

# YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMEDE PAZAR BİLGİSİ YÖNÜNDEN KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Abdullah OKUMUŞ<sup>1</sup>

## ÖZET

*Yeni ürün geliştirme, işletmelerin vazgeçemeyecekleri ve sürekli ihtiyaç duyacakları bir faaliyettir. Firmalar, izledikleri politika ve stratejileri ne olursa olsun devamlı yeni ürünler geliştirmek zorundadır. Ancak yeni ürünler taşıdıkları önemli risklerin yanında pazarda da her zaman başarılı olamamaktadır. Yeni ürün geliştirme, bir yandan yüksek risk taşıması ve bir yandan da vazgeçilmez bir nitelikte olması nedeniyle işletme yöneticilerinin bu konuda bilimsel bir süreç izlemelerini zorunlu hale getirmektedir.*

*Değişen tüketici ihtiyaçlarını tespit etmek, rakiplerle sürekli rekabet edebilmek, yeni pazarlara ulaşmak ve teknolojik değişimleri takip edebilmek amacıyla işletmeler, pazardan toplanan bilgiye ve bu bilginin kullanımına büyük önem vermektedirler. Yeni ürün geliştirme sürecinde pazar bilgisinin önemini vurgulamak, pazar bilgisinin elde edilmesinde ve kullanımında karşılaşılan sorunları belirlemek ve çözüm önerileri getirmek bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Yeni Ürün Geliştirme, Pazar Bilgisi, Yenilik, Pazar Performansı.*

## MARKET INFORMATION RELATED PROBLEMS IN NEW PRODUCT DEVELOPMENT AND PROPOSED SOLUTIONS

### ABSTRACT

*New product development is a vital and indispensable activity for companies. Firms have to develop new products regardless of the policy and strategies they follow. On the other hand new products could not always be successful in the market and convey important risks. So it is necessary for business managers to follow scientific research process to eliminate risks in new product development process.*

*Gathering and using market information is of great importance for firms in order to meet changing consumer needs, to compete with rivals, to reach new markets and to follow technologic changes. The aims of this research are to emphasize the importance of market information, to determine the problems in obtaining and using market information and proposing solutions to these problems.*

**Key Words:** *New Product Development, Market Information, Innovation, Market Performance.*

## 1. GİRİŞ

Yeni ürün geliştirme, işletmelerin çok sık başvurduğu bir uygulamadır. Dünyada meydana gelen teknolojik ve ekonomik değişiklikler, rakiplerin rekabet düzeyleri,

---

<sup>1</sup> Abdullah OKUMUŞ, Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.

endüstriyel gelişim vb. değişimler yeni ürün geliştirmeyi zorunlu bir hale getirmiştir. İşletmeler bu değişim karşısında kayıtsız kalamayacaklardır (Cravens ve diğ., 1980: 236-240). Yapısal değişiklikler yanında tüketicilerin ürün ve hizmetlere ilişkin beklenti, algılama ve yaşam tarzları da değişim göstermektedir. İşletmeler de, tüketicilerin mal ve hizmetlerde meydana gelen bu yeni modifikasyon taleplerini karşılayabilmek, rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla sürekli değişiklik ve/veya yenilik yapma zorunluluğu içerisindeyler (Wind ve Mahajan, 1997).

Yeni ürün geliştirme denildiğinde sadece hiçbir pazarda yer almayan yeni ortaya konulmuş bir mamul akla gelmemelidir. Bunun yanısıra firmanın ürettiği ürünler içinde ürünün yeni olması veya dünyanın herhangi bir ülkesinde üretilen ancak ilgili ülke pazarında mevcut olmayan bir ürün de yeni ürün kapsamı içerisinde değerlendirilmelidir (Stanton ve diğ., 1991: 178). Yeni ürün kavramı ülkeden ülkeye, firmadan firmaya farklılık gösterebilmektedir. Firma için herhangi bir yenilik taşıyan ürün de yeni ürün olarak kabul edilebilir. Ayrıca tüketiciler tarafından yeni olarak algılanan her türlü mal yeni ürün kapsamı içerisinde değerlendirilmelidir. Bu yenilik ambalajda yapılan herhangi bir değişiklik olabileceği gibi yepyeni bir ürün şeklinde de olabilir. Yenilik, bu değişikliklerle birlikte yeni ürünün getirdiği hizmetlerin de müşteri tarafından yeni olarak algılanmasıdır. ABD’de büyük firmalar arasında yapılan araştırmaya göre geliştirilen yeni ürünlerin %70’i mevcut ürünlerde değişiklik yapılarak, %20’si daha önce pazarda bulunan ancak firma tarafından daha önce pazarlanmamış ürünlerin piyasaya sürülmesi şeklinde ve %10’u da firma tarafından icad edilen, hiçbir firma tarafından daha önce satılmayan türden yenilik olarak ortaya çıkmıştır (Ayanoglu ve Sarıca, 1997). Yeni ürün pazarlama stratejisi olarak riskin en düşük olduğu, "küçük iyileştirme içeren ürünleri mevcut pazara sunmak" en çok tercih edilen strateji olmaktadır. İlginç bir gözlem ise, KOBİ’lerin yeni pazarlara açılmada büyük firmalara göre daha yoğun çaba harcamaları; diğer bir deyişle, daha çok risk almalarıdır. Yeni ürün satışlarının üretimden satışlar içindeki yüzdesi, firmaların ürün yelpazesindeki ürünlerin ne hızla yenilendiği hakkında bir fikir verir. Son üç yıldır üretilen yeni ürünler için bu değer KOBİ’lerde %41, büyük firmalarda ise %34 olarak saptanmıştır (Ulusoy ve diğ., 2005).

