

1550 20

**MÜŞTERİ ODAKLI İŞLETME YÖNETİMİ
AÇISINDAN ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ VE
ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NDE**

ARAŞTIRILMASI

Birol KONAK

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir-1999

MÜŞTERİ ODAKLI İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN ÜRÜN GELİŞTİRME
SÜRECİ VE ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NDE ARAŞTIRILMASI

Birol KONAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şubat 1999

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

MÜŞTERİ ODAKLI İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ VE ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NDE ARAŞTIRILMASI

Birol KONAK

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 1999

Danışman: Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

Üretim odaklı yaklaşım ile çalışan, sadece ürün kalitesi ve sayısına odaklanan firmalar, tümüyle müşteriden uzak kalmaktadır. Daha yüksek fiyata satılan malı müşteriler istekli almamaktadır. Günümüzdeki rekabet ortamında, müşterideki değişim, teknolojik yenilik ve globalleşme gibi sebeplerden dolayı firmalar yüzünü müşteriye dönerek, üretim adedine odaklanan ve “ne üretirsek satarız” yaklaşımını bırakıp müşteri odaklı ürün geliştirmeye başladılar.

Firmaların pazardaki başarısı, müşteri bağlılığı ve tatminini sağlama yeteğine bağlıdır. Başarılı ürünler müşteri tarafından çok iyi tariflenmiş ürünlerdir. Yeni ürün geliştirme, firmaların gelecekte ayakta durabilmeleri için hayati önem taşımaktadır. Yeni ürün geliştirmeyen firmaların, uzun vadede başarılı olmaları mümkün değildir. Müşterinin tercihleri, ihtiyaçları ve isteklerinin belirlenmesi için ürün geliştirme sürecine, müşteri sürekli dahil edilmeli ve detaylı pazar araştırması yapılmalıdır. Müşteri istekleri teknik dile çevrilmelidir.

Ürünün hedef pazara, doğru ve problemsiz çıkması için, deneme üretimleri, saha testleri, müşteri testleri, sahaya vermeden önce, mutlaka müşteri ile test edilmelidir.

Müşteri ile ilişki kurmanın iki temel yolu vardır. Birincisi, iletişimin müşteri tarafından başlatıldığı reaktif müşteri iletişimi, ikincisi ise, iletişimin firma

tarafından başlatıldığı proaktif müşteri iletişimidir. Proaktif yaklaşım içinde olan firmalar müşteri odaklı görünümde dir.

Firmalar tarafından farklı ürün geliştirme süreçleri uygulanmaktadır. Süreç adımlarının sırayla yerine getirildiği Sıralı Ürün Geliştirme, süreç adımlarının eş zamanlı yürütüldüğü Paralel Ürün Geliştirme Süreci, bunun yanında önce fikir, daha sonra faaliyet yaklaşımında olan Karmaşık Ürün Geliştirme süreci ve proje grubunun her safhasında grup ile hareket edildiği Holistik Yeni Ürün Geliştirme Süreçleri uygulanmaktadır. Müşteri odaklı yönetilen işletmelerde, Paralel Ürün Geliştirme Süreci uygulanmaktadır.

ABSTRACT

Production oriented firms have sometimes become so focused on bringing out the highest quality product that they completely lose sight of the customer. Customers are not willing to pay more higher quality. In today's globally competitive economy, Companies has started to shift from product oriented approach to customer oriented approach because of rapid changes in customers and tecnologia and globalization. They have turned their faces to the customer.

Success in the market rests on a firm's ability to attract, satisfy and retain its customers. Successfull products have much sharper definition prior to development. New products are vital to the long term success of the companies. While developing new products, extensive market research must be made to identify customer needs,wants and preferences. Customer needs than must be translated to the tecnical language.

Concept tests, customer tests during development, field trials with customers must be made.

There are two ways to communicate with customers. One them is that communication starts from customers which is called reactive customer touch, the other is that communication starts from the firm which is called proactive customer touch. Proactive touch is seen generally in customer oriented firms .

There are different applied product development process around the world. An outsider looking in on the new product development processes of several organizations may describe them in a variety of ways. In one firm, new product development may appear to be a very sequential step-by-step approach, with occasional looping back to previous steps. In another it may seem overlapping or holistic, with interacting and parallel processes that carry out its multiple

aspects. In still others new product development may be seen simply as chaotic activity. Customer oriented firms generally use parallel processes.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN

Üye : Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU

Üye : Doç.Dr.Fermani MAVİŞ

Birol KONAK'ın "Müşteri Odaklı İşletme Yönetimi Açısından Ürün Geliştirme Süreci ve Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Araştırılması" başlıklı tezi 17 Mayıs 1999 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ ONAYI	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

1. Müşteri ve Müşteri Analizi	3
1.1. Müşteri Kavramı	4
1.2. Müşterinin Organizasyon Şemasındaki Yeri	4
2. Müşteri Değeri Yaratılması	5
3. Geçmiş ve Bugünkü Pazarlama Yaklaşımları	10
3.1. Üretim Odaklı Pazarlama Yaklaşımı	10
3.2. Satış Odaklı Pazarlama Yaklaşımı	11
3.3. Müşteri Odaklı Pazarlama Yaklaşımı	11
3.4. Rakip Odaklı Pazarlama Yaklaşımı	13
4. Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması	14
4.1. Müşteri Memnuniyeti ve Toplam Kalite Yönetimi	14
4.2. Müşteri Memnuniyetinin 10 Temel Kuralı	15
5. Müşteriye Yakın Olma	19
5.1. Reaktif Müşteri Teması	19
5.2. Proaktif Müşteri Teması	21

6. Müşteri Odaklı İşletme Yönetimi	23
6.1. Müşteri Odaklı Yaklaşımda Beklenen Hedefler.....	23
6.2. Müşteri Odaklı Yaklaşımın Unsurları	24
6.3. Müşteri Algılaması ve Müşteri Deneyim Modeli	26

İKİNCİ BÖLÜM

YENİ ÜRÜN VE ÜRÜN GELİŞTİRME YÖNETİMİ

1. Ürün ve Yeni Ürün Tanımı	30
2. Yeni Ürün Fikrini Doğuran Başlıca Nedenler	32
3. Ürün Geliştirme ve Ürün Geliştirme Tipleri	36
3.1. Yeni Ürün Geliştirme Kavramı	36
3.2. Yeni Ürün Geliştirme Proje Tipleri	38
4. Yeni Ürün Geliştirme Başarı Faktörleri	43
5. Yeni Ürün Geliştirme Yönetim Stilleri	46
6. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Tatminsizliği	48
6.1. Başarısızlık Nedenleri	49
6.2. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Yapılan Hatalar	53
6.3. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Kaynak Dağılımı	56
7. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Tatmininin Başarılması	59
8. Farklı Ürün Geliştirme Süreçleri	65
8.1. Sıralı Yeni Ürün Geliştirme Süreci	65
8.2. Paralel Yeni Ürün Geliştirme Süreci	66
8.3. Holistik Yeni Ürün Geliştirme Süreci	71
8.4. Karmaşık Yeni Ürün Geliştirme Süreci	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ ODAKLI İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ VE ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NDE ARAŞTIRILMASI

1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	76
1.1. Araştırmanın Amacı	76
1.2. Araştırmanın Kapsamı	77
1.3. Araştırmanın Yöntemi	78
2. Arçelik'te Müşteri Yaklaşımının Müşteri Odaklı Olma Unsurlarına Göre Değerlendirilmesi	79
3. Arçelik İç Pazar Rekabet Durumu	81
4. Ürün Geliştirme Yaklaşımında Üretim Odaklılıktan Müşteri Odaklı Organizasyon Yapısına Geçiş	84
5. Arçelik Ürün Geliştirme Organizasyonu ve Tarihçesi	86
6. Arçelik Ürünü Geliştirme Proje Ekip Yapısı ve Proje Tipleri	87
7. Arçelik Buzdolabı İşletmesi Ürün Geliştirme Süreci	89
7.1. Ürün Kavramlaştırma	91
7.2. Ürünü Geliştirme Süreci	103
SONUÇ	111
EKLER	114
KAYNAKÇA	115

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>sayfa</u>
Tablo- 2.1	Ürün Geliştirme Performans Göstergeleri	45
Tablo- 2.2	Ürün Geliştirme Süreci Özeti	54
Tablo- 2.3	Ürün Geliştirme Süreci Kaynak Dağılımı	57
Tablo- 3.1	Arçelik Müşteri Araştırmaları	92
Tablo- 3.2	1998 Yılı Müşteri Beklentileri	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>sayfa</u>
Şekil- 1.1	Müşteri Odaklı Organizasyon Yapısı	5
Şekil- 1.2	Müşteri Değeri Üçgeni	6
Şekil- 1.3	Müşterilerin Rakip Firmaların Ürünlerine Geçme Nedenleri	7
Şekil- 1.4	Müşteri Algılamaları	27
Şekil- 1.5	Müşteri Deneyim Modeli	28
Şekil- 2.1	Toplam Ürün Düşüncesi	31
Şekil- 2.2	İşletme Performans Düzeyi	34
Şekil- 2.3	Yeni Ürün Geliştirme Tipleri	39
Şekil- 2.4	Yeni Ürün Başarı Faktörleri	44
Şekil- 2.5	Yeni Ürün Geliştirme Başarısızlık Sebepleri	53
Şekil- 2.6	Yeni Ürün Geliştirme Uygulama Dağılımı	55
Şekil- 2.7	Yeni Ürün Geliştirme Kaynak Dağılım Verimliliği	58
Şekil- 2.8	Yeni Ürün Geliştirmede Üstün Ürünün Başarıya Etkisi	60
Şekil- 2.9	Yeni Ürün Geliştirmede Tanımlanmış Ürünün Başarıya Etkisi	61
Şekil- 2.10	Uluslararası Ürün Tasarılmanın Başarıya Etkisi	63
Şekil- 2.11	Kalite Evi	69
Şekil- 2.12	Kalite Evi Tost Makinası Örneği	70
Şekil- 3.1	Arçelik Yeni Ürün Geliştirme Tipleri	88
Şekil- 3.2	Arçelik Ürün Geliştirme Süreç Aşamaları	90

KISALTMALAR

<u>Kısaltma</u>	<u>Açıklamalar</u>
EBİ	Eskişehir Buzdolabı İşletmesi
EFQM	Avrupa Kalite Modeli
ENAPS	Ürün Geliştirme Performans Göstergeleri (European Network For Advanced Performance Systems)
FMEA	Hata Modu Etkileri Analizi
GE	General Electric
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
İSO	İstanbul Sanayi Odası
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KFY	Kalite Fonksiyonu Yayılımı
PDMA	Yeni Ürün Geliştirme Yönetim Birliği (Product Development and Management Association)
QFD	Quality Function Deployment
TDS	Tüketici Danışma Servisi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
ÜGK	Arçelik Yeni Ürün Geliştirme Kılavuzu
ÜG	Ürün Geliştirme
ÜGAY	Ürün Geliştirme Alan Yöneticiliği
ÜPK	Ürün Planlama Kurulu
ÜNİV.	Üniversite
YÜG	Yeni Ürün Geliştirme

GİRİŞ

Dünyada iletişimin artması, taşımacılıkta ilerlemeler, televizyon ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler, bilgisayar kullanıcısının yaygınlaşması; kısacası teknoloji, globalleşme, eğitim düzeyindeki artış gibi etkenler, firmaları müşteri odaklı olmaya zorlamıştır. Müşteri, daha bilinçli ve seçicidir. Rekabetin artması, müşteriye çok alternatifli ürünler sunma ortamı yaratmıştır. Dünyanın öbür ucunda üretilen ürünler pazarda yerli ürünlerle yanyana satılabilmektedir. Müşteriye çok farklı alternatifler sunulmakta ve müşteri seçmektedir. Buna karşın, hizmet veya ürün üreten firmalar artık her ürettiklerini satamadıklarını görmüşlerdir.

Ürünlerin satılması için müşterinin memnun edilmesi gerekli midir ve eğer gerekli ise bu nasıl sağlanır? Sadece yeni ürün pazara sunmak müşterinin bağlılığını ve memnuniyetini sağlamak için yeterli midir? Yeni ürün geliştirirken hangi adımlarla ve nasıl müşteriye gidilecektir? Müşteriye nasıl yakın olunur? Nasıl müşteri odaklı ürün geliştirilir?

Bu çalışmada bu sorulara cevap vererek, ürün geliştirme süreci ve bu süreç içinde müşteri odaklı yaklaşım incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, genel olarak, müşteri analiz edilmiştir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için uyulması gerekli kurallar, müşteriye yakın olma yolları ve müşteri odaklı işletme yönetimi incelenmiştir.

İkinci bölümde ise, yeni ürün ve ürün geliştirme süreci, üzerinde durulmuştur. Yeni ürün geliştirme de başarılı olma ve başarısızlık sebepleri süreç adımları üzerinden gidilerek ortaya konmuştur. Yeni ürün geliştirme sürecinde müşterinin yeri ve müşteri odaklı ürün geliştirme süreci diğer süreçlerle karşılaştırılarak anlatılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde, Arçelik Eskişehir Buzdolabı İşletmesi'nde ürün geliştirme sürecinde müşterinin yeri incelenmiş ve müşteri odaklı ürün geliştirilip geliştirilmediği analiz edilerek ortaya konmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Günümüzde müşteri, çoğu işletmelerin odaklandığı bir kavramdır. Bazı işletmeler, organizasyonlarını, müşteriye dönük olması açısından yeniden organize etmiştir. Müşteriden uzak kendi bildiğini yapan işletmeler, başta çok iyi giden satışlarının azalması ile müşteriye memnun edecek hizmet veya ürün sunmak zorunda kaldılar. Böylelikle bugüne kadar ihmal ettikleri müşteriye dönerek, ne istediklerini sordular. Müşterinin memnuniyetinin sağlanması için ne gerektiğini araştırdılar ve uyguladılar. Aşağıdaki konularda, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve işletmelerin hangi aşamalardan geçerek müşteriye yüzünü döndüğü açıklanmıştır.

1. Müşteri ve Müşteri Analizi

Örgütün hayatı, müşteriler ile başlar. Müşteriler isteyene kadar, gerçekte hiçbir şey başlamaz. Müşteriler, bir kere, mal veya servisin satın alınacak kadar iyi olduğunu düşündüklerinde örgütler iş yapmaya, satın almayı durdurduklarında ise ölmeye doğru gider. Müşteri pazar ekonomisini yönlendiren kritik motor görevini üstlenir.¹

¹ Douglas Dalrymple ve Leonard Parsons, **Marketing Management** (Altıncı basım, New York: John Wiley, Sons, ,1995), s117.

1.1. Müşteri Kavramı

Müşteri tanımı genelde iç ve dış müşteri şeklinde sınıflandırılarak yapılmaktadır. Örgüt içinde çalışan, doğrudan veya dolaylı olarak dış müşterilere ürün/hizmet sunan her kişi, aynı zamanda iç müşteri olarak tanımlanmaktadır.

Dış müşteri; işletmenin pazara sunduğu ürünü ya da hizmeti bir bedel karşılığında satın alan olarak tanımlanmaktadır.² Diğer bir deyişle, son kullanıcı olarak da tanımlanmaktadır.

Diğer bir sınıflama da genelde yukarıda bahsedilenlerin içinde gösterilen Ara müşteridir. Ara müşteri dağıtım firmaları veya son müşteriye hizmet veya ara ürün temin eden yardımcı sanayilerdir.

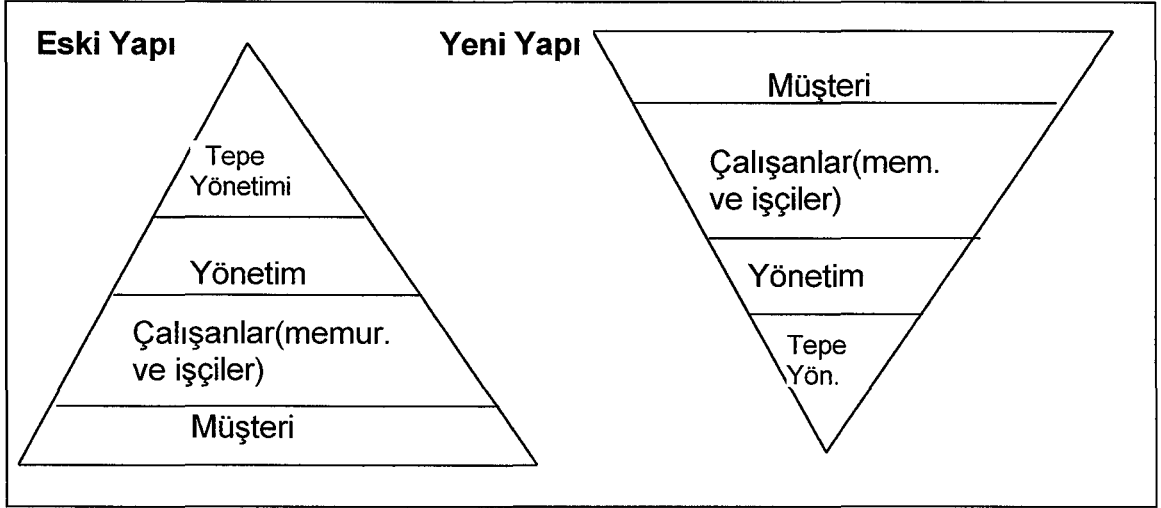
1.2. Müşterinin Organizasyon Şemasındaki Yeri

1990 yıllarının başlarına kadarki üretilirse satılacak mantığı ile hareket edilmekte ve müşteri organizasyon şemalarında düşünülmemekteydi. Son yıllarda müşteri ihtiyaçları belirlenmeden üretilen hiç bir şey pazarda satılamayınca, örgütler müşteriyi, en tepeye yerleştirmiştir.

Çoğu işletme, müşteri odaklı olduğunu söylemekte, fakat bu sadece lafta slogan olarak kalmaktadır. Bugün, yüksek rekabetin hakim olduğu pazarda işletmelerdeki her kişi, pazarlama ile ilgilidir. Günümüzde pazarlama “ müşteri istek ve beklentilerinin tanımlanması ve tatmin edilmesine yönlendirilen bütün

² Sezin Sınmaz, “Pazarlamada Örneklendirme ve Türkiye’den Bir Örnek.” (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), s.90.

faaliyetler “ olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama stratejileri, müşteri istekleri baz alınarak planlanmaktadır. İşçiler, servis çalışanları, telefonlara cevap veren kişiler, herkes müşteri memnuniyetinin bir parçası olduğunu bilmektedir. Pazarlamanın görevlerinden biride bütün çalışanların işletme karında ve satışın artmasındaki rollerini anlaşılır yapmaktır. İşletmeler bugüne kadar ki organizasyonlarını Şekil-1.1 de görüldüğü gibi ters çevirmiştir.



Şekil-1.1 Müşteri Odaklı Organizasyon Yapısı

Douglas J. Dalrymple ve Leonard J. Parsons, s.139.

2. Müşteri Değeri Yaratılması

Sadece müşteriye kaliteli ürün sunmak, fiyatı ve satış sonrası hizmetleri göz ardı etmek işletmenin kaybedenler arasında olması için yeterlidir. Bir işletme müşteri değerini maksimize edip sürekli artırma çabası içinde olursa başarılı olacaktır.

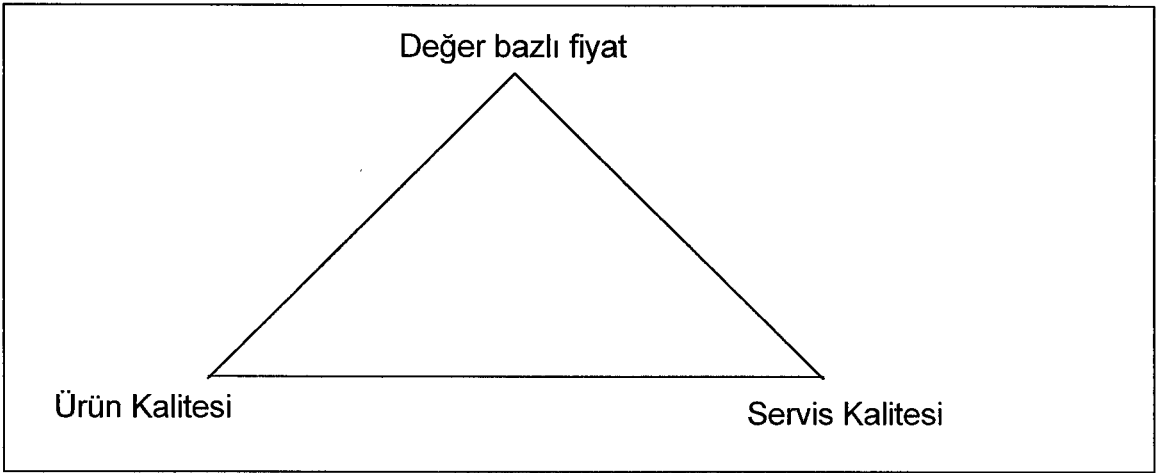
İyi müşteri değeri; ürün kalitesi, servis kalitesi ve değer bazlı fiyatın (value-based price) uyum içinde olması ve müşteri beklentilerini aşarak karşılaması demektir.³ Kalitenin belirleyicisi müşteridir. Diğer etkenler eşit olduğunda kalite, müşteriye katdığı değer ile ölçülür.⁴

³ Earl Naumann, **Creating Customer Value** (Cincinnati: Thomson Press, 1995), s.15.

⁴ Michael C. Harris, **Value Leadership** (Wisconsin: ASQ Press, 1998), s.55.

Müşteri değerini maksimize etmek için, tek bir basit çözüm yoktur. Örgüt kültürü, inançlar, değerler, yönetim tarzı, ödül sistemi ve örgüt yapısı gibi konular etkindir.

Müşteri değeri içeriği incelendiğinde “Müşteri Değer Üçgeni” ile ifade edilen ve Şekil-1.2 de gösterilen üç konuyu içermektedir. Bunlar ürün kalitesi, servis kalitesi ve değer bazlı fiyattır. Müşteri değeri yaratılması demek, bu üç konuda müşteri beklentilerinin aşılmasıdır.⁵



Şekil-1.2 Müşteri Değer Üçgeni

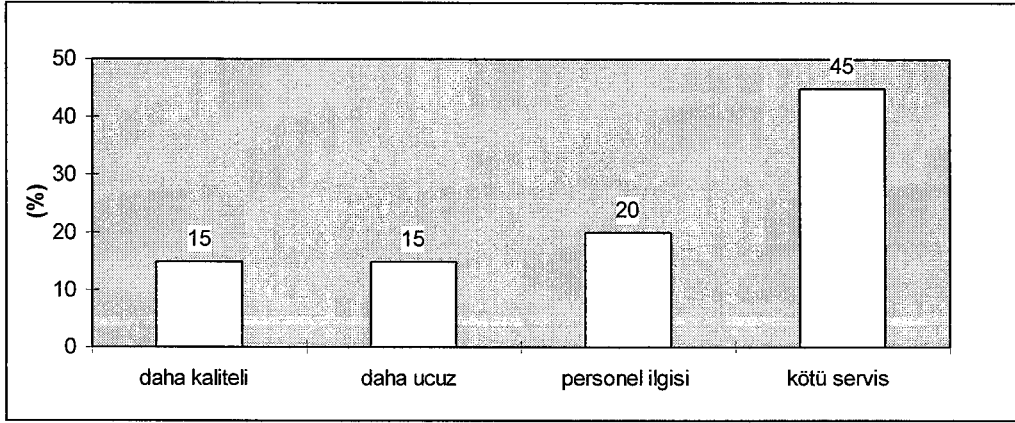
Earl Naumann, s.17.

Ürün ve servis kalitesi, fiyatın temeli olan destek görevini üstlenir. Kötü servis veya düşük kaliteli ürün sunulduğunda, değer bazlı fiyat da düşecektir. Fiyat çok yüksek seviyelere çıktığında ürünün satışında problem yaşanmaya başlanacaktır.

Forum firması bu konuyla ilgili olarak müşterilerin neden firma değiştirdiklerini araştırmıştır. Forum firması başarılı ve müşteri odaklı firmalar ile daha az başarılı olan firmaları inceleyerek başarı sebepleri üzerine beş yıllık araştırma yapan bir araştırma firmasıdır. Forum firması tarafından ondört firma üzerinde yapılan araştırmada, Forum firması, insanların zayıf ürün ve servis kalitesinden rakip

⁵ Aynı, s.17.

firmaların ürünlerini tercih etmeye başladığını göstermiştir. Şekil-1.3 te dağılım gösterilmiştir.⁶



Şekil-1.3 Müşterilerin rakip firmaların ürünlerine geçme nedenleri

Peter Donovan ve Timothy Samler, s.29.

Müşterilerin yaklaşık %65 lik kısmı kötü servis kalitesinden ve % 30 luk kısmı ise kötü ürün kalitesinden dolayı firma değiştirmektedir. Bunlar, yaratılmaya çalışılan müşteri değerinin temel taşlarıdır. Temel taşlarını iyi oturtmamış firmalar, müşterilerini kaybetmeye mahkum olacaktır.

