

**T.C
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNDE MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM VE
KAYSERİ'DE KANEPE SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

TEZİ HAZIRLAYAN

İnanç KIZILYAZI

TEZİ YÖNETEN

Prof. Dr. Şükrü AKDOĞAN

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZİRAN, 2006
KAYSERİ**

Prof. Dr. Şükrü AKDOĞAN danışmanlığında **İnanç KIZILYAZI** tarafından hazırlanan “**Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Odaklı Yönetim ve Kayseri’de Kanepe Sektörü Üzerine Bir Araştırma**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **İşletme** Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

20 /09 / 2006

JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. Şükrü AKDOĞAN

Üye : Prof. Dr. İnci VARINLI

Üye : Doç. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA



ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 22.09.2006 tarih ve ...24..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

21 /09/ 2006

Prof.Dr. Kerim TÜRKMEN
Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

Günümüzde özellikle iletişim teknolojilerinde yaşanan yoğun gelişmeler insanların yaşam biçimlerini ve ihtiyaçlarını sürekli değiştirmektedir. Ayrıca ülkeler arasındaki ticari sınırların kalkması ve artan rekabet sonucunda müşteriye çok sayıda alternatif ürünün düşük fiyatlarla sunulması, müşteri beklentilerini büsbütün arttırmıştır. Artık işletmeler bu beklentilere cevap verebilmek için dünyanın öbür ucundaki rakipleri ile rekabet etme durumundadırlar.

Bu güne kadar kendini bu tartışmaların dışında gören mobilya firmaları, yabancı rakiplerin pazara girmesi ile birlikte kendilerini sorgulamaya ve farklı stratejilerle rekabet güçlerini korumaya çalışmaktadırlar. Ana hatları bu çerçevede kurulan araştırmamızda, mobilya sektöründe yer alan kanepe üreticilerinin, “yenilik” ve “müşteri odaklılık” stratejilerini ne ölçüde uyguladıkları incelenmiştir.

Yüksek Lisans tez çalışmam süresince yol gösterici ve destekleyici tutumlarıyla her zaman ön planda olan, her türlü katkıyı sağlayan danışman hocam Prof. Dr. Şükrü AKDOĞAN 'a teşekkürü borç bilirim. Kendilerinin desteği olmasaydı, bu tezin tamamlanması uzun süre alabilecekti. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisansa başladığım süreden bu yana Yüksek lisans derslerimde kendilerinden çok şey kazandığım ve tez çalışmam süresince metodolojik ve istatistiki açıdan hiçbir katkıyı esirgemeyen değerli hocalarıma çok teşekkür ederim. Son olarak, çalışma hayatım boyunca her türlü desteği sağlayan sevgili eşim Selma KIZILYAZI' ya çok teşekkür ederim.

ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNDE MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM VE KAYSERİ’DE KANEPE SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İnanç KIZILYAZI

ÖZET

Günümüz rekabet ortamında kanepe üreticilerinin pazardaki başarılarının yeni ürün geliştirmelerine ve bunu yaparken müşteriye odaklanmalarına bağlı olduğu söylenebilir. “Ne üretirsek satarız yaklaşımını” benimseyen ve bu doğrultuda sadece ürünün spesifikasyonlara uygunluğuna ve miktarına odaklanan işletmelerin artık başarı şansı bulunmamaktadır.

Müşterilerin beklentilerinin ve yeni ürüne ilişkin değerlendirmelerinin sürekli izlenmesi, olumsuzlukların giderilmesine yardımcı olur ve bu yaklaşımı izleyen işletmelerin ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti yükselir. Buna bağlı olarak müşteri odaklı olma özelliğine sahip üreticiler, kaliteli ürünleriyle bir sonraki gereksinimde tercih edilen marka olarak, diğer üreticilere göre üstünlük elde ederler.

İşletmelerin müşteri ile kurdukları ilişkiler, ilişkinin kimin tarafından başlatıldığına bağlı olarak iki başlık altında incelenmektedir. İlişkinin müşteri tarafından başlatılması durumunda işletme müşteri tarafından iletilen sorunu çözmek üzere reaktif bir yaklaşım izleyecektir. Bunun alternatifi ise işletmenin proaktif bir yaklaşım izleyerek sorunları oluşmadan gidermesidir.

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin ürünlere yansıtılabilmesi içinse proaktif bir yaklaşımla müşteriler ürün geliştirme sürecine dahil edilmeli ve müşterinin sesi spesifikasyonlara dönüştürülmelidir. Ayrıca ürün satışa sunulmadan önce mutlaka müşteri testine tabii tutulmalıdır.

Bu düşünceden yola çıkarak hazırlanan çalışmada Kayseri bölgesindeki kanepe üreticilerinin müşteri odaklılık düzeyleri üreticilere uygulanan bir anket yardımıyla incelenmiş, elde edilen bulgular ve bu bulguların değerlendirmelerine bağlı olarak ulaşılan sonuçlar ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: 1- ürün geliştirme süreci 2- müşteri odaklı yönetim

**CUSTOMER FOCUSED MANAGMENT ON PRODUCT DEVELOPMENT
PROCESS AND RESEARCH ABOUT COUCH SECTOR İN KAYSERİ**

İnanç KIZILYAZI

ABSTRACT

In today's increasing competitive environment, emphasis on generating success necessarily means focusing on customers and developing new products. From now on it is impossible to be successful by using traditional methods. For this couch firms has started to shift from product oriented approach to customer oriented approach. In other words they have turned their faces to the customers.

Watching the customers' expectations and product evaluations are helpful in converting negative properties into properties which are more suitable for the expectations of the customer. By this way the quality of the product and the pleasure of the patients are affected in a positive manner. Couch firms which accept to use customer oriented strategies provide the pleasure of customers with the help of qualified products and they are preferred next time as this feature makes them more prominent than the other couch producers.

There are two ways to communicate with customers. On them is that communication starts from customers which called reactive customer approach, the other is that communication starts from the firm which is called proactive customer approach. To be customer oriented proactive customer approach must be used.

While developing new products customers must be included to development process with proactive approach to transfer their needs, wants and preferences into specifications. Customer test and field trails must also be done before putting on sale.

Moving from this view, in this survey the customer orientation level of couch firms in Kayseri district is measured. The results of the survey, suggestions and evaluations related to these data are presented in detail.

Key words: 1- product development process 2- customer focused managment

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

1.1. Müşteri Kavramı.....	4
1.2. Müşteri Memnuniyeti Kavramı.....	5
1.3. Müşteri Memnuniyeti Kuramları.....	6
1.3.1. Beklentilerin Onaylanmaması Kuramı.....	7
1.3.2. Eşitlik Kuramı.....	9
1.3.3. Karşıtlık Kuramı.....	10
1.3.4. Benzeşim Kuramı.....	11
1.3.5. Kıyaslama Standartları Olarak Normlar.....	12
1.4. Müşteri Odaklı Yönetim Modeli.....	13
1.4.1. Müşteri Profilinin Oluşturulması.....	14
1.4.2. Müşterilerin İhtiyaç ve Beklentilerinin Belirlenmesi.....	17
1.4.3. Müşteri Algılamalarının Ölçümü.....	19

1.4.4. Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması.....	22
1.4.5. Müşteri Sadakatının Oluşturulması.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

YENİ ÜRÜN VE ÜRÜN GELİŞTİRME YÖNETİMİ

2.1. Ürün ve Yeni Ürün Kavramı.....	29
2.1.1. Buluş Anlamında Yeni Ürün.....	32
2.1.2. İşletme İçin Yeni Ürün.....	33
2.1.3. Pazar İçin Yeni Ürün.....	34
2.2. Yeni Ürün Fikrini Oluşturan Başlıca Nedenler.....	35
2.3. Yeni Ürün Geliştirme Aşamaları.....	36
2.3.1. Yeni Ürün Fikrinin Toplanması.....	38
2.3.1.1. İşletme İçi Fikir Kaynakları.....	39
2.3.1.2. İşletme Dışı Fikir Kaynakları.....	42
2.3.2. Ön Eleme.....	44
2.3.3. Kavram Geliştirme ve Test Etme.....	46
2.3.4. Ticari Analiz.....	48
2.3.5. Ürün Geliştirme.....	50
2.3.6. Pazar Testi.....	51
2.3.7. Pazara Sunuş.....	53
2.3.8. İzleme ve Değerlendirme.....	53
2.4. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Yönetimi.....	53
2.4.1. Yeni Ürün Stratejisinin Geliştirilmesi.....	54

2.4.2. Yeni Ürün Projesinin Planlanması.....	55
2.4.3. Yeni Ürün Hayat Seyrinin Kontrolü.....	56
2.5. Yeni Ürün Geliştirme Başarı ve Başarısızlık Nedenleri.....	58
2.5.1. Yeni Ürünlerde Başarı Faktörleri.....	60
2.5.2. Yeni Ürünlerde Başarısızlık Nedenleri.....	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAYSERİ'DE KANEPE SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM ANLAYIŞINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı	65
3.2. Araştırmanın Önemi.....	65
3.3. Araştırmanın Varsayımları.....	66
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	66
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	66
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	67
3.4.1. Kayseri'deki Kanepe Sektörü Hakkında Bilgiler.....	67
3.4.2. Kayseri'deki Kanepe Şirketlerinin Ürün Geliştirme Süreci	68
3.5. Araştırma Verilerinin Çözümlemesi.....	68
3.6. Araştırma Bulguları	68
3.6.1. Kanepe Şirketlerinin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	69
3.6.2. Kanepe Şirketlerinin Ürün Geliştirme Sistemlerine İlişkin Bulgular ...	72
3.6.3. Kanepe Şirketlerinin Müşteri Bilgi Sistemlerine İlişkin Bulgular.....	91

SONUÇ.....	115
KAYNAKÇA.....	120
EKLER.....	128
ÖZGEÇMİŞ.....	134

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo. 3.1. Ortalama ciro.....	69
Tablo. 3.2. Personel sayısı.....	70
Tablo. 3.3. Portföydeki model sayısı.....	71
Tablo. 3.4. Ürünlere verilen garanti süresi.....	71
Tablo. 3.5. Aynı bir ürün geliştirme bölümünün bulunma durumu.....	72
Tablo. 3.6. Ürün geliştirmeden sorumlu personel sayısı.....	73
Tablo. 3.7. Ortalama Ürün Geliştirme Süresi.....	74
Tablo. 3.8. Mevcut ürünlerde iyileştirme oranı.....	75
Tablo. 3.9. Mevcut ürünler üzerinde değişiklik yapılarak yaratılan yeni ürün oranı.....	75
Tablo. 3.10. Yenilikçiliğe dayalı projelerin oranı.....	76
Tablo. 3.11. Ürünlerin tasarım bölümündeki personelin fikirleri doğrultusunda tasarlanma durumu.....	77
Tablo. 3.12. Ürün tasarımında farklı bölümlerdeki kişilerin fikirlerinin alınma durumu.....	78
Tablo. 3.13. Ürünlerin farklı bölümlerden personelin katılımıyla oluşturulan takımlar tarafından tasarlanma durumu.....	79
Tablo. 3.14. Ürünlerin müşteri araştırmalarından elde edilen bilgiler ışığında tasarlanma durumu.....	80
Tablo. 3.15. Ürünlerin farklı kataloglardaki (yerli-yabancı firmaların) ürünler baz alınarak tasarlanma durumu.....	81
Tablo. 3.16. Ürün geliştirme takımında tasarım bölümündeki personelin görev alma sıklığı.....	82

Tablo. 3.17 Ürün geliştirme takımında üretim bölümündeki personelin görev alma sıklığı.....	83
Tablo. 3.18. Ürün geliştirme takımında pazarlama bölümündeki personelin görev alma sıklığı.....	84
Tablo. 3.19. Ürün geliştirme takımında satış bölümündeki personelin görev alma sıklığı.....	85
Tablo. 3.20. Ürün geliştirme takımında finans bölümündeki personelin görev alma sıklığı.....	86
Tablo. 3.21. Kataloglardaki ürünleri aynen kopyalama durumu.....	87
Tablo. 3.22. Kataloglardaki ürünler üzerinde küçük değişiklikler yapma durumu.....	88
Tablo. 3.23. Kataloglardaki ürünler üzerinde kapsamlı değişiklikler yapma durumu.....	89
Tablo. 3.24. Kataloglardaki ürünlerden esinlenerek yepyeni ürünler tasarlama durumu.....	90
Tablo. 3.25. Müşteri şikayetlerini ele almada kullanılan yazılı bir prosedür bulunma durumu.....	91
Tablo. 3.26. Müşterilerin şikayet ve önerilerini iletebileceği bir tüketici danışma hattının bulunma durumu.....	92
Tablo. 3.27. Müşterilerin şikayet ve önerilerini iletebileceği bir internet sitesinin bulunma durumu.....	93
Tablo. 3.28. Müşteri şikayetlerine işlem yapmak ve sonuçlarını takip etmekten sorumlu bir personelin bulunma durumu.....	94
Tablo. 3.29. Müşteri bilgilerinin (şikayetleri, görüşleri, anket sonuçları) depolandığı bir veritabanının bulunma durumu.....	95
Tablo. 3.30. Müşteri bilgisi elde etmede müşteri şikayetlerinin kullanım sıklığı.....	96

Tablo. 3.31. Müşteri bilgisi elde etmede son müşterilere (kullanıcılara) uygulanan anket çalışmalarının kullanım sıklığı.....	97
Tablo. 3.32. Müşteri bilgisi elde etmede bayilerle uygulanan anket çalışmalarının kullanım sıklığı.....	98
Tablo. 3.33. Müşteri bilgisi elde etmede son müşterilerle yapılan odak grubu (bilgi edinme) toplantılarının kullanım sıklığı.....	99
Tablo. 3.34. Müşteri bilgisi elde etmede bayilerle yapılan odak grubu (bilgi edinme) toplantılarının kullanım sıklığı.....	100
Tablo. 3.35. Müşteri bilgisi elde etmede müşterilerle yapılan gayri resmi görüşmelerin kullanım sıklığı.....	101
Tablo. 3.36. Müşteri bilgisi elde etmede bayilerle yapılan gayri resmi görüşmelerin kullanım sıklığı.....	102
Tablo. 3.37. Müşteri bilgisi elde etmede satış rakamlarının kullanım sıklığı.....	103
Tablo. 3.38. Müşteri bilgilerinin ürün tasarımına aktarılmasının, bilgilerin doğrudan imalatteki personele iletilmesi ile gerçekleştirilme durumu.....	104
Tablo. 3.39. Müşteri bilgilerinin ürün tasarımına aktarılmasının, bilgilerin tasarımdaki personele iletilmesi ile gerçekleştirilme durumu.....	105
Tablo. 3.40. Müşteri bilgilerinin ürün tasarımına aktarılmasının, QFD gibi sistematik yöntemler kullanılarak gerçekleştirilme durumu.....	106
Tablo. 3.41. Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışının tasarım bölümünün satış personeli ile yaptığı yapılandırılmamış görüşmeler ile gerçekleştirilme durumu.....	107
Tablo. 3.42. Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışının tasarım bölümünün satış personeli ile yaptığı planlı görüşmeler ile gerçekleştirilme durumu.....	108

Tablo. 3.43 Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışının tasarım bölümünün müşteri ile yaptığı doğrudan görüşmeler ile gerçekleştirilme durumu.....	109
Tablo. 3.44. Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışının araştırma sonuçları, satış rakamları, şikayet kayıtları gibi raporların tasarım bölümüne iletilmesi ile gerçekleştirilme durumu.....	110
Tablo. 3.45. Müşteri şikayetlerinin ürün tasarımında dikkate alınmama durumu.....	111
Tablo. 3.46. Tasarımlarını müşteri şikayetine neden olan problemleri ortadan kaldırılacak şekilde değiştirme durumu.....	112
Tablo. 3.47. Şikayete neden olan problemin düzeltilmesinin yanı sıra benzer problemlere yol açabilecek tasarım hatalarını da araştırma durumu.....	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil. 3.1. Ortalama ciro.....	69
Şekil. 3.2. Personel sayısı.....	70
Şekil. 3.3. Portföydeki model sayısı.....	71
Şekil. 3.4. Ürünlere verilen garanti süresi.....	72
Şekil. 3.5. Ayrı bir ürün geliştirme bölümünün bulunma durumu.....	72
Şekil. 3.6. Ürün geliştirmeden sorumlu personel sayısı.....	73
Şekil. 3.7. Ortalama Ürün Geliştirme Süresi.....	74
Şekil. 3.8. Mevcut ürünlerde iyileştirme oranı.....	75
Şekil. 3.9. Mevcut ürünler üzerinde değişiklik yapılarak yaratılan yeni ürün oranı.....	76
Şekil. 3.10. Yenilikçiliğe dayalı projelerin oranı.....	77
Şekil. 3.11. Ürünlerin tasarım bölümündeki personelin fikirleri doğrultusunda tasarlanma durumu.....	78
Şekil. 3.12. Ürün tasarımında farklı bölümlerdeki kişilerin fikirlerinin alınma durumu.....	79
Şekil. 3.13. Ürünlerin farklı bölümlerden personelin katılımıyla oluşturulan takımlar tarafından tasarlanma durumu.....	80
Şekil. 3.14. Ürünlerin müşteri araştırmalarından elde edilen bilgiler ışığında tasarlanma durumu.....	81
Şekil. 3.15. Ürünlerin farklı kataloglardaki (yerli-yabancı firmaların) ürünler baz alınarak tasarlanma durumu.....	82
Şekil. 3.16. Ürün geliştirme takımında tasarım bölümündeki personelin görev alma sıklığı.....	83

Şekil. 3.17 Ürün geliştirme takımında üretim bölümündeki personelin görev alma sıklığı.....	84
Şekil. 3.18. Ürün geliştirme takımında pazarlama bölümündeki personelin görev alma sıklığı.....	85
Şekil. 3.19. Ürün geliştirme takımında satış bölümündeki personelin görev alma sıklığı.....	86
Şekil. 3.20. Ürün geliştirme takımında finans bölümündeki personelin görev alma sıklığı.....	87
Şekil. 3.21. Kataloglardaki ürünleri aynen kopyalama durumu.....	88
Şekil. 3.22. Kataloglardaki ürünler üzerinde küçük değişiklikler yapma durumu.....	89
Şekil. 3.23. Kataloglardaki ürünler üzerinde kapsamlı değişiklikler yapma durumu.....	90
Şekil. 3.24. Kataloglardaki ürünlerden esinlenerek yepyeni ürünler tasarlama durumu.....	91
Şekil. 3.25. Müşteri şikayetlerini ele almada kullanılan yazılı bir prosedür bulunma durumu.....	92
Şekil. 3.26. Müşterilerin şikayet ve önerilerini iletebileceği bir tüketici danışma hattının bulunma durumu.....	93
Şekil. 3.27. Müşterilerin şikayet ve önerilerini iletebileceği bir internet sitesinin bulunma durumu.....	94
Şekil. 3.28. Müşteri şikayetlerine işlem yapmak ve sonuçlarını takip etmekten sorumlu bir personelin bulunma durumu.....	95
Şekil. 3.29. Müşteri bilgilerinin (şikayetleri, görüşleri, anket sonuçları) depolandığı bir veritabanının bulunma durumu.....	96
Şekil. 3.30. Müşteri bilgisi elde etmede müşteri şikayetlerinin kullanım sıklığı.....	97

Şekil. 3.31. Müşteri bilgisi elde etmede son müşterilere (kullanıcılara) uygulanan anket çalışmalarının kullanım sıklığı.....	98
Şekil. 3.32. Müşteri bilgisi elde etmede bayilerle uygulanan anket çalışmalarının kullanım sıklığı.....	99
Şekil. 3.33. Müşteri bilgisi elde etmede son müşterilerle yapılan odak grubu (bilgi edinme) toplantılarının kullanım sıklığı.....	100
Şekil. 3.34. Müşteri bilgisi elde etmede bayilerle yapılan odak grubu (bilgi edinme) toplantılarının kullanım sıklığı.....	101
Şekil. 3.35. Müşteri bilgisi elde etmede müşterilerle yapılan gayri resmi görüşmelerin kullanım sıklığı.....	102
Şekil. 3.36. Müşteri bilgisi elde etmede bayilerle yapılan gayri resmi görüşmelerin kullanım sıklığı.....	103
Şekil. 3.37. Müşteri bilgisi elde etmede satış rakamlarının kullanım sıklığı.....	104
Şekil. 3.38. Müşteri bilgilerinin ürün tasarımına aktarılmasının, bilgilerin doğrudan imalatteki personele iletilmesi ile gerçekleştirilme durumu.....	105
Şekil. 3.39. Müşteri bilgilerinin ürün tasarımına aktarılmasının, bilgilerin tasarımdaki personele iletilmesi ile gerçekleştirilme durumu.....	106
Şekil. 3.40. Müşteri bilgilerinin ürün tasarımına aktarılmasının, QFD gibi sistematik yöntemler kullanılarak gerçekleştirilme durumu.....	107
Şekil. 3.41. Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışının tasarım bölümünün satış personeli ile yaptığı yapılandırılmamış görüşmeler ile gerçekleştirilme durumu.....	108
Şekil. 3.42. Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışının tasarım bölümünün satış personeli ile yaptığı planlı görüşmeler ile gerçekleştirilme durumu.....	109

Şekil. 3.43 Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışının tasarım bölümünün müşteri ile yaptığı doğrudan görüşmeler ile gerçekleştirilme durumu.....	110
Şekil. 3.44. Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışının araştırma sonuçları, satış rakamları, şikayet kayıtları gibi raporların tasarım bölümüne iletilmesi ile gerçekleştirilme durumu.....	111
Şekil. 3.45. Müşteri şikayetlerinin ürün tasarımında dikkate alınmama durumu.....	112
Şekil. 3.46. Tasarımlarını müşteri şikayetine neden olan problemleri ortadan kaldırılacak şekilde değiştirme durumu.....	113
Şekil. 3.47. Şikayete neden olan problemin düzeltilmesinin yanı sıra benzer problemlere yol açabilecek tasarım hatalarını da araştırma durumu.....	114

GİRİŞ

Müşteriler kuruluşların en önemli varlıklarıdır. Müşterilerin memnun edilmesi bu nedenle kuruluşların öncelikli amaçlarından. Yoğunlaşan rekabet koşullarında, teknolojik gelişmeler ve uygulamalar kolaylıkla taklit edilebilir. Ancak müşteri ilişkileri, taklit edilmesi zor olduğu için rakiplere karşı üstünlük sağlayıcı önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle rekabet stratejileri, müşteri gereksinimlerini ve beklentileri üzerine yoğunlaşmaktadır.

Schlesinger ve Heskitt iyi hizmet çevrimi adını verdikleri yaklaşım ile müşteri memnuniyetinin müşterinin satın alma davranışları üzerindeki etkilerinin yanı sıra çalışanların memnuniyet düzeyini de doğrudan etkilediğini savunmaktadırlar. Buna göre memnuniyet düzeyi yüksek müşteriler işletmeye daha yüksek kar marjları ile çalışma fırsatı tanımakta, bu da çalışanlara daha yüksek ücret imkanları sağlamaktadır. Bu durum çalışanların moralinin ve buna bağlı olarak sunulan ürün ya da hizmet kalitesinin yükselmesine yol açmaktadır. Bunun sonucunda müşteri memnuniyetinin daha da yükselmesi döngünün işletmeyi rekabet gücünü arttıracak şekilde çalışmasını sağlamaktadır¹.

Rust ve Zahorik işletmelerin müşterilerini, sadık müşteriler, rakiplerden vazgeçip gelen müşteriler, o kategori için yeni olan müşteriler ve o kategoriden ayrılmakta olan müşteriler olmak üzere dört farklı kategoride incelemişler ve işletmenin ayakta durabilmesi açısından sadık müşterilerin kritik öneme sahip olduğunu savunmuşlardır².

Yukarıda sayılanlara ilave olarak müşteri memnuniyetindeki artışın işletmelerin karlılığını etkileyeceğine ilişkin görüşler gün geçtikçe artmaktadır. Konu ile ilgili

¹ L. A. Schlesinger; J. L. Heskitt, “Hizmetlerde Başarısızlık Çevrimlerini Kırma”, Sloan Management Review, 1991, s.8’den aktaran: M. Hakan Yılmaztürk, Özel Sağlık Kuruluşları Yönetiminde “Müşteri Odaklılık” ve Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2001, s.46.

² R.Rust; A.Z. Zahorik, “Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share”, Journal of Retailing, 59, 2, 1993, s.193’den aktaran: B. Açı; Kişisel Satış Faaliyetlerinde Müşteri Odaklılık ve KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2001, s.52.

yapılan çalışmalar; memnuniyetsiz müşterilerin % 82 gibi büyük bir bölümünün bu durumu dile getirmemelerine rağmen, sadece % 4'ünün aynı işletme ile çalışmaya devam ettiklerini göstermektedir. Bu durum günümüzde müşterilerin memnuniyetsizlikleri karşısında sessiz kaldıklarını, fakat tepkilerini çalıştıkları işletmeyi değiştirerek gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca aynı çalışmalar yeni bir müşteri kazanma maliyetinin var olan müşteriye elde tutumanın maliyetinden beş kata daha fazla olduğunu göstermektedir³. Buna ilave olarak ürüne ilave olarak sorunlarda yaşanan % 5 düzeyinde bir azalmanın, söz konusu ürün ya da hizmetin özelliklerine bağlı olarak karlılıkta % 25 ile % 85 oranında artış sağladığı gözlenmiştir⁴.

Bununla birlikte gerek yeni ürün geliştirme, gerekse müşteri odaklı yönetim üzerine yapılan çalışmaların genellikle yabancı ülkelerde gerçekleştirilmeleri ulaşılan sonuçların ülkemizdeki işletmeler için geçerliliğini sınırlandırılmaktadır. YÖK veri tabanında yapılan tarama sonucunda müşteri odaklı ürün geliştirme konusundaki tez çalışmalarının beyaz eşya sektöründe yapılan tek bir tek araştırma ile sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda ülkemiz şartlarında ürün geliştirme sürecinin müşteri memnuniyetine etkileri, müşteri odaklı yönetim yaklaşımlarının ürün geliştirme sürecinde nasıl kullanılabileceği, söz konusu yaklaşımların işletmelerimiz tarafından kullanılma düzeyi cevap bekleyen kritik sorular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çerçevede hazırlanan araştırmamızda, yukarıda verilen sorulara cevap aranmış ve yeni ürün geliştirme süreci ile bu süreç içinde müşteri odaklı yönetim anlayışının önemi incelenmiştir.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde, müşteri ve müşteri memnuniyeti kavramları konu ile ilgili yapılan kuramsal tartışmalar ışığında incelenmiş, bu bağlamda müşteri memnuniyetini sağlayabilecek bir yönetim modeli ana hatları ile

³ T.G.Vavra; Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999, s.32.

⁴ J. Bank; The Esence of Total Quality Management, New York, Prentice Hall, 1992, s.88'den aktaran: M. Mumyakmaz, Müşteri Odaklı Olan ve Olmayan özel sağlık Kuruluşlarının Müşteri Gözünde Algılanma Düzeyi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2001, s.10.

açıklanmıştır. İkinci bölümde ürün ve yeni ürün kavramı, yeni ürün geliştirmenin işletmeler için önemi açıklanmış, yeni ürün geliştirme süreci ve bu sürecin yönetimi üzerinde durularak başarı ve başarısızlık nedenleri tartışılmıştır. Üçüncü bölümde ise Kayseri bölgesinde faaliyet gösteren kanepeler üreticilerinin ürün geliştirme çabaları, “yenilik” ve “müşteri odaklılık” stratejileri baz alınarak incelenmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçların, müşteri odaklı yönetim yaklaşımlarının kanepeler sektöründeki yeni ürün geliştirme süreçlerinde uygulanma düzeyi hakkında fikir vereceği ve bundan sonra farklı sektörlerde yapılacak çalışmalar için temel oluşturacağı değerlendirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Bu bölümde, müşteri ve müşteri memnuniyeti kavramları konu ile ilgili yapılan kuramsal tartışmalar ışığında incelenmiş, müşteri memnuniyetini sağlayabilecek bir yönetim modeli nasıl olması gerektiği konusu tartışılmıştır.

1.1. Müşteri Kavramı

Müşteri bir ürün veya hizmetten yararlanan nihai tüketici, kullanıcı, fayda sağlayan taraftır⁵. Bu çerçevede müşteri işletmenin pazara sunduğu ürün ya da hizmeti bir bedel karşılığında satın alarak kişisel amaçları için kullanan kişi ya da kurum olarak görülebilir.

Rust ve Zahorik yaptıkları sınıflandırmada müşterileri⁶; sadık müşteriler, rakiplerden vazgeçip gelen müşteriler, o kategori için yeni olan müşteriler ve o kategoriden ayrılmakta olan müşteriler olmak üzere dört farklı kategoride incelemiştir. Yazarlara göre her bir müşteri grubu için izlenecek stratejiler ve başarı olasılıkları birbirinden farklı olacaktır. İşletmenin ayakta durabilmesi açısından sadık müşteriler kritik öneme sahiptirler. Bu nedenle işletmeler sadık müşterilerini kaybetmemek için özel özen gösterirler. Diğer müşteri grupları ise işletme için gelişme fırsatlarını ifade etmektedirler. İşletmenin satış hacmini arttırabilmesi ve buna bağlı olarak büyüebilmesi diğer müşteri grupları ile kuracağı ilişkilerin başarısına bağlı olacaktır.

Müşteri kavramına yakın bir kavram olan tüketici kavramı ise Tüketicinin Korunması Kanunun 3 ncü Maddesinde “Tüketici bir mal ve hizmeti özel amaçlarla satın alarak onu nihai olarak kullanan veya tüketen gerçek veya tüzel kişi”⁷ olarak tanımlanmıştır. Buna göre bir kişinin tüketici olarak nitelendirilmesi için satış

⁵ H. Ersen; Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul, 1997, s.91’den aktaran: Açıan, a.g.e., s.51.

⁶ R.Rust; A.Z. Zahorik, a.g.e., s.193’den aktaran: Açıan, a.g.e., s.52.

⁷ 4077 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun.

işleminin gerçekleşmesi gerekmektedir. Oysa bir müşteri olarak tanımlanabilmesi için ürün ya da hizmeti satın alma olasılığının olması yeterlidir. Dolayısıyla müşteri ve tüketici kavramları bu çerçevede ele alındığında müşteri kavramının tüketiciyi de kapsadığı anlaşılmaktadır.

Araştırmamızda ise müşteri kavramı Rust ve Zahorick'in yaptığı sınıflandırmanın tüm kategorilerini içerecek şekilde, kişisel amaçları için ürün veya hizmet satın alan mevcut veya potansiyel kişiler anlamında kullanılmıştır.

1.2. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

Müşteri memnuniyeti, müşterinin bir mal yada hizmeti satın alma anından onu tüketmesine kadar geçen süredeki deneyimlerinin toplamından elde ettiği bütünsel tatmin derecesini olarak tanımlanabilir⁸ Tatmin kavramı ise Herman Lersch tarafından “insan ruhunun, beklentilerin sebep olduğu huzursuzluk ve gerginlikten kurtulması durumu”⁹ olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla buradan hareketle kişinin memnuniyet ya da memnuniyetsizliğindeki temel faktörün beklentilerin seviyesi olduğu söylenebilir.

Müşteri memnuniyeti kavramı bu çerçevede incelendiğinde, bir müşteri memnuniyetinden bahsedilebilmesi için bir ürünü satın alan kişinin satın alma sonrası yaşadığı tecrübelerin o ürüne ilişkin arzu ve beklentilerini aşması gerektiği anlaşılmaktadır. Bunun için işletmeler için müşteri memnuniyeti sağlamada kritik faktörün müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi olduğu söylenebilir.

Yi ise konu ile ilgili yaptığı incelmeler sonucunda müşteri memnuniyeti ile ilgili tanımları “memnuniyetin bir sonuç olduğunu ileri süren yaklaşımlar” ve

⁸ A. Herrmann; F.Huber; C. Braunstein, “Ein Erklärungsansatz der Kundenbindung unter Berücksichtigung der wahrgenommenen Handlungskontrolle”, Die Betriebswirtschaft, 3, 2000, s.256'dan aktaran: H. Filiz, Müşteri Memnuniyeti Araştırmalarının İşletme Yönetimi Açısından Önemi ve Hizmet İşletmelerinde Bir Örnek, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2002, s.4.

⁹ H. Rafee; Verbraucherzufriedenheit und Wertwandel, Campus verlag, Frankfurt, 1987, s.49'dan aktaran: Filiz a.g.e., s.5.

“memnuniyetin bir süreç olduğunu ileri süren yaklaşımlar” olmak üzere iki başlık altında toplamıştır¹⁰.

Müşteri memnuniyetinin bir sonuç olduğunu ileri süren yaklaşımlara göre, memnuniyet tüketim deneyimlerine dayanan nihai bir durumdur. Müşterinin ürün için yaptığı fedakarlığın karşılığını yeterince alıp alamadığına ilişkin düşünceleri, ürünün yarattığı etkiler ile satın alma sırasında yaşadığı deneyimler memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin oluşmasına yol açmaktadır¹¹.

Müşteri memnuniyetinin bir süreç olduğunu ileri süren yaklaşımların ortak noktası ise memnuniyetin psikolojik bir durum olarak ele alınmasıdır. Buna göre müşteri memnuniyeti ürünün müşteriye yaşattığı deneyimin en az olması gerektiği kadar iyi olduğuna ilişkin değerlendirme, tercih edilen seçeneğin o seçeneklerle ilgili önceden sahip olunan inançlarla uyum içinde olması ve müşterinin satın alma eyleminden önceki beklentileri ile satın alma gerçekleştikten sonra ürünün gösterdiği performans arasındaki farklılıklara gösterdikleri tepkilerin bir fonksiyonudur¹².

Müşteri memnuniyetinin gerek süreç, gerekse sonuç olarak alındığı yaklaşımlar incelendiğinde her iki grupta da ihtiyaç ve beklentilerin temel belirleyici olarak ön plana çıktığı gözlenmektedir. Bu nedenle ihtiyaç ve beklentilerin müşteri memnuniyetine etkileri müşteri memnuniyeti kuramları altında ayrıntılı olarak tartışılması yararlı olacaktır.

1.3. Müşteri Memnuniyeti Kuramları

Müşteri tatmini literatürüne yer alan ve müşteri tatminini açıklamaya çalışan kuramlar "beklentilerin onaylanmaması", “eşitlik”, “karşıtlık”, “benzeşim-karşıtlık”, “bilişsel uyumsuzluk” ve “kıyaslama standartları olarak normlar” olmak üzere altı başlık altında toplanabilir.

¹⁰ Y. Yi; “A Critical Review of Consumer Satisfaction.” Review of Marketing,, 1990, 4, s. 84.

¹¹ A.k., s. 84-85.

¹² A.k., s. 86.

1.3.1. Beklentilerin Onaylanmaması Kuramı

Beklentilerin onaylanmaması kuramına göre müşteriler satın almadan önce ürünün performansına ilişkin birtakım beklentilere sahiptirler. Söz konusu beklentiler, ideal ya da normatif beklentilerden ziyade, ürünün performansına ilişkin tahmin içeren beklentilerdir. Kurama göre, müşteriler satın almış oldukları bir ürünün performansına ilişkin algılamaları ile o ürüne ilişkin beklentilerini karşılaştırmaktadırlar. Dolayısıyla müşterinin ilgili ürün performansına yönelik tatmin düzeyi beklentileri doğrultusunda azalacak, değişmeyecek veya artacaktır.¹³ Diğer bir anlatımla, müşterinin satın aldığı ürünün performansı beklentileri aşıyorsa, müşterinin tatmin düzeyi artacaktır. Eğer müşterinin satın aldığı ürünün performansı beklentileri karşılıyorsa, müşteri o ürünün performansından tatmin olabilecektir. Müşterinin satın almış olduğu ürünün performansına ilişkin beklentileri herhangi bir şekilde karşılanmazsa, o zaman müşteri o ürünün performansına yönelik tatminsizlik yaşayacaktır.¹⁴

Bununla birlikte Anderson ve Sullivan'ın beklentilerin onaylanmaması kuramı ışığında, İsveç'te toplam 22.300 müşteri üzerinde yaptığı çalışmalarda, beklentilerin tatmini doğrudan etkilemediği sonucuna varılmıştır.¹⁵ Daha net bir ifadeyle, beklentilerin, müşteri algılamalarından bağımsız olarak, müşteri tatmini üzerinde doğrudan bir etkisi görülmemiştir.

Yine Taylor ve Cronin'in sağlık hizmetlerine yönelik gerçekleştirdiği bir araştırmada, müşteri beklentileri ile müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye çalışmanın iki aşamasında da rastlanılmamıştır¹⁶.

¹³ R. L. Oliver; J.E. Swan, "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions." *Journal of Marketing Research*, Kasım, 17, 1980, s.16.

¹⁴ E.R. Cadotte; R.B. Woodruff; R.L. Jenkins. "Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction." *Journal of Marketing Research*, Ağustos, 24, 1987, s.54.

¹⁵ E.W. Anderson; M. W. Sullivan; "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms." *Marketing Science*, 12, Sayı 2, 1993.

¹⁶ S. A. Taylor; J. Cronin JR., "Modeling Patient Satisfaction and Service Quality." *Journal of Health Care Marketing*, 14, Sayı 1, 1994.

Bu bulgulara ek olarak, beklentilerin doğrudan müşteri tatmini üzerinde etkili olup olmadığı konusunda tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Birtakım bulgular müşterilerin herhangi bir ürünü satın almadan önce sahip oldukları beklentilerin tatmin üzerinde etkili olduğunu ortaya koyarken, diğer birtakım bulgular da beklentilerin müşteri tatmini üzerinde etkili olmadığını vurgulamaktadır. Özellikle Churchill ve Surprenant tarafından araştırmamızın konusu olan dayanıklı tüketim mallarına ilişkin yaptıkları çalışmada söz konusu mallar için müşteri beklentilerinin tatmin üzerinde etkili olmadığı bununla birlikte dayanıksız tüketim mallarında beklentinin tatmini etkilediği sonucuna varılmıştır.¹⁷ Bearden ve Teel'in otomobil tamir-bakım hizmetlerine yönelik gerçekleştirdiği bir araştırma sonucunda ise, beklentilerin müşteri tatmini üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.¹⁸ Oliver'ın aşı hizmetlerine yönelik yaptığı bir araştırmada öğrenci örnekleminde elde ettiği sonuç müşteri beklentileri ile müşteri tatmini arasında bir ilişki olduğunu ortaya koyarken, bölge halkından oluşan örneklemden elde ettiği sonuç ise, müşteri beklentileri ile müşteri tatmini arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır.¹⁹ Nagao, Vargo ve Morgan ise yaptıkları araştırma sonucunda Oliver'ın bulgularını destekler niteliktedir.²⁰

Diğer taraftan, beklentilerin onaylanmaması kuramı üzerine yapılan araştırmalar bir bütün olarak incelendiğinde, müşteri beklentilerinin nasıl belirlendiği konusunda bir takım uyumsuzluklar göze çarpmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, çoğu araştırmada müşteri tatmini farklı açılardan ele alınmıştır. Bir başka ifadeyle, ürüne yönelik tatmin, tüketim tecrübesine yönelik tatmin, satın alma kararı tecrübesine yönelik tatmin gibi boyutlar üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla, her bir araştırmada göz önünde bulundurulacak beklentinin nasıl bir beklenti olduğu tam anlamıyla açık

¹⁷ G. A.Churchill; C. Surprenant. "An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction." Journal of Marketing Research, 19, Kasım, 1982.

¹⁸ W. O. Bearden; J. E. Teel. " Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports." Journal of Marketing Research, 20, Subat, 1983.

¹⁹ Oliver; Swan, "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions.", s. 27.

²⁰ K. Nagao, S. L Vargo, F. W. Morgan "Satisfiers, Dissatisfiers, Criticals, and Neutrals: Understanding Their Relative Effects on Customer (Dis)satisfaction", American Marketing Association. Conference Proceedings, 17, 2006, s. 71.

değildir. Ayrıca, müşteri beklentilerinin dinamik bir yapıya sahip olduğu varsayımı²¹ dikkate alınır, müşteri beklentilerinin belirlenebilmesi ve/veya ölçülebilmesi çok zor olacaktır. Ayrıca müşterilerin, hiçbir deneyime sahip olmadığı ve kulaktan kulağa iletişim yoluyla bilgileneemediği ürünler hakkında beklentilerini ifade etmeleri fazla gerçekçi olmayacaktır.²² Son olarak, müşterilerin beklentilerini ifade ederken objektif olmamaları ya da beklentilerini yüksek göstermeleri sosyal beğenilirlik etkisi sorununu doğurmaktadır.²³

Özetle, konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarının birbiriyle çelişmesi beklentilerin onaylanması kuramının uygulanabilirliğini sınırlandırmaktadır. Buna bağlı olarak, gerçekçi beklentiler belirlenmeden algılama ve beklenti arasındaki farktan hareketle müşteri tatmininin ölçülmesi de tartışmalı sonuçlar verecektir. Ayrıca pazarlama literatüründe önemli bir yer tutan müşteri tatmini konusunun belirlenebilmesi veya ölçülebilmesi farklı örneklerde farklı kültürel yapılarda farklı sonuçları beraberinde getirmektedir. Tüm bu çelişkilere rağmen dayanıklı tüketim malları sektöründe yapılan araştırmaların sonuçları, beklentilerin onaylanması kuramının kanepeler için geçerli olabileceğini göstermektedir.

1.3.2. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı müşterilerin tatmin düzeylerinin, satın almış oldukları ürünleri karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan eşitlik veya eşitsizliklere göre belirlendiğini savunmaktadır.²⁴ Diğer bir ifade ile müşteriler, herhangi bir ürünü satın alabilmek için harcadıkları zaman, çaba, maliyet gibi girdileri, diğer müşterilerin girdileriyle karşılaştırarak girdi-çıkıtı oranını ortaya çıkarıp, ürünün performansından tatmin olup olmadıklarını değerlendireceklerdir.²⁵ Burada diğer müşteriler olarak tanımlanan müşteri grubunda sadece aynı ürünü satın alan müşteriler değil, girdi-çıkıtı oranının

²¹ F. Buttle, "SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda." *European Journal of Marketing*, 30, Sayı 1, 1996, s.61.

²² D. Halstead; D. Hartman; L.S. Schmidt, "Multi Source Effects on the Satisfaction Formation Process." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, Sayı 2, 1994, s.33.

²³ A. Yüksel; F. Yüksel. "The Expectancy-Disconfirmation Paradigm: A Critique." *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25, Sayı 2, 2001, s.34.

²⁴ Yi. a.g.e., s.88.

²⁵ R.L. Oliver; J. E. Swan, "Equity and Disconfirmation Perceptions As Influences on Merchant and Product Satisfaction." *Journal of Consumer Research*, 16, Aralık, 1989, s.38.

karşılaştırıldığı satıcılar, arkadaş veya referans grupları da yer almaktadır.²⁶ Girdi-çıkı oranlarının eşitliğinde, müşteri ürün performansında tatmin olacak, girdi-çıkı oranlarının eşit olmadığı durumlarda ise ürün performansına ilişkin tatminsizlik yaşanacaktır.

Yi, hava yolu hizmetleri kapsamında yürütülen bir çalışmada, müşteri tatmininin ölçümünde eşitlik kuramını test edildiğini belirtmektedir. Çalışmanın sonucunda, kuyrukta bekleyen ve fiyatlarda farklılık algılayan müşterilerin hava yolu hizmetlerinden tatmin olmadıkları ve dolayısıyla hava yolu hizmetini tekrar satın almayı düşünmedikleri vurgulanmıştır.²⁷

Eşitlik kuramının hizmet sektöründe bir takım sınırlılıkları bulunmakla birlikte kanepeler gibi dayanıklı tüketim mallarının diğer müşterilerin satın aldıkları benzer mallarla karşılaştırılmasının kolay olması ve girdi-çıkı dengesinin içinde bulunan şartlardan bağımsız olması kuramın bu sektör için geçerliliğini arttırmaktadır.

1.3.3. Karşıtlık Kuramı

Karşıtlık kuramı ise müşteri beklentileri ve olumlu ya da olumsuz onaylamamanın ürün performansı üzerindeki etkilerini açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiştir. Kuramda temel olarak müşteri beklentilerinin karşılanmaması durumunda, müşterinin algılaması ile beklenti arasında ortaya çıkan farklılığın artacağı savunulmaktadır. Müşteri herhangi bir ürünü satın almadan önce geçmiş tecrübesinden, ürüne yönelik gerçekleştirilen tutundurma faaliyetlerinden vs. kaynaklanan birtakım beklentiler içinde olacaktır. Müşteri satın alma faaliyetini gerçekleştirdikten sonra, ürün performansına yönelik algılamaları ile beklentilerini karşılaştırmakta, değerlendirmesini bu ikisi arasındaki farka göre yapmaktadır.²⁸

²⁶ L. Özer, “Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini: Rusya Federasyonu Vatandaşlarının Türkiye’ye Seyahatlerine İlişkin Algılanan Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini Ölçümü.” Yayımlanmamış Doktora Tezi, Haziran Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1998, s.41.

²⁷ Yi. a.g.e., s.88-89.

²⁸ A.k., s.89.

Karşıtlık kuramına göre, müşterinin ürün performansına yönelik algılamaları beklentilerini karşılamıyorsa, müşterinin ürüne ilişkin değerlendirmesi çok düşük, bir diğer deyişle, gerçek değerlendirmeden uzak olacaktır. Diğer taraftan, müşterinin ürün performansı algılamaları beklentilerinin üzerinde gerçekleşirse, müşteri ürün performansına ilişkin değerlendirmesini çok yüksek yapacak ya da ürün performansına ilişkin değerlendirmesi gerçeklerden uzak olacaktır. Sonuçta, müşterinin bu değerlendirmeleri olumlu veya olumsuz onaylamama doğrultusunda yapacağı varsayılmaktadır. Karşıtlık kuramında, algılanan ürün performansı birincil olarak onaylamamanın bir fonksiyonu olmaktadır.²⁹ Dolayısıyla, onaylamama ürün performansına yönelik müşteri algılamalarından, yine ürün performansına yönelik müşteri beklentilerinin matematiksel olarak çıkarılmasıyla gerçekleşmektedir. Karşıtlık kuramı özel olarak müşteri tatmininden çok müşteri beklentileri ve olumlu ya da olumsuz onaylamamanın ürün performansı üzerindeki etkilerini açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiş bir kuram olması nedeniyle müşteri tatmini çalışmalarında ilgi görmemiştir.³⁰ Bu çerçevede kuramın kanepelerdeki müşteri memnuniyetini tanımlamada yetersiz kalacağı söylenebilir.

1.3.4. Benzeşim Kuramı

Benzeşim-karşıtlık kuramında, müşterilerin ürün performansına yönelik algılamalarında ürün performansını onaylayıp onaylamama arasında göreceli bir sınır bulunduğunu savunmaktadır. Diğer bir ifade ile müşterilerin ürün performansına ilişkin algılamaları ile beklentileri arasındaki fark küçük olduğunda, müşteriler ürün performansına yönelik değerlendirmelerini beklentilerinin ışığında gerçekleştireceklerdir. Bu durumda, müşteriler ürün performansı ile ilgili algılamalarını beklentileri doğrultusunda değerlendirebileceklerdir³¹.

Diğer taraftan, müşterilerin satın almış oldukları ürünün performansına ilişkin algılamaları beklentilerinin sınırları dışında kalırsa, müşteriler ürün performansını olduğundan daha kötü değerlendirebilmektedirler. Bir diğer deyişle, ürün

²⁹ D.Y. Ayhan; L. Ş. Özer, “Müşteri Tatmini ve Tatmin Teorilerine Yönelik Literatürdeki Kuramsal Tartışmalar.” Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 17, Sayı 2, 1999, s.11.

³⁰ Yi. a.g.e., s.91.

³¹ A.k., s.91-92.

performansı değerlendirmesi kapsamında karşıtlık etkisi gündeme gelmektedir.³² Bununla birlikte, ürün performansı müşteri beklentilerinin üzerinde gerçekleşmişse, ürün performansı değerlendirmesi farklı bir şekilde yapılacaktır. Müşteriler, ürün performansına ilişkin algılamalarının beklentilerinin üzerinde çıkması durumunda ise ürün performansını olduğundan farklı olarak değerlendirip, abartma yoluna başvuracaklardır. Bununla birlikte benzeşim-karşıtlık kuramından hareketle gerçekleştirilen birçok çalışmanın sonucunda karşıtlık etkisinin varlığına ulaşılammıştır.³³ Dolayısıyla kuramın geçerliliğinin karşıtlık kuramı gibi kanepeler sektörü için sınırlı olduğu söylenebilir.

1.3.5. Kıyaslama Standartları Olarak Normlar

Müşteri tatmini çalışmaları incelendiğinde kıyaslama standartları olarak farklı normların kullanıldığı görölmektedir. Örneğın, beklentilerin onaylanmaması kuramında ürün performansına yönelik beklentiler “nasıl olur” şeklinde ifade edilirken, farklı normlarda “nasıl olmalı” şeklinde ifade edilmiştir.³⁴

Bu kuram kapsamında Woodruff, Cadotte ve Jenkins deneyime dayalı normdan hareket ederek gerçekleştirdikleri çalışma ile temel olarak kıyaslama standardının önemini vurgulamışlardır. Yazarlar çalışmalarında üç farklı kıyaslama standardını dikkate almışlardır. Bunlar; ürün çeşidi normu, en iyi marka normu ve markaya yönelik beklentilerdir. Burada ürün çeşidi normundan kastedilen, ürün kategorisinde yer alan tüm markaların ortalama performansıdır. En iyi marka normu ise, ürün kategorisinde bulunan en iyi markanın performansını ölçmektedir. Son olarak, markaya yönelik beklentiler odak markaya ilişkin beklentileri ifade etmektedir.³⁵

³² Ayhan; Özer, a.g.e., s.12.

³³ Yi., a.g.e., s.93.

³⁴ Yi., a.g.e., s.95.

³⁵ R. B. Woodruff; E. R. Cadotte; R. L. Jenkins, “Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms.” Journal of Marketing, Ağustos, 20, 1983, s.14.

Konu ile ilgili Clayton, Fry ve Portis'in mobilya müşterileri arasında yaptığı araştırma karşılaştırma standardı olarak normlar kuramını destekler niteliktedir. Araştırma sonucunda mobilya müşterilerine ilişkin (1) Dikkatli olmayan, (2) Mağazaya Duyarlı, (3) Dikkatli olmak üzere üç davranış biçimi tanımlanmıştır. Dikkatli olmayan az sayıda mağaza ziyareti yapan ve dışarıdaki bilgi kaynaklarından da yeteri kadar faydalanmayan modeldir. Mağazaya duyarlı model için marka ön plandadır. Dikkatli modelin satın alma kararı ise sahip olduğu normlar çerçevesinde çok sayıdaki mağazadaki ürünü karşılaştırması sonucunda şekillenmiştir.³⁶

Newman ve Stealin ise yapmış oldukları çalışmada kişilerin satın alma normlarının oluşmasında (1) Kişisel (aile, arkadaş gurubu), (2) Tarafsız (kitap, dergi, broşür), 3 reklam, (4) satış merkezleri olmak üzere dört bilgi kaynağının etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.³⁷

1.4. Müşteri Odaklı Yönetim Modeli

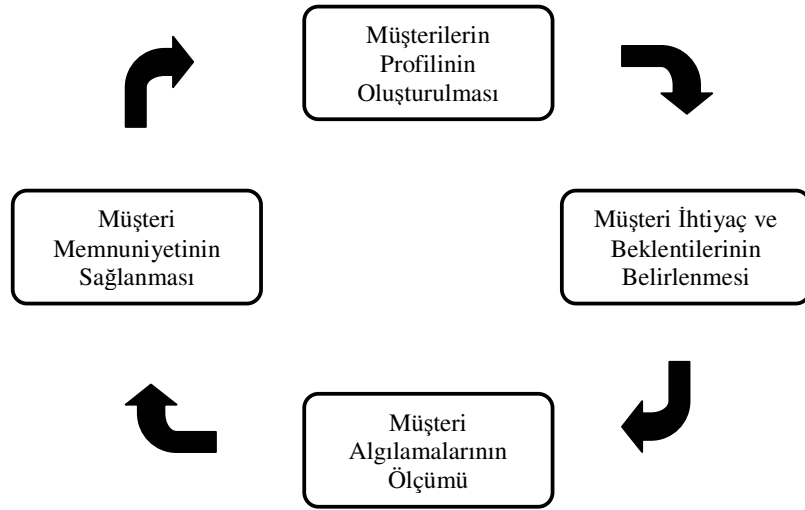
Modern yönetim anlayışında müşterinin artan önemi müşteri odaklı modelleri gündeme getirmiştir. Özellikle toplam kalite yönetimi anlayışı ile birlikte gündeme gelen söz konusu modellerin ortak özelliği, işletme faaliyetlerinin müşteri ihtiyaçlarının karşılayacak şekilde düzenlenmesini öngörmesidir. Dayanıklı tüketim malları için tasarlanmış müşteri odaklı yönetim modeli Şekil 1.1³⁸ de verilmiştir.

Kanepe sektörü için de geçerli olan model birbirini bir döngü içinde takip eden dört aşamadan oluşmaktadır. Müşterilerin tanımlanması, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi, müşteri algılamalarının ölçümü ve uygulama planının geliştirilmesini içeren modelin başarısı her bir basamağın ayrıntılı olarak planlanması ve aşamalar arasındaki bilgi akışının etkinliğine bağlıdır.

³⁶ J.D.Claxton, N.F. Joseph, B.Portis”A Taxonomy of Prepurchase Information Gatering Patterns”, Journal of Advertisin Research, Ağustos, 15, 489’dan aktaran, E. E. Selkut; a.g.e., s.17.

³⁷ E.Newman; R.Stalin, “Inforation Sources of Durable Goods” Journal of Advertising Resarch, Nisan, 13, s.19-29’dan aktaran, E. E. Selkut; a.g.e., s.17.

³⁸ R. M. Mcnealy, Making Customer Satisfaction Happen, Chapman Hall, London, 1994, s.78.



Şekil 1.1. Müşteri Odaklı Yönetim Modeli

1.4.1. Müşteri Profiline Oluşturulması

İşletmelerin müşterilerini yakından tanıması, değerlerini belirlemesi ve bu bilgiler ışığında sınıflandırması müşteri memnuniyetini oluşturmanın ön şartıdır. Tanıma süreci, işletmelerin mevcut müşterilerini, eski müşterilerini, rakiplerinin müşterilerini ya da potansiyel müşterileri içerebilir.³⁹

Sağlıklı bir profil oluşturabilmek için müşterilerin eğitimi, kültür düzeyi, estetik anlayışı, prestij ihtiyacı, demografik özellikleri ve gelir düzeyi hakkında güvenilir bilgilere gereksinim vardır.⁴⁰ Detaylı bir tanım için, pazar belli özelliklerine göre bölümlere ayrılmakta ve bu bölümler içinden biri ya da bir kaç seçilmektedir. Demografik, sosyo-ekonomik, psikolojik, coğrafi yerleşim ve alıcı davranışları gibi kriterlere göre bölünerek seçilen hedef müşteriler hakkında toplanan bilgiler yeni ürün tasarım sürecinin girdisini oluşturacaktır.⁴¹ Ancak tek bir ürün için yapılacak bu

³⁹ A.k. s.81.

⁴⁰ A.k. s.82.

⁴¹ T.Practor; Pazarlama Araştırmasının Temelleri, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 2005, s.41

tür bir araştırma yeterli değildir. Müşteri odaklı bir yönetim için araştırmaların sürekliliği sağlanmalıdır.

İşletmelerin çok çeşitli müşterileri vardır. Örneğin, bir kanepeler üreticisi için müşteri bu ürünü kullanacak olan çiftin yanı sıra onların ana babaları da olabilir. Bu nedenle mevcut müşterilerin kimleri kapsadığı, direkt satın almada ya da alınmasında kimin ve hangi kriterlerin etkili olduğu gibi bilgiler büyük öneme sahiptir. İşletmeler, müşterileri hakkında detaylı bilgiye çalışanları aracılığıyla ya da pazar araştırmaları ile ulaşabilmektedir. Yine bir kanepeler satıcısı, siparişi kimin verdiği, kimin tavsiye ettiği ya da kimin iptal ettiği gibi bilgiler işletme çalışanlarından alınabilir. Bu nedenle çalışanları, müşterilerle ilgili tüm bilgilerin paylaşımı konusunda bilgilendirmek ve uygun ortamı hazırlamak yönetimin dikkat etmesi gereken konulardandır⁴².

İşletmelerin müşterileri profiline ile güçlü ilişkiler kurması onları daha iyi tanıması açısından önemlidir. İyi ilişkiler gerek telefon gerekse yüz yüze görüşmelerle geliştirilebilir. İlişkilerin gelişmesi onların gereksinim ve beklentilerinin öğrenilmesi kolaylaştıracaktır.

Aşağıda işletmelerin müşteri profillerini sistematik bir şekilde oluşturmalarını sağlayacak adımlar tanımlanmıştır.⁴³

- a. Müşteri listesinin hazırlanması ve bu müşterilere ait tüm bilgilerin elektronik ortama aktarılması.
- b. Müşterilerin alışveriş hacmi, miktarı, sıklığı gibi kategorilere göre sınıflandırılması.
- c. İşletme yüksek kazanç sağlayan müşterilerin belirlenmesi ve özel müşteri olarak tanımlanması.

⁴² D.L.Goetsch; S. Davis, Introduction To Total Quality, Macmillan, New York, 1994, s.143.

⁴³ Mcnealy, a.g.e., s.79-80.

ç. Müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlayan kritik faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin listelenmesi.

d. Kritik faktörlerdeki iyileştirmeye açık alanların tespiti ve iyileştirilmesi için çalışanların yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi.

Bununla birlikte mevcut müşteriler hakkında bilgi sağlanması her işletme için kolay olmamaktadır⁴⁴. Örneğin, bir bankada müşteriler hakkında adı, adresi, telefonu, hesabı gibi bilgiler bilinmektedir. Buna rağmen bir kanepa üreticisinin bu tür bilgilere ulaşması güç olmaktadır. Özellikle satış mağazalarının bu tür bilgileri tutma konusunda özen göstermemesi sağlıklı bir müşteri listesi oluşturmayı güçleştirmektedir.

Müşteri memnuniyeti oluşturma sürecinde eski müşterilerin önemi fazladır⁴⁵. Bu müşterilerin kim olduğu ve niçin ayrıldıklarının bilinmesine gereksinim vardır. Eski müşteriler ile görüşülmesi, memnuniyetsizliğe neden olan konuların tespitini ve yeniden gözden geçirilmesini sağlamaktadır. Müşteri memnuniyeti sadece problemlerinin çözümü ile oluşmamaktadır. Müşterilerin işletmenin en önemli parçası olduğu, gereksinimlerine ve beklentilerine uygun ürün ve hizmetler sunulmadığı takdirde, rakipler tarafından kazanılma riskinin olduğu unutulmamalıdır. Örneğin, Kelebek Mobilya Firması eski müşterileri üzerinde yaptığı bir araştırma sonucunda ürün yelpazesinin sınırlı olması ve yeni ürün sayısının yetersizliği nedeniyle müşterilerin diğer firmalara kaydığını öğrenmiştir. Bu bilgi doğrultusunda yeni ürün çalışmalarına başlayan firma yepyeni bir konsept müşterilerinin karşısına çıkmıştır.

Rakip müşterilerinin kapsamının bilinmesi ya da rakip firmalara ait ürün ve hizmetlerin daha yakından tanınması işletmeler için yeni fırsatlar yaratmaktadır. İşletmeler bütçelerine bağlı olarak rakip firmaların çalışanları ve müşterileriyle yaptıkları görüşmelerle onlar hakkında bilgi edinmektedirler. Bu şekilde fiyat ve değer karşılaştırması yapılabilmekte, rakiplerin zayıf ve güçlü oldukları alanlar

⁴⁴ A.k.,s.81.

⁴⁵ Goetsch; Davis, a.g.e., s. 144.

belirlenebilmektedir⁴⁶. Örneğin, yine aynı araştırma mevcut Kelebek Mobilya müşterilerinin, tasarımları çok klasik bulmakla birlikte, rakiplerin ürünlerinin dayanıklı ve modüler olmaması nedeniyle Kelebek Mobilya ürünlerini satın aldıklarını göstermiştir. Kelebek Mobilya da rakiplerinin bu zayıf yönünü kullanmış ve tanıtım çalışmalarını bu özellikler üzerine kurmuştur.

Potansiyel müşteriler memnuniyet sürecinin diğer unsurlarındandır. Memnuniyet belli bir deneyim gerektirdiği için, bu müşterilerinden beklenen kalite konusunda bilgi sağlanabilmektedir. Bunlar pazarlama fırsatları ve zayıflıkları şeklinde değerlendirilebilir⁴⁷.

1.4.2. Müşterilerin İhtiyaç ve Beklentilerinin Belirlenmesi

Müşteri memnuniyeti sağlamada, onların ihtiyaç ve beklentilerinin tespiti işletme için kritik öneme sahiptir⁴⁸. Ancak müşteri ihtiyaç beklentileri konusunda işletmenin ne düşündüğü değil, gerçekte müşterilerin ne istediğinin bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle, müşterilerle sürekli iletişim halinde olunmalı ve neye gereksinim duydukları ve ne beklediklerini öğrenilmelidir⁴⁹.

Müşteri isteklerinin ve beklentilerinin belirlenmesinde, odak grupları oluşturulması, satış ve satış sonrası ziyaretler, pazar araştırmaları, müşteri şikâyetleri gibi kaynaklar kullanılabilir⁵⁰. Örneğin, soyut çizgiye sahip kanepeler üretmeyi tasarlayan bir üretici, isteklerin belirlenmesi için, eğitim düzeyi yüksek 20-35 yaş arası müşterileri bir araya toplayabilir.

Aşağıdaki uygulamaların kullanılması işletmelerin, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun ürün ve hizmet üretmelerine yardımcı olacaktır.⁵¹

⁴⁶ A.k., s.146.

⁴⁷ A.k., s.147-148.

⁴⁸ S. Mithas; M S Krishnan; C. Fornell. "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?" Journal of Marketing. Chicago, Kasım, 69, 4, 2005, s. 201.

⁴⁹ B. E. Hayes, Measuring Customer Satisfaction, ASQC Quality Pres, Wisconsin, 1991, s.6.

⁵⁰ A.k., s.7-9.

⁵¹ Mcnealy, a.g.e., s.83.

a. Ürün karakteristiklerinin belirlenmesi: Bir ürünün geliştirilmesinde, müşterilerin istek ve beklentilerini iyi anlamak ve bunları ürün karakteristiklerine aktarmak önemlidir. Pazar araştırmalarında gerçekleştirilen anket ve görüşmelerle müşterinin en çok neyi istediği belirlenmektedir. Ayrıca bu görüşmelerde müşterilerin öncelik belirtmeleri istenmektedir.⁵² Bu tür bir anket ile arzulanan ürün karakteristikleri belirlenebilir ve mevcut karakteristikleri müşteri tatminine etki derecelerine göre önem sırasına dizilebilir.

Kalite Fonksiyon Göçerimi (Quality Function Deployment) müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün karakteristiklerini belirlenmesi için kullanılan diğer bir yöntemdir. QFD “Müşterinin ne istediğini biz iyi biliriz” kültüründen, “Müşterinin Sesi”ni dinleyelim” kültürüne geçiş için ideal bir fırsattır. Bir anlamda, QFD, müşteri şikâyetlerini bekleyip kalite problemlerine reaktif yaklaşımı proaktif yaklaşıma değiştirmek için şirkete olanak sağlamaktadır. QFD toplam müşteri memnuniyetine ulaşmak için kanıtlanmış metodolojidir⁵³.

QFD müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına odaklandığı için, müşteri ihtiyaçlarının tanımlanmasını kolaylaştırır. Müşteri ihtiyaçları belirlenirken müşteriye geliştirilecek mamulden ne beklendiği, hangi özelliklere sahip olması gerektiği gibi sorular yöneltilir. Müşterilerin beklentilerini anlatmak için kullandıkları sözler “Müşteri Sesi” olarak bilinmektedir. “Müşteri Sesi” çoğu zaman direkt müşteri ihtiyacı gibi kullanılmayacak şekilde çok genel veya çok ayrıntılı cümlelerden oluşabilir.⁵⁴ Böyle müşteri beklentilerini spesifik müşteri ihtiyaçlarına dönüştürmek QFD takımının işidir.

Müşteriler ihtiyaçlarını dile getirirken, “çözümler” ve “sorunlar” olmak üzere iki farklı tarzda konuşurlar. Özellikle çözüm tarzında önerileri değerlendirirken dikkatli olunması gerekir. Çünkü müşteriler resmin tamamını göremediklerinden sorunların

⁵² H. Erkut; “Hizmet Yönetimi”, İnterbank Yayınları Toplam Kalite Yönetimi Dizisi, 1995, s.46

⁵³ Goetsch; Davis, a.g.e., s. 465.

⁵⁴ A.Rao; L.P.Carr; I.Dambolena; R.J.Kopp; J.Martin; F.Rafii; P.F.Schlesinger, Total Quality Management A Cross Functional Perspective, John Wiley & Sons, New York, 1996, s.397.

çözümüne sınırlı katkı sağlayabilirler. Bazen müşteriler ihtiyaçlarını sorunlar şeklinde ifade ederler⁵⁵. Bu tür bilgiler tasarım sürecinde büyük önem taşır.

b. Müşterilerin belirlediği ürün karakteristiklerinin önem derecelerine göre sıralaması: Müşteri Sesi”nin kalitatif ve kantitatif olmak üzere iki türünden söz edilmektedir. Kalitatif müşteri sesi müşterinin ne istediği ile ilgili olup, kantitatif müşteri sesi ise bu isteklerin önceliği ile ilgilidir. Müşterilerin belirttikleri ham öncelik puanları müşterilerin en çok ne istediklerini yansıtmaktadır, fakat QFD'de gereken bilgi, en fazla hangi müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını bilmektir. Toplam müşteri memnuniyeti QFD'nin temel amacıdır. Bu yüzden, sadece “Müşteri Sesi”nin dinlenmesi yeterli değildir. “Müşteri Sesi”nin karakteristikleri derinlemesine anlaşılmalı ve önceliklendirilmelidir.⁵⁶

Yukarıda sayılan fiziksel özelliklerin yanı sıra ürünün sembolik anlamı da müşteri için önem taşımaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar insanların ürünü sadece neye yaradıkları için değil aynı zamanda simgeledikleri anlam için satın aldıklarını ortaya koymaktadır. Özellikle mobilya ya da kanepeler görsel yönü ağır basan ürünlerde bu durum daha da belirginleşmektedir⁵⁷. Dolayısıyla işletmenin ürüne ilişkin fiziksel beklentilerin yanı sıra sembolik beklentileri de göz önüne alması gerektiği söylenebilir.

Müşteri isteklerinin önceliklendirilmesi işletmenin, hangi konulara odaklanması gerektiğini gösterecektir. Dolayısıyla, müşteriler için önemli olmayan konulara yapılan harcamaların azaltılmasını sağlamaktadır.

1.4.3. Müşteri Algılamalarının Ölçümü

Müşteri beklentilerini karşılamak ve aşmak üzere sunulan hizmetlerin, müşteriler tarafından nasıl algılandığı, işletmelerin gerçek performansı hakkında bilgi

⁵⁵ Goetsch; Davis, a.g.e., s. 470.

⁵⁶ Rao ve diğ., s.398-400.

⁵⁷ H. Güler; Orta Marka Uygulamasının Tüketicinin Marka Bağımlılığına Satın Alma Miktarı ve Satın Alma Sıklığı Bazında Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2002, s.16.

vermektedir. Müşteri istekleri sürekli değişmektedir. Bu nedenle, yeni beklentilerin ve önceliklerinin izlenmesi gerekmektedir. İşletmeler, mümkün olan her sıklıkta kendi performanslarını ve rakiplerinin performanslarını ölçme durumundadırlar. Rakip performansının ölçülmesi, işletmenin zayıf ve güçlü yönlerini öğrenmesini sağlamaktadır⁵⁸.

Ürün ile ilgili algılamalarda, gereksinimlerle birlikte, geçmiş deneyimler ya da çevreden gelen telkinler etkili olmaktadır. Bu durum işletmelerin tanıtım politikalarını belirlemelerinde önemlidir.

Müşteri beklentilerinin yönetim tarafından yanlış algılanması performansı etkilemektedir. Zaman zaman kaynak kısıtları, kısa dönemli kara yönelme, pazar koşulları, yönetimin ilgisizliği gibi nedenlerle müşteri isteklerinin, yönetim tarafından algılanan şekli ile sunulan şekli arasında farklılıklar olmaktadır. Bu durum müşterilerin gereksinimlerinin karşılanamamasına dolayısıyla memnuniyetsizliğe yol açmaktadır.⁵⁹

Müşteri ürüne ilişkin algılarını yapılacak anket araştırmaları ile belirlemek mümkündür. Müşteri memnuniyetinin ölçümü, müşteri algılamalarının doğru belirlenmesini sağlayacaktır⁶⁰. Müşteri anketleriyle, memnuniyet hakkında elde edilen niteliksel ve niceliksel ölçümlerin, şirket içi ölçümlerle desteklenmesi önemlidir. Müşteri memnuniyetinin ölçümü, müşteri sadakati ve iyileştirme çabalarının durumu hakkında bilgi vermektedir. Bu ölçütlerin sürekli olarak sektördeki ve alanında en iyilerle kıyaslanması işletmenin rakiplerine göre durumunu gösterecektir⁶¹.

Müşteri memnuniyeti ölçüm programının, işletmenin içinde bulunduğu rekabet, müşteri ve pazar yapısı koşulları dikkate alınarak gerçekleştirilmesi önemlidir. Bu tür bir programın oluşturulmasında aşağıda sayılan hususların dikkate alınması elde edilecek sonuçların güvenilirliğini yükseltecektir.

⁵⁸ Rao ve diğ., s.566.

⁵⁹ Erkut; a.g.e., s. 35-36.

⁶⁰ H. S.Hsun, W.H. Chen, J.T. Hsueh, "Application of Customer Satisfaction Study to Derive Customer Knowledge" Total Quality Management & Business Excellence, Mayıs, 17, 4, 2006, s. 439.

⁶¹ Mcnealy, a.g.e., s.89.

a. Anket uygulanacak müşterilerin seçilmesi: Anket uygulanan müşteri sayısının maksimize edilmesi, bir müşteri tarafından dile getirilmeyen problemin diğer bir müşteri tarafından açıklanması, müşterilerin önem verdikleri konular üzerindeki farklılıklarının yorumlanabilmesi ve her müşterinin isteklerinin, memnuniyetsizlik kaynaklarının belirlenebilmesi amaçlarına hizmet edecektir. Bu nedenle, işletme kaynaklarının yeterli olduğu durumlarda tüm müşterilere anket uygulanması tercih edilmektedir. Ancak müşteri sayısının çok fazla olması ya da yerleşimin dağınık olması durumunda, belirli kriterlere (satış gücü, piyasadaki etkisi vb) göre odak grubu oluşturulmaktadır⁶².

b. Anket sorularının kapsamı: Sorgulanacak parametrelerin belirlenmesi ve ilgili soruların hazırlanmasını içermektedir. Bu parametreler, işletmelerin faaliyet alanına göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, bir kanepe üreticisi için ürün eğitimi ile ilgili sorgulama gereksizdir⁶³.

c. Anket formlarının biçimi: Yanıtlanması istenen sorular, müşterilerin fazla zamanlarının almayacak şekilde, kısa, açık ve anlaşılır olmalıdır. Genellikle cevaplar için 5'li ya da 7'li skalalar kullanılmaktadır⁶⁴.

d. Anketi uygulama şekli: Müşteri anketlerinin gerçekleştirilmesi kullanılan seçenekler şu şekilde sıralanabilir.

Anketi bağımsız bir şirkete yaptırmak; maliyetlerin yükselmesi nedeniyle tercih edilmemektedir. Ancak finans açısından güçlü şirketler tarafından, sonuçların daha tarafsız değerlendirilmesi olanağı olması nedeniyle kullanılabilir⁶⁵.

Posta /faks aracılığıyla anketlerin gönderilmesi ve bilgilerin toplanması. Maliyet açısından avantajlıdır ve müşterilerin dağınık coğrafi yerleşimi durumunda en etkili yöntemdir. Ancak yanıtların geri alınamaması riski bulunmaktadır⁶⁶.

⁶² E. Önöz; "Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Anketi Uygulaması", 6. Ulusal Kalite Kongresi; TKY ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, Bildiri Kitabı Cilt II, Kasım 1997, s. 284

⁶³ T. Baş, Anket, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 80.

⁶⁴ A.k., s. 57

⁶⁵ Önöz, a.g.e., s.286.

Anketlerin telefonda uygulanması; hızlı bilgi edinmek için avantajlıdır ancak maliyet açısından tercih edilmemektedir⁶⁷.

Anketin çalışanlar aracılığıyla yüz yüze görüşmelerle doldurulması; verilen tüm yanıtların anlaşılabilirliği açısından yararlı olmaktadır. Ancak bazı durumlarda işletme ile ilişkilerin bozulma endişesi ile samimi görüşlerin alınamaması söz konusu olabilmektedir⁶⁸.

Yukarıdaki tercihlere ek olarak müşteri anketlerinin uygulama şekilleri, müşteri yapısına, hizmet özelliklerine ve işletmenin kaynaklarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir⁶⁹. Örneğin, kanepeler için yapılan ankette, ürünün teknik özelliklerinin yanında sunulan ürünün sağladığı konfor nedeniyle yüz yüze görüşme daha etkili olacaktır.

1.4.4. Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

Müşteri ürünü aldığı anda ya memnun olacak ya da hayal kırıklığı yaşayacaktır. Özellikle kanepeler gibi sık ve rutin olarak satın alınmayan ürünlerin alımı sonrasında müşterilerin “bilişsel pişmanlık” denilen huzursuzluğu duyduğu, acaba duygularına kapıldığı bilinmektedir.⁷⁰

Aslında bu huzursuzluk önce para harcıyıp harcamama, sonra ne kadar para harcanacağı, ne kadar tasarruf yapılacağı, harcamaların hangi ürün ve hizmet kategorilerine bölüştürüleceğini, hangi ürünlerin alınacağı, ürünün hangi çeşit, model, imalatçı ve markasının tercih edileceği, nereden alınacağı gibi konularda kendini gösterir. İşletmenin söz konusu huzursuzlukları giderici önlemleri alması çıkarları gereğidir. Çünkü müşterilerin ürüne ilişkin memnuniyet düzeyleri sonraki davranışlarını etkileyecektir⁷¹.

⁶⁶ Baş, a.g.e., s. 97.

⁶⁷ A.k., s.110.

⁶⁸ A.k., s.116.

⁶⁹ E. Önöz, a.g.e., s. 288.

⁷⁰ Ö. B. Tek; Pazarlama İlkeleri, İzmir, Memleket Matbaası, 1991, s.152.

⁷¹ A.k., s.153.

Bu çerçevede geliştirilecek müşteri memnuniyeti uygulama planı, “algılamaların yönetimi” şeklinde de görülebilir. Müşteri odaklı yönetim modelinin bu son basamağı, ürüne ilişkin algıların ölçümü, elde edilen sonucun şirket içi anketler ve rakiplerle yapılan karşılaştırmalar yardımıyla değerlendirilmesi, göreceli performans düzeyinin tespiti ve müşteri memnuniyeti artıran unsurların belirlenmesini ve sonuçların ürünlerin birincil ve ikincil özelliklerine yansıtılarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasını içermektedir⁷².

a. Aralık matrisinin oluşturulması: Anket çalışmaları ile müşterilerin ürüne ilişkin algıları belirlenir. Ürüne ilişkin elde edilen bulguların tasnif edilmesi sonucunda Şekil 1.2'de⁷³ görülen aralık matrisi oluşturulur.

Müşterilere Göre Önem Derecesi	Yüksek	IV Fırsat Yaratmaya Uygun Alan / Problemlili Alan	III Konumlandırma Gücü
	Düşük	I Konumlandırma İçin Etkisi Olmayan Faktörler	II Rekabet Avantajı Sağlamayan Güç
		Düşük	Yüksek
		Şirket ve Hizmet Performansı	

Şekil 1.2. Aralık Matrisi

Aralık matrisi ile müşteri önceliklerinde odaklanma kritik öneme sahiptir. Öncelikli olmayan (I. ve II. bölge) alanlarda yapılacak çalışmalar, işletmenin kaynaklarının

⁷² I.Brechan, “The Different Effect of Primary and Secondary Product Attributes on Customer Satisfaction” Journal of Economic Psychology Haziran, 27, 3, 2006, s.441.

⁷³ Mcnealy, a.g.e., s. 106.

gereksiz harcanmasına yol açmaktadır. Örneğin, bir kanepenin dolgu malzemesinin niteliği, müşteri memnuniyeti için birinci öncelikli bir kriter olmayabilir. Buna karşın, kanepenin kumaşı müşteri memnuniyetinde çok etkili olabilir. Bu durumda, kaynakların dolgu malzemesine aktarılması yerine, kumaşa ağırlık verilmesi daha doğru olacaktır.

b. Şirket içi ölçümler Müşteri memnuniyetini arttırmak için, düşük performanslı yüksek öncelikli alan hedeflenmelidir. Bu kritik alana ait gerçek performans, şirket içi ölçümlerle belirlenebilir. Dahili ölçümler, şirket içi çıktıların izlenmesidir. İşletmelerde yapılan bazı dahili ölçümler aşağıdaki gibidir.⁷⁴

- Belirli periyotta tekrarlı sipariş oranı,
- Yeni satışların oranı,
- Karlılık,
- Yıllık kaybedilen müşteri sayısı,
- Kaybedilen müşterilerin neden olduğu gelir kaybı.

Algılama ve dahili ölçümler, iyileştirilmesi gereken alanlar hakkında bilgi vermektedir. Dahili ölçümler aynı zamanda ürün standartlarının oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

c. Benchmarking (Kıyaslama) Müşteri memnuniyetinin, yapılan ölçümler sonucunda olumlu çıkması, işletmelerin pazar kaybına uğramalarını engellemektedir. ⁷⁵ Örneğin, Kelebek Mobilya ürünlerine müşteri memnuniyeti araştırmaları tatmin edici ve mükemmel olarak belirlenirken, Koleksiyon Mobilya ürünlerine ilişkin memnuniyet düzeylerinin tümünün mükemmel olması, üst segmentteki müşterilerin Koleksiyon Mobilya'yı tercih ettiğini göstermektedir. Bu nedenle, rakiplerle

⁷⁴ G. T. Gökçin; "İç/Dış Müşteri Memnuniyeti", 5. Ulusal Kalite Kongresi; TKY ve Siyasette Kalite, Bildiri Kitabı Cilt I, Kasım, 1996, s.71.

⁷⁵ B. Tak; M.H. Altıntaş, "Otomobil Tüketicilerinin Araçlarından Tatmin Olma Derecelerini Ölçen Bir Stratejik Benchmarking Çalışması", 6. Ulusal Kalite Kongresi; TKY ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, Bildiri Kitabı Cilt II, Kasım 1997, s.304.

karşılaştırmalı ölçümlerin yapılması gerektiği söylenebilir. Benchmarking, dışa dönük ve karşılaştırmalı ölçümleme yapılarak, işletmenin rakipleri ile arasındaki açıklığın tespiti için kullanılan bir tekniktir.⁷⁶

Benchmarking, sürekli gelişim için, müşteri sadakati ve rekabet üstünlüğünü hedefleyerek, ürün, hizmet ve süreçlerde lider firmaların gelişmiş ve etkili uygulamalarını kendi kuruluşları ile karşılaştırarak uyarlama amacını da taşımaktadır. Benchmarking kuruluşlara en iyi uygulamaları öğrenme ve uygulama olanağı vermektedir. Sürekli yeni bilgi girişini sağlamaktadır⁷⁷.

Benchmarking teknikleri üçe ayrılmaktadır. Bunlar;

Genel benchmarking: Belirli bir işletme fonksiyonunda sektördeki en iyi firmaların araştırılması ve bilgi toplanmasıdır⁷⁸. Burada karşılaştırma zorunluluğu olmayabilir. Örneğin, bir kanepeler üreticisinin Tepe Mobilya, İstikbal Mobilya, Yağmur Mobilya gibi sektörün öncü işletmelerinin ürünlerini inceleyerek tasarımlarını bunlara göre geliştirmesidir.

İç benchmarking: Bir organizasyonun farklı birimleri arasında en iyi uygulamaların benchmark edilmesidir.⁷⁹ Örneğin, İstikbal Mobilya'nın daha kaliteli ürünler bir imalathanesindeki üretim yöntem ve tekniklerinin diğer şubeler tarafından benchmark edilmesi sonucunda, ürün kalitesinin artırılması olasıdır.

Stratejik (rekabetçi) benchmarking, en iyi uygulamaya sahip rakiplerin ulaştığı performans göstergelerinin tespit edilerek kriter olarak alınmasıdır. Burada süreçlerden çok sonuçlarla ilgilenilmektedir.⁸⁰ Stratejik benchmarking uygulamaları, hem müşteri algılamaları hem de rakipler hakkındaki bilgilerin bir arada bulunmasını sağlayan bir tekniktir.

⁷⁶ D.H.Besterfield; C.Besterfield; G. Besterfield; M, Besterfield; Total Quality Mangement, Prentice Hall, New Jersey, 1995, s.244.

⁷⁷ Goetsch; Davis, a.g.e. s.413-414.

⁷⁸ Rao ve diğ.; a.g.e, s.566.

⁷⁹ A.k., s.570.

⁸⁰ A.k., s.577.

Müşteriler ile yapılan benchmarking çalışmaları, işletmenin sunduğu ürünlerin müşterileri tatmin etme derecesinin araştırılması ve faaliyetlerin stratejik yönlendirilmesi için iyileştirme alanlarının belirlenmesini sağlamaktadır. Elde edilen bu bilgilerin aynı müşterilere yönelik faaliyette bulunan rakiplerle karşılaştırmalı olarak incelenmesi sonucunda, firmanın stratejik pozisyonunu koruması ve güçlendirmesi için hangi alanlarda iyileştirme yapması ve kaynaklarını nasıl yönlendirmesi gerektiğine ilişkin sonuçlara ulaşılabilir.⁸¹

Benchmarking çalışmalarında, pazarın belirsiz ve değişken olması nedeniyle hedef müşteri bağlılığını sağlamak olmalıdır. Bu nedenle, müşteri gereksinim ve beklentilerinin sürekli izlenmesi, ölçümü ve benchmarking uygulamalarının rekabet üstünlüğü sağlamak için gerekli olduğu söylenebilir.

c. Şikâyet Yönetimi Müşteri tatmini çalışmalarını yürüten Teknik yardım Araştırma Programları'nın (TARP) yaptığı çalışmalar, işletmelerin müşteri şikâyetlerini doğrudan kendilerine iletilmesini sağlayabilmeleri halinde uğrayabilecekleri zararı en aza indirebileceklerini ortaya koymuştur⁸². Çünkü yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti mevcut bir müşteriyi elde tutmaktan 5 kat daha fazla olduğu bilinmektedir.⁸³ Bu nedenle mevcut müşterilerin kaçırılmaması için çaba göstermek gerekmektedir. Öneri ya da şikâyetlerin alınması, tatmin olmayan müşterilerden mutlu ve sadık müşteriler yaratılmasına, organizasyonun zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasına, ürünlerin geliştirilmesine ve yeni pazarların araştırılmasına destek vermektedir. Şikâyetleri hızlı bir şekilde çözümlenen müşterilerin % 95'nin işletmeye sadık kaldığı yapılan araştırmalarda belirlenmiştir.

Ayrıca ürün ve hizmetten memnun olmayan müşterilerin sadece % 4'ü şikâyetini iletmektedir. Bunun nedeni, şikâyet etmenin sonucu değiştirmeyeceğine inanılmaması ve nereye ne zaman şikâyet edileceğinin bilinmemesidir. Bu oranın artırılması için şikâyet bildirimini kolaylaştıracak sistemler geliştirilmelidir. Aksi

⁸¹ Tak; Altıntaş, a.g.e., s.224.

⁸² Vavra, a.g.e., s.18.

⁸³ P. Kotler, "Pazarlamanın Yeni Yüzü", Capital Dergisi Özel Eki, Mayıs, 1998, s.2.

takdirde memnuniyetsiz müşterilerin olumsuz reklam yapmaları potansiyel müşterilerin kaybedilmesine neden olmaktadır⁸⁴.

Şikâyetler yok edilemez ancak zamanla azaltılabilir. Müşterilerin şikâyetlerini aktarmalarını sağlamak ve etkin bir biçimde ele alınacağını anlatmak için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesinde fayda vardır⁸⁵.

- Tüm iletişimlerde, telefon numarası ya da adres bildirilmelidir.
- Müşteriyle yüz yüze gelen tüm çalışanlar şikâyet sürecini iyi bilmelidirler.
- Basılı malzemelerle müşterilerin nasıl şikâyetle bulunacağı anlatılmalıdır.
- Şikâyet ileten müşteriye geri dönülmeli, çözümle ilgili geri bilgilendirme yapılmalıdır.
- İletilen doğrultusunda ürün ya da hizmet geliştirilmelidir.

Şikâyetlerin tatmin edici şekilde ele alınması marka bağlılığı yaratmada olumlu etkiye sahiptir. Şikâyetlerin hızlı ve etkili çözümü, şikâyetleri alan personelin, eğitimi, tecrübesi, sorumluluk sahibi olması ve gerekli yetkilendirmenin yapılması şikâyet yönetimin etkinliğini artırmaktadır.

1.4.5. Müşteri Sadakatinin Oluşturulması

Müşteri sadakati genel olarak bir müşterinin belli bir ürünü sürekli aynı satıcından alması olarak tanımlanabilir⁸⁶. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda müşterilerin memnuniyeti kavramı yalnız başına işletmenin başarısını garantilemeye yetmemektedir. Mevcut müşterilerle iyi ilişkilerin geliştirilmesi, onlara daha fazla

⁸⁴ J. W. Newman, "Cutomer External Search: Amount and Determinants", Customer Buying Behaviour içinde, Woodside, NewYork'dan aktaran, E. E. Selkut; Türkiye'de Lüks Otomobil Sektöründe Showroom Tecrübesinin Satınalma Davranışlarına Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2002, s.16.

⁸⁵ N. Sarıyer, Müşteri Tatmin Aracı Olarak Şikâyet Toplama Yöntemleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2003, s.33-34.

⁸⁶ M. Mumyakmaz; Müşteri Odaklı Olan ve Olmayan özel sağlık Kuruluşlarının Müşteri Gözünde Algılanma Düzeyi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2001, s.11.

değer sunularak sadakatin sağlanması gerekmektedir. Sadık müşteriler işletme karlılığını daha da artırmaktadır. Müşterilerinin % 80'ini elinde tutan bir işletme, bu oranı % 85'e çıkardığında, % 35 ile % 90 arasında kar artışına sahip olmaktadır. % 5'lik oranın en az % 35'lik kar artışına neden olması, memnun müşterilerin zamanla satın alma miktarlarının artması, maliyetlerinin azalması ve olumlu izlenimleri ile işletme için reklam yapıyor olmalarıdır⁸⁷.

Müşteri memnuniyeti kısa dönemli iken, müşteri sadakati uzun dönemlidir. Müşteri memnuniyetinde ihtiyaç ve beklentileri tespit ederek giderme söz konusu iken, müşteri sadakatinde bağlılık sağlayan davranışlar söz konusudur. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri karşılandığı sürece müşteri memnun olur⁸⁸. Ancak sadakat için kısa süreli memnuniyetlerin ötesinde beklentilerin aşılması ve bu beklentilere rakiplerden daha iyi cevap verilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifade ile müşteri memnuniyeti kısa vadeli ve işsel bir kavram iken, müşteri sadakati uzun dönemli ve göreceli bir kavramdır. Müşteri sizin ürünlerinizden genel anlamda memnun olmakla birlikte zaman içinde yaşanan problemler ya da rakiplerin daha iyi alternatifler sunmaları müşteri sadakatini oradan kaldırabilir. Bu nedenle müşteri memnuniyetini sağlamada odak noktası salt müşteri iken müşteri sadakatinde müşteri kadar rakiplerin de incelenmesi gerekmektedir.

⁸⁷ Y.Güneş; Müşteri Odaklı Sistem Tasarımı ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 1998, s.80.

⁸⁸ M. Zairi; "Serving the Customer in a TQ Environment: A Question of Shared Aspirations", EOQ'93, Helsinki, Finland, 1993, s.142'den aktaran: Açı, a.g.e., s. 90.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİ ÜRÜN VE ÜRÜN GELİŞTİRME YÖNETİMİ

Yeni ürün geliştirme yeteneğinin günümüzde işletmelerin uzun dönemde başarılarını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu söylenebilir. Yeni ürünler işletmeleri rakiplerinden farklı kılarak önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Özellikle müşteri beklenti ve tercihlerinin sürekli değiştiği kanepeler sektöründe yeni ürün geliştirmenin önemi her geçen gün artmaktadır.

Ancak yeni ürün geliştirme sadece niyet ile başarılabilecek bir kavram değildir. İşletmenin yeni ürünü nasıl geliştireceğini bilmesi ve ortaya koyduğu ürünü yaşam eğrisi boyunca yönetebilmesi gerekmektedir.

2.1. Ürün ve Yeni Ürün Kavramı

Pazara kullanım ve kazanç için sunulan ve müşterilerde istek ve ihtiyaç uyandıran malzemelere ürün denir. Ürünleri kullanıcılarına göre, müşteri ürünleri, endüstriyel ürünler ve hizmet ürünleri olmak üzere üçe ayrılırlar⁸⁹. Araştırmamızın konusu olan kanepeler müşteri ürünleri sınıfında yer almaktadır.

“Yeni ürün” oldukça geniş bir kavramdır. Daha önce hiç kullanılmamış, hiç görülmemiş her yönüyle farklı bir ürünün pazara sürülmesi, mevcut bir ürünün üzerinde revizyonlar yapılarak farklılaştırılması ya da farklı bir alanda kullanımının sağlanması sonucunda ortaya çıkabilir. Bu nedenle yenilik kriteri ile neyin ele alınacağı birçok kez karışıklık yaratmakta ve tartışma konusu olmaktadır.⁹⁰ Bununla birlikte fikir hakları ve patent konularında yapılan düzenlemeler kavramın önemini arttırmıştır.

Yeni Ürün Geliştirme ve Yönetimi Birliği’nin verileri dünya üzerindeki şirketlerin % 56,4’ünün yeni ürün stratejisi olduğu, % 54,5’inin ürünlerini tanımlanmış bir ürün

⁸⁹ P. Kotler; G. Armstrong, Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey, 2001, s.239.

⁹⁰ C. Kozlu; Uluslararası Pazarlama, Genişletilmiş 5. Baskı, İstanbul, Türkiye İş Kültür Yayınları, Genel Yayın No. 234, Ekonomi Dizisi: 16, 1995, s.81.

geliştirme süreci çerçevesinde geliştirdiğini göstermektedir. Yine aynı verilere göre işletmelerin % 32,8'inin tanımlanmış bir yeni ürün geliştirme stratejisi ya da süreci yoktur⁹¹.

Yeni ürün iki şekilde geliştirilebilir. Bunlardan ilki işletmenin yeni ürünleri kendi laboratuvarında ya da atölyelerinde geliştirmesidir. İkinci seçenek ise bağımsız tasarımcılarla veya ürün geliştirme firmalarıyla anlaşmalar yapılmasıdır.⁹² Her iki şekilde de işletme yeni ürün ile ne istediğini tanımlamalıdır.

Bir buluş sonrası pazara sunulan ürün, tümüyle yenidir. Ancak bu yaklaşım ile geliştirilen ürünler, tüm yeni ürünler içerisinde küçük bir oranı ifade etmektedir. Pek çok sektörde sadece buluş anlamındaki yeni ürünlerden ziyade mevcut ürünlerden farklılıkları olan ürünler yeni ürün olarak adlandırılmaktadır.

Yeni ürün türleri daha detaylı olarak sınıflandırılacak olursa konu altı başlık altında incelenebilir. Bunlar⁹³;

a. Dünya için yeni ürünler: Bütünüyle yeni bir pazar yaratan yepyeni ürünler. Örneğin çekyat kanepelerin tasarımı bu çerçevede düşünülebilir. Çekyat ürünlerinin ortaya çıkması ile geleneksel kanepeler yaklaşımı yerini, kanepeler-yataklar yaklaşımına bırakmış ve yepyeni bir pazar yaratmıştır.

b. Yeni ürün hattı: Bir şirketin, yerleşmiş bir pazara ilk defa girmesini sağlayan yeni ürünlerdir. Örneğin yaylı yataklar ile piyasaya giren Yataş firmasının kanepeler üretimine girişi yeni ürün hattının kullanımıdır. Bu hatta üretilen tüm ürünler Yataş için yeni üründür.

c. Mevcut ürün hatlarına ilaveler: Bir şirketin mevcut ürün hattına yeni özellikler eklemesiyle elde edilen ürünleridir. Günümüzde hemen hemen tüm kanepeler üreticileri

⁹¹ B. Konak; Müşteri Odaklı İşletme Yönetimi Açısından Ürün Geliştirme Süreci ve Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Üniversitesi, Eskişehir, 1999, s.36.

⁹² Kotler; Armstrong, a.g.e., s.510.

⁹³ P. Kotler; A Framework For Marketing Management, New Jersey, Prentice Hall, 2001 s. 162-164.

mevcut ürün hatlarını geliştirmektedirler. Bu gelişme ürünün tasarımından ziyade üretim şeklinde meydana gelen ve ürüne maliyet avantajı kazandıran yenilikleri kapsamaktadır.

ç. Mevcut ürünlerin geliştirilmesi: Kanepe sektöründe yoğun olarak kullanılan bir yaklaşımdır. Özellikle kanepeler ile ilgili estetik açıdan yapılabilecekleri sınırlı olması ve Türk halkının muhafazakar bakış açısı bu yaklaşımın önemini arttırmaktadır. Bu nedenle büyük küçük pek çok kanepe üreticisi kendilerinin ya da rakip firmalarının ürünlerini geliştirerek yeni ürünler yaratmaktadır.

d. Yeniden konumlandırılmış ürünler. Mevcut ürünlerin ufak tefek revizyonlarla yeni pazarlar veya pazar bölümlerine sunulmasıdır. Örneğin geleneksel olarak evlerde kullanılan kanepelerin bürolar için konumlandırılması bu çerçevede düşünülebilir.

e. Maliyet indirimleri. Düşük maliyetlerle aynı işi yapan yeni ürünler. Yine kanepe sektöründe yoğun olarak yaşanan bu yaklaşım ile Moda Mobilya şirketi ortalama piyasa fiyatının beşte birine kanepe tasarlayıp satabilmektedirler.

Konuya pazar açısından bakıldığında ise, hedef kitleye daha önce sunulmamış bir ürün, yeni ürün sıfatını alır. Bu tanıma göre daha önce başka bir işletme tarafından üretilmiş olan bir ürün, farklı bir pazara sürüldüğünde yeni olarak kabul edilmektedir.⁹⁴ Diğer bir ifade ile başka bir pazarda bilinen bir ürün yeni bir pazara sunulduğunda yeni olarak nitelendirilmektedir.

İşletme açısından yeni ürün, işletmenin belli bir pazara sunduğu veya sunacağı üründür. Ürün farklılaştırma ile elde edilen ürün de yeni olarak kabul edilir. Bu değişik tanımlamalarda görülen farklılıklar, yeni ürünün sınırlarının belirlenmesinde oldukça zorlanıldığını göstermektedir⁹⁵.

⁹⁴ O. Baykal; İ. Gülmez, Pazarlamada Mal, Yeni Mal ve Ülkemizde Yeni Mal Çalışmaları, MPM Yayınları, İstanbul, 1980, s. 19.

⁹⁵ A.k.,s.21.

Bu yaklaşımlar bir bütün olarak incelendiğinde başlı başına sıfırdan yeni ürün geliştirme maliyetlerinin son derece yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle çok sayıda işletme sıfırdan ürün geliştirmek yerine mevcut ürünlerin üzerinde revizyona gitme ya da farklı sektörlerle ait fikir ve uygulamaları kendi sektörüne uyarlama yolunu tercih etmektedir. Özellikle kanepeler sektöründe büyük firmalar da dahil olmak üzere pek çok üreticinin, yurtiçi ve yurtdışındaki rakiplerinin malları üzerinde revizyonlara giderek ürün geliştirdikleri söylenebilir.

Ancak mevcut ürünlerde revizyona giderek ürün geliştirme yaklaşımının yalnız başına işletmeye uzun vadede başarı sağlaması güçtür. İşletme kendini rakiplerinden farklı kılabilmek için özel ve özgün tasarımlara da ihtiyaç duyacaktır. Dolayısıyla ürün geliştirme sürecinde başarı için farklı yaklaşımların bir arada kullanılmasının gerektiği söylenebilir.

Ana hatları ile açıklanan söz konusu yaklaşımların detaylarının üç ayrı başlık altında incelenmesi ve kanepeler sektörü ile ilişkilendirilmeleri konunun anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

2.1.1. Buluş Anlamında Yeni Ürün

Buluş anlamında yeni ürün, hiçbir pazarda bulunmayan ve herkesin buluş olarak nitelendirdiği bir üründür. En heyecan verici yenilik kategorisidir ve pazarda o zamana kadar gizli kalmış talebi harekete geçirmeyi amaçlar.

Buluş anlamında yeni ürünler yüksek bilgi ve teknoloji gerektirdikleri gibi, satış başarısı bakımından da zengin pazarları gerektirirler. Ayrıca yeni oldukları için tasarım maliyetlerinin yanı sıra tanıtım için de ciddi harcamaların yapılmasını gerekli kılacaktır. Bundan dolayı, söz konusu ürünler, genellikle büyük firmalar tarafından yaratılır.⁹⁶ Bu tür ürünlerin başarısında iki olgu önem taşımaktadır.⁹⁷

⁹⁶ A. H. İslamoğlu; Pazarlama Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999, s. 334.

⁹⁷ E. Okyay; Yeni Mamul Kararları ve Türkiye'deki Uygulama, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak., Pazarlama Ens., No: 5, Sermet Matbaası, İstanbul, 1975, s. 24.

- Yeni mal veya hizmet, mevcut veya yaratılabilecek bir ihtiyaca cevap vermekte midir?
- Kullanılması bazı alışkanlıkların değiştirilmesini gerektirecek midir? Doğal olarak değişiklikler arttıkça ürünün kabul ettirilebilmesi de zorlaşacaktır.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar “gelecek nesil ürünleri” veya “platform ürünleri” olarak da adlandırılan bu yenilik yaklaşımının rekabet avantajı sağlaması açısından diğer yaklaşımlardan çok daha güçlü olduğunu göstermektedir⁹⁸.

2.1.2. İşletme İçin Yeni Ürün

Bunlara “taklit mallar” da denir; zira işletme pazarda denenmiş ve başarılı olmuş ürünlerin benzerini üretme yoluna gitmektedir. Söz konusu ürünler halen pazarda başka işletmelerce üretilen ve pazarlanan ürünlerdir. İşletme ise bazı revizyonlarla bunları ürün karmasına ilk kez katmaktadır.

Çok sayıda işletme, yeni ürün geliştirmek için bilinçli bir şekilde işletme için yeni ürün yaklaşımını benimsemiştir.⁹⁹ Özellikle sınırlı kaynağa sahip olan küçük işletmelerin, yeni ürün geliştirme için hiçbir masraf yapmadan taklit üretim yapmaları daha kolay olmaktadır.

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

İşletme için yeni ürün yaklaşımının en büyük riski pazarda bu ürünleri satan yerleşik firmaların bulunmasıdır. Ayrıca ürün piyasaya sürülene kadar pazarın doymuş olması

⁹⁸ K. Z. Zhou, “Innovation, Imitation, and New Product Performance: The Case of China Industrial Marketing Management, Nisan, 35, 2006, s.394.

⁹⁹ F. Brassington; S. Pettitt, Principles of Marketing, London, Pearson Education Ltd., 2000, s. 343.

söz konusu olabilir. Dolayısıyla bu konuda karar vermeden ürünün hayat eğrisinin seyri ve ürünün hangi aşamada olduğunu belirlenmeli, ürünün çeşitli özelliklerinde değişiklik yapıp yapılmayacağı, yapıldığı takdirde pazarda başarılı olma şansı araştırılmalıdır.¹⁰⁰

Kanepe sektöründe ürün yaşam eğrisinin kısa olması nedeniyle, geliştirilen yeni bir ürün çok kısa zamanda meta olabilmekte ve farklılık yaratma özelliğini yitirmektedir. Bu durumun aslında işletme için yeni ürün yaklaşımının kanepe sektöründe çok yoğun bir şekilde kullanılmasından kaynaklandığı söylenebilir.

İşletme için yeni ürün yaklaşımının kanepe sektörü sağladığı avantaj ise maliyetleri olağanüstü derecede düşürmesidir. Özellikle tasarım giderlerinin çok yüksek olması sektördeki firmaların özgün ürünler ortaya koymalarını önlemektedir.

İşletme için yeni ürün yaklaşımı, buluş anlamında yeni ürün yaklaşımına kıyasla sadece daha çok rastlanan bir olay olarak kalmamakta; aynı zamanda, büyüme ve verimlilik yolunda işletmelere yardımcı da bulunabilmektedir. Örneğin yenilikler konusunda çok tanınmış Koleksiyon Mobilya, pek çok büyük şirket mobilya sektörüne İtalyan firmalarının ürünlerini taklit ederek girmişlerdir. Aynı duruma, sık aralıklarla satın alınan tüketim malları, ambalajlanmış gıda malları üreten işletmelerde çok sık rastlanmaktadır.¹⁰¹

2.1.3. Pazar İçin Yeni Ürün

Diğer pazar veya pazarlarda mevcut olan bir ürünün, onun hiç bilinmediği bir pazara ilk defa sunulması halinde “pazar için yeni ürün” söz konusudur. Bu durumda, ürünün halen mevcut bulunduğu pazarlardaki durumunun incelenmesi ve değerlendirilmesi, işletmeye oldukça önemli bilgiler sağlayabilecektir.¹⁰² Örneğin bahçe mobilyacılığının yerleşik firmalarından Garden Life'nın mevcut ürün

¹⁰⁰ C. Yükselen; Pazarlama İlkeleri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 140.

¹⁰¹ Okyay, a.g.e., s. 130.

¹⁰² A.k., s. 23.

portföyünü küçük revizelerle “GL balkon” adıyla piyasaya sürmesi, pazar için yeni ürün yaklaşımına iyi bir örnek niteliğindedir¹⁰³.

2.2. Yeni Ürün Fikrini Oluşturan Başlıca Nedenler

Günümüzde değişen müşteri ihtiyaçları, teknolojik gelişmeler ve ürün yaşam süresinin kısalması işletmeleri rekabet güçlerini koruyabilmek için yeni ürün geliştirmeye yöneltmektedir. Yeni ürünleri ile farklılaşarak rakiplerinden ayrılabilen işletmeler geleceğe daha güvenle bakabilmektedirler. Bu çerçevede işletmeleri yeni ürünleri rakiplerinden farklılaşmak için kullandıkları söylenebilir¹⁰⁴.

İşletmeler farklılaşmanın getirdiği avantajların yanı sıra yeni ürünleri mevcut müşterilerin rakiplere kaymasını engellemek “savunma hareketi” ya da potansiyel müşterileri kazanmak “saldırma hareketi” amacıyla kullanmaktadırlar.

Ayrıca başarılı bir ürün veya ürün grubunun pazara sunulması, işletmenin müşteriler gözündeki prestijini arttıracaktır. Bu kapsamda yeni ürünün işletmenin markasını güçlendirecektir.¹⁰⁵

Başarılı yeni ürünler sağlayacağı bir diğer avantaj işletme için yeni alanlar çalışanlar içinse kariyer fırsatları yaratmasıdır. İşletme farklı pazarlara ancak yeni ürünlerle girebilir. Büyüme ve karlılığın en etkin yollarından biri de yeni ürünlerin piyasaya sürülmesidir¹⁰⁶.

Son olarak yeni ürünler işletmelerin atıl kapasitelerini kullanmalarına imkan sağlar. Mevcut ürünlere olan talebin sınırlı olduğu durumlarda, talep yaratabilmek için yeni ürün tasarımı kaçınılmazdır¹⁰⁷.

¹⁰³ A.Kırım, Alt Pazar İnnovasyon, Fed Trainig Yayınları, İstanbul, 2006, s.29.

¹⁰⁴ P. Kotler, Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri, Optimist Yayınevi, İstanbul, 2006, s.74-75.

¹⁰⁵ D.E.Knapp, Marka Akli, MediaCat Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.147.

¹⁰⁶ Kırım, a.g.e., s. 6-7.

¹⁰⁷ J. R. Houser; “Defensive Marketing Strategies”, Marketing Science, 2, 1983, s.32-34.

2.3. Yeni Ürün Geliştirme Aşamaları

Yeni ürün geliştirme çabalarının başarısı işletmenin sağlam bir ürün stratejisine sahip olması ve bunu kararlı bir şekilde uygulayabilmesine bağlıdır. Yeni ürün stratejisi, işletmenin genel pazarlama stratejisinin bir parçasıdır. İşletmenin yeni ürünlerden beklentilerini netleştirir ve yeni ürün fikirlerini yaratma, eleme ve değerlendirme aşamaları için genel kurallar oluşturur. Bu tür bir strateji ayrıca yeni ürün geliştirme süreciyle pazarlama hedefleri, çalışma ekibi arasında bağlantı kuracaktır¹⁰⁸.

Yeni ürün stratejisinin olmaması ise işletmeyi yenilik için yeni ürün üretmeye yöneltecektir. Kanepe sektöründe yaygın olarak görülen bu eksiklik işletmeleri bilinçsiz olarak yenilik yeni ürün geliştirmelerine yol açmaktadır. İşletmenin genel amaçlarından bağımsız olarak yürütülen bu çabalara, stratejinin bulunmamasının kaynaklanan koordinasyonsuzluklar da eklenince başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle ürün geliştirme sürecine geçmeden önce ürün stratejisinin belirlenmesinin büyük önem taşıdığı söylenebilir.

Bununla birlikte yeni ürün stratejisinin başarı için yalnız başına yeterli olacağını söylemek güçtür. Yeni ürün geliştirilmesi ve geliştirilen ürünlerin tutundurulması konusunda başarılı olan işletmeler incelendiğinde, yeni ürün stratejisinin yanında aşağıdaki şartları da yerine getirdikleri gözlenmektedir¹⁰⁹.

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

¹⁰⁸ Kotler, Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri, s.76-78.

¹⁰⁹ P. Kotler; Marketing Management, The Millennium Ed., Prentice Hall Inc., New Jersey, 2000, s. 335-336.

- Ürün geliştirme sürecinin sistematik olarak planlanması ve yürütülmesi.

Son yıllarda yapılan çalışmalar, Kotler tarafından geliştirilen bu başarı faktörlerine “ürün geliştirme hızının” da eklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır¹¹⁰.

Bu tartışmalardan hareketle ürün geliştirme sürecinin başarısının doğru ürünü, doğru müşteriler, en kısa zamanda, doğru süreçleri kullanarak ulaştırmak olduğu söylenebilir¹¹¹. Bunun için de ürün geliştirme sürecinin planlanması ve yönetimi büyük önem taşımaktadır.

Literatürdeki ürün geliştirme sürecinin planlanması ve yönetimine ilişkin yaklaşımlar incelendiğinde konunun farklı sayıda aşamalar halinde ele alındığı gözlenmektedir. Perreault ve McCarthy bu süreci, “fikir geliştirme”, “ön eleme”, “fikir değerlendirme”, “ürün geliştirme” ve “pazara sunuş” şeklinde beş aşamalı olarak ele almakta,¹¹² Etzel, Walker ve Stanton bunlara geleneksel bir biçimde, pazara sunuştan önce “pazar testleri”ni eklemektedir.¹¹³ Kotler ve Armstrong ise aynı süreci “yeni fikir yaratma”, “ön eleme”, “kavram geliştirme ve test etme”, “pazarlama stratejisi geliştirme”, “ticari analiz”, “ürün geliştirme”, “pazar testi” ve “pazara sunuş” olmak üzere sekiz başlık altında incelemektedir.¹¹⁴

Bu çalışmada yeni ürün geliştirme süreci yedi aşama halinde ele alınacaktır. Söz konusu aşamalar şunlardır:¹¹⁵

¹¹⁰ P. Carbonell; A. I. Rodriguez “The Impact of Market Characteristics and Innovation Speed on Perceptions of Positional Advantage and New Product Performance”, International Journal of Research in Marketing, Mart, 23, 1, 2006, s.11.

¹¹¹ J.A.W Mulebeke; L. Zheng, “Incorporating Integrated Product Development With Technology Road Mapping for Dynamism and Innovation” International Journal of Product Development, 3, 1, 2006, s.56.

¹¹² W. D. Perreault; E. Jerome McCarthy, Basic Marketing, 12th Ed., Chicago, Richard Irwin, 1997, s. 323-331.

¹¹³ M. J. Etzel; Bruce J. Walker, William J. Stanton, Marketing, Boston, Mc Graw Hill, 2001, s. 226-229.

¹¹⁴ G. Armstrong; P. Kotler, Marketing An Introduction, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2000, s. 261-278.

¹¹⁵ W. M. Pride; O.C. Ferrel, Marketing Concepys and Strategies, Boston, Houghton Mifflin Co., 2000, s.274-280’den aktaran İsmet Mucuk, Pazarlama İlkeleri, 13. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.125.

- Yeni ürün fikrinin toplanması
- Ön eleme
- Kavram geliştirme ve test etme
- Ticari analiz
- Ürün geliştirme
- Pazar testi
- Pazara sunuş
- İzleme ve değerlendirme

Yönetimin her bir aşamada bir sonraki aşamaya geçilip geçilmeyeceği, yeni üründen vazgeçilip vazgeçilmeyeceği ve önceki aşamaların tekrarlanma durumu ve ek bilgi ihtiyacı ve bunun nereden karşılanacağı konularında karar vermek durumundadır.

2.3.1. Yeni Ürün Fikrinin Toplanması

Yeni ürün fikri, ürün geliştirme çabalarının başlangıç noktasıdır. Yeni ürün fikri ayrıca bundan sonraki tüm aşamalara temel teşkil edeceğinden büyük önem taşır. Bu fikirler buluş niteliğinde yaklaşımlar olabileceği gibi, mevcut ürünler üzerinde yapılacak revizyonlar, girilecek potansiyel pazarlar, ürün hattında yapılacak değişiklikler, kullanılacak iş modelleri ile ilgili fikirler olabilir.

Bazı fikirler, ortaya çıkan pazar gereksinimlerinin fark edilmesi, bu gereksinimleri karşılayacak çözümlerin üretimi ve bu çözümlerin teknik uygulanabilirliğinin bir kombinasyonu olarak gelişirler. Böylece fikirler pazarın durumuna göre sorun ya da fırsat güdümlü olabilir. Ancak, fikirlerin kaynağı ne olursa olsun, sistemli bir şekilde bunları üretilip bir araya getirmeye ihtiyaç duyulur.¹¹⁶

¹¹⁶ Brassington; Pettitt, a.g.e., s. 348.

Yeni ürün geliştirme sürecinin başarı olasılıklarının arttırılmasında en kritik faktör, yeni ürün fikirlerinin kalitesini yükseltmektir. Hatalı uygulamalardan biri, bu sürecin müşterileri dışarıda bırakarak ele alınmasıdır. Oldukça iyi pazarlamacılar bile, yeni ürün fikirleri için olası kaynakların kavranmasında, yeni ürün fikri ve başarılı yeni ürün arasında büyük bir uçurum olduğunu ve bu uçurumun ancak müşteri sesine kulak vererek kapatılabileceğini yeni yeni kavramışlardır.¹¹⁷

Teknik bilgi ise müşteri bilgisini tamamlayan, müşteri bilgisinin uygulanabilirliğini ve nasıl hayata geçirileceğini ortaya koyan bilgi türüdür. Teknik bilginin geliştirilmesinde, mühendislerin yanında işi bizzat yapan kişilerin fikirlerinin alınması bilginin kalitesine büyük katkı sağlayacaktır.¹¹⁸

Bu bilgiler ışında yeni ürün tasarımında gerekli bilgileri işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan elde edilebileceği söylenebilir. İşletme içi kaynaklar daha çok teknik bilgiye sahip olan mühendis ve çalışanlar ile müşteri ile sürekli temas halindeki pazarlama ve satış elemanlarıdır.

İşletme dışı kaynaklar ise müşteriler, müşteri bilgisine sahip olan dağıtım kanalı üyeleri ve müşteri bilgisini tasarıma aktararak yeni ürünler üreten ve başarılı olan rakiplerdir.

2.3.1.1. İşletme İçi Fikir Kaynakları

İşletme içi fikir kaynakları yeni ürün fikrinin oluşturulması ve bu fikrin hayata geçirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçları yeni ürün fikirlerinin endüstriyel mallarda %60'ı, tüketim mallarında %46'sı işletmelerin, mühendisleri, üretim hattı çalışanları, pazarlama ve satış personelinin geldiğini göstermektedir.¹¹⁹ ABD, Çin ve Japonya'daki 1000'e yakın işletme üzerinde yapılan araştırma sonuçları ise işletme içi fikir kaynaklarının etkinliğinin

¹¹⁷ N. Capon; J. M. Hulbert, Marketing Management in the 21.Century, Prentice Hall, New Jersey, 2001, s. 344.

¹¹⁸ Besterfield ve diğ., a.g.e.,s.52.

¹¹⁹ D. J. Dalrymple; L. J. Persons, Marketing Management. John Wiley&Sons Inc., New York, 2000, s.223.

araştırma geliştirme ile pazarlama arasındaki etkileşime bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.¹²⁰ Ayrıca organizasyonun genel yapısı ve yönetim şekli de ürün geliştirme sürecinin başarısını etkileyecektir.¹²¹ Bu çerçevede, işletme içi fikir kaynakları, araştırma geliştirme uzmanları ve diğer çalışanlar olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

a. Araştırma Geliştirme Uzmanları Yeni ürün denince ilk akla gelen mühendisler tarafından yapılan araştırma geliştirme çalışmalarıdır. Araştırma geliştirme çalışmalarında kullanılan yöntemlerin ise bu çalışmaların başarısını etkileyen temel faktör olduğu söylenebilir. Bazı kuruluşlarda, araştırma geliştirme bölümü oldukça kesin talimatlarla çalışırlar. Ürün geliştirme için yapılması gerekenler bu amaçla hazırlanan dokümanlarda ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Bazılarında ise personele rahatça düşünme özgürlüğü verilir. Bu tür organizasyonlarda mühendisler ticari açıdan kabul edebilecek bir şey geliştirmeyi başardıkları sürece serbesttirler.¹²²

İlk yaklaşım, proje odaklı olduğundan, amaç ve hedefler önceden tanımlanır. Bu yaklaşım işletmeye araştırma geliştirme faaliyetlerini ve giderlerini kontrol etme imkanı sağlar. İkinci yaklaşım ise araştırma geliştirme takımının iyi oldukları alanlarda çok farklı fikirlerin gelişmesine olanak tanır.

Araştırma geliştirme faaliyetleri diğer kuruluşlarla, dış enstitülerle ve üniversitelerle işbirliği içinde bir araştırma yapmak için sadece şirket içinde çalışarak, tamamen kendi olanaklarıyla faaliyet gösterebilir. Bu ikinci yaklaşım, şirketin belli bir proje üzerinde, şimdiye kadar kendileri için kullanabildiklerinden daha geniş bir uzmanlık çeşidinden faydalanmalarını sağlar.

Araştırma geliştirme çalışmaları vasıtasıyla fikir üretmek ve geliştirmek oldukça uzun zaman gerektirir. Araştırma geliştirme personeli müşteri ile temas halinde olmadığından diğer işletme çalışanların fikirlerine ve piyasa araştırmalarına ihtiyaç

¹²⁰ M. Song; R.J. Thieme, "A Cross-National Investigation of the R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process", *Industrial Marketing Management*, 35, 3, 2006, s. 308.

¹²¹ P. Cooper; "A Study of Innovators' Experience of New Product Innovation in Organisations", *R & D Management*, Kasım 35, 5, 2005, s.525.

¹²² Brassington; Pettitt, a.g.e., s. 348.

duyulacaktır. Bu yüzden bir araştırma geliştirme bölümünü ayakta tutmak oldukça masraflıdır. Fakat özellikle yenilikleri takip eden ve uygulamak isteyen işletmeler için araştırma geliştirme bölümünün gerekli olduğu söylenebilir¹²³.

b. Çalışanlar İşletmelerde çalışanların pazarlama ve satış elemanları ve müşteri temsilcileri müşteri ile sürekli temas halindedirler. Üretim personeli ise işi bizzat icra ettiğinden, yeni ürünün eksikliklerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görebilmektedir. Bu nedenle müşteri ile doğrudan temasta bulunmayan birimlerden gelecek bilgiler de ez az müşteri ile temas halindeki birimlerden gelecekler kadar kıymetlidir.¹²⁴

Günümüzde özellikle küçük işletmeler yüksek maliyetli pazar araştırmalarından kaçınabilmek için, müşteri bilgisini çalışanları aracılığıyla elde etme yolunu tercih etmektedirler. Pek çok ürün ve hizmetle ilgili olarak çalışanlar da, olayları müşteri gözüyle değerlendirerek yeni ürün fırsatlarını tanımlanmasında kritik bilgiler sağlayabilirler.¹²⁵ Çalışanların gelen fikirler doğrultusunda pek çok ödüllü yeni fikir hayata geçirilmiştir.¹²⁶

Şirket içi kaynaklara odaklanmanın olumsuz yanı ise işletme körlüğüne neden olmasıdır. Kendi bünyesinde ortaya atılan fikirlere olan bağılılıkları, birçok işletmenin yeni projelerde işletme dışı fikir kaynaklarına yeterince önem vermemesine yol açmaktadır. Genellikle işletme içinde üretilen fikirler kolay kabul görmekte olup bunun dışındaki ürün fikirleri için yaygın bir şüphecilik vardır. Bununla birlikte işletme personeli her ne kadar müşterilerin fikirlerini aktarsalar da bu süreçte pazar araştırmaları ve müşterilerle kurulan doğrudan diyaloglar kadar nesnel olamazlar. Müşteri bilgisini kendi algı ve beklentileri ışığında yorumlayarak aktarırlar.¹²⁷ Bu durum gerçek bilgiden uzaklaşmaya yol açacağından yeni ürünün başarısını sınırlandırır.

¹²³ A.k., s.350-351.

¹²⁴ H.Evanschitzky, F. Wangenheim, "Making Customers Happy Without Seeing Them: The Employee Customer Satisfaction Link at Varying Customer Contact Levels" American Marketing Association. Conference Proceedings, 17, 2006, s. 216.

¹²⁵ Armstrong; Kotler, a.g.e., s. 263.

¹²⁶ Brassington; Pettitt, a.g.e., s.349.

¹²⁷ Dalrymple; Persons, a.g.e., s. 223.

2.3.1.2. İşletme Dışı Fikir Kaynakları

İşletme içi fikir kaynaklarının ürün geliştirmede yaygın kullanımına rağmen, işletme dışı fikir kaynakları da başarılı ürün geliştirmede kritik öneme sahiptir. Bilginin doğrudan kaynağından alınması doğruluğunu arttırmaktadır. Bu çerçevede işletme içi fikir kaynaklarından nasıl daha etkin olarak yararlanılabileceğini büyük önem kazanmaktadır.¹²⁸ İşletme dışı bilgi kaynakları çok farklı olmakla birlikte bunlar müşteriler, rakipler ve dağıtım kanalı üyeleri olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

a. Müşteriler: Yeni ürün fikirleri için en önemli kaynağın müşteri olduğu söylenebilir. Çünkü yeni ürünün alıp almama kararını verecek kişi müşteridir. Müşterinin beklentilerine karşılık vermeyen bir ürünün satılması düşünülemez. Bu nedenle pazarın incelenip, müşteri ihtiyacı ve beklentileri ile bunlardaki değişmelerin izlenmesi, yeni ürün fikirleri elde etmede en etkin yollardan biridir¹²⁹.

Bununla birlikte yeni ürün fikirleri içinde müşterilerden alınan bilgilerin % 30-35 gibi çok düşük bir paya sahip olduğu gözlenmektedir. Bu durum¹³⁰;

- Müşterilerin istek ve beklentilerini net olarak ifade edememeleri,
- Müşteri bilgisinin anket araştırmaları ile elde edilmesinin maliyetli oluşu
- Elde edilen bilginin yeni ürüne dönüştürülmesinde yaşanan güçlük,
- Müşterilerin hayal güçlerinin sınırlı olması ve sadece mevcut ürün hizmetler çerçevesinde düşünceleri gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Ancak müşteri dışında sayılan diğer kaynakların da aslında müşteri bilgisini aktardıkları düşünülürse yeni ürün tasarımının büyük ölçüde müşteriye bağlı olarak gerçekleştirildiği söylenebilir.

¹²⁸ J. Fuller, M. Bartl, H. Ernst, H. Mühlbacher, "Community Based Innovation: How to Integrate Members of Virtual Communities into New Product Development" Electronic Commerce Research, Ocak, 6, 1, 2006, s.57.

¹²⁹ Besterfield ve diğ., a.g.e., s.43-47.

¹³⁰ Goetsch; Davis, a.g.e.,s.144-145.

b. Rakipler Yeni ürün geliştirme sürecinde gerçek ve potansiyel müşteriler olmak üzere iki rakip kategorisi söz konusudur¹³¹. Gerçek rakipler, pazarda faaliyet gösteren ve orada hali hazırda ürünlerini bulunduranlardır. Pazardaki mevcut ürünlere, daha detaylı bakıldığında ve çevresindeki pazarlama stratejileri değerlendirildiğinde bunların güçlü ve zayıf yönleri görülür ve nasıl geliştirilebileceği anlaşılabilir. Bu analiz, daha merkezi bir pazarlama stratejisiyle, ürünün yeni geliştirilmiş versiyonuna, yani işletme için ürün stratejisine temel oluşturur.¹³²

Potansiyel rakipler her an pazara girmesi muhtemel işletmelerdir. Eğer işletmenin stratejik planı, pazarın yeniden tanımlanmasını gerektiriyorsa o zaman potansiyel rakipler gerçek rakip haline gelebilir.¹³³ Örneğin mobilya sektöründe faaliyet gösterip de kanepeler üretmeyen firmalar, diğer kanepeler üreticileri için potansiyel bir rakip konumundadırlar. Bu firmaların diğer ürün özellikleri, ürünlerini üretim ve pazarlama stratejileri, yeni ürün geliştirme sürecinde kullanılabilir. Bu tür bir bilginin sağlıklı kullanılması ile potansiyel rakibin pazara girişi önlenabilir ya da rakip pazara girse de önemli bir rekabet avantajı elde edemez.

Araştırma sonuçları yeni ürün fikirlerinin yaklaşık % 30'unun rakiplerin ürünlerinin analiz edilmesinden geldiğini göstermektedir.¹³⁴ İşletmeler bu analizleri kullanarak müşterilerinin, rakip ürünlerde sevdikleri ve sevmedikleri şeyler öğrenebilirler. Ters mühendislik olarak adlandırılan, rakiplerin ürünlerini satın alınarak parçalara ayrılması bu amaçla kullanılan en yaygın yöntemdir.

İşletmeler ürün analizinin yanı sıra, rakiplerin satış rakamlarını veya diğer haberleşme kanallarını izleyerek, onların yeni ürünleri hakkında ipuçları almaktadırlar.¹³⁵

c. Dağıtım Kanalı Üyeleri Dağıtım kanalı üyelerinin müşterilerle yakın ilişkileri vardır. Ayrıca birden fazla firmanın ürününü dağıttıkları için rakiplerinin ürünleri ve

¹³¹ Dalrymple; Persons, a.g.e., s.224.

¹³² A.k., s.224.

¹³³ A.k., s.225.

¹³⁴ Kotler, Armstrong, a.g.e., s. 518.

¹³⁵ Kotler, Marketing Management, 2000, s. 336.

müşterinin her iki ürün hakkındaki göreceli görüşleri hakkında bilgi sahibidirler. Müşterilerle her gün temas halinde olduklarından, müşteri şikâyetleri ve istekleri hakkında tam zamanlı bilgi edinirler.

Kanal üyeleri, öğrenmiş oldukları bu bilgileri üretici işletmeye aktararak müşteri ihtiyaç ve istekleri ile şikâyetlerine çözüm bulmak için fikir üretmelerine yardımcı olabilirler. Tedarikçiler de bu gruba katılabilir; zira bunlar da yeni ürün geliştirmede yardımcı olabilecek materyaller, teknikler ve yeni kavramlar hakkında işletmeye bilgi verebilirler¹³⁶.

2.3.2. Ön Eleme

Yeni ürün geliştirme sürecinin ilk aşamasında mümkün olduğu kadar çok sayıda fikir elde edilmeye çalışılır. Bu kapsamda işletme içi ve dışı kaynaklardan mümkün olan tüm fikirler toplanır. Bunu izleyen ön eleme aşamasında ise bu fikirlerin ilk elemesi yapılarak zayıf olanlar ile uygulanma imkanı bulunmayanlar ayıklanır. Eleme yapmanın amacı, işletmenin amaç ve kaynaklarıyla uyumlu olmayan fikirlerin ortadan kaldırmaktır.¹³⁷ Bu aşamada faydalı olmayan veya işletme kaynaklarıyla uyumlu olmayan fikirlerin bulunup ayıklanması gerekir ki işletme, bundan sonraki aşamalarda ticarileştirebileceği bir ürün yaratabilsin. Ürün geliştirme maliyetleri her aşamada daha da artacağından işletme, sadece iyi fikirlerle daha ileri aşamalara giderek, bunları kârlı ürünlere dönüştürmeyi ister.

Ön eleme bir süzme işlemi olarak düşünülebilir. Ön eleme işleminin ilk basamağında yeni ürün fikrinin, işletmenin planları, teknik becerileri ve finanssal olanaklarıyla uyumlu olup olmadığı konusunda hızlı bir şekilde değerlendirilir. İkinci basamak da ise eleme sonrasında kalan fikirler derecelendirilir. Dereceleme işlemi fikirlerin işletmenin ürün geliştirme kriterleri baz alınarak değerlendirilmesine dayanır. Bu kriterler her işletme ve sektör için farklılık gösterir. Bununla birlikte; Ürün bir ihtiyacı karşılamakta mı? Müşteriye üstün bir değer sunacak mı? Müşterilerin ilgisini çekecek mi? Belirli bir reklamı yapabilir mi? Teknik olarak üretimi mümkün mü?

¹³⁶ Brassington; Pettitt, a.g.e., s.353.

¹³⁷ Dalrymple; Persons, a.g.e., s. 225.

İşletmenin yeterli kaynakları ve sermayesi var mı? Ürün beklenen satış hacmini, satış büyümesini ve kârı sağlayacak mı? Sorularının tüm işletmeler ve ürünler için geçerli olduğu söylenebilir.

Ön eleme işlemi farklı departmanlardan temsilcilerin yer aldığı bir takım tarafından gerçekleştirilebilir. Bu takım fikirleri gözden geçirilerek, “geleceği parlak görünen, ya da umut veren fikirler”, “önemsiz (marjinal) fikirler” ve “reddedilen fikirler” şeklinde ayırır. Geleceği parlak görünen her fikir bir takım üyesi tarafından derinlemesine araştırılarak, bulguları takıma bildirilir. Bu araştırma raporunda ürün fiyatı, geliştirme zamanı, üretim maliyetleri, geri dönüşlerin oranı ve yaşam seyri ile ilgili kaba tahminler yer alır. Daha sonra fikirler takım üyesinin raporu doğrultusunda tekrar gözden geçirilir ve ikinci bir elemeye tabii tutulurlar.¹³⁸

İşletme, fikirleri elerken, iki türlü hatadan sakınmalıdır. Bunlardan ilki olan “vazgeçme hatası” iyi bir fikir elenirken yapılan hatadır. Birçok işletme, fırlatıp attıkları bazı fikirleri hatırladıkça dehşete düşmektedirler. İkincisi ise “devam etme hatası”dır. İşletme vazgeçilmesi gereken zayıf bir fikrin geliştirilmesine ve pazara sunulmasına izin verdiği zaman gerçekleşir. Devam etme hatası yapıldığı zaman başlıca üç türlü ürün başarısızlığı söz konusu olur. Bunlar¹³⁹;

a. Mutlak ürün başarısızlığı; Bu başarısızlık işletmenin zarar etmesine yol açar. Ürün satışları, değişken maliyetlerini karşılayamaz.

b. Kısmi ürün başarısızlığı; İşletme para kaybeder. Ancak ürün gelirleri, değişken maliyetlerin hepsini ve sabit maliyetlerin de bir kısmını karşılar.

c. Nispi ürün başarısızlığı: İşletmenin yeni üründen beklediği gelir oranının altında bir kar elde eder.

Yeni ürün düşünceleri arasında ön eleme yapılırken karşılaşılan en büyük zorluk, yeni ürünün satış hacminin tahmininde ortaya çıkmaktadır. Satış hacmi yanlış tahmin

¹³⁸ Kotler, Marketing Management, s. 336-337.

¹³⁹ A.k., s. 336-337.

edilmesi durumunda yapılacak yatırımın boşa gitmesi ya da önemli bir fırsatın kaçırılması söz konusu olabilir.

2.3.3. Kavram Geliştirme ve Test Etme

Kavram geliştirme en yalın ifadeyle ön eleme aşamasından geçen fikirlerin somutlaştırılmasıdır. Bunun için ürün, potansiyel müşterilerin anlayabileceği şekilde tanımlanır, profili çıkartılır ve görselleştirilir. Kavram geliştirme aşamasında cevap aranacak sorular; “Bu ürünü kimler kullanacak?”, “Bu ürünün müşterilere sağlayacağı fayda ne olacak?”, “İnsanlar bu ürünü ne zaman kullanacaklar?” şeklinde özetlenebilir. İşletme, bu soruları cevaplandırırken belirli bir ürün kavramı geliştirecektir.¹⁴⁰

Yeni ürün kavramı geliştirildikten sonra müşterinin ürün hakkında verdiği tepkiler yapılacak testler yardımıyla ölçülür. Bir kavram testlerinin başlıca amaçları; alternatifler arasından en çok başarı vaat edenini seçmek, bir kavramın, ticari başarı şansını belirlemek, kavrama en çok kimlerin ilgi gösterdiğini öğrenmek ve bu konudaki ek gelişmelerin hangi yönde ilerleyeceğini göstermektir.¹⁴¹

Kavramın testi, geliştirilen kavramlar, sembolik veya fiziksel sunumu ile gerçekleştirilebilir. Burada, test edilen kavramlar nihai ürün veya teste ne kadar çok benzerse, elde edilecek sonuç o kadar güvenilir olur. Bilgisayar teknolojisinde yaşanan gelişmeler ürünlerin kavramlaştırılmasını oldukça kolaylaştırmıştır. Günümüzde işletmeler çeşitli tasarım programları kullanarak alternatif fiziksel ürün çizimlerini yapabilmekte, bu çizimleri makete dönüştürebilmektedirler.¹⁴²

Kavram testi yaklaşımlarından en yaygın olanı, ürün fikrini sözlü ya da yazılı olarak müşteriye bildirmesi ve sonra tepkilerinin kaydedilmesidir. Bu kapsamda müşteriyle yapılan görüşmelerde cevap aranacak sorular aşağıda sıralanmıştır.¹⁴³

¹⁴⁰ Armstrong; Kotler, a.g.e., s. 489.

¹⁴¹ R. Winer; Marketing Management. Prentice Hall International Ltd., New Jersey, 2000, s. 489.

¹⁴² Kotler, A Framework for Marketing Management, s. 161.

¹⁴³ Winer, a.g.e., s. 489.

- Kavramı anladılar mı?
- Kavrama güveniyorlar mı?
- Kavram önemli bir sebeple diğerlerinden farklı mı?
- Eğer farklıysa, fark karlı mı?
- Kavramı beğendiler mi? Neden?
- Ürünü kabul edilebilir hale getirmek için ne yapılabilir?
- Ürünün nasıl görünmesini isterler (renk, boyut ve diğer özellikler)?
- Ürünü satın alırlar mı?
- Ürün için ne kadar ödeme yapmayı düşünüyorlar?
- Satın alma ve diğer faktörler için hacim, amaç ve kanallar konusundaki kullanımları ne olacaktır?

Bu sorulara verilecek cevaplar kavramın, yaygın ve güçlü müşteri talebine sahip olup olmadığını ve geliştirilecek yeni ürünün pazardaki hangi ürünlerle rekabet edeceğini belirleyecektir.¹⁴⁴ Bunun yanında kavram testi aşamasının bir takım sürpriz sonuçlar vermesi de mümkündür. Örneğin görünüşte zayıf ya da sınırda olan fikirler gizli çekicilikleriyle ortaya çıkarken yönetimce en çok beğenilen fikirler müşterilerce reddedilebilir.¹⁴⁵ Ancak sonuçlar ne olursa olsun, yönetim her fikir hakkında daha kapsamlı bir görüşe sahip olacaktır. Bu şekilde fikirlerin belli bir bölümü reddederek daha az fikir ile ticari analiz aşamasına geçebilir.

2.3.4. Ticari Analiz

Ürün kavramının geliştirilmesi ve test edilmesinden sonra, varlığını sürdürebilen yeni ürün fikirleri ile ilgili olarak, talep, fiyat, satışlar ve karlılık konularında tahmin

¹⁴⁴ Capon; Hulbert, a.g.e., s. 347.

¹⁴⁵ Brassington; Pettitt, a.g.e., s.353.

ve hesapların yapıldığı, ticari analiz aşamasına geçilir. Bu çerçevede ilk olarak fiyatlar ve satış gelirleri tahmin edilir ve karşılaştırılır. Ürünün ve işletmenin yapısına bağlı olarak bu süreç, basit ya da karmaşık olabilir. Ürünün yeniliği, pazarın boyutu, rekabetin yapısı, tümüyle gelir tahminlerinin doğruluğunu etkiler.¹⁴⁶

Ticari analiz aşamasında aşağıdaki sorulara cevap aranır;¹⁴⁷

- Ürün için beklenen talep nedir?
- Yeni ürünün toplam satışlar, kârlar, pazar payı ve yatırımın geri dönüşü üzerindeki etkisi ne olacaktır?
- Bu tutundurma çabaları mevcut ürünlerin açıklarını kapatacak mıdır?
- Bu ürünün tutundurma faaliyetleri mevcut ürünleri nasıl etkileyecektir?
- Yeni ürün, işletmede çalışanları herhangi bir şekilde etkileyecek mi? Bu durum, daha fazla çalışan istihdam etmeyi ya da işgücünü azaltmayı gerektirecek mi?
- Bu ürün, bizim ürün yelpazemizin tümünün imajını geliştirecek mi?
- Ne gibi hizmetlere ihtiyaç duyulacak?
- Rakipler nasıl tepki verebilir?
- Başarısızlık riski nedir? Risk üstlenmeye istekli miyiz?

Bu soruların cevaplanması için ayrıntılı bir pazar araştırması yapılması gerekir. Fakat bu aşamanın sonunda yönetim, ürünün potansiyeli hakkında oldukça kapsamlı bir görüşe sahip olur. Bu görüş ürün fikri, geliştirme aşamasına girer girmez maliyetler belirgin bir şekilde artacağından büyük önem taşır. İşletme, iyi yapılmış bir ticari analiz ile bazı ürün kavramlarını eleyerek bu ek maliyetlerden kurtulabilir.

Ticari analiz toplam satışların tahmini ve maliyet ve karların tahmini olmak üzere iki ayrı aşamada ele alınabilir.

¹⁴⁶ C. Lamb W.; J. F. Hair Mc Daniel, Marketing: Third Ed., South-Western, Collage Pub., Ohio, 1996, s. 323.

¹⁴⁷ Lamb, Hair; Mc Daniel, a.g.e., s. 323.

a. Toplam Satışların Tahmin Edilmesi Satışların tatmin edici bir kar sağlayıp sağlamayacağı tahmini son derece önemlidir. Satış tahmin metotları, ürünün bir defa satın alınma aralığına göre farklılık gösterir. Bu kapsamda ürünleri bir defa satın alınan ürünler, ara sıra satın alınan ürünler ve sık sık satın alınan ürünler olarak sınıflandırma uygun olacaktır.¹⁴⁸

Nişan yüzüğü, ev gibi bir kez satılan ürünlerde satışlar başlangıçta artar ancak potansiyel alıcıların sayısı azaldıkça satışlarda düşüşe geçer ve pazara yeni giren müşterilerin sayısı ile sınırlanır.

Kanepe ise ara sıra alınan ürünler kategorisinde incelenebilir. Bu ürünlerin yenilenme oranları seyrek. Bu kategoride yer alan ürünlerin satış tahminleri yapılırken, ilk defa yapılan satışların ve tekrar satılanların ayrı ayrı tahmin edilmesi gerekir. Daha açık bir ifade ile yeni evlenene ya da ev kuranların kanepe talepleri ile evini yenileyenlerin kanepe talepleri birbirinden ayrı düşünülmelidir.¹⁴⁹

Satışları tahminlerinde kantitatif yöntemler kullanılabileceği gibi, benzer ürünlerin satışlarını gözlemlenerek bir kaniye varılabilir. Bu tahminlerde, alım sıklıkları, modası geçme, eskime ve ikame edilme olasılığı gibi faktörler de dikkate alınması yararlı olacaktır.

b.Maliyet ve Kârların Tahmin Edilmesi Satışların tahminlerinden sonra yapılması gereken bu tahminlere bağlı olarak maliyetleri ve karların tahmin edilmesidir. Maliyetler, araştırma geliştirme, üretim, pazarlama ve finans bölümlerinin ortak çalışması ile tahmin edilir. Bu tahmin sırasında hammadde temini, depolamada, işgücü makine gereksinimleri, pazarlama ve reklam giderleri gibi bilgilere ihtiyaç duyulur. Ayrıca, bu ürünün pazara sunulmasının, diğer ürünlerin üretim hatlarını ve programlarını etkileyip etkilemeyeceği de düşünülmelidir.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Kotler, A Framework for Marketing Management, s. 166.

¹⁴⁹ Kotler, Marketing Management, 2000, s. 342.

¹⁵⁰ A.k.,”s.342-343.

2.3.5. Ürün Geliştirme

Ticari analiz sonuçlarına göre ümit vaat eden fikirler bu aşamada somut ürünler dönüştürülür. Bu aşamanın ilk basamağı ürünün prototipi ya da modelinin geliştirilmesidir.¹⁵¹ Ancak oldukça maliyetli olan bu basamak kanepeler sektörü için geçerli değildir. Bu sektörde model ya da prototip yerine doğrudan ürünün kendisi üretilerek ciddi bir maliyet tasarrufu sağlanır. Ayrıca bu aşamada geliştirilen ürünler müşterilerin beğenisine ve kullanımına sunulur bir sonraki aşama olan pazar testi aşamasına kolaylıkla geçilebilir.

Ürün geliştirme aşamasında yaşanan temel problem ise araştırma geliştirme ve pazarlama bölümlerinin farklı bakış açılarına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.¹⁵² Araştırma geliştirme personeli yüksek kaliteyi, iyi mühendislik çalışması ile elde edilmiş ürünleri vurgulamaya eğilimlidir. Bunun için de, ürünlerin geliştirilmesinde zamana ihtiyaçları vardır. Pazarlama personeli ise kalitenin önemini kabul etmesine rağmen, ürün geliştirmek için harcanan sürenin rakiplere fırsat vereceğini savunurlar.

Başarılı yeni ürün tasarımının anahtarı ise kalitenin yeni ürün geliştirme sürecinin başlangıcından itibaren oluşturulmasıdır. Bunun için müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin daha tasarım aşamasında ürüne dahil edilmesi gerekir. Böyle bir çalışma ise araştırma ve geliştirmenin işbirliğini gerekli kılar.¹⁵³ Günümüzde müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin ürün tasarımına aktarılmasında kullanılan en yaygın yaklaşımın Kalite Fonksiyon Göçerimi (Quality Function Deployment (QFD)) olduğu söylenebilir.