Yeni ürün ile işletme değişik faydalar elde eder. Bunlar,

- Yeni ürün ile işletme pazar payını artırabilir.
- Satış kârları azalan ürünler pazardan çekilir ve yeni ürün, kârı azalan ürünlerin yerini alabilir.
- İşletmenin üretim kapasitesi düşükse ve eğer aynı kapasitenin yeni üründe kullanımı olanaklıysa bu atıl kapasitenin kullanılması mümkün olabilir.

Yeni mamulün fikir aşamasından pazara sunum aşamasına kadar geçen süreçte belirsizlikler ve alınan riskler oldukça yüksektir. Yeni ürün geliştirme sürecinde, başarısızlık oranının ürünlerin türüne ve diğer durumsal faktörlere bağlı olmakla birlikte %30–40 arasında değişiklik gösterdiği belirtilmektedir (Köksal, 1997). Yeni ürün geliştirmede başarısızlık oranını minimize edebilmek için pazara ilişkin bilgilerin toplanması ve verimli bir şekilde kullanılması ve yeni ürün geliştirme sürecinin izlenmesi gerekmektedir.

## 2. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ

İşletmeler yeni ürün geliştirmek için belirli bir süreci takip etmektedirler. Yeni ürün geliştirmede karşılaşılan sorunları ortaya koymadan önce bu süreci açıklamada yarar vardır. Bu süreç altı aşamada ele alınabilir (Kobu, 1999: 52–62; Tatar ve Üner, 1991: 109–113; Schonberger ve Knod, 1991: 78–81; Okyay, 1975: 87). Bunlar;

**1.Yeni ürün fikirlerinin meydana getirilmesi ve toplanması;** Yeni ürün geliştirmenin ilk ve temel çıkış noktası yeni ürün fikirlerinin ortaya konulması ve bunların toplanması aşamasıdır. Fikir kaynakları, işletme içi kaynaklardan olabileceği gibi işletme dışı kaynaklardan da olabilir. İşletme içi kaynaklara satış gücü, işletme içi çalışan personel, firma içi toplanan veri ve bilgileri örnek olarak verebiliriz. İşletme dışı kaynaklara ise üniversiteler, rakipler, çeşitli kuruluşların araştırma-geliştirme birimleri, reklam şirketlerini örnek olarak verebiliriz. Bu kurum ve kuruluşların ortaya koydukları çalışmalar ve projeler yeni ürün geliştirmede fikir kaynaklarını oluşturabilmektedirler. Avrupa'nın 500 büyük firması genelde rakiplerini en önemli yeni ürün fikir kaynağı olarak gördüklerini belirtmişlerdir (EIMS, 1995). Bu ilginç bir sonuçtur. Yeni ürün fikir kaynağının rakipler olması ancak olumsuz örneklerden hareketle daha iyiyi arama şeklinde yorumlanırsa olumlu bir sonuca götürür. Yoksa, rakiplerin taklit edilmesi gibi kısır bir strateji uygulanması anlamına gelir. Almanya'daki başarılı firmalar ise, müşterilerini ve onların ihtiyaçlarını en önemli fikir kaynağı olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Diğer önemli kaynaklar, diğer firmalarla müşterek çalışma anlaşmaları ve bilimsel ve teknik konferanslardır (Rommel vd., 1995).

**2. Fikirlerin değerlendirilmesi ve elemelerin yapılması;** Bu aşamada ortaya atılan pek çok fikir vardır. İşletme tüm bu fikirleri uygulama şansı bulamayacağından aşağıda yer alan değerlendirme kriterlerini göz önünde bulundurarak bazı fikirleri öne çıkarır. Bunu yaparken oldukça dikkatli olunması gerekmektedir. Çünkü bazen çok başarılı olabilecek herhangi bir ürün de, eleme aşamasında yaşama şansını kaybedebilir. Yeni mamul değerlendirme aşamasında çeşitli kriterler doğrultusunda değerlendirme yapılır. Bunlar;

- Mamule olacak olan talep ve tahmini satış düzeyi
- Pazarda yer alan rakiplerin durumu ve rekabet koşulları
- Ürün maliyeti
- Pazarlama harcamaları
- Finansman ihtiyacı
- Yeni mamul ile işletmenin uzun dönemde elde edeceği kârdır.

**3. Yeni mamul önerisi;** Fikir geliştirme ve değerlendirme aşamasından sonra yeni mamul önerisi mamul planlama komitesine sunulur. Öneri incelenir kabul veya red edilir. Kabul edilmesi durumunda bazı incelemelerin ve düzeltmelerin yapılması için detaylı araştırmalar yapılır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda mamulün ayrıntılarına geçilir.

**4. Ürün geliştirme;** İşletme analizleri sonucunda başarılı olabilecek ürünler fikir aşamasından fiziki ürün aşamasına getirilir. Ürünün örnek modeli oluşturulur. Laboratuvar testleri ve diğer teknik değerlendirmeler sonucu az miktarda ürün örnek niteliğinde geliştirilir. Bu aşamada zaman ayarlaması oldukça önemlidir. İşletmenin teknik bilgiye ve pazarlama bilgisine sahip olup olmaması, işletmenin mali durumu,

tecrübesi, yönetimde karar alma süreci vb. hususlar yeni ürün geliştirme sürecini hızlandırır veya yavaşlatır. Bu aşamada önemli olan hususlardan bir diğeri de yeni mamulün fiyatlamasına ilişkin karardır. Yeni mamul için genelde iki tür fiyatlama söz konusudur. Yüksek bir fiyat ile potansiyel talepten yararlanılabilir veya düşük fiyat politikası ile pazara nüfuz etme stratejisi izlenebilir. Talebin fiyat ile fazla değişmediği ve yenilik derecesi yüksek olan ürünlerde yüksek bir fiyat politikası tercih edilebilir. Rekabetin yoğun olduğu, fiyata karşı duyarlılığın yüksek olduğu ve yeniliğin çok fazla olmadığı durumlarda düşük fiyat politikası uygulanabilir.

**5. Pazar testleri;** Bu aşamada sınırlı bir coğrafi alan üzerinde ve hedef pazara uygun tüketicilerin yer aldığı bir ortamda yeni ürün ve buna bağlı olarak işletmenin pazarlama programı uygulanma şansı bulunmaktadır. Düşük maliyetli pazar testine örnek olarak işletme içi testleri gösterebiliriz. Ancak bu yöntemde işletme içi personele ürün tanıtıldığı ve test edildiği için ürünün pazarda başarılı olup olmayacağı yönünde sağlıklı fikir vermeyebilir. Bunun için doğrudan doğruya tüketiciye pazar testlerini uygulamak gerekmektedir. Ancak ürün pazara geniş çaplı olarak sürülmeden böyle bir test yapıldığında ürünün gizliliği de ortadan kalkabileceği için bu dezavantajı da göz önünde bulundurmakta fayda vardır.

**6. Ticarileştirme;** Pazar testleri sonucunda başarılı olabilecek ürünler pazara sürülür ve mamul yaşam dönemi de başlamış olur.

Süreç dikkatli bir şekilde incelendiğinde her bir aşamada bir kararın verilmesi ve sonraki aşamalara sağlıklı bir şekilde geçilebilmesi için yoğun bir bilgi ihtiyacının var olduğu gözden kaçmamaktadır. Yanlış bir karar verildiği takdirde işletmenin katlanacağı maliyet de oldukça yüksek olacaktır. Bu kadar maliyetli ve riskli olan yeni ürün geliştirme sürecinin sağlıklı olabilmesi ve belirsizliğin azaltılabilmesi için firmaların pazar bilgisine özel önem vermeleri ve buna uygun bir sistem geliştirmeleri gerekmektedir (Ramseshan ve diğ.,2002).

### **3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMEDE PAZAR BİLGİSİNİN ÖNEMİNİ ARTTIRAN FAKTÖRLER**

Sürekli değişimin ve gelişimin yaşandığı günümüzde işletmelerin organizasyonel yapılarında ve ürün bileşiminde birtakım yenilikler yapmak durumunda kaldıkları gözlenmektedir. Tüketicilerin taleplerindeki değişimleri karşılamak, yoğun rekabet ortamı içerisinde büyümeyi ve kâr elde etmeyi gerçekleştirmek, teknolojik ve çevresel değişimleri takip edebilmek, mamul hayat eğrisinin kısalan ömrüne karşılık yeni ürün ortaya koyma ihtiyacının karşılanması için işletmeler yoğun bir pazar bilgisine ihtiyaç duymaktadır.

Yeni ürün geliştirmede pazar bilgisinin önemini arttıran hususları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

**a. Tüketicilerin talepleri:** İşletmeler sürekli değişimlerin yaşandığı pazarda tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını izlemek ve buna uygun yeni stratejiler geliştirmek durumundadırlar. İşletme, pazardan işletmeye akan bilgileri, Pazar için yeni ürünler meydana getirmede kullanmak isteyebilecektir. Meydana getirilen yeni ürünlere ve/veya

hizmetlere ilişkin bilgiler, pazardan (tüketicilerden, aracılardan, satışıçılardan vb.) işletmeye doğru akmaya başlar. Ürünün belirlenen fiyatına, niteliğine, teslimatta gecikmelerin olup olmadığına, ürünün ihtiyaca uygunluğuna ve benzeri faktörlere ilişkin Pazar tepkileri olabilecektir. İşletmenin de bu bilgileri kullanarak gerekli değişiklikleri yapması ve taleplere uygun düzenlemelere giderek ürünün, pazarda başarılı bir şekilde yaşama şansını bulmasını sağlaması gerekmektedir. Müşteri talepleri arttıkça işletmeye ulaşan bilgi akışı artacak ve bu bilgiler de yeni ürün geliştirmede karşılaşılan riskleri azaltacak ve başarı olasılığını arttıracaktır (Li ve Calantone, 1998). Pazar bilgisi sağlıklı bir şekilde toplandığı takdirde tüketicilerin talepleri de karşılanmış olacaktır. Tüketici taleplerini en iyi karşılayan işletme pazarda avantajlı bir konuma ulaşacaktır.

**b. Rekabetin yoğunluğu:** Ürün pazarındaki rakiplerin güçlülüğü, rekabetin yoğunluğu Pazar bilgisine olan ihtiyacı arttırmaktadır. Rakipler karşısında üstün bir konuma gelmek, pazarda ayakta kalabilmek amacıyla fiyat dışı rekabet vasıtalarının yanında ürün geliştirmede ve farklılaştırmada önemli faaliyetlerin gerçekleşmesinde Pazar bilgisi oldukça önem taşımaktadır. İşletmeler öylesine hızlı büyümektedirler ki pazarda faaliyetlerine devam edebilmek için yeni bir şeyler ortaya koymak zorundadırlar. Bunun için de sürekli bir bilgi akışının sağlanması gerekmektedir (Kaya, 1984: 34–35).

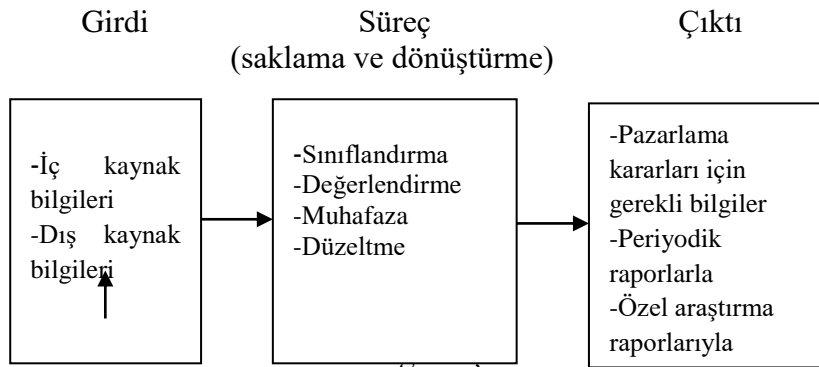
**c. Teknolojik değişim, gelişim:** Ürün pazarında teknolojik değişim/gelişim arttıkça işletmeler daha çok bilgiye ihtiyaç duyacaklardır. Çünkü rakiplerin kullandıkları teknolojileri bilmek, yenilikleri takip edebilmek, pazardaki fırsatları sezebilmek amacıyla erken uyarı sisteminin iyi bir şekilde kurulması gerekmektedir. Karar almayı kolaylaştırmaya ilişkin yazılım programları oluşturularak işletmelerin doğru karar alması ve Pazar bilgilerinin etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Rangaswamy ve Lilien, 1997). Teknolojik gelişim arttıkça firmaların araştırma ve geliştirmeye ayırdıkları bütçeler de artacaktır. Çünkü fırsatları en erken değerlendirebilen işletmeler yaşama şansı bulabilecek ve büyümeyi devam ettirebileceklerdir. Teknolojik değişimlere ayak uyduramayan firmalar ürettikleri ürünler ile pazarda ayakta kalamayacaklar ve iflasa doğru sürükleneceklerdir. Bu nedenle işletmelerin teknolojik gelişimlere karşı sürekli uyanık olmalarını sağlayacak iyi bir erken uyarı sistemini kurmaları ve bunu beslemeleri gerekmektedir.

**d. Pazar bilgisinin öneminin anlaşılması:** Üst yönetim tarafından pazar bilgisinin öneminin anlaşılması yeni ürün geliştirmede pazar bilgisinin daha fazla kullanılması gereğini ortaya koymuştur. Buna paralel olarak üst düzey yöneticilerin pazar bilgisine verdikleri önem arttıkça, tüketicilere, rakiplere, araştırma-geliştirme faaliyetlerine ilişkin pazar bilgisine daha çok ihtiyaç duyulduğu anlaşılmıştır. Yeni ürün çalışmaları pazar bilgisine ilişkin verilere dayanmadığı takdirde yeni ürünün pazarda başarılı olma şansı azalacak ve işletmenin riski artacaktır (Alba ve Hutchinson, 2000). Her yeni ürün risk taşıdığı için yöneticilerin görevi, belirsizliği minimize etmek ve ürünün pazarda başarılı olma olasılığını arttırmaktır.

### **3.1. Yeni Ürün Geliştirmede İhtiyacı Karşılacak Pazar Bilgilerinde Bulunması Gereken Özellikler**

Pazar bilgileri, müşteri ihtiyaçlarını tespit etmek, karşılamak ve geliştirmek üzere ihtiyaç duyulan, zamanlı, doğru, güvenli ve kullanılabilir bilgilerdir. Bu bilgilerin sistematik ve düzenli bir şekilde elde edilmesi, toplanması, kaydedilmesi, analiz edilmesi, özetlenmesi ve farklı yöntemlerle şekillendirilerek kullanılabilir hale getirilmesini pazar bilgi sistemi gerçekleştirebilir. Sistemin temel yapısını girdi, saklama ve dönüştürme, çıktı oluşturur (Mucuk, 1990: 59).

Şöyle ki,



**Şekil 1. İşletmelerde Pazarlama Bilgi Sistemi**

Türkçede bilgi kavramı İngilizcede data-information-knowledge diğer bir deyişle veri-enformasyon-bilgi olarak algılanmaktadır. İngilizcede farklı anlamlar ifade eden bu kavramlar, Türkçede sadece veri olarak adlandırılmaktadır oysa aralarında çok önemli farklar vardır. Data kavramının Türkçedeki karşılığı veridir. Aslında veri için ham bilgi deyimini daha isabetli olacaktır. Information ise, anlam kazanmamış fakat işlenmiş veri veya başka bir deyişle bilgiye dönüşmüş veri olarak tercüme edilebilir. Knowledge ise, kullanılabilecek özelleşmiş bilgi olarak daha geniş manada ifade edilebilir (Cedimoğlu ve diğ., 1997).

Şekil 1’de girdi olarak belirtilen iç ve dış kaynak bilgileri ham bilgi, işlenmiş fakat henüz anlam kazandırılmamış veya anlamlandırılmış bilgi niteliğinde olabilir. Girdi bölümünde bu bilgilerin elde edilmesi, işletmeye kazandırılması öngörülmektedir. Saklama ve dönüştürme, gelen bilgilerin niteliklerinin, kullanılabilir özelliklerine göre ayrıştırılması, sınıflandırılması, bilgilerin saklanması, daha yararlı ve güncel hale getirilmesini sağlamaktadır. Çıktı, yararlı ve güncel hale getirilen bilgilerin gerekli rapor, grafik ve tablolar haline getirilmesi durumunu karşılar. Tabii ki süreçteki bilgilerin işletmenin yeni ürün ortaya koymasında yararlar sağlaması gerekmektedir. Bu nedenle ihtiyaçları karşılamaya dönük pazar bilgilerinin aşağıda sıralanan özellikleri taşıması gerekir (Köksal, 1997).

- Elde edilen bilgiler amaca uygun olmalıdır. Yeni ürün geliştirmeye ilişkin müşterilerden, araçlardan, dış kaynaklardan vb. elde edilen bilgiler doğru, güvenilir olmalıdır.

- İhtiyaç duyulduğunda bu bilgilere ulaşılabilir olmalıdır. Çünkü yeni ürün geliştirmeye ilişkin bilgi ulaşımında oluşabilecek zaman kaybı önemli rekabet dezavantajı getirecektir. Bu nedenle bilgiye zamanında ulaşılabilir olması önemlidir.
- Yeni ürün geliştirmeye ilişkin doğrudan veya dolaylı tüm bilgilerin bulunması gerekmektedir. İşletme içerisindeki birimlerden (pazarlama, üretim, insan kaynakları, muhasebe vb.) ve işletme dışından (rakipler, pazar, tüketiciler vb.) elde edilen bilgiler bir bütünlük içerisinde ele alınmalıdır.
- Mevcut pazar bilgilerinin güncelleştirilebilir özellikte bulunması gerekir.
- Elde edilen bilgilerin güvenilir kaynaklardan olmasına özen gösterilmelidir.
- Yeni ürün geliştirmeye ilişkin bilgiler açık, anlaşılabilir olmalıdır.

#### **4. PAZAR BİLGİSİ YÖNÜNDEN YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

Yeni ürün geliştirmede pazar bilgisi elde etmede ve bunların kullanılabilir hale getirilmesinde kişisel ve organizasyonel yapıdan kaynaklanan çok önemli sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunların aşılammaması sonucunda da yeni ürün geliştirme sürecinde gerçek başarıya ulaşmak o derece zahmetli olacaktır. Bu sorunları şu şekilde sıralayabiliriz (Wierenga ve Bruggen, 1997; Menon ve Varadarjan, 1992).

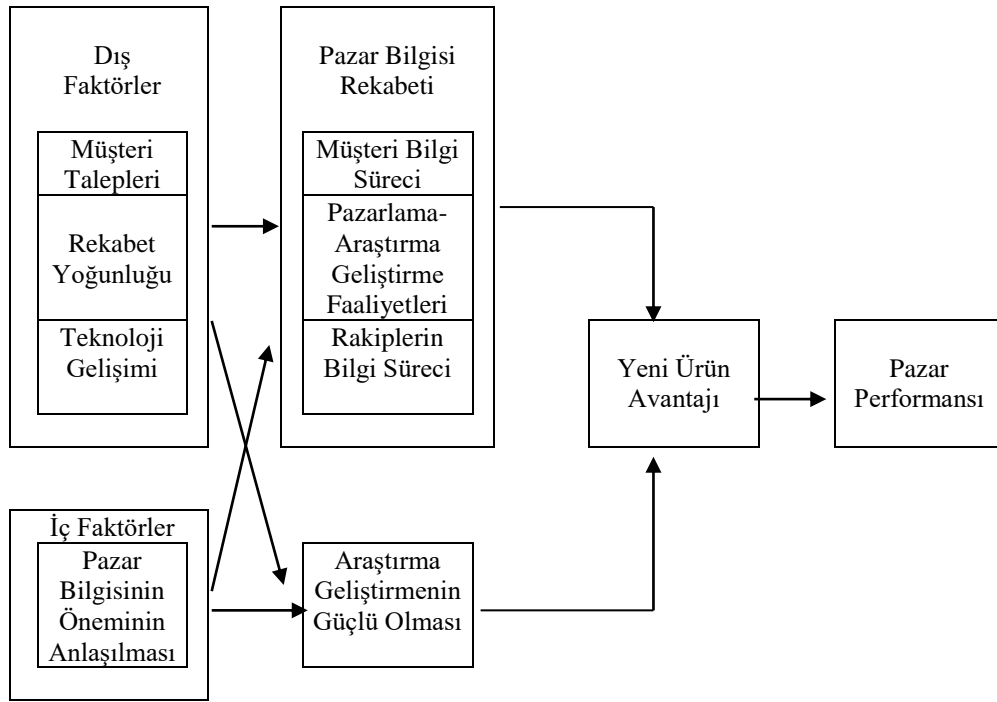
- Sadece pazardan elde edilen veri ve bilgiler doğrultusunda hareket edildiği takdirde nihai amaca ulaşmada sonucu etkileyebilecek diğer faktörlerin gözden kaçması muhtemel olacaktır. Bu nedenle yeni ürün geliştirmede pazar bilgisinin elde edilmesi ve kullanımında diğer bölümler ile bütünlük bir faaliyet içerisinde bulunulmasına özen gösterilmesi gerekmektedir.
- Yeni ürün geliştirmede işbirliği kaçınılmazdır. Bölümlerarası yıkıcı rekabet, işbirliği olanaklarını ortadan kaldırır. Bu durum da pazar bilgisinin elde edilmesi ve bunların sağlıklı analiz edilmesinde güçlüklerle karşılaşma sonucunu ortaya çıkarır. Bu nedenle departmanlar arası ve departman içinde dolaysız ilişkilerin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Yeni ürün geliştirmede zaman kısıtı oldukça önemlidir. Yeni ürün geliştirmede zaman faktörü rekabetçi açıdan öne çıkan en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Rakip firmalardan daha önce ve istenen özellikte ürün geliştirme işletme için önemli fırsatlar meydana getirecek ve avantaj sağlayacaktır. Zaman kısa ise yeni ürün geliştirmeye ilişkin sorunların çözümü için geçmiş tecrübelerden, araştırmalardan benzerlik kurarak yararlanılabilir.
- İstikrarlı bir pazar ile iniş ve çıkışları çok olan bir pazarda yeni ürün geliştirmek için toplanan bilgilerin kullanılmasına yönelik kararlarda çok önemli farklılıklar vardır. İstikrarlı bir pazarda yeni ürün geliştirmeye ilişkin yapılacak faaliyetlerde başarılı olma ihtimali daha yüksektir. Yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde pazarın istikrarlı bir yapıya sahip olup olmadığı ayrıntılı bir şekilde incelenmelidir.
- Organizasyon içerisinde yer alan karar alıcıların pazar bilgilerine karşı olan tutumları bu bilgilerin elde edilmesinde ve değerlendirilmesinde birtakım aksamalara neden olabilir. Pazar bilgisinin önemi ne ölçüde kavranmış ise yeni ürün geliştirmede bu

bilgilerden faydalanma olasılığı o derece yüksek olacaktır. Başarı olasılığı da artacaktır (Sinkula, 1994). Yeni ürün geliştirmede pazar bilgisine olan ihtiyacın anlaşılmasına yönelik değişik eğitim programları uygulanması yoluna gidilebilir.

- Yeni ürün geliştirme sürecinde kullanılacak pazar bilgilerinin yeterince işe yaramaması, hedefe uygun olmaması önemli bir sorundur. İhtiyaca uygun pazar bilgilerinin doğru ve zamanında elde edilmesi ve kullanılması için yeni ürün geliştirme takımlarının oluşturulması gerekmektedir. Yeni ürün geliştirme takımı üyeleri, ihtiyaç duyulan bilgilerin neler olduğunu ortaya koymak, toplantılarda elde edilen bilgileri tartışmak ve işe yarayan bilgilerin yeni ürün geliştirme sürecinde kullanılmasını sağlamakla görevlidir. İşletmeler, yeni ürün geliştirme sürecinde kararlarının doğruluğunu arttırma yönünde farklı bir örgütlenme içerisine girebilirler. Uygulamada ve teoride beş farklı örgüt yapısı göze çarpmaktadır. Bunlar ürün yöneticileri, yeni ürün yöneticileri, yeni ürün komiteleri, yeni ürün departmanı ve yeni ürün geliştirme takımlarıdır. Diğer dört örgüt yapısına göre, yeni ürün geliştirme takımları etkin bir şekilde çalıştığında yeni ürün projelerinin uygulanması ve başarılı olma şansı daha yüksek olacaktır. Buna göre yeni ürün geliştirme takımları, işletmenin farklı fonksiyonlarından gelen uzmanların ürün geliştirmek, sorun çözmek, bilgilerin bir bütün içinde değerlendirilmesini sağlamak ve yeni imkânları ortaya koymak amacıyla oluşturulmuş takımlardır. Bu yapılanmada genellikle işletme çalışanları mevcut sorumluluklarından arındırılmakta ve farklı bir ortamda yeni sorumluluklarla donatılmaktadırlar. Oluşturulan gruplar arasında güven ve etkili iletişim vardır (Sharda ve diğ., 1995). Yeni ürün geliştirme takımına üretim, pazarlama, satış, kalite, müşteri hizmetleri, satınalma vb.gibi projeye anlamlı katkıları olabilecek diğer birimler de dahil edilmelidir. Pazar bilgileri bütünleşik anlayış doğrultusunda ele alınmalı ve ilgili kimselerin görüşleri ortaya konularak yeni ürün geliştirmeye ilişkin en doğru kararlara ulaşılmalıdır.

- Pazar bilgisinin elde edilmesi işletmelere yüksek maliyetler getirmektedir. İşletmeler elde ettikleri bu bilgileri kendileri için dezavantajlı olmadığı sürece pazarlayabilme imkânlarını araştırmalıdır. Bu da bilgi toplama maliyetlerinin azalmasını sağlayacaktır. Pazar bilgisi elde etme ve yeni ürün geliştirmede rekabet avantajı sağlamaya ilişkin model, şekil 2’de gösterilmiştir. Bu model üç boyutu içermektedir. Bunlar, çevresel faktörler (iç ve dış), yeni ürün geliştirmeye katkıda bulunan faktörler (pazar bilgisi rekabeti ve Ar-Ge üstünlüğü) ve yeni ürün çıktılarıdır. Bütün bu faktörler sonucunda yeni ürünün pazardaki performansı elde edilecektir.





**Şekil 2. Yeni Ürün Geliştirme ve Pazar Bilgisi Elde Etmede Rekabet Avantajı Sağlamaya İlişkin Geliştirilmiş Bir Model (Li ve Calantone, 1998).**

İşletmelerin araştırma-geliştirme faaliyetlerine ayıracakları pay firmaların kaynaklarına ve kapasitelerine göre değişiklik arz edecektir. İşletmelerin araştırma-geliştirme faaliyetlerine ayıracağı pay arttıkça, yeni ürün geliştirmede rakiplerine nispeten avantajlı bir konuma geçme ihtimalleri de artacaktır. İşletmeye yoğun bilgi akışı sağlandıkça işletme, rekabet avantajı elde edecektir. Ayrıca işletmelerin teknolojik gelişmeleri sürekli takip edebilmesi, rekabete uygun ürünler çıkarması, buna uygun bir örgütsel yapıyı oluşturması ve pazar bilgisinin örgüt içerisindeki önemini algılanması gerekmektedir. Organizasyon içerisinde bulunan bütün departmanların pazar bilgisinin önemini kavramaları gerekir. Ayrıca yeni ürün geliştirme sürecinde gerekli olan pazar bilgisinin artırılması, kullanılması ve paylaşımının sağlıklı olabilmesi için bütünsel mekanizmaların devreye girmesi, tüm işletme içindeki birimlerin bilgi akışını düzenli bir şekilde gerçekleştirmesi gerekmektedir (Ottum ve Moore, 1997). Bunun için de bölümler arası ve bölüm içinde iletişimin sağlıklı olması, kişilerarası çatışmaların en az düzeye indirilmesi gerekir.

## 5. SONUÇ

İçinde bulunduğumuz yüzyıl büyük değişimlerin birlikte yaşandığı bir dönem olarak dikkat çekmektedir. Bilginin elde edilmesinden kullanımına kadar olan süreç, önemini fazlasıyla hissettirmektedir. Özellikle günümüzde yeni ürün geliştirme aşamasında bilginin doğru, zamanında elde edilmesi ve kullanılması ve rakiplerden daha önce ürün geliştirme faaliyeti gerçekleştirmesi rekabet avantajı elde etme açısından önem kazanmıştır. Yeni ürün geliştirme de, ürün geliştirme hızı, en önde gelen rekabetçi

öncelik olarak belirtilmiştir. İkinci sırada ürün maliyeti, üçüncü sırada ise ürün performansı gelmektedir. Ürün geliştirme hızının rekabetçi açıdan önem kazanması işletmelerin pazar bilgisi elde etmede ve kullanımda etkin ve verimli bir şekilde hareket etmelerini daha gerekli bir duruma getirmiştir. Yeni ürün pazarlama stratejisi olarak riskin en düşük olduğu, "küçük iyileştirme içeren ürünleri mevcut pazara sunmanın" en çok tercih edilen strateji olduğu belirtilmiş ve KOBİ'lerin yeni pazarlara açılmada büyük firmalara göre daha yoğun çaba harcadıkları diğer bir deyişle, daha çok risk aldıkları belirtilmiştir. Bu çalışma ile işletmelerin yeni ürün geliştirirken ne tür bir bilimsel süreç izleyecekleri, bu süreçte karşılaşılabilecekleri sorunların neler olduğu ve sorunların çözümüne yönelik ne tür uygulamalar içerisinde bulunabilecekleri açıklanmıştır. Bu önerileri dikkate alan işletmeler globalleşen pazarda yaşanan yoğun rekabet ortamında pazar bilgisini etkin ve verimli bir şekilde kullanarak belirsizlik baskısını minimize edeceklerdir. Ayrıca, bu çalışmayla Şekil 2'de yer alan, yeni ürün geliştirmede rekabet avantajı elde etmeye ilişkin modelde bulunan iç-dış faktörler, pazar bilgi rekabeti, araştırma geliştirmenin güçlü olması ve yeni ürün avantajına ilişkin faktörler arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır.

#### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- ALBA, J.W. ve J.W. HUTCHINSON, “**Knowledge Calibration: What Consumers Know and What They Think They Know**”, Journal of Consumer Research, 27 (September), 2002, 123–156.
- AYANOĞLU Murat ve Aydın SARICA, “**Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Etkinliğinin Arttırılması ile Başarılı Bir Ürün Geliştirme ve İşletme Hedeflerinin Sağlanması**”, I. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul, 1997, 34–38.
- CEDİMOĞLU, İ.Hakkı, Orhan TORKUL, Sıtkı GÜRDRAMA, “**İmalatta Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bir Uygulama**”, I. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul, 1997, 15–18.
- CRAVENS, David W., Gerald E. HILLS ve Robert B. WOODRUFF, **Marketing Decision Making**, Richard D. Irwin, Inc.1980.
- EIMS European Innovation Monitoring System, “**Innovation Strategies of Europe's Largest Industrial Firms**”, European Commission, Brüksel, 1995.
- KAYA, İsmail, **Pazarlama Bilgi Sistemleri**, İstanbul,1984.
- KOBU, Bülent, **Üretim Yönetimi**, Avcıol Basımevi, İstanbul, 1999.
- KÖKSAL, M.Haluk, “**İngiliz Elektronik Endüstrisinde Yeni Ürün Geliştirmeyi Etkileyen Başlıca Pazarlama Başarı ve Başarısızlık Faktörleri**”, I. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul, 1997, 47–53.

- LI, Tiger ve R. CALANTONE, “**The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage**”, Journal of Marketing, October, Cilt 62, Sayı 4, 1998, 13–22.
- MENON, Anil ve Rajan P.VARADARJAN, “**A Model Marketing Knowledge Use Within Firms**”, Journal of Marketing, October, Cilt 56, Sayı 4,1992, 53–71.
- MUCUK, İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Der Yayınları, İstanbul,1990.
- OKYAY, Engin, **Yeni Mamul Kararları ve Türkiye’deki Uygulama**, İstanbul,1975.
- OTTUM, Brian D. ve William L. MOORE, “**The Role of Market Information in New Product Succes/Failure**”, The Journal of Product Innovation Management, July, Cilt 11, Sayı 4, 1997, 258–273.
- RAMSESHAN, B., A. CARUANA ve L.S. PANG, “**The Effect of Market Orientation on New Product Performance: A Study Among Singaporean Firms**”, The Journal of Product and Brand Management, 11(6/7), 2002, 399-410.
- RANGASWAMY, Arving ve Gary L. LILIEN, “**Software Tools for New Product Development**”, Journal of Marketing Research, (February), Cilt 34, Sayı 1, 1997, 177–184.
- ROMMEL, G., Kluge, J., Kempis, R.D., Diederichs, R., Brück, F., **Simplicity Wins: How Germany's MidSized Industrial Companies Succeed**, Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- SCHONBERGER R.J. ve E. M. KNOD, **Operations Management**, Richard D. Irwing Inc., 1991
- SHARDA, Ramez, Gary L. FRANKWICK ve Atul DEOSTHALİ, “Information Support For New Product Development”, Journal of Information Systems, (December), Cilt 52, Sayı 4, 1995, 14–27.
- SINKULA, James M., “**Market Information Processing and Organizational Learning**”, Journal of Marketing, January, Cilt 58, Sayı 1, 1994, 35-45.
- STANTON, William J., Michael J. ETZEL ve Bruce J. WALKER, **Fundamentals of Marketing**, McGraw-Hill Inc., 1991.
- TATAR, Tefvik ve Mithat, ÜNER, **İşletmecilik İlkeleri**, Gazi Büro Yayınları, Ankara,1991.

- WIERENGA, Berend ve Gerit H. VAN BRUGGEN (1997) “**The Integration of Marketing Problem-Solving Modes and Marketing Management Support Systems**”, Journal of Marketing, July, Cilt 61, Sayı 3, 1991, 31–38.
- WIND, Jarry ve Wijay MAHAJAN (1997), “**Issues and Opportunities in New Product Development**”, Journal of Marketing Research, February, Cilt 34, Sayı 1, 1991, 4–15.