

YENİ ÜRÜNLERİN PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜNDE KULLANILABİLECEK KRİTERLER

Müge ARSLAN

M.Ü.İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

Abstract

In the highly competitive business world, the development of new products is compulsory. However, developing new products is very risky and expensive. Therefore, a company must make sure that the newly developed product will be successful in the market. For this reason, the company must conduct detailed research analyses before and after developing a product. One way of reaching success and reducing risk is by examining the impact of product innovativeness on product performance. This paper aims to develop the criteria which may be used to measure the performance of products.

I-GİRİŞ

Dünyadaki ekonomik, sosyal ve politik yapılarda sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Söz konusu değişimler doğrudan tüketici istek ve ihtiyaçlarına yansımaktadır. İşletmeler artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için bu değişimleri yakından incelemeli ve elde ettiği veriler doğrultusunda tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürünler geliştirmelidir.

Yeni ürünler bir firmanın büyüyebilmesi ve dengeli bir ürün portföyüne sahip olabilmesi açısından firma için çok büyük bir önem taşımaktadır. Fakat yeni ürün geliştirmek oldukça zor ve riskli bir iştir. Uzun sürelerden beri yapılmakta olan farklı araştırma sonuçlarına göre yeni ürünlerin bir ticari başarıya ulaşmama şansı %33 ile %98 arasındadır[1;169]. Ancak ticari başarı göreceli bir kavramdır. Bazı yöneticilere göre firmanın iflas etmesi başarısızlık sayılırken, bazılarına göre ise, hedeflere erişememek de başarısızlık sayılmaktadır. Başarısızlık, hangi anlamda kullanılırsa kullanılsın, yine de firmanın düş kırıklığına uğramasına sebep olmaktadır çünkü yeni ürünlere yapılan yatırımlar çok yüksek boyutlardadır. Bu nedenle yeni ürünlerin performansının ölçülüp, hangi ürünün daha başarılı olduğuna karar verilmeli ve başarısız

ürünler zamanla ürün portföyünden, ürün hattından çıkarılmalıdır. Ağırlık başarılı ürünlere verilmeli ve/veya bu doğrultuda yeni ürünler geliştirilmelidir. Ancak dünyadaki literatür tarandığında, performansla ilgili birçok araştırma yapıldığı görülmesine rağmen, hiçbir araştırmada performansın hangi kriterlerden oluştuğuna dair ortak bir kaniya varılamamıştır. Bu çalışmada, konuyla ilgili kaynaklar incelenmiş ve bunun sonucunda en sık kullanılan ve diğer kriterlere temel oluşturan altı adet ürün performans kriteri saptanmıştır. Bundan sonraki kısımda önce ürün performansı tanımlanacak ve daha sonra sözkonusu altı performans kriteri tek tek incelenecektir.

II-ÜRÜN PERFORMANSI

Genel anlamda performansın tanımı Oxford sözlüğünde (1974:621-622), "Bir işin, bir kişiye emredilen birşeyin, yerine getirilmesi", olarak verilmiştir. İşletmeler açısından performans ise, "genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır" şeklinde tanımlanmıştır [2:1]. Elde edilen sonuç mutlak (ürünün satışları) veya görelî (ürünün pazarda diğer ürünlerin satışlarına göre kendi satışlarının durumu) olarak açıklanır. Verilen tanımlara göre performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekmektedir.

Böylelikle denilebilir ki ürün performansı, bir ürün için işletme tarafından daha önceden belirlenen hedef ve amaçlarının yerine getirilme derecesidir. Ancak bir ürünün performansını sadece hedefler açısından değerlendirmek yanlış olur. Sektörün büyüme oranı, rakiplerin durumu, ülkenin ekonomik durumu, vs. de performansı etkilemektedir. Bu nedenle değerlendirme yapılırken çevre faktörlerinin de gözardı edilmemesi gerekmektedir.

III-ÜRÜN PERFORMANS KRİTERLERİ

Performansla ilgili eserler incelendiğinde her araştırmacının farklı performans kriterlerinden bahsettiği görülmüştür. Thamhain'ın da belirttiği gibi, "tek bir şirkette, hatta bölümde (departmanda) bile performans, birbirine bağlı değişkenlerden oluşan karmaşık bir küme olarak görülmektedir"[3:9]. Böylece kullanılan performans kriterleri, pazar payı, satış rakamları ve karlılık olabildiği gibi, yatırımın geri dönüş oranı, geri ödeme süresi ve nakit akış oranı da olabilmektedir. Aslında bahsedilen tüm kriterler birbirine bağlıdır ve hatta birbirleriyle iç içe geçmiştir. İşletmelerin amacı tüketici tatminini azamiye çıkarabilmek için kaliteli ürünler geliştirmek, bu sayede de yeterli bir geri dönüş (yatırım açısından) elde edip, pazarda firmanın payını arttırmak olduğundan, firmaların aslında birden çok amacı bulunmaktadır [4:233]. Farklı amaçlar sözkonusu olduğu zaman, birden çok performans kriterinden de bahsetmek çok doğaldır.