Kalite Fonksiyon Göçerimi yaklaşımı ile pazar araştırmalarıyla belirlenen müşteri talep ve beklentileri mühendislerin kullanabilecekleri bir mühendislik özellikleri listesine dönüştürülür. Bu metodun önemli bir katkısı, pazarlamacılar, mühendisler ve üretim arasında bir köprü niteliği taşımasıdır.¹⁵⁴

¹⁵¹ A.k., s. 344.

¹⁵² H. Assael; Marketing Principles and Strategy, The Dryden Press, Orlando, 1993, s. 378.

¹⁵³ Winer, a.g.e., s. 490.

¹⁵⁴ Kotler, A Framework for Marketing Management. s. 166.

2.3.6. Pazar Testi

Geliştirilen ürün müşteri testlerinden geçirildikten sonra gerçek müşterilerin beğenisine sunulur. Bu aşamada pazarın ürüne ne tepki vereceği ve ürünün gerçek anlamda rekabete karşı nasıl bir performans sergileyeceği araştırılır. Ayrıca bu aşama sonunda, hedef kitlenin ürünü satın alıp almayacağını ve bu alımı tekrarlayıp tekrarlamayacağını belirlenmeye çalışır. Pazar testi yönetime, alternatif stratejileri ve farklı ürün kombinasyonlarını ne ölçüde uyumlu bir şekilde uygulayabileceğini göstermesi açısından büyük önem taşır.¹⁵⁵

a. Pazar Testinin Sınırlamaları Pazar testinin kapsamı yatırım maliyeti, riski, zaman baskısı, araştırma maliyeti faktörlerine bağlı olarak belirlenir. Risk oranı yüksek ve büyük yatırım gerektiren ürünlerin seri üretime geçilmeden önce pazarda test edilmesinde yarar vardır.

Pazar testinin en önemli dezavantajı, ürünün pazara girişindeki gecikmelerden dolayı potansiyel satışların kaybolmasıdır. Ayrıca Pazar testi sırasında ürünün rakipler tarafından taklit edilme riski söz konusudur. Rakipler, yapılan pazar testini kolaylıkla öğrenebilir, gözlemleyebilir ve sonuçlarını kendi ürünlerini geliştirmek için kullanabilirler.¹⁵⁶

b. Pazar Testi Yöntemleri Pazar testleri ile müşterinin ürüne ilişkin üç temel davranışı belirlenmeye çalışılır. Bunlar; müşterinin ürünü ilk defa satın alma, yeniden satın alma ve sık sık satın alma davranışlarıdır. Yeni bir ürün için ideal olanı bütün bu davranışlarının oranının yüksek olmasıdır. Bu davranışları belirlemek için kullanılan başlıca test yöntemleri: satış dalgası araştırması, simülasyonla pazarlama testi, kontrol edilmiş pazarlama testi ve test pazarlarıdır.¹⁵⁷

- *Satış Dalgası Araştırması* Bu yöntemde ürün önce müşteriye ücretsiz olarak test ettirilir. Daha sonra aynı ürün müşteriye cazip bir fiyatla sunulur. Bu şekilde

¹⁵⁵ Lamb, Hair; Mc Daniel, a.g.e.,s. 324.

¹⁵⁶ Kotler, Marketing Management, 2000, s. 347.

¹⁵⁷ Dalrymple; Persons, a.g.e., s. 237-238.

müşterinin sözlü görüşlerinin yanı sıra, ürünü satın almaya değer bulup bulmadığı da belirlenir. Satış dalgası araştırması, oldukça güvenli bir şekilde ekstra bir maliyete girilmeksizin uygulanabilecek bir yöntemdir.¹⁵⁸

- *Simülasyon Testi* Bu yöntemde tam ölçekli bir pazar testi, sınırlı sayıda müşteri ile yapılır. Bu testte, müşteri grubuna ilk olarak marka ve ürün tercihleri hakkında sorular yöneltilir. Daha sonra bu müşteriler, yeni ürünün de yer aldığı, reklamlara bakmaları için davet edilir. Sonra, onlara sınırlı bir para verilir ve istedikleri ürünleri satın almaları için dükkana davet edilirler. İşletme, kaç müşterinin yeni ürünü veya rakip ürünü satın aldığını belirler. Bu test, yeni ürünün rakip ürünlerin reklamı karşısındaki nispi etkisini de bir ölçüde göstermiş olur.¹⁵⁹

- *Kontrollü Pazarlama Testi* Bu yöntemde şirket bir ücret karşılığında, yeni ürününü satacağı belirli sayıda mağaza bulur. Testi yürütecek mağaza sayısı ve coğrafi konumları ürünün hedef kitlesi göz önüne alınarak belirlenir. İşletme ürünü, araştırmaya katılan dükkanlara dağıtır ve satışları kontrol eder. Ürünü satın alan müşterilerin ürün ile ilgili görüşlerini alır. Ayrıca test sırasında yerel reklam ve promosyonların etkisini de değerlendirebilir.

- *Test Pazarları* Test pazarlarında ise ürünler test kapsamına alınacak geneli temsil edebilecek bir şehirde piyasaya sürülür. İşletme, seçmiş olduğu şehirlerde bayileri aracılığıyla ürünü satışa sunar ve bu satışı yerel pazarlarda tutundurma kampanyası ile destekler.¹⁶⁰

2.3.7. Pazara Sunuş

Pazara sunuş yeni ürün geliştirmenin son aşamasıdır. Bu aşamada ürün normal bir pazarlama planı çerçevesinde satışa sunulur. Bu aşamanın tamamen gerçek rekabet

¹⁵⁸ E. M. Berkowitz; Marketing, Richard Irwin Inc., Boston, 1994, s. 309.

¹⁵⁹ A.k.,s.310.

¹⁶⁰ Kotler, A Framework for Marketing Management, s. 168.

ortamında gerçekleşmesi ürünün kaderini belirleyecek bilgilerin elde edilmesini sağlar.

Bu aşama diğerlerine göre çok daha masraflı ve risklidir. İşletme yeni ürünü piyasaya sürdükten sonra tanıtım harcamaları yapacak, üretim ve dağıtım için bağlantılar kuracaktır. Eldeki kaynaklar yeni bir ürünün üretimine başlamak için yeterli olmaması halinde ise ek bir takım yatırımlara girilmesi gerekecektir. Yeni ürünün başarısız olması durumunda ise yapılan harcamalar ilave olarak satılmayan ürünleri maliyetleri ve firma imajının zedelenmesi gibi olumsuz bir durum ortaya çıkacaktır.¹⁶¹ Bu nedenle ürün piyasaya sürülmeden önce bundan önceki aşamaların ve testlerin sağlıklı olarak uygulanması büyük önem taşıdığı söylenebilir.

2.3.8. İzleme ve Değerlendirme

Ürün geliştirme süreci belli bir çerçeveye dahilinde tamamlanmasına rağmen, işletme başarı ve başarısızlık nedenlerini sağlıklı olarak belirleyebilmek, gerekli tedbirleri doğru ve zamanında alabilmek için pazara sunulan ürün yaşam seyri boyunca izlenmeli ve değerlendirilmelidir¹⁶².

2.4. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Yönetimi

Yeni ürün geliştirme çalışmalarının başarısı tepe yönetimin bu çalışmaları benimsemesi ve liderlik etmesine bağlıdır. Üst yönetimin desteği olmaksızın yürütülen çalışmalardan sonuç almak son derece güçtür.

Ayrıca ürün geliştirmede çapraz fonksiyonel takımların kullanımı ürün geliştirme sürecini hızlandıracaktır. Ancak ürün geliştirme sürecini başlatmadan önce sürece kimin liderlik edeceği ve proje takımının kimlerden oluşacağı belirlenmelidir. Ekibin başına uygun fırsatları yakalayabilecek ve organizasyonun içindeki bürokrasiyi aşabilecek yetkiye sahip birinin getirilmesi uygun olacaktır. Takım üyeleri ise

¹⁶¹ Etzel, Walker; Stanton, a.g.e., s. 271.

¹⁶² W.L. Moore; E.A. Pessmier, The Product Planning and Management: Designing and Delivering Value, McGraw Hill, New York, 1993, s. 74.

geliştirilecek ürünün türüne göre ilgili tüm birimlerin temsilcilerini içermelidir. Bu temsilciler takımında ürün geliştirme süreci boyunca görev yapabilecekleri gibi sadece ihtiyaç duyulduğunda çalışmalara katılacak şekilde de görevlendirilebilirler. Ürün geliştirme takımı oluşturulduktan sonra yapılması gereken ise proje için gerekli bilgilerin toplanması ve kaynak ihtiyacının tespit edilmesidir. Bu bilgiler “yeni ürün stratejisinin geliştirilmesi”, “yeni ürün için proje planlaması” ve “yeni ürünün hayat seyrinin kontrolü” aşamalarına temel oluşturacaktır.

2.4.1. Yeni Ürün Stratejisinin Geliştirilmesi

Proaktif ve reaktif olmak üzere iki temel başlık altında incelenebilecek ürün geliştirme stratejileri, işletmenin yeni ve varolan faaliyetleri arasındaki uyumu ve yeni ürün ile elde edilecek sonuçları etkiler.

Proaktif ürün geliştirme stratejini benimseyen işletmeler, teknolojik açıdan yenilikçidir. Yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirmede lider konumunda olmak isterler. Bunun için proaktif ürün geliştirme stratejisi, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve daha sonra da bu ihtiyaçları karşılayacak ürünlerin tasarlanmasını öngörür. Proaktif yaklaşım, işletmelere pazarda ilk olma avantajı sağlar. Pazara sonradan girenler işletme taklit ürünlerle yenilikleri izlemeye çalışsalar dahi pazara ilk giren şirketler kadar başarılı olamazlar. Buna ek olarak, pazarda ilk olmak, müşterinin zihninde iyi bir yer edinmek için etkili bir yoldur.

Reaktif stratejiyi benimseyen işletmeler ise, değişimi başlatan olmaktan ziyade bu değişimi takip etmek ve uyum sağlamayı amaçlarlar. Amaç öncü olmak ya da pazara yeni ürünler kazandırmak değildir. Yeni ürün geliştirme çalışmaları, işletmenin ya da rakiplerinin mevcut ürünleri geliştirmeye dayanır.¹⁶³

¹⁶³ Berkowitz, a.g.e, s. 300-302.

2.4.2. Yeni Ürün Projesinin Planlanması

Proje yönetiminin temel amacı, projenin tam anlamıyla denetimini sağlayarak projeden istenen sonuçların alınmasını sağlamaktır. Böylelikle, bir taraftan proje zamanında ve ayrılan bütçe ile bitirilecek; diğer taraftan elde edilecek mal ve hizmetin istenilen nitelikte olması sağlanacaktır.¹⁶⁴

İşlemelerin ürün projelerin planlanmasında dikkat etmeleri gereken temel husus projelerin önceliklendirilmesi ve kaynakların bu önceliklere bağlı olarak tahsisinin sağlanmasıdır. Ayrıca işletme mevcut projeleri kullanacakları kaynakların miktarına ve şirketin üretim hattını nasıl oluşturacağına bağlı olarak sınıflandırmalıdır. Yönetim böylece, ürün geliştirme stratejisindeki eksiklikleri daha iyi görebilir ve hangi tür projelere müdahale etmesi gerektiğine ilişkin daha rasyonel kararlar verebilir.

Bir proje planının oluşturulmasındaki ilk adım, farklı tipteki gelişim projelerin tanımlanmasıdır. Böyle bir tanımlama, kaynakların nasıl paylaşılması gerektiği konusunda faydalı bilgiyi sağlar. Tanımlanmış bir proje planı, kenarda duran projeleri inceleyip ayıklamak ve bir şirketin gelişme çabasını desteklemek için değerli bir araçtır. Böyle bir plan ayrıca işletmenin mevcut imkanları ile tamamlayabileceği proje sayısını görmesini sağlar.¹⁶⁵

¹⁶⁴ M. Ferman; Modern Üretim Yönetimi, İstanbul Üniv. Siyasal Bilgiler Fak. Yayın: 16, İstanbul, 1995, s. 39.

¹⁶⁵ P. S. Adler; "Getting the Most Out of Your Product Development Process", Harvard Business Review, March-April 1996, s. 135.

2.4.3. Yeni Ürün Hayat Seyrinin Kontrolü

İşletme yönetimi ürün pazara sürüldükten sonra uzun bir hayatı olmasını ve ürünün bu hayat seyrinde ürünün, harcanan çaba ve maliyetleri karşılayacak kadar iyi kar getirmesini arzular.¹⁶⁶

Ürün hayat seyri kavramı ile işletmelere için anlamını dört başlık altında özetlemek mümkündür;

- Ürünlerin ömrü sınırlıdır;
- Ürün satışı, belirli aşamalardan geçer; bu aşamaların her birinde, satıcının karşısında farklı rekabet şartları, fırsatları ve problemler vardır;
- İşletmenin karı ürün hayat seyrinin farklı safhalarında yükselir ve düşer;
- Hayat seyirlerinin her aşamasında, farklı satın alma, üretim, pazarlama ve satış stratejileri kullanılır.

Ürün hayat seyri modeli, zaman içerisinde ürün satışlarının gelişim ve değişimin belirli bir form ve grafik dahilinde meydana geldiği varsayımı ile kurulmuştur. Başka bir deyişle model, ürün satışlarının, birbirini takip eden, belirli bir silsileye sahip evrelerden geçmek durumunda olduğunu temel hipotez olarak kabul etmektedir.¹⁶⁷ Bu çerçevede ürün hayat seyrini bir çan eğrisi ile tanımlamak mümkündür¹⁶⁸. Bu eğri dört aşamaya bölünmüştür: Sunuş, büyüme, olgunluk ve gerileme. Bu dönemlerin nerede başlayıp nerede bittiğinin belirlenmesi güç olmakla birlikte, konu ile ilgili yapılan araştırmalar, objektif bazı kriterlerinin geliştirilmesini sağlamıştır. Bununla birlikte bazı ürünlerin bu aşamalardan bazılarını atlaması söz konusu olabilir. Örneğin kötü bir kanepenin pazara sunulduktan hemen sonra büyüme ve olgunluk aşamalarını görmeden gerileme aşamasına geçmesi mümkündür.

¹⁶⁶ Armstrong; Kotler., a.g.e, s. 276.

¹⁶⁷ M. Ferman; “Mamul Hayat Eğrisi Üzerine Değerlendirmeler”, Pazarlama Dünyası, Yıl: 3, Sayı: 14, Mart-Nisan 1989, s. 31.

¹⁶⁸ Mucuk, a.g.e., s.136.

Ürün hayat seyri, ürün ve pazarların nasıl çalıştığının tanımlanmasında son derece yararlı bir modeldir. Ürün hayat seyri doğru kullanıldığında, ürünün farklı aşamalarında uygun pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine yardım edebilir.

a. Giriş Aşaması Bu aşamada ürün geliştirme süreci tamamlanmış, ürün müşteriye satılmak üzere pazara sürülmüştür.¹⁶⁹ Giriş aşamasında, pazarın ürün hakkında bilgisi ve buna bağlı olarak kabulü yok gibidir. Bu nedenle giriş aşama zaman alır. Satışlar yavaş büyür. Bunda üretim kapasitesinin genişletilmesiyle ilgili sorunlar, fiziksel dağıtım güçlükleri, alıcıların alışkanlıklarını değiştirmemeleri önemli rol oynar.¹⁷⁰

Giriş aşamasında fiyatlandırma stratejisi, ürünün pazarda tutunabilmesini sağlayacak, artan rekabete karşı pazar payını koruyacak ve kar sağlayacak özelliklerde olmalıdır. Bunun için işletme fiyatını yüksek tutarak yatırımın kısa sürede dönmesini hedefleyebileceği gibi fiyatını düşük tutarak geniş bir müşteri kitlesinin ürünü satın almasını sağlayabilir.¹⁷¹

b. Büyüme Aşaması Ürünün satış rakamlarındaki artış ürünün büyüme aşamasına girdiğinin habercisidir. Bu aşamada ürünü taklit eden rakipler de birer birer görünmeye başlayacaklardır. Bununla birlikte işletme pazarda ilk olma avantajını kullanarak üstünlüğünü koruyacaktır. Bu aşamadaki pazarlama giderleri yüksek olmasına rağmen, satışlardaki hızlı yükselme ile birlikte, söz konusu giderlerin satış hacmine oranı düşecektir¹⁷².

c. Olgunluk Aşaması Bu aşamada rekabetin sertleşmiştir. Piyasada çok sayıda benzer ürünün sürülmesi işletme ilk olma avantajını büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır. Satışlar doruk noktada olduğundan, tam kapasite çalışan işletmelerin birim maliyetleri en düşük seviyededir. Bu aşamada endüstri maliyetleri de en alt seviyededir; ürün pazarın tüm bölümlerine yayılmış ve düşük gelir düzeyindeki müşteriler ürünün alıcısı durumuna gelmişlerdir. Buna karşılık rekabet artması ve

¹⁶⁹ T. Erem; Pazarlama, Üçüncü baskı, İ.İ.T.İ.A., Nihat Sayar Vakfı Yayın No: 336-569, İstanbul, 1980, s. 128.

¹⁷⁰ Tek, a.g.e., s. 290.

¹⁷¹ Yükselen, a.g.e., s. 147.

¹⁷² Mucuk, a.g.e, s. 138.

buna bağı olarak fiyatların aşağı çekilmesi nedeniyle karlar düşüktür.¹⁷³ Yenilikçi işletmeler bu dönemde, pazarda değişiklik, üründe değişiklik ve pazarlama karmasında değişiklik yapma gibi üç ayrı temele dayalı pazarlama stratejilerine ağırlık verirler.¹⁷⁴

ç. *Gerileme dönemi* Bu aşamada, yeni teknolojik gelişmeler ya da toplumsal eğilimlerin başka ürünlere kayması, ürünün satışının düşmesine neden olur. Ürün tamamen meta özelliği kazanmış ve yenilikçi firmanın pazar avantajı yok olmuştur. Bu durumda büyük firmaların pazardan çekilmeleri ve yeni ürünlere yönelmeleri gündeme gelir.¹⁷⁵

Müşteri ürünün hayat seyri süresini etkileyen temel faktördür. Müşterilerin, yeni sunulan ürünü test ettikten sonra beğenip beğenmemeleri önemlidir. Müşteriler memnun kaldıkları ürünleri kısa sürede benimseyecekler ve ürünün sunuş aşamasından büyüme aşamasına hızlı bir şekilde geçmesini sağlayacaklardır. Bunun yanında ürünün müşteriler tarafından algılanamaması sunuş aşamasını uzatırken, tanıtım giderlerini yükseltecektir.¹⁷⁶

İşletme yönetimi de alacağı önlemlerle ürün hayat seyrinin süresini etkileyebilir. Örneğin sunuş dönemi, dağıtımın genişletilmesiyle veya tutundurma çabalarının yoğunlaştırılmasıyla kısaltılabilir. Ürünün olgunluk veya gerileme dönemlerinde kalma süresi, ambalajın değiştirilmesi, yeniden fiyatlandırılması ya da üründe değişiklikler yapılmasıyla uzatılabilir.¹⁷⁷

2.5. Yeni Ürün Geliştirme Başarı ve Başarısızlık Nedenleri

Yeni ürün yaratmanın sone riskli bir girişim olduğu söylenebilir. Ürün geliştirme sürecinde işlem gören pek çok fikir daha süreç tamamlanmadan söner ve bunlardan vazgeçilir; pazara ulaşabilenlerin büyük bir bölümü başarısızlığa uğrarlar, pazarda

¹⁷³ İslamoğlu, a.g.e., s. 311.

¹⁷⁴ Mucuk, a.g.e., s. 138-139.

¹⁷⁵ İ. Cemalcılar; Pazarlama, Beta Yayınevi, İstanbul, 1987, s. 128.

¹⁷⁶ Okyay, a.g.e., s. 66.

¹⁷⁷ Baykal; Gülmez, a.g.e. s. 27.

başarılı olanların ise, eskiye oranla daha kısa ömürlü olmaları ihtimali gittikçe artmaktadır.¹⁷⁸ Bunun yanında yeni ürün geliştirmeme başarısızlığı garantiler. Mevcut ürünler değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamakta yetersiz kalacağından işletme rekabet gücünü kısa sürede kaybeder.

Dolayısıyla ürün geliştirmek riskli bir faaliyetken bunun dışında kalmanın işleminin sonunu getireceği söylenebilir. Bu nedenle asıl tartışma yeni işletmenin yeni ürün geliştirip geliştirmeyeceğinden ziyade, ne kadar yeni ürün geliştirileceği ve nasıl bir yaklaşım kullanılacağı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Satış bölümü mümkün olduğu kadar fazla çeşit ister. Ayrıca bu çeşitler değişen müşteri beklentilerine bağlı olarak sürekli yenilenmelidir. Öte yandan, üretim sorumluları maliyetler açısından endişelenmekte ve böyle bir çeşitlendirmeye pekiyi bir gözle bakmamaktadırlar. Gereğinden fazla çeşitlendirme, ürün hatlarını karmaşıklatacaktır, tanıtım, reklam, eğitim, planlama gibi masrafları beraberinde gerektirecektir.

Bu nedenle yeni ürün geliştirme sürecinde üç kritik noktanın göz önünde tutulması gerektiği söylenebilir. Bunlar, “risk”, “finansal geri dönüş” ve “zamandır”.¹⁷⁹ Yeni ürün geliştirme masraflı ve buna bağlı olarak riskli bir iştir. Bu anlamda güçlü işletmeler, büyük kayıpları ve israf edilen kaynakları diğer ürünlerindeki başarıdan karşılayabilirler. Fakat küçük işletmelerin böyle bir şansı yoktur.

İşletme yöneticilerinin yeni ürünün potansiyel satışları hakkındaki tahminlerinde finansal geri dönüşleri de hesaplamaları gerekir. Potansiyel dönüşler tahmin edilenden daha yüksek olursa bu işletmenin yeni ürünlerdeki satış başarısını arttıracak, düşük olursa, başarı olasılığını azaltacaktır.

Üçüncü kritik nokta ise zamandır. Yeni ürün geliştirme süreci beklenenden uzun olabilir. Bu da; işletmenin yeni ürününü pazara zamanında sunamaması anlamına gelir. Rekabetin artan şiddeti, zamanlama faktörünü önemli bir değişken haline getirmektedir. İşletmeler, zaman zaman ürün geliştirme işlemini daha hızlı tamamlamak için büyük baskı altına girebilirler. Bu uygulamanın temel sakıncası ise

¹⁷⁸ Winer, a.g.e, s. 479.

¹⁷⁹ Capon; Hulbert, a.g.e., s. 341.

tasarım hatalarının artması ve buna bağlı olarak ürün kalitesinde sorunlar yaşanmasıdır.

Dolayısıyla, işletmenin yeni ürün kararı alırken risk, finansal geri dönüş ve zaman faktörlerini göz önüne alması ve yeni ürünün işletmenin karını arttıracak olması halinde bu kararı almasının uygun olacağı söylenebilir.¹⁸⁰ Yeni bir ürünün başarılı ve başarısız olmasına yol açan faktörlerin incelenmesi konunun anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

2.5.1. Yeni Ürünlerde Başarı Faktörleri

İşletmelerin ürün başarısını nasıl yakalayacakları konusundaki bilgi yetersizlikleri çok sayıda yeni ürünün başarısız olmasına yol açmaktadır. Literatürde yer alan başarı ve başarısızlık ölçütleri incelendiğinde bunların finansal ve finansal olmayan ölçütler olmak üzere iki başlık altında toplandıkları gözlenmektedir. Finansal ölçütler “maliyetler”, “satışlar”, “karlar” ve “büyüme rakamları”dır. Finansal olmayan ölçütler ise; “kalite düzeyi”, “rekabet gücü”, “marka imajı”, “müşteri algısı” gibi faktörlerdir.

İşletmeler ürün geliştirme başarısını yukarıdaki ölçütleri kullanarak iki genel ürün geliştirme programı düzeyinde ve proje portföyünü oluşturan bireysel ürünler düzeyinde ölçmektedirler.¹⁸¹ Genel ürün geliştirme programı düzeylerinde yapılan ölçümler, ürün geliştirme programının başarısını bir bütün olarak değerlendirmeye imkan verirken, ürün bazında herhangi bir bilgi içermez. Bu nedenle başarı düzeyinin ürün bazında belirlenmesinin istenmesi halinde bireysel ürünler düzeyinde ölçüm yapılır.

Bireysel ürün başarısını belirlemede yaşanan en büyük sorun, ürün geliştirme sonuçlarının çok boyutlu olmasından kaynaklanır. Yapılan birçok çalışma, proje başarısını finansal ve finansal olmayan ölçütlerin farklı derecelerde etkilediğini ve her bir ölçütün etkisinin belirlenmesinin son derece güç olduğunu göstermektedir.

¹⁸⁰ Okyay, a.g.e., s. 39.

¹⁸¹ A. Griffin; A. L. Page, “PDMA Success, Measurement Project Recommended Measures for Product Development Success and Failure”, Journal of Product Innovation Management, Vol: 13, 1996, s. 479.

Ayrıca bu ölçütlerin birbiriyle etkileşim halinde olması –maliyetleri arttırarak, kalitenin yükseltilmesi, kalitenin satışları arttırması, karda artış vb.– sağlıklı bir ölçüm yapmayı daha da güçleştirmektedir.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar yeni ürün başarısının daha çok orijinallik, yüksek kalite, yeni özellikler ve kullanım kolaylığı gibi faktörlere dayandığını ortaya koymaktadır. Böyle bir ürünü tasarlayabilmek için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir:¹⁸²

- Üst yönetimin destek ve liderliği
- Ürün geliştirme sürecinin müşteri odaklı bir bakış açısıyla planlanması
- Uygun organizasyon yapısına sahip olunması
- Çapraz fonksiyonel takımların kullanılması
- Ürünün müşteri bakış açısıyla tanımlanması
- İyi plana sahip olunması
- Çalışma disiplinin sağlanması
- Gerçekleştirme kalitesiyle beraber pazara hızlı girilmesi
- Müşterinin tepkileri izlenerek üründe gerekli revizyonların yapılması

Cooper ise başarılı ürün geliştirmenin temel taşlarını; “strateji”, “kaynaklar” ve “kalite” olarak sırlamıştır.¹⁸³ Bunlardan strateji, daha önce ayrıntılı olarak açıklanan ve çok iyi bilinen kritik başarı faktörüdür. Kritik başarı faktörü olarak kaynaklar kavramı gerekli kişilerin, gerekli konularda araştırma geliştirme harcaması yapma imkanını tanımlamaktadır. Kalite ise, spesifik olarak yeni ürün sürecinin müşteri beklentilerine cevap verecek sonuçlar vermesi, ürün yeniliklerinin düşünceden gerçeğe dönüştürülmesidir. Bu üç faktörün işletmenin yeni ürün performansını belirleyeceği söylenebilir.

¹⁸² Winer, a.g.e., s. 480.

¹⁸³ R.G. Cooper R. G; Kleinschmidt E.J., “New Products: What Separates Winners From Losers?”, Journal of Product Innovation Management, 5 Sept., 1987, p. 465.

Büyük işletmelerin pek çoğu bu faktörleri hayata geçirilmesini şansa bırakmaz ve bu konuda genellikle araştırma ve geliştirme bölümü görevlendirilir. Mevcut ürünler için yeni kullanım alanlarının bulunması, bu ürünlere yeni özellikler eklenmesi ve yeni ürün geliştirilme araştırma geliştirme bölümünün temel görevleri arasındadır.¹⁸⁴ Yapılan birçok çalışmada, pazarlama ve araştırma geliştirme bölümleri arasındaki işbirliğinin artırılması ile başarı oranlarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu araştırma geliştirme faaliyetlerinde müşterinin önemini ortaya koymaktadır.¹⁸⁵

2.5.2. Yeni Ürünlerde Başarısızlık Nedenleri

Ürün başarısızlıkları işletmelere ciddi zararlar verebilir. Büyük bir işletme, başarısızlığın getireceği kayıpları belli bir düzeye kadar karşılayabilir. Fakat küçük, yeni kurulmuş bir işletmede yaşanacak bir yeni ürün başarısızlığı iflasa yol açabilir.

Ürün başarısızlığı yöneticiler için de başa çıkılması zor bir durumdur. Özellikle başarısızlığın kariyere olumsuz yansıyacak olması yöneticileri bu konudaki olumsuzlukları saklamaya ya da rasyonalize etmeye yöneltir. Rasyonalizasyon, başarısızlığa uğramış ürünün gerçekte işletme hedeflerinin bir parçası olmadığı, ya da işletmenin yeteneklerine uymadığı savunularak gerçekleştirilebilir.¹⁸⁶ Ayrıca pazardaki beklenmedik gelişmeler, müşteri araştırmalarının hatalı olması, yanlış yönlendirme, zaman yetersizliği sık sık başarısızlığa neden olarak gösterilir.

İşletmeler açısından yeni ürün başarısızlıklarını “para kaybı”, “olumsuz pazar tepkisi”, “kardan zarar” “hedefleri tutturamama”, “işletme stratejisine uyumsuzluk” olmak üzere beş başlık altında özetlenebilir.¹⁸⁷

a. Para kaybı. Bir ürün, değişken maliyetlerini ya da sabit maliyetlerini karşılayamadığı için başarısız olabilir. Bu tür başarısızlık, ya satış hacminin

¹⁸⁴ E. Everett, Adam J.; R. J. Ebert, Production and Operations Management Concepts, Models and Behavior, Fifth Ed., Prentice Hall Inc. Ed., New Jersey, 1992, s. 121.

¹⁸⁵ W. E. Souder, J. D. Sherman; R. D. Cooper, “Environmental Uncertainty Organizational Integration and New Product Development Effectiveness: A Test of Contingency Theory”, Journal of Product Innovation Management, Vol: 15, 1999, s. 531.

¹⁸⁶ Brassington; Pettitt, a.g.e., s. 363.

¹⁸⁷ A.K., s.364-365.

düşüklüğünden ya da üretim ve dağıtım maliyetlerinin yanlış hesaplanmasından kaynaklanabilir.

b. Olumsuz pazar tepkisi Bu başarısızlık, pazarın ürünü kesin olarak reddetmesi durumunda ortaya çıkar. Satış hedeflerine ulaşamaz ve ürünün büyük miktarı elde kalır.

c. Kardan zarar Ürün pazar tarafından kabul edilmesine rağmen, maliyetlerin yanlış hesaplanması, yanlış fiyat belirleme gibi nedenlerle beklenen kara ulaşamamasıdır.

d. Hedefleri tutturamama Bu başarısızlık, işletme maliyet ve fiyatları doğru belirlemesine rağmen, yanlış zamanlama, pazarlama sürecinin yönetiminde hatalar ve rakip ürünler nedeniyle istenen satış hedeflerine ulaşamamasının bir sonucu ortaya çıkar.

e. İşletme stratejisine uyumsuzluk Ürün geliştirme sürecinin uzun olduğu durumlarda, ürün pazara girinceye kadar, işletme stratejisini değiştirmiş olabilir. Strateji değişikliği işletmenin yeni ürünü tekrar sorgulaması gerekli kılacaktır.

İşletmelerin yukarıda sayılan başarısızlıklara karşı karşıya kalmalarına yol açan nedenler aşağıda özetlenmiştir.¹⁸⁸

- Müşteri beklentileri doğru tespit edilememiştir.
- Fikir tasarıma tam olarak yansıtılamamıştır.
- Ürün geliştirme süreci sağlıklı olarak yürütülememiştir.
- Ürün iyi tasarlanmamıştır.
- Üretimde teknik problemler yaşanmıştır.
- Ürün, pazarda bulunan ürünler kadar iyi değildir.
- Ürün pazarda yanlış konumlandırılmıştır.

¹⁸⁸ Kotler; Armstrong, a.g.e., s. 512.

- Ürün geliştirme maliyetleri ürün bütçesini aşmıştır.
- Rakipler, umulandan daha iyi bir şekilde rekabet etmişlerdir.

Bunların dışında aşağıda sayılan faktörlerin de ürün başarısına dolaylı olarak etkilediği söylenebilir.¹⁸⁹

- Meta haline gelmiş çelik deterjan gibi ürünlerin geliştirilmesinde yeni fikirlerin kısıtlı oluşu.
- Aşırı rekabet ve bunun sonunda pazarın küçük bölümlere ayrılması, işletmelerin hedef kitlelerinin daralmasına ve yeni ürün alternatiflerinin azalmasına yol açar. Ayrıca yeni ürününden elde edilecek kar pazarın daralmasına bağlı olarak düşecektir.
- Yeni ürünlerin müşteri güvenliği ve çevre sağlığı şartlarını karşılayacak şekilde tasarlanma zorunluluğu maliyetleri yükseltmektedir.
- Yeni ürünleri hızlı geliştiremeyen işletmeler, pazara girmekte geç kalacak ve ilk olmanın avantajını yitireceklerdir.
- Ürün hayat seyrinin kısa olması işletmenin karını olumsuz etkiler.
- Ürün rakipler tarafından taklit edilebilmesi işletmenin pazar avantajını ortadan kaldırır.

¹⁸⁹ Kotler, Marketing Management, 2000, s. 329.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAYSERİ'DE KANEPE SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM ANLAYIŞINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlıkları, yöntemi ve kanepe sektöründeki ürün geliştirme süreci ana hatları ile açıklanarak, araştırma ile elde edilen bulgular özetlenecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Kanepe sektöründe yabancı şirketlerin pazara girmesi ile birlikte rekabetin artması ve buna bağlı olarak ürün geliştirmenin büyük önem kazanmasına rağmen, kanepe şirketlerinin ürün geliştirme yaklaşımlarına yönelik gerçekleştirilmiş bilimsel araştırma bulunmamaktadır. Bu çerçevede, gerçekleştirdiğimiz araştırma ile kanepe şirketlerinin ürün geliştirmede müşteri odaklı yaklaşımları uygulama düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Araştırma ile elde edilen bulguların ve ulaşılan sonuçların;

- a. Müşteri odaklı yaklaşımların kanepe sektöründe uygulanma düzeyini ayrıntılı olarak ortaya koyacağı,
- b. Bu çerçevede sektörün güçlü yönleri ile iyileştirmeye açık alanları hakkında karar verici konumundaki kişilere bütüncül, sistematik ve tarafsız bilgiler sağlayacağı
- c. Bundan sonra konu ile ilgili yapılacak çalışmalara bir temel teşkil edeceği değerlendirilmektedir.

3.3. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın planlanıp yürütülmesinde aşağıda verilen varsayımlardan hareket edilmiştir.

- a. Bu araştırmada ele alınan değişkenler ve ilişkiler dışında kontrol altına alınamayan değişkenlerin etkisi söz konusudur. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenilen olguyu yansıttığı varsayılmıştır.
- b. Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.
- c. Bu çalışmada yer alan denekler, anket formunu içtenlikle doldurmuşlardır.
- ç. Deneklerden oluşan örneklem grubunun, evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın bulguları aşağıda verilen sayıtlar çerçevesinde yorumlanmıştır.

- a. Bu araştırma Kayseri ilindeki kanepe üreticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir.
- b. Araştırmada ele alınan psikolojik değişkenler, uygulanan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır.
- c. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyselliğe bağlı olmasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yargısal modellidir. Kanepe sektöründe ürün geliştirme süreci ve müşteri odaklı yönetim modeli incelenerek, bu modelin Kayseri'deki kanepe üreticileri

tarafından uygulanma düzeyi varolan şekliyle betimlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca kanepeler üreticilerinin ürün geliştirme yaklaşımlarının, tanımlayıcı özelliklerine bağlı olarak değişimi sınanmıştır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırma sonucunda elde edilecek verilerin genellenmek isteneceği kurum ve elemanlar açısından iki tür evrenden söz edilebilir. Bunlar, kurumlar açısından Kayseri ilindeki kanepeler şirketleri, elemanlar açısından söz konusu kurumların ürün geliştirme politikalarını belirleyen yöneticilerdir. Kanepeler sektörünün Kayseri'deki gelişmişlik düzeyi araştırma için bu ilin seçiminde etkili olmuştur.

Bu kapsamda Kayseri'de kanepeler üretimi yapan ve kolayda örnekleme metodu ile belirlenen 100 kanepeler şirketi ve bu şirketlerin ürün geliştirmeden sorumlu yöneticileri araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

3.4.1. Kayseri'deki Kanepeler Sektörü Hakkında Bilgiler

Kayseri'de mobilya sektörünün yükselişi kanepeler, koltuk ve yataklarla başladığı söylenebilir. Teknolojik gelişmeler ve yeni yatırımlarla bugün mobilyanın her dalında üretim yapan firmaları ile Kayseri, Türkiye'nin önemli bir mobilya merkezi haline gelmiştir.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) verileri ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın (DTM) ihracat rakamları sektörün en büyük üreticilerinin Kayseri'de olduğunu göstermektedir. Kayseri Marangozlar Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası verilerine göre ise sektörde faaliyet gösteren firma sayısı 3.500 bulunmaktadır. Bu rakam Kayseri Organize sanayi Bölgesindeki firmaların % 60'ına tekabül etmektedir.

Kayseri'de mobilya sektöründe istihdam edilen personel sayısı 30.000 kişiye yaklaşmaktadır. DİE verilerine göre, firma başına düşen 11,5 kişilik istihdam düzeyi ile, bölgede Türkiye ortalamasının çok üzerinde bir oranla eleman istihdam

edilmektedir. Yine Kayseri Marangozlar Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası verilerine göre Türkiye'nin ev ve ofis mobilyası ihracatının %33,2'sini tek başına yapan Kayseri'de günlük en az 20.000'e yakın kanepeler, 8.000 takım koltuk üretilmektedir.

3.4.2. Kayseri'deki Kanepeler Şirketlerinin Ürün Geliştirme Süreci

Kanepeler sektöründeki ürün geliştirme sürecine ilişkin literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bunun yanında araştırma sırasında yapılan incelemelerden, söz konusu sürecin;

- a. Genel tasarım sürecinin tüm aşamalarını içerdiği,
- b. Tasarımın özgünlüğüne göre ortalama 1 hafta ile 4 ay arasında değiştiği,
- c. Daha çok tasarım bölümü personeli tarafından yürütüldüğü,
- d. Tasarım bölümü dışındaki personelin katkısının genellikle bilgi bazında olduğu söylenebilir.

3.5. Araştırma Verilerinin Çözümlemesi

Müşteri odaklı ürün geliştirme modelinin Kayseri'deki kanepeler şirketleri tarafından uygulanma düzeyi frekans dağılımları ve yüzdeler şeklinde özetlenerek yorumlanmıştır.

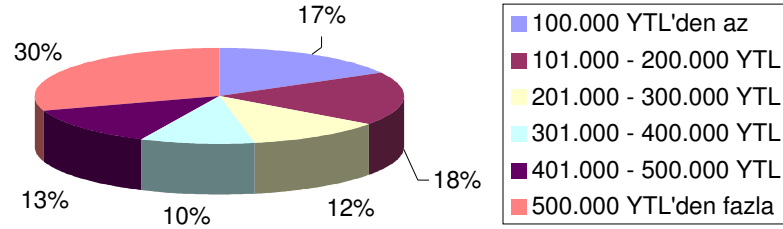
3.6. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları kanepeler şirketlerinin tanımlayıcı özellikleri, ürün geliştirme sistemine ilişkin bulgular ve müşteri bilgi yönetim sistemlerine ilişkin bulgular başlıkları altında incelenecektir.

3.6.1. Kanepe Şirketlerinin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örnekleme grubunda yer alan şirketler, ciroları baz alınarak incelendiklerinde, % 17'sinin 100.000 YTL'den az, % 18'inin 101.000 - 200.000 YTL, % 12'sinin 201.000 - 300.000 YTL, % 10'unun 301.000 - 400.000 YTL, % 13'ünün 401.000 - 500.000 YTL, % 30'unun 500.000 YTL'den fazla ciroya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3.1. Ortalama ciro.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
100.000 YTL'den az	17	17	17	17
101.000 - 200.000 YTL	18	18	18	35
201.000 - 300.000 YTL	12	12	12	47
301.000 - 400.000 YTL	10	10	10	57
401.000 - 500.000 YTL	13	13	13	70
500.000 YTL'den fazla	30	30	30	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

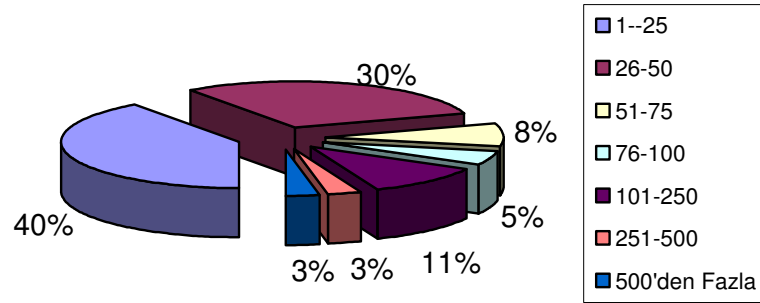


Şekil 3.1. Ortalama ciro.

Örnekleme grubunda yer alan şirketler, personel sayıları baz alınarak incelendiklerinde, % 40'ının 1-25, % 30'unun 26-50, % 8'inin 51-75, % 5'inin 76-100, % 11'inin 101-250, % 3'ünün 251-500, % 3'ünün ise 500'den fazla personel çalıştırdığı görülmektedir. Buna göre araştırmamıza konu olan işletmelerin, %70'inin küçük

ölçekli, %30'unun ise orta ve büyük ölçekli firmalar olduğu personel sayılarına bakılarak söylenebilir.

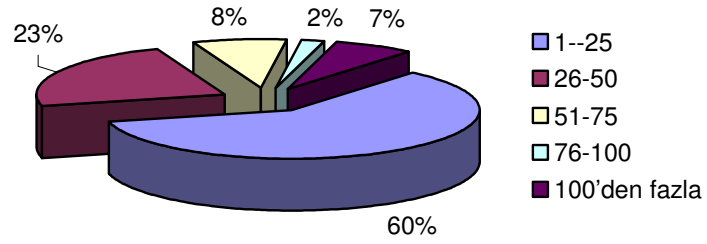
Tablo 3.2 Personel sayısı.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
1-25	40	40	40	40
26-50	30	30	30	70
51-75	8	8	8	78
76-100	5	5	5	83
101-250	11	11	11	94
251-500	3	3	3	97
500'den Fazla	3	3	3	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil 3.2 Personel sayısı.

Örneklem grubunda yer alan şirketler, portföylerindeki model sayıları baz alınarak incelendiklerinde, % 60'ının 1-25, % 23'ünün 26-50, % 8'inin 51-75, % 2'sinin 76-100, % 7'sinin 100'den fazla farklı modeli olduğu görülmektedir.

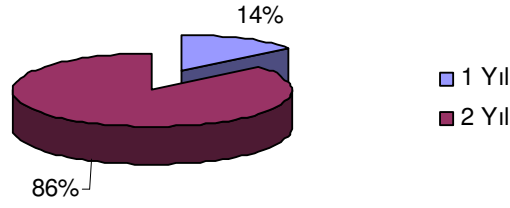
Tablo 3.3 Portföydeki model sayısı.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
1-25	60	60	60	60
26-50	23	23	23	83
51-75	8	8	8	91
76-100	2	2	2	93
100'den fazla	7	7	7	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil 3.3 Portföydeki model sayısı.

Örneklem grubunda yer alan şirketler, garanti süreleri baz alınarak incelendiklerinde, % 14'ünün bir yıl, %86'sının ise iki yıl garanti verdikleri görülmektedir.

Tablo 3.4 Ürünlere verilen garanti süresi.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
1 Yıl	14	14	14	14
2 Yıl	86	86	86	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

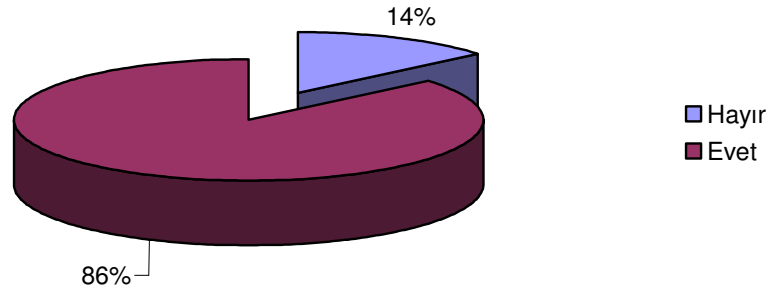


Şekil 3.4 Ürünlere verilen garanti süresi.

3.6.2. Kanepe Şirketlerinin Ürün Geliştirme Sistemlerine İlişkin Bulgular

Örnekleme grubunda yer alan şirketler, ayrı bir ürün geliştirme bölümüne sahip olma durumları açısından incelendiklerinde, şirketlerin % 86'sında ayrı bir ürün geliştirme bölümünün olduğu görülmektedir.

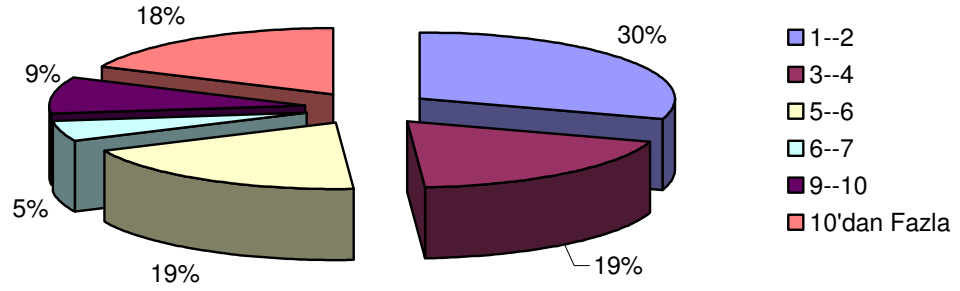
Tablo 3.5 Ayrı bir ürün geliştirme bölümünün bulunma durumu.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hayır	14	14	14	14
Evet	86	86	86	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil 3.5 Ayrı bir ürün geliştirme bölümünün bulunma durumu.

Örneklem grubunda yer alan şirketler, ürün geliştirmeden sorumlu personel sayıları baz alınarak incelendiklerinde, % 30'unun 1-2, % 19'unun 3-4, % 19'unun 5-6, % 5'inin 7-8, % 9'unun 9-10, % 18'inin 10'dan fazla personel çalıştırdığı görülmektedir.

Tablo. 3.6 Ürün geliştirmeden sorumlu personel sayısı.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
1-2	30	30	30	30
3-4	19	19	19	49
5-6	19	19	19	68
7-8	5	5	5	73
9-10	9	9	9	82
10'dan Fazla	18	18	18	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

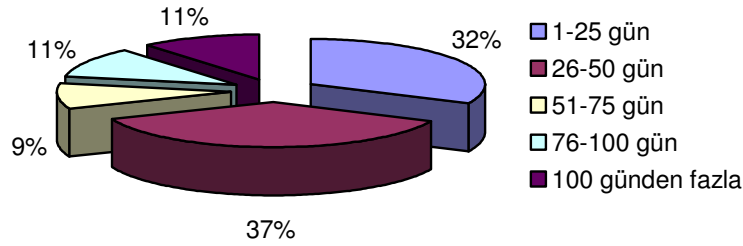


Şekil. 3.6 Ürün geliştirmeden sorumlu personel sayısı.

Örneklem grubunda yer alan şirketler, ortalama ürün geliştirme süreleri baz alınarak incelendiklerinde, % 32'sinin 1-25 gün, % 37'sinin 26-50 gün, % 9'unun 51-75 gün,

% 11'inin 76-100 gün, % 11'inin 100 günden fazla ürün geliştirme süresi olduğu görülmektedir.

Tablo. 3.7 Ortalama Ürün Geliştirme Süresi.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
1-25 gün	32	32	32	32
26-50 gün	37	37	37	37
51-75 gün	9	9	9	78
76-100 gün	11	11	11	89
100 günden fazla	11	11	11	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



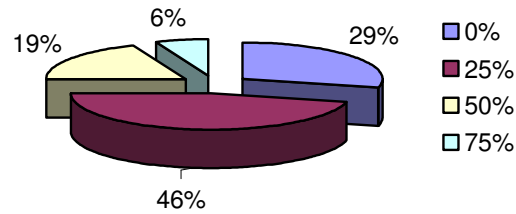
Şekil. 3.7 Ortalama Ürün Geliştirme Süresi.

3.6.2.1. Kanepe Şirketlerinin Kullandıkları Ürün Geliştirme Yöntemlerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin mevcut ürünleri iyileştirme yöntemini kullanma oranları incelendiğinde, şirketlerin % 29'unun bu yöntemi hiç kullanmadığı, % 46'sının ürün geliştirme faaliyetlerinin dörtte birini, % 19'unun faaliyetlerinin yarısını, % 6'sının ise faaliyetlerinin dörtte üçünü bu yöntemi

kullanarak gerçekleştirdiği görülmektedir. Araştırmada küçük ölçekli işletmelerin daha fazla mevcut ürünler üzerinde iyileştirme yaptıkları, orta ve büyük ölçekli işletmelerin ise çoğunlukla mevcut ürünler üzerinde iyileştirme yapmadıkları gözlemlenmiştir.

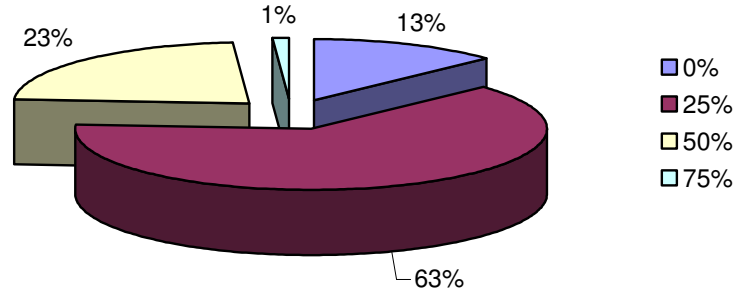
Tablo. 3.8 Mevcut ürünlerde iyileştirme oranı				
Oran	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
% 0	29	29	29	29
% 25	46	46	46	75
% 50	19	19	19	94
% 75	6	6	6	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.8 Mevcut ürünlerde iyileştirme oranı

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin mevcut ürünler üzerinde değişiklik yaparak yeni ürün yaratma oranları incelendiğinde, şirketlerin % 13'ünün bu yöntemi hiç kullanmadığı, % 63'ünün ürün geliştirme faaliyetlerinin dörtte birini, % 23'ünün faaliyetlerinin yarısını, % 1'inin ise faaliyetlerinin dörtte üçünü bu yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği görülmektedir.

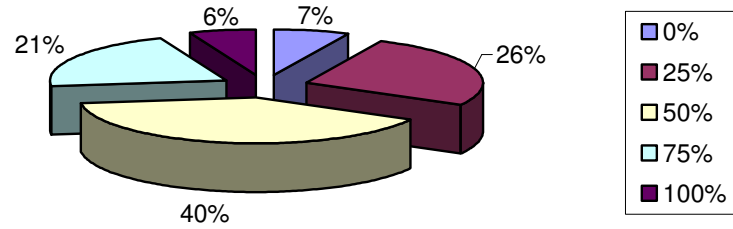
Tablo. 3.9 Mevcut ürünler üzerinde değişiklik yapılarak yaratılan yeni ürün oranı				
Oran	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
% 0	13	13	13	13
% 25	63	63	63	76
% 50	23	23	23	99
% 75	1	1	1	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.9 Mevcut ürünler üzerinde değişiklik yapılarak yaratılan yeni ürün oranı

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin yenilikçiliğe dayalı ürün geliştirme oranları incelendiğinde, şirketlerin % 7'sinin bu yöntemi hiç kullanmadığı, % 26'sının ürün geliştirme faaliyetlerinin dörtte birini, % 40'ının faaliyetlerinin yarısını, % 21'inin faaliyetlerinin dörtte üçünü, % 6'sının ise faaliyetlerinin tamamını bu yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği görülmektedir.

Tablo. 3.10 Yenilikçiliğe dayalı projelerin oranı				
Oran	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
% 0	7	7	7	7
% 25	26	26	26	33
% 50	40	40	40	73
% 75	21	21	21	94
% 100	6	6	6	100,0
Toplam	29	100,0	100,0	

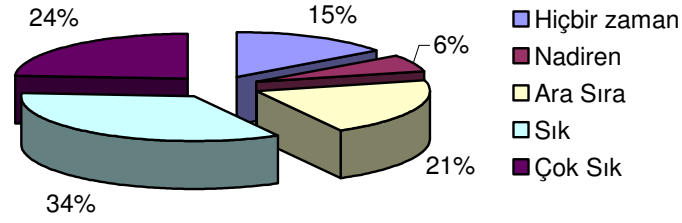


Şekil. 3.10 Yenilikçiliğe dayalı projelerin oranı

3.6.2.2. Kanepe Şirketlerinin Kullandıkları Ürün Geliştirme Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin ürünlerini tasarım bölümündeki personelin fikirleri doğrultusunda tasarlama durumları incelendiğinde, bu şirketlerin % 15'inin tasarım bölümündeki personelin fikirlerini hiç bir zaman kullanmadıkları, % 6'sının nadiren, % 21'inin ara sıra, % 34'ünün sık, % 24'ünün ise çok sık olarak söz konusu personelin fikirlerine başvurdukları görülmektedir.

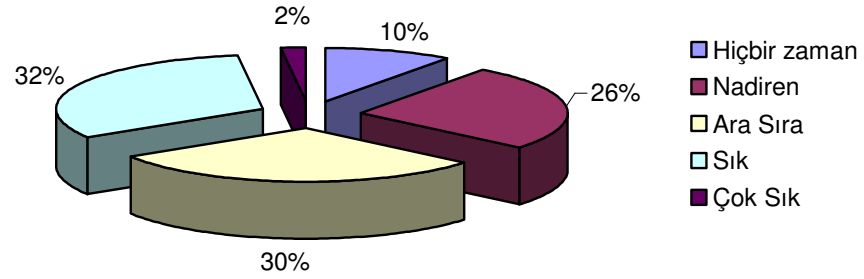
Tablo. 3.11 Ürünlerin tasarım bölümündeki personelin fikirleri doğrultusunda tasarlanma durumu				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	15	15	15	15
Nadiren	6	6	6	21
Ara Sıra	21	21	21	42
Sık	34	34	34	76
Çok Sık	24	24	24	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.11 Ürünlerin tasarım bölümündeki personelin fikirleri doğrultusunda tasarlanma durumu

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin ürün tasarımında farklı bölümlerdeki kişilerin fikirlerini alma durumları incelendiğinde, bu şirketlerin % 10'unun bu yaklaşımı hiçbir zaman kullanmadıkları, % 26'sının nadiren, % 30'unun ara sıra, % 32'sinin sık, % 2'sinin ise çok sık olarak farklı bölümlerdeki kişilerin fikirlerine başvurdukları görülmektedir.

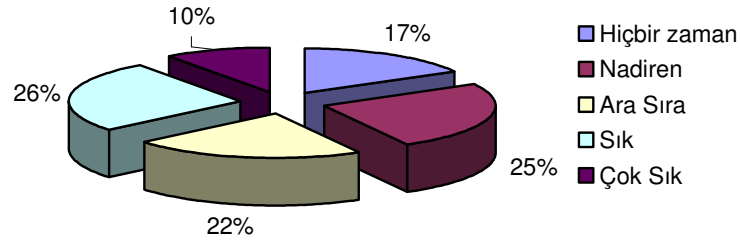
Tablo. 3.12 Ürün tasarımında farklı bölümlerdeki kişilerin fikirlerinin alınma durumu				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	10	10	10	10
Nadiren	26	26	26	36
Ara Sıra	30	30	30	66
Sık	32	32	32	98
Çok Sık	2	2	2	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.12 Ürün tasarımında farklı bölümlerdeki kişilerin fikirlerinin alınma durumu

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin ürün tasarımında farklı bölümlerden personelin katılımıyla oluşturulan takımları kullanma durumları incelendiğinde, bu şirketlerin % 17'sinin bu yaklaşımı hiçbir zaman kullanmadıkları, % 25'inin nadiren, % 22'sinin ara sıra, %26'sının sık, % 10'unun ise çok sık olarak söz konusu takımları kullandıkları görülmektedir.

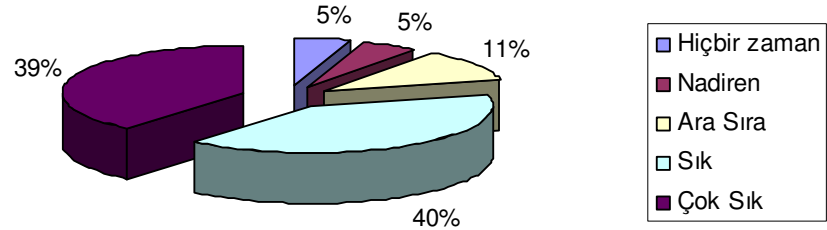
Tablo. 3.13 Ürünlerin farklı bölümlerden personelin katılımıyla oluşturulan takımlar tarafından tasarlanma durumu.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	17	17	17	17
Nadiren	25	25	25	42
Ara Sıra	22	22	22	64
Sık	26	26	26	90
Çok Sık	10	10	10	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.13 Ürünlerin farklı bölümlerden personelin katılımıyla oluşturulan takımlar tarafından tasarlanma durumu.

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin ürün tasarımında müşteri araştırmalarından elde edilen bilgileri kullanma durumları incelendiğinde, bu şirketlerin % 5'inin müşteri bilgilerini hiçbir zaman kullanmadıkları, % 5'inin nadiren, % 11'inin ara sıra, % 40'ının sık, % 39'unun ise çok sık olarak müşteri bilgilerine başvurdukları görülmektedir.

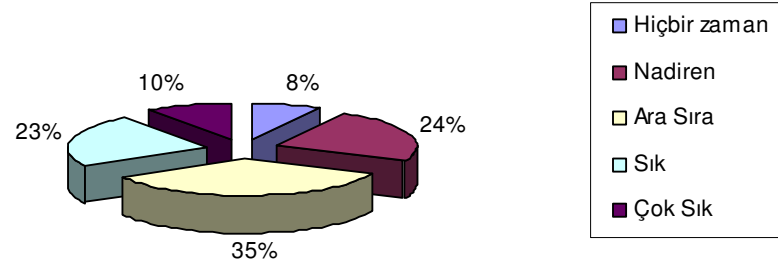
Tablo. 3.14 Ürünlerin müşteri araştırmalarından elde edilen bilgiler ışığında tasarlanma durumu.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	5	5	5	5
Nadiren	5	5	5	10
Ara Sıra	11	11	11	21
Sık	40	40	40	61
Çok Sık	39	39	39	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.14 Ürünlerin müşteri araştırmalarından elde edilen bilgiler ışığında tasarlanma durumu.

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin ürün tasarımını katalog ürünlerini baz alarak gerçekleştirme durumları incelendiğinde, bu şirketlerin % 8'inin bu yaklaşımı hiçbir zaman kullanmadıkları, % 24'ünün nadiren, % 35'inin ara sıra, % 23'ünün sık, % 10'unun ise çok sık olarak kataloglara başvurdukları görülmektedir.

Tablo. 3.15 Ürünlerin farklı kataloglardaki (yerli-yabancı firmaların) ürünler baz alınarak tasarlanma durumu.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	8	8	8	8
Nadiren	24	24	24	32
Ara Sıra	35	35	35	67
Sık	23	23	23	90
Çok Sık	10	10	10	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

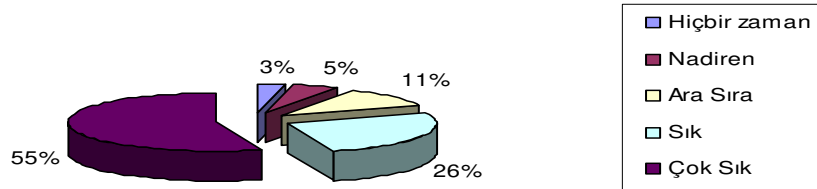


Şekil. 3.15 Ürünlerin farklı kataloglardaki (yerli-yabancı firmaların) ürünler baz alınarak tasarlanma durumu.

3.6.2.3. Kanepe Şirketlerinin Ürün Geliştirme Takımlarının Kompozisyonuna İlişkin Bulgular

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin ürün geliştirme takımlarında tasarım bölümündeki personelin görev alma sıklığı incelendiğinde, şirketlerin % 3'ünün ürün geliştirme takımlarında tasarım bölümünden personel bulunmadığı, % 5'inin nadiren, % 11'inin ara sıra, % 26'sının sık, % 55'inin ise çok sık bir şekilde söz konusu personele ürün geliştirme takımlarında yer verdiği görülmektedir.

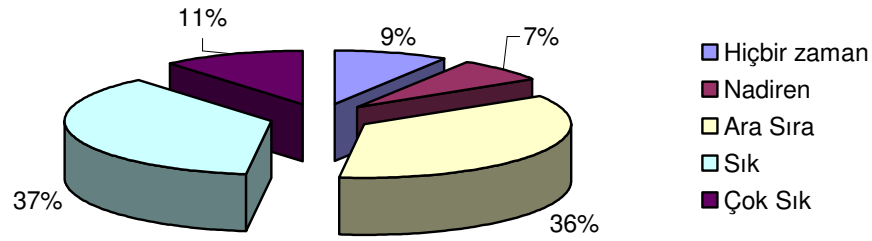
Tablo. 3.16 Ürün geliştirme takımında tasarım bölümündeki personelin görev alma sıklığı				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	3	3	3	3
Nadiren	5	5	5	8
Ara Sıra	11	11	11	19
Sık	26	26	26	45
Çok Sık	55	55	55	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.16 Ürün geliştirme takımında tasarım bölümündeki personelin görev alma sıklığı

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin ürün geliştirme takımlarında üretim bölümündeki personelin görev alma sıklığı incelendiğinde, şirketlerin % 9'unun hiçbir zaman bu tür bir görevlendirme yapmadığı, % 7'sinin nadiren, % 36'sının ara sıra, % 37'sinin sık, % 11'inin ise çok sık bir şekilde söz konusu personele ürün geliştirme takımlarında yer verdiği görülmektedir.

Tablo. 3.17 Ürün geliştirme takımında üretim bölümündeki personelin görev alma sıklığı				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	9	9	9	9
Nadiren	7	7	7	16
Ara Sıra	36	36	36	52
Sık	37	37	37	89
Çok Sık	11	11	11	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

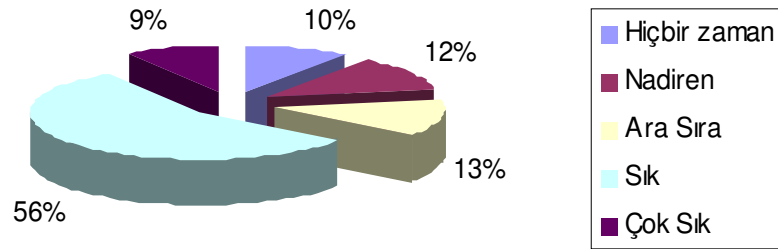


Şekil. 3.17 Ürün geliştirme takımında üretim bölümündeki personelin görev alma sıklığı

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin ürün geliştirme takımlarında pazarlama bölümündeki personelin görev alma sıklığı incelendiğinde, şirketlerin % 10'unun hiçbir zaman bu tür bir görevlendirme yapmadığı, % 12'sinin nadiren, % 13'ünün ara

sıra, % 56'sının sık, % 9'unun ise çok sık bir şekilde söz konusu personele ürün geliştirme takımlarında yer verdiği görülmektedir.

Tablo. 3.18 Ürün geliştirme takımında pazarlama bölümündeki personelin görev alma sıklığı				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	10	10	10	10
Nadiren	12	12	12	22
Ara Sıra	13	13	13	35
Sık	56	56	56	91
Çok Sık	9	9	9	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

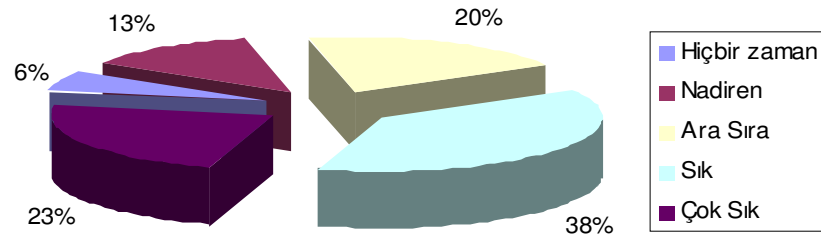


Şekil. 3.18 Ürün geliştirme takımında pazarlama bölümündeki personelin görev alma sıklığı

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin ürün geliştirme takımlarında satış bölümündeki personelin görev alma sıklığı incelendiğinde, şirketlerin % 6'sının hiçbir

zaman bu tür bir görevlendirme yapmadığı, % 13'ünün nadiren, % 20'sinin ara sıra, % 38'inin sık, 23'ünün ise çok sık bir şekilde söz konusu personele ürün geliştirme takımlarında yer verdiği görülmektedir.

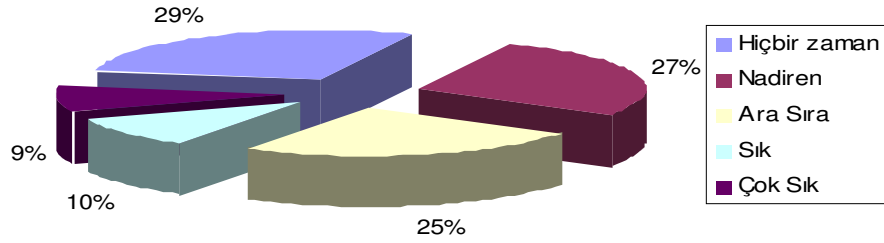
Tablo. 3.19 Ürün geliştirme takımında satış bölümündeki personelin görev alma sıklığı				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	6	6	6	6
Nadiren	13	13	13	19
Ara Sıra	20	20	20	39
Sık	38	38	38	77
Çok Sık	23	23	23	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.19 Ürün geliştirme takımında satış bölümündeki personelin görev alma sıklığı

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin ürün geliştirme takımlarında finans bölümündeki personelin görev alma sıklığı incelendiğinde, şirketlerin % 29'unun hiçbir zaman bu tür bir görevlendirme yapmadığı, % 27'sinin nadiren, % 25'inin ara sıra, % 10'unun sık, 9'unun ise çok sık bir şekilde söz konusu personele ürün geliştirme takımlarında yer verdiği görülmektedir.

Tablo. 3.20 Ürün geliştirme takımında finans bölümündeki personelin görev alma sıklığı				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	29	29	29	29
Nadiren	27	27	27	56
Ara Sıra	25	25	25	81
Sık	10	10	10	91
Çok Sık	9	9	9	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

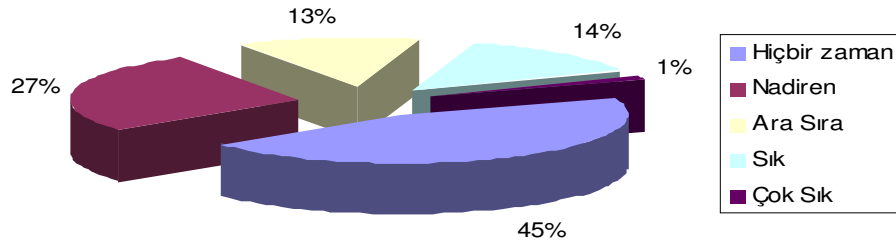


Şekil. 3.20 Ürün geliştirme takımında finans bölümündeki personelin görev alma sıklığı

3.6.2.4. Kanepe Şirketlerinin Katalogları Ürün Geliştirme Sürecinde Kullanma Şekillerine Bulgular

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin kataloglardaki ürünleri aynen kopyalama durumu incelendiğinde, şirketlerin % 45'inin bu yaklaşımı hiç bir zaman kullanmadıkları, % 27'sinin nadiren, % 13'ünün ara sıra, % 14'ünün sık, % 1'inin ise çok sık bir şekilde kataloglardaki ürünleri değişiklik yapmaksızın kopyalama yoluna gittikleri görülmektedir.

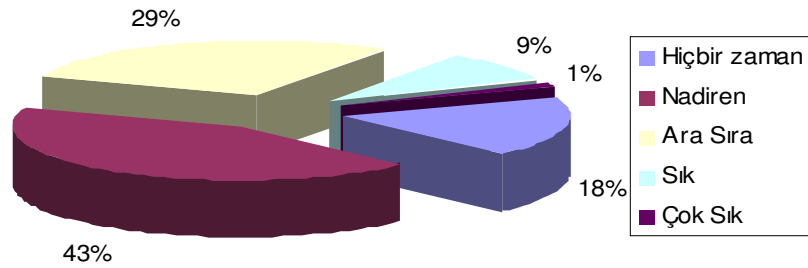
Tablo. 3.21 Kataloglardaki ürünleri aynen kopyalama durumu				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	45	45	45	45
Nadiren	27	27	27	72
Ara Sıra	13	13	13	85
Sık	14	14	14	99
Çok Sık	1	1	1	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.21 Kataloglardaki ürünleri aynen kopyalama durumu

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin ürün tasarımını kataloglardaki ürünler üzerinde küçük değişiklikler yaparak gerçekleştirme durumları incelendiğinde, şirketlerin % 18'inin bu yaklaşımı hiç bir zaman kullanmadıkları, % 43'ünün nadiren, % 29'unun ara sıra, % 9'unun sık, % 1'inin ise çok sık bir şekilde kataloglardaki ürünler üzerinde küçük değişiklikler yapma yoluna gittikleri görülmektedir.

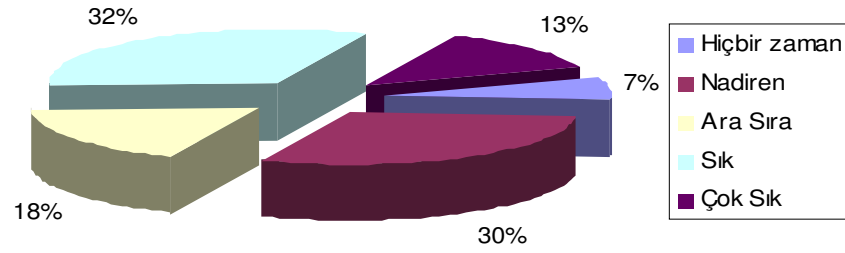
Tablo. 3.22 Kataloglardaki ürünler üzerinde küçük değişiklikler yapma durumu				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	18	18	18	18
Nadiren	43	43	43	61
Ara Sıra	29	29	29	90
Sık	9	9	9	99
Çok Sık	1	1	1	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.22 Kataloglardaki ürünler üzerinde kapsamlı değişiklikler yapma durumu

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin ürün tasarımını kataloglardaki ürünler üzerinde kapsamlı değişiklikler yaparak gerçekleştirme durumları incelendiğinde, şirketlerin % 7'sinin bu yaklaşımı hiç bir zaman kullanmadıkları, % 30'unun nadiren, % 18'inin ara sıra, % 32'sinin sık, % 13'ünün ise çok sık bir şekilde kataloglardaki ürünler üzerinde kapsamlı değişiklikler yapma yoluna gittikleri görülmektedir.

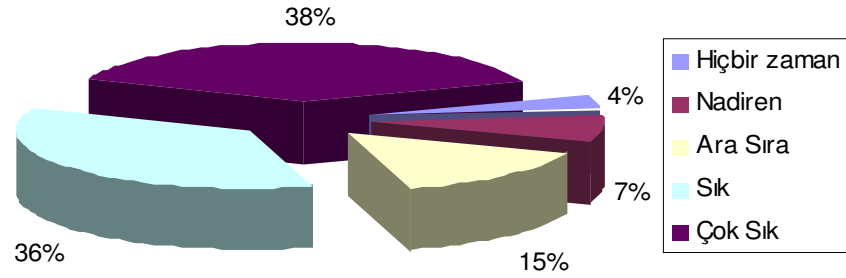
Tablo. 3.23 Kataloglardaki ürünler üzerinde kapsamlı değişiklikler yapma durumu				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	7	7	7	7
Nadiren	30	30	30	37
Ara Sıra	18	18	18	55
Sık	32	32	32	87
Çok Sık	13	13	13	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.23 Kataloglardaki ürünler üzerinde kapsamlı değişiklikler yapma durumu

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin ürün tasarımını kataloglardaki ürünlerden esinlenerek gerçekleştirme durumları incelendiğinde, şirketlerin % 4'ünün bu yaklaşımı hiç bir zaman kullanmadıkları, % 7'sinin nadiren, % 15'inin ara sıra, % 36'sının sık, % 38'inin ise çok sık bir şekilde kataloglardaki ürünlerden esinlenerek yeni ürünler tasarlama yoluna gittikleri görülmektedir.

Tablo. 3.24 Kataloglardaki ürünlerden esinlenerek yepyeni ürünler tasarlama durumu				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	4	4	4	4
Nadiren	7	7	7	11
Ara Sıra	15	15	15	26
Sık	36	36	36	62
Çok Sık	38	38	38	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

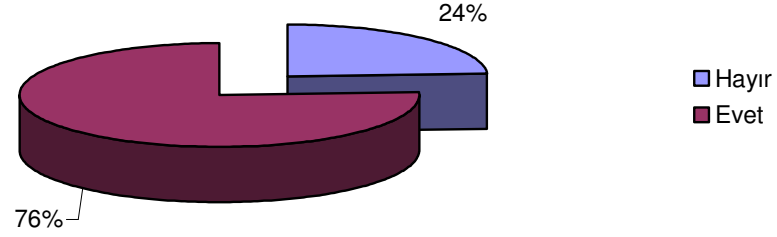


Şekil. 3.24 Kataloglardaki ürünlerden esinlenerek yepyeni ürünler tasarlama durumu

3.6.3. Kanepe Şirketlerinin Müşteri Bilgi Yönetim Sistemlerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin müşteri şikayetlerini ele almada kullanılan yazılı bir prosedüre sahip olma durumları incelendiğinde, şirketlerin % 76'sının bu tür bir prosedürü kullandıkları görülmektedir.

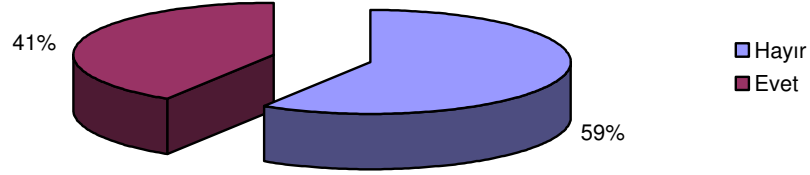
Tablo. 3.25 Müşteri şikayetlerini ele almada kullanılan yazılı bir prosedür bulunma durumu.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hayır	24	24	24	24
Evet	76	76	76	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.25 Müşteri şikayetlerini ele almada kullanılan yazılı bir prosedür bulunma durumu.

Örnekleme grubunda yer alan şirketler, müşterilerin şikayet ve önerilerini iletebileceği bir tüketici danışma hattına sahip olma durumları açısından incelendiklerinde, şirketlerin % 41'inin bu tür bir tüketici danışma hattı kullandıkları görülmektedir.

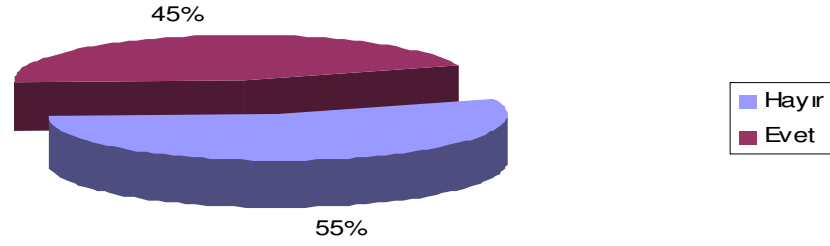
Tablo. 3.26 Müşterilerin şikayet ve önerilerini iletebileceği bir tüketici danışma hattının bulunma durumu.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hayır	59	59	59	41
Evet	41	41	41	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.26 Müşterilerin şikayet ve önerilerini iletebileceği bir tüketici danışma hattının bulunma durumu.

Örnekleme grubunda yer alan şirketler, müşterilerin şikayet ve önerilerini iletebileceği bir internet sitesine sahip olma durumları açısından incelendiklerinde, şirketlerin % 45'inin bu tür bir internet sitesini kullandıkları görülmektedir.

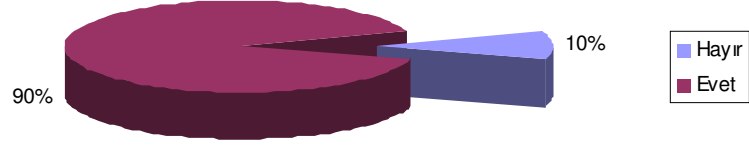
Tablo. 3.27 Müşterilerin şikayet ve önerilerini iletebileceği bir internet sitesinin bulunma durumu.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hayır	55	55	55	55
Evet	45	45	45	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.27 Müşterilerin şikayet ve önerilerini iletebileceği bir internet sitesinin bulunma durumu.

Örneklem grubunda yer alan şirketler, müşteri şikayetlerine işlem yapmak ve sonuçlarını takip etmekten sorumlu bir personel bulundurma durumları açısından incelendiklerinde, şirketlerin % 90'ının bu tür bir personel görevlendirdikleri görülmektedir.

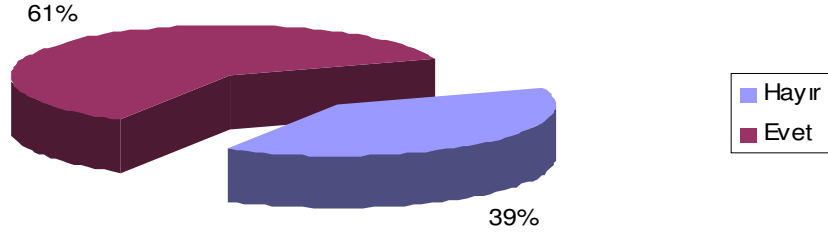
Tablo. 3.28 Müşteri şikayetlerine işlem yapmak ve sonuçlarını takip etmekten sorumlu bir personelin bulunma durumu.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hayır	10	10	10	10
Evet	90	90	90	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.28 Müşteri şikayetlerine işlem yapmak ve sonuçlarını takip etmekten sorumlu bir personelin bulunma durumu.

Örneklem grubunda yer alan şirketler, müşteri bilgilerinin (şikayetleri, görüşleri, anket sonuçları) depolandığı bir veritabanına sahip olma durumları açısından incelendiklerinde, şirketlerin % 61'inin bu tür bir veritabanını kullandıkları görülmektedir.

Tablo. 3.29 Müşteri bilgilerinin (şikayetleri, görüşleri, anket sonuçları) depolandığı bir veritabanının bulunma durumu.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hayır	39	39	39	39
Evet	61	61	61	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

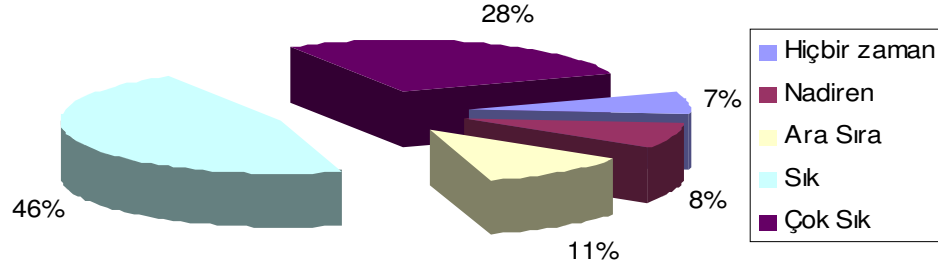


Şekil. 3.29 Müşteri bilgilerinin (şikayetleri, görüşleri, anket sonuçları) depolandığı bir veritabanının bulunma durumu.

3.6.3.1. Kanepe Şirketlerinin Müşteri Bilgisini Elde Etmekte Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Bulgular

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin müşteri bilgisi elde etmede müşteri şikayetlerinin kullanım sıklıkları incelendiğinde, şirketlerin % 7'sinin hiçbir zaman, % 8'inin nadiren, % 11'inin ara sıra, % 46'sının sık, % 28'inin ise çok sık bir şekilde müşteri şikayetlerini kullandıkları görülmektedir.

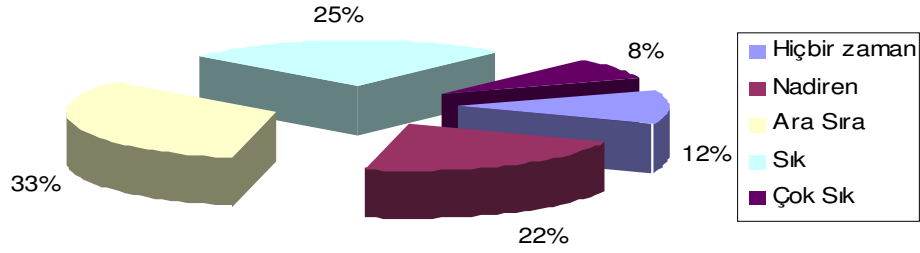
Tablo. 3.30 Müşteri bilgisi elde etmede müşteri şikayetlerinin kullanım sıklığı				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir Zaman	7	7	7	7
Nadiren	8	8	8	15
Ara Sıra	11	11	11	26
Sık	46	46	46	72
Çok Sık	28	28	28	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.30 Müşteri bilgisi elde etmede müşteri şikayetlerinin kullanım sıklığı

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin müşteri bilgisi elde etmede son müşterilere (kullanıcılara) uygulanan anket çalışmalarının kullanım sıklıkları incelendiğinde, şirketlerin % 12'sinin hiçbir zaman bu yaklaşımı kullanmadıkları, % 22'sinin nadiren, % 33'ünün ara sıra, % 25'inin sık, % 8'inin ise çok sık bir şekilde son müşterilerine anket uyguladıkları görülmektedir.

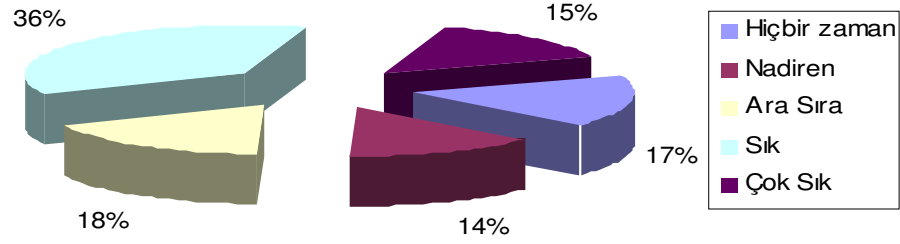
Tablo. 3.31 Müşteri bilgisi elde etmede son müşterilere (kullanıcılara) uygulanan anket çalışmalarının kullanım sıklığı				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	12	12	12	12
Nadiren	22	22	22	34
Ara Sıra	33	33	33	67
Sık	25	25	25	92
Çok Sık	8	8	8	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil 3.31 Müşteri bilgisi elde etmede son müşterilere (kullanıcılara) uygulanan anket çalışmalarının kullanım sıklığı

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin müşteri bilgisi elde etmede bayilere uygulanan anket çalışmalarının kullanım sıklıkları incelendiğinde, şirketlerin % 17'sinin hiçbir zaman bu yaklaşımı kullanmadıkları, % 14'ünün nadiren, % 18'inin ara sıra, % 36'sının sık, % 15'inin ise çok sık bir şekilde bayilerine anket uyguladıkları görülmektedir.

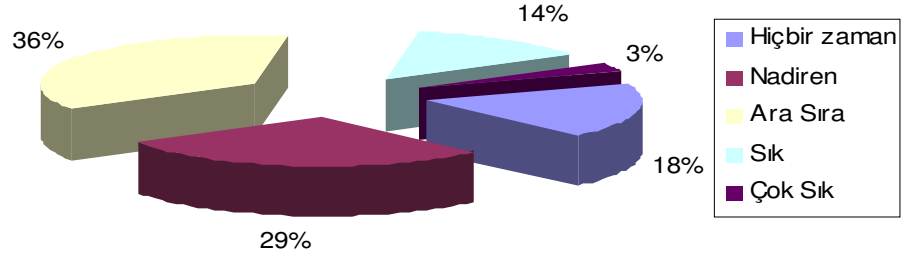
Tablo. 3.32 Müşteri bilgisi elde etmede bayilerle uygulanan anket çalışmalarının kullanım sıklığı				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	17	17	17	17
Nadiren	14	14	14	31
Ara Sıra	18	18	18	49
Sık	36	36	36	85
Çok Sık	15	15	15	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.32 Müşteri bilgisi elde etmede bayilerle uygulanan anket çalışmalarının kullanım sıklığı

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin müşteri bilgisi elde etmede müşterilerle yapılan odak grubu toplantılarının kullanım sıklıkları incelendiğinde, şirketlerin % 18'inin hiçbir zaman bu yaklaşımı kullanmadıkları, % 29'unun nadiren, % 36'sının ara sıra, % 14'ünün sık, % 3'ünün ise çok sık bir şekilde müşterileriyle odak grubu toplantıları yaptıkları görülmektedir.

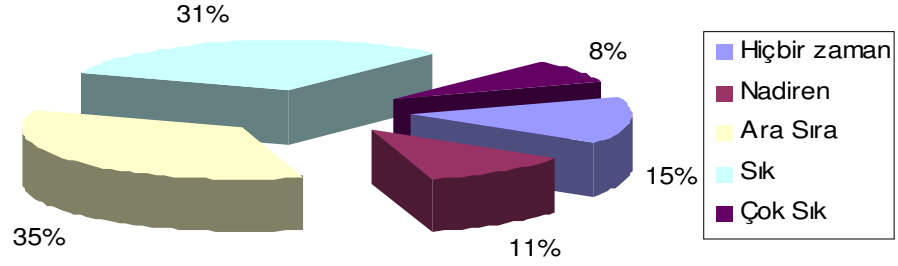
Tablo. 3. 33 Müşteri bilgisi elde etmede son müşterilerle yapılan odak grubu (bilgi edinme) toplantılarının kullanım sıklığı				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	18	18	18	18
Nadiren	29	29	29	47
Ara Sıra	36	36	36	83
Sık	14	14	14	97
Çok Sık	3	3	3	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3. 33 Müşteri bilgisi elde etmede son müşterilerle yapılan odak grubu (bilgi edinme) toplantılarının kullanım sıklığı

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin müşteri bilgisi elde etmede bayilerle yapılan odak grubu toplantılarının kullanım sıklıkları incelendiğinde, şirketlerin % 15'inin hiçbir zaman bu yaklaşımı kullanmadıkları, % 11'inin nadiren, % 35'inin ara sıra, % 31'inin sık, % 8'inin ise çok sık bir şekilde bayileriyle odak grubu toplantıları yaptıkları görülmektedir.

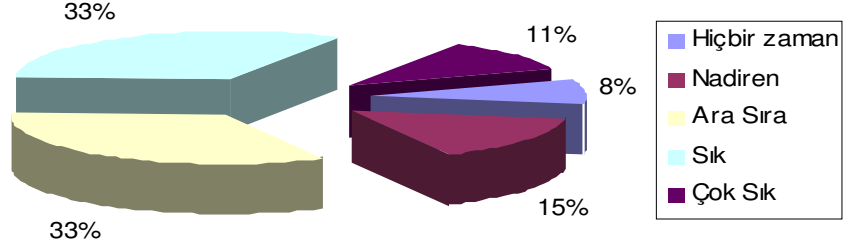
Tablo. 3. 34 Müşteri bilgisi elde etmede bayilerle yapılan odak grubu (bilgi edinme) toplantılarının kullanım sıklığı				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	15	15	15	15
Nadiren	11	11	11	26
Ara Sıra	35	35	35	61
Sık	31	31	31	92
Çok Sık	8	8	8	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3. 34 Müşteri bilgisi elde etmede bayilerle yapılan odak grubu (bilgi edinme) toplantılarının kullanım sıklığı

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin müşteri bilgisi elde etmede müşterilerle yapılan gayri resmi görüşmeleri kullanım sıklıkları incelendiğinde, % 8'inin hiçbir zaman, % 15'inin nadiren, % 33'ünün ara sıra, % 33'ünün sık, % 11'inin ise çok sık bir şekilde müşterilerle yapılan gayri resmi görüşmelere başvurdukları görülmektedir.

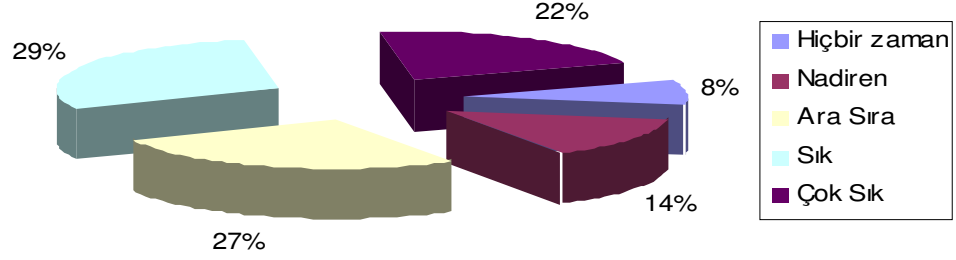
Tablo. 3.35 Müşteri bilgisi elde etmede müşterilerle yapılan gayri resmi görüşmelerin kullanım sıklığı				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir Zaman	8	8	8	8
Nadiren	15	15	15	23
Ara Sıra	33	33	33	56
Sık	33	33	33	89
Çok Sık	11	11	11	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.35 Müşteri bilgisi elde etmede müşterilerle yapılan gayri resmi görüşmelerin kullanım sıklığı

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin müşteri bilgisi elde etmede bayilerle yapılan gayri resmi görüşmeleri kullanım sıklıkları incelendiğinde, şirketlerin % 8'inin hiçbir zaman bu yaklaşımı kullanmadıkları, % 14'ünün nadiren, % 27'sinin ara sıra, % 29'unun sık, % 22'sinin ise çok sık bir şekilde bayilerle yapılan gayri resmi görüşmelere başvurdukları görülmektedir.

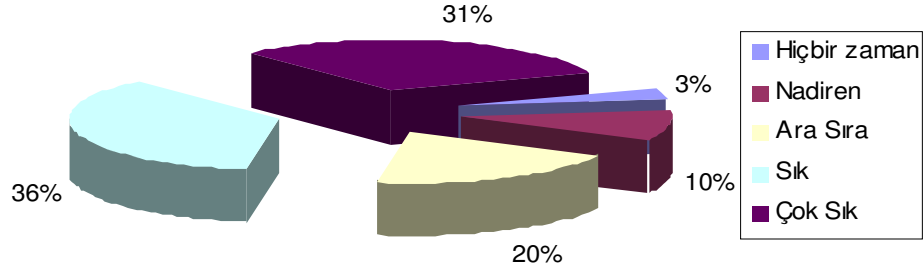
Tablo. 3.36 Müşteri bilgisi elde etmede bayilerle yapılan gayri resmi görüşmelerin kullanım sıklığı				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	8	8	8	8
Nadiren	14	14	14	22
Ara Sıra	27	27	27	49
Sık	29	29	29	78
Çok Sık	22	22	22	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.36 Müşteri bilgisi elde etmede bayilerle yapılan gayri resmi görüşmelerin kullanım sıklığı

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin müşteri bilgisi elde etmede satış rakamlarını kullanım sıklıkları incelendiğinde, % 3'ünün hiçbir zaman, % 10'unun nadiren, % 20'sinin ara sıra, % 36'sının sık, % 31'inin ise çok sık bir şekilde satış rakamlarını kullandıkları görülmektedir.

Tablo. 3.37 Müşteri bilgisi elde etmede satış rakamlarının kullanım sıklığı				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir Zaman	3	3	3	3
Nadiren	10	10	10	13
Ara Sıra	20	20	20	33
Sık	36	36	36	69
Çok Sık	31	31	31	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

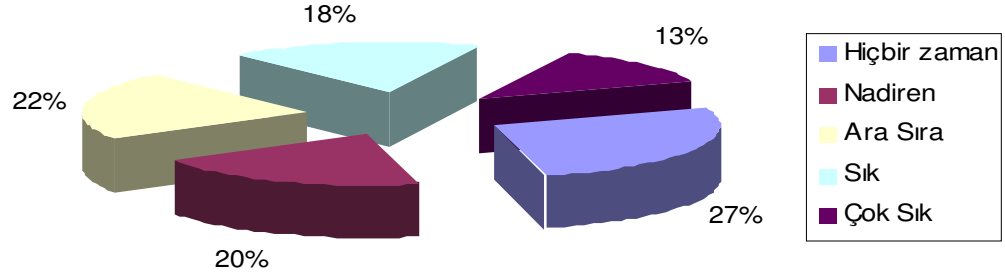


Şekil. 3.37 Müşteri bilgisi elde etmede satış rakamlarının kullanım sıklığı

3.6.3.2. Kanepe Şirketlerinin Müşteri Bilgilerini Ürün Tasarımına Aktarmada Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Bulgular

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin müşteri bilgilerini doğrudan imalattaki personele iletme sıklıkları incelendiğinde, şirketlerin % 27'sinin hiçbir zaman bu yaklaşımı kullanmadıkları, % 20'sinin nadiren, % 22'sinin ara sıra, % 18'inin sık, % 13'ünün ise çok sık bir şekilde müşteri bilgisini doğrudan imalattaki personele ileterek ürün tasarımı aktardıkları görülmektedir.

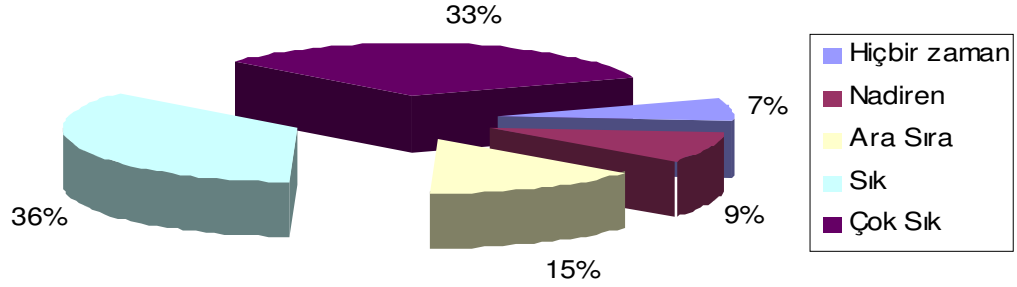
Tablo. 3.38 Müşteri bilgilerinin ürün tasarımına aktarılmasının, bilgilerin doğrudan imalattaki personele iletilmesi ile gerçekleştirilme durumu				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	27	27	27	27
Nadiren	20	20	20	47
Ara Sıra	22	22	22	69
Sık	18	18	18	87
Çok Sık	13	13	13	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.38 Müşteri bilgilerinin ürün tasarımına aktarılmasının, bilgilerin doğrudan imalattaki personele iletilmesi ile gerçekleştirilme durumu

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin müşteri bilgilerini doğrudan tasarımdaki personele iletme sıklıkları incelendiğinde, şirketlerin % 7'sinin hiçbir zaman bu yaklaşımı kullanmadıkları, % 9'unun nadiren, % 15'inin ara sıra, % 36'sının sık, % 33'ünün ise çok sık bir şekilde müşteri bilgisini tasarımdaki personele ileterek ürün tasarıma aktardıkları görülmektedir.

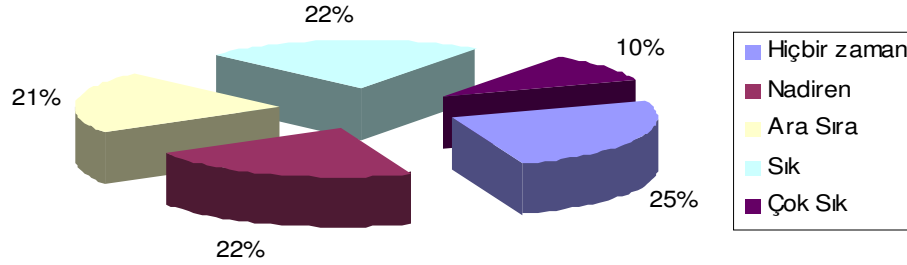
Tablo. 3.39 Müşteri bilgilerinin ürün tasarımına aktarılmasının, bilgilerin tasarımdaki personele iletilmesi ile gerçekleştirilme durumu				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	7	7	7	7
Nadiren	9	9	9	16
Ara Sıra	15	15	15	31
Sık	36	36	36	67
Çok Sık	33	33	33	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3. 39 Müşteri bilgilerinin ürün tasarımına aktarılmasının, bilgilerin tasarımdaki personele iletilmesi ile gerçekleştirilme durumu

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin müşteri bilgisinin tasarıma aktarılmasında QFD gibi sistematik yöntemler kullanma sıklıkları incelendiğinde, şirketlerin % 25'inin bu tür yöntemleri hiçbir zaman kullanmadıkları, % 22'sinin nadiren, % 21'inin ara sıra, % 22'sinin sık, % 10'unun ise çok sık bir şekilde söz konusu yöntemlere başvurdukları görülmektedir.

Tablo. 3.40 Müşteri bilgilerinin ürün tasarımına aktarılmasının, QFD gibi sistematik yöntemler kullanılarak gerçekleştirilme durumu				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	25	25	25	25
Nadiren	22	22	22	47
Ara Sıra	21	21	21	68
Sık	22	22	22	90
Çok Sık	10	10	10	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

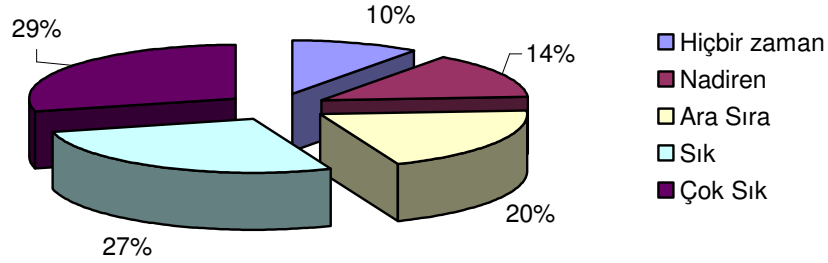


Şekil. 3.40 Müşteri bilgilerinin ürün tasarımına aktarılmasının, QFD gibi sistematik yöntemler kullanılarak gerçekleştirilme durumu

3.6.3.3. Kanepe Şirketlerinin Müşteri ile Tasarımdaki Personel Arasındaki Bilgi Akışını Sağlamada Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Bulgular

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışını tasarım bölümünün satış personeli ile yaptığı yapılandırılmamış görüşmeler ile gerçekleştirilme sıklıkları incelendiğinde, şirketlerin % 10'unun hiçbir zaman bu yaklaşımı kullanmadıkları, % 14'ünün nadiren, % 20'sinin ara sıra, % 27'sinin sık, % 29'unun ise çok sık bir şekilde tasarım bölümünü ile satış personeli arasında gerçekleşen yapılandırılmamış görüşmeleri kullandıkları görülmektedir.

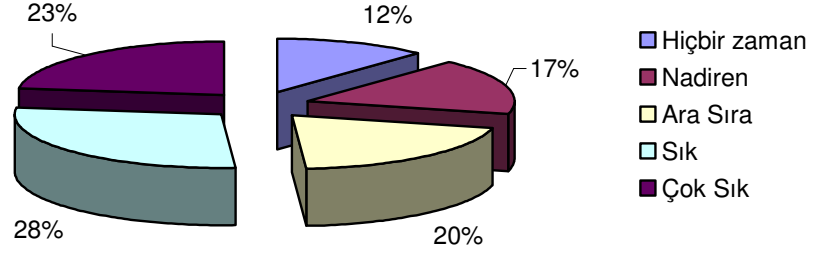
Tablo. 3.41 Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışının tasarım bölümünün satış personeli ile yaptığı yapılandırılmamış görüşmeler ile gerçekleştirilme durumu.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	10	10	10	10
Nadiren	14	14	14	24
Ara Sıra	20	20	20	44
Sık	27	27	27	71
Çok Sık	29	29	29	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.41 Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışının tasarım bölümünün satış personeli ile yaptığı yapılandırılmamış görüşmeler ile gerçekleştirilme durumu.

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışını tasarım bölümünün satış personeli ile yaptığı planlı görüşmeler ile gerçekleştirilme sıklıkları incelendiğinde, şirketlerin % 12'sinin hiçbir zaman bu yaklaşımı kullanmadıkları, % 17'sinin nadiren, % 20'sinin ara sıra, % 28'inin sık, % 23'ünün ise çok sık bir şekilde tasarım bölümünü ile satış personeli arasında gerçekleşen planlı görüşmeleri kullandıkları görülmektedir.

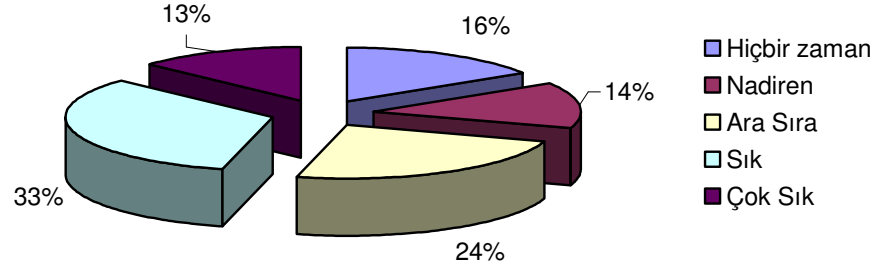
Tablo. 3.42 Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışının tasarım bölümünün satış personeli ile yaptığı planlı görüşmeler ile gerçekleştirilme durumu.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	12	12	12	12
Nadiren	17	17	17	29
Ara Sıra	20	20	20	49
Sık	28	28	28	77
Çok Sık	23	23	23	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.42 Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışının tasarım bölümünün satış personeli ile yaptığı planlı görüşmeler ile gerçekleştirilme durumu.

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışını tasarım bölümünün müşteri ile yaptığı doğrudan görüşmeler ile gerçekleştirilme ile gerçekleştirilme sıklıkları incelendiğinde, şirketlerin % 16'sının hiçbir zaman bu yaklaşımı kullanmadıkları, % 14'ünün nadiren, % 24'ünün ara sıra, % 33'ünün sık sık, % 13'ünün ise çok sık bir şekilde tasarım bölümünün müşteri ile yaptığı doğrudan görüşmeleri kullandıkları görülmektedir.

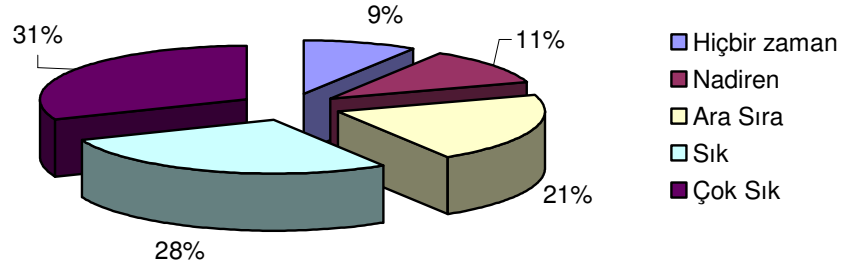
Tablo. 3.43 Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışının tasarım bölümünün müşteri ile yaptığı doğrudan görüşmeler ile gerçekleştirilme durumu.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	16	16	16	16
Nadiren	14	14	14	30
Ara Sıra	24	24	24	54
Sık	33	33	33	87
Çok Sık	13	13	13	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.43 Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışının tasarım bölümünün müşteri ile yaptığı doğrudan görüşmeler ile gerçekleştirilme durumu

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışını araştırma sonuçları, satış rakamları, şikayet kayıtları gibi raporların tasarım bölümüne iletilmesi ile gerçekleştirilme sıklıkları incelendiğinde, şirketlerin % 9'unun hiçbir zaman bu yaklaşımı kullanmadıkları, % 11'inin nadiren, % 21'inin ara sıra, % 28'sinin sık, % 31'inin ise çok sık bir şekilde söz konusu raporları kullandıkları görülmektedir.

Tablo. 3.44 Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışının araştırma sonuçları, satış rakamları, şikayet kayıtları gibi raporların tasarım bölümüne iletilmesi ile gerçekleştirilme durumu.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	9	9	9	9
Nadiren	11	11	11	20
Ara Sıra	21	21	21	41
Sık	28	28	28	69
Çok Sık	31	31	31	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

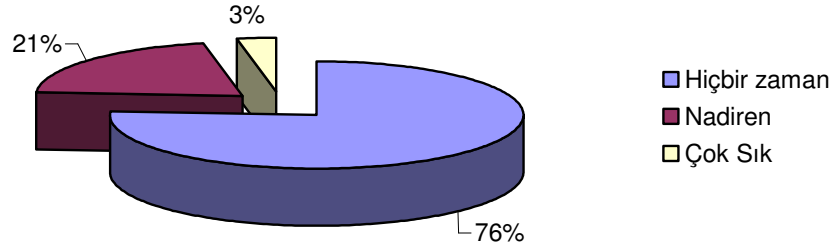


Şekil. 3.44 Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışının araştırma sonuçları, satış rakamları, şikayet kayıtları gibi raporların tasarım bölümüne iletilmesi ile gerçekleştirilme durumu.

3.6.3.4. Kanepe Şirketlerinin Müşteri Şikayetlerinden Gelen Bilgileri Ürün Tasarımına Aktarma Düzeylerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunda yer alan şirketlerin müşteri şikayetlerinin ürün tasarımında dikkate alma durumları incelendiğinde, şirketlerin % 76'nın müşteri şikayetlerini her zaman dikkate aldıkları, % 21'inin nadiren, % 3'ünün ise çoğunlukla dikkate almadıkları görülmektedir.

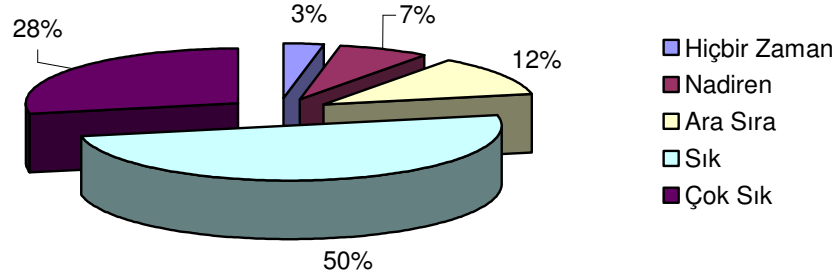
Tablo. 3.45 Müşteri şikayetlerinin ürün tasarımında dikkate alınmama durumu				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir zaman	76	76	76	76
Nadiren	21	21	21	97
Çok Sık	3	3	3	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.45 Müşteri şikayetlerinin ürün tasarımında dikkate alınmama durumu

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin tasarımlarını müşteri şikayetine neden olan problemleri ortadan kaldıracak şekilde değiştirme sıklıkları incelendiğinde, şirketlerin %3'ünün hiçbir zaman, % 7'sinin nadiren, % 12'sinin ara sıra, % 50'sinin sık, % 28'inin ise çok sık bir şekilde söz konusu yaklaşımı kullandıkları görülmektedir.

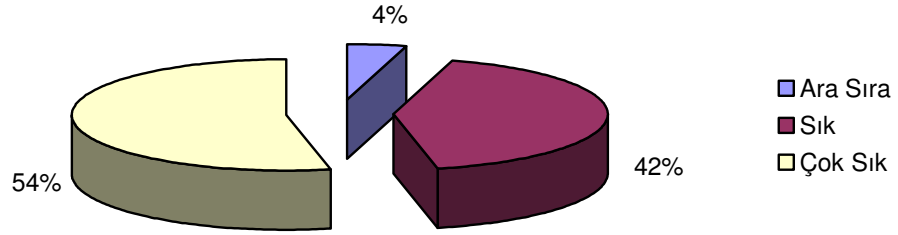
Tablo. 3.46 Tasarımlarını müşteri şikayetine neden olan problemleri ortadan kaldıracak şekilde değiştirme durumu				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir Zaman	3	3	3	3
Nadiren	7	7	7	10
Ara Sıra	12	12	12	22
Sık	50	50	50	72
Çok Sık	28	28	28	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3.46 Tasarımlarını müşteri şikayetine neden olan problemleri ortadan kaldırılacak şekilde değiştirme durumu

Örnekleme grubunda yer alan şirketlerin şikayete neden olan problemin düzeltilmesinin yanı sıra benzer problemlere yol açabilecek tasarım hatalarını da araştırma sıklıkları incelendiğinde, şirketlerin % 6'sının hiçbir zaman, %4'ünün nadiren, %4'ünün ara sıra, % 38'inin sık, % 48'inin ise çok sık bir şekilde söz konusu yaklaşımı kullandıkları görülmektedir.

Tablo. 3. 47 Şikayete neden olan problemin düzeltilmesinin yanı sıra benzer problemlere yol açabilecek tasarım hatalarını da araştırma durumu.				
Değerlendirme	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiçbir Zaman	6	6	6	6
Nadiren	4	4	4	10
Ara Sıra	4	4	4	14
Sık	38	38	38	42
Çok Sık	48	48	48	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil. 3. 47 Şikayete neden olan problemin düzeltilmesinin yanı sıra benzer problemlere yol açabilecek tasarım hatalarını da araştırma durumu.

SONUÇ

Özellikle son yıllarda diğer sektörlerde olduğu gibi kanepeler sektöründe de rekabetin artması, bu sektördeki şirketleri “ne üretirsem satarım” mantığına dayanan “satış odaklı” yaklaşımdan, “ancak müşterinin istediğini satabilirim” mantığına dayanan “müşteri odaklı” bir yaklaşıma taşımaktadır. Artık pek çok kanepeler şirketi yeni ürün tasarımı, satışa kadar tüm faaliyetlerinin merkezine müşteriyi almakta, bu faaliyetleri müşteri bilgisine dayalı olarak yürütmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte kanepeler şirketlerinin söz konusu yaklaşımları uygulamada ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren herhangi bir bilimsel çalışma bulunmamaktadır.

Kanepeler şirketlerinin ürün geliştirmede müşteri odaklı yaklaşımları uygulama düzeylerinin belirleyerek literatürdeki bu eksikliği gidermek amacıyla Kayseri bölgesindeki kanepeler şirketleri üzerinde gerçekleştirdiğimiz araştırmanın sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

Kanepeler şirketlerinin ürün geliştirme sistemlerine ilişkin bulgulardan, söz konusu şirketlerin % 86'sının ayrı bir ürün geliştirme bölümüne sahip olduğu ve ürün geliştirme için ortalama 4-5 personel görevlendirildiği anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan hareketle hemen hemen tüm kanepeler şirketlerinde bir ürün geliştirme sistemi bulunduğu ve bu sistemin etkin olarak çalışmasını sağlayabilmek amacıyla gerekli personel görevlendirmesinin yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kanepeler şirketlerinin ürün geliştirme sürelerine ilişkin bulgulardan, şirketlerin yaklaşık % 60'ının ürün geliştirme sürelerinin 26-100 gün arasında değiştiği, % 10'unun ürün geliştirme süresinin ise 100'günden fazla olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle kanepeler şirketlerinin ürün geliştirmeyi kısa süreli bir faaliyet olarak görmedikleri ve bu iş için belirli bir zaman ayırdıkları sonucuna varılmıştır.

Kanepeler şirketlerinin kullandıkları ürün geliştirme yöntemlerine ilişkin bulgulardan, şirketlerin daha çok mevcut ürünler üzerinde değişiklik yaparak yeni ürün yaratma ve yenilikçiliğe dayalı proje geliştirme yöntemlerini kullandıkları, mevcut ürünleri

iyileştirme yoluna ise diğer iki yöntemle oranla daha az başvurdukları anlaşılmaktadır. Araştırmada büyük ve orta ölçekli firmaların büyük oranda yenilikçiliğe dayalı proje geliştirme yöntemine başvurdukları, küçük ölçekli işletmelerin ise daha çok mevcut ürünler üzerinde değişiklik yaparak yeni ürün yarattıkları görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle kanepeler şirketlerinin ürün geliştirmeye yenilikçi bir bakış açısı ile yaklaştıkları sonucuna varılmıştır.

Kanepeler şirketlerinin kullandıkları ürün geliştirme yaklaşımlarına ilişkin bulgulardan, şirketlerin yaklaşık % 60'ında ürünlerin tasarım bölümündeki personelin fikirleri doğrultusunda geliştirildiği, şirketlerin % 30'unda tasarım bölümünün dışındaki personelin de fikirlerinin alındığı, farklı bölümlerden personelin katılımıyla oluşturulan takımların kullanımının ise şirketlerin % 30'u ile sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında tasarım sürecindeki görev alan kişilerden bağımsız olarak şirketlerin, yaklaşık % 85'inin ürünlerini müşteri araştırmalarından elde edilen bilgiler ışığında tasarladıkları görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle kanepeler şirketlerinin ürün geliştirme sürecinde ağırlıklı olarak tasarım bölümünde görevli personeli kullandığı, diğer bölüm personelinin fikirleri alınmakla birlikte bunların nadiren tasarım sürecine dahil edildikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca ürün, ister tasarım bölümdeki personel, isterse farklı bölümlerden personelin katılımıyla oluşturulan bir takım tarafından tasarlansın her iki durumda da tasarım süreci müşteri bilgilerine dayalı olarak yürütülmektedir.

Ürün geliştirme takımlarının kompozisyonu incelendiğinde ise tasarım bölümü personelinin tüm ürün geliştirme takımlarında yer alırken, pazarlama, satış ve üretim bölümündeki personelin genellikle, finans bölümündeki personelin nadiren söz konusu takımlarda görev aldığı görülmektedir. Araştırma kapsamında kanepeler şirketi yetkilileri ile gerçekleştirilen yapılandırılmamış görüşmeler sırasında da, kanepeler maliyet kalemlerinin karmaşık olmaması nedeniyle finans personelinin tasarım sürecinde yer almasının yarar sağlamayacağı ifade edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle kanepeler şirketlerinin ürün geliştirme takımlarına çok sık başvurmamakla birlikte, bu tür bir takımın oluşturulduğu durumlarda tasarım bölümünün yanı sıra pazarlama, üretim ve satış bölümlerinden eşit derecede katılım sağladıkları, finans

personelini de ihtiyaç oldukça söz konusu takımlara dahil ettikleri sonucuna varılmıştır.

Kanepe tasarım sürecinde yaygın olarak yararlanılan katalogların kullanım şekillerine ilişkin bulgulardan, şirketlerin daha çok kataloglardaki ürünlerden esinlenerek yeni ürün tasarlama yolunu tercih ettiği, bununla birlikte kataloglardaki ürünler üzerinde değişiklikler yapma ya da bu ürünleri aynen kopyalama yoluna da gittikleri anlaşılmaktadır. Büyük ve orta ölçekli firmaların daha çok fuarlarda gördükleri yeni trendlerden etkilenecek yeni ürün geliştirdikleri, küçük ölçekli firmaların ise daha çok piyasa liderlerinin kataloglarından birebir alıntı yaptıkları görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle kanepe şirketlerinin yeni ürün geliştirmeye öncelik vermekle birlikte zaman zaman diğer firmaların ürünlerini aynen kopyalama ya da değişiklikler yaparak pazara sürme yaklaşımını da kullandıkları sonucuna varılmıştır.

Kanepe şirketlerinin müşteri bilgi yönetim sistemlerine ilişki bulgulardan, şirketlerin % 90'ının müşteri şikayetlerini takip etmekten sorumlu bir personel bulundurduğu, % 76'nın müşteri şikayetlerini yazılı bir prosedüre göre değerlendirdiği ve şikayetleri bir veri tabanında sakladığı anlaşılmaktadır. Müşterilerin şikayetlerini iletebileceği bir tüketici danışma hattına sahip şirket oranı % 41 iken, bu amaçla internet sitelerini kullanan şirketlerin oranı % 45'tir. Bu bulgulardan hareketle kanepe şirketlerinin büyük bir bölümünün müşteri bilgi yönetim sistemine sahip oldukları ve bu sistemi dökümanite edilmiş prosedürler çerçevesinde çalıştırdıkları, ancak müşteri şikayetlerinin etkin bir şekilde toplanmasını sağlayacak araçları yeterince kullanmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Kanepe şirketlerinin müşteri bilgisini elde etmekte kullandıkları yöntemlere ilişkin bulgulardan, müşteri şikayetlerinin müşteri bilgisi elde etmede en yoğun olarak kullanılan yöntem olduğu, bunun yanında, son müşterilere (kullanıcılara) ve bayilere uygulanan anket çalışmaları, son müşteri ve bayilerle yapılan gayri resmi görüşmeler ile bayilerle yapılan odak grubu toplantılarının müşteri bilgisi elde etmede yaygın olarak kullanıldığı, müşterilerle yapılan odak grubu toplantılarına ise nadiren

başvurulduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan hareketle kanepe şirketlerinin müşteri bilgisi elde etmede çok farklı yöntemleri bir arada kullandıkları, ancak bilinmeyi öğrenme fırsatı sağlayan odak gruplarından yeterince faydalanmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Kanepe şirketlerinin müşteri bilgilerini ürün tasarımına aktarmada kullandıkları yöntemlere ilişkin bulgulardan, müşteri bilgilerinin genellikle tasarım personeline iletildiği ve bu bilgilerin ürüne söz konusu personel tarafından aktarıldığı, müşteri bilgisinin doğrudan imalattaki personele iletilmesi yaklaşımına nadiren başvurulduğu, Kalite Fonksiyon Göçerimi (QFD) gibi yöntemlerin ise kanepe şirketleri tarafından yaygın olarak kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Araştırma sırasında kanepe şirketi yöneticileri ile gerçekleştirilen yapılandırılmamış görüşmelerden de kanepe tasarımının çok teknik bir faaliyet olarak görülmediği ve bu nedenle QFD gibi ileri tasarım yöntemlerine bu sektörde ihtiyaç duyulmadığı, tasarımda küçük değişiklikler gerektiren bilgilerin doğrudan imalata iletilmesinin şirkete zaman kazandıracağı düşüncesinin bu şirketlerde hakim olduğu görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle kanepe şirketlerinin ürün geliştirmeyi tasarım personelinin yapacağı çizimlerle gerçekleştirilebilecek ve imalattaki personel tarafından geliştirilebilecek bir süreç olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kanepe şirketlerinin müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışını sağlamada kullandıkları yöntemlere ilişkin bulgulardan, şirketlerin söz konusu bilgi akışını esas olarak araştırma sonuçları, satış rakamları, şikayet kayıtları gibi raporların tasarım bölümüne iletilmesi ve tasarım bölümünün satış personeliyle yaptığı planlı görüşmeler ile gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Tasarım bölümünün müşteriyle yaptığı doğrudan görüşmeler ile satış personeli gerçekleştirdiği yapılandırılmamış görüşmeler ise şirketlerinin % 60 tarafından kullanılmaktadır. Bu bulgulardan hareketle kanepe şirketlerinin müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışını sağlamada sistematik yöntemlerden yararlandıkları, yapılandırılmamış görüşme gibi sistematik olmayan yöntemleri ise destekleyici bilgi kanalı olarak gördükleri, bunların yanında tasarım bölümünün doğrudan müşteriyle

temas kurmasının sağlayacağı yararları tam olarak kavrayamadıkları ve bu yöntemi uygulamaya geçirmede yetersiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Kanepe şirketlerinin müşteri şikayetlerinden gelen bilgileri ürün tasarımına aktarma düzeylerine ilişkin bulgulardan, şirketlerin hemen hemen tümünün ürün tasarımında müşteri şikayetlerini dikkate aldıkları, tasarımları mevcut şikayetleri ortadan kaldıracak ve benzer problemlerin ortaya çıkmasını önleyecek şekilde revize ettikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan hareketle kanepe şirketlerinin ürün tasarımında proaktif bir yaklaşım sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

Araştırma bulguları bir bütün olarak incelendiğinde ise kanepe şirketlerinin müşteri odaklı yaklaşımları uygulama konusunda ciddi bir gayret içinde oldukları ve söz konusu yaklaşımları hayata geçirmede büyük ölçüde başarı sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Açan B; Kişisel Satış Faaliyetlerinde Müşteri Odaklılık ve KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2001.
- Adler P. S, "Getting the Most Out of Your Product Development Process", Harvard Business Review, March-April 1996.
- Anderson, E. W.; M. W. Sullivan; "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms." Marketing Science 12, Sayı 2 (2004): 56-58.
- Armstrong G; P. Kotler, Marketing An Introduction, Fifth Edi., Prentice Hall Inc., New Jersey, 2000.
- Assael H; Marketing Principles and Strategy, The Dryden Pres, Orlando, 1993.
- Ayhan, D.Y.; L. Ş. Özer, "Müşteri Tatmini ve Tatmin Teorilerine Yönelik Literatürdeki Kuramsal Tartışmalar." Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi 17, Sayı 2 (1999): 16-24.
- Bank J; The Esence of Total Quality Management, Prentice Hall, New York, 1992.
- Baş,T., Anket, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Baykal O; İ.Gülmez, Pazarlamada Mal, Yeni Mal ve Ülkemizde Yeni Mal Çalışmaları, MPM yayınları, İstanbul, 1980.
- Besterfield, D.H.; C.Besterfield; G. Besterfield; M, Besterfield; Total Quality Mangement, Prentice Hall, New Jersey, 1995.
- Bearden, W. O.; J. E. Teel. " Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports." Journal of Marketing Research, 20, Subat, 1983.
- Berkowitz, E. M.; Marketing, Richard Irwin Inc., Boston, 1994.
- Brassington F; S. Pettitt, Principles of Marketing, Second Ed., Pearson Education Ltd., London, 2000.

- Brechan, I.; “The Different Effect of Primary and Secondary Product Attributes on Customer Satisfaction” *Journal of Economic Psychology* Haziran, 27, 3, 2006.
- Buttle, F.; “SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda.” *European Journal of Marketing*, 30, Sayı 1, 1996.
- Cadotte, E.R.; R.B. Woodruff; R.L. Jenkins. “Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction.” *Journal of Marketing Research*, Ağustos, 24, 1987.
- Capon N; J. M. Hulbert, *Marketing Management in the 21.Century*, Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- Carbonell P.; A. I. Rodriguez “The Impact of Market Characteristics and Innovation Speed on Perceptions of Positional Advantage and New Product Performance”, *International Journal of Research in Marketing*, Mart, 23, 1, 2006.
- Cemalcılar İ; *Pazarlama*, Beta Yayınevi, İstanbul, 1987.
- Churchill, G. A.; C. Surprenant. “An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction.” *Journal of Marketing Research*, 19, Kasım, 1982.
- Claxton, J.D., N.F. Joseph, B.Portis”A Taxonomy of Prepurchase Information Gatering Patterns”, *Journal of Advertisin Research*, Ağustos, 15.
- Cooper R. G; E.J. Kleinschmidt, “New Products: What Separates Winners From Losers?”, *Journal of Product Innovation Management*, 5 Sept., 1987.
- Cooper P.; “A Study of Innovators' Experience of New Product Innovation in Organisations”, *R & D Management*. Kasım 35, 5, 2005.
- Dalrymple D; L. Persons, *Marketing Management*. John Wiley&Sons Inc., New York, 2000.
- Erem T; *Pazarlama*, Üçüncü baskı, İ.İ.T.İ.A., Nihat Sayar Vakfı Yayın No: 336-569, İstanbul, 1980.

- Erkut, H.; “Hizmet Yönetimi”, İnterbank Yayınları Toplam Kalite Yönetimi Dizisi, 1995.
- Ersen H; Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul, 1997,
- Etzel M. J; B. J. Walker; W. J. Stanton, Marketing, Mc Graw Hill, Boston, 2001.
- Evanschitzky, H., F. Wangenheim, “Making Customers Happy Without Seeing Them: The Employee Customer Satisfaction Link at Varying Customer Contact Levels” American Marketing Association. Conference Proceedings, 17, 2006.
- Everett, E; Adam J.; Ronald J. Ebert, Production and Operations Management Concepts, Models and Behavior, Fifth Ed., Prentice Hall Inc. Ed., New Jersey, 1992.
- Ferman M; “Mamul Hayat Eğrisi Üzerine Değerlendirmeler”, Pazarlama Dünyası, Yıl: 3, Sayı: 14, Mart-Nisan 1989.
- Ferman M; Modern Üretim Yönetimi, İstanbul Üniv. Siyasal Bilgiler Fak. Yayın: 16, İstanbul, 1995.
- Filiz H; Müşteri Memnuniyeti Araştırmalarının İşletme Yönetimi Açısından Önemi ve Hizmet İşletmelerinde Bir Örnek, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2002.
- Füller, J. M. Bartl; H. Ernst, H. Mühlbacher, “Community Based Innovation: How to Integrate Members of Virtual Communities into New Product Development” Electronic Commerce Research, Ocak, 6, 1, 2006.
- Gökçin, T.; “İç/Dış Müşteri Memnuniyeti”, 5. Ulusal Kalite Kongresi; TKY ve Siyasette Kalite, Bildiri Kitabı Cilt I, Kasım, 1996.
- Griffin A; A. L.; Page, “PDMA Success, Measurement Project Reccomended Measures for Product Development Success and Failure”, Journal of Product Innovation Management, Vol: 13, 1996.

Güler H; Orta Marka Uygulamasının Tüketicinin Marka Bağımlılığına Satın Alma Miktarı ve Satın Alma Sıklığı Bazında Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2002.

Güneş Y; Müşteri Odaklı Sistem Tasarımı ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 1998.

Goetsch, D.L.; S. Davis, Introduction To Total Quality, Macmillan, New York, 1994.

Halstead, D.; D. Hartman; L.S. Schmidt, "Multi Source Effects on the Satisfaction Formation Process." Journal of the Academy of Marketing Science, 22, Sayı 2, 1994.

Hayes, B. E.; Measuring Customer Satisfaction, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1991.

Herrmann A; F. Huber; C. Braunstein; "Ein Erklärungsansatz der Kundenbindung unter Berücksichtigung der wahrgenommenen Handlungskontrolle", Die Betriebswirtschaft, 3, 2000

Houser J. R; "Defensive Marketing Strategies", Marketing Science, 2, 1983.

Hsun H. S., W.H. Chen, J.T. Hsueh, "Application of Customer Satisfaction Study to Derive Customer Knowledge" Total Quality Management & Business Excellence, Mayıs, 17, 4, 2006.

İslamoğlu A. H; Pazarlama Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999.

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

Knapp, D.E., Marka Akli, MediaCat Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Konak, B; Müşteri Odaklı İşletme Yönetimi Açısından Ürün Geliştirme Süreci ve Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Üniversitesi, Eskişehir, 1999.

Kotler,P.; Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri, Optimist Yayınevi, İstanbul, 2006.

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

Kotler P.; G. Armstrong, Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey, 2001.

Kotler P.; Marketing Management, The Millennium Ed., Prentice Hall Inc., New Jersey, 2000.

Kotler,P.; “Pazarlamanın Yeni Yüzü”, Capital Dergisi Özel Eki, Mayıs, 1998.

Kozlu Cem; Uluslar arası Pazarlama, Genişletilmiş 5. Baskı, Türkiye İş Kültür Yayınları, Genel Yayın No. 234, Ekonomi Dizisi: 16, İstanbul, 1995.

Lamb C.; W., J. F. H. Mc Daniel, Marketing: Third Ed., South-Western, Collage Pub., Ohio, 1996.

Mcnealy R. M., Making Customer Satisfaction Happen, Chapman Hall, London, 1994.

Mithas S.; M S Krishnan; C. Fornell. “Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?” Journal of Marketing. Chicago, Kasım, 69, 4, 2005.

Moore W.L; E.A.; Pessmier, The Product Planning and Management: Desiging and Delivering Value, McGraw Hill, New York, 1993.

Mucuk İ; Pazarlama İlkeleri, 13. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

Mulebeke J.A.W; L. Zheng, “Incorporating Integrated Product Development With Technology Road Mapping for Dynamism and Innovation” International Journal of Product Development, 3, 1, 2006.

Mumyalmaz M; Müşteri Odaklı Olan ve Olmayan özel sağlık Kuruluşlarının Müşteri Gözünde Algılanma Düzeyi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2001.

Mumyalmaz M; Müşteri Odaklı Olan ve Olmayan özel sağlık Kuruluşlarının Müşteri Gözünde Algılanma Düzeyi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2001.

Nagao, K.; S. L Vargo; F. W. Morgan “Satisfiers, Dissatisfiers, Criticals, and Neutrals: Understanding Their Relative Effects on Customer (Dis)satisfaction”, American Marketing Association. Conference Proceedings, 17, 2006.

Newman, E.; R.Stalin, “Inforation Sources of Durable Goods” Journal of Advertising Resarch, Nisan, 13.

Okyay E; Yeni Mamul Kararları ve Türkiye’deki Uygulama, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak., Pazarlama Ens., No: 5, Sermet Matbaası, İstanbul, 1975.

Oliver, R. L.; J.E. Swan, “A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions.” Journal of Marketing Research, Kasım, 17, 1980.

Oliver, R.L.; J. E. Swan, “Equity and Disconfirmation Perceptions As Influences on Merhant and Product Satisfaction.” Journal of Consumer Research, 16, Aralık, 1989.

Önöz, E.; “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Anketi Uygulaması”, 6. Ulusal Kalite Kongresi; TKY ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, Bildiri Kitabı Cilt II, Kasım 1997.

Özer, L.; “Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini: Rusya Federasyonu Vatandaşlarının Türkiye’ye Seyahatlerine İlişkin Algılanan Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini Ölçümü.” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haziran Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1998, s.41

Practor T.; Pazarlama Araştırmasının Temelleri, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 2005

- Perreult W.D; E. J. McCarthy, Basic Marketing, Richard Irwin, Chicago, 1997.
- Pride W; M. Pride; O.C. Ferrel, Marketing Concepys and Strategies, Houghton Mifflin Co., Boston, 2000.
- Rafee H; Verbraucherzufriedenheit und Wertwandel, Campus verlag, Frankfurt, 1987.
- Rao A.; L.P.Carr; I.Dambolena; R.J.Kopp; J.Martin; F.Rafii; P.F.Schlesinger, Total Quality Management A Cross Functional Perspective, John Wiley & Sons, New York, 1996.
- Rust R; A.Z. Zahorik, “Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share”, Journal of Retailing, 59, 2, 1993.
- Sarıyer, N. Müşteri Tatmin Aracı Olarak Şikâyet Toplama Yöntemleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2003.
- Schlesinger, L. A.; J. L. Heskitt; “Hizmetlerde Başarısızlık Çevrimlerini Kırma”, Sloan Management Review, 1991.
- Selkut, E. E.; Türkiye’de Lüks Otomobil Sektöründe Showroom Tecrübesinin Satınalma Davranışlarına Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2002.
- Song, M.; R J. Thieme, “A Cross-National Investigation of the R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process”, Industrial Marketing Management, 35, 3, 2006.
- Souder W.E.; J. D. Sherman; R. D. Cooper, “Environmental Uncertainty Organizational Integration and New Product Development Effectiveness: A Test of Contingency Theory”, Journal of Product Innovation Management, Vol: 15, 1999.
- Tak, B.; M.H. Altıntaş, “Otomobil Tüketicilerinin Araçlarından Tatmin Olma Derecelerini Ölçen Bir Stratejik Benchmarking Çalışması”, 6. Ulusal Kalite

Kongresi; TKY ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, Bildiri Kitabı Cilt II, Kasım 1997.

Taylor, S. A.; J. Cronin JR., “Modeling Patient Satisfaction and Service Quality.”
Journal of Health Care Marketing, 14, Sayı 1, 1994.

Tek Ö. B; Pazarlama İlkeleri ve Uygulamalar, Memleket Matbaası, İzmir, 1991.

Vavra T.G; Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, Kalder Yayınları, 1999.

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

Woodruff, R. B.; E. R. Cadotte; R. L. Jenkins, “Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms.” Journal of Marketing, Ağustos, 20, 1983.

Yılmaztürk, M.H.; Özel Sağlık Kuruluşları Yönetiminde “Müşteri Odaklılık” ve Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2001.

Yi Y; “A Critical Review of Customer Satisfaction”, Review of Marketing, 1990, 4.

Yüksel, A.; F. Yüksel. “The Expectancy-Disconfirmation Paradigm: A Critique.”
Journal of Hospitality& Tourism Research, 25, Sayı 2, 2001.

Yükselen C.; Pazarlama İlkeleri, Detay Yayıncılık, Ankara,2000.

Zairi M.; “Serving the Customer in a TQ Environment: A Question of Shared Aspirations”, EOQ’93, Helsinki, 1993.

Zhou, K. Z. “Innovation, İmitation, and New Product Performance: The Case of China Industrial Marketing Management, Nisan, 35, 2006.

4077 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun.

EKLER**Ek -1 Anket Formu****ANKET FORMU**

Bu çalışma kanepeler tasarımı sürecinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Ankette yer alan soruları lütfen firmanızdaki mevcut uygulamaları göz önüne alarak cevaplandırınız. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza bağlıdır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Şirket

Adı :
Anketi Yanıtlayanın Adı Soyadı :
Şirketteki Görevi :

Lütfen aşağıdaki soruları ve bu sorulara ait seçenekleri dikkatlice okuyunuz ve firmanızdaki uygulamaları en iyi yansıtan kutucuktaki rakamı daire içine alınız.

1. Mevcut ürün geliştirme projelerinizin oranlarını her bir proje yöntemi karşısındaki kutucukları işaretleyerek belirtiniz (Lütfen üç proje yaklaşımının toplamının % 100 olmasına dikkat ediniz).		% 0	% 25	% 50	% 75	% 100
1.A	Mevcut ürünlerde iyileştirme oranı:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.B	Mevcut ürünler üzerinde değişiklik yapılarak yaratılan yeni ürün oranı:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.C	Yenilikçiliğe dayalı projelerin oranı:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

2. Ürün geliştirme sürecinizde aşağıdaki uygulamaların ağırlık derecesini belirtiniz.		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık	Çok Sık
2.A	Ürünler tasarım bölümündeki personelin fikirleri doğrultusunda tasarlanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.B	Ürünlerin tasarımında farklı bölümlerdeki kişilerin de fikirleri alınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.C	Ürünler farklı bölümlerden personelin katılımıyla oluşturulan takımlar tarafından tasarlanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.D	Ürünler müşteri araştırmalarından elde edilen bilgiler ışığında tasarlanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.E	Ürünler farklı kataloglardaki (yerli-yabancı firmaların) ürünleri baz alınarak tasarlanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3. Ürün geliştirme takımında aşağıdaki her birbirimin görev alma sıklığı nedir?		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık	Çok Sık
3.A	Tasarım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.B	Üretim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.C	Pazarlama	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.D	Satış	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.E	Finans	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

4. Katalogların ürün geliştirme sürecinde kullanımı ile ilgili her bir ifadenin firmanız içindeki uygulanma durumunu işaretleyiniz.		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık	Çok Sık
4.A	Kataloglardaki ürünleri aynen kopyalarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.B	Kataloglardaki ürünler üzerinde küçük değişiklikler yaparız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.C	Kataloglardaki ürünler üzerinde kapsamlı değişiklikler yaparız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.D	Kataloglardaki ürünlerden esinlenerek yepyeni ürünler tasarlarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

5. Müşteri bilgisinin elde etmede firmanızın aşağıdaki araçları kullanıma sıklığını işaretleyiniz.		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık	Çok Sık
5.A	Müşteri şikâyetleri.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.B	Son müşterilere (kullanıcılara) uygulanan anket çalışmaları.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.C	Bayilerle uygulanan anket çalışmaları.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.D	Son müşterilerle yapılan odak grubu (bilgi edinme) toplantıları.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.E	Bayilerle yapılan odak grubu (bilgi edinme) toplantıları.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.F	Müşterilerle yapılan gayri resmi görüşmeler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.G	Bayilerle yapılan gayri resmi görüşmeler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.H	Satış rakamlarının incelenmesi.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

6. Firmanızda müşteri bilgileri ürün tasarımına nasıl aktarılmaktadır?		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık	Çok Sık
6.A	Müşteri bilgileri imalatındaki personele iletilir, onlar bu bilgilere göre üretimde gerekli değişiklikleri yaparlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.B	Müşteri bilgileri tasarımdaki personele iletilir, onlar bu bilgilere göre gerekli tasarım değişiklikleri yaparlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.C	Müşteri bilgileri QFD gibi sistematik yöntemler kullanılarak tasarıma aktarılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

7. Müşteri ile tasarımdaki personel arasındaki bilgi akışını nasıl sağlıyorsunuz?		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık	Çok Sık
7.A	Tasarım bölümünün satış personeli ile yaptığı yapılandırılmamış görüşmeler ile.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.B	Tasarım bölümünün satış personeli ile yaptığı planlı görüşmeler ile.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.C	Tasarım bölümündeki personelin müşteri ile yaptığı doğrudan görüşmeler ile.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.D	Araştırma sonuçları, satış rakamları, şikâyet kayıtları gibi raporların tasarım bölümüne iletilmesi ile	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

8. Müşteri şikâyetlerinin ürün tasarımına etkisi nedir?		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık	Çok Sık
8.A	Ürün tasarımında müşteri şikâyetleri dikkate alınmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.B	Tasarım müşteri şikâyetine neden olan problem ortadan kaldırılacak şekilde değiştirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.C	Şikâyete neden olan problemin düzeltilmesinin yanı sıra benzer problemlere yol açabilecek tasarım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

9. Müşteri şikâyetlerini ele almakta kullandığınız yazılı bir prosedür bulunmakta mıdır?

☐ EVET

☐ HAYIR

10. Müşterilerinizin şikâyet ve önerilerini iletebileceği bir tüketici danışma hattınız var mı?

☐ EVET

☐ HAYIR

11. Müşterilerinizin şikâyet ve önerilerini iletebileceği bir İnternet siteniz var mı?

☐ EVET

☐ HAYIR

12. Müşteri şikâyetlerine işlem yapmak ve sonuçlarını takip etmekten sorumlu bir personeliniz var mı?

☐ EVET

☐ HAYIR

13. Müşteri bilgilerinin (şikâyetleri, görüşleri, anket sonuçları) depolandığı bir veritabanınız var mı?

☐ EVET

☐ HAYIR

14. Ayrı bir ürün geliştirme bölümünüz var mı?

☐ EVET

☐ HAYIR

15. Ürün portföyünüzde kaç farklı model bulunmaktadır?

..... model.

16. Ortalama ürün geliştirme süreniz ne kadardır?

..... gün.

17. Ürünlerinize kaç yıl garanti veriyorsunuz?

..... gün.

18. Firmanızın yıllık ortalama cirosu ne kadardır?

[] 100.000 YTL'den az

[] 101.000 – 200.000 YTL

[] 201.000 – 300.000 YTL

[] 301.000 – 400.000 YTL

[] 401.000 – 500.000 YTL

[] 500.000 YTL'den fazla

19. Firmanızda kaç personel çalışmaktadır?

..... personel.

20. Firmanızda sadece ürün geliştirmeden sorumlu kaç personel bulunmaktadır?

..... personel.

ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında gurbetçi bir ailenin çocuğu olarak Hollanda’da doğdu. İlkokulu Hollanda’da bitirdikten sonra ailesinin anavatana kesin dönüş yapıp, Kayseri’ye yerleşmesi ile öğrenim hayatına burada devam etti. Sırasıyla; Sabahat ve Hıfzı Gözübüyük Ortaokulu (1989), Fevzi Çakmak Lisesi (1992) ve Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme (1998) bölümünden mezun oldu. Mezuniyetin hemen sonrasında Erciyes Yağ Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de satış sorumlusu olarak işe başladı. Bir yıl süreyle bu şirkette çalıştıktan sonra askerlik görevini yerine getirmek üzere ayrıldı. Askerliğini yedek subay olarak Erzurum’un Oltu ilçesinde tamamladıktan sonra çalışma hayatına 2001 yılında Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.’de devam etti. Burada muhasebe, pazarlama, su şişeleme tesisi ve son olarak da şeker ambarında çeşitli görevlerde bulundu. Evli ve iki çocuk babası olup, halen Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.’de şeker ambar şefi olarak görevine devam etmektedir.

İletişim Bilgileri:

Adres: Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.

Osman Kavuncu Cad. 7.km. Kocasinan / Kayseri

İş tel: (352) 3312400 (316 dahili)

Cep Tel: 532 6731044

Mail adresi: inanckizilyazi@mynet.com