

İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Çalışmaları ve Başarı Faktörleri

Nevin ALTUĞ

Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Balkan Yerleşkesi/Edirne, Türkiye

nevinaltug@trakya.edu.tr

Özet: Günümüzde, üretim işletmelerinin pazardaki hızlı değişimleri yakından takip etme zorunlulukları ortaya çıkmıştır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının, teknolojinin ve rekabetin sürekli değişiyor olması, işletmelerin pazarda varlığını sürdürebilmeleri ve rekabet gücünü arttırabilmeleri için yeni ürünler geliştirmelerini gerektirir.

Bir işletmenin uzun süre hayatta kalması yeni ürünlerini pazara başarıyla sunma yeteneğine bağlıdır. Hızla değişen teknolojiler, artan rekabet ve dinamik müşteri ihtiyaçları, hep artan hızda var olan ürünlerin kullanılmasına yol açmakta; ürün hayat seyri daha da kısalmaktadır. Tepe yönetimlerin mesajı gayet basittir: ya yarat ya da öl!

Bu çalışma, işletmelerin yeni ürün geliştirme çalışmalarının planlanmasında, projelendirilmesinde ve geliştirilmesinde yürütülen faaliyetleri ele almakta ve yeni ürün fikirlerinden pazara sunulmuş olan ürünlere kadar olan süreçte karşılaştıkları başarısızlık durumları ve başarıya götüren faktörler incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeni Ürün, Yeni Ürün Geliştirme, Yeni Ürün Başarısı

New Product Development Studies and Success Factors in Businesses

Abstract: Today, manufacturing companies should follow rapid changes in the market. Since customer's needs and wants, technology and competition changing constantly, companies should develop new products in order to survive in the market and to improve their competitiveness.

A company's long-term survival depends on its ability to successfully present new products to the marketplace. Rapidly changing technologies, increased competition and dynamic customer needs lead to the use of products that are always in increasing speed; product life cycle is further shortened. The top management's message is simple: either create or die!

This study deals with the activities undertaken by companies in the planning, design and development of new product development work and it is examined the failure cases they have faced in the process from new product ideas to products that have been introduced to the market and especially the factors that lead to success.

Key Words: New Product, New Product Development, New Product Success

1. Giriş

Yeni ürün fikirleri ve buna eşlik edecek etkili stratejileri belirlemek ve geliştirmek bir firmanın başarısı ve ayakta kalabilmesi için çok önemlidir. Ancak yeni ürün geliştirme masrafları ve kaybetme riski yüksektir. Uzmanlar tüketici ambalajlı paket ürün üreten işletmelerin yeni bir markayı pazara sunarken 20 milyon \$'dan fazla harcadıklarını ve yeni markaların yüzde 80- 95'inin başarısızlığa uğradıklarını tahmin etmektedirler (Perreault, 2013: 231).

Bu noktadan hareketle bir işletme yeni ürün geliştirme aşamasına girmeden önce yeni ürün geliştirme stratejisine odaklanmalıdır. Bir yeni ürün stratejisi, yeni ürün geliştirme süreciyle pazarlama hedefleri, çalışma ekibi ve işbirliği arasında bağlantı kurar. Yeni ürün stratejisi bu hedeflerle uyumlu

olmalı ve bu üçü birbiriyle tutarlı olmalıdır(Lamb vd., 1996: 318).

Yeni ürün geliştirmek veya eski ürünler için yeni kullanım alanları bulmak bir işletmenin devamlılığı ve büyümesinde oldukça önemlidir. Ancak, yeni ürün geliştirmek yetenekli personel, yoğun araştırma, fiziksel kaynaklar ve para gerektirmektedir.

2. Yeni Ürün Kavramı

"Yeni" terimi pazarlamada birçok şekilde ifade edilmektedir. Yeni ürün geliştirme çalışmalarını açıklamadan önce bu terimin iyice tanımlanması gerekmektedir.

Rekabetçi işletmelerin çoğu diğer işletmelere oranla daha fazla yaratıcı mal ve hizmete sahip oldukları için pazarı ellerinde tutabilmektedirler.

Bu işletmeler sıradanlaşan mal ve hizmetlerden çok, yeni mal ve hizmetlerle pazarı yönlendirmektedirler. Yenilik yaratma konusunda işletmeler değişen pazara daha kolay uyum sağlamakta, tüketiciye özel ürünler ortaya çıkarmada rakiplerine göre öncelik sağlamaktadırlar (Bayındır, 2007). Ürün hayat seyrinde pazara giriş aşamasında yeni ürün buluşlarının gerçekten piyasadaki mevcut ürünlerden bir şekilde farklı olması gerekmektedir. Oysa her sene işletmeler sadece mevcut ürünleri üzerinde geliştirmeler yaparak piyasaya sürmektedirler. Bu nedenle yeni ürün ile kastedilen aslında bir şekilde işletme için yeni olan bir üründür.

Bir ürün birçok açıdan “yeni” olabilir. Orijinal bir fikir yeni bir ürüne dönüşüp yeni bir ürün hayat seyrini başlatabilir veya mevcut ürün üzerinde değişikliklere de gidebilir.

Pazarlamada yeni ürünler geniş kapsamlı olarak ele alınır ve üç gruba ayrılır ki, bunlar:

1. Buluş (icat) anlamında yeni ürün
2. Pazar için yeni ürün
3. İşletme için yeni ürün

2.1. Buluş Anlamında Yeni Ürün

Buluş anlamında yeni ürün, hiçbir pazarda bulunmayan ve herkesin buluş olarak nitelendirdiği bir üründür. Bu noktada ürün, gerçek anlamda yenidir ve pazarda o zamana kadar gizli kalmış talebi harekete geçirmek amacıyla üretilir. Buluş anlamında yeni ürünler yüksek bilgi ve teknoloji gerektirdikleri gibi, satış başarısı bakımından da zengin pazarları gerektirirler. Bundan dolayı da, söz konusu ürünler, genellikle gelişmiş ülkelerde ortaya çıkar; denendikten sonra, diğer ülkelere doğru dağılırlar (Brassington ve Pettitt, 2000:340). Cep telefonlarının ilk defa pazara çıkışı bu kategoriye örnek olarak verilebilir.

2.2. Pazar İçin Yeni Ürün

Diğer Pazar veya pazarlarda mevcut olan bir ürünün, onun hiç bilinmediği bir pazara ilk defa sunulması halinde “Pazar için yeni ürün” söz konusudur. Bu durumda, ürünün halen mevcut olduğu pazarlardaki durumunun incelenmesi ve değerlendirilmesi, işletmeye oldukça ilgi çekici bilgiler sağlayabilir (Okyay, 1975: 23). Örneğin bundan yıllarca önce Türkiye pazarına ilk kez giren

kahvaltı gevrekleri o yıllarda pazar için yeni ürün olarak değerlendirilebilir.

2.3. İşletme İçin Yeni Ürün

Bunlar halen pazarda başka işletmelerce üretilen ve pazarlanan ürünler olup, işletmenin ürün karmasına ilk kez almak istediği ürünlerdir. Bu konuda karar vermeden önce pazarın doyuma ulaşmış olup olmadığı, ürün hayat seyrini ve ürünün hangi aşamada olduğu, çeşitli özelliklerinde değişiklik yapıp yapılmayacağı, yapıldığı takdirde pazarda başarılı olma şansı araştırılmalıdır (Yükselen, 2000:140) . Bunlara “taklit mallar” da denir; çünkü işletme pazarda denenmiş ve başarılı olmuş markaların benzerini üretme yoluna gitmektedir.

Yeni ürünlerin türlerine göre dağılımı konusunda yeni bir istatistik olmayıp, birçok yazar, ABD’li Booz, Allen ve Hamilton Danışmanlık Firması’nın 1980 yılında yapmış olduğu bir çalışmayı kaynak göstererek bu konuda alıntı yapmıştır(İslamoğlu, 1999:304). Buna göre yeni ürün çeşidi ve dağılımı Tablo 1’de gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere bu istatistiklerde yeni ürünler altı kategoride toplanmaktadır (Kotler, 2001:162):

1. Dünya için yeni ürünler: Bütünüyle yeni bir pazar yaratan yepyeni ürünler.
2. Yeni ürün hattı: Bir şirketin yerleşmiş bir pazara ilk defa girmesini sağlayan yeni ürünler.
3. Mevcut ürün hatlarına ilaveler: Bir şirketin mevcut ürün hattına eklenen yeni özellikler. Bu tür ürün yenilikleri, basitten karmaşık teknoloji kullanımı ve şekil değişikliklerine kadar uzanır. Bu tür ürünlerde örneğin, ürün paketinin daha küçük olarak değiştirilmesi şeklinde olabilir. Bu, yeni bir pazar nişine girişte ve müşteriler için satın alımı daha uygun hale getirmek şeklinde yapılabilir. Örneğin yoğurt veya meyvalı yoğurtların okul yemekleri için uygun boyda ambalajlanması.
4. Mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve düzeltilmesi ile elde edilen mallar.
5. Yeniden konumlandırılmış ürünler: Yeni pazarlar veya pazar bölümlerine sunulan ürünler. Bu ürünler sunulan yerel pazar için şekillendirilmiş, tatlandırılmış veya renklendirilmiş olanlardır.

Birçok büyük işletme yeni olanları yaratmaktan ziyade, mevcut olan markaları kazanmayı ister. Diğer işletmeler, rakiplerin markalarını taklit ederek veya eski markaları yeniden canlandırarak tasarruf ederler.

Yeni ürün geliştirmede işbirliğine dayalı bir organizasyon yapısı geliştirilmelidir. Bu, projeler için üst yöneticilerin sistem yaklaşımını benimsemeleri ile mümkün olmaktadır. Bu yaklaşımda yöneticiler projeleri, genel bir amacı başarmak için kombine edilmiş, birbiriyle ilişkili çalışmaların bir sistemymiş gibi görürler (Englund ve Graham, 1999).

Yeni ürün geliştirme çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için bir ekip oluşturmak gerekebilir. Bu ekip, projelerin organizasyonel yapılarındaki açığı kapatmak için stratejik yön oluşturma yolunda bir mekanizma olarak kullanılır. Başarılı bir şekilde yeni ürün geliştirmenin, ancak tüm çalışmaları koordine edip yönetecek etkin bir örgütsel yapının varlığına bağlı olduğunun anlaşılmasıyla, yeni ürün geliştirmede çeşitli organizasyon şekilleri ortaya çıkmıştır. Bunların başlıcaları;

3.1. Ürün Yöneticileri

Ürün ya da marka yöneticisi, pazardaki yeni fırsatları fark edebilir ve ürün hattına ilave yapma veya çeşitlendirmeye gitme yetkisine sahiptir. Bu kararlarda üstlenilen risk, şüphesiz mevcut ürünü yönetme hakkına da sahip olan ürün veya marka yöneticisidir (Brassington ve Pettit, 2000:368).

Birçok işletme, yeni ürün fikirleri sorumluluğunu ürün yöneticilerine bırakır. Ancak bu sistemin, pratikte sınırlı bir kusuru vardır. Ürün yöneticileri, mevcut ürün hatlarını yönetmekle meşgul olduklarından, ürün hatlarını uzatmak dışında, çok da fazla yeni ürün düşünemezler. Yine ürün yöneticileri, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve eleştirilmesi için gerekli özel beceri ve bilgiden yoksundurlar (Kotler, 2000:333).

3.1.1. Yeni Ürün Yöneticileri

Bir yeni ürün yöneticisi, özellikle yeni ürün fırsatlarını bulmak ve değerlendirmek için çalışır. Teknik yeniliklerden ziyade tüketici pazarı içinde bulunmayı tercih eder. Yeni ürün geliştirme süreci, bu sürecin nasıl çalışacağını bilen ve bunu yaymak için sorumluluk alacak olan kişi veya kişilere ihtiyaç duyar. Bu, ürün geliştirme sürecini güvence altına alır. Hiç olmazsa, yeni ürün yöneticisi, ürün

geliştirme konusunda işletme içindeki diğer yöneticilerden daha fazla uzmanlığa sahip olacaktır (Brassington ve Pettitt, 2000:369).

3.1.2. Yeni Ürün Komiteleri

Yeni ürün komitesi, organizasyonun yeni ürün politikasını, amaçlarını ve hedeflerini tanımlamak için sorumluluk alabilir, hatta yeni ürünlerin başlatılması için kesin kararlar dahi verebilir. Böyle bir komiteye işletmenin üretim, Ar-Ge, finans ve pazarlama bölümünden kıdemli yöneticiler katılabilir. İşletmeler komite sistemini kullanarak, sürekli ve tam gün çalışan bir bölümün oluşmasından kaçınmış olurlar. Bu şekilde bir uygulama ile çalışan personelden esnek bir şekilde yararlanılmış olunur (Lamb vd., 1996: 306).

3.1.3. Yeni Ürün Bölümleri

Yeni ürün bölümü, genellikle kendisine büyük yetkiler verilmiş en yüksek yönetim kademeleri ile doğrudan ilişki kurabilen bir yönetici tarafından yönetilir (Okyay, 1975:51). Bu bölümün başlıca sorumlulukları arasında, yeni fikirlerin üretilmesi ve elenmesi, araştırma ve geliştirme bölümleriyle birlikte çalışılması ve pazardaki testlerin yürütülmesi ve mamulün pazara sürülmesi vardır.

3.2. Yeni ürün Girişim Ekipleri (Çapraz Fonksiyonel Ekipler)

İşletmeler yeni ürün geliştirme projelerinin yürütülmesinde genel olarak çapraz fonksiyonel ekipleri kullanmaktadırlar. Özellikle ileri teknoloji endüstrilerinde çalışan işletmeler, çeşitli fonksiyonel geçmişlere sahip çalışanları bu ekiplerde bir araya getirerek teknolojik yeniliğin getirdiği ve iş çevresinden kendilerinden beklenen ürünleri geliştirmeye çalışırlar.

Bir yeni ürün girişim ekibi, çeşitli bölümlerdeki kimselerden oluşan ve belirli bir ürünü veya işi geliştirmekle yükümlü olan bir gruptur. Onlar, işletmedeki öteki işlerinden alınan ve kendilerine bir bütçe, belirli bir zaman ve kötü bir çalışma yeri verilen "içerideki müteşebbisler"dir. Onların çalışma yerleri, bazen garajlardır ve onlar bu gayri resmi çalışma yerlerinde, yeni ürünler geliştirmeye çalışırlar (Kotler, 2000:333).

Ekip üyeleri uzun bir süre kendi fonksiyonel alanlarından ayrılabilirler ve projenin tamamlanmasından sonra kendi eski alanlarına dönmek istediklerinde uyum problemleriyle

karşılaşabilirler. Bu yüzden, daha fazla araştırmaların, işletmelerin kalite gibi yeni ürün sonuçlarını nasıl geliştirebileceklerini ve bağımsız ekiplerle çalıştıklarında, maliyetleri nasıl düşüreceklerini öğrenmeye ihtiyaçları vardır (Sethi, 2000).

3.2.1. Yeni Ürün Geliştirme için Proje Planlama

Üst yönetimin strateji ve organizasyonel yapı geliştirme çalışmalarında sorumluluğu bulunmaktadır. Aynı zamanda bu strateji ve organizasyonel yapıdaki değişiklikler, karmaşık bir şekilde birinde yaşanan değişikliğin diğerinde de bir değişimi tetiklemesi olarak görülmektedir. Birçok yazar bu ilişkiye atıfta bulunarak, kimileri stratejinin yapıyı belirlediği, kimileri de yapının stratejiyi belirlediği görüşlerini tartışmaktadır (Craig ve Hart, 1992).

Birçok işletmede yönetim, bütün dikkatini bireysel projelere yönlendirmektedir. Bu, ürün gelişimi için düşük ölçekli yönetimi göstermektedir. Oysa bir tek proje çalışması yapmak, bir şirketin geleceğini görmede ve onun zamanla pazar payının arttırılmasında yeterli olmaz ve bu bireysel projeler, projeler dizisinin yaptığı çalışmaları açıklayamaz.

İşletmeler, projeler setini ve karmasını yönetmek için, daha fazla zaman harcama ihtiyacı duymaktadırlar; özellikle kaynakların projelerin arasında nasıl dağıtılmış olduğu konusuna daha fazla odaklanmaları gerekmektedir. Yönetim, bir proje setine zamanla yeni projeler eklendiğinde ve her bir projenin, tüm geliştirme çabasında oynamak zorunda olduğu rolün nasıl bir evrim geçirdiğini görmek için iyi plan yapılmalıdır.

Değişimde projeleri sıralamak, yönetime daha çok kaynak tahsisi yapma ve kullanma imkanı tanır. Proje haritası ayrıca gelişim yeteneklerinin nerede güçlü olması gerektiğini gösterir. Zamanla şirketler, kritik kaynaklar ekleme ve bireysel katılımcıların (proje liderleri ve ekipleri) yeteneklerinin gelişimine odaklanabilirler (Whellwright ve Clark, 1992).

Bir proje planının oluşturulmasındaki ilk adım, farklı tipteki gelişim projelerini tanımlamak ve tasarlamaktır. Tanımlanmış bir proje planı, kenarda duran projeleri inceleyip açıklamak ve bir şirketin gelişme çabasını stratejik önceliklere odaklanması için değerli bir araçtır. Böylece bir plan, kurumun tamamlayamayacağından daha fazla proje almasını

garantiler. Fakat proje planları sadece daha hızlı gelişmeye doğru bir ilk adımdır (Adler vd., 1996).

Günümüzde bazı işletmelerde tepe yönetimi, işletme stratejisini yeni ürün ve teknoloji tercihlerini belirleme ve kaynakların dağıtılması hakkında karar verilmesinde "portföy yönetimi" denilen bir yönetim şeklini kullanmaktadır. Cooper'ın tanımına göre portföy yönetimi, bir işletmenin aktif olan yeni ürün projelerinin gözden geçirildiği ve güncelleştirildiği dinamik bir karar sürecidir (Cooper, 1999). Bu süreçte yeni projeler değerlendirilir, seçilir ve öncelikler belirlenir. Var olan projeler hızlandırılır, sona erdirilir veya önceliklere tekrar bakılır ve var olan projeler için kaynaklar ayrılır veya tekrar görüşülüp bölüştürülür.

Yenilik işleminin yönetilmesinde kullanılan en modern araç "safha-kapı" sistemidir. Safha-kapı sisteminde işletmeler, yenilik çabalarını kontrol etmek için sistematik süreç geliştirmişlerdir. Bu süreçte yenilik işlemi değişik safhalara bölünür. Her safhanın sonunda bir kapı veya kontrol noktası vardır ve safhalar tipik olarak dört, beş ya da altıdır. Her bir basamak, projenin bir sonraki kapı ya da karar noktası için projenin gelişmesine ihtiyaç duyulan bilgileri toplamak için dizayn edilmiştir. Önde olan her bir safha bir giriş kapısı ya da devam et/reddet karar noktasıdır (Cooper, 1990). Üst kademe yöneticileri, projenin bir sonraki safhaya geçip geçmeyeceği hakkında karar verebilmek için her kapıdaki ölçütleri gözden geçirirler. Bu kapının beklileri, dört karardan birini verebilirler: devam et, reddet, elinde tut veya dönüşüm gerçekleştir (Kotler, 2000:334).

Ürün Geliştirme ve Yönetim Derneğinin (Product Development Management Association (PDMA), yapmış olduğu çalışmalar "safha-/kapı" sisteminin, firmaların %60'ında uygulandığını ortaya koymuştur (Cooper, 1990).

3.2.2. Yeni Ürün Geliştirmede Başarı Faktörleri

Esasen yenilik yaratmak son derece pahalı ve aynı zamanda riskli bir iştir. Birçok yeni fikir uygulamaya konulduğu halde pazara çıkmadan söner ve bunlardan vazgeçilir; pazara ulaşabilenlerin çoğu da başarısızlığa uğrarlar; pazarda başarılı olanların ise, eskiye oranla daha kısa ömürlü olmaları ihtimali gittikçe artmaktadır.

Yeni ürün geliştirme çalışmalarında aktif rol alan çapraz fonksiyonel ekiplerin başarılı yeni ürünler

geliştirebilmelerinin arkasında bahsi olan yenilik becerisinin geliştirilmesi bulunduğu söylenebilir. Ancak aynı işletme içerisinde geliştirilen bazı ürünler, başarılı yenilik örnekleri olarak öne çıkarken bazılarının ise başarısız olmaları olasıdır.

Örneğin, Buzz ürününü- ağ tabanlı e-posta programı Gmail ürününe bütünleşik olarak çalışan sosyal paylaşım, mikro bloglama ve mesajlaşma aracı geliştirmiş fakat bu ürün pazarda başarısız olarak yerini Google+ ürününe bırakmak zorunda kalmıştır. Aslında Google geliştirdiği başarılı ürünler (Gmail) sayesinde dünyanın en yenilikçi işletmeleri listelerinde yer almaktadır (Açıkgöz ve Günsel, 2014).

Yeni ürün geliştirme çalışmalarının başarısını, işletmelerin doğru kararlar verebilmeleri ve başarıyı etkileyen faktörleri göz önüne almaları etkilemektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar yeni ürün geliştirmenin başarısını belirleyebilecek bazı model ve varsayımlar vardır. Bunlardan biri Rosenau ve Moran (1993), kalite yönetimi, çapraz fonksiyonel ekip çalışması, pazar değişim hızı gibi yönetim araçlarını kullanarak yeni ürün geliştirmenin başarılı bir şekilde yürütülebileceğini ileri sürmüşlerdir (Rosenau, ve Moran, 1993).

İşletmeler ürün geliştirme başarısını iki şekilde ölçerler; bunun için bazı ölçüm karışıklıkları ortaya çıkabilir. Genel ürün geliştirme programı düzeyinde ve proje portföyünü oluşturan bireysel ürünler düzeyinde başarı ölçümleri yapılır. Genel ürün geliştirme programı düzeylerinde, programdan ileri gelen finansal başarı ölçümlerinin odak noktası olarak beklenmesine rağmen finansal sonuç hiçbir özel projenin odak noktası olmaz.

Birçok yeni ürün başarısız olur, çünkü işletmeler yeni ürün başarısının nasıl yakalanacağına ve ayrıntılı olarak başarıdaki eksikliğin nasıl düzeltileceğini öğrenmeye endişeyle yaklaşırlar. Literatürde, yeni ürünlerde başarı veya başarısızlığın birçok ölçüsü önerilmiştir. Bunlardan başlıca finansal ölçüler; “karlar”, “satışlar”, “büyüme” ve “maliyetler”dir. Finansal olmayan ölçüler ise; “teknik başarı”, “pazar başarısının rakip ürünlerle başarı ilişkisi” ve “müşteri algısı”dır (Brentani, 1991).

Ürünlerin bireysel başarısını belirlemede en büyük sorun, ürün geliştirme sonuçlarının çok boyutlu

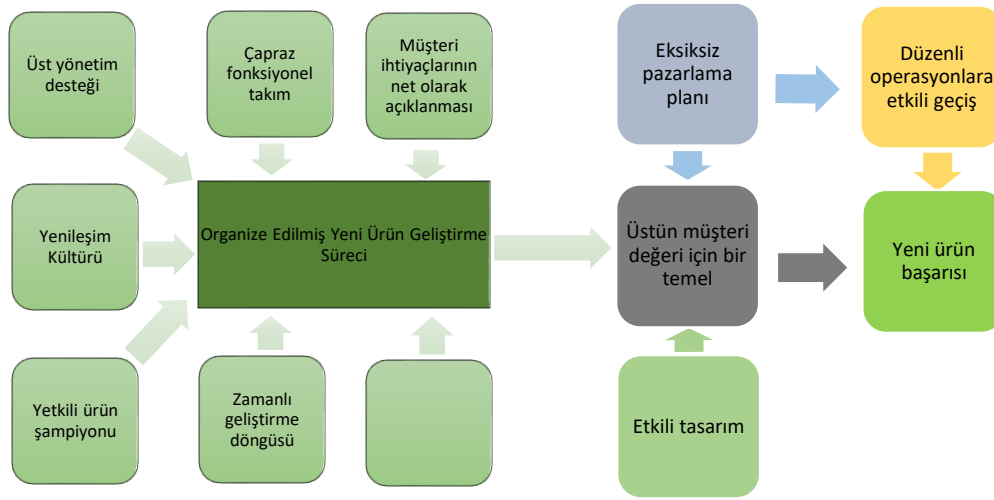
olmasından kaynaklanır. Yapılan birçok çalışma proje başarısının; tüketici tabanlı, finansal ve teknik ya da süreç tabanlı başarı boyutuna sahip olduğunu belirlemiştir (Griffin ve Page, 1996). İşletmenin tüketici memnuniyeti ile başarı elde edebilmesi için, ürünün kar getirmesinden başka şeylerle de ilgilenmesi gerekir. Mükemmel (üstün) ürün, ondan memnun kalan tüketiciler tarafından ısrarla aranır; firmaya finansal getiri sağlar ve teknik açıdan mükemmeldir. Ayrıca, işletmeye performans avantajı sağlar ve etkin bir şekilde ticarileştirilir.

Genel olarak yeni ürün başarısı için doğru projeler yapmak ve projeleri doğru yapmanın önemli olduğu söylenmektedir. Yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecinde faaliyetlerin başarısını etkileyen bazı faktörler Şekil 1’de gösterilmektedir.

Yeni ürün geliştirmede başlıca başarı faktörleri şöyle sıralanabilir (Winer, 2000:480) :

- Müşteri ve tüketicilere yegane karlar ve üstün değerle farklılaştırılmış ürün, üstün ürün geliştirme.
- Geliştirme sürecinde tamamen pazar oryantasyonuna sahip olunması.
- Tekrar geliştirme ödevinin öne alınması.
- Geliştirmeye başlamadan önce erken ürün tanımlaması.
- Yeni ürün sürecinde aktivitelerin yüksek kalitede olması.
- Uygun organizasyon yapısına sahip olunması.
- Proje seçim kararlarını gerçekleştirmek için olaya öncülük sağlanması.
- İyi bir plana sahip olunması.
- Tepe yönetim için uygun rolün belirlenmesi.
- Gerçekleştirme kalitesiyle beraber pazara hızlı girilmesi.
- Çoklu aşamaya ve disipline edilmiş yeni ürün oyun planına sahip olunması.

Şekil 1. Yeni Ürün Geliştirmede Başarı Faktörleri



Kaynak: Perreault W., D., Cannon J. P. ve McCarthy, E. J., 2013. Pazarlamanın Temelleri, Nobel Yayınları, McGraw-Hill&Irwin.

Yeni ürün geliştirmede başarılı olan firmaların tek ortak yönü, yeni ürün geliştirmeye hevesli üst yönetim desteğinin olmasıdır. Araştırmalar, ürün geliştirme çalışmalarının son yirmi beş yılda gelişmediğini ortaya koymaktadır. Bazı araştırmacılar, üst düzey yönetim ekiplerinin süreç ve ekip yönetimi ile gerekli rol ve sorumluluk alanlarında hala vasıfsız olduklarını bulmuşlardır (Frederics, 2004).

Yenileşmeyi destekleyen bir kültür daha fazla fikirlerin doğmasına yardımcı olabilir. Örneğin, Google çalışanlarına çalışma zamanlarının yüzde 20'lik bir kısmını yeni fikirler üzerine çalışması için serbest zaman olarak vermektedir. Bu fikirle kastedilen iş tanımında yer almayan ilgisiz konular bile olabilir (Perreault, 2013:235).

Cooper, yeni ürün geliştirmenin üç temel taşı olduğunu belirtmektedir: strateji, kaynaklar ve süreç (Cooper, 1996). Bunlardan strateji, çok iyi bilinen kritik başarı faktörüdür. İşletme için bir ürün yeniliği stratejisine sahip olma, işbirliği stratejisi ve amaçları, ürün gelişimine bağlar, üretim için odaklanılacak bölgeleri tanımlar.

Yeterli kaynak bir diğer başarı faktörüdür ve bu, gerekli kişilerin gerekli yerlerde araştırma geliştirme harcaması yapma imkânına sahip olmalarına yardımcı olur.

Süreç ise, spesifik olarak yeni üretim sürecinde yüksek kaliteye sahip olunması, ürün yeniliklerinin düşünceden gerçeğe dönüştürülmesidir.

Büyük işletmelerin çoğu, ürün geliştirme sürecini şansa bırakmaz ve bu konuyu Ar-Ge bölümünün yürütmesini ister. Mevcut ürünler için yeni kullanım alanlarının bulunması, bu ürünlere yeni özellikler eklenmesi ve yeni ürün geliştirme işlerini Ar-Ge'nin amaçları olarak kabul eder. Yapılan birçok çalışma pazarlama ve Ar-Ge bölümleri arasındaki işbirliğinin artırılması ile başarı oranlarının da arttığı sonucunu ortaya koymuştur (Souder, 1999).

Griffin ve Page (1996) yeni ürün geliştirmede başarı kriterlerinin kapsamlı listesini bir araya getirmişlerdir; burada rapor edilen 75 başarı/başarısızlık ölçütü mevcuttur. Bu ölçütler üç boyutta sınıflandırılmıştır: müşteri kabulü, finansal performans ve ürün düzeyinde ölçümlerdir. Moatari-Kazerouni ve arkadaşları (2011) tarafından bu ölçüler, ürün performansı, finansal, pazar payı ve süreç yönetimi performansı olarak dört boyutta revize etmişlerdir.

Yeni ürünler, pazarda liderlik yaparken kurumların girişimci, mühendislik ve idari sorunları çözmeye biçimini şekillendirecek kendi stratejisi, teknolojisi, yapısı ve süreç yapılması olmalıdır.

Yeni ürünlerde Başarısızlık Nedenleri

İşletmeler için ürün başarısızlığı oldukça pahalıya mal olabilir. Büyük bir işletme, başarısızlığın getireceği kayıpları belli bir düzeye kadar karşılayabilir. Fakat, küçük, yeni kurulmuş bir işletme, sadece bir kez bile başarısızlığa uğrasa ve bu başarısızlık proje aşamasındayken bile yaşanmış olsa iflas edebilir.

Başarısızlık, yöneticiler için başa çıkılması zor bir durumdur. Özellikle de bunun kariyerlerine kötü yansiyacak olduğunu düşündükleri zaman daha da zordur. Bu yüzden başarısızlık bazen rasyonalize edilir ve saklanır. Bu durum, başarısızlığa uğramış ürünün gerçekte işletmenin hedeflerinin bir parçası olmadığı, ya da gerçekten işletmenin yeteneklerine uymadığı söylenerek doğrulanabilir (Brassington ve Pettitt, 2000:363). Zayıf üst düzey yönetim desteği, ya da ürün geliştirme kaynaklarının eksikliği sık sık başarısızlığa nede olarak gösterilir.

Ürün başarı veya başarısızlığında göz önünde tutulması gereken üç kritik nokta vardır, bunlar; risk, zaman ve finansal dönüştür (Capon ve Hulbert, 2001:341). Yeni ürün geliştirme riskli bir iştir, masraflı olabilir ve başarının kesin bir garantisi yoktur. Bu anlamda güçlü işletmeler, büyük kayıpları ve israf edilen kaynakları diğer ürünlerindeki başarılarından karşılayabilirler. Fakat küçük işletmeler bunu da yapamaz.

İşletme yöneticilerinin yeni ürün potansiyel satışları hakkındaki tahminlerinde finansal geri dönüşleri de hesaplamaları gerekir. Potansiyel dönüşler tahmin edilenden daha yüksek olursa bu, işletmenin yeni ürünlerdeki satış başarısını arttıracak; düşük olursa, başarı olasılığı da azalacaktır.

Üçüncü kritik nokta zamandır. Yeni ürün geliştirme süreci uzun olabilir bu da; işletmenin yeni ürününü pazara zamanında sunamaması demektir. Rekabetin artan şiddeti, zamanlama faktörünü önemli bir değişken haline getirmektedir. İşletmeler, dönem dönem ürün geliştirme işlemini daha hızlı tamamlamak için büyük baskı altına girebilirler ki, bu durum ürünün kalitesinde düşüklüğe veya üründe eksikliklere yol açabilir.

Birçok çalışma, yeni ürün geliştirmede başarı faktörlerini belirlemeyi ve başarıyı başarısızlıktan ayırmayı denemiştir. Yeni ürünlerin başarısız olmalarında çeşitli nedenler söz konusu olabilir (Kotler vd., 1996: 512).

- Fikir iyi olsa da pazarın boyutları daha büyük tahmin edilmiştir.

- Ürün iyi tasarlanmamıştır.
- Ürün, pazarda bulunan ürünler kadar iyi değildir.
- Ürün pazarda yanlış konumlandırılmıştır, fiyatı çok yüksek veya reklam ve tutundurma zayıftır.
- Tepe yönetim, olumsuz pazarlama araştırma bulgularına rağmen, kendisinin gözde bir fikrinin uygulanmasını istemiştir.
- Ürün geliştirme maliyetleri bütçelenenden daha yüksektir.
- Rakipler, umulandan daha iyi bir şekilde rekabet etmişlerdir.

Yeni ürünle ilgili başarısızlık göstergelerini birbirinden ayırmak gerekir: Fikir üretme aşamasından başlayıp pazara sunulmadan önce yeni ürün geliştirme sürecinde ortaya çıkan başarısızlığa “fikir başarısızlığı”, ürünün pazara sunulması ve orada başarısız olması da “ürün başarısızlığı” olarak adlandırılır. Yeni ürün başarı ve başarısızlığıyla ilgili yapılmış olan birçok çalışma incelenirken buna dikkat etmek gerekir.

Yeni ürün başarısızlığını ürünün pazara sunulduktan sonra ticari hedefleri karşılamadaki başarısızlığı olarak değerlendirmek gerekir. Castellion ve Markham (2013), yeni ürünbaşarısızlık oranları ile ilgili yapılmış olan çalışmaları incelemiş ve yıllar itibarıyla verilmiş olan bu oranların %80 ve üzerinde olduğuna dair bulgular elde etmişlerdir. Fakat bu bulguların geçerli olamayacak kadar yüksek olduğunu bunların sadece yaygın inanca dayalı olduğunu savunmuşlardır. Yeni ürün başarısızlık oranlarına ilişkin ampirik çalışmaların sonuçlarına bakıldığında ise, farklı sektör gruplarında oranlar değişkenlik gösterse de oranın ortalama %40 civarında olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Castellion, 2012).

Crawford’ın belirlediği (1977); pazarda teknolojik üstünlük, rekabet avantajı, ürün çeşitliliği gibi ürün başarısında yaygın olarak kabul edilen boyutlar daha sonra Yeni Ürün Geliştirme ve Yönetim Birliği (PDMA) (Griffin, 1997; Adams, 2004) tarafından yapılan araştırmalarda da kullanılmıştır. Bu araştırmalar, başarısızlık oranlarını 1985-1989 yılları arasında %42, 1995 için %40 ve 2003-2004 yılları arasında da %46 olarak bulmuşlardır.

4. Sonuç

Yeni ürün geliştirmeyen işletmeler, kendilerini büyük riske atarlar. Onların mevcut ürünleri, tüketicilerin değişen istek ve ihtiyaçları, değişen teknolojiler, daha kısa süren ürün hayat seyri ve gittikçe artan içsel ve dışsal rekabet karşısında güçsüz durumda kalırlar. Müşterilerine çeşitli ürünler arasından bir seçim yapma imkanı vermek isteyen işletmeler, ya mevcut ürünlerin modellerini, stillerini, renklerini ve boyutlarını çeşitlendirme eğilimine giderler ya da yeni ürün geliştirirler.

Yeni ürünlerin başarılı olması ise, onların geliştirilme aşamasında iyi planlanıp, iyi yönetilmelerine bağlıdır. Bu şekilde yeni bir ürün geliştirme sürecinin iyi oluşturulmuş organizasyonu, üretilen yeni ürünlerde başarı oranını arttıracaktır.

Kaynaklar

- Açıkgöz, A., Günsel A., 2014. Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde Yönlendirici Yönetim Anlayışı. Motivasyon ve İnovasyon Becerisi. Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi, 3(2): 33-45.
- Adams, M. 2004. Findings From the PDMA Research Foundations CPAs Benchmarking", http://www.pdma.org/shop_pdma_description.Cfm?pk_store_product=25
- Adler P., Mandelbaum, A., Nguyen, V., Schwerer E., 1996. Getting the Most out of Your Product Development Process. Harvard Business Review, 74(2): 134-151.
- Bayındır, S., 2007. Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı. Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 241-250.
- Bilir Güler S., Usta, I., Karalar, S., 2016. Bölgesel Gelişimde Üniversite Stratejilerinin Rolü: Edirne İli Üzerine Bir Araştırma. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13: 7-23.
- Brassington, F. ve Pettitt S., 2000. Principles of Marketing, Second Edition. Pearson Ed. Ltd., London.
- Capon N., Hulbert J. M., 2001. Marketing Management in the 21. Century, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Castellion, G., Markham, S. K., 2013. Perspective: New Product Failure Rates: Influence of Argumentum ad Populum and Self-Interest. Journal of Product Innovation & Management and Published JPIM, 30: 976-979.
- Castellion, G. 2012. Is the %80 Product Failure Rate Statistic Actually True" <http://www.quora.com/Product-Management/Is-the-80-product-failure-rate-statistic-actually-true/> Erişim Tarihi: 10.04.2017.
- Craig A., Hart S., 1992. Where to Now in New Product Development Research?. European Journal of Marketing, 26(11): 6-16.
- Crawford, C. M., 1977. Marketing Research and the New Product Failure Rate. Journal of Marketing, 41: 51-61.

- Cooper R., 1999. Portfolio Management for New Products. Journal of Product Innovation Management, 16: 333-351.
- Cooper R., 1996. Overhauling the New Product Process. Industrial Marketing Management, 25: 465-482.
- Cooper, R. G., 1990. Stage-Gate systems: A New Tool For Managing New Products. Business Horizons, 33(3): 44-54.
- De Brentani, U., 1991. Success Factors in Developing New Business Services. Journal of Marketing, 25: 36-47.
- İslamoğlu, A.H., 1999. Pazarlama Yönetimi. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Griffin, A., 1997. PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. Journal of Product Innovation Management, 14: 429-458.
- Griffin A., Page A., 1996. PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure. Journal of Product Innovation Management, 13(6): 478-496.
- Frederics E., 2004. Does Senior Management Team Demography Influence New Product Success?. Academy of Marketing Science, 26: 183-194.
- Kazerouni A. M., Achiche S., Hisarciklilar O. Thomson V., 2011. Appraisal of New Product Development Success Indicators in the Aerospace Industry. Journal of Mechanical Design, 133(10): 101-113.
- Kazerouni A. M., Achiche S., Hisarciklilar O. Thomson V., 2011. Influence of the Time Perspective on New Product Development Success Indicators. Proceedings of the 18th International Conference on Engineering Design (ICEDII), Danimarka, Kopenhag 15-18 Ağustos.
- Kotler P., 2001. A Framework for Marketing Management. Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Kotler P., 2000. Marketing Management, Millennium Ed., Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Kotler P., and Others, 1996. Principles of Marketing, The European Ed., Prentice Hall-Inc., London,
- Lamb, W.C. and Others, 1996. Marketing, Third Edi. Ohio, South-Western Collage Pub.,
- Okuy, E., 1975. Yeni Mamul Kararları ve Türkiye'deki Uygulama. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Pazarlama Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Perreault W., D., Cannon J. P. ve McCarthy, E. J., 2013. Pazarlamanın Temelleri, Nobel Yayınları, McGraw-Hill&Irwin.
- Rosenau, M.D. ve Moran, J., 1993. Managing the Development New Products: Achieving Speed and Quality Simultaneously Through Multifunctional Teamwork. Van Nostrand Reinhold, New York.
- Sethi R., 2000. New Product Quality and Product Development Teams. Journal of Marketing, 64: 1-14.
- Souder W. E., Sherman, J. D., Davies-Cooper, R., 1999. Environmental Uncertainty Organizational Integration and New Product Development Effectiveness: A Test of Contingency Theory. Journal of Product Innovation Management, 15: 520-533.
- Whellwright S. C., Clark K. B., 1992. Creating Project Plans to Focus Product Development. Harvard Business Review: 70-82.
- Winer R., 2000. Marketing Management. Prentice Hall, International Ltd., New Jersey.
- Yükselen C., 2000. Pazarlama İlkeler- Yönetim. Detay Yayıncılık, Ankara.