Müşteri değerinin işletmeler üzerindeki etkisinin görülmesi açısından, birçok örnek vardır. Çok hızlı teknolojik değişim geçiren bilgisayar sektörü, bu konuda iyi bir örnek olacaktır. Compaq bilgisayar firması niş ürün olan bir kişisel portatif bilgisayarı pazara sunmuştur. Teknolojik olarak rakiplerinden daha gelişmiş, servis ve ürün kalitesi çok iyi ve fiyat olarak da rakiplerinden %30-35 daha ucuz olan bu ürünle Compaq'ın müşterileri, yüksek değer almaktaydı. Compaq zamanla ürün üzerinde fazla değişiklik ve geliştirme yapmazken, IBM firması, aradaki teknolojik farkı kapatarak daha ucuza ürünler sunmaya ve müşterilerine daha yüksek değer vermeye başladı. Compaq'ın ürünleri hala iyi olmasına rağmen, müşteri değerinin üçüncü ayağı olan fiyat konusunda rakiplerinden geri

⁶ Peter Donovan ve Timothy Samler, **Delighting Customers** (Londra:Chapman-Hall,1994), s.28.

durumda kaldı. Compaq'ın rahatlığı karının düşmesine, müşteri memnuniyetinin kaybına sebep oldu.⁷

Müşteri açısından bakıldığında, servis ve ürün kalitesi, ayrı düşünülemez. Müşteri fiyatı, ürün özelliklerini, algılanan ürün kalitesini, servis imkanlarını, algılanan servis kalitesini ve bunların ürün ömrü üzerindeki beklentilerini, bir paket olarak düşünür ve pakete bir değer verir. Alternatif rakip paketlerle karşılaştırarak, en iyi değeri seçer. Compaq firmasının yaptığı gibi, yukarıda sözü edilen üç ayakdan bir tanesi ihmal edilemez. Fiyatlandırma stratejisi yapılırken, verilen ürün ve servis kalitesi ve rakiplerin durumu göz önünde bulundurulmalıdır.⁸

Uygun ürünü ve servis kalitesini ve fiyatı müşteri belirler. Eğer müşteri beklentileri tahmin edilmek yerine iyi veriler toplanarak ve temas kurularak belirlenir ise, müşteriye yüksek değerli ürünler sunulur. Ford, Edsel'i ; Coca cola yeni coke'u; U.S. Otomotiv V8 motorlu arabayı, müşteri beklentilerini dikkate almadan kendileri istedikleri için tasarlamış ve üretmiştir. Üçünün de başarısızlığındaki ortak nokta müşteri beklentilerinin ve değerinin gözardı edilmesidir.⁹

Müşteri beklentileri belirlenirken rakip alternatif ürünler düşünülmeden sadece kendi ürünleri referans alındığında, servis, ürün kalitesi ve fiyatta iyileşme olurken, değer rakiplerinize göre daha düşük olabilir. Rakip ürünler ile sürekli karşılaştırma (benchmarking) yapılmalı, müşterilerden sizin ve rakipleriniz hakkında karşılaştırmalı fikirleri alınmalıdır.

Müşteri beklentileri dinamiktir. Sürekli değişir ve artar. Bu hız rakiplerinizin faaliyet hızına bağlıdır. Bu hıza ayak uydurmak için, müşteri sürekli gözlenmeli ve sürekli iyileşme sağlanmalıdır.

⁷ Earl Naumann, **Ön.ver.**, s.18.

⁸ **Aynı**, s.18.

⁹ **Aynı**, s.20.

Ürün ve servis kalitesi, bütün kanallarda yüksek olmalıdır. Tedarikçiler (Supplier) kısmında, yüksek standarda sahip tedarikçiler bulunmalıdır. Bunun yanında, son kullanıcıya kadarki dağıtım kanallarında, maksimum müşteri değeri sağlayacak franchising gibi iyi koordinasyonlar ve organizasyonlar yapılmalıdır.

Toyota'nın Lexus ürününün çok zorlu bir pazara başarıyla girmesi, müşteri değerini nasıl maksimize ettiğinin göstergesidir. Avrupa'nın lüks ürünleri Mercedes, BMW ve Porsche'u; Kuzey Amerika'nın Cadillac ve Lincoln'ü düşünüldüğünde, bu çok zorlu bir pazarda farklı bir lüks araba isteyen müşteri yaratmak zordur. Hedef pazar, 45-50 yaş ve iyi eğitim görmüş, yüksek gelirli insanlardır. Toyota, bu pazara iyi nüfus edebilmek için, müşteri odaklı bir yaklaşım takip ederek, özellikle servis kısmına önem vererek, müşteri değerinin üç ayağı üzerinde çalışmıştır. Ürün kalitesine sıfır hata veya 6 sigma kullanarak ulaşmaya çalışmıştır. Servis tarafında ise, birebir karşılıklı olarak ilişki kurarak geliştirmeye çalışmıştır. Ana temaları ise " Mükemmelliğin Amansız Takibi" olmuştur.

Otomotiv sektöründe, otomotiv satıcısı firmanın vitrinidir. Lexus satan bayiler yenilenmiştir. Dekor, yerleşim ve mobilya, yüksek kalite imajını verecek tarzda belirlenmiştir. Satıcılar, herhangi bir konuda müşteri memnuniyetinin sağlanması için maliyeti düşünmeden ve ön onay almadan rahat davranabilmeleri için yetkilendirilmiştir. Bir müşteri aynı problemde iki kere şikayetçi olduğunda arabası yenilenmektedir. Satıcılar, müşteri ile direk ilişki kurmakta, arabanın alınması ve tamir edilmesi organizasyonunu kendisi yapmaktadır. En yakın servise uzaklığı 100 milden daha uzak yerlerde yaşayan müşterilerin evlerine teknisyen yollanmaktadır.¹⁰

Mükemmelliğin amansız takibi yaklaşımı, doğrudan müşterinin memnuniyetini etkilemiştir. Toyota, kaliteli araba imajı oluşturmuş ve lüks araba pazarında, kayda değer pay sahibi olmuştur. Yıllık araba alıcıları araştırmasında Toyota 10 üzerinden 9.7 puan ile en iyi araba seçilmiştir.

¹⁰ Aynı, s.21.

Müşteri değerini maksimize etmek için organizasyondaki her bireyin, bu sorumluluğu paylaşması gereklidir. Tepe yöneticisinin yalnızca direktifleri, küçük etki yapmaktadır. Tepe yöneticilerin fonksiyonel bölümler olan pazarlama, satış, ürün geliştirme, servis gibi bölümlere yetki devretmesi, kısmi etki gösterir. Topyekün herkesin bunu benimsemesi ve müşteri değerinin örgüt kültürü haline alması durumunda, ana etkiyi gösterecektir.

3. Geçmiş ve Bugünkü Pazarlama Yaklaşımları

Günümüze gelene kadar işletmelerin pazarlama yaklaşımları, çok farklılık göstermiştir. Önceleri sadece üretim düşünülüp üretim bazlı pazarlama yapılmaktaydı. Aşağıda işletmelerin geçmişte ve günümüzde hedef aldığı ve odaklandığı noktalar incelenmiştir;

3.1. Üretim Odaklı Pazarlama Yaklaşımı

1930 yılının öncesine kadar işletme yönetimleri üretim verimliliğine ve üretim adetlerine odaklanmaktaydı. Öncelikli olarak üretim verimliliği ve ürün miktarına odaklanmaya, **üretim odaklılık** denmektedir. Bu durum, özellikle talebin arzi geçtiği pazarlarda görünmektedir. Üreticinin satmak gibi bir kaygısı yoktur. Bütün geliştirme ve iyileştirme çalışmalarını, üretim kapasitesini arttırabilmek için yapmaktadır.¹¹

Üretim odaklı işletmeler bazen müşteri isteklerini tümüyle göz ardı ederek müşterilerin en iyi fare kapını kuran üreticilerin kapısına doğru yönleneceği düşüncesi ile araştırma geliştirme faaliyetleri yaparak kaliteli ürünler yapmaktadırlar. Oysa müşteriler daha yüksek kaliteli ürünler için istekli olarak yüksek paralar ödemek istememektedir.¹²

¹¹ Henry Assael, **Marketing** (Orlando: Rinehart and Winston Inc.,1990), s.16.

¹² Aynı,s.16.

3.2. Satış Odaklı Pazarlama Yaklaşımı

1930 yılındaki müşteri ve tüketici büyük ekonomik bunalım sonrası işletmeler, üretim odaklı yapıdan satış odaklı yapıya dönmeye başlamıştır. Müşteri beklentilerini karşılayacak ürünler yapmaktan çok, üreticinin yaptığını satmak ana felsefedir. Her işletmenin, güçlü yapıya sahip satış bölümü vardır. İkinci dünya savaşı sonrası 1950 yılına kadar bu yaklaşım ağırlıklı olarak devam etmiştir. Müşteri isteklerinin belirlenmesine ve tariflenmesine gerek yoktur. İşletmeler ne üretirlerse satmaya devam etmişlerdir.¹³

3.3. Müşteri Odaklı Pazarlama Yaklaşımı

1990 yıllarında müşteri ve tüketicideki, teknoloji ve globalleşmedeki değişim işletmeleri müşteriye odaklamıştır. Bu değişimler aşağıda kısaca incelenmiştir;¹⁴

Müşteri ve Tüketicideki değişimler: Endüstrileşmiş ülkelerde tüketici daha yaşlı, daha iyi eğitilmiş, bilgili ve eskiye göre daha çok talep eden bir görünümde dir. Beklentilerini karşılamayan ürünlere karşı toleransı yoktur. Marka bağımlılığı ise, beklentilerinin karşılandığı yere kadar geçerlidir. Ürün kalitesinde, servis kalitesinde kötüye doğru bir değişimde müşteri, rakip firmaların ürünlerine doğru hemen yönelir. Çok az müşteride firma sadakati görülmektedir.

Teknolojik gelişmeler: Teknolojideki değişimle yönetim tarzı da değişmiştir. Bilgi dağılımı ve telekomünikasyondaki ilerlemeler, işletmeleri daha yatık ve merkeziyetçi olmayan organizasyon yapılarına yöneltmiştir.

Sentetik malzemelerin kullanılması ve bilgisayar uygulamalarının artması her endüstriyi etkilemiştir. Günümüzde, herhangi bir endüstriye ait beş veya on yıllık ürünler, fonksiyonel olarak çalışmasına karşın mevcut ürünler ve standartlara

¹³ Aynı, s.16.

¹⁴ Earl Naumann, **Ön.ver**, s.8.

göre teknolojik olarak modası geçmiş ve kaba ürünler olarak kalmıştır. Geçmişte, bundan yaklaşık beş yıl önce kullanılan kameralar, şimdi antika görünümünde, kaba ve ağırdır.

Teknolojideki sürekli artan ivmeyle değişim, ürün ömrünü kısaltmıştır. Rakipler, teknolojik farklılığı çok çabuk kapatmakta ve yeni rakip ürününü ise, çok kısa sürede pazara sürmektedir. Aynı veya çok benzer ürünler, dünyanın her yerinde bulunabilmektedir.

Bilgisayar destekli tasarım ve üretimler, esnek üretim sistemleri, kütle üretiminin (mass production) sonunu getirmiştir. Müşteri beklentilerini karşılayan ürünleri istenen miktarlarda üretmek yaygınlaşmıştır. Kokubu, Japon bisiklet üretici firmasının sağladığı esnek üretim sayesinde, müşteri, beden ölçülerine göre yaklaşık % 10 fazla para ödeyerek iki hafta içinde istediği ergonomik bisiklete sahip olmaktadır.¹⁵ Levi's firması ise, müşteriye ait yaklaşık 14 adet beden ölçüsünü alarak üzerinize tam oturan pantolonu 15-20 dolar fazla satış fiyatıyla yapmaktadır.¹⁶

Müşteriler, sürekli olarak çok geniş ürün seçeneklerine sahiptir. Kazanan işletmeler, müşteri ihtiyaçlarına göre teknolojiyi nasıl kullanacağını en çabuk öğrenen işletmelerdir.

Globalleşme süreci: Müşteri ve teknolojideki değişmeye ilave olarak global ekonomik bütünleşme, müşteriye yönlendiren üçüncü önemli bir konudur. Endüstrileşmiş toplumlarda, yabancı ülkelerde üretilen ürünlerin seçiminde veya yabancı firma bazlı yerli üreticilerin ürünlerinin seçiminde artış görülmektedir. Politik sebepler ve rakibi olmayan endüstri ürünleri dışında tüketici için ürünün üretildiği ülke kaynağına ilgi azalmaktadır. Tüketici için, kazandığı veya harcadığı paranın değerinin maksimize edilmesi önemlidir.¹⁷

¹⁵ Aynı, s.10.

¹⁶ Philip Kotler'in "Pazarlamanın Yeni Yüzü" konulu konferans notları (Mart 1998)

¹⁷ Naumann, **Ön.ver.**, s.12

Uluslararası ticarete, son 25 yıl içinde büyük değişiklikler olmuştur. Hammadde ürünleri olan bakır, çinko, gümüş gibi ürünlerin yerini sentetik ürünlerin almasından dolayı dünya ticaretinde işlenmiş ürünler (manufactured goods) gıda ve hammadde ticaretinin önüne geçmiştir. İşlenmiş ürünler, toplam ticaretin %70'ini kapsamaktadır. Dünya ticaretindeki büyük değişiklik, endüstrileşmiş ve yeni endüstrileşen çoğunluğunu Asya ülkelerinin oluşturduğu ülkelere yaramıştır. Tüketici tarafından bakıldığında , işlenmiş ürünlerdeki bu artışın anlamı, geniş ürün seçeneklerinin oluşmasıdır.¹⁸

Yukarıdaki sebeplerden dolayı, insanlar, müşteri odaklı yaklaşımı günümüzde benimsemiş durumdadır. Bu yaklaşımda, firmalar aşağıdaki soruları sürekli sormak durumundadır;¹⁹

- 1- Müşterilerin beklentileri, ihtiyaçları nelerdir?
- 2- Bunlar nasıl karşılanacaktır?
- 3- Rakiplerimiz nasıl karşılıyor?
- 4- Müşteri beklentilerini nasıl aşarak karşılayıp bağlılıklarını arttırabiliriz?

3.4. Rakip Odaklı Pazarlama Yaklaşımı

Bazı sebeplerden işletmeler rakiplere odaklanmaya başlamıştır. 1970 yılındaki hızlı yükselen enflasyon, 1980'lerdeki iktisadi durgunluk, fiyat avantajlarının yok olması, işletmeleri rakiplerine göre bazı avantajlar kazanmaya zorlamıştır. Maliyetleri azaltmak için üretkenliği arttırmak veya üstün ürün yapabilmek için bazı teknolojik yenilikler yapmak gereklidir. Düşük maliyetli firmalarla rekabet, işletmeleri bazı avantajlar aramaya zorlamıştır.²⁰

¹⁸ Aynı, s.12.

¹⁹ Richard C. Whiteley, **The Customer Driven Company:Moving From to Action** (Birinci basım,Wakefield,AddisonWesley Inc, 1991), s.45.

²⁰ Henry Assael, s.18.

1960-1970 yılları arasında bazı firmalar, kısa vadeli kazançlar için farklı dallarda yatırımlar yaptılar, uzmanlık konularındaki alanları boş bıraktılar. Girdikleri dallarda pazarlama tecrübeleri ve uzmanlıkları olmadığı için, başarısız oldular. Rekabet avantajlarını kazanmak için, tekrar ana işlerine döndüler.²¹

Rakip odaklılık, müşteri odaklı yaklaşımın yerini alamaz. Onu güçlendirir. Pazarda rekabet arttıkça, firmanın, müşteri ihtiyaçlarına daha fazla uyum sağlaması gereklidir. **Firma rakibe odaklanmadığında müşteri memnuniyetini sağlar fakat sürekliliğini sağlayamaz.** Müşteri ve rakip odaklı birlikte kombine yaklaşım ile rekabet avantajı ile birlikte müşteri memnuniyeti sağlanır.²²

4. Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

Müşteri memnuniyetinin sağlanması için uygulanan toplam kalite yönetimi ve müşteri memnuniyetin sağlanmasının 10 temel kuralı aşağıda ayrıntılı şekilde incelenmektedir.

4.1. Müşteri Memnuniyeti ve Toplam Kalite Yönetimi

Müşteri memnuniyeti, bir ürün ya da hizmetin kalitesini belirleyen en önemli ölçü ve müşterilerin o ürün ya da hizmetten memnun kalma dereceleridir.²³

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), organizasyon içinde yer alan herkesin-tepe yöneticiden operatöre kadar- her seviyedeki performansı arttırmak amacıyla çabalarını bir bütün haline getirerek sürekli bir gelişmeyi sağlayabilmeleri için gerekli faaliyetleri idare etme sanatıdır. Bu faaliyetler sonucu kalite gelişecek, üretkenlik artacak, maliyetler ve sevkiyat süreleri düşecek, ürün/hizmetlerin ve

²¹ Aynı, s.18.

²² Aynı, s.19.

²³ Sezin Sınmaz, **Ön.ver.** s.88.

fiyatların rekabet gücü nedeniyle pazar payı artacaktır.²⁴ TKY yaklaşımı ile müşteri değeri artırılmış olacak, TKY'deki süreklilik ve dinamizm, artan müşteri memnuniyetini getirecek ve örgüt içindeki herkes müşterinin önemini, kendisinin ve işletmesinin geleceğinin müşteri memnuniyetinin sağlanması ile gerçekleşeceğini bilecektir.

TKY'nin işletmelerde büyük bir önem kazanmasının sebepleri, aşağıda özetlenmektedir:²⁵

-İşletmelerin yalnızca yerli rakiplerle değil, uluslararası düzeydeki rakiplerle de rekabet ortamında bulunması,

-Tüketicilerin geçmişe göre daha çok kaliteye önem vermesi,

-Tüketicilerin işletmeleri karşılaştırması, almak istediği üründe fiyat dışında satış sonrası hizmet, güvenilirlik ve dayanıklılık gibi nitelikler araması

Bunun yanında müşteri odaklı olmak ile TKY arasında bazı farklılıklar vardır. TKY'de herkesin katılımıyla bütün süreçlerde sürekli iyileştirmeler sağlayarak daha düşük maliyetle müşteri isteklerinin aşarak karşılanmasına çalışılır. TKY'nde daha çok içsel, proses iyileştirme konularına odaklanılmaktadır. Müşteri odaklı yaklaşımda ise öncelikle varolan iç kalite geliştirme çalışmaları üzerine dışa odaklanılmaktadır.²⁶

4.2. Müşteri Memnuniyetinin On Temel Kuralı

Müşterinin memnuniyetinin aşarak karşılanması için geliştirilmiş aşağıdaki 10 kuralın eksiksiz uygulanması gerekmektedir;²⁷

²⁴ Ender Önöz, "Toplam Kalite Perspektifinde Tüketicilerin Kalite Beklentileri" konulu panel (29Şubat 1997).

²⁵ Sezin Sınmaz, **Ön.ver.**, s.88.

²⁶ Michael D. Johnson, **Customer Orientation and Market Action** (New Jersey: Prentice Hall, 1998),s.9.

²⁷ Earl Naumann, **Ön.ver.**, s.139.

Kural-1: Üst Yönetim Desteği

Organizasyonda herkesin bu işi sahiplenmesi ve önceliklerinde en ön sıraya koyması için, tepe yöneticilerin, bu işi takip ettiğini, her an faaliyetlerini sorgulayacağını bilmesi gereklidir. Herkesin müşteriye odaklanmanın önemini bilmesi, üst yönetimin sorumluluğundadır. Üst yönetimin desteği sayesinde bölümler arası sınırların kırılması sağlanır. Örneğin, tek başına müşteri servisinin çalışması ile çok küçük bir etki yaratılır. Dört veya beş bölüm müşteri memnuniyetinin yaratılması için çalıştığında, büyük etkiler yaratılır. Müşteri memnuniyetine geniş ve yayılmış çalışma ile ulaşıldığı için, tepe yöneticileri, sponsorluk yaratarak her seviyede müşteri memnuniyetini arttırmak için görülebilir somut hedefler vermeli ve takip etmelidirler.

Kural-2: Müşterinin Tanınması

Odaklanılan müşteri, dış müşteridir. İkiye ayrılır; ara müşteri (channel intermediaries) ve son tüketicidir. Ara müşteriler, genelde, müşteri memnuniyeti konusunda ihmal edilir. Güç nihai müşteriye yöneldikçe, müşteriye yakın ara müşteriler de güçlenirler. Müşterisinin kim olduğunu bilen firmalar, her ürünü için ana tüketici gruplarını tanımlayabilirler. Müşteri tanındıkça, doğru ürünler tasarlanmaya başlanacaktır.

Kural-3: Müşteriden Hangi Özelliklerin Önemli Olduğunun Öğrenilmesi

Önemli olan, müşteri için nelerin önemli olduğunun kendi sözlerinden tanımlanmasıdır. Eğer bu istekler hemen firmanın diline teknik doküman olarak çevrilsen bile, bazı noktalar kaybolmuş olacaktır.

Müşterinin istediği özellikleri saptamak için sistematik yaklaşımla ilk adım iç veri tabanından yararlanmaktır. Bu adımda, genelde, müşteriyle doğrudan ilişkide olan çalışan aracılığı ile bilgiler alınır. Bu bilgi ile ilerki çalışma için genel yol tanımlanır.

İkinci adım ise, müşteri ile doğrudan konuşmaktır. Bununla müşteri için önemli olan her şeyi keşfetmek hedeflenmektedir. Daha sonra, bazı fikirlerin ve özelliklerin irdelenmesi amacıyla müşteri grupları ile çalışılır.

Kural-4: Müşterinin İhtiyaçlarının, Beklentilerinin ve İsteklerinin Bilinmesi

Müşteri bilgileri genelde ihtiyaçlar, beklentiler ve istekler olarak sınıflandırılmaktadır.

İhtiyaçlar,müşterinin sahip olması gereken ürün ve servis özelliklerini içeren hijyen faktörlerdir. Akşam yemeğine gittiğinizde lokantanın temizliği veya siparişinizin 5 gün içinde elinizde olacağının garantisinin verilmesi bir ihtiyaçtır.

Beklentiler, müşterinin olmasını beklediği ürün ve servis standardıdır. Orta pişmiş sipariş edilen etin daha çok pişmiş veya daha az pişmiş gelmesi ihtiyacın karşılanması, fakat beklentinin karşılanamamasıdır.

İstekler, müşterinin gerçekten olmasından hoşlanacağı, fakat gerçekleşmesini gerçekten beklemediği durumlardır.

Bu yıl ki beklentimiz, önümüzdeki yıl ihtiyaç olabilir. Bu değişim, rakibin sunduğu ürün ve servis kalitesine ve satın alma alternatiflerine bağlıdır.

Kural-5 Müşteri Karar Kriterleri Sırasının Bilinmesi

Her özelliğin müşteri açısından önem sırası, çeşitli şekilde belirlenebilir. Bunun belirlenmesi, çalışmanın hangi noktalara öncelikli yönlendirileceği açısından önem kazanmaktadır.

Kural-6 Verilerin Toplanması ve Güvenilmesi

Genelde üç tip veri toplanır. Birincisi, soru listesi ile firmanın müşteri tarafından istenen özellikleri karşılama performansı kabiliyetinin müşteri tarafından algılanmasının ölçülmesi, ikincisi, her özelliğin önemini gösteren verinin olması ve üçüncüsü, rakip ve firma performansının karşılaştırmalı ölçülmesidir.

Kural-7 Kıyaslama Yapılması

Kendi müşterileri kadar rakiplerin müşterilerinden gelen bilgi, rakiplerin zayıf ve kuvvetli yanlarının görülmesi açısından önemlidir. Firmalar, kendi sahalarında en iyi olanlarla mukayese ederek süreçlerinde sürekli gelişme yapmaktadır.

Kural-8 Fonksiyonlar Arası Faaliyet Planlarının Geliştirilmesi

Toplanan verilere göre, iç değişiklikler yapılır ve faaliyetler planlanır. Bu planların yapılan tablolar üzerinden takibi yapılır ve raporlanır. Sadece verilerin alınması ve gelişmiş güzel iyileştirmeler yapılması, sistemin oturması ve devamlılığı için çok tehlikelidir. Bunun yaygınlaştırılması ve yapılan değişikliğin etkisi değerlendirilmelidir.

Kural-9 Müşteri Memnuniyetinin Sürekli Ölçülmesi ve Verilerin Yayılması

Firmanın müşteri memnuniyeti çabası sürekli olmalıdır. Bu çabayla firma sürekli gelişim içinde olmakta, çalışmada yetki devrinden dolayı sürekli morali yüksek olmaktadır. Herkesin %100 müşteri memnuniyetine odaklandığı çok açık hedefi vardır. Bununla birlikte müşterinin ihtiyaçları sürekli değişmekte ve çok dinamiktir. Firmanın durması halinde, ihtiyaçlar ile sunulan ürün arasındaki fark büyüyecektir. Rakip firmalarda sürekli gelişim ve müşteriye takip halindedir.

Kural-10 Daha İyi Olmak İçin Çalışmak

Hiçbir müşteri programı mükemmel değildir. Her program geliştirilebilir. Karar kriterleri değişebilir, önem sıraları değişebilir. Değişiklikler yapıldığında bunun daha iyi yapılma yolları sürekli sorgulanmalıdır.

5. Müşteriye Yakın Olma

Müşteri ile ilişki kurmanın iki temel yolu vardır. Birincisi iletişimin müşteri tarafından başladığı Reaktif Müşteri İletişimi, ikincisi ise iletişimin işletme tarafından başlatıldığı Proaktif Müşteri İletişimidir.²⁸

5.1. Reaktif Müşteri Teması

Müşteriden reaktif bilgi almak, genelde yanlı bilgi olmaktadır. Müşterilerin büyük çoğunluğu-%90-95- firma ile temasa geçmeyi başlatmaktan hoşlanmadığından ilişkiye geçenler bütün müşterileri temsil edemez. Firma ile temasa geçen müşterilerin çoğunluğu genel müşteri olarak düşünüldüğünde ciddi problemleri olanlardır. Sadece şikayeti olanların %4'ü firmaya şikayetini iletmektedir.

Temasta bulunanların büyük çoğunluğu, negatif tecrübeleri ve şikayetleri olan insanlardır. Şikayet verilerine göre önlem almak demek, koyunlar kaçtıktan sonra kapıları kapamak demektir. Reaktif yaklaşımda genelde şikayetler üzerine harekete geçilmektedir. Reaktif yaklaşımda aşağıdaki üç kaynak ile iletişim kurulmaktadır.

Müşteri Servis Bölümü: Genelde müşteri servisi yerine müşteri şikayetlerinin toplandığı bir bölüm olarak çalışmaktadır. Bazı firmalar problemi olan müşteriler için destek telefon hatları kurmaktadır.

Ücretsiz Telefon Hatları: 800'lü hatlar gibi ücretsiz telefonlarla müşterinin firmaya ulaşması sağlanmaktadır. Ürünü tanıyan ve örgüt yapısını bilen tecrübeli insanların telefonlara cevap vermesi müşteriyi telefonda rahatlatmış ve firmaya karşı güvenini arttırmış olacaktır. Cevap verme hızı ve cevabın güvenilirliği, problemin doğru insanlarla görüşülüp giderilmesi ve tekrar söz verildiği zamanda

²⁸ Aynı, s.164.

müşterinin aranması veya yazı ile cevap verilmesi müşteri memnuniyetini artırıcı faktörlerdir.

Beyaz eşya sektöründe lider GE firması, hem proaktif hem de reaktif yaklaşım içinde ürünlerinin nasıl kullanıldığı bilgisini verdiği, sorularını ve şikayetlerini cevapladığı bir 800'lü numara sistemine sahiptir. Bu hatta cevap veren bir kişiden GE gibi buzdolabı, çamaşır makinası, küçük ev aletleri, fırın gibi çok geniş ürün gamına sahip bir firmanın her ürünü konusunda bilgi sahibi olması beklenmemektedir. Bilgisayar yardımı ile soruya konu olan ürüne kadar giderek o model ile ilgili hazırlanan model sorularla müşterinin problemine çözüm getirmeye çalışılmaktadır. Örneğin buzdolabı konusunda arayan kişi bu konuda uzman bir kişiye bağlanmayı beklemeden "Fişinizi taktınız mı?", "Buzdolabınızın arka duvardan mesafesinin 50 mm. olduğunu kontrol ettiniz mi?" gibi model soruları cevaplayarak servis gelmeden çözülebilecek problemleri kendisi çözebilmekte ve aynı zamanda ürünü hakkında bilgi sahibi olmaktadır.²⁹

Satış Noktalarındaki Temas: Satış noktaları yüz yüze müşterinin görüştüğü yerdir. Şikayetlerini ve ürünler hakkındaki fikirlerini, iyileştirilmesi ve geliştirilmesini istediği konuları satış noktalarındaki insanlarla görüşmektedir. Çalışmalara göre bu bilgilerin çoğu satıcı tarafından ya göz ardı edilmekte veya filtre edilmekte, etkili şekilde değerlendirilememektedir.

Bunun birçok sebebi vardır. Birincisi bayilik sisteminde sadece satış miktarının artırılmasını destekler sistemler kurulmuştur. Bunun dışındaki işler satıcı tarafından gerçek işi olarak görülmemekte, müşteri bilgilerinin aktarılmasında kendinde bir zorunluluk hissetmemektedir.

Diğer bir sebepte satıcılar sürekli kötü bilgilerin üst yönetime kendilerinden gitmesinden ve şikayetlerin bir kısmının kendilerinden kaynaklandığının düşünülmesinden çekinmektedir.

²⁹ Whiteley, **Ön.ver.**, s.51.

Çoğu firmada satıcı, müşteri ile temasta olan ana noktadır. Gerçekten gerekli olmakla birlikte, sadece satıcı ve müşteri ile iletişimde olmak yetersizdir.

5.2. Proaktif Müşteri Teması

Proaktif yaklaşım örgüt tarafından müşteri ile ilk temasın başlatılarak müşterinin tavsiye ve isteklerinin elde edilmesidir. Bu yaklaşımla daha önce şikâyetle bulunmamış ve firma ile temasa geçmemiş müşterilere de ulaşılmaktadır.

Burada bahsedilen sadece son kullanıcılar değil, dağıtım kanalı zincirinde bulunan toptancı, dağıtıcı, perakendeci gibi ara müşterilerdir. Proaktif müşteri temasının bazı tipleri aşağıda sıralanmıştır;

1-Tepe Yönetici Teması: Tepe yöneticilerin düzenli olarak müşterilerle görüşme yapmasıdır. Coca Cola Kuzey Amerika tepe yöneticisi Craig Weatherup minimum günde 4 müşteri ile proaktif olarak iletişimde bulunmaktadır. Procter&Gamble yöneticileri perakendecilerde müşteriler ile konuşarak ürünleri hakkındaki görüşlerini almaktadır. Hatta yöneticiler periyodik olarak müşteri servis telefonlarına cevap vermektedir.

Buradaki mesaj örgüt içine müşterinin çok önemli olduğunu vurgulamaktır. Müşteriye tepe yönetici tarafından sahiplenildiğinde diğer yönetici ve çalışanlar da müşterinin önemini kavrayarak çalışmaktadır. Liberty Mutual Sigorta şirketi her müşteri ile bir çalışanın düzenli temas kurduğu bir sistem kurmuştur. Bu yaklaşımla müşteri kendini önemli hissederken çalışan da müşterinin önemini kavramaktadır.

2-Müşteri Ziyaretleri: Yönetici ve takım halinde müşteri gruplarının ziyaret edilmesidir. Ürünlerini satın almış ve kullanan müşteriler ziyaret edilerek ürün hakkındaki geribildirimleri ve yeni fikirleri öğrenilir.

3-Yeni Ürün Geliştirme Sırasındaki Temas: Tasarım aşamasında müşteri ile temas halinde olarak fikirlerinin alınmasıdır. Boeing daha az yakıt harcayacak uçak tasarımı yaparken sekiz ana havayolu temsilcisi ile ilk tasarım üzerinden tartışmıştır. Hewlet Packard yeni laser yazıcısı tasarımının başlangıcından itibaren müşterilerle temas halinde çalışmıştır. HP erken safhada müşteri ile çalışma ile pazara sunma süresinin kısalmasını öngörmektedir. Tasarım değişiklikleri ürün pazara sürülmeden yapılmaktadır.

4-Prototip Üzerinde Görüşme: Tasarım aşamasında ürünün prototipi üzerinde anahtar müşteriler ile görüşülmesidir. Görüşler alınarak tasarıma yansıtılarak düzeltmeler yapılır.

5- Müşteri Panelleri: Müşterilerle bir toplantı ile açık olarak görüşülmesidir. Öncelikle mevcut durum müşterilere anlatılır. Soru sorarak ve tartışılarak rakip ve kendi ürünleri hakkında geri bildirim almaya çalışılmaktadır. Bu tür çalışmalar “ Odak grup” (Focus Group) çalışması olarak adlandırılmaktadır.

Odak grup çalışmaları genelde 6 ile 12 kişiden oluşmakta ve yaklaşık 2 ile 3 saat sürmektedir. Katılanlar hedef pazarı yansıtacak ve konuşulan konuyla ilgili olanlardan seçilmektedir. Toplantının yapıldığı oda özenle tasarlanıp, grup çalışmaları video kamera ile takip edilmekte veya katılanların görmeyeceği şekilde duvarın arkasından takip edilmektedir. Toplantı yönlendiricisi (moderator) tartışmaları cesaretlendirici ve sinerjiyi arttıran, iyi bir dinleyici ve konusuna hakim birisi olmalıdır. İyi bir yönlendirici, odak grubun kilitidir. Bunun yanında odak grup çalışması; yönlendirici, konular, toplantı yapısı, katılımcılar gibi değişkenlere bağlıdır. Bunlardan birinin değişmesi, çıktıyı da etkilemektedir. Seçilen grup elemanları hedef pazar özellikleri yansıtmadığında ise, çok farklı yere yönelebilir. Tüm bunlara dikkat ederek çalışıldığında, müşteri sesinin dinlenmesi, müşteri algılamalarının anlaşılması açısından iyi ve çok kullanılan bir yöntemdir.³⁰

³⁰ Earl Naumann ve Kathleen Giel, **Customer Satisfaction Measurement and Management** (Wisconsin: ASQ Quality Press, 1999), s.80.

6- Müşteri Temsilcilerinin Takımlar İçinde Yer Alması: Kalite iyileştirme projelerinde müşterinin sesinin aktarılabilmesi için müşteri temsilcilerinin projeler içinde yer almasıdır.

Reaktif veya proaktif yaklaşım o firmanın kültürel değerlerinin göstergesi olmaktadır. **Reaktif yaklaşım içinde olan firma yüksek düzeyde üretime odaklanmış, proaktif yaklaşım içinde olan firmalar müşteriye odaklanmış görünümde**dir.

6. Müşteri Odaklı İşletme Yönetimi

Gerçek anlamda müşteriye odaklanarak çalışan firma çok az sayıdadır. Müşteri odaklı olma pazarlama ve stratejik pazar planlamasında ana temadır. Müşteri odaklı işletme yönetiminde beklenen hedefler, unsurları, müşteri algılaması ve müşteri modeli aşağıda sırasıyla konu edinilecektir.

6.1. Müşteri Odaklı Yaklaşımda Beklenen Hedefler

Müşteri odaklı yaklaşımda 3 tane ana hedef bulunmaktadır. Bunlar; müşterideki bilgiye ulaşmak, bilgiyi yaymak ve servis ve ürün geliştirmelerini yapmak ve müşteriye sunmaktır.³¹

Müşterilerin temel ihtiyaç ve değerlerine, nasıl mevcut ürün ve servisle bunların karşılandığına, yeni ürünlerle nasıl karşılanacağı bilgisine ulaşmak şarttır. Bu süreç mevcut hedef müşteriye ve gelecekte beklenen yeni müşterileri içermelidir.

³¹ Johnson, **Ön.ver.**, s.3.

İkinci hedef bu **bilgilerin örgüt içinde yayılmasını sağlamaktır**. Amaç müşteri isteklerinin bütün örgüt içinde etkin faaliyete çevrilmesidir. Müşteriden gelen bilgi yayıldığında herkes faaliyet planlayacak ve kendi performansını kıyaslayarak gözleyecektir.

Üçüncü hedef **müşterilerine aldığı bilgi çerçevesinde yeni ürün ve servis vermektir**. Sürekli müşteriye takip etmek , beklentileri çerçevesinde ürün geliştirmek, kısacası ne istiyorsa aşarak tasarlamak ve sunmaktır.

6.2. Müşteri Odaklı Yaklaşımın Unsurları

Müşteri odaklı yaklaşımın başarılı olması için gerekli beş şart olan paylaşılmış vizyon, liderlik, mevcut durumla yetinmeme(miyopluktan kurtulma), örgütsel ve yapısal engellerin kaldırılması, geniş ve global bakma (tüm resimin anlaşılması) gibi beş şart üzerinde durulmalıdır;³²

Paylaşılmış Vizyon: Müşteri odaklılık bütün örgütün müşteriye odaklanmış bir vizyonunun olmasını gerektirir.

Bazen örgütün iç ve dış perspektiflerinde zıtlıklar görülmektedir. Müşteri tatmini dendiğinde rekabeti geliştirmek ve tasarım, üretim ve iletişim gibi iç süreçlerin iyileştirmesi düşünülmektedir. İç süreçlerin iyileştirilmesi için rakip firmaların ürünleri ile kıyaslama (benchmarking), tersinir mühendislik (reverse engineering) gibi faaliyetlere konsantre olunur. Bu iç kalite iyileştirmeye odaklanma çoğunlukla dış müşterilere odaklanma ile karıştırılır.

Bu müşteri belirleyecelerinin (specifications) değişmeyeceği ve doğru olduğu varsayımına göre yapılır. Böyle değilse, dünyadaki bütün süreç iyileştirmeleri müşteri tatminini çok küçük düzeyde iyileştirecektir. Ford Motor firması

³² Aynı, s.5.

Tempo/Topaz araba hattını 1994 yılında kurduğunda firmanın en çok güvenilir (reliability) araba seviyelerine çıkarken satışları ve popülaritesi düşmekteydi. Daha müşteri odaklı tasarlanan Mondeo marka araba ile müşteri memnuniyetini tekrar arttırmıştır.

Liderlik Boyutu: Müşteriye odaklanmış vizyona liderlerin içten inanması ve takipçisi olması gereklidir. Alternatif vizyon ve farklı rakip ilgilere örgütün konsantre olmasına izin veren liderlerin firmalarında müşteri odaklılık başarılı olamaz. Liderler kalite iyileştirme ve müşteri tatminin sadece uzun vadeli yatırım tarafını görmektedir. Bu durum müşteriye uzun dönemli yatırımın uzun dönemli faydalarını gören ve anlayan liderlerin artmasıyla değişmektedir.

Miyopluk Yaklaşımı: Genelde firmalar mevcut durumlarına dışardan bakmaz, miyop gibi davranırlar. Firmalar, sürecin devamını sağlamak için bir yol bulmaları gereklidir. Mevcut durumun yeterli olduğunu düşünmek, yumurtalar kırılmadan önlem almamak ve geleceği görmemek çok dar bir bakış açısı demektir. Bu yaklaşım müşteriye odaklanmadan sadece başarılı olduğunuz ürüne odaklanmanıza sebep olmaktadır. Müşteri tercihleri değişirken rakiplerinizin müşteri değeri yaratmaya çalıştığı bir gerçektir. Mevcut durumda başarılı olmanız eğer pazarın değişen koşullarına göre kendini adapte etmezseniz gelecekte başarılı olacağınız anlamına gelmez.

Mevcut durumuna güvenen statik firmalar geleneksel pazar araştırma metodların kullanırlarken miyop gibi davranırlar. Geleneksel araştırma metotlarını kullanırken proaktif ve yaratıcı yaklaşımlarla araştırmayı geniş müşteri kitleleri üzerinde sürekli yapmak gereklidir.

Örgütsel ve Yapısal Engeller: Örgüt yapısının müşteri odaklı hale getirilmesi gereklidir. Farklı bölümlerden oluşan fonksiyonlar arası takımlar oluşturulmalıdır. Tasarımdan pazarlamadan, üretim ve finansla kadar aynı amaç için çalışan takım yapısı oluşturulmalıdır.

Tüm Resimin Anlaşılması: Yöneticiler tüm resmi görmekte başarısız oldukları için müşteri odaklı olma çalışmaları sendelenmektedir. Üst düzey yöneticiler farklı perspektifleri dengelemek zorundadır. Müşteri perspektifinden, firmanın mali yapısına, iç süreçlere, öğrenme perspektifine kadar her boyutunu düşünmeli ve aralarındaki ilişkileri anlamak zorundadır. Müşterisiz kar olamaz. Ne kadar uzun süre müşteri bağlılığı sağlanırsa , o kadar çok kar olur ve pazarlama ve üretim maliyetleri azalır.

Sadece dar bir pencereden bakarak olaylara yanaşmak müşterinize sunduğunuz ürün de yansıyacaktır. Öncelikle müşterinin isteklerine göre ürün tasarlanırken, üretim tarafında donanım gözden geçirilmeli, gerekli yatırımlar planlanmalı, bunu yanında finansal boyut, pazardaki rekabet durumu, hammadde durumu dengelenmelidir. Firmada bütün bu dengeyi kuran ve geniş bir bakış açısıyla bakan üst yönetim yapısı olmalıdır. Böylelikle fiyat, kalite ve hizmetten oluşan müşteri değeri yaratılmasında başarılı olunur.

6.3. Müşteri Algılaması ve Müşteri Deneyim Modeli

Ürün (product), fiyat (price), satış çabası (promotion) ve mekan (place) dan oluşan ve ingilizcilerinin baş harflerinden esinlenerek 4P diye de isimlendirilen pazarlama karmasına müşteri odaklı organizasyonlarda beşinci P harfi **“Algılama”** (Perceived) eklenmiştir.³³

Algılama, müşteriye sunulana göre müşterinin firma ile ilgili sahip olduğu deneyimler olarak tanımlanmaktadır. Bu organizasyonun sunduğu ürün ve servis karşısında müşterinin sahip olduğu deneyimlerle kazanılır. Sipariş aşamasından ürünün kullanılması, alınan destek sırasındaki olay veya olayların toplamı, daha önce yaşanan olaylar veya başkalarından duyulanlarla kazanılmış olabilir.³⁴

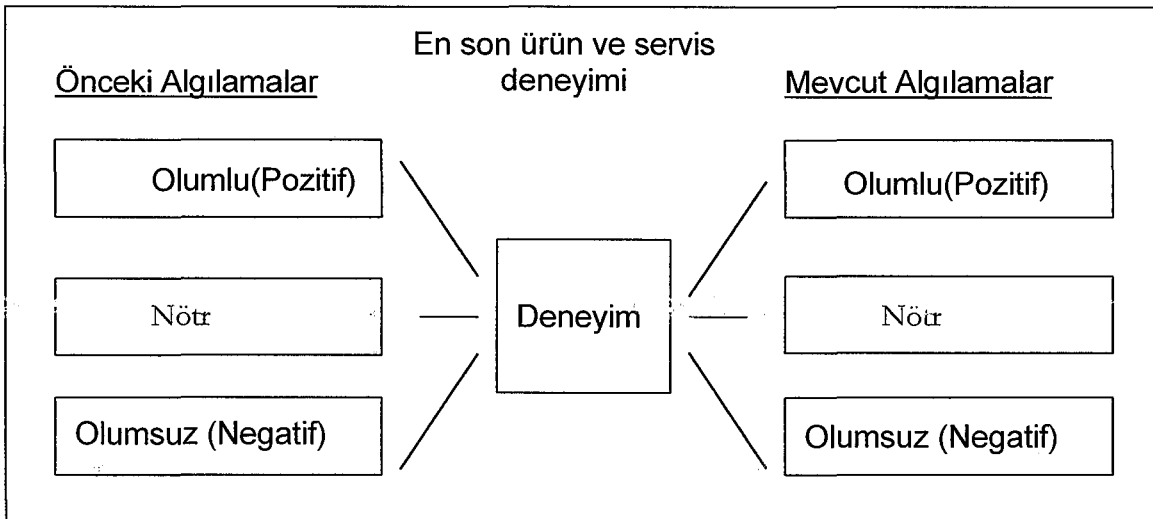
³³ Peter Donovan ve Timothy Samler, **Ön.ver.**, s.150.

³⁴ **Aynı**, s.150.

Algılama, dünyanın müşteri perspektifinden görülmesinin zorunlu olduğu taraflı doğal bir olaydır. Ürün ve servisin gerçek özellikleri kadar beklentilerden etkilenen müşterinin gerçek hakkındaki açıklamasıdır. Beklentilerin çok güçlü olduğu durumlarda algılama gerçeği terk edebilir. Örnek olarak renkleri hariç tat ve kokusu gibi bütün özellikleri aynı olan iki farklı çikolatadan müşteri daha koyu olanını daha zengin tada ve çikolata kokusuna sahip olarak algılar.³⁵

Müşterinin örgütün servis ve ürünü üzerindeki tecrübesinden önce algılaması pozitif, negatif veya nötr olabilir. Tecrübesi arttıkça algılama aynı kalabilir veya değişebilir (Şekil-1.4).³⁶

Kişisel duygu ve hisler, algılanan değer en kuvvetli belirleyicileridir. Bunlar söylentilerden, doğru olmayan bilgilerden, benlikcilikten (selfishness), ve duyumlardan etkilenir. Algılama, doğru veya doğru olmayan bilgilerden kuvvetli olarak etkilenir. Üçüncü kişinin tavsiyesi, kişisel olarak ürünlerin ve servisin gözlenmesi ve araştırmalar bu algılamayı etkilemektedir.³⁷



Şekil 1.4 Müşteri Algılamaları

Peter Donovan ve Timothy Samler, s.150.

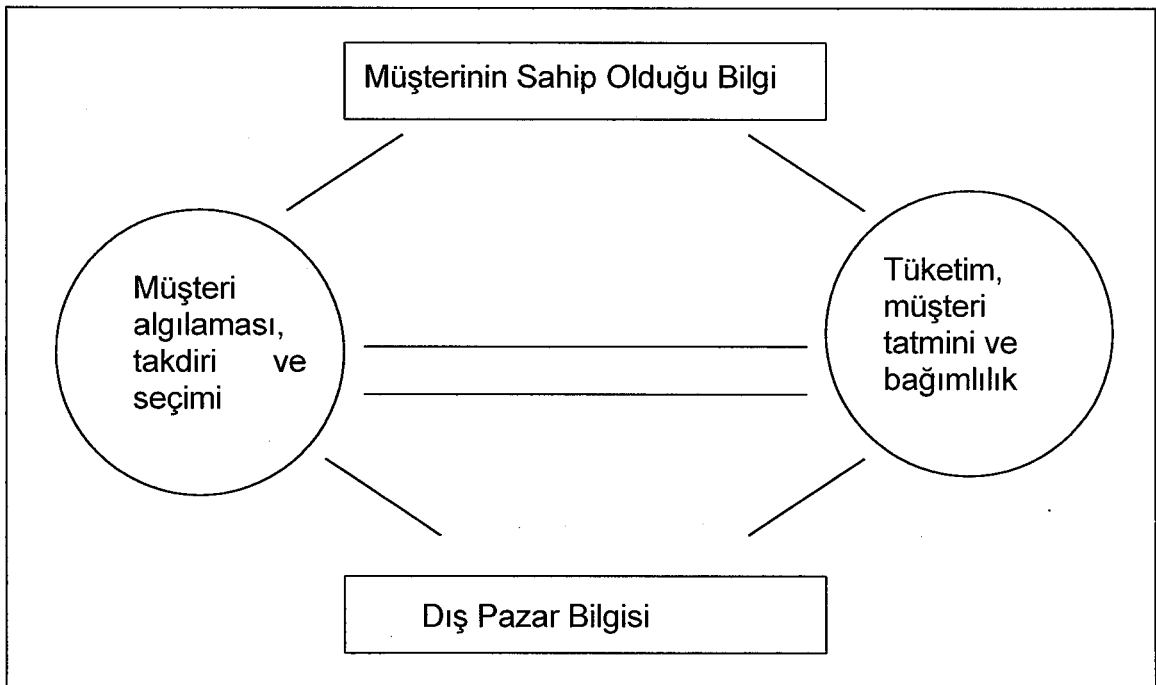
³⁵ Johnson, **Ön.ver.**, s.79.

³⁶ Donovan, **Ön.ver.**, s.150.

³⁷ Michael C. Harris, **Ön.ver.**, s63.

Müşteri odaklı organizasyonlar müşterilerinin tecrübelerini araştırır ve politikalarını, ürünlerini ve servislerini belirlerler. Örneğin örgütten ürün ve servis alan satıcı her ürün grubu ile sağlam ilişkiler içinde olabilir fakat genelde iş tecrübesinde servis koordinasyonundan dolayı negatif bir algılama içinde olabilir. Müşterinin bu deneyimine araştırmayla ulaşan örgüt koordinasyonu iyileştirecek çalışmalar planlayarak algılamayı olumlu hale çevirebilir.³⁸

Müşteri deneyim modeli Şekil-1.5 de anlatıldığı gibi dört anahtar elemanı kullanarak satın alma ve tüketim sürecini bütünleştirerek açıklar. Bu anahtar elemanlar: (1) müşteri bilgi süreci ve seçimin psikolojik boyutu, (2) ürün ve servis tüketiminin ekonomik ve psikolojik boyutu, (3) müşterinin sahip olduğu bilgi ve (4) pazar bilgi boyutudur.³⁹



Şekil 1.5 Müşteri Deneyim Modeli

Michael D. Johnson, s.47.

³⁸ Aynı, s.151.

³⁹ Johnson, **Ön.ver.**, s.46.

Satın alma ve tekrar satın almayı tarif ederken bilgi süreç boyutu ile, bu ikisi arasındaki köprüyü ise tatmin ve tüketim boyutu ile tariflemek yararlıdır. Bütün bu ilişkiler çevrim halinde süreklidir.

Pazar bilgisi ve müşterinin kendine ait bilgi boyutu tüketim ve satın alma deneyimi arttıkça davranışlardaki değişimi açıklar. Müşterinin sahip olduğu bilgi boyutunda , bireyler satın alma çevriminde algılar, öğrenir ve bilgileri biriktirir veya kazanır. Bu birikim müşterinin ne algıladığını ve nasıl karar vereceği konusunu etkiler.

Müşteri , satın alma , tüketim ve tekrar satın alma çevriminde dış pazar bilgisi ile ilişki içindedir. Pazar çevresi değiştikçe yeni bilgiler eklenmeye başlar.

Buraya kadar müşteriyi, müşterideki değişmeyi, pazarlama yaklaşımları ve bunu içinde müşterinin yeri, müşteriye yaklaşım biçimi ve başarıya etkisi, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşteri odaklı işletme yönetimi anlatılmaya çalışılmıştır.

Bundan sonraki konuda öncelikli olarak ürün geliştirme yönetim sürecini, bu süreçte yapılan hatalar ve başarıların incelenmesi ve daha sonra ürün geliştirmede müşterinin yerinin incelendiği müşteri odaklı ürün geliştirme yönetimi anlatılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİ ÜRÜN VE MÜŞTERİ ODAKLI ÜRÜN GELİŞTİRME YÖNETİMİ

Yeni ürün, işletmelerin gelecek için güvencesidir. Süreklilik için her zaman yenilik peşinde olmak gereklidir. Daha önceki konularda vurgulandığı gibi sadece yeni olması için ürün geliştirmek çoğu zaman işletmeleri hedefledikleri noktadan uzaklaştırmaktadır. Geliştirilen ürün müşteri değeri yaratmalı ve gerçekten müşterinin istediği olmalıdır. Ürün geliştirme sürecinde genelde bazı adımlar atlanmakta ve müşteri ihmal edilerek tasarımlar yapılmaktadır. Müşteri odaklı ürün geliştirmenin nasıl olması gerektiği konusu aşağıda detaylı anlatılmaktadır.

2. Yeni Ürün Tanımı ve Ürün Düzeyleri

Ürün geliştirme kavramından önce ürün kavramını tanımlamak gereklidir. Ürün bir isteği veya ihtiyacı karşılamak amacıyla pazara sunulan herhangi bir şeydir. Araba buzdolabı gibi elle tutulan fiziksel ürünler gibi saç kesimi, konser verme gibi servis hizmetlerinde ürünü içermektedir. İnsanı da ürün olarak düşünebiliriz.

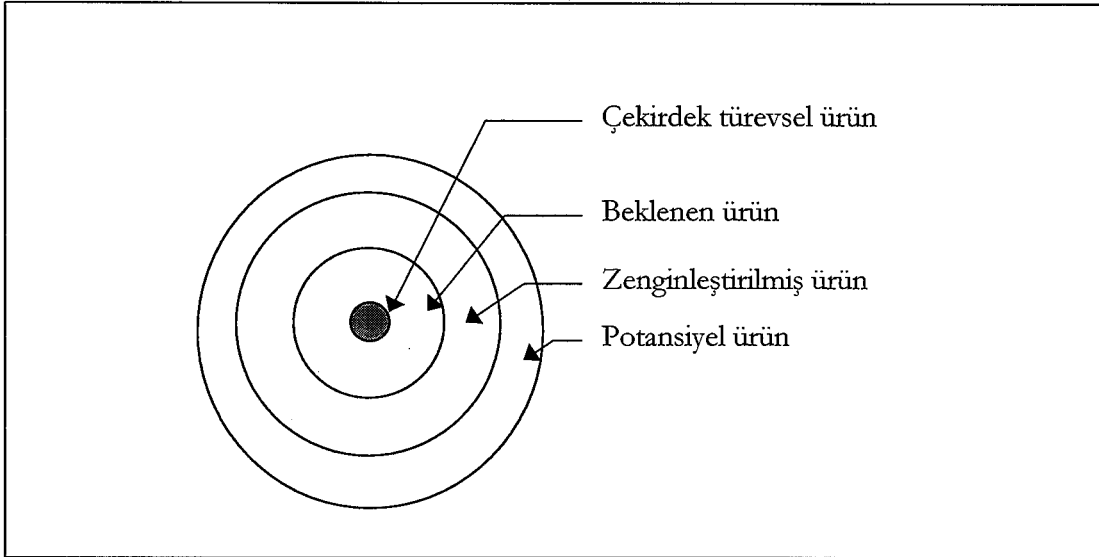
Ürünün geliştirilmesinde ürün 3 düzeyde düşünülmektedir.⁴⁰ Ana temel düzey çekirdek üründür (core product). Müşterinin gerçekte neyi satın aldığıının cevabıdır. Çekirdek ürün toplam ürünün merkezinde durmaktadır.

⁴⁰ Philip Kotler, **Marketing Management** (Altıncı basım, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1988), s.446.

Ürün planlayıcılar çekirdek ürünü elle tutulur (maddi) ürüne (tangible product) çevirmek zorundadır. Maddi ürünün beş temel özelliği vardır: kalite düzeyi, kendine ait özellikler, stil, marka ve paketlemedir.

Son olarak ürün planlayıcısı zenginleştirilmiş ürün (augmented product) yaratmak için için ek servis ve fayda pazara sunar. Rakipleri pazara sadece hardware ürünler sunarken IBM müşterinin esas istediği verimli software, hızlı bakım ve garanti gibi hizmetler vermiştir.

Harvard Business'te profesör olan Theodore Lewitt müşteri ihtiyaçlarını düşünerek "toplam ürün düşüncesi" ile ürünü Şekil-2.1 ile açıklamaktadır.



Şekil-2.1 Toplam Ürün Düşüncesi

Richard Whiteley, s.58.

Müşterinin alacağı "beklenen ürün"de doğru dağıtım programı, ödeme planı, kullanım sırasında alacağı teknik desteği içermektedir. Zenginleştirilmiş üründe ise Beklenen üründen fazlasını içermektedir. Ürünün çekiciliğini arttırmak için özel teknik destek servisi, müşteriye müşteri beklentilerini aşması için yeni zenginleştirilmiş özellikler sunmadır.

“Potansiyel ürün” de ise altının bulunduğu yerdir. Altın madenini bulmak demektir. Müşteriye ihtiyaçlarının sorulmasının ötesinde kendisinin farkında olmadığı gizli ihtiyaçlarını ortaya çıkararak yansıttığı üründür. Potansiyel ürün yeni ihtiyaçlara cevap verme fırsattır. Buradaki çıkmaz, müşteriye sorarak bu gizli ihtiyaçları belirlenmemesidir. Bunun yolunun müşterilerin rakip ve mevcut ürünlerinin kullanılmasını gözlemlemektir. Bu yolla problemler görülebilir ve müşterinin farkına varmadığı konular ve özellikler ortaya çıkarılır.

Ürünler dayanıklılık ve elle tutulabilirlik özellikleri açısından 3 grupta sınıflandırılabilir:⁴¹

Dayanıksız ürünler (nondurable): Bir veya birkaç kullanımda tüketilen elle tutulabilir ürünlerdir. Sabun, bira, tuz gibi ürünler örnek olarak verilebilir.

Dayanıklı ürünler (durable): Normal olarak uzun süreli kullanılan elle tutulabilir ürünlerdir. Beyaz eşya, giyim eşyaları, makineler örnek olarak verilebilir.

Servis: Satış amaçlı olarak sunulan faaliyetler, faydalar veya tatminlerdir. Saç kesimi veya onarım gibi elle tutulmayan ürünler örnek olarak verilebilir

2. Yeni Ürün Fikrini Doğuran Başlıca Nedenler

F.Russell Bichowsky'in “Bir işletmeyi savaş, panik, bankanın batması, grev veya yangın bile rakibin sahip olduğu yeni ve daha iyi ürün kadar kötü duruma sokamaz.” sözü ile vurguladığı gibi işletmeler gelişme ve ayakta durabilmesi için yeni ürün geliştirmek zorundadır. Geliştirmeyi yavaşlattığı veya durdurduğunda yukarıda bahsedilen felaketlerden daha ağır koşulların arasında kalacaktır.⁴²

⁴¹ Philip Kotler, **Aynı**, s.449.

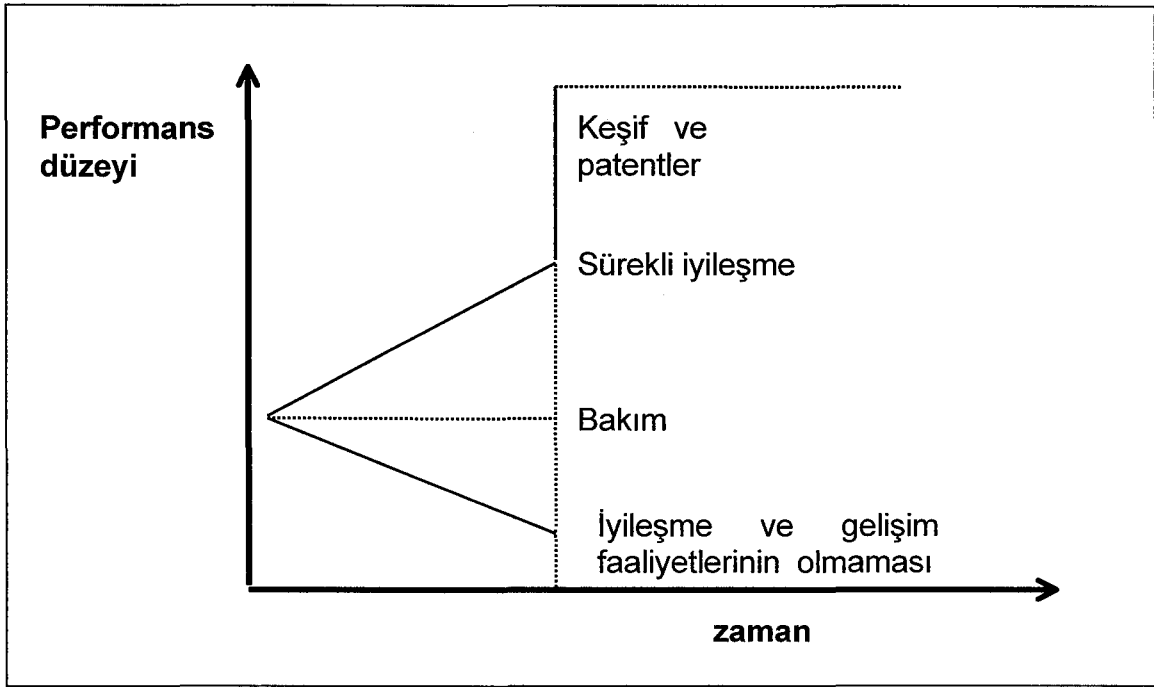
⁴² Douglas Dalrymple ve Leonard Parsons, **Ön.ver.**, s.333.

Yeni ürün fikri kapalı veya dar ekonomilerden çok, serbest veya tam rekabet kurallarının geçerli olduğu ekonomilerde gelişmekte ve ileri boyutlara ulaşmaktadır. Serbest ekonomilerde özen gösterilen nokta büyümedir. Piyasa seviyesindeki bu değişimler genellikle iki yönlü olmalıdır. Firmalar mutlaka pazardaki değişimleri gözönüne alıp bu değişimlere adapte olmaları gereklidir. Birincisi, pasif değişimlerdir. Firmalar bu değişikliklere uyar. İkincisi ise aktif değişimlerdir. Burada firmalar piyasadaki değişimi kontrol eder veya değişiklik meydana getirmeye çalışır.⁴³ Yeni ürün geliştirmeye işletmeleri zorlayan başlıca sebepler aşağıda sıralanmıştır;

Değişen Müşteri İhtiyaçları: Bugünün müşterisi talep etmesini bilen sürekli yenilikler arayan ve kolayca yeniliklere adapte olabilen yapıdadır. Geçmişte olduğu gibi sadece marka bağımlılığı ile tek bir firmada ısrarcı değildir. Müşteri değeri yaratılabilmesi için kaliteli ve müşterinin beklentilerini karşılayan ve aynı zamanda daha ucuz ürünler geliştirmek zorunluluğu doğmaktadır. Geliştirme yapmadığınızda bugün sizin olan müşteri yarın ürün geliştiren rakiplerinizin olacaktır. Tüketicinin seçiciliğine işletmeler ayak uydurmak için ürün geliştirmek zorundadır. Aynı zamanda teknolojik gelişmelerin ve bunun ürünlere yansıtılmasının çok hızlı oluşması işletmeleri minimum bu hızda gelişmeye zorlamaktadır. Bunun gerisinde kalmak ürünlerin demode olmasına sebep olmaktadır. Video kaydedicilerin 7 veya 8 yıl içinde ağırlığının 5 kilodan 250 grama kadar düşmesi ve bunun yanında çekim yaparken aynı anda kamera üzeri mini ekrandan seyretme,renkli çekim gibi fonksiyonlarının yeni modellerde eklenmesi ve aynı oranda fiyatının düşmesi teknolojiadaki gelişme hızının iyi bir örneğidir. Bilgisayarlardaki gelişimde diğer iyi bir örnektir. En fazla iki yıl içinde kullandığınız bilgisayar demode olmaktadır. Bu teknolojik hızda ürün geliştirilemezse müşteri değeri yaratılamadığından müşteri daha hızlı gelişim içinde olan rakibinizin olacaktır.

⁴³ Tayfun Turgay, "Yeni Ürün Düşüncesi ve Firmalar Açısından Etkinliği," **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt XII,Sayı no: 1-2 (1994), s.65.

Teknolojik Gelişmeler: Sürekli gelişme olmadığında, Şekil-2.2 de anlatıldığı gibi, işletme performansı aşağıya doğru yönelir ve çöker. Sürekli iyileşmeyi benimseyen organizasyonlarda işletmeler yaratıcılığı bünyesinde barındırır ve bunun sonunda yapılan keşifler ve patent çalışmaları ile sıçramalı iyileştirmeler sağlanır.



Şekil-2.2 İşletme Performans Düzeyi

Bjorn Andersan,s.8.

Rekabetin Artması: Sadece mevcut standartları sağlamak ve aynı düzeyde kalmak için çaba sarf etmek performansınızda gelişme sağlamayacaktır. Organizasyon iyileşme sağlamadığında rakipler bu boşluğu dolduracaktır. Rakiplerinizde gelişim içinde değilse bu boşluğu dolduracak bir aktör devreye girecektir.⁴⁴

İşletme dışında oluşan ve işletmeyi yeni ürün geliştirmeye sevk eden dış faktörlerin yanı sıra birtakım işletme içi faktörler mevcuttur. Yeni ürünlerin geliştirilmesinin altında yatan temel faktörlerden birisi işletmelerin uzun dönemde

⁴⁴ Bjorn Andersen, **Business Process Improvement Toolbox** (Wisconsin: ASQ Quality Press, 1999), s.7.

büyüme isteğinden ve eğilimden kaynaklanır. Uzun dönemde büyüme yeni ürünler pazara sunulmaksızın genellikle başarılmaz. Günümüzde sermaye maliyetlerinin gittikçe artması işletme hissedarlarının karlılık konusundaki hassasiyetlerini arttırmaktadır. Aynı zamanda yeni ürünler işletmelerin pazarda dinamik faaliyette bulduklarının göstergesi olarak işletmelerin borsa değerini artırır.⁴⁵

Ürün Yaşam Süresinin Kısalması: Yeni ürün fikrini doğuran son faktör ürünün yaşam süresi kavramından kaynaklanır. Ürünler de doğar, gelişir, büyür ve ölürlür. Bir ürünün yaşam eğrisindeki herhangi bir aşamada işletmenin sağladığı gelirler düşmeye başladığında üründe yapılacak uygun bir değişiklik ile ürünün ömrü uzatılabilir ya da düşüş dönemine girmesi ertelenebilir. Ürün gerçekten gerileme dönemine girdiğinde yeniden geliştirme çabalarına para harcamaktansa pazardan çekilmesine göz yumulur.⁴⁶

Artık herkesin bildiği gibi, Japonlar yeni bir ürünü örneğin, yeni bir otomobil modelini Amerikalı rakiplerine göre aynı ürün için gerekli sürenin yarısında, Avrupalılar için gerekli olan sürenin de üçte birinde pazara sürmektedir. Ayrıca herkesin bildiği gibi, büyük Amerikan işletmeleri Japonları taklitte yarışmakta ve araştırma ve geliştirme faaliyetlerini Japon modeline göre, yani çapraz-işlevsel çizgide yeniden düzenlemektedir. Ancak Japonlar artık bir sonraki aşamaya geçmektedir. Araştırma ve geliştirmeyi o şekilde yeniden düzenlemektedirler ki, normalde bir ürün için gerekli olan gayretle aynı anda üç yeni ürün üretebilmektedir. Bunu, bugünün yeni ürün setini ürünün satışa ilk çıkarıldığı gün konmuş olan son pazardan kaldırma tarihiyle başlayarak sistematik bir şekilde gerçekleştirmektedirler. Yeni sloganları şudur: "Bugünün yeni ürününü pazardan ne kadar hızlı kaldırırsak, o kadar daha güçlü ve karlı oluruz".⁴⁷

⁴⁵ Gülfidan Barış, "Yeni Mamul Geliştirme Sürecine Yönelik Bir Model," **Eskişehir Anadolu Üniv. İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt no VII, Sayı no 1-2: (1994), S.73.

⁴⁶ Aynı, s.75.

⁴⁷ Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, Çeviren: Fikret Üçgan (Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1993) ,s.209.

3. Ürün Geliştirme ve Ürün Geliştirme Tipleri

Buraya kadar yeni ürün ve ürün tanımlanmış ve niçin yeni ürün fikrinin gerekli olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Aşağıda yeni ürünün geliştirilmesi ve bunun projelendirme tipleri anlatılacaktır.

3.1. Yeni Ürün Geliştirme Kavramı

Yeni ürün geliştirme (YÜG) yeni ürünler ve servis için fikirlerin bulunması ve ticari olarak başarılı ürünlere çevrilmesi sürecidir. Yeni ürünler için araştırma müşterilerin yeni şeyler istediği ve yeni ürünlerin işletmenin hedeflerini başarmasına yardım edeceği varsayımı temeline dayanır.⁴⁸

Yeni Ürün Geliştirme ve Yönetimi Birliği'nin (PDMA) araştırmasına göre dünyada sadece % 56.4 işletmenin yeni ürün stratejisinin ve %54.5 işletmenin çok iyi tanımlanmış YÜG sürecinin olduğu bulunmuştur. %32.8 işletmenin ise YÜG'ye ait strateji ve tanımlanmış süreci yoktur.⁴⁹

Modern işletmelerin en önemli ve en riskli çabası ürün geliştirmedir. Riskler ve başarılı olunamayan yeni ürünler için harcanan paralar çok yüksektir. Fakat sonunda pazarda ayakta kalabilecek bir yer ile ödüllendirilmek vardır. Ürün geliştirme faaliyetlerine işletmeler sektörüne, örgüt kültürü ve finansal yapısına göre kaynak ayırmaktadır.

YÜG faaliyetlerinin şirketin toplam satış içindeki payı sektöre göre değişmektedir. Ortalama olarak toplam satışın % 40'ı yeni ürünlerden gelmektedir. Burada yeni ürün ile beş yıl ve daha az süre pazarda kalan ürün kastedilmektedir. Bu trend 1976-1981 yılları arasında %33, 1981-1986 arası % 40, 1986-1990 arası % 42

⁴⁸ Douglas Dalrymple ve Leonard Parsons, **Ön.ver.**, s.333.

⁴⁹ **Aynı**, s.333.

olmuş ve 1995 sonrası için % 52 düzeyine çıkması beklenmektedir. Aynı davranış şirket kar oranlarında da görülmektedir. 1976-1981 arası %22 iken 1995 sonrası için şirket karının %46'sının yeni ürünlerden gelmesi beklenmektedir. İşletmeler bu hedefleri desteklemek için pazara giren yeni ürün oranını yüzde 21 oranında arttırarak % 37.5 dan 45.3'e çıkarmaya çalışmaktadır .⁵⁰

Araştırma ve geliştirmeye harcanan paralar çok ilgi çekicidir. Amerika da Ar-Ge harcamaları yıllık 138 milyar dolar olarak açıklanmıştır. Gayri safi yurtiçi hasılanın (GSYİH) % 2.9'una denk gelmektedir. Almanya ve Japonya'da GSYİH'nın % 2.9'u Ar-Ge için harcanmaktadır. Amerika'da araştırmanın büyük çoğunluğu askeri araştırmaları içermekte ve %49'u devlet tarafından finanse edilmekte, Japonya'da % 71'i, Almanya'da % 64'ü ise özel sektör tarafından finanse edilmektedir.⁵¹

Her 7 yeni ürün fikrinden 4 adedi geliştirme faaliyeti olarak alınır. 1.3 adedi pazara sunulur ve sadece 1 adedi başarılı olur.

Bir işletmeye yeni ürünler iki yolla sağlanır. Birincisi doğrudan ürün geliştirme yaparak diğeri ise hazır olana ulaşmadır. İkinci yolda en çok kullanılan yöntemler diğeri işletmeleri veya patentlerini satın almak, lisans almak veya kiralamadır. Bu yöntemle ürün geliştirme direk olarak yapılmaz. Bunun yerine mevcut yapının kullanma hakkına sahip olunur.⁵²

Türkiye'de Tofaş fabrikası A.Ş. otomotiv sektöründeki gücünü arttırmak için İtalyan-Fiat firmasıyla işbirliğine girerek Fiat'ın sahip olduğu teknolojiye sahip olmaya çalışmıştır. Otomotiv sektöründeki gelişen teknolojiye İtalyan firması aracılığı ile ulaşmaktadır. Aynı şekilde Sabancı holding binek otomotiv sektöründe otomotiv tasarımını ve üretimini dünya devi Japon Toyota ile yaptığı ortaklıkla öğrenmeye başlamıştır. Aynı zamanda Türkiye'de üretmediği bazı markaları direk

⁵⁰Robert G.Cooper, **Winning at New Products** (İkinci basım, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Inc.,1993), s.8.

⁵¹ Aynı, s.5.

⁵² Kotler, **Ön.ver.**, s.405.

Japonya'dan ithal ederek satmaktadır. Sabancı holding kendisi için yeni ürün olan binek otomotiv sektörüne Toyota aracılığı ile girmiştir.

Biri Amerikan, biri Hollandalı, biri Alman ,biri de Japon, - her biri kimyasal solventlerin özel bir kolunda önder olan - dört küçük aile şirketi, kendi araştırma laboratuarlarını, solventler alanında uzmanlaşmış bir Amerikan üniversitesinin laboratuvarı ile birleştirdiler. Bu birleşme sayesinde 200 milyon dolarlık satışa ulaştılar ki, teknolojinin hızlı değişmesi karşısında, bu düzeylerde para kazanmadan , bir araştırma bütçesini desteklemeye yetecek kadar kaynak ayırmak mümkün değildir.⁵³

Yeni ürünün işletmeye sokulmasının ikinci yolu iki şekilde olmaktadır. Ürünün direk olarak kendi laboratuarlarında tasarlanması veya bağımsız tasarım araştırmacılarından işletme için belli ürünlerin geliştirilmesi istenmesidir.⁵⁴ İşletmelerin kendi ürünlerini tasarlamaları için organizasyonları içinde ürün geliştirme veya araştırma geliştirme faaliyetlerinin yer alması gereklidir.

3.2. Yeni Ürün Geliştirme Proje Tipleri

Projelerin tanımlanmasında dikkate alınan iki boyut, ürünlerdeki değişiklik ile üretim sürecindeki değişikliklerdir.⁵⁵ Her iki boyutta ne kadar fazla değişiklik olursa o kadar kaynağa ihtiyaç duyulur. Yeni ürün sınıflaması yapılırken işletme için ve pazar için yeni olması kavramlarının bilinmesi gereklidir. İşletme tarafından daha önce yapılmamış fakat diğer işletmeler tarafından yapılabilen ürünler **işletme için yeni ürünlerdir**. Pazarda ilk defa görülen ve yenilik içeren ürünler **pazar için yeni**

⁵³ Drucker, **Ön.ver.**, s.38.

⁵⁴ Kotler, **Ön.ver.**, s.405

⁵⁵ Barış, **Ön.ver.**, s.78.

ürünlerdir. Bu bazda geliştirme projeleri altı tipe ayrılabilir. Bunlar ile ilgili kısa açıklamalar aşağıda açıklanmış ve şekil-2.3 de özetlenmiştir.

İşletmedeki yenilik	YÜKSEK	Yeni ürün (%20)		Tamamıyla Yeni Ürün (%10)
		Mevcut ürünlere iyileştirmeler (%28)	Mevcut ürünlere ilaveler (%26)	
	DÜŞÜK	Maliyet azaltılması (% 10)	Tekrar konumlandırma (%7)	
		DÜŞÜK	Pazardaki yenilik	YÜKSEK

Şekil 2.3 Yeni Ürün Geliştirme Tipleri

Robert G.Cooper, s.12.

Tamamen Yeniliğe Dayalı Ürün Projeleri: Tamamıyla yeni ve öncü ürünlerdir. Ve öylesine yenidirler ki hiçbir mevcut ürün üretilen bu yeni ürünle eşit performans gösteremez. Compact diskler, fiber optikler, Sony walkmanler ve benzeri birçok ürün kategorisi pazara ilk sürüldüğü dönemde tamamıyla yeni olan, yeni bir pazara yönelik ürünlerdi. Böyle ürünler yeni teknolojileri ya da malzemeleri içerdikleri için hem ürünün hem de yeni ürün üretim sürecinin geliştirilmesi için gereklidir.⁵⁶

Böyle ürünler yapabilmemiz için teknoloji yaratmak gereklidir. Size ait olan ve üzerinde çalıştığınız ve sonunda bir ürüne dönüştürdüğünüz teknolojiniz yok ise tamamıyla yeni ve öncü ürünler yaratamazsınız. Özellikle araştırma ve

⁵⁶ Aynı,s.78.

geliştirmeye önem veren ve buna yatırımlar yaparak destekleyen işletmeler böyle bir şansa sahiptir.

Pazarlama açısından bakıldığında pazarda daha önce denenmemiş ve müşterinin tepkisinin görülmediği ürünlerdir. Bu durumda projenin her safhasında çok planlı olarak müşteriler projelere dahil edilmelidir. Prototipler üzerinden sürekli ürün hakkında müşteri sorgulanmalıdır. Bunun yanında bu yeni ürünün ikame ettiği ürüne göre daha iyi performansa sahip olması ve daha yeni teknolojiler kullanılması pazara daha ucuz ve daha fonksiyonel ürün sunmak demektir.

Bütün yeni ürünler içinde %10 luk kısmını tamamen yeni ürün kapsamaktadır.

Platform Projeler(Yeni Ürünler): Pazardaki mevcut ürünler üzerine birtakım değişiklikler yapılarak yaratılan ürün projeleridir. Mevcut ürünlerin hem özelliklerinde hem de üretim sürecinde değişikliği gerektirirken tamamen yeni teknolojileri sunmazlar. İşlem hızı artırılmış, bilgi değerlendirme kapasitesi genişletilmiş bilgisayarlar buna örnek olarak verilebilir.⁵⁷

Hewlett-Packard ilk laser yazıcı yaratan şirkettir. IBM bunu geliştirerek kendi ürün gamına yeni ürün katmıştır. IBM için yeni üründür. Pazarda yeni olmayan fakat işletme için oldukça yeni ürünler bu kategoriye girmektedir. Yaklaşık toplam ürün geliştirme ürünlerinin % 20 sini yeni ürünler oluşturmaktadır.⁵⁸

İyi planlanmış platform projeleri sonucunda, başarıyla üretilen mallar, tipik olarak maliyetlerde tasarruf sağlar, kalite iyileştirmelerini gerçekleştirir ve mevcut ürünlerin performansından daha yüksek performansta gelişmeler sağlar.

Mevcut Ürünlere İlaveler: Şirketin sahip olduğu ürün gamına yeni özellikler katılması ve aynı zamanda pazar içinde oldukça yeni ürün olmasıdır. HP'nin laser yazıcısının ikinci neslinde (Laserjet II-P) ev tipi bilgisayarlar için uygun, daha

⁵⁷ Aynı,s.78.

⁵⁸ Cooper, **Ön.ver.**,s.12.

ucuz ve daha küçük bir ürün sunması mevcut ürüne yeni ilavelerdir. Laserjet yazıcı gamında bu yeni özellikleriyle pazar içinde yeni özelliklerdir. Yeni ürünler içinde en büyük payı % 26 ile mevcut ürünlere yeni ilaveler almaktadır.⁵⁹

Türev Projeler: Mevcut ürünlerin maliyeti azaltılmış türevlerinden, mevcut üretim sürecinin geliştirilmesine kadar farklılık gösterir. Örneğin Kodak'ın geniş açılı, tek kullanımlık fotoğraf makinası Stretch, 1990 yılında pazara sunulan Fan Saver modelinden türetilmiştir. Stretch'in tasarımı sadece merceğin değiştirilmesi esasına dayanır. Fun Saver , bir kez kullanılabilen, içindeki filmin kullanıldıktan sonra banyo edilmesi ve fotoğraf makinesinin dış aksamının atılması ya da yeniden üretim sürecine dahil edilip, işleminden geçirilmesini mümkün kılan ucuz fotoğraf makinası türündendi. Daha sonraları Kodak daha geniş çekim yapabilen ve su geçirmez modelini yapmıştır.⁶⁰

Pazarda bulunan fan soğutmalı kompresör motorunda iyileştirme ve ucuzlatma yaparak yağ ile soğutmalı hale getirilmesi, özellikle otomotiv sektöründe her yıl yenilenen modellerinde bir önceki yıla göre bir kaç fonksiyon eklemesi tipik bir türev ürün projeleridir.

Türev projelerde ürün geliştirme işi tipik olarak üç kategoriye ayrılır; **üründe küçük değişiklikler yapmak**; yeni ambalajlama ya da yeni bir özelliğin ürün bünyesine katılması; **üretim sürecinde küçük değişiklikler yapmak**; daha düşük maliyetli üretim süreci gibi, hiç ürün değişikliği olmaksızın ya da çok az bir değişiklikle ürünün güvenilirliğinin ya da kullanılan materyalin değiştirilip geliştirilmesi; **ürün ve üretim sürecinde aynı anda değişikliklerin yapılması** olarak üç farklı şekilde türev ürün projelendirilmesi yapılır. Tasarım değişikliği çok az olduğu için daha az ürün geliştirme kaynağına ihtiyaç gösterir ve kısa sürede tamamlanırlar.

⁵⁹ Aynı, s.12.

⁶⁰ Barış,Ön.ver.,s.79.

Özellikle eski ürünlere yeni değerler eklenerek yaratılan türev ürünler tüm yeni ürünler içinde % 26lık yer kaplamaktadır.

Yeni Konumlandırmalar: Mevcut ürünlere yeni uygulamalar ve eski ürüne yeni pazarlarda farklı uygulamalar için yeniden hedeflendirmektir. Aspirin yıllarca baş ağrısı ve rahatlatıcı olarak kullanılmaktaydı. Yeni medikal kanıtlar aspirinin kalp krizini önleme, kanı sulandırma gibi daha farklı yararlarının olduğunu ortaya koymuştur. Yeniden konumlandırma tüm yeni ürün geliştirmenin % 7 sini kapsamaktadır.⁶¹

Maliyet Düşürme Projeleri: Performansında aynı veya küçük değişiklikler olan veya aynı kalan mevcut ürünlerin yerini alacak olan daha düşük maliyetli tasarlanan yeni ürün projeleridir.

Pazar için çok yeni bir ürün değildir. Genelde pazardaki fiyat baskısı ile bu tür projelere başlanır. Pazarda rakipleriniz benzer ürünlerde daha düşük fiyatla pazarda ise sizin rekabet şansını baştan öldürmektedir. Aynı özelliklere sahip ürünü daha düşük maliyetle tasarlamak hedefi ile ürün geliştirmeye başlanır. Bu verimlilik, yeni teknolojilerin kullanılması ve mevcut ürünlerin geriye dönük analizi ve piyasadaki rakip ürünün kıyaslama (benchmark) çalışmasıyla sağlanır.

Daha önce de bahsedildiği gibi Japonlar ürünlerini organize olarak terk etmekte ve terk ederken yerine yeni ürünlerini organize olarak geliştirmektedir. Yeni bir ürünü belirli bir süre sonra piyasadan kaldırmaya önceden karar vermekle, Japonlar kendilerini bunun yerine yeni bir ürünü derhal devreye sokmak için çalışmaya, bu işi de üç paralel doğrultuda yapmaya zorlamaktadırlar. Birinci doğrultu - Japonlar buna **Kaizen** diyorlar - kendilerine özgü hedefleri ve bitiş tarihleri olan organize çalışma ile iyileşmedir. Örneğin 15 ayda maliyette %10'luk bir tasarruf ve/veya performans özelliklerinde %15'lik bir yükseliş. Bunun öyle bir şekilde yapılmasıdır ki özü itibarıyla değişikliğe uğrayıp aslında yeni bir ürün olmaktadır. İkinci doğrultu "**sıçrama**" dır. Diğer bir deyişle, eskiden yola çıkarak

⁶¹ Cooper, **Ön.ver.**, s.13.

yepyeni ve farklı bir ürün geliştirilmesidir. Sony'nun yeni geliştirilmiş taşınabilir teypten Walkman'i geliştirmesi değişmez bir örnektir. Üçüncü olarak **özgün yeniliktir**. Önde gelen Japon şirketleri kendilerini öyle organize etmektedirler ki bu üç doğrultu aynı anda ve aynı çapraz-işlevsel ekibin yönetimi altında izlenebilmektedir. Bunun sonuçları - hiç olmazsa yapılan budur - mevcut her ürünün yerine bir değil üç yeni ve farklı ürün üretilmesi ve yatırıma aynı zaman ve parayı harcayarak geliştirilmiş bir ürün kazanılması; bir "sıçrama"; sonra da özgün bir yenilik, bu üç yeneden birinin piyasada önderliği ele geçirmesi ve "yenilikçinin" karı" nı oluşturmasıdır.⁶²

4. Yeni Ürün Geliştirme Başarı Faktörleri

Yeni ürün performansları genellikle ürün tipi ve yapılan proje tiplerine bağlıdır. Daha önce incelenen ürün tipleri basitleştirmek açısından aşağıda üç kategoriye ayrılarak performans yönünden inceleme yapılmıştır;⁶³

En yeni ürünler, Dünyada tamamen yeniliğe dayalı ürünler ve işletme için yeni ve yaratıcı yeni ürünlerdir (toplam ürün geliştirme projeleri içinde %30'luk kısmı içermektedir).

Orta düzeyde yeni ürünler, işletme için yeni olan ürünler, pazar için çok yeni olmayan ürünler ve mevcut ürün üzerinde ilaveler ile yeni ürün projeleridir (%47).

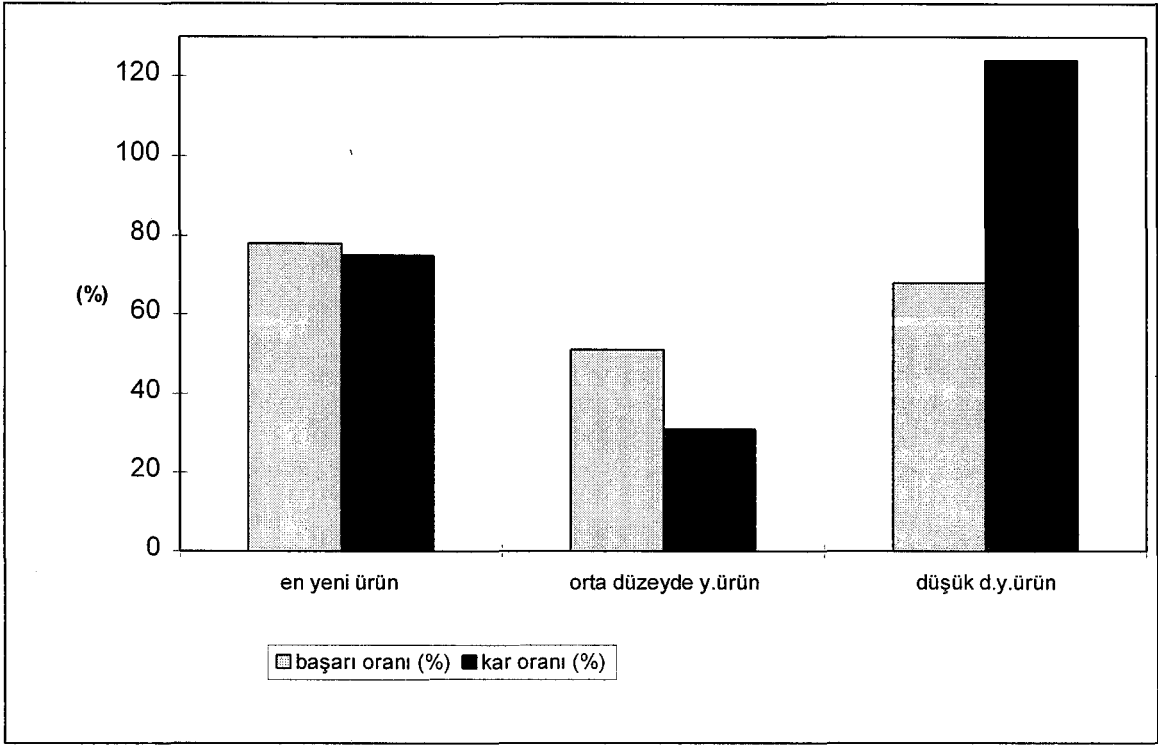
Düşük düzeyde yenilik içeren ürünler, mevcut projeler üzerinde yapıları revizyonlar, maliyet düşürme ve yeniden konumlandırma projelerini içermektedir (%23).

Ürün yeniliklerindeki etki beklenildiği gibi değildir. Başarısızlık oranı veya başarı yeniliklerle doğru orantılı olarak değişmemektedir. Şekil-2.4 de belirtildiği gibi U şeklinde parabolik bir ilişki vardır.

⁶² Drucker, **Ön.ver.**,210

⁶³ **Aynı**,s15.

Performans değerlendirmesinde iki anahtar ölçüm kullanılmaktadır. Bunlar başarı oranı ve kar oranı veya sermayeden elde edilen getiri oranıdır. Başarı oranı ile kastedilen işletmenin finansal kriterlerini karşılayan ürün oranıdır.



Şekil-2.4 Yeni Ürün Başarı Faktörleri

Robert G.Cooper, s.15.

Grafik incelendiğinde yüksek seviyede yenilik kadar düşük seviyede yenilik yapılan ürünlerde de başarı ve kar yüksek görünmektedir. Orta düzeyde ise bu iki grubun arkasında kalmıştır. Yenilik ve yaratıcılık kadar yenikçi olmamakta başarılı görünmektedir. Orta kademede ise pazar için yeni olmayan ürünler pazara sunulduğunda takip edilen ürünün hataları tekrarlanmaması açısından olumlu görünmesine rağmen, **pazarda değişiklik yaratmaması, geç kalma, ürün hayat seyrinde düşme** dönemine girmesi gibi etkenler başarı oranını düşürmektedir.

Başarı oranı ve ürün performansı ürün tipi ve ürünün yeniliğine bağlıdır. Sürekli yeni ürünler tasarlamak ve pazara yeni ürünler sunmak başarı oranını arttırmaktadır. **Uzun süreli yenilenmeyen ürünler başarıyı düşüreceklerdir.**

Bunun yanında konumlandırma veya daha ucuzlu maliyetli ürünler yaratmak performansı arttırmaktadır.

Avrupa birliğinin Avrupa da kıyaslama veri tabanının geliştirilmesi amacıyla finanse ettiği “Gelişmiş Performans için Avrupa Ağı Çalışmaları” kısa adıyla ENAPS (European Network for Advanced Performance Studies) yaptığı çalışmalara göre ürün geliştirme ve müşteri tatminin sağlanması ile ilgili performans göstergeleri Tablo-2.1 de gösterilmiştir.⁶⁴

Tablo-2.1 Ürün Geliştirme Performans Göstergeleri (ENAPS)

Gösterge	Birim	Formül
ÜG tamamlanma süresi	hafta	
ÜG gücü	%	(toplam ürün mühendisliği ve tasarım maliyeti+toplam araştırma maliyeti+toplam ürün- ilgili proses mühendisliği maliyeti)/satış
ÜG güvenilirliği	%	tasarım değişikliği ile ilgili toplam müşteri şikayeti / toplam yeni ürün sayısı
yeni ürünlere ait garanti maliyetleri	%	yeni ürünlere ait garanti maliyetleri/yeni ürünlerin satış tutarı
eşzamanlı müh. Tekniklerinin kullanılma yaygınlığı	%	kullanılma oranı
patent	%	ödüllendirilmiş patent sayısı/ toplam sahip olunan patent sayısı
yeni ürünlere ait garanti maliyetleri	%	toplam satış içinde yeni ürün oranı
pazara giren yeni ürün performansı	%	toplam yeni ürün içindeki başarısız yeni ürün sayısı
yeni ürün oranı	%	son bir yıl içinde geliştirilen yeni ürün sayısı/toplam aktif ürün sayısı
ÜG amaçlı toplam çalışan sayısı	%	ÜG de çalışan sayısı / toplam çalışan sayısı
pazara sunma hedefi	%	son üç yıl içinde pazara geç sunulan ürün sayısı / son üç yılda pazara sunulan ürün sayısı
tekrar kullanılabilen komponent sayısı	%	son yıl içinde üretilen tekrar kullanılabilen komp. Sayısı / geçen yıl üretilen toplam komp. sayısı
çok kez kullanılma	%	çok kez kullanılabilen komponent sayısı/ toplam komponent sayısı

Andersen,1999,s.227.

⁶⁴ Andersen,Ön.ver.,s.227.

5. Yeni Ürün Geliştirme Yönetim Stilleri

Ürün geliştirme yönetimleri ürün özelliğine, sektörüne, pazar yapısı gibi özelliklere bağlı olarak değişmektedir. Genelde pazarlama faaliyetleri ve marka yönetimi için bir yönetici ve ürünün geliştirilmesi için ayrı bir yönetici olan yapılanmalar tercih edilmektedir.

Ürün geliştirmede anahtar faktör etkili örgütsel yapıyı kurmaktır. İşletmeler genelde aşağıda bahsedilen ürün geliştirme yönetimlerini tercih etmektedir.⁶⁵

Ürün Yöneticileri: Bazı işletmeler yeni ürün fikrinden ürünün satılmasına kadar olan süreçten ürün yöneticisini sorumlu tutmaktadır. Pratikte bu sistemin bazı zararları vardır. Ürün yöneticileri genelde kendine bağlı ürün grubunu yönetmekle meşgul olmaktadır. Bunun yanında yeni ürünün geliştirilmesine gerekli zamanı ayırmamaktadır. Yeni ürün geliştirme konusunda bilgi ve altyapıya sahip değildir.

Yeni Ürün Yöneticileri: General Foods, Johnson&Johnson gibi işletmeler bu tip yöneticilere sahiptir. Bu yöneticiler yeni ürün grup yöneticilerine faaliyetlerini raporlamaktadır. Konusunda bilgi birikimi ve tecrübesi olan, yeni ürün geliştirme konusunda profesyonel biri olmalıdır. Diğer taraftan aynı anda ürün gamının genişlemesi ve revizyonlarından da sorumludur.

Yeni Ürün Kurulu: Çoğu işletmeler tepe yöneticilerinden kurulu bir yeni ürün kuruluna yeni ürün ve revizyonlarını sunmakta ve onay almaktadır.

Yeni Ürün Bölümleri: Özellikle büyük işletmelerde tepe yöneticiye bağlı bir yönetici tarafından yönetilen yeni ürün geliştirme bölümleri vardır. Bölümün ana sorumluluğu yeni ürünlerin yaratılması için araştırma yapılması, araştırma geliştirme bölümü ile koordinasyonun kurulması, saha testlerinin organizasyonu ve takibi ve pazara sunulması sürecidir.

Yeni Ürün Takımları: Farklı operasyon bölümlerinden katılıp belli bir ürün üzerine odaklanan gruplardır. Genelde yaratıcı insanlardan oluşmaktadır. 3M

⁶⁵ Phillip Kotler, **Marketing Management** (Altıncı basım, New Delhi: Prentice Hall of India, 1996), s.320.

firması buna benzer bir yapı kurmuştur. 3M her yıl 100 adet yeni ürünü pazara sunmaktadır. Yaratıcının desteklendiği bir örgüt kültürüne sahiptir. Sadece mühendisler değil tüm çalışanlar fikir yaratmak için desteklenmektedir. Herhangi biri bir fikre sıcak bakıyorsa o konuda fikir sahibi olması, patentinin olup olmadığı, nasıl kar getireceği, nerede üretilebileceği konusunda çalışma fırsatı yaratılır. Fikir tutarsa yeni ürün grubu kurulur. Bu grup pazarlama, Ar-Ge, üretim ve satış birimlerinde çalışanlardan oluşmaktadır. Her takımın başında bürokratik engellerin aşılması ve yönlendirmek için şampiyon yönetici olmaktadır. Eğer ürün başarısız olursa grup üyeleri eski görevlerine geri dönmektedir. Her yıl 3M başarılı takımlara, eğer yeni ürün üç yıl içinde Amerika içindeki satışlarında 2 milyon dolar artış, dünya çapında 4 milyon dolar artış sağladıysa "altın adım" ödülü vermektedir.

Etkili ürün geliştirme faaliyeti disiplinler arası yaklaşım ile sürecin başlangıcından itibaren takım çalışması ile başarılı olmaktadır. Tasarım grubu, üretim , pazarlama birimleri projenin başından itibaren birlikte çalışmaktadır. Pazarlama yeni fikirleri, müşteri beklentilerini ve tercihlerini ortaya koyarken tasarım ve üretim grubu prototipleri bu çerçevede hazırlar. Müşterinin tepkisi prototip üzerinden alınır ve sürekli iyileştirme ve geliştirme yapılarak devam edilir. İleriki konularda takım çalışmasının ürün geliştirme süreci içindeki ilişkileri görülecektir.

Chrysler firması tarafından yeni otomobil projesi için disiplinler arası yaklaşımla kurulan ürün geliştirme takımı sayesinde % 40 ürün geliştirme süresi düşürülmüştür. Honeywell yapı kontrol bölümünün disiplinler arası yaklaşımla kurduğu takım ile % 50 zaman tasarrufu, % 5-10 maliyet düşümü ve % 97.6 hatasız ürün hedeflenmiştir. Hewlett-Packard'ın kurduğu takım sayesinde ise aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.⁶⁶

- ⇒ üretim maliyetinde % 45 iyileşme,
- ⇒ geliştirme çevriminde % 35 azalma,
- ⇒ sahada arızalı oranında % 60 azalma,

⁶⁶Margaret Bruce ve G.Wim Biemans, **Product Development**(West Sussex: John Wiley&Sons,1995), s.147.

⇒ hurda ve tamir ve bakım maliyetinde % 75 azalma

Dünya çapındaki işletmelerin deneyimine göre ideal ürün geliştirme takımları aşağıdaki özelliklere sahiptir;⁶⁷

- * 10 veya daha az takım üyesi,
- * Gönüllü çalışacak elemanlar,
- * Düşünce aşamasından üretim aşamasına kadar elemanların takımda yer alması,
- * Hemen hemen tüm zamanını takım içinde geçirmesi,
- * Pazarlama, kalite, malzeme, üretim ve ürün geliştirme bölümlerinden takım elemanlarının yer alması,
- * İletişim kuracak şekilde takım elemanlarının oturma planı.

Deneyim ve yapılan çalışmalara göre başarılı takım çalışması için iyi kurulmuş yapı ile başlamalıdır. İyi yapı aktif yönetici desteği ve takım elemanlarının rollerinin tanımlanmasıdır.

6. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Tatminsizliği

Her yeni ürün pazara sürüldüğünde müşteri tarafından kabul görmeyebilir. Müşterinin beklentilerini karşılamayan ürünlerden işletmeler kar edemez ve başarısız olur. Müşteri tatmini sağlanmadığında doğal tepkisi firmanın ürünlerini terk etmek olacaktır. Birinci bölümde vurgulandığı gibi müşteri odaklı olmanın hedefleri incelendiğinde müşterideki bilgiye ulaşmak, bu bilgiye göre ürün tasarımı yapmak ve müşteri beklentilerini karşılayan ürünler sunmaktır. Müşteri odaklı ürün geliştirilmediğinde müşteri kaybedilmeye mahkumdur.

⁶⁷ Jack B. Revelle ve diğerleri, **From Concept to Customer**(birinci basım, New York: International Thomson Publishing Inc., 1995), s.115.

6.1. Başarısızlık Nedenleri

Başarısızlık sebepleri irdelendiğinde yeni ürün geliştirme sürecinde yapılan hatalardan kaynaklandığı, müşteri yerine kararlar verildiği, varsayımlar yapıldığı, müşteri değeri yaratılması konusunda duyarsız kalındığı görülmektedir. Son yapılan araştırmalarda yapılan hatalar aşağıdaki gibi sınıflanabilir:

1. Müşteri Sesinin Dinlenmemesi: Müşteri araştırmasının ana amacı müşteri isteklerinin belirlenmesi ve mevcut ve gelecekteki ürün tasarımlarına ışık tutmasıdır. Yetersiz düzeyde müşteri araştırması yapılması, çok az saha testi yapılması ve sadece iyimser tahminlerde bulunulması geliştirilen ürünün başarısız olma sebeplerindendir.

Diğer çok ciddi ve yaygın olarak yapılan hata da geliştirilen ürünün tasarımcı veya Ar-Ge bölümlerinin gözünde yeterli görüldüğüdür. Tasarım aşamasında kararlar mühendislik düzeyinde karar verilerek devam edilir. Geliştirilen ürün ile müşteri istekleri arasındaki fark süreç içinde açılmaktadır. Bu tip hataların genel ürün geliştirme içindeki oran %24 civarındadır.

Faturası ağır bir örnek olarak IBM'in 1980 yılında ilk ev bilgisayarı olan PC Jr.'ın pazara girmesi verilebilir. Bu bilgisayar birçok teknolojik yenilik içermektedir. Kablosuz klavye, tümüyle yeni iç yapı gibi özelliklerine rağmen hedef kitle olan yetişkinlerin temel ihtiyaçlarını karşılamamaktaydı. Örnek olarak klavye klasik IBM klavyesinden farklı ve çocuk klavyesine benzemektedir. Yukarı aşağı tuşları yerine sakıza dokunma gibi his veren bilyalı tuş konmuştu. Bilgisayar kullanıcılarının bekledikleri özellikleri ekleme yolu ile genişleme imkanına da sahip değildi. Sonuç olarak PC Jr. Bilgisayar pazarı için ölmüştü ve müşteri odaklı ürün tasarlamamanın maliyeti 100 milyon dolardı.⁶⁸

Başarılı rakipte görülen başarılı ürün izlenerek proje başlatılmaktadır. Rakibine benzer ürün yapma stratejisi ile ürün yapılmaktadır. Ürün bir kez pazarda tepe

⁶⁸ Cooper, **Ön.ver.**,s.27.

noktaya ulaştığında satışlar beklentilerin aşağısına düşmeye başlamaktadır. Müşteri değeri yaratılmayan benzer bir ürüne müşterinin dönmesi için bir sebep yoktur. Bu tip hataların genel ürün geliştirme içindeki oranı %24 civarındadır.

2. Teknik Problemler: Tasarım ve üretim aşamasında yaşanan teknik problemler en yaygın ürün geliştirme başarısızlık sebeplerindedir. Laboratuvar çalışmaları tamamlanmadan deneme üretimi ve seri üretime geçme, pazara sunma aşaması öncesi yaşanan yetersiz mühendislik, tasarım ve teknik araştırmalardan dolayı başarısızlıklar yaşanır. Bunun dışında müşteri isteklerinin anlaşılmasından kaynaklanan teknik hatalar yapılmaktadır. Örnek olarak çok mükemmel ürün tasarlamak beklenti üstü mühendislik ve para harcanarak **(overengineered)** müşterinin isteğinden farklı ürün tasarlanmaktadır. Müşterinin isteğinin volkswagen olduğu pazara Mercedes gibi bir ürün vermek demektir.⁶⁹

Sektöründe lider firmalar genelde müşteri değeri yaratılması için , müşteriye daha ucuz, kaliteli ve servis edilebilir ürünler vermek için 6 sigma anlayışı ile çalışmaktadır. Yukarıda bahsedilen konu yanlış anlaşılmalıdır. Mercedes araba kalitesinde ve volkswagen araba fiyatında müşteriye sunmak müşteri değeri yaratılmasıdır. 6 sigma anlayışı ve müşteri değeri yaratılmasına etkisinin daha iyi anlaşılması için aşağıda detaylı anlatılmaktadır;

Altı Sigma; Bu uygulama ile rakiplere karşı avantaj sağlanmaktadır. Kalite yükselmekte, maliyet ve çevrim süresi düşmektedir. Yüksek kaliteli ürünler başarı için garanti değildir. Düşük kaliteli ürünler ise başarısızlık için garantidir. Eğer ürün kalitesi müşteri beklentilerini karşılamaz ise firma en iyi haliyle vasat konumda kalacaktır. Ortalama bu firmanın 4 sigması herhangi bir sektörde ortalamadan daha iyi değildir. Fakat çoğu sektörde çoğunlukla sektörün lideri olan bir firma 5 veya 6 sigma anlayışını benimsemiştir.⁷⁰

⁶⁹ Aynı,s.21.

⁷⁰ Naumann,Ön.ver.,s.34.

Dört ve altı sigma arasında şok edici kalite farkı vardır. Öncelikli olarak bazı kavramların açıklanması gereklidir. Bir sigma ortalamadan bir standart sapmadır., Dört sigma kalite standardının anlamı eğer ortalama çok iyi tasarlanırsa kabul edilebilir limitin ortalamadan 4 sigma aşağı veya yukarı olmasıdır. Eğer proses normal dağılım gösterirse , yaygın düşünce üretimin %99.7'lik kısmı kabul edilebilir limitlerin içinde kalmasıdır. Üretim sadece basit ve tek işlemden geçiyor olsa idi çok iyi kalite denebilirdi. Maalesef çok az ürün bu kadar basit işlemde geçmektedir.

Ortalama bir televizyon üretiminde bin adet farklı işlem vardır. Eğer her işlem dört sigma anlayışı ile yapılırsa çok az bir kısmı hatalı pazara sunulurdu. Düşük kalite düzeyinin sebebi her işlemdeki katlanır olarak artan hataların toplam ürüne yansımalarıdır. Üç sigma kalite uygulamasında, sıfır adet televizyon hatasızdır(defect free). Dört sigma da %20, beş sigma da %79.24, altı sigmada ise % 99.66 oranında televizyon hatasızdır.

Altı sigma kalite düzeyinde hata oranı bir milyon işlem içinde 3 veya 4 adettir. Üç veya dört sigmada ise hata oranı yüzde ile tanımlanmaktadır. Bazı hatalar televizyonun tümüyle çalışmasına sebep olmayacaktır. Bazen müşteri bazı hataları algılamayacaktır. Sektörde lider konumundaki firma altı sigma kalite düzeyi uygularken , rakipler 4 veya daha düşük sigma uygularsa , lider firma müşteri üzerinde kalite imajı yaratacaktır. Sonuç olarak altı sigma rekabet avantajı yaratacaktır. Lider firma bu konuma gelmesi için üç veya dört yıl bir çalışma yaparken takipçi firmalar aradaki farkın kapanması için kalitesini liderden daha hızlı iyileştirmek zorundadır.

Maliyet azaltılması için yeniden işleme (rework) nin azaltılması gereklidir. Yeniden işleme yapılan hatanın düzeltilmesi ve beklenmesi olarak tariflenebilir. Dört sigma düzeyindeki ortalama bir firmanın daha önce üretilmiş bir ürünü yeniden işlemesi için toplam satışın % 15-20' si kadar para harcaması gereklidir. Yeniden işleme, montaj veya üretim aşamasında olduğu gibi müşteriden hatalı ürün olarak gelebilir veya servis görebilir. Yeniden işleme bütün üretim veya

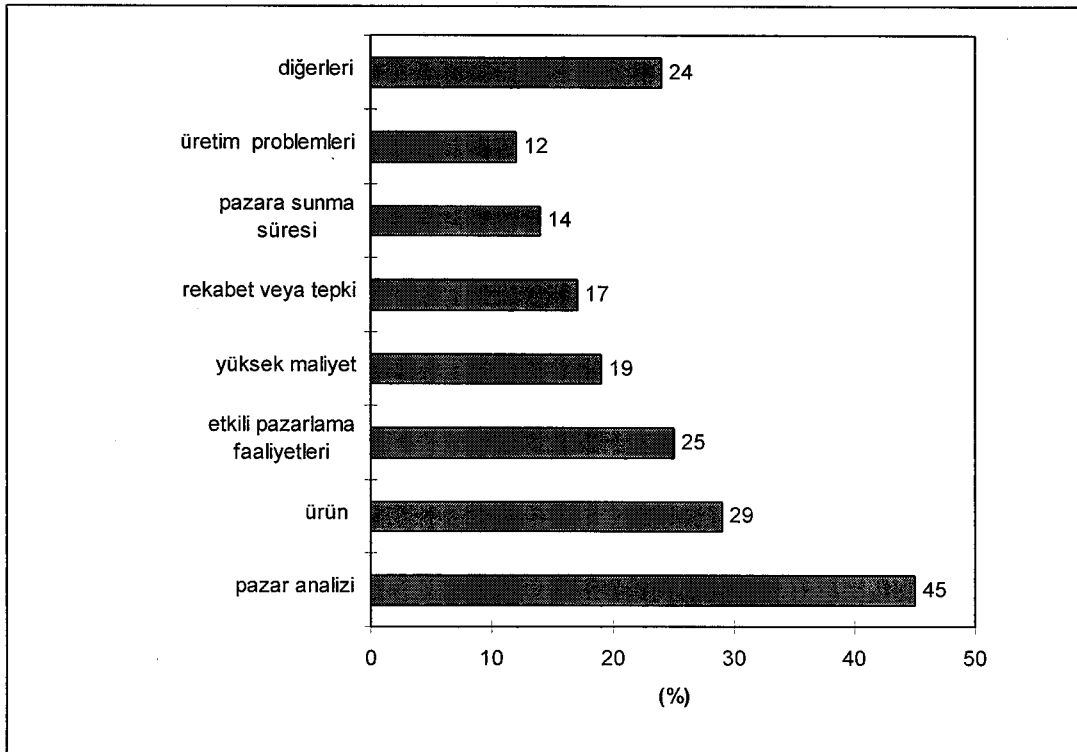
üretim dışı işlemlere yayılır. Altı sigma kalite düzeyine ulaşmaya çalışan Motorola da yeniden işleme maliyeti çok düşük düzeydedir. İşin bir kerede doğru yapılması hedeflenmektedir. Ürünlerin toplam maliyetinde rakiplerine göre % 15-20 oranında avantaj sağlamaktadır. Elektronik cep not defterinde ürün tadilatı için çevrim zaman faktörü 300:1 dir. Aynı üründe hatalar arasındaki ortalama zaman 150 yıldır. Yeniden işleme hatta hata tespiti için kalite kontrol muayenesi hiç yapılmamaktadır. Bütün bunlar ürün maliyetine yansımaktadır. Hatalı üründen kaynaklanan müşteri tatminsizliği maliyeti düşecektir.

3. Ürünün Pazara Sunulma Süresindeki Dengesizlikler: YÜG süreci sırasında müşteri tercihleri değişebilmektedir. Ürün geliştirme süresi çok uzun olan işletmelerde ürün pazara sürüldüğünde rakipleriniz daha gelişmiş ve müşteri değeri yaratılmış ürünlerle pazara girebilmektedir. Projenin başlangıcında tariflenen ürün ile proje tamamlandığında müşteri beklentileri değişebilmektedir. Daha önceki konularda belirtildiği gibi Japonya Avrupa şirketlerine göre 3 kat daha hızlı ürün pazara sunmaktadır. Rakipleri pazara girdiğinde ürünün ömrü tamamlanmış olmaktadır. Müşterinin proje başlangıcında daha hızlı ve konforlu bir otomobil tercihi varsa ve proje bu bazda başladığında ürün geliştirme süreci sırasında rakiplerin hava yastığı ile pazara girmesi ile müşteri tercihinde konfordan önce hava yastığı aramaktadır. Hava yastığı tasarımı yapıldığında rakipler yan koltukta ve arkada oturanlar için de hava yastığı ile pazara girdiğinde müşteri beklentisi o tarafa kaymaktadır. Müşteri beklentisinin zamanında iyi algılanıp tasarıma yansıtılması gereklidir. **Rekabetin yoğun olduğu günümüzde ürünün yaşam dönemi çok kısalmakta ve müşteri beklentileri çok dinamik yapıya ulaşmaktadır.**

Çok uzun zamanda ürün tasarlamak kadar süreçte bazı adımların atlanarak sürenin kısaltılmaya çalışılması da çok tehlikelidir. Bu gibi durumlarda genelde ürünün sahada test edilme süresi kısalmakta veya hiç yapılmamaktadır. Bu adım atlanarak pazara sunulan üründe problemler müşterinin kullanımı sırasında çıkmaktadır. Müşteride kullanım sırasında çıkan problemler müşterinin firmaya

olan güvenini sarsmakta ve müşterinin rakibe gitmesine sebep olmaktadır. Yıllarca uğraşılan firma imajı bir hata ile tümüyle kaybedilebilmektedir.

Ürün geliştirme faaliyetlerinde başarısızlık sebepleri Şekil-2.5 de özet olarak verilmektedir.



Şekil 2.5 Yeni Ürün Geliştirme Başarısızlık Sebepleri

Robert G.Cooper,s.22.

6.2. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Yapılan Hatalar

Cooper tarafından 103 adet firmaya ait 203 adet gerçek yeni ürün geliştirme çalışmaları incelenerek süreç sırasında yaşanan problemler, tuzaklar, yanlışlıklar incelenmiştir.⁷¹ Daha sonra detaylı olarak incelenen ve Tablo-2.2 de özet halinde anlatılan YÜG sürecinde hangi süreç adımlarının ne kadar uygulandığı ve süreç

⁷¹ Cooper,Ön.ver.,s.28.

sırasında yapılan hatalar anlatılacaktır. 103 adet ürün ticari başarıya ulaşmış ve 80 adet ürün başarısızlığa uğramıştır.⁷²

Tablo 2.2 Ürün Geliştirme Süreci Özeti

süreç faaliyeti	Açıklamalar
ilk eleme	projenin başlama kararının verilmesi
ilk pazar çalışması	ilk pazar çalışması, olası pazar ve rakiplerin durumu
ilk teknik analiz	ürünün geliştirilebilirliği ve üretilebilirliğinin analizi, literatür çalışması
detaylı pazar analizi	pazar araştırması, detaylı pazar çalışması, kullanıcı ihtiyaç ve istekleri, konsept testleri, konumlama çalışmaları, rakip analizleri, müşteri ile mülakatlar, saha çalışması
finansal ve stratejik analiz	finansal analiz, risk oranı, rekabet avantajı incelemesi gibi
ürün geliştirme	fiziksel ürünün geliştirme çalışması
laboratuvar testleri	laboratuvar şartlarında veya kontrollü olarak ev ortamında test edilmesi, alfa testleri
saha ürün testleri	sahada ürünün müşterileri ile test edilmesi, beta testleri
deneme saha satışı	sınırlı coğrafyada, sınırlı sayıda müşteriye deneme olarak satışının yapılması,
deneme üretimi	sınırlı sayıda üretim yapılması
ticari analiz	pazara sunmadan evvel ticari olarak analiz edilmesi
seri üretim	ticari olarak seri üretime başlanması
pazara sunu	ürünün pazara verilmesi, pazarlama planının yapılması

Cooper, 1993, s.29

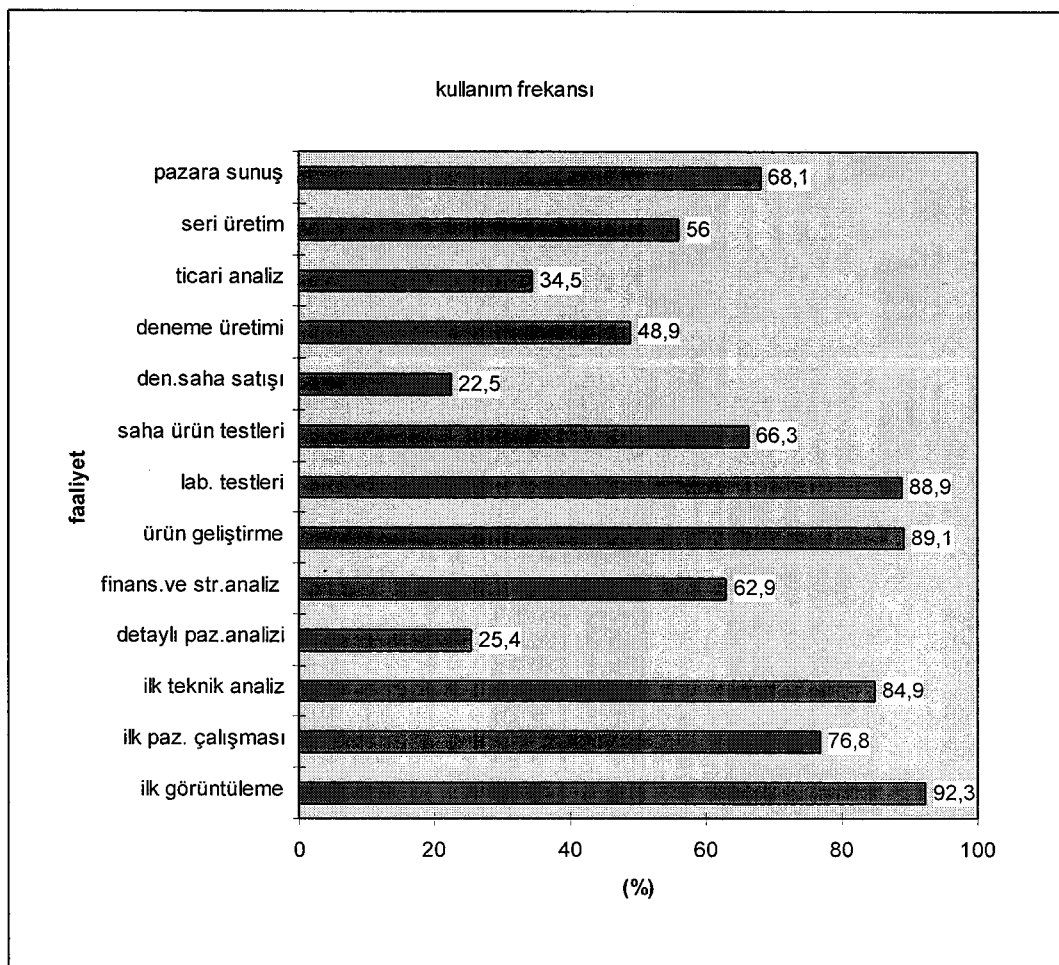
Firmaların ürün geliştirme sürecindeki uyguladıkları veya atladıkları adımlar Şekil-2.6 da özetlenmiştir. Buna göre aşağıdaki çıkarımlara gidilebilir:

⇒ Bazı anahtar faaliyetler çoğu işletme tarafından yapılmamaktadır. Pazarlama araştırması, deneme üretimi, detaylı finansal analiz toplam ürün geliştirme projelerinin yarısından daha azında uygulanmaktadır.

⁷² Aynı, s.29.

⇒ En zayıf uygulanan faaliyetler pazarlama veya pazarlama araştırması ile ilgili olanlardır.

⇒ Yarısından daha azında uygulanan ön ticari analiz ve deneme üretimidir.



Şekil 2.6 Yeni Ürün Geliştirme Uygulama Dağılımı

Robert G.Cooper,s.22

Tüm 13 adet süreç sadece %1.9 projede uygulanmaktadır. Genelde adımlar zaman kaygısı, varsayımlarda bulunma gibi nedenlerle atlanmaktadır. Süreçte yapılan hatalar aşağıda incelenmiştir;

İlk eleme: İncelen firmaların % 60'ı ilk kararı grup halinde vermektedir. Araştırma geliştirmeden pazarlamaya kadar ortak karar vermeye çalışılmaktadır. % 24 lük kısmında ise karar deneyimli pazarlama, strateji ve teknolojiyi bilen biri tarafından verilmektedir.

İlk pazar çalışması: Müşteri ile doğrudan iletişim genelde yapılmamaktadır. Satış gücü ile çalışma, rakip ürünleri incelemede zayıf kalmaktadır.

İlk teknik analiz: Gereğinden fazla zaman harcanmaktadır. Buraya harcanan enerji diğer adımlara kaydırılmalıdır.

Detaylı pazar analizi: 13 süreç adımı içinde en zayıf olan adımdır. Genelde bu adımda yapılanlar rakip ürünlerin fiyat ve ürün özelliklerinin çalışılması (%26), ürün özelliklerinin belirlenmesi için müşteri ihtiyaçlarının çalışılması (%19) ve pazar büyüklüğünün belirlenmesi çalışmasıdır (%19).

Genelde yöneticilerin detaylı pazar araştırmasından anladıkları rakip ürün fiyat ve özelliklerin incelenmesidir. Önerilen ürün üzerinde müşterinin tepkisinin ölçüldüğü konsept testi ve müşteri beklentilerinin belirlenme çalışmaları daha geri planda kalmaktadır.

Deneme saha satışı: Sınırlı müşteride ürünün test edilmesi genelde uygulanmamaktadır. Bu faaliyet yapıldığında ise müşterinin geri bildirimini ürünlere tam yansıtması yapılmamakta veya müşteri geri bildirimini sağlıklı analiz edilmemektedir. Müşterinin ürün üzerindeki tavsiyeleri ve performansında yapılacak iyileştirmeler için gerekli zaman ve kaynak planlaması yapılmalıdır.

Pazara sunuş: Toplam projelerin % 30'unda tanımlanmış pazara sunuş adımı yoktur. Pazara sunuş adımı aşağıdaki gerekli adımlar olmalıdır;

- yeni ürün için reklam ve promosyon faaliyetlerinin yapılması,
- pazarlama hedeflerinin çok açık tanımlanmasının yapılması,
- reklam, servis, satış ve ürün bölümleri arasında sıkı iletişim sağlanması,
- satış gücünün iyi eğitilmesi ve hazırlanması

6.3. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Kaynak Dağılımı

Genelde ürün geliştirme sürecinde yaratıcılık ve ürün geliştirme adımlarına büyük oranda para ve insan kaynağı ayrılmaktadır. Pazarlama ve müşteri odaklı

faaliyetler için kaynak ikinci planda kalmaktadır. Cooper'ın yaptığı araştırmaya göre kaynak dağılımı aşağıdaki Tablo-2.3 deki gibi olmaktadır.⁷³

Tablo-2.3 Ürün Geliştirme Süreci Kaynak Dağılımı

Faaliyet	Harcama (%)	adam-saat (%)
Teknoloji ve üretim	65	78
müşteri odaklı (pazara sunma dahil)	32	16
değerlendirme(ilk eleme(görüntüleme), proje onayı, devam kararları)	3	6

Robert G.Cooper, s.41.

Müşteri odaklı faaliyetlerin % 83'ü pazara sunma faaliyetleri ile ilgilidir. Geri kalan % 17'lik faaliyet müşteri odaklı ürün geliştirme faaliyetidir ve detaylı müşteri tatmin araştırması için harcanmaktadır. 10 milyon dolarlık ürün geliştirme bütçesi içinde 2.5 milyon doları reklam, promosyon ve satış gücü için harcanırken sadece 500 bin dolar müşteri ve pazar araştırması için harcanacaktır. Teknoloji için 6.5 milyon dolar harcanmaktadır. Müşteri odaklı işletmelerde müşteri odaklı ürün geliştirme faaliyetlerine daha fazla insan ve para kaynağı ayrılmaktadır.

Booz ,Allen'in yaptığı ürün geliştirme sürecinde toplam harcama ve başarılı olma oranı arasındaki ilişkinin kurulması ile ilgili çalışması ilgi çekicidir. Şekim-2.7'de bu çalışmanın özeti verilmektedir. Tek proje harcamasının yerine işletme içinde ürün geliştirme süreci için harcanan toplam işletme harcamaları göz önüne alınarak hazırlanmıştır.⁷⁴ Bu çalışmaya göre ilk eleme ve araştırma için % 15 kaynak harcanmıştır. Bu faaliyet kapsamında yeni fikirlerin belirlenmesi ve ortaya konması için ilk çalışmalardır. Bu faaliyetlerin çoğu başarısızdır. Bu iş altın arama işine benzemektedir. Altını bulabilmek için birçok taş ve kum yıkanmakta ve

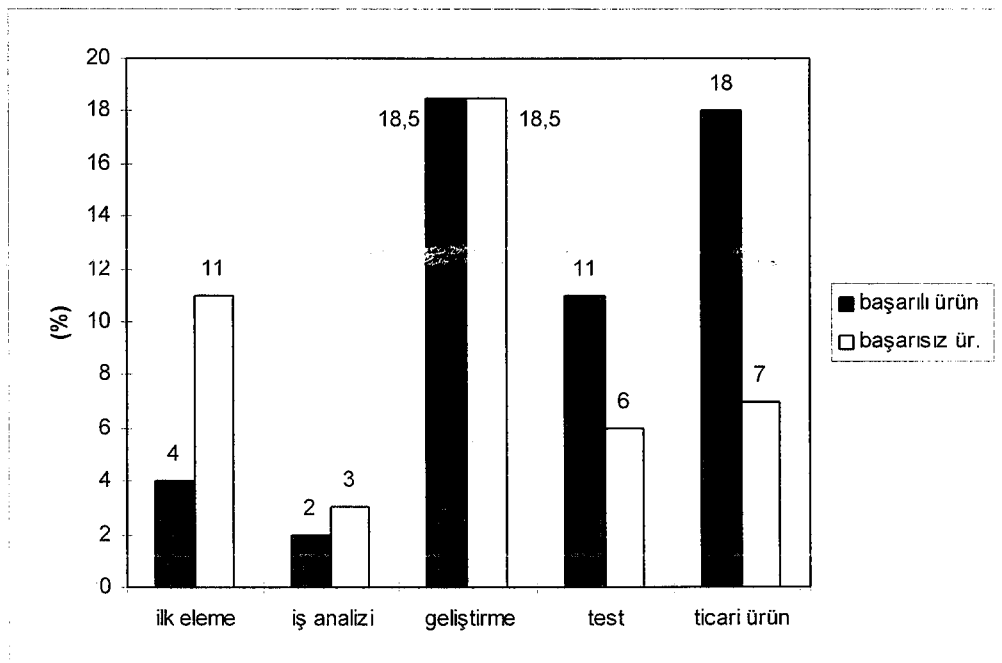
⁷³ Aynı,s.41.

⁷⁴ Aynı,s.38.

sonunda bir veya birkaç tane altın parçası bulunmaktadır. Diğer adımda proje ortaya konur ve ürün tanımlanır. Bu adımda müşteri değeri yaratmayacak projelerin ayıklanması için detaylı pazar analizi, üretim ve teknik çalışmalar yapılır. Diğerlerine oranla daha az % 5 harcama yapılmıştır.

Ürün geliştirme pastada en büyük payı almaktadır. Fakat kaynağın yarısı başarısız projelere gitmektedir. Genelde daha önce % 5 pay alan iş analizi ve ön seçim çalışmaları yeterli bulunmadığı için geliştirme safhasında daha önce bitmesi beklenen müşteri değeri yaratacak projelerin ayıklanması işi bu adımda yapılmaktadır. Bunun bu adımda yapılması çok yüksek maliyetlere çıkmaktadır. Tekrar başa dönerek farklı projeler çalışılmakta ve analiz edilmektedir. Kaynakların zamanında ve doğru kullanılmaması % 18 'lik kaynak kaybına sebep olmaktadır.

Ürünün onaylandığı (validation) deneme üretimi ve saha testlerini içeren test aşamasında % 17 'lik bir kaynak kullanımı vardır. Son adım da ürünün ticari hale gelmesidir. Bu adıma gelene kadar verimsiz ve müşteri değeri yaratmayan projeler ayrıldığı için harcamalar başarılı ürün tarafında kalmaktadır.



Şekil-2.7 Yeni Ürün Geliştirme Kaynak Dağılım Verimliliği

7 . Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Tatmininin Başarılması

Yeni ürünün başarılması için geliştirilen ürünün, müşteri tarafından kabul edilmesi ve ihtiyaçlarını karşılaması ve ürünün teknik olarak problemsiz hizmet vermesi gereklidir. Başarılı ve başarısız olmuş ürün geliştirme projelerinin geçmişe yönelik çalışmalarında yapılanların irdelenmesi başarılı olma sebeplerinin bulunması için kullanılan genel yöntemdir. Avrupa ve Japonya da aynı yöntemle Kulvik'in yaptığı çalışmada pazarlama konusundaki uzmanlık, ürün avantajı, erken pazar girme, müşteri ihtiyaçlarının doğru tespiti, çok sıkı müşteri iletişimi ve üst yönetim desteği konularını başarılı olma sebepleri olarak belirlemiştir.

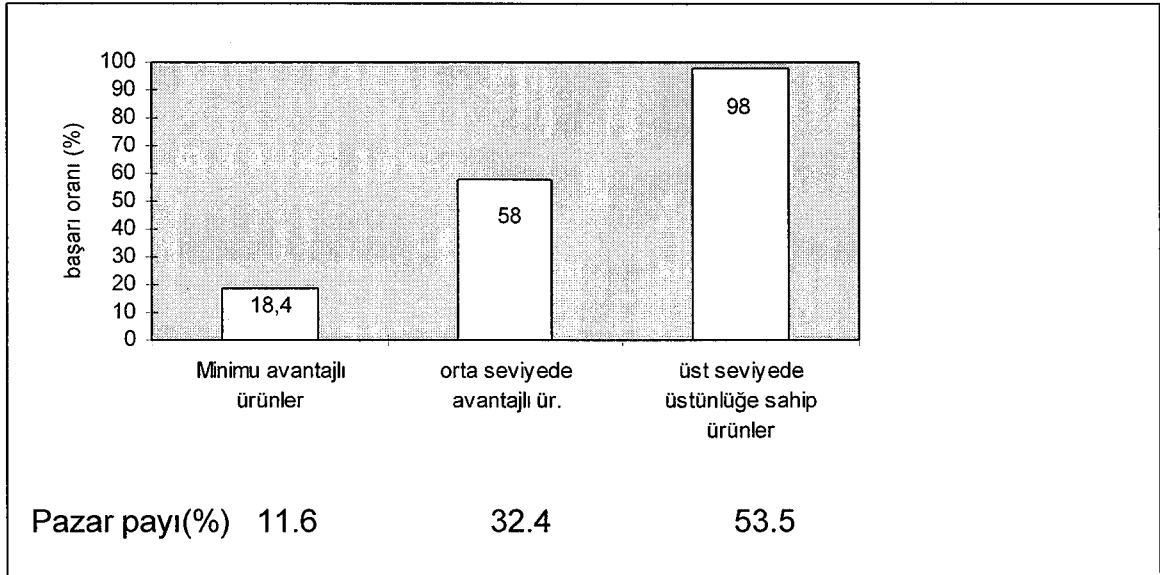
Robert ve Burke'nin General Electric firmasının 6 başarılı olmuş ürüne ait ürün geliştirme süreci incelenerek aşağıda bahsedilen başarılı olma sebepleri bulunmuştur;

- Pazar ihtiyaçları tanımlanmıştır. Ar-Ge'ye bu ihtiyaçların tatminine yönelik hedefler verilmiştir.
- Teknolojik başarı pazarın ihtiyacını karşılamaya yetmiyorsa ürün ihtiyacı karşılayacak şekilde adapte edilmektedir.
- Araştırma yöneticileri müşteri isteklerini karşılayacak teknolojik sıçrama olasılıklarını (breakthrough) diğer birimlerle iyi bir iletişim ağı ile bildirmektedir.
- Mühendisler, bilim adamları ve diğer operasyonel birimler arasında iyi bir iletişim kurulmuştur.

Müşteri odaklı ürün geliştirmede başarılı olunabilmesi için aşağıdaki 15 adet başarı faktörüne uyulması gereklidir. Bu çalışma anlatılırken Cooper'ın daha önce bahsedilen 203 adetlik proje üzerindeki analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Bu projeler 3 gruba ayrılmıştır. Başarılı en üst %20 lik kısım, orta düzeyde % 60'lık kısım ve %20'lik düşük düzeyde projeler. Bunların her grupta başarı düzeyleri,

pazar payları, karlılıkları, satış ve kar hedeflerini karşılama oranları karşılaştırılmaktadır,⁷⁵

1-Farklı ve üstün ürünlere sahip olmak (Superior product): Müşteriye üstün, faydalı ürün vermek kazananı kaybedenden ayıran temel sebeplerdendir. Farklı ürünler sunmamak , rakiplerden kopya etmek veya mevcut ürüne göre farklılık yaratmamak (me too product) düşünceleri ile ürün geliştirmenin sonunda bu tarzda yaratılan projelerde % 82 oranında başarısız olunmuştur. Cooper'ın çalışmasına göre ürüne katma değerler eklendiği ve üstünlüğü arttıkça başarı ve pazar payı değişimi Şekil-2.8 de görülmektedir.



Şekil-2.8 Yeni Ürün Geliştirmede Üstün Ürünün Başarıya Etkisi

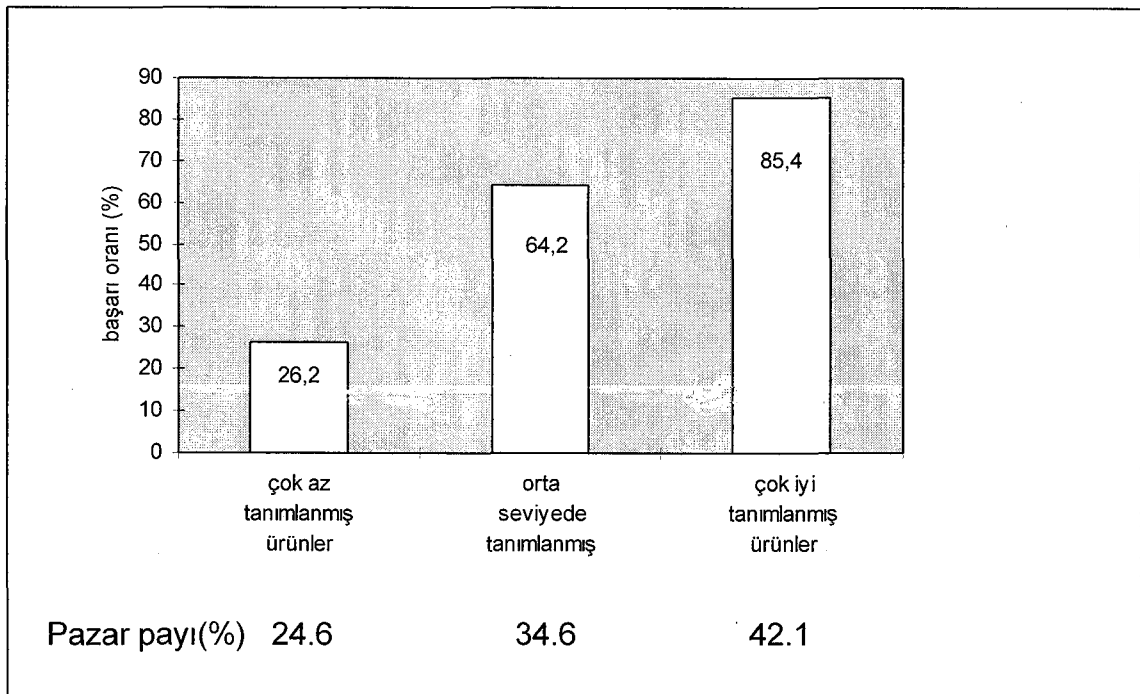
Robert G.Cooper,s.58.

⁷⁵ Aynı, s.58.

Üstün ürün özelliklerine sahip firmalarda üstün özellikler mühendislerin kendi başlarına kazandırdıkları özellikler değildir. Bu firmalarda müşteriye yakın çalışarak müşterinin istekleri ve müşterinin daha iyi üründen (better product) ne anladığı öğrenilip ve müşteri istek listesi (wish list) uygun teknik dile tercüme edilmiştir. Sürecin çeşitli adımlarında müşteri ile ürün test edilip, sürekli olarak daha iyi üründen beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı müşteriye sorulmuştur.

Kimberly-Clark Huggies'in 1980'nin başında müşterilerine kolaylık sağlayan bağlama ve emicilik açısından daha üstün bir bebek bezi ile pazara girmesi ile Procter&Gamble liderliğindeki pazarı ele geçirmiştir.⁷⁶

2-Ürün geliştirme adımından evvel ürünü iyi tanımlamak: Genelde başarılı ürünlerde istenen ürün çok keskin olarak fiziksel ürün geliştirme öncesi çok keskin olarak tanımlanmıştır. Şekil-2.9 da görüldüğü gibi iyi tanımlanmış ürünler, tanımlanmamış ürünlere göre üç kat daha başarılı görünmektedir.



Şekil-2.9 Yeni Ürün Geliştirme de Tanımlanmış Ürünün Başarıya Etkisi

Robert G.Cooper,s.60.

⁷⁶ Assael, **Ön.ver.**, s.275.

Başarılı ürünler incelendiğinde hedef pazar; müşteri ihtiyaçları, istekleri ve tercihleri; ürün özellikleri ve ürünün genel görünüşü konusunda kesin tariflerin ürün geliştirme öncesi yapıldığı görülmektedir. Ürün tasarımına varsayımlarla başlamak, süreç içinde tepkileri almak bazen dönülmez hali almaktadır. Ürün tasarımında tadilatlar yaparak düzeltmelere gitmek ürünü daha farklı yerlere götürebilir.

Ürün tarifinin zamanında yapılması ürün yatırım maliyetini de düşürmektedir. Kalıp tadilat maliyetleri, yapılmış kalıbın atılması yerine yeni kalıp yapılması yatırım maliyetlerini hedeflenen maliyetlerin üzerine çıkarmaktadır. Aynı zamanda bu işlemler projenin ciddi boyutta gecikmesine yol açmaktadır.

3-Teknolojik ve pazarlama faaliyetlerinde uygulama kalitesini arttırmak:

Ürün geliştirme, ön teknik analiz, prototip çalışmaları, ev ve laboratuvar testleri ve deneme üretimlerinin uygulama kalitesi arttıkça başarı artmaktadır. Kalitenin artması başarı oranını 2.5 kat arttırmıştır.

Pazar araştırması, prototip veya örnek üzerinden müşteri testleri, test pazar, deneme satışı ve pazara sunuştaki uygulama kalitesi başarıyı 2.2 kat arttırmaktadır.

4-Teknolojik ve pazarlama çalışmalarında sinerji yaratmak: Ürün geliştirme veya Ar-Ge kaynakları, mühendislik gücü, üretim kaynakları ve yeterliliği ve projenin ihtiyaçları arasında çok sıkı bağ olmalıdır. Projelerinde teknik sinerjiye sahip olmayanlara göre 2.8 kat daha başarılı olunmaktadır.

Firmanın satış gücü, dağıtım sistemi, reklam kaynakları ve yetenekleri, pazar araştırması ve projenin ihtiyaçları arasında çok sıkı bağ olmalıdır. Bu sinerji ile olmayanlara göre 2.3 kat daha başarılı olunmaktadır.

5-Üst yönetim desteğine sahip olmak: Üst yönetim desteği başarı oranını çok az etkilemektedir. Düşük seviyede üst yönetim desteği başarısızlığı garanti eder fakat üst düzeyde üst yönetim desteği başarıya yardımcı olur.

Üst yönetim desteği ürün yenilemek aşamasında, adımların belirlenmesinde, fasilitatör olarak projenin arkasında ve kaynak yaratmak amacıyla olmalıdır. Projenin içinde aktör olarak yer almamalıdır. Adımların belirlenmesi doğru ve planlı ürün geliştirme açısından hayati önemi vardır. Üst yönetim işletme hedef ve stratejileri doğrultusunda, ürün geliştirme için vizyon, hedef ve strateji belirlemektedir. Üst yönetim projenin içinde birebir her gün yer alması oluşturduğu takımda yetkilendirmeyi zedelemektedir. Aynı zamanda bu takım içinde bir uzman gibi zamanını ayırması detaylı konu içine girmesi yönetim görevleri ile birlikte yürümeyecektir.

		Ürün Tipi	
		Uluslararası tasarım	İç Pazar için tasarım
Hedef Pazar	İç pazar	başarı oranı: %61.5 (tüm projeler içindeki payı %23.7)	başarı oranı: %43.1 (tüm projeler içindeki payı %31.1)
	En yakın komşu	başarı oranı: %78.1 (tüm projeler içindeki payı %18.3)	başarı oranı: %45.5 (tüm projeler içindeki payı %6.7)
	Dünya (global)	başarı oranı: <u>%84.9</u> (tüm projeler içindeki payı %17.2)	(tüm projeler içindeki payı %3)

Şekil-2.10 Uluslararası Ürün Tasarılmanın Başarıya Etkisi

Robert G.Cooper,s.71.

7-Hızlı olmak:Hızlı olmak yeni bir rekabet silahıdır. İşletmelerin kendilerine koydukları amaçlar arasında ürünü pazara sunma süresinin kısaltılması vardır. Rakiplerinizden daha uzun sürede pazara ürün sürdüğünüzde o ürünün başarı

şansı azalmaktadır. Hız ara hedefdir. Ana ve nihai hedef karlılıktır. Pazar sunma süresinin kısalması için bazı saha ve laboratuvar testlerinin yapılmaması ile ara hedefe ulaşılmasına rağmen, pazara sunduktan sonra hataların müşteride görülmesi servis ve garanti giderlerini arttıracak ve aynı zamanda müşterinin ürüne olan güveni azalacaktır.

Sürenin kısaltılması için aşağıda bahsedilen 5 duyarlı yol vardır⁷⁷;

Bir kerede doğru yapmak: Projenin her adımında uygulama kalitesi kurulmalıdır. En iyi zaman kazanma şekli geri dönüşler ile düzeltme için zaman kaybindan kaçınmaktır.

Ev ödevi ve tarifler: İlk eleme ve pazar analizleri ödevinin iyi yapılarak ürünün doğru tanımlanması söylentiler ve varsayımlar ile ürün tasarımına başlanmaması sürenin kısalması için gereklidir.

Paralel olarak çalışma yapmak: İşlerin seri olarak sıra ile yapılması yerine eşzamanlı olarak planlanmasıdır. Disiplinlerarası yaklaşımla Ar-Ge, pazarlama, üretim, mühendislik bölümleri birlikte çalışarak paralel ve eşzamanlı çalışmalıdır.

Önceliklendirme ve odaklanma: Sınırlı kaynakların ve takım elemanlarının farklı projelere dağılması projenin yavaşlamasına sebep olmaktadır. Kaynakları doğru projelere konsantre ederek ve öncelendirerek çalışma projenin hızlanmasını ve doğru ilerlemesini sağlamaktadır.

8- Uzman olduğu konuda çalışmak: İşletmelerin kendi uzman oldukları konularda veya benzerlik gösterdikleri konularda çalışması başarıyı olumlu etkileyecektir. İşletme kendi uzmanlığını pazarda avantaj olarak kullanacaktır. Gilette firmasının erkek tuvalet malzemelerinde uzmanlığı varken kadınlar için benzer ürünler yapması pazarda başarılı olmasına sebep olmuştur.⁷⁸ Diğer bir örnek Jiffy Lube International adlı Amerikan firması sadece otomobil yağı değiştirilmesi konusunda hizmet veren bir zincir konumunda ancak otomobil tamirinin diğer konularına girmemektedir. Kendi alanında o kadar hızlı ve iyi

⁷⁷ Cooper, **Ön.ver.**,s.92.

⁷⁸ Assael, **Ön.ver.**, s.74.

hizmet vermektedir ki sürücüler otomobil ile ilgili diğer bakım işleri için diğer firmalara gitmelerine rağmen, sadece yağ değiştirmek için bu firmaya gelmeye üşenmemektedir.⁷⁹

Yukarıda bahsedilen altı başarı faktörüne ilave olarak doğru örgüt yapısı, kültürü ve iklimine sahip olmak, pazar çekiciliği olan pazarlara yeni ürün yapmak, doğru projeleri seçmek, süreçteki tüm faaliyetlere takım ve proje liderinin hakim olmasını sağlamak, kaynakları doğru ve yerinde kullanmak ve tanımlı ve uygulanan ürün geliştirme sürecine sahip olmak projenin başarılması için gerekli anahtar faktörlerdendir.

8. Farklı Yeni Ürün Geliştirme Süreçleri

Farklı işletmeler farklı ürün geliştirme süreçleri uygulamaktadır. Daha önceki konularda anlatıldığı gibi yapılan araştırmaya göre sadece işletmelerin % 55'inin tanımlı YÜG süreci vardır. İşletmelerin uyguladıkları YÜG süreçleri aşağıda anlatılmaktadır;

8.1. Sıralı Yeni Ürün Geliştirme Süreci

Genelde ürün geliştirme süreci aşağıdaki adımlardan geçmektedir.⁸⁰

- 1- Yeni ürün düşüncesinin oluşması,
- 2- Düşüncelerin ayıklanması,
- 3- Ekonomik inceleme,
- 4- Ürün geliştirme,
- 5- Pazarda deneme,
- 6- Pazara sunma.

⁷⁹ Michael Porter, "Porter'dan Üç Formül," **Capital Dergisi**, Yıl 5, Sayı no: 9 (Temmuz 1997), s. 121.

⁸⁰ İlhan Cemalcılar, **Pazarlama Yönetimi** (Cilt:1, Ünite1-14, İkinci baskı, Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniv. Yayınları, 1995), s.99.

Örgütler büyüme ve gelişme hedeflerinin sağlanması için yeni ürün düşüncesinin sürekliliğini sağlamak zorundadır. Düşünceler analiz edilip ayıklandıktan sonra, kalan ürün düşünceleri, satış, karlılık ve finansal göstergeler yönünden irdelenir. Eğer yeni ürün ekonomik inceleme sonucunda olumlu bulunursa ürün geliştirmeye başlanır. Bu adımda Ar-Ge, ürün geliştirme tasarıma başlar, çalışan ve görünüş prototipleri hazırlar, lâboratuarda testler yapar. Hazırlanan çalışır prototipler pazarda test edilir. Ürünün performansı müşteri kullanım sırasında gözlenir. Üründe gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra ürünü hedef pazara sunma işlemi başlar.

Bu tür süreç uygulamalarında süreçler birbirini takip eden sıra ile ve döngü içinde hareket etmektedir. Düşüncelerin yaratılması ve seçilmesi süreci ekonomik olarak uygun bulunana kadar döngü devam etmektedir.

Organizasyonların yeni ürün projesi yapma kabiliyetinde yüksek düzeyde belirsizlik olduğu durumlarda, yeni oluşturulan ve pazar ihtiyaçlarını karşılayacak organizasyona sahip olunmaması durumunda sıralı ürün geliştirme süreci uygulanmaktadır. Pazarın dengeli olduğu, sürprizlerin yaşanmadığı ve geliştirme için yeterli zamanın bulunduğu, yapının disiplinlerarası çalışmaya uygun olmadığı, ürün kalitesinde yüksek düzeyde iyileşme ve gelişme beklenmediği gibi durumlarda sıralı YÜG süreci uygulanmaktadır.⁸¹

8.2. Paralel Yeni Ürün Geliştirme Süreci

Kalite Fonksiyonu Yayılımı (QFD).- Sıralı YÜG sürecinin en sınırlayıcı tarafı fonksiyonel takım veya bölümden diğerine ürün iletişimi kopuktur. Toplanmış bilgi kaybolmaktadır. Bilgi diğer bölüm tarafından tercüme edilmektedir. Mühendislik bölümü pazarlama bölümlerinden potansiyel müşteri ihtiyacını almakta ve bu beklentileri tasarım elemanlarına tercüme ederken uzun bir zaman ve çaba

⁸¹ Robert J.Thomas, **New Product Development** (Newyork: John Wiley&Sons,Inc.,1993), s.114.

sarfetmektedir. Aynı problem tasarım elemanlarının üretim ve daha sonrasına aktarılmasında da yaşanmaktadır.⁸²

Bu problemin çözülmesi için , bazı Japon firmaları başlattığı **paralel veya üstüste ürün geliştirme sürecini (overlapping development)** diğer adıyla **Kalite Fonksiyonu Yayılımını (KFY)** (quality function deployment veya QFD) kullanmaktadır.

KFY ilk olarak 1972 yılında Japonya'da Mitsubishi'nin gemi yapım merkezinde tasarım, üretim, servis gibi bölümlerinde uygulanmıştır. **KFY müşteri ihtiyaçlarını belirleyen ve bu ihtiyaçların ürün ve servis geliştirmenin her seviyesine aktarılmasını sağlayan yapılandırılmış ve disipline edilmiş bir süreçtir.** KFY teknoloji yerine müşteri istekleri ile başlar. Müşterinin kim olduğunu ve ne istediğinin sorgulamasını yapar. Bu bilgi ile yeni teknoloji, geliştirme ve iyileştirmeler, yeni ürünler ve yeni servislerin kullanılması gerekliliği belirlenir.⁸³ KFY müşteri odaklı ürün geliştirme için geliştirilmiş bir süreçtir. Ürün geliştirme süreci aşağıdaki sıralı adımları içermektedir;⁸⁴

- Müşteri ihtiyaçlarının ürün düşüncesine dönüşmesi
- Ürün düşüncesinin ürün tasarımına dönüşmesi
- Ürün tasarımının süreç(proses) tasarımına dönüşmesi
- Süreç tasarımının üretim dokümanlarına dönüşmesi

Bu sürecin her adımı orijinal müşteri isteklerine bağlanmaktadır. KFY'nin temel yapısı sürecin Şekil2-10 da açıklandığı gibi farklı safhalarındaki ilişki matrisidir. Potansiyel müşteri ihtiyaçları ve mühendislik tasarım elemanları arasındaki ilişkinin incelendiği basitleştirilmiş matrise "**kalite evi**" denmektedir. NE, inceleme hedefini belirler. NASIL, hedefe nasıl ulaşılabileceğini açıklamaktadır. YÜG sürecinin her safhası müşterinin sesinin bütün sürece iletilmesi için ilişki matrisi zinciri ile birbirine bağlanır.

⁸² Aynı, s.116.

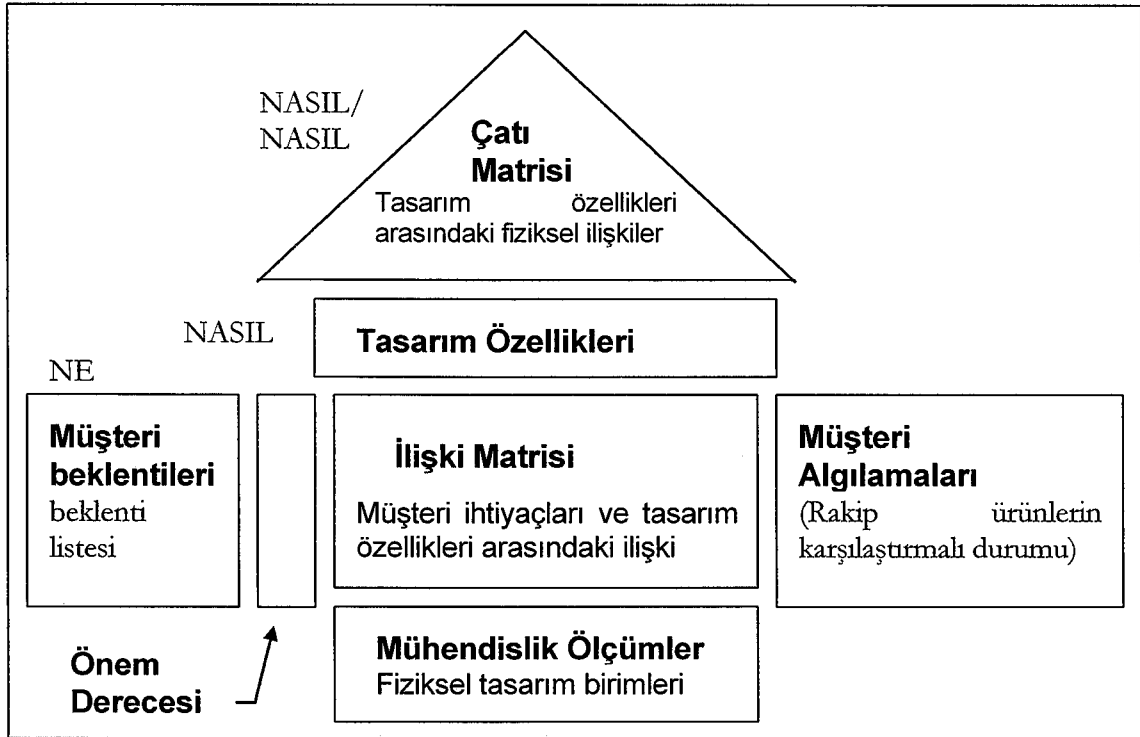
⁸³ Revelle, **Ön.ver.**, s.22.

⁸⁴ Andersen, **Ön.ver.**, s.52.

KFY süreci verilerin kalite evinin her odasına bilgi girilerek oluşturulur. NE ürün geliştirme sürecinde müşterinin üründen beklentilerini tanımlar. Bu ihtiyaçlar aralarında müşterinin verdiği öneme göre ağırlık verilir. Kalite evi Şekil-2.11 de gösterilmektedir.

Kalite evi'nin oluşturulmasındaki ana adımlar aşağıda anlatılmaktadır;

- 1- Birinci adım potansiyel müşterinin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve önemlerinin ölçülmesidir.** Pazarlama araştırması sonucu olarak ihtiyaçlar sağladığı faydalar olarak anlatılmaktadır. Örnek olarak portatif bilgisayar, hafif ve el çantasında taşınabilir olarak anlatılmaktadır.
- 2- Potansiyel müşterinin algılamalarının rakip ürünlere göre tanımlanmasıdır.** Üründen beklenen faydalara göre rakip ve kendi ürünlerinin karşılaştırmalı durumları görülmektedir.
- 3- Tasarım özelliklerinin belirlenmesidir.** Kalite evinin tavanının oluşturulmasıdır. Müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak tasarım elemanlarının belirlenmesidir.
- 4- İlişki matrisinin tamamlanması safhasıdır.** Tasarım özellikleri ile müşteri beklentileri arasındaki ilişki incelenmekte, olumlu, olumsuz veya hiçbir ilişkinin olmadığı belirlenmektedir.
- 5- Tasarım özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.** Kalite evinin çatısı oluşturulmaktadır. Tasarım elemanları arasındaki ilişki incelenmektedir.

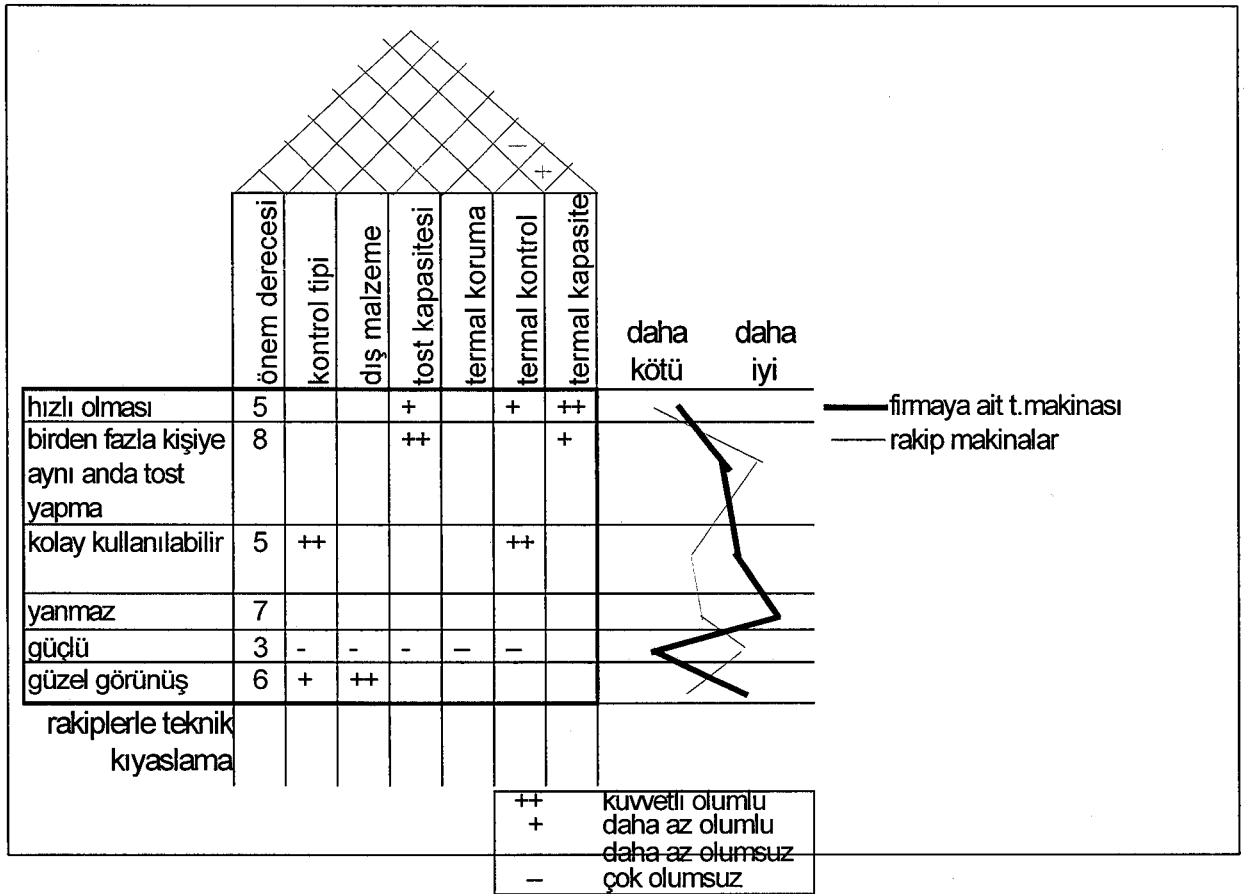


Şekil-2.11 Kalite Evi

Johnson, s.161.

Kalite evi'nde iki tip ilişki vardır. Birincisi tasarım özellikleri ile müşteri beklentileri arasındaki ilişkidir. Farklı disiplinlerden oluşan ürün geliştirme proje takımı bu ilişkinin zayıf, kuvvetli veya hiç ilişki olmadığını belirler. Bu kurulan ilişki ile hangi tasarım özelliğinin gelişmesinin hedefleneceği tespit edilir. Diğer ilişki ise çatı matrisinde bulunan tasarım özellikleri arasındaki fiziksel ilişkilere aittir. Otomobillerde kapıyı kolay açılır yapmak tasarım özelliği yanında aracın ses gücü seviyesini arttırması gibi artı ve eksi etkiler nedeniyle bu ilişki ile tasarım özellikleri arasında çatışma olup olmadığı görülmektedir. Kalite evi çalışmasının tost makinası için yapılmış örneği Şekil-2.12 de görülmektedir.⁸⁵

⁸⁵ Johnson, **Ön.ver.**, s.162.



Şekil-2.12 Kalite Evi Tost Makinası Örneği

Johnson, s.161.

Müşteri beklentilerindeki hızlı pişirme, birden fazla kişiye aynı anda tost yapması, kolay kullanılabilir, yanmaz, güçlü ve görünüş açısından güzel olması gibi özellikler veri olarak müşteri tarafından verilmektedir. Bağlı olarak önem sırası müşteri ile ölçülerek belirlenir. Tasarım özelliklerinde ise tost makinasının performansı ile ilgili özellikler yer almaktadır. İlişki matrisinde müşteri beklentileri ile ürünün performansı arasında ilişki ortaya konmaktadır. Birden fazla kişiye aynı anda tost yapması beklentisi ile makinanın tost yapma kapasitesi arasında ilişki kuvvetli olumludur (++) . Tost yapma sırasında yaratılan ısı miktarı, termal kapasite, ile daha az olumlu ilişki vardır. Diğer tasarım özellikleri ile çok kişiye aynı anda tost yapma beklentisi arasında ilişki yoktur.

Tasarım özellikleri tasarım çözümleri ve gerçek makina parçalarını içermemektedir. Böyle olsaydı ürün geliştirme takımının geliştirme kabiliyeti

sınırlanırdı. Çatı matrisinde termal kapasitedeki artma termal korumayı olumsuz etkilediği gösterilmektedir.

Karşılaştırmalı olarak rakip ürünlerin performansına göre kendi ürünün nerede olduğu incelenmektedir. Bu bilgi önem derecesi ile birleştirilerek geliştirilmesi gereken tasarım özellikleri sıralanmaktadır. Örnek olarak aynı anda birden fazla kişiye tost yapma beklentisi diğerlerine göre daha yüksek önemde ve aynı zamanda rakip ürünlere göre daha kötü durumdadır. Geliştirme için iyi bir aday durumundadır. Matris aynı zamanda tost makinasının performansını arttırmak için tost makinasının kapasitesinin öncelikle artırılması gerektiğini göstermektedir. Resimde gösterilmeyen teknik kıyaslama ve rakip ürünlerle kıyaslama bu tasarım özelliğinde ne kadar iyileştirme gerektiği ve tasarım hedefinin belirlenmesi (%25 tost kapasitesinin artırılması gibi) konusunda takıma veri oluşturmaktadır.

Özetlersek KFY müşteri beklentileri ve ihtiyaçlarının mühendislik diline çevrilmesini sağlar ve pazarlama, ürün geliştirme ve müşteri arasındaki iletişimin artırılması için işlem ve süreçlerini verir. İletişim kaynaklı problemlerin üzerinden gelmesini sağlayarak müşteri odaklı ürün geliştirme yapılmasını sağlar.

8.3. Holistik Yeni Ürün Geliştirme Süreci

Ürün geliştirme sürecinin her safhasında proje grubu birlikte hareket etmektedir. Bu yaklaşımda diğerlerine göre ürün geliştirme hızı ve esnekliğini geliştirmek mümkündür. Altı firma üzerinde yapılan çalışmada aşağıda belirtilen özelliklerden dolayı bu yaklaşımı kullandıkları görülmüştür,⁸⁶

Dengesizlik kurma: Tepe yönetimi firma ihtiyaçları doğrultusunda bir proje üzerinde önemli olma havası estirerek takım üzerinde bir baskı, gerginlik oluşturur.

⁸⁶ Thomas, **Ön.ver.**, s.118.

Kendi kendine organize olmuş proje takımı: Proje takımı yönetimi “sıfır bilgi” ile başlayarak kendi içinde organize olan, icatlara teşvik etmek için daha yüksek hedefler koyan, farklı bölümlerden kişilerin katılımı ile oluşan bir yapı içindedir.

Üstüste geliştirme safhası: Proje takımı birarada çalıştıkça sonunda belirli bir ritmi, bütünlüğü ve sinerjiyi yakalamış olmaktadır. Bu yapıyla ayrı ayrı sıralı ürün geliştirme sürecine göre çalışan gruplara nazaran geliştirme problemleri daha iyi ve daha hızlı özümsemektedir.

Katlanarak öğrenme: Farklı bölümlerden katılan grup üyeleri, sürecin her adımında birlikte oldukları için farklı bölümlere ait bilgilere sahip olmaktadır. Zaman ilerledikçe çevre, pazar, örgüt ve ürün konusunda bilgileri katlanarak artmaktadır. Bu bilgi birikimi ürün geliştirme problemlerinin çözümünde daha hızlı olmasını sağlamaktadır.

İlman kontrol: Üst yönetimin yarattığı baskı ve proje takımının kendi kendisini yönetmesi sert ve tavizsiz bir kontrol olmamasına rağmen bir kaosa götürebilir. Doğru göreve doğru insanın yerleştirilmesi, birlikte çalışmanın teşvik edilmesi, grup performansının bireye göre değil grup performansına göre belirlenmesi, hatalardan ders alınmasının sağlanması ve müşterilerin ziyaret edilmesi gibi yaklaşımlar kullanılarak daha ılıman bir kontrol sistemi kullanılmaktadır.

Örgüt içinde bilginin yayılması: Farklı örgüt düzeylerinden ve bölümlerdeki grup üyelerindeki bilgi işletme içine yayılmaktadır. Diğer ürün geliştirme projelerine bilgiler transfer olmaktadır.

Bu çalışma içinde olan 6 adet Amerikan ve Japon örgütlerinden örnekler bu yaklaşımın değerini kanıtlamaktadır. Fuji-Xerox, Canon, Honda, Nec, Epson, Brother, 3M ve HP gibi firmalara ait otomobil, fotokopi makinası, kamera ve bilgisayar gibi dayanıklı ürünler bu yaklaşım ile geliştirilmiştir.

Bu yaklaşımda takım üyelerinin fevkalade zamanını proje çalışması içinde geçirmesi gerekmektedir. Projenin toplam zamanı kısaltmakla birlikte proje üyelerinin projeye ayırdıkları zaman çok yoğun olmaktadır. **Bu süreç sıçramalı yeniliklerden çok sürekli iyileştirme ve ürün geliştirme çalışmalarında ve gayretli ve girişimci küçük firmalardan çok değişime direnç gösteren büyük organizasyonlar için uygun görülmektedir.**⁸⁷

8.4. Karmaşık (Kaotik) Ürün Geliştirme Süreci

Bazı firmalarda YÜG'ni disipline etmek için yapılaşmış süreç yeni fikir ortaya çıktıktan sonra başlamaktadır. Önce fikir daha sonra faaliyet yaklaşımı vardır. Herkes enerjisini fikrin gerçekleşmesi için harcamaktadır. Kaos ve karmaşa ve gelişigüzel yaklaşıma rağmen her nasılsa ürün pazara sürülmekte ve bazen başarılı olmaktadır. Autodesk yazılım firması bir örnek olarak aşağıda incelenmektedir.

Autodesk 1982 yılında IBM kişisel bilgisayarlar için yazılım programları yapan ve bilgisayar programcılarında oluşan ve kuvvetli bir kurucusu olan bir firmadır. Mevcut firmalar yeni ürünlerin çeşitlendirilmesi ile uğraşırken, Autodesk yerini alacak programlara göre daha ucuza kişisel bilgisayarlar için bilgisayar destekli tasarım programı geliştirmiştir (CAD). Yeni programa olan ilgi pazardaki diğer programların sonunu getirmesine, firmanın yıllarca sürececek başarıyı elde etmesine sebep olmuştur. Bu üründen sonra Autodesk tarafından yeni ürünler ortaya çıkmasına rağmen bu ürünlerin arkasında stratejik bir tutarlılık içinde olduğunu gösteren kanıt yoktur. Örnek olarak sadece kurucunun ilgisi olduğundan akıllı bilgisayar oyunları geliştirilmiştir. Diğer ürünlere rağmen bilgisayar destekli tasarım ürünü firmanın başarısını ileriye götürmüştür.

Firmada baskın olan taraf kurucu ve "çekirdek" denen programcılardan oluşan gruptur. 1986 yılında kurucu bir yönetici atayarak gayri resmi firma yönetiminden

⁸⁷ Aynı, s.120.

ayrılmıştır. Pazarlama yöneticileri ve çekirdek grup arasında müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda ayrılıklar ortaya çıkmıştır. Çatışmalara rağmen firmada ilerleme 1991 yılına kadar sürmüştür. 1991 yılında kar oranı beklentinin %25 altında gerçekleşmiş ve kurucu tekrar birkaç aylığına firma başına gelmiş ve yeni tepe yöneticisi atanmış, firma içinde herkesin yapacağı faaliyet ve odaklanacağı konular kurucu tarafından yayınlanmıştır. Yazılımın yeni neslinin çıkarılması için belirlenmiş 7000 madde geliştirilmiştir. Tamamlanma tarihleri ve sorumluluklar konusunda fikir birliğine varılmıştır. 1992 yılında birkaç yeni ürün pazara sunulmuştur.

Autodesk'in 1982-1992 yılları arası YÜG açısından değerlendirildiğinde en iyi karmaşıklık (kaos) ve düzensiz bir süreç olarak tarif edilir. Büyük karmaşıklık ve çatışma sürecin yapısını tanımlamaktadır. Çoğu karmaşık durumda da karmaşıklığın yoğun olduğu konu ürün geliştirmedir. Zor ve karışık süreç görünümü veren çoğu çatışmada gerçekte firma içinde karşı denge çatışma kuvvetleri vardır veya hareketlere yön veren kurucu gibi biri bulunmaktadır. Firma da bütün salınım veya dalgalanmalar kurucunun vereceği stratejik yön doğrultusunda dikkatler odaklanarak dengeye getirilir (karmaşıklık teorisi düşüncesi). Yön değişir ve ürün geliştirme faaliyetleri farklı bir odaklanma ile devam eder.⁸⁸

Karmaşık YÜG kötü bir süreç anlamında değildir. Bazı durumlarda özgür hareket etmek, sıçrama yaratacak fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak, problemlere yaratıcı çözümler bulmak için tercih edilmektedir. Programcılar 7000 maddenin tamamlanmasının zorunlu olduğunu gördüler fakat detayları kayıt etmediler. Sonuçta görevlerini tamamlamalarına rağmen müşteri ihtiyaçları ve rekabet temel alındığında ürün geliştirme hedefleri ve zamanlama açısından çok verimli değildi. Autodesk firması pazardaki yerinin korunması için ürün geliştirme sürecini 7000 adetlik listeyi oluşturduğu istekle daha disipline hale getirmelidir.

⁸⁸ Aynı, s.121.

Karmaşık ürün geliştirme süreci sıçramalı geliştirme sağlayacak fikirlerin çıkması için kullanılabilirken, müşteri isteklerinin sürekli ölçülmesi ve tasarıma yansıtılması açısından çok zayıf bir süreç olarak kalmaktadır. Yeni ürün geliştirmenin süreklilik içinde olması için müşteri değeri yaratılan, tasarımın müşteriye sorgulandığı kalite evi yöntemi kullanılan üstüste ürün geliştirme süreci en uygun görünmektedir. Holistik yaklaşımla grubun baştan sona kadar birlikte çalışması sağlanarak müşteri odaklı çalışmalar daha hızlı ve esnek olarak uygulanabilir.

Buraya kadar ürün geliştirme faaliyetleri, başarı faktörleri, başarısızlık sebepleri müşteri ile olan bağlantıları, müşteri odaklı olmanın getirdiği faydalar ve farklı YÜG süreçleri incelenmiştir. Bundan sonraki konuda bu bilgiler çerçevesinde Arçelik Buzdolabı işletmesi Ürün geliştirme süreci müşteri odaklılık açısından incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ ODAKLI İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ VE ESKİŞEHİR ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NDE ARAŞTIRILMASI

Ürün geliştirme süreci ve sürecin müşteri odaklı olup olmadığı Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde incelenmiştir. Bu araştırma ile ilgili detaylar aşağıdaki konularda verilmektedir.

1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde yapılan uygulamanın amacı, kapsamı ve yöntemi aşağıda açıklanmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Firmalar tanımlı veya tanımsız olsun ayakta kalmak için ürün geliştirmek zorundadır. Bazı firmalar iyi bir fikir olduğunda ve gelişi güzel yaklaşımlarla, bazıları da ne üretirsek satarız mantığı ile ürün geliştirmektedir.

Günümüzde hangi sektörde olursa olsun rekabet, teknoloji, globalleşme, müşterinin bilinçlenmesi ve eğitim düzeyinin artması gibi sebeplerden dolayı yeni

ürün geliştirme sürecine müşteri baştan itibaren katılmalı ve sürekli müşteriye sorulmalıdır. Müşteri odaklı ürün geliştiren firmalar, sürekli gelişme içinde olur ve başarılı olurlar. Süreçlerinde müşterinin atlandığı, pazar araştırması yapılmadığı, saha denemesi ile doğrulanmadığı ve müşteri değeri yaratılmadığı ürünler, başarısız olmaya mahkumdur.

Yapılan araştırmada Arçelik Eskişehir Buzdolabı İşletmesi (EBİ) uygulama alanı olarak seçilmiş ve böyle bir hipotezin geçerliliği tespit edilmek istenmiştir. Bu amaçla yapılan araştırmada ilk başta Arçelik EBİ'nin ürün geliştirme yapısı, süreci ve bu süreç içinde müşterinin yeri incelenmiştir. Daha sonra ürün geliştirme ve müşteri ilişkisi ve başarıya etkisi ortaya konmuştur.

1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın amacına bağlı olarak araştırma kapsamına Arçelik EBİ alınmıştır.

Dünyanın sayılı beyaz eşya üreticisinden biri olan Arçelik, Türkiye'nin en önde gelen özel sektör kuruluşudur. 1955 yılında çelik büro eşyaları üretmek için kurulan Arçelik, şu anda Avrupa'nın en büyük altı beyaz üreticisinden biridir ve 36'dan fazla ülkeye ihracat yapmaktadır. İlk çamaşır makinası üretimini 1959 yılında gerçekleştirmiş, ilk buzdolabı üretimine ise, 1960 yılında Sütlüce tesislerinde başlamıştır. 1975 tarihinden itibaren de Eskişehir Buzdolabı İşletmesi'nde devam edilmiştir. Arçelik ürün gamında çamaşır makinası, bulaşık makinası, fırın, elektrikli süpürge ve klima gibi beyaz eşyalar ve küçük ev aletlerinin yanısıra kahverengi eşya olarak adlandırılan televizyon, video ve müzik setleri bulunmaktadır.

Araştırma, sadece buzdolabı üretimi yapılan Eskişehir Buzdolabı İşletmesi'ni kapsamaktadır. 1981 yılında 1.000.000'uncu buzdolabını üreten EBİ, şu andaki üretim kapasitesi, 1997 yılında tamamlanan yatırım ile % 33 lük kapasite artışı ile

yılda 1.350.000 adet buzdolabına çıkmıştır. 1997 yılı itibarıyla yeni ürün ambarı ve plastik fabrikası ile birlikte 74200 metrekare kapalı alana sahiptir.

Arçelik'te Ocak 1995 'te yeniden yapılanma yapılmıştır. Yaklaşık 1.5 yıl süren bu çalışma sonucunda, ulaşılan müşteri ve süreç odaklı yeni organizasyonla operatörden genel müdüre kadar 7 kademe sayısı 5'e düşürülerek yetki ve sorumlulukların dengeli olarak paylaşılması sağlanmıştır. Şef ve Ekipbaşı pozisyonları kaldırılmış, mühendislik, bakım, malzeme temini, imalat ve proses sorumluluklarını kapsayan tüm süreçten sorumlu takım liderlikleri oluşturulmuştur.

Arçelik firması vizyonu, misyonu ve bu vizyona ulaşmak için tanımlı stratejileri olan bir firmadır. Vizyonu "*2005 yılına kadar Avrupa'nın önde gelen beş büyük beyaz eşya firmasından biri olmaktır*". Bu vizyona Türkiye pazarındaki öncü konumunu koruyarak ve yurt dışında da ihracatını iki katına çıkararak erişmeyi hedeflemektedir.

1998 yılı itibarıyla Arçelik'in buzdolabı iç pazar payı % 52 dir. EBI'nin en yakın takipçisi Bosch firmasıdır. Arçelik; Nofrost, derin dondurucu bölmesi olan çift kapılı modeller, dondurucu bölmesi olan tek kapılı modeller, sadece derin dondurucu ve taze gıda bölmeli modeller ve hazır mutfığa uygun "gömme" (built-in) modelleri içeren geniş bir ürün gamına sahiptir. Bütün bu modeller Eskişehir tesislerinde üretilmektedir.

Eskişehir Buzdolabı İşletmesi'nin organizasyon şeması ekte verilmektedir (ek-1).

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi için katılımlı gözlem yöntemi kullanılmıştır.

Arçelik işletmesi içindeki ürün geliştirme süreci faaliyetleri incelenmiş ve içinde bulunulmuştur. Bizzat faaliyetlerin içinde bulunarak uzaktan kolayca kavranamayacak bilgilere ulaşılmıştır.

Bundan sonraki konularda öncelikli olarak Arçelik'in vizyonu, misyonu ve stratejileri, iç pazardaki durumu, rakiplerin durumu değerlendirilecek ve daha sonra ürün geliştirme süreci detaylı incelenecek ve bu süreç içinde müşterinin yeri araştırılacaktır.

2. Arçelik'te Müşteri Yaklaşımının Müşteri Odaklı Olma Unsurlarına Göre Değerlendirilmesi

Daha önceki konularda belirtilen müşteri odaklı olmanın beş şartından en önemli ilk üçü Arçelik için aşağıda irdelenmiştir.

Paylaşılmış Vizyon: Arçelik 2005 yılında Avrupa'da ilk beş firma içinde olma vizyonunu yakalamak için müşteri odaklı yaklaşımı stratejilerine, misyonuna ve değerlerinin içine yerleştirmiştir. Koç topluluğu hedef ve ilkelerinde birinci madde "**Müşteri velinimetimizdir**", Arçelik değerlerinde "**Biz Arçelik olarak müşteri odaklı çalışma yolu ile başarılı olacağımızı biliriz**", hedefe ulaşmak için geliştirilen stratejilerde ise "**müşterinin sesini algılayarak şikayet ve beklentilerini hızlı ve doğru bir şekilde Arçelik diline çevirerek ürün ve hizmetlere yansıtmak**" olarak müşterisiz başarılı olunamayacağı; strateji, değerler ve ilkelerde vurgulanmaktadır.

Arçelik'in varlık sebebini tanımlayan misyonu şu şekildedir :

Koç topluluğu değer, hedef ve stratejileri doğrultusunda, müşterilerin gereksinmelerini aşarak karşılayan, kolay satın alınabilir ve kullanılabılır, güvenilir, ev hayatını kolaylaştıran ürünleri geliştirmek, üretmek, sunmak ve satış sonrası hizmetlerini vermek; müşterilerin uzun vadeli bağlılığını ve çalışanların memnuniyetini sağlayarak, tüm kaynaklarını en etkin biçimde kullanmak suretiyle ortaklarının beklentilerini karşılayarak hedef pazarlarda sürekli gelişmek ve büyümek"

Misyonda müşteri çok açık şekilde ön plana çıkmaktadır. Proaktif bir yaklaşımla müşteri beklentilerinin önceden belirlenmesi ve aşarak karşılanması dikkat çekicidir. Aynı zamanda ürün geliştirme için de net olarak müşteri odaklı ürün geliştirme ile var olunabileceği vurgulanmaktadır. Sadece misyon, strateji, hedef ve ilkelerin incelenmesi ile bile Arçelik'in müşteri odaklı bir yaklaşım içinde olduğu ve paylaşılmış vizyona sahip olduğu görülmektedir. Daha sonraki konularda uygulamadaki durumu görülecektir.

Liderlik Boyutu: Arçelik'te özellikle müşterinin önemi üst yönetim olarak sahiplenilmektedir. Genel müdür tarafından her yıl yapılan iletişim toplantısında, işletme çalışanlarına, yukarıda bahsedilen stratejiler, vizyon , misyon ve hedefler anlatılmaktadır.

Yöneticiler, iyileştirme çalışmalarının başlatılmasına öncülük ederek takipçisi olmakta ve yönlendirmektedir. Müşteri odaklı çalışma grupları desteklenmekte, ödüllendirmede ana kriter olarak müşteri odaklı olmak alınmaktadır. 1998 yılı ödülünde kalite ödülü, müşteri memnuniyetine en büyük katkısı olan nofrost çalışmalarında yaptığı katkılarından dolayı verilmiştir.

Son kullanıcılarla doğrudan temaslar, telefon görüşmeleri yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Odak grup toplantılarında müşterinin beklentileri öğrenilmektedir. Arçelik genel müdürü tarafından 1998 yılı başında toplam 900000 adet son kullanıcıya yeni yıl mesajı gönderilerek, ürünler hakkında görüşleri sorulmuştur. Yöneticiler, müşteri odaklı olmanın ana temalarından olan "proaktif yaklaşım" içinde müşteri ile temas halindedir.

Daha sonraki konularda görevleri üzerinde durulacak olan tepe yöneticilerden oluşan ve yeni ürünler ve mevcut ürünler hakkında kararların alındığı Ürün Planlama Kurulu (ÜPK) üst yönetim tarafından ürünlerin müşteri beklentilerini karşılamaını sağlayan bir kuruldur. Arçelik'te müşteri odaklılık, üst yönetim tarafından sahiplenilmektedir.

Örgütsel Yapısal Engeller: 1994 yılında yeniden yapılanma ile örgüt yapısı, üretim odaklılıktan müşteri odaklı hale çevrilmiştir. Örgüt yapısı, ürün geliştirme içinde detaylı incelenecektir.

Örgüt yapısı, liderlik ve vizyon olarak incelendiğinde Arçelik'in müşteri odaklı olma unsurlarına sahip olduğu görülmektedir. Bu unsurlara sahip olmadan örgüt yapısı uygun olmadığında, liderleri tarafından desteklenmediğinde ve herkesi müşteriye yönlendiren stratejileri, misyonu ve vizyonu olmadıkça müşteri odaklı ürün geliştirme'ye başlanmasından bile söz edilemez.

3. Arçelik İç Pazar Rekabet Durumu

1994 yılından beri çok büyük hareketliliğin yaşandığı Türkiye'deki beyaz eşya sektöründe, firma sahipleri ve isimleri sürekli değişmektedir. Bununla birlikte Gümrük Birliği sayesinde Avrupa ve Uzak Doğu kaynaklı üreticilerin ürünleri de pazarda yerini almaktadır. Arçelik firmasının ana rakibi olan ve Türkiye'de üretim yapan Bosch ve Vestel firmasına ait kısa bir bilgi aşağıda verilmeye çalışılmıştır.

1962 yılında Profilo firmasının AEG firmasından aldığı teknik lisans ile 1989 yılına kadar buzdolabı dahil birçok beyaz eşya, Profilo tarafından üretilmiştir. 1989 yılında AEG, Profilo'nun % 20'sini satın almıştır. Bu dönemlerde, ürünler, Profilo ve AEG markası ile satılmıştır. AEG'nin Elektrolux tarafından satın alınmasından sonra Elektrolux, Türkiye'nin stratejik pazar olmadığını düşünerek hissesini arttırmak istememiş ve Bosch firmasına satmıştır. Bu dönemde, Alman Bosch firması, Profilo'nun % 66'sını satın almıştır. Bosch firması, böylelikle, stratejik bulunduğu Türkiye'yi nofrost üretim merkezi olarak kullanacaktır. Muhtelif boy ve hacimlerde 10-12 model buzdolabı üretimi yapılmaktadır. Dünya markası olan Bosch'un felsefesinin odaklandığı nokta, "tüketicinin memnuniyetidir"⁸⁹. Şu anda Bosch ve Profilo markaları ile ürünleri satılmaktadır.

⁸⁹ Ayfer Karataş, "Bosch, Türkiye'den Soğutacak" **Power Dergisi**, Yıl 3, Sayı no 4 (Şubat 97), s.50.

Vestel 1994 yılının sonunda zarar eden, batma noktasına gelmiş bir firmaydı. Zorlu grubuna geçmesi ile birlikte bir değişim yaşadı. Öncelik televizyon üretimine verildi. Vestel, buzdolabı işletmesini Merloni grubuna 1995 yılında devrettiği için Zorlu grubu, yeni buzdolabı fabrikası yatırımlarına 1995 yılında başladı. Adı geçen grup 600 bin adet buzdolabı satmayı ve 1999 yılı içinde üretime geçmeyi hedeflemektedir. Şu anda kendi üretimleri olmayan Kore malı buzdolaplarını Vestel markası ile satmaktadır.

İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından her yıl hazırlanan "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" araştırmasında Arçelik, özel sektör dalında 1985 yılından beri birinci olmaktadır. 1997 yılında firmaların prestij ödül olarak gördüğü Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği (TÜSİAD) tarafından düzenlenen TÜSİAD-Kal-Der ödülünü almıştır. Bu ödülün değerlendirilmesindeki ana kriter, müşteri odaklı bir organizasyon içinde çalışılıp çalışılmadığının sorgulanmasıdır. Ödül için başvuran her firma, bu kriter çