

## YENİ ÜRÜN KAVRAMI VE STRATEJİK ÖNEMİ

Tayfun TURGAY\*

### ÖZET

*Yeni ürün yönetimi, yeni bir ürünün düşünce aşamasından karar ve yatırım safhasına, buradan da tüketiciye sunulana kadar geçirdiği tüm evreleri içeren çok yönlü bir firma stratejisi olmaktadır. Artık günümüzün pazar dinamiği içerisinde yeni ürün yönetimi firmalar açısından yerleşik bir rol üstlenmektedir. Kısaca, yeni ürün yönetimi firmaların hizmet verecekleri tüketiciyi, geliştirecekleri teknoloji yetenekleri ile çevresel rekabet imkanlarını tanımlamaktadır. Bunun için de güçlü bir ürün ile bunu geliştirme kapasitesi ve yeni veya geliştirilmiş bir ürünün pazarlaması firma stratejileri açısından akılcıl ve güçlü bir yönetimi gerektirir.*

*Yukarıda açıkladığımız amaca yönelik genelde çağdaş pazarlama kavramından başlayarak, yeni bir ürünün yönetiminde bilinmesi gerekenler; plan, strateji ve kararlar ile bunları içeren modeller olmaktadır.*

### GİRİŞ

21 yy.'a girmeye hazırlanan dünya milletleri için müşterek amaç *refah içinde gelişme* sloganını hedeflemektedir. Bu hedef ise hür fikirlerin hakim olduğu rekabete dayalı serbest piyasa ekonomisi içinde ancak gerçekleştirilebileceği günümüzde ön plana çıkmış bulunmaktadır. Öyle ki; serbest piyasa ekonomisi temelini hakim olduğu ülkelerin gelişmişliği, artık diğer kapalı ve merkezietçi ekonomiye dayalı ülkelerin dahi sistemlerini çökerterek onları bu gelişmeye açık ve temelde daima yeniliklerin (innovation) yer aldığı ekonomik düzene tahvil etmektedir.

Özde insan refahını ve onun temel ve gerekse üst yapı ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik hür teşebbüsün ön plana çıktığı serbest piyasa

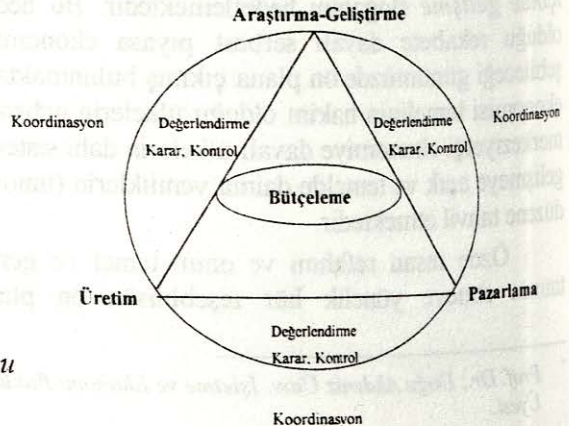
\* Prof. Dr.; Doğu Akdeniz Üniv. İşletme ve Ekonomi Fakültesi, Yönetim Bilimleri Öğretim Üyesi.

ekonomisinin özünde gelişmeyi sağlayan serbest rekabet unsuru yatmaktadır. Serbest rekabet ise makro temelde toplu talebi dengeleyecek çok seçiciliği oluştururken, firma bazında yeni veya geliştirilmiş fonksiyonel ürün kavramını meydana getirmektedir. Dolayısıyla yeni ürün ve yönetimi, artık çağdaş firmaların en önemli sorunu olmakta ve bu sorun üzerine büyük çapta bütçe ayırmaları gerekmektedir.

Gerçekten de firmaların daha henüz yeni kuruluş aşamasında düşüncelerini üretmeleri gereken yeni bir ürün oluştururken, ileride hayatiyetlerini devam ettirebilmeleri için de mutlaka yenilik (innovation) yapmaları gerekmektedir. Aksi takdirde süratle değişen teknoloji ve tüketici eğilimlerinin hakim kıldığı piyasa dinamiği, geride kalan firmalar için başlıca kriz nedenlerini oluşturmaktadır. Hatta elektronik, bazı dayanıklı tüketim malları, moda ve benzeri ürünlerde yenileşme katsayısı yüksek olduğundan bu tür tüketim malları üretimine yönelik firmaların yeni, yenilenmiş veya geliştirilmiş ürünleri çok kısa dönemlerde devreye sokması hayati bir önem arz etmektedir. Dolayısıyla yeni ürün yönetimi artık çağdaş firmalar için vazgeçilmez, hatta mutlaka örgütsel faaliyet içinde yer alması gereken hava gibi, su gibi bir öneme haiz bulunmaktadır.

### 1.1. Yeni Ürünün Temel Yapısı

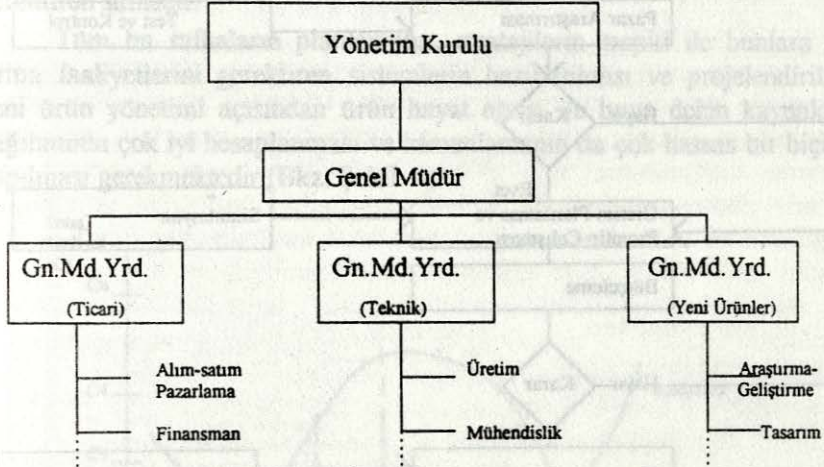
Gerek işleyiş, gerekse fonksiyonel açıdan yeni ürün yöntemine yaklaşıldığında, kavramın çok yönlü bir koordinasyon görevini içerdiği görülecektir. Şöyle ki; yeni ürün fikirlerinin ortaya atılmasından, bu ürünlerin ticari muvaffakiyet aşamasına kadar zaman-maliyet kavramlarının ışığı altında Araştırma-Geliştirme, Üretim ve Pazarlama üçgeni ile bunlara ait bütçeleme faaliyetlerini pekiştirecek değerlendirme-kontrol-karar mekanizmasının sağlıklı bir biçimde koordinasyonu gerekmektedir (Bkz. Şekil: 1). Bu tip bir koordinasyonu sağlayacak görev kademesi ise örgütsel yapıda mutlaka ana karar organına yakın olması gerekmektedir.



Şekil: 1

Yeni Ürünün Koordinasyonu

Örgütsel yapı dikkate alındığında kontrol-kademe ilişkisi açısından yeni ürün yönetimini görevinin uygulanması çok yönlü bir tatbikat ve koordinasyonu gerektirdiği ayrıca zaman-maliyet unsurunun ise firmaların bekası açısından çok önemli bir rol oynadığı kavramından hareketle, yönetimi üstlenen örgütsel birimin gerek fonksiyon gerekse icraat açısından güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu durum ise ya tepe yöneticinin bizatihi kendisi veya pratikte doğrudan tepe yöneticiye sorumlu bir birim tarafından icra edilmelidir. Aksi takdirde değerlendirme-kontrol-karar mekanizmasında büyük aksaklıkların meydana geleceği aşikar olacaktır (Bkz. Şekil: 2).



Şekil: 2

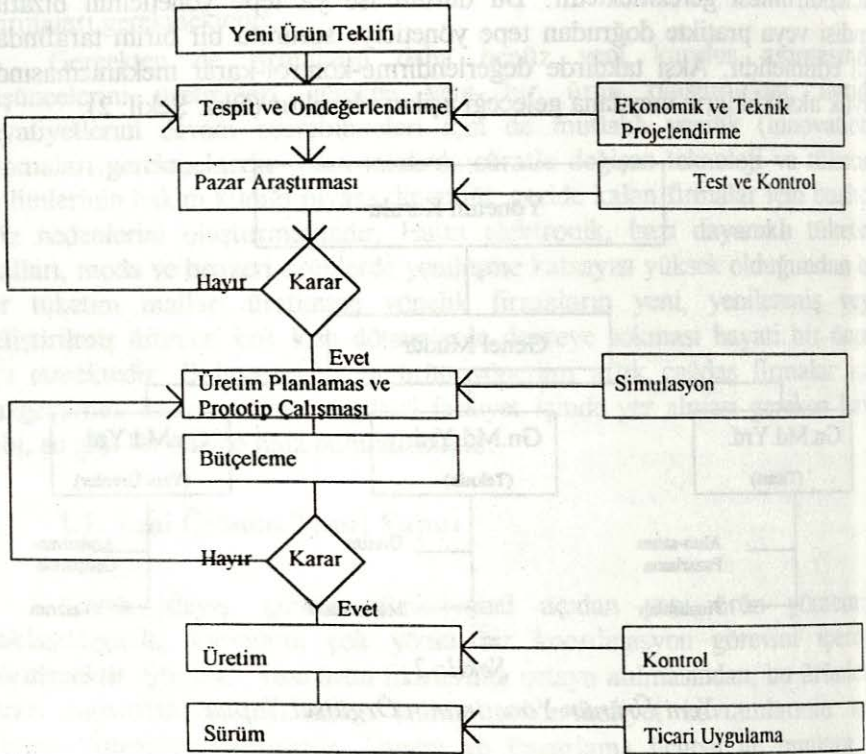
### Yeni Ürünün Yönetiminin Örgütsel Yapısı

## 1.2. Yeni Ürün ve Teknoloji

Yeni ürün yönetiminin dayanak noktasının rekabet olması firmaların yandan zamanla yarışırken diğer yandan güçlü bütçelere sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle bir yeniliğin (innovation) adapte olunması firmaları iki yola itmektedir. Bunlardan birincisi takipçilik, yani teknolojinin satın alınması, ikincisi ise öncülük, yani teknolojinin bizatihi üretilmesi olmaktadır. İkinci yöntem hem zaman hem de maliyet açısından firmaların çok daha güçlü olmasını gerektirmektedir. Günümüzde araştırma - geliştirme maliyetleri bazen fiziki yatırım maliyetlerinin dahi üstüne çıkmaktadır. Keza, öncü elektronik, ilaç, hatta dayanıklı tüketim malları üreten çok uluslu kuruluşlar yıllık bütçelerinin yaklaşık % 25'ine yakın kısımlarını bu uğurda harcamaktadırlar<sup>1</sup>. Bu rakam savunma sanayi ürünlerinde daha da yukarılara çıkabilmektedir.

<sup>1</sup> Sandoz A.G., Faaliyet Raporu 1991, Sandoz, İstanbul, 1991.

Ancak, gerek takipçi gerekse araştırma-geliştirme aşaması sonrası öncü firmaların, firma içi faaliyetleri yönetsel olarak eş düzeylerde kalmaktadır. Kaynakların dağılımına yönelik prosedür mantık ve fonksiyon açısından belirli bir sıralama takip etmektedir (Bkz. Şekil: 3).



Şekil: 3  
Yeni Ürün Akım Şeması

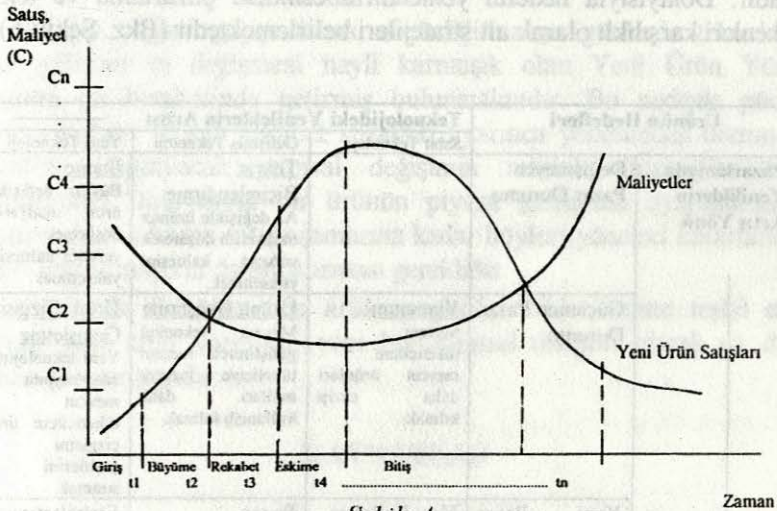
### 1.3. Yeni Ürün ve Zamanlama

Yeni bir ürünün piyasaya çıkışından fonksiyonel değerini kaybedişine kadar geçen zaman yani ürün hayat çizgisi firmalarını gerek kaynaklarını gerekse üretim sistemlerini hayli etkilemekte dolayısıyla kısa, orta ve uzun vadeli planlama faaliyetleri ile bu faaliyetlere göre motive almaları gerekmektedir. Planlamada meydana gelecek sapmaların bertaraf edilmesi ise safhalar halinde piyasa testleri ile üretim sistemlerinde kontrolleri ön plana çıkarmaktadır. Aksi takdirde yeni ürün bazında yapılacak her atılım risk faktörünü daima arttıracaktır. Belirli zaman birimlerini içeren teorik bazdaki planlama faaliyetleri genelde 5 safhada incelenebilir<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Ole Nord, *Growth of a New Product*, M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1963.

1. *Giriş*: Satıcı ve alıcılara yeni ürünün takdim safhasını içerir.
2. *Büyüme*: Yeni ürünün kabul görmesi ve piyasadaki doğal yerini bulma safhasıdır.
3. *Rekabet*: Yeni ürünün piyasadaki doğal yerine oturması sırasındaki diğer benzeri ürünlerle yarışma safhasını içerir.
4. *Eskime* (obsolescence): Ürünün rekabetteki olumsuz yönleri (disadvantage) ile yenileme (modification) gereksinmesinin meydana geldiği safhadır.
5. *Bitiş*: Ürünün tamamen yenilenmesi veya piyasadan çekilmesini gerektiren safhadır.

Tüm bu safhaların planlanması, stratejilerin tespiti ile bunlara göre firma faaliyetlerini gerektiren sistemlerin hazırlanması ve projelendirilmesi yeni ürün yönetimi açısından ürün hayat eğrisi ile buna değin kaynakların dağılımının çok iyi hesaplanması ve zamanlamanın da çok hassas bir biçimde yapılması gerekmektedir (Bkz. Şekil: 4).



Şekil: 4  
Yeni Ürün ve Zaman-Maliyet Eğrisi

Kuramsal olarak Şekil 4'te yer alan yeni ürün eğrisinin piyasaya ilk kez arz edildiği giriş safhasında düşük miktarlarda ve ürkek olması, buna mukabil başlangıç maliyetlerinin ürün başına yüksek olması gerekmektedir. Oysa sonuç aşaması sayılan bitiş safhasında ise piyasaya arze edilen ürün miktarı maksimuma yakinken satışların eskimeden dolayı düşeceğinden maliyetler yukarı kayacaktır. Bu durumda belli döneme sari çift taraflı bir başabaş noktası meydana gelecek ve ara alan ise yeni ürünün kâr alanını optimize edecektir. Yeni ürünün planlama, koordinasyon ve uygulamasında yapılabilecek hatalar her iki eğride de sapmalara neden olacaktır. Dolayısıyla

yeni ürün yönetimi firma faaliyetlerine yönelik tüm aşamalarda daima devrede bulunarak karar-kontrol ve değerlendirme fonksiyonlarını yerine getirmesi gerekmektedir.

#### 1.4. Yeni Ürün Hedefleri ve Strateji

Gelişen ekonomilerde yeni ürün yönetiminin diğer bir önemi de doğru hedef ve stratejilerin tesbitiyle bunların yönlendirilmesi olmaktadır. Zaten tüm planlama ve koordinasyon faaliyetlerinin temelde biçimlendirilmesi ve uygulanmasındaki sonuç yaklaşım ürünün gelişme trendini gerçekçi bir biçimde yakalamaktır.

Genelde ürün hedeflerini içeren pazarlama ve teknolojik karşılıklı değişimlerin getirdiği stratejilerin tespitinde, işletmeye yönelik fonksiyonel öğelerden pazarlama, üretim ve maliyetlendirme unsurları araştırma-geliştirme faaliyetlerinin ışığı altında tekrar biçimlenerek karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla hedefin yönlendirilmesindeki pazarlama ve teknoloji değişkenleri karşılıklı olarak alt stratejileri belirlemektedir (Bkz. Şekil: 5).

Ürünün Hedefleri		Teknolojideki Yenilemelerin Artışı		
		Sabit Teknoloji	Gelişmiş Teknoloji	Yeni Teknoloji
Pazarlamada Yeniliklerin Artış Yönü	Değişmeyen Pazar Durumu		<b>Tekrar Biçimlendirme</b> Az değişiklikle ürünün maliyetini düşürerek ve/veya kalitesini yükseltmek.	<b>İkame</b> Büyük değişiklikle ürün maliyetini düşürmek ve/veya kalitesini yükseltmek.
	Güçlenen Pazar Durumu	<b>Yenesatım</b> Mevcut tüketicilere mevcut ürünleri daha cazip kılmak.	<b>Ürünü Geliştirme</b> Mevcut teknoloji geliştirerek mevcut tüketicilere mevcut malları daha kullanışlı kılmak.	<b>Ürün Çizgisini Genişletme</b> Yeni teknolojinin adaptasyonu ile mevcut tüketicilere ürün çizgisini çeşitlerini sunmak.
	Yeni Pazar Durumu	<b>Yeni Kullanım</b> Mevcut tüketicilerin dışındakilere mevcut ürünleri satmak.	<b>Pazar Genişletme</b> Geliştirilmiş mevcut ürünü mevcut tüketici dışındakilere satmak.	<b>Farklaştırma</b> Yeni teknoloji ürünlerini mevcut tüketiciler dışındakilere satmak.

Şekil: 5

#### Ürün Amaçlarına Göre Yeni Ürünlerin Sınıflandırılması<sup>3</sup>

Neticede yeni ürün yönetimindeki temel stratejileri oluşturan araştırma-geliştirme, pazarlama ve üretim ile ilgili değerlendirme, kontrol ve karar

<sup>3</sup> Pessimier, *New Product Decisions: An Analytical Approach*, McGraw-Hill, 1966.

mekanizmalarının işleyiş biçimi ana hedeflerin saptanmasında etkin olmakta. Bu nedenle sistematik bir biçimde ele alınması ve en ince ayrıntılarına kadar incelenmesi gerekmektedir.

Çağdaş firma yönetimlerinde birincil bilgi kaynağının tüketicinin kendisi olması nedeniyle, retroaktif bir süreç içinde tam bilginin (perfect information) tüketiciden itibaren geriye doğru beslenerek (feed-back process) firmaların tüm fonksiyonel unsurlarını yani pazarlamadan üretime, örgütlenmesinden finansal durumuna kadar aktif stratejilerini belirlemekte. Dolayısıyla kaynakların dağılımı da (resource allocation) buna göre yapılmaktadır.

Bu nedenlerle, ilerideki bölümlerde yeni ürün yönetimine esas teşkil edecek pazarlama ve yenilik (innovation) kavramları ile sistematik araştırma, değerlendirme ve karar mekanizmaları daha detaylı olarak alınacaktır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilişim çağına geçiş olarak nitelediğimiz şu günlerde teknolojilerin süratle gelişme ve değişmesi hayli karmaşık olan Yeni Ürün Yönetimi kavramını da beraberinde getirmiş bulunmaktadır. Bu nedenle günümüz firmaları serbest ve katı rekabet kuralları uyarınca yönetimden üretime tüm faaliyetleri kapsayacak yapısal değişimin mutlak dinamiğine uymak zorundadırlar. Dolayısıyla bir ürünün piyasa şartlarına uyarlanması için araştırma-geliştirmeden satış aşamasına kadar böylesi yönetsel kararlara etkin yeni bir organizasyonu da oluşturması gereklidir.

Günümüz firmaları için artık vazgeçilmez bir konum teşkil etmeye başlayan yeni ürün yönetimi, yeni bir bilimsel disiplin olarak da dikkate alınması gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- Amadio, W.;** *Systems Development*, McGraw-Hill, 1989.  
**Choudry, S.;** *Project Management*, Tata McGraw-Hill, 1988.  
**Kinnear, Taylor;** *Marketing Research*, McGraw-Hill, 1987.  
**Ole Nord;** *Growth Of a New Product*, M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1963.  
**Pessimier,** *New Product Decisions; An Analytical Approach*, McGraw-Hill, 1966.  
**Sandoz A.G.;** *Faaliyet Raporu 1991*, Sandoz, İstanbul, 1991.