

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

**ULUSLARARASI PAZARLARDA YENİ ÜRÜN
GELİŞTİRME STRATEJİSİ AÇISINDAN REKABET
AVANTAJI VE TÜRK EV TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE
BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

SÜREYYA KUMKUMOĞLU

Danışman: Prof. Dr. AYPAR USLU

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA Bilim Dalı
Doktora öğrencisi SÜREYYA KUMKUMOĞLU'nun ULUSLARARASI
PAZARLARDA YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME STRATEJİSİ AÇISINDAN REKABET
AVANTAJI VE TÜRK EV TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA adlı tez
çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri
tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 13.08.2007

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. AYPAR USLU
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. SUAT OKTAR
3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. SERDAR PİRTİNİ
4) Jüri Üyesi : PROF.DR.SELİME SEZGİN
5) Jüri Üyesi : PROF.DR.YAMAN ÖZTEK

Düsen.
S. Sezgini
Yaman.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	vii
SUNUŞ	xi
1. GİRİŞ: REKABET, REKABET GÜCÜ, REKABET STRATEJİSİ VE ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ	1
1.1 Rekabet ve Rekabet Gücü Kavramları	1
1.2 Rekabet Stratejisi ve Rekabet Avantajı Kavramları	5
1.3 Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri	8
1.3.1 İhracata Dayalı Giriş Yöntemleri	10
1.3.2 Anlaşmalara Dayalı Giriş Yöntemleri	10
1.3.3 Yatırıma Dayalı Giriş Yöntemleri	10
1.4 Uluslararası Pazarlarda Makro ve Mikro Çevrenin Rekabet Üzerine Etkileri	13
1.4.1 Makro Çevrenin Uluslararası Pazarlardaki Rekabet Üzerine Etkileri	14
1.4.1.1 Demografik Güçler	15
1.4.1.2 Ekonomik Güçler	15
1.4.1.3 Teknolojik Güçler	15
1.4.1.4 Politik-Yasal Güçler	16
1.4.1.5 Sosyo-Kültürel Güçler	17
1.4.1.6 Doğa (Ekolojik) Güçleri	18
1.4.2 Mikro Çevrenin Uluslararası Pazarlardaki Rekabet Üzerine Etkileri	20
1.4.2.1 Müşteriler	20
1.4.2.2 Rakipler	21
1.4.2.3 Tedarikçiler	22
1.4.2.4 Aracılar	23
II. ULUSLARARASI PAZARLARDA REKABET STRATEJİLERİ VE REKABET AVANTAJI OLARAK YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME	25
2.1 Uluslararası Pazarlarda Rekabet Stratejileri Gelişimi	25
2.1.1 Jenerik Stratejiler	33
2.1.1.1 Geniş Hacimli Piyasa Stratejileri	33
2.1.1.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisi	33
2.1.1.1.2 Ürün Farklılaştırma Stratejisi	34
2.1.1.2 Dar Hacimli Piyasa Stratejileri	35
2.1.2 Konumlandırma	36
2.1.3 Fonksiyonel Programlar	38
2.2 Uluslararası Pazarlarda Teknolojik Gelişimler	39

2.2.1 Gelişen E-Pazarlama Çevresi	44
2.2.2 Değer Zinciri Sistemi	52
2.2.3 Ortaklaşa Rekabet Avantajı	57
2.3 Yenilik ve Yeni Ürün Geliştirme Planlama Süreci	63
2.3.1 İşletmelerin Yenilik ve Yeni Ürün Geliştirme Nedenleri	63
2.3.2 Yeni Ürün Geliştirme Planlama Süreci	68
2.3.2.1 Misyon	69
2.3.2.2 Durum Analizi	72
2.3.2.3 Yeni Ürün Geliştirme Sürecindeki Başarı ve Başarısızlıkların Çerçevesi	77
2.4 Rekabet Avantajı Olarak Yeni Ürün Geliştirme Stratejileri	83
2.4.1 Değer Üstünlüğü Stratejisi	91
2.4.2 Maliyet Üstünlüğü Stratejisi	95
2.4.3 Pazar Bütünleşme Stratejisi	95
2.4.4 Operasyon Stratejisi	99
2.4.4.1 Finansal Yönetim	105
2.4.4.2 İnsan Kaynakları Yönetimi	105
2.4.4.3 Dağıtım Kanalı Yapısı	107
2.4.4.4 Satış Sonrası Hizmet Faaliyetleri	108
2.4.4.5 Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri	110
2.4.4.6 Operasyon Stratejisi Başarı Faktörleri	111
2.5 Yeni Ürün Geliştirme Rekabet Avantajı ile Ulaşılan İşletme Performansı	117
2.5.1 İşletmelerin Performans Gelişimleri	117
2.5.2 İşletmelerin Rekabet Alanları Değişimleri	120
2.5.3 Sadakat ve Müşteri Bağlılığı	123
2.5.4 Pazar Payı ve Kârlılık	124
3. UYGULAMA	127
3.1 Uluslararası Pazarlarda Türk Ev Tekstili Sektörünün Genel Durumu	127
3.2 Araştırmanın Önemi	136
3.3 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	137
3.4 Araştırmanın Sınırlamaları	139
3.5 Araştırmanın Türü	139
3.6 Araştırma Yapı Modeli ve Araştırma Hipotezleri	140
3.6.1 Araştırma Modeli	140
3.6.2 Araştırma Hipotezleri	142
3.7 Araştırma Yöntemi	145
3.7.1 Ana Kütle ve Örnek Kütle Seçimi	146
3.7.2 Veri Toplama Yöntemi	148
3.7.3 Anket Sorularının Hazırlanması	149
3.7.4 Veri Analizinde Kullanılan İstatistikî Yöntemler	151
3.8 Araştırma Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi	157
3.8.1 Araştırma Bulguları	157
3.8.1.1 Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler	157
3.8.1.2 Güvenilirlik Analizi Sonuçları	200

3.8.1.3 Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	206
3.8.1.4 Hipotez Sonuçları	219
3.8.2 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	224
4. SONUÇ	237
KAYNAKÇA	243
EKLER	253

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1–1: Teknolojik Değişim	16
Tablo 1–2: Politik-Ekonomik-Yasal Çevre Göstergeleri	17
Tablo 1–3: Sosyo-Kültürel Özellikler	18
Tablo 2–1: Farklı Amaçlar için Farklı Konumlandırmalar	38
Tablo 2–2: Değişen Teknoloji ve Gelişen Pazarlama Kavramı	41
Tablo 2–3: Ortaklaşa Rekabetin Temel Dayanakları	60
Tablo 2–4: İşletmelerin Yeni Ürün Geliştirme Nedenleri	65
Tablo 2–5: Yenilik Çeşidi Dağılım Oranı	67
Tablo 2–6: Rekabet Stratejilerinin Boyutları	85
Tablo 2–7: İki Ürün Grubunun Karşılaştırılması: Üretim İhtiyaçlarından Doğan Farklılıklar	113
Tablo 2–8: Yenilik Talebinde Psikolojik Değişim	124
Tablo 3–1: Türkiye’nin Ev Tekstili Ürünleri İhracatı 2003–2005	130
Tablo 3–2: Türkiye’nin Ev Tekstili Ürünleri İhracatı 2005–2006	133
Tablo 3–3: Ev Tekstili Ürünlerini İhraç Ettiğimiz İlk 20 Ülke Ocak-Mart 2006–2007	134
Tablo 3–4: Türkiye’nin Ev Tekstili Ürünleri İhracatı Ocak-Mart 2006–2007	135
Tablo 3–5: Araştırma Anketini Cevaplayan Firmaların İllere göre Dağılımı	148
Tablo 3–6: Anket Çalışmasında Ölçülen Değişkenler, Kullanılan Ölçekler ve Referanslar	152
Tablo 3–7: Yenilik İhtiyacının İlk olarak İfade Edildiği Bölüm / Kuruluş Dağılımı	158

Tablo 3–8:	Üst Yönetim Desteği ve Kararlılığı Betimleyici İstatistikler	159
Tablo 3–9:	Pazarlama Departmanının Diğer Departmanlarla İşbirliği Düzeyi Betimleyici İstatistikler	161
Tablo 3–10:	Departmanların Yeni Ürün Geliştirme Projelerindeki Etkinliği Betimleyici İstatistikler	162
Tablo 3–11:	Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde İş Birliği Dağılımı	164
Tablo 3–12:	Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde İş Birliği Yapılan Kurum/ Kişilerin Dağılımı	164
Tablo 3–13:	Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde İşbirliği Yapılan Alanları Betimleyici İstatistikler	166
Tablo 3–14:	Yeni Ürün Projesi Kapsamında Edinilen Maddi ve Manevi Varlıkları Koruma Dağılımı	167
Tablo 3–15:	Yenilikleri Korumak için Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı	168
Tablo 3–16:	Yenilik Çeşitleri Dağılımı	170
Tablo 3–17:	Teknik Destek ve Beceri Betimleyici İstatistikler	171
Tablo 3–18:	Finansal Kaynak Düzeyi Betimleyici İstatistikler	173
Tablo 3–19:	Pazarlama Alt yapısı ve Yetenekleri Betimleyici İstatistikler	175
Tablo 3–20:	Yeni Ürün Sunum ve Satışında Kullanılan Dağıtım Kanalı Dağılımı	177
Tablo 3–21:	Satış Düzeyi Betimleyici İstatistikler	179
Tablo 3–22:	Rekabet Gücü Betimleyici İstatistikleri	180
Tablo 3–23:	Rekabet Stratejisi Betimleyici İstatistikler	183
Tablo 3–24:	Teknoloji Kullanım Boyutu Betimleyici İstatistikleri	185

Tablo 3–25:	Hedef Pazar Özellikleri Betimleyici İstatistikler	188
Tablo 3–26:	Rekabet Avantajı Betimleyici İstatistikleri	191
Tablo 3–27:	Sermaye Yapısı Dağılımı	193
Tablo 3–28:	Yurt Dışı Pazarlara Girmek için Kullanan Örgütlenme Yapısı Dağılımları	195
Tablo 3–29:	İhracat Ürün Grubu Dağılımı	197
Tablo 3–30:	İhracat Yapılan Ülkelerin Dağılımı	199
Tablo 3–31:	Güvenilirlik Analizi Sonuçları	201
Tablo 3–32:	Rekabet Avantajı Faktörü Regresyon Analizi Sonuçları	209
Tablo 3–33:	Rekabet Avantajı Faktörü Regresyon Analizi Sonuçları (2. Kısım)	211
Tablo 3–34:	Teknik Destek ve Beceri Faktörü Regresyon Analizi Sonuçları	213
Tablo 3–35:	Pazarlama Alt Yapısı ve Yetenekleri Faktörü Regresyon Analizi Sonuçları	215
Tablo 3–36:	Rekabet Avantajı Faktörü Regresyon Analizi Sonuçları (5. Kısım)	217
Tablo 3–37:	1. , 2. , 3. , 4. Çoklu Regresyon Analizlerine Göre Hipotez Sonuçları	220
Tablo 3–38:	5. Çoklu Regresyon Analizine Göre Hipotez Sonuçları	222

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1-1: Rekabet Gelişim Süreci	2
Şekil 1-2: Rekabet Piramidi	3
Şekil 1-3: Rekabet Stratejisi Çarkı	6
Şekil 1-4: Rekabet Avantajı Oluşturma	8
Şekil 1-5: Uluslararası Pazarlara Giriş Strateji Seçenekleri	9
Şekil 1-6: Yabancı Pazarlara Giriş Kararı Modeli	12
Şekil 1-7: Uluslararası Pazarlarda İşletmenin Çevresi	13
Şekil 1-8: İşletmenin Makro Çevresi	14
Şekil 1-9: İşletmenin Mikro Çevresi	20
Şekil 2-1: Rekabet Faktörleri	27
Şekil 2-2: Uluslararası Pazarlarda İşletmelerin Rekabet Avantajları	28
Şekil 2-3: Rekabet Stratejisi Evrimi	31
Şekil 2-4: Genel Rekabet Stratejileri	32
Şekil 2-5: Jenerik Rekabet Stratejileri	33
Şekil 2-6: Müşteri Değerine Dayanan Jenerik Rekabet Stratejileri	36
Şekil 2-7: İnternet çağı/ Dijital Çağ	45
Şekil 2-8: E-Pazarlama Karması	47
Şekil 2-9: E-pazarlama İş Alanları	49
Şekil 2-10: E-pazarlama Uygulamaları Olan İş Alanları Genel Dağılımı	50
Şekil 2-11: E-Pazarlama Yöntemleri	51
Şekil 2-12: Değer Zinciri Modeli	53
Şekil 2-13: Yeni Endüstriyel Organizasyon Yaklaşım Modelinde Değer Zinciri	54

Şekil 2–14:	İşbirliğine Geçiş Süreci	58
Şekil 2–15:	Yeni Ürün Geliştirme Planlama Süreci	69
Şekil 2–16:	Yeni Ürün Geliştirme Aracı Olarak Ürün/ Pazar Matrisi	70
Şekil 2–17:	Ürün Yenilik Programı –Product Innovation Charter –PIC	74
Şekil 2–18:	Ürün Yeniliğinde Hedefleri Belirlemek	76
Şekil 2–19 :	Yeni Ürün Geliştirme Başarı Faktörleri	78
Şekil 2–20:	Yeni Ürün Geliştirme Stratejisini Zayıflatacak Etmenler	81
Şekil 2–21 :	Rekabet Stratejisi Kaynakları	87
Şekil 2–22:	Kontrol Süreci	90
Şekil 2–23:	Değer Haritalaması	92
Şekil 2–24:	Değer Yaratılması	93
Şekil 2–25:	Yeni Ürün Geliştirmede Pazarlama Bütünleşme Stratejisi	96
Şekil 2–26 :	Aco Modeli: Yeni Ürün Geliştirme (Sinerji) Süreci	98
Şekil 2–27:	Müşteri Algısında Katma Değer Oluşturulması	101
Şekil 2–28:	Yeni Ürün Geliştirme Operasyon Stratejisi Rekabet Süreci	102
Şekil 2–29:	Müşteri İhtiyaçlarını Tamamlayan Yeni Ürün Geliştirme Operasyon Stratejileri	104
Şekil 2-30 :	Üretimde Rekabet Avantajı Oluşturma Süreci	115
Şekil 2–31:	İşletmelerin Performans Çerçevesi	118
Şekil 2–32:	İşletmelerin Performans Gelişimleri	119
Şekil 2–33:	İşletmelerin Rekabet Alanları Değişimleri	121
Şekil 2–34:	İşletmelerin Pazar Payı ve Kârlılığı	126
Şekil 3–1:	Araştırma Modeli	141
Şekil 3–2:	Araştırma Modeli ve Hipotezleri	145
Şekil 3–3:	Üst Yönetimin Desteği ve Kararlılığı Ortalamaları	160

Şekil 3-4:	Pazarlama Departmanının Diğer Departmanlarla İşbirliği Düzeyi Ortalamaları	162
Şekil 3-5:	Departmanların Yeni Ürün Geliştirme Projelerindeki Etkinlik Ortalamaları	163
Şekil 3-6:	Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde İş Birliği Yapılan ve Yapılmayan Kurum ve Kişilerin Dağılımı	165
Şekil 3-7:	Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde İşbirliği Yapılan Alanların Ortalamaları	167
Şekil 3-8:	Yenilikleri Korumak için Kullanılan ve Kullanılmayan Yöntemlerin Dağılımı	169
Şekil 3-9:	Yenilik Çeşitleri Dağılımı	170
Şekil 3-10:	Teknik Destek ve Beceri Ortalamaları	172
Şekil 3-11:	Finansal Kaynak Düzeyi Ortalamaları	174
Şekil 3-12:	Pazarlama Alt yapısı ve Yetenekleri Ortalamaları	176
Şekil 3-13:	Yeni Ürün Sunum ve Satışında Kullanılan Dağıtım Kanalı Dağılımı	178
Şekil 3-14:	Satış Düzeyi Ortalamaları	179
Şekil 3-15:	Rekabet Gücü Ortalamaları	182
Şekil 3-16:	Rekabet Stratejisi Ortalamaları	184
Şekil 3-17:	Teknoloji Kullanım Boyutu Ortalamaları	187
Şekil 3-18:	Hedef Pazar Özellikleri Ortalamaları	190
Şekil 3-19:	Rekabet Avantajı Ortalamaları	193

Şekil 3–20:	Sermaye Yapısı Dağılımı	194
Şekil 3–21:	Yurt Dışı Pazarlara Girmek için Kullanan Örgütlenme Yapısı Dağılımları	196
Şekil 3–22:	İhracat Ürün Grubu Dağılımları	198
Şekil 3–23:	İhracat Yapılan Ülkelerin Dağılımı	200
Şekil 3–24:	Modelin Birinci Kısım	210
Şekil 3–25:	Modelin İkinci Kısım	212
Şekil 3–26:	Modelin Üçüncü Kısım	214
Şekil 3–27:	Modelin Dördüncü Kısım	216
Şekil 3–28:	Modelin Beşinci Kısım	218
Şekil 3–29:	1. , 2. , 3. , 4. Çoklu Regresyon Analizlerince Tespit Edilen Hipotez Sonuçlarınca Oluşan Son Model	221
Şekil 3–30:	5. Çoklu Regresyon Analizince tespit Edilen Hipotez Sonuçlarınca Oluşan Son Model	223

SUNUŞ

Günümüzde ürün odaklı pazarlama anlayışının yerini müşteri odaklı pazarlamanın almasıyla birlikte işletmeler için önemli olan amaç, müşteri memnuniyetini sağlayarak kar elde etmek ve pazar payını arttırmak olmuştur. Gelişen endüstriyel sürecin son aşamasında işletmelerin yenilikçi felsefeye odaklanarak müşterilerde fayda ve tatmin yaratacak, ürünlerde/ hizmetlerde farkındalık oluşturacak sistemlerin oluşturulması başarılması gereken unsurlar haline gelmiştir.

Küresel pazarlarda artık sadece fiyata dayalı rekabet stratejileri uygulamak, rekabet avantajı sağlamak için yeterli olamamaktadır. Bu durumda işletmeler, yaratıcı ve yenilikçi felsefelerden faydalanarak müşterilere fayda ve yeni deneyimler yaşamalarını sağlayacak ürün ve hizmetleri sunmaları gerekmektedir.

Rekabet avantajı oluşturmada yeni ürün geliştirme yetenek ve becerileri öneminin artması, yeni ürün geliştirme sürecinde pazarlama strateji ve taktiklerinin çok daha etkin bir biçimde planlanması, yürütülmesi, uygulanması ve sonuçlarının analiz edilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde rekabet, rekabet gücü, rekabet stratejileri ve rekabet avantajları kavramları kısaca anlatılmaktadır. Bu bölümde ayrıca, uluslararası pazarlara giriş stratejileri ve uluslararası pazarlarda makro ve mikro çevrenin rekabet üzerine etkileri konuları kısaca anlatılmaktadır.

İkinci bölümde, uluslararası pazarlarda rekabet stratejileri ve rekabet avantajı olarak yeni ürün geliştirme kavramı açıklanmaktadır. Bu bölümde, uluslararası pazarlarda rekabet stratejileri gelişimi, uluslararası pazarlardaki teknolojik gelişmeler, yenilik ve yeni ürün geliştirme planlama süreci, rekabet avantajı olarak yeni ürün geliştirme stratejileri ve yeni ürün geliştirme rekabet avantajı ile ulaşılan işletme performansı ayrıntılı bir biçimde açıklanmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan araştırma bölümünde uluslararası pazarlarda yeni ürün geliştirme stratejisi açısından rekabet avantajı ve Türk ev tekstili sektörü üzerine bir araştırma bulunmaktadır.

I. GİRİŞ: Rekabet, Rekabet Gücü, Rekabet Stratejisi ve Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Bu bölümde konu ile ilgili temel kavramlar rekabet, rekabet gücü, rekabet stratejileri ve uluslararası pazarlamaya ilişkin kavramları gelişimi açıklanmaktadır.

1.1 Rekabet ve Rekabet Gücü Kavramları

Rekabet, günümüzde oldukça sık kullanılan ve sürekli gündemini koruyan bir terimdir. Türk Dil Kurumu rekabetin güncel sözlük tanımını, *aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış* olarak tanımlamaktadır (www.tdk.org.tr, 11-11-2006).

Küreselleşmenin etkileriyle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren rekabetin işletmeler üzerinde gelişimi aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir;

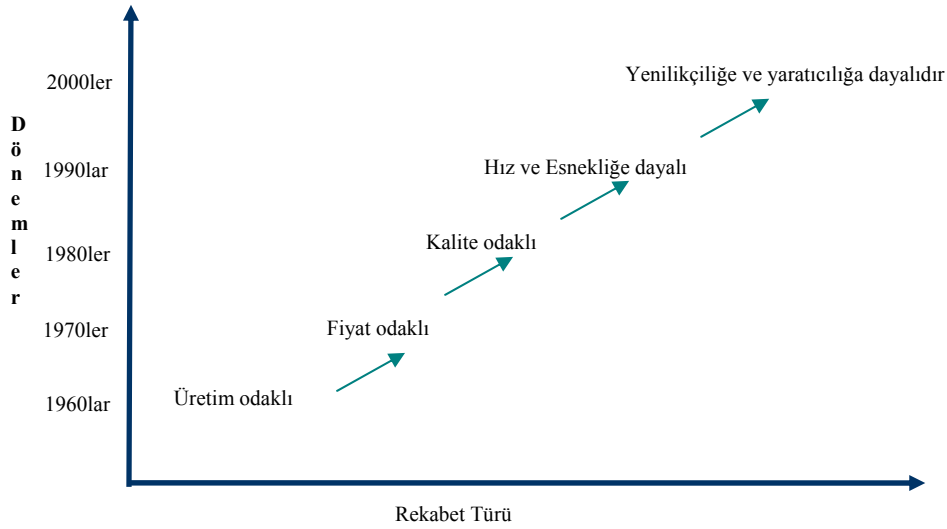
✓ 1960lara kadar en önemli konu verimliliği artırmak ve daha fazla üretilbilir hale gelmekti. Çünkü bu dönemde üretilen her malın satılabilirliği temel bir varsayımı oluşturmaktaydı. Dolayısıyla rekabetin bu dönemde *üretim odaklı* olduğunu söylemek olanaklıdır.

✓ 1970lerde arzın talebi aşması ile uluslararası ticaretin ilk adımları atılmaya başlanmıştır. Bu dönemde maliyet ve fiyat kavramları ön plana çıkmış ve *fiyat* üzerinde ciddi bir rekabet başlamıştır.

✓ 1980lerde ise Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin yansımasıyla kalite kavramı ön plana çıkmış ve *fiyatın yanı sıra kalite* rekabet konusu olmuştur.

✓ 1990lara gelindiğinde *hız ve esneklik* rekabet çabalarında önemli kavramlar haline gelmiş ve *ürün çeşitliliği* artmıştır.

✓ 2000lerde ise *yenilikçi ve yaratıcı felsefenin* ürünü olan benzersiz ve müşteriye özel ürünler üzerinde rekabet başlamıştır (Kavrakoğlu, Gedik, Balkır, 2002; s. 73-74).



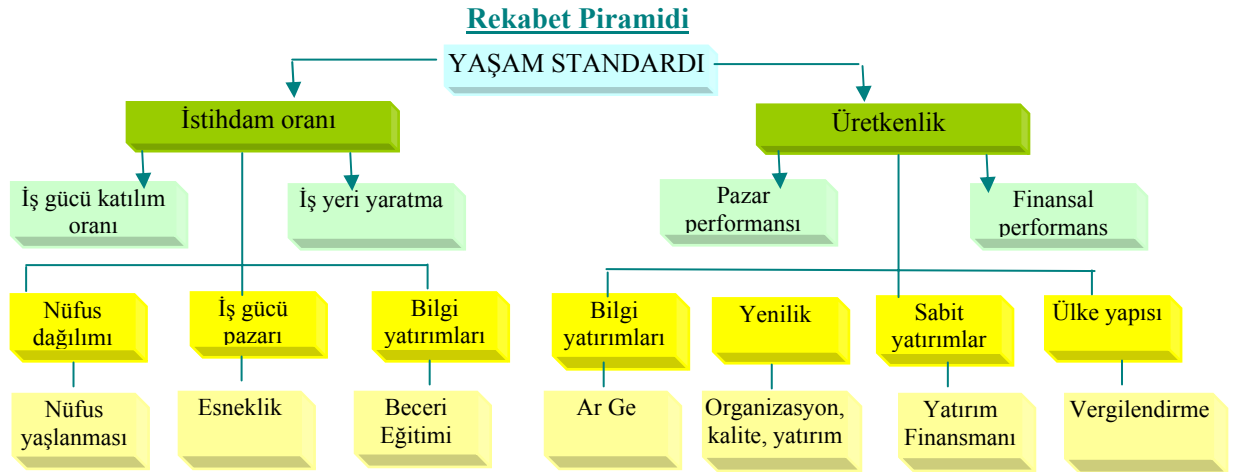
Şekil 1–1. : Rekabet Gelişim Süreci

Kaynak: İbrahim Kavrakoglu, Süleyman Gedik, Melike Balkır (2002), Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, Tüsiad Yayınları, İstanbul, s.74

Avrupa Komisyonu 1996 Brüksel raporunda belirtilen, 2000’li yıllarda rekabet stratejileri değerlendirmesinde, rekabet *kurumların ve bunların aracılığıyla kişilerin yaşam standartlarının değerlendirilmesi* olarak ifade edilmiştir (European Commission, 1996).

Avrupa Komisyonunun belirlediği rekabet değerleri, tabanı çok geniş faktörlere bağlı olan ve üste doğru daralan bir piramit sistemiyle aktarılmaktadır. Bu rekabet piramidinin en üst noktası “yaşam standardını” oluşturmaktadır, alt iki basamağı da istihdam ve üretkenlik değerlerinden oluşmaktadır.

İşletmelerin istihdam oranı ve üretkenliği arasındaki bağ genel olarak yaşam standardını oluşturan temel iki değerdir. İstihdam oranı, iş gücü katılım oranı ve iş yeri yaratma gücüyle geliştirilmektedir. Üretkenlik de, pazardaki performans ve finansal performansla sağlanmaktadır. Şekil 1–2 de rekabet piramidi olarak belirtilen birbirine tümevarım biçimiyle bağlı yapı günümüzle ilintilendirilmiştir.



Şekil 1–2: Rekabet Piramidi

Kaynak: European Commission (EC), (1996), Benchmarking the Competitiveness of European Industry, European Commission Reports, Brüksel

Avrupa Komisyonu, 1996 Brüksel raporunda rekabet piramidini aşağıdaki gibi değerlendirmektedir;

Nüfus yaşlanması ya da genç nüfusun yoğun olması istihdam yapısını doğrudan etkisi altına almaktadır. Yaşlı nüfusun artması durumunda, fiziksel olarak genç iş gücü gerektiren bazı sektörler iş kaybına uğrarken, yaşlanmış nüfusun ihtiyacını karşılayacak yeni sektörler ortaya çıkmaktadır. Örneğin Avrupa’da her türlü işçilik son derece pahalı ücretlendirilmektedir. Bunun yanında emeklilere ve yaşlanmış nüfusa hizmet veren sosyal hizmet sektörü hızla büyümekte, sosyal harcamalar yaşlanan nüfusla birlikte artış göstermektedir.

İşgücünün esnek olması ya da olmaması da rekabetteki istihdam oranı durumunu doğrudan etkilemektedir. Günümüzde esnek işgücünü sağlayabilmek amacıyla işletmeler personel tedarikinde aracı insan kaynakları firmalardan faydalanmakta; bu sayede maliyetlerini düşürerek, verimli iş gücü prensiplerini kullanmaktadır. İşletmeler, ana faaliyet fonksiyonlarında çalışan iş gücü dışında kalan ikincil önemli iş gücünü dış kaynaklardan dönemsel olarak temin ederek esnek insan kaynakları kullanımını rahatlıkla sağlayabilmektedir.

İnsan kaynakları gücünün becerisi ve eğitimi, rekabetin her aşamasında işletmelerin avantajı/ dezavantajı haline gelmektedir. İstihdam oranında rekabet yaratılabilmesi için işletme insan kaynaklarının hedefe odaklanma ve başarıyı isteme düzeyi rekabet sağlamaya uygun donanımına sahip olmalıdır. Bu beceri ve eğitime sahip insan kaynaklarına yapılacak bilgi, teknolojik donanım yatırımları işletme için katma değer yaratacaktır. Bilgi ve teknolojik yapı olarak donatılmış insan kaynakları sağlanmasıyla işletmelerde yapılan her araştırma geliştirme (AR-GE) faaliyeti pazar performansını yakalayabilecek ölçüde ve yenilikçi bir yaklaşımla gelişecektir.

İşletmenin üretkenlik değerinde en önemli faktörlerden biri olan AR-GE faaliyetleri için işletmenin yenilik, yeni ürün ve yenilikçilik gibi kavramlara örgüt yapısı ve bilgi donanımı uygunluğu, finansal yapı olarak da yetkin olması gerekmektedir. AR-GE faaliyetleri işletmelerin “üretim, üretkenlik, performans, verimlilik” gibi sorunlarının algılanma biçimini ve bu sorunların çözümünde AR-GE yetkinliğini, becerisini kullanabilme gücünü Şekillendirmektedir.

AR-GE faaliyetleri için, işletmenin mali olarak katlanabileceği ölçülerde para harcanması, finansal performansı çok fazla zorlamadan AR-GE faaliyetlerinin yürütülmesi insan kaynakları gücünün ne kadar etkin olduğunun önemli bir başka göstergesidir. AR-GE faaliyetleri önemli ölçüde işletmelerin finansal Tablolarında maddi bir yer edinmektedir. Hedefe yönelik ve zaman planlamasıyla çalışılan her AR-GE projesi rekabette üstünlük sağlamadığı dönemlerde dahi organizasyonda, ürün-hizmet kalitesinde ve işletme yapısındaki yayılım hızıyla işlemenin tümüne yenilikçi bir bakış açısı kazandırabilmekle yükümlüdür. Yenilikçi bir bakış açısının geliştirilebilmesinin finansal bir maliyeti olduğu gibi diğer yandan da iş gücüne yaratacağı maliyet ve katma değer çok daha yüksek boyutta değer taşımaktadır.

Bir işletme için *rekabetin temel boyutları*; maliyetleri düşürmek ve teknolojik yeteneği geliştirmektir. Bir işletmenin *rekabet gücü* ise, işletmenin müşterilerine sunduğu mal ve hizmetlerin alternatifleri karşısında tercih edilmelerinin sürekliliğini sağlayabilme yeteneğidir. İşletmeler açısından rekabet büyük ölçüde müşteri etrafında Şekillenmektedir. Bu husus işletmeleri müşteri odaklı yapılanmaya yöneltmekte ve müşteri ilişkilerini ön plana çıkartmaktadır (Ulusoy, 2006;s.20–21).

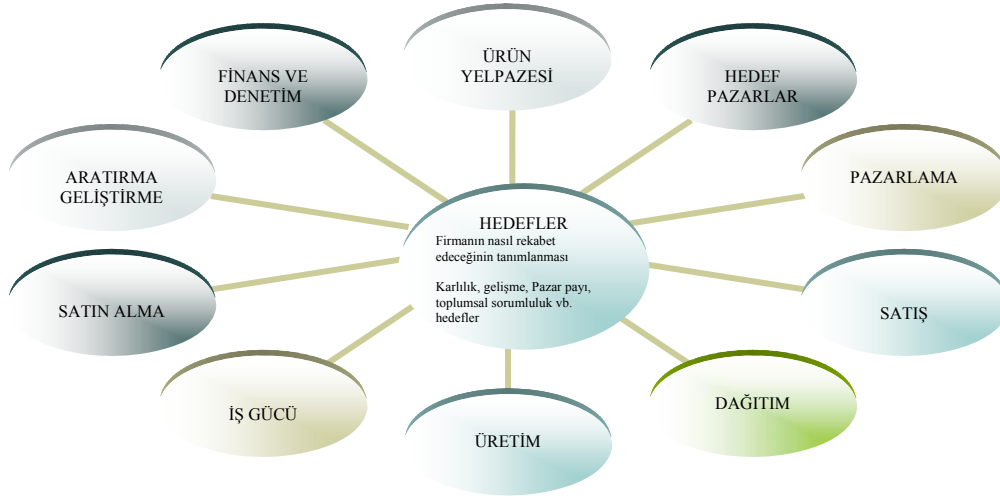
Küresel ekonomik düzen ve küresel rekabet, bazı sektörlerde rekabet koşulları tamamen değiştirirken kimilerinde de önemli farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. Özellikle teknolojik ilerlemeler ve küreselleşme sonucu artan tüketici tercihlerindeki özelleşme ve farklılaşmalar, küresel arenada işletmelerin geçmişe nazaran oldukça farklı rekabet stratejileri uygulamalarını gerektirmektedir. 1980lerde e-ticaret kavramı bile yokken 1990larda e-ticareti kendi bünyelerinde yerleştiren işletmeler saygın ve bir adım önde görülmüştür. Günümüzde ise herhangi bir işletmenin e-ticaret kanalı olmaması söz konusu olmamakla birlikte e-ticaret her kurumda bulunan standart haline gelmiştir (Doyle,2003;s.561–562).

Rekabet, bu gün hayal olan her şeyin yarının standardı olacağını görebilen ve bununla ilgili her önlemi alan işletmelerin var olabilme gücüyle ilgilenir.

1.2 Rekabet Stratejisi ve Rekabet Avantajı Kavramları

Bir sektörde rekabet eden firmanın, açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, mutlaka bir rekabet stratejisi vardır. Bu strateji bir planlama süreci ile açıkça geliştirilmiş veya açıkça geliştirilmeksizin, işletmenin çeşitli işlevsel bölümlerinin etkinlikleri ile evrilmiş olabilir (Porter, 2000;s. 23).

Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olacağı ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların izleneceği konularında genel bir formül oluşturmaktadır. Bu genel formül, stratejinin kurulması ile ilgili klasik yaklaşım olan rekabet stratejisi çarkı ile ifade edilmektedir. Şekil 1–3 de belirtilen rekabet stratejisi çarkı, firmanın ulaşmaya çalıştığı hedeflerle bu hedeflere ulaşmakta kullandığı politikaların birleşimidir. Şekilde ifade edilen kavramlarla oluşturulan çark yoğunlaştırılmış **rekabet stratejisi** denklemidir.



Şekil 1–3: Rekabet Stratejisi Çarkı

Kaynak: K.R. Andrews (1971), The Concept of Corporate Strategy, NewYork, DowJones-Irwin ve Michael Porter, (2000), Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çeviri: Gülten Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul s. 27’den uyarlanmıştır.

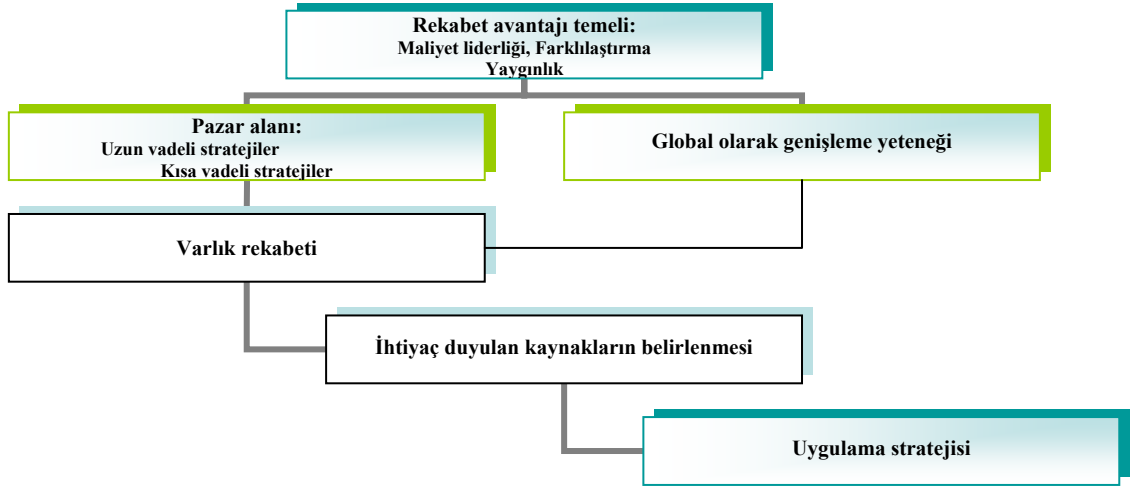
Çarkın ortasında işletmenin nasıl rekabet edeceği, belirli ekonomik ve ekonomik olmayan hedefleri yer almaktadır. Çarkın dişlilerini oluşturan kavramlar ise bu hedeflere ulaşmak için işletmelerin kullandığı temel işletme araçlarıdır. Çarkın içinde yer alan her kavramın altında, işletmenin aktivitelerinden, o fonksiyonel alandaki kilit işletim politikalarının özet bir ifadesi çıkarılmaktadır.

Rekabet stratejisinin bilimsel anlamda yaratılabilmesi için; gerçek bir çarkta olduğu gibi, çarkın parmakları (politikalar-araçlar), merkezden (hedeflerden) dışarı doğru yayılmalı ve hedefleri yansıtmalıdır. Ayrıca çarkın parmakları birbirleriyle bağıntılı ve eş güdümlü çalışmalıdır. Aksi takdirde bu işleyen bir çark olamaz.

İşletmenin nasıl rekabet edeceği üzerine hedefleri kurarken çarkta bahsi geçen 10 adet temel dinamiğin değerlendirilmesi yapılmalıdır. İşletmenin ürün yelpazesinin ve bu ürünleri sunacağı hedef müşteri kitlesinin doğru biçimde tanımlanması gerekmektedir. Hedef müşterilere ulaşmak için faydalanılacak pazarlama taktikleri, pazarlama stratejilerinin neler olacağı ve hangi biçimde uygulanacağı ortaya

konulmalıdır. Satış örgütünün yapısı, teknolojik donanımı ve eğitim düzeyi, yetkinliği ve becerileri bu noktada önem taşımaktadır. Ürün yelpazesinde bulunan ürünlerin ya da hizmetlerin müşteriye sunulurken kullanılacak dağıtım kanalı yapısı da en önemli dinamiklerden bir tanesidir. Hedef müşteri kitlesine zamanında ve ürünün kullanılmasına uygun biçimde, güvenlikle ulaşabilen dağıtım kanalı yapısı oluşturulmalıdır. Üretim sisteminin teknolojik düzeyi, pazarın değişen ihtiyaç ve isteklerine yanıt verebilme yeteneği, hedef müşteri kitlesi tarafından “tercih edilen ürün” oluşturma becerisi de önemlidir. Ürünlerin kalite, fiyat, değer biçimi Şekillendirilmelidir. İşletmelerdeki iş gücünün teknoloji, insan, sistem denkleminde yeterli tüm eğitim ve öğrenim değerlerine sahip, esnek ve etkin yapıyı oluşturabilecek ekiplerden oluşması tercih edilmektedir (Porter, 2000;s.29).

Uluslararası pazarlarda işletmenin rekabet stratejisinin ve işletmenin öz yeterlilik alanının belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü bir işletmenin “yapabildikleri” genel olarak küresel pazarlarda rekabet avantajı yaratmak için gereken işlemleri kapsamayabilir. İşletmelerin, yerel pazarlarda rekabet avantajı olarak ellerinde bulundurdıkları beceri ve gücün uluslararası pazarlarda da rekabet avantajı olup olmayacağını belirlemeleri gerekmektedir. Uluslararası pazarlardaki yapının kendi doğası ve rakiplerin çeşitlilikleri işletmenin göreceli rekabet avantajını etkileyebilmektedir. Rekabet avantajı temelleri, uluslararası pazarlarda genişlemeyi çeşitlendirmekte; işletme, stratejik güvenlik duygusunu geliştirebilmek için, küresel genişleme rekabet avantajını, kaynak ve varlık yaratma/ azaltma seçenekleriyle gerekli yatırımları belirlemektedir (Douglas, Craig, 1995; s.106).



Şekil 1–4: Rekabet Avantajı Oluşturma

Kaynak: Suzan P. Douglas, C.Samuel Craig (1995), Global Marketing Strategy, McGrawHill International Editions, s.107

Rekabet avantajları stratejik öncelikler oluşturmakta, yatırımın nasıl Şekilleneceğini ortaya çıkarmakta, istenileni gerçekleştirebilmek için kaynakların nasıl değerlendirileceğini Şekillendirmektedir. Rekabet avantajı, işletmelere pazara giriş modellerinde yön ve odaklanma avantajı sağlarken, hangi pazarlara nasıl girileceği hakkında da bilgi vermektedir (Douglas, Craig,1995;s.106). Şekil 1–4 de bir rekabet avantajı oluşturma süreci aktarılmaktadır.

Genel olarak işletmelerin kârlarını, rekabet etme güçleri ve bu güçleri analiz edebilme yetenekleri belirlemektedir. Buna paralel olarak işletmelerin iş yapma stratejileri mevcut rekabet yapısına bağlı olarak değişim göstermektedir. Son on yılda yaşanan iletişim zenginliği ile bilginin ve teknolojinin hızla yayılması işletmeleri daha rekabetçi ortama doğru götürmektedir.

1.3 Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Uluslararası pazarlama, küresel müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi, firmaya farklı bir pazarlama üstünlüğü verecek ürün ve hizmetlerin sağlanması ve dış pazarlara giriş yolu aracılığıyla uluslararası alanda ürün/ hizmet değişiminin yapılması anlamına gelmektedir. Bu nedenle, uluslararası pazarlama

sürecinde işletmeler, farklı uluslararası pazarlardaki müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini belirlemekte, bu ihtiyaç ve istekleri karşılayacak rekabetçi ürünler, hizmetler, fikirler yaratmakta; ürünler ve hizmetler hakkında müşterilere bilgi sunabilmek için bilgi iletişimini sağlamaktadırlar (Bradley, 2002; s.11–12).

Küreselleşen dünyanın dışında kalmamak, sürekli büyüyen ve gelişen pazarlardan, dünya ticaretinden pay alabilmek ve tehditleri fırsatlara dönüştürmek ülkeler ve işletmeler için öncelikli amaçlar haline gelmiştir.

İşletmeler uluslararası pazarlara açılırken kaynaklarının ne kadarını bu işe ayırmaya istekli olduğu ve dış pazardaki operasyon üzerinde ne ölçüde kontrol sahibi olmak istediği sorularına cevap bulmak zorundadır. Uluslararası pazarlara girişte kullanılacak finansal ve örgütsel kaynak, yurtdışı organizasyon kontrol ölçütü pazara giriş biçimini doğrudan etkilemektedir. Yurtdışı pazarlara girişin başlıca yolları ihracat yapmak, stratejik ortaklıklar kurmak, yurt dışında doğrudan yatırım yapmaktır. Şekil 1–5’te işletmelerin uluslararası pazarlara giriş strateji seçenekleri ifade edilmektedir.



Şekil 1–5: Uluslararası Pazarlara Giriş Strateji Seçenekleri

Kaynak: John A. Pearce II, Richard B. Robinson Jr., (1997), Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, Irwin Inc., 6th Edition, s.123 ve Frank Bradley, (2002) Uluslararası Pazarlama Stratejisi, Çeviri: İçlem Er, Bilim Teknik Yayınevi, Ulus Matbaası, s.22

Uluslararası pazarlara giriş için, ihracata dayalı giriş yöntemleri, anlaşmalara dayalı giriş yöntemleri ve yatırıma dayalı giriş yöntemleri olmak üzere genel olarak üç

tip giriş stratejisi bulunmaktadır. Bunların kendi içlerindeki özellikleri şu Şekilde sıralanabilir;

1.3.1 İhracata Dayalı Giriş Yöntemleri;

İhracata dayalı giriş yöntemlerinden ilki, yurtiçi pazarda yabancı ziyaretçilere satış yaparak dolaylı ihracat yapmaktır. İkinci yöntem, yabancı bir aracı ya da dağıtımçı aracılığıyla doğrudan ihracat yapmaktır. Üçüncü yöntem ise, yurtdışındaki bir yan satış kuruluşu aracılığıyla doğrudan ihracat yapmaktır.

Türkiye ihracat yönetmeliğindeki tanıma göre ihracat, bir malın, yürürlükteki ihracat mevzuatı ile gümrük mevzuatına uygun Şekilde Türkiye gümrük bölgesi dışına veya serbest bölgelere çıkarılmasını ve ya müsteşarlıkça ihracat olarak kabul edilecek sair çıkış ve işlemlerini ifade etmektedir (www.itkib.org.tr, 15-06-2007).

Geniş anlamda ihracat, bir ülke sınırları içerisinde serbest dolaşımda bulunan (bu ülkede yetişen, üretilen veya başka ülkelere ithal edilmiş) malların ve hizmetlerin başka ülkelere satılması/gönderilmesi anlamına gelmektedir. Dar anlamda ihracat ise, yabancılara ya da yurt dışında yerleşik Türkiye vatandaşlarına yapılan mal satışlarını ve bu amaçla malların yurt dışına gönderilmesini ifade etmektedir (www.itkib.org.tr, 15-06-2007).

1.3.2 Anlaşmalara Dayalı Giriş Yöntemleri;

Lisans vermek, franchising vererek teknik anlaşmalar yapmak, hizmet ve yönetim konularında yap-işlet-devret anlaşmaları yapmak, ortak üretim anlaşmaları düzenlemek ve üretimi yurtdışında başka bir işletmeye yaptırtmak anlaşmalara dayalı giriş yöntemlerinden sayılmaktadır (Bradley, 2002; s.251).

1.3.3 Yatırıma Dayalı Giriş Yöntemleri;

Ortak girişimler, kaynakların kısıtlı olduğu ve bilginin yayılma riskinin kontrol edilebilir sınırlar içinde olduğu durumlarda bu yola başvurulur.

Yurtdışında doğrudan yatırım ve şirket alımları, bilginin yayılması riskinin yüksek olduğu ve firmanın yurtdışındaki bir işletmeyi satın alabilecek kaynağa sahip olduğu durumlarda bu yola başvurulmaktadır (Bradley, 2002; s.251).

Uluslararası pazarlarda firma tarafından yapılan yatırımların ve ayrılan kaynakların düzeyi pazara giriş biçimini yansıtmaktadır. Lisans anlaşmalarından doğrudan yatırım yapmaya doğru ilerlemek daha fazla yatırım yapılmasını gerektirir. Dolayısıyla uluslararası firma ürün geliştirme, pazarlama faaliyetleri geliştirme ve yeni pazarlara giriş yöntemleri gibi seçenekleri göz önüne alarak pazarlama performansını geliştirilebilir.

Bu kararın iki yönü göz önüne alınmalıdır; ilk olarak ürünler, pazarlar ve giriş yöntemi boyutlarının her biri üzerinde uygun bir konuma karar vermek gerekmektedir. İkinci olarak da, işletme kararlarının dinamik yanları düşünülmeli, alınacak kararların sırasının, işletmenin uluslararası pazarlara giriş yaparak açılma sürecini belirleyeceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Firma uluslararası pazara ilk açıldığında tek bir ürün ihraç etme kararı alabilir. Bunu daha sonra yerli ve yabancı pazarların her ikisi için de yeni ürünler geliştirme izler, öyle ki firmanın artık yeni uluslararası pazarlara giriş için bir ürün portföyü oluşmuştur. Bu aşamada farklı giriş yöntemlerinden oluşan bir birleşim kullanılabilir, örneğin, ihracat ve ortak girişimler.

Daha sonraki aşamada, önemli pazarlara daha çok yatırım yapılması tercih edilebilir. Şartlar, pazarlar ve müşteriler, rekabet ve şirketin pozisyonu, zaman içinde firmanın uluslararası pazarlara giriş sürecini tamamlamak için kullanacağı en uygun rotayı belirler. Firma, uluslararası pazarlardaki faaliyetlerini yavaşça arttırarak hatalarından ve başarılarından pek çok şey öğrenir ve böylece uluslararasılaşma faaliyetleri boyunca büyüme sürecini kontrol altında tutabilir. İhracat yoluyla öğrenme, firmanın satış yöntemleri, dağıtım sistemi ya da ürün ve hizmetlerin transfer biçimi gibi alıcı ülkedeki talep koşullarını tanıması anlamına gelmektedir. Firma mümessilleri yoluyla, alıcı ülkedeki işletme ile nasıl iş yapacağını öğrenir. Mümessillik aynı zamanda firmaya yasal ve kültürel kısıtlamalarla baş edebilme olanağı sağlar. Bir satış kuruluşu

ile firma alıcı ülkede yabancı bir firmayı nasıl kontrol edebileceğini öğrenir. Yerli firma ile politikalarını koordine etmeye başlar ve bu yolla uzaktan yönetim deneyimi elde etmektedir. Firma bundan sonra, yurt dışında yatırım yoluyla başladığı yurt dışı üretim faaliyetlerini düzenleme sorununa eğilebilir. Yurt dışında doğrudan yatırım yapma süreci, ekonomik teşviklerden daha fazlasını içermektedir. Firmayı ilk olarak harekete geçirecek bir güce ihtiyaç duyulur. Maliyet koşulları da uygun ise satış bürosu varlığı gündeme gelir. Satış bürosunun varlığı hem bilgi toplamaya hem de pazar fırsatlarını daha iyi anlamaya yarar ve firmanın yurt dışında doğrudan yatırım yapma olasılığını artırır. Yurt dışında doğrudan yatırım yapılabilmesi için, firmanın bir rekabet avantajına sahip olması ya da orijinal bir değere sahip olması gerekmektedir (Bradley, 2002; s.22–24).

Tercih edilen giriş stratejisi ile ilgili kararları etkileyen dört önemli değişken grubu bulunmaktadır. Bu değişkenler Şekil 1–6 da ifade edilen pazarlama stratejisi değişkenleri, örgüte özgü değişkenler, hedef ülke değişkenleri ve sektöre özgü değişkenlerdir.



Şekil 1–6: Yabancı Pazarlara Giriş Kararı Modeli

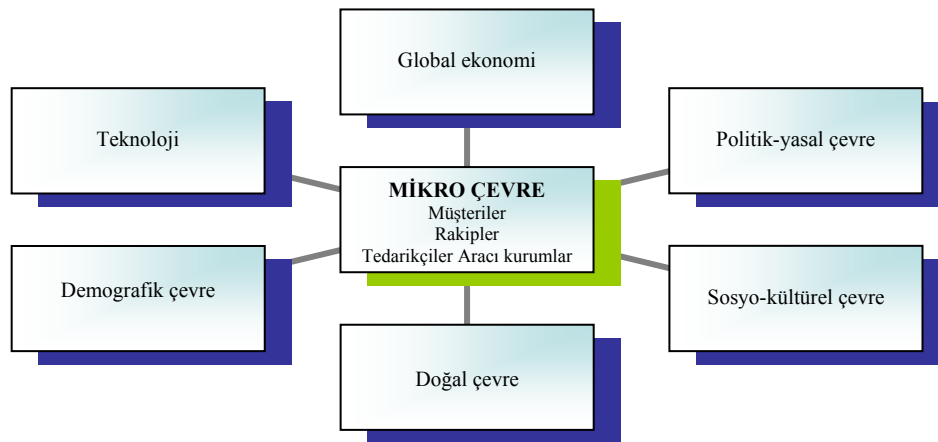
Kaynak: Ganon, Michael (1993), Towards a Composite Theory of Foreign Market Entry Mode Choise: The Role of Marketing Strategy Variables, Journal of Strategic Marketing, 1

İşletmeler, makro ve mikro çevrelerinde oluşan gelişim ve değişimlere bağlı olarak herhangi bir sürpriz ya da başarısızlığa uğramamak için pazara giriş kararlarını ayrıntılı biçimde incelemelidirler. Bu noktada işletmeleri bekleyen ortalama sorunlar şu şekilde sıralanabilir; ürün yaşam eğrilerindeki sürelerin kısalması, AR-GE

maliyetlerinin sürekli artması, yenilikçi ürünlerin ve süreçlerin ticarileşmesindeki artış, yenilikçi ürünlerin piyasaya sürülmesi ile taklitlerin ortaya çıkması arasındaki sürenin kısılması ve kökten siyasi değişimlerin damgasını vurması. Bu sorunların yer aldığı bir çevrede işletmelerin pazara giriş şekli kararlarının ayrıntılı biçimde incelenmesi gerekmektedir (Bradley, Ganon, 2000; s. 12–36).

1.4 Uluslararası Pazarlarda Makro ve Mikro Çevrenin Rekabet Üzerine Etkileri

Pazarlama faaliyetleri pazar çevresi adı verilen ortamda yürütülmektedir. İşletmeler, büyüme fırsatlarının yavaşladığı, rekabetin küresel ölçekte yoğunlaşmaya başladığı ve doyuma ulaşmış pazar şartlarında tüketicilerin cebindeki gelirden pay alma yarışı içindedirler. Temel amacı hedef tüketici tatminini sağlayarak işletme amaçlarına ulaşmak olan pazarlama yönetimi çeşitli içsel (mikro) ve dışsal (makro) çevre etmenlerinin etkisi altında faaliyet göstermek durumundadır.



Şekil 1–7: Uluslararası Pazarlarda İşletmenin Çevresi

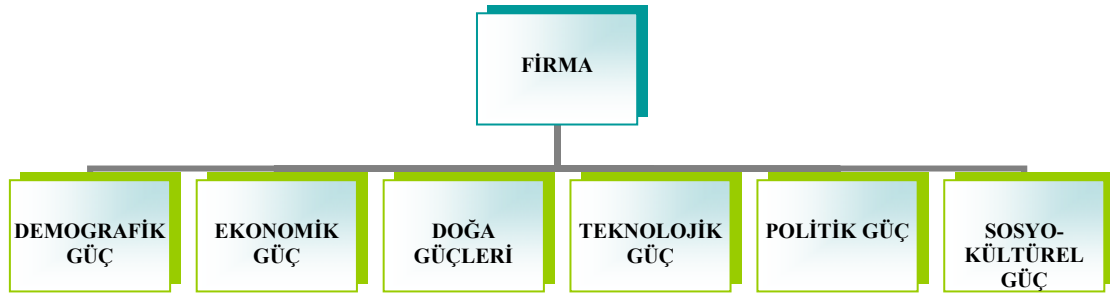
Kaynak: Peter, Doyle (2003), Değer Temelli Pazarlama: Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak için Pazarlama Stratejileri, Çeviri: Yard. Doç. Dr. Gülfidan Barış, MediaCat Yayınları, İstanbul, s.23

Pazar çevresini oluşturan unsurlar, genel olarak, makro çevre unsurları ve mikro çevre unsurları olarak iki grup altında incelenmektedir. Makro pazar çevresini meydana getiren temel unsurlar demografik ve ekonomik değişkenler, politik ve yasal faktörler, sosyo-kültürel faktörler ile teknolojik ve doğal çevreye ilişkin faktörlerden oluşmaktadır. Makro pazar çevresi faktörleri pazarlama yönetiminin kontrolü altında olmayıp, tüm işletmeler bu şartlar altında pazarlama faaliyetlerinin sürdürmektedirler (Doyle, 2003; s. 21).

Mikro pazar çevresi işletmenin faaliyetleri esnasında doğrudan ilişkide bulunduğu tedarikçiler, rakipler, tüketiciler ve aracı kurumların oluşturduğu yakın çevredir. İşletmeler mikro çevreyi oluşturan faktörler üzerinde belirli dereceye kadar etkili olabilmektedir (Doyle, 2003; s. 22).

1.4.1 Makro Çevrenin Uluslararası Pazarlardaki Rekabet Üzerine Etkileri

İşletmelerin makro çevresi, işletmenin mikro çevresi dışında kalan ve işletme faaliyetleri üzerine tehdit ya da fırsatlar yaratan faktörlerden oluşmaktadır. Şekil 1–8 de ifade edilen demografik, ekonomik, doğal, teknolojik, politik ve kültürel güçler makro çevreyi oluşturmaktadır (Kotler, 2000; s. 140-153).



Şekil 1–8: İşletmenin Makro Çevresi

Kaynak: Phillip Kotler, (2000), Marketing Management, The Millenium Edition, NewJersey, Prentice- Hall Inc., s. 140

1.4.1.1 Demografik Güçler

Firmaların pazarlarını oluşturan nüfus ve insanlarla ilgili tüm çevre faktörleri, demografik güç faktörlerini oluşturmaktadır. Bu güç, hedef müşteri kitlesi özelliklerini belirlediği için çok önemlidir. İşletmelerin uluslararası pazarlardaki yatırım kararları ve pazarlama karmaları demografik güçlerden etkilenmektedir. Firmalar, demografik değişkenleri izleyerek, pazar dilimlerini belirleyip, seçim yapabilirler. Ürün satış hacimlerini tahmin edebilirler, hedef müşteri kitlesine daha kolay yollardan ulaşabilirler. Başlıca demografik güç faktörleri şu şekildedir; (Kotler,2000;s. 140–145)

- ✓ Pazar nüfusunun miktarı; rakamsal değeri, hacmi, pazarlama faaliyetleri açısından yeterlilik durumu.
- ✓ Pazarın beşeri değerleri; çocuk-kadın-erkek sayısı, yaşa dayalı bilgileri, cinsiyete dayalı bilgiler, istihdama dayalı bilgiler, eğitim ve gelir düzeyine bağlı bilgiler.
- ✓ Pazarın mekânsal konumu ve etkileşimi; mobilitesi, hareketliliği, iç ve dış göçleri.

1.4.1.2 Ekonomik Güçler

İşletmenin kendisine faaliyet alanı olarak seçtiği pazardaki tüm ekonomik veriler ekonomik gücü oluşturmaktadır. Pazarlama açısından sadece nüfus özellikleri bir değer taşımamakta, pazarlar satın alma gücü ile desteklenen talep ile anlam kazanmaktadır. Ekonomik çevre faktörleri; gayri safi milli hâsıla, kişi başına gelir, kişi başına satın alma gücü, pazarın gelir dağılımı, tüketim harcamaları, istihdam düzeyi, üretim kapasitesi, para arzı, enflasyon, teşvikler, faizler gibi verilerden oluşmaktadır (Kotler, 2000; s. 145).

1.4.1.3 Teknolojik Güçler

Teknoloji makro çevre faktörleri arasında en hızlı değişim gösteren ögedir. Tüm önemine rağmen teknolojik değişim ve rekabet arasındaki ilişki genellikle yanlış algılanmaktadır. Teknolojik değişim tek başına önemsenmekte, ileri teknoloji

sektöründe rekabet ciddiye alınırken, ileri teknoloji alanında faaliyet göstermeyen sanayilerdeki rekabet küçümsenmektedir. Teknolojik değişim kendi başına önemli değildir, teknolojik değişim sanayi yapısını ve rekabetçi üstünlüğü etkilemesi durumunda önemli hale gelmektedir. Tüm teknolojik değişimler stratejik olarak faydalı değildir. Teknolojik değişimlerin bazen işletmelerin rekabetçi konumu ve sanayi cazibesi üzerinde olumsuz etkileri de bulunabilir. İleri teknoloji işletmeler için kârlılığı her zaman garanti etmemektedir (Porter,1990; s.57).

Teknolojik değişimin sanayi yapıları üzerindeki etkisi aşağıdaki Tablo yardımıyla izlenebilir; (Kanz, Lam,1998; s.69)

Tablo 1–1: Teknolojik Değişim

Teknolojik Değişim	Sektörel Etki
Yeni Tedarikçi Teknolojisi	Gelişmiş tedarikçi farklılaşması veya maliyetlerde azalma, potansiyel olarak daha güçlü tedarikçiler, potansiyel olarak daha fazla maliyete dayalı rekabet
Teknoloji bina ve ekipman maliyetini düşürmektedir	Potansiyel rakipler için sektöre giriş kolaylaşır, potansiyel olarak maliyete dayalı rekabet ihtimali artar
Teknoloji bina ve ekipman teminini daha pahalı hale getirmektedir	Potansiyel rakipler için sektöre giriş zorlaşır, ikame mal üretimi ihtimali yükselir, firmanın gücü artabilir.
Yeni teknolojiye bağlı ikameler oluşmaktadır	Firmanın gücü azalır, sektöre giriş kolaylaşabilir, potansiyel olarak daha fazla maliyete dayalı rekabet ortaya çıkabilir.

Kaynak: John Kanz, Danny Lam (1998), Technology, Strategy and Competitiveness. An Institutional-Managerial Perspective, Hand Book of Technology Management, McGraw Hill; s.69

1.4.1.4 Politik ve Yasal Güçler

Politik ve yasal güçler, işletmenin faaliyette bulunduğu fiziki ve/veya elektronik ortamlarda egemen olan yasama ve yargı kuralları ile siyasi erkin ortaya koyduğu yürütme prensiplerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Yönetim sistemleri, hükümet uygulamaları, yabancı yatırımlara yapılan devlet uygulamaları, finansal yaptırımlar, hukuki geçerlilikler önem taşımaktadır.

Tablo 1–2: Politik-Ekonomik-Yasal Çevre Göstergeleri

Endikatör Çeşitleri	Endikasyon örnekleri
Politik	Yönetim sistemi: demokrasi, diktatörlük, otoriter Hükümet değişikliği süresi Askeri darbeler ve güçleri Yabancı Yatırımlara olan davranış biçimi Politik istikrar deneyimi
Ekonomik	Enflasyon oranı Yabancı para değişim oranı Sermaye akışı etkileri Yabancı yatırım kontrolleri İstikrar Yabancı para değişim oranı sabitliği
Yasal	İhracat-ithalat dengeleri Yatırım faaliyeti şartları Ürün standartları ve kalite kuralları Çevresel standartlar Sermaye akışı etkileri Fiyat kontrolü ve kuralları Patent ve marka tescil kuralları

Kaynak: Suzan P. Douglas,, Samuel Craig (1995). Global Marketing Strategy, McGrawHill International Editions, s.56

İşletmelerin açıldıkları uluslararası pazarlardaki politik- ekonomik ve yasal dengeler, bunların yukarıdaki Tabloda belirtilen açılımları, hem pazara giriş stratejilerinde hem o pazarlarda kalınan tüm süre boyunca ve o pazardan çıkma kararı verildiği anda dikkat edilmesi gereken çok önemli hususlardır.

1.4.1.5 Sosyo-Kültürel Güçler

Sosyo-kültürel çevre, pazarlama sisteminin tüm diğer makro güçleriyle ilgilidir. Toplumun sosyal ve kültürel değerleri, yaşam biçimi, gelenekleri, inanç sistemleri makro pazarlarda iş yapmada çok etkindir. Genel olarak, toplumun sosyal değerlerine ve ahlâk anlayışına aykırı işletmecilik uygulamaları toplumda tepkiyle karşılanacağı gibi işletmeye her hangi bir kâr ve başarı getirmemektedir.

Tablo 1–3: Sosyo-Kültürel Özellikler

Gösterge Çeşitleri	Belirleyici örnekleri
Sosyo Kültürel Özellikler	Baskın Değerler
	Hayat Biçimi Verileri
	Etnik tür çeşitleri
	Dil sayısı
	Fiziksel nüfus oranı

Kaynak: Suzan P. Douglas, C. Samuel Craig (1995), Global Marketing Strategy, McGrawHill International Editions, s.60

Sosyokültürel özellikler, işletmelerin satmakta oldukları ürünlerin pazara uygunluğu ve pazar tarafından kabul görmesi için hedef pazarda uygulanacak pazarlama faaliyetlerinin ve sunulacak ürün yelpazesinin tespitinde önemli değer taşımaktadır. Hedef pazarda kullanılan dil sayısı, hedef pazarın baskın değerleri, yaşam biçimi verileri, nüfus oranı pazarlama faaliyetlerinin sağlıklı ve pazar odaklı yapılabilmesi için göz önünde mutlaka bulundurulması gereken faktörlerdir.

1.4.1.6 Doğa (Ekoloji) Güçleri

İşletmenin her türlü faaliyetini gerçekleştirdiği sırada doğa ile her türlü ilişkisini kapsayan güç, ekolojik güç olarak tanımlanmaktadır. İnsanlığın var oluşundan bu güne kadar ki her türlü üretim sürecinde doğa durmaksızın tüketilen ve değiştirilen bir konumda olmuştur. Bu tüketim ve değişim bir noktadan sonra değişen olumsuz doğa dengeleri nedeniyle üretimi yapan insanoğlunun da yaşam sınırlarını tehdit etmeye başlamıştır. Pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilirken, doğal çevre ile ilgili her türlü değişken, stratejik faaliyetleri bir noktada sınırlandıran değer olarak ele alınmalıdır. Bu değişkenler incelenirken, mevcut hukuksal yapıda herhangi bir kısıtlama olmasa dahi işletme sosyal sorumlulukları bakımından doğal çevreyi dikkate almak durumundadır.

Küreselleşen dünyanın önde gelen unsurlarından biri çevresel değerlerin korunmasıdır. Çevre unsurlarının sorumsuz kullanımı, çevresel kirlenmeyi önemli boyutlara ulaştırmıştır. Kamuoyunun tepkisi çevre sorunlarına daha duyarlı hale gelmektedir. Kamuoyunda artan bu çevresel hassasiyet işletmelerin çevreye bakışı üzerinde etkili olmaktadır. Çevre yönetimi konusu genel işletme yönetiminin içinde

ağırlıklı bir konu haline gelmeye başlamıştır; işletmenin ürünleri üretirken uyguladıkları kalite sistemleri uluslararası boyutta bazı kontrollere ve kurallara tabii tutulmaktadır. Belirli kalite sistemleri ölçütlerine uygunluk ile işletmeler yabancı pazarlara daha rahat biçimde mal satışı yapmaktadır. İşletmelerin çevreyi kirletmeden üretim yapabilmelerini ve ürettikleri ürünlerin çevreye karşı duyarlı olmalarını sağlamak için ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi standartları yayınlanmıştır.

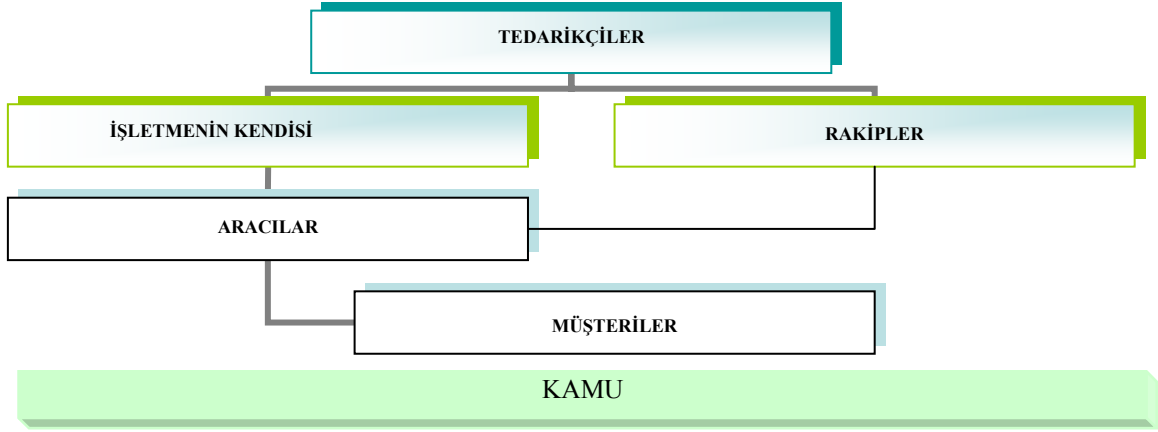
ISO 14000 Çevre Yönetim Sisteminin bir kuruluşa sağladığı başlıca avantajlar şunlardır (TSE Bülteni,2005/ Temmuz; s. 9).

- ✓ Tüketicinin çevre için beklentilerine cevap vermek,
- ✓ Kuruluşun halkla ilişkilerini olumlu yönde geliştirmek,
- ✓ Uluslararası yeni standartları uygulayarak alanında önder olmak,
- ✓ İmajını ve pazar payını arttırmak,
- ✓ Taşeronların belgelendirme ölçütlerine cevap vermek,

Çevre ile uyum sağlayabilen ve çevre dengesini korumaya yönelik yapılan yatırımların sosyal çerçevede destek görmesi ve hukuksal zeminde yaptırımlarla destek bulmasına rağmen, çevresel sorunlar henüz önemli ölçüde aşılamamıştır. Örneğin, 2007 yılı itibariyle tüm dünyada kendini hissettirmeye başlayan “küresel ısınma“ sorunu çözebilmek ve dünyanın yaşam devamını sağlayabilmek için mikro bazda şirketlerin makro bazda devletlerin uyması gereken koşullar 1997 yılında Kyoto anlaşması ile hukuksal prensiplere dayandırılmıştır. Bu anlaşmaya başta ABD ve Çin olmak üzere henüz imza atmayan ülkeler bulunmaktadır. Türkiye de henüz anlaşmayı imzalamayan ülkeler arasında bulunmaktadır.

1.4.2 Mikro Çevrenin Uluslararası Pazarlardaki Rekabet Üzerine Etkileri

İşletmelerin mikro çevresi, işletmenin kendi fonksiyonel iş bölümlerinden, tedarikçilerden, araçlardan, müşterilerden, rakiplerden ve diğer dış çevre katılımcılarından (kamu) oluşmaktadır. Bu çevreler Şekil 1–9 da ifade edilmektedir.



Şekil 1–9: İşletmenin Mikro Çevresi

Kaynak: Doyle, Peter, (2003), Değer Temelli Pazarlama: Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak için Pazarlama Stratejileri, Çeviri: Yard. Doç. Dr. Gülfidan Barış, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, s.21–25 den uyarlanmıştır.

1.4.2.1 Müşteriler

Müşteriye yakın olmak / müşteri odaklı olmak gibi kavramlar üzerinde uzun yıllardır duruluyor olmakla birlikte, bugün bu kavramlar her zamankinden daha fazla önem arz etmektedir. Birçok firma yerelleşme (localization), müşteriye-göreleştirilmiş seri üretim (mass customization), küyerelleşme (glocalization) veya perakendeciliğe girme gibi stratejilerle müşterilerine yakın olmaya uğraşmaktadır. Bu kavramları Tüsiad'ın 2002 Temmuz ayında sunduğu rapor ışığında şöyle açabiliriz:

Yerelleşme: İşletmelerin stratejilerini, faaliyet gösterdikleri pazarın yerel özelliklerine, kültürel, finansal yapılarına göre belirlemelerine yerelleşme denilmektedir. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin bir kısmını çalıştıkları bölgenin

insanlarından seçmeleri, yerel tedarikçilere yonelmeleri gibi stratejiler işletmenin bulunduğu pazarın özelliklerine uyum sağlaması açısından avantaj teşkil etmektedir.

Müşteriye göreleştirilmiş seri üretim: Bugün birçok sektörde firmalar için “tüm müşteriler” diye bir kavram artık ortadan kalkmak üzeredir ve kitlesel üretim kavramı da doğal olarak geçerliliğini yitirmeye başlamaktadır. Günümüzde pazarlar bazen tek bir müşteri ile bile sınırlandırılabilir kadar küçülmüştür, çünkü günümüzde müşteriye yonelik özel ürünler yani bireysel ürünler olması ve kalitesinin yüksekliği büyük önem kazanmıştır. Artık tüketiciler bir takım temel özelliklerle yetinmemekte, “kendilerine özel” diye tanımlanabilecek ürün ve hizmetler talep etmektedirler. Bu da satıcıların “müşteriye göreleştirilmiş” ürün ve hizmetler geliştirmesini, yani özel bir ürünü, özel şartlarda ve fiyatta, özel olarak sunabilmesini gerektirmektedir.

Küyerelleşme: Küreselleşme ve yerelleşme akımlarının i içe geçmesiyle küyerelleşme kavramı ortaya çıkmıştır. Bu olgu, uluslararası faaliyet gösteren işletmelerin her bölge, ülke veya etnik grup için farklı taktikler geliştirmesi ve bu taktikler doğrultusunda hareket etmesi olarak açıklanmaktadır.

Günümüzde birçok ürün ve hizmet için talepten fazla arz olmasıyla müşteriler hangi ürünü, hangi fiyatla istediklerini kendileri belirler hale gelmişlerdir. Müşterilerin tam anlamıyla tatmin olmasalar bile başka seçenekleri olmadığı için satışa sunulan her türlü ürünü alma mecburiyetleri ortadan kalkmıştır. Müşteriler daha iyi, daha farklı ürünlerin daha uygun fiyatlara bulunabilecekleri bilincine ulaşmış, bunun sonucunda da “tekeli” kavramı hemen hemen her sektörde anlamını yitirmeye başlamış; birçok ürün pazarı doygunluk noktasına ulaşmış ve bunların sonucunda tüketicinin gücü artmıştır (Tüsiad-T, 2002; s. 81).

1.4.2.2 Rakipler

Her işletme rekabetle karşı karşıya kalmaktadır. Uluslararası ticaretin gelişmesi, pazardaki ürün çeşitliliğinin artması, tüketicinin daha seçici olmasını getirmektedir. Artan rekabet ve hızlı teknolojik gelişmeler ürünlerin yaşam evrelerini giderek kısaltmakta, rakiplerden gelen bu baskılar işletmeleri rakiplerine karşı daha

duyarlı olma yoluna yöneltmektedir. İşletmelerin gelecekte var olabilmeleri, yurtiçi ve yurtdışı rakiplerine karşı ortaya koyabilecekleri belli bir rekabet gücüne bağlıdır.

Hiçbir işletme pazarda tekel değildir. Benzer ürün ve hizmeti sunan işletmelerden sürekli daha iyi olabilmek için işletmeler kendi analizlerinin yanı sıra rakiplerin de analizini yapmakla yükümlüdür.

1.4.2.3 Tedarikçiler

Günümüzde işletmeler rekabet güçlerini koruyabilmek ve pazarda daha büyük pay sahibi olabilmek için *kalite, fiyat ve teslimat zamanı* olan üç önemli kavram ile karşı karşıyadır. Ürün kalitesi arttıkça müşterinin ödeme gücü zorlanmasına rağmen, daha az kaliteli olan ürünlere göre daha fazla ödeme yapabildiği bilinmektedir. Kalite kadar müşteri için zamanında teslimat ve üretim hızı da önemli unsurlardır. Bu faktörler dikkate alındığında, işletmeler faaliyetlerini ve organizasyon yapılarını kalite-fiyat-teslimat zamanı faktörlerinde daha iyi planlamalıdır (Tokaç, 2001,s. 27). Bu planlamanın daha iyi ve sıfır hata ile sonuçlanabilmesi için işletme tedarikçilerinin de bu üç noktada (kalite-zaman-fiyat) aynı hassasiyeti paylaşması gerekmektedir.

Tedarikçilerin seçim ölçütlerinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır; (Richardson, 2002, s.62)

Tedarikçilerin finansal yeterliliği içerebilmesi gerekmektedir. Tedarikçilerin sunduğu fiyatların işletme tarafından kabul edilebilmesi, finansal uygunluğun yakalanması önemlidir. Ürün kalite sisteminin işletme hedef pazarına uygunluğu kalite standartları için yakalanması gereken zorunluluktur. Ürünler için verilen garantiler ve süreleri, tazminat çevrim süresinin uzunluğu, güvenilirlik ve faturalandırma hataları geri dönüşümündeki hız en önemli detaylardandır. İş gücü ile ilişkilerin güçlü olması, tedarikçinin işletmeye karşı tavrı, işletme ile tedarikçinin geçmişinin güçlü ilişkilere dayanması, tedarikçi ve işletme eğitim kaynakları gibi alanlardaki uyumlar da çok önemlidir.

Tedarikçilerin fiziksel kapasitelerinin yeterlilikleri içerebilmesi gerekmektedir. Tedarikçi tesislerinin konumu, coğrafi olarak işletmeye yakınlığı bazı sektörler için çok

önemlidir. Maliyet hesaplama süreçleri, bilgi teknolojileri kaynakları, bilgi paylaşımı, üretim kapasitesi, esnek üretim şartlarına uygunluğu önemli unsurlardır.

Stok dışı kalma riski, ürün bulunabilirliği- sipariş çevrim zamanı, sipariş süreç uyumluluğu- gecikme zamanı gibi tedarikçilerin stok maliyetlendirme yeterlilikleri de önemli unsurlardır.

Teslimatta hızlılık-ürün paketleme olanakları ve esneklik, teslimat performansı- nakliye yetenekleri, ürün çıkış doğruluğu- bağımlılık oluşturma riski, hak talebi- uyumsuzluk sayısı- kalite kontrol süreci gibi tedarikçilerin ürün/ hizmet sunumunda önemlidir.

1.4.2.4 Aracılar

İhracatta hacim büyüdükçe ihracatçının pazarla olan ilişkilerini birebir yürütmesi zorlaşmaktadır. İşletmeler bu zorluğu aşabilmek için sağlıklı ve güçlü müşteri ilişkileri oluşturacak aracılar bulmak zorundadırlar. İhracatı Geliştirme Merkezi'nin 2006 yılında sunduğu raporda aktarıldığı gibi; aracılar genel olarak distribütör (dağıtıcı) ve acente olmak üzere iki tiptir .

Acenteler, ihracatçının müşteriyle ilişkilerini sürdürmek üzere tayin edilmiş kişilerdir. Acenteler, ihracatçıya müşteriler/ fırsatlar bularak onun adına görüşmeler gerçekleştirmekte ve sonuçlandırmaktadırlar ayrıca ihracatçı adına pazar araştırmaları da yapabilmektedirler. Bunlar sabit ücretle ya da satış üzerinden belirli oranda komisyon alarak çalışmakta ancak hiç bir bilânço veya sermaye riski taşımamaktadırlar

Distribütörler, ürünü ihracatçıdan doğrudan satın almakta ve malın üstüne kâr ekleyerek kendi müşterilerine satmaktadır. Bunlar genellikle toptancı ya da yerel ithalatçılardır ve belirli bir bölgede belirli ürün satışı yapan gruplardır. Distribütörlük anlaşmalarında ihracatçının genellikle sermaye riski yoktur. Distribütör, stoklarını kendi tutmakta, tanıtım faaliyetlerini kendi adına yürütmekte, gerekli hallerde satış sonrası hizmeti de kendi vermektedir. Güvenilir bir distribütörle pazarda hizmet vermek ihracatçı için her zaman daha etkin satış hacmi anlamına gelmektedir. Distribütörler

aynı grupta faaliyet olması gerekmeyen birden fazla üreticiyle/ ihracatçıyla çalışabilmektedir.

Acente yada distribütör seçiminde dikkat edilmesi gereken hususlar Uluslararası Ticaret Komisyonu (ICC) raporunda yer verildiği üzere;

Acentelerin tüketiciyle doğrudan iletişim sağlaması gerekmektedir. Acentenin yerel pazar bilgisi, teknik ürün bilgisi, kolay iletişim kurma yeteneği, hedef pazar hakkında yeterli bilgiye sahip olması, pazar araştırması yapabilme gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Acente seçiminde en önemli değerler, acentenin ilgilendiği diğer mal çeşitleri ve rakiplere karşı yakınlığı ile komisyon oranlarının kabul edilebilirliğidir. Distribütörler de acentelerin sahip olduğu özelliklere ek olarak güvenilir bir geçmiş, güçlü finansal yapı, eğitimli personel, showroom, depolama vb. alanlarda yeterli kaynaklara sahip olmalı, iyi hizmet verebilme yeteneği, satış sonrası servis hizmetleri verme imkânı, dürüst rapor verebilmesi gerekmektedir.

Çalışmamızın teori bölümünde, işletmelerin içinde bulundukları bu iç ve dış çevre değişkenleriyle rekabet konusunda karşı karşıya olduğu noktaları irdelleyeceğiz.

II. Uluslararası Pazarlarda Rekabet Stratejileri ve Yeni Ürün Geliştirme Rekabet Avantajları

Uluslararası pazarlardaki rekabette işletmelerin mutlaka göz önünde bulundurmaları gereken nokta, uluslararası sınırların artık kalkmış olmasıdır. Son yirmi yıl zarfında, küreselleşme ile birlikte, mal akımlarının önündeki engellerin kaldırılması, gümrük tarifelerinin düşürülmesi ve değiştirilmesi konularında bir hayli ilerleme kaydedilmiştir ve bunun sonucunda da rekabet ulusal sınırların ötesine taşınmış uluslar ötesi boyutlara ulaşmıştır.

2.1 Uluslararası Pazarlarda Rekabet Stratejileri Gelişimi

İşletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri için hedef pazarları hakkında kapsamlı bir bilgi birikimine ve edinilen bilgi birikimini etkin kullanabilme becerisine ihtiyaçları bulunmaktadır. Bilgi birikimi ve bilgiyi kullanabilme becerisi işletmenin rekabet avantajından sonuna kadar yararlanmasını sağlayan örgütsel süreçler aracılığıyla müşterilere iletilmektedir. İşletmelerin hedef pazarlarda geliştirmeyi düşündükleri yetkinlik ve yatırım alanlarına karar verebilmeleri için bulundukları sektörün yapısı ile ilgili alınan ortak görüşlere, müşteri ihtiyaçlarına, elde edilmek istenen konumsal avantajlara ve çevredeki eğilimlere verilen değer önem taşımaktadır (Day, 1994; s.49).

Bilginin elde edilmesinde gösterilecek önem işletmelerin geleceklerini de doğrudan etkilemektedir. Uluslararası pazarlarda iş yapan işletmelerin en büyük engeli kendi içlerindeki davranışsal eksikliklerdir. Bu eksiklikler, tüketici tercih ve beklentilerindeki çeşitliliğin göz ardı edilmesi, denizaşırı ülkelerdeki pazarlama çevresi yapısının kısıtlı olarak gözlemlenmesi, alternatif yabancı ve uluslararası veri kaynağı ile benzerlikten yoksun olması, araştırma maliyetlerine yapılan yatırımın düşük olması ve uluslararası bilgi sağlayıcılarının yetkinliğindeki şüpheler olarak sayılabilmektedir (Leonidou, Theodosiou;2004, s.13).

Hedef pazarlarda rekabet avantajları yaratmak isteyen işletmelerin makro ve mikro çevre ile ilgili edinecekleri her türlü bilginin etkin kullanımı sayesinde başarılı olacakları geçmişe oranla çok daha iyi kavranmıştır. Bilgi, uluslararası pazarlama

kararlarının etkinliği ve verimliliği açısından her zaman önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası pazarlarda başarılı olmak ve rekabet avantajları yaratmak isteyen şletmelerin bilgiyi kullanımı aşağıdaki sorunlara m oluşturabilmek amacı taşımaktadır; (Leonidou, Theodosiou;2004, s.12)

- ✓ Firmaların operasyonlarda bulunacakları pazarlardaki en etkin pazar hareketlerini öğrenmek ve algılamak,
- ✓ Yükselen küreselleşme eğilimleri ve yoğunlaşan rekabet koşullarında ř çevresindeki önemli değişim faktörlerini karakterize edebilmek,
- ✓ çeşitli pazarlama alternatifleri arasında istekli olunabilecek pazarlama planları ve stratejileri oluşturabilmek,
- ✓ Yeni rn ticarileştirmesi, fiyat değişimleri, dağıtım kanalı oluşturma ve tutundurma aktiviteleri seçimleri gibi özellikli pazarlama problemlerine etkin mler getirebilmek,
- ✓ Pazarlama stratejileri uygulamalarının görüntülenebilmesi ve firma performansın kaynaklarının eksik kalması durumunda pazarlama kontrollerinin pekiştirilmesi.

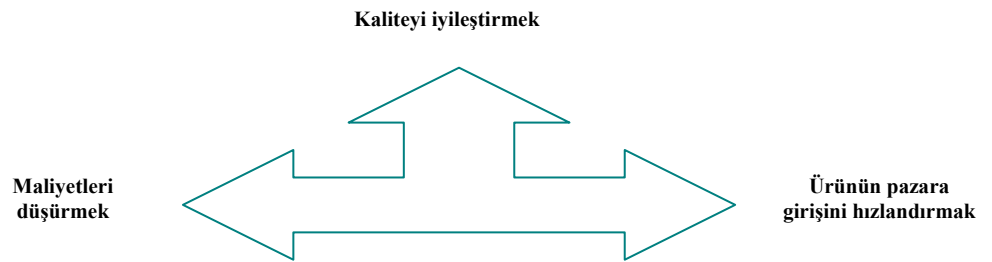
Uluslararası pazarlarda edinilen bilgilerin etkin ve verimli kullanımı ile sağlanan başarı, şletmenin rakiplerinden *daha iyi yapabildiği* işlerle gelişmektedir. Bu, *daha iyi yapılabilen* işler bütünü şletmenin rakiplerine karşı elde ettiği *rekabet avantajı* olarak adlandırılmaktadır (Douglas, Craig,1995; s.126).

Genel olarak firmanın uluslararası rakiplerle mücadele edebilmesi ve rekabet avantajı geliştirmek için aşağıda yedi başlıkta ifade edilen teknik ve beşeri becerileri sağlaması gerekmektedir; (Bradley, 2002; s.73)

- ✓ İmalat ve pazarlama sistemlerinin, uluslararası şletme sistemi içinde etkin olarak kullanılması ve yeni girişimcilerin yenilikçi atılımlarını öngörmesi,

- ✓ Düşük maliyetli, yüksek kaliteli ikame ürünlerin, pahalı markalı ürünlerin yerine geçebileceğini anlaması,
- ✓ Üstün nitelikli ürün ve hizmetleri üretenlerin sayısındaki artışın önemini kavraması ve teknolojinin kategoriler arası gelişimde rekabete imkân verdiğini algılaması,
- ✓ Düşük maliyetli bilgi elde etme, dış kaynak kullanma, imalat yoğunluğunu azaltma ve pazara giriş engellerinden kaçınma noktalarına dikkat etmesi,
- ✓ Müşterilerin marka değiştirme maliyetlerini düşürmek için daha çok müşteri bilgisi elde etmesi gerekmektedir.

Rekabet stratejilerini oluşturacak işletmelerin özellikle ürün kalitesi, maliyetlerin düşürülmesi ve ürünün pazara girişinde hızlılık konularında kesin etkinlik sağlamaları gerekmektedir. İşletmeler öncelikle kendi iş alanlarında ürettikleri ürün/ hizmetleri, eş zamanlı olarak hem kaliteli, hem ucuz, hem de müşteriye en kısa zamanda nasıl ulaştıracaklarını çözmekle yükümlüdür. Günümüzde her işletme Şekil 2-1’de *rekabet faktörleri* olarak ifade edilen temel noktaları ulusal ve uluslararası pazarlarda uyguladıkları pazarlama süreçlerinde bütünlemelidirler. İşletmeler bir yandan *rekabet faktörlerinin* üstesinden gelirken, bir yandan da sürekli değişimler sayesinde *yenilikçi bir yapıya* kavuşmalıdır (Cumming, 1998; s.26).



Şekil 2-1: Rekabet Faktörleri

Kaynak : Brian S.Cumming,(1998), Innovation Overview and Future Challenges, European Journal Of Innovation Management, V:1, No:1, s.27

Birinci nesil rekabet, *maliyet avantajına* dayanmaktaydı. Düşük maliyetle fiyat avantajı sağlayan bu yapıların yaygınlaştırmasında, ikinci nesil rekabet avantajı olarak *farklılaşma ve yüksek kalite* ortaya çıkmıştır. Son on yılda, yeni bir grup rekabetçi *hem düşük maliyetin hem de yüksek düzeyde farklılaştırmanın* bir arada uygulanabileceğini göstermektedirler. Bu üçüncü nesil rekabetçiler, müşterilerine düşük fiyat ve yüksek kalitenin yanı sıra, yenilikçi ürünlerin sağladığı faydaları ve çok çeşitli ürünler arasından seçim yapma şansını sunmaktadırlar. Sony, Swatch, Toyota, Honda gibi bu yeni rekabetçiler, bir yandan düşük maliyet yapılarıyla fiyat rekabeti karşısında güçlerini korurken, diğer yandan da özellikle ürünleriyle yenilik, tasarım ve performans gibi alanlarda Bang&Olufsen, Rolex, BMW, Porsche gibi niş pazarların en büyük rakipleriyle rekabet edebilir hale gelmişlerdir (Doyle,1998; s.201–206).

İşletmeler rekabet faktörlerini göz önünde bulundurarak çeşitli rekabet avantajları elde etmektedirler. İşletmelerin rekabet avantajı oluşturma süreçlerinde temel olarak *rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve pazar odaklılık* olmak üzere çok genel çerçevede üç çeşit rekabet avantajından faydalanmaları söz konusudur.



Şekil 2–2: Uluslararası Pazarlarda İşletmelerin Rekabet Avantajları

Kaynak: Frank Bradley, (2002), Uluslararası Pazarlama Stratejisi, Çeviri: İçlem Er, Bilim Teknik Yayınevi, s.74

Müşteri odaklı firmalar, strateji geliştirmede müşteri sorunlarına daha fazla önem vermektedirler. Müşteri servisinin sağlanması, istek, ihtiyaç ve beklentilerinin en üst noktada karşılanabilmesi temel felsefeyi oluşturmaktadır. Burada müşteriye sadece ürün/hizmet sunma amacı taşınmaz aynı zamanda müşteriye başka bir yerde bulamayacağı bir deneyim yaşatılması amaçlanmaktadır. Müşteriye özel ürün/hizmet kavramı genişlemekte, ürün/hizmetin müşterinin yaşam deneyimi üzerindeki etkisi üzerine odaklanılmaktadır. Müşteri istek ve ihtiyaçları önemli olmakla birlikte yenilik/yeni ürün geliştirme hızı ve etkinliği müşterilerle etkileşime ve müşteriler üzerinde geliştirilen deneyim gücüne dayanmaktadır (Bradley, 2002; s.74).

Rakip odaklı firmalar, rakiplerinin davranışlarına göre hareket etmektedirler. Sektörde bulunan rakiplerin pazara sunduğu ürünler, bu ürünlerin sunulmuş Şekilleri, satış grafikleri, satış sonrası hizmet faaliyetleri işletme süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Bu karşılıklı gelişim sürecini de tetikleyen yap-yap felsefesine dayanmaktadır. Müşteri istek ve ihtiyaçları önemli olmakla birlikte yenilik/yeni ürün geliştirme hızı ve etkinliği müşterilerle etkileşimden çok rakipler arası rekabetten ötürü gelişmektedir (Bradley, 2002; s.74).

Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık yaklaşımlarının her ikisinde de belirli avantajlar mevcuttur ancak, amaç yeni müşteri pazarlarında fırsat ve üstünlükler yakalamak olduğunda, müşteri odaklılık daha faydalıdır. Rakip firmaların güçlü ve zayıf yönlerini izlemenin önemli olduğu durumlarda ve sektörlerde ise rekabetçi yaklaşım tercih edilmektedir.

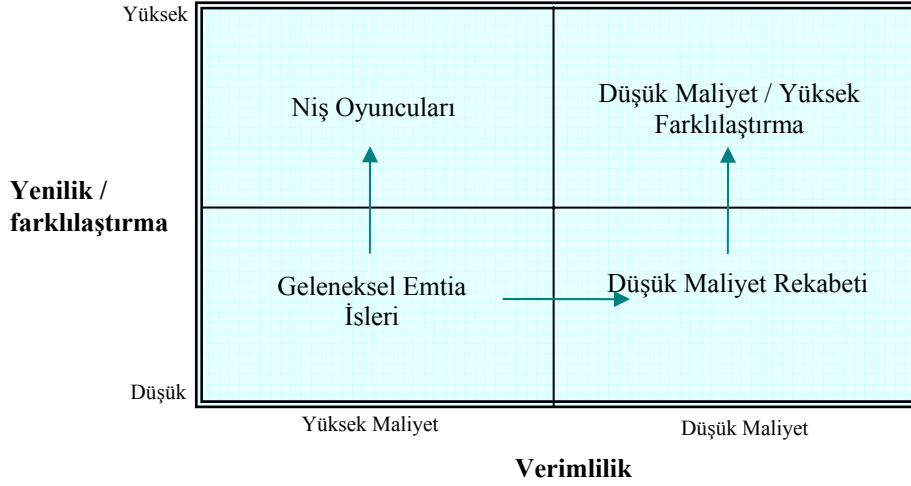
Pazar odaklı firmalar uluslararası pazarlarda iş yaparken müşterilere karşı davranışları ve rakiplere verdiği tepkinin, uluslararası pazarlardaki değişim ve gelişimlere göre Şekillendirmelidirler. Burada pazarın beklenti, talep, yasal süreci ve ekonomik fırsatları sonuna kadar kullanılır, tamamen pazar odaklı iş ve pazarlama faaliyetleri yürütülür. Pazarların yarattığı uluslararası etkileri göz önüne alması gerekmektedir (Bradley, 2002; s.74).

Kalite-maliyet ve ürünlerin hızlı sunumları temel rekabet faktörleri olmakla birlikte bunlardan edinilecek rekabet avantajları da pazar/müşteri/rakip odaklılıklarında

farklılıklar göstermektedir. Günümüzde işletmelerin sadece finansal Tablolarına bakarak işletmeler hakkında değerlendirme yapmak ve geleceğe ilişkin stratejiler geliştirmek olanaklı değildir. İşletmeler hem bulundukları sektörlerle hem de çevrelerine ilişkin analizler yaparak kendi stratejilerini geliştirmek durumundadırlar. İşletmelerin gelecekteki başarısı bu analizlerin doğru ve etkin kullanabilme becerilerine ve kapasitelerine bağlıdır. Üretim sistemlerinin hızlı değişen teknolojiyle uyum sağlanması, finansal sorunlar, pazarlama problemleri ve yönetsel sorunların çözülmesi önemlidir. Bu sorunları ortaya çıkaran önemli dış etkenler; küreselleşme, korumacılık politikaları, bilişim teknolojileri, internet ve müşterilerin ürünler hakkında artan bilgisi, çevre baskıları, politik iklim olarak sayılmaktadır (Coşkun, Altunışık,2002;s.273–274).

Bu çerçevede, işletmeler hedeflerine ve bulundukları pazarlara uyum sağlayacak stratejiler geliştirmek için verimlilik maliyetleri ve yenilik/ farklılaştırma değerlerinin etkileşimlerini incelemekle yükümlüdürler. Yenilik/ farklılaştırma değerlerinin düşük ya da yüksek olması durumunda verimlilik maliyetlerinin ne noktada olacağı (yüksek/ düşük olması) verimlilik maliyeti- yenilik/ farklılaştırma gelişimini etkilerken strateji seçiminin etkileşimi, işletmelerin bu koşullarda seçim stratejileri boyutları gibi temel rekabet strateji gelişim süreci burada incelenmektedir.

Doyle, verimlilik maliyetleri ve yenilik/farklılaştırma eğilimleri üzerine değişimleri dört temel aşamada ele almaktadır. Geleneksel emtia işleri, niş oyuncular, düşük maliyet/ yüksek farklılaştırma çabaları ve düşük maliyet rekabeti seçenekleri temel rekabet stratejisi evrimlerini oluşturmaktadır. Bu rekabet evrimi Şekil 2-3'de ifade edilmektedir;



Şekil 2–3: Rekabet Stratejisi Evrimi

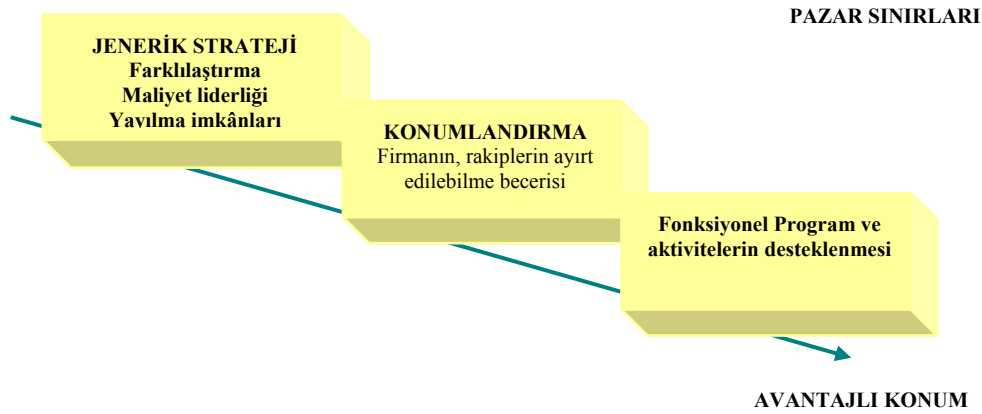
Kaynak: Peter Doyle, (1998), Marketing Management & Strategy, 2nd Edition, Prentice Hall, s.202

Geleneksel emtia işlerinde verimlilik maliyeti yüksek yenilik/farklılaştırma maliyeti çok düşüktür. Yeni ürünler ya da hizmetler üzerine yapılacak olan farklılaştırma değerleri çok önemlidir. **Niş oyuncularında** hem verimlilik maliyeti yüksektir hem de yenilik/farklılaştırma değerleri yüksektir. İşletme süreçleri oluşturma çok önemli bir yer taşımaktadır. Yeni ürünler üzerine yapılacak olan farklılaştırma değerleri çok önemlidir. **Düşük maliyet rekabeti** sürecinde verimlilik maliyeti de yenilik/farklılaştırma maliyeti de çok düşüktür. İşletmeler bu durumda sadece ve öncelikle düşük maliyetle iş süreçlerini yürütmeyi temel veri olarak almaktadır. **Düşük maliyetle yüksek farklılaştırma stratejisi** seçilmesi durumunda düşük verimlilik maliyetleriyle yüksek yenilik/ farklılaştırma düzeyi yakalamaya çalışılmaktadır (Doyle, 1998;s.202–203).

Yüksek verimlilik-yüksek farklılaştırma birleşimi baskınlığı niş oyuncular için düşük maliyet rekabetçilerinin zayıflıklarını ortaya koymaktadır. Birinci nesil düşük maliyet rekabetçileri geleneksel eşya pazarlarında baskın konumdayken, üçüncü nesil rekabetçiler hem niş oyuncuların hem de düşük maliyet rekabetçilerinin üzerinde baskın konuma gelme tehdidini oluşturmaktadırlar (Doyle, 1998;s.202).

Gelişim sürecinin incelenmesiyle beraber işletmelerin rekabet avantajı elde etme sürecinde bilimsel olarak temel aldıkları en önemli rekabet strateji süreçleri aşağıda detaylıca incelenmektedir.

Literatürde rekabet stratejileri, jenerik, konumlandırma ve fonksiyonel programların desteklenmesi olmak üzere temelde birbirini takip eden üç stratejiye dayanmaktadır. Bu rekabet stratejilerinin uygulanmasıyla ulaşılan sonuçlarda işletmelerin rekabet avantajı sağlamadaki başarı/ başarısızlıkları net olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil 2-4: Genel Rekabet Stratejileri

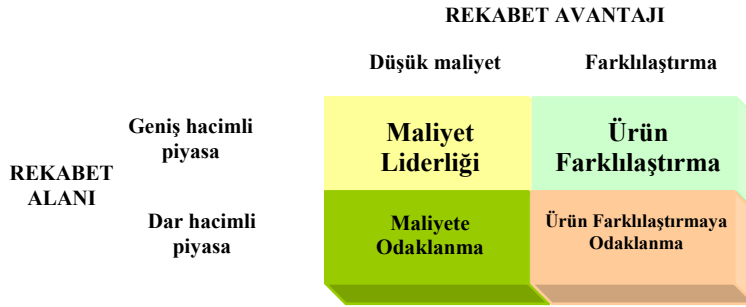
Kaynak: George S. Day, (1999), Market Driven Strategy: Process for Creating Value, The Free Press, New York, s. 164

İşletmelerin pazarda bulundukları pozisyona göre rekabet avantajlarını işletme gelişimi ve kârına döndürmek için belirli stratejik fıkirlere, hedeflere ihtiyacı bulunmaktadır. Rekabet stratejisi, *bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, işletmenin büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunması* olarak tanımlanmıştır. Rekabet stratejisini başarabilmek için temel iki yol bulunmaktadır; birincisi düşük fiyat stratejisi, ikincisi ürün farklılaştırmadır. İki stratejinin temelde bulunduğu nokta, müşteri yarar algısının yaratabilmesidir (Keegan, Green, 1997; s. 259).

Genel rekabet stratejileri; jenerik stratejiler, konumlandırma ve fonksiyonel programlar olmak üzere toplam üç başlıkta incelenmektedir. Bu başlıklar aşağıda detaylıca sunulmaktadır.

2.1.1 Jenerik Stratejiler

Porter 1990'lı yıllarda, işletmelerin strateji oluştururken en genel düzeyde uzun vadede savunulabilir bir konum yaratması ve sektördeki tüm rakipleri devre dışı bırakmak amacıyla düşük fiyatlandırma ve ürün farklılaşması temeline dayanan jenerik strateji başlığı ile bir model ortaya çıkarmıştır. Jenerik rekabet stratejileri adı verilen bu model Şekil 2–5 de ifade edilmektedir.



Şekil 2–5: Jenerik Rekabet Stratejileri

Kaynak: E. Michael Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990, New York: The Free Press, s.39

Jenerik rekabet stratejisinde Rekabet alanı strateji dar hacimli piyasa ve geniş hacimli piyasa olmak üzere iki yönde incelenmektedir. Rekabet avantajı da maliyetler ve farklılaştırma değerlerine göre ayrılmaktadır.

2.1.1.1. Geniş Hacimli Piyasa Stratejileri

Geniş hacimli piyasa stratejileri (Broad Market Strategies); maliyet liderliği ve ürün farklılaştırma stratejilerinden oluşmaktadır.

2.1.1.1.1 Maliyet liderliği stratejisi, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve

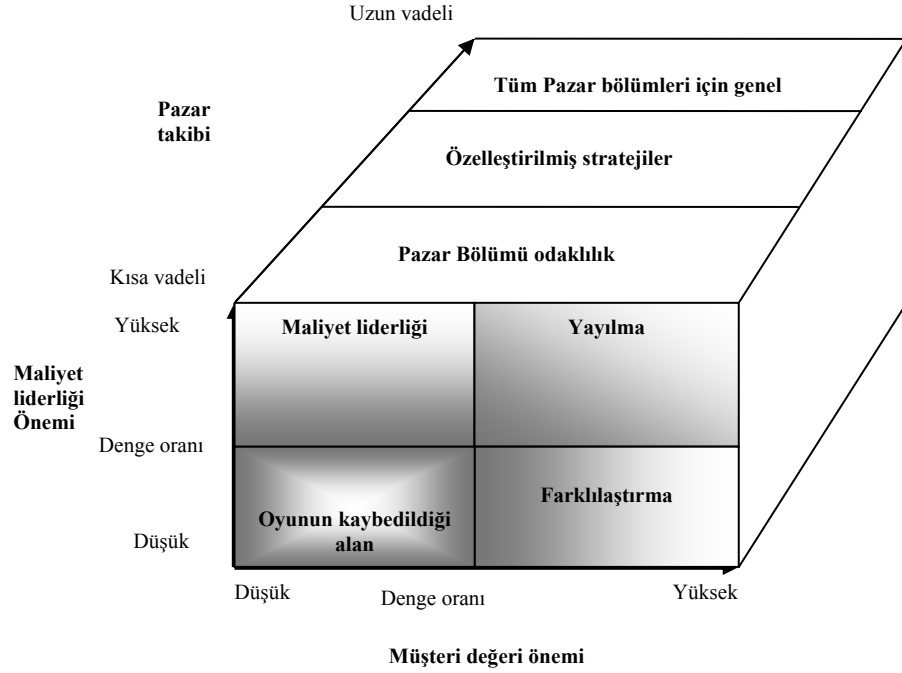
genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve AR-GE servisi, satış gücü, reklâmlar vb. alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, işletmeye ortalamanın üstünde getiriler sağlamaktadır. Rekabet sonucunda rakipleriniz kârlarını kaybederken işletmeler düşük maliyetler sayesinde getiriler elde edebilmektedir. Düşük maliyet, işletmeye girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırmakta ve güçlü tedarikçiler karşısında da bir savunma gücü sağlamaktadır. Düşük maliyet konumunu sağlayan faktörler, sektöre girmek isteyenlere önemli giriş engeli yaratmaktadır. Düşük maliyetli konum, genellikle işletmeyi ikame ürünler karşısında sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı bir konuma oturtmaktadır. Dolayısıyla düşük maliyetli bir konum işletmeyi tüm rekabet güçlerine karşı korumakta ve uzun vadede büyük kârlar getirmektedir. İşletmelerin bu konuma ulaşabilmesi için çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı, büyük sermaye ve hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlarının olmasını gerekmektedir (Porter, 1990;s.44–45).

2.1.1.1.2 Ürün Farklılaştırma Stratejisi, firmanın sunduğu ürün/ hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen ürün/ hizmetin oluşturulduğu stratejidir. Farklılaştırma, ürünün tasarımından marka ismine, teknolojik ilerlemeden müşteri hizmetlerine, satıcı ağından satış sonra hizmet sürecine kadar her boyutta olabilir. Ürün farklılaştırma stratejisinde işletme maliyetleri göz önünde tutmak zorundadır. Toplam maliyet liderliği stratejisinden farklı olarak tedarikçi, alıcılar, ikame mallar, rakipler ve işletmenin kendi iç dinamikleriyle başa çıkabilmek için savunulabilir bir konum yaratmaktadır. Alıcıların marka sadakati fiyatlar karşısında işletmeyi korurken pazarda paylarını da arttırmaktadır. Alıcıların karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için alıcıların gücü bu durumda azalmış olur. Ortaya çıkan alıcı sadakati rakiplere otomatik olarak pazara giriş engelleri yaratmaktadır. Ürün farklılaştırma stratejisi ile işletme, tedarikçilerin verdiği güçle de ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi konuşlanmış olabilir (Porter, 1990;s.47–48).

2.1.1.2 Dar Hacimli Piyasa Stratejileri

Dar hacimli piyasa stratejileri (Narrow Market Strategies); maliyete odaklanma ve ürün farklılaştırmaya odaklanma stratejileridir.

Maliyet liderliği ve ürün farklılaştırma stratejileri uzun vadeli hedeflere olan etkileri ele almaktadır. Kısa vadeli hedefler pazar/ müşteri başarısını sağlayacak stratejilere odaklanmaktadır. Bu avantaj, kısa vadeli hedefleri oluşturacak müşteri değeri yaratmaya, müşteri istek ve taleplerini anlayacak sonuçların elde edilmesine dayanmaktadır. Kısa vadeli odaklanma stratejisi maliyet ya da farklılaştırma stratejileri ile kombine edilebilir. Kısa vadeli hedeflerde “düşük fiyat” beklentisi içinde olan maliyet odaklı strateji ürün farklılaştırmaya odaklanmış bir firmada ürünün benzersizliğini kabul edilebilir bir fiyattan sunabilir. Kısa vadelerdeki hedeflerde ürün hem “benzersiz” olmalı hem de “fiyatı” en düşük düzeyde kalmalıdır. Genel olarak, odaklanma stratejilerinde özgül bir müşteri grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanarak işletmenin, bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet vermesini sağlamaktadır. Sonuç olarak işletme, ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi ya da her ikisini birden başarmaktadır (Porter, 1990;s.48–50).



Şekil 2-6: Müşteri Değerine Dayanan Jenerik Rekabet Stratejileri

Kaynak: George S. Day, (1999), Market Driven Strategy: Process for Creating Value, The Free Press, New York, s.167

Müşteri değerine dayanan jenerik stratejilerde Porter'ın değerlendirmelerine destek olarak pazarın takip edilmesi gerekliliği ortaya konulmaktadır. İşletmelerin kısa vadede pazar bölümü odaklı hareketleri, uzun vadeli stratejilerde özelleştirilmiş bakış açıları ve en sonunda da tüm pazar bölümlerine uyum sağlayabilecek genel stratejinin oluşturulması gerekmektedir.

2.1.2 Konumlandırma

Konumlandırma rekabet avantajı sağlamak amacı ile müşteri tatminin sağlanmasıyla yapılan uzun dönemli bir stratejik süreçtir. Seçilen konumun müşterilere uygun, gerçek marka gücünü gösteren, rekabet avantajı sağlayan ve tüketiciye ulaşılabilir bir yer olması gerekmektedir (Arnold, 1993;s.92).

Müşteri için değer yaratmak, maliyetleri düşürmek ya da pazara hızla girebilmek gibi hedef seçimlerden sonra bile işletmelerin rakiplerinden ayırt edilebilir olması gerekmektedir. Aksi takdirde müşterinin özellikle o işletmenin ürününü/hizmetini satın almak için sebebi olmayacak, işletme *sadece* düşük fiyatla ürün satan işletme durumunda kalacaktır. Konumlandırmadaki amaç, jenerik stratejilerinde ortaya konulan genel seçimlerin, işletme lehine, müşterilerde pozitif yönde anlamlı etkiler bırakmasını sağlamaktır. Konumlandırma stratejilerinde en etkili yöntem, müşterilerle doğrudan mukayese kurabilmektir. Bunu sağlayabilmek için işletmeler, konumlandırma stratejilerini aşağıdaki noktalarda belirlemektedirler (Day, 1999;s. 166–167);

- ✓ Müşteriye Şekil ya da fayda sağlayacak yönde konumlandırma,
- ✓ Özel bir müşteri grubu üzerinde konumlandırma,
- ✓ Özel bir durumda kullanmak üzere ya da problem çözme yönünde konumlandırma.

Konumlandırma stratejilerinin müşteriler gözünde anlamlı ve değerli olabilmesi için performans değerlendirmelerinde olumlu geri dönüşler alabilmeleri gerekmektedir. Bu olumlu geri dönüşlerin oluşturulması için dört adımdan oluşan konumlandırma süreci uygulanmaktadır; (Day, 1999;s.168)

- i. Alternatif olabilecek konumlandırma alanlarını belirlemek,
- ii. Alternatif konumlandırma alanlarının, müşterilere anlamlı gelip gelmediği, işletmenin başarabileceği yetkinliklerinin ve müşteri beklentilerinin Şekil olarak sunulması, rekabet koşullarının değerlendirilmesi, uzun dönemli performans faktörlerine yardımcı olabilme becerisi,
- iii. Kriterlere uyan en iyi pozisyonun seçilmesi, müşterilerde en yoğun coşkuyu verebilecek ve işletmenin kendi içinde sözlerini tutabilecek durumun oluşturulması,

- iv. Konumlandırmanın uygulanmasını sağlayacak planın tasarlanması, bu programların maliyetinin fiyat önceliği ve müşteri sadakati gibi öncelikli durumların maliyetleri ile karşılaştırılmasıdır.

Tablo 2–1: Farklı Amaçlar için Farklı Konumlandırmalar

	Reklâm geliştirecek konumlandırma	Yeni ürün geliştirecek konumlandırma
Çalışılan nüfus	Reklâm yapılacak ürün / hizmetin kullanıcıları	İlgili ürün/ hizmete ihtiyaç duyan kullanıcılar ve tedarikçiler- dağıtıcılar gibi ortaklar
Takip edilen/ Gözlemlenen veri kaynakları	Davranış anketleri	Anketler sonucunda elde edilen tüketicilerin kullanım ve satın alma verileri, tüketicilerin finansal yapısı ve dağıtım kanalı seçimlerinin analizi
Kullanılan analitik araçlar	Anket sonuçlarının istatistikî sonuçları	Sadık olan müşteri grupları ile ikame ürünlere kayma eğilimi gösteren tüketici gruplarının analizi
Çıktılar	Verilen mesaja yanıtlarında konumun farklılaşması	Satın alma güçlerini, hedeflerini, davranışlarını ve isteklerini farklılaştıran konumlandırma

Kaynak: Daniel Yankelovich ve David Meer, 2006, Rediscovering Market Segmentation, Harvard Business Review, February, s.125.

Farklı amaçlar için işletmeler farklı konumlandırma stratejileri seçebilmektedirler. Psikografik konumlandırmada reklâmlar hedef tüketicilerin özel bir marka hakkında çok yoğun düşünmelerine etki etmekte fakat diğer amaçlar için çok da uygun bir yöntem olamamaktadır. Yeni bir ürün geliştirmek için yapılacak araştırmalardaki konumlandırmada farklı düzeyde demografik özellikleri olmayan konumlandırmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Yankelovich, Meer, 2006,s.124). Bu farklı konumlandırma biçimleri ve gereklilikleri yukarıdaki Tablo 2–1 de sunulmaktadır.

2.1.3 Fonksiyonel Programlar

Fonksiyonel program ve aktiviteler sektörel rekabette işletmelerin müşterilere verdiği taahhütlerden oluşmaktadır (Day,1999;s. 171).

Bir sektörde rakipler birbirlerine ne kadar çok benzerse o kadar şiddetli rekabet oluşmaktadır. İşletmelerin rekabet konumunu elde edebilmesinin kuralı, şirketin uzun

vadede sürdürülebilir pozisyonları yaratmak için kendi süreçlerinde de gelişim gösterebilmesi gerekmektedir. Böyle bir sürdürülebilir rekabetçi pozisyon elde etmek için yöneticiler sektörün dinamiklerini oluşturan özellikleri anlamaya çalışırlar. Bunu anlamak için firma, arz ve talebin altında yatan faktörleri eş zamanlı olarak inceler, sektörün yapısı da işletmenin yapısına ve program ve aktivitelerine etki etmektedir. Ekonomi literatüründe yapı, yürütme ve performans çalışması olarak bilinen bu kavramlara dayalı bir çerçeve firmaya hem kendini hem de sektörel anlamda her bir rakibi inceleme fırsatı vermektedir (Bradley, 2002; s.75–76).

2.2 Uluslararası Pazarlarda Teknolojik Gelişimler

Uluslararası pazarlarda rekabet avantajlarını elde tutmak isteyen işletmelerin rakiplerine göre daha kaliteli ürünleri daha kısa sürede üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir. İşletmelerde seçilen üretim teknolojisinin önemi kadar yapılan AR-GE faaliyetlerinin yoğunluğu da rekabet gücünü etkileyen faktörlerden sayılmaktadır (Doğan,2000; s.15).

Sanayide teknoloji faktörü, rekabet düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle teknolojik gelişmelerin takip edilmesi için AR-GE harcamaları arttırılmalı ve üniversite-sanayi işbirliği olanakları geliştirilmelidir. Teknolojik yeniliklerin takip edilmesi, geliştirilmesi, üretim sürecine adapte edilmesi ve iş gücü niteliğinin arttırılması AR-GE faaliyetleri ile sağlanabilir. Her gelen yeni teknoloji, eski teknolojinin yerini alarak o alandaki bir ihtiyacı karşılamaktadır. Günümüz pazarlarında yaygın olan birçok ürün 100 yıl önce yoktu; bulaşık makinesi, saç kurutma makinesi, bilgisayar, elektrikli süpürge, traş makinesi 100 yıl önce olmayan fakat günümüzde standart ürünler haline gelmiş örneklerdendir. Pazarlamacılar, değişen teknolojik sisteme ayak uydurmak, pazarda tutunmak ve rakiplerinden daha önde olabilmek için bu değişikliklere adapte olabilmelidir.

Teknolojik ürünlere alışma süresi azaldıkça, teknolojik yenilikler çabuk eskimekte ve küreselleşmenin etkisiyle dünyanın her hangi bir yerinde ortaya çıkan bir yenilik çok çabuk taklit edilmektedir. Bu nedenle işletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak için sürekli yeni ürün ve hizmetleri piyasa sunmaktadırlar. Bir işletmenin piyasaya

sürekli yeni ürün ve hizmet sunabilmesi için AR-GEye ve yenilikçi pazarlama yaklaşımlarına çok önemli miktarlarda finansal yatırımlar yapması gerekmektedir. Bu tip işletmelerde AR-GE çalışmalarına ayrılan payın artması veya en azından yeterli düzeyde olması gerekmektedir.

Örneğin, 120. yılını geride bırakan Bosch grubu, son 10 yılda cirosunu tüm dünyada ikiye katlamıştır. Bu başarısının arkasında *yenilikçilik* felsefesi yatmaktadır. Bosch grubu, 2006'da 42 milyar Euro'luk cirosunun %7'sini AR-GE faaliyetlerine, %7'sini de bu çalışmaları üretime çevirebilecek yatırımlara harcamıştır. Yine 2006 yılında Bosch firması toplamda 6 milyar Euro'yu AR-GE, yenilik, gelişim projeleri kapsamında olan projelerde değerlendirmiştir. Türkiye Bosch'ta da çalışanlardan gelen 13 bin 300 öneri milyonlarca Euro'luk tasarruf sağlamış, yenilik gücü Türkiye organizasyonunu 140 ülke içinde Bosch'un en hızlı büyüyen, en karlı operasyonu haline getirmiştir (Capital Strategy, Şubat 2007; s.13–16).

Yukarıdaki örnekte de görüldüğü gibi teknolojik süreçlere yapılan her türlü olumlu ve işletmeye uygun yatırım sonucunu katma değer ve kâr olarak işletmelere bırakmaktadır. İşletmeler teknolojik gelişmeleriyle dünya ticareti ile bütünleşme fırsatı yakalamakta, piyasada etkin ve tercih edilen işletme olmaktadır. Teknolojik değişimlere karşı direnç göstermek ve teknolojik gelişmelerden hiç faydalanmamak işletmeler için tehditlerin ve zayıflıkların önemli aşamalara geldiğinin göstergesidir.

Teknolojik gelişimlere bağlı olarak işletmelerin uluslararası pazarlarda uyguladıkları pazarlama stratejileri de gelişim ve değişim göstermektedirler. Değişen teknoloji ve gelişen pazarlama kavramları, Tablo 2–2- de ifade edilmektedir;

Tablo 2–2: Değişen Teknoloji ve Gelişen Pazarlama Kavramı

Pazarlama Kavramı	Dağıtım	Satış	Marka Yönetimi	Bireysel ilişkiler
Ürünler	Tek ürün	Az sayıda	Çok	Çok fazla ve uyumlaştırılmış
Pazar büyüklüğü	Mümkün olduğunca büyük	Ulusaldan küresele	Hedef bölmeler	Tek bir müşteri
Rekabetçi araçlar	Fiyat, maliyetler	Reklâm, satış, tutundurma	Konumlandırma, Pazar bölümlleme	Diyalog, uyumlaştırma
Temel teknoloji	Kitle üretim,	Tv, medya	Pazar araştırması	Internet
Temel Ölçütler	Üretim maliyeti, miktar	Pazar payı kâr payı	Marka denkliği	Müşterinin yaşam boyu değeri

Kaynak: Peter Doyle, Değer Temelli Pazarlama: Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri, Çeviri: Yard. Doç. Dr. Gülfıdan Barış, 2003, MediaCat Yayınları, İstanbul, s.574.

Pazarlama değişen teknolojiye uyum sağlamakla yükümlüdür. Geçtiğimiz yüzyıl boyunca pazarlamanın değişim sürecinde dağıtım, satış ve marka yönetimi olmak üzere üç değişiklik ortaya çıkmıştır. 1990lı yıllardan itibaren gelişen internet tabanlı teknolojiler sayesinde pazarlama evriminin dördüncü aşaması olan “müşterilerle bireysel ilişkiler yönetimi” aşamasına gelmiştir. Müşterilerle bireysel ilişkiler yönetimi dağıtım, satış ve marka yönetimi ile bütünleşmiştir. 2000’li yıllarda pazarlama kavramını dağıtım olarak pazarlama, satış olarak pazarlama, marka yönetimi olarak pazarlama ve bireysel müşteri ilişkilerinin yönetimi olarak pazarlama olmak üzere temel dört aşamada ele alınmaktadır. Bu bakış açısı Tablo 2-2’de de ifade edilmektedir (Doyle, 2003;s.570).

Dağıtım olarak pazarlamada, kitle üretim tekniklerinin milyonlarca standart ürün üretmek için kullanılması ve kitle üretimi destekleyecek büyük miktarlarda sermaye toplanılması gerekmektedir. Bunları sağlayan Ford, General Motors, Westing House gibi işletmeler bu dönemde başarılı olmuştur. Standartlaştırılmış ürünlerin kitlesel üretiminin ortaya çıkardığı ölçek ekonomileri, el işçiliğine dayanan işletmelerin

ürettikleri ısmarlama ürünlerden çok farklı, çok daha ucuz ürünler üretilmesini sağlamıştır. Bu dönemde pazarlamanın görevi, ürünlerin mümkün olduğunca geniş bir pazara gönderilmesine olanak tanıyacak dağıtım ağını oluşturmaktır (Doyle, 2003;s.570). Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi, tedarik kaynakları ile anlaşma yapılmasını ve malların tüketicilerin eline geçmesini sağlayacak etkin bir kanal oluşturulmasını kapsamaktaydı (Kotler, 2000;s.17).

Satış olarak pazarlama, üretim teknolojisindeki ilerlemeler ve gelişmekte olan ülkelerin sanayileşmesi, kitlesel üretimi fazlasıyla başarılı duruma getirmeye başlamış, üretim kapasitesinin artması daha fazla rekabetin oluşması, kâr paylarının düşmesi sonucunu doğurmuştur. Müşterilerin artan gelirleri sayesinde müşteriler basit ve standart ürünlerden ziyade ürünlerde farklılık ister hale gelmişlerdir. Bu aşamada işletmelerin önceliği üretimden satışa doğru kaymıştır (Doyle, 2003;s.571–572). Bu dönemde pazarlamanın rolü, saldırgan satış çabasını örgütlemek ve reklâm -satış teknikleri gibi araçlarla ürünlerin çekiciliğini arttırmak olarak söylenebilmektedir (Kotler, 2000;s.18).

Marka yönetimi olarak pazarlama saldırgan ve pahalıdır. Satış ve reklâm çabalarına bağlı olmadan müşterilerin gerçekten ne istediğinin araştırılması gerekliliği üzerine odaklanmıştır. İşletmelerin odağı, “işletmenin ürettiğinin satışından, müşterinin istediğinin üretilmesine” doğru değişmiştir. Bu durum marka çağının başlatmıştır. Bu evrede işletmeler pazarı araştırmış, müşterileri benzer ihtiyaçları paylaşan pazar bölümleri şeklinde gruplandırmış ve bu bölümlere yönelik markalar tasarlayarak markayı konumlandırmıştır. Procter & Gamble, Unilever gibi işletmeler marka yönetimi kavramını profesyonel bir biçime getirmişlerdir. Marka yönetimi kavramı, işletmenin kurumsal amaçlarına ulaşmasının kilit anahtarının hedef pazar bölümlerine, müşteri değeri yaratıp sunacak markaları geliştirmesine ve bu değeri seçtiği hedef bölümüne iletmesi fikrine dayanmıştır. Bilgisayarların çıkışı ve veri tabanlarının gelişmesi, pazarların izlenmesi ve profilin çıkarılması için daha da ileri tekniklere olanak tanımıştır (Doyle, 2003;s.572). 1990lı yıllar boyunca marka yönetimi kavramı pazarlamada uygulanıyordu ancak o zamanlardaki teknoloji, işletmelerin müşterilerle doğrudan

etkileşim sağlamaya yetmiyordu. Marka kavramı özünde müşteri odaklılıktan çok ürün odaklılık olarak kalıyordu (Kotler, 2000;s.19).

1990lı yılların ortalarında, internet bu sıkıntıların üstesinden gelmiş, yeni ve daha güçlü bir pazarlama kavramının müjdecisi olan teknolojileri ortaya çıkarmıştır. İnternet, işletmelerin her bir müşterisi ile etkin ilişkiler kurabilme fırsatı sunmuştur. İşletmeler kişiye özel ürün ve hizmetleri üretip, tüketicilerin ihtiyaçlarını bütünüyle karşılama olanağı bulmuşlardır. İnternet sayesinde ilk gelişme sağlanmış işletme-tüketici arasındaki bireysel iletişim ve etkileşim kurulmuştur. İnternet sayesinde sağlanan ikinci gelişme işletmelerin standartlaştırılmış ürün ya da hizmetler yerine bireyselleştirmeyi gerçekleştirmeleri ve “kitlesel kişiselleştirmenin” ortaya çıkmasıdır. İnternet sayesinde işletmeler esnek bir ağ içerisinde işbirliği üretmeye başlamışlardır. Bu sistemde internet aracılığıyla müşterinin siparişi alınır, ekstranet aracılığıyla işletmenin işbirliği içinde olduğu tedarikçisine aktarılır, siparişi alan tedarikçi de üretime başlar. Daha sonrasında bilgi teknolojisi, siparişleri müşterinin isteğine uygun bir şekilde birleştirme işine girer ve sipariş hemen sevkıyata aktarılır. Sanal olarak bütünleşmiş işletmeler modeli hız, kişiselleştirme, maliyet tasarrufu ve geleneksel işletmelerin sahip olamayacağı varlıklar sunmaktadır (Doyle, 2003;s.573–574). Bireysel pazarlama kavramında etkin pazarlamanın anahtarı tüketicilerle, kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler aracılığıyla üstün değer sunmaya dayalı bireysel ilişkiler geliştirmek için etkileşimli bir iletişim kullanmaktır (Kotler, 2000;s.19–20).

Tablo 2–2 de bireysel müşteri ilişkileri ve değer yaratma kavramıyla gelişen pazarlama evrimi özetlemektedir. Yeni pazarlama kavramı, her bir tüketiciyi ayrı bir kişi olarak görmekte ve ona özgü ihtiyaçları karşılamayı amaçlamaktadır. İşletme bunu başarıyla yaparsa, tüketicinin işletmeyi terk etmek için çok az nedeni kalacaktır. Aslında ilişkiyi bitirmek çekici gelmeyecektir, çünkü ihtiyaçlarını öğrenmek için bir başka işletmenin yapacağı harcamalardan kaynaklanan değiştirme maliyetleri ortaya çıkacaktır. Bireysel pazarlama aynı zamanda, işletmenin her bir müşteri değeri hakkında ayrıntılı bilgi elde etmesine de olanak tanıyacaktır. Bir müşterinin yaşam boyu değeri, müşteriyle yapılan işlerin yaratacağı, gelecekte elde edilecek tüm nakit akışlarının net

şimdiki değere indirilmesiyle belirlenir. Bir işletmenin performansının başarısı, sahip olduğu portföyün değerindeki artışa bağlıdır (Doyle, 2003;s.574).

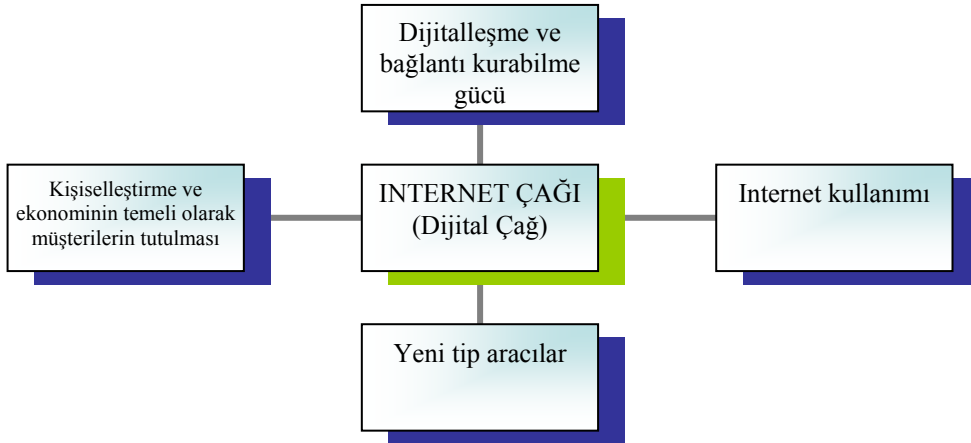
Çalışmamızın bu bölümünde sırasıyla, internet sayesinde gelişme şansı bulan e-pazarlama çevresi ve yöntemlerine, pazarlama odaklı değer zinciri sistemlerine ve ortaklaşa rekabet avantajı sağlama yöntemleri incelenecektir.

2.2.1 Gelişen E-Pazarlama Çevresi

İnternet ve e-ticaretin gelişiminin ardındaki temel güçler, uzmanlaşmış işletmelerin yükselişi, araçların ortadan kaldırılıp yeni tip araçların oluşması ve birebir pazarlama için sunduğu fırsatlardır.

Satış çağında, yaygın medya ortamları kullanılmış, herkese aynı reklâm mesajı iletilmiştir. Marka yönetimi çağında, pazarlar bölümlendirilmiş, müşterilere farklılaştırılmış mesajlar gönderilmiş ancak iletişim yine de tek yönlü olarak kalmıştır. İnternet aracılığı ile işletmeler her bir birey için birebir interaktif mesajlar sunan yeni pazarlama olanakları kullanmaya başlamışlardır. Yeni dijital çağ/ internet çağı dünyayı hızlı bir şekilde aynı noktaya yakınlaştırmayı hedefleyen önemli bir baskı gücü haline gelmiştir. Yeni dijital çağın elindeki en önemli ölçüt kişileri ve işletmeleri teknolojik değişime uyum sağlamaları için ikna edebilme gücüne sahip olabilmesi ya da olamamasıdır.

İnternet çağı/ dijital çağ Şekil 2-7’de bahsi geçen dört temel alanın sağlanması ile oluşmaktadır. İşletmeler internet kullanımını içerideki ve dışarıdaki iletişim süreçlerinde etkin kılmakla yükümlüdürler. Daha önce de bahsi geçtiği gibi, internet çağı yeni tip araçlar oluşturduğundan dijitalleşme ve bağlantı kurabilme gücü çok önem taşımaktadır. İnternet sayesinde ürün ve hizmetlerin sunumunun kişiselleştirilmesi, ekonominin temeli olarak müşterilerin elde tutulması ve müşteri portföyü etkinliği ve çokluğu önemli değerlerdir.



Şekil 2–7: Internet Çağı / Dijital Çağ

Kaynak: Armstrong, J., (2007), E-Marketing in The Digital Age: The Marketing Side of E-commerce Includes Efforts to Communicate Setting Up for E-Marketing., mgtclass.mgt.unm.edu/MIDS/Shul , s.3.

İşletmelerin **internet kullanımı** ile dünya çapında büyümeyi sağlayacak yeni ekonomik gelişmelerden faydalanmaları artık şarttır. İşletmelerin yenilik ve gelişme için mutlak olarak internet teknolojilerine adapte olmaları gerekmektedir. **Dijitalleşme ve bağlantı** kurabilme gücü ile işletmedeki çalışanların iletişimlerini sağlayacak intranetler, işletmeyi tedarikçiler, dağıtıcılar ve dışarıdan temin ettiği tüm destek hizmetlerle iletişim içine girmesini sağlayacak ekstranetler olmalı; iç ağ (intranet) –dış ağ (ekstranet) ve internet sayesinde tüm kullanıcılar dünya çapında birbirleri ve tüm dünya ile bağlantı kurma, iletişime geçme imkânı oluşturulmalıdır. İşletme, internet tabanlı teknolojiler sayesinde müşteri ile doğrudan iletişim içinde bulunmaktadır. Büro/fiziki mekân odaklı işletme biçimi tıklanan işletme biçimine dönüşmüştür (Brick-and-mortar” işletmelerden “click-and-mortar” işletmelere). Bu noktada aracı biçimi değişmekte, yeni tip araçlar ortaya çıkmaktadır. **Kişiselleştirme** sürecinde işletmeler müşterilerin isteyeceği bireyselleştirilmiş tasarımları sunmakta; **müşterilerin elde tutulması** ve müşteri portföyünün oluşturulması gerçek işletme değerleri arasında sayılmaktadır (Armstrong, 2007;s.4–6).

Teknolojik gelişim sadece iletişim sürecindeki hızlılığı ve sürekliliği sağlamamakta, teknolojik gelişim aynı zamanda makro anlamda tüketici grupları ve

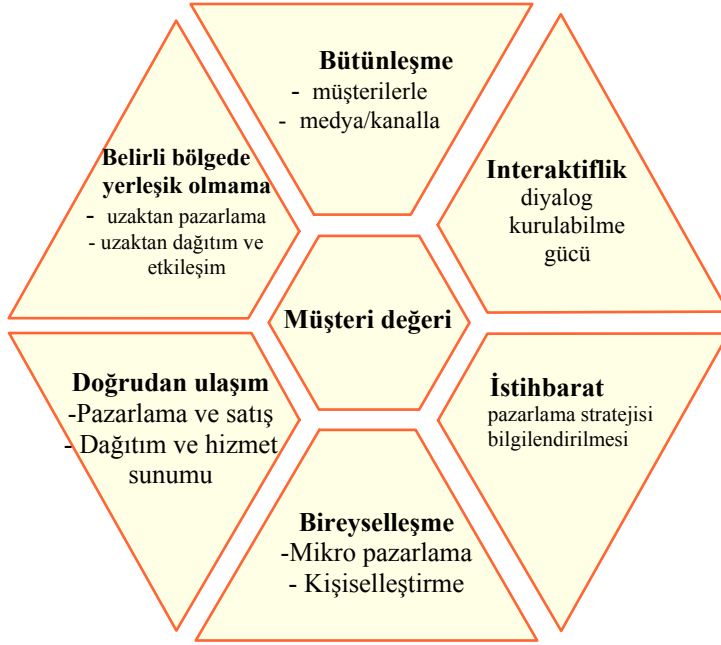
coğrafya olarak farklı yerlerde olan pazarların standardizasyonunu da sağlayarak her bir pazar ve tüketici adına bilgi sahibi olunmasını da sağlamaktadır (Douglas, Craig, 1995; s.56).

İnternetin sürekli ve hızlı büyümesini kesinleştiren üç önemli faktör bulunmaktadır. Birincisi, kişisel bilgisayarlara ek olarak cep telefonları, kişisel dijital yardımcılar, dijital tv ve oyun makineleri gibi yeni internet erişim araçlarındaki patlamadır. İkincisi, müşterilerin ulaşabildikleri bilginin hızını ve miktarını arttıran yaygın iletişim gücünün hızlı gelişimidir. Üçüncü ve en önemli faktör de, yeni teknolojinin sunduğu fırsatları değerlendirmek için yarış eden işletmeler tarafından sunulan çok sayıda “müşteri odaklı” yeniliklerdir (Doyle, 2003, s.565).

İnternetin müşterilere ve işletmelere sağladığı en büyük kolaylıklar, istedikleri herhangi bir ürün hakkında çok kısa sürede farklı firmaların tekliflerini inceleyebilme, o firmaları yakından tanıyabilme ve ürünleri online satın alabilmeleridir. Maliyetlerin etkisi, küresel erişim gücü, interaktif iletişim, ölçümleme fırsatı yüksekliği, kişiselleştirme ve gerçek zamanlı geri dönüşüm oranları da diğer faydalar olarak sayılabilir (www.emarketingassociation.com,01–03–2007).

E-iş özellikleri, satış yapacak ve müşteri ilişkileri yaratacak web sayfalarının oluşturulması, intranetler ve ekstranetler kurulmasını gerektirmektedir. E-ticaret özellikleri de e-iş özelliklerinden biraz daha özelleştirilmiş olmakla birlikte internet tabanlı elektronik olarak desteklenmiş satın alma ve satış işlemlerinin tümünü içermektedir. E-ticaret, e-pazarlama ve e-satın alma işlemlerinden oluşmaktadır (Armstrong, 2007;s.8–9).

İnteraktif değer taşıyan e-pazarlamada üstünlük müşterininidir. Müşterinin kendisi bilgi edinmek isterse anında bilgiye ulaşabilir ve aradığı bilgi hızlı, tam olarak tatmin edici bilgidir. Bir bilgiyi etkileşimli olarak pazarlamanın en ucuz yanı ise elektronik kanallardır. E-pazarlama çevresi müşteri değerini tamamen öz işi olarak tutarak bütünleşme, interaktiflik, istihbaratın yüksek olması, bireyselleşme, doğrudan ulaşım ve belirli bölgede yerleşik olmama gibi temel altı faktörden oluşmaktadır. Şekil 2–8 de bu faktörler belirtilmektedir.



Şekil 2–8: E-Pazarlama Karması

Kaynak: Malcolm McDonald, Competitive Marketing Strategy, 2007, Cranfield School of Management, s. 85

E-pazarlama faaliyetlerinde müşterilerle ve müşterilere ulaşılacak kanallarla geriye ya da ileriye doğru bütünleşme fırsatı bulunmaktadır. Müşteriler ilk kez interaktif olarak pazarlama eyleminin içinde bulunurlar, pazarlama süreci monolog değil diyalog içinde gelişmektedir. İstihbarat süresi çok kısadır, pazarlama stratejilerinin gelişimi ve değişimi de aynı hızla sağlanmak durumundadır. Pazarlama aktiviteleri tamamen kişisel istek ve taleplere göreleştirilmiştir. Müşterilere ulaşım için aracı kullanılmasına gerek yoktur, müşteri ve işletme doğrudan etkileşim halindedir. İşletmenin coğrafi olarak müşterinin bulunduğu bölgede olması zorunluluğu ortadan kalkmakta bu avantaj işletmelere uzaktan pazarlama avantajı sağlamaktadır.

E-pazarlamanın ürün/hizmeti satın alan müşterilere ve satış yapan işletmelere sağladığı faydalar ve avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir; (Armstrong, 2007;s.12–13)

✓ Satın almada rahatlık; müşteriler günün 24 saati ve haftada 7 gün bilgisayarları başından sipariş verebilirler. Bu özellikle zaman avantajı sağlamaktadır.

✓ Bilgi edinme kolaylığı ve hızlılığı; bilgisayarlar herhangi bir klasik medya aracıyla karşılaştırılırsa, bünyelerinde bir ürünle ilgili daha çok bilgi barındırmaktadır.

✓ Pazar hareketlerine çabuk tepki verebilme-ürün gamını arttırma; internette firmalar için ürün gamını arttıracak ürünleri eklemek, ürün açıklamalarını veya fiyatları değiştirip güncelleştirmek çok kısa süren bir işlemdir.

✓ Baskı ve posta masraflarının azaltılması; online kataloglar basılı kataloglara oranla hem maddi hem de çevresel etkenlerden daha az maliyetlidir.

✓ Sabit giderlerin azaltılması; internette mağaza sahibi olan firmaların aylık kira, yakıt, sigorta, dekorasyon, personel giderleri gibi sabit gelirleri olmamaktadır.

✓ Alıcı-satıcı arasındaki ilişkiler-güven duygusu; müşteriler e-posta yoluyla satıcılarla ilişki kurabilirler, şikâyet ve arzularını endirekt olarak bildirebilir ve firmalarla kalıcı ilişkiler sağlayabilirler.

✓ İşletmelerin müşteri ilişkilerini güçlendirecek araçların işletme elinde toplanmış olması, işletme etkinliğinin ve hızının arttırılabilmesi, işletme programlarında esneklik oluşturulması ve işletme için global bir perspektif yaratılması da e-pazarlama ve internet aracılığıyla oluşturulabilecek faydalardandır.

E-pazarlama, işletmelerin internet üzerinden birbirleriyle ve son kullanıcılarla yaptıkları tüm iletişim süreci ve bu iletişim sürecinin sonunda doğan tüm işlemlerden oluşmaktadır. E-pazarlama iş alanları Şekil 2-9’da gösterildiği gibi iletişim kurulan kişi/ kurumlar ve iletişim sonucunda doğan işlem türüne göre farklılıklar göstermektedir;

	Müşteri odaklılık	İşe odaklılık
İş tarafından kabul edilmişlik odaklılık	B2C İŞLETMEDEN TÜKETİCİYE	B2B İŞLETMEDEN İŞLETMEYE
Müşteri tarafından kabul edilmişlik odaklılık	C2C TÜKETİCİDEN TÜKETİCİYE	C2B TÜKETİCİDEN İŞLETMEYE

Şekil 2-9: E-pazarlama İş Alanları

Kaynak: Armstrong, J., E-Marketing in The Digital Age: The Marketing Side of E-commerce Includes efforts to Communicate Setting Up for E-Marketing., mgtclass.mgt.unm.edu/MIDS/Shul , 2007; s.3.

B2C (Business to customer-işletmeden tüketiciye); işletmeden tüketiciye doğru olan epazarlama iş alanı, son tüketiciye ürünlerin ve hizmetlerin online olarak satılması işlemidir. İşletmeler çok çeşitli tipte alıcılarla karşı karşıyadır. Hedef pazarlar için çok önemli fırsatlar oluşturmaktadır ve müşterilerin kontrol süreci de bu işlemle başlamış olmaktadır. Bu ticaret türü, elektronik perakendecilik anlamındadır. Bu tür ticarete önemli unsur, eğlence, seyahat, gazete, dergi, finansal hizmetler ve elektronik posta, kaynak taraması gibi işlemlerin kolaylıkla yapılabilmesidir.

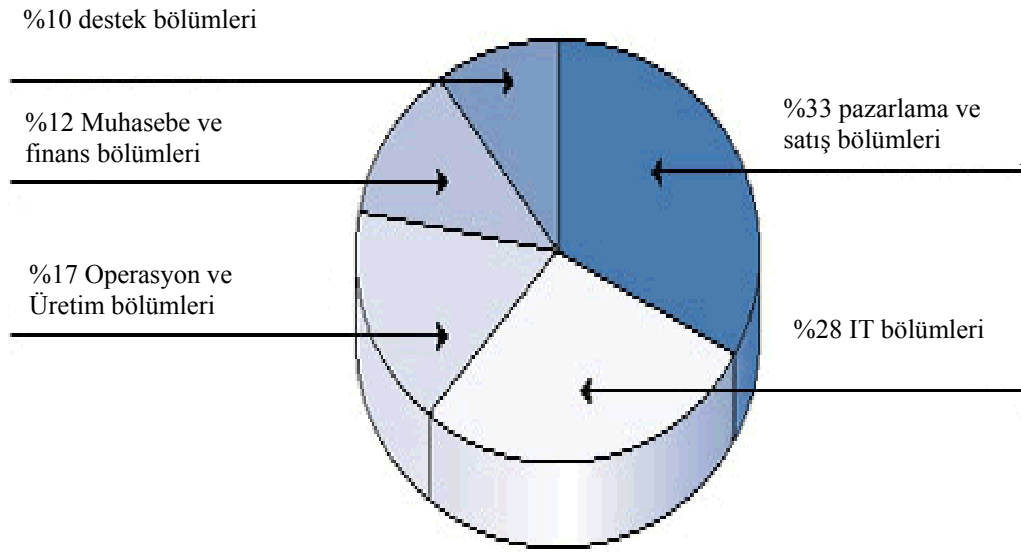
B2B (Business to Business-işletmeden işletmeye); B2B epazarlama alanında bir çok ürün bilgisi aynı anda elde edilmekte, satın alma, açık ticari değişimler, destek hizmetleri ve işletmeler arası daha özel pazar nüfuzu online olarak yapılabilmektedir. Örneğin, kendisine mal temin edenler, çekleri olanlar ve ödemeleri yapan sipariş alan-veren bu amaçla ağı kullanan işletmelerdir.

C2C (Consumer to Consumer-müşteriden müşteriye); C2C epazarlama alanında oluşturulan çok geniş ürün ve hizmet gamı işletmelerin web sayfalarında müşteriye sunulmaktadır. İşletmelerin ticari online sayfalarında forumlar düzenlenerek, tartışma grupları, internet üzerinde yeni tip forumlar yer alarak yeni gruplar oluşturulmaktadır.

C2B (Consumer to Business-müşteriden işletmeye); müşteriden işletmeye doğru olan epazarlama alanlarında tüketicilerin satıcıları inceleyebildiği, önerilerini

gördüğü ve satın alma işlemi özelliği taşıdığı değerler oluşturulur, ayrıca bu durumda en iyi geri dönüşler sağlanmaktadır.

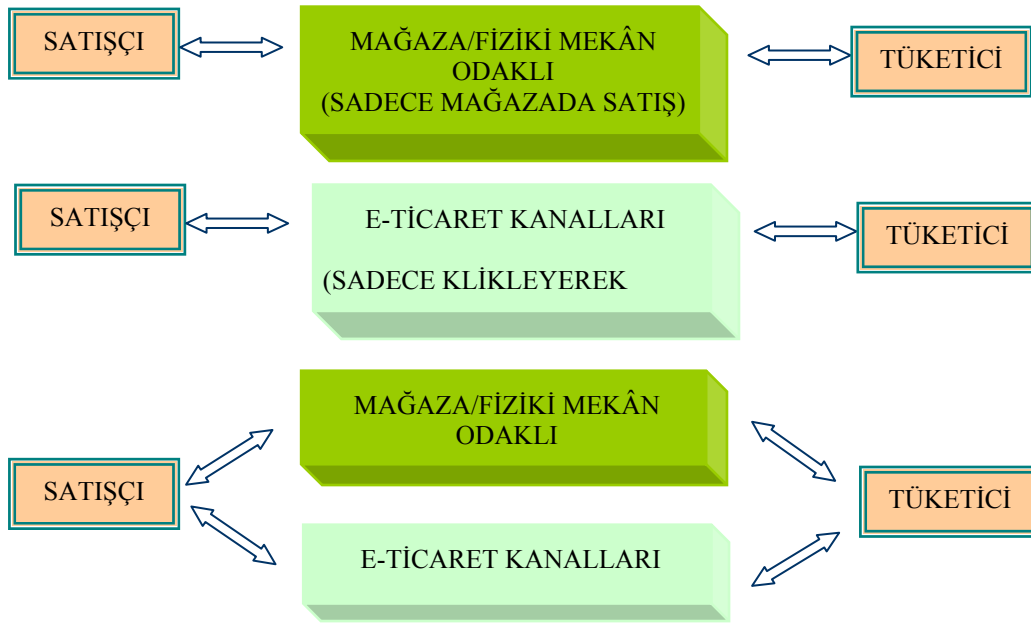
E-pazarlamanın uygulandığı iş alanlarına bakıldığında, e-pazarlama aktivasyonlarının en yoğun kullanıldığı iş alanlarının sırasıyla pazarlama ve satış aktivitelerinin yapıldığı iş birimleri olduğu görülmektedir. Şekil 2- 10 da iş alanlarına göre e-pazarlama aktivasyonlarının kullanım oranları belirtilmektedir;



Şekil 2-10: E-pazarlama Uygulamaları Olan İş Alanları Genel Dağılımı

Kaynak: Center for Research in eCommerce (CRC), Graduate School of Business, University of Texas at Austin, 2002, s.58

E-pazarlamada işletme-müşteri ilişkisinde ticari işlemleri geliştirecek işletmelerin e-pazarlama yöntemleri, sadece mağazada satış yapan, sadece klikleyerek satış yapan ve hem mağazada satış yapan hem de klikleyerek satış yapan işletme olmak üzere üç çeşittir. Bu yöntemler Şekil 2-11 de ifade edilmektedir;



Şekil 2–11: E-Pazarlama Yöntemleri

Kaynak: Armstrong, J., E-Marketing in the Digital Age. The Marketing side of E-commerce. Includes Efforts to Communicate Setting Up for E-Marketing., mgtclass.mgt.unm.edu/MIDS/Shul , 2007, s.20

E-pazarlamada ticari sistemleri geliştirecek işletmelerin pazarlama yöntemleri aşağıdaki biçimde aktarılmaktadır; (Armstrong, 2007; s.21–23)

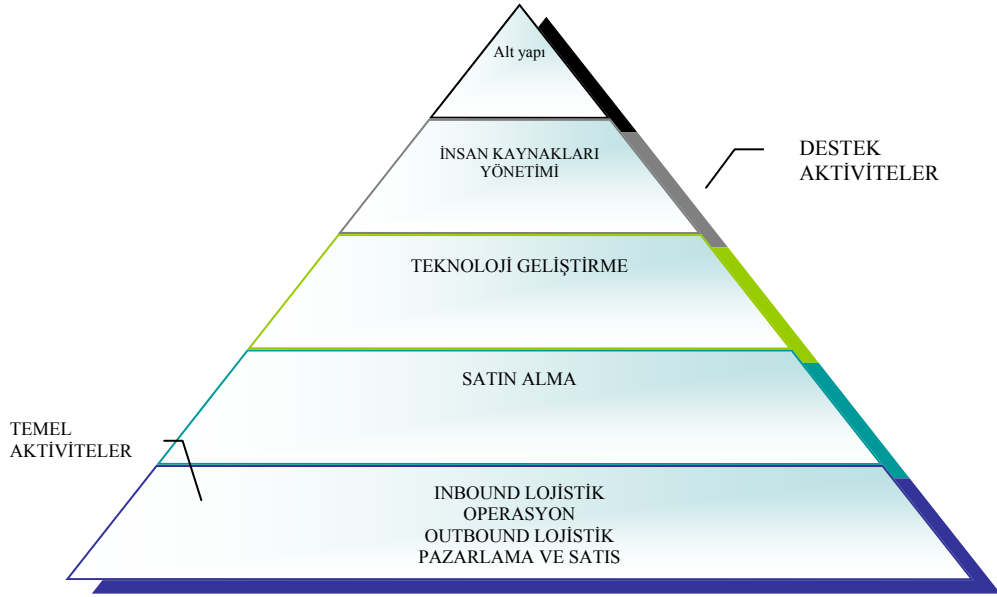
- Mağaza/fiziki mekân odaklı (Brick-and-mortar) pazarlama; işletmeler satış ve müşteri karşılama faaliyetlerini tamamen mağazada yapmakla birlikte sadece haberleşme, belgeleme vb. işlemleri elektronik ortamda yürümektedirler.
- Tıklanan işleme odaklı (Click-only) pazarlama; müşteriler ve satıcılar sadece sanal ortamda karşılaşmakta, ürünler herhangi bir şekilde ürünün fiziki ortamda sunum, satış, gösterim vb. faaliyetler olmamaktadır. Hem ürün ve hizmetlerin sunumu hem de işletme ve müşteri arasındaki tüm işlemler online gerçekleşmektedir.
- Tıklanan işletme ve fiziki mekân odaklı (Click and Brick mortar) pazarlama; bu e-pazarlama çeşidi günümüzde çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Henüz e-

pazarlamaya geçiş aşamasında olduğumuz ve tüketicilerin tümünün e-pazarlamadan faydalanma teknik imkânı ve alışkanlıkları olmadığı için bu yöntem çok yoğun tercih edilmektedir.

2.2.2 Değer Zinciri Sistemi

Klasik Değer Zinciri yaklaşımına göre, bir işletmenin değeri ürettiği mal ve ya hizmeti satın almak isteyen müşterilerin miktarı ile ölçümlenmektedir. Müşteri portföyünün genişliği ve etkinliği daha önce de bahsedildiği gibi pazarlamanın her evresinde olduğu gibi yenilikçi pazarlama yaklaşımlarında da çok önemli bir yer taşımaktadır. Müşterilerin sayısı, niteliği, işletme ile iletişim süreci ve karşılıklılık ilkesi değer zinciri sürecinde müşterileri işin özüne oturtmaktadır. Klasik değer zinciri yaklaşımının kurucusu Porter'a göre, değer zinciri analizinde rekabet avantajı, değerle değer de işletmelerdeki gelişmeler sonucu elde edilen katma değerle ilişkilendirilmektedir. Bu yaklaşım esas alındığında rekabet avantajı, işletmelerin müşterilerine değer yaratmak için oluşturdıkları çeşitli işletme maliyetlerinin, yaratılan müşteri değeri altında kalması durumunda ortaya çıkmaktadır (Porter, 1985, s.190).

Porter'ın değer zinciri modelinde işletmelerin aktiviteleri temel ve destek aktiviteler olarak iki gruba ayrılmaktadır.



Şekil 2-12: Değer Zinciri Modeli

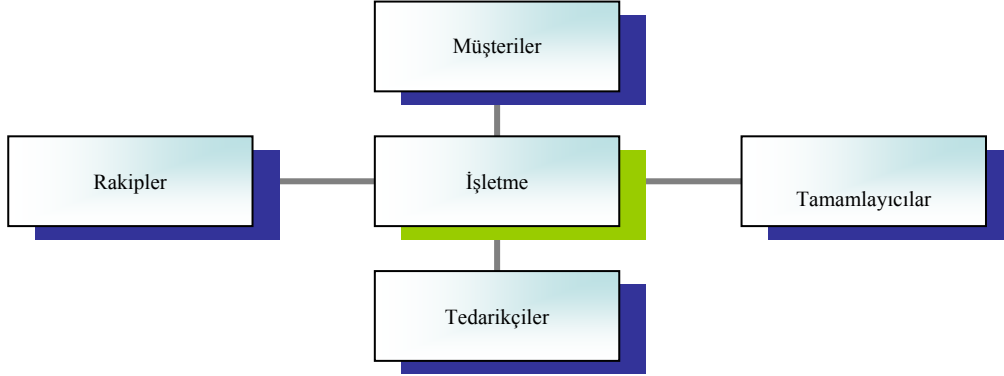
Kaynak: Michael E. Porter, Competitive Advantage, NewYork, The Free Press,1985; s.33-62

Değer yaratan temel aktiviteler içe dönük (inbound) lojistik, dışa dönük (outbound) lojistik, operasyon, hizmet ve pazarlama-satış olmak üzere beş grupta toplanmaktadır. İşletmelerin temel aktivitelerine destek veren ve böylece değer yaratılmasına katkıda bulunan aktiviteler ise işletme alt yapısı, satın alma, teknolojik gelişme ve insan kaynakları yönetimi olmak üzere dört grupta sıralanmaktadır.

Değer zinciri analiz süreci ise, sekiz adımdan oluşmaktadır. Bunlar; temel alt yapı faaliyetlerinin ve destek ve ana alt grup faaliyetlerinin belirlenmesi, temel ve destek faaliyetlerin maliyetlerinin belirlenmesi, temel-destek faaliyetlerin müşteriye yarattığı değer tespiti, aradaki kâr paylarının arttırılması, temel-destek faaliyetlerle ilgili değer zinciri analizinin rakiplerle kıyaslanması ve iyileştirme çalışmalarının yapılması olarak sıralanmaktadır (Porter, 1985, s.137).

Klasik değer zinciri gelişiminden sonraki dönemde Branderburger ve Nalebuff, Porter'ın endüstriyel analiz çerçevesine dayalı konumlama tabanlı rekabet modeli

yaklaşımını temel alarak oyun teorisinin kullanımı ile yeni değer zinciri modeli yaratmışlardır.



Şekil 2-13: Yeni Endüstriyel Organizasyon Yaklaşım Modelinde Değer Zinciri

Kaynak: Adam M. Branderburger, Barry J. Nalebuff, Ortaklaşa Rekabet, Scala Yayıncılık, 1. Basım, Çeviri: Levent Cinemre, İstanbul, 1998; s.35

Branderburger ve Nalebuff'a göre, bir pazarda değer yaratma sürecinde müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve tamamlayıcılar olmak üzere dört tip oyuncu yer almaktadır. Şekil 2-13 da Branderburger ve Nalebuff'un bu dört oyuncusuna göre oluşturduğu yeni değer zinciri modeli bulunmaktadır.

Değerler zincirinin dikey boyutunda müşteriler ve tedarikçiler yer almaktadır. Hammadde ve işgücü gibi kaynaklar tedarikçilerden işletmeye girmekte, üretim sürecinden geçirilerek işletmeden çıkıp müşterilere ulaşmaktadır. Para ise ters istikamette, müşterilerden işletmeye, oradan da tedarikçilere akmaktadır. Yatay boyutta ise, işletmenin rakipleri ve tamamlayıcıları bulunmaktadır (Branderburger, Nalebuff,1998; s.35).

Tamamlayıcılar, müşterilerin tamamlayıcı ürün ve hizmet satın aldıkları ya da müşterilere tamamlayıcı kaynaklar satan tedarikçilerdir. Müşteri işletmenin ürününe diğer oyuncunun ürünüyle birlikteyken tek başına olduğundan daha fazla değer veriyorsa o oyuncu işletmenin tamamlayıcısı haline gelmektedir.

Rakipler ise bunun tersidir, müşteri işletmenin ürününe diğer oyuncunun ürünüyle birlikteyken, tek başına olduğundan daha az değer verirse, o oyuncu rakip haline gelmektedir.

Tedarikçiler, Şekil 2–13 de ifade edildiği gibi işletmenin müşteri- tedarikçi bağlamında üst kat-alt kat ilişkisi içinde ilgilendiği bir noktada bulunmaktadır. Şemada görüleceği üzere işletmenin üst katı müşterileriyle, alt katı ise tedarikçiyle ilgilenmektedir. Müşterilerde olduğu gibi tedarikçilerde de oyunun iki tarafı bulunmaktadır. Diğer oyuncular işletmeyi tamamlar veya tedarikçinin kaynaklarını cezp etmek için işletmeyle rekabet ederler. Tedarikçinin, işletmeyle birlikte bir başka oyuncuya da aynı zamanda kaynak sağlaması tek başına işletmeye kaynak sağlamasından daha cazipse, o oyuncu işletmenin tamamlayıcısı haline gelmektedir.

Müşteriler, işletmenin hedef kitlesini oluşturan ve işletmenin devamlılığını sağlayacak, işletmenin para kazanmasını sağlayacak gruptur. Para akışında bahsi geçtiği gibi, müşteriler para kaynağıdır ve işletme gelişimi ve devamlılığı için gerekli kaynağın oluşturulmasını sağlamaktadırlar (Branderburger, Nalebuff,1998; s.36–37).

Değerler zinciri, iş oyunundaki iki temel simetriyi ortaya çıkarmaktadır. Dikey boyutta müşteri ve tedarikçi simetrik roller oynamaktadırlar ve değeri yaratan eşit ortaklardır. Müşteriyi dinlemek, artık ortak bir davranış biçimini almıştır ama tedarikçiye gelince, aynı şey geçerli olmaz. Tedarikçilerle olan ilişkiler de aynı müşterilerle olan ilişkiler kadar önemlidir. Yatay boyutta ise, diğer bir simetri vardır. Rakibin ve tamamlayıcının tanımlarına dönersek, aradaki tek farkın, tamamlayıcının tanımındaki *daha çok* ile rakibin tanımındaki *daha az* olduğunu görürüz. Kavramsal düzeyde tamamlayıcılar, rakibin aynadaki yansıması gibidirler. Müşteriler ve tedarikçiler simetrik roller oynar. Rakipler ve tamamlayıcıların rolü, birbirlerinin aynadaki görüntülerdir (Branderburger, Nalebuff,1998; s.39–40).

İnternet ve elektronik ortamlardaki gelişme ve değişimler aracılığıyla iş ortamlarında işletmeler değer zincirlerinde e-sistemlerinden sağlayacakları faydaları da gözetmelidirler.

İnternet ve e-ticaretteki gelişimlerin ardında dijitalleşme, networkler ve kişiselleştirme olmak üzere üç güç bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla pazarlamanın rolünü, araçlarını ve işletmelerin değer yaratma biçimlerini yeniden şekillendirmektedirler (Doyle, 2003, s.575).

Günümüzde pek çok müşteri dijital yöntemleri, gerçek dünyada alışveriş yapma karşısında zayıf alternatifler olarak görmektedir. Ancak internetin yaygın erişimi, daha hızlı bağlantı kurabilmesi ve yazılımdaki ilerlemeler sanal çevrenin gittikçe daha gerçekçi, teşvik edici ve kullanıcı hale geldiğini göstermektedir. Müşteriler sanal ortamlarda geribildirim almakta, etkileşim sağlayabilmekte ve gerçek bir mağazada görebileceği ürünlerin kat be kat fazlasına ulaşma şansını yakalamaktadır (Doyle, 2003, s.577).

Gelişen dijital çevre pazarlamanın verimliliğini ve etkinliğini yükseltecek büyük fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatlardan yararlanabilmek için ilk adım, şirketin pazarlama süreçlerini detaylıca belirlemek olmalıdır (Hiebeler, Kelly, Kettman, 1998; s. 142). Bu süreç de;

- ✓ Müşteri gereksinmelerinin anlaşılması ve daha sonra da ürün/ hizmetlerin tasarımına müşteriler dâhil edilir. Ürünler hakkında müşterilere bilgi sunulur, ürün satılır ve ürün teslim edilir. Son olarak da müşteri hizmeti sunulur ve müşteri ilişkileri oluşturulur.
- ✓ Dijital malzemeyi ikame edebilecek alternatiflere yönelik fırsatlar aranır.
- ✓ Dijital yeterliliklerden yararlanmak için pazarlama süreçleri bütünüyle yeniden tasarlanır.

Bahsi geçen adımları oluşturabilmek ve müşterilere elektronik tabanlı süreçlerle internet üzerinden değer oluşturabilmek için işletmelerin iş ortamlarında e-sistemleri hazır etmeleri gerekmektedir. Avrupa Genel Komisyon Kurulu'nun 2005 yılında yayınladığı rapor ve sunumlar ışığında bu e-sistemler; e-posta, web sitesi e-ticaret, e-iş, organizasyon ağları ve son olarak da sayısal eko sistemler zincirinin bütünlenmesinden oluşmaktadır.

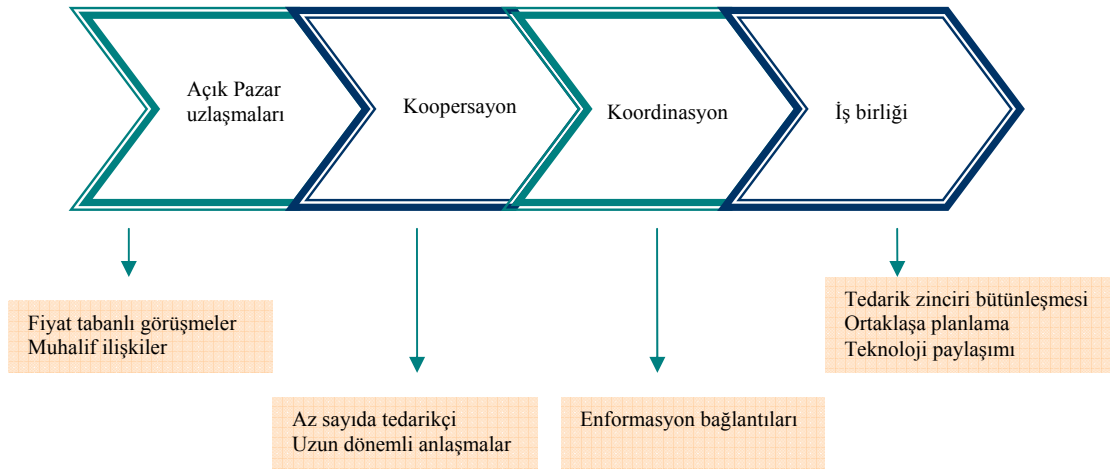
E-sistemler aracılığıyla değer zinciri geliştirecek işletmelerin öncelikle iç ve dış iletişim süreçlerinde e-posta uygulanmalı, e-posta etkin iletişim aracı olarak kullanılmalıdır. İşletmelerin küresel pazarda görünürlüğünü sağlamak ve bilgi yayma/toplama amaçlı web siteleri oluşturulmalıdır, bu sayede yeni pazarlara ulaşım imkânı artmaktadır. Elektronik ortamda sipariş alınması, verilmesi, ödemelerin yapılabilmesi ile ticari işlem maliyetleri azalmakta ve yeni pazarlara daha ucuza ulaşım sağlanmaktadır. E-iş olanaklarıyla tedarik zinciri elektronik tabanlı sistemlerle uygulanmakta, değer zincirinde maliyetler azalarak işlem hacmi geniş kitlelere yayılmaktadır. Gelişen elektronik iş ortamları sayesinde organizasyon ağlarına dayalı yeni iş modelleri sunulmakta, sanal kuruluşlar oluşturularak işletmeler devamlılıklarını sağlamaktadır. En son adımda, elektronik gelişmişlik işletmelere iş tekliflerini dinamik olarak piyasadan kısa sürede toplama fırsatı yaratmaktadır. İşletmeler arası ve işletme-müşteri-danışmanlık şirketleri vb. arasında bilgi – eğitim paylaşımları kısa sürede fiziki yakınlık şartı olmaksızın sağlanmaktadır. İşletmelerin bulunduğu piyasalarda sundukları hizmetler ve çözümler arasında doğal eleme ve evrim kısa sürede ve etkin biçimde gelişebilmektedir.

2.2.3 Ortaklaşa Rekabet Avantajı

Ortaklaşa rekabet, işletmeler arasındaki işlemsel değişimler yerine işletmeler arasında yüksek düzeyde işbirliği ve karşılıklı fayda-tatmin sağlamaya çalışan, ortaklaşa aktivitelere dayalı yakın ve uzun vadeli ilişkiler tercih edilmesi sonucu ortaya çıkmış olan bir kavramdır.

İşletmeler ortaklaşa rekabet etmek için işbirliklerine özgü yatırımlar yapmakta ve işleme dayalı değişimden uzaklaşarak, ilişkiye dayalı değişimlere yönelmektedirler. Bunun sonucunda işletmeler arasındaki ilişki türü uzmanlaşmakta ve özelleşmektedir. İşletmeler arasında ortaklaşa aktivitelerle ulaşılan bilgi değişimi, birbirlerini tamamlayıcı nitelikteki yetkinlikleri, işletmelerin birlikteliklerinden kaynaklanabilecek daha etkin yönetim mekanizmaları, işletmeler için rekabet avantajının kazanılmasına yönelik önemli bir potansiyel yaratmaktadır (Dyer,1996; s.271–291).

Ortaklaşa rekabet sürecini olgunlaştırırken işletmeler iş birliklerinde çeşitli süreçlerden geçmektedirler. Şekil 2–14 de takip edilebileceği gibi işletmeler ilk adımda sadece fiyat tabanlı görüşmeleri temel alarak açık pazar uzlaşma yöntemini seçebilirler. Bu yöntem kısa süreli vadelerde işletmeler arasında çeşitli iş birlikleri sağlanmasını etkin kılar. Daha sonraki adımda işletmeler, az sayıda çok güvendikleri ve uzun vadelerde çalışmayı ön gördükleri tedarikçileriyle bir kooperasyon şeması içinde yer alabilirler. Bu iş birliği, işletmelerin tedarikçilerle sıkı iş birliği noktasında rekabet avantajı oluşturmasını sağlamaya yardımcı olmaktadır. Üçüncü adımda işletmeler enformasyon birlikleri oluşturarak işletmeler arası koordinasyon oluşmasını sağlamakta, sistemli ve programlı ortak hareket planları oluşturulmaktadır. Dördüncü ve sürecin son adımı olan iş birliği süreci, işletmelerin tedarik zinciri sürecinde bütünleşmesini, ortak planların hazırlanmasını, teknoloji paylaşımını olanaklı kılmaktadır (Spekman, Kamauff, Myhr, 1998; s.243).



Şekil 2–14: İşbirliğine Geçiş Süreci

Kaynak: Spekman, E.R., Kamauff, W., Myhr J., An Empirical Investigation into Supply Chain Management: A Perspective on Partnerships, Supply Chain Management, 3,2, 1998; s.57

İşletmeler arasında yapılacak işbirlikleri rekabet avantajının elde edilmesine yönelik ortaklaşa rekabetin en önemli unsuru olmakla birlikte, ortaklaşa rekabet

edebilen işletmeler arasında stratejik iş birlikleri, ilişkisel yönlü değişime dayalı olan ilişki türüdür ve işletmelerin ortaklaşa rekabete yönelik stratejik işbirliğine geçiş süreci bu ilişki türünün tespitinde önemli yer taşımaktadır.

İşletmeler arasındaki ilişkilerin belirleyicisi işletmeler arasındaki değişimin türüdür. İşletmeler arasında ortaklaşa rekabet edebilmeyi sağlayacak *işbirliğinin* farklı düzeylerde değişimleri ve bu değişimlere bağlı ilişkilerin içinde barındırdığı süreç sonucunda ulaşılabilecek *ilişkisel yönlü* değişim yönü tespit edilmelidir. Çünkü ilişkisel yönlü değişimler, işletmeler için rekabet avantajı sağlayacak stratejik öneme sahip ilişkilerin kurulmasında, geliştirilmesinde ve sürdürülebilmesinde kritik öneme sahiptir. İlişkisel yönlü değişim işlemsel yönlü değişimden önemli ölçüde ayrılmaktadır. İşletmeler arasındaki ilişkiler ve ilişkilerin belirleyicisi olan değişimler, farklı teorik yaklaşımlarla açıklanmaya çalışmakla birlikte, işletmeler için stratejik öneme sahip olan ve yüksek düzeyde işbirliği, ortaklaşa planlama ve değişim yapan tarafların ihtiyaçlarına yönelik karşılıklı uyum gibi faktörler nedeniyle işlemsel yönlü değişimler sosyo ekonomik yaklaşımla ele alınmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar ilişkisel yönlü değişimlerin ekonomik, sosyal boyutları ve performansa yönelik sonuçları üzerine yoğunlaşmaktadır (Noordewier; Newin; John, 1990; s.80–93).

Bir işletmeyi diğer işletmelerle ilişki kurmaya teşvik eden altı temel sebep bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla, gereklilik, meşruiyet, asimetri, istikrar, karşılıklılık ve etkinlik amaçlı nedenlerdir (Oliver, 1990; s.241–265).

Tablo 2–3: Ortaklaşa Rekabetin Temel Dayanakları

ORTAKLAŞA REKABET	
GEREKLİLİK	Ürün ve hizmet satın almanın ortaya çıkarmakta olduğu yasal ve mecburi gereklilikler.
MEŞRUIYET	İşletme itibarını arttırmak için gerekli olan meşruiyetin elde edilebilmesi
ASİMETRİ	İşletme diğer işletmenin kaynakları üzerinde güç ve kontrol yaratmaya çalışacaktır.
İSTİKRAR	İşletme çevresel belirsizliğin üstesinden gelmek, belirsizliği yönetmek ve kontrol edebilmek arzusunda olabilecektir.
KARŞILIKLILIK	İşletme kar temek, büyümek vb. amaçlarına ve hedeflerine ulaşma arzusundadır.
ETKİNLİK	İşletme, düşük maliyet ve yüksek faydalar elde etme arzusundadır.

Kaynak: C.Oliver, “Determinants of Interorganizational Relationships. Intergration and Future Directions”, Academy of Management Review, Volume:15, 1990; s.241–265

Ortaklaşa rekabet hareketi, işletmeler arası ilişki değişiminin ilişkisel yönlü olması etkinlik, istikrar ve karşılıklılık ilkelerine dayanmaktadır. Etkinliği arttırmak ve istikrarı elde etmek için işletmeler güçlü ilişkilerini korumaktadırlar. Etkinlik, istikrar ve karşılıklılık ilkeleri, bir ilişkinin oluşmasını sağlayacak belirli ilkeler olmakla birlikte, sosyo ekonomik yaklaşıma göre değişimin ilişkisel yönlü olarak ele alınabilmesi için bu ilkelerin ekonomik ve sosyal faktörlerle ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

Karşılıklı bağımlılığın önemi, güven ve taahhüt ilişkiler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Sosyo ekonomik yaklaşımın iki boyutu bir araya getirildiğinde şu sonuçlara varılmaktadır; bağımlılık asimetrik ise, işletmeler ilişki başlatmaya ve geliştirmeye meyilli olmayacaklar, az bağımlı işletme kaynaklarını taahhüt etme ihtiyacı duymayacak, daha bağımlı işletme fırsatçı bir davranıştan çekinebilecektir. Ancak güven duygusu mevcutsa bu durum değişebilecektir çünkü güven asimetrinin yöneticisi gibi hareket etmektedir. İşletmeler güven duygusunu

hissettiklerinde asimetrinin negatif etkisi üç nedenden dolayı azalacaktır; (www.people.ners.wisc.edu.html,06-05-2007)

- ✓ Fırsatçılığa dayalı risk azalacaktır,
- ✓ Kısa dönemdeki eşitsizlik ve dengesizliklerin uzun bir zaman periyodunda çözüleceği düşünülecektir,
- ✓ İşlem maliyetleri fırsatçılık düşük kaldığı için azalacaktır.

Tarafların bir araya gelerek işbirliği yapma yoluna gitme nedenleri, gerçekleşen ya da algılanan tehlike ve tehditlere karşı bir tepki olarak, karşılıklı ekonomik dayanışmanın gerekliliğidir. Ayrıca, birbirine benzer ya da paylaşılan inançların veya hedeflerin olması da önem taşımaktadır, bu amaçlara yönelik yapılan işbirliği taraflara şu avantajları getirmektedir (www.people.ners.wisc.edu, 06-05-2007);

- ✓ İşbirliği yapmak, kaynakları arttırmaktır.
- ✓ İşbirliği yapmak, sonuçlara çok daha fazla yaratıcı çözümlerle ulaşabilme imkânı vermektedir.
- ✓ İşbirliği tarafların daha çok risk alabilmesine olanak tanımaktadır.
- ✓ İş birliği, tarafların iş yükünün azaltılmasını ve işin taraflara dağıtılmasını sağlamaktadır.
- ✓ Yapılan iş birliği ile taraflar arasında yaratılacak olan sinerji, toplum üzerinde olumlu bir etki uyandırmaktadır.

Öte yandan iş birliği kavramının sağladığı avantajları yanında işbirliklerinin kurulması ile taraflar bazı dezavantajlarla karşılaşabilmektedir. Söz konusu dezavantajlar sırasıyla şunlardır;

- ✓ İşbirliklerinin kurulması, zaman, yetkinlik ve kapasite ihtiyacı gerektirebilecektir.

✓ Yapılan işbirliğinin sonuçları kesin olarak bilinemeyeceği için işbirliği sonunda istenilen sonuçlar elde edilemeyeceği gibi, istenilmeyen sonuçlar ortaya çıkabilecektir.

✓ Tarafları oluşturan bireyler ve ekipler için özel eğitim gerektirebilecektir.

✓ İşbirliğini oluşturan taraflarda zamanla isteklendirme ve isteğin kaybolması ortaya çıkabilecek, bu da amaca ulaşmayı etkileyebilecektir.

Örneğin, 2004 yılında, XPS malzemelerinin mucidi ve dünya pazar lideri Dow Chemical bünyesindeki ısı yalıtım sistemlerinde uzman Mardav A.Ş. ve yapı kimyasalları ve cephe kaplamaları üretiminde uzman Kalekim A.Ş. ısı yalıtım pazarına hizmet etmek amacıyla güçlerini birleştirmişlerdir. Bu işbirliği, Bluesafe Mavi Kale Mantolama Sistemleri adı altında pazara sunulmaktadır (www.mavikale.com/mavikale.asp, 10-06-2007).

İşletmelerin ortaklaşa rekabet anlayışına ulaşabilmeleri için özellikle, organizasyon yapısı gelişmişliği ve karar verme sürecini tamamlaması gerekmektedir. Bunun yanında işletmeler iş fırsatlarının sunabileceği avantaj ve dezavantajlarını da incelemekle yükümlüdürler.

1990ların başlarında işletmeler özellikle bulundukları piyasalar hakkında bilgi edinmek ya da piyasada bulunan küçük ama çok deneyimli, nüfuzu olan işletmeleri ele geçirmek amacıyla bir şirketin öbürüne sermaye sağlaması konusunda odaklanmaya başlamışlardır. Bu sayede işletmeler hem teknolojik gelişmişliklerini devam ettirmekte hem de yüksek derecede yenilikçi işletmeler olarak piyasada varlıklarını koruyabilmekteydiler (Gompers; Lerner, 2001;s.145).

İşletmeler bu ideallerine kavuşabilmek için zaman içinde işletmeleri ya da piyasaları destekleyen işletmelerin yeni fikirler/oluşumlar nereden çıkıyor ya da nereden oluşuyorsa o noktalarda sistematik olarak çalışmakla yükümlü oldukları deneyimini elde etmişlerdir. İşletmeler bu sayede piyasada bulunan başka işletmelere yatırım yapmakta, bu yatırımlar sayesinde karşılıklı fırsatlar oluşturmakta, ortaklaşa hareket ederek gelecek için iç ve dış kaynaklarda teknoloji, bilgi kaynakları kullanarak

planlamalar yapmaktadır. Ortaklaşa rekabet edebilme sürecinde yatırımlar yapan ve destek faaliyetlerde bulunan işletmeler bu sayede diğer işletmenin ekonomik kalkınması ve genel olarak sektörün ufkunu açacak yeni fırsatlar bulunmasını sağlamaktadır. Yatırımları yapan işletmenin kendisi için bu tip yatırım ve destek hizmetlerin en önemli tarafı, özellikle ufku genişleyen işletme ve sektör içinden gelebilecek yeni fikir, teknoloji ve gelişim adına yapılacak yeni bir süreci ilk elden görme şansını elde etmektir. Ayrıca, bilgi yaratılması sürecine ilk elden otomatik katılımcı haline gelebilmek de önemli bir avantajdır (Husted; Vintergaard, 2004;s. 297).

2.3 Yenilik ve Yeni Ürün Geliştirme Planlama Süreci

2.3.1 İşletmelerin Yenilik ve Yeni Ürün Geliştirme Nedenleri

Yenilik, müşterilerin kendi ihtiyaçlarına yönelik oluşturdukları faydaları ile yeni ürün/hizmet olarak algıladığı ürünlerin ve hizmetlerin gelişimi ve dağıtımıdır (Doyle, 1998; s.198). Yenilik özellikle fayda olarak müşterilere yeni bir kapı açan anahtar kelimedir. Bu temel nokta esas alındığında yenilik, icat gibi sadece yeni bir ürün değil müşteriye sunulabilecek yeni bir fayda olarak tanımlanmaktadır. Müşteriler genellikle yeni ürün değil mükemmel ve yeni faydalar yaratacak çözüm isterler. Yenilik olabilmesi için bir ürünün müşteri için önemi, müşteri gözünde eşsizliği, ikamesinin olmaması ve pazarlamaya açık olabilmesi gibi dört önemli fayda ölçütüne sahip olması gerekmektedir; (Doyle, 1998; s.198–199)

- i. Önemlilik; yeni ürünün yaratacağı faydanın müşteriler tarafından **önemli** olarak algılanması gerekmektedir.
- ii. Eşsizlik; yeni ürünün sunduğu faydanın müşteri tarafından **eşsiz** olarak algılanması gerekmektedir.
- iii. İkame; eşsiz ve önemli olan ürünler fayda yaratırlar ama bunlar rakiplerce hemen kopya edilirler. Bunu engellemenin yollarından biri ürünlerin patentleşmesidir. Birçok endüstride, pazara giriş hızı ve marka oluşturma, yenilik değerinin ikamesini taklitten korumaktadır.

- iv. Pazarlanabilirlik; işletmenin ürünü pazarlayabilme kapasitesi olmalıdır. Bu ürünün tanıtılmasında, fiyatlandırılmasında ve dağıtımında etkinlik gerektirmektedir. Yenilik için fırsatlar, yeni müşteri ihtiyaçlarını oluşturan ya da şu anki ihtiyaçlara en iyi çözümü verebilecek dış çevre değişiklikleriyle oluşmaktadır.

Değişen çevre koşulları, yeni teknolojiler, tüketici ihtiyaçları ve daha fazla rekabet, ürünlerin yaşam eğrilerini kısaltmakta, müşterilerin beklenti, ihtiyaç ve talepleri ise sürekli büyüyerek ve çeşitlenerek devam etmektedir. Bu çeşitlenme artan istek ve ihtiyaç işletmeleri düzenli ve sürekli yeni ürün sunma zorunluluğuna itmektedir. Yenilikçi bir işletme olmak sadece imaj düzgünlüğü açısından önemli bir değer değildir, günümüzde gerçekten para kazanan bir işletme olmak için yenilikçilik ön koşul durumundadır (Doyle, 1998; s.201). İşletme iş süreçlerinin tümünü ve bu süreçlerde gelişecek ürünlerini güncelleştirmelidir. Bunu başaramayan işletmeler sürekli yenilik yapan diğer işletmelerce pazardan eninde sonunda püskürtüleceklerdir. Yenilik, işletme ve genel sektör büyümelerini sağlamak için de gereklidir. Yenilik, kâr elde etmek ve kârı arttırmak için tüm pazarlarda önemlidir. Yeni ürün geliştirme oranlarını işletmeler günümüzde, önemli bir rekabet silahı olarak kullanmaktadır (McCarthy; Perreault, 1993; s.299).

İşletmeler yukarıda genel olarak bahsedilmekle birlikte çeşitli sebeplerden ötürü yeni ürün geliştirmektedirler. Tablo 2–4’de işletmelerin yeni ürün geliştirme nedenleri detaylı olarak ifade edilmektedir;

Tablo 2–4: İşletmelerin Yeni Ürün Geliştirme Nedenleri

NEDEN	DETAY
Büyümek	Stratejik planda gelecek yılların gelir ve karlarında artış görülüyorsa, işletmeler mevcut ürünlerin satışlarını arttırarak ya da yeni ürünler geliştirerek gelecek yıllara ait gelir ve karların yükselmesini sağlayamaya çalışırlar.
Talepteki değişimleri karşılamak	Değişen talep uygun yeni ürün geliştirilmelidir. Talepteki bu değişim sadece kısa süreli bir gelişme (moda) olmayabilir. Bu durumda yeni pazarlama aktivitelerinin gerekliliği kaçınılmazdır.
Teknoloji lideri olabilmek	Yeni ürünler işletmenin kısa vadede karlarına katkıda bulunmasa da işletme sadece teknoloji lideri imajını koruyabilmek veya böyle bir imaja sahip olabilmek için teknolojik açıdan üstün yeni bir ürün geliştirerek pazara sürebilir.
Ürün hattı boşluğunu doldurmak	İşletmenin herhangi bir ürün dizisindeki boşluğu doldurmak amacıyla da yeni ürün geliştirebilir.
Rekabet üstünlüğü yaratmak	Belirli bir pazarda bulunan rakibin gücünü azaltmak, işletmenin o pazardaki rekabet üstünlüğünü sağlamak.
Deneyimlerden ve becerilerden faydalanmak	İşletmeler, durağan yapıda olmadıkları için zaman içinde deneyimleri artabilir, yeni beceriler edinebilirler. Mevcut ürünler, bu becerilerden yeterince faydalanılmasına ihtiyaç duymayabilir, bu durumda mevcut deneyimlerden faydalanılabilecek yeni ürünler geliştirilebilir.
Atıl kapasiteyi kullanmak	Yeni ürün geliştirme sebebiyle kapasite artırımı ihtiyacı doğduğunda atıl kapasite işe yarar duruma getirilebilir. Üretim olanakları daha verimli kullanılabilir.
Pazarda mevcut olmak	Aktif oldukları veya olmak istedikleri pazarlarda rekabetin dışında kalmamak için yeni ürün geliştirilebilir.
Risk dağıtmak	Pazardaki finansal belirsizliğin yol açtığı riski azaltmak için yeni ürün geliştirilebilir.
Toplumsal değişikliklere uyum	Toplumsal değer yargılarına, zaman kavramına/ moda değişikliklerine karşı bireyler uzun süre karşı koyamazlar ve bu sosyal değişime ayak uyduracak yeni ürünler geliştirmek durumunda kalırlar.
Yasal değişiklikler	Ürün geliştirirken ve ürün tanıtımı sırasında çok sayıda hukuki kısıtlarla /fırsatlarla karşılaşmaktadır. Her ne kadar bu yasal kısıtlardaki/fırsatlardaki değişikliklerin piyasada geçerlilik kazanması zaman alsa da işletmelerin bu kısıtları/ fırsatları değerlendirme ve uygun hareket planı hazırlayarak pazarlama stratejisini uygulamak zorundadırlar.

Kaynak: Kopplemann, Udo, Produktmarketing;Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, 6.überarb u.erw.Auaf., Springer Verlag, Berlin, 2001; s.104-106'dan uyarlanmıştır.

İşletmelerin yenilik ihtiyaçları yasal değişikliklerden, değişen taleplere ve pazarı büyütme çabalarına kadar çeşitli sebeplere dayanmakla birlikte göz önünde tutulması gereken diğer bir nokta da işletmelerin oluşturduğu yeniliklerin kendi içlerinde derecelendirme usullerinin olduğudur. Yeni ürün dendiğinde her zaman “kesinlikle yoktan var edilen yepyeni ürünlerden” bahsedilmez. Yenilik

derecelendirmesine girildiğinde işletmelerin önüne pek çok yenilik çeşidi çıkmakta bu da işletmelere gelişim ve yeni ürün geliştirme süreçlerinde önemli ipuçları sunmaktadır.

Yeni ürün çeşitlerine bakıldığında işletmelerde uygulanabilecek genel olarak altı çeşit yenilikten söz edilebilmektedir; (Crawford ve Benedetto, 2000; s.11)

✓ Dünyaya sunulan yepyeni ürünler; icat edilen ürünlerdir, ilk araba, polaroid kamera, lazer yazıcılar gibi.

✓ Yeni kategorik ürünler; işletmenin kendisini yeni bir kategoriye sokan ürünlerdir. P&Gnin ilk şampuanı ile girdiği kategori, HallMark kartlarının girdiği ilk tebrik kartı kategorisi gibi.

✓ Ürün hattına yapılacak yeni girişler / Yeni eski ürünler; benzer ürünler için yeni kullanım biçimleri ya da yeni uygulamalardır. Likit sabunlar, jel biçiminde olan traş sabunları gibi.

✓ Ürün geliştirme; bu gün pazarda neredeyse her işletmenin kullandığı en yaygın yöntemdir. Ürünler defalarca geliştirilerek pazara sunulmaktadır.

✓ Yeni pazarlar; mevcut bir ürünün yeni bir müşteri grubuna sunulmasıdır.

✓ İşin yapılması için yeni yöntemler; mevcut ürün ve hizmetlerin müşterilere sunumunda kullanılabilecek yeni yöntemlerin kullanılmasıdır.

Ürün geliştirme ve ürün hattı genişlemesi yenilik formu olarak çok takdir edilmese de bu yenilik formları genel olarak tüm sektörlerde en yaygın olarak kullanılan formdur. Ürün geliştirme ve ürün hattı genişlemesi, yaratılmış markaların taze kalması, kârlılığın ve satış performansının devamlılığı için kullanılabilecek en önemli yollardan sayılmaktadır. Ürün geliştirme, yeni üretim hatları ile maliyetleri azaltma ve bunların sağlayacağı yeni ürün çeşitleriyle yeniden konumlandırma markaları kârlı ve geleceğe dönük kılmaktadır (Doyle, 1998; s.200). Yeni pazarlar bulunması da uluslararası pazarlama faaliyetlerinin önemini ortaya çıkaran maliyeti de kârın geri dönüş oranının da yüksek olduğu yenilik çeşitlerindendir. İş yapmak için yeni yöntemler geliştirilmesi işletmeyi köklü değişimlere itmekle birlikte işletme içi direncin olup olmaması ile

doğrudan bağlantılıdır. İşletme içinde yenilik ve değişime karşı uygulanacak direnç sunumun yenilik derecesini ve müşteriler karşısında işletme imajını doğrudan etkilemektedir (Crawford ve Benedetto, 2000; s.11).

Allen ve Hamilton yaptıkları bir araştırmada yeniliği işletme için ve dünya için ne anlam taşıdığına göre daha detaylı bir derecelendirmeye tabii tutmuşlardır. Bu araştırmada ürünlerin %90ının dünya için **yeni** olmadığı ortaya çıkmıştır. Birçok yeni ürün, işletmenin hali hazırda sattığı ürünlerden adapte edilen yeni ürünlerdir; yeni ürünlerin gelişmiş halleri, ürün hattı genişlemesi, yeni pazarların derinliği ya da yeni ürün hatlarının eklenmesi oluşturulmaktadır. Sadece yeni olarak çıkarılan ürünlerin sadece %10luk bir grubu dünya pazarları için de yepyenidir. Bu oransal durum aşağıdaki Tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2–5: Yenilik Çeşidi Dağılım Oranı

İşletme için yeni		% dağılım oranı
1	Ürün geliştirme	25
2	Maliyet azaltılması	10
3	Tekrar konumlandırma	5
4	Ürün hattı genişlemesi	25
5	Yeni çizgisi	15
6	Yeni pazar derinliği (penetrasyon)	10
Dünya için yepyeni		% dağılım oranı
1	Yeni ürün	2
2	Yeni eski ürün	2
3	Yeni Pazar	2
4	İş yapmanın yeni yolları	4

Kaynak; Hamilton, NY, Booz Allen, New Product Management for the 1980s, 1982; s.9 da yer verdikleri Tablonun 2000 senesinde Crawford ve Benedetto’nun yaptıkları uyarlamalarından alınmıştır; New Product Management, 6th ed., Irwin McGraw-Hill, 2000; s.10

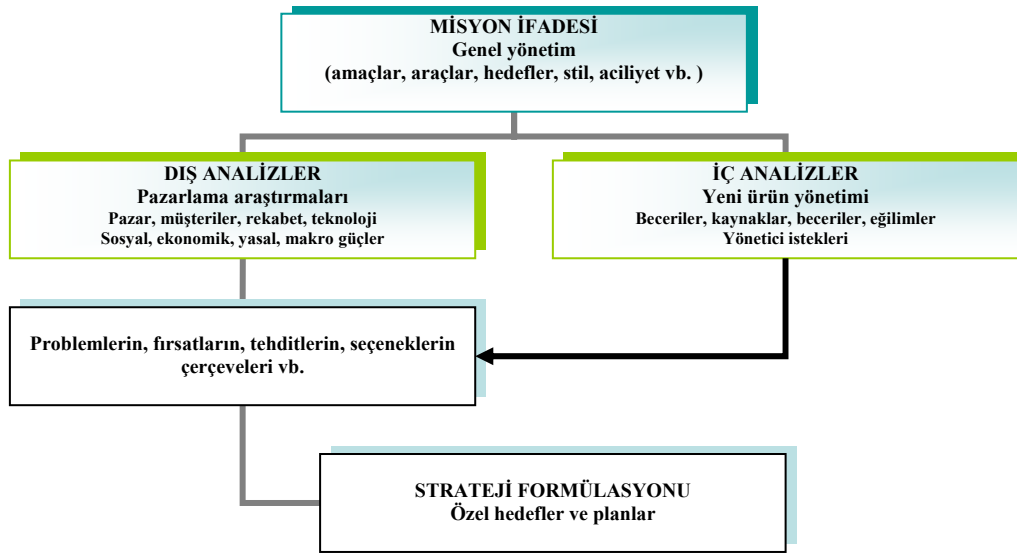
İşletme için yeni olan ürünler daha önce de bahsettiğimiz gibi, ürün geliştirme ve üretim hattı genişlemesi bazında %25er puanla birinci sırayı paylaşmaktadırlar. Dünya için yepyeni olan ürünlerin de aslında net olarak %2sinin yepyeni olduğu araştırmada görülmektedir. Dünya için yepyeni olmak duygusu %4 puanla en fazla, yeni

pazarlama içeriklerinden faydalanılarak ve iş yapmanın yeni yollarını keşfederek ve bunları uygulayarak oluşan ürünlerden sağlanmaktadır (Hamilton, Allen, 1982; s.10) (Crawford ve Benedetto, 2000; s.11).

Çevresel değişiklikler de yenilik kavramı ve yeni ürün geliştirme sürecinde etkili olmaktadır. Çevresel değişikliklerin yenilik üzerinde yaptığı etkiler 2 grupta toplanmaktadır; *birincisi*, demografik, yaşam standardı, politik güçler, teknoloji kültürü, yaşam biçimleri ve yeni ihtiyaçlar oluşturan moda yaratımlarındaki değişikliklerdir. *İkincisi*, mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yeni çözümler yaratan çevresel değişikliklerdir. Fen bilimlerindeki gelişmeler, teknoloji ve bilginin müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik alanlarda kullanılabilmesi önemli etkinlik yaratır. Örneğin, ortaklaşa rekabet, yeniden yapılandırma, toplam kalite yönetimi vb. yeni yönetim araçları, müşteri değeri yaratarak yenilik oluşturma süreci geliştirmektedir (Doyle, 1998; s.198–199).

2.3.2 Yeni Ürün Geliştirme Planlama Süreci

Yeni ürün geliştirme planlama süreci misyon, durum analizinin tespiti, problem- fırsat- tehdit çerçevelerinin belirlenmesi, strateji formülasyonu özel amaçlar ve planların tespiti olarak sıralanmaktadır. Şekil 2–15 de yeni ürün geliştirme planlama süreci ifade edilmektedir;



Şekil 2–15: Yeni Ürün Geliştirme Planlama Süreci

Kaynak: C. Merle Crawford, New Product Management, 2nd Edition, Irwin Inc.,1997; s.53

2.3.2.1 Misyon

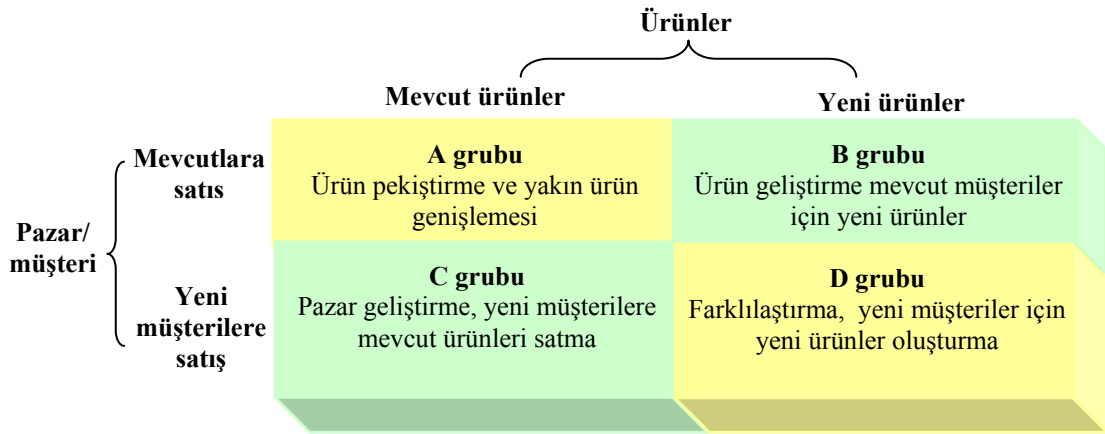
Yeni ürün geliştirme planlama sürecinin ilk girdisi, işletmenin bütün ifadesini oluşturan misyondur. Misyon bir işletmenin varlık sebebidir; işletmenin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını ifade etmektedir. Misyon kısa, açık ve çarpıcı olmalı, işletmenin sunduğu hizmetin amacını tanımlamalı, hizmet verilen kişi ve kuruluşları belirtmeli ve son olarak da sunulan ürün ve hizmetleri tanımlamalıdır. Misyon hazırlanırken, işletmelerin varlık sebepleri, hangi ihtiyacı karşılamaya yönelik kuruldukları, bulundukları işin tanımı ve müşterilere neler kattıkları açıkça ifade edilmelidir (www3.omu.edu.tr,11–04–2007).

Bütün işletmelerin, amaçlarını, hedeflerini, yöneticilerin çalışma biçimlerini ve önceliklerini ifade etmeye ihtiyacı vardır. Bu ifade, işletmenin ve yöneticilerin yeni ürün geliştirme sürecini de etkilemektedir. Bu durumda, süreci ifade ederken önce, işletmeler misyonlarını net olarak belirtilmelidir.

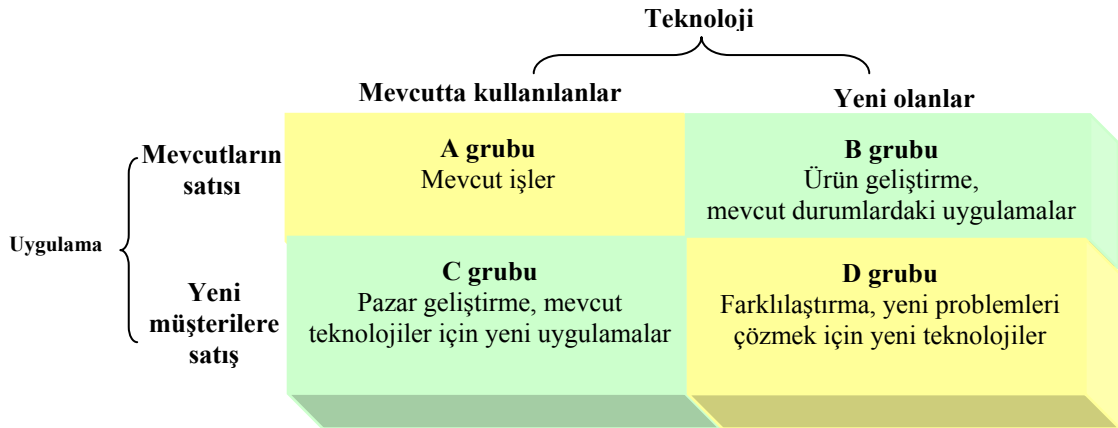
İşletmeler yeni ürün geliştirme planlama sürecinde geleneksel olarak müşteri ve ürünler temelinde değerlendirmeler yapmışlardır. Burada müşterilerin ve ürünlerin

eski ya da yeni olma koşulları tüm süreci etkilemektedir. Elbette süreç içerisinde ilk girdi olan misyon da bu bakış açısından etkilenmekte ve Şekillenmektedir. Şekil 2–16 da ürün/ pazar matrisi ve bunların misyon oluşturmada kullanım değerleri ifade edilmektedir.

1. Kısım: İçeriğe geleneksel bakış



2. Kısım: Endüstriyel biçimi



Şekil 2–16: Yeni Ürün Geliştirme Aracı Olarak Ürün/ Pazar Matrisi

Kaynak: C. Merle Crawford, New Product Management, 2nd Edition, Irwin Inc., 1997; s.54

Yeni ürün geliştirme aracı olarak sunulan ürün/pazar matrisi iki kısımdan oluşmaktadır. 1. kısımda müşteri ve ürünler temel alınarak içeriğe geleneksel bakış sergilenmekte, 2. kısımda da müşterilere karşı yapılan uygulamalar ve ürünleri oluşturmak için kullanılan teknolojinin boyutları ele alınmaktadır ki bu da endüstriyel varyasyonu belirtmektedir (Crawford, 1997; s.55).

1. Kısım içeriğe geleneksel bakış: Ürün/ pazar matrisi ve bunların misyonda kullanım formatı 1. kısımda geleneksel bakış ile ifade edilmektedir. Burada pazar matrisi ve ürün dengesi etkileşimi sunulmaktadır. Matrisin tepesinde, *ürünleri mevcutlara benzer biçimde üretmek ve yeni ürünler geliştirmek* üzere iki stratejik seçenek bulunmaktadır. Matrisin sol tarafında da *mevcut müşterilere satış yapmak ve yeni müşterilere satış yapmak* gibi temel iki seçenek bulunmaktadır. Yeni pazarlara gitmek, yeni müşteriler bulmak maliyetli ve riskli yol olmakla birlikte daha fazla fırsatlar sunan yöntemlerdir. Bu değerlerle oluşturulan matrisin dört temel grup vardır. A grubunda mevcut pazarda mevcut ürünler sunulmaktadır. B grubunda, yeni ürünler önemlidir ama müşteri grubu mevcut olan müşterilerdir. C grubunda, işletmeler teknolojik seviyelerini ve teknik becerilerini ellerinde saklı tutarak bunları yeni müşterilere sunmaktadırlar. D grubunda, mevcut ürünler için limitler vardır, yeni müşterilere yeni ürünler sunmak önemli bir stratejidir.

2. Kısım endüstriyel biçim: Burada farklı bir ürün geliştirme stratejisi uygulanmaktadır. Mevcutta kullanılan teknoloji ve yeni olan teknolojiler arasında seçim yapılmaktadır. Uygulamalar mevcut müşterilere yapılan satışta ya da yeni müşteriler için farklı stratejik seçimler yapılmaktadır. Endüstriyel biçimta, A grubunda, mevcutta kullanılan teknolojiler uygulanmaktadır. B grubunda, yeni olan teknolojiler kullanılarak yeni ürün geliştirilir ve mevcut durumlardaki uygulamalar için yeni çözümler sunulmaya çalışılır. C grubunda, mevcutta kullanılan teknolojiler için yeni uygulamalar oluşturularak pazar geliştirme hedeflenir. D grubunda, yeni tip problemleri çözmek için yeni teknolojilerden faydalanılır.

2.3.2.2 Durum Analizi

Yeni ürün geliştirme planlama sürecinin ikinci adımı, durum analizi tespitidir. Dış çevre ve iç çevre analizi olarak iki bölümde incelenen durum analizi pazarlama stratejileri kararlarında yöneticileri uyarıcı niteliktedir. Dış analizler, işletme yönetiminden bağımsız gelişen pazar, müşteriler, rekabet, teknoloji, sosyal, ekonomik, yasal, makro güçler gibi dış etmenlerden oluşmaktadır. İç çevre analizi, işletme içinde gelişen teknoloji etkili durumların analiz sürecidir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri, gizli sınırları, yönetimin istekliliği, işletmenin özel yetenekleri ve becerileri, teknolojik yeteneklere karşı önyargılar, yeni ürün yönetimi, kaynaklar, işletmenin eğilimleri önem taşımaktadır (Crawford, 1997, s.56).

İşletmenin durum analizi sonucu elde edilen bilgiler ışında geliştirebilecekleri bir yeni ürün geliştirme planlama süreci her şeyden önce sağlıklı ve ileriye yönelik umut vadeden adımlar atılmasını sağlamaktadır.

İşletmeler, durum analizleri sonucunda ortaya çıkan değerleri başarı faktörlerine dönüştürmek için çeşitli stratejik dönüşümler yapmakla yükümlüdürler. Strateji bazen üst düzey yöneticiler tarafından hazırlanırken çoğu zaman da tüm ekip tarafından hazırlanmaktadır. İşletme yeni ürün geliştirme planlama sürecinde özellikle hedefleri başaracak programların oluşturulması, rekabet edeceği alanın tespiti ve yeni ürünün aktivasyon amaç ve yeteneklerinin tespitinde tamamen hâkim taraf olmalıdır. Crawford ve Benedetto aşağıda da detaylı olarak yer verilecek çeşitli çalışmalarında bu konulara hâkim olmanın önemi ve bu konuya hâkim olabilme yöntemi üzerine durmuşlardır. Crawford ve Benedetto'nun ifadeleriyle bu süreç, **ürün yenilik programı –Product Innovation Charter –PIC** olarak ifade edilmektedir.

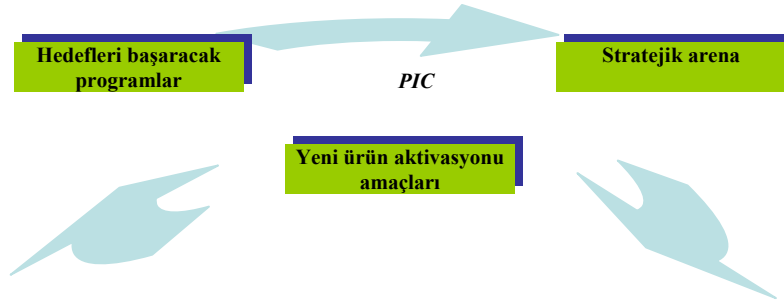
Ürün yenilik programında (PIC), her kelime kendi içinde bir bütünlüğü taşımaktadır. Ürün (P), ürünün içinde barındırılan teknolojiyi temsil etmektedir, yenilik (I), ürün için yeni olan her şeyi kapsamaktadır. Program (C), Yeni ürün geliştirme ekibin seçeneklerini sağlayacak direktifleri içermektedir (Crawford, 1997, s.59). Ürün yenilik programı genel hatları Şekil 2–17 de sunulmaktadır.

Arena, stratejik arena yenilik aktivitesinin parametrelerini ve oluşacak dilini belirten bölgedir. En yaygın olanları, ürün tipi ya da ürün kategorisi, nihai tüketici uygulamaları, müşteri grubu ve teknolojidir (Crawford, Benedetto, 2000; s.50–55).

A. **Ürün kategorisi**, işletmenin sunduğu ürünün müşterinin gözünde hangi kategoride yer aldığı önem taşır. Örneğin, Kellogs firması bir kahvaltı malzemesi değil kahvaltının alternatif olarak piyasaya sunulmaktadır.

B. **Nihai tüketici**, ikinci önemli boyut da nihai tüketicinin uygulaması ya da ürünün fonksiyonlarıdır. Bazı bilgisayar firmaları yeni ürünlere ve veri süreci hizmetlerine odaklanır, bazıları elektrik ölçüm makinelerine yoğunlaşır, bazıları da makine araçlarını kontrol edecek donanımlara yönelir.

C. **Müşteri grubu**, üçüncü boyut da müşteri grubudur. Bunun kendi içinde dört unsuru vardır; birincisi *kullanıcının durumudur*. Öncelikle, ürünleri hali hazırda kullanan mevcut müşterilerden olup olmadığı incelenir. Kullanıcı durumu teknolojide genellikle mevcut müşterileri arttırmak için ya da onlar için hat genişlemesi olarak kullanılır. İkincisi, *demografik özelliklerdir*. Genellikle kullanılan demografik özellikler, yaş ve cinsiyettir. Genç kadınlar, yaşlı evli çiftler, çocuklu aileler vb. Üçüncüsü, psikografik ve davranışsal özelliklerdir. Yaşam stilleri, satın alma alışkanlıkları, değerli alıcılar vb. Dördüncü boyut ise *dağıtım yapısıdır*, yeni ürünlerin hangi kanallarla müşteriye ulaştırıldığı burada tartışılır.



Stratejik arena

- A. Ürün tipi ya da kategorisi
- B. Nihai tüketici uygulaması/ aktivasyonu
- C. Müşteri grubu
 - 1) Kullanıcının durumu: Mevcut/yeni
 - 2) Demografik özellikler
 - 3) Psikocoğrafik özellikler
 - 4) Dağıtım kanalı durumu
- D. Teknoloji
 - 1) Bilimsel ve teknik özellikler
 - 2) Operasyonlar
 - 3) Pazarlama

Hedefleri başaracak programlar

- A. Esas yenilik elementinin kaynağı
 - 1) Pazar/ Pazarlama
 - i. Rakiplerin ürünleri
 - ii. Tekrar konumlandırma
 - iii. Franchise usulü genişleme
 - 1. Marka/firma ismi
 - 2. Satış güçleri
 - 3. Ticaret gücü oluşturma
 - iv. Kullanıcı çalışmaları, ihtiyaç tespitleri
 - 2) Üretim operasyonları
 - i. Süreç/ üretim mühendisliği
 - ii. Çıktı kalitesi
 - iii. Düşük maliyet
 - iv.
 - 3) Teknik yenilik
 - i. İç kaynaklar
 - 1. Temel araştırma
 - 2. Uygulamalı araştırma
 - 3. Geliştirme/mühendislik
 - ii. Dış kaynaklar
 - 1. Ortak girişim
 - 2. Lisans anlaşmaları
 - 3. acquisition

Yeni ürün aktivasyonu hedefleri

- A. Büyüme
 - 1) Hızlı büyüme
 - 2) Kontrollü büyüme
 - 3) Muhafaza- yenileme
 - 4) Kontrollü iniş
- B. Pazar durumu
 - 1) Yeni pazar fırsatı yaratma
 - 2) Payı arttırma-saldırgan satış
 - 3) Karı paylaşma- konumlanma
 - 4) Pay almayı başarma
- C. Özel hedefler
 - 1) Bölümlendirme
 - 2) Mevsimselliği düzenlemek
 - 3) Kazanmaktan çekinmek
 - 4) Hattı tamamlamak
 - 5) Yatırımın geri dönüş oranı
 - 6) Geri ödeme
 - 7) İmajı muhafaza etmek
 - 8) Diğerleri
- B. Yenileştirme kullanım derecesi
 - 1) Öncülüğün yegâneliği
 - i. Sanatsal değer
 - ii. Yaratıcılık derecesi
 - iii. Mühendislik uygulamaları
 - 2) Adaptasyon: teknik ve teknik olamayan
 - 3) Taklit
 - i. Çabuk ikinci el
 - ii. Özel satış hakkı (franchise)
 - iii. Ekonomik-fiyat odaklı olmak
- C. Zamanlama
 - 1) Pazara ilk girmek
 - 2) Çabuk tepki vermek
 - 3) Geç tepki vermek
- D. Özel Bölümlendirme
 - 1) Fonksiyonel bölümlendirme
 - 2) Düzenli bölümlendirme
 - 3) Ürün kalite aralığı
 - 4) Patentleşebilme
 - 5) Sistemler/ sistemi olmayanlar
 - 6) Rakip bölümlendirme
 - 7) Sadece büyüyen pazarlar
 - 8) Diğerleri

Şekil 2–17: Ürün Yenilik Programı –Product Innovation Charter –PIC

Kaynak: C. Merle Crawford, New Product Management, 2nd Edition, Irwin Inc. 1997, s.59 ve C. Merle Crawford & C. Anthony Di Benedetto, New Product Management, 6th ed., Irwin McGraw-Hill, 2000, s.43

D. **Teknoloji**, teknoloji üstünlüğünün sağlandığı alan laboratuvarlardır. Bilimsel ve teknik özellikler, laboratuvarlarda yapılan operasyonlar ve bunların pazarlama alanında değerlendirilebilmesi teknolojik gelişimi güçlü kılar.

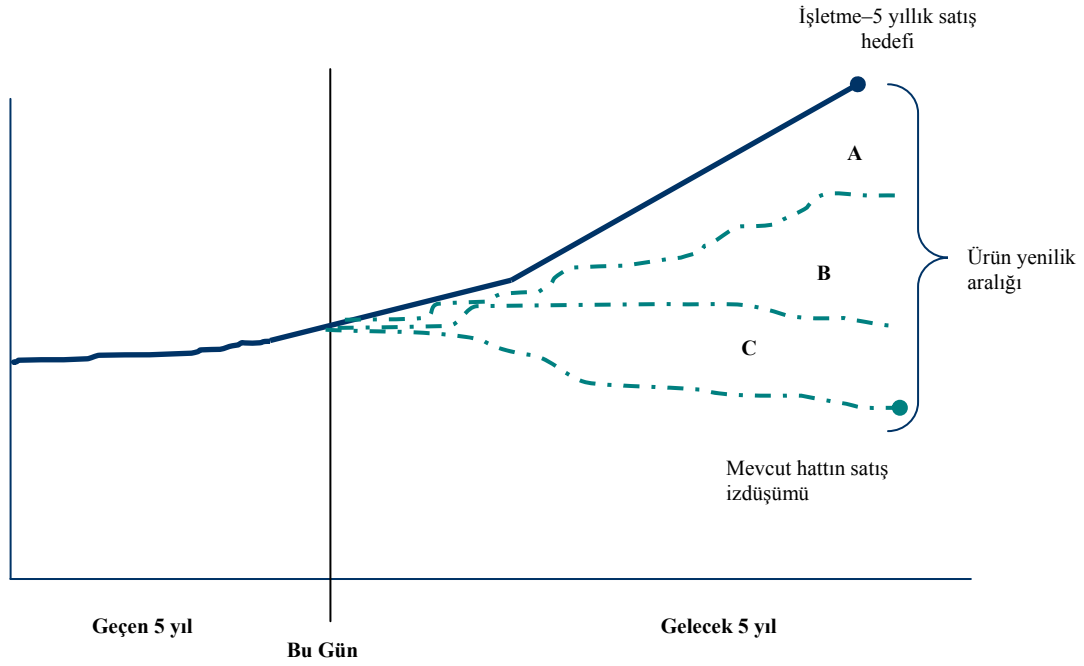
Arena’da bu dört boyuttan sadece bir tanesini kullanmak bir işletme için hiçbir zaman güvenilir bir alan yaratamaz. Bu boyutların bir birleşiminin oluşturulması daha güçlü bir duruş yaratır. Boyut ne kadar fazla olursa odaklanılan nokta o kadar güçlü olur fakat çok iyi odaklanıldığında da takımın vizyonu kısıtlanabilir. Yakın hedefler ile uzak hedeflerden gelecek avantajlar arasında mutlaka karşılıklılık ilkesi olmalıdır.

Yeni ürün aktivasyonu hedefleri, yeni ürün grubunun satış artırma stratejileri ve pazar durumu ile ilgilenir (Crawford,1997; s.63–64). Büyüme, pazar yapısı ve özel hedefleri olmak üzere üç boyutta değerlendirilir.

A. **Büyüme**, yöneticilerin yeni ürün geliştirilmesi dört çeşit büyümenin bir tanesini beklemektedir. Hızlı büyüme, kontrollü büyüme, yenileme ya da muhafaza etme, kontrollü biçimde inişe geçme.

B. **Pazar durumu**, yeni pazar oluşturmak için dört tipte seçenek bulunmaktadır. Yeni pazar fırsatı yaratma, payı artırma-saldırgan satış, karı paylaşma-konumlanma ve pay almayı başarma.

C. **Özel hedefler**, birçok özel hedef bulunmaktadır. Bu hedefler kesinlikle yeni ürün aktivasyonunu etkilemektedir. Örneğin, bölümlendirme, mevsimselliği düzenlemek, kazanmaktan çekinmek, hattı tamamlamak, yatırımın geri dönüş oranı, imajı muhafaza etmek vb. hedefler yeni ürün aktivasyonunun etkilemektedir. Şekil 2–18 da stratejik planlamanın eksik yönleri ortaya çıkarılmaktadır. Mevcut ürünlerin satış eğilimleri büyüme, yöneticilerin satış hedefleri haritalanmaktadır. Aralarındaki eksiklikler mevcut durumdan daha fazla büyüyerek, ürün hattını genişleterek ya da yeni pazarlara girişe odaklanarak aralarındaki eksiklik ayarlanabilir. İşletmeler her aralık bölümü için bu bakış açısını kârlılık hedeflerinde yeni ürün gruplarından ayırırlar.



A: yeni pazarlar
 B: mevcut pazarlardaki ürün hattı genişlemesi
 C: mevcut ürünlerin pekiştirilmesi

Şekil 2-18: Ürün Yeniliğinde Hedefleri Belirlemek

Kaynak: C. Merle Crawford, New Product Management, 2nd Edition, Irwin Inc., 1997; s.65

Hedefleri başaracak programlar, arenayı bilerek, hedefler doğrultusunda gelişen program hareketleridir. Ürün yenilik programında hedef belirlemenin üç aşaması bulunmaktadır; yenilik kaynağı, yeniliğin derecesi ve üstünlükler (öncelikler). (Crawford, 1997; s.64-70) (Crawford, Benedetto, 2000; s.55-58).

A. **Esas yenilik elementinin anahtar kaynağı**; pazarda yeni ürün aktivitesine güven hareketlendiğinde işletme pazar odaklı durumdadır. Bir rakip işletmenin kopyalamak istediği bir ürünü piyasaya sunmaktadır, bir kullanıcı işletmeye sorunu anlatır, bir ürün yeni bir kullanım için tekrar konumlandırılabilir, markalama yöntemi kullanılabilir ki ürünler ayırt edilebilsin. Teknolojik odaklılık ise tam tersi bir durumdur teknik beceri, bilgi, yeni fırsatlar için işletmeye güç verir buna en büyük örnek 3M firmasıdır.

B. **Yenileştirme kullanım derecesi;** gelecekteki genel sınıflandırma işletmelerin yenilik için ne durumda olmak istedikleriyle ilgili verdikleri kararlara bağlı gelişecektir. Öncülük yegâneliği, adaptasyon ve taklitler önem taşımaktadır. Öncülük yegâneliğinde yaratıcılık becerisi ile sanatsal değerlerin harmanlanması bunların mühendislik uygulamaları ile teknik ürün haline getirilerek teknolojik anlamda yeniliklerle öncülüğün devam ettirilmesi önemlidir. Adaptasyon bu öncülük yapılan değerlerin pekiştirilmesi ve güçlendirilmesidir. Taklit ise, yeniliğin herhangi bir değişiklik yapılmadan kopyalanmasıdır.

C. **Zamanlama;** işletmeler pazara ilk giren olmak, pazardaki değişikliklere çabuk tepki vermek ya da geç tepki vermek gibi ürün yenilik çıkışlarında stratejiler tercih edilebilir.

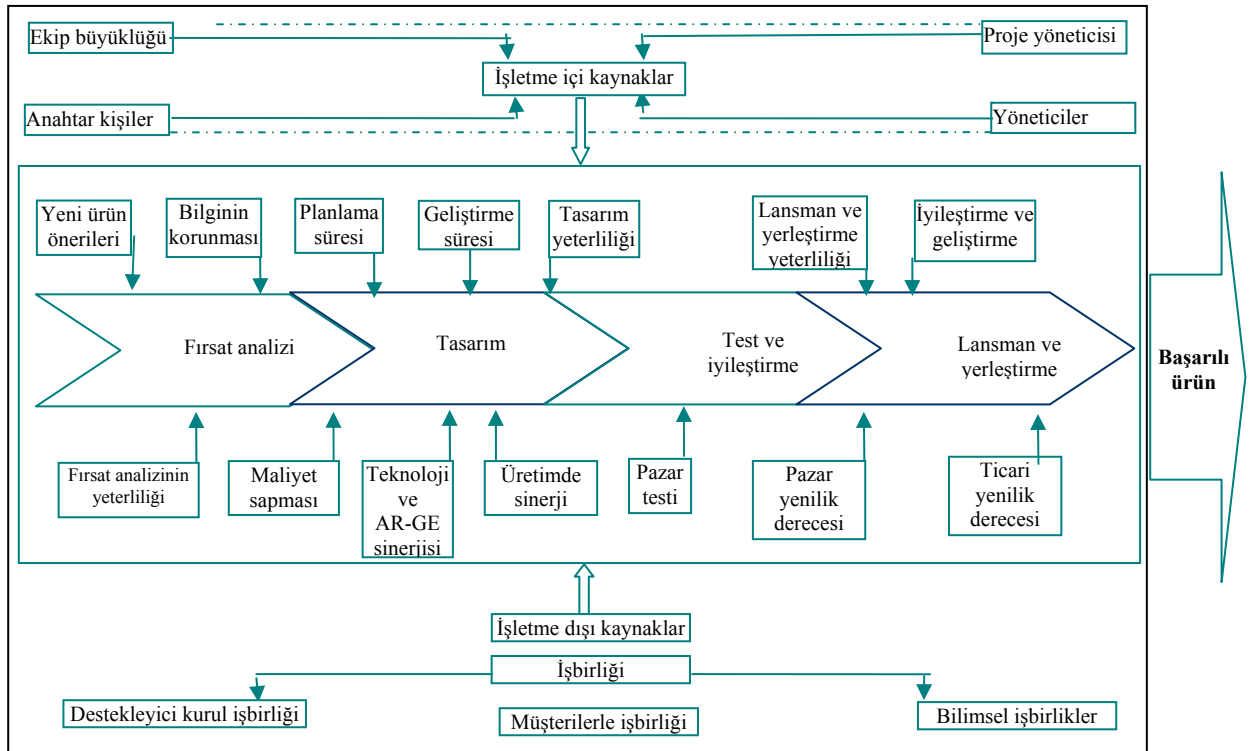
D. **Özel boyutlar;** stratejik seçimlerin çok fazla kategorileri ve alt seçenekleri bulunmaktadır. Fonksiyonel bölümlendirme, düzenli bölümlendirme, ürün kalite aralığı, patentleşebilme, sistemi olanlar ya da sistemi olmayanlar, rakip bölümlendirme gibi stratejiler işletmeler tarafından kullanılmaktadır.

2.3.2.3 Yeni Ürün Geliştirme Sürecindeki Başarı ve Başarısızlıkların Çerçevesi

Yeni ürün geliştirme birçok aşamamadan oluşan bir süreçtir. Yenilik süreci işletmelerin büyüklüklerine göre farklı derinliklerde gerçekleşmekte; ancak her işletmede temel oluşturacak temel dört aşamadan bahsedilmektedir (Urban, Hauser, 1993,s. 553–554). Bu aşamalar fırsat analizi, tasarım, test/iyileştirme ve lansman (ürünü piyasaya sürme), yerleştirme aşamalarıdır (Sun, Wing, 2003;s.4).

Fırsat analizi aşamasında makro çevre analizi, fikir toplama ve eleme, kavram testi, ayrıntılı finansal analiz gerçekleştirilmektedir. Tasarım aşamasında kavram, pazarlama stratejisi, ticari analiz ve ürün geliştirme yer almaktadır. Prototipin imalatından sonra bu prototipin pazar testine tabii tutulması ve gerekirse iyileştirilmesi gerekmektedir ki bu çalışmalar üçüncü aşama olan test ve iyileştirme aşamasında yapılmaktadır. Son aşamada ürünün, hedef pazara nüfuz ettirilerek pazara lansmanı ve yerleştirilmesi sağlanmaktadır (Urban, Hauser, 1993,s. 553–554). Yeni ürün lansmanı

imalata başlama, hedef müşterilerle ilk temas ve ürünün pazara sürümünü içermektedir. Pazara yerleştirme seri üretime geçiş, yeni müşterilerin kazanılması ve yeni kullanım alanlarının yaratılmasını kapsamaktadır. Yeni ürün birbirini takip eden dört aşamada gerçekleştirilirken işletme içi ve dışı kaynaklar sürecin her bir aşamasında sürekli etkin olmaktadır (Sun, Wing, 2003;s.4). Şekil 2–19 da yeni ürün geliştirme süreci ve başarı faktörleri bu dört etmen temel alınarak ifade edilmektedir.



Şekil 2–19 : Yeni Ürün Geliştirme Başarı Faktörleri

Kaynak: Glen L.Urban, John R. Hauser, Design and Marketing of New Products, 2nd Ed., Upper Saddle River, NewJersey, 1993; s.553-554 ve Hongyi Sun, Wong Chung Wing, Critical Success Factors for New Product Development in theHong Kong Toy Industry: Technovation, Article in Press, 2003; s.4

Yenilik sürecinde başarı ya da başarısızlığın kontrol edilebilmesi için bir yol haritasına ihtiyaç vardır. Bu harita sayesinde yenilik stratejilerinin performansı ölçümlenmekte, yol haritasındaki adımların her birinin işletme yenilik sürecinde incelenmesiyle başarı/ başarısızlık noktaları da ortaya çıkmaktadır. Başarılı olabilmek

için işletmeler aşağıdaki başarı etkisi faktörlerini göz önünde bulundurup bu bilgiler ışığında süreçlerini oluşturmaktadırlar (Adner, 2006;s.102);

- ✓ Son kullanıcıya ulaşmadan önce, işletmenin yeniliği için edinilen tüm araçların belirlenmesi,
- ✓ Son kullanıcının talep edebileceği tüm noktaları karşılamak amacıyla, yenilik ve yeniliği oluşturacak araçların ihtiyaç duyduğu tüm tamamlayıcı faktörlerin tespit edilmesi,
- ✓ İşletmenin kendi iş süreçlerinde gelişebilecek gecikmelerin hesap edilebilmesi,
- ✓ Bu gecikmeler bazında işletme yeniliğinin pazara girme zamanının tespit edilebilmesi,
- ✓ Tespit edilen gecikme zamanlarını da hesaba katarak geliştirilen zaman çizelgesine göre işletmenin yenilik stratejisi ve performans beklentileri üzerine oluşabilecek gecikmelerin de hesaba katılması,
- ✓ Pazar, fiyat ve beklenti değerleri bu gecikmelerin hesaplanmasından sonra bile uygunluğu tartışılır noktalarda ise riskin alınıp alınamayacağı üzerine tekrar düşünülmesi gerekmektedir. Bu durumda riski tölere etmek için pazar, fiyat ve işletme beklentileri üzerinde değişikliklere gitmek çok faydalı olacaktır.

İşletmelerin yenilik geliştirme aşamalarında yenilik oyununu nerde ve nasıl oynamak istedikleri çok önemlidir. Bu anlamda ortaya çıkacak birçok seçenek olmakla birlikte işletmeler kendi iç kaynakları ve organizasyon yapısı için en uygun ve başa çıkabilecekleri yöntemleri tercih etmelidirler. En yüksek hedefin bile sınırlarının bulunduğunu unutmadan sınır ve hedef arasındaki dengenin birbirine uyumlu ve samimi biçimde olduğu kesinleştirilmelidir (Anthony; Eyring; Gibson, 2006; s.106).

Yeni ürün stratejilerini güçlendirecek ve başarı sağlayacak noktalarda şu şekilde özetlenebilir; (Rosenau; Griffin; Castellion; Anschvitz, 1996; s.4–14)

✓ Müşterilere ya da kullanıcılara olağanüstü değer yaratan farklılaştırmış ürünler geliştirerek başarı sağlanabilir.

✓ Süreç içinde güçlü bir pazar odaklılık ve müşteri odaklılık gerekmektedir.

✓ Yeni ürün geliştirme hazırlık çalışmalarını işletmeler uygun sürelerde ve işe yarar biçimde ölçümleyerek hazırlamalıdır. Ölçüm yapılabilmesi en gerekli noktadır.

✓ Ürün geliştirme başlamadan önce erken ürün tanımında istekli olunmalıdır.

✓ Yeni ürün geliştirme sürecinde kalite faaliyetlerine, eksiksiz ve tutarlı olunmasına, kârlılığa dikkat edilmelidir.

✓ Doğru örgüt yapısını elde edebilmek için, multifonksiyonel olarak gelişmiş ekipler kurulmalıdır.

✓ En istekli olunan projelerin karar seçimleri için hedefe odaklanılmalıdır.

✓ Çok iyi planlanmış ve çok iyi kaynaklarla desteklenmiş tanıtımlar elimizde olmalıdır.

✓ Yeni ürün geliştirme stratejisinin belirtilmesi ve ihtiyaç olan kaynakların bulunması ve hazırlanmasında üst yönetimin doğru biçimde süreci yönetmesi önem taşımaktadır.

✓ Kalite faaliyetleriyle pazara girişi hızlandırma ve çok aşamalı disiplinli yeni ürün oyun planına sahip olmak da başarıyı etkilemektedir.

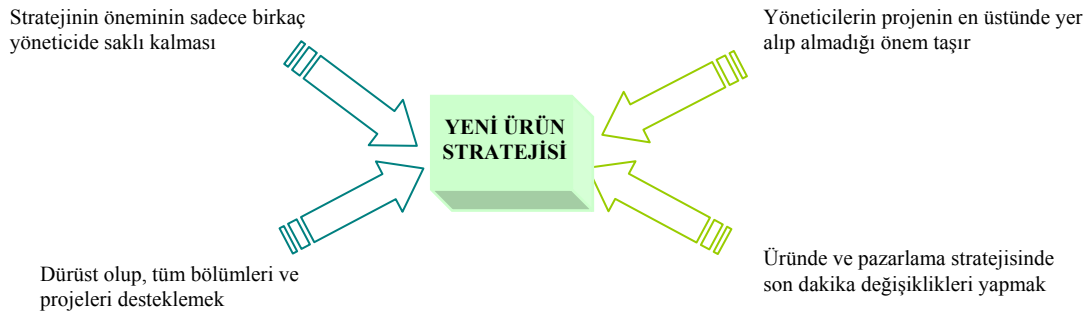
Yeni ürün stratejilerini geliştirecek proje seçimlerinde başarı etmenleri de; (Rosenau; Griffin; Castellion; Anschvitz, 1996; s.14–16)

✓ Farklılaştırmış, olağanüstü ürünleri eşsiz faydalara sahip ürünler geliştirmek için gereken projeleri desteklemek.

✓ Pazar odaklı projelerde, pazar çekiliğini ön planda tutmak, rekabet durumunu gözetmek ve ürün yaşam eğrisi aşamalarını iyi değerlendirerek bunlara uyacak seçimlerde bulunmak.

✓ Sinerji yaratmak başarı etmenleri olarak sayılmaktadır.

Birden fazla ürün yenilik stratejisi olan işletmelerin iç bölümlerinde yenilik stratejisi fikri üzerinde birleşmeleri sıkıntılı ve sancılı geçebilmektedir. Bazıları doğrudan yeni ürün çıkartma taraftarıyken bazıları yeni ürünlerin düşük maliyetle taklit edilmesini savunabilir. Satışın, AR-GE'nin ve üretimin bir araya geldiği durumlarda birçok ürün yenilik stratejisi aynı anda ve kısa zamanda oluşabilir. İşletmelerin yeni ürün stratejisi geliştirmede en büyük sorunları Şekil 2–20 de belirtilen dört adımda oluşmaktadır.



Şekil 2–20: Yeni Ürün Geliştirme Stratejisini Zayıflatacak Etmenler

Kaynak: C. Merle Crawford, New Product Management, 2nd Edition, Irwin Inc., 1997; s.72

Yeni ürün stratejisinin başarısızlığını oluşturacak etmenler; yeni ürün geliştirme stratejilerine verilen önem ve değerin sadece birkaç yönetici içerisinde saklı kalmasıdır. İşletmenin genel olarak tüm birimlerinde fikir sahibi olunmadan yapılan yenilik adımları mutlaka işletme birimlerinin bir tanesinde başarısızlığa uğrayacaktır. Bunun yanında işletme üst yönetimi dürüstlükle tüm yenilik fikirlerini ve bu fikri oluşturan ekipleri eşit oranda desteklemelidirler. Bu konuda taraf olmak işletme gelişimini değil yönetimin subjektifliğini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin projelerin

içinde görev alıp almadığı ya da projeleri destekleme oranları da çok önemlidir. Yenilik projelerine aktarılacak finansal ve beşeri kaynağın oluşturulması en son adımda yöneticilerin kararlarıyla gelişebilecek süreçlerdir. Bununla birlikte, ana strateji altında gelişecek özel projeler kesinlikle saklı tutulmalıdır. Yeni ürün geliştirme stratejisi izleyen işletmeler özel projelerin gizliliği ilkesini çok iyi bilirler. Bunun yanında bu tip stratejiler, umutlarına para yatırabilecek yöneticiler tarafından desteklenmektedir. Burada AR-GE bütçesi ve pazar araştırması bütçeleri önem taşımaktadır. Diğer bir problem de, yöneticilerin yeni ürün geliştirme sürecine olan ısrarlı ilgisidir. Yeniliğin en büyük beklentisi, yöneticilerin direkt müdahalesi olmadan sağlayacakları desteklerdir çünkü yöneticilerin yeniliği sürekli mevcut işlerin risk maliyeti ile kıyaslama ölçütleri bulunmaktadır. Bir diğer sorun da, yeni ürün sürecinin uzun zaman alması ve bunun karşısında yöneticilerin her zaman bu sürece bağlı kalmamasıdır (Crawford, 1997;s. 72).

Yeni ürün stratejilerini zayıflatacak diğer noktalarda şu Şekilde özetlenebilir; (Kotler, 2000; s.329–331)

✓ Kısalan ürün hayat seyri yeni ürün stratejileri üzerinde çok baskı yaratmaktadır. Yeni bir ürün başarılı olduğunda, rakiplerin eskisinden daha da çabuk taklitlerini yapmaktadır. Örneğin, 1980lerde Sony firmasının yeni bir ürünü için üç yıl taklit edilememe süresi vardı bu gün ise, Matsushita altı ay içinde Sony'nin yeni ürününü taklit edebilmektedir. Bu süre de Sony için yatırımın geri döndürülebilmesinde çok kısa olmaktadır.

✓ Yeni ürün geliştirme, üretme ve pazarlama maliyetlerinin artması buna karşılık bu maliyetleri karşılayacak kaynakların azalması yeni ürün stratejilerini zorlayan noktalar olmaktadır.

✓ Çevreyi ve tüketiciyi koruyan kanunların artması yeni ürün stratejilerini çevreci olma zorunluluğuna yöneltmektedir. Yeni ürünler tüketici güvenliğini ve çevre korunma normlarını sağlamak durumundadır. Günümüzde oyuncak, ilaç gibi endüstrilerde tüketiciyi koruyucu yasal kısıtlar yenilik hızını düşürmektedir.

✓ Artarak bölümlendirilen pazarlar, artan rakip sayısı ve artan rekabet sonucu, işletmeler yeni ürünlerini giderek daha küçük pazar bölümlerine sunmak

durumunda kalmaktadırlar. Bu da her bir ürün için satış miktarını ve kârı düşürmektedir.

✓ Çok yavaş gelişmeyi ürün stratejileri üzerinde durulması gereken çok önemli noktalardandır. Pazara girmekte çabukluk hayati önem taşımaktadır. Yavaş yenilik yapan işletmelerin elde ettikleri sonuç, yüksek maliyet ve düşük fiyatlardan ibarettir. Pazara geç girenler nadiren kayda değer bir pazar payı ve üretimde ölçek ekonomisi elde etmektedirler (Doyle, 1998; s.207–209).

✓ Farklılaştırma avantajının eksikliği de yeni ürün stratejilerinde üzerinde durulması gereken önemli noktalardandır. Müşteriler yeni ürünün mevcut üründen daha fazla değer sağladığını algılamazsa, o yeni ürün başarısız olmaktadır. Müşterilerin ürünün sunduğu gerçek değerini algılamamalarının nedeni, işletmenin rekabet pozisyonunun zayıflığı veya fonksiyonel performansının yetersizliği olabilir.

✓ Yetersiz planlama, yeni ürün geliştirmenin karmaşıklığı, sıkı rekabet ve hızlı hareket etme gereği, yöneticilerin doğru sistemi oturtmamaları halinde, hatayı kaçınılmaz kılar. Yetersiz planlama, pazar araştırmalarının ve bölümlendirmesinin, bütçenin yapılmamasına, hedeflerin belirlenmemesine, konumlandırma stratejilerinin test edilmemesine ve dolayısıyla yanlış konumlandırmaya neden olmaktadır. Tüm bu yanlışlıklar pazarlama operasyonlarının hatalı ya da pahalı olması sonucunu doğuracaktır.

✓ Eskisine göre daha fazla yeni ürünün pazara sunulması ve global rekabet yeni ürün stratejilerini zayıflatın etmenlerdendir (Doyle, 1998; s.207–209).

2.4 Rekabet Avantajı Olarak Yeni Ürün Geliştirme Stratejileri

Rekabet avantajı genel olarak bir işletmede var olan ancak rakiplerinde bulunmayan özellikler bütününden oluşmaktadır. Günümüzde özellikle müşterinin elde tutulabilmesi, özelleştirilmiş teknoloji ve ölçek ekonomisi bazında rekabet avantajı yaratma kendini göstermektedir. Bunun dışında işletmenin iç kaynakları ve makro çevresi sayesinde oluşan kaynaklar da rekabet avantajı olarak ifade edilebilmektedir. Teknolojik gelişmişliğe dayalı rekabet avantajı son derece istikrarlı ve teknolojik

gelişmişliği görev edinmiş her işletmede sonuca ulaşılabilecek bir değerdir. Müşteri tutulmasına dayandırılan rekabet avantajı daha dayanıksız ve kolay zedelenabilir noktada bulunmaktadır. Ölçek ekonomisine dayalı olan rekabet avantajı ise üretilen ürünlerin uygun değerdeki kârlarla satılmasını sağlayacak, büyük ölçeklerde alım yapabilecek pazarların bulunmasına bağlı gelişmektedir. Bu noktada maliyet avantajlarının çok iyi değerlendirilmesi de şarttır (Greenwald; Kahn, 2005;s.96-97).

Rekabet avantajı oluşturmaya çalışırken işletmeler, kaynağın en başına gidip öncelikle müşterilerin neyi neden istediklerini tespit etmeleri gerekmektedir. İşletmelerin müşterilere bakış açısı ve müşteri ihtiyaçlarının tespiti en önemli noktalar. Değer alıcısı müşteriler kendilerine sunulan birçok seçeneğin olduğunu bilmekte, işletmeyi seçmeleri için işletmenin kendilerine (müşterilere) ne katmak istediğini algılayacak düzeydedirler. Bu durumda işletmeler, yeni ürünler geliştirerek maliyetleri düşürebilir, fiyat avantajı oluşturarak satın alınmayı sağlayabilir ama akılda tutulması gereken en önemli nokta işletme maliyetlerini düşürüp varlık elde etmeye çalışırken müşterilerin asıl istediği ve ihtiyaç duyduğu ürünleri oluşturamadıkları anda sürekli artan bir gelirin olamayacağıdır. İşletme buna dikkat etmezse sadece maliyetleri düşüren, ucuza mal sunabilen herhangi bir işletme noktasında kalabilir (Gottfredson, Aspinall, 2005;s.66–67). Bu noktada işletmelerin öncelikli olarak yapmaları gereken işlem, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan yeni ürünler oluşturmaktır.

Bir sektörde rekabet eden işletmelerin stratejileri, stratejik boyutlarıyla ilintili olarak birbirlerinden farklılıklar göstermektedir. İşletmelerin rekabet strateji boyutları ve stratejik farklılıklarının kapsamı işletmenin bulunduğu sektöre bağlı olmak koşuluyla, genellikle bir işletmenin rekabet seçenekleri arasında görülebilecek tüm farklılıklarını kapsamaktadır. İşletmelerin rekabet stratejileri boyutlarını Porter uzmanlaşma, marka tanınmışlığı, dağıtım kanalı seçimi, ürün kalitesi, teknolojik liderlik, bütünleşme yapısı, maliyetlendirme boyutları, fiyat politikaları, işletmeler arası ilişkiler ve uluslarla olan ilişkiler olarak ayırlamıştır. Rekabet stratejileri boyutları ve gelişim süreçleri Tablo 2-6’da ifade edilmektedir.

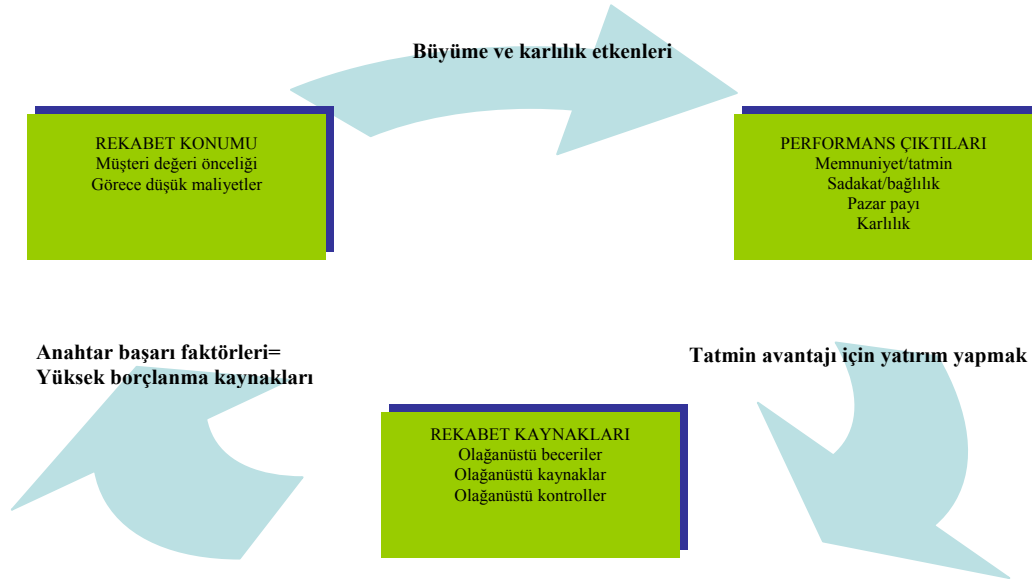
Tablo 2–6: Rekabet Stratejilerinin Boyutları

BOYUT	GELİŞİM SÜRECİ
UZMANLAŞMA	Ürün yelpazesinin genişliği, hedef müşteri grupları ve hizmet verilen coğrafi pazarlar açısından çabalarını odaklama derecesi.
MARKA TANINMIŞLIĞI	Temel olarak fiyata veya diğer değişkenlerle bağlı rekabetten çok, marka tanınmışlığını oluşturma çabalarının derecesi. Marka tanınmışlığı, reklâmlar, satış gücü veya diğer tanıtım tutundurma faaliyetleriyle oluşturulabilir.
ÇEKMEYE KARŞI İTME	Marka tanınmışlığını, ürününü satmada dağıtım kanallarından destek olarak değil, doğrudan nihai tüketiciye ulaştırma çabasıdır.
KANAL SEÇİMİ	Şirketin sahip olduğu standart kanallardan, uzmanlaşmış mağazalara ve geniş bir ürün yelpazesine sahip ürünler satan mağazalara kadar dağıtım kanallarının seçimini. Bu bağlamda, elektronik dağıtım kanalı her işletme için çok önemli bir değer haline almaktadır.
ÜRÜN KALİTESİ	Hammadde, teknik özellikler toleranslara bağlılık, özellikler ve benzerleri açısından ürün kalitesinin seviyesi.
TEKNOLOJİK LİDERLİK	Teknolojik uygulamaları izleme veya taklit etme yerine, teknolojik liderlikte gösterdiği çabanın derecesidir. Bir firmanın teknolojik bir lider olmasına rağmen, bilinçli olarak en iyi kalite ürün üretemeyeceğini fark etmek önemlidir. Kalite ile teknolojik liderlik her zaman başa baş gitmeyebilir.
DİKEY BÜTÜNLEŞME	Firmanın zorunlu dağıtımı, şirkete ait olan ve olmayan perakende satış mağazaları, şirket içi hizmet ağı ve benzerlerinin olup olmadığı da dâhil olmak üzere, benimsenen ileriye ve geriye bütünleşme düzeyine yansıyan katma değerın büyüklüğü.
MALİYET POZİSYONU	Maliyeti en aza indiremeyecek tesislere ve donanımlara yatırım yaparak üretimde ve dağıtımda düşük maliyetli bir konum elde etme çabalarının derecesi.
HİZMET	Ürün yelpazesinde, mühendislik konusunda yardım, şirket içi hizmet ağı, kredi verilmesi gibi yardımcı hizmetler sunma derecesi. Stratejinin bu yönü dikey bütünleşmenin bir parçası olarak görülebilir.
FİYAT POLİTİKASI	Pazardaki göreceli fiyat konumu, genellikle maliyet konumu ve ürün kalitesi gibi diğer değişkenlerle bağlantılı olacaktır. Fiyat, tek başına ele alınması gereken, diğerlerinden farklı bir stratejik değişkendir.
ETKİLİLİK	İşletmenin sahip olduğu finansal ve işletim etkililiğinin ölçüsünün tanımlanması
ANA ŞİRKETLE İLİŞKİLER	Bir birimle ana şirketi arasındaki ilişkilere bağlı olarak, birimin davranışları ile ilgili gereklilikler. Firma son derece çeşitlendirilmiş bir şirketler topluluğunun bir birimi olabilir, dikey şirketler zincirinden biri olabilir, yabancı bir şirketin bağlı kuruluşu olabilir vb. ana şirketle olan ilişkinin doğası, şirketi yöneten amaçları, şirkete sunulan kaynakları etkileyecektir.
ULUSLARLA OLAN İLİŞKİLER	Uluslararası sektörlerde, firmanın faaliyette bulunduğu yabancı ülke devletiyle ve kendi devletiyle geliştirdiği ve bağlı olduğu ilişkiler. Şirketlerin kendi ülkelerinin ve açıldıkları dış pazarların devletleri, firmaya çeşitli kaynaklar sağlayabilir ya da kaynak kullanımını daraltabilir.

Kaynak: Michael E. Porter, Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çeviri: Gülten Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000; s. 160–162 arasından derlenmiştir.

İşletmenin uygulayabileceği stratejiye dair seçim yukarıdaki Tabloda ifade edilen tüm bu etkenlerle ilgili bir sonuçtur. İşletmelerde rekabet stratejilerinde yapılacak temel atılımların çoğu değişen işletme ve çevre yapısı sonucunda oluşmaktadır. İşletmelerin yapısal analizi, bir işletmenin mevcut sektörel yapısıyla birleşmiş mevcut stratejik konumunun pazarda performansa dönüşüm sürecini göstermektedir. Rekabet stratejisi gelişiminde eğer sektörün yapısı değişmiyorsa, diğer işletmeler tarafından işgal edilmiş başka bir stratejik gruba geçişteki hareketlilik engellerinin üstesinden gelmenin maliyeti kârları önemli ölçüde azaltabilecektir. Bununla birlikte, eğer işletme yapısal olarak uygun yeni bir stratejik konum bulabilirse ya da konumunu sektörel gelişimin geçiş maliyetlerini azalttığı bir dönemde değiştirebilirse, işletmenin performansında önemli bir gelişme sağlayabilecektir (Porter, 2000;s.190).

Yeni ürün geliştirme sürecinde işletme rekabet stratejileri boyutları önemlidir. İşletmenin en önemli ve üstün becerileri, kaynakları ve kontrol yetenekleri rekabet boyutlarının neler olacağını ve bu boyutların nasıl kullanılacağını işaret etmektedir. Rekabet strateji kaynaklarını oluşturan, işletmenin en önemli/üstün becerileri, kaynakları ve kontrol yeteneklerinin tümünün birlikte ele alınması bir işletme için rekabetten daha fazlasının yapılabilmesini sağlamaktadır. Şekil 2-21 de bu çerçeveye iletilmektedir (Day, 1999;s.128).



Şekil 2–21: Rekabet Stratejisi Kaynakları

Kaynak: George S. Day, Market Driven Strategy: Process for Creating Value, The Free Press, NewYork, 1999,s.128

Rekabet kaynakları, işletmenin rekabet ederken kullandığı tüm dokunulabilir, gözle görülebilir ve sayılabilir nitelikteki maddi varlığı ve/ve ya finansal raporlamalarda görülebilen tüm varlıklar toplamından oluşmaktadır. Birçok rekabet analizi, göreceli rekabet avantajı kaynaklarının çapını tahmin etmekle ilgilenmekte, bu sayede müşterinin elinde bulundurdukları ile işletmenin kendisini karşılaştırma ve ölçümleme oranı daha yüksek olabilmektedir. İşletmenin rekabet kaynakları aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır; (Day, 1999;s. 129)

- ✓ Dağıtım kapsamında bulunan temel özellik, ürünün müşteriye sunulması süresince dağıtımda bulunan toptancı ya da perakendecilerin sayısı,
- ✓ Bir satış görevlisine ya da satış örgütüne tek başına tahsis edilmiş coğrafi bölgede, alanda ve pazarda bulunan hizmetli ve satış personeli sayısı,
- ✓ Üretim imkânları ölçeği ve kapasite kullanımı, özel makinelerin perakendecilerden tüketicilere doğru hareketi ve ölçeğimizin detaylarına göre hareket edilmesi,

- ✓ Bilgisayar donanım/ yazılım sistemlerine yapılacak olan toplam yatırım,
- ✓ Reklâm ve tutundurma faaliyetlerinde yapılacak harcamalar,
- ✓ Finansal kapasite ve sermaye maliyeti, finansal yapının sonucunda derinlik ve tarafsızlık sağlanması,
- ✓ Ham maddelerin maliyeti ve satın alınan girdilerin maliyeti, örneğin enerji gibi ham madde kaynaklarına sahip olunması ya da tedarikçi anlaşmaları rekabet kaynaklarını oluşturmaktadır.

Marka isimleri de ayrıca rekabet için çok önemli kaynaklar olarak gösterilmektedir. Başarılı bir marka, kendi ihtiyaçlarına en yakın olan, tüketicilerin algıladığı temel ek değerleri içinde bulunduran tanımlanabilir ve diğerlerinden ayrılan bir ürün, hizmet, kişi veya yerdir. Bir markanın başarısı da yoğun rekabet ortamında bu ek değerlere katlanması ile doğru orantılıdır. Ürünler sattıklarımız markalar ise tüketicilerin istekleridir (Holt; Quelch; Taylor; 2004, s.70).

Pazarda tüketici tercih ve isteklerinin karşılanabilmesinin yanında küresel markalar sembolik değer algısını da ölçümlemekle yükümlüdürler. Holt, Quelch ve Taylor'un 12 ülkede yaptığı kapsamlı bir araştırmaya göre küresel tüketicilerin bu tip küresel markaları %44 oranla kaliteli olduğu için, %12 oranla küresel mit olduğu için, %8 oranla da sosyal sorumluluk taşıdığı için tercih ettiklerini ortaya koymuştur.

Bu araştırmada toplam dört tip tüketici ortaya çıkmıştır; küresel vatandaşlar, küresel hayalciler, anti küreselci tüketiciler ve küresel agnostiklerdir. Bu araştırmanın en önemli taraflarından bir tanesi de bu 12 ülkedeki araştırmayı yanıtlayan tüketicilerin toplamında % 55 'i küresel vatandaş olarak isimlendirilen kesimdir ve bunlar küresel markaları yenilikçi, kaliteli ve sosyal sorumluluk sahibi olarak algılamaktadır. %23'ü küresel hayalciler olarak isimlendirilmektedir. Bunlar, kalite, sosyal sorumluluk vb. detayların daha az farkındadırlar. Küresel markaları kaliteli ve mit olarak algılamaktadırlar. %13lük bir kesim ise tamamen anti küreselci grubu oluşturmaktadır. Bu grubun fikrine göre küresel markalar her hangi bir sosyal sorumluluk taşımamaktadır. Anti küreselci kesim özellikle Amerikan menşeli markalardan

hoşlanmamakta ve denizaşırı işletmelerle iş yapılmasını önlemeye çalışmaktadırlar. Anti küresel gruplar göreceli olarak İngiltere, Çin, Mısır ve Kuzey Afrika'da bulunmaktadır. Küresel agnostikler olarak isimlendirilen son grup da satın alma eyleminde küresel marka olması tercihinin dikkat etmemektedirler. Küresel markayı yerli ürünlerle değerlendirerek karar vermektedirler. Bu tip tüketiciler göreceli olarak en fazla Amerika ve Kuzey Afrika'da bulunmakta, en az ise, Japonya, Endonezya, Çin ve Türkiye'de bulunmaktadır (Holt; Quelch; Taylor; 2004, s.68).

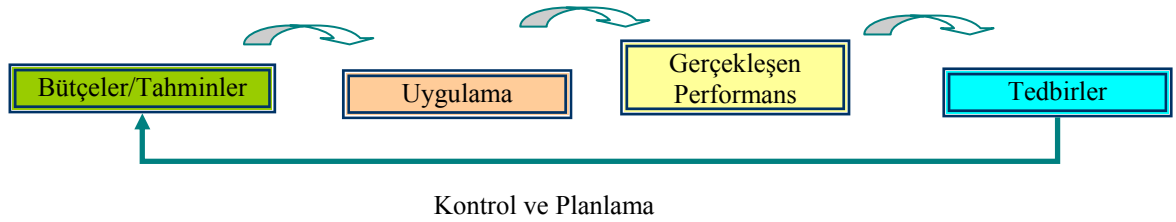
Rekabet becerileri, işletmelerin personelleri aracılığıyla rakiplerinden daha da iyi ne yapabileceği üzerine fikir yürütme ve uygulamada farklılıkları ortaya koymaya gücüne dayanmaktadır. Bu becerilerle pasifte kalmış olan kaynaklar rekabet avantajında kullanılmak üzere aktif hale getirilmekte, fırsatlar elde edilmektedir. Aşağıdaki becerilerin yerine getirilmesiyle işletmelerde etkili ve güçlü bir anlam sağlanmaktadır; (Day, 1999;s. 130)

- ✓ Farklı segmentlerin ihtiyaç ve isteklerine yönelik özelleştirilmiş bilgi önem taşımaktadır.
- ✓ Müşterilerle güçlü iletişim bağları sağlanmalıdır.
- ✓ Dizayn ve uygulama uzmanlığı önemlidir.
- ✓ Hızlı ve esnek yanıt verebilme kabiliyetinin gelişmiş olması gerekmektedir.
- ✓ Uzak bölgelere hizmet ve bilgi dağıtımını sağlayacak bilgi sistemlerinin ve işletim ağlarının oluşturulması gerekmektedir.
- ✓ Maliyetleri kontrol edecek gayreti ödüllendirecek organizasyonel düzenlemelerin yapılmasına ve operasyon detaylarına çok dikkat etmek gerekmektedir.
- ✓ Ortak girişimler ya da teknoloji lisans anlaşmaları gibi iş birliklerinin idame ettirilmesi, belirlenmesi deneyimleri önem taşımaktadır.

Bir işletmenin kaynak ölçeklerini bilmesi yeterli olmamakta, bu kaynakları fırsata ve rekabet avantajına dönüştürmeyi sağlayacak planları da uygulamaları gerekmektedir. Örneğin, Merck Sharp &Dohme, Johnson &Johnson ve 3M AR-GE üzerinde çok fazla harcamalar yapan işletmelerdendir, bu özellikleri ile yenilik konusunda merkezileşememiş işletmelerle karşılaştırıldıklarında yaptıklarının aslında ne kadar da anlamlı olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Day, 1999;s. 130).

Rekabet kontrolleri, yöneticilere işlerinin şu anki durumlarıyla ilgili net rakamlar referansıya bilgi vermektedir. Bu kontroller ayrıca, işletmenin üstün kaynakları ve yine üstün olan beceri ve yetenekleriyle ne kadar işbirliği ve gelişim içinde olduğunu da göstermektedir (Day, 1999;s. 131).

Kontrol süreçlerinde önemli olan en temel nokta, işletme başarısının nasıl takip edileceği ve değerlendirileceği noktasıdır. Kontrol sürecinde başarıların ve olası başarısızlıkları ölçülmesi, değerlendirilmesi ve izlenmesi prensipleri esas alınmaktadır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin 2007 yılında yayınladığı rapora göre, yöntem olarak genellikle raporlama, performans göstergeleri ve performans yönetimleri kullanılmaktadır. En uygun kontrol kaynakları muhasebe kayıtları, finansal tablolar, üretim, satışlar, stok maliyetleri dökümleri ve diğer işlem kayıtlarıdır. Kontrol amaçlı kullanılan verilerin tümü, bir yöneticinin uygulamalarda misyona uygun hareket edilip edilmediğini net olarak görebildiği en değerli verileri teşkil etmektedir. İşletmelerin kontrol süreçleri Şekil 2-22'deki gibi gelişmektedir;



Şekil 2-22: Kontrol Süreci

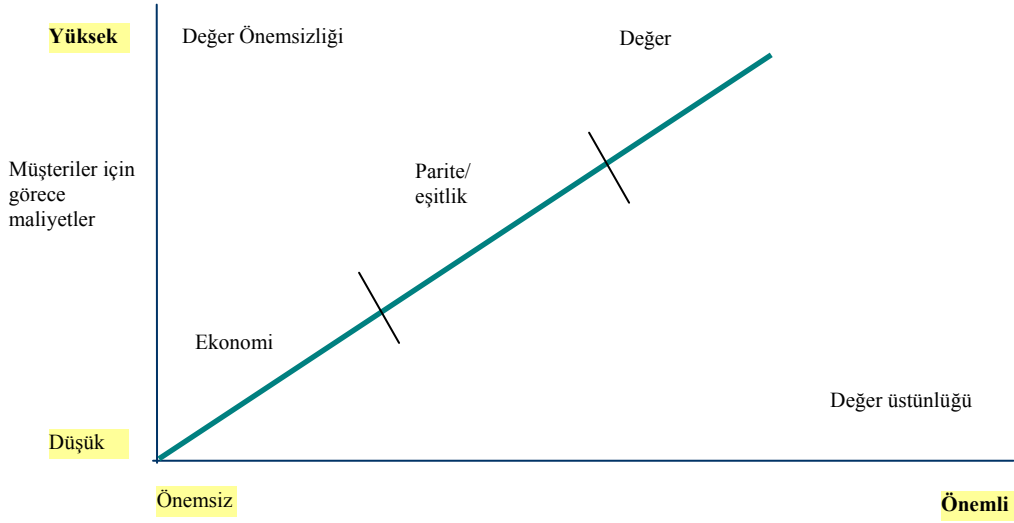
Kaynak: Kürşat Aydoğan, Bilkent Üniversitesi, Finansal Yönetim Sunumu, 2001, s.31 ve <http://hm.saglik.gov.tr/pdf/slides/212.ppt#293,31>, Planlama ve Kontrol

Sene başında planlanmış, zaman ve nakit akışı çizelgelerinde yer almış bütçeler, bütçelerin uygulanma süreçlerinin kontrolü, uygulamalar sonucu gerçekleşen reel performans verileri ve bu veriler ışığında alınacak tedbirler işletme kontrol sürecini özetlemektedir.

2.4.1 Değer Üstünlüğü Stratejisi

Değer üstünlüğü, müşterilerin ürünleri satın alırken *fiyatına göreceli olarak bakmadan tercih etme*, rakiplerin ürünlerine oranla tercih edilme yetisidir. Pazarda bulunan her şey, müşteri ya da rakip üstünlüğü de olsa, işletme için bir fırsat yaratacak üstün konumu oluşturmaktadır. İşletmenin müşteri gözündeki üstün konumunu başarabilmek için üstün müşteri değeri yaratabilmek ve göreceli olarak düşük maliyetli ürünler geliştirmek gerekmektedir. Başarılı bir değer stratejisi elde etmek, müşterinin ürünü, ödediği rakamsal bedelden daha yüksek değerde algılamasıyla oluşmaktadır. Benzer biçimde iyi bir maliyet stratejisi de, müşterinin kabul edeceği değerde bir ürünü rakiplerle göreceli olarak aynı fiyatlarla sunabilme özelliğine sahip olmak demektir (Day, 1999;s. 131).

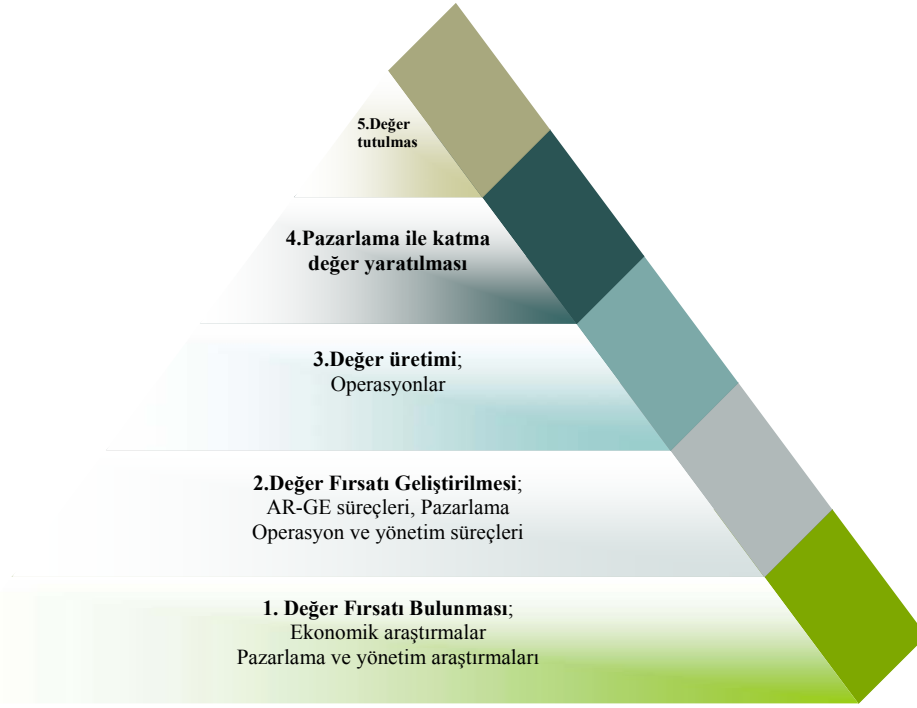
Bir ürünün sunacağı performans ve faydanın müşteri üstünde fiyattan daha fazla etki yaratması doğrudan ürünün değer üstünlüğünü ifade etmektedir. Şekil 2-23’de görüldüğü gibi değer üstünlüğünün dağıtılabilmesinin çeşitli yolları bulunmaktadır (Day, 1999;s. 132).



Şekil 2-23: Değer Haritalaması

Kaynak: George S. Day, Market Driven Strategy: Process for Creating Value, The Free Press, NewYork,1999; s.133

Birçok işletme konumlandırmasını, ürünlerinin ekonomik olmalarından değer yaratmalarına doğru sunmakta, böylece müşterinin ürün için ödeyeceği fiyatı bulmaya çalışmaktadır. Bazı işletmeler ise, bilinçsiz ya da tesadüfen bu ekonomi-değer çizgisinde yer almaktadır. Bu tür işletmeler için “değer” önemsiz olmakla birlikte “maliyetlerin düşük olması” son derece önemlidir. Bu anlayış uzun vadeli satışlar için çok da sağlıklı bir yöntem değildir. Değerin kesinlikle kazandığı nokta, önemli faydaların ortalama bir fiyatla satın alındığı noktadır. İşletmenin en kârlı olduğu nokta ise, değer en üst düzeyde tutulduğu ve maliyet avantajına değil, değer üstünlüğüne bakıldığı nokta olmaktadır (Day, 1999;s. 132-133). Değer yaratılması; değer fırsatı bulunması, değer fırsatı geliştirilmesi, değer üretimi ve pazarlama ile katma değer yaratılması olmak üzere dört temel süreçte gelişmekte ve yaratılan bu değer işletme içinde tutulması noktasına dayanmaktadır. Değer yaratılma süreci Şekil 2-24’de ifade edilmektedir.



Şekil 2–24: Değer Yaratılması

Kaynak: Willian L. Moore, Edgar A. Pessemier, Production Planning Management: Designing and Delivering Value, McGrawHill International Edition, 1993; s. 2

Birinci basamakta bulunan değer fırsatlarını yaratacak, ekonomik araştırmalar, pazarlama ve yönetim araştırmaları ile ikinci basamakta bulunan değer fırsatlarını geliştirecek AR-GE, pazarlama, operasyon ve yönetim süreçleri entelektüel ve yönetsel becerilerden oluşmaktadır. Üçüncü basamakta bulunan değer üretimi operasyonları ile dördüncü basamaktaki pazarlama ile katma değer yaratılması aşamaları da birinci ve ikinci basamakta tanımlanan işlerin uzmanlaştırılması esasına dayanmaktadır. Beşinci adım olan değer tutulması ise, değerın işletme içindeki paylaşımcılar tarafından ödöl olarak ele alınmasını göstermektedir. Basamağın ilk dört adımında bu işin maliyet performansından daha fazla ya da daha az başarı elde edilebilir. Değer aktivitesi ne kadar başarılı olabilirse en tepedeki paylaşımcılar (yönetim, çalışanlar, yatırımcılar) değeri o kadar ellerinde tutabileceklerdir. Maliyet

avantajı da işletmeye konum avantajı sağlayacak bir diğer önemli noktayı oluşturmaktadır (Moore; Pessemier, 1993; s. 2).

İnsanlar arasında iletişim olduğu gibi ürün ve tüketiciler arasında da bir iletişim süreci bulunmaktadır. Bu iletişim sürecinde ürünün markasının tüketicilere “bu firma ve ürün sizin içindir” mesajı taşıyan özellikli bir mesajı olması gerekmektedir. Bu mesaj pazarlamacılar tarafından çeşitli reklâmlarla tüketicilere aktarılmakta, tüketici reklâmlar aracılığıyla mesajı almakla birlikte en önemlisi fiziksel olarak ürünün özellikle kendisinin bu mesajı iletmesi gerekmektedir. Özellikle ürünün kendisinden mesajın doğru biçimde alınabilmesi kadar etkin ve olumlu bir mesaj yöntemi yoktur. Bu sebeple, ürün “marka mesajını” taşıyabilir nitelikte geliştirilmelidir (Oppenheimer, 2005;s.82).

Teknolojinin gelişmişliğiyle yaşanan en önemli problem, ürünlerin ultra teknik donanımlı olup, kullanımı zor ürünler haline gelmeye başlamasıdır. Reklâm mesajları basitlik-kullanım kolaylığı ve zamandan tasarruf üzerine kurulu olsa da ürünlerin kendileri “zor kullanılır, teknik açıdan yüksek” ürünler haline gelmektedir (Oppenheimer, 2005;s.82–83). Örneğin dijital bir fotoğraf makinesi ürünü “fotoğraf çekmek” gibi son derece basit bir talep için satın alır fakat günümüzdeki dijital makineleri kullanabilmek ayrıca bir beceri ve neredeyse hüner gerekmektedir. Ebat olarak küçük bir alana aynı anda renkli/ siyah-beyaz çekim, video kayıt, yakın/ uzak çekim ayarı, efektli çekim ayarları vb. özellikler sığdırıldığından ürün zor algılanan, karmaşık bir yapıya dönüşmektedir. Bu durumda fotoğraf makinesinin tuşlarını kullanabilmek, hangi düğmenin ne işe yaradığını bilmek neredeyse ayrı bir gayret gerektirir.

İşletmeler *değer* yaratırken artık, ürünlerin *kullanımının kolaylığına* daha fazla vurgu yapmalıdır. Odaklanmaları gereken en önemli nokta; basit mesaj, basit mesajı karşılayacak basit kullanımlı ürünler üretmektir. Temel hedef, yeni bir dijital ürün yaratılması ve bu ürünü herkesin kullanabilmesi olmalıdır. İnsan yaşamı teknoloji kadar teknolojinin kolaylıklarına da ihtiyaç duymaktadır. Karmaşık ve kullanımı zor, aşırı teknolojik ürünlerin kullanımından şikâyet her geçen gün artarak devam etmektedir. Tüketiciler bir ürünün görünüşünü ve kullanışını tek bir noktada toplamaktadırlar; *bak*

ve hisset. Tüketicinin kullanım kolaylığını, kaliteyi ve ürünün mesajını doğru algılayabilmesi ürüne bakması ve bunu tek seferde hissetmesi gerekmektedir (Oppenheimer, 2005;s.84).