Dünya literatürü tarandığında hangi performans kriterlerinin hangi sıklıkta kullanıldığını görebilmek amacıyla ilişikteki tablo hazırlanmıştır (Tablo-1). Tablo-1 incelendiğinde rahatlıkla görülebilmektedir ki en sık kullanılan kriterler arasında pazar payı (14 eserde kullanılmış), satış rakamı (satışlar ve satışların artışı olarak bakıldığında 13 eserde kullanılmış), karlılık (10 eserde kullanılmış) ve yatırımın geri dönüş oranı (10 eserde kullanılmış) yer almaktadır.

İncelenen eserler doğrultusunda ve de ürün performansı ölçümünde yüksek derecede etkisi bulunan kriterlerin şunlar olduğu görülmektedir: pazar payı, satış rakamı, karlılık, yatırımın geri dönüşü, rekabetsel stratejik konum ve yeni fırsatların yaratılması (fırsat penceresi).

Söz konusu kriterlerden ilk dört tanesi Tablo 1 doğrultusunda seçilmiştir. Rekabetsel stratejik konum ise, bir firmanın rakiplerine göre nerede yer aldığını göstermektedir. Ürün satışlar ve karlılık açısından başarılı sayılabilir ancak rakiplere göre konumu da çok önemlidir. Eğer rakipler liderliğe konumlanmışlarsa firmanın ürününün başarılı olabilmesi için rakibini izlemesi ve ona göre stratejiler belirlemesi şarttır. Aksi takdirde, bir süre başarılı olan ürün zamanla pazar payı kaybedecek ve başarısızlığa uğrayacaktır. Yeni fırsatların yaratılması da önemli bir performans kriteridir çünkü, bir ürünün satışları, pazar payı ve/veya karlılığı düşük olabilir ancak sözkonusu ürün firmanın yeni pazarlara açılmasına veya

yeni ürünlerin yaratılmasına sebep oluyorsa eğer, bu ürünün başarısız olduğu söylenemez. Bu nedenle yeni fırsatların yaratılması ürün performansının değerlendirilmesi açısından önem kazanmaktadır.

Pazar Payı

Günümüzde artık geniş bir kitle tarafından kabul edilmektedir ki, bir işletmenin karlılığının başlıca belirleyicilerinden biri pazar payıdır [5:97]. Bu nedenle, pazar payının performans kriteri olarak çok sayıda araştırmacı tarafından kullanılması kaçınılmazdır. Pazar payı yüksek olan bir firmanın karı da büyük bir olasılıkla yüksek olacaktır ve böylece performansı da iyi olacaktır.

Pazar payı, belirli bir zaman diliminde bir firmanın satışlarının, toplam pazar satış hacminin yüzdesi olarak ifade edilmesidir [5:105]. Diğer bir ifadeyle pazar payı, belirli bir zaman diliminde bir firmanın satışlarının aynı pazardaki tüm rakiplerinin toplam satışlarına oranıdır [6:140].

Pazar payının bir kriter olarak firmalar tarafından kullanılmasının en büyük yararı, yöneticilerin mecburen rakiplerinin durumunu dikkate almasını gerektirmesidir [7:449]. Ayrıca bir firmanın pazar payının hesaplanması, karlarının hesaplanmasından daha kolaydır.

Firmalar genellikle pazar paylarını ya korumaya çalışırlar, ya da büyümeye çalışırlar. Ancak pazar payını korumak veya genişletmek her zaman sadece sektördeki toplam satışlardaki değişime bağlı değildir [8:569]. Firma kendi yoğun çabaları ile, sektördeki satışların düşmesine rağmen, pazar payını arttırabilir. Bunun tam tersi de olabilir, sektördeki satışlar artmasına rağmen, yeni stratejiler uygulanmadığı takdirde, firmanın satışları ve dolayısıyla pazar payı ani bir şekilde düşebilir.

İleriye dönük firmalar genellikle ana amaç olarak pazar payını arttırmayı hedeflemektedirler, söz konusu artış kısa vadede karlılığı olumsuz yönde etkilese bile [7:450]. Ancak sadece pazar payını arttırmaya çalışmak ve her şeyi bu yönde feda etmek de doğru değildir. Pazar payını arttırmak için firma ürünlerinde yüksek oranlarda indirim yapabilir, fakat pazar payında hızlı bir yükselme kaydedilse bile karlar o kadar düşecektir ki, uzun vadede böyle bir strateji uygulamak firmanın ayakta kalabilmesini bile tehlikeye sokabilir.

TABLO 1: ÜRÜN PERFORMANSI KRİTERLERİ

PERFORMANS KRİTERİ	ESER SAYISI	YAZAR İSMİ
1. Yatırımın Geri Dönümü	10	Samiee ve Roth (1992). Okoroafo ve Russow (1993). Mahajan ve Wind (1992). Cronin, Stanwick ve Taylor (1992). Manu (1992). Bingham (1988). Kennard (1991) Sriram (1993) Farhangmehr (1993). Kleinschmidt ve Cooper (1991).
2. Satışlar	8	Okoroafo ve Russow (1993). Mahajan ve Wind (1992). Cronin, Stanwick ve Taylor (1992) Manu (1992). Bingham (1988). Kennard (1991) Sriram (1993) Farhangmehr (1993). Kleinschmidt ve Cooper (1991).
3. Satışların Artışı	5	Samiee ve Roth (1992). Kotaabe (1990). Okoroafo ve Russow (1993). Varadarajan (1986). Cronin, Stanwick ve Taylor (1992).
4. Kar	10	Kotaabe (1990). Okoroafo ve Russow (1993). Mahajan ve Wind (1992). Ünusan, Ennew ve Wright (1993). Bingham (1988). Dweyer ve Mellor (1991). Hsieh (1993). Kleinschmidt ve Cooper (1991). Wind (1982). Toyne ve Walters (1989).
5. Pazar Payı	14	Kotaabe (1990). Okoroafo ve Russow (1993). Mahajan ve Wind (1992). McKee, Varadarajan ve Pride (1989). Cronin, Stanwick ve Taylor (1992). Manu (1992). Bingham (1988). Kennard (1991). Sriram (1993). Farhangmehr (1993). Jallat (1993). Kleinschmidt ve Cooper (1991). Wind (1982). Toyne ve Walters (1989).
6. Pazar Payı Kazanabilme Becerisi	1	Okoroafo ve Russow (1993).
7. Göreceli Pazar Payı	1	Manu (1992).
8. Pazar Payında Büyüme	1	Manu (1992).
9. Rekabetsel Stratejik Konum	2	Okoroafo ve Russow (1993). Bingham (1988).
10. Fırsat Penceresi	2	Dweyer ve Mellor (1991). Kleinschmidt ve Cooper (1991).
11. Varlıkların Geri Dönümü	2	Samiee ve Roth (1992). McKee, Varadarajan ve Pride (1989).
12. İş Devrinin Büyüme Oranı	1	Jallat (1993).
13. Firmanın Net Sonuçları	1	Jallat (1993).
14. Başarı	2	Hsieh (1993). Kleinschmidt ve Cooper (1991).
15. Tatmin	1	Hsieh (1993).
16. Net Şimdiki Değer	1	Mahajan ve Wind (1992).

17. Geri Ödeme Süresi	1	Mahajan ve Wind (1992).
18. Hakkaniyetin Geri Dönümü	2	Varadarajan (1986). McKee, Varadarajan ve Pride (1989).
19. Toplam Sermayenin Geri Dönümü	1	Varadarajan (1986).
20. Pay Artış Oranı Başına Kazançları	1	Varadarajan (1986).
21. Pay Başına Objektif Kazançlar	1	Cronin, Stanwick ve Taylor (1992).
22. Brüt Marj	1	Manu (1992).
23. Yatırımda Nakit Akışı	1	Manu (1992).
24. İşlemlerden Elde Edilen Nakit Akışı	1	Manu (1992).
25. Pazar Konumlandırma	1	Bingham (1988).
26. Mevcut Ürün Hattına İlaveler	1	Bingham (1988).
27. Dağıtım Özellikleri	1	Bingham (1988).
28. Lojistik Verimliliği	1	Kennard (1991).
29. Yatırım Gereksinimi	1	Bingham (1988).
30. Kar/Risk Oranı	1	Bingham (1988).
31. Nakit Akışı Üzerindeki Etki	1	Bingham (1988).
32. Aksesuar Geliri Olanakları	1	Bingham (1988).
33. Pay Fiyat Artışı	1	Kennard (1991).
34. Ürün Portföyünü İyileştirme	1	Kennard (1991).
35. Borç/Varlık Oranı	1	Kennard (1991).
36. Yeni Ürün Oranı	1	Kennard (1991).
37. Pazarın Büyüklüğü	1	Bingham (1988).
38. Pazarın Büyümesi	1	Bingham (1988).

KAYNAK: Söz konusu Tablo, “Yazar İsmi” başlığı altında yer alan yazarların kaynakçada belirtilen eserlerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Pazar payının firmalar tarafından bir performans kriteri olarak kullanılmasının bir başka nedeni ise, firma satışlarındaki değişimlerin, firmanın kendisinden mi, yoksa kontrol edilemeyen dış çevre faktörlerinden mi kaynaklandığının belirlenmesine yardımcı olmasıdır. Örneğin, firmanın satışları artıyor olmasına rağmen, pazar payı aynı kalıyorsa veya geriliyorsa, burada pazarın büyümekte olduğu ve rakiplerin de pazardan pay aldığı algılanabilir. Diğer taraftan, firmanın satışları düşmesine rağmen, pazar payı artıyor olabilir. Bu durumda da pazarda durgunluk olduğunu söyleyebiliriz.

Satışlar

Firmaların ana amacı tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürünler ve/veya hizmetler sunmaktır. Unutulmamalıdır ki, bir üretim ne kadar etken olursa olsun, eğer üretilen ürün satılamazsa hiçbir sonuç alınamaz [2;216]. Bu nedenle satışlar performans ölçümünde önemli bir yer tutmaktadır. Ancak sadece satışları ele almak da bize performans hakkında doğru bilgi vermemektedir. Çünkü satış hacminin yüksek olması, gelirin de yüksek olması anlamını taşımaz [9;101]. Hatta satışların artırılabilmesi için fiyatlarda indirim uygulanması halinde karlarda düşüş kaydedilecektir. Bu nedenle bir ürünün performansı değerlendirilirken, satışlara ilaveten, pazar payı, karlılık, yatırımın geri dönüş oranı gibi kriterler de incelenmelidir.

Bir firmanın satışları performans kriteri olarak ele alındığında, sadece ürünün satışlarının incelenmesi bize performans hakkında yeterli derecede bilgi vermez. Bu nedenle, ele alınan ürünün satış seviyesi ile birlikte, ürünün satış seviyesindeki artış, sektörde rakip ürünlerin satış seviyesi ve sektörde rakip ürünlerin satış seviyesindeki artışlar da göz önünde bulundurulmalıdır [10;113]. Çünkü, firmanın satışları artıyor olabilir ama sektördeki rakip ürünlerin satış miktarı daha büyük bir hızla artıyorsa, firma pazar payı kaybedecektir. Firma kısa bir zamanda önlem almaz ise, satışları da düşmeye başlayacaktır çünkü rakip ürünler firmanın pazar payından pay kapmaya başlayacaktır.

Satış rakamları incelenerek pazarlama çabalarının etkileri de gözlemlenmiş olmaktadır [8;686]. Bu vesileyle hangi bölgelerde daha çok satışın gerçekleştiği, hangi bölgelerde satışların azaldığı, hangi dönemlerde daha çok satış yapıldığı, vs. anlaşılabilir ve gerekli incelemeler yapılarak yeni stratejiler geliştirilebilir. Bu sayede ürün performansı da yükseltilebilir.

Satışlarla ilgili bilgiler, ölçme kolaylığı bakımından genellikle para birimiyle ifade edilirler. Ancak, özellikle büyük hacimli ürünler için (örneğin havayolu şirketlerine satılan yolcu uçakları) fiziksel ünite (adet) de kullanılmaktadır. Satış miktarı ayrıca firma tarafından,

hedefe ulaşıp ulaşılmadığının kontrolü için de kullanılmaktadır.

Kar

Bir firma için sadece satışların yüksek olması ve hatta pazar payının da yüksek olması yeterli değildir. Firmanın ayakta kalabilmesi ve işini çevirebilmesi için kar etmesi de şarttır. Genellikle, kabul edilmese bile, birçok firma için ana amacın kar etmek olduğu bilinmektedir [4;232]. Firmaların amacı, karlarını azamiye çıkarmak olsa da, bu pek doğru bir davranış değildir çünkü karı ölçmek çok zordur [8;568].

Tanımlanacak olursa kar, işletmenin elde ettiği toplam gelirlerden sarf ettiği toplam giderlerin çıkarılmasıyla meydana gelen olumlu farktır [11;64]. Kar, para birimi olarak veya bir önceki seneye oranla yüzde olarak değişim şeklinde ifade edilir. Fakat karın ölçümü zor olduğundan, genellikle tepe yöneticiler tarafından hedefe erişilip erişilmediği şeklinde değerlendirilmektedir.

Kar bir işletmenin yöneticilerini harekete geçiren en önemli unsurlardan biridir. Kar sayesinde işletme sahibi sermayesini arttırmakta, yöneticiler de bağlı oldukları birimlere gelir sağlamaktadır.

Karın başka bir veri ile karşılaştırılmasına kar oranı veya karlılık denilmektedir [11;64]. Karın yatırım ile karşılaştırılması da yatırımın geri dönüş oranıdır.

Kar kontrol edilemeyen dış etkenlerden çok kolay etkilenmektedir [2;39]. Ekonomik durum, talep değişikliği, pazar olanakları gibi etkenlerdeki en ufak bir değişiklik doğrudan kara yansımaktadır. Bu nedenle firmalar karı uzun vadede değerlendirmelidirler. Kısa dönemde kar çok düşük olsa bile, uzun vadede, örneğin bir yıl içinde, çok kar elde edilmiş olunabilir. Bu nedenle bir performans kriteri olarak sadece kar kullanılacaksa, yıl sonundaki kar rakamından ziyade, birkaç senelik karın ortalaması kullanılmalıdır [12;25].

Kar kendi başına kullanıldığı zaman, bir performans göstergesi olarak eksik kalsa bile, diğer kriterlerle birlikte kullanıldığı zaman araştırmacıya performans hakkında önemli ipuçları vermektedir. Bu nedenle ürün performansı kriterleri arasında önemli bir yere sahiptir.

Yatırımın Geri Dönüm Oranı

Yatırımın geri dönüş oranı, karın yatırıma oranıdır. Yatırımın geri dönüş oranı matematiksel olarak ifade edildiğinde, karın satışlara oranı ile firmanın sermaye devir oranının çarpılması ile elde edilir (Boone ve Kurtz, 1989:292):

$$YGDO = \frac{\text{net kar}}{\text{satış}} \times \frac{\text{satış}}{\text{yatırım}} = \frac{\text{net kar}}{\text{yatırım}}$$

Ürün performansında yatırımın geri dönüş oranı ele alındığında, ürünle ilgili projeye yapılan yatırımın elde edilen kara (ürünün sağladığı kar) oranını göstermektedir. Böylelikle ürünün karlılığı hesaplanmaktadır. Bir ürünün karlı olması tabii ki her yönetici tarafından istenilen bir durumdur. Bu nedenle yatırımın geri dönüş oranının yüksek olması, ürün performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Rekabetel Stratejik Konum

Bir firmanın finansal amaçları ve izlemesi gereken strateji, söz konusu firmanın pazardaki konumuna ve pazarın özelliklerine bağlıdır [12;4]. Finansal amaçlar doğrudan performansı etkilemektedir. Dolayısıyla, rekabetel stratejik konum da performansı etkiler.

Philip Kotler'ın "Pazarlama Yönetimi" (1984 baskısı) kitabında da belirttiği üzere, dört farklı rekabetel stratejik konum bulunmaktadır: pazar lideri, lidere kafa tutan, lideri izleyen ve yenilikçi/fırsatçı [14;158]. Pazarda en büyük pazar payına sahip firma "pazar lideri"dir. Diğer taraftan, düşük bir pazar payına sahip ve belirli bir pazar dilimine toplanmış firmalar "yenilikçi/fırsatçı" konumundadır. Söz konusu iki konumun arasında ise "lidere kafa tutan" ve "lideri izleyen" konumlar bulunmaktadır.

a) Pazar Lideri: Pazarda en büyük paya sahip olan firma pazar lideridir. Pazarın lideri genellikle yeni ürünleri ve bu ürünlere ait dağıtım şebekesi, tanıtım faaliyetleri ve fiyatlandırma stratejilerini pazara ilk sunan firmadır. Rakipler ise lidere kafa tutar, onu görmemezlikten gelir veya onu taklit ederler. Lider ise rakiplere karşı pazardaki yerini korumaya çalışır.

Pazar liderinin rakiplere nazaran bazı avantajları bulunmaktadır. Bunlar, ürünlerinin rakip ürünlere nazaran daha kaliteli olması, maliyetlerinin düşük olması, itibarının yüksek olması, vs. 'dir [12;188]. Ancak lider olmanın

dezavantajları da vardır. Örneğin, pazara yeni giren bir firma genellikle liderin pazar payından pay almaktadır. Ayrıca liderlerin değişimlere karşı belirli bir çekingenlikleri olmaktadır. Rakip ürünlerin çok kullanışlı ve güzel özellikleri bulunmasına karşın, lider genellikle kendi ürününde bir değişiklik yapmak istemez. Ancak tüketiciler tamamen rakip ürünlere yönelince ve lider pazarda çok büyük bir pay kaybedince, değişiklik yoluna gider. Bu durumda da bazen geç kalınmış olur. Bu nedenle pazarın lideri, pazar payının büyüklüğüne çok güvenmeyip, pazardaki her türlü değişimi yakından izlemeli ve bu değişimlere ayak uydurarak yeni stratejiler geliştirmelidir.

b) Lidere Kafa Tutan: Lidere kafa tutan firmalar, pazarda pazar payını genişletmeye çalışan ve dolayısıyla liderin ve diğerlerinin pazar payından pay almaya çalışan firmalardır [14:159]. Lidere kafa tutan firmalar ya doğrudan lidere karşı savaş açıp, özellikle liderin zayıf olduğu alanlara el atarlar ya da pazarda yer alan diğer küçük firmaların pazar paylarından pay almaya çalışırlar. Lidere kafa tutanların en büyük özelliği, pazar payı elde etmek için çok agresif davranıyor olmalarıdır [15:249].

Lidere kafa tutan firmaların izledikleri stratejiler arasında fiyat düşürme, daha ucuz ve düşük kalitede ürünler üretmek, daha yüksek kalitede ürünler üretmek, ürün hattını genişletmek, ürünü geliştirmek, ürün maliyetlerini düşürmek vs., yer almaktadır. Lidere kafa tutanlar genellikle bahsedilen bu stratejilerden sadece birini değil, birkaçını birden kullanmaktadırlar.

c) Lideri İzleyen: Lideri izleyen firmaların, lidere kafa tutan firmalardan tek farkı, onların mevcut pazar paylarını hemen hemen sabit tutmalarıdır [14:159]. Lidere kafa tutanlar yoğun bir şekilde liderin pazarından pay kapmak için her türlü stratejiyi geliştirirken, lideri izleyenler pazarda iki numara olmayı kabul etmişlerdir ve stratejilerini pazar paylarını koruma amacıyla geliştirirler. Lideri izleyen firmaların ürünleri liderinkine çok benzer, ürünlerinin fiyatı ve kalitesi de liderinki ile hemen hemen aynıdır. Ancak lideri izleyen firmalar genellikle tüketiciler için hizmetin önemli olduğu pazarlarda veya pazar bölümlerinde, lidere oranla daha başarılı olmaktadır [12:194]. Bazen lideri izleyen firmalar müşteri hizmetleri konusunda o kadar uzmanlaşırlar ki, artık tamamen farklı bir hedef pazara hitap etmeye başlarlar ve o pazarda lider olurlar.

d) Yenilikçi / Fırsatçı: Küçük firmalar büyük firmaların tatmin olmadığı pazar alanlarını keşfetmek, yeni

ürünler icat etmek ve daha önce yoğun bir rekabete sahne olmamış bir pazarda tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetler sunmak gibi dürtülerle güdülenirler[16:200]. Bu gruba dahil firmalara yenilikçi/fırsatçı firma denilmektedir. Yenilikçi / fırsatçılar, fırsatları izlemeye çalışırlar ve bir anlamda saldırmak için karşılarındakinin zayıf noktalarını ve boşluklarını arayan askerlere benzemektedirler[17:116]. Sözkonusu firmalar kendilerince çok iyi kar etmektedir ancak pazarda liderin ve diğer rakiplerin tepkisini çekmeyecek kadar küçük ve güçsüzdürler [14:160].

Yenilikçi/fırsatçı firmalar yalnızca üstünlükleri bulunduğu alanlarda rekabet ederler, sınırlı araştırma/geliştirme bütçelerini çok verimli kullanırlar, çeşitliliğe değil uzmanlaşmaya yönelirler ve genellikle satış veya pazar payı yerine kara önem verirler.

Yeni Fırsatların Yaratılması

Bazen bir ürün çok yüksek bir performans göstermeyebilir ama bu ürünün üretilmesi başka, daha iyi performans gösterecek ve firmaya çok yararlı olacak yeni bir ürünün yaratılmasına veya firmanın yeni bir pazar bölümüne yönelmesine sebep olabilir. Böylece bir ürünün yeni fırsatların yaratılmasına sebep olması uzun vadeli performans açısından önem taşımaktadır[18:243,246] [19:42].

Firmalar yeni ürünler icat ettiklerinde her zaman başarıya ulaşmaya bilirler. Fakat ürün üzerinde biraz çalışma yapıldığı zaman, ürüne belirli özellikler katılarak veya tesadüfen yepyeni bir ürün keşfedilerek başarıya ulaşılabilir. Bu nedenle, bir ürün düşük performans gösterse bile firma hayal kırıklığına uğramamalıdır.

Firmaların ayrıca yeni pazar bölümlerine yönelmeleri onların yeni fırsatlar yakalamalarına da sebep olabilir. Firma bu yeni pazar bölümünde ilk önce tecrübesiz olabilir ancak zaman geçtikçe pazardaki fırsatları değerlendirerek çok büyük başarı sağlayabilir. Bu nedenle, ürün performansı ölçülürken, yeni fırsatların yaratılması kriteri göz ardı edilmemelidir. Kısa vadede bir ürün başarısız gözükebilir ama uzun vadede belki de yüksek performans gösterecektir.

IV-TOPLAM ÜRÜN PERFORMANSI

Toplam performans bir firmanın performansını etkileyen temel ilişkilerin toplam olarak değerlendirilmesidir[2:284]. Toplam ürün performansı da, bir ürünün performansını etkileyen tüm kriterlerin bir

arada değerlendirilmesidir. Ürün performans kriterleri tek tek incelendiğinde bize ürün performansı ile ilgili bir ipucu verir ama bir ürünün performansının yüksek olup olmadığı konusunda kesin bir sonuç vermez. Ürün performans kriterleri bir arada değerlendirildiğinde (bu çalışmaya göre: pazar payı, satışlar, kar, yatırımın geri dönüş oranı, rekabetsel stratejik konum ve yeni fırsatların yaratılması) kriterlerin sonuçları aynı birim türünden ifade edilerek toplanmalı ve toplam ürün performans değeri olarak tek bir değer elde edilmelidir.

Ayrıca, toplam ürün performansını etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Söz konusu faktörler: pazarın durumu (pazarın büyüme oranı), rakipler (rakiplerin sayısı ve gücü) ve firmanın dış çevre faktörleri (ekonomik, politik, yasal, hukuki, doğal, sosyal ve teknolojik çevre) dir. Bu nedenle toplam ürün performansı incelenirken, performansı etkileyen bu faktörler mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

V-SONUÇ

Firmalar yeni ürünler geliştirirken birçok riske girmektedir. Bu risk hem parasaldır hem de zaman, prestij, insan kaynaklarının yanlış kullanımı, vs. gibi parasal olmayan değerleri içerir. Bu nedenle bir ürünün başarılı olmaması firmalar tarafından kesinlikle istenmeyen bir durumdur.

Firmalar yeni ürün üretirken mutlaka ara ara birtakım testler ve tüketici araştırmaları yaparlar. Yeni ürün üretilip pazara sunulduktan sonra da yakından takip edilmelidir. Belirli aralıklarla da performansı ölçülmelidir. Dünya literatüründe performansın hangi kriterler kullanılarak ölçülebileceğine dair bir eser bulunmamaktadır. Bu çalışmada, dünya literatürü taranarak, ürün performans ölçümünde mutlaka kullanılması gereken altı tane performans kriteri saptanmıştır. Söz konusu kriterler: pazar payı, satış rakamı, karlılık, yatırımın geri dönüş oranı, rekabetsel stratejik konum ve yeni fırsatların yaratılmasıdır. Bir ürüne ait bu kriterler ölçülerek, hepsi aynı birim türünden ifade edildiğinde, tüm kriterler değerlendirilerek toplam ürün performans değeri elde edilir. Böylece ürünün performansına dair elimizde tek bir değer bulunur. Bu değere göre firma ürününün performansının yüksek mi yoksa düşük mü olduğuna karar verir. Ancak unutulmamalıdır ki, toplam performansı da etkileyen faktörler vardır. Bu nedenle genel bir değerlendirme yapıldığında, bu faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKÇA

- [1]-Guiltingan, Joseph P. ve Gordon W. Paul (1988). Marketing Management Strategies and Programs, 3. Baskı, McGraw Hill, ABD.
- [2]-Akal, Zuhul (1992). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Produktivite Yayınları, No:473, Ankara.
- [3]-Thamhain, Hans J. (1990). "Managing Technologically Innovative Team Efforts Toward New Product Success", Journal of Product Innovation Management, Vol.7, s.5-18.
- [4]-Kotler, Philip (1972). Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 2. Baskı, Prentice Hall of India Private Limited, Yeni Delhi, Hindistan.
- [5]-Buzzell, Robert D., Bradley T. Gale ve Ralph G. M. Sultan (1975). "Market Share-A Key To Profitability", Harvard Business Review, January-February, s.97-106.
- [6]-Schoeffler, Sidney, Robert D. Buzzell ve Donald F. Heany (1974). "Impact of Strategic Planning on Profit Performance", Harvard Business Review, March-April, s.137-145.
- [7]-McCarthy, E. Jerome ve William D. Perreault, Jr. (1990). Basic Marketing: A Managerial Approach, 10. Baskı, Richard D. Irwin Inc., ABD.
- [8]-Pride, William M. ve O.C. Ferrell (1989). Marketing: Concept and Strategies, 6. Baskı, Houghton Mifflin Co., ABD.
- [9]-Shapiro, Benson P., V. Kasturi Rangan, Rowland T. Moriarty ve Elliot B. Ross (1987). "Manage Customers for Profits (Not Just Sales)", Harvard Business Review, September-October, s.101-108.
- [10]-Wind, Yoram J. (1982). Product Policy: Concepts, Methods and Strategy, Addison-Wesley Publishing Co., Massachusetts, ABD.
- [11]-Dinçer, Ömer (1991). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Yayınları, İstanbul.
- [12]-Buzzell, Robert D. ve Bradley T. Gale (1987). The PIMS Principles, The Free Press, New York.
- [13]-Boone, Louis E. ve David L. Kurtz (1989). Contemporary Marketing, 6. Baskı, The Dryden Press, ABD.
- [14]-Luck, David J., O.C. Ferrell ve George H. Lucas, Jr. (1989). Marketing Strategy and Plans, 3. Baskı, Prentice-Hall, ABD.
- [15]-Morris, Michael H. (1988). Industrial and Organizational Marketing, Merrill Publishing Co., Ohio, ABD.

- [16]-Hackman, Craig R. ve Michael A. Silva (1990). Gelecek 500-Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak, Çeviren: Hüseyin Kanbur, İnkılap Yayınevi, İstanbul.
- [17]-Kılıç, Mustafa (1989). "İnnovasyon ve İşletmeler", Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:7, Sayı:1-2, s.103-119.
- [18]-Kleinschmidt, E. J. ve R. G. Cooper (1991). "The Impact of Product Innovativeness on Performance", Journal of Product Innovation Management, Vol.8, December, s.240-251.
- [19]-Dwyer, Larry ve Robert Mellor (1991). "Organizational Environment, New Product Process Activities and Project Outcomes", Journal of Product Innovation Management, Vol.8, s.39-48.
- Bingham, Frank G. (1988). "New Product Development: An Implementation Model", Developments in Marketing Science, Editör: Keneeth D. Bahn, Vol.XI, Blacksburg, Virginia, ABD, s.324-327.
- Cronin, J. Joseph, Peter Stanwick ve Steven A. Taylor (1992). "A Model of the Relationship Between the Environment, Strategy and Performance", Developments in Marketing Science, Editör: Victoria L. Cridden, Vol.XV, Massachussetts, ABD, s.1-5.
- Farhangmehr, Minoos (1993). "Contribution of Strategic Marketing Planning to the Performance of Small and Medium Sized Firms-An Empirical Research", World Marketing Congress, Editörler: M. Joseph Sirgy, Kenneth D. Bahn ve Tunç Erem, Vol. VI, Virginia, ABD, 1993, s.38-43.
- Hsieh, Yaolung James (1993). "The Influence of Economic Factors on Export Marketing Performance: An Empirical Study of Taiwanese Computer Firms", World Marketing Congress, Editörler: M. Joseph Sirgy, Kenneth D. Bahn ve Tunç Erem, Vol. VI, Virginia, ABD, 1993, s.215-220.
- Jallat, Frédéric (1993). "Innovation Management, Market Orientation and Performance in the Consumer Service Sector: An Empirical Research", World Marketing Congress, Editörler: M. Joseph Sirgy, Kenneth D. Bahn ve Tunç Erem, Vol. VI, Virginia, ABD, 1993, s.109-113.
- Kenward, R. B. (1991). "From Experience: Japanese Product Development Process", Journal of Product Innovation Management, Vol.8, September, s.184-188.
- Kotaabe, Masaaki (1990). "Corporate Product Policy and Innovative Behavior of European and Japanese Multinationals: An Empirical Investigation", Journal of Marketing, Vol.54, April, s.19-33.
- Mahajan, Vijay ve Jerry Wind (1992). "New Product Models: Practice, Shortcomings and Desired Improvements", Journal of Product Innovation Management, September, s.129-139.
- Manu, Franklin A. (1992). "Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of US and European Markets", Journal of International Business Studies, vol.23, No:2, Second Quarter, s.333-359.
- McKee, Darryl O., P. Rajan Varadarajan ve William M. Pride (1989). "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market Contingent Perspective", Journal of Marketing, Vol.53, July, s.21-35.
- Okoroafo, Sam ve Lloyd C. Russow (1993). "Impact of Marketing Strategy on Performance: Empirical Evidence from a Liberalized Developing Country", International Marketing Review, Vol.10, No:1, s.4-18.
- Samiee, Saeed ve Kendall Roth (1992). "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance", Journal of Marketing, Vol.56, April, s.1-17.
- Sriram, Ven (1993). "Marketing Differences Between High and Low Performing Firms", World Marketing Congress, Editörler: M. Joseph Sirgy, Kenneth D. Bahn ve Tunç Erem, Vol. VI, Virginia, ABD, 1993, s.606-609.
- Toyne, Brian ve Peter G.P. Walters (1989). Global Marketing Management: A Strategic Perspective, Allyn and Bacon, ABD.
- Ünüsün, Çağatay, Christine Ennew ve Mike Wright (1993). "Power, Conflict and Performance in Distribution Channels: The Case of Automobile Distribution in Turkey", 1993 VI. Dünya Pazarlama Kongresi'nce kabul edilmiş, yayınlanmamış makale.
- Varadarajan, P. "Rajan" (1986). "Product Diversity and Firm Performance: An Empirical Investigation", Journal of Marketing, Vol.50, July, s.43-57.