2.4.2 Maliyet Üstünlüğü Stratejisi

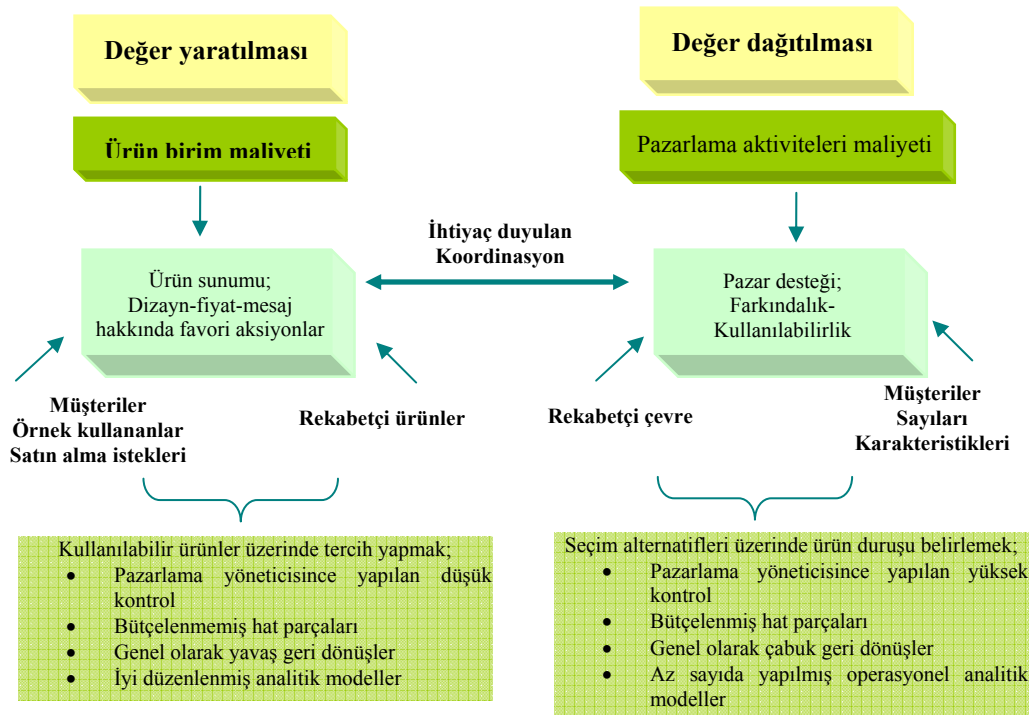
Maliyet üstünlüğü/ liderliği stratejileri en fazla standart ve ekonomik ürünler üreten işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Uluslararası pazarlarda rekabetin her geçen gün artarak devam etmesi firmalara maliyetleri düşürme yönünde baskılar oluşmaktadır. Uluslararası pazarlarda başarılı olmak isteyen firmalar öncelikle yeni ürün geliştirme sürecinde yüksek kalite-düşük fiyat dengesini çok iyi oluşturmalı, bu konuda kullanılan yeni maliyet ve fiyat hesaplama tekniklerinden yararlanılmalıdır.

Genel olarak iç pazar ya da dış pazar açısından bir işletmenin fiyat rekabetine girebilmesinin en uygun ve güvenilir yolu maliyetlerini kontrol etmesi ve böylece işletmenin iç pazardaki etkinliğini arttırmasıdır.

Bu gün pek çok sektörde üretim biçimlerinde sık değişimler yaşanmakta, özellikle yabancı firmalar tasarım ve üretim hazırlık aşamasında süre ve maliyetleri önemli ölçüde azaltmaktadır. Kullanılan maliyetleme teknikleri genelde *hedef maliyetleme*, *kaizen maliyetleme*, *değer mühendisliği* (value engeneering), *faaliyete dayalı maliyetleme* (activity based costing) sistemi gibi maliyetleme tekniklerinden oluşmaktadır. Bu süreçte rekabet etmek isteyen işletmeler bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar (Doğan; Marangoz; Topoyan, 2003; s. 33).

2.4.3 Pazarlama Bütünleşme Stratejisi

Yeni ürün geliştirme sürecinde pazarlama yöneticilerinin destek hizmetlerle ilgili tüm planları etkin bir çizgide ve birlikte yönetilmelidir. Planlamaların bütünü üzerinde çalışıldığı zaman bir güçlü ve etkin pazarlama planı ortaya çıkmaktadır. Bütün üzerinden hareketle yapılan planlar, pazarlamanın işletmenin diğer temel fonksiyonlarıyla bütünleşmesini sağlayacak planlardır. Bu bütünleşme hem pazarlama değerlerini hem de bütçeleme değerlerini beraberinde taşımaktadır (Moore; Pessemier, 1993; s.34). Bu planlama biçimi Şekil 2–25 de ifade edilmektedir.



Şekil 2–25: Yeni Ürün Geliştirmede Pazarlama Bütünleşme Stratejisi

Kaynak: Willian L. Moore, Edgar A. Pessemier, Production Planning Management: Designing and Delivering Value, McGrawHill International Edition, 1993; s. 34

Değer yaratılması, ürün birim maliyeti temeline dayanmaktadır. Ürün birim maliyetini oluştururken ürünün dizaynı, fiyatı, vereceği mesaj hedefe odaklı planlanmaktadır. Burada ürün rekabetçi ürünlerle karşılaştırılır, müşterilerin deneme testleri yapıları yapılarak müşteri istek ve beklentileri yakından takip edilebilir. Daha önce de önemle üzerinde durulduğu gibi değere yaratmadan amaç, müşteri istek ve ihtiyaçlarını olabildiğince sade ve basit mesaj-ürün denklemi kurularak sunmaktır (Moore; Pessemier, 1993; s.33).

Değer dağıtılması süreci de pazarlama aktivitelerinin maliyetlendirilmesiyle ilgilidir. Pazarda farkındalık yaratma, ürün kullanılabilirliği için yeni Pazar arayışı içinde olma ya da var olan pazarda genişleme fırsatı yakalama önemlidir. Pazar desteği yaratılabilmesi için değer yaratma ve değer dağıtma süreçleri birlikte koordineli hareket etmektedirler. Rekabetçi ürünler kadar rekabetçi çevre de karşılaştırma unsudur.

Müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları yanında müşteri sayısı, özellikleri değerlendirmelere tabii tutulur (Moore; Pessemier, 1993; s.33).

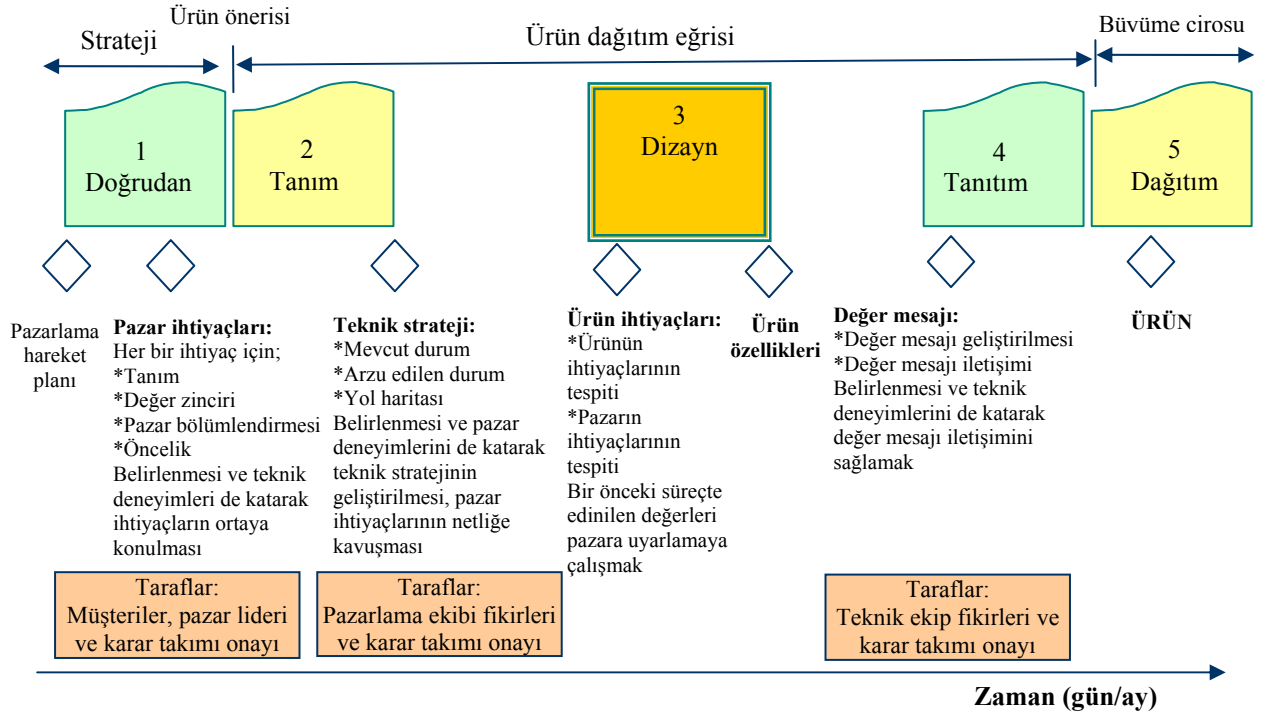
Bütünleşmiş pazarlama stratejilerinde tüm fonksiyonların birbirleriyle etkileşim ve iletişim içinde olması, pazarlama karması elemanları ile genel işletim sistemlerinin bağlantılı çalışması sistemin özünü oluşturmaktadır.

Dağıtım kanallarının düşük kalitede olması sırasında tutundurma faaliyetlerinin yüksek kaliteye odaklanması ya da hizmetlerin yüksek kaliteli ürünlere odaklanması ya da üretim kalite çıktılarının düşük düzeyde olması sistem içindeki açmazları oluşturmaktadır. İdeal olan işletmenin her birimin kendi içinde ve birbirleri arasındaki hedef-amaç düzlemini eşit oranda birlikte yürütebilmesidir. Tutundurma faaliyetleri işletme ürünlerini ve hizmetlerini tanıtmaya destek olacak, satış gücü aktivitelerini desteklemekle yükümlüdür. İşletmeler satış arttırmaya yönelik kampanyalar düzenleyecek, satış için müşterilerin algısında krediler oluşturacaktır (Moore; Pessemier, 1993; s.34).

Bütünleşme faaliyetlerinde pazarlama stratejilerindeki her ünite ortak bir etkinliğe sahip olmakta, pazarlama faaliyetlerinin tümü ortak amaç, hedef ve öz strateji doğrultusunda işlenmelidir. Pazarlama stratejilerindeki birim uygulamaları, bütçelemeleri birbirlerini olumsuz anlamda etkilemeyecek biçimde planlanmalıdır (Moore; Pessemier, 1993; s.35).

İşletmelerin pazarlama ve AR-GE bölümlerinin birlikte hareket edebilmesi, aralarında sinerji yaratılması yeni ürün geliştirme sürecinde, ürün ihtiyaçlarının, özelliklerinin ve kesin olarak ürünün belirlenmesinde ön koşuldur. Pazarlama ve AR-GE bölümleri arasında sinerji sağlanması tüm ürün geliştirme sürecini olumlu yönde etkilemektedir. Yeni ürün geliştirme sürecinin başında pazarda etki yaratacak planlarda, ürün ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve pazar ihtiyaçlarını karşılayacak teknolojik stratejilerin oluşturulmasında pazarlama ve AR-GE'nin birlikte çalışması çok önem taşımaktadır. Sürecin son aşamasındaki birliktelik de ürünlerin pazarlanmasında sunulacak değer mesajının birlikte formüle edilmesi olarak yine pazarlama ve AR-GE'nin birlikte çalışmasının önemini sunmaktadır (Rein,2004;s.35). Rein, dünyada ilk

500 işletme içinde olan üretim tabanlı bir teknoloji şirketini örnek olarak geliştirdiği modelinde bu birlikteliği en ince detayına kadar sunmaktadır. Aco (a company) adı verilen modelde yeni ürün geliştirme (sinerji) süreci değişikliğini ifade edilmekte, iş birliği ve bütünleşmenin önemi model olarak vurgulanmaktadır. Bu model Şekil 2–26 de ifade edilmektedir.



Şekil 2–26 : Aco Modeli: Yeni Ürün Geliştirme (Sinerji) Süreci

Kaynak: Gail L. Rein, From Experience: Creating Synergy Between Marketing and Research and Development, The Journal of Product Innovation Management, 21, Product Development and a Management Association, 2004; s.36-41'den uyarlanmıştır.

Bir işletmenin yeni ürün geliştirme süreci toplam beş aşamadan oluşmaktadır. Birinci ve ikinci aşamalarda, pazarlama planının hazırlanması, pazar ihtiyaçlarının belirlenmesi, ürünün teknik donanımının oluşturulması süreçleri yer almaktadır. Üçüncü aşama olan, ürünün ihtiyaçları ve özelliklerinin belirlenmesi süreci birinci ve ikinci aşamalarda edinilen değerlerin pazara uyarlanmasına çalışılmaktadır. Dördüncü aşamada ürünün taşımakla yükümlü olduğu değer mesajının etkisi ve iletişim gücü ile birlikte müşterilere yakınlığı sağlamak, beşinci ve aynı zamanda son aşama

olan ürünün dağıtımını yapmak süreç içindedir. Bu süreçte önemli olan en temel nokta, süreçte rol dağılımı yapılmakla birlikte mutlaka pazarlama, üretim ve AR-GE bölümlerinin koordineli hareket etmeleri gerekliliğidir. Bu bölümler birbirlerine yeni ürün geliştirme ve piyasa sunumu sürecinde çok bağlantılı ve eklektik olarak çalışmakla yükümlüdürler.

Yeni ürün geliştirme birçok işletme için “büyümek” ile doğrudan orantılı gelişmektedir. Büyüme kavramı işletmelerde süreç olarak algılanmakta, müşteriler, yenilik süreçleri, gelişmiş teknolojik yapı, ticari üstünlük ve beceri, küreselleşme düzeyi büyüme sürecindeki adımları oluşturmaktadır (Immelth,2006;s.63). Bu noktadan bakıldığında yeni ürün geliştirme sürecindeki her adım bu büyüme değerlerini doğrudan etkileyen faktörler olmaktadır.

Yeni ürün geliştirmede kazanılacak sürekli ve ciddi başarılar işletmelerin büyümelerini ve büyüyerek kâr etmelerini sağlamaktadır. Ürün yaşam eğrileri, büyüme matrisleri gibi çerçeveler işletmelerin gelecekteki karlılıklarını arttırmakta, sürekli yeni ürün geliştirmek de ürün hatlarının eskimesini önlemektedir. Fakat yeni ürün geliştirme sürecinde yaşanabilecek bazı riskler de bulunmaktadır; yenilikçi işletmelerin hisse değerlerinin sürekli olarak artmasıyla birlikte işletmeye getirdiği finansal yükümlülüklerde artma eğilimi görülmektedir. Yeni bir ürün firmaya yüksek teknolojik maliyet, ürünün pazara sunulurken harcanması gereken paralar ve taklit edilebilirlik sebepleriyle hemen kar ve para getiremeyebilir. Bunlar da yeni ürün geliştirme sürecinde taşınan en önemli risklerdir (Pauwels; Risso; Srinivasan; Hanssens, 2004, s.142).

2.4.4 Operasyon Stratejisi

Operasyon stratejisi, yeni ürün geliştirme sürecinde işletmenin kaynaklarının en iyi biçimde kullanılarak uzun dönemli planların geliştirilmesini sağlamakta, böylece işletme kaynakları ve işletmenin uzun dönemli bütünleşik stratejileri arasında yüksek uyum sağlanmaktadır. Operasyon stratejisi işletmeleri imkânlarını ne kadar büyük tutabileceklerini, bu imkânları nerelerde kullanabileceklerini ve ne tip süreçler düzenleyerek ürünler geliştirileceklerini içermektedir (Aquilano; Chase; Davis, 1995; s.23).

Operasyon stratejisi ayrıca müşteriler için katma değer yaratmaktadır. Müşteriler kesinlikle satın aldıkları hizmet ve ürünlerin karşılığında ödedikleri paranın üstünde bir hizmet/ürün isterler. Bu durum “müşteri odaklı” işletmelerde genellikle doğru biçimde karşılanır ve müşteri “ödediğinin de üstünde” ürün/hizmet aldığı fikrini taşır, müşteri işletmenin kendisi için değer yarattığının hemen farkına varır (Davis; Heineke, 2005;s.26).

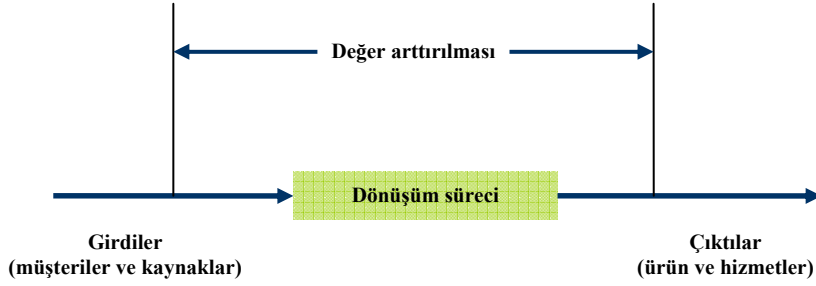
İşletmelerin müşteri değeri yaratması, müşterilerin satın aldıklarından daha fazlasıyla değer görmeleridir. Bir ürünün/ hizmetin değerinin ölçülmesinde müşteriler, üründen sağladıkları tüm faydaları göz önünde bulundurarak bu faydaları ürünün tüm maliyeti ile karşılaştırmaktadırlar. Müşteri gözünde eğer ürün faydaları maliyeti aşarsa müşteri ürünün katma değerini anlamaktadır. Ürünün müşteriye yarattığı fayda maliyeti ne kadar fazla olursa ürünün katma değeri o kadar yüksek olacaktır. Formüle edilirse bu durum bir bakışta şu şekilde açıklanabilir; (Davis; Heineke, 2005;s.27)

$$\text{Algılanan Müşteri Değeri} = \text{Toplam fayda} / \text{Toplam maliyet}$$

Yukarıdaki oranın >1 olması durumunda müşteri algı değeri yüksek değerde çıkmaktadır, rakam ne kadar yüksek çıkarsa değer de o kadar yüksek olacaktır. Oran <1 olursa, müşteriler ürüne fazla para ödediklerini düşüneceklerdir ve gelecekte bir kez daha bu ürüne aynı parayı vermeyecekler hatta belki de bir daha satın almak istemeyeceklerdir. Bir başka formülasyonda bu durum şu şekilde aktarılabilir;

$$\text{Müşteri Değer Algısı} = \text{Toplam fayda} - \text{Toplam maliyet}$$

Bu formülasyonda da, fayda ve maliyet arasındaki değer pozitif olursa müşteriler değeri algılamış demektir, negatif olması durumunda ise müşteriler ürün için fazla para ödediklerini düşünürler. Operasyon stratejisinin en önemli hedefi ürünlerin katma değerlerini arttırarak müşterinin algıladığı değeri olumlu anlamda yakalamaktır (Davis; Heineke, 2005;s.27). Şekil 2-27’de müşteri algısında katma değer oluşturulması süreç olarak aktarılmaktadır.

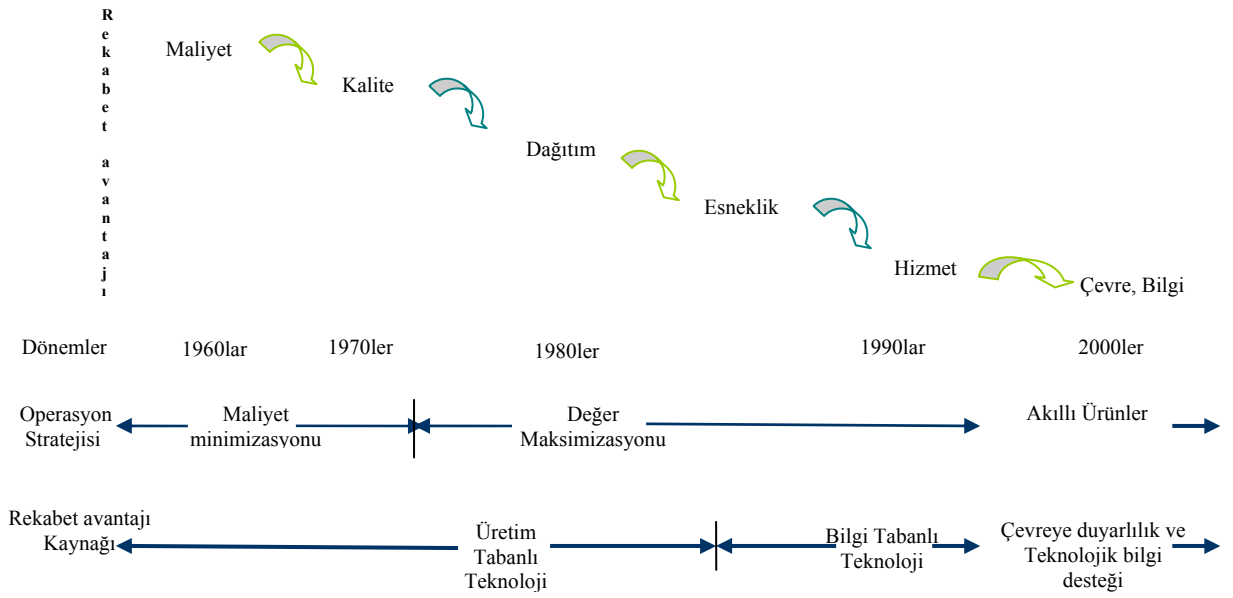


Şekil 2–27: Müşteri Algısında Katma Değer Oluşturulması

Kaynak: Mark M. Davis, Janelle Heineke, Operations Management: Integrating Manufacturing & Services, 5th Ed., McGrawHill-Irwin, 2005; s.27

Dönüşüm sürecinde müşteri katma değeri oluşturulması müşteri çeşitlerine göre değişik biçimlerde uygulanabilir. Başarılı bir operasyon stratejisi anahtar faktörü, maliyetlerinden daha fazla fayda değeri yaratacak biçimde müşterilerin gözünde katma değer oluşturmaktır (Davis; Heineke, 2005;s.27).

Bir işletmenin yeni ürün geliştirme sürecinde başarılı olabilmesi için özel isteklerini sonuçlandıracak basit ve geliştirilebilir uzun vadeli planlar oluşturmaları gerekmektedir. Bu anlamda en basit yeni ürün geliştirme operasyon stratejisi rekabet süreci öncelikleri olarak 1969’da Skinner’in temel aldığı maliyet, kalite, dağıtım, esneklik alanında uygulanmıştır. 1990lara gelindiğinde Davis ve Meyer’in hizmet boyutu da bu sürece öncelik olarak eklenmişti. 2000’li yıllara gelindiğinde de işletmelerin rekabet avantajı önceliklerine çevre bilime duyarlı ve teknolojik bilginin kullanıldığı ürünler olması yeni ürün geliştirme operasyon stratejilerine eklenmiştir. Böylece 2000’li yıllara gelindiğinde toplamda yedi adet öncelikli rekabet boyut ifade edilmektedir (Skinner, 1969;s.136–145) (Davis ve Meyer, 1998;s.29) (Davis, Heineke, 2005; s.31–33).



Şekil 2–28: Yeni Ürün Geliştirme Operasyon Stratejisi Rekabet Süreci

Kaynak: C. Wickham Skinner, Manufacturing-The Missing Link in Corporate Strategy, Harvard Business Review, 47, No:3, May-June, 1996; s.136–145,

Stan Davis, Chistopher Meyer, Blur: The Speed of Change in The Connected Economy, NewYork:Ernst&Young Center for Business Innovation, Warner Books, 1998; s. 31

Mark M. Davis, Janelle Heineke, Operations Management: Integrating Manufacturing & Services, 5th Ed., McGrawHill-Irwin, 2005; s. 37-38 kaynaklarından derlenmiştir.

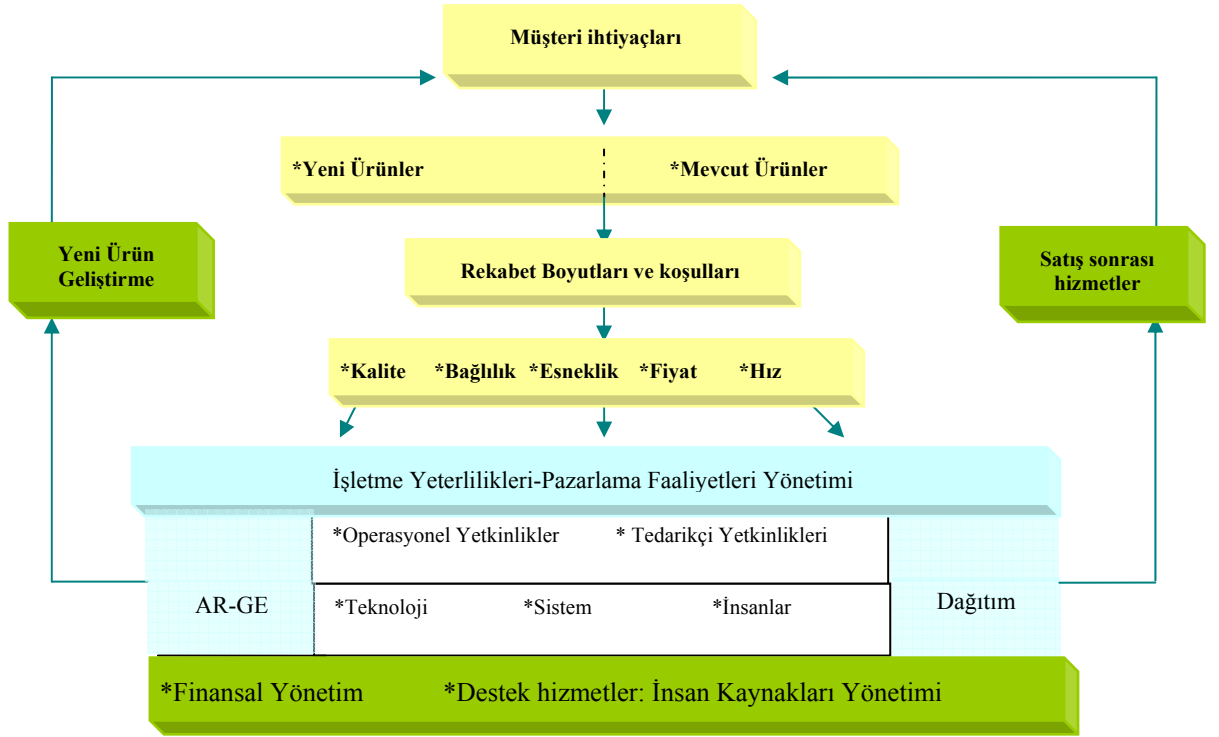
Yüksek kaliteli ve düşük maliyetli ürünler sunmak, bu ürünleri etkin biçimde zamanında pazara dağıtabilmek, ürünün tüm bu süreçlerinde esnek davranabilmek ve ürünlerin nasıl tanzim edildiğini ve desteklendiğini irdeleyebilmek tüm operasyonel strateji sürecinin yönetilmesini sağlamaktadır. 2000’li yıllarda bunlarla birlikte ürünlerin çevrebilimlerine duyarlı ve teknolojik bilgi desteği ile yoğrulmuş olması gerekmektedir.

Örneğin, otomobil sektöründeki araştırmalara göre Toyota, dünyanın geri kalan 12 otomobil üreticisinden daha fazla kazanmaktadır. Toyota’yı diğerlerinden ayıran en önemli özelliği, pazarda rakiplerinden farklı öncü bir rol üstlenmesi ve

yenilikçi olmasıdır. Örneğin son dönemde Toyota geleceğin motor teknolojisi olarak görülen hibrid sistemiyle çalışan Prius arabaları üretmektedir. Özellikle enerji sektörünü etkileyecek olan benzinin bir gün tükenebileceği bilgisine karşılık Toyota hibrid sistemi ile pazara girmiş ve bu yenilikçi yaklaşımıyla “en iyi yakıt tasarrufu” kategorisinde Prius ile ödül kazanmıştır (Capital Strategy, Yıl:1, Sayı:1, Şubat 2007, s.23).

Stratejiler bir işletmenin yapacaklarını değil yaptıklarını ifade etmektedir. Birçok üretici firma için temel yetkinliklerini ortaya koyacak kesin operasyon stratejileri oluşturmak şarttır. Öz yetkinlik alanları, işletmenin rakiplerinden ayrılmasını sağlayacak özelliklerini taşımaktadır. Öz yetkinlik alanlarına önem vermek işletmeleri kendi değer zincirlerine tekrar bakmalarını gerektirmektedir. Böylece ürünün nihai tüketiciye ulaşana kadarki sürede işletmeler öz yetkinlik alanlarına eğilerek değer zincirinde aksayan ya da olumsuzlaşan taraflarını destekleme ya da iyileştirme şansı elde etmektedirler (Davis; Heineke, 2005; s.41).

Operasyon stratejileri dikey olarak müşteri ihtiyaçları ile yatay olarak da işletmenin kendi iç dinamikleriyle bağlantılıdır. Bu stratejiler her şeyden bağımsız tek başına bir fanusta değildir. Müşteri ihtiyaçları, performans öncelikleri ve üretim operasyonları için ihtiyaç duyulan her operasyon ve bu ihtiyaçları karşılayacak ilgili işletmenin kaynak yetkinlikleri operasyon stratejilerinin bütünüdür kavramaktadır. Şekil 2–29 da müşteri ihtiyaçlarını tamamlamakta kullanılan operasyon stratejileri ifade edilmektedir. Bu çerçevenin hazırlanması üst düzey yönetimin stratejik vizyonunu da ortaya koymaktadır. Vizyon genel dönemleri, hedef pazarı, ürün yaşam eğrisini ve işletmenin asıl iş yaptığı alan ile asıl yetkinliklerini ortaya koymaktadır (Chase; Jacobs; Aquilano, 2004;s. 34).



Şekil 2–29: Müşteri İhtiyaçlarını Tamamlayan Yeni Ürün Geliştirme Operasyon Stratejileri

Kaynak: Richard B. Chase, Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano, Operation Management for Competitive Advantage, 10th Ed., McGrawHill-Irwin, 2004; s. 34

Hedef pazar seçimi zor olmakla birlikte mutlaka yapılması gereken bir işlemdir. Öz yetkinlik alanları, işletmeleri rakiplerinden ayıran en temel özelliklerdir. Bir işletme için en önemli öz yetkinlik problemi, işletmenin yöneticilerinin *eski* değerlerden bir türlü vazgeçemeyişleridir. Oysaki bütün yeni teknolojiler kendilerine kısa sürede uyum sağlanmasını ve alışılmasını gerektirmektedir (Chase; Jacobs; Aquilano, 2004; s. 35).

İşletmelerde bazı değerler vardır ki bunların rakamsal olarak sayılabilmesi mümkün olmamakta, bunlar ancak analizler sonucu başarı ya da başarısızlık değerleri olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde mevcut rakamsal olarak sayılamayan fakat analizler, istatistikler ve modeller neticesinde doğru yaklaşımın ve etkin kararın alabileceği bu işletme fonksiyonları aynı zamanda rekabet gücünü de oluşturan temel

birimlerden oluşmaktadır. Tedarik zinciri, müşteri seçimi/bağlılığı ve satış sırasında ve sonrasında hizmet sunumunu sağlayacak müşteri ilişkileri yönetimi birimleri, insan kaynakları, fiyatlama, ürün ve hizmet kalitesini sağlayacak birimler, finansal performans, araştırma ve geliştirme bölümleri bu birimlerin en önemlileridir (Davenport, 2006;s.105).

2.4.4.1 Finansal Yönetim

Bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve büyümesi rakipleriyle baş edebilme yeteneğine, yani rekabet gücüne bağlıdır. İşletmenin rekabet gücünün sağlıklı biçimde tespit edilebilmesi de söz konusu işletmenin finansal performansının ölçülmesi ve analiz edilmesini gerektirmektedir. Modern finansman yönetimi nakit akışı, sermayenin zamansal değeri, sermaye maliyetinin oluşturduğu fırsatlar ve şu anki net sermaye değeri olmak üzere dört temel disiplin üzerine odaklanmaktadır (McDonald, 2007;s. 18).

2.4.4.2 İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirip işletmenin işgücünden en etkin bir biçimde yararlanarak örgüt verimliliğinin artırılmasını hedeflemektedir. İşe alma ve yerleştirme, işe alıştırma ve yetiştirme, iş değerlendirme, iş gören değerlendirme, ücretlendirme, güdüleme ve moral gibi temel insan kaynakları yönetim işlevlerinin her birisi için insan kaynakları bölümünde stratejiler formüle edilip uygulamaya alınmaktadır. Daha genel anlamda insan kaynakları yönetimi, iş gören temin stratejileri, yetiştirme- geliştirme stratejileri, başarımlı değerlendirme stratejileri, ücretlendirme stratejileri, iş ilişkileri stratejileri olarak gruplamak mümkündür (<http://www.isletme.biz.com>,01–05–2007).

İşletmelerin sahip olduğu personelin eğitimi, yapılan işe karşılık personelin yetkinliği ve becerileri nitelikli iş gücü oluşturulması açısından en önemli ölçütlerdir. Bireyin ve toplumun gelişmesinde, sosyal ve ekonomik kalkınmanın desteklenmesinde en önemli etken ve itici güç durumunda olan eğitim, özellikle de meslekî ve teknik eğitim, önemli ve önceliklidir. Eğitime önem veren ülkelerin çağın gelişmiş ülkeleri

arasında yer aldıkları her çevre tarafından kabul edilmektedir (<http://mevzuat.meb.gov.tr>, 31-01-2007).

İşletmelerin insan kaynaklarına, meslekî eğitim yoluyla işle insan arasındaki uyumu sağlayacak, işe uygun alışkanlıkları, davranışları ve yeterlikleri kazandıracak eğitimler sunması gerekmektedir. Gelişmiş ülkelerde insan gücü kaynaklarının geliştirilmesi, ekonomik başarıyı ve sosyal gelişmeyi sağlayacak anahtar faktörlerden biri olarak görülmektedir. Meslekî eğitim rekabet gücünü geliştirerek arttırmaktadır. İş yaşamında teknoloji çok hızlı değişmekte, gelişen teknolojiyi yorumlayıp verimli bir şekilde kullanabilecek ve geliştirebilecek yüksek nitelikli iş gücüne ihtiyaç bulunmaktadır. İşletmelerin her düzeydeki insan gücü niteliğini artırma çabaları son derece önem taşımaktadır. Bunu gerçekleştirmek meslekî ve teknik eğitim sisteminin geliştirilerek niteliğinin artırılması gerekmektedir (<http://mevzuat.meb.gov.tr>, 31-01-2007).

Uluslararası pazarlarda iş yapacak firmaların personelinin pazarın gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip insan kaynaklarından oluşması gerekmektedir. Dış pazarlara açılmış ya da açılma planları olan firmaların personel kaynağı dış pazarlara açılma konusunda deneyim ve beceri sahibi, yabancı dil bilen, yabancı ülke kültür ve alışkanlıklarını, çalışma disiplini algılayabilecek düzeyde yetkisi olan insan kaynağından oluşması gerekmektedir. Yabancı dil sorunu, ürünlerini uluslararası piyasalarda pazarlayan firmalar için ortak bir sorundur. Yabancı dil sorunu pazara girişi; markalama, ambalajlama, ürünü kullanmaya ya da monte etmeye yönelik talimatlar, garanti bilgisi, dağıtım kanallarının üyeleriyle olan ilişkiler ve promosyon gibi çeşitli faaliyetlerden ve uygulamalardan etkilenmektedir (Karakaya; Stahl, 2001;s.103). Özellikle ihracat ve pazarlama konularında deneyimli ve yabancı dil bilen nitelikli insan gücünün istihdam edilmesi ile bu sorun aşılabılır. Günümüz küresel rekabet ortamında yabancı dil sorunu her alanda karşımıza çıkmaktadır.

Nitelikli insan kaynağı bir işletmenin pazardaki rekabet gücünü de belirleyen değerlerden biri olmaktadır. Çalıştığı konuda uzman insanların istihdam edilmesi yapılan işlerin kalitesi, verimliliği, hızı gibi unsurlarda iyileşme sağlamak doğrudan ve dolaylı olarak işletmelerin rekabet gücü üzerinde etki göstermektedir.

2.4.4.3 Dağıtım Kanalı Yapısı

Fiziksel dağıtım, ürün/ hizmetlerin üretim aşamasından geçtikten sonra tüketici/ müşteriye teslim edilmesine kadar yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Fiziksel dağıtımın fonksiyonları depolama, depo yerlerinin seçimi, taşıma sistemi, stok planlama ve kontrolü, sipariş alma ve yerine getirme, yükleme ve boşaltma işlemleridir. Dağıtım kanalı yapısı temel özelliği tüketici/ müşteriden başlayarak geriye doğru düzenlenmesi gerekliliğidir. Dağıtım kanalı yapısı esnek, işletmenin pazarlama programı ve amaçlarına uygun olmalıdır. Dağıtım kanalı yapısında karşılıklı bağımlılık olduğundan dağıtım kanalı yapısındaki her üyenin birbirine destek vermesi gerekmekte, dağıtım kanalı yapısı dönem içinde değişen koşullara göre etkin bir değerlendirme sistemine tabii tutularak geliştirilmelidir. Başlıca fiziksel dağıtım politikaları; yaygın dağıtım, seçimli dağıtım, özel ve tekелci dağıtım olmak üzere temel üç politikadan oluşmaktadır (Önce,2007;s.9).

Dünyada çeşitli ihracat pazarlama stratejilerini gerektiren acenteler, dağıtıcılar, zincir markerler gibi marketlerin pazarlama/ dağıtıcı kanalları, katalogla satış yerleri, toptancılar, doğrudan tüketiciye satış, satış temsilcileri ve yurt dışı bürolar gibi çok çeşitli satış ve dağıtım kanalları mevcuttur (<http://www.igeme.org.tr>,20–02–2007).

İşletmelerin dağıtım kanalı seçiminde pazarla, ürünle, araçlarla ve işletmenin kendisi ile ilgili olmak üzere çok önemli dört faktör bulunmaktadır; (<http://www.igeme.org.tr>,20–02–2007)

- ✓ Pazarla ilgili faktörler; potansiyel tüketici sayısı, tüketicilerin bölgesel dağılımı, sipariş büyüklüğü,
- ✓ Ürünle ilgili faktörler; ürünün bozulabilirliği, birim değeri, teknik yapısı,
- ✓ Araçlarla ilgili faktörler; hizmet ve üretici politikalarına uyum,
- ✓ İşletmenin kendisi ile ilgili faktörler; finansal güç, yönetim yeteneği, kanalı denetleme isteği, işletmenin sağladığı katkılardır.

2.4.4.4 Satış Sonrası Hizmet Faaliyetleri

Satılan ürünün satış sonrasında sunulan destek hizmetlerinin yeterliliği iç ve dış pazarlarda ürünlerin rekabet gücü açısından önemli bir faktördür. Satış sonrası hizmetlerin taşınması gereken özellikler hız, nezaket, yeterlilik, bakım kolaylığı, sorunlara çabuk ve doğru çözümler üretilmesi, şikâyetlerin ele alınması sırasındaki çabukluk olarak ifade edilmektedir.

Satış sonrası hizmetler müşterilerin bağlılığı için en önemli unsurlardan biridir. Bir ürün/ hizmet satıldıktan sonra müşterinin temasları bütün diğer bölümlerden çok satış sonrası hizmetler ya da diğer isimleriyle servis, teknik destek, müşteri hizmetleri bölümüyle olmaktadır. Bu nedenle, satış sürecinde uzun dönemli müşteri bağlılığını güvenceye almak için mükemmel satış sonrası hizmet zorunludur. Mükemmel satış sonrası hizmet girişken, anlayışlı, dürüst ve müşteri odaklı olmalıdır. Bunun gerçekleşmesi kendiliğinden olmaz, sürecin doğal akışına bırakılamaz. Bütün müşteri temas noktalarındaki hizmet işlemlerinin sistemli biçimde yapılandırılması gerekir. Müşteri ile işletme arasındaki temasların her noktada düzenli ve etkili bir şekilde yerine getirilmesi için bir sistem kurulmalı ve uygulama standartları getirilmelidir.

Satış sonrası hizmetlerin etkinliğinde anahtar faktör, müşteriye güven ve alışkanlık kazandırmaktır. Müşteri, sorunlarının çözüleceğinden ve teknik destek ihtiyacının tam, doğru ve zamanında karşılanacağından emin olmalıdır. Satış sonrası hizmet taleplerinin önemli bir kısmı şikâyet şeklinde gelecektir. Bu nedenle sabırlı, sakin, nazik ve anlayışlı bir karşılama, dinleme ve sorunla ilgilenme süreci yaşanmalıdır. Müşteri kendisi ile samimi olarak ilgilenildiğini hissetmeli ve sorunun çözüleceği duygusunu hiçbir zaman yitirmemelidir. Her şikâyetin aslında işletme için bir ödül, kendisini düzeltmesi ve sorunları gidermesi açısından müşteri tarafından işletmeye sunulan bir armağan olduğu bilinmelidir.

Servis (teknik destek/ müşteri hizmetleri) danışmanları müşteriye dikkatle dinlemeli, müşterinin endişelerini, şikâyetlerini tam ve doğru anlamalıdır. Her müşteriyle bireysel anlamda ilgilenilecek zaman ve personelin bulunmasına özen gösterilmelidir. Gerekirse randevu sistemi ile müşterilerle özel olarak ilgilenilecek ortamlar yaratılmalıdır.

Satış sonrası hizmet danışmanı böylece zamanını programlayarak, daha etkin kullanırken müşteri de kendisine önem verildiği ve özel ilgi gösterildiği için memnuniyet duyacaktır.

Satış sonrası hizmetin kalbi telefon merkezidir. Sistemin başarısı, müşterinin uzun talimatlar veya müzik dinlemeden, sürekli bir kişiden diğerine aktarılmadan istek ve ihtiyaçlarını doğru kişiye iletebilmesine bağlıdır. Telefondaki kişinin müşteriye ilgi ve nezaketle doğru sorular sorabilecek ve gerekli bilgiyi alabilecek yetkinliğe sahip olması gerekir. Telefon görevlisinin profesyonelliği, iletişim ve insan ilişkileri becerisi, müşteri açısından bir ilk izlenim ve gerçekleşme dakikası oluşturur. Bu nedenle, telefon becerileri eğitiminin verilmesi ve telefon standartlarının geliştirilmesi büyük bir önem taşımaktadır.

Satış sonrası hizmetin yüz yüze verildiği durumlarda selamlama, isimle hitap etme, göz teması ve yaşanan sorun nedeniyle üzüntü duyulduğunun ifade edilmesi (ve eğer gerekiyorsa özür dilenmesi) müşterinin tutum ve davranışları üzerinde olumlu etki yaratacaktır.

Satış sonrası hizmet, müşteriye bir ek maliyet gerektiriyorsa, örneğin müşterinin servis bakım ve yedek parça için bir ödeme yapması söz konusu ise bu durum kendisine mutlaka söylenmelidir. Garanti kapsamında olan veya firmanın bir jesti olarak ödeme talep edilmeyecek hizmetler de belirtilmelidir. Müşteri, hizmet sonrasında beklenmedik bir “sürpriz” ile karşı karşıya bırakılmamalıdır.

Müşterinin alabileceği satış sonrası hizmetler için alternatifler söz konusu ise bunlar da müşteriye avantaj ve dezavantajlarıyla açıklanmalı, bir öneri getirilmeli, ancak, son karar müşteriye bırakılmalıdır.

Bütün bunların ötesinde servis, satış sonrası hizmet elemanlarının kılık ve kıyafetlerinin, dış görünümünün, müşteri geldiğinde gördüğü çalışma ortamlarının ve müşteriye gidildiğinde kullanılan aracın ve donanımın temiz ve tertipli olması da büyük önem taşımaktadır.

Müşteri memnuniyeti ve bağlılığını yaratmak kolay değildir ancak bu memnuniyeti ve bağlılığı kaybetmek çok kolaydır. Bağlılığı kaybetmek en yoğun biçimde satış sonrası hizmetlerin zayıflığından kaynaklanmaktadır. Büyümek ve kalıcı olmak

isteyen her işletme satışlara verdiği önem kadar hatta ondan daha fazla satış sonrasına önem vermelidir. Çünkü günümüzde mevcut müşteriye elde tutmak, yeni müşteri bulmaktan daha öncelikli bir sorundur (<http://www.rcbadoor.com>, 14-02-2007).

2.4.4.5 Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri

Araştırma geliştirme faaliyetlerinin temel olarak amacı, kapsamı, süresi, bütçesi, özel şartları belirli olmalıdır. Araştırma geliştirme faaliyetleri ile yeni bir ürün üretilmesi, ürün kalitesi veya standardının yükseltilmesi, maliyet düşürücü ve standart yükseltici özellikte yeni tekniklerin geliştirilmesi ön görülmektedir. Üretimle ilgili yeni bir teknoloji bilimsel esaslara uygun ve AR-GE faaliyetlerinin her safhasını belirleyecek özellikte hazırlanmaktadır. AR-GE çalışmasının sonuçlarının faydalı araç, gereç, malzeme, ürün, yöntem, sistem ve üretim tekniklerine dönüştürülmesi veya mevcut teknoloji ile iyileştirmeye yönelik çalışma ve teknoloji uyarlaması önem taşımaktadır (www.tubitak.gov.tr, 01-01-2007).

Uluslararası pazarlarda ürünlerin piyasa hayatı çok kısalmıştır. Bu nedenle AR-GE, tasarım, üretime hazırlama, üretim süreçleri çok büyük bir hızla bu yeni dönemde tamamlamak zorundadır. İşletmelerin bu hıza ayak uydurabilmesi ancak bilgisayar destekli yeni üretim sistemleri çerçevesinde, mühendislik, tasarım, üretim gibi modern yöntemleri benimsemesi ve uygulaması ile mümkün olmaktadır. Küresel ekonomide rekabet gücü, yeni teknolojiler üretme ve bu yeni teknolojileri hızla üretime dönüştürme yeteneğine dayanmaktadır. Teknoloji yeteneğini teknoloji transferi yoluyla gerçekleştirmek bir noktaya kadar mümkün olmaktadır. Teknoloji açığını kapatma konusunda bütün diğer şartlar eşit olsa bile teknoloji transferi yapan işletmeler teknoloji üreten işletmeler karşısında daha geride kalmaktadır. Yeni teknolojilerin geliştirmesi ve bu teknolojilerin etkin bir şekilde üretime dönüştürülmesi için yapılan AR-GE faaliyetleri işletmelerin ana hedeflerini oluşturmaktadır (<http://ekutup.dpt.gov.tr>, 02-01-2007).

Bir işletmenin en önemli varlığı sadece ham madde kaynakları, transportasyon sistemleri ya da politik gücü değildir. Bir işletmenin en önemli varlığı **yaratıcılık sermayesinin güçlülüğüdür**. İşletmelerdeki en önemli varlık yaratıcı fikirleri değerli, ticari ürün ve hizmetler haline getiren yaratıcı ekiplerdir. Yaratıcı fikir ve bu fikirlerin sahipleri

olan insanlar yeni teknolojikler, yeni endüstriler, yeni ekonomik fırsatlar yaratan ekiplerdir (Florida, Goodnight, 2005;s.125).

2.4.4.6 Operasyon Stratejisi Başarı Faktörleri

Yeni ürün geliştirme operasyon stratejilerinin başarısını sağlayacak en önemli kıstaslar temel yedi başlıkta toplanmaktadır; (Chase, Jacobs, Aquilano, 2004; s.25–27)

- i. Ürün maliyetinin ucuz olması, fiyatta rekabet avantajı elde edebilmesi,
- ii. Ürün kalitesinin kabul edilebilir düzeyde olması, işletmeye ve ürüne duyulan müşteri güvenlik duygusunun tatmin edilmesi, ürünün iyi yapılmış olduğuna duyulan inancın desteklenmesi,
- iii. Ürünün müşteriye teslimi sırasında dağıtım süresi ve hızı,
- iv. Dağıtımda işletmeye karşı duyulan güven ve dağıtımın söz verilen zamanda ve yerde yapılabilmesi,
- v. Müşteri talep değişikliklerine karşı işletmenin duyarlı ve esnek olması, müşteri taleplerinin yükseldiği ya da azaldığı durumlarda üretim sürecini ve tüm fonksiyonlarını bu değişikliğe ayak uyduracak biçimde güncelleyebilmesi,
- vi. Yeni ürün geliştirme sürecinde pazarda hızlı hareket eden, yeni ürün geliştirme esnekliğine sahip ve pazara ilk ürün sunabilen işletmelerden biri olabilmesi,
- vii. Ürünü işletmenin tüm fonksiyonlarıyla destekleyebilmek, teknik irtibat ve yeterlilik, yeni ürün çıktığı anda bunu pazara sunabilecek durumda fonksiyonel becerilerin gelişmiş olması, satış sonrası hizmetlerde tedarikçi hizmetlerinin desteklenmesi ve ürünün tasarım, Şekil, ağırlık, kullanım alanına göre paketlenme vb. özelliklerine bağlı ergonomi yaratacak niteliklerle donatılmasıdır.

Yukarıda bahsi geçen kıstasları gerçekleştirecek ürünlerin üretim stratejilerini eş zamanlı olarak yerine getirebilmesi gerekmektedir. Üretim stratejisi geliştirmenin temel iki noktası; operasyon için ihtiyaç duyulan rekabet boyutlarının özellikli işletme

performans ihtiyaçlarına döndürülebilmesi ve operasyon kapasitelerinin bu üretim stratejilerini tam anlamıyla karşılayacak biçimde planlar hazırlanmasıdır. Bu boyutları öncelikli kılacak etmeler de dört boyutta derlenmektedir (Chase, Jacobs, Aquilano, 2004; s.35);

- i. Pazarın rn gruplarına bağlı olarak bölümlendirilmesi,
- ii. rn ihtiyaçlarının ve her bir grup için oluşacak kârlılık payının belirlenmesi, talep örneklerinin toplanması,
- iii. Her bir grup için siparişi en çok alan ve siparişi istenildiği gibi yapanların tespit edilmesi,
- iv. Siparişi en çok alanları özellikli işletme performans ihtiyaçlarına dndrlebilmesidir.

Bir işletmenin üretim blmlendirmesinde tatmin edici bir başarı elde etmesi hangi ürünlerin ve hangi tip ürün gruplarının birlikte pazara sunulabileceğinin tespitine bağlıdır. Ayrıca pazara sunulacak ürünlerin üretim sisteminde ortalama aynı tip taleplerde bulunacak üretim pozisyonlarının yakalanarak üretiminin yapılması da önem taşımaktadır. Örneğin, Tablo 2–7 de tek bir üretim enstrmanınca iki çeşit ürünün üretim ihtiyaçlarında ne gibi farklılıklar yaşadığını ortaya koymaktadır (Slack, 1992; s.14).

Tablo 2–7: İki Ürün Grubunun Karşılaştırılması: Üretim İhtiyaçlarından Doğan Farklılıklar

Üretim İhtiyaçları Farklılıkları	1. Ürün Grubu	2. Ürün Grubu
Ürünler	Standart medikal ekipmanlar	Elektronik ölçüm aletleri
Müşteriler	Hastaneler/ klinikler	Medikal ve orijinal ekipman üreticileri
Ürün özellikleri	İleri teknoloji yok- periyodik güncelleme var	Çeşitlilik çok; ileri teknoloji ürünleri de var düşük teknoloji ürünleri de
Ürün gamı	Ortalama 4 çeşit	Çok geniş ürün gamı var, müşteriye özel hazırlanmış ürünler bile var.
Tasarım değişiklikleri	Nadiren yapılır	Sıklıkla
Dağıtım	Müşterinin istediği son temrin önemli, bu temrine göre stoktan ya da elden çıkış yapılabilir.	Tam zamanında dağıtım geçerlidir.
Kalite	Kalite üzerinde anlaşmak ve güvenilirlik	Performans ve kalite üzerinde anlaşmak
Talep değişiklikleri	Finansal sene ile bağlantılıdır ve tahmin edilebilir niteliktedir.	Tahmin edilemez ve inişler çıkışlar gösterebilir
Hacim	Yüksek	Düşüğe yakın derecede orta
Kar payları	Düşük	Düşükten çok yükseğe çıkabilir
Dış Performans Boyutları		
Sipariş alımı	Fiyat ve ürün güvenilirliği	Ürün özelliği ve ürün gamı genişliği
Niteleyici unsurlar	Temrinde teslim Ürün özelleştirme Kalite üzerinde anlaşmak	Dağıtımda güvenilirlik Temrinde dağıtım Fiyat
Operasyon performans boyutu	Maliyet ve kalite	Yeni ürün geliştirebilme esnekliği Ürün gamı esnekliği Güvenilirlik

Kaynak: N.Slack, The Manufacturing Advantage, London:Management Books 2000 Ltd., 1992; s.14-15

Birinci ürün grubunda, hastanelere ve kliniklere doğrudan satılan standart elektronik medikal ekipmanlar, ikinci ürün grubunda da daha geniş ürün gamı bulunan medikal ve orijinal ekipman üreticilerine satışların yapıldığı ve çoğu zaman ürünün müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre özelleştirildiği elektronik ölçüm aletleri bulunmaktadır. İki ürünün analizinde ortaya çıkan en önemli nokta; iki ürünün pazar rekabet karakteristiklerinin birbirlerinden çok farklı olmasıdır. Bu sebeple üretim fonksiyonlarından farklı dış performans boyutları beklemektedir ve her iki ürünün de iç performans etmenlerinden bekledikleri öncelikler de birbirinden farklılıklar göstermektedir. Birinci ürün grubu, fiyat ve kalite performansına öncelik verirken ikinci ürün grubu, ürün özellikleri ve ürün gamı genişliğine dayalı olarak önceliklerini

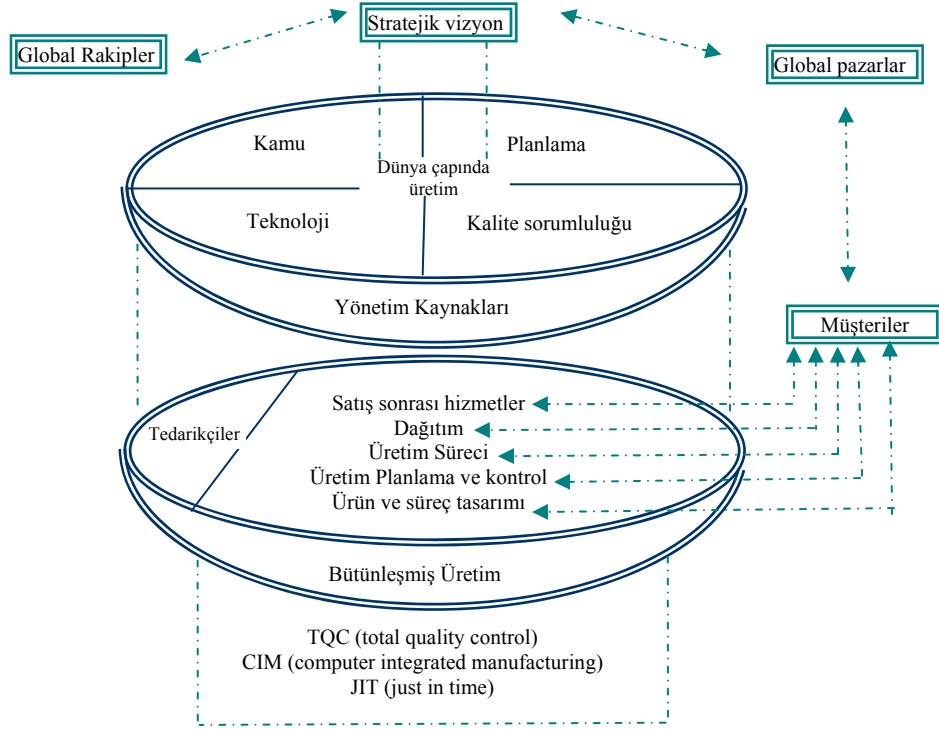
belirlemektedir. Bu rekabet ihtiyaçlarının farklılığı üretim birimlerinin odaklanma stratejilerini de farklılaştırmaktadır (Chase; Jacobs; Aquilano, 2004; s.35).

Günümüzde son tüketicinin ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak üretim ve hizmetler geçmiş yıllara göre farklılaşmıştır ve bu farklılaşma gelecek on yıl içerisinde de devam edecektir. Pazarlar hızla değişmekte, geleneksel pazarlama bakış açısı yok olmak üzeredir. Bilgi teknolojisi iletişim ve pazarlama rekabet gücü açısından en önemli silah haline gelmiştir. Müşteri arzularını karşılamaya yönelik her gün daha da gelişmiş ve özelleşmiş ürünler/ hizmetler sunulmaktadır. Bu detaylardan yola çıkıldığında işletmeler sunacakları ürünler ve operasyonlarda daha da zorlu taleplerle karşı karşıya kalmaktadır. Geçmiş dönemlerde üretim sadece bilim olarak incelenmiş bu fonksiyonun bir sistemler bütünü olduğu detayına bakılmamıştır. Ancak günümüzde üretim sistemlerine ve yeni ürün geliştirme prensiplerine sistem yaklaşımı ile bakılmaktadır. Tüm bu operasyonlar sistemler bütününden ibaret olarak kabul edilmektedir (Evans; Anderson; Sweeney; Williams, 2006; s. 832).

Tüm sistemler, bir bütünü oluşturacak şekilde bir araya gelen ögeler arasındaki ve bu ögelerin çevreleriyle oluşturduğu ilişkiler dizisidir. Sistemler, belirli bir amacı yerine getirmek üzere düzenlenmiş birbirleriyle koordineli bölümlerden oluşmaktadır. Her sistem belirli bir amacı yerine getirmek için görevlendirilmiştir bu sebeple sistemi oluşturan tüm ögelerin bu amacı gerçekleştirmeye uyumlu olması gerekmektedir. Sistemler birbirleriyle uyum içinde çalışan, birbirleriyle karşılıklı işlevsel ilişkisi olan, bütün amacı doğrultusunda birbirlerini tamamlayan unsurlardan oluşmaktadır. Üretim süreci sistemleri, bireysel iş merkezi olmak koşuluyla tedarikçiler ve müşterilerden oluşmaktadır. Planlar ve kararlar sadece organizasyonun dikey olarak yönetilmesinde değil aynı zamanda yatay olarak tüm işletme fonksiyonlarında da koordineli olmaktadır (Evans; Anderson; Sweeney; Williams, 2006; s. 833).

Ernst and Young danışmanlık firması 1987 yılında üretici işletmeleri temel olarak üretim rekabet stratejisinin sistem yaklaşımıyla geliştirilebilecek çerçevesini oluşturmuş, bunu “Üretimde Rekabet Avantajı Oluşturma Süreci” modeliyle danışmanlık hizmeti kapsamına almıştır. Bu model günümüzde de işletmelere ışık tutmaktadır ve üretimde rekabet avantajı oluşturma sürecinde kullanılan modellerden

biridir. Evans, Anderson, Sweeney ve Williams 2006 yılında modeli tekrar güncellemiş ve Şekil 2-30 da ifade edilen haline ulaşılmıştır.



Şekil 2-30 : Üretimde Rekabet Avantajı Oluşturma Süreci

Kaynak: Ernst & Young International Copyright©, 1987 ve James R. Evans, David R. Anderson , Dennis J. Sweeney, Thomas A. Williams, Applied Production and Operations Management, 3rd Edition West Publishing, 2006; s.834 kaynaklarından yararlanılmıştır.

Üretimde rekabet avantajı oluşturma süreci işletmenin rekabet etmekle yükümlü olduğu global rakipleri ve global pazarları ele alan stratejik bir vizyonla başlamaktadır. Bu günkü global pazarlarda rekabet etmek için ürün geliştirme hızının ve kalite etkinliğinin artırılması gerekmektedir.

İşletme yönetim kaynaklarının kesinlikle yerine getirmesi gereken dört unsur, insan kaynakları gelişimi, teknoloji, planlama ve kalitedir. Bir işletmenin elindeki en önemli rekabet avantajlarından biri, çalışanların öğrenme hızları ve değişimlere ayak

uydurma becerileri ve ilgileridir. Gelişmiş teknolojik alt yapı, kesin olarak işletmede uygulanması durumunda tam olarak görev ve etkisini yerine getirmiş olmaktadır. İşletmelerde satın alınmış ancak çeşitli sebeplerden ötürü kullanılamayan teknolojik yenilikler/ donanımlar vb. işletmelere herhangi bir fayda sağlamamakta aksine maddi-manevi maliyet unsuru olarak işletme hesabına yazılmaktadır. Son olarak da işletmelerde stratejik planlamalar yapılırken çeşitli kısa vadeli planlar yanında uzun dönemli ve orta vadeli planlamalar da düşünülmelidir. Sürekli alternatif planlarla hareket etmek işletme vizyonunun tıkanmasını önleyecek ve sistemin sürekliliğini sağlayacaktır (Evans; Anderson; Sweeney; Williams, 2006; s. 833).

Üretim rekabet avantajı ikinci basamağında ise, bütünleşmiş üretim sistemleri bulunmaktadır. Bütünleşmiş üretim satış sonrası hizmetler, dağıtım, üretim süreci, üretim planlama ve kontrol, ürün ve süreç tasarımı detayları ile bunları bütünleyen tedarikçilerden oluşmaktadır. Buradaki her aktivite bir diğerini etkileyerek ilerlemektedir. Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tam olarak anlaşılabilmesi, ürünlerin bireyselleştirilebilmesi tamamen her adımın bilfiil müşteri talep ve ihtiyaçları doğrultusunda değerlendirilmesine ve geliştirilmesine bağlıdır (Evans; Anderson; Sweeney; Williams, 2006; s. 833).

Üretim rekabet avantajı çerçevesini destekleyen modern üretim kapasitesi sistemleri JIT, CIM, TQC gibi süreç yönetim biçimleridir. Bu biçimde üretim rekabet avantajı oluşturan işletmeler tanım olarak “dünya çapında üretici” firmalar olarak adlandırılmaktadırlar (Evans; Anderson; Sweeney; Williams, 2006; s. 833).

Global üretimden Türkiye’deki genel duruma bakıldığında, genel olarak imalat sanayinin rekabet stratejisi değerlendirildiğinde aşağıdaki değerler ortaya çıkmaktadır. Bu değerlendirme çalışmamızın konusu olan tekstil sektöründe de kendini net biçimde göstermektedir.

Genel olarak, Türkiye’de imalat sanayi rekabet stratejisini *ürün farklılaştırmasından* ziyade *düşük fiyat* üzerine kurmaktadır. Ancak, hızla tasarım değiştirme ve hızla yeni ürün sunma bütün sektörlerin rekabet önceliği içinde yer

almaktadır. Ayrıca, yeni ürün tasarım süresinin kısaltılması da işletmelerce imalat hedefi içinde gösterilmektedir (Ulusoy,2000;s.34).

Türkiye’deki firmalar pazara girebilmek ve pazarda varlıklarını sürdürebilmek için kaliteli ürün ve üretim süreçlerinin temel bir değer olduğunun bilincindedir. Kalite alanında gelişmeye açık alanlar bulunmaktadır, işletmeler bunun farkındadır. İşletmeler tutarlı kalite düzeyini bir numaralı rekabet önceliği olarak değerlendirmektedirler. Bu değerlendirmeye doğru orantılı olarak *toplam kalite yönetimi* firmalar arasında bir numaralı aksiyon planı olarak öne çıkmaktadır.

Türkiye’de imalat sanayinin gündemi, kaliteli ürünleri düşük maliyetle üretebilme ve pazar paylarını arttırabilmeleridir. Firmalar aynı zamanda, görece yüksek katma değerli mamulleri pazara sürerek kârlılıklarını arttırmak istemektedirler. Bütün bu stratejiler, ürün farklılaştırması üzerine giderek artan vurgu ve *yeni ürün geliştirme yeteneğinin* giderek artan önemi ile tutarlıdır.

Bu gözlemlerden hareketle, Türkiye’de imalat sektörünün, genel olarak, yakın gelecekte imalat stratejisi içinde *ürün farklılaştırma stratejisinin düşük fiyat stratejisi karşısında ağırlığının arttıracağı* ifade edilmektedir (Ulusoy,2000;s.34).

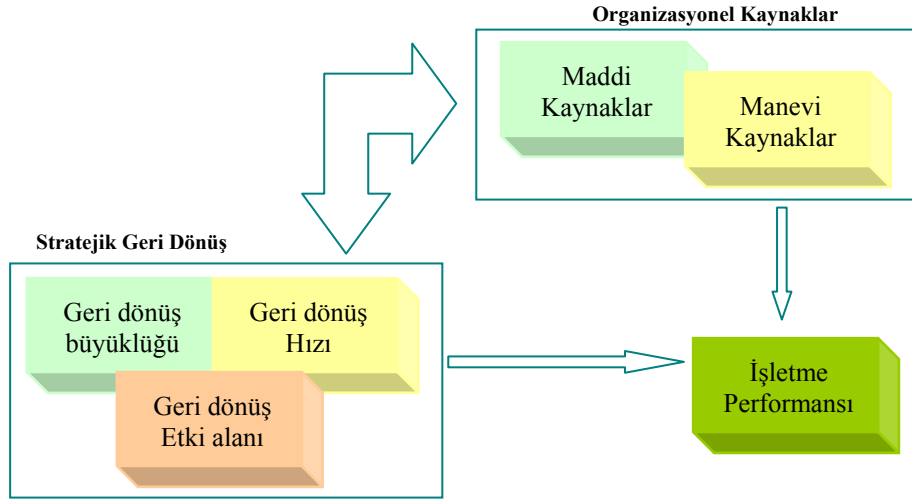
2.5 Yeni Ürün Geliştirme Rekabet Avantajı ile Ulaşılan İşletme Performansı

2.5.1 İşletmelerin Performans Gelişimleri

İşletmelerin örgütsel yapıları işletme süreçleri ve kaynakları yeni teknolojik oluşumlara karşı hızlı yanıt verebilmeli, teknolojilerin aynı zamanda her yerde etkin olması değeri bir rekabet avantajı olarak tedarik edilmelidir. Bu sebeple, işletmelerin teknolojik gelişimlere hızlı yanıt verebilme yetisi, stratejik geri dönüşler ve işletmelerin bunlara karşı verdiği performans çok önemlidir. İşletmelerin performansı, stratejik geri dönüş hızı, etki alanı ve büyüklüğü ile bağlantılıdır (Lee; Grewal, 2004;s.157).

İşletmeler yeni teknolojilere yönelik stratejik yanıtlar uygulamak için yönetim becerisi, insan kaynakları yapısı, know-how, organizasyonel süreç, finansal varlıklar gibi işletmenin geçmişi ve stratejik hareket planı önceliklerinden oluşan kaynaklarını

kullanmaktadır (Lee, Grewal, 2004;s.158). Şekil 2–31 de bu performans çerçevesi ifade edilmektedir.

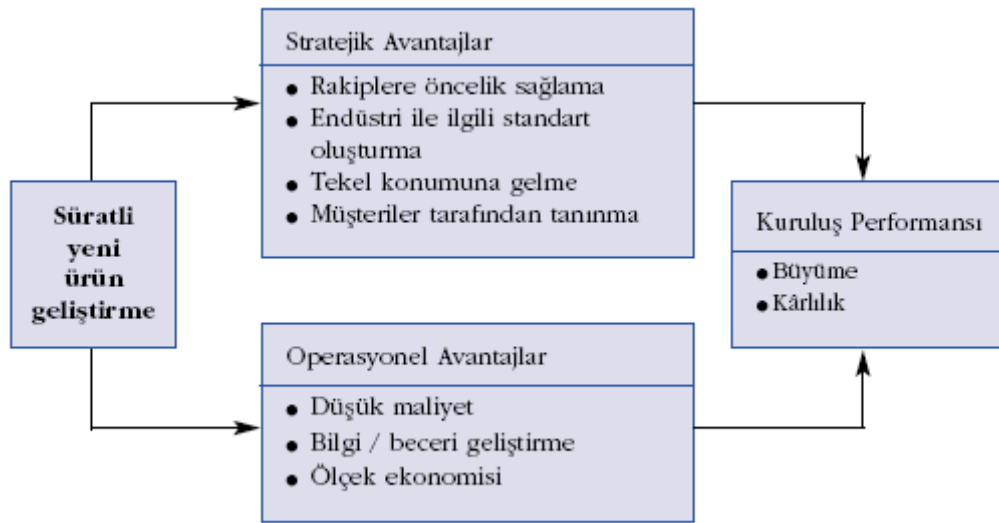


Şekil 2–31: İşletmelerin Performans Çerçevesi

Kaynak: Ruby P. Lee, Rajdeep Grewal, Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance, Journal of Marketing, Vol.68, October, 2004; s.159

Stratejik geri dönüşün en önemli üç etmeni; büyüklük, hız ve etki alanıdır. Geri dönüş büyüklüğü teknolojiye karşı işletmenin geri dönüş yoğunluğu ile ilgilidir. Büyüklük ayrıca finansal harcamalar ya da çalışan sayısı, çalışan devamlılığı gibi değerlerin işletme büyüklüğündeki yeri için de kullanılabilir bir ölçüdür. Geri dönüşün etki alanı yeni teknolojiler tarafından doğrudan etkilenen müşteri ilişkileri yönetimi, yeni ürün geliştirme, tedarik zinciri ve işletme süreci gibi noktalarla ilgilidir. Müşteri sadakat programı, müşteri ilişkileri yönetim projeleri gibi değerler, işletmenin etki alanını oluşturmakta, geri dönüş hızı, işletmenin yeni teknolojik kaynakların yaratabileceği fırsatları öğrenerek çok çeşitli fayda ve deneyimler edinmelerini sağlamaktadır. Teknolojik olarak pazara ilk giren olmanın yaratacağı avantaj çoğu zaman karlılık sağlamakta ve etki alanına fayda yaratmaktadır. Hız, yeni ürünün mevcut pazara girişinde, ikame ürünlerin pazarı tehdidinde ve eski ürün ile yeni pazarlara girişte çok önemli stratejik etmen olarak işletmelere faydalar sağlamaktadır (Lee; Grewal, 2004;s.159).

Yaratıcı ürün geliştirme konusunda başarılı olan bir işletme sadece müşterileri elinde tutup, pazarı büyütme avantajı yakalamaz. Bu tip rekabetçi işletmeler, hızlı değişen pazara daha kolay ayak uydurmakta ve müşteriye özel ürünler oluştururken rakiplerine kıyasla öncelik avantajı elde etmektedir. Bu işletmeler, yeni pazar alanları oluşturarak endüstri standartlarına yön vermekte, ürünün başlangıç safhasında tekel konumu yaratarak kâr paylarını yükseltmektedirler. Bu tip işletmelerin müşteriler tarafından tanınırlığı artarak geniş kitleler üzerinde firma imajı oluşturulmakta, rakip ürünler pazara sunulana kadar bu işletmeler ürünlerini geliştirip çeşitlendirme imkânı bulunmaktadır. Rekabetçi işletmeler ayrıca ürünle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmekte, rakiplerden önce maliyetleri düşürebilmekte, ölçek ekonomisi yaratabilmektedir ve bunların doğal sonucu olarak bu tip işletmelerin kuruluş performansı artmaktadır (Tüsiad Yayınları,2002;s.80). Bu durum grafiksel olarak Şekil 2-32 de gösterilmektedir;



Şekil 2-32: İşletmelerin Performans Gelişimleri

Kaynak: Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, , Tüsiad Yayınları, Yayın no: Tüsiad T 2002/07/307, Temmuz, 2002; s. 80

Günümüzde çok uluslu işletmelerin birçoğu, performans gelişimlerini hızlandırabilmek amacıyla özellikle AR-GE faaliyetlerini dünya çapında farklı ülkelerde yerleştirmeye başlamışlardır. Bu Şekilde çalışmanın en büyük sorunu çeşitli

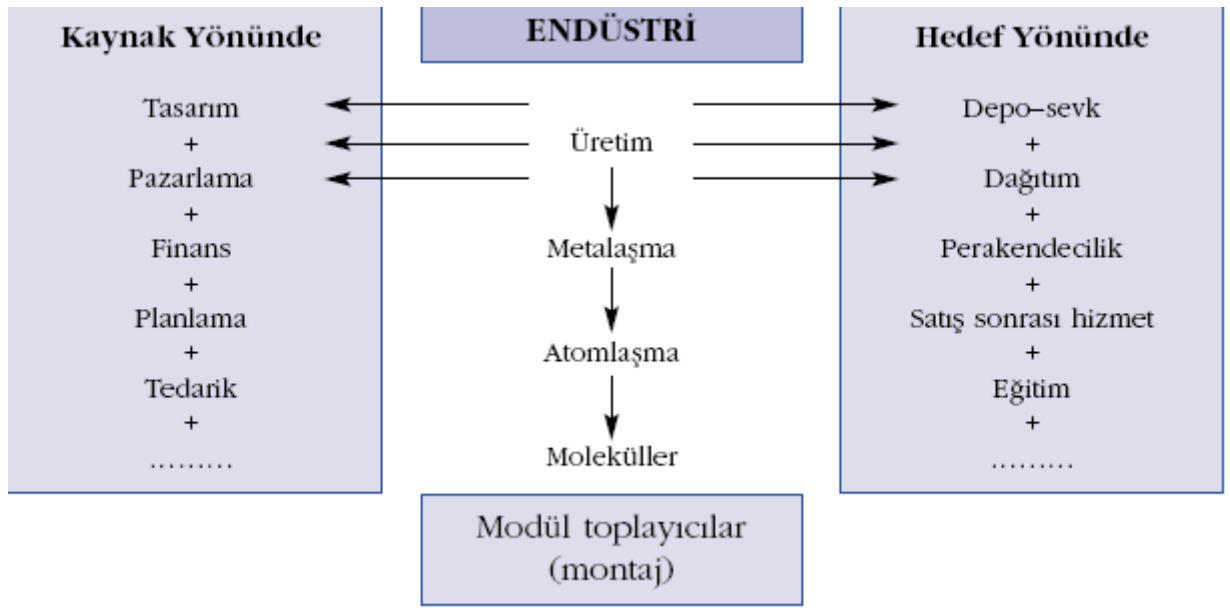
coğrafyalara yayılmış AR-GE faaliyetlerinin kontrolü ve koordinasyonunu sağlamaktır. Bu sorunların farkında olmak ve performans yönetimini olumlu düzeyde çalıştırmak için AR-GE faaliyetlerini dünya çapında çeşitli coğrafyalarda bulunduran işletmeler iki sorunu mutlaka çözmekle yükümlüdürler; (Ambos; Schlegelmilch, 2004, s.37–38)

- ✓ Kültürel çatışmalar ortaklaşa yapılan araştırmaların verimliliğini azaltacak yönde etki yapabilir,
- ✓ Uluslararası AR-GE çalışmalarında bilgi transferi planlandığı kadar kolay ve etkin yürütülemeyebilir.

Bu sorunları bilerek hareket eden çok uluslu işletmeler performansı olumlu düzeyde ayakta tutabilmek, bilginin koordinasyonu ve bütünleşmesini sağlamak için çalışmalar yapmaktadırlar. Her şeyden önce bu tip işletmelerdeki ekipler çok uluslu işletmelerde çalışmaya yatkındır ve bu yatkınlık değer olarak mutlaka kullanılacaktır. Oluşturulacak AR-GE faaliyetleri de koordinasyona açık, bireysel aktörlerden oluşan ve teknoloji odaklı fikirlerle geliştirilecektir.

2.5.2 İşletmelerin Rekabet Alanları Değişimleri

Klasik anlamda üretim fonksiyonu ile eşleştirilen endüstri günümüzde daha çok kaynak yönündeki (upstream) ve hedef tüketim yönündeki (downstream) alanlara kaymaktadır. Bunun en önemli nedeni, geleneksel üretim fonksiyonunun artık geçerliliğini kaybetmesi, günümüzde birçok sanayi kuruluşunun odak alanlarını değiştirerek kaynak ya da hedef yönünde yer almaya yönelmesidir. Kaynak yönünde yer alan firmalar ürünün tasarımı, pazarlaması, finansmanı, planlaması, tedariki vb. işleri üstlenirken; hedef yönünde yer alanlar depolama, sevkiyat, dağıtım, satış sonrası hizmet, perakendecilik, eğitim, lojistik, vb. işleri üstlenmekte, üretimin büyük bölümü ise modüler hale getirilmektedir (Tüsiad Yayınları, 2002; s. 78–79).



Şekil 2–33: İşletmelerin Rekabet Alanları Değişimleri

Kaynak: Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi), Tüsiad Yayınları, Yayın no: Tüsiad-T 2002.07.307, Temmuz, 2002; s. 79

Bu gelişmenin göstergeleri şunlardır:

✓ Dışarıdan teminin (outsourcing) artış göstermesi: Bugün pazar lideri konumunda olan birçok büyük ve güçlü firma üretimlerinin önemli bir bölümünü, montaj, mühendislik, AR-GE faaliyetleri, üretim ve bazen pazarlama faaliyetlerinin bir kısmını dahi dışarıdan temin etmektedirler. İşletmelerin bazı fonksiyonların yürütülmesini dışarıdan temin etmeleri rekabet avantajı geliştirme, bulundukları konumda değer zinciri yenileme ve işletme organizasyonunu sürekli iyileştirme becerilerini daha da dikkatli geliştirmelerini sağlamaktadır. İkincil fonksiyonların yükünü omuzlarından atan işletmelere bu tip birincil önemli değerleri oluşturmak için daha fazla zaman, esneklik ve odaklanma fırsatı sağlanmaktadır (Gottfredson; Puryear; Phillips, 2005;s.132–133).

✓ İstihdamın azalması: Son yıllarda gelişmiş ülkelerde gözlemlenen bir eğilim de özellikle sanayi alanında istihdamın azalmış olmasıdır. Bunda belli bir ölçüde

otomasyonun rolü olsa da, firmaların üretimden çekilmeleri de önemli bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır (Tüsiad Yayınları, 2002; s. 80).

✓ Üretim firmalarının, hizmet firmaları haline geliyor olması: Bugün birçok tanınmış sanayi grubu ürünlerinin yanı sıra hizmet de pazarlamak suretiyle para kazanmaktadırlar hatta bu faaliyetler sonucu elde ettikleri gelir üretim gelirine kıyasla çok daha yüksek paylarla gerçekleşmektedir (Tüsiad Yayınları, 2002; s. 80).

Genel arz fazlasının bir başka etkisi benzer ürünlerden çok miktarda üretilmesi ve ürünler arasındaki farkların gittikçe azalması ve hatta yok olmasıdır. Ayrıca ilerleyen teknolojinin farklı endüstri alanlarını birbirleriyle rekabet eder hale getirmesi gibi gelişmeler de rekabeti körüklemiştir. Üretilen ürünlerin birbirine benzerliklerinin fazlaşması işletmelerin her bölümünde yaratıcılık yeteneklerinin ve değerlerinin ortaya çıkmasını zorunlu hale gerektirmektedir.

Bugün rekabetçi firmaların birçoğu diğer firmalara oranla çok daha fazla yaratıcı ürüne sahip oldukları için piyasayı ellerinde tutmaktadırlar. Bu firmalar metalaşan, sıradan ürünlerden çok müşterilerine katma değer ve fiyat avantajı yaratan yeni ürünlerle pazarı yönlendirmektedirler (Tüsiad Yayınları, 2002; s. 80).

Rekabet alanları değişirken bir işletmenin pazara ilk giren olarak elinde tutabileceği çok önemli avantajları bulunmaktadır. Bir pazarda erken işe başlamanın en önemli avantajı, ilk giren işletmenin daha sonradan girenlere göre teknolojik bilgi biriktirmek ve oluşturmak için çok daha fazla zamanı olmasıdır. Diğer önemli unsur da, daha sonra girenlerin edinebileceği pazardaki en önemli mekânlarda bulunabilmek, istekli ve becerikli çalışanların ve tedarikçilerin elde tutulabilmesi gibi nadir varlıklarını önlemektir (Suarez; Lanzolla, 2005, s.122). Bunlarla birlikte için işletmenin altyapısı, işletme kaynakları ve becerisi, geçmişte yapabildikleri pazara ilk giren olmak için gereken destekleyici faktörlerdir. İşletme kaynağı ve becerisi aynı zamanda işletmenin ana kontrol mekanizmalarını da oluşturmaktadır.

2.5.3 Sadakat ve Müşteri Bağlılığı

Sadakat ve müşteri bağlılığı, bir markanın kabul görmesi ve müşteri tarafından sadık bir biçimde satın alınması iyi bir ün ve sürekli bir tutundurma faaliyeti ile mümkün olmaktadır (McCarty; Perreault, 1998;s.191).

Her pazar için uygulanabilecek bağlılık yaratıcı içerikler aşağıdaki gibi belirlenebilmektedir; (Arnold,1993;s.26)

i. Sürekli ve düzensiz kullanıcıların ayrıştırılması: Satın alma Şekilleri genelde azınlık olarak sadık müşteriler ve çoğunluğu oluşturan az sadık olan düzensiz müşteriler ve çoğunluğu oluşturan az sadık olan düzensiz müşteriler arasında bölünmektedir. Önemli olan sadık azınlıkların memnuniyetlerinin devamlılığını sağlamaktır. Çoğunluğu kazanmak adına yapılacak ve sadık müşteriye memnun etmeyecek her türlü aktivite, kısa zamanda satışları iyileştirse de markayı uzun vadede zedeleyebilmektedir.

ii. Pazara girmenin önemi: Pazara giriş etkilenebilir ama tekrarlanan satın alımları sağlama uzun vadede zor olmaktadır. Bu yüzden pazar payı bir markanın müşteriler tarafından kabul edildiğinin ve uzun vadede bir markanın başarısının en önemli ölçөгüdür. Eğer bir marka pazara girişte müşteriler tarafından iyi bir reaksiyon almamışsa bunun uzun zaman içerisinde başarılı olması çok zordur.

iii. Çeşitliliğin önemi: Müşterilerin büyük bir çoğunluğu farklı markaları belirli bir ürün kategorisi içinde olanları birbirine rakip olarak değil, tamamlayıcı olarak değerlendirmektedirler. Bu yüzden bir markanın diğerlerinden daha üstün olduğunu savunmak yanlış bir strateji olabilmektedir. Bir marka için o kategoride genel ihtiyaç ve avantajları sunması aynı zamanda da kendini o markalar arasında farklı kılmaması gerekmektedir. Genel olarak müşterilerin istedikleri ana değerleri vermek ve markayı farklılaştırmak için bunlardan ayrılmamak gerekmektedir.

iv. Bir markanın tüm olarak yönetilmesi: Yukarıda sayılan özelliklerin her biri bir pazarlama aktivitesini içermektedir. Ancak esas görev olan bir markanın sunulması ve dağıtımı kötü yapıldığında markayı başarısızlığa götürebilir. Buna karşın

bu görev iyi yapıldığında markanın başarısı yüksek gerçekleşmektedir. Pazarda başarıyı sağlayan; yeni markayı ilk deneyen kişilerin genel memnuniyetidir.

2000’li yıllarda gelişen hiper rekabetçi pazarlarda yeni ürünlerini başarıyla sunan işletmeler, sunamayan işletmelere göre daha ilerlemişlerdir. İşletmeler daha iyi ürünler oluşturmak ve bu ürünleri reddetmeyecek yeni müşteriler bulmak için dünya çapında milyonlarca dolar harcamaktadır. Bu süreç incelendiğinde özellikle müşteriler tarafından bakıldığında müşterilerin yeni ürünler satın alırken psikolojik olarak kazandığı ve kaybettiği değerleri bulunmaktadır. Bu değerler Tablo 2–8 de ifade edilmektedir.

Tablo 2–8: Yenilik Talebinde Psikolojik Değişim

Yenilik	Satın aldığında müşteri neler kazanır?	Satın aldığında müşteri neler kaybeder?
Elektrikli arabalar	Temiz çevre	Tekrar yakıt koyma kolaylığı
Dijital video kayıt edicileri	Kolay kayıt edebilme	Kiralık filmlerin oynatılma imkânı
E-posta ile DVD dağıtımı/kiralanması	Geniş seçim şansı	Spontane seçim imkânı
E-kitaplar	Taşıma kolaylığı	Dayanıklılık, uzun ömürlülük
Online sebze alışverişi	Eve dağıtım imkânı	Taze ve kokulu sebze seçimi
Uydu Radyolar	Geniş seçim	Özgür müzik

Kaynak: John T. Gourville, Eager Seller Stony Buyers. Understanding the Psychology of New Product Adaption, Harvard Business Review, June, 2006; s.101

Müşterilerde sadakat ve bağlılık oluşturmaya çalışan işletmeler özellikle tüketicilerin ürünlerini kullanırken edineceği ve kaybedeceği değerleri de belirlemek ve avantaj yaratacak duyguları ön planda tutmaya özen göstermesi gerekmektedir. Müşterilerin kaybedeceği değerleri de kontrol altında tutarak olumsuz sonuçlar vermesi engellenmeye çalışılmalıdır.

2.5.4 Pazar Payı ve Kârlılık

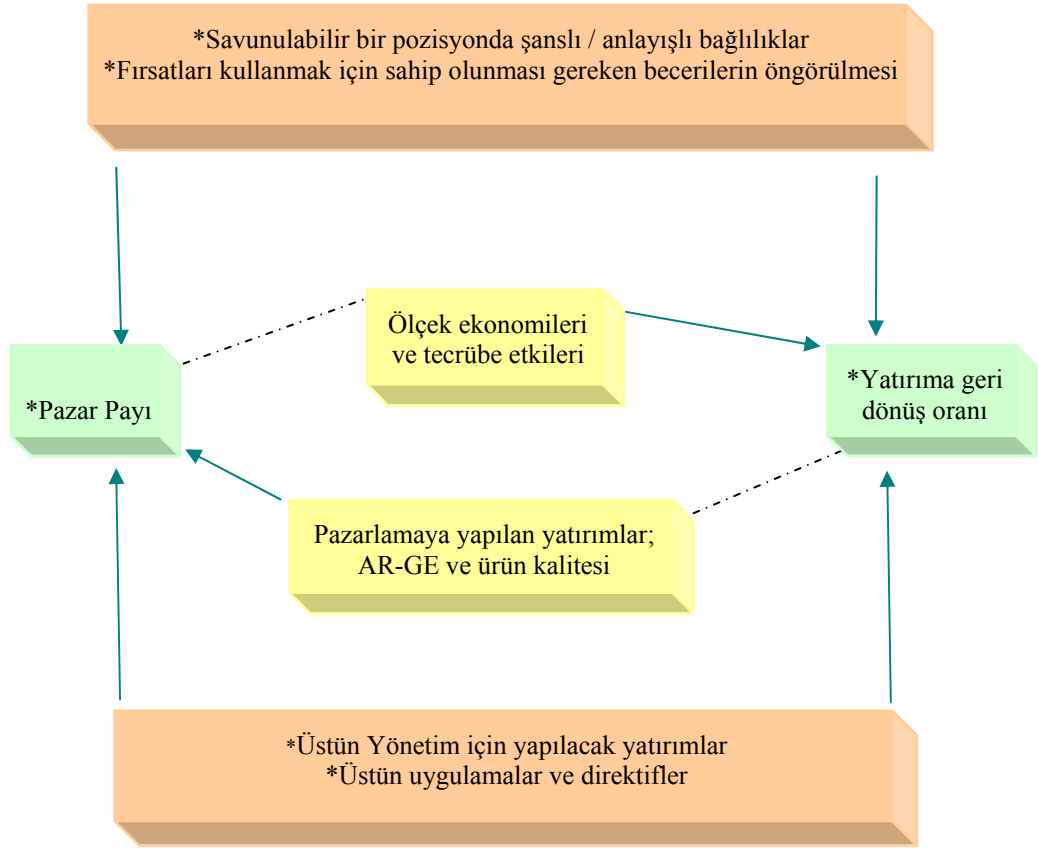
Müşteri sadakatinin ve tatminin yaratılması önemli değerler olmakla birlikte işletme performansındaki en popüler rekabet stratejileri pazar payı ve kârlılıktır.

Pazar payı, sektörü oluşturan işletmelerin pastadan ne kadar pay alabildiklerini gösteren finansal değerlendirme sürecidir. Pazar payını arttırabilmek için uygulanabilecek birinci yöntem rakiplerin paylarını ele geçirmek olmakta, diğer bir yöntem de pazarı büyütürük büyütölen pazarı elde etmek olmaktadır.

Bu noktayı saptamak için pazar payı ve kârlılık arasındaki ilişki hesaplanmalı, her pay kesimindeki risk incelenmeli ve artan payın getireceğı kârın işletmenin karşılaşacağı riski dengeleyemeyeceğı nokta hesaplanmalıdır. Eğer dengeleyemiyorsa pazarlama destek çalışmalarını en azda tutup üründen en yüksek yarar alınmalıdır. Ayrıca, büyüyen bir piyasanın ufak bir payına sahip olan firma payı arttırmaya yönelmelidir. Bunun için de kısa dönem kârlılığını uzun dönem hedeflerine feda edecektir. Büyüme sadece fazla para harcayarak olmaz, olmamalıdır. Yaratıcılık, daha iyi bir fikir, daha kullanışlı bir ürün, daha cezp edici bir reklâm piyasada büyümenin kestirme ve kârlı yollarıdır. Ürün, mesaj, pazar seçimi, pazar bölümlenmesi ve piyasa payı ile ilgili stratejiler mümkün olduğı kadar somut, açık ve geniş kapsamlı olmalıdır. Firmanın girmeyi planladığı pazarlar, satılacak ürünleri, bu ürünlerin nitelikleri ve fiyatları, nasıl üretilip dağıtılacakları, finansmanın nasıl yapılacağı belirtilmelidir. Satış miktarları, piyasa payları, kârlılık gibi hedefler rakamsal olarak ifade edilmeli ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağı ayrıntılı olarak tanımlanmalıdır.

Bir işletmenin pazar payından bahsedilirken, çok genel değerlendirmelerden bahsetmeniz çok yerinde ve inandırıcı olamaz. Rakamsal değerlendirmelerle var olunan sektörün pazarının ne olduğı ve bu pazardan işletmelerin alabildiğı payların neler olduğı hem yüzdesel hem de para cinsi karşılığı belirlenmelidir (www.habervitrini.com, 11-01-2007).

Kârlılık pazar payını oluşmaktadır. Ürün yaşam eğrisinin ilk aşamalarında işletmeler daha güçlü ve rekabet edebilir konumdadırlar. Üstün becerileri, kârlılıklarının yüksek olması ve ürün yaşam eğrisinden edindikleri tecrübelerle rakiplerinden daha hızlı hareket etme şansları olmaktadır (Day, 1999; s.135). Şekil 2- 34’de pazar payı kârlılığı ifade edilmektedir;



Şekil 2–34: İşletmelerin Pazar Payı ve Kârlılığı

Kaynak: George S. Day, Market Driven Strategy: Process for Creating Value, The Free Press, NewYork, 1999; s.136

Pazar payı ve kârlılık arasındaki tüm operasyonlar eşzamanlı hareket etmektedir. İlk zamanlarda ilk çıkış yapan işletme olmanın verdiği avantaj ürünün olgunlaşma döneminde yeni ihtiyaçlara karşı yeni stratejiler geliştirilmesinde zorluk olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Pazara ilk giren bazı işletmeler bu strateji değişikliklerine karşı hemen ve etkili yanıt veremeyebilirler. Pazar payı ve kârlılık oranları, pazarlama stratejilerinin en güvenilir çıktılarıdır, başarının ölçümlendiği en değerli verilerdir. İşletmenin göreceli pozisyonunu ve rakiplere karşı durumunu en net ortaya koyan değerlerdir (Day, 1999; s.135–136).

III. ULUSLARARASI PAZARLARDA YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME STRATEJİSİ AÇISINDAN REKABET AVANTAJI ve TÜRK EV TEKSTİLİ SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölüm sekiz ana başlıktan oluşmaktadır. İlk olarak araştırmanın gerçekleştirildiği sektör hakkında genel bilgiler verilmektedir. Daha sonra araştırmanın önemi, araştırmanın amacı ve kapsamı konusunda bilgi verilmekte, araştırmanın sınırlamaları, araştırma türü, araştırma hipotezleri ve araştırma yöntemi incelenmektedir. Son olarak ise araştırma bulguları ve bu bulguların değerlendirilmesi yapılmaktadır.

3.1. Uluslararası Pazarlarda Türk Ev Tekstili Sektörünün Genel Durumu

Ev tekstili, Türkiye’de tekstil ve konfeksiyon sanayinin en temel alt gruplarından biridir. Ev tekstili sektöründe dünyanın en önde gelen ülkelerinden olan Türkiye’de birçok firma kendi markasını oluşturmuş, buna bağlı olarak da yurt içi ve yurt dışında mağaza zincirleri kurmaya başlamışlardır. Sektördeki üreticilerin büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Sektörde bazı yabancı ünlü markaların da lisanslı üretimi yapılmaktadır.

Ev tekstili sektörü ve “ev modası” dünyada ve Türkiye’de gelişen, büyüyen bir sektör olmaktadır. Dünyanın giyim markası olarak tanınan pek çok marka da bir biri ardına ev tekstili sektörüne girmeye başlamıştır. 1993 yılında ilk içerik mağazasını açan Mudo, bu akımın öncülerinden biridir. Mudo’dan sonra sektöre giren Derishow Mimarca, Desa Concept, Zara Home, Ikea gibi içerik mağazalar çoğalmıştır. 2006 yılı sonunda Vakko, Sarar ve Beymen, "ev (home)" ürünlerini daha geniş çerçevede satışa sunmaya başlamışlar, Beymen Home, Vakko Dekor ve Sarev açılmıştır.

Giyim sektörünün marka olmuş, moda yaratan kuruluşlarının bir biri ardına ev tekstili sektörüne girmeleriyle birlikte, geçmişte de var olan ama etkisini fazla göstermeyen "ev modası" kavramı daha da gelişmiştir. “Ev dekorasyonunda” da moda akımları başlamıştır.

Uluslararası pazarlarda “ev” segmentinde önemli payları olan firmalar, Türkiye’de de bu segmente girme hazırlığı içindedir. Geçen yıl Sisley ve Benetton markalarının ev tekstil lisansını alan Zorlu Grubu, Sisley Casa ve Benetton Home markaları için ilk etapta 15 milyon dolarlık yatırım yapmıştır. Şu an için bu markaların satışı Linens mağazalarında yapılmakta ancak grup önümüzdeki yıllarda bu markalarla içerik mağazalar açmayı planlamaktadır. Bir diğer yabancı marka U.S. Polo ASSN de ev dekorasyonu ürünlerini piyasaya çıkarmaya hazırlanmaktadır. Lisansör olarak Aydın Örne şirketini ile anlaşılan firma, şu anda kreasyon oluşturma aşamasındadır. U.S. Polo ASSN markasının “ev” içerikli mağazalarının da 2008 başında açılması tasarlanmaktadır (www.hometex.org, 15-06-2007).

Türkiye’de ev tekstili sektörünün üretimini yoğunlaştığı başlıca iller; Bursa, Denizli, İstanbul, İzmir ve Uşak’tır. Bursa özellikle havlu, tül ve çarşaf üretiminin, Denizli havlu ve çarşaf üretiminin, Uşak battaniye üretiminin, İstanbul ise tül ve çarşaf üretiminin yoğun olduğu illerdir.

Ev tekstili sektöründe 2000–2007 yılları arasında Türkiye’nin uluslararası pazarlardaki ihracat hacmi aşağıda ürün ve ülke bazında detaylı olarak ifade edilmektedir.

Genel olarak Türkiye’nin 2000–2004 döneminde ev tekstil ürünleri ihracatı yıllık ortalama %16,7 gibi oldukça yüksek bir oranda artış göstererek 961 milyon dolardan 1,8 milyar dolara yaklaşmıştır (Sevim, Emek, 2006;s.2).

2000–2004 dönemlerinde Türkiye’nin ev tekstili yıllık ortalama ihracat artış hızı %16,7 değeri ile, %13,6 olan dünya ev tekstili yıllık ortalama ithalat artış hızının üzerinde gerçekleşmiştir. 2001–2004 dönemi ev tekstili ihracatında görülen yüksek oranlı artışlar ne yazık ki 2005 yılında sürdürülememiştir. 2005 yılı ev tekstili ihracatı sadece %2,7lik bir artışla 1,8 milyar doların biraz üzerinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçla sektörün Türkiye’nin toplam ihracatı içindeki payı da %2,8 den %2,5 e gerilemiştir (Sevim, Emek, 2006;s.2).

2001–2004 döneminde Türkiye’nin ev tekstili ihracatında ilk sırayı tuvalet ve mutfak bezleri (havlular) almıştır. Yıllık ortalama %24,8 gibi oldukça yüksek bir oranda

ihracat artışı elde edilen havlularda, 2005 yılı ihracatı ancak %12,6lık bir artışla 544 milyon dolardan 612 milyon dolara çıkmıştır. Bu sonuçta havluların ev tekstili ihracatındaki payı da %30,5 ten %33,5a yükselmiştir (Sevim, Emek, 2006;s.4).

2001–2004 döneminde ev tekstili ihracatında yatak çarşafı ikinci sırayı almaktadır. Yatak çarşafı ihracatı yıllık ortalama %25,8 oranında artış göstermişken, 2005 yılındaki artış oranı %9,9da kalmış ve bu ürünlerdeki ihracat 499 milyon dolardan 549 milyon dolara yükselmiştir. Yatak çarşafı ihracatının ev tekstili ihracatı içindeki payı da %28den %30a çıkmıştır (Sevim, Emek, 2006;s.4).

Türkiye'nin ev tekstili ihracatı içinde önemli yer tutan perdeler, tüller ve yatak örtüleri ise 2005 yılında %11 ile 14,5 arasında değişen ciddi ihracat kayıpları yaşamıştır. 2005 yılında perde ihracatı 209 milyon dolardan 186 milyon dolara gerilerken, tüllerdeki ihracat da 173 milyon dolardan 152 milyon doların altına düşmüştür. Yatak örtülerindeki ihracat da 2004–2005 yıllarında %18lik ve %14,5luk kayıplarla 169 milyon dolara gerilemiştir Battaniye ihracatı, Irak ile ticaretin başlamasıyla birlikte 2003 yılında sıçrama yapmış, %32,1lik bir artışla 36 milyon dolardan 47 milyon dolar civarına yükselmiştir. 2004–2005 yıllarında da Irak ile yapılan ihracatın hızla artmasıyla battaniye ihracatı 57 milyon dolara yaklaşmıştır (Sevim, Emek, 2006;s.4).

Masa örtüleri ihracatı, 2000–2005 döneminde, 2002 yılında yapılan 32 milyon dolarlık ihracat hariç, 40–44 milyon dolar civarında gerçekleşmiştir. Dantelâların ihracatı 2003 ve 2004 te %40,6 ve %34 gibi çok yüksek artışla 42 milyon dolara yaklaşmıştır. Ancak 2005 yılındaki %23,6lık düşüşle 32 milyon doların altına gerilemiştir (Sevim, Emek, 2006;s.5).

Tablo 3–1: Türkiye’nin Ev Tekstili Ürünleri İhracatı 2003–2005**(değer:1000 US dolar)**

Ürünler	2003	2004	2005	2005 ülke payı %
Tül mensucat	159,391	173,352	151,876	Rusya (30) İtalya (7) Almanya (6) İran (5) Polonya (4) Hollanda (4)
Dantelalar	31,084	41,663	31,816	İran (20) İtalya (13) Almanya (9) Polonya (7) Rusya (5) Sırbistan-Karadağ(5)
Goblen, flander, aubusson vb. , el işi duvar halıları	28	14	4	İngiltere (52) ABD (23)
Battaniyeler ve diz battaniyeleri	46,837	48,897	56,522	Irak (49) Almanya (13) İngiltere (7) ABD (4) Libya (3)
Yatak çarşafı	408,861	499,243	548,754	Almanya (39) ABD (20) Fransa (7) Hollanda (5) İngiltere (5) Avusturya (3)
Masa örtüleri	41,772	43,956	42,409	Almanya (39) Fransa (20) Yunanistan (5) ABD (5) İngiltere (3) Rusya (3)
Havlular (tuvalet ve mutfak bezleri)	446,426	543,883	612,358	ABD (24) Almanya (19) İngiltere (16) Fransa (7) Hollanda (5) İtalya (4)
Perdeler ve iç storlar, perde ve yatak farbelaları	177,966	209,392	186,333	ABD (31) Almanya (14) İngiltere (14) Fransa (8) İtalya (5) Rusya (5)

Yatak örtüleri ve diğer mefruşat eşyası	241,443	197,972	169,297	Almanya (35) Fransa (18) İspanya (7) ABD (5) Rusya (4) İngiltere (4)
Uyku tulumları	3,302	1,195	2,447	Almanya (67) Fransa (9) Polonya, S.Arabistan (5) İngiltere (3)
Yastıklar, yorganlar, şilteler	18,124	22,496	28,094	Almanya (30) Fransa (10) ABD (8) İngiltere (6) Hollanda (6) İran (3)
Toplam	1.575.234	1.782,06	1.829,91	Almanya (25) ABD (18) İngiltere (9) Fransa (8) Rusya (5) Hollanda (4) İtalya (4) İspanya (3) Avusturya (2) Belçika (2)

Kaynak: Ümit Sevim, Alparslan Emek, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ev Tekstil Ürünleri Araştırması, 2006, , s.2–3

Ev tekstili ihracatının önemli bir kısmı 2000–2005 yılları arasında Almanya’ya gerçekleştirilmiştir, bunu izleyen ülkeler sırasıyla ABD, İngiltere, Fransa, Rusya, Hollanda, İtalya, İspanya, Avusturya ve Belçika olmuştur.

2005 yılı sonrasında sektör ihracatının arttırılabileceği ve ihracat potansiyeline sahip pazarlar Rusya, Kuzey Afrika ülkeleri, Yunanistan, İsrail, Doğu Avrupa ve Bağımsız Devletler Topluluğu ülkeleri olarak değerlendirilmiştir.

Dünya tekstil ve hazır giyim ticaretine etki eden en önemli olaylar Çin’in 11 Aralık 2001 tarihinde Dünya Ticaret Örgütüne 143. üye olarak girmesi ve dünya tekstil ticaretinde 2004 sonu itibariyle kotaların kaldırılmasıdır. Bu gelişmeler neticesinde

Çin'in dünya tekstil ve hazır giyim pazarındaki payı hızla artmıştır (Sevim, Emek, 2006, s.4-5).

Türkiye 2006 yılında dünya ekonomisine paralel bir büyüme izlemiş ve %6 düzeyinde bir büyüme sağlamıştır ancak ev tekstili ihracatına bakıldığında ev tekstili sektöründe daralmalar yaşanmıştır.

Ev tekstili ihracatı 2006 yılında, 2005 yılına göre %5 oranında azalarak 2,1 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. 2006 yılında yatak çarşaflarından dokuma bornozlara, perdelerden tül ve işlemelere ev tekstili ürün gruplarında 2005 yılına göre %3 ile %46 arasında değişen oranlarda düşüşler olmuştur. Ancak ihracatta görülen düşüşün temelinde yatak çarşafları tüller ve işlemelerin ihracatında söz konusu olan %46lık azalmadan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bunun sonucu olarak da battaniye, yatak çarşafı, perde, tuvalet ve mutfak bezleri, havlu ve bornoz gibi çok çeşitli ürün gruplarını kapsayan ev tekstili ihracatının toplam tekstil ve konfeksiyon ihracatından aldığı pay %11,8den %10,6 ya düşmüştür. Türkiye'nin tül ve işleme ihracatı ülkeler bazında incelendiğinde en fazla ihracat yapılan ülkeler Rusya Federasyonu, İran, ABD, İtalya ve Senegal olmuştur. Bununla beraber, 2006 yılında Rusya Federasyonu'na tül ve işleme ihracatı dolar bazında yarı yarıya düşmüş, İran'a ihracat %40 azalmış, İtalya'ya ihracat ise hemen hemen üçte birine inmiştir. Tül ve işleme ihracatında belli başlı pazarlardan Cezayir'e ihracat 6,4 milyon dolardan 3,7 milyon dolara düşerek %41 oranında azalırken, Polonya'ya ihracat 9 milyon dolardan 3,2 milyon dolara düşerek 2005 yılındaki değerin yaklaşık üçte birine düşmüştür.

Diğer yandan, 2005 yılında 11,8 milyon dolar değerinde tül ve işleme ihraç edilen Almanya'ya ihracatın 2006 yılında neredeyse altıda birine düşerek 1,8 milyon dolara inmesi çok dikkat çekicidir. Çünkü Almanya'nın hazır eşya ithalatı giyim eşyası ithalatından daha hızlı artmaktadır ki hazır eşya ithalatının çok büyük bölümünü ev tekstili ürünleri oluşturmaktadır. Bu noktada, Türkiye'nin Almanya'nın ev tekstili ithalatındaki canlılıktan özellikle tül ve işleme ihracatında hiç bir şekilde yararlanamadığı, aksine ciddi şekilde pazar kaybına uğradığı anlaşılmaktadır.

İtkib tarafından yapılan Rusya pazarı ile ilgili istatistikî bir çalışmaya göre, en fazla tül ve işleme ihraç edilen pazar durumundaki Rusya Federasyonu’nun ithalatında hazır eşyaların payı yükselmektedir ve hazır eşyalar ağırlıklı olarak ev tekstili ürünlerini içermektedir. Bu itibarla, Türkiye’nin Rusya pazarındaki artan ev tekstili potansiyelini de değerlendiremediği, hatta artan küresel rekabet dolayısıyla pazar kaybettiği çıkarımı yapılabilir (Parılı, Türkant, Bayraktar, 2006;s.23–24).

Tablo 3–2: Türkiye’nin Ev Tekstili Ürünleri İhracatı 2005–2006

Başlıca Ev Tekstili Ürünleri	2005 Miktar (kg)	2005 Değer US Dolar	2005 Miktar (kg)	2006 Değer US Dolar	DEĞİŞİM % MİKTAR	DEĞİŞİM % DEĞER
Battaniyeler	13.691.851	57.324.712	15.719.584	63.286.188	15	10
Yatak çarşafı	65.406.988	556.337.218	63.123.337	538.032.349	—3	—3
Masa örtüleri	4.497.258	42.911.944	3.290.118	35.055.720	—27	—18
Tuvalet ve mutfak bezleri	75.926.842	617.841.287	76.526.668	624.253.298	1	1
Perde, perde ve yatak farbelası	13.131.023	189.802.678	12.498.458	179.640.762	—5	—5
Yatak Örtüleri	4.800.594	34.169.707	4.037.123	31.221.300	—16	—9
Diğer mefruşat eşyası	12.242.877	139.766.183	12.200.668	133.896.798	0	—4
Tüller ve işlemler	13.203.801	188.059.460	7.233.221	101.247.104	—45	—46
Elişi duvar halıları	764	3.843	3.743	24.516	390	538
Yastık, yorgan ve uyku tulumları	4.468.041	29.548.404	4.929.419	35.173.347	10	19
Örme bornozlar	6.910.622	87.301.137	7.070.047	93.337.444	2	7
Dokuma bornozlar	20.913.274	244.409.426	20.355.947	238.191.137	—3	—3
Toplam Ev tekstili İhracatı	235.193.935	2.187.475.999	226.988.333	2.073.359.963	—3	—5

Kaynak: Dr. Hasan Parılı, Berna Türkant, Dr. Türkan Bayraktar, İTKİB Genel Sekreterliği AR-GE ve Mevzuat Şubesi Yayınları, Tekstil Sektörünün İhracat Performansı Yıllık Değerlendirme Raporu, 2006, s.25

Çin’in Dünya Ticaret Örgütü’ne üyelik anlaşması gereği, 2005 yılı ikinci yarısından itibaren başta AB ve ABD olmak üzere çeşitli ülkeler tarafından bazı Çin ürünlerine yeniden uygulanan kotalar, dünya ticaret akışını etkilemiştir. Hem AB hem de ABD 2006 yılında Çin’den ithalatı ciddi oranlarda yavaşlatmış; 2005 yılında AB’nin Çin’den yaptığı ithalat Ocak-Ağustos döneminde %47 ve ABD’nin Ocak-Eylül dönemi ithalatı %61 artış kaydederken 2006 yılı eş dönemde AB ithalatı %6, ABD ithalatı ise %14,5 artmıştır. Kotaların bir diğer etkisi de büyük pazardaki alıcıların geleneksel

pazarlara yeniden dönüş yapması olmuştur (Parlıtı, Türkant, Bayraktar, 2006;s.40–42). Türkiye'nin ev tekstili ihracatı, 2007'nin ilk çeyreğinde, 2006 yılının aynı dönemine kıyasla sadece %5 oranında artarak 492,7 milyon dolara ulaşmıştır ve 2007 yılı incelendiğinde Türkiye'nin ev tekstili ihracatının en fazla Almanya'ya yapıldığı görülmektedir. Almanya'ya gerçekleştirilen ev tekstili ihracatı 2007 yılının ilk çeyreğinde 2006 yılının aynı dönemine kıyasla %3,6 oranında artarak 108,1 milyon dolara ulaşmıştır. Daha sonra ABD, İngiltere ve Fransa gelmektedir. Tablo 3–3 de 2007 yılının ilk çeyreğinde Türkiye'nin en fazla ev tekstili ihracatı yaptığı ilk 20 ülke verilmektedir.

Tablo 3–3: Ev Tekstili Ürünlerini İhraç Ettiğimiz İlk 20 Ülke Ocak-Mart 06–07

Ülkeler	Ocak-Mart 2006 Birim \$	Ocak-Mart 2007 Birim \$	DEĞİŞİM %
Almanya	104.389	108.099	3,60
ABD	87.450	63.238	—27,7
İngiltere	57.930	52.596	—9,2
Fransa	39.249	41.603	6
Rusya Federasyonu	25.481	27.807	9,1
İtalya	20,64	29.162	41,3
Hollanda	18.412	18.561	0,8
İspanya	10.345	16.499	59,5
Belçika	9.005	11.760	30,6
Irak	8.535	7.815	—8,4
Avusturya	8.063	7.272	—9,8
Yunanistan	7. 648	9.527	24,6
İsviçre	6.701	7.190	7,3
İsveç	6.111	9.762	59,7
İsrail	5.666	4.559	—19,5
Ukrayna	5.350	4.637	—13,3
İran	4.058	5.192	27,9
Romanya	3.906	8.253	111,3
İrlanda	3.528	2.293	—35
Bulgaristan	3.119	3.602	15,5
İlk 20 ülke toplamı	435.586	439.427	0,9
İlk 20 ülkenin toplamda payı	93,1	89,2	—4,2
Toplam	468.009	492.749	5,3

Kaynak: Türkan Bayraktar, İTKİB Genel Sekreterliği AR-GE ve Mevzuat Şubesi Yayınları, Tekstil Sektörünün İhracat Performansı Yıllık Değerlendirme Raporu, 2007 Ocak-Mart dönemi, s.29

Türkiye'nin İtalya'ya gerçekleştirilen ev tekstili ihracatı 2007'nin ilk çeyreğinde 29,2 milyon dolar, Rusya Federasyonu ile 27,8 milyon dolar, Romanya ile 8,3 milyon dolar değerinde olmuştur (Bayraktar, 2007;s.3).

2007 yılının ilk üç aylık döneminde ev tekstili ürün grubunda en çok ihraç edilen ürünler; tuvalet ve mutfak bezleri, yatak çarşafı, dokuma bornozlar olmuştur. Tuvalet ve mutfak bezleri ile yatak çarşafında miktar bazında azalmalar olmasına rağmen değer bazında artışlar dikkat çekicidir. Bu bağlamda, 2007 yılının ilk üç ayında bu ürünlerde birim fiyat yönünden yüksek ürünlerin ihraç edildiği söylenebilir (Bayraktar, 2007; s.27). Tablo 3–4’de Türkiye’nin ev tekstili ürünlerini 2006 Ocak-Mart ve 2007 Ocak-Mart dönemleri karşılaştıran bir bilgi sunulmaktadır.

Tablo 3–4: Türkiye’nin Ev Tekstili Ürünleri İhracatı (Ocak-Mart) 2006–2007

Başlıca Ev Tekstili Ürünleri	Ocak-Mart 2006 Miktar (kg)	Ocak-Mart 2006 Değer US Dolar	Ocak-Mart 2007 Miktar (kg)	Ocak-Mart 2007 Değer US Dolar	DEĞİŞİM % MİKTAR	DEĞİŞİM % DEĞER
Battaniyeler	4.363.736	15.254.555	4.636.590	14.114.495	6	—7
Yatak çarşafı	13.978.972	115.340.239	13.575.339	118.205.015	—3	2
Masa örtüleri	854.600	8.139.833	962.908	8.520.907	13	5
Tuvalet ve mutfak bezleri	20.713.938	150.118.236	19.793.454	155.707.882	—4	4
Perde, perde ve yatak farbelası	3.459.220	45.915.577	3.075.448	43.012.761	—11	—6
Yatak Örtüleri	1.061.812	7.332.415	1.076.863	8.245.929	1	12
Diğer mefruşat eşyası	3.240.881	32.880.812	4.923.915	46.204.924	52	41
Tüller ve işlemeler	2.005.495	25.063.216	1.622.258	24.126.229	—19	—4
Elişi duvar halıları	915	5.658	601	2.191	—34	—61
Yastık, yorgan ve uyku tulumları	1.024.507	6.556.485	1.401.624	9.695.201	37	48
Örme bornozlar	1.341.467	17.714.158	1.370.424	16.797.600	2	—5
Dokuma bornozlar	4.102.532	43.687.996	4.238.756	48.116.279	3	10
Toplam Ev tekstili İhracatı	56.148.075	468.009.180	56.678.180	492.749.413	1	5

Kaynak: Türkan Bayraktar, İTKİB Genel Sekreterliği AR-GE ve Mevzuat Şubesi Yayınları, Tekstil Sektörünün İhracat Performansı Yıllık Değerlendirme Raporu, Ocak-Mart dönemi, 2007; s.27.

3.2. Araştırmanın Önemi

Dünya ekonomisinde 1980 sonrası başlayan neo-liberal politikaların doğurduğu küreselleşme hareketi, bölgeselleşme eğilimini tetiklemekte bunun sonucunda da dünya pazarları her geçen gün daha da artan bir rekabet ortamı ile karşı karşıya kalmaktadır. Daha önce rakip olması imkânı olmayan irili ufaklı birçok firma güçlü firmalar karşısına rakip olarak çıkabilmektedir.

Artan rekabet ortamı müşteri odaklı pazarlama anlayışının önem kazanmasına sebep olmakta, bu da rekabet stratejisi geliştirme sürecinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Rekabet stratejileri geliştirmenin günümüzde en hızlı ve etkin yöntemi yenilik ve yeni ürün geliştirme stratejisidir. Yeni ürün geliştirme stratejisinin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılamak üzere hareket etmektir. Müşteri ihtiyaç ve taleplerine zamanında çözüm üretmek, müşteriler tarafından tercih edilmek ve kârlı, pazarını sürekli büyüten işletme haline gelmek de amaçlar arasındadır.

Rekabet avantajı olarak yeni ürün geliştirme hız, esneklik, süreklilik ve taklit edilemezlik unsurları üzerine konumlandırılmalıdır. Yenilikçi, yenilik yapan, yeni ürünler geliştiren işletme olarak sektörde tanınmak işletmelere doğal olarak üstünlük ve eşitler arasında da birincilik sunmaktadır.

Yenilikçilik, son dönemin en önemli yönetim felsefesi haline gelmiştir. Yenilik, kurumlarda ve kişilerde başarı, mutluluk, heyecan ve istek yaratmakta, yeni ürün geliştirme beceri ve yetkinlikleri artık tüm sektörlerde elde edilmeye çalışılan değerleri oluşturmaktadır. Türkiye ev tekstili sektöründe özellikle fason üretim ve markalaşma konusunda daha fazla araştırmanın yapılmış olması rekabet avantajı olarak yeni ürün geliştirme konusunda araştırmaların çok fazla yapılmamış olması bu konuda önemli boşlukların olmasını getirmiştir. Bu araştırmanın, konusunda ilklerden biri olması nedeni ile önemi daha da artmaktadır.

3.3.Araştırma Amacı ve Kapsamı

Günümüzde hızla değişen rekabet ortamı işletmeleri daha yaratıcı ve esnek çözümlere itmektedir. Bunun sonucu olarak da işletmeler, müşterilerin değişen ve gelişen taleplerini, tercihlerini karşılayacak yeni ürünler geliştirmekle yükümlüdürler.

Rekabetin hızlanarak çoğaldığı 2000’li yıllarda işletmeler rakiplerinin önünde olmak ve müşteriler tarafından tercih edilmek için rekabet koşullarını zorlamaktadırlar. İşletmelerin içinde bulunduğu mikro çevre koşulları içindeki farklılıklar başarılı ve sistemli bir biçimde kontrol altında tutularak işletmeler için oluşabilecek çeşitli tehditler fırsatlara çevrilebilir. Mikro çevre koşullarını başarılı biçimde yöneten işletmeler, makro çevre koşullarından kaynaklanan tüm oluşumlara ve değişimlere daha hızlı yanıt verebilen, esnek, pratik ve yenilikçi işletmeler olmaktadır.

Rekabet ve yenilik kavramları günümüzde birlikte ifade edilen kavramlar olmuştur. Yenilik yapma becerisi, yeni ürün geliştirme için ayrılacak finansal gücü ve kurumsal isteği ne kadar yüksek olursa işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilme güçleri de o kadar yüksek olmaktadır. Yeni fikirler geliştirme, bu fikirlerin yeni bir ürün/ hizmet olarak pazara sunulması büyük küçük her işletmenin “zaten yaptığını” düşünmesine rağmen neden bazılarının sürekli başarılar elde ettiği bazılarının ise neden sürekli başarısız olduğu, üzerinde durulması gereken en önemli noktadır.

Özellikle üretim sektörlerinde yapılacak yeni ürün geliştirme faaliyetleri müşterilerin/ tüketicilerin doğrudan ilgi alanlarına girmekte, yenilik, yeni ürün, taklit edilen ürün ayrımı müşteri bazında anında karşılığını almaktadır. Yenilik ve yeni ürünlerin müşteriler gözünde algılanmasıyla ilgili ilk araştırmalardan biri olan Allen ve Hamilton’un araştırmalarında piyasaya “yeni” olarak sunulan ürünlerin %90ının dünya için *yeni* olmadığı ortaya çıkmıştır (Hamilton, Allen, 1982; s.10). 2000 senesinde Crawford ve Benedetto bu araştırmayı güncellemiş ve 2000’li yıllarda işletmeler için “yeni” olan ürünlerin oranı %25, dünya için “yepyeni” olan ürünlerin oranı ise sadece %2 olarak tespit edilmiştir (Crawford ve Benedetto, 2000; s.11).

Yepyeni ürün üretebilmek bu kadar güç iken yeni ürün geliştirerek rekabet stratejisi yaratmanın faydası ancak işletmelerin yeni pazarlama içeriklerinden faydalanmaları, iş yapmanın yeni yollarını keşfetmeleri ve bu yeni yöntemleri uygulamalarıyla sağlanabilmektedir.

Çalışmanın teori bölümünde detaylı olarak ifade edilmiştir ki, yeni ürün geliştirme sadece bir üretim ve lansman süreci değildir. Yeni ürün geliştirmenin rekabet avantajı olarak işletmelere fırsat üstünlüğü sunabilmesi için organizasyonun her basamağı bu sürece tam destek ve katkı sağlamalıdır.

Bu araştırma ile amaçlanan, teorik olarak alt yapısı kurulmuş yeni ürün geliştirme stratejisi açısından rekabet avantajı temasının uluslararası pazarlarda hedef kitle olarak seçilen Türk ev tekstili ihracatçı ve aynı zamanda üretici işletmeler üzerinde yansımaları olduğunu bulmaktır. Ayrıca bu işletmelerin uyguladıkları yeni ürün geliştirme stratejilerinin rekabet avantajı yaratabilecek düzeyde gelişip gelişmediğini görmek ve yeni ürün geliştirme stratejilerinin gerçekten de rekabet avantajı olarak görülüp görülmediğini ortaya koymaktır.

Ev tekstili sektöründe Türk firmaları uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlama stratejisi olarak yeni ürün geliştirme ile marka stratejilerini birlikte değerlendirilmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen Turquality® Projesi 23 Kasım 2004 tarihinde Türkiye'nin uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü desteklemek amacıyla uygulamaya konulmuştur. Turquality'nin bir akreditasyon sistemi haline getirilebilmesi, tüketici gözünde bir kalite garantörü, Türk markaları açısından ise bir gelişim katalizörü olabilmesi amacıyla, Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM), Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) ve İtkib birlikte hareket etmektedir (<http://www.turquality.com>,07-05-2007). Bu uygulama kendi alanında dünya tek olan bir projedir ve temel amacı da Türk ev tekstilini, dünya pazarlarında daha rekabetçi bir yapıya kavuşturmak ve dünyada daralan pazardan daha fazla pay alabilmesini sağlamaktır.

3.4.Araştırmanın Sınırlamaları

Araştırmanın sınırlamalarını üç ana noktada toplamak mümkündür.

İlk kısıt; bu araştırmanın sadece 16–20 Mayıs 2007 tarihleri arasında İstanbul CNR Expo Fuar Merkezi’nde Evsiad (Ev Tekstili Sanayici ve İş Adamları Derneği) ve Tetsd’nin (Türkiye Ev Tekstili Sanayicileri Derneği) desteği ile gerçekleştirilen ve ev tekstili sektöründe dünyanın en büyük ikinci fuarı olan Evteks 2007 İstanbul Ev Tekstili Fuarına katılan işletmeler üzerinde yapılmış olmasıdır.

İkinci kısıt bu işletmelerin Türkiye’de üretim yapan işletmeler olmalarıdır. Üçüncü kısıt da Türk ev tekstili sektöründe ihracatçı ve aynı zamanda üretici olan işletmeler arasında gerçekleştirilmiş olmasıdır.

Evteks 2007 fuarında 1340 marka yer almıştır. Her yıl daha da gelişen yapısıyla küresel bir kimlik kazanan fuara, bu yıl 745 firma katılmıştır. Evteks 2007’nin katılımcı profilini ev sahibi Türkiye başta olmak üzere; İspanya, İtalya, Almanya, Pakistan, Polonya, Yunanistan, ABD, Belçika, Fransa, Avusturya, İngiltere, Kanada, Hollanda, Hindistan, İsrail, Güney Kore, Suriye, Mısır ve Güney Afrika ülkelerinden; tül ve perde, döşemelik kumaş, dekostyle, uyku ve yatak odası, mutfak ve yemek odası, banyo, yer döşemeleri, duvar kaplamaları, güneş ve gölge, tasarım ve teknoloji üreticileri oluşturmuştur (<http://www.itf-evteks.com>, 14–06–2007). Dünya çapında bu kadar geniş katılımcının olduğu ve Türkiye’nin her bölgesinden de katılımcının geldiği bir fuar olduğu için Evteks fuarı ev tekstili sektöründeki araştırmada alan olarak seçilmiştir.

3.5.Araştırmanın Türü

Yapılan araştırmanın türü tanımlayıcı araştırmadır. Tanımlayıcı araştırmalar bireyin, toplumun ya da olayların özelliklerini tanımlamak için yapılan araştırmalardır. Pazarlama araştırmalarında en çok kullanılan modellerden biri olan tanımlayıcı araştırma modellerinde, söz konusu tanımlarla birlikte geleceğe dönük bir takım tahminler yapılmaya çalışmaktadır (Yükselen, 2006; s.32).

Tanımlayıcı araştırma genellikle şu durumlarda kullanılmaktadır; (Yükselen, 2006; s.33)

- ✓ Belirli grupların özelliklerini tanımlamak için kullanılabilir, örneğin bir markanın kullanıcısı konumundaki tüketicilerin demografik özelliklerini saptamak için.
- ✓ Belirli bir davranış sergileyen tüketici kitlesinin toplam tüketici sayısı içindeki oranını hesaplamak için kullanılabilir, örneğin bir yerleşim yerinde yeni açılan süpermarketlerden alışveriş yapanların oranını hesaplamak için.
- ✓ Geleceğe dönük tahminler ışığında çeşitli stratejiler geliştirmek için kullanılabilir, örneğin gelecekte pazarın genişleyeceği ve ya yeni pazarlara girileceği tahmin edildiğinde, satış gücünün büyüklüğünü bu günden saptamak ve ya satıcıların eğitimi konusunda çalışmalar yapmak için.

Tanımlayıcı araştırmada amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır. Bu tür araştırmalar genellikle iki veya daha fazla değişken arasındaki ilginin derecesini belirlemeyi içermektedir. Bu tür araştırmalarda elde edilen bilgiler esas olarak tanımlayıcı olmakla birlikte tahmin için de kullanılabilir. Örneğin, pazar payının saptanması ile ilgili tanımlayıcı bir pazarlama araştırmasından elde edilen bilgiler ile Markov modeli, Doğrusal öğrenme modeli gibi matematiksel modellerle veya Regresyon analizi, Ayırma analizi gibi istatistiksel analiz yardımıyla pazar payının tahmininde kullanılabilmektedir (Kurtuluş, 1998; s.310–311).

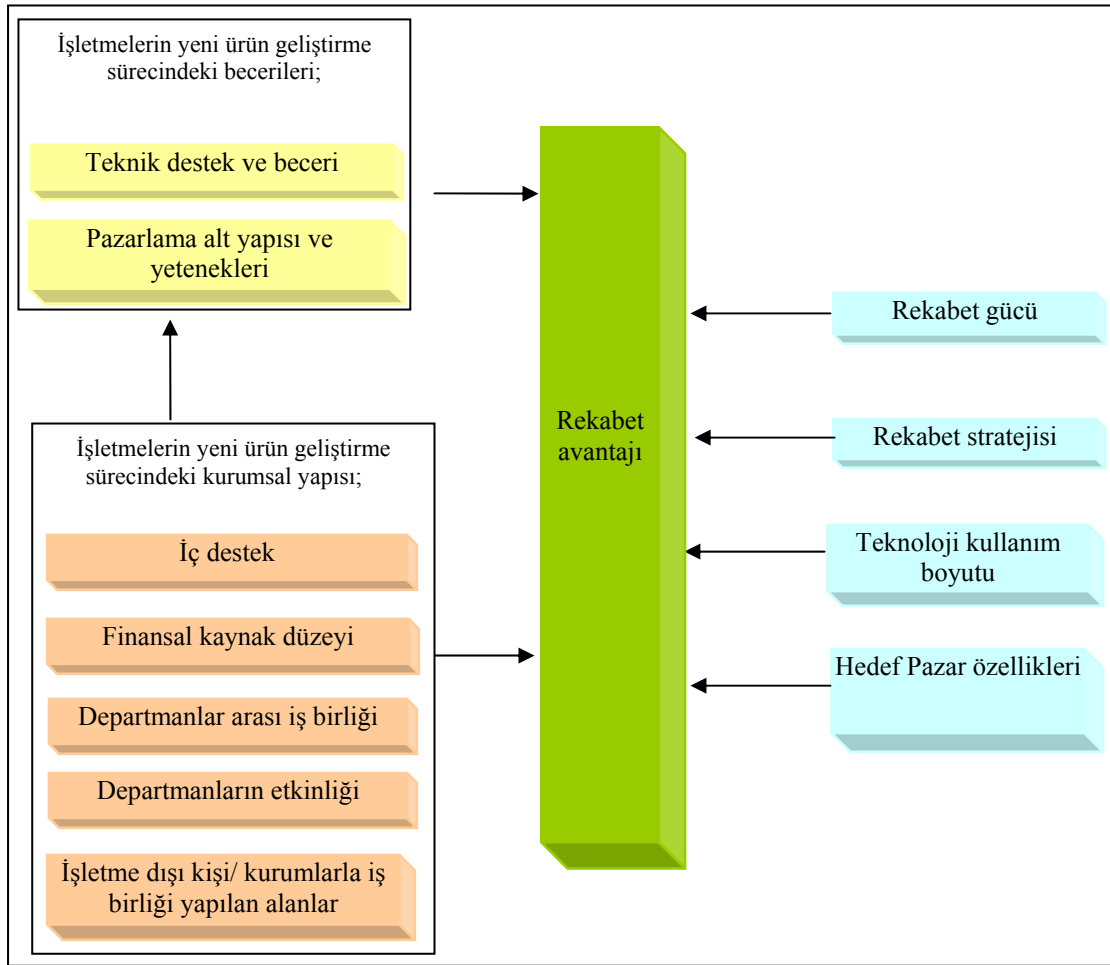
3.6.Araştırma Yapı Modeli ve Araştırma Hipotezleri

3.6.1 Araştırma Modeli

Araştırmamızda işletmelerin yeni ürün geliştirme sürecinde kurumsal yapıları, işletmelerin yeni ürün geliştirme becerileri, rekabet avantajları, pazardaki rekabet güçlerini dayandırdıkları noktalar, rekabet stratejileri, teknoloji kullanım boyutları, işletmelerin hedef pazar özellikleri değerlendirilmiştir. Aşağıdaki model teorik olarak yapılan incelemeler sonucunda oluşturulmuş beklenen ilişkileri ifade etmektedir. Bu

kapsamda rekabet avantajı üzerinde etkili olabilecek değişkenler literatür incelemesi sonucunda tanımlanmış ve araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

Ev tekstili sektöründe yapılan araştırmaya katılan işletmelerin rekabet avantajı ile rekabet gücü, rekabet stratejileri, teknoloji kullanım boyutu, hedef pazar özellikleri, işletmenin yeni ürün geliştirmedeki becerisi; teknik destek ve becerileri ve pazarlama alt yapısı ve yetenekleri, işletmenin yeni ürün geliştirme sürecindeki kurumsal yapısı; iç destek, finansal kaynak düzeyi, departmanlar arası iş birliği, departmanların etkinliği ve işletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliği yapılan alanlar değişkenlerinin, işletmeleri rekabet avantajına olumlu yönde etki yaptığı beklenmektedir. Bu beklentinin doğruluğunu test etmek için çoklu regresyon analizi yapılacaktır. Şekil 3–1 de ölçmeye çalıştığımız araştırma modeli yer almaktadır.



Şekil 3–1: Araştırma Modeli

Rekabet avantajı bağımlı değişkeni ile rekabet gücü, rekabet stratejileri, teknoloji kullanım boyutu, hedef pazar özellikleri, işletmenin yeni ürün geliştirmedeki becerisi; teknik destek ve becerileri ve pazarlama alt yapısı ve yetenekleri, işletmenin yeni ürün geliştirme sürecindeki kurumsal yapısı; i destek, finansal kaynak düzeyi, departmanlar arası iş birliği, departmanların etkinliği ve işletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliği yapılan alanların ilişki dereceleri incelenmektedir.

Aşağıda sunulan hipotezlerle, bağımsız değişkenler üzerinde yapılan manipülasyonların rekabet avantajı bağımlı değişkeni üzerindeki etkileri incelenmektedir.

3.6.2 Araştırma Hipotezleri

Yeni rn geliştirme sürecinde endüstriyel tasarımcılar, ürün ve kullanıcı arasında pozitif yönde reaksiyon yaratacak, fonksiyonel faydası ve operasyonel-ergonomik kullanım alanı olan, estetik açıdan güçlendirilmiş ürünleri başarmaya çalışmaktadırlar (Veryzer, 2005;s. 25). Bunu başarmak için kurumsal kararlılık ve i motivasyon yüksekliği moral ve başarı için itici gleri oluşturmaktadır. Gerekli durumlarda fikir, teknolojik destek ya da finansal yardımlar dışarıdan temin edilmelidir. Kontrol edilebilir noktada olmak koşuluyla AR-GE çalışmalarında dahi işletme dışı kişi/ kurumlardan destek sağlanabilmelidir.

İşletme i motivasyonu ve st yönetim kararlılığı ve dışarıdan temin edilebilecek destekler, AR-GE çalışmalarına ayrılması gereken beler, departmanlar arası etkileşimi yönetecek ve yönlendirecek yönetim yapısı yenilik anlayışıyla şekillenmiş yöneticilerin başarabilecekleri işlerdir. Yönetimde yenilik anlayışıyla hareket eden işletmeler yönetim problemlerinde sorumluluk almak, işletmeye yeni bakış açıları sağlayacak yeni prensiplere sahip olmak, yönetim uygunluğunun yeniden yapılandırılması ve mümkün olabilecek işlerin tekrar tanımlanmasıyla örneklemeler oluşturacak temelde dört değeri oluşturarak gelişime ve başarıya destek olmaktadır (Hamel, 2006;s.77).

İşletmelerdeki yönetim felsefesi ve işletme yönetimlerinin yenilik, yeni ürün geliştirme süreçlerindeki bilimsel ve isteksel yaklaşımları yeni ürün geliştirme sürecini

yönlendiren önemli ve ilk faktörlerdendir. Departmanlar arası iletişim ve iletişimin doğru yönlendirilebilmesiyle sağlanan sinerji sonucunda yeni ürün geliştirme süreci daha özgül ve müşteri odaklı hareket alanları sunmaktadır. Bu ifadelerin ışığında işletmenin yeni ürün geliştirme sürecindeki kurumsal yapısına etki eden işletme içinde verilecek iç destek, finansal kaynak düzeyi, departmanlar arası işbirliği, departmanların etkinliği ve işletme dışındaki kişi/ kurumlarla yapılacak işbirliği alanlarının bütün olarak ele alındığı kurumsal yapının rekabet avantajına olumlu yönde etki yaptığı ile ilgili hipotez ortaya atılmıştır;

H1: Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmelerin kurumsal yapısı ne kadar güçlü ise kurumsal yapının rekabet avantajına etkisi o kadar yüksek olacaktır.

Yeni ürünlerin ticari olarak başarıya ulaşması için işletme kurumsal yapısı içinde pazarlama ve tasarım bölümleri anahtar departmanlar olarak görülmektedir. Tasarımdan kasıt, yeni ürün dizayn, tasarım, mühendislik işlerinin tümünün yapıldığı departmanlardır. Rekabet avantajı yaratmada çok etkin durumda olan radikal yeni ürünler geliştirebilmek için tasarım bölümü ve pazarlama arasındaki etkin işbirliği, pazarlama ve tasarım bölümlerinin birlikte çalışması sonucu oluşabilecek başarı bu noktada çok önemli bir yer teşkil etmektedir (Veryzer, 2005;s. 23).

Yeni ürünlerin tasarımında ve ticarileştirilmesi sürecinde mühendisler, endüstriyel tasarımcılar, pazar araştırmacıları, pazarlama departmanında çalışanlar arasında işbirliği gerekmektedir. Bunun yanında müşterinin iyi dinlenmesi, müşteriden alınacak geri bildirimlerin iyi değerlendirilmesi ve yeni ürün geliştirme sürecinde karar verirken bunların üst yönetim tarafından göz önünde bulundurulması işletmelere fırsatlar yaratmaktadır (Veryzer, 2005;s. 23). Oluşturulan ürünün pazara, zaman planlamasına ve sevk planlamasına uygun biçimde, güvenlikle sevk edilebilmesi, dağıtım kanalı yapısındaki amaç bütünlüğü de yeni ürünün sunumu aşamasında dikkat edilecek en önemli özelliklerden sayılmaktadır. Bu ifadeler ışığında işletmenin yeni ürün geliştirme sürecindeki becerilerine etki eden teknik destek ve becerileri ve pazarlama alt yapısı ve yetenekleri bütün olarak ele alındığı işletme becerilerinin rekabet avantajına olumlu yönde etki yaptığı ile ilgili hipotezler ile ortaya atılmıştır;

H2: Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmelerin becerileri ne kadar güçlü ise işletme becerilerinin rekabet avantajına etkisi o kadar yüksek olacaktır.

İşletmelerin kurumsal yapılarının işletme becerileri üzerinde ayrıca etkisi olduğu ve bu değişkenler arasında bir ilişki derecesinin bulunduğu araştırmamızda ifade edilmektedir. İşletmenin yeni ürün geliştirme sürecindeki kurumsal yapısına etki eden işletme içinde verilecek iç destek, finansal kaynak düzeyi, departmanlar arası işbirliği, departmanların etkinliği ve işletme dışındaki kişi/ kurumlarla yapılacak işbirliği alanlarının bütün olarak ele alındığı kurumsal yapının işletmenin teknik destek ve becerilerine ve pazarlama alt yapısı ve yeteneklerine olumlu yönde etki yaptığı ile ilgili hipotezlerle ortaya atılmıştır;

H3: Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmelerin kurumsal yapısı ne kadar güçlü ise işletme kurumsal yapısının işletme becerilerine (teknik destek ve becerileri, pazarlama alt yapısı ve yetenekleri) etkisi o kadar yüksek olacaktır.

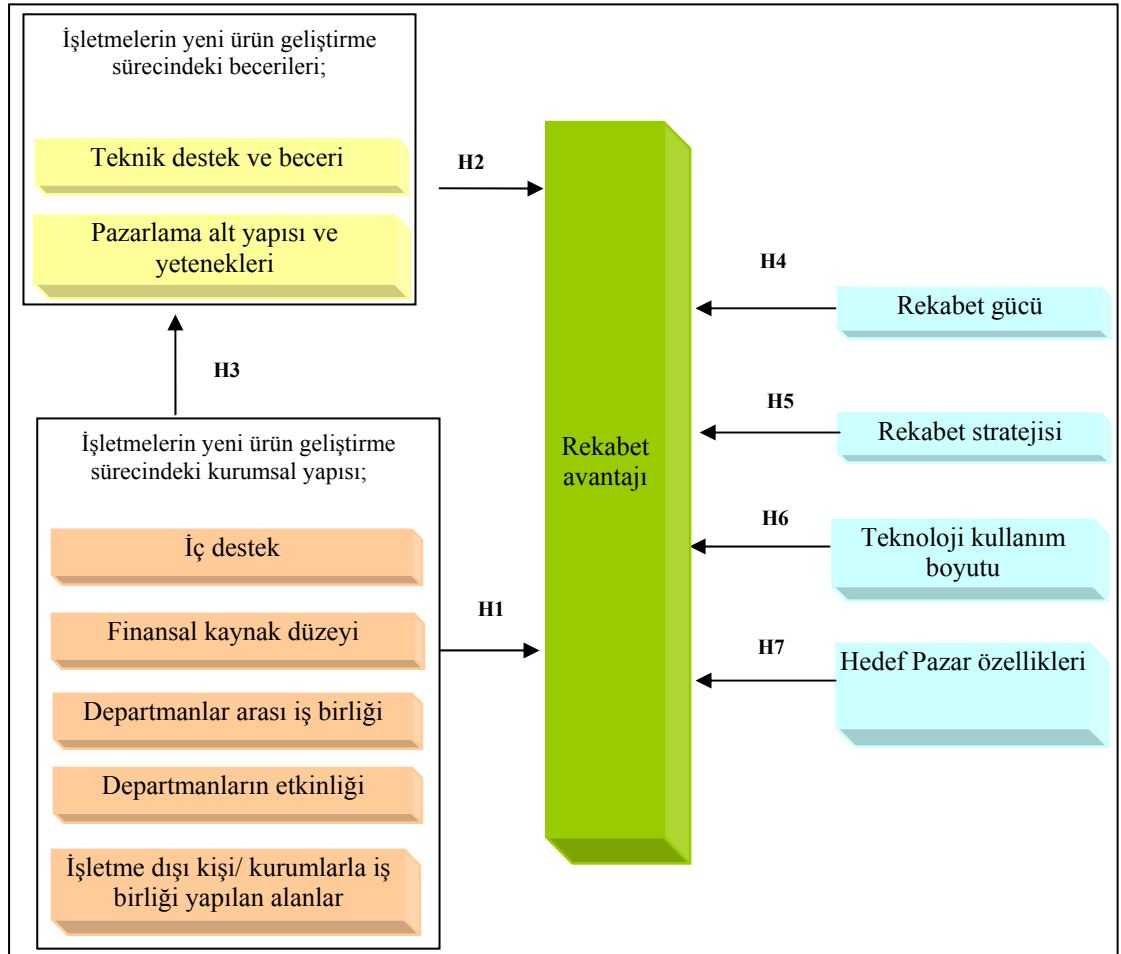
Rekabet gücü, rekabet stratejileri, işletmelerin teknoloji kullanım boyutları, işletmelerin bulundukları hedef pazarların özellikleri sonucu pazarlarda müşterilere sunabileceği faydalar, hangi boyutlarıyla işletme değerini yükseltebilecekleri, işletmelerin bu faktörler ışığında rekabet avantajı oluşturacak beceri ve donanımları teori bölümünde uzun olarak açıklanmıştır. Teoride aktarılan bilgiler ışığında işletmenin rekabet gücü, rekabet stratejileri, teknoloji kullanım boyutları ve hedef pazar özelliklerinin rekabet avantajına olumlu yönde etki yaptığı ile ilgili hipotezler ile ortaya atılmıştır;

H4: Rekabet gücünün dayandırıldığı faktörlerin sayısı ne kadar artarsa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar yüksek olacaktır.

H5: Rekabet stratejisi seçiminde pozisyona göre alternatifli hareket etmek ne kadar yüksek olursa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar büyük olacaktır.

H6: İşletmelerin teknoloji kullanım boyutları ne kadar geniş açılı olursa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar yüksek olacaktır.

H7: İşletmelerin hedef pazarlarındaki makro özelliklerin değerlendirilmesi ne kadar yüksek olursa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar yüksek olacaktır.



Şekil 3–2: Araştırma Modeli ve Hipotezleri

3.7.Araştırma Yöntemi

Bu kısımda ana kütle ve örnek kütleinin seçimi, veri toplama yöntemi, anket sorularının hazırlanması ve veri analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgiler verilmektedir.

3.7.1 Ana K t le ve  rnek K t lenin Seçimi

İşletmelerin yeni ürün geliştirmede süreklilik sağlaması, pazara girişte ve mevcut pazarlarda müşteriler tarafından tercih edilmelerinde en önemli etkenlerden biridir. Ev dekorasyonu sektöründe moda oluşturulması sebebiyle yeni ürün geliştirme süreci ev tekstilinde de önemli bir değer taşımaya başlamıştır. Ev tekstili sektöründe hizmet veren işletmeler rekabet avantajı yakalayabilmek ve fırsatlardan faydalanmak için yeni ürün geliştirme sürecine geçmişe oranla daha fazla önem vermektedirler. Yeni  r n geliştirme sürekliliği artık ev tekstili sektöründe güncel değerlerden biri halindedir.

Dünya ev tekstili pazarında daha fazla pay alabilmek için işletmeler üretim kalitesini oluşturan hammaddeden yeni ürün tasarımına ve yeni ürünlerin sunumuna kadar her konuya daha fazla önem vermeli, sektördeki küresel yaklaşım ve değişimleri daha yakından takip etmeli ve markalaşmaya, pazarlamaya daha fazla yatırım yapmalıdır. Türkiye, ev tekstili sektöründe genel profilin aksine önemli üretici gruplarının dâhil olduğu, ileri teknolojiyi etkili bir şekilde kullanan ve özellikle de son yıllarda teknolojiyi modayla buluşturan önemli bir ülke haline gelmiştir (www.kayso.org. tr, 26-06-2007). Bu teknolojik gelişmişliğin doğru yönlendirilmesi, küresel müşteri beklentilerini karşılayacak ürünler geliştirilmesi ve bu ürünlerin doğru biçimde pazarlanması şarttır.

Araştırmamızda  rnekleme yöntemi olarak, tesadüfi olmayan örnekleme yönteminden yargısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinde, araştırmacı örneğe girecek birimleri kendisine göre, tesadüfi olmayan şekilde seçer (Yükselen, 2006;s. 47). Kaynakların sınırlı olduğu ve/ ve ya örnekleme çerçevesinin belirlenemediği durumlarda tesadüfi olmayan örnekleme gündeme gelir. Tesadüfi olmayan örnekleme hatası istatistiksel olarak hesaplanmaz (Gegez, 2007;s. 193). Tesadüfi olmayan örneklemede örnekleme hatasının saptanamamasına karşın iyi oluşturulmuş amaca uygun bir tesadüfi olmayan örnekleme, tesadüfi  rneklemeye oranla daha geçerli ve güvenilir sonuçlar verebilir. Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden olan yargısal örneklemede örnek birimleri, araştırmacının kendi kararına göre seçilir; örnek büyüklüğünün yeterli olup olmadığına veri toplama süreci içinde araştırmacı karar verir (Yükselen, 2006;s. 47).

Araştırmanın ana kütlesi, Türkiye’de ev tekstili sektöründe üretim ve ihracat yapmakta olan küçük, orta ve büyük tüm işletmelerdir. Örnek kütle, 16–20 Mayıs 2007 tarihleri arasında CNR Fuar Merkezi’nde gerçekleştirilen Evteks 2007 fuarına katılan, Türkiye’de üretim ve ihracat yapan ev tekstili sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır.

Evteks 2007 fuarına toplam 745 firma katılmıştır. Bu katılımcıların 96 adedi Türkiye dışında üretim yapan %100 yabancı menşeli firmadır, 74 adet firma tasarım, teknoloji, hizmetler, taahhüt, ham madde tekstil girdileri vb. diğer ürün gruplarında yer aldığından araştırmaya dâhil edilmemişlerdir. Kalan 575 firmanın 153 adedi sadece ithalat yapan/ kendi üretimi olmayan Türkiye’de fason üretim yaptıran, al-sat işlemiyle ihracat yapan işletme olduğu için araştırma kapsamına alınmamıştır. Araştırma kapsamına alınan 422 firma Türkiye’de üretim ve aynı zamanda ihracat yapan işletmedir. 422 adet firma ile birebir görüşülmüş, bunların 128 adedi araştırmaya katılmak istememiş ve anketi cevaplamamıştır. Geri kalan 294 firmaya anket çalışması verilmiş 102 adet işletme anketi hiç cevaplanmadığından ya da analize uygun olarak tam cevaplanmadığından araştırmaya dâhil edilememiştir. 192 adet anket tam olarak cevaplanarak geri alınmıştır.

Araştırma anketini cevaplayan 192 adet firmanın Türkiye’de üretim yaptıkları illere göre dağılımı Tablo 3-5’de sunulmaktadır. Adana’dan 1, Ankara’dan 5, Bursa’dan 72, Denizli’den 12, Isparta’dan 1, İstanbul’dan 82, İzmir’den 1, Kayseri’den 2, Kocaeli’nden 1, Sakarya’dan 2, Tekirdağ’dan 5 ve Uşak’tan 3 adet işletme anket çalışmasına katılmıştır. Anket üstüne işletme adının değil şahıs adının yazılı olduğu 5 adet anket vardır, bunlar genel olarak araştırmaya dâhil edilmiş ancak işletme adı belli olmadığı için Türkiye’deki illere göre dağılım verisine katılamamıştır.

Tablo 3–5: Araştırma Anketini Cevaplayan Firmaların İllere göre Dağılımı

İL	CEVAPLANAN ANKET SAYISI
ADANA	1
ANKARA	5
BURSA	72
DENİZLİ	12
ISPARTA	1
İSTANBUL	82
İZMİR	1
KAYSERİ	2
KOCAELİ	1
SAKARYA	2
TEKİRDAĞ	5
UŞAK	3
DİĞER	5
TOPLAM	192

Türkiye’de ev tekstili üretiminin yoğunlaştığı illere göre dağılımının Bursa, Denizli, İstanbul, İzmir ve Uşak olduğunu hatırlayarak bu anket çalışmasının doğru biçimde iller üzerinde dağılım gösterdiğini gözlemleyebiliriz.

3.7.2 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi uygulanmıştır. Anket yönetiminde veri, cevaplayıcılardan anket formları kullanılarak toplanmaktadır (Yükselen,2006;s.68).

Araştırma kapsamına alınan 422 firma Türkiye’de üretim ve aynı zamanda ihracat yapan işletmedir. 422 adet firma ile birebir görüşülmüş, bunların 128 adedi araştırmaya katılmak istememiş ve anketi cevaplamamıştır. Geri kalan 294 firmaya anket çalışması verilmiş bunların sadece 192 adedi tam olarak cevaplanarak geri alınmıştır, diğer 102 adet anket hiç cevaplanmadığından ve analize uygun olarak tam

cevaplanmadığından araştırmaya dâhil edilememiştir. Tam olarak cevaplanan 192 adet anketin tümü birebir görüşmelerde cevaplanmıştır.

Bu çalışmanın anket yönteminde yüz yüze (kişisel görüşme) anket yöntemi tek tip veri toplama aracı kullanılmıştır. Yüz yüze (kişisel görüşme) anket yöntemi birincil veri toplamak amacıyla uygulanmıştır. Yüz yüze anket yöntemi ile cevaplar yoğun olarak alınabilmektedir. Bilimsel çalışmaların da ifade ettiği gibi, yüz yüze anket, cevap veren kişiden bilgi edinmede çift yönlü iletişim sağlamaktadır. Eğer başarılı bir şekilde yürütülürse bu teknik en iyi veri toplama yöntemidir (Cooper, Schindler, 2001;s.297).

3.7.3 Anket Sorularının Hazırlanması

Anket çalışmasında tümü kapalı uçlu olmak kaydıyla 23 adet soru bulunmaktadır. Anket sorularında nominal ölçek ve aralıklı ölçek tipi sorular kullanılmıştır. Aralıklı ölçekteki soru tipleri, Likert ölçekli sorular olup toplam 13 adettir. Ankette yer alan 2., 3., 4., 6., 10., 11., 12., 14., 15., 16., 17., 18., 19. sorular bu tipte sorulardır. Bu sorularda işletmelerin ölçek kapsamı içinde değerlendirmesi gereken toplam 108 adet değişkene yer verilmiştir¹. 108 adet değişken ile modelde kullanılan 12 adet değişken ölçülmeye çalışılmıştır. Likert ölçeği olarak (1- kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-katılıyorum, 5- kesinlikle katılıyorum), (1- çok önemsiz, 2- önemsiz, 3-ne önemli ne önemsiz, 4-önemli, 5- çok önemli) ve (1- çok kötü, 2-kötü, 3-ne iyi ne kötü, 4-iyi, 5- çok iyi) şeklinde ifadeler kodlanmıştır. Likert ölçeğinde cevaplayıcıya çeşitli yargılar verilmekte ve bu yargıları verilen beş şıktan birisini işaretleyerek tutumlarını belirtmeleri istenmektedir (Yükselen, 2006;s.96). Bu çalışmada Likert ölçeğinin kullanılmasının amacı, araştırmanın teorisinde tespit edilen olguların işletmeler tarafından kabul/ önem derecesini saptamaktır.

Nominal ölçekte sorulan sorular, iki şıklı ve çoklu seçim sorularıdır. İki şıklı sorular iki adettir. Ankette yer alan 5. ve 7. sorular bu tipte sorulardır. Çoklu seçim soruları da birden çok seçeneğin işaretlenebildiği sorulardır. Ankette yer alan 1., 5., 8., 9., 13., 20., 21., 22., 23. sorular bu tipte sorulardır. İki şıklı ve çoklu seçim soruları

¹ Araştırmada kullanılan anket formunun bir örneği EK-1’de görülmektedir.

toplam 10 adet soru grubudur. İşaretlenen seçenekler 1, işaretlenmeyen seçenekler 0 şeklinde kodlanarak toplam seçenek sayısı kadar kukla değişken oluşturulmuştur. Kukla değişken sayısı 72dir. 5. soruda aynı anda hem iki şıklı hem de çoklu seçim soruları sorulmuştur.

Anket sorularının anlaşılabilirliğini test etmek amacı ile kolayda örnekleme yöntemi ile Aydın Örne Sanayi ve Ticaret A.Ş., Belteks A.Ş. ihracat ve AR-GE departmanlarında çalışan 12 kişi üzerinde ön test uygulanmış ve ankete son şekli verilmiştir. Bir anketin cevaplanma süresi ortalama on dokuz dakika sürmektedir.

Anket formu temelde dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda; işletmenin yeni ürün geliştirme sürecindeki kurumsal yapısını incelemek için sorular hazırlanmıştır. İşletmelerin yenilik yapma nedenleri, yeni ürün geliştirme sürecinde iç ve dış destek olup olmadığı, yeni ürün geliştirme projelerinde departmanlar arası etkileşim, iç ve dış çevre ile işbirliği derecesi, yeni ürünlerin korunma düzeyi, işletmenin finansal kaynakları gibi konulara ilişkin sorular bu bölümde bulunmaktadır. Bu kısımda sorular iki şıklı sorular, çoklu seçim soruları ve aralıklı ölçekte beşli likert ölçeği soruları olarak düzenlenmiştir. Anket soruları diziliminde 11. ve 13. sırada bulunan sorular cevaplayıcıların kolaylıkla yanıtlatabilmeleri açısından bu şekilde numaralandırılmıştır fakat genel anket mantığı açısından birinci kısma dâhildir.

İkinci kısımda; işletmenin yeni ürün geliştirme sürecindeki teknik, tasarım ve organizasyonel becerisi, pazarlama kaynaklarının yeni ürün pazarlama sürecini karşılama düzeyleri, lojistik kaynakların yeni ürün dağıtım sürecini karşılama düzeyi, işletmenin yeni ürün geliştirmede tercih ettiği yenilik düzeyi gibi konulara ilişkin sorular bulunmaktadır. Bu kısımda sorular iki şıklı sorular, çoklu seçim soruları ve aralıklı ölçekte beşli likert ölçeği soruları olarak düzenlenmiştir.

Üçüncü kısımda, işletmenin rekabet gücü, gelecekte tercih edecekleri rekabet stratejileri, teknoloji kullanım boyutları, hedef pazarın özellikleri ve işletmenin rakiplerine göre üstün ve zayıf oldukları yönler yani rekabet avantajlarını oluşturacak alanlar gibi işletmelerin endüstriyel pazarlardaki durumlarını ele alan konulara ilişkin

sorular bulunmaktadır. Bu kısımda soruların tümü aralıklı ölçekte beşli likert ölçeği sorular olarak düzenlenmiştir.

Dördüncü kısımda, anketi cevaplayan işletmelerin demografik özelliklerini tanımlayan, işletme sermaye yapısı, yurt dışı pazarlara giriş için kullandıkları organizasyon biçimleri, ev tekstili sektöründe ihraç ettikleri başlıca ürün grupları ve ihraç yaptıkları en önemli beş ülke gibi konulara ilişkin sorular bulunmaktadır. Bu kısımda sorular nominal ölçekte çoklu seçim soruları şeklinde düzenlenmiştir.

Bu araştırmada kullanılan ölçekler nominal ölçek ve aralıklı ölçek olmak üzere iki çeşittir. Nominal ölçekte kullanılan rakamlar sadece temsil ettikleri olguların karşılığıdır. Rakamlar arasında anlamlı bir karşılaştırma yapmak mümkün değildir (Yükselen, 2006;s.92). Bu araştırmada nominal ölçek kullanılmasının amacı, araştırmanın teorisinde tespit edilen çeşitli olgular arasında işletmelerin en fazla hangilerini tercih ettiklerini/ uyguladıklarını değerlendirme fırsatının oluşturulmasıdır. Aralıklı ölçekte kullanılan beşli likert ölçeğinde ise cevaplayıcıya çeşitli yargılar verilmekte ve bu yargıları verilen beş şıktan birisini işaretleyerek tutumlarını belirtmeleri istenmektedir (Yükselen, 2006;s.96). Bu araştırmada Likert ölçeğinin kullanılmasının amacı, araştırmanın teorisinde tespit edilen olguların işletmeler tarafından kabul/ önem derecesini saptamaktır.

3.7.4. Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Bu araştırmanın veri analizinde kullanılan yöntemler aşağıdaki gibidir:

- Analizler için “SPSS 12,0” paket programı kullanılmıştır.
- Araştırma kapsamına giren ev tekstili sektöründe üretim ve ihracat faaliyetlerinde bulunan işletmelerin verdikleri cevaplara istinaden edinilen veri yapısı tanımlanırken betimsel istatistik yöntemleri kullanılmıştır. Betimleyici istatistik, belirli bir konu hakkındaki verinin sayısal gösterimle özetlenmesidir. Betimleyici istatistikte bar grafik, pasta grafik gibi görsel yöntemlere ek olarak, yüzde ve ortalama gibi sayısal gösterimlerden de yararlanılabilir (Gegez,2006; s.283).

Araştırmamızda SPSS 12.0 programı ile elde edilen frekans Tablolarından ve istatistiki tanımlar (descriptive statistics) Tablolarından faydalanılmaktadır.

- Araştırmamızda incelenen bağımlı değişkenleri ve bağımsız değişkenleri oluşturan sorular aralıklı ölçekte sorulmaktadır. Analizimizde birden fazla bağımsız değişken kullanılmakta ve araştırmamız çoklu regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır.
- Araştırma için hazırlanan anket çalışmasında ölçülen değişkenler, bu değişkenler için kullanılan ölçekler ve değişkenlerin alındığı genel referanslar da ayrıca aşağıda Tablo 3–6 da sunulmaktadır;

Tablo 3–6: Anket Çalışmasında Ölçülen Değişkenler, Kullanılan Ölçekler ve Referanslar

İşletmenin yeni ürün geliştirme sürecindeki kurumsal yapısı		
Ankette Ölçülen Değişken ve Ölçek	Anket Sorusu	Referans
Yenilik yapma ihtiyacı NOMİNAL ÖLÇEK (ÇOKLU SEÇİM SORUSU)	1) İşletmenizde yenilik yapma ihtiyacı ilk hangi bölüm veya kuruluş tarafından ifade edilmektedir?	Udo Kopplemann, 2001 Scott D Anthony; Matt Eyring; Lib Gibson, 2006
İç destek ARALIKLI ÖLÇEK (5’Lİ LİKERT) (1-KESİNLİKLE KATILMIYORUM– 5-KESİNLİKLE KATILIYORUM)	2)Yeni ürün geliştirmede üst yönetimin kararlılığını ve desteğini aşağıdaki faktörleri baz alarak değerlendiriniz.	Milton D Rosenau; Jr., Abbie Griffin; George A. Castellion; Ned F. Anshvetz, 1996 C. Merle Crawford, 1997
Departmanlar arası iş birliği ARALIKLI ÖLÇEK (5’Lİ LİKERT) (1-KESİNLİKLE KATILMIYORUM– 5-KESİNLİKLE KATILIYORUM)	3)Yeni ürün geliştirme sürecinde pazarlama departmanının aşağıda yer alan departmanlarla işbirliği düzeyini değerlendiriniz.	Willian L. Moore; Edgar A.Pessemier,1993 C. Merle Crawford, 1997 C. Merle Crawford; C. Anthony Di Benedetto, 2000 Gail L. Rein, 2004

		Richard B. Chase; Robert Jacobs; Nicholas J. Aquilano, 2004 Richard Florida; Jim Goodnight, 2005 Robert W. Veyzer, 2005 Günel Önce, 2007
Departmanların etkinliği ARALIKLI ÖLÇEK (5'Lİ LİKERT) (1-HİÇ ETKİN DEĞİL-5-ÇOK ETKİN)	4)Aşağıda belirtilen departmanların yeni ürün geliştirme projelerinizdeki etkinliğini değerlendiriniz.	Willian L. Moore; Edgar A.Pessemier,1993 C. Merle Crawford, 1997 C. Merle Crawford; C. Anthony Di Benedetto, 2000 Gail L. Rein, 2004 Richard B. Chase; Robert Jacobs; Nicholas J. Aquilano, 2004 Richard Florida; Jim Goodnight, 2005 Günel Önce,2007
İşletme dışı iş birliği NOMİNAL ÖLÇEK (İKİ ŞIKLI SORU: EVET/ HAYIR) (ÇOKLU SEÇİM SORUSU)	5)Yeni ürün geliştirme projelerinde işletme dışı kişi/ kurumlarla işbirliği yapıyor musunuz? Eğer yapıyorsanız, işbirliği yaptığınız kurum/ kişileri belirtiniz.	C. Oliver, 1990 C. Merle Crawford 1997 Adam M. Branderburger; Barry J. Nalebuff, 1998 C. Merle Crawford; C. Anthony Di Benedetto, 2000 R. Richardson, 2002
İşletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliği yapılan alanlar ARALIKLI ÖLÇEK (5'Lİ LİKERT) (1-ÇOK ÖNEMSİZ-5-ÇOK ÖNEMLİ)	6)Yeni ürün geliştirme projelerinde işletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliğiniz hangi alanlarda gerçekleşmektedir? Aşağıdaki faktörlerin etkinliğini değerlendiriniz.	Glen L.Urban; John R. Hauser, 1993 J. H. Dyer,1996 E. R. Spekman; W. Kamauff; J. Myhr, 1998

		A. Gompers, J. Lerner, 2001 Tüsiad Yayınları, 2002 Hongyi Sun; Chung Wong Wing, 2003 Kenneth Husted; Christian Vintergaard, 2004 Gail R. Rein, 2004 Mark Gottfredson, Rudy Puryear, Stephen Phillips, 2005
Finansal kaynak düzeyi ARALIKLI ÖLÇEK (5'Lİ LİKERT) (1-KESİNLİKLE KATILMIYORUM- 5-KESİNLİKLE KATILIYORUM)	11) Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmeniz aşağıda belirtilen faktörlerdeki harcamaları hangi düzeyde karşılayabilmektedir? Etkinliğini değerlendiriniz.	C. Merle Crawford, 1997 George S. Day, 1999 Micheal E. Porter, 2000 Ruby P. Lee; Rajdeep Grewal, 2004 Koen Pauwels; Jorge Silva Risso; Shuba Srinivasan; Dominique M.Hanssens, 2004 Malcolm McDonald, 2007
Yeni ürün sunumundaki dağıtım kanalı yapısı NOMİNAL ÖLÇEK (ÇOKLU SEÇİM SORUSU)	13)Yeni ürünü aşağıdaki dağıtım kanallarından hangisini kullanarak piyasaya sunmaktasınız?	J.E. Armstrong, 2007
İşletmelerin yeni ürün geliştirme sürecindeki becerileri:		
Maddi ve manevi varlıkları koruma NOMİNAL ÖLÇEK (İKİ ŞIKLI SORU: EVET/ HAYIR)	7)Yeni ürün projesi kapsamında edinilen maddi ve manevi varlıkları (fikir, bilgi, ürün, desen, marka vb.) rakiplerinizden koruyabiliyor musunuz?	

Maddi ve manevi varlıkları koruma yöntemleri NOMİNAL ÖLÇEK (ÇOKLU SEÇİM SORUSU)	8)Yeniliklerinizi korumak için aşağıdaki yöntemlerden hangilerini kullanıyorsunuz?	Peter Doyle, 1998 Michael Blakeney, 2006
İşletmede uygulanan yenilik çeşitleri NOMİNAL ÖLÇEK (ÇOKLU SEÇİM SORUSU)	9)İşletmeniz yeni ürün sunumunda, aşağıdaki yenilik çeşitlerinden hangisini/ hangilerini en fazla yapmaktadır?	N. Y. Hamilton, Booz Allen, 1982 C. Merle Crawford, 1997 Peter Doyle,1998 C. Merle Crawford; C. Anthony Di Benedetto, 2000
Teknik destek ve beceri ARALIKLI ÖLÇEK (5'Lİ LİKERT) (1-KESİNLİKLE KATILMIYORUM–5-KESİNLİKLE KATILIYORUM)	10)Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmenizin teknik destek ve becerileri yeterli midir?	Ernst & Young International, 1987 Milton D. Rosenau; Jr., Abbie Griffin; George A. Castellion; Ned F. Anschvitz, 1996 Frank Bradley,2002 Richard B. Chase; Robert Jacobs; Nicholas J. Aquilano, 2004 James R. Evans; David R. Anderson; Dennis J. Sweeney; Thomas A. 2006 Günel Önce,2007 Willian L. Moore, Edgar A. Pessemier, 1993
Pazarlama alt yapısı ve yetenekleri ARALIKLI ÖLÇEK (5'Lİ LİKERT) (1-KESİNLİKLE KATILMIYORUM–5-KESİNLİKLE KATILIYORUM)	12) İşletmenizin pazarlama altyapısı ve yeteneklerini, yeni ürünlerin pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi açısından değerlendiriniz.	C. Merle Crawford,1997 C. Merle Crawford; C. Anthony Di Benedetto, 2000 Gail L. Rein, 2004 Richard B. Chase, Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano, 2004
Yeni ürünün satış düzeyi ARALIKLI ÖLÇEK (5'Lİ LİKERT) (1-SATIŞ YOK - 5-SATIŞ ÇOK YÜKSEK)	14) Seçilen yeni ürünün pazara sürümünden sonra ilk 1 yıl içinde satış düzeyi ne olmuştur?	C. Merle Crawford, 1997

İşletmelerin endüstriyel pazarlardaki durumu		
Rekabet gücü ARALIKLI ÖLÇEK (5'Lİ LİKERT) (1-KESİNLİKLE KATILMIYORUM– 5-KESİNLİKLE KATILIYORUM)	15) Rekabet gücünüzün dayandığı faktörleri aşağıdaki ifadelerle göre değerlendiriniz.	George S. Day,1999 Özlem Doğan,2000 Phillip Kotler, 2000 Peter Doyle, 2003
Rekabet stratejisi ARALIKLI ÖLÇEK (5'Lİ LİKERT) (1-KESİNLİKLE KATILMIYORUM– 5-KESİNLİKLE KATILIYORUM)	16) Gelecekteki rekabet stratejisi seçiminizde aşağıdaki faktörlerin hangilerinin etkili olacağını düşünüyorsunuz? Aşağıdaki ifadelerle göre değerlendiriniz.	Michael E. Porter, 1990 Warren J. Keegan; Mark C. Green,1997 George S. Day,1999 Michael E. Porter, 2000
Teknoloji kullanım boyutu ARALIKLI ÖLÇEK (5'Lİ LİKERT) (1-KESİNLİKLE KATILMIYORUM– 5-KESİNLİKLE KATILIYORUM)	17) İşletmenizin teknoloji kullanım boyutlarını aşağıdaki faktörleri baz alarak değerlendiriniz.	John Kanz, Danny Lam, 1998 European Commission Directorate, 2005 John Armstrong, 2007 Malcolm McDonald, 2007
Hedef pazar ARALIKLI ÖLÇEK (5'Lİ LİKERT) (1-KESİNLİKLE KATILMIYORUM– 5-KESİNLİKLE KATILIYORUM)	18) İhracat yaptığınız pazarlarda rekabet avantajı sağlayabilmek için hedef pazarla ilgili aşağıda belirtilen ifadeleri değerlendiriniz.	Suzan P. Douglas; Samuel Craig, 1995 Peter Doyle, 2003 Phillip Kotler, 2000
Rekabet avantajı ARALIKLI ÖLÇEK (5'Lİ LİKERT) (1-KESİNLİKLE KATILMIYORUM– 5-KESİNLİKLE KATILIYORUM)	19) İhracat yaptığınız pazarlarda rakiplerinize göre daha güçlü ve becerikli olduğunuz yönlerinizi aşağıdaki faktörleri baz alarak değerlendiriniz.	Michael E. Porter 1985 Suzan P. Douglas; Samuel Craig, 1995 Michael E. Porter, 2000 Richard B. Chase; Robert Jacobs; Nicholas J.Aquilano, 2004

İşletmelerin demografik özellikleri		
Sermaye yapısı NOMİNAL ÖLÇEK (ÇOKLU SEÇİM SORUSU)	20) İşletmenizin sermaye yapısı nasıldır?	
Yurt dışı pazarlarda örgütlenme yapısı NOMİNAL ÖLÇEK (ÇOKLU SEÇİM SORUSU)	21) İşletmenizin yurtdışı pazarlara girmek için kullandığı örgüt yapısı nasıldır? (farklı pazarlarda farklı örgütlenme biçimi var ise lütfen onları da işaretleyiniz.)	John A. Pearce I; Richard B. Robinson Jr., 1997 Frank Bradley, 2002
İhracat ürün grupları NOMİNAL ÖLÇEK (ÇOKLU SEÇİM SORUSU)	22) Ev tekstili sektöründe başlıca ihracat ürün gruplarınızı işaretleyiniz. (farklı pazarlarda farklı ürünler ihraç ediliyorsa lütfen onları da işaretleyiniz.)	
İhracat yapılan en önemli ülkeler/ bölgeler NOMİNAL ÖLÇEK (ÇOKLU SEÇİM SORUSU)	23) İhracat yaptığınız en önemli ülke/ bölgelerden ilk 5 tanesini işaretleyiniz.	

3.8. Araştırma Bulguları ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

3.8.1. Araştırma Bulguları

3.8.1.1. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Bu bölümde araştırma sonucunda tespit edilmiş frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri ifade edilmektedir. Sınıflı ölçekle (Nominal) sorulan soruların ve değerlendirilmesi istenen ifadelerin frekans dağılımları ve oranlarına ilişkin değerler incelenmekte, aralıklı ölçekle sorulan sorulara ve ifadelere yönelik ortalama ve standart sapma değerleri / bulguları tespit edilmektedir. Bu araştırmada bahsi geçen değerleri tespit edebilmek amacıyla SPSS 12.0 programı ile elde edilen frekans Tablolarından ve istatistiki tanımlar (descriptive statistics) Tablolarından faydalanılmaktadır.

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “İşletmenizde yenilik yapma ihtiyacı ilk hangi bölüm veya kuruluş tarafından ifade edilmektedir?” sorusuna verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıdaki Şekilde gibi oluşmaktadır.

Tablo 3–7: Yenilik İhtiyacının İlk olarak İfade Edildiği Bölüm / Kuruluş Dağılımı

İşletmenizde yenilik yapma ihtiyacı ilk hangi bölüm veya kuruluş tarafından ifade edilmektedir?	İfade edilmemektedir		İfade edilmektedir	
	Frekans	%	Frekans	%
Pazarlama bölümü	81	42	111	58
İşletme üst yönetimi	142	74	50	26
Çalışanların önerileri	180	94	12	6
Araştırma ve Geliştirme	115	60	77	40
Üretim bölümü	174	91	18	9
Müşteriler	148	77	43	22
Tedarikçiler	190	99	2	1
Rakipler	185	96	7	4
Üniversite/ Meslek Yüksek Okulları	190	99	2	1
Araştırma Enstitüleri	0	0	0	0
Teknoloji Merkezleri	190	99	2	1
Diğer	189	98	3	2

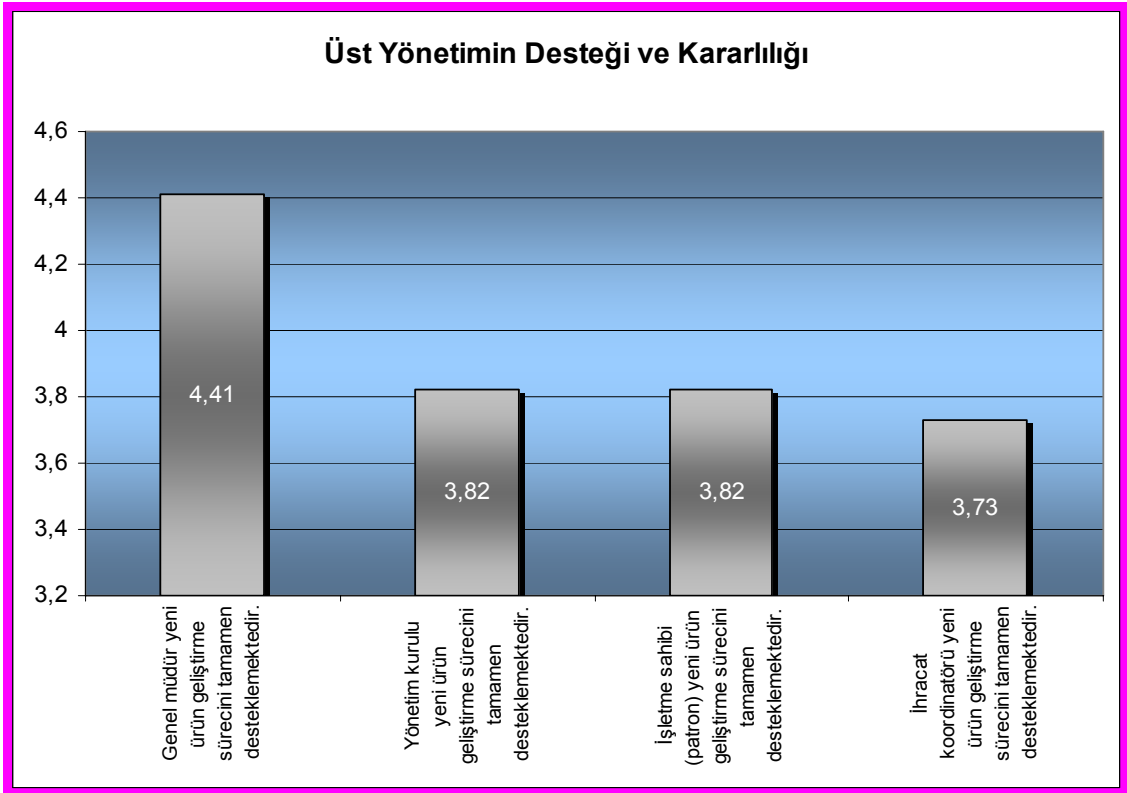
Cevaplayıcıların işletmelerinde yenilik yapma ihtiyacını 111 frekans ve %58lik oranla ilk olarak pazarlama bölümünün ifade ettiği frekans dağılımı olarak tespit edilmektedir. 77 frekans ve %40lık oranla ikinci sırada araştırma geliştirme bölümünün, 50 frekans ve %26 oranla üçüncü sırada işletme üst yönetiminin ve dördüncü sırada 43 frekans ve %22lik oranla müşterilerin ifade ettikleri frekans dağılımı olarak ortaya çıkmaktadır. Yenilik yapma ihtiyacı temelinde araştırma enstitülerinin işletmelere herhangi bir değerle katkıda bulunmadığı Tablo ışığında görülmektedir.

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “Yeni ürün geliştirmede üst yönetimin kararlılığını ve desteğini aşağıdaki faktörleri baz alarak değerlendiriniz.” ifadesine verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıdaki Şekildeki gibi oluşmaktadır. Yeni ürün geliştirmede üst yönetimin kararlılığını ve desteğini ortaya çıkarabilmek açısından likert ölçeğinde 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum biçiminde düzenlenen ifadeler değerlendirilmektedir.

Tablo 3–8: Üst Yönetim Desteği ve Kararlılığı Betimleyici İstatistikler

Yeni ürün geliştirmede üst yönetimin kararlılığını ve desteğini aşağıdaki faktörleri baz alarak değerlendiriniz.	N	Ortalama	Standart Sapma
Genel müdür yeni ürün geliştirme sürecini tamamen desteklemektedir.	192	4,41	1,225
Yönetim kurulu yeni ürün geliştirme sürecini tamamen desteklemektedir.	192	3,82	1,672
İşletme sahibi (patron) yeni ürün geliştirme sürecini tamamen desteklemektedir.	192	3,82	1,682
İhracat koordinatörü yeni ürün geliştirme sürecini tamamen desteklemektedir.	192	3,73	1,757

Cevaplayıcıların “genel müdür yeni ürün geliştirme sürecini tamamen desteklemektedir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 4.41 ortalama ve 1,225 standart sapma değerleri bulunmaktadır. Ortalama değerin 4,41 olarak bulunması bu ifade için kesinlikle katılıyorum yönünde bir eğilimin olduğuna işaret etmektedir. “Yönetim kurulu yeni ürün geliştirme sürecini tamamen desteklemektedir” ve “işletme sahibi (patron) yeni ürün geliştirme sürecini tamamen desteklemektedir” ifadelerine verilen cevaplar incelendiğinde 3,82 ortalama değerleri ile “katılıyorum” ifadesine yakın yönde eğilimde olduğu gözlemlenmektedir. “İhracat koordinatörü yeni ürün geliştirme sürecini tamamen desteklemektedir” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde 3,73 ortalama değerleri ile yine “katılıyorum” ifadesine yakın yönde eğilimde olduğu gözlemlenmektedir. Şekil 3–3 de bu durum ayrıca grafiksel olarak ifade edilmektedir.



Şekil 3-3: Üst Yönetimin Desteği ve Kararlılığı Ortalamaları

Çalışmanın teorisinde “Yeni Ürün Geliştirme Başarı Faktörleri” bölümünde Urban ve Hauser’in 1993 yılında yaptıkları çalışmalarında, Sun ve Chung Wing’in 2003 senesinde yaptıkları çalışmalarında detaylı olarak ifade edildiği üzere işletme iç kaynaklarında yöneticiler, ekip büyüklüğü, proje yöneticileri ve projedeki anahtar kişilerin üst yönetimden olup olmaması başarı/ başarısızlık noktasında önemli bir faktör olmaktadır. Şekil 3-3’de de grafik olarak tespit edildiği üzere araştırmaya katılan cevaplayıcıların verdikleri yanıtlar da genel olarak “katılıyorum” yönünde pozitif yönde eğilim taşımaktadır. Üst yönetimin desteği ve kararlılığı “yeni ürün geliştirme sürecinde” olumlu yönde etkide bulunmaktadır denilebilir.

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “**Yeni ürün geliştirme sürecinde pazarlama departmanının aşağıda yer alan departmanlarla işbirliği düzeyini değerlendiriniz**” ifadesine verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıdaki biçimde oluşmuştur. Yeni ürün geliştirme sürecinde pazarlama departmanının diğer departmanlarla işbirliği düzeyini ortaya çıkarabilmek açısından likert ölçeğinde 1-

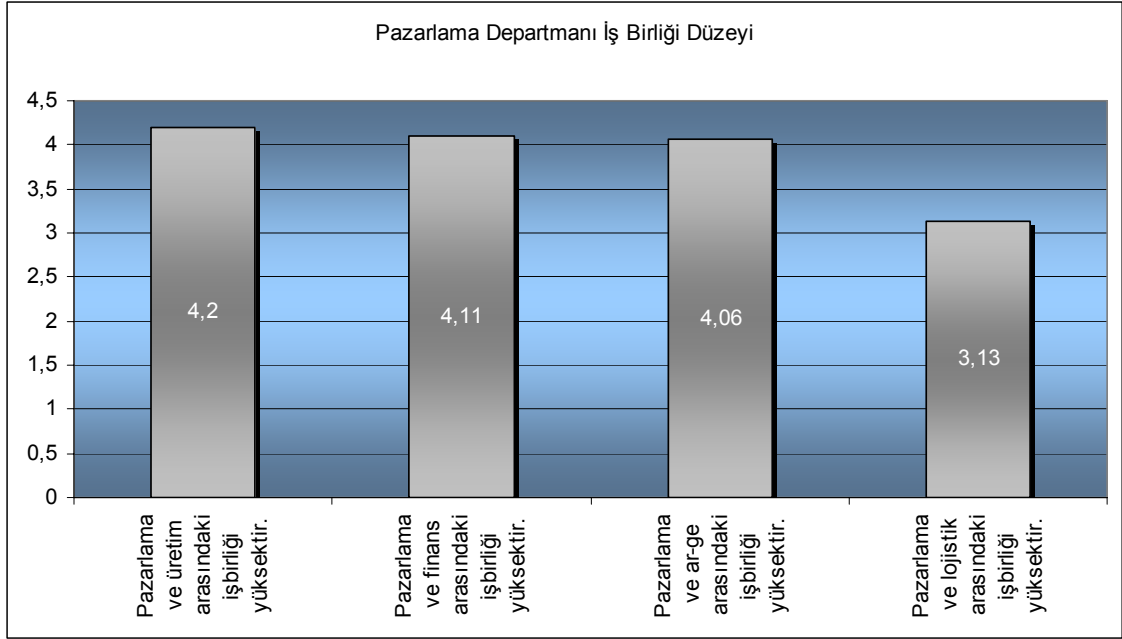
kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum biçiminde düzenlenen ifadeler değerlendirilmektedir.

Tablo 3–9:Pazarlama Departmanının Diğer Departmanlarla İşbirliği Düzeyi Betimleyici İstatistikler

Yeni ürün geliştirme sürecinde pazarlama departmanının aşağıda yer alan departmanlarla işbirliği düzeyini değerlendiriniz.	N	Ortalama	Standart Sapma
Pazarlama ve üretim arasındaki işbirliği yüksektir.	192	4,2	1,332
Pazarlama ve finans arasındaki işbirliği yüksektir.	192	4,11	1,309
Pazarlama ve AR-GE arasındaki işbirliği yüksektir.	192	4,06	1,607
Pazarlama ve lojistik arasındaki işbirliği yüksektir.	192	3,13	1,693

Cevaplayıcıların “pazarlama ve üretim arasındaki işbirliği yüksektir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 4,2 ortalama ve 1,332 standart sapma değerleri tespit edilmektedir. Ortalama değerinin 4,2 olarak bulunması bu ifade için pozitif yönünde bir eğilimin olduğunu göstermektedir. “Pazarlama ve finans arasındaki işbirliği yüksektir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 4,11 ortalama ve 1,309 standart sapma değerleri ile bu ifade için de pozitif yönünde bir eğilimin olduğunu göstermektedir. “Pazarlama ve AR-GE arasındaki işbirliği yüksektir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 4,06 ortalama ve 1,607 standart sapma değerleri ile bu ifade için de pozitif yönünde bir eğilimin olduğunu göstermektedir.” Pazarlama ve lojistik arasındaki işbirliği yüksektir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 3,13 ortalama ve 1,693 standart sapma değerleri ile bu ifade için ne katılıyorum ne katılmıyorum yönünde nötr bir eğilimin olduğu tespit edilmektedir.

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların verdikleri yanıtlar sonucunda Şekil 3–4’de de görüldüğü üzere pazarlama-lojistik arasındaki iş birliği hariç diğer üç değişkende iş birliği “katılıyorum” yönünde pozitif yönlü çıkmaktadır. Genel olarak teoriden edinilen bilgiler ışığında da yeni ürün geliştirme sürecinde özellikle pazarlama-üretim, pazarlama-finance ve pazarlama-AR-GE arasındaki iş birliği önem ve tasarrufuna dikkat çekilmektedir.



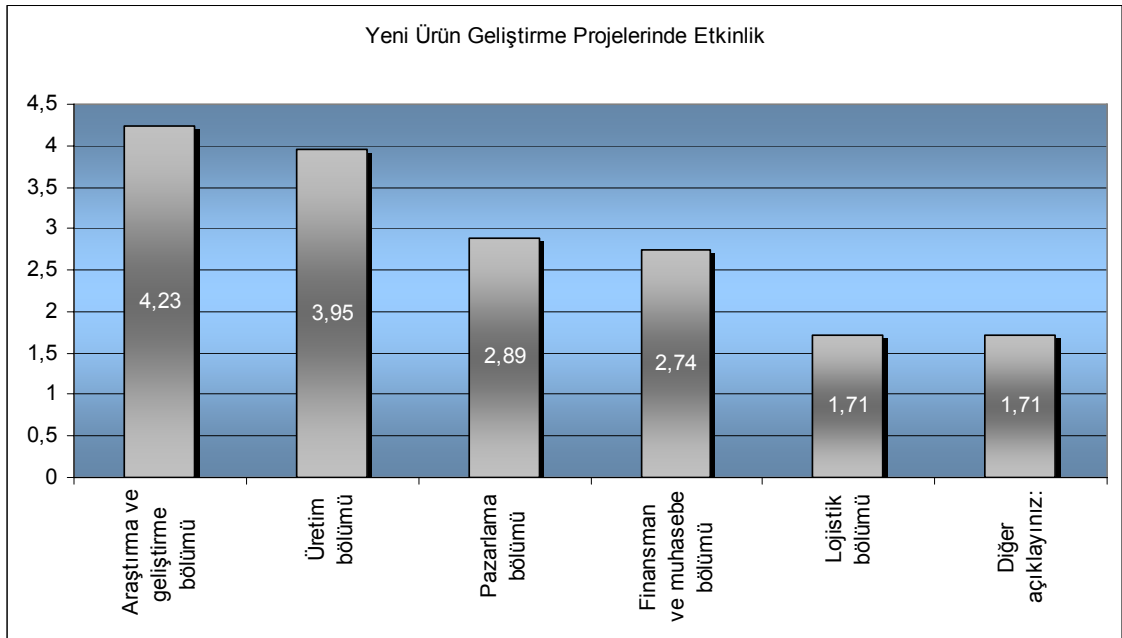
Şekil 3-4: Pazarlama Departmanının Diğer Departmanlarla İşbirliği Düzeyi Ortalamaları

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “Aşağıda belirtilen departmanların yeni ürün geliştirme projelerinizdeki etkinliğini değerlendiriniz” ifadesine verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıdaki biçimde oluşmaktadır. Yeni ürün geliştirme projelerinde departmanların etkinliğini tespit edebilmek açısından likert ölçeğinde 1- hiç etkin değil, 2-etkin değil, 3-ne etkin ne etkin değil, 4- etkin, 5- çok etkin biçiminde düzenlenen ifadeler değerlendirilmektedir.

Tablo 3-10: Departmanların Yeni Ürün Geliştirme Projelerindeki Etkinliği Betimleyici İstatistikler

Aşağıda belirtilen departmanların yeni ürün geliştirme projelerinizdeki etkinliğini değerlendiriniz.	N	Ortalama	Standart Sapma
Araştırma ve geliştirme bölümü	192	4,23	1,38
Üretim bölümü	192	3,95	1,584
Pazarlama bölümü	192	2,89	1,678
Finansman ve muhasebe bölümü	192	2,74	1,655
Lojistik bölümü	192	1,71	1,205
Diğer açıklayınız: (Satın alma)	192	1,71	1,206

Cevaplayıcıların “araştırma ve geliştirme” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 4,23 ortalama ve 1,38 standart sapma değerleri bulunmuştur. Ortalama değerinin 4,23 olarak bulunması AR-GE bölümünün yeni ürün geliştirme projelerindeki etkinliğinin pozitif yönde bir eğilimin olduğuna işaret etmektedir. “Üretim bölümü” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde 3,95 ortalama ve 1,584 standart sapma değerleri bulunmuş, bu değerler üretim bölümünün yeni ürün geliştirme projelerindeki etkinliğinin pozitif yönde bir eğilimin olduğuna işaret etmekte olduğunu göstermektedir. “Pazarlama bölümü” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde 2,89 ortalama ve 1,678 standart sapma değerleri bulunmuş, bu değerler pazarlama bölümünün yeni ürün geliştirme projelerindeki etkinliğinin negatif yönde bir eğilimin olduğuna işaret etmekte olduğunu göstermektedir. “Finansman ve muhasebe bölümü” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde 2,74 ortalama ve 1,655 standart sapma değerleri bulunmuş, bu değerler finansman ve muhasebe bölümünün yeni ürün geliştirme projelerindeki etkinliğinin negatif yönde bir eğilimin olduğuna işaret etmekte olduğunu göstermektedir. Departmanların yeni ürün geliştirme projelerindeki etkinlik ortalamaları Şekil 3–5 te ifade edilmektedir.



Şekil 3–5: Departmanların Yeni Ürün Geliştirme Projelerindeki Etkinlik Ortalamaları

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların verdikleri yanıtlar sonucunda Şekil 3-5’de de görüldüğü üzere AR-GE bölümü ve üretim bölümü “katılıyorum” yönünde pozitif eğilimli bir ortalama olduğu görülmektedir. Teoride “Rekabet Avantajı Olarak Yeni Ürün Geliştirme Stratejileri” bölümü girişinde Gottfredson ve Aspinall’in 2005 yılındaki çalışmalarından ve Porter’ın 2000 senesindeki çalışmasından edinilen bilgiler kapsamında bu etkinlik düzeyinin sektörel yapı, makro çevre koşulları ve mikro çevre koşulları itibarıyla farklılıklar gösterebileceği ifade edilmekle birlikte bu araştırma sonucuna göre AR-GE ve üretim departmanları değişkenlerinde olumlanmaktadır.

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “**Yeni ürün geliştirme projelerinde işletme dışı kişi/ kurumlarla işbirliği yapıyor musunuz? Eğer yapıyorsanız, işbirliği yaptığınız kurum/ kişileri belirtiniz**” soru ve ifadesine verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tabloları aşağıda ifade edilmektedir.

Tablo 3–11: Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde İş Birliği Dağılımı

Yeni ürün geliştirme projelerinde işletme dışı kişi/ kurumlarla işbirliği yapıyor musunuz?	Frekans	%
Hayır	48	25
Evet	144	75

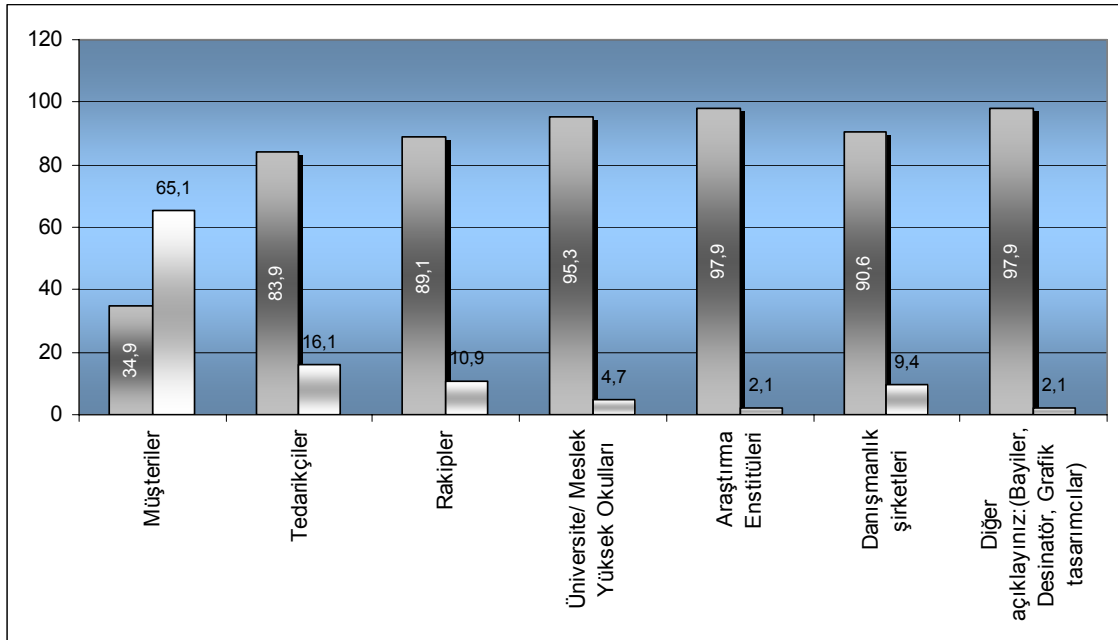
Tablo 3–12: Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde İş Birliği Yapılan Kurum/ Kişilerin Dağılımı

Yeni ürün geliştirme projelerinde işletme dışı kişi/ kurumlarla işbirliği yapıyor musunuz? Eğer yapıyorsanız, işbirliği yaptığınız kurum/ kişileri belirtiniz.	İşbirliği yapılmamaktadır		İş birliği yapılmaktadır	
	Frekans	%	Frekans	%
Müşteriler	67	34,9	125	65,1
Tedarikçiler	161	83,9	31	16,1
Rakipler	171	89,1	21	10,9
Üniversite/ Meslek Yüksek Okulları	183	95,3	9	4,7
Araştırma Enstitüleri	188	97,9	4	2,1
Danışmanlık şirketleri	174	90,6	18	9,4
Diğer açıklayınız:	188	97,9	4	2,1

Cevaplayıcılar yeni ürün geliştirme projelerinde işletme dışı kişi/ kurumlarla işbirliğini 144 frekans ve %75lik oranla “evet” yanıtı vererek olumlamakta ve pozitif yönde frekans dağılımı olduğu tespit edilmektedir.

İşbirliğinin yapıldığı taraf olarak, 125 frekans ve %65,1lik oranla en yoğun “müşterilerle” iş birliği yapıldığı tespit edilmektedir. 188 frekans ve %97,9luk oranla en az “araştırma enstitüleri” ve “diğer kategorisine” verdikleri açıklamalar sonucunda ortaya çıkan bayiler, desinatör ve grafik tasarımcıları ile iş birliği yapıldığı frekans dağılımı olarak tespit edilmektedir.

Yeni ürün geliştirme sürecinde iş birliği yapılan kurum ve kişilerin oranları aşağıda grafiksel olarak ifade edilmektedir. Grafikte koyu renk sütunlar işbirliği yapılmayan değişkenlerin oranlarını, açık renk sütunlar da iş birliğinin yapıldığı değişkenlerdeki oranları ifade etmektedir.



Şekil 3–6: Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde İş Birliği Yapılan ve Yapılmayan Kurum ve Kişilerin Dağılımı

Yeni ürün geliştirme sürecinde iş birliği yapılan kurum/ kişilere dair bilgiler teori bölümünde “Yeni Ürün Geliştirme Başarı Faktörleri” bölümünde Urban ve Hauser’in 1993 yılında yaptıkları ve Sun ve Chung Wing’in 2003 senesinde yaptıkları

çalışmalarında detaylı olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmalarda, işletme dışı kaynaklarda gösterilen destekleyici kurullarla işbirliği, müşterilerle iş birliği ve bilimsel iş birlikler yeni ürün geliştirme sürecinde önemli faktörlerdir. Şekil 3-6’da da grafik olarak tespit edildiği üzere araştırmaya katılan cevaplayıcıların verdikleri yanıtlar da müşterilerle, tedarikçilerle, rakiplerle ve bilimsel kurum ve kuruluşlarla iş birliği bulunmaktadır.

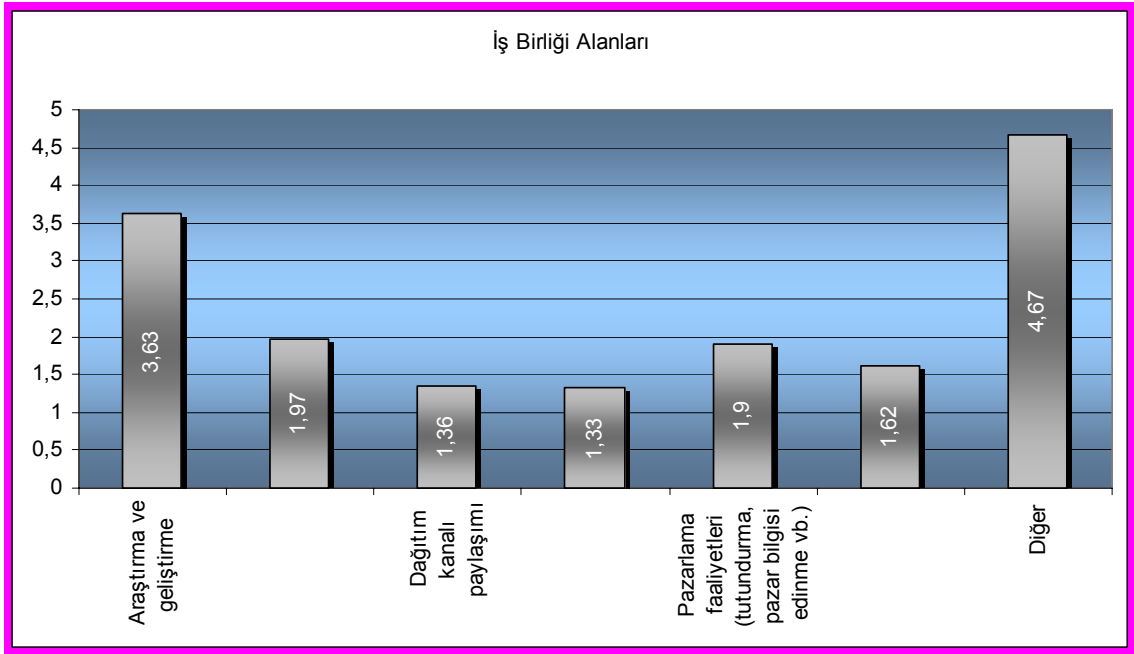
Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “**Yeni ürün geliştirme projelerinde işletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliğiniz hangi alanlarda gerçekleşmektedir? Aşağıdaki faktörlerin etkinliğini değerlendiriniz** “ soru ve ifadesine verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıdaki biçimde oluşmaktadır. Yeni ürün geliştirme projelerinde işletme dışı kişi/ kurumlarla işbirliğinin geliştiği alanları ortaya çıkarabilmek açısından likert ölçeğinde 1- çok önemsiz, 2- önemsiz, 3-ne önemli ne önemsiz, 4- önemli, 5- çok önemli biçiminde düzenlenen ifadeler değerlendirilmektedir.

Tablo 3–13: Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde İşbirliği Yapılan Alanları Betimleyici İstatistikler

Yeni ürün geliştirme projelerinde işletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliğiniz hangi alanlarda gerçekleşmektedir? Aşağıdaki faktörlerin etkinliğini değerlendiriniz.	N	Ortalama	Standart Sapma
Araştırma ve geliştirme	192	3,63	1,779
Üretim	192	1,97	1,56
Dağıtım kanalı paylaşımı	192	1,36	0,998
Lojistik	192	1,33	0,967
Pazarlama faaliyetleri (tutundurma, pazar bilgisi edinme vb.)	192	1,9	1,552
Finansman	192	1,62	1,301
Diğer açıklayınız:	3	4,67	0,577

Cevaplayıcıların verdikleri ifadeler incelendiğinde genel olarak yeni ürün geliştirme projelerinde işletme dışı kurum/kişilerle işbirliği yapılan alanların çok fazla olmadığı Tablodan görülmektedir. 1,33 ortalama ve 0,967 standart sapma değerleri ile lojistik bölümünün en negatifte görüldüğü ifade edilmektedir.

Bu ortalamalar Şekil 3–7 de grafiksel olarak ifade edilmektedir.



Şekil 3–7: Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde İşbirliği Yapılan Alanların Ortalamaları

Şekil 3-7’de görüldüğü üzere iş birliği alanları ne katılıyorum ne katılmıyorum ve katılmıyorum ifadelerine daha eğilimli görülmektedir. Sadece “diğer “ değişkeni 4,67 ortalama almıştır ancak bu ifadeyi yanıtlayan işletme sayısı da sadece 3 frekans da kalmaktadır.

Araştırmada “Yeni ürün projesi kapsamında edinilen maddi ve manevi varlıkları (fikir, bilgi, ürün, desen, marka vb.) rakiplerinizden koruyabiliyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıda ifade edilmektedir.

Tablo 3–14: Yeni Ürün Projesi Kapsamında Edinilen Maddi ve Manevi Varlıkları Koruma Dağılımı

Yeni ürün projesi kapsamında edinilen maddi ve manevi varlıkları (fikir, bilgi, ürün, desen, marka vb.) rakiplerinizden koruyabiliyor musunuz?	Frekans	%
Hayır	90	46,9
Evet	102	53,1

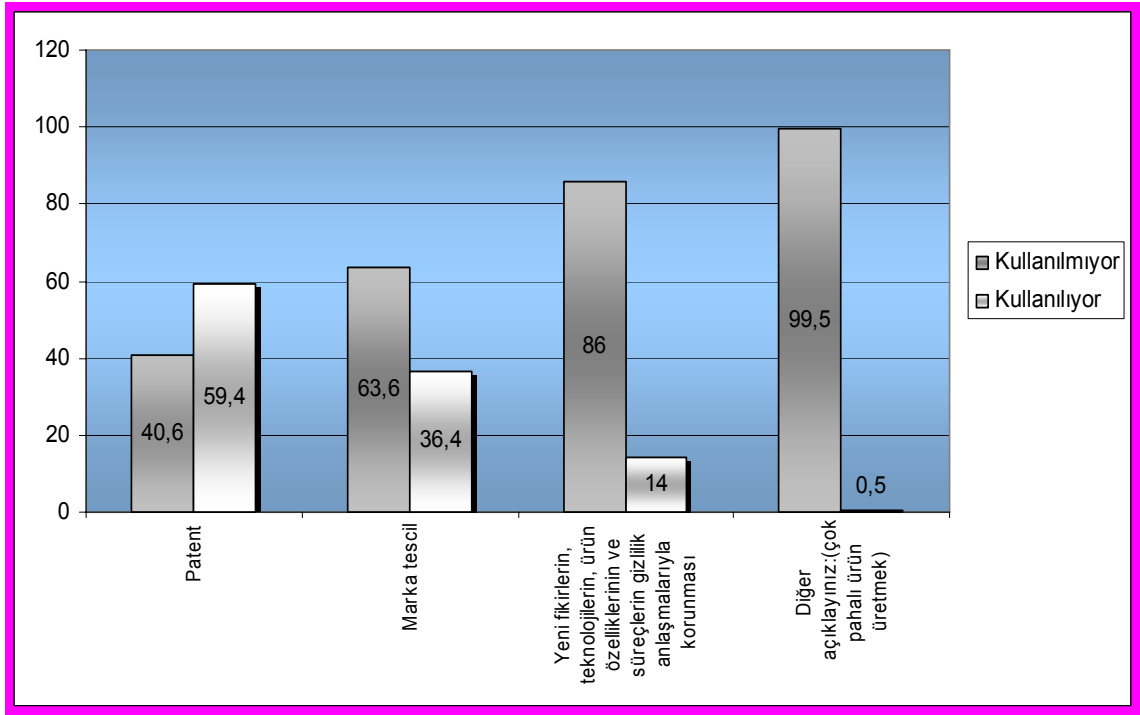
Cevaplayıcıların bu soruya verdikleri cevaplar neticesinde 102 frekans ve %53,1lik oranla “evet” koruyabiliyoruz ifadeleri tespit edilerek pozitif anlamda frekans dağılımı olduğu görülmektedir. Cevaplayıcıların verdikleri cevapların sonucunda 90 frekans ve %46,9 oranla “hayır” koruyamadıkları frekans dağılımında tespit edilmektedir.

Cevaplayıcıların “**Yeniliklerinizi korumak için aşağıdaki yöntemlerden hangilerini kullanıyorsunuz?**” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıda ifade edilmektedir.

Tablo 3–15: Yenilikleri Korumak için Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

Yeniliklerinizi korumak için aşağıdaki yöntemlerden hangilerini kullanıyorsunuz?	Kullanılmıyor		Kullanılıyor	
	Frekans	%	Frekans	%
Patent	78	40,6	114	59,4
Marka tescil	122	63,6	70	36,4
Yeni fikirlerin, teknolojilerin, ürün özelliklerinin ve süreçlerin gizlilik anlaşmalarıyla korunması	165	86	27	14
Diğer açıklayınız:	191	99,5	1	0,5

Yenilikleri koruma yöntemlerinden “patent” 114 frekans %59,4 oranla koruma için cevaplayıcılar tarafından en fazla kullanılan yöntem olduğu frekans dağılımı olarak tespit edilmektedir. “Marka tescil”, 70 frekans %36,4 oranla koruma için ikinci en fazla kullanılan yöntem olduğu frekans dağılımı olarak görülmektedir. Cevaplayıcıların verdiği cevaplar ışığında, “gizlilik anlaşmalarıyla” koruma sağlanabilmesi ise 27 frekans ve %27 oranla en az kullanılan yöntem olarak tespit edilmektedir. Cevaplayıcılardan sadece bir tanesi “diğer açıklayınız” bölümünde cevap olarak “çok pahalı ürün üreterek” korumayı sağladığını ifade etmekte, frekansı 1 ve oranı 0,5 olarak tespit edilmektedir.



Şekil 3–8: Yenilikleri Korumak için Kullanılan ve Kullanılmayan Yöntemlerin Dağılımı

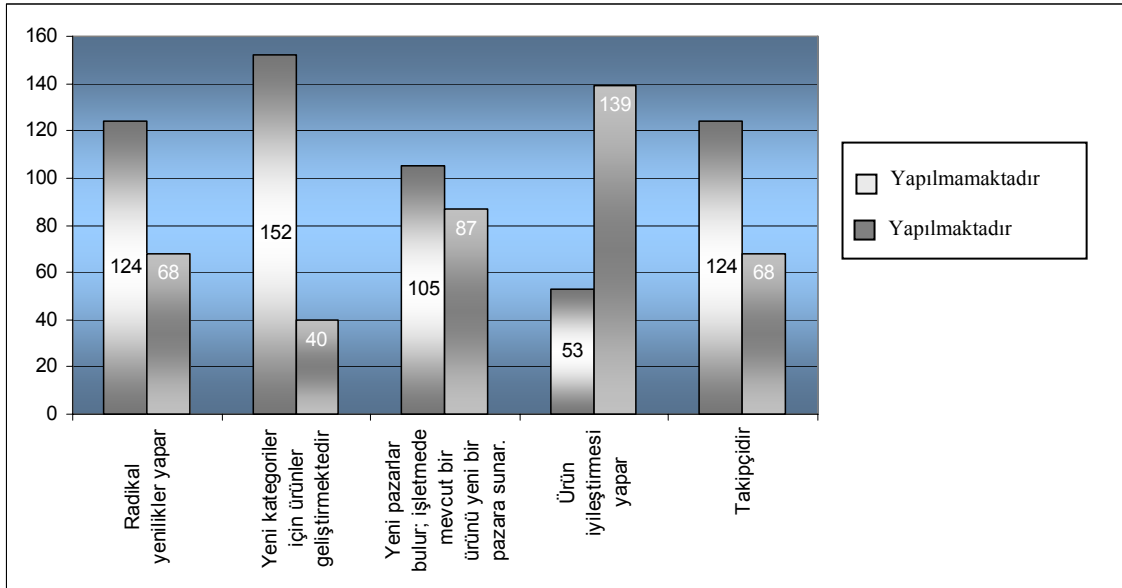
Burada önemli bir alt bilgiyi vermekte önemli fayda bulunmaktadır. İşletmeler özellikle yeni ürünleri koruyabilme konusunda patent, marka tescil ya da yeni fikirlerin, teknolojilerin, ürün özelliklerinin ve süreçlerin gizlilik anlaşmalarıyla korunması yöntemlerini kullansalar da koruma sağlayamamaktadırlar, görüşülen tüm işletmeler **“korumada zorlanıyoruz”** cevabını ek bilgi olarak vermektedirler.

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen **“İşletmeniz yeni ürün sunumunda, aşağıdaki yenilik çeşitlerinden hangisini/ hangilerini en fazla yapmaktadır?”** sorusuna verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıda ifade edilmektedir.

Tablo 3–16: Yenilik Çeşitleri Dağılımı

İşletmeniz yeni ürün sunumunda, aşağıdaki yenilik çeşitlerinden hangisini/ hangilerini en fazla yapmaktadır?	Yapılmamaktadır		Yapılmaktadır	
	Frekans	%	Frekans	%
Radikal yenilikler yapar	124	64,6	68	35,4
Yeni kategoriler için ürünler geliştirmektedir	152	79,2	40	20,8
Yeni pazarlar bulur	105	54,7	87	45,3
Ürün iyileştirmesi yapar	53	27,6	139	72,4
Takipçidir	124	64,6	68	35,4

Cevaplayıcıların verdikleri cevaplar neticesinde, yeni ürün sunumunda “ürün iyileştirmesi yapar” ifadesi 139 frekans ve %72,4 oranla en fazla uygulanan yenilik çeşidi olduğu tespit edilmektedir. “Yeni pazarlar bulur” ifadesi 87 frekans, %45,3 oranla ikinci en fazla uygulanan yenilik çeşidi olduğu tespit edilmektedir. “Takipçidir ve radikal yenililer yapar” ifadeleri 68 frekans %35,4 oranla aynı frekans dağılımlarında olduğu gözlemlenmektedir. Buradan hareketle bu araştırma dâhilinde bulunan işletmeler “radikal yenilik ve ürün taklitçiliği” konularında çok üst seviyede değillerdir.

**Şekil 3–9: Yenilik Çeşitleri Dağılımı**

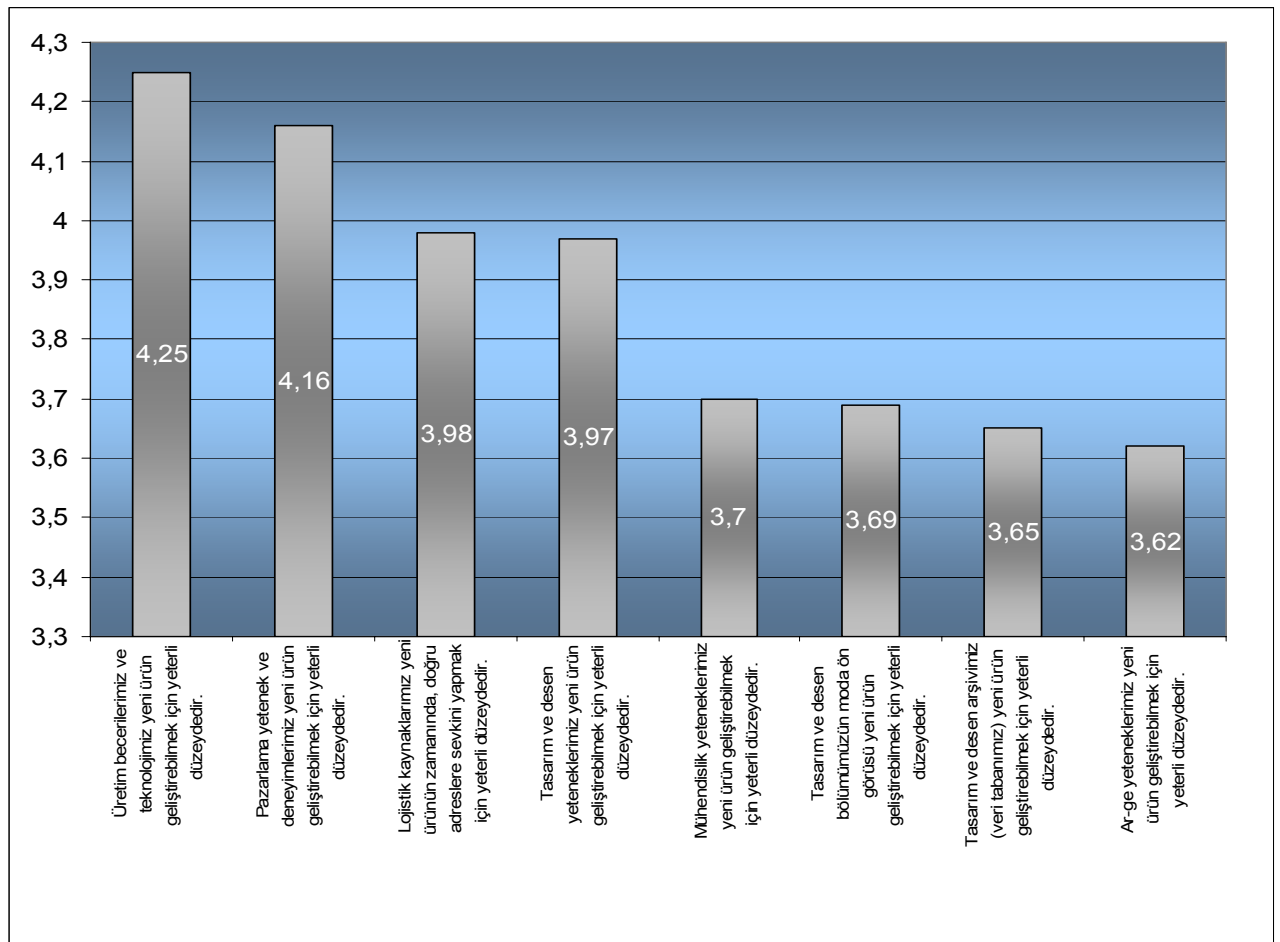
Şekil 3–9 da görüleceği gibi araştırma kapsamında bulunan işletmeler 139 işletme “ürün iyileştirilmesi yapar” ifadesinde en fazla frekansı elde edilmektedir. Böylece teori bölümünde Doyle’ın 1998 senesindeki çalışmasından ve Crawford ve Benedetto’nun 2000 senesindeki çalışmalarından aktarılan, “ürün geliştirme ve ürün hattı genişlemesi yenilik formu olarak çok takdir edilmese de bu yenilik formları genel olarak tüm sektörlerde en yaygın olarak kullanılan form” olma özelliğini bu çalışmada da taşımaktadır.

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “**Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmenizin teknik destek ve becerileri yeterli midir?**” sorusuna verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıdaki biçimde oluşmaktadır. Yeni ürün geliştirme sürecinde işletme teknik destek ve becerileri tespit edebilmek açısından likert ölçeğinde 1- kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4- katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum biçiminde düzenlenen ifadeler değerlendirilmektedir.

Tablo 3–17: Teknik Destek ve Beceri Betimleyici İstatistikler

Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmenizin teknik destek ve becerileri yeterli midir?”	N	Ortalama	Standart Sapma
Üretim becerilerimiz ve teknolojimiz yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	192	4,25	1,135
Pazarlama yetenek ve deneyimlerimiz yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	192	4,16	1,138
Lojistik kaynaklarımız yeni ürünün zamanında, doğru adreslere sevkini yapmak için yeterli düzeydedir.	192	3,98	1,296
Tasarım ve desen yeteneklerimiz yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	192	3,97	1,238
Mühendislik yeteneklerimiz yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	192	3,7	1,494
Tasarım ve desen bölümümüzün moda ön görüşü yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	192	3,69	1,367
Tasarım ve desen arşivimiz (veri tabanımız) yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	192	3,65	1,418
AR-GE yeteneklerimiz yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	192	3,62	1,356

Cevaplayıcıların verdikleri ifadeler incelendiğinde yeni ürün geliştirebilmek için “üretim becerileri ve teknoloji yeterliliğinin” 4,25 ortalama ve 1,135 standart sapma değerleri ile bu ifade için olumlu, kesinlikle katılıyorum yönünde bir eğilimin olduğu görülmektedir. Olumlu yöndeki ikinci ifade “pazarlama yetenek ve deneyimlerin” yeni ürün geliştirmek için yeterli düzeyde olduğu 4,16 ortalama, 1,138 standart sapma ile tespit edilmektedir. “Lojistik kaynakların” yeni ürünün zamanında doğru adreslere sevkini yapabilmesi için yeterli düzeyde olduğu ifadesi, 3,98 ortalama ve 1,296 standart sapma ile pozitif yönde bir eğilimde olduğu görülmektedir. “AR-GE yeteneklerinin” yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeyde olması ise 3,62 ortalama ve 1,356 standart sapma ile en düşük frekansı aldığı ve “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ifadesine yakın düzeyde nötr kaldığı görülmektedir.



Şekil 3–10: Teknik Destek ve Beceri Ortalamaları

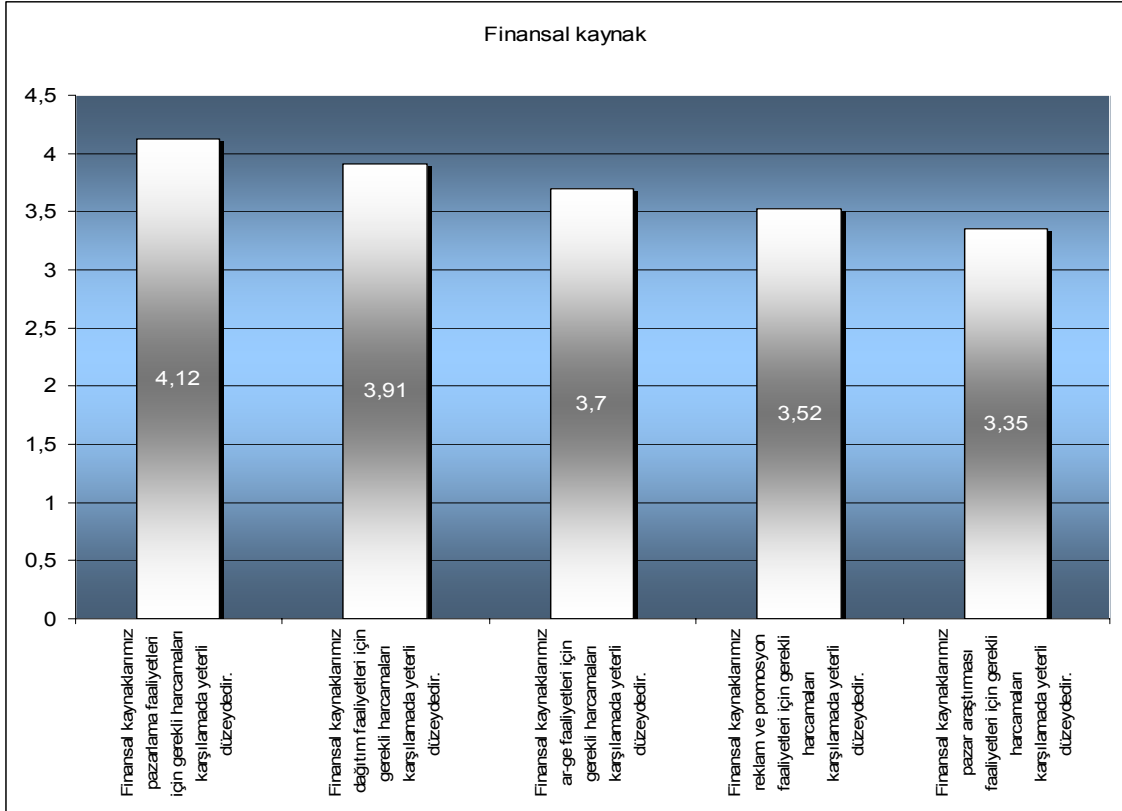
Şekil 3-10’da yüksek düzeyde olumlu olarak tespit edilen tüm değişkenlerin teori bölümünde “Yeni Ürün Geliştirme Operasyon Stratejisi Rekabet Süreci” bölümünde Davis ve Heineke’nin 2005 yılında yaptıkları çalışmada son dönemdeki ürünlerin akıllı ürünler olacağı, çevreye duyarlılık ve operasyon sürecinin her alanında teknolojik bilgi desteğinin önemini ve değerini ifade etmektedirler. Bu kapsamda araştırmaya katılan cevaplayıcıların verdikleri yanıtlar sonucunda da teknik destek ve becerinin operasyon sürecinde her değişkende önemli değer taşıdığını ifade etmektedirler.

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “**Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmeniz aşağıda belirtilen faktörlerdeki harcamaları hangi düzeyde karşılayabilmektedir? Etkinliğini değerlendiriniz**” soru ve ifadesine verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıdaki biçimde oluşmaktadır. Yeni ürün geliştirme sürecinde işletme finansal harcama yeterliliğini tespit edebilmek açısından likert ölçeğinde 1- kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4- katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum biçiminde düzenlenen ifadeler değerlendirilmektedir.

Tablo 3–18: Finansal Kaynak Düzeyi Betimleyici İstatistikler

Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmeniz aşağıda belirtilen faktörlerdeki harcamaları hangi düzeyde karşılayabilmektedir? Etkinliğini değerlendiriniz.	N	Ortalama	Standart Sapma
Finansal kaynaklarımız pazarlama faaliyetleri için gerekli harcamaları karşılamada yeterli düzeydedir.	192	4,12	1,024
Finansal kaynaklarımız dağıtım faaliyetleri için gerekli harcamaları karşılamada yeterli düzeydedir.	192	3,91	1,176
Finansal kaynaklarımız AR-GE faaliyetleri için gerekli harcamaları karşılamada yeterli düzeydedir.	192	3,7	1,384
Finansal kaynaklarımız reklam ve promosyon faaliyetleri için gerekli harcamaları karşılamada yeterli düzeydedir.	192	3,52	1,342
Finansal kaynaklarımız pazar araştırması faaliyetleri için gerekli harcamaları karşılamada yeterli düzeydedir.	192	3,35	1,575

Cevaplayıcıların verdikleri ifadeler incelendiğinde “pazarlama faaliyetleri” için gerekli harcamaları karşılamada tespit edilen 4,12 ortalama ve 1,024 standart sapma değerleri ile pozitif yönde bir eğilimin olduğu görülmektedir. “Dağıtım faaliyetleri” için gerekli harcamaları karşılamada tespit edilen 3,91 ortalama ve 1,176 standart sapma ile bu ifade için de olumlu yönde bir eğilimin olduğu tespit edilmektedir. “AR-GE faaliyetleri” için gerekli harcamaları karşılamada yeterliliği incelendiğinde 3,7 ortalama ve 1,384 standart sapma değerleri ile pozitif yönde eğilimde olduğu ancak pazarlama ve dağıtım faaliyetleri kadar pozitifte olamadığı görülmektedir. Reklam ve promosyon faaliyetlerinin ise pozitif yada negatif yönde herhangi bir eğilimde bulunmadıkları, nötr kaldıkları görülmektedir.



Şekil 3–11: Finansal Kaynak Düzeyi Ortalamaları

Şekil 3-11de de görüleceği üzere, cevaplayıcıların verdiği yanıtlar sonucunda finansal kaynak düzeyinin pazarlama, dağıtım ve AR-GE faaliyetlerinde olumlu yönde eğilimde bulunduğu ifade edilmektedir. Teori bölümünde “Finansal Yönetim” başlığında McDonald’ın 2007 senesinde yaptığı çalışmaya istinaden “bir işletmenin

varlığını devam ettirebilmesi ve büyümesi rekabet edebilme gücüne bağlı bulunmaktadır. Rekabet gücünün tespit edilebilmesi için de işletmenin finansal performansının ölçülmesi ve analizi gerekmektedir.” Bu bağlamda finansal gücünü tespit eden işletmeler bu gücün rekabet avantajı oluşturmada yeterli olup olamayacağını tespit etmekte de kaynak ve bilgiye sahip olmaktadır.

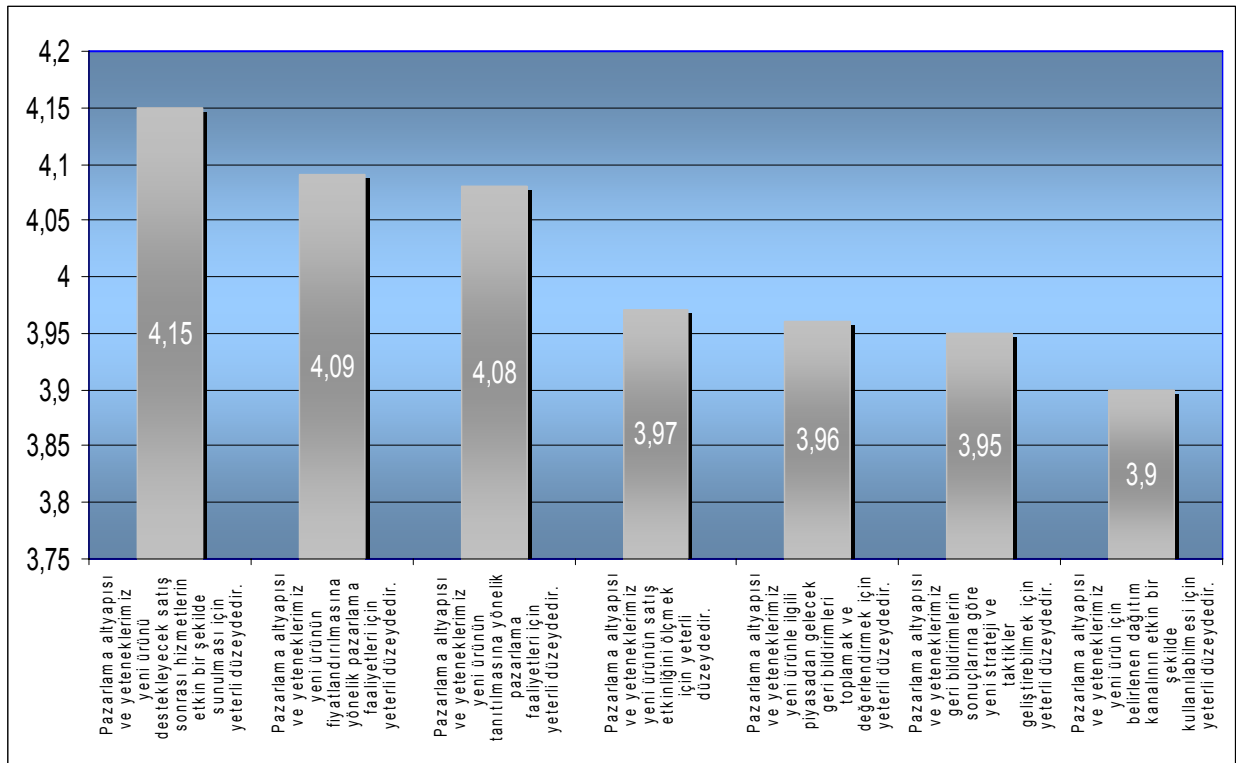
Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “**İşletmenizin pazarlama altyapısı ve yeteneklerini, yeni ürünlerin pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi açısından değerlendiriniz**” ifadesine verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıdaki biçimde oluşmaktadır. Bu ifade likert ölçeğinde 1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4- katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum biçiminde düzenlenen ifadelerle değerlendirilmektedir.

Tablo 3–19: Pazarlama Alt yapısı ve Yetenekleri Betimleyici İstatistikler

İşletmenizin pazarlama altyapısı ve yeteneklerini, yeni ürünlerin pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi açısından değerlendiriniz.	N	Ortalama	Standart Sapma
Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürünü destekleyecek satış sonrası hizmetlerin etkin bir şekilde sunulması için yeterli düzeydedir.	192	4,15	1,229
Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürünün fiyatlandırılmasına yönelik pazarlama faaliyetleri için yeterli düzeydedir.	192	4,09	1,117
Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürünün tanıtılmasına yönelik pazarlama faaliyetleri için yeterli düzeydedir.	192	4,08	1,136
Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürünün satış etkinliğini ölçmek için yeterli düzeydedir.	192	3,97	1,171
Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürünle ilgili piyasadan gelecek geri bildirimleri toplamak ve değerlendirmek için yeterli düzeydedir.	192	3,96	1,234
Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz geri bildirimlerin sonuçlarına göre yeni strateji ve taktikler geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	192	3,95	1,172
Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürün için belirlenen dağıtım kanalının etkin bir şekilde kullanılabilmesi için yeterli düzeydedir.	192	3,9	1,174

Cevaplayıcıların verdikleri ifadeler incelendiğinde pazarlama alt yapısı ve yetenekleri yeni ürünü destekleyecek “satış sonrası hizmetlerin” etkin bir şekilde

sunulması için yeterli düzeyde olduğu 4,15 oran ve 1,229 standart sapma değerleri ile pozitif yönde eğilimli olduğu tespit edilmektedir. “Yeni ürünün fiyatlandırılmasına” yönelik pazarlama faaliyetleri için pazarlama alt yapı ve yetenekleri 4,09 ortalama ve 1,117 standart sapma ile pozitif yönde eğilimli olduğu görülmektedir. Pazarlama alt yapısı ve yeteneklerinin “yeni ürünün tanıtılmasına yönelik” pazarlama faaliyetleri için de 4,08 oranla pozitif yönde eğilimde olduğu görülmektedir. Pazarlama alt yapısı ve yeteneklerinin “yeni ürünün satış etkinliğini ölçmek” için 3,97 oranla pozitif yönde eğilimde olduğu tespit edilmektedir. “Yeni ürünle ilgili piyasadan gelecek geri bildirimleri toplamak ve değerlendirmek” 3,96 oranla, “geri bildirimlerin sonuçlarına göre yeni strateji ve taktikler geliştirebilmek” 3,95 oranla pozitif yönde eğilimde olduğu görülmektedir. Yeni ürün için belirlenen “dağıtım kanalının” etkin bir şekilde kullanılabilmesi 3,9 oranla pozitif yönde eğilimde olduğu ve yeterli düzeyde kabul edildiği görülmektedir.



Şekil 3–12: Pazarlama Alt yapısı ve Yetenekleri Ortalamaları

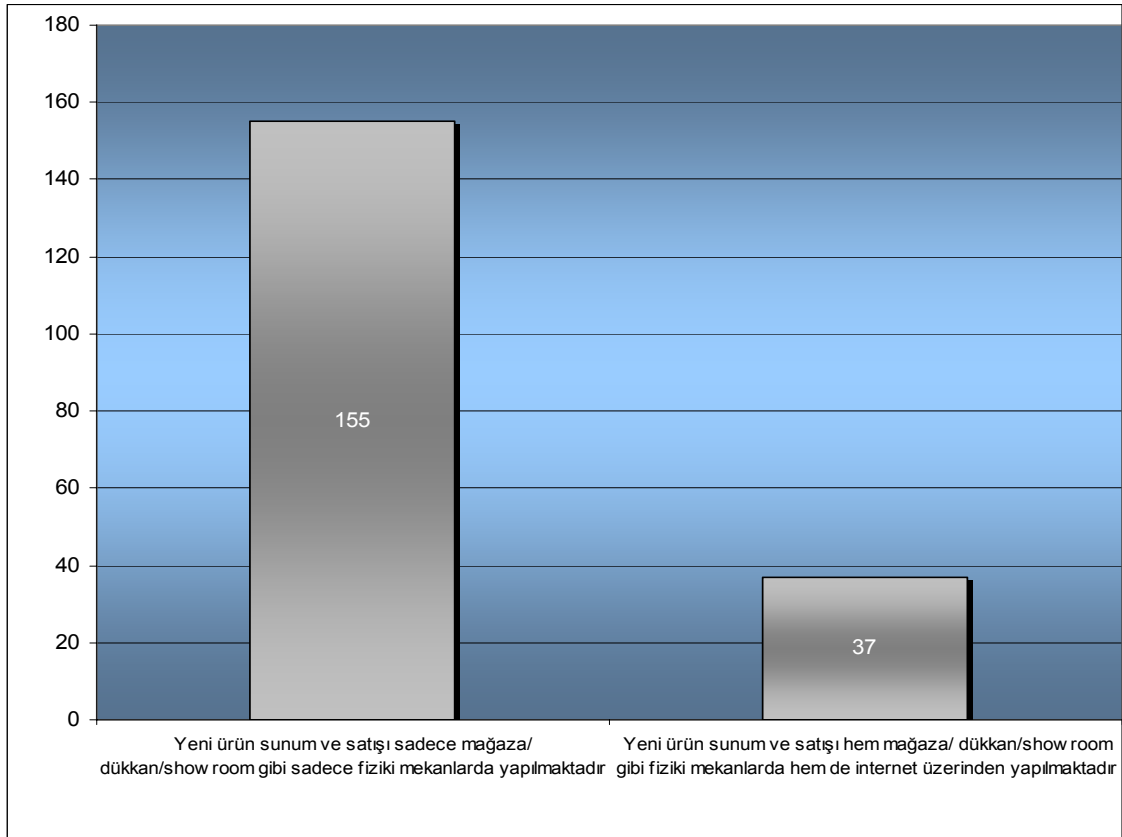
Teori bölümünün genelinde bütün olarak pazarlama süreçleri ve başarı faktörleri ele alınmaktadır. Teoriden de belirlenebileceği üzere işletmelerin pazarlama alt yapıları ve yetenekleri çeşitli faaliyetleri yürütmek için pozitif yönde güçlü olmakla yükümlüdür. Rekabet avantajı yaratabilmenin en önemli hususu buradan kaynaklanmaktadır. Pazarlama alt yapısı ve yeteneklerinin satış sonrası hizmetlerin etkin bir şekilde sunulması, yeni ürünün fiyatlandırılması, tanıtımın yapılması, satış etkinliğinin ölçülmesi için “katılıyorum” yönünde pozitif yönde eğilim göstermektedir. Piyasadan yeni ürünle ilgili geri bildirimleri toplamak ve değerlendirmek bunların sonucuna göre strateji ve taktikler geliştirmek ve dağıtım kanalının etkin biçimde kullanılabilmesi için de “katılıyorum” yönünde pozitif yönde eğilim göstermektedir.

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “**Yeni ürünü aşağıdaki dağıtım kanallarından hangisini kullanarak piyasaya sunmaktasınız?**” sorusuna verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıda ifade edilmektedir.

Tablo 3–20: Yeni Ürün Sunum ve Satışında Kullanılan Dağıtım Kanalı Dağılımı

Yeni ürünü aşağıdaki dağıtım kanallarından hangisini kullanarak piyasaya sunmaktasınız?	Frekans	%
Yeni ürün sunum ve satışı sadece mağaza/ dükkân/showroom gibi sadece fiziki mekânlarda yapılmaktadır	155	80,7
Yeni ürün sunum ve satışı hem mağaza/ dükkân/showroom gibi fiziki mekânlarda hem de internet üzerinden yapılmaktadır	37	19,3

Cevaplayıcıların verdikleri cevaplar neticesinde yeni ürün sunum ve satışının 155 frekans ve %80,7 oranla en yoğun “mağaza/ dükkân/ showroom gibi sadece fiziki mekânlarda” yapıldığı, pozitif yönde frekans dağılımı ile görülmektedir. 37 frekans, %19,3 oranla daha az olarak, “hem mağaza/ dükkân/ showroom gibi fiziki mekânlarda hem de internet” üzerinden yapıldığı ve bu ifadenin negatif yönlü frekans dağılımında olduğu görülmektedir.



Şekil 3–13: Yeni Ürün Sunum ve Satışında Kullanılan Dağıtım Kanalı Dağılımı

Teoride “Uluslararası pazarlarda teknolojik gelişmeler” bölümünde Doyle’ın 2003 senesindeki ve Kotler’in 2000 senesindeki çalışmalarında aktarıldığı gibi 1990lı yılların ortalarında internetin yaşamımıza girmesiyle işletmelerin her bir müşterisi ile etkin ilişkiler kurabilme fırsatı sunulmuştur. Bu noktada e-pazarlama yöntemleri de sadece mağazada satış, sadece internet üzerinden satış ve hem mağaza hem de internet üzerinden satış olmak üzere üç bölümde gruplanmaktadır (Armstrong, 2007;s.20). Araştırmada cevaplayıcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde sadece mağazada vb. satış çok yüksek frekans değeri almakta, hem mağaza hem internet üzerin37 frekansta kalmaktadır. “Sadece internet üzerinden satış” ifadesi anket çalışmasında yer almakta ancak hiç cevap verilmediğinden dağılımda herhangi bir değerle gösterilememektedir.

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “**Seçilen yeni ürünün pazara sürümünden sonra ilk 1 yıl içinde satış düzeyi ne olmuştur?**” sorusuna verilen

cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıdaki biçimde oluşmuştur. Bu ifade likert ölçeğinde 1- satış yok, 2- satış düşük, 3-satış ne düşük ne yüksek 4- satış yüksek 5-satış çok yüksek biçiminde düzenlenen ifadelerle 3 aylık, 6 aylık ve 1 yıllık satış grafiği değerlendirilmektedir.

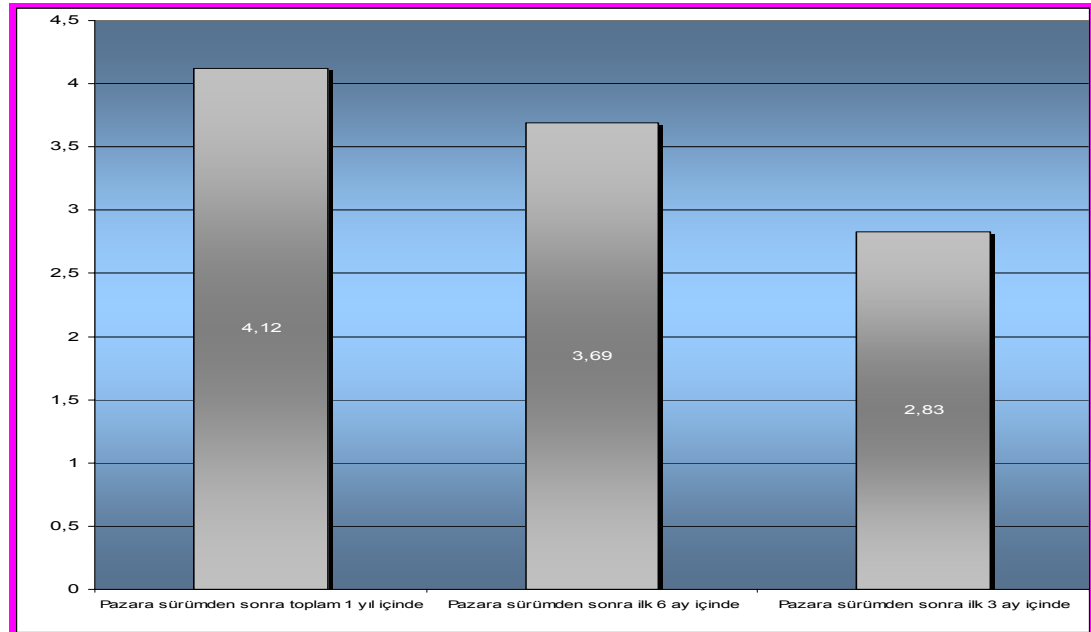
Tablo 3–21: Satış Düzeyi Betimleyici İstatistikler

Seçilen yeni ürünün pazara sürümünden sonra ilk 1 yıl içinde satış düzeyi ne olmuştur?	N	Ortalama	Standart Sapma
Pazara sürümden sonra toplam 1 yıl içinde	192	4,12	0,976
Pazara sürümden sonra ilk 6 ay içinde	192	3,69	0,799
Pazara sürümden sonra ilk 3 ay içinde	192	2,83	1,06

Cevaplayıcıların verdikleri ifadeler sonucunda yeni ürünün pazara sürümünden sonra ilk 3 ay içerisinde satış düzeyi frekans dağılımı, 2,83 ortalama ve 1,06 standart sapma ile en az düzeyde gerçekleştiği ve satışın düşük olduğu yönünde negatif bir eğilimin ortaya çıktığı görülmektedir. Pazara sürümden 6 ay içinde satış düzeyi frekans dağılımı, 3,69 ortalama ve 0,799 standart sapma ile satışın ne yüksek ne de düşük seviye olmadığı, nötr kaldığı ifade edilmektedir. Toplam 1 yıl içinde satış düzeyinin 4,12 ortalama ve 0,976 standart sapma değerleri ile satışın yüksek olduğu, pozitif yönde bir eğilimin

belirdiği

görülmektedir.



Şekil 3–14: Satış Düzeyi Ortalamaları

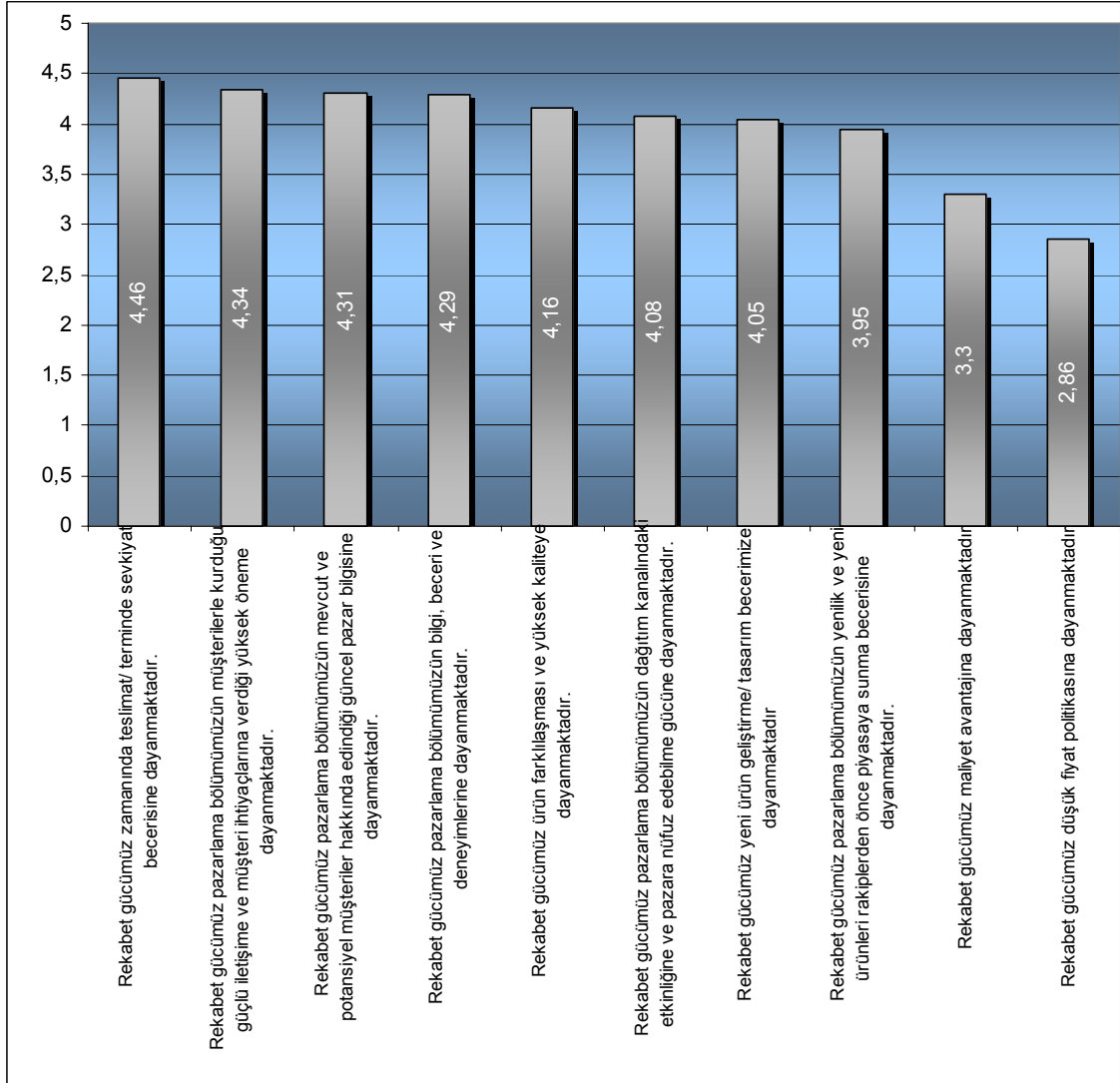
Satış düzeyinin bir sene içerisinde “katılıyorum” yönünde pozitif eğilimde olması yıllık satış rakamlarının genel değerlendirilmesinde olumlu düzeydedir. İlk üç aylık grafik olumsuz algılandıği eksiklerin olduğu dönemdir, altı aylık satış grafiği satışların yükselmeye başladığını ancak çok da etkili olmadığını göstermektedir.

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “**Rekabet gücünüzün dayandığı faktörleri aşağıdaki ifadelerle göre değerlendiriniz**” ifadesine verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıdaki biçimde oluşmaktadır. Bu ifade likert ölçeğinde 1- kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4- katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum biçiminde düzenlenen ifadelerle değerlendirilmektedir.

Tablo 3–22: Rekabet Gücü Betimleyici İstatistikleri

Rekabet gücünüzün dayandığı faktörleri aşağıdaki ifadelerle göre değerlendiriniz.	N	Ortalama	Standart Sapma
Rekabet gücümüz zamanında teslimat/ terimde sevkiyat becerisine dayanmaktadır.	192	4,46	0,874
Rekabet gücümüz pazarlama bölümümüzün müşterilerle kurduğu güçlü iletişime ve müşteri ihtiyaçlarına verdiği yüksek öneme dayanmaktadır.	192	4,34	1,032
Rekabet gücümüz pazarlama bölümümüzün mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında edindiği güncel pazar bilgisine dayanmaktadır.	192	4,31	1,005
Rekabet gücümüz pazarlama bölümümüzün bilgi, beceri ve deneyimlerine dayanmaktadır.	192	4,29	1,037
Rekabet gücümüz ürün farklılaşması ve yüksek kaliteye dayanmaktadır.	192	4,16	1,162
Rekabet gücümüz pazarlama bölümümüzün dağıtım kanalındaki etkinliğine ve pazara nüfuz edebilme gücüne dayanmaktadır.	192	4,08	1,189
Rekabet gücümüz yeni ürün geliştirme/ tasarım becerimize dayanmaktadır	192	4,05	1,221
Rekabet gücümüz pazarlama bölümümüzün yenilik ve yeni ürünleri rakiplerden önce piyasaya sunma becerisine dayanmaktadır.	192	3,95	1,289
Rekabet gücümüz maliyet avantajına dayanmaktadır	192	3,3	1,543
Rekabet gücümüz düşük fiyat politikasına dayanmaktadır	192	2,86	1,520

Verilen cevapların neticesinde ortaya çıkan Tabloda, “zamanında teslimat ve temrininde sevkıyat” becerisi 4,46 ortalama ve 0,874 standart sapma ile değerleri ile rekabet gücünde pozitif yönde bir eğiliminin olduğu tespit edilmektedir. “Pazarlama bölümünün müşterilerle kurduğu güçlü iletişim ve müşteri ihtiyaçlarına verdiği yüksek önem” 4,34 ortalama ve 1,032 standart sapmayla rekabet gücünün dayandığı en önemli ikinci faktör olarak tespit edilmektedir. “Pazarlama bölümünün mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında edindiği güncel pazar bilgisi” 4,31 ortalama ve 1,005 standart sapmayla rekabet gücünün dayandığı üçüncü en önemli faktör olarak tespit edilmektedir. “Pazarlama bölümünün bilgi, beceri ve deneyimleri” 4,29 ortalama ve 1,037 standart sapma ile rekabet gücünün dayandığı en önemli dördüncü faktör olarak pozitif yönde eğilimde bulunduğu görülmektedir. “Ürün farklılaşması ve yüksek kalite” 4,16 ortalama ve 1,162 standart sapma ile rekabet gücünün dayandığı diğer önemli ve pozitif eğilimli faktörlerden olduğu görülmektedir. “Pazarlama bölümümüzün dağıtım kanalındaki etkinliği ve pazara nüfuz edebilme gücü” 4,08 ortalama ve 1,189 standart sapma ile rekabet gücünün dayandığı bir diğer pozitif eğilimli faktör olarak tespit edilmektedir. “Yeni ürün geliştirme ve tasarım becerisi” 4,05 ortalama ve 1,221 standart sapma ile rekabet gücü üzerinde pozitif yönlü eğilimde olduğu tespit edilmektedir. Rekabet gücünün “pazarlama bölümünün yenilik ve yeni ürünleri rakiplerden önce piyasaya sunma becerisi” 3,95 ortalama değer 1,289 standart sapma ile pozitif yönde eğilimde bulunduğu görülmektedir. “Düşük fiyat politikası 2,86 ortalama ve 1,520 standart sapma ile rekabet gücünde en negatif yönlü değer olarak çıkmaktadır. 3,3 ortalama değer ve 1,543 standart sapma ile “maliyet avantajı” da negatif yönlü olarak tespit edilmektedir.



Şekil 3–15: Rekabet Gücü Ortalamaları

Genel olarak teorideki “rekabet, rekabet stratejileri” ifadelerinde yer verilen süreçler işletmelerin rekabet güçlerinin birine bağlı değişkenler açısından oluştuğunu göstermektedir. Bu ilişkiler yumağı araştırmamızda genel olarak “katılıyorum” yönünde pozitif yönde eğilimli olmaktadır ve işletmelerin rekabet gücü olarak iyi durumda olduklarını göstermektedir.

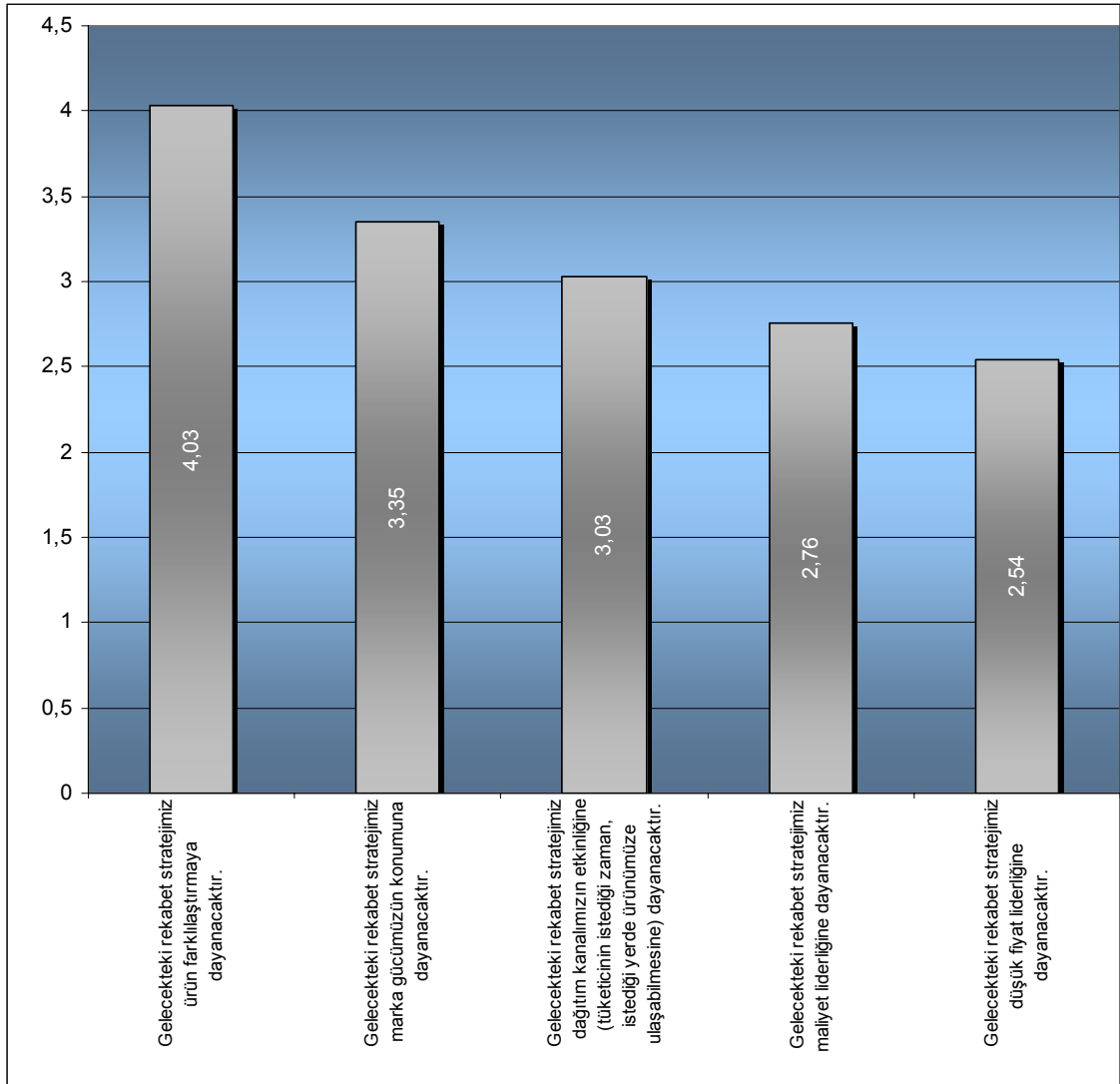
Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “**Gelecekteki rekabet stratejisi seçiminizde aşağıdaki faktörlerin hangilerinin etkili olacağını düşünüyorsunuz? Aşağıdaki ifadelere göre değerlendiriniz**” ifadesine verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıdaki biçimde oluşmaktadır. Bu ifade likert ölçeğinde 1- kesinlikle

katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4- katılıyorum, 5- kesinlikle katılıyorum biçiminde düzenlenen ifadelerle değerlendirilmektedir.

Tablo 3–23: Rekabet Stratejisi Betimleyici İstatistikler

Gelecekteki rekabet stratejisi seçiminizde aşağıdaki faktörlerin hangilerinin etkili olacağını düşünüyorsunuz? Aşağıdaki ifadelerle göre değerlendiriniz.	N	Ortalama	Standart Sapma
Gelecekteki rekabet stratejimiz ürün farklılaştırmaya dayanacaktır.	192	4,03	1,535
Gelecekteki rekabet stratejimiz marka gücümüzün konumuna dayanacaktır.	192	3,35	1,775
Gelecekteki rekabet stratejimiz dağıtım kanalımızın etkinliğine (tüketicinin istediği zaman, istediği yerde ürünümüze ulaşabilmesine) dayanacaktır.	192	3,03	1,833
Gelecekteki rekabet stratejimiz maliyet liderliğine dayanacaktır.	192	2,76	1,736
Gelecekteki rekabet stratejimiz düşük fiyat liderliğine dayanacaktır.	192	2,54	1,718

Cevaplayıcıların verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, gelecekte rekabet stratejisinin “ürün farklılaştırmaya” dayanacağı 4,03 ortalama ve 1,535 standart sapma ile en yoğun katılımın olduğu ve pozitif yönde eğilimde bulunduğu tespit edilmektedir. Gelecekteki rekabet stratejisinin “marka gücünün konumuna” dayanacağı 3,35 ortalama ve 1,775 standart sapma ile ne pozitif ne de negatif eğilimde olduğu, nötr kaldığı gözlemlenmektedir. Aynı biçimde gelecekteki rekabet stratejimiz “dağıtım kanalımızın etkinliğine” (tüketicinin istediği zaman, istediği yerde ürünümüze ulaşabilmesine) dayanacaktır ifadesi de 3,03 ortalama 1,833 standart sapma ile ne pozitif ne de negatif eğilimde olduğu, nötr kaldığı tespit edilmektedir. Gelecekteki rekabet stratejimiz “maliyet liderliğine” dayanacaktır, ifadesi 2,76 ortalama 1,736 standart sapma ile negatif yönde eğilimde bulunduğu ve gelecekteki rekabet stratejimiz “düşük fiyat liderliğine” dayanacaktır, ifadesi de 2,54 oranla ve 1,718 standart sapma ile yine negatif yönde eğilimde olduğu tespit edilmektedir.



Şekil 3–16: Rekabet Stratejisi Ortalamaları

Teori bölümünde Anthony, Eyring ve Gibson’un 2006 yılında yaptıkları çalışmada aktarıldığı gibi, işletmelerin yenilik geliştirme aşamalarında yenilik oyununu nerde ve nasıl oynamak istedikleri çok önemlidir. Bu anlamda ortaya çıkacak birçok seçenek olmakla birlikte işletmeler kendi iç kaynakları ve organizasyon yapısı için en uygun ve başa çıkabilecekleri yöntemleri tercih etmelidirler. Araştırmamız kapsamında ortaya çıkan veriler değerlendirildiğinde işletmelerin yüksek değerle “ürün farklılaşması” stratejisine yönelecekleri tespit edilmektedir. Bunu marka stratejisi takip etmektedir.

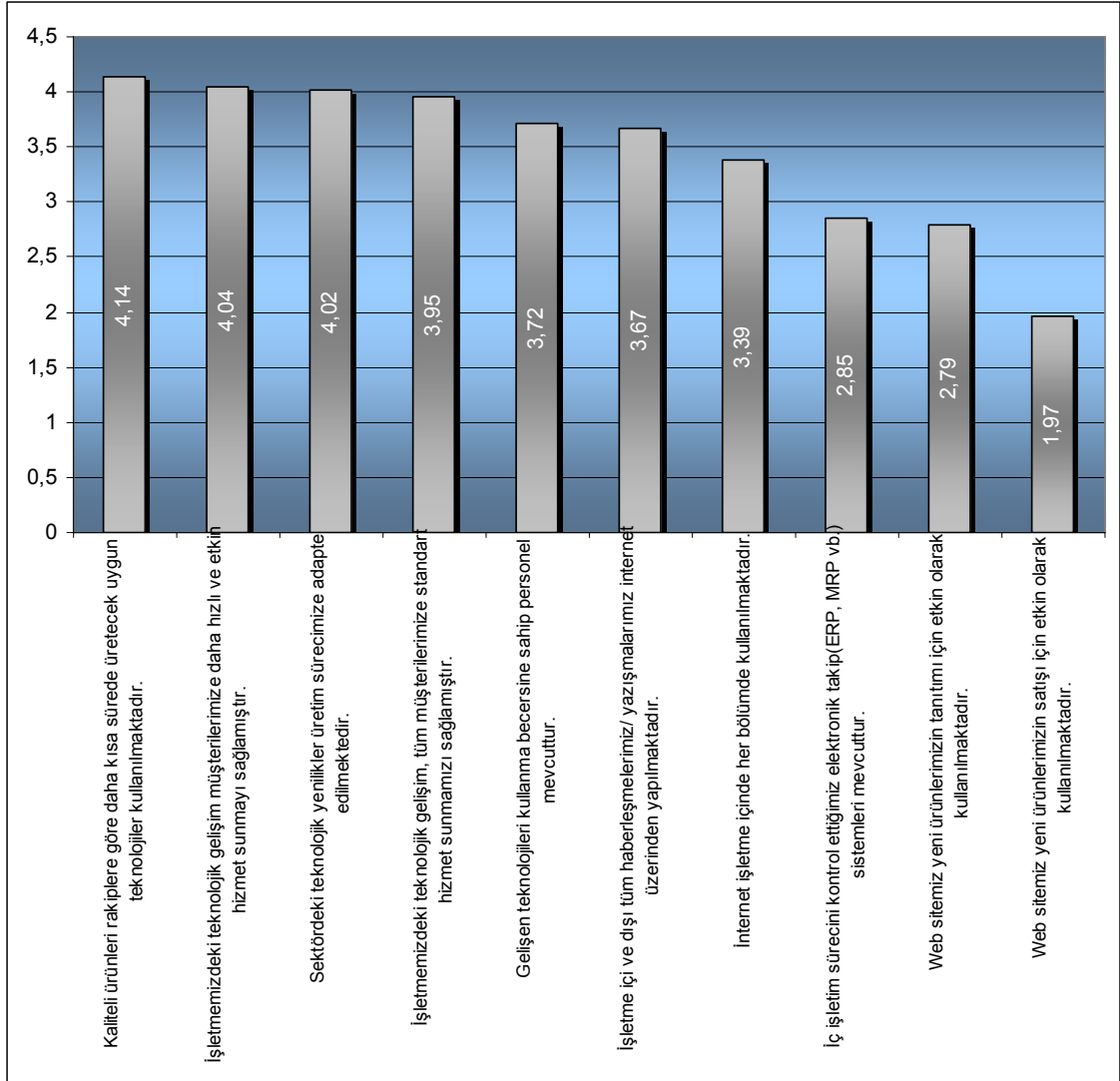
Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “İşletmenizin teknoloji kullanım boyutlarını aşağıdaki faktörleri baz alarak değerlendiriniz” ifadesine verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıdaki biçimde oluşmaktadır. Bu ifade likert ölçeğinde 1- kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4- katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum biçiminde düzenlenen ifadelerle değerlendirilmektedir.

Tablo 3–24: Teknoloji Kullanım Boyutu Betimleyici İstatistikleri

İşletmenizin teknoloji kullanım boyutlarını aşağıdaki faktörleri baz alarak değerlendiriniz	N	Ortalama	Standart Sapma
Kaliteli ürünleri rakiplere göre daha kısa sürede üretecek uygun teknolojiler kullanılmaktadır.	192	4,14	1,142
İşletmemizdeki teknolojik gelişim müşterilerimize daha hızlı ve etkin hizmet sunmayı sağlamıştır.	192	4,04	1,199
Sektördeki teknolojik yenilikler üretim sürecimize adapte edilmektedir.	192	4,02	1,2
İşletmemizdeki teknolojik gelişim, tüm müşterilerimize standart hizmet sunmamızı sağlamıştır.	192	3,95	1,231
Gelişen teknolojileri kullanma becerisine sahip personel mevcuttur.	192	3,72	1,262
İşletme içi ve dışı tüm haberleşmelerimiz/ yazışmalarımız internet üzerinden yapılmaktadır.	192	3,67	1,476
İnternet işletme içinde her bölümde kullanılmaktadır.	192	3,39	1,464
İç işletim sürecini kontrol ettiğimiz elektronik takip(ERP, MRP vb.) sistemleri mevcuttur.	192	2,85	1,721
Web sitemiz yeni ürünlerimizin tanıtımı için etkin olarak kullanılmaktadır.	192	2,79	1,525
Web sitemiz yeni ürünlerimizin satışı için etkin olarak kullanılmaktadır.	192	1,97	1,395

Cevaplayıcıların teknoloji kullanım boyutları ifadeleriyle ilgili değerlendirilmelerine bakıldığında, “kaliteli ürünleri rakiplere göre daha kısa sürede üretecek uygun teknolojiler kullanılmaktadır” ifadesinin 4,14 oranla ve 1,142 standart sapma ile pozitif yönde eğilimli olduğu tespit edilmektedir. “İşletmemizdeki teknolojik gelişim müşterilerimize daha hızlı ve etkin hizmet sunmayı sağlamıştır” ifadesi 4,04 ortalama ve 1,199 standart sapma ile pozitif yönde eğilimli olduğu gözlemlenmektedir. “Sektördeki teknolojik yenilikler üretim sürecimize adapte edilmektedir” ifadesine istinaden ortaya çıkan değerlendirme 4,02 ortalama ve 1,2 standart sapma ile pozitif yönlü olmaktadır. Ortalaması 3,95 ve standart sapması 1,231 olan “işletmemizdeki

teknolojik gelişim, tüm müşterilerimize standart hizmet sunmamızı sağlamıştır” ifadesinin de pozitif yönde bulunmaktadır. “Gelişen teknolojileri kullanma becerisine sahip personel mevcuttur” ifadesi ortalaması 3,72 ve standart sapması 1,262 değerle pozitif yönlü olarak görülmektedir. “İşletme içi ve dışı tüm haberleşmelerimiz/ yazışmalarımız internet üzerinden yapılmaktadır” ifadesi 3,67 ortalama ve 1,476 standart sapma ile pozitif yönlü olarak görülmektedir. ” İnternet işletme içinde her bölümde kullanılmaktadır” ifadesinin de 3,39 ortalama ve 1,464 standart sapma ile ne katılıyorum ne katılmıyorum yönünde nötr eğilimli olduğu gözlemlenmektedir. “İç işletim sürecini kontrol ettiğimiz elektronik takip (ERP, MRP vb.) sistemleri mevcuttur” ifadesi 2,85 ortalama ve 1,721 standart sapma ile negatif yönde kalmaktadır. Bir başka negatif eğilimli ifade “web sitemiz yeni ürünlerimizin tanıtımı için etkin olarak kullanılmaktadır” ifadesidir, bu ifade Tabloda da görüldüğü üzere 2,79 ortalama ve 1,525 standart sapma ile negatif yönde kalmaktadır. “Web sitemiz yeni ürünlerimizin satışı için etkin olarak kullanılmaktadır” ifadesi 1,97 ortalama ve 1,395 standart sapma ile negatif yönde eğilimi olduğu görülmektedir.



Şekil 3–17: Teknoloji Kullanım Boyutu Ortalamaları

Çalışmamızın “Uluslararası pazarlarda teknolojik gelişimler” bölümünde teorik olarak ifade edildiği gibi araştırma bölümümüzde de işletmelerin teknolojik gelişmişliği her süreçte aktif olarak, pozitif yönde kullanabilmeleri tespit edilmektedir.

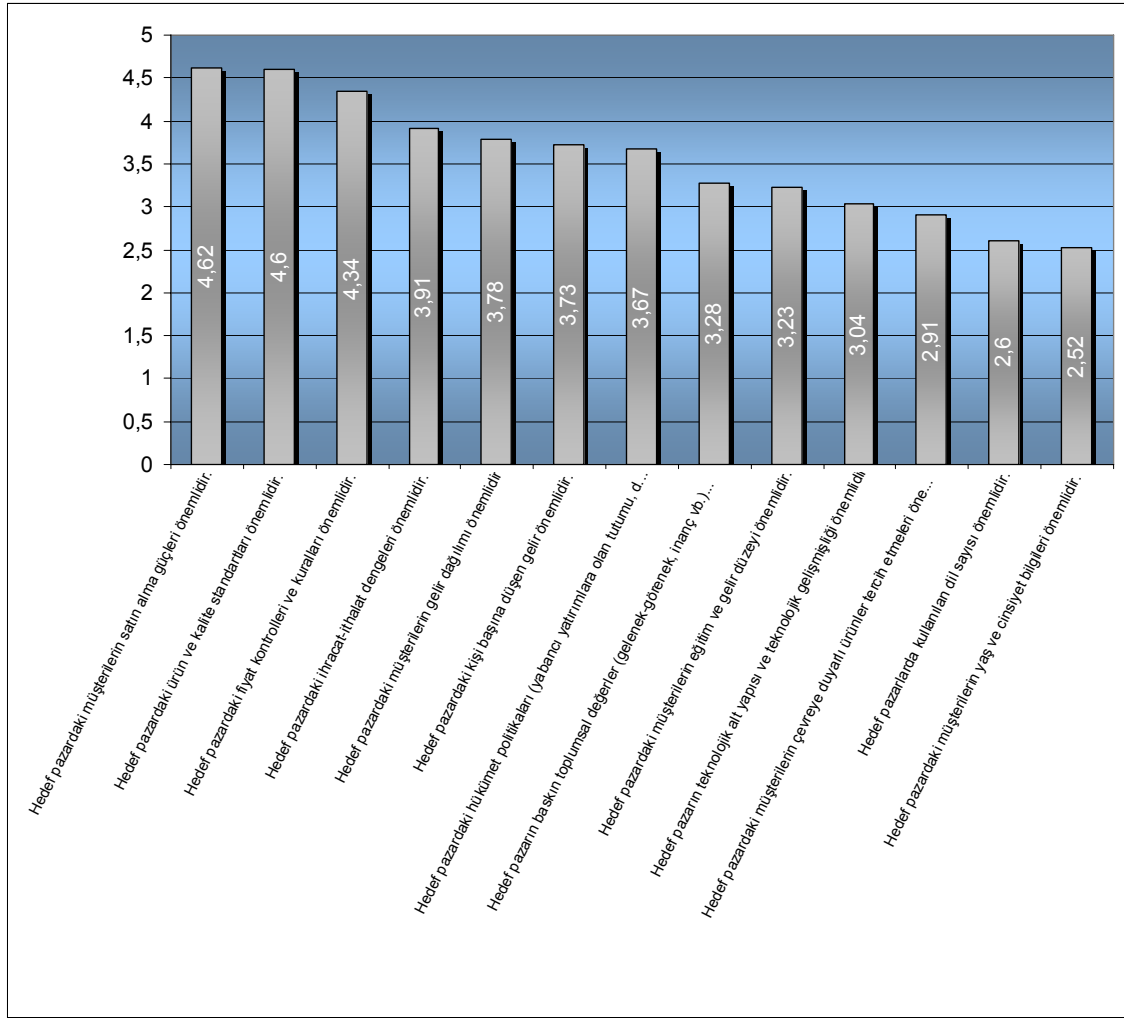
Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “**İhracat yaptığımız pazarlarda rekabet avantajı sağlayabilmek için hedef pazarla ilgili aşağıda belirtilen ifadeleri değerlendiriniz**” ifadesine verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıdaki biçimde oluşmaktadır. Bu ifade likert ölçeğinde 1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4- katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum biçiminde düzenlenen ifadelerle değerlendirilmektedir.

Tablo 3–25: Hedef Pazar Özellikleri Betimleyici İstatistikler

İhracat yaptığınız pazarlarda rekabet avantajı sağlayabilmek için hedef pazarla ilgili aşağıda belirtilen ifadeleri değerlendiriniz	N	Ortalama	Standart Sapma
Hedef pazardaki müşterilerin satın alma güçleri önemlidir.	192	4,62	0,924
Hedef pazardaki ürün ve kalite standartları önemlidir.	192	4,6	0,892
Hedef pazardaki fiyat kontrolleri ve kuralları önemlidir.	192	4,34	1,164
Hedef pazardaki ihracat-ithalat dengeleri önemlidir.	192	3,91	1,439
Hedef pazardaki müşterilerin gelir dağılımı önemlidir.	192	3,78	1,394
Hedef pazardaki kişi başına düşen gelir önemlidir.	192	3,73	1,413
Hedef pazardaki hükümet politikaları (yabancı yatırımlara olan tutumu, devlet teşvikleri vb.) önemlidir.	192	3,67	1,508
Hedef pazarın baskın toplumsal değerler (gelenek-görenek, inanç vb.) önemlidir.	192	3,28	1,701
Hedef pazardaki müşterilerin eğitim ve gelir düzeyi önemlidir.	192	3,23	1,638
Hedef pazarın teknolojik alt yapısı ve teknolojik gelişmişliği önemlidir.	192	3,04	1,587
Hedef pazardaki müşterilerin çevreye duyarlı ürünler tercih etmeleri önemlidir.	192	2,91	1,649
Hedef pazarlarda kullanılan dil sayısı önemlidir.	192	2,6	1,718
Hedef pazardaki müşterilerin yaş ve cinsiyet bilgileri önemlidir.	192	2,52	1,688

Cevaplayıcıların hedef pazar özelliklerine dair verdikleri cevaplar incelendiğinde “hedef pazardaki müşterilerin satın alma güçleri önemlidir” ifadesinin 4,62 oranla ve 0,924 standart sapma ile pozitif yönde eğilimli, en güçlü ifade olduğu tespit edilmektedir. “Hedef pazardaki ürün ve kalite standartları önemlidir” ifadesini değerlendirilmesinde 4,6 ortalama ve 0,892 standart sapma ile pozitif yönde eğilimli olan ikinci en güçlü ifade olduğu gözlemlenmektedir. “Hedef pazardaki fiyat kontrolleri ve kuralları önemlidir” ifadesine istinaden ortaya çıkan değerlendirme 4,33 ortalama ve 1,164 standart sapma ile pozitif yönlü olarak ifade edilmektedir. Ortalaması 3,91 ve standart sapması 1,439 olan “hedef pazardaki ihracat-ithalat dengeleri önemlidir” ifadesinin “katılıyorum” yönünde pozitif eğilimli olduğu tespit edilmektedir. “Hedef pazardaki müşterilerin gelir dağılımı önemlidir” ifadesinin 3,78 ortalama ve 1,394 standart sapma ile yine “katılıyorum” yönünde pozitif eğilimli olduğu gözlemlenmektedir. ” Hedef pazardaki kişi başına düşen gelir önemlidir” ifadesinin değerlendirmesinin de 3,73 ortalama ve 1,413 standart sapma ile “katılıyorum” yönünde pozitif eğilimli olduğu gözlemlenmektedir. “Hedef pazardaki hükümet politikaları (yabancı yatırımlara olan tutumu, devlet teşvikleri vb.) önemlidir” ifadesinin 3,67

ortalama ve 1,508 standart sapma ile pozitif yönlü olmaya yakın fakat “ne katılıyorum ne katılmıyorum” yönünde nötr kaldığı tespit edilmektedir. 3,28 ortalama ve 1,701 standart sapma değerlerine sahip “hedef pazarın baskın toplumsal değerleri (gelenek-görenek, inanç vb.) önemlidir” ifadesinin ne pozitif ne de negatif yönde eğilimli olmadığı nötr kaldığı tespit edilmektedir. 3,23 ortalama ve 1,638 standart sapma değerlerine sahip “hedef pazardaki müşterilerin eğitim ve gelir düzeyi önemlidir” ifadesinin de ne katılıyorum ne katılmıyorum yönünde nötr kaldığı tespit edilmektedir. Nötr değerde kalan diğer ifade 3,04 ortalama ve 1,587 standart sapma ile “hedef pazarın teknolojik alt yapısı ve teknolojik gelişmişliği önemlidir” ifadesidir. 2,91 ortalama ve 1,649 standart sapma ile “hedef pazardaki müşterilerin çevreye duyarlı ürünler tercih etmeleri önemlidir” ifadesi “katılmıyorum” yönünde negatif eğilim göstermektedir. Negatif eğilim gösteren diğer ifadeler; 2,6 ortalama ile “hedef pazarlarda kullanılan dil sayısı önemlidir” ifadesi ile 2,52 ortalama ile “hedef pazardaki müşterilerin yaş ve cinsiyet bilgileri önemlidir” ifadeleri olduğu tespit edilmektedir.



Şekil 3–18: Hedef Pazar Özellikleri Ortalamaları

Araştırmanın teorisinde “Makro Çevrenin Uluslararası Pazarlardaki Rekabet Üzerine Etkileri” bölümünde Kotler’in 2000 senesindeki çalışmasında ifade edildiği üzere işletmelerin demografik, ekonomik, doğal, teknolojik, politik ve kültürel güçler gibi makro çevrelerini oluşturan ve işletme faaliyetleri üzerine tehdit ya da fırsatlar yaratan faktörler hedef pazarların tanımlanması ve değerlendirilmesi açısından en önemli kriterleri oluşturmaktadırlar. Satın alma gücü ve ürün kalite bilgileri en yüksek değerlerde toplanmakta hedef pazarlarda kullanılan dil sayısı ve yaş-cinsiyet bilgileri en az değerlerde bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “İhracat yaptığınız pazarlarda rakiplerinize göre daha güçlü ve becerikli olduğunuz yönlerinizi aşağıdaki

faktörleri temel alarak değerlendiriniz” ifadesine verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıdaki biçimde oluşmaktadır. Bu ifade likert ölçeğinde 1- çok zayıf, 2-zayıf, 3-ne zayıf ne güçlü 4- güçlü, 5-çok güçlü biçiminde düzenlenen ifadelerle değerlendirilmektedir.

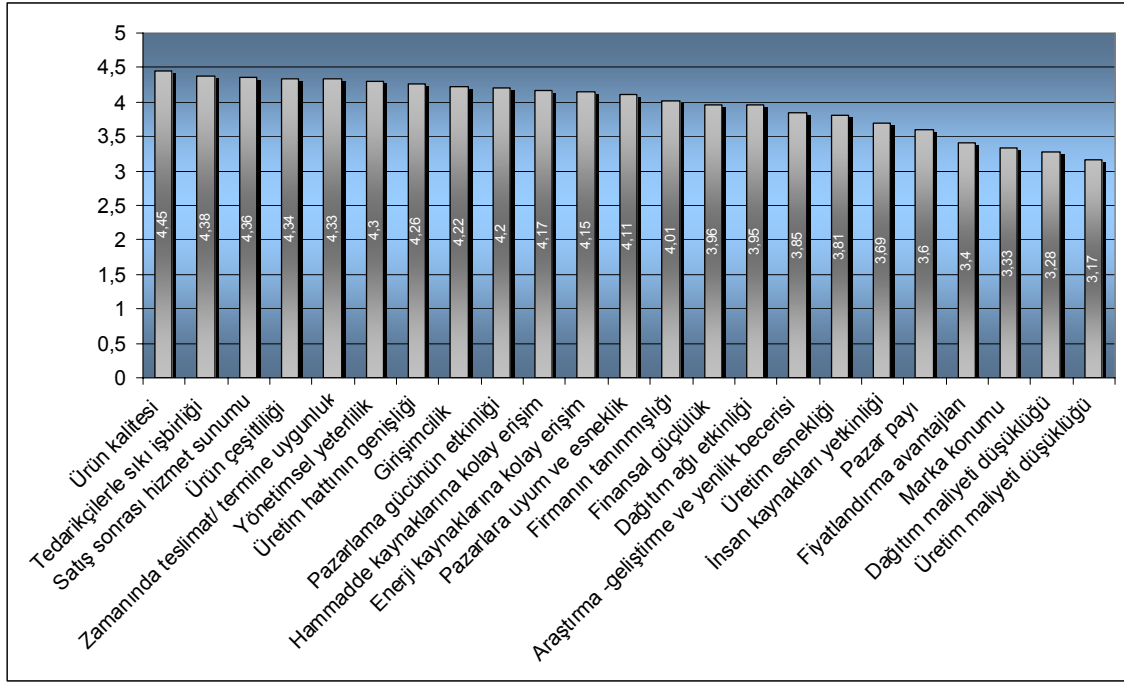
Tablo 3–26: Rekabet Avantajı Betimleyici İstatistikleri

İhracat yaptığınız pazarlarda rakiplerinize göre daha güçlü ve becerikli olduğunuz yönlerinizi aşağıdaki faktörleri temel olarak değerlendiriniz.	N	Ortalama	Standart Sapma
Ürün kalitesi	192	4,45	0,914
Tedarikçilerle sıkı işbirliği	192	4,38	1,096
Satış sonrası hizmet sunumu	192	4,36	1,131
Ürün çeşitliliği	192	4,34	0,996
Zamanında teslimat/ termine uygunluk	192	4,33	1,117
Yönetimsel yeterlilik	192	4,3	1,102
Üretim hattının genişliği	192	4,26	1,051
Girişimcilik	192	4,22	1,129
Pazarlama gücünün etkinliği	192	4,2	1,122
Hammadde kaynaklarına kolay erişim	192	4,17	1,119
Enerji kaynaklarına kolay erişim	192	4,15	1,19
Pazarlara uyum ve esneklik	192	4,11	1,123
Firmanın tanınmışlığı	192	4,01	1,078
Finansal güçlülük	192	3,96	1,113
Dağıtım ağı etkinliği	192	3,95	1,164
Araştırma -geliştirme ve yenilik becerisi	192	3,85	1,302
Üretim esnekliği	192	3,81	1,26
İnsan kaynakları yetkinliği	192	3,69	1,146
Pazar payı	192	3,6	1,053
Fiyatlandırma avantajları	192	3,4	1,27
Marka konumu	192	3,33	1,445
Dağıtım maliyeti düşüklüğü	192	3,28	1,259
Üretim maliyeti düşüklüğü	192	3,17	1,259

Cevaplayıcıların rakiplerine göre güçlü ve becerikli oldukları yönlerinin tespiti yani rekabet avantajını ellerinde tuttuklarını ifade ettikleri değerlendirmelere ilişkin ifadeler yukarıdaki Tabloda sunulmaktadır. “Ürün kalitesi” ifadesi 4,45 ortalama ve 0,914 standart sapma ile pozitif yönde eğilimi olan en güçlü değer olarak tespit edilmektedir. Pozitif yönde eğilimi olan diğer ifadeler sırasıyla;4,38 ortalama ve 1,096 standart sapma ile “tedarikçilerle sıkı işbirliği”, 4,36 ortalama ve 1,131 standart sapma

ile “satış sonrası hizmet sunumu”, 4,34 ortalama ve 0,996 standart sapma ile “ürün çeşitliliği” gelmektedir. “Zamanında teslimat/ termine uygunluk” 4,33 ortalama ve 1,117 standart sapma değerlerine sahiptir ve pozitif yönde eğilim göstermektedir. “Yönetimsel yeterlilik” 4,3 ortalama ve 1,102 standart sapma ile yine pozitif eğilimi olan ifadelerdendir. “Üretim hattının genişliği” ifadesi 4,26 ortalama ve 1,051 standart sapma değerleri ve “girişimcilik” ifadesi 4,22 ortalama, 1,129 standart sapma değerleri ile pozitif yönde eğilim göstermektedir. “Pazarlama gücünün etkinliği” ifadesi 4,2 ortalama ve 1,122 standart sapma değeri ile ve “hammadde kaynaklarına kolay erişim” 4,17 ortalama ve 1,119 standart sapma ile pozitif yönde eğilim göstermektedir. 4,15 ortalama ve 1,19 standart sapma ile “enerji kaynaklarına kolay erişim” ifadesi, 4,11 ortalama ve 1,123 standart sapma değeri ile “pazarlara uyum ve esneklik” ifadesi ve 4,01 ortalama ve 1,078 standart sapma değeri “firmanın tanınmışlığı” ifadesi üzerinde pozitif yönde eğilim göstermektedir.

“Finansal güçlülük” 3,96 oranla ve 1,113 standart sapma ile pozitif yönde eğilim göstermektedir. Aynı Şekilde “dağıtım ağı etkinliği” ifadesi 3,95 ortalama ve 1,164 standart sapma ile güçlü olmaya yakın pozitif olma yönünde eğilim göstermektedir. “Araştırma -geliştirme ve yenilik becerisi” ifadesi 3,85 ortalama ve 1,302 standart sapma ve “üretim esnekliği” ifadesi 3,81 ortalama ve 1,26 standart ile yine güçlü olmaya yakın ve pozitif yönde eğilimli olduğu tespit edilmektedir. “İnsan kaynakları yetkinliği” ifadesi değerlendirmesinde 3,69 ortalama ve 1,146 standart sapma ile işletmenin diğer ifadelerle göre çok güçlü olmasa da yine pozitif yönde olduğu tespit edilmektedir. “Pazar payı” ifadesi 3,6 ortalama ve 1,053 standart sapma ile, “fiyatlandırma avantajları “ ifadesi 3,4 ortalamayla ve 1,27 standart sapma ile, “marka konumu” ifadesi 3,33 ortalama ve 1,445 standart sapma ile işletmenin rekabet avantajı değerlendirmesinde rakiplerine göre işletmenin “ne güçlü ne de zayıf” olduğu yönünde nötr kaldığı tespit edilmektedir. “Dağıtım maliyeti düşüklüğü” ifadesi 3,28 ortalama ve 1,259 standart sapma ile ve “üretim maliyeti düşüklüğü” ifadesi 3,17 ortalama ve 1,259 standart sapma ile işletmenin rekabet avantajı değerlendirmesinde rakiplerine göre işletmenin yine “ne güçlü ne de zayıf” olduğu yönünde nötr kaldığı tespit edilmektedir.



Şekil 3–19: Rekabet Avantajı Ortalamaları

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “**İşletmenizin sermaye yapısı nasıldır?**” sorusuna verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıda ifade edilmektedir.

Tablo 3–27: Sermaye Yapısı Dağılımı

İşletmenizin sermaye yapısı nasıldır?	Frekans	%
Türk-yabancı ortak yatırım	3	1,6
Tümüyle yerli sermaye	189	98,4

Cevaplayıcıların “İşletmenizin sermaye yapısı nasıldır?” sorusuna verdikleri cevaplar neticesinde 3 frekans ve % 1,6 oranla Türk-yabancı ortak yatırım olduğu tespit edilmektedir. Diğer cevaplayıcıların verdikleri cevaplar neticesinde 189 frekans ve 98,4 oranla tümüyle yerli sermaye oldukları tespit edilmektedir.



Şekil 3–20: Sermaye Yapısı Dağılımı

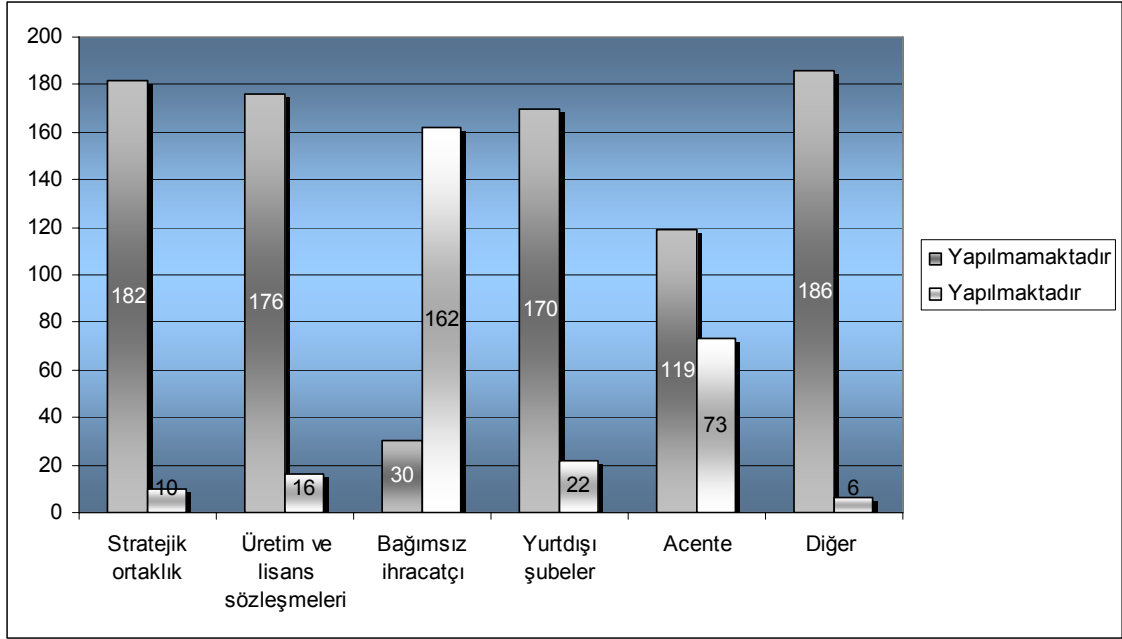
Araştırmaya katılan cevaplayıcılarla yapılan görüşme sonucunda 192 adet işletmenin çok büyük çoğunluğunun tümüyle yerli sermaye olduğu tespit edilmektedir.

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “**İşletmenizin yurtdışı pazarlara girmek için kullandığı örgüt yapısı nasıldır?**” sorusuna verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıda ifade edilmektedir.

Tablo 3–28: Yurt Dışı Pazarlara Girmek için Kullanan Örgütlenme Yapısı Dağılımı

İşletmenizin yurtdışı pazarlara girmek için kullandığı örgüt yapısı nasıldır? (farklı pazarlarda farklı örgütlenme biçimi var ise lütfen onları da işaretleyiniz.)	Yapılanma türünde değil		Yapılanma türünde	
	Frekans	%	Frekans	%
Stratejik ortaklık	182	94,8	10	5,2
Üretim ve lisans sözleşmeleri	176	91,7	16	8,3
Bağımsız ihracatçı	30	15,6	162	84,4
Yurtdışı şubeler	170	88,5	22	11,5
Acente	119	62	73	38
Diğer açıklayınız:	186	96,9	6	3,1

Cevaplayıcıların “İşletmenizin yurtdışı pazarlara girmek için kullandığı örgüt yapısı nasıldır?” sorusuna ilişkin verdikleri cevaplar neticesinde 10 frekans ve % 5 oranla “stratejik ortaklık” yapan işletme bulunduğu, 16 frekans ve %8,3 oranla “üretim ve lisans sözleşmeleri” yapan işletme bulunduğu ortaya konulmaktadır. 162 frekans ve %84,4 oranla cevaplayıcıların çoğunlukla “bağımsız ihracatçı” olarak yurt dışı pazarlara giriş yaptığı tespit edilmektedir. 22 frekans ve %11,5 oranla “yurt dışı şubeler” açılmak koşuluyla yurt dışı pazarlarda örgütlenmektedirler. 73 frekans ve %38 oranla işletmelerin “acentelik” yöntemiyle ikinci en önemli örgütlenme yapısını oluşturdukları tespit edilmektedir. 6 frekans ve %3,1 oranla frekans dağılımı gerçekleşen “diğer açıklayınız” ifadesi, yurt dışında kendi üretim ve pazarlama birimlerini kurmak, bavul ticareti yapmak ve başka ihracatçı üzerinden de mal satmak olarak ifadelendirilmiştir.



Şekil 3–21: Yurt Dışı Pazarlara Girmek için Kullanan Örgütlenme Yapısı Dağılımları

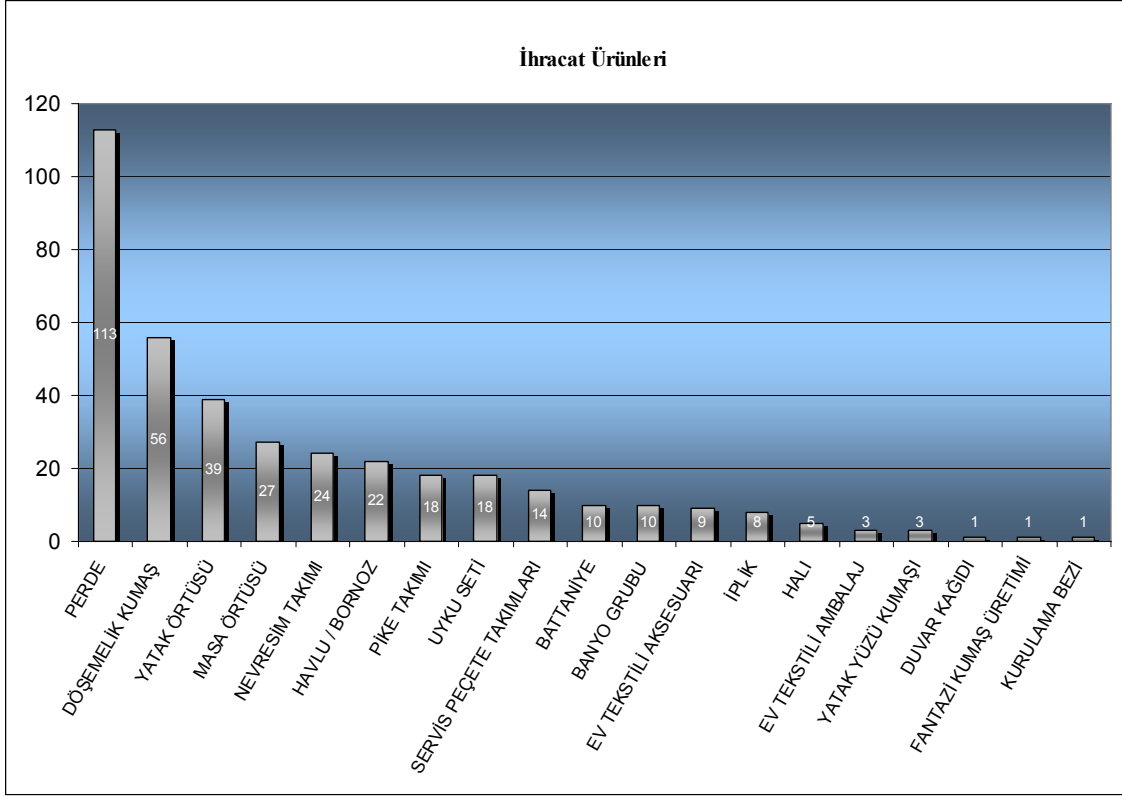
Genel olarak işletmeler “bağımsız ihracatçı” olarak örgütlenmeyi tercih etmektedir. Örgütlenme biçiminin farklı pazarlarda farklı özelliklerde oluşturulabilmesi aslında işletmelerin yatırım risklerini dağıtmaları açısından çok önem taşımaktadır. Ancak araştırmamızdaki işletmeler bu faktörlere çok da dikkat etmedikleri tespit edilebilmektedir. İhracat yapılan müşterilerle genellikle ilk olarak fuarlarda tanışılmakta, fuarlarda alınan sipariş ya da numune onayı sonrası verilen az miktarlı siparişler üzerine iş yapılabilmektedir. Bu noktada alıcı taraf hiç risk yüklenmek istememekte ve doğrudan ihracat yapılmasıyla her noktada “tam sorumlu” bağımsız ihracatçılar olmaktadır.

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “**Ev tekstili sektöründe başlıca ihracat ürün gruplarınızı işaretleyiniz. (farklı pazarlarda farklı ürünler ihraç ediliyorsa lütfen onları da işaretleyiniz.)**” ifadesine verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıda ifade edilmektedir.

Tablo 3–29: İhracat Ürün Grubu Dağılımı

Ürün	Frekans
PERDE	113
DÖŞEMELİK KUMAŞ	56
YATAK ÖRTÜSÜ	39
MASA ÖRTÜSÜ	27
NEVRESİM TAKIMI	24
HAVLU / BORNOZ	22
PİKE TAKIMI	18
UYKU SETİ	18
SERVİS PEÇETE TAKIMLARI	14
BATTANİYE	10
BANYO GRUBU	10
EV TEKSTİLİ AKSESUARI	9
İPLİK	8
HALI	5
EV TEKSTİLİ AMBALAJ	3
YATAK YÜZÜ KUMAŞI	3
DUVAR KÂĞIDI	1
FANTAZİ KUMAŞ ÜRETİMİ	1
KURULAMA BEZİ	1

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların “ev tekstili sektöründe başlıca ihracat ürün gruplarınızı işaretleyiniz” ifadesine verdikleri cevaplar neticesinde 113 frekans ile perde ürün grubu en fazla ihraç edilen ürün olmaktadır. 56 frekans ile döşemelik kumaşlar, 39 frekans ile yatak örtüsü ve 27 frekans ile masa örtüsü, 24 frekans ile nevresim takımı ihraç edilen ilk beş ürün grubunu oluşturmaktadır. Aşağıdaki grafikte bu durum ifade edilmektedir.



Şekil 3–22: İhracat Ürün Grubu Dağılımları

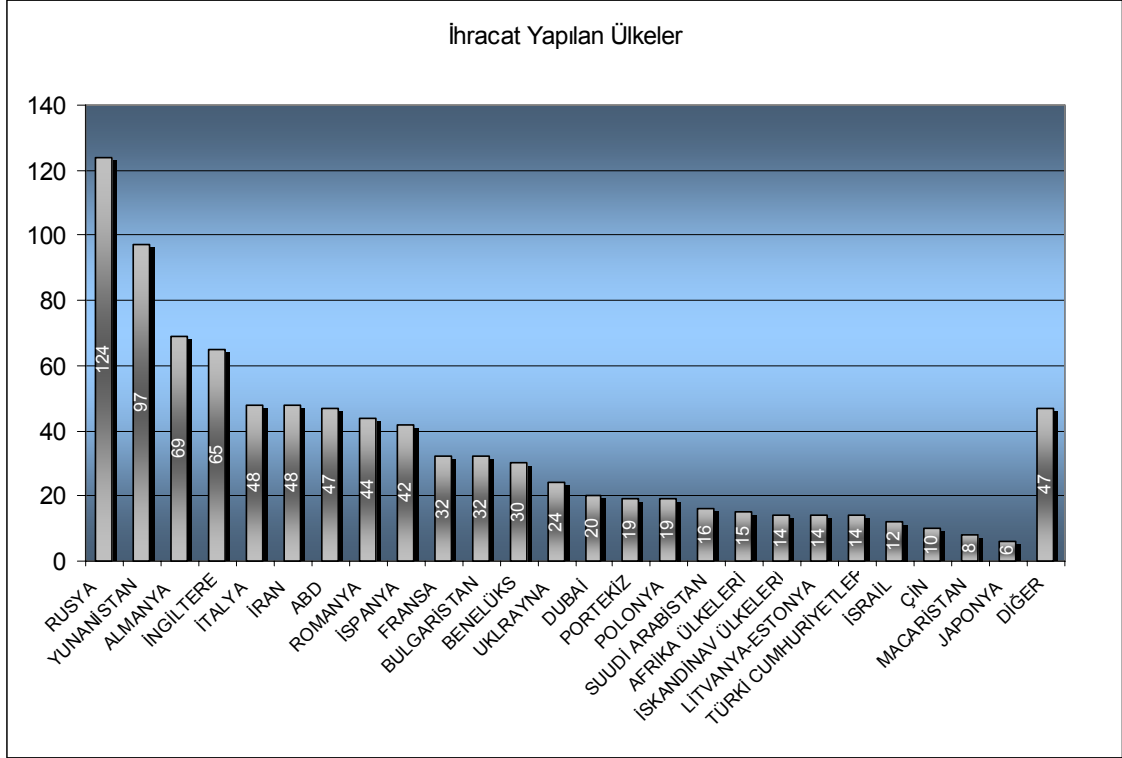
Araştırmaya katılan cevaplayıcılara yöneltilen “**İhracat yaptığınız en önemli ülke/ bölgelerden ilk 5 tanesini işaretleyiniz**” ifadesine verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı Tablosu aşağıda ifade edilmektedir.

Tablo 3–30: İhracat Yapılan Ülkelerin Dağılımı

Ülke	Frekans
RUSYA	124
YUNANİSTAN	97
ALMANYA	69
İNGİLTERE	65
İTALYA	48
İRAN	48
ABD	47
ROMANYA	44
İSPANYA	42
FRANSA	32
BULGARİSTAN	32
BELÇİKA-HOLLANDA-LÜKSEMBURG	30
UKLAYNA	24
DUBAİ	20
PORTEKİZ	19
POLONYA	19
SUUDİ ARABİSTAN	16
AFRİKA ÜLKELERİ	15
İSKANDİNAV ÜLKELERİ (DANİMARKA-NORVEÇ-İSVEÇ-FİNLANDİYA)	14
LİTVANYA-ESTONYA	14
TÜRKİ CUMHURİYETLERİ	14
İSRAİL	12
ÇİN	10
MACARİSTAN	8
JAPONYA	6
DİĞER	47

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların “İhracat yaptığınız en önemli ülke/ bölgelerden ilk 5 tanesini işaretleyiniz” ifadesine verdikleri cevaplar neticesinde 124 frekans ile Rusya en fazla ihracat yapılan ülke konumundadır. 56 frekans ile döşemelik kumaşlar, 39 frekans ile yatak örtüsü ve 27 frekans ile masa örtüsü, 24 frekans ile nevresim takımı ihraç edilen ilk beş ürün grubunu oluşturmaktadır. Aşağıdaki grafikte bu durum ifade edilmektedir. Yunanistan 97 frekans ile ikinci en fazla ihracat yapılan ülke, Almanya 69 frekans ile üçüncü sırada en fazla ihracat yapılan ülke konumunda bulunmaktadır. En fazla ihracat yapılan ülke sıralamasında dördüncü İngiltere, beşinci İtalya, altıncı İran, yedinci ABD ve sekizinci Romanya ve dokuzuncu İspanya’dır.

Bunları takip eden diğer ülkeler, 32 frekans ile Fransa e Bulgaristan, 30 frekans ile Belçika- Hollanda-Lüksemburg ülkeleridir.



Şekil 3–23: İhracat Yapılan Ülkelerin Dağılımı

Ev tekstili sektörü hakkında daha önce verilen bilgilerde de ev tekstili ürünlerini ihraç ettiğimiz Ocak-Mart 2007 dönemindeki ilk on ülke sıralamasında sırasıyla Almanya, ABD, İngiltere, Fransa, Rusya, İtalya, Hollanda, İspanya, Belçika, Irak, Avusturya, Yunanistan ifade edilmektedir. Bizim araştırmamızda bu ülkeler ilk on üç ülke grubu içinde yer almaktadır. Şekil 3–23 de bu ülkeler ifade edilmektedir.

3.8.1.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bu bölümde araştırmanın güvenilirliği ile ilgili elde edilen bulgular, yapılan analizler sonrasında ortaya çıkan sonuçlar, Tablolar ve Şekiller yer almaktadır. Daha sonra ise bulguların değerlendirilmesi kısmı yer almaktadır.

Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların güvenilirliği araştırma sonuçlarının doğruluğunu göstermektedir. Bir çalışmada istatistiksel açıdan güvenilirliği

ölçen çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bunlardan birkaçı; Cronbach Alpha modeli, İkiye Bölme (Split-halves) modeli, Guttman modeli, Paralel (Parallel) modeldir. Çok maddeli bir ölçeğe iç tutarlılığın değerlendirilmesinde en yaygın olarak kullanılan model Cronbach's Alpha'dır (Cooper, Schindler, 2001, s.217). Bu çalışmada güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılmaktadır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Ancak soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilmektedir (Sipahi, Yurtkoru, Çinko, 2006; s.89).

Aşağıdaki Tabloda bu araştırmadaki faktörlerin güvenilirlik analizi sonuçları değerlendirilmektedir.

Tablo 3–31: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Sorular	Cronbach's Alpha Değeri
Rekabet Gücü	Rekabet gücünüzün dayandığı faktörleri aşağıdaki ifadelere göre değerlendiriniz. Rekabet gücümüz maliyet avantajına dayanmaktadır. Rekabet gücümüz düşük fiyat politikasına dayanmaktadır. Rekabet gücümüz ürün farklılaşması ve yüksek kaliteye dayanmaktadır. Rekabet gücümüz zamanında teslimat/ terimde sevkiyat becerisine dayanmaktadır. Rekabet gücümüz yeni ürün geliştirme/ tasarım becerimize dayanmaktadır. Rekabet gücümüz pazarlama bölümümüzün bilgi, beceri ve deneyimlerine dayanmaktadır. Rekabet gücümüz pazarlama bölümümüzün dağıtım kanalındaki etkinliğine ve pazara nüfuz edebilme gücüne dayanmaktadır. Rekabet gücümüz pazarlama bölümümüzün yenilik ve yeni ürünleri rakiplerden önce piyasaya sunma becerisine dayanmaktadır. Rekabet gücümüz pazarlama bölümümüzün müşterilerle kurduğu güçlü iletişime ve müşteri ihtiyaçlarına verdiği yüksek öneme dayanmaktadır. Rekabet gücümüz pazarlama bölümümüzün mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında edindiği güncel pazar bilgisine dayanmaktadır.	0,7549

Rekabet Stratejisi	Gelecekteki rekabet stratejisi seçiminizde aşağıdaki faktörlerin hangilerinin etkili olacağını düşünüyorsunuz? Aşağıdaki ifadelerle göre değerlendiriniz. Gelecekteki rekabet stratejimiz ürün farklılaştırmaya dayanacaktır. Gelecekteki rekabet stratejimiz maliyet liderliğine dayanacaktır. Gelecekteki rekabet stratejimiz düşük fiyat liderliğine dayanacaktır. Gelecekteki rekabet stratejimiz marka gücümüzün konumuna dayanacaktır. Gelecekteki rekabet stratejimiz dağıtım kanalımızın etkinliğine (tüketicinin istediği zaman, istediği yerde ürünümüze ulaşabilmesine) dayanacaktır.	0,4470
Teknoloji Kullanım Boyutu	İşletmenizin teknoloji kullanım boyutlarını aşağıdaki faktörleri baz alarak değerlendiriniz. Kaliteli ürünleri rakiplere göre daha kısa sürede üretecek uygun teknolojiler kullanılmaktadır. Sektördeki teknolojik yenilikler üretim sürecimize adapte edilmektedir. İç işletim sürecini kontrol ettiğimiz elektronik takip(ERP, MRP vb.) sistemleri mevcuttur. Gelişen teknolojileri kullanma becerisine sahip personel mevcuttur. İşletmemizdeki teknolojik gelişim, tüm müşterilerimize standart hizmet sunmamızı sağlamıştır. İşletmemizdeki teknolojik gelişim müşterilerimize daha hızlı ve etkin hizmet sunmayı sağlamıştır. Web sitemiz yeni ürünlerimizin satışı için etkin olarak kullanılmaktadır. Web sitemiz yeni ürünlerimizin tanıtımı için etkin olarak kullanılmaktadır. İşletme içi ve dışı tüm haberleşmelerimiz/ yazışmalarımız internet üzerinden yapılmaktadır. İnternet işletme içinde her bölümde kullanılmaktadır.	0,8198
Hedef Pazar Özellikleri	İhracat yaptığınız pazarlarda rekabet avantajı sağlayabilmek için hedef pazarla ilgili aşağıda belirtilen ifadeleri değerlendiriniz. Hedef pazardaki müşterilerin yaş ve cinsiyet bilgileri önemlidir. Hedef pazardaki müşterilerin eğitim ve gelir düzeyi önemlidir. Hedef pazardaki müşterilerin satın alma güçleri önemlidir. Hedef pazardaki müşterilerin gelir dağılımı önemlidir. Hedef pazardaki kişi başına düşen gelir önemlidir. Hedef pazardaki müşterilerin çevreye duyarlı ürünler tercih etmeleri önemlidir. Hedef pazardaki hükümet politikaları (yabancı yatırımlara olan tutumu, devlet teşvikleri vb.) önemlidir.	0,8134

	Hedef pazardaki ürün ve kalite standartları önemlidir. Hedef pazardaki fiyat kontrolleri ve kuralları önemlidir. Hedef pazardaki ihracat-ithalat dengeleri önemlidir. Hedef pazarın baskın toplumsal değerler (gelenek-görenek, inanç vb.) önemlidir. Hedef pazarlarda kullanılan dil sayısı önemlidir. Hedef pazarın teknolojik alt yapısı ve teknolojik gelişmişliği önemlidir.	
Rekabet Avantajı	İhracat yaptığınız pazarlarda rakiplerinize göre daha güçlü ve becerikli olduğunuz yönlerinizi aşağıdaki faktörleri baz alarak değerlendiriniz. Pazar payı, Firmanın tanınmışlığı, Marka konumu, Ürün kalitesi, Üretim hattının genişliği, Ürün çeşitliliği, Üretim esnekliği, Üretim maliyeti düşüklüğü, Dağıtım maliyeti düşüklüğü, Fiyatlandırma avantajları, Tedarikçilerle sıkı işbirliği, Zamanında teslimat/ termine uygunluk, İnsan kaynakları yetkinliği, Pazarlama gücünün etkinliği, Satış sonrası hizmet sunumu, Araştırma -geliştirme ve yenilik becerisi, Hammade kaynaklarına kolay erişim, Enerji kaynaklarına kolay erişim, Finansal güçlülük, Dağıtım ağı etkinliği, Yönetimsel yeterlilik, Girişimcilik, Pazarlara uyum ve esneklik	0,9298
Teknik Destek ve Beceri	Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmenizin teknik destek ve becerileri yeterli midir? Pazarlama yetenek ve deneyimlerimiz yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir. AR-GE yeteneklerimiz yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir. Mühendislik yeteneklerimiz yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir. Tasarım ve desen yeteneklerimiz yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir. Tasarım ve desen bölümümüzün moda ön görüşü yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir. Tasarım ve desen arşivimiz (veri tabanımız) yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir. Üretim becerilerimiz ve teknolojimiz yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir. Lojistik kaynaklarımız yeni ürünün zamanında, doğru adreslere sevkini yapmak için yeterli düzeydedir.	0,8221
	İşletmenizin pazarlama altyapısı ve yeteneklerini, yeni ürünlerin pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi açısından değerlendiriniz. Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürünün tanıtılmasına yönelik pazarlama faaliyetleri için yeterli düzeydedir.	

Pazarlama Alt yapısı ve Yetenekleri	Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürünün fiyatlandırılmasına yönelik pazarlama faaliyetleri için yeterli düzeydedir. Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürün için belirlenen dağıtım kanalının etkin bir şekilde kullanılabilmesi için yeterli düzeydedir. Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürünü destekleyecek satış sonrası hizmetlerin etkin bir şekilde sunulması için yeterli düzeydedir. Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürünün satış etkinliğini ölçmek için yeterli düzeydedir. Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürünle ilgili piyasadan gelecek geri bildirimleri toplamak ve değerlendirmek için yeterli düzeydedir. Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz geri bildirimlerin sonuçlarına göre yeni strateji ve taktikler geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	0,8995
Finansal Kaynak Düzeyi	Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmeniz aşağıda belirtilen faktörlerdeki harcamaları hangi düzeyde karşılayabilmektedir? Etkinliğini değerlendiriniz. Finansal kaynaklarımız pazarlama faaliyetleri için gerekli harcamaları karşılamada yeterli düzeydedir. Finansal kaynaklarımız pazar araştırması faaliyetleri için gerekli harcamaları karşılamada yeterli düzeydedir. Finansal kaynaklarımız reklam ve promosyon faaliyetleri için gerekli harcamaları karşılamada yeterli düzeydedir. Finansal kaynaklarımız AR-GE faaliyetleri için gerekli harcamaları karşılamada yeterli düzeydedir. Finansal kaynaklarımız dağıtım faaliyetleri için gerekli harcamaları karşılamada yeterli düzeydedir.	0,8066
Departmanlar arası İş birliği	Yeni ürün geliştirme sürecinde pazarlama departmanının aşağıda yer alan departmanlarla işbirliği düzeyini değerlendiriniz. Pazarlama ve AR-GE arasındaki işbirliği yüksektir. Pazarlama ve üretim arasındaki işbirliği yüksektir. Pazarlama ve finans arasındaki işbirliği yüksektir. Pazarlama ve lojistik arasındaki işbirliği yüksektir.	0,6006
Departmanların Etkinliği	Aşağıda belirtilen departmanların yeni ürün geliştirme projelerinizdeki etkinliğini değerlendiriniz. Pazarlama bölümü, Araştırma ve geliştirme bölümü, Üretim bölümü, Finansman ve muhasebe bölümü, Lojistik bölümü	0,6061

İç destek	Yeni ürün geliştirmede üst yönetimin kararlılığını ve desteğini aşağıdaki faktörleri baz alarak değerlendiriniz. İşletme sahibi (patron) yeni ürün geliştirme sürecini tamamen desteklemektedir. Genel müdür yeni ürün geliştirme sürecini tamamen desteklemektedir. İhracat koordinatörü yeni ürün geliştirme sürecini tamamen desteklemektedir.	0,6110
İşletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliği yapılan alanlar	Yeni ürün geliştirme projelerinde işletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliğiniz hangi alanlarda gerçekleşmektedir? Aşağıdaki faktörlerin etkinliğini değerlendiriniz. Araştırma ve geliştirme, Üretim, Dağıtım kanalı paylaşımı, Lojistik, Pazarlama faaliyetleri (tutundurma, pazar bilgisi edinme vb.), Finansman	0,9084

Sosyal bilimler alanında 0.60'ın üzerinde çıkan sonuçlar için güvenilir değerlendirme yapıldığından bu araştırmanın güvenilirlik alfa katsayıları 0,60 üzerinden olanları için “güvenilir” tanımlaması yapılmaktadır.

Tablo 3-31'in analizden de tespit edildiği üzere rekabet gücü boyutu 0,7549'luk Alpha değeri ile güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Rekabet stratejisi boyutu 0,4470'lik Alpha değeri ile güvenilirliğinin düşük olduğunu göstermektedir. Teknoloji kullanım boyutu 0,8198'lik Alpha değeri ile güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Hedef pazar özellikleri boyutu 0,8134'lük Alpha değeri ile güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Rekabet Avantajı boyutu 0,9298'lik Alpha değeri ile güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Teknik destek ve beceri boyutu 0,8221'lik Alpha değeri ile güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Pazarlama alt yapısı ve yetenekleri boyutu 0,8995'lik Alpha değeri ile güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Finansal kaynak düzeyi boyutu 0,8066'lık Alpha değeri ile güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Departmanlar arası iş birliği boyutu 0,6006'lık Alpha değeri ile güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermektedir. Departmanların etkinliği boyutu 0,6061'lik Alpha değeri ile güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermektedir. İç destek boyutu 0,6110'luk Alpha değeri ile güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermektedir. Dış iş birliği alanları boyutu 0,9084'lük Alpha değeri ile güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir.

3.8.1.3.Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Ev tekstili sektöründe uluslararası pazarlarda rekabet stratejileri ve yeni ürün geliştirme rekabet avantajları ile ilgili olarak hazırlanan ankette rekabet gücü, rekabet stratejileri, teknoloji kullanım boyutu, hedef pazar özellikleri, işletmenin yeni ürün geliştirmedeki becerisi; teknik destek ve becerileri ve pazarlama alt yapısı ve yetenekleri, işletmenin yeni ürün geliştirme sürecindeki kurumsal yapısı; iç destek, finansal kaynak düzeyi, departmanlar arası iş birliği, departmanların etkinliği ve işletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliği yapılan alanlar ile rekabet avantajı ilgili sorulara verilen yanıtlar arasındaki ilişkinin bulunması için ilgili değişkenler arasında çoklu regresyon analizi yapılacaktır.

Regresyon araştırmacıya güç ve yönün yanında, ilişkinin şeklini belirlemeye ve değişkenler arasındaki ilişkiyi daha detaylı bir Şekilde incelemeye yardımcı olmaktadır. Regresyonda amaç, belirli bir veya birkaç değişkene ait değerler ile bir başka değişkenin değerini tahmin etmektir. Regresyon analizinde hangi değişkenin bağımlı değişken olduğu, çizilen regresyon doğrusu için farklılık yaratmaktadır (Kent, 2001;s.125).

Regresyon analizinin temeli X (bağımsız değişken) ve Y (bağımlı değişken) gibi iki değişkene ilişkin daha önceden toplanmış olan verilerin birbirleriyle olan korelasyonun hesaplanıp söz konusu korelasyona dayanarak X'e ait bilgilerle Y'nin alacağı değerlerin tahmin edilmesine dayanmaktadır (Salkind, 2000;s.109). Regresyon analizi bir değişkenin (bağımlı) diğer değişkenler (bağımsız) tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışmaktadır. Regresyon analizinde birden fazla bağımsız değişken kullanılması olasıdır. Elde edilen regresyon modelleri araştırmacıya ilişkinin yönünü, şeklini ve bilinmeyen değerlere ait tahminleri vermektedir. Regresyon modelinde birden fazla bağımsız değişken olduğunda ise çoklu doğrusal regresyon olarak adlandırılmaktadır. Regresyon analizinin yapılabilmesi için bağımlı değişkenin en az aralıklı ölçekte toplanmış olması gerekmektedir. Bağımsız değişkenler ise oranlı, aralıklı ve ya sınıflı düzeyde ölçülmüş olabilmektedir (Sipahi, Yurtkoru, Çinko, 2006;s. 154).

Çoklu regresyon analizi bir kriter değişken ile ilgili yada daha çok sayıda değişken arasındaki ilişkiyi formüle etmektedir. Çoklu regresyon analizinin başlıca varsayımları şunlardır:

- Değişkenler arasındaki ilişki doğrusaldır.
- Hata tesadüfi dağılmaktadır.
- Tahmin değişkenleri birbirinden bağımsızdır.

Tabloda yer alan Beta katsayıları bağımsız değişkenin standart sapmasında 1 birimlik değişimin bağımlı değişkenin standart sapmasında yarattığı değişim ölçüsüdür. Çoklu Regresyon Analizinde “R” çoklu korelasyon katsayısını tanımlamaktadır. Bağımlı değişkendeki değişim ile birden fazla bağımsız değişkendeki değişim arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir. R^2 ’nin belirttiği ise regresyon modelinde bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişimin birlikte yüzde kaçını açıkladıklarını ifade eder. Çoklu belirlilik katsayısının karekökü çoklu korelasyon katsayısını vermektedir (Yükselen,2006;s.155–156).

R^2 istatistik aralığı 0 ile 1 arasındadır. Eğer bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında mükemmel doğrusal bir ilişki varsa, bağımsız değişkenlerdeki değişim bağımlı değişkendeki değişimi tamamiyle açıklamaktadır ve R^2 bire eşittir. Eğer bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında bir ilişki yoksa değişimler açıklanamıyorsa R^2 sıfıra eşittir (McDaniel, Gates, 1999; s. 565).

İstatistiksel önem, bir olasılık gösterdiği için, İngilizce’de olasılık (probability) kelimesinin ilk harfi olan p harfi ile ifade edilmektedir. Hangi analiz yöntemi uygulanırsa uygulansın, p deri belirli bir istatistiksel çıktının tesadüfi olarak ortaya çıkma olasılığını göstermektedir. P değeri küçüldükçe, bulguların geçerli olma olasılığı o derece artmaktadır. Sosyal bilimlerde p değeri, 0,05’ten düşük olduğunda sonuçlar istatistiksel olarak önemli kabul edilmektedir (Gegez, 2007;s. 338).

Regresyon analizinin hipotezi F istatistiği ile test edilmektedir. F istatistiğine karşılık gelen p değeri 0,05 değerinden düşük olduğunda H_0 hipotezi reddedilir.

Regresyon modelinin genel bir sınaması F testi ile yapıldıktan sonra modeli oluşturan kat sayıların her biri için anlamlılık testi t istatistiği ile yapılır. Böylece modeli oluşturan bütün parçaların bağımlı değişkenin açıklanmasında anlamlı katkı sağlandığından emin olunur (Sipahi, Yurtkoru, Çinko, 2006;s.159) .

Araştırmamızda incelenen bağımlı değişkenleri ve bağımsız değişkenleri oluşturan sorular aralıklı ölçekte sorulmaktadır. Analizimizde birden fazla bağımsız değişken kullanılmakta ve araştırmamız çoklu regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır. Araştırmada yapılan çoklu regresyon analizi beş adımdan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin rekabet avantajı ile rekabet gücü, rekabet stratejileri, teknoloji kullanım boyutu, hedef pazar özellikleri, işletmenin yeni ürün geliştirmedeki becerisi; teknik destek ve becerileri ve pazarlama alt yapısı ve yetenekleri, işletmenin yeni ürün geliştirme sürecindeki kurumsal yapısı; iç destek, finansal kaynak düzeyi, departmanlar arası iş birliği, departmanların etkinliği ve işletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliği yapılan alanlar değişkenlerinin, işletmeleri rekabet avantajına olumlu yönde etki yaptığı beklenmektedir.

Bu beklentilerin doğruluğu test etmek için beş temel adımda çoklu regresyon analizi yapılacaktır. Birinci çoklu regresyon analizinde modelde yer alan rekabet avantajı (bağımlı) değişkeni ile işletmenin yeni ürün geliştirmedeki becerisi; teknik destek ve becerileri ve pazarlama alt yapısı ve yetenekleri bağımsız değişkenleri ve işletmenin yeni ürün geliştirme sürecindeki kurumsal yapısı; iç destek, finansal kaynak düzeyi, departmanlar arası iş birliği, departmanların etkinliği ve işletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliği yapılan alanlar (bağımsız) değişkenlerinin olumlu yönde etkileri değerlendirilmektedir. Bu beklentinin doğruluğunu test etmek için Tablo 3–31 de ifade edilen çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

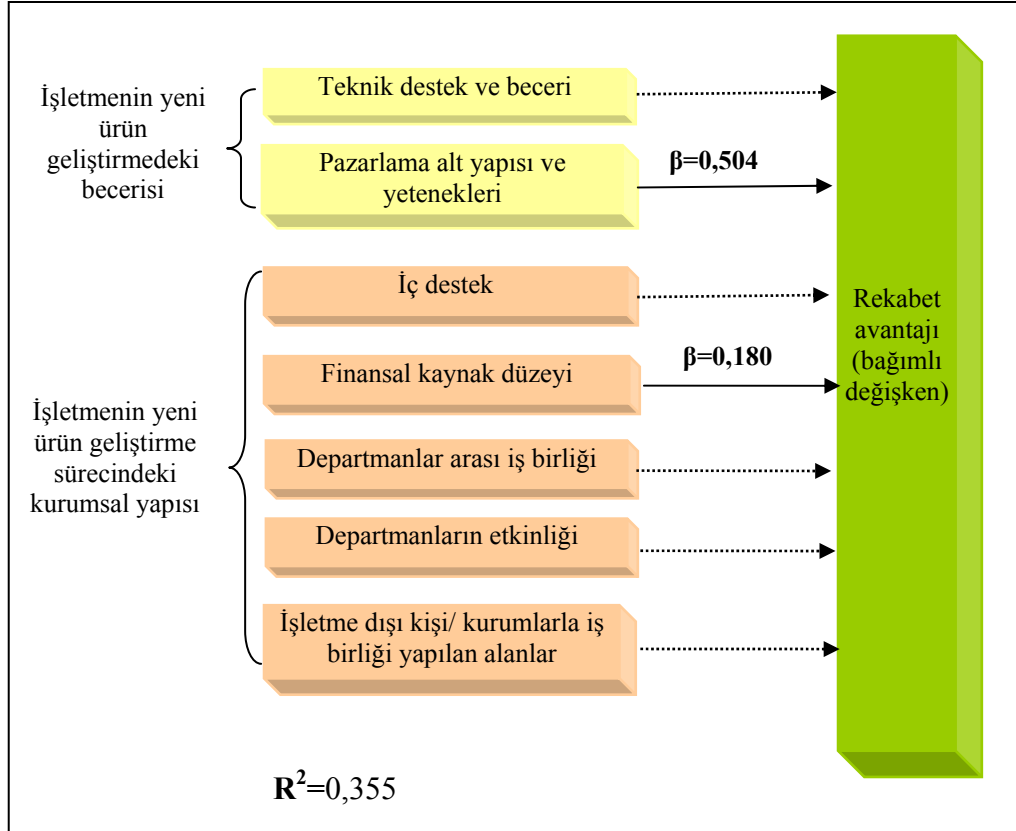
Tablo 3–32: Rekabet Avantajı Faktörü Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken: Rekabet Avantajı			
Bağımsız değişkenler:	Beta	t değeri	p değeri
Teknik destek ve beceri	0,105	1,477	0,141
Pazarlama alt yapısı ve yetenekleri	0,504	8,001	0,000
İç destek	0,044	0,724	0,47
Finansal kaynak düzeyi	0,180	2,851	0,000
Departmanlar arası iş birliği	0,077	1,256	0,211
Departmanların etkinliği	0,39	0,65	0,156
İşletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliği yapılan alanlar	0,058	0,986	0,325
R=0,596; R²=0,355; F değeri=51,927; p değeri=0,000			

Rekabet avantajını Tabloda yer alan bağımsız değişkenlerden pazarlama alt yapısı ve yetenekleri ve finansal kaynak düzeyi olmak koşuluyla sadece iki tanesinin açıkladığı (**R=0,596; R²=0,355; F değeri=51,927; p değeri=0,000**) bulunmuştur. Pazarlama alt yapısı ve yetenekleri ($\beta=0,504$), finansal kaynak düzeyi ($\beta=0,180$) ile açıklamaktadır. Alt boyutlar içinde en açıklayıcı olan pazarlama alt yapısı ve yetenekleridir boyutudur.

Burada, korelasyon $R= \%59,6$, determinasyon kat sayısı $R^2= \% 35,5$ dir. Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü $\%35,5$ ‘ni pazarlama alt yapısı ve yetenekleri ve finansal kaynak düzeyi değişkenleriyle açıklayabilmektedir. Bir bütün olarak modelin testinde 51,927 olan F değeri 0,000 p değerinde geçerlidir.

Şekil 3–24 de rekabet avantajı faktörü regresyon analizi sonucu oluşan model yer almaktadır.



Şekil 3–24: Modelin Birinci Kısmı

H1: Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmelerin kurumsal yapısı ne kadar etkin ise kurumsal yapının rekabet avantajına etkisi o kadar yüksek olacaktır.

H2: Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmelerin becerileri ne kadar güçlü ise işletme becerilerinin rekabet avantajına etkisi o kadar yüksek olacaktır

H1: Kabul; Özellikle işletmelerin finansal kaynak düzeylerinin rekabet avantajı bağımlı değişkeni üzerinde çok önemli etkileri bulunduğu kabul edilmektedir.

H2: Kabul; Özellikle işletmelerin pazarlama alt yapısı ve yeteneklerinin rekabet avantajı bağımlı değişkeni üzerinde çok önemli etkileri bulunduğu kabul edilmektedir.

İkinci çoklu regresyon analizinde modelde yer alan rekabet avantajı (bağımlı) değişkeni ile rekabet gücü, rekabet stratejisi, teknoloji kullanım boyutu ve hedef pazar özellikleri (bağımsız) değişkenlerinin olumlu yönde etkileri değerlendirilmektedir. Bu beklentinin doğruluğunu test etmek için Tablo 3–32 de ifade edilen çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3–33: : Rekabet Avantajı Faktörü Regresyon Analizi Sonuçları

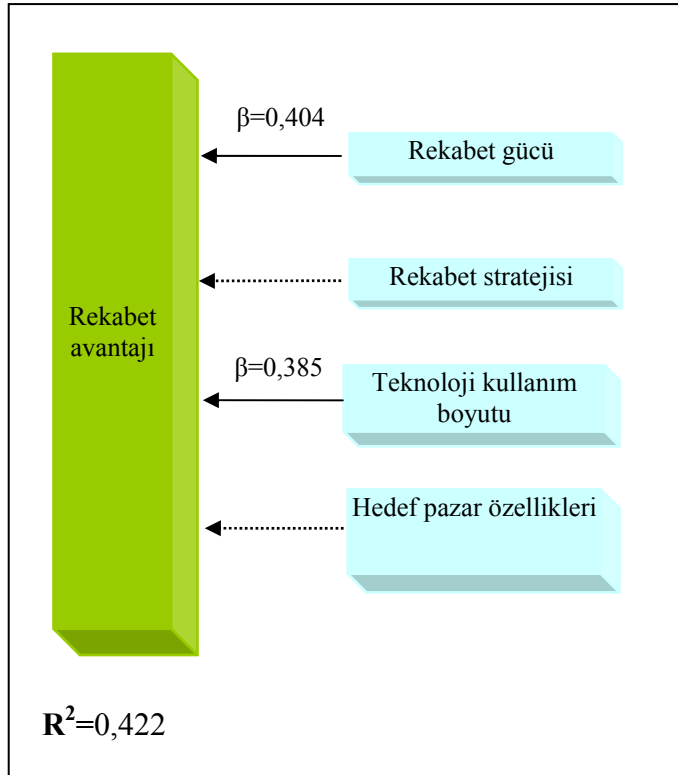
(2. Kısım)

Bağımlı değişken: Rekabet Avantajı			
Bağımsız değişkenler:	Beta	t değeri	p değeri
Rekabet Gücü	0,404	6,838	0,000
Rekabet Stratejisi	0,013	0,226	0,822
Teknoloji Kullanım Boyutu	0,385	6,513	0,000
Hedef Pazar Özellikleri	0,101	1,521	0,13
R=0,649; R²=0,422; F değeri=68,934; p değeri=0,000			

Rekabet avantajı bağımlı değişkenini Tabloda yer alan bağımsız değişkenlerden rekabet gücü ve teknoloji kullanım boyutu olmak koşuluyla sadece iki tanesinin açıkladığı (**R=0,649; R²=0,422; F değeri=68,934; p değeri=0,000**) bulunmuştur. Rekabet gücü ($\beta=0,404$), teknoloji kullanım boyutu ($\beta=0,385$) ile açıklamaktadır. Alt boyutlar içinde en açıklayıcı olan rekabet gücü boyutudur.

Burada, korelasyon $R= \%64,9$ determinasyon kat sayısı $R^2= \% 42,2$ dir. Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü $\%42,2$ sini rekabet gücü ve teknoloji kullanım boyutu değişkenleriyle açıklayabilmektedir. Bir bütün olarak modelin testinde 68, 934 olan F değeri 0,000 p değerinde geçerlidir.

Şekil 3–25 de çoklu regresyon analizi 2. kısımda yapılan testler sonucu oluşan model yer almaktadır.



Şekil 3–25: Modelin İkinci Kısım

H4: Rekabet gücünün dayandırıldığı faktörlerin sayısı ne kadar artarsa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar yüksek olacaktır.

H5: Rekabet stratejisi seçiminde pozisyona göre alternatifli hareket etmek ne kadar yüksek olursa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar büyük olacaktır.

H6: İşletmelerin teknoloji kullanım boyutları ne kadar geniş açılı olursa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar yüksek olacaktır.

H7: İşletmelerin hedef pazarlarındaki makro özelliklerin değerlendirilmesi ne kadar yüksek olursa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar yüksek olacaktır.

H4: Kabul

H5: Ret

H6: Kabul

H7: Ret

Üçüncü çoklu regresyon analizinde modelde yer alan teknik destek ve beceri (bağımlı) değişkeni ile iç destek, finansal kaynak düzeyi, departmanlar arası iş birliği, departmanların etkinliği, işletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliği yapılan alanlar (bağımsız) değişkenlerinin olumlu yönde etkileri değerlendirilmektedir. Bu beklentinin doğruluğunu test etmek için Tablo 3–33 de ifade edilen çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3–34: Teknik Destek ve Beceri Faktörü Regresyon Analizi Sonuçları

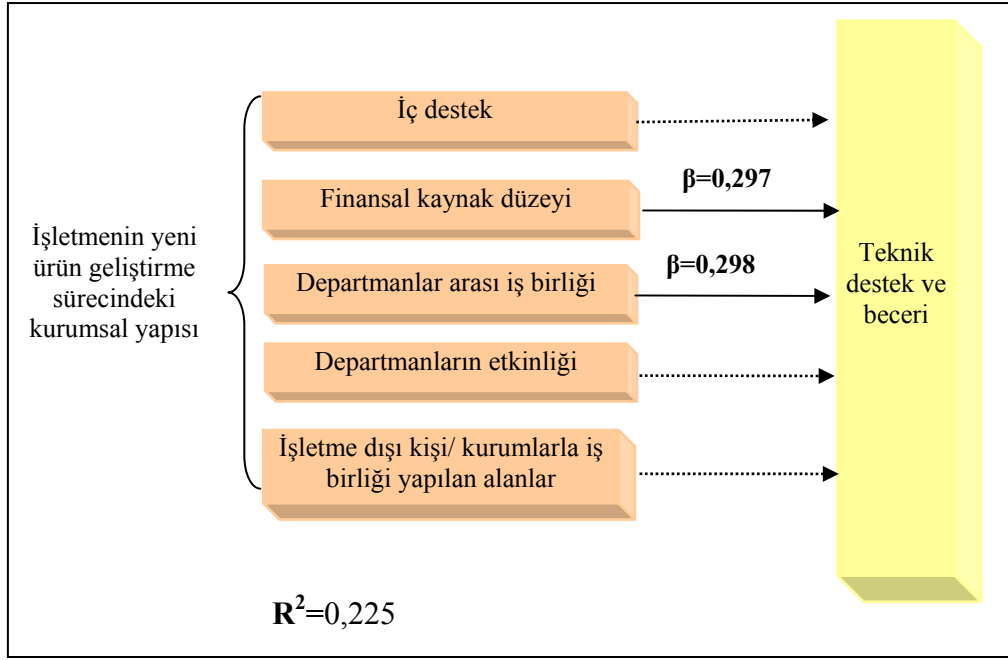
Bağımlı değişken: Teknik destek ve beceri			
Bağımsız değişkenler:	Beta	t değeri	p değeri
İç destek	0,26	0,329	0,726
Finansal kaynak düzeyi	0,297	4,474	0,000
Departmanlar arası iş birliği	0,298	4,486	0,000
Departmanların etkinliği	0,27	0,339	0,735
İşletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliği yapılan alanlar	—0,84	—1,301	0,195
R=0,474; R²=0,225; F değeri=27,454; p değeri=0,000.			

Teknik destek ve beceri bağımlı değişkenini Tabloda yer alan bağımsız değişkenlerden finansal kaynak düzeyi ve departmanlar arası iş birliği boyutları olmak koşuluyla sadece iki tanesinin açıkladığı (**R=0,474; R²=0,225; F değeri=27,454; p değeri=0,000**) bulunmuştur. Finansal kaynak düzeyi ($\beta=0,297$), departmanlar arası iş birliği boyutu ($\beta=0,298$) ile açıklamaktadır.

Burada, korelasyon $R= \%47,4$ determinasyon kat sayısı $R^2= \% 22,5$ dir. Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü $\%22,5$ ‘ni finansal kaynak düzeyi ve

departmanlar arası iş birliği değişkenleriyle açıklayabilmektedir. Bir bütün olarak modelin testinde 27,454 olan F değeri 0,000 p değerinde geçerlidir.

Şekil 3–26 da teknik destek ve beceri faktörü regresyon analizi sonucu oluşan model yer almaktadır.



Şekil 3–26: Modelin Üçüncü Kısım

Dördüncü çoklu regresyon analizinde modelde yer alan pazarlama alt yapı ve yetenekleri (bağımlı) değişkeni ile iç destek, finansal kaynak düzeyi, departmanlar arası iş birliği, departmanların etkinliği, işletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliği yapılan alanlar (bağımsız) değişkenlerinin olumlu yönde etkileri değerlendirilmektedir. Bu beklentinin doğruluğunu test etmek için Tablo 3–34 de ifade edilen çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

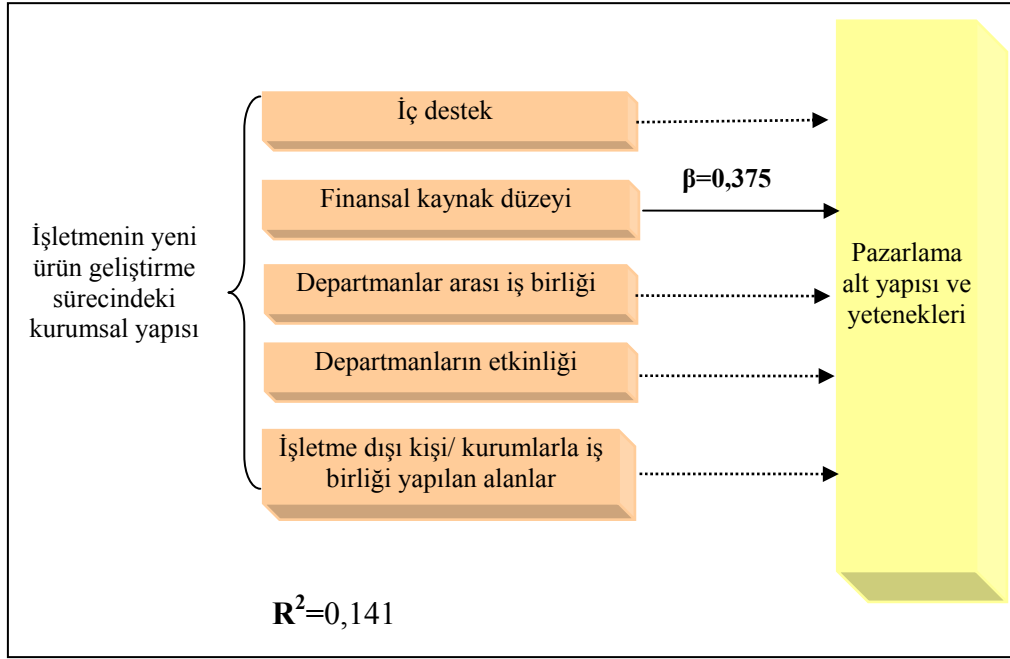
Tablo 3–35: Pazarlama Alt Yapısı ve Yetenekleri Faktörü Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken: Pazarlama alt yapısı ve yetenekleri			
Bağımsız değişkenler:	Beta	t değeri	p değeri
İç destek	0,22	0,322	0,432
Finansal kaynak düzeyi	0,375	5,577	0,000.
Departmanlar arası iş birliği	0,118	1,700.	0,091
Departmanların etkinliği	—0,032	—0,46	0,646
İşletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliği yapılan alanlar	—0,089	—1,313	0,191
R=0,375; R²=0,141; F değeri=31,106; p değeri=0,000			

Pazarlama alt yapısı ve yetenekleri bağımlı değişkenini Tabloda yer alan bağımsız değişkenlerden finansal kaynak düzeyi boyutu olmak koşuluyla sadece tek bir tanesinin açıkladığı (**R=0,375; R²=0,141; F değeri=31,106; p değeri=0,000**) bulunmuştur. Finansal kaynak düzeyi boyutu ($\beta=0,375$) ile açıklamaktadır.

Burada, korelasyon $R= \%37,5$ determinasyon kat sayısı $R^2= \% 14,1$ dir. Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü $\%14,1$ 'ini finansal kaynak düzeyi değişkenleriyle açıklayabilmektedir. Bir bütün olarak modelin testinde 31,106 olan F değeri 0,000 p değerinde geçerlidir.

Şekil 3–27 de pazarlama alt yapısı ve yetenekleri faktörü regresyon analizi sonucu oluşan model yer almaktadır.



Şekil 3–27: Modelin Dördüncü Kısımı

H3: Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmelerin kurumsal yapısı ne kadar güçlü ise işletme kurumsal yapısının işletme becerilerine (teknik destek ve becerileri, pazarlama alt yapısı ve yetenekleri) etkisi o kadar yüksek olacaktır.

H3: Kabul; Özellikle işletmelerin finansal kaynak düzeyinin ve işletmedeki departmanlar arası iş birliği boyutunun teknik destek ve beceri bağımlı değişkeni üzerinde, finansal kaynak düzeyinin pazarlama alt yapısı ve yetenekleri bağımlı değişkeni üzerinde çok önemli etkileri bulunduğu kabul edilmektedir.

Beşinci ve aynı zamanda da sonuncu olan çoklu regresyon analizinde modelde yer alan rekabet avantajı ile rekabet gücü, rekabet stratejileri, teknoloji kullanım boyutu, hedef pazar özellikleri, işletmenin yeni ürün geliştirmedeki becerisi; teknik destek ve becerileri ve pazarlama alt yapısı ve yetenekleri, işletmenin yeni ürün geliştirme sürecindeki kurumsal yapısı; iç destek, finansal kaynak düzeyi, departmanlar arası iş birliği, departmanların etkinliği ve işletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliği yapılan alanlar değişkenlerinin olumlu yönde etki yaptığı beklenmektedir.

Tablo 3–36: Rekabet Avantajı Faktörü Regresyon Analizi Sonuçları
(5. Kısım)

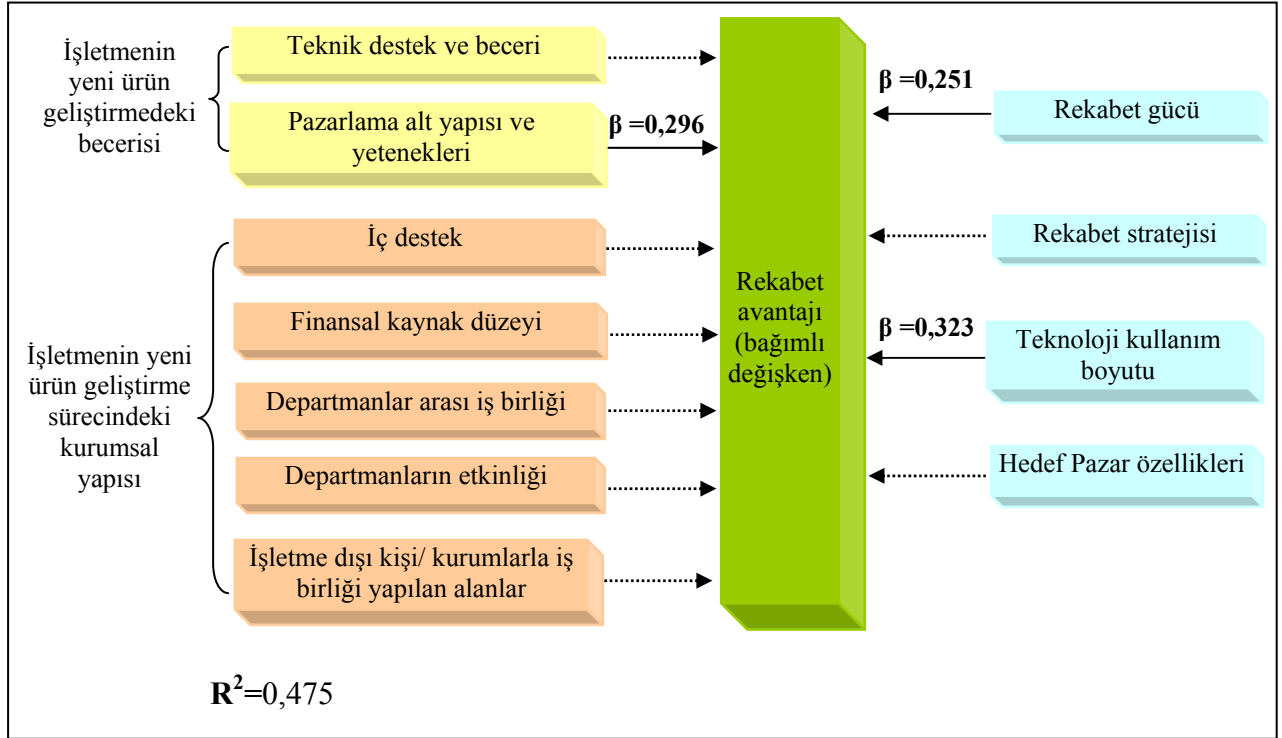
Bağımlı değişken: Rekabet avantajı			
Bağımsız değişkenler:	Beta	t değeri	p değeri
İç destek	—0,012	—0,222	0,825
Finansal kaynak düzeyi	0,040	0,656	0,513
Departmanlar arası iş birliği	—0,004	—0,065	0,949
Departmanların etkinliği	0,003	0,060	0,952
İşletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliği yapılan alanlar	0,014	0,261	0,795
Teknik destek ve beceri	—0,073	—1,043	0,298
Pazarlama alt yapısı ve yetenekleri	0,296	4,382	0,000
Rekabet Gücü	0,251	3,771	0,000
Rekabet Stratejisi	0,061	1,099	0,273
Teknoloji Kullanım Boyutu	0,323	5,547	0,000
Hedef Pazar Özellikleri	0,099	1,573	0,117
R=0,689; R²=0,475; F değeri=56,782; p değeri=0,000			

Rekabet avantajı bağımlı değişkenini Tabloda yer alan bağımsız değişkenlerden pazarlama alt yapısı ve yetenekleri, rekabet gücü ve teknoloji kullanım boyutu olmak koşuluyla sadece üç tanesinin açıkladığı (**R=0,689; R²=0,475; F değeri=56,782; p değeri=0,000**) bulunmuştur. Teknoloji kullanım boyutu ($\beta=0,323$) ile en yüksek seviyede açıklamaktadır. Bunu takip eden; pazarlama alt yapısı ve yetenekleri boyutu ($\beta=0,296$) ile açıklamaktadır, rekabet gücü ($\beta=0,251$) ile açıklamaktadır.

Burada, korelasyon $R= \%68,9$ determinasyon kat sayısı $R^2= \% 47,5$ dir. Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü $\%47,5$ 'ini pazarlama alt yapısı ve yetenekleri, rekabet gücü ve teknoloji kullanım boyutu değişkenleriyle

açıklayabilmektedir. Bir bütün olarak modelin testinde 56,782 olan F değeri 0,000 p değerinde geçerlidir.

Şekil 3–28 de çoklu regresyon analizi 5. kısımda yapılan testler sonucu oluşan model yer almaktadır.



Şekil 3–28: Modelin Beşinci Kısım

Beşinci adımda yapılan çoklu regresyon analizinde ortaya çıkan sonuç, bağımlı değişken rekabet avantajı ile bağımsız değişkenlerden rekabet gücü, pazarlama alt yapısı ve yetenekleri ve teknoloji kullanım boyutlarının pozitif yönde ilişkide bulunduğudır. Bu noktadan tespit edilen sonuçlar araştırma modeli hipotezlerini de açıklamaktadır.

H1: Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmelerin kurumsal yapısı ne kadar etkin ise kurumsal yapının rekabet avantajına etkisi o kadar yüksek olacaktır.

H2: Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmelerin becerileri ne kadar güçlü ise işletme becerilerinin rekabet avantajına etkisi o kadar yüksek olacaktır.

H4: Rekabet gücünün dayandırıldığı faktörlerin sayısı ne kadar artarsa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar yüksek olacaktır.

H5: Rekabet stratejisi seçiminde pozisyona göre alternatifli hareket etmek ne kadar yüksek olursa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar büyük olacaktır.

H6: İşletmelerin teknoloji kullanım boyutları ne kadar geniş açılı olursa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar yüksek olacaktır.

H7: İşletmelerin hedef pazarlarındaki makro özelliklerin değerlendirilmesi ne kadar yüksek olursa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar yüksek olacaktır.

H1: Ret

H2: Kabul; Özellikle işletmelerin pazarlama alt yapısı ve yeteneklerinin rekabet avantajı bağımlı değişkeni üzerinde çok önemli etkileri bulunduğu kabul edilmektedir.

H4: Kabul

H5: Ret

H6: Kabul

H7: Ret

3.8.1.4. Hipotez Sonuçları

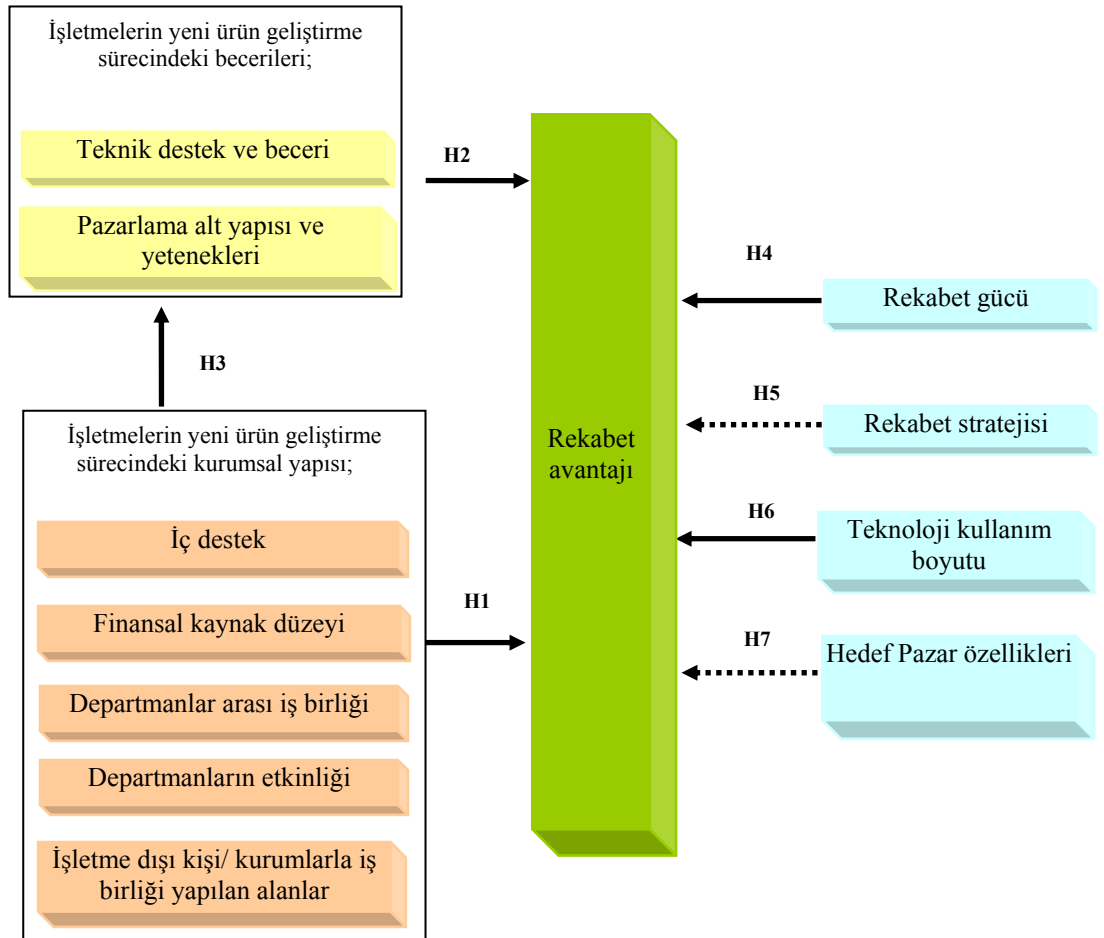
Ev tekstili sektöründe uluslararası pazarlarda rekabet stratejileri ve yeni ürün geliştirme rekabet avantajları ile ilgili olarak yapılan çoklu regresyon analizlerinde elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin kabul ve red edilme değerleri hipotez sırasıyla ve çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre aşağıda verilmektedir;

Tablo 3–37: 1. , 2. , 3. , 4. Çoklu Regresyon Analizlerine Göre Hipotez Sonuçları

Çoklu regresyon analiz	Hipotez No	Hipotez	Sonuç
Birinci çoklu regresyon analizi	H1	Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmelerin kurumsal yapısı ne kadar etkin ise kurumsal yapının rekabet avantajına etkisi o kadar yüksek olacaktır.	Kabul; Özellikle işletmelerin finansal kaynak düzeylerinin rekabet avantajı bağımlı değişkeni üzerinde çok önemli etkileri bulunduğu kabul edilmektedir.
Birinci çoklu regresyon analizi	H2	Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmelerin becerileri ne kadar güçlü ise işletme becerilerinin rekabet avantajına etkisi o kadar yüksek olacaktır	Kabul; Özellikle işletmelerin pazarlama alt yapısı ve yeteneklerinin rekabet avantajı bağımlı değişkeni üzerinde çok önemli etkileri bulunduğu kabul edilmektedir.
Üçüncü ve Dördüncü çoklu regresyon analizleri	H3	Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmelerin kurumsal yapısı ne kadar güçlü ise işletme kurumsal yapısının işletme becerilerine (teknik destek ve becerileri, pazarlama alt yapısı ve yetenekleri) etkisi o kadar yüksek olacaktır	Kabul; Özellikle işletmelerin finansal kaynak düzeyinin ve işletmedeki departmanlar arası iş birliği boyutunun teknik destek ve beceri bağımlı değişkeni üzerinde, finansal kaynak düzeyinin pazarlama alt yapısı ve yetenekleri bağımlı değişkeni üzerinde çok önemli etkileri bulunduğu kabul edilmektedir.
İkinci çoklu regresyon analizi	H4	Rekabet gücünün dayandırıldığı faktörlerin sayısı ne kadar artarsa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar yüksek olacaktır	Kabul
İkinci çoklu regresyon	H5	Rekabet stratejisi seçiminde pozisyona göre alternatifli hareket etmek ne kadar yüksek olursa rekabet avantajı yaratma	Ret

analizi		becerisi o kadar büyük olacaktır	
İkinci çoklu regresyon analizi	H6	İşletmelerin teknoloji kullanım boyutları ne kadar geniş açılı olursa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar yüksek olacaktır	Kabul
İkinci çoklu regresyon analizi	H7	İşletmelerin hedef pazarlarındaki makro özelliklerin değerlendirilmesi ne kadar yüksek olursa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar yüksek olacaktır	Ret

Şekil 3–29: 1. , 2. , 3. , 4. Çoklu Regresyon Analizlerince Tespit Edilen Hipotez Sonuçlarınca Oluşan Son Model



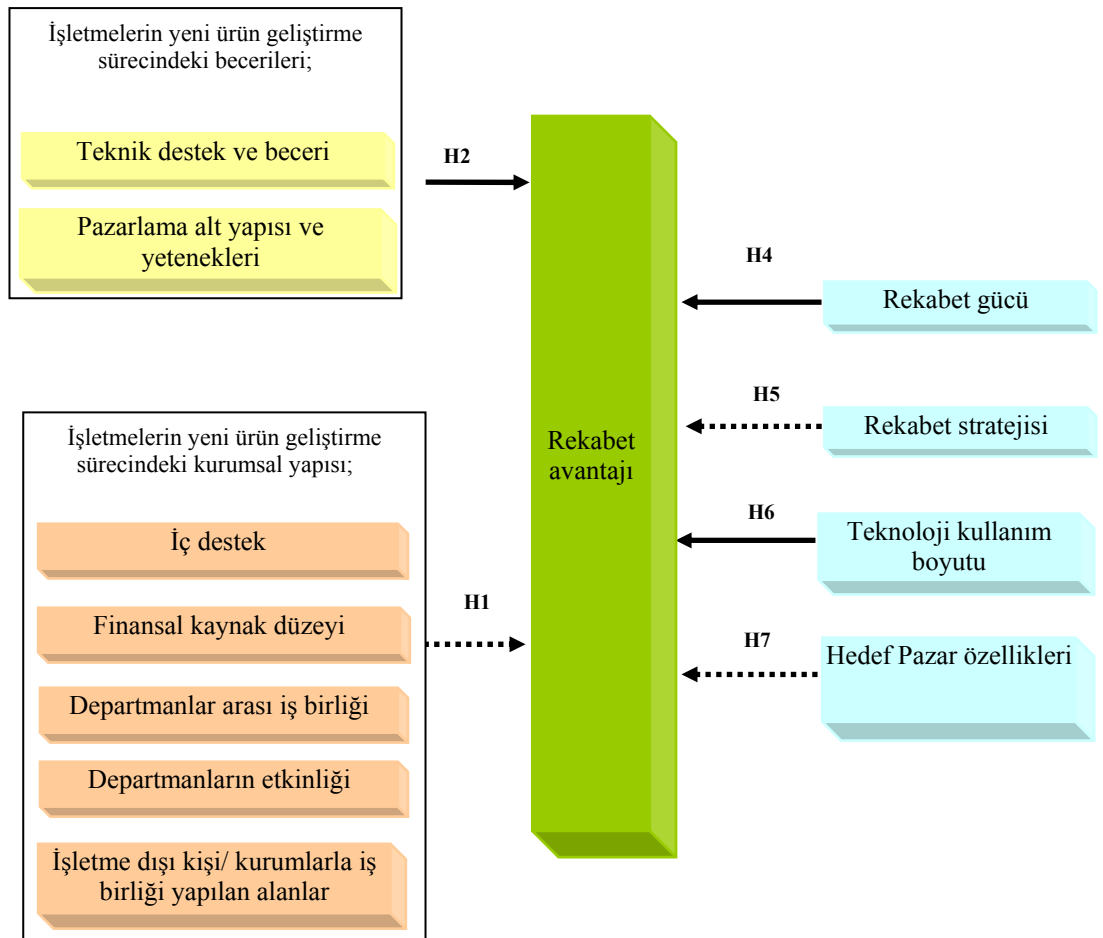
Beşinci ve modelin tümünün aynı anda çoklu regresyon analizi yapıldığı rekabet avantajı ile rekabet gücü, rekabet stratejileri, teknoloji kullanım boyutu, hedef pazar özellikleri, işletmenin yeni ürün geliştirmedeki becerisi faktörleri; teknik destek ve becerileri ve pazarlama alt yapısı ve yetenekleri, işletmenin yeni ürün geliştirme sürecindeki kurumsal yapısı faktörleri; iç destek, finansal kaynak düzeyi, departmanlar arası iş birliği, departmanların etkinliği ve işletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliği yapılan alanlar değişkenlerinin olumlu yönde etkileri değerlendirilmiştir;

Tablo 3–38: 5. Çoklu Regresyon Analizine Göre Hipotez Sonuçları

Çoklu regresyon analiz	Hipotez No	Hipotez	Sonuç
Beşinci çoklu regresyon analizi	H1	Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmelerin kurumsal yapısı ne kadar etkin ise kurumsal yapının rekabet avantajına etkisi o kadar yüksek olacaktır.	Ret
Beşinci çoklu regresyon analizi	H2	Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmelerin becerileri ne kadar güçlü ise işletme becerilerinin rekabet avantajına etkisi o kadar yüksek olacaktır.	Kabul; Özellikle işletmelerin pazarlama alt yapısı ve yeteneklerinin rekabet avantajı bağımlı değişkeni üzerinde çok önemli etkileri bulunduğu kabul edilmektedir.
Beşinci çoklu regresyon analizi	H4	Rekabet gücünün dayandırıldığı faktörlerin sayısı ne kadar artarsa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar yüksek olacaktır.	Kabul
Beşinci çoklu regresyon analizi	H5	Rekabet stratejisi seçiminde pozisyona göre alternatifli hareket etmek ne kadar yüksek olursa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar büyük olacaktır.	Ret

Beşinci çoklu regresyon analizi	H6	İşletmelerin teknoloji kullanım boyutları ne kadar geniş açılı olursa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar yüksek olacaktır.	Kabul
Beşinci çoklu regresyon analizi	H7	İşletmelerin hedef pazarlarındaki makro özelliklerin değerlendirilmesi ne kadar yüksek olursa rekabet avantajı yaratma becerisi o kadar yüksek olacaktır.	Ret

Şekil 3–30: 5. Çoklu Regresyon Analizince tespit Edilen Hipotez Sonuçlarının Oluşan Son Model



3.8.2 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma sonuçları incelendiğinde işletmelerin yenilik yapma ihtiyaçlarını ilk olarak 111 frekans ve %58lik oranla pazarlama bölümünün ifade ettiği tespit edilmektedir. Bunu takiben 77 frekans ve %40lık oranla ikinci sırada araştırma geliştirme bölümünün, 50 frekans ve %26 oranla üçüncü sırada işletme üst yönetiminin ve dördüncü sırada 43 frekans ve %22lik oranla müşterilerin ifade ettiği tespit edilmektedir. Çalışanların önerileri, üretim bölümü, tedarikçiler, rakipler, üniversite/ meslek yüksek okulları ve teknoloji merkezlerinin de yenilik yapma ihtiyacının ifade edilmesinde düşük düzeyde de olsa söz sahibi olduğu görülmektedir. Ancak, araştırma enstitüleri kesinlikle yenilik ihtiyacını ifade de değer almamıştır. Yenilik yapma ihtiyacının pazarlama departmanından başlamak koşuluyla dağılmış değerler alması genel ve kabul edilebilir bir durumdur ancak üniversiteler, teknoloji merkezleri, araştırma enstitüleri gibi kuruluşların çok düşük ya da hiç ifade edilmemeleri yenilik ihtiyacının bu kuruluşlarla çok az ya da hiç paylaşılmadığı bilgisini de vermektedir. Burada ileriye yönelik olarak işletmelerin “fikir geliştirme merkezleri” olarak kabul edilen kurum ve kuruluşlarla daha fazla birliktelik sağlaması önem taşımaktadır.

İşletmelerde yeni ürün geliştirmede üst yönetimin kararlılığı ve desteği en üst seviyede 4.41 ortalama ile “genel müdür” olduğu ifade edilmiştir. 3,82 ortalama ile destek ve kararlılıkta yönetim kurulu, işletme sahibi ve 3.73 ortalama ile ihracat koordinatörü “katılıyorum” ifadesinde olduğu tespit edilmiştir. Yeni ürün geliştirme sürecinde üst yönetim desteğinin önemli ve etkin bir faktör olması bu noktanın ayrıntılarını desteklemektedir. Yalnız yeni ürün geliştirme sürecinde beklenen asıl sonuç, üst yönetim desteğinin her faktörde en yüksek değeri alabilmesiydi ama genel olarak çıkan sonuçlar bu beklentiyi karşılayamamıştır.

İşletmelerde yeni ürün geliştirme sürecinde pazarlama departmanının diğer departmanlarla işbirliği düzeyine bakıldığında sırasıyla pazarlama ve üretim faktörü 4,2 ortalama ve 1,332 standart sapma değeri ile, pazarlama ve finans 4,11 ortalama ve 1,309 standart sapma ile, pazarlama ve AR-GE arasındaki iş birliğinin 4,06 ortalama ve 1,607 standart sapma ile “katılıyorum” düzeyinde yüksek olduğu tespit edilmektedir. Ancak pazarlama ve lojistik arasındaki iş birliğinin 3,13 ortalama ve 1,693 standart sapma

değerleri ile ne katılıyorum ne katılmıyorum seviyesinde nötr kaldığı gözlemlenmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı olarak yeni ürün geliştirme sürecini etkin yapabilmek için, pazarlama departmanı ile diğer departmanların yeni ürün geliştirme sürecindeki iş birliği yüksekliğine işletmelerin çok daha fazla önem vermesi ve bunda ısrarlı davranmaları gerekmektedir.

Yeni ürün geliştirme projelerinde departmanların etkinliği değerlendirildiğinde araştırma ve geliştirme 4,23 ortalama ile birinci çıkmaktadır. Üretim bölümü 3,95 ortalama ile en yüksek ikinci faktördür ve “katılıyorum” yönünde olumlu bir düzeydedir. Bunlar beklenen ve teoride de desteklenmiş değerlerdir. Ancak, pazarlama bölümü 2,89 ortalama ile çok düşük kalmaktadır. Bu önemli bir eksik olmakla birlikte işletmelerin pazarlama departmanlarının da ürünlerin teknik özelliklerine haiz olabilmeleri açısından önemli bir açığı ortaya çıkarmaktadır. Finansman ve muhasebe bölümü 2,74 ortalama ile negatif yönde bir eğilimde olduğu tespit edilmektedir ki yeni ürün gelişmede bu bölümün zaten fiili olarak etkin olması değil, desteğinin ve duruşunun yüksek olması önem taşımaktadır.

Yeni ürün geliştirme projelerinde işletme dışı kişi/ kurumlarla işbirliği yapıldığı 144 frekans ile “evet” yanıtı alınmış ve önemli bir fark elde etmiştir. Araştırmaya katılan 192 adet işletmenin sadece 48 adedi yeni ürün geliştirme projelerinde işletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliği yapılmadığını ifade etmektedir.

İş birliği yapılan kurum/ kişiler incelendiğinde 125 frekans ve %65,1lik oranla en fazla “müşteriler” olduğu tespit edilmektedir. Tedarikçiler 31 frekans, rakipler 21 frekans ve danışmanlık şirketleri 18 frekans ile düşük düzeyde çıkmıştır. Üniversite/ meslek yüksek okulları 9 frekans, araştırma enstitüleri 4 frekans ile çok çok düşük seviyede çıkmıştır. Bu frekanslardan ortaya çıkan sonuç temelde, işletmelerin AR-GE, yepyeni ürün oluşturma ihtiyacı vb. konulara çok kıymet vermedikleri/ veremedikleri, şu anda asıl olanın “müşteri” ifadelerine dayanarak onların istediği/ getirdiği numunelerin birebir yapılması, taklitçiliğe ya da fasonculuğa olan eğilimin önemli bir tespittir. İşletmeler iş birliği yapacakları kurum ve kişileri revize ederek, rekabet avantajı elde edebilmek için bu frekansları tersine çevirip üniversite/ meslek yüksek okulları ve araştırma enstitüleriyle daha fazla etkiletişim ve iletişim alanları sağlamaya

çalışmalıdırlar. Yenilik, yeni ürün, yeni fikir, yeninin getireceği rekabet avantajı ancak bu şekilde saklı tutulacaktır. Aksi takdirde fasoncu/ taklitçi yeni ürün geliştirmede pozisyon elde edememiş, takipçi işletme pozisyonunda kalacaklardır. Müşteri isteklerini yerine getirebilmek tartışılmaz ki önemlidir fakat bu hareketin taklit/ fason/ takipçilik kısır döngüsünü beraberinde taşımamasına önem göstermek de önemli bir diğer noktadır. Bu sebeple işletmeler iş birliği yapılacak kişi ve kuruluşları genişletmek ve çerçeveyi geliştirmek zorundadırlar.

Yeni ürün geliştirme projelerinde işletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliğinin yapıldığı alanlar irdelendiğinde genel yapı olarak iş birliği yapılan alanların çok da pozitif yönde kayda değer frekanslarda olmadığı tespit edilmektedir. Araştırma geliştirme, üretim, dağıtım kanalı paylaşımı, lojistik, pazarlama faaliyetleri, finansman alanlarının tümü için iş birliği “ne katılıyorum ne katılmıyorum - nötr ve katılmıyorum” yönünde ifade edildiği tespit edilmektedir. Yukarıdaki açıklamalarla da birleştirip buradan sonuç olarak, işletmelerin “müşteriler tarafından getirilen numune ürünlerin” birebir aynılarının ya da bu numunelere yakın muadil ürünlerin yapılması” ve “müşteriler için fason işler” yaparak sadece üretim basamağında güç birliği yapılmasıdır. Pazarlama ve üretim arasında iş birliğinin etkin çıkmasını da bu noktada eklersek üçgen tamamlanmış olmaktadır.” Müşteri, ürünü getirir, pazarlama üretim bölümüyle konuyu paylaşır, ürünün yapılabilirliği söz konusu ise de servis sunulur. Rekabet avantajı olarak yeni ürün geliştirme stratejileri bu bakış açısıyla güçlendirilemez. Buraya kadar aktarılan yapının işletmelerde tamamen tersine çevrilerek güçlendirilmesi gereken en önemli noktalar ortaya çıkmaktadır.

Yeni ürün projesi kapsamında edinilen maddi ve manevi varlıkları (fikir, bilgi, ürün, desen, marka vb.) rakiplerden koruyabilme konusunda 102 frekans ve %53,1lik oranla “evet” koruyabiliyoruz ifadeleri tespit edilmektedir. Cevaplayıcıların verdikleri cevapların sonucunda 90 frekans ve %46,9 oranla “hayır” koruyamadıkları frekans dağılımında tespit edilmektedir. Bu oranlar birbirlerine çok yakın çıkmıştır.

Yenilikleri korumak için kullandıkları yöntemler, “patent” 114 frekans %59,4 oranla birinci, “marka tescil”, 70 frekans %36,4 oranla koruma için ikinci, “gizlilik anlaşmalarıyla” koruma sağlanabilmesi ise 27 frekans ve %27 oranla en az kullanılan

yöntem olarak tespit edilmektedir. 1 frekans, 0,5 oranla bir işletme “diğer açıklayınız “ bölümünde cevap olarak “çok pahalı ürün üreterek” korumayı sağladığını ifade etmiştir.

Burada daha önce de iletmişiz önemli bir alt bilgiyi vermekte önemli fayda bulunmaktadır. İşletmeler özellikle yeni ürünleri koruyabilme konusunda patent, marka tescil ya da yeni fikirlerin, teknolojilerin, ürün özelliklerinin ve süreçlerin gizlilik anlaşmalarıyla koruması yöntemlerini kullansalar da koruma sağlayamamaktadırlar, görüşülen tüm işletmeler “**korumada zorlanıyoruz**” cevabını ek bilgi olarak vermektedirler.

En önemli nokta, işletmelerin yepyeni ürün yapamadıkları gibi, yapabildikleri ürün iyileştirme vb. yenilik çeşitlerini de koruyamadıkları ifade edilmektedir. İşletmelerin gerekli özel ve tüzel kurumlarla fikri mülkiyet haklarının etkili bir şekilde korunabilmesini sağlayacak sistemi kurmaları gerekmektedir. Bu hakların idari ve hukuki yollarla korunması ve kalıcı bir sistemin kurulabilmesi yolları irdelenmelidir. Fikri mülkiyet haklarının korunabilmesi için Dünya Ticaret Örgütü üyesi olarak, ticaretle bağlantılı fikri mülkiyet anlaşmasını (TRIPS) imzalayan ülkelerin, bu anlaşma hükümlerini yerine getirmeleri mecburidir. Ayrıca bir ülkenin genel olarak fikri mülkiyet haklarını korumada politik yararlar da bulunmaktadır (Blakeney, 2006;s. 9).

İşletmelerin yeni ürün sunumunda uyguladıkları yenilik çeşitlerinden “ürün iyileştirmesi” 139 frekans ve %72,4 oranla en fazla uygulanan yenilik çeşidi olarak tespit edilmektedir. “Yeni pazarlar bulur” ifadesi 87 frekans, %45,3 oranla ikinci en fazla uygulanan yenilik çeşididir. “Takipçidir ve radikal yenililer yapar” ifadeleri 68 frekans %35,4 oranla aynı frekans dağılımlarında olmuştur. Yeniliklerini koruyamadıklarını çok yüksek derecede ifade eden işletmeler aynı zamanda yenilikçilik çeşitlerinin “ürün iyileştirmesi ve var olan ürünlere yeni pazarlar bulmak” noktalarında temellendirmektedirler. Yani işletmelerin “radikal yenilik ve ürün taklitçiliği” konularında çok üst seviyede olmadıkları ve sürekli (belki de rakiplerine bile ait olan ürünleri) ürünlerini farklılaştırarak/ iyileştirerek piyasaya ucuz yoldan yeni ürün sunumu yaptıkları söylenebilmektedir. Yenilik çeşidi tespitinde işletmelerin bakmaları gereken en önemli noktalar, yeni ürün geliştirmede beceri ve yeteneklerinin ne ölçüde duyarlı olabildiği ve finansal kaynakların nasıl ve ne ölçüde etkin kullanılabildiğidir.

Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmenin teknik destek ve becerilerinin yeterliliğinin ifade edildiği “üretim becerileri ve teknoloji yeterliliğinin” 4,25 ortalama ile en yüksek düzeyde tespit edilmektedir. “Pazarlama yetenek ve deneyimlerin” yeni ürün geliştirmek için yeterli düzeyde olduğu 4,16 ortalama, 1,138 standart sapma ile ikinci sırada bulunmaktadır. “Lojistik kaynakların” yeni ürünün zamanında doğru adreslere sevkini yapabilmesi için yeterli düzeyde olduğu ifadesi, 3,98 ortalama ve 1,296 standart sapma ile yüksek düzeyde çıkmıştır. “AR-GE yeteneklerinin” yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeyde olması ise 3,62 ortalama ve 1,356 standart sapma ile en düşük frekansı aldığı tespit edilmektedir. Genel olarak işletmeler kendilerini olumlu yönde ve yüksek düzeyde görmektedirler ancak yeni ürün geliştirme sürecinde işletmenin teknik destek ve becerilerinin yeterliliğinin ifade edildiği bir noktada AR-GE’nin “en düşük” frekansı alması da yukarıdaki çeşitli paragraflarda ele alınan “yeni ürün geliştirme sürecindeki” başarısızlık/ yetersizlik noktalarının sonucu olarak öne gelmektedir. İşletmeler yeni ürün geliştirme sürecinde “üretim” bazlı düşünmekte AR-GE çalışmalarını genişletecek her türlü atılımı ikinci planda tutmaktadır.

Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmelerin ankette yer alan çeşitli faktörlerdeki harcamaları hangi düzeyde karşılayabildikleri sorusuna yanıt olarak, “pazarlama faaliyetleri” için gerekli harcamaları karşılamada tespit edilen 4,12 ortalama ve 1,024 standart sapma değerleri ile en yüksek frekansta çıkmıştır. “Dağıtım faaliyetleri” için gerekli harcamaları karşılamada tespit edilen 3,91 ortalama ve 1,176 standart sapma ile bu ifade ikinci en yüksek frekans olarak tespit edilmektedir. “AR-GE faaliyetleri” için gerekli harcamaları karşılamada yeterliliği incelendiğinde 3,7 ortalama ve 1,384 standart sapma değerleri ile üçüncü sırada yer aldığı tespit edilmektedir. “Reklam ve promosyon faaliyetlerinin” ise 3,52 frekans ile pozitif yada negatif yönde herhangi bir eğilimde bulunmadıkları, nötr kaldıkları görülmektedir. “Pazar araştırması faaliyetlerinin” ise 3,35 frekans ile en düşük düzeyde kaldığı görülmektedir. Finansal kaynakların yönlendirilmesi ve değerlendirilmesinde de AR-GE ve pazar araştırması çok düşük düzeyde kalmaktadır. Önceliği, pazarlama faaliyetleri almaktadır, Türkiye’de tekstil sektöründe pazarlama faaliyetlerinden kasıt genellikle fuarlara katılım, var olan müşterilere yeni ürünlerin numunelerinin gönderilmesi ve showroom kurulumları olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Pazarlama faaliyetlerinin alt bölümlerinden olan

reklam, promosyon ve pazar araştırmaları faaliyetlerinin düşük düzeyde yer alması “olması gerektiği biçimde” geniş çaplı bir pazarlama anlayışının olmadığı, özellikle “yeni müşteri edinmek” noktasında pek de harcamaların yönlendirilemediği görölmektedir. Dağıtım faaliyetlerine verilen finansal yeterlilik de yüksek oranda çıkmıştır, yeni ürünlerin müşterilere ulaştırılması noktasında Türkiye’de genel olarak sorun yaşanmamaktadır, bunun doğal sonucu olarak biz de araştırmamızda bu sonuca ulaşmış bulunmaktayız. AR-GE faaliyetlerine yönelik harcamaların da yüksek olmaması genel olarak bahsi geçen “yepyeni ürün” anlayışının temel alınmaması ve ucuz yoldan yeni ürün oluşturma arayışlarının temel alındığını bir kere daha ortaya koymaktadır.

İşletmelerin pazarlama altyapısı ve yeteneklerini, yeni ürünlerin pazarlama faaliyetlerinin yürütölmesi açısından değerlendirilmeleri istendiğinde işletmeler, “satış sonrası hizmetlerin” etkin bir şekilde sunulması için yeterli düzeyde olduğunu 4,15 oran ve 1,229 standart sapma değerleri ile ifade etmektedirler. “Yeni ürünün fiyatlandırılması” ifadesi de 4,09 ortalama ve 1,117 standart sapma ile ikinci derecede yüksek frekansı almıştır. “Yeni ürünün tanıtılmasına yönelik pazarlama faaliyetleri” 4,08 oranla üçüncü derecede yüksek frekans almaktadır. “Yeni ürünün satış etkinliğini ölçmesi” 3,97 oranla dördüncü derecede yüksek çıkmıştır. Yeni ürünle ilgili piyasadan gelecek “geri bildirimleri toplamak ve değerlendirmek” 3,96 oranla beşinci sırada bulunmaktadır. “Geri bildirimlerin sonuçlarına göre yeni strateji ve taktikler geliştirebilmek” 3,95 oranla altıncı sırada bulunmaktadır. “Dağıtım kanalının” etkin bir şekilde kullanılabilmesi 3,9 oranla en son sırada yer almaktadır. Satış sonrası hizmetler, genel olarak tekstil sektöründeki işletmelerin pazarlama bölümlerinin ana işlerinden bir tanesi olarak kabul edildiği ve ayrıca bir satış sonrası hizmet bölümü bulunmadığı için en yüksek frekansı almaktadır. Tekstil sektöründe pazarlama bölümünde çalışan ekiplerin iş zamanlarının çok önemli bir kısmı bu tip operasyonel faaliyetlerle harcanmaktadır. Satış etkinliğinin düşük düzeyde çıkması, Pazar araştırması faaliyetlerine yapılmayan yatırım eksiklerinin önemli sonuçlarındandır. Dağıtım kanalının düşük düzeyde çıkması ise bu süreci tamamen “lojistik” firmalarına aktarmalarından kaynaklanmaktadır. Türkiye’de lojistik firmalarının güçlü ve etkin

alışmaları bu anlamda pazarlama bölümlerinin yükünü ve sorumluluğu paylaşmaktadırlar.

Yeni ürünün piyasa sunulmasında kullanılan dağıtım kanalları ankette soru olarak üç faktörde sorulmuştur; 1)Yeni ürün sunum ve satışı sadece mağaza/ dükkân/showroom gibi sadece fiziki mekânlarda yapılmaktadır 2) Yeni ürün sunum ve satışı sadece internet üzerinden yapılmaktadır 3) Yeni ürün sunum ve satışı hem mağaza/ dükkân/showroom gibi fiziki mekânlarda hem de internet üzerinden yapılmaktadır.

Yanıtlar değerlendirildiğinde 155 frekans ve %80,7 oranla en yoğun “mağaza/ dükkân/ showroom gibi sadece fiziki mekânlarda” 37 frekans, %19,3 oranla da “hem mağaza/ dükkân/ showroom gibi fiziki mekânlarda hem de internet” üzerinden yeni ürün sunum ve satışının yapıldığı tespit edilmektedir. “Yeni ürün sunum ve satışı sadece internet üzerinden yapılmaktadır” ifadesi ise hiç değeri almamıştır. İşletmeler, teknolojik gelişimlere açılmaya başlamışlardır ancak bu frekansın düşük düzeyde olması 2007’de ihracat yapmaya çalışan işletme profili için hiç de yeterli ve etkin bir düzey olarak görülmemektedir.

Seçilen yeni ürünün pazara sürümünden sonra ilk 1 yıl içinde satış düzeyi incelendiğinde, ilk 3 ay içerisinde satış düzeyi frekans dağılımı, 2,83 ortalama ve 1,06 standart sapma ile en az düzeyde gerçekleşmiştir. Pazara sürümünden 6 ay içinde satış düzeyi frekans dağılımı, 3,69 ortalama ve 0,799 standart sapma ile satışın ne yüksek ne de düşük seviyede çıkmıştır. Toplam 1 yıl içinde satış düzeyinin 4,12 ortalama ve 0,976 standart sapma değeri ile en yüksek seviyede olduğu tespit edilmektedir. Bu durum tekstil ürünü olması ve ev içi için yer alması sebebiyle genel satış grafiğı çerçevesinde kabul edilebilir bir durumdur.

İşletmelerin rekabet gücü 10 faktörde değerlendirilmiştir; “zamanında teslimat ve temrininde sevkıyat” becerisi 4,46 ortalama ve 0,874 standart sapma ile değeri ile rekabet gücünde en önemli frekansı almıştır. Burada başarı üretimin çok güçlü olması ve doğru, zaman planlamasına uygun programlandırılmasına bağlanmaktadır. Tekstil sektöründe temrinler genellikle 4 – 6 hafta arasında verilmektedir. Daha uzun yada kısa

sürelî temrin, üretim programlarına bağılı olarak verilebilmektedir. “Pazarlama bölümünün müşterilerle kurduğı güçlü iletişim ve müşteri ihtiyaçlarına verdiği yüksek önem” 4,34 ortalama ve 1,032 standart sapmayla rekabet gücünün dayandığı en önemli ikinci faktör olarak tespit edilmektedir. Burada elde olan müşterilerin kaybedilmemesi endişesi çok önemlidir. “Pazarlama bölümünün mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında edindiğı güncel pazar bilgisi” 4,31 ortalama ile üçüncü, “pazarlama bölümünün bilgi, beceri ve deneyimleri” 4,29 ortalama ile dördüncü faktörler olarak tespit edilmektedir ki bu da mevcut müşterilerle ilişki düzeyinin ne kadar yüksek olduğunu göstermektedir. “Ürün farklılaşması ve yüksek kalite” 4,16 ortalama ve “pazarlama bölümümüzün dağıtım kanalındaki etkinliğı ve pazara önemli derecedeki faktörlerdendir. “Yeni ürün geliştirme ve tasarım becerisi” 4,05 ortalama ile pozitif yönde çıkmaktadır. Rekabet gücünün “pazarlama bölümünün yenilik ve yeni ürünleri rakiplerden önce piyasaya sunma becerisi” 3,95 ortalama değeri ile pozitif yönde eğilimde bulunduğu görülmektedir. “Düşük fiyat politikası 2,86 ortalama ile, 3,3 ortalama değeri ve 1,543 standart sapma ile “maliyet avantajı” da negatif yönlü değeri olarak çıkmaktadır. 10 faktörün 7 adedi, 4 frekansının üstündedir. Geri kalan 3 faktör; pazarlama bölümünün yenilik ve yeni ürünleri rakiplerden önce piyasaya sunma becerisi, düşük fiyat politikası ve maliyet avantajı rekabet gücünün dayandığı faktörler olarak olumsuz yönde bulunmaktadır. işletmeler çok genel bir değerlendirme olarak “yenilik ve yeni ürün geliştirmede” kendilerini başarılı ve rekabetçi görmemektedirler.

Gelecekteki rekabet stratejisi seçimlerinde işletmeler ankette sunulan faktörlerden “ürün farklılaştırmayı” tercih edeceklerini 4,03 ortalama ve 1,535 standart sapma ile ifade etmişlerdir. Ürün odaklı bir anlayışa ileriki dönemlerde de sahip çıkılacağı burada da kendi göstermektedir. “Marka gücünün konumuna” ifadesi 3,35 ortalama ile ne pozitif ne de negatif eğilimde olduğu, nötr kaldığı gözlemlenmektedir. Aynı biçimde “dağıtım kanalımızın etkinliğı” ifadesi de 3,03 ortalama ile nötr kalmıştır. “Maliyet liderliğı” ifadesi düşük frekansı almış, 2,76 ortalama ile düşük seviyede kalmıştır. İşletmeler rekabet güçlerini bu gün dayandıramadıkları “maliyet liderliğini” gelecekte de strateji olarak düşünmemektedirler. “Düşük fiyat liderliğı” 2,54 frekans ile en düşük bu ifadeyi görmektedirler. Aynen maliyet liderliğinde olduğu gibi burada da rekabet güçlerini bu gün dayandıramadıkları “düşük fiyat liderliğini” gelecekte de

strateji olarak düşünememektedirler. Çin faktörünün çok önemli bir yer edindiği tekstil piyasalarında bu çerçevede strateji geliştirmek mantıklı ve gerçekçi bir bakış açısidir. İşletmeler hem bulundukları sektörlerle hem de çevrelerine ilişkin analizler yaparak kendi stratejilerini çok boyutlu geliştirmek zorundadırlar.

İşletmelerin teknoloji kullanım boyutlarını değerlendirmelerini istediğimiz 10 adet faktörden, “kaliteli ürünleri rakiplere göre daha kısa sürede üretecek uygun teknolojiler kullanılmaktadır” ifadesi 4,14 oranla en yüksek frekansta çıkmıştır. “İşletmemizdeki teknolojik gelişim müşterilerimize daha hızlı ve etkin hizmet sunmayı sağlamıştır” ifadesi 4,04 ortalama ile ikinci, “sektördeki teknolojik yenilikler üretim sürecimize adapte edilmektedir” ifadesi 4,02 ortalama ile üçüncü sırada çıkmıştır. “İşletmemizdeki teknolojik gelişim, tüm müşterilerimize standart hizmet sunmamızı sağlamıştır” ifadesi 3,95 ortalama ile dördüncü sırada bulunmaktadır. “Gelişen teknolojileri kullanma becerisine sahip personel mevcuttur” ifadesi ortalaması 3,72, “işletme içi ve dışı tüm haberleşmelerimiz/ yazışmalarımız internet üzerinden yapılmaktadır” ifadesi 3,67 ortalama almıştır. ” İnternet işletme içinde her bölümde kullanılmaktadır” ifadesi 3,39 ortalama, “iç işletim sürecini kontrol ettiğimiz elektronik takip(ERP, MRP vb.) sistemleri mevcuttur” ifadesi 2,85 ortalama ve “web sitemiz yeni ürünlerimizin tanıtımı için etkin olarak kullanılmaktadır” ifadesi 2,79 ortalama ile negatif yönde kalmaktadır. “Web sitemiz yeni ürünlerimizin satışı için etkin olarak kullanılmaktadır” ifadesi 1,97 ortalama ile en düşük frekansı almıştır. Bu frekanslara bakıldığında genel olarak işletmelerin, üretim teknolojileri oluşturma, bunları sürekli yenileme ve geliştirme noktalarında etkindirler. Türkiye’deki tekstil üretim makinelerinin ve teknolojinin genel olarak Alman menşeli olması ürün kalitesi ve üretim yetkinliği açısından önemli bir prestij ve teknolojik üstünlük sağlamaktadır. İnternet kullanımı yurtdışı müşterilerle ilişkiler temelinde çok çok yüksek olmasa da yüksek değerde yer alması önemli bir gelişmedir, faks genel olarak sipariş alımda ve müşteri ile haberleşmede telefon etkin araç olarak kullanılabilir. Ancak depolama ve ürün takip sistemlerinde henüz elektronik takip sistemleri gerekli düzeyde yer alamamaktadır. İşletmelerin stok bilgisi eksikliği, fazladan üretim, stok maliyeti yüksekliği vb. maliyetleri yanında problem olarak taşımaktadır. İşletmelerde web

siteleri tanıtım ya da satış için etkin olarak kullanılmamakta, müşterilerle etkileşimde işletmeler tarafından önemli bir eksiği ortaya çıkarmaktadır.

İhracat yapılan pazarlarda rekabet avantajı sağlayabilmek için hedef pazarla ilgili değerlendirilmesi istenen 13 faktörden, “hedef pazardaki müşterilerin satın alma güçleri önemlidir” ifadesi 4,62 oranla en güçlü ifade olduğu tespit edilmektedir. “Hedef pazardaki ürün ve kalite standartları önemlidir” ifadesi 4,6 ortalama ile ikinci en güçlü ifade durumundadır. “Hedef pazardaki fiyat kontrolleri ve kuralları önemlidir” ifadesi 4,33 ortalama ile pozitif yönlü üçüncü ifadedir. Ortalaması 3,91 olan “hedef pazardaki ihracat-ithalat dengeleri önemlidir” ifadesi dördüncü sırada yer almaktadır. “Hedef pazardaki müşterilerin gelir dağılımı önemlidir” ifadesinin 3,78 ortalama, ” hedef pazardaki kişi başına düşen gelir önemlidir” ifadesi 3,73 ortalama ve “hedef pazardaki hükümet politikaları (yabancı yatırımlara olan tutumu, devlet teşvikleri vb.) önemlidir” ifadesi 3,67 ortalama ile yer almaktadır. “Hedef pazarın baskın toplumsal değerleri (gelenek-görenek, inanç vb.) önemlidir” ifadesi 3,28 ortalama, “hedef pazardaki müşterilerin eğitim ve gelir düzeyi önemlidir” ifadesi de 3,23 ortalama ile ve “hedef pazarın teknolojik alt yapısı ve teknolojik gelişmişliği önemlidir” ifadesi 3,04 ile nötr kaldığı tespit edilmektedir. “Hedef pazardaki müşterilerin çevreye duyarlı ürünler tercih etmeleri önemlidir” ifadesi 2,91 ortalama, “hedef pazarlarda kullanılan dil sayısı önemlidir” ifadesi 2,6 ortalama ve “hedef pazardaki müşterilerin yaş ve cinsiyet bilgileri önemlidir” ifadesi 2,52 ortalama düşük düzeyde kalmıştır. Hedef pazarın satın alma gücü, kalite standartlarının önem taşıması, pazarın fiyat kontrolleri ve kurallarının ve ihracat-ithalat dengelerinin yüksek frekansta olması araştırmanın genel beklentilerini olumlu yönde karşılamaktadır. Bunların yanında, müşterilerin gelir dağılımı, kişi başına düşen gelir ve hedef pazardaki hükümet politikaları da araştırmanın olumlu yönde seyir ettiğine işaret etmektedir. Baskın toplumsal değerlerin göz önünde bulundurulması özellikle, kumaş renk, deseni model ve ebat boyutunda çok önemli durumda bulunmakta ve üretimi, satışı doğrudan etkilemektedir. İşletmeler bu faktöre şu anki durumdan daha fazla dikkat ederek satış rakamlarını yükseltme fırsatı yakalayabilirler. Tekstil sektöründe genel olarak çevreye duyarlı ürünler kullanılması önemli bir kriter olmamakta, ham madde içinde yer alan önemli parça iplik de geri dönüşümü en yüksek materyallerden sayılmaktadır. Hedef pazarlarda kullanılan dil

sayısının önemsiz bulunması ise, dünya çapında İngilizcenin ticaret dili olarak kabul edilmesinden kaynaklanmaktadır. İşletmeler son dönemde özellikle Rusça ve Çincenin önem taşımaya başladığını ifade etmektedirler. Yaş ve cinsiyet bilgileri önemsiz olarak ifade edilmiştir ancak bu alanda satış rakamlarını arttırmak ve fırsat yaratmak için çok önemli bir alandır. Genç odası, çocuk odası, bebek odası vb. içerikler yaş ve cinsiyet odaklı içeriklerin başında gelmektedir. “Ev tekstilini sadece kadınlar alır” anlayışı ortadan kalkmak üzeredir, her birey yaşadığı alanlarda artık ev dekorasyonu modasına dikkat etmektedir. Bu da işletmelerin göz önünde bulundurması gereken çok önemli bir kriterdir, rekabet avantajı sağlayacak, yeni ürün geliştirmek için üzerinde durulması gereken bir alandır.

İhracat yapılan pazarlarda rakiplere göre daha güçlü ve becerikli olunan yönler 23 faktör temel alınarak incelenmiştir. İşletmelerin rekabet avantajını ellerinde tuttuklarını ifade ettikleri değerlendirmelere ilişkin ifadelerde “ürün kalitesi” ifadesi 4,45 ortalama, “tedarikçilerle sıkı işbirliği” 4,38 ortalama, “satış sonrası hizmet sunumu” 4,36 ortalama ve “ürün çeşitliliği” 4,34 ortalama en üst seviyede çıkmaktadırlar. “Zamanında teslimat/ termine uygunluk” 4,33 ortalama, “yönetimsel yeterlilik” 4,3 ortalama “üretim hattının genişliği” ifadesi 4,26 ortalama ve “girişimcilik” ifadesi 4,22 ortalama, “pazarlama gücünün etkinliği” ifadesi 4,2 ortalama en yüksek ikinci faktör grubu olmuştur. “Hammadde kaynaklarına kolay erişim” 4,17 ortalama, “enerji kaynaklarına kolay erişim” 4,15 ortalama ve “pazarlara uyum ve esneklik” 4,11 ortalama ve “firmanın tanınmışlığı” ifadesi 4,01 ortalama üçüncü en önemli faktör gruplarını oluşturmaktadırlar. “Finansal güçlülük” 3,96 oranla, “dağıtım ağı etkinliği” ifadesi 3,95 ortalama “araştırma -geliştirme ve yenilik becerisi” ifadesi 3,85 ortalama dördüncü en önemli faktör gruplarını oluşturmaktadırlar. “Üretim esnekliği” ifadesi 3,81 ortalama, “insan kaynakları yetkinliği” ifadesi 3,69 ortalama, “pazar payı” ifadesi 3,6 ortalama, “fiyatlandırma avantajları” ifadesi 3,4 ortalama “marka konumu” ifadesi 3,33 ortalama beşinci en önemli faktör gruplarını oluşturmaktadırlar. “Dağıtım maliyeti düşüklüğü” ifadesi 3,28 ortalama, “üretim maliyeti düşüklüğü” ifadesi 3,17 ortalama ile altıncı en önemli faktör gruplarını oluşturmaktadırlar. Üretim odaklı anlayış rekabet gücünde de kendini etkin olarak göstermektedir. İşletmeler daha yeni ürün geliştirebilmek için yeterli moda

ve tasarım ön görüşü oluşturacak ekiplerle çalışarak rekabet avantajı yaratmayı düşünmekle yükümlüdürler.

İşletmelerin sermaye yapıları, 3 frekans ve % 1,6 oranla Türk-yabancı ortak yatırım olduğu, (bu işletmeler; Bursa’da bulunan ve %15 sermayesi yabancı uyruklu olan Tipiteks Formation ile İstanbul’da bulunan ve %50 sermayesi yabancı uyruklu olan İpek Tekstildir), 189 frekans ve 98,4 oranla tümüyle yerli sermaye oldukları tespit edilmektedir.

İşletmelerin yurtdışı pazarlara girmek için kullandıkları örgüt yapıları incelendiğinde, “stratejik ortaklık” yapan işletmelerin 10 frekansta, “üretim ve lisans sözleşmeleri” yapan işletmelerin 16 frekansta, “bağımsız ihracatçı” olarak yurt dışı pazarlara giriş yapan işletmelerin de 162 frekansta olduğu tespit edilmektedir. “Yurt dışı şubeler” açılmak koşuluyla yurt dışı pazarlarda örgütlenen işletmeler 22 frekansta, “acentelik” yöntemiyle örgütlenen işletmelerin 73 frekansta olduğu görülmektedir. 6 frekans değeri alan “diğer açıklayınız” ifadesi, yurt dışında kendi üretim ve pazarlama birimlerini kurmak, bavul ticareti yapmak ve başka ihracatçı üzerinden de mal satmak olarak ifadelendirilmiştir. Diğer açıklayınız bölümünün detayı incelenecek olursa; Aydın Örme- Mısır, Ekoviyolet- Güney Afrika’da üretim ve pazarlama tesisleri kurmuştur. Feryal Pekkaya Concept bazı durumlarda Hit Tekstil üzerinden, Gürünler Tekstil de bazı durumlarda Zorlu Tekstil üzerinden, Foga Tekstil de adını vermediği diğer bazı ihracatçılar üzerinden ihracat yapmaktadır. Seval Perde bavul ticareti yapmaktadır.

Yurtdışı pazarlara açılmada bağımsız ihracatçı olarak “sadece kendi imkân ve fırsatlarından” faydalanarak iş yapmak elbette maliyet yükü de sorumluluğu da çok yüksek örgütlenme yapısıdır. Bağımsız ihracatçı olmanın yanında riski dağıtmak ve kar elde etmek için özellikle belirli alanlarda “stratejik ortaklık “ kurarak geliştirebileceğimiz örgütlenmeler açılımları yüksek ve Pazar payı avantajı sağlayabilecek yöntemler olabilir, işletmelerin bunu değerlendirmeleri gerekmektedir.

Ev tekstili sektöründe başlıca ihracat ürün grupları ifadelerinde ilk beşe bakıldığında, perde 113 frekans ile birinci, döşemelik kumaş 56 frekans ile ikinci, yatak

örtüsü 39 frekans ile üçüncü, masa örtüsü 27 frekans ile dördüncü ve nevresim takımı 24 frekans ile beşinci sırada görülmektedir.

İhracat yapılan en önemli ülke/ bölgelere bakıldığında; Rusya 124 frekans ile birinci, Yunanistan 97 frekans ile ikinci, Almanya 69 frekans ile üçüncü, İngiltere 65 frekans ile dördüncü ve İtalya 48 frekans ile beşinci sırada yer almaktadır. İkinci beşli grup ise sırasıyla; İran 48 frekansta, ABD 47 frekansta, Romanya 44 frekansta İspanya 42 frekansta ve Fransa 32 frekansta bulunmaktadır. Araştırmada edinilen verilere göre ihracat yapılan ilk yirmi ülkenin/ bölgenin on iki adedini AB üye ülkeleri kapsamaktadır. Rusya ve Ukrayna ile yapılan ihracatın ve İran, Dubai, Suudi Arabistan olmak üzere Arap ülkelerinin ilk 20 içinde yer alması, ülkelerle yapılan ve yapılacak olan ihracatın önemini bir kere daha gözler önüne sunmaktadır.

SONUÇ

Uluslararası pazarlarda sürekli gelişen üretim ve haberleşme teknolojileri ile işletmelerin ve genel olarak tüm sektörlerin üretim süreçleri değişmektedir.

Bilgiye ulaşma kolaylaşırken rekabetin koşulları ağırlaşarak devam etmektedir. Bilginin elde edilmesinde gösterilecek önem işletmelerin geleceklerini de doğrudan etkilemektedir. Uluslararası pazarlarda iş yapan işletmeler yerel piyasa ve rekabet dengeleri yanında global arenada da güçlü global rakiplerle de karşı karşıya gelmektedirler. Değişen makro ve mikro çevre faktörleri karşısında firmaların faaliyetlerine başarı ile devam edebilmeleri için, bu değişime duyarsız kalmadan yerel pazarların ve ulusal sınırlar ötesindeki pazarların koşullarını da gözetmeleri gerekmektedir.

Uluslararası pazarlarda iş yapan işletmelerin çözüm ve problemleri kendi iç organizasyonlarında temellendirilmektedir. İşletmelerin kendi içlerindeki davranışsal eksiklikler, özellikler işletmeler için avantaj ya da dez avantajları oluşturmaktadır. Eksiklikler genel olarak; tüketici tercih ve beklentilerindeki çeşitliliğin göz ardı edilmesi, denizaşırı ülkelerdeki pazarlama çevresi yapısının kısıtlı olarak gözlemlenmesi, alternatif yabancı ve uluslararası veri kaynağı ile benzerlikten yoksun olması, araştırma maliyetlerine yapılan yatırımın düşük olması ve uluslararası bilgi sağlayıcılarının yetkinliğindeki şüpheler olarak sayılabilmektedir.

1980lerde Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin yansımasıyla kalite kavramı ön plana çıkmış ve *fiyatın yanı sıra kalite* rekabet konusu olmuştur. 1990lara gelindiğinde *hız ve esneklik* rekabet çabalarında önemli kavramlar haline gelmiş ve *ürün çeşitliliği* artmıştır. 2000lerde ise *yenilikçi ve yaratıcı felsefenin* ürünü olan benzersiz ve müşteriye özel ürünler üzerinde rekabet başlamıştır. Bunun yanında 2000’li yıllarda ülkelerin gelişmişlik düzeylerine paralel olarak ülke pazarları da değişiklik göstermeye başlamıştır. Her ne kadar uluslararası sınırların kalkmış olduğu ve ticari esneklikten bahsediliyor olsa da uluslar ve işletmeler kendilerini ve ürünlerini koruma ve rekabetten daha az etkilenme yöntemlerini araştırma ve yeni uygulamalarla yürütme eğilimindedirler.

1980lerde gündemde olan “*satış ağırlıklı*” çağda, yaygın medya ortamları kullanılmış, herkese aynı reklâm mesajı iletilmiştir. 1990larda hız ve esnekliğin temellendirildiği “*marka yönetimi*” başlamış ve bu dönemde pazarlar bölümlendirilmiş, müşterilere farklılaştırılmış mesajlar gönderilmiş ancak iletişim yine de tek yönlü olarak kalmıştır. 2000’li yıllara gelindiğinde “*yenilikçi ve yaratıcı felsefe*” odak haline gelmiş; gelişen internet ağları sayesinde işletmeler her bir birey için birebir interaktif mesajlar sunan yeni pazarlama olanakları kullanmaya başlamışlardır. Yeni dijital çağ/ internet çağı dünyayı hızlı bir şekilde aynı noktaya yakınlaştırmayı hedefleyen önemli bir baskı gücü haline gelmiştir. Yeni dijital çağın elindeki en önemli ölçüt *kişileri ve işletmeleri teknolojik değişime uyum sağlamaları için ikna edebilme gücüne sahip olabilmesidir*, bu yeteneğe sahip olamayan ya da sahip olup da etkin olarak kullanamayanlar 2000’li yıllarda ticarete başarısızlığa hatta ticaret dışında kalmaya yüz tutmak üzeredir. Yeni dijital çağda tüketicinin ve üreticinin / satıcının elde ettiği avantajlara tekrar bakıldığında özellikle; mekân ve zaman serbestliği en önemli faktörlerdir. Günün 24 saati ve haftada 7 gün iş yapabilme imkânı elde edilmiştir. İkinci en önemli avantaj bilgi edinme kolaylığı ve hızlılığıdır; interaktif bir ortamda satıcı-alıcı ilişkisinin “güven” unsurunu en üst seviyede sağlanabilmektedir.

İnteraktif ticaret ve iletişim ortamında işletmeler uluslararası pazarlardaki yoğun rekabet ortamında başarı kazanabilmek için çeşitli stratejiler uygulamaktadırlar. Bu ortamda endüstriyel piyasalarda rekabet avantajı sağlamaya çalışan işletmelerin özellikle yeni ürün geliştirme konusunda sürekli başarı ve gelişim sağlayarak pazar payını arttırmaları ve kârlılık elde etmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. İnteraktif ortamın yarattığı değişiklikler yanında işletmelerin *istihdam oranı* ve *üretkenliği* arasındaki bağ da (teoride bahsi geçen yaşam standardı) işletmelerin temel iki değeri olarak kabul görmektedir. İstihdam oranı, iş gücü katılım oranı ve iş yeri yaratma gücüyle geliştirilmektedir. Üretkenlik de, pazardaki performans ve finansal performansla sağlanmaktadır.

İşletmelerin boyutları (Kobi ya da çok uluslu vb.) ne olursa olsun uluslararası pazarlarda bu bahsedilen koşullar tüm işletmelerin önünde durmakta her birinin boyutlarına göre değişebilecek tehlike ve fırsatlar oluşturmaktadır. İşletmelerin rekabet

konumunu elde edebilmesinin kuralı, şirketin uzun vadede sürdürülebilir pozisyonları yaratmak için kendi süreçlerinde de gelişim gösterebilmesi gerekliliğidir. Sürdürülebilir rekabetçi pozisyon elde etmek için yöneticiler sektörün dinamiklerini oluşturan özellikleri tutarlı şekilde analiz etmekle ve analizleri kârlılık ve pazar payı arttırımı için yönlendirmekle yükümlüdürler. Bu bağlamda işletmelerin yapısı, organizasyonel yürütme ve performans çalışmalarına odaklanarak işletmelerin hem kendini hem de sektörel anlamda her bir rakibini inceleme ve strateji geliştirme yeteneği arttırılmalıdır.

Rekabet, bu gün hayal olan her şeyin yarının standardı olacağını görebilen ve bununla ilgili her önlemi alan işletmelerin var olabilme gücüyle ilgilenir.

Sanayide özellikle teknoloji ve yeni ürün gelişebilme yeteneği, becerisi faktörleri rekabet düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. Yenilik, müşteriye sunulabilecek *yepyeni bir fayda* yaratılmasıdır. Müşterilere yeni faydalar yaratacak çözümler üretilebilmesi rekabet avantajı yaratacak en önemli temel yenilik anlayışıdır. Bu temel nokta esas alındığında yenilik olabilmesi için bir ürünün müşteri için *önemi, müşteri gözünde eşsizliği, ikamesinin olmaması ve pazarlamaya açık olabilmesi* gibi dört önemli fayda ölçütüne sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle teknolojik gelişmelerin takip edilmesi için AR-GE ve pazarlama harcamaları arttırılmalı ve üniversite-sanayi işbirliği olanakları geliştirilmelidir. Teknolojik yeniliklerin takip edilmesi, geliştirilmesi, üretim sürecine adapte edilmesi ve iş gücü niteliğinin arttırılması AR-GE ve pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilir.

Araştırmamızda konu edindiğimiz Türkiye ev tekstili sektörünü özel olarak değerlendirdiğimizde de dünya ve Türkiye bağlamında çapraz değerlendirme yapmak mümkündür. Dünya’da ev tekstil sektöründe üretim ve bilgi teknolojileri alanlarında müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi, kalitenin geliştirilmesi, yüksek verimlilik, esneklik konulardaki uzmanlık günümüzde rekabet edebilmek için çok önem taşımaktadır. Özellikle, Türkiye’de küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) üretim teknolojileri, bilgi teknolojileri, firmaların ihtiyaçları doğrultusunda hızlı geri dönüş ve müşteri taleplerini karşılamak için esnek çalışmaya yönelik takım çalışması sistemlerini oluşturulması, verimlilik artışı, yüksek kârlılık, toplam kalite konularına özel çözümler üretmeleri gerekmektedir.

Kotaların kalkması ve 2005 yılı itibariyle Çin Halk Cumhuriyetinin Dünya Ticaret Örgütüne girmesiyle dünya ev tekstili sektörü de giderek daha rekabetçi duruma gelmiştir. Müşterilerin, çalışanların beklentileri giderek artmaktadır. Ev tekstili sektöründeki işletmelerin kendilerine mutlaka uzun dönemli plan ve programlar yapmaları ve sistemlerini eksiksiz kurmaları gerekmektedir. Bütün firmalar için kısa vadeli hareketler yerine maliyetlerinin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması hayati derecede önem taşımaktadır. Tekstil firmaları entegre üretim anlayışına sahip olmalı, daha kaliteli üretim, müşteri ihtiyaçlarını doğru ve hızla karşılayabilme özelliğini taşıyabilmelidirler. Firmalar, müşteri odaklı bir yönetim felsefesiyle hareket etmeli, kalite, teknik süreç, şirket kültürü, üretkenlik, güvenlik ve liderlik gibi konuların hepsi sürekli geliştirilmelidir. Ayrıca rekabeti kazanabilmek için de endüstri analiz yaklaşımları uygulanması gereken önemli yöntemlerdir. Rekabeti tüm endüstri alanı olarak göremeyen işletmeler birbirini tamamlayan ürünler üreten işletmelerden oluşamaz, teoride önemle üzerinde durulan “*ortaklaşa rekabet*” anlayışına haiz olamayacaklardır. Endüstrilerde rekabet, yapılan yatırımın geri dönüş oranının hız aldığı sürece “en iyi rekabettir.” Ev tekstili sektöründe de işletmelerin rekabet gücü; *mevcut rakiplerin yanında, pazara yeni girebilecek potansiyel rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve ikame ürünlerden de etkilenmektedir*. Bu güçlerin tümü sektördeki firmalar açısından birer rakip niteliğindedir. Bu genel anlamıyla “genişletilmiş çekişme” olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla, rekabeti sistemli olarak yönetebilmek için, ilk olarak rekabet gücümüzü etkileyen bu beş unsuru ayrıntılı irdelememiz gerekmektedir.

Rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde bir işletmenin mikro ve makro çevresinin birbirleriyle ilişkilendirilmesi yatmaktadır. Makro güçler tüm sektörlerde olduğu gibi aslında ev tekstili sektöründe de göreceli olarak önemli sayılmaktadır. Asıl olan işletmelerin mikro bazdaki değer ve yeteneklerini yürütme becerisidir. *İşletmenin çevresinin kilit yönü daha mikro temelde rekabet ettiği sektör veya sektörler olarak alınmaktadır*. Sektör yapısının, firma için potansiyel olarak mevcut stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar, oyundaki rekabet kurallarının saptanması üzerinde de etkisi büyüktür. Dış güçler genellikle sektördeki tüm şirketleri

etkilediği için asıl önem taşıyan, firmaların bunlarla başa çıkabilmesindeki farklı becerileridir.

Türkiye ev tekstil sektörünün kendi iç dinamiklerinde en başta çözmesi gereken nokta; insan kaynakları yetkinliği ve değerleridir. Yeni ürün geliştirebilme, rekabet avantajı oluşturabilme, rakiplere karşı fark yaratabilmenin en temel noktası (tüm sektörlerde olduğu gibi) mesleğinde ve sektöründe yetkin, kalifiye insan kaynakları oluşturulabilmesidir.

“Kalifiye olmayan iş gücü” sorunu bu beceri ve eğitimin üniversiteler, meslek liseleri ve ilgili eğitimler, seminerler ile donanımlı iş gücü değerleri için bir açılım sağlanmasına yardımcı olacaktır. Donanımlı insan kaynakları sağlanmasıyla işletmelerde yapılan her araştırma geliştirme faaliyeti pazar performansını yakalayabilecek ölçüde ve yenilikçi bir yaklaşımla gelişecektir. Araştırma geliştirme faaliyetlerinin, işletmenin mali gücünün katlanılabileceği ölçülerde vakit ve para kaybı getiren, finansal performansı zorlamayan süreçlerde yapılandırılabilmesi de insan kaynakları gücünün ne kadar etkin olduğunun önemli bir başka aşamasıdır. Araştırma-geliştirme faaliyetleri önemli ölçüde işletmelerin finansal Tablolarında maddi bir yer edinir, hedefe yönelik ve zaman planlamasıyla çalışılan her AR-GE projesi rekabette üstünlük sağlamadığı dönemlerde dahi organizasyonda, ürün ve hizmet kalitesinde ve işletme yapısındaki yayılım hızıyla işlemenin tümüne yenilikçi bir bakış açısı kazandırabilmekle yükümlüdür. Yenilikçi bir bakış açısının geliştirilebilmesinin finansal bir maliyeti olduğu gibi diğer yandan da iş gücüne yaratacağı maliyet ve katma değer çok daha yüksek boyutta değer taşımaktadır. Sadece “yeni” kelimesinin bile iş gücü tarafından dirençle karşılaştığını düşünürsek, işletmelerde “yenilikçi” bir anlayışın karşılaşılabileceği direnç boyutunun ne olacağı kolaylıkla tahmin edilebilir. Hali hazırda kullanılan yöntemler ve ürünler, alışkanlıklar ve alışlagelmiş davranış biçimleri 2000’li yılların rekabet sürecinde vadesi uzun olmayan sözleşmelere benzemektedir. Yatırım finansmanın yön değiştirmesi, uluslar arası pazarlarda ya da ülke içinde yapılacak bir vergilendirme değişikliği alışlagelmiş herhangi bir iş sürecini kökten değiştirme etkinse günümüzde sahiptir.

Dünya ev tekstilinde “kalifiye insan kaynaklarının” uluslara yarattığı önemli avantajlar bulunmaktadır; yeni ürün geliştirme, tasarım, yenilikçilik, reklâm stratejileri yaratma, nihai tüketici marka bağımlılığı oluşturma vb. alanlarda İtalyan üreticileri, Danimarkalı tasarımcılar göz önündedir. Modanın renkleri Paris Moda haftasında tespit edilmektedir. Ev tekstili fuar ve tanıtım organizasyonlarının en büyük ve kapsamlısı Almanya tarafından yapılmaktadır. Pamuklu dokuma kumaş liderliği Pakistan ve Hindistan’dadır. Şu anda sadece fiyat kırma stratejilerinde “Çin” faktörü göz önünde bulundurulduğunda hemen hemen hiçbir sektörde fiyat rekabeti söz konusu olamamaktadır. Özellikle ev tekstili sektöründe Çin, birçok alanda sorgusuz fiyat lideridir.

Türkiye’nin de kendi iş süreçlerini sürekli iyileştirerek ve geliştirerek muhakkak müşterilere fayda yaratacak yenilikler ve gelişmeler oluşturmaları gerekmektedir. Araştırmamızda bulunan sonuçlara göre, rekabet avantajı ile ilişkisi olduğu ifade edilen rekabet gücü faktörleri, işletmelerin teknolojik boyut özellikleri, pazarlama alt yapısı ve yetenekleri ve doğal olarak bunları karşılayacak finansal kaynaklar fırsat ve üstünlük kalemlerinde yer alabilir. Bunların üzerine giderek işletmelerin kendi öz kaynaklarını değerlendirebilecekleri taktik ve stratejiler geliştirmelidirler. İşletmelerin kârlılık ve pazar paylarını arttırabilmelerinin temeli bu faktörlerin değerlendirilebilme aşamalarında saklı durmaktadır.

KAYNAKLAR

- Adner, Ron, (2006), “Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem”, Harvard Business Review, April, s. 98–107
- Ambos, Björn; Schlegelmilch, Bodo B., (2004), “The Use of International R&D Teams. An Emprical Investigation of Selected Contignency Factors”, Journal of World Business, No: 39, s. 37-48.
- Andrews, K.R.,(1971), The Concept of Corporate Strategy, New York, DowJones-Irwin
- Anthony, Scott D.; Eyring, Matt; Gibson, Lib, (2006), Mapping Your Innovation Strategy, Harvard Business Review, May, s. 104-113
- Aquilano, Nicholas J.; Chase, Richard B.; Davis, Mark M., (1995), Fundamentals of Operation Management, 2nd Ed. Irwin Inc
- Armstrong, J., (2007), E-Marketing in The Digital Age: The Marketing Side of E-commerce Includes Efforts to Communicate Setting Up for E-Marketing., mgtclass.mgt.unm.edu/MIDS/Shul
- Arnold,David, (1993). The Handbook of Brand Management, First Edition, Addison-Wesley Publishing Company
- Aydoğan, Kürşat, (2001), Bilkent Üniversitesi, Finansal Yönetim Sunumu Mart Dönemi
- Bayraktar, Türkan, (2007), İTKİB Genel Sekreterliği AR-GE ve Mevzuat Şubesi Yayınları, Tekstil Sektörünün İhracat Performansı Yıllık Değerlendirme Raporu, 2007 Ocak-Mart Dönemi
- Blakeney, Micheal, (2006), Fikri Mülkiyet Hakları Uygulama Tedbirleri: Kılavuz, Türkiye Ev Tekstili Sanayicileri Derneği Yayınları, Türkiye
- Bradley, Frank, (2002), Uluslararası Pazarlama Stratejisi, Çeviri: İçlem Er, Bilim Teknik Yayın evi, Ulus Matbaası

- Bradley, Frank; Ganon, Michael, (2000), “Does the Firm Technology and Marketing Profile Affect Foreign Marketing Entry?”, *Journal of International Marketing*, 8–4
- Branderburger, Adam M.; Nalebuff Barry J., (1998), *Ortaklaşa Rekabet*, Scala Yayıncılık, 1.Basım, Çeviri: Levent Cinemre, İstanbul,
- Capital Strategy, (Şubat 2007), Yıl: 1, Sayı: 1
- Center for Research in eCommerce (CRC), (2002), Graduate School of Business, University of Texas at Austin
- Chase Richard B.; Jacobs, Robert; Aquilano Nicholas J., (2004), *Operation Management for Competitive Advantage*, 10th Ed., McGrawHill-Irwin
- Cooper, Donald R.; Schindler, Pamela S., (2001), *Business Research Methods*, International Edition, McGraw-Hill
- Coşkun, Recai; Altunışık, Remzi, (2002), “Management’s Concerns about the Issues Faced by Turkish SMEs”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol: 8, No: 6
- Crawford C. Merle, (1997), *New Product Management*, 2nd Edition, Irwin Inc
- Crawford, C. Merle; Di Benedetto, C. Anthony, (2000), *New Product Management*, 6th ed., Irwin McGraw-Hill
- Cumming, Brian S., (1998), “Innovation Overview and Future Challenges”, *European Journal of Innovation Management*, V: 1, No: 1
- Davenport, Thomas H., (2006), “Competing on Analytics”, *Harvard Business Review*, January, s. 99-107
- Davis, Mark M.; Heineke Janelle, (2005), *Operations Management: Integrating Manufacturing & Services*, 5th Ed., McGrawHill-Irwin

- Davis, Stan; Meyer, Christopher, (1998), “Blur: The Speed of Change in The Connected Economy”, New York: Ernst & Young Center for Business Innovation, Warner Books
- Day, George S., (1994), “The Capabilities of Market Driven Organizations”, Journal of Marketing, Volume: 58, October
- Day, George S., (1999), Market Driven Strategy: Process for Creating Value, The Free Press, New York
- Doğan, Özlem İ., (2000), “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler En. Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2,
- Doğan, Özlem; Marangoz, Mehmet; Topoyan, Mert, (2003), “İşletmelerde İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler En. Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, Ocak-Şubat-Mart
- Douglas, Suzan P.; Craig, C.Samuel, (1995), Global Marketing Strategy, McGrawHill International Editions
- Doyle, Peter, (1998), Marketing Management & Strategy, Second Edition, Prentice Hall
- Doyle, Peter, (2003), Değer Temelli Pazarlama: Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak için Pazarlama Stratejileri, Çeviri: Yard. Doç. Dr. Gülfidan Barış, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul
- Dyer, J.H., (1996), “Specialized Supplier Networks As a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry”, Strategic Management Journal, Volume: 17, No: 4
- Ernst & Young International Copyright©, (1987), Ernst & Young International Consulting Company
- European Commission (EC), (1996), Benchmarking the Competitiveness of European Industry, European Commission Reports, Brüksel

- European Commission Directorate (ECD) - General Information Society and Media, (2005), Unit D5: ICT for Enterprise Networking, Temmuz, eBMS
- Evans, James R.; Anderson, David R.; Sweeney, Dennis J.; Williams, Thomas A, (2006), Applied Production and Operations Management, 3rd Edition West Publishing
- Florida, Richard; Goodnight, Jim. (2005), “Managing for Creativity”, Harvard Business Review, July-August, s. 125–131
- Ganon, Michael (1993), “Towards a Composite Theory of Foreign Market Entry mode Choice: The Role of Marketing Strategy Variables”, Journal of Strategic Marketing, 1
- Gegez, Ercan A., (2007), Pazarlama Araştırmaları, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Gompers. A.; Lerner, J., (2001), “The Venture Capital Revolution”, Journal of Economic Perspectives, Volume: 15/2, s. 145-169
- Gottfredson, Mark; Aspinall, Keith, (2005), “Innovation Complexity: What is Too Much of a Good Thinking?” , Harvard Business Review, November, s.62–71.
- Gottfredson, Mark; Puryear, Rudy; Phillips, Stephen, (2005), “Strategic Sourcing: From Periphery to Core”, Harvard Business Review, February, s. 132–139
- Gourville, John T. (2006), “Eager Seller Stony Buyers. Understanding the Psychology of New Product Adoptions”, Harvard Business Review, June, s. 99-106
- Greenwald, Bruce; Kahn, Judd, (2005), “All Strategy is Local”, Harvard Business Review, September, s. 95–104
- Hamel, Gary, (2006), “The Why, What and How of Management Innovation?”, Harvard Business Review, February, 72–87
- Hamilton, NY.; Booz, Allen (1982), New Product Management for the 1980s

- Hiebeler, Robert; Kelly, Thomas; Ketteman, Charles, (1998), Best Practices. Building Your Business with Customer-Focused Solutions, New York
- Holt, Douglas B.; Quelch, John A.; Taylor, Earl L., (2004), “How Global Brands Compete?”, Harvard Business Review, September, s.68-75
- Husted, Kenneth; Vintergaard, Christian, (2004), “Stimulating Innovation through Corporate Venture Bases”, Journal of World Business, Volume: 39, s. 296-306
- Immelth, Jeffrey R., (2006), “Growth as a Process”, Harvard Business Review, June; s. 60-71
- International Chamber of Commerce (ICC), (2006), Commercial Agents Guide for Drawing up Contracts, Yayın No: 676
- İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME), (2006), Yurtdışında Bir Acente ya da Dağıtıcı ile Anlaşabilirsiniz; Niçin? Nasıl? Kiminle?, İhracatta Pratik Bilgiler Serisi
- Kanz, John; Lam, Danny, (1998), Technology, Strategy and Competitiveness. An Institutional-Managerial Perspective, Ed. Gerard Gaynor, Handbook of Technology Management, McGraw Hill,
- Karakaya, Feridun; Stahl, M.J., (2001); “Entry Barriers and Market Entry Decisions. A Guide for Marketing Executive”, Wesport, CT: Greenwood Press Inc.,
- Kavrakoğlu, İbrahim; Gedik, Süleyman; Balkır, Melike (2002), Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, Tüsiad Yayınları, İstanbul
- Keegan, Warren J.; Green, Mark C., (1997), Principles of Global Marketing, Prentice-Hall Inc. Upper Saddle River, New Jersey
- Kent, Raymond, (2001), Data Construction and Data Analysis for Survey Research, Palgrave
- Kopplemann, Udo, (2001), Produktmarketing; Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, 6.überarb u.erw.Auaf., Springer Verlag, Berlin

- Kotler, Phillip, (2000), Marketing Management, The Millenium Edition, NewJersey, Prentice- Hall Inc.
- Kurtuluş, Kemal (1998), Pazarlama Araştırmaları, Altıncı Basım, Avcıol Basım-Yayın
- Lee, Ruby P.; Grewal, Rajdeep, (2004), “Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance”, Journal of Marketing, October, Vol.68
- Leonidou, Leonidas C.; Theodosiou, Marios, (2004), “The Export Marketing Information System: An Integration of the Extant Knowledge”, Journal of World Business, Volume: 39, s. 12-36
- McCarthy, E. Jerome; Perreault, William D., (1993), Basic Marketing: A Global Managerial Approach, 11th Ed., and Irwin Inc.
- McCarthy, E. Jerome; Perreault, William D. Jr. (1998), Essentials of Marketing, Fourth Edition, Richard D. Irwin Inc.
- McDaniel, Carl; Gates, Roger, (1999), Marketing Research, Fourt Edition, South-Western Publishing
- McDonald, Malcolm, (2007), Competitive Marketing Strategy, Cranfield School of Management
- Moore, Willian L.; Pessemier, Edgar A., (1993), Production Planning Management: Designing and Delivering Value, McGrawHill International Ed.
- Noordewier T.; Newin J., John G., (1990), “Performance Outcomes of Purchasing Arrangement in Industrial Buyer-Vendor Relationships”, Journal of Marketing, May
- Oliver C., (1990), “Determinants of Interorganizational Relationships. Integration and Future Directions”, Academy of Management Review, 15
- Oppenheimer, Aaron, (2005), “From Experience: Products Talking to People Conversation Closes the Gap between Products and Consumers”, Journal of Product Innovation Management, Volume: 22; s. 82-91

- Önce, Günal, (2007), file: /// C:/ Documents %20 and %20 Settings/user/Belgelerim/PHD/DAĞITIM%20KANALI.ppt#256,1,Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım
- Parıltı, Hasan; Türkant, Berna; Bayraktar, Türkan, (2006), İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (İTKİB) Genel Sekreterliği AR-GE ve Mevzuat Şubesi Yayınları, Tekstil Sektörünün İhracat Performansı Yıllık Değerlendirme Raporu, s.23–24)
- Pauwels, Koen; Risso, Jorge Silva; Srinivasan, Shuba; Hanssens, Dominique M., (2004), “New Products, Sales Promotions and Firm Value: The Case of the Automobile Industry”, Journal of Marketing, Volume: 68, October, s. 142-156
- Pearce II, John A.; Robinson, Jr. Richard B., (1997), Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, Irwin Inc., 6th Edition
- Porter, E.M., (1985), Competitive Advantage, New York: The Free Press
- Porter, Michael, E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, New York: The Free Press
- Porter, Michael E.,(2000), Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çeviri: Gülten Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul,
- Rein, Gail L., (2004), “From Experience: Creating Synergy between Marketing and Research and Development”, The Journal of Product Innovation Management, Product Development and Management Association, 21, s. 33-43
- Richardson, R., (2002), Purchasing and Supply Chain Management, Scholl of Engineering Technology & Marketing, Southern Polytechnic State University
- Rosenau, Milton D.; Griffin, Jr., Abbie; Castellion, George A.; Anschvets, Ned F., (1996), The PDMA Handbook of New Product Development, John Willey & Sons Inc.
- Salkind, Neil J. , (2000), Statistics for People Who (Think They) Hate Statistics, Sage Publications, Inc.

- Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian, 2000, Research Methods for Business Students, Second Edition, Prentice Hall,
- Sevim, Ümit; Emek, Alparslan (2006), T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME) Ev Tekstil Ürünleri Araştırması
- Sipahi, Beril; Yurtkoru, E. Serra; Çinko, Murat (2006), Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, Beta Yayınları
- Skinner, C. Wickham, (1969), “Manufacturing-The Missing Link in Corporate Strategy”, Harvard Business Review, 47, No: 3, May-June, s. 136–145.
- Slack N., (1992), The Manufacturing Advantage, London: Management Books 2000 Ltd.
- Spekman, E.R.; Kamauff, W., Myhr J., (1998), “An Empirical Investigation into Supply Chain Management: A Perspective on Partnerships”, Supply Chain Management, 3, 2
- Suarez, Fernando; Lanzolla, Gianvito, (2005), “The Half-Truth of First Mover Advantage”, Harvard Business Review, April, s. 121- 127.
- Sun, Hongyi; Wing Wong, Chung, (2003), “Critical Success Factors for New Product Development in the Hong Kong Toy Industry: Technovation”, Article in Press, s. 4
- Türk Standartları Enstitüsü, (2005), TS - EN - ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemleri; TSE Bülteni, 2005/ Temmuz
- Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD), (2002), Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, Temmuz, Yayın no: Tüsiad-T 2002/07/307
- Tokaç, A., (2001), Kurumsal Kaynak Planlanmasını Oluşturan Kavramlar, Profinans Bilgisayar Kasım İşletme Sunumu Notları

- Ulusoy, Gündüz, (2006), Günümüzde Türkiye Ekonomisinde Endüstri Mühendisliğinin Yeri, Tüsiad-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi adına Sunum Notları
- Ulusoy, Gündüz, (2000), “Moving Forward”, Tüsiad, İstanbul, Yayın no: Tüsiad-T 2002/05/293
- Urban, Glen L.; Hauser, John R., (1993), Design and Marketing of New Products, 2nd Ed., Upper Saddle River, New Jersey
- Yankelovich, Daniel; Meer, David, (2006), “Rediscovering Market Segmentation”, Harvard Business Review, February, s. 122–131.
- Yükselen, Cemal, (2006), Pazarlama Araştırmaları, Detay Yayıncılık, Üçüncü Baskı, Ankara
- Veryzer, Robert W., (2005), “The Roles of Marketing and Industrial Design in Discontinuous New Product development”, Journal of Product Innovation Management, Product Development and Management Association, Volume: 22, s.22- 41

YARARLANILAN İNTERNET SİTELERİ

- <http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim/yucelih/biltek05.pdf>, 02–01–2007
- www.emarketingassociation.com/sdsu2002v2.ppt, 01–03–2007
- [www.habervitrini.com/haber,11–01–2007](http://www.habervitrini.com/haber,11-01-2007)
- <http://www.hometex.org/dmayis2007.html#bookmark35>, 15-06-2007
- http://www.itf-evteks.com/content/tr_index.asp 14-06-2007
- http://www.igeme.org.tr/tur/sss/Bolum_V.pdf, 20–02–07
- <http://www.isletme.biz/content/view/409/33/> 01–05–2007
- <http://www.itkib.org.tr/default.asp?cid=DIS>, 15–06–2007

http://www.kayso.org.tr/b2b/kaysobilgi/oku.php?bilgi_no=68, 26-06-07

www.mavikale.com/mavikale.asp, 10-06-2007

<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/164.html>, 31-01-2007

<http://www3.omu.edu.tr/omuadek/duyurular/images/news/stratejikplan%20ve%20swot.ppt#537,10>, NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?-11-04-2007

www.people.ners.wisc.edu.html, 06-05-2007

<http://hm.saglik.gov.tr/pdf/slides/212.ppt#293,31>, Planlama ve Kontrol

www.tdk.org.tr, 11-11-2006

<http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/satissonrasi.htm> 14-02-2007

<http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kalitecevre/sunumlar>, 10-02-2007

http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/TEYDEB/1501/sanayiarage_tebliğ.pdf, 01-01-2007

<http://www.turquality.com/TR/Turquality.aspx?id=1>, 07-05-2007

EKLER



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİMDALI



ARAŞTIRMA PROJESİ

“Türk Ev Tekstili Sektörünün Uluslararası Pazarlarda Yeni Ürün Geliştirme Stratejisi Açısından Rekabet Avantajı”

Küreselleşmenin etkileriyle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren rekabetin tüm dünyada işletmeler üzerinde etkisi yoğunlaşmıştır. 1990’larda *hız ve esneklik* rekabet çabalarında önemli kavramlar haline gelmiş ve ürün çeşitliliği artmıştır. 2000’lerde ise *yenilikçi ve yaratıcı felsefenin* ürünü olan benzersiz ve müşteriye özel ürünler üzerinde rekabet başlamıştır.

Bir işletme için rekabetin temel boyutları; maliyetleri düşürmek ve teknolojik yeteneği geliştirmektir. Bir işletmenin *rekabet gücü, işletmenin müşterilerine sunduğu mal ve hizmetlerin alternatifleri karşısında tercih edilmelerinin sürekliliğini sağlayabilme yeteneğidir*. İşletmeler açısından rekabet büyük ölçüde müşteri etrafında şekillenmektedir. Bu husus işletmeleri müşteri odaklı yapılanmaya yöneltir ve müşteri ilişkilerini ön plana çıkartır.

Bu araştırmada uluslararası pazarlarda hizmet sunan Türk ev tekstili firmalarının rekabet avantajı yaratmak üzere yeni ürün geliştirme stratejileri incelenmektedir. İşletmelerin kaynaklarının yenilik ve yeni ürün geliştirme süreçlerine etkisi, yeni ürün geliştirme becerisi ve rekabet avantajı yaratmalarında yeni ürün geliştirebilmenin yaratacağı avantajlar incelenmektedir.

Zaman ayırıp araştırmamıza katıldığınız için çok teşekkür ederiz. Verdiğiniz bilgiler hiçbir şekilde bu araştırma dışında herhangi bir konu için kullanılmayacaktır. Tam bir gizlilik içinde sadece bu araştırmanın istatistikî amacı için kullanılacağını teyit ederiz.

Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı
Doktora Öğrencisi Süreyya Kumkumoglu Karsu
e-posta : skumkumoglu@yahoo.com
Danışman: Prof. Dr. Aypar Topkara Uslu

GÖRÜŞME TARİHİ:...../MAYIS/ 2007

GÖRÜŞÜLEN İŞLETME ADI:

GÖRÜŞÜLEN KİŞİNİN ÇALIŞTIĞI BÖLÜM:

ANKET SIRA NO:

YENİLİK ve YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNİ ETKİLEYEN/ YÖNLENDİREN FAKTÖRLER

(Küreselleşmenin etkisiyle, teknolojik yenilikler çabuk eskimekte ve dünyanın her hangi bir yerinde ortaya çıkan bir yenilik çabuk taklit edilmektedir. Firmaların rekabet üstünlüğü sağlamalarının en önemli koşulu **yeni ürünleri rakiplerden daha önce piyasa sunmalarıdır**. 1-9 arası sorularda yenilik ve yeni ürün geliştirme süreci incelenmektedir.)

1) İşletmenizde yenilik yapma ihtiyacı ilk hangi bölüm veya kuruluş tarafından ifade edilmektedir?

Pazarlama bölümü	☐
İşletme üst yönetimi	☐
Çalışanların önerileri	☐
Araştırma ve Geliştirme	☐
Üretim bölümü	☐
Müşteriler	☐
Tedarikçiler	☐
Rakipler	☐
Üniversite/ Meslek Yüksek Okulları	☐
Araştırma Enstitüleri	☐
Teknoloji Merkezleri	☐
Diğer açıklayınız:	☐

2) Yeni ürün geliştirmede üst yönetimin kararlılığını ve desteğini aşağıdaki faktörleri baz alarak değerlendiriniz.

	kesinlikle katılmıyorum	1	2	3	4	kesinlikle katılıyorum	5	fikrim yok
Yönetim kurulu yeni ürün geliştirme sürecini tamamen desteklemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletme sahibi (patron) yeni ürün geliştirme sürecini tamamen desteklemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Genel müdür yeni ürün geliştirme sürecini tamamen desteklemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İhracat koordinatörü yeni ürün geliştirme sürecini tamamen desteklemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3) Yeni ürün geliştirme sürecinde pazarlama departmanının aşağıda yer alan departmanlarla işbirliği düzeyini değerlendiriniz.

	kesinlikle katılmıyorum	1	2	3	4	kesinlikle katılıyorum	5	fikrim yok
Pazarlama ve ar-ge arasındaki işbirliği yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pazarlama ve üretim arasındaki işbirliği yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pazarlama ve finans arasındaki işbirliği yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pazarlama ve lojistik arasındaki işbirliği yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4) Aşağıda belirtilen departmanların yeni ürün geliştirme projelerinizdeki etkinliğini değerlendiriniz.

	hiç etkin değil	1	2	3	4	çok etkin	5	fikrim yok
Pazarlama bölümü	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Araştırma ve geliştirme bölümü	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Üretim bölümü	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Finansman ve muhasebe bölümü	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lojistik bölümü	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer açıklayınız:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5)Yeni ürün geliştirme projelerinde işletme dışı kişi/ kurumlarla işbirliği yapıyor musunuz? Eğer yapıyorsanız, işbirliği yaptığınız kurum/ kişileri belirtiniz.

not: 5. soruya HAYIR yanıtı verenler 6. soruyu yanıtlamayacaktır.

HAYIR:	☐
EVET:	☐
Müşteriler	☐
Tedarikçiler	☐

Rakipler	☐
Üniversite/ Meslek Yüksek Okulları	☐
Araştırma Enstitüleri	☐
Danışmanlık şirketleri	☐
Diğer açıklayınız:	☐

6) Yeni ürün geliştirme projelerinde işletme dışı kişi/ kurumlarla iş birliğiniz hangi alanlarda gerçekleşmektedir? Aşağıdaki faktörlerin etkinliğini değerlendiriniz.

	çok önemsiz				çok önemli	fikrim yok
	1	2	3	4	5	
Araştırma ve geliştirme	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Üretim	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dağıtım kanalı paylaşımı	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lojistik	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pazarlama faaliyetleri (tutundurma, pazar bilgisi edinme vb.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Finansman	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer açıklayınız:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7) Yeni ürün projesi kapsamında edinilen maddi ve manevi varlıkları (fikir, bilgi, ürün, desen, marka vb.) rakiplerinizden koruyabiliyor musunuz?

HAYIR: ☐

EVET: ☐

8) Yeniliklerinizi korumak için aşağıdaki yöntemlerden hangilerini kullanıyorsunuz?

Patent	☐
Marka tescil	☐
Yeni fikirlerin, teknolojilerin, ürün özelliklerinin ve süreçlerin gizlilik anlaşmalarıyla korunması	☐
Diğer açıklayınız:	☐

9) İşletmeniz yeni ürün sunumunda, aşağıdaki yenilik çeşitlerinden hangisini/ hangilerini en fazla yapmaktadır?

Radikal yenilikler yapar; hem pazar hem de işletme için yepyeni ürünler bulur.	☐
Yeni kategoriler için ürünler geliştirmektedir; örneğin perde üreticisi bir firmanın yatak örtüsü de üretmeye başlaması.	☐
Yeni pazarlar bulur; işletmede mevcut bir ürünü yeni bir pazara sunar.	☐
Ürün iyileştirmesi yapar; pazarda mevcut bir ürününü iyileştirerek üst model yaratılması yolunu seçer.	☐
Takipçidir: pazardaki bir yeniliği örnek alır ve birebir aynı ürünü/modeli yaparak piyasaya sürer.	☐

(İşletmelerin yeni ürün geliştirme sürecine ayırdığı işletme kaynaklarının düzeyi çok önemlidir. 10-12 arası sorularda işletmenizin yeni ürün geliştirme sürecine etki eden pazarlama, ar-ge, finans ve dağıtım kanalı kaynaklarını incelenmektedir.)

10) Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmenizin teknik destek ve becerileri yeterli midir?

	kesinlikle katılmıyorum				kesinlikle katılıyorum	fikrim yok
	1	2	3	4	5	
Pazarlama yetenek ve deneyimlerimiz yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ar-ge yeteneklerimiz yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mühendislik yeteneklerimiz yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tasarım ve desen yeteneklerimiz yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Tasarım ve desen bölümümüzün moda ön görüşü yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tasarım ve desen arşivimiz (veri tabanımız) yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Üretim becerilerimiz ve teknolojimiz yeni ürün geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lojistik kaynaklarımız yeni ürünün zamanında, doğru adreslere sevkini yapmak için yeterli düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11) Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmeniz aşağıda belirtilen faktörlerdeki harcamaları hangi düzeyde karşılayabilmektedir? Etkinliğini değerlendiriniz.

	kesinlikle katılmıyorum	1	2	3	4	kesinlikle katılıyorum	fikrim yok
Finansal kaynaklarımız pazarlama faaliyetleri için gerekli harcamaları karşılamada yeterli düzeydedir.	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Finansal kaynaklarımız pazar araştırması faaliyetleri için gerekli harcamaları karşılamada yeterli düzeydedir.	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Finansal kaynaklarımız reklam ve promosyon faaliyetleri için gerekli harcamaları karşılamada yeterli düzeydedir.	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Finansal kaynaklarımız ar-ge faaliyetleri için gerekli harcamaları karşılamada yeterli düzeydedir.	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Finansal kaynaklarımız dağıtım faaliyetleri için gerekli harcamaları karşılamada yeterli düzeydedir.	☐		☐	☐	☐	☐	☐

12) İşletmenizin pazarlama altyapısı ve yeteneklerini, yeni ürünlerin pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi açısından değerlendiriniz.

	kesinlikle katılmıyorum	1	2	3	4	kesinlikle katılıyorum	fikrim yok
Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürünün tanıtılmasına yönelik pazarlama faaliyetleri için yeterli düzeydedir.	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürünün fiyatlandırılmasına yönelik pazarlama faaliyetleri için yeterli düzeydedir.	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürün için belirlenen dağıtım kanalı etkin bir şekilde kullanılabilmesi için yeterli düzeydedir.	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürünü destekleyecek satış sonrası hizmetlerin etkin bir şekilde sunulması için yeterli düzeydedir.	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürünün satış etkinliğini ölçmek için yeterli düzeydedir.	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz yeni ürünle ilgili piyasadan gelecek geri bildirimleri toplamak ve değerlendirmek için yeterli düzeydedir.	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Pazarlama altyapısı ve yeteneklerimiz geri bildirimlerin sonuçlarına göre yeni strateji ve taktikler geliştirebilmek için yeterli düzeydedir.	☐		☐	☐	☐	☐	☐

(Satış grafiği yüksek olan yeni ürünler karlılık getiren, hedefi on ikiden vuran ürünlerdir. 13. soruda yeni ürünü piyasaya sunduğunuz dağıtım kanalı yapısı incelenmektedir.)

13) Yeni ürünü aşağıdaki dağıtım kanallarından hangisini kullanarak piyasaya sunmaktasınız?

Yeni ürün sunum ve satışı sadece mağaza/ dükkan/showroom gibi fiziki mekanlarda yapılmaktadır.	☐
Yeni ürün sunum ve satışı sadece internet üzerinden yapılmaktadır.	☐
Yeni ürün sunum ve satışı hem mağaza/ dükkan/showroom gibi fiziki mekanlarda hem de internet üzerinden yapılmaktadır.	☐

(14.soruda piyasa sunduğunuz yeni ürünün son bir sene içinde yaptığı satış grafiği incelenmektedir.)

14) Seçilen yeni ürünün pazara sürümünden sonra ilk 1 yıl içinde satış düzeyi ne olmuştur?

Pazara sürümden sonra ilk 3 ay içinde	satış yok	satış düşük	satış yüksek	satış çok yüksek	fikrim yok
	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
Pazara sürümden sonra ilk 6 ay içinde	satış yok	satış düşük	satış yüksek	satış çok yüksek	fikrim yok
	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
Pazara sürümden sonra toplam 1 yıl içinde	satış yok	satış düşük	satış yüksek	satış çok yüksek	fikrim yok
	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

İŞLETMELERİN REKABET AVANTAJLARI OLUŞTURMALARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

(İşletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için güvendikleri temel rekabet güçleri bulunmaktadır. 15. soruda rekabet gücünüz incelenmektedir.)

15) Rekabet gücünüzün dayandığı faktörleri aşağıdaki ifadelerle göre değerlendiriniz.

	kesinlikle katılmıyorum	1	2	3	4	5	kesinlikle katılıyorum	fikrim yok
Rekabet gücümüz maliyet avantajına dayanmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabet gücümüz düşük fiyat politikasına dayanmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabet gücümüz ürün farklılaşması ve yüksek kaliteye dayanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabet gücümüz zamanında teslimat/ terimde sevkiyat becerisine dayanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabet gücümüz yeni ürün geliştirme/ tasarım becerimize dayanmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabet gücümüz pazarlama bölümümüzün bilgi, beceri ve deneyimlerine dayanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabet gücümüz pazarlama bölümümüzün dağıtım kanalındaki etkinliğine ve pazara nüfuz edebilme gücüne dayanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabet gücümüz pazarlama bölümümüzün yenilik ve yeni ürünleri rakiplerden önce piyasaya sunma becerisine dayanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabet gücümüz pazarlama bölümümüzün müşterilerle kurduğu güçlü iletişime ve müşteri ihtiyaçlarına verdiği yüksek öneme dayanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabet gücümüz pazarlama bölümümüzün mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında edindiği güncel pazar bilgisine dayanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

(İşletmeler uluslararası pazarlarda bulundukları pozisyona göre rekabet avantajını kendi lehlerine ve karlılıklarına döndürmek için belirli stratejilere odaklanmaktadır. 16. soruda işletmenizin gelecekteki strateji seçimi incelenmektedir.)

16) Gelecekteki rekabet stratejisi seçiminizde aşağıdaki faktörlerin hangilerinin etkili olacağını düşünüyorsunuz? Aşağıdaki ifadelerle göre değerlendiriniz.

	kesinlikle katılmıyorum	1	2	3	4	5	kesinlikle katılıyorum	fikrim yok
Gelecekteki rekabet stratejimiz ürün farklılaştırmaya dayanacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gelecekteki rekabet stratejimiz maliyet liderliğine dayanacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gelecekteki rekabet stratejimiz düşük fiyat liderliğine dayanacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gelecekteki rekabet stratejimiz marka gücümüzün konumuna dayanacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Gelecekteki rekabet stratejimizda **dağıtım kanalımızın etkinliğine** (tüketicinin istediği zaman, istediği yerde ürünümüze ulaşabilmesine) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

dayanacaktır.

(Uluslararası pazarlarda rekabet avantajını elde tutmak isteyen işletmeler teknolojik gelişimlere açık olmak zorundadırlar. Teknolojik değişim ve gelişim günümüzde zorunluluktur. 17. soruda işletmenizin teknolojik ilgi ve gelişimini incelenmektedir.)

17) İşletmenizin teknoloji kullanım boyutlarını aşağıdaki faktörleri baz alarak değerlendiriniz.

	kesinlikle katılmıyorum	1	2	3	4	kesinlikle katılıyorum	fikrim yok
Kaliteli ürünleri rakiplere göre daha kısa sürede üretecek uygun teknolojiler kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sektördeki teknolojik yenilikler üretim sürecimize adapt edilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İç işletim sürecini kontrol ettiğimiz elektronik takip (ERP, MRP vb.) sistemleri mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gelişen teknolojileri kullanma becerisine sahip personel mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizdeki teknolojik gelişim, tüm müşterilerimiz standart hizmet sunmamızı sağlamıştır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizdeki teknolojik gelişim müşterilerimiz edaha hızlı ve etkin hizmet sunmayı sağlamıştır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Web sitemiz yeni ürünlerimizin satışı için etkin olarak kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Web sitemiz yeni ürünlerimizin tanıtımı için etkin olarak kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletme içi ve dışı tüm haberleşmelerimiz/ yazışmalarımız internet üzerinden yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İnternet işletme içinde her bölümde kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

18) İhracat yaptığınız pazarlarda rekabet avantajı sağlayabilmek için hedef pazarla ilgili aşağıda belirtilen ifadeleri değerlendiriniz.

	kesinlikle katılmıyorum	1	2	3	4	kesinlikle katılıyorum	fikrim yok
Hedef pazardaki müşterilerin yaş ve cinsiyet bilgileri önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hedef pazardaki müşterilerin eğitim ve gelir düzeyi önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hedef pazardaki müşterilerin satın alma güçleri önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hedef pazardaki müşterilerin gelir dağılımı önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hedef pazardaki kişi başına düşen gelir önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hedef pazardaki müşterilerin çevreye duyarlı ürünler tercih etmeleri önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hedef pazardaki hükümet politikaları (yabancı yatırımlara olan tutumu, devlet teşvikleri vb.) önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hedef pazardaki ürün ve kalite standartları önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hedef pazardaki fiyat kontrolleri ve kuralları önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hedef pazardaki ihracat-ithalat dengeleri önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hedef pazarın baskın toplumsal değerler (gelenek-görenek, inanç vb.) önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hedef pazarlarda kullanılan dil sayısı önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hedef pazarın teknolojik alt yapısı ve teknolojik gelişmişliği önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

19) İhracat yaptığınız pazarlarda rakiplerinize göre daha güçlü ve becerikli olduğunuz yönlerinizi aşağıdaki faktörleri baz alarak değerlendiriniz.

	çok zayıf	1	2	3	4	çok güçlü	fikrim yok
Pazar payı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmanın tanınmışlığı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Marka konumu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ürün kalitesi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Üretim hattının genişliği	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ürün çeşitliliği	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Üretim esnekliği	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Üretim maliyeti düşüklüğü	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dağıtım maliyeti düşüklüğü	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fiyatlandırma avantajları	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tedarikçilerle sıkı işbirliği	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zamanında teslimat/ termine uygunluk	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İnsan kaynakları yetkinliği	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pazarlama gücünün etkinliği	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Satış sonrası hizmet sunumu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Araştırma -geliştirme ve yenilik becerisi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hammadde kaynaklarına kolay erişim	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Enerji kaynaklarına kolay erişim	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Finansal güçlülük	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dağıtım ağı etkinliği	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yönetimsel yeterlilik	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Girişimcilik	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pazarlara uyum ve esneklik	☐	☐	☐	☐	☐	☐

20) İşletmenizin sermaye yapısı nasıldır?

Türk-yabancı ortak yatırım	☐	evet ise % kaç yabancı ortak:
Tümüyle yerli sermaye	☐	
Tümüyle yabancı sermaye	☐	

21) İşletmenizin yurtdışı pazarlara girmek için kullandığı örgüt yapısı nasıldır? (farklı pazarlarda farklı örgütlenme biçimi var ise lütfen onları da işaretleyiniz.)

Stratejik ortaklık	☐
Üretim ve lisans sözleşmeleri	☐
Bağımsız ihracatçı	☐
Yurtdışı şubeler	☐
Acente	☐
Diğer açıklayınız:	☐

22) Ev tekstili sektöründe başlıca ihracat ürün gruplarınızı işaretleyiniz. (farklı pazarlarda farklı ürünler ihraç ediliyorsa lütfen onları da işaretleyiniz.)

Nevresim takımı	☐
Pike takımı	☐
Uyku seti	☐
Yatak örtüsü	☐
Perde	☐
Havlu	☐
Masa örtüsü	☐
Servis peçete takımları	☐
Battaniye	☐
Diğer açıklayınız:	☐

23) İhracat yaptığınız en önemli ülke/ bölgelerden ilk 5 tanesini işaretleyiniz.

İngiltere	☐
Rusya	☐
Fransa	☐
Almanya	☐
Belçika-Hollanda-Lüksemburg	☐

İtalya	☐
Yunanistan	☐
Bulgaristan	☐
İskandinav ülkeleri (Danimarka-Norveç-İsveç-Finlandiya)	☐
Romanya	☐
Litvanya-Estonya	☐
İspanya	☐
Portekiz	☐
Japonya	☐
Çin	☐
ABD	☐
Ortadoğu ülkeleri	☐
Diğer açıklayınız:	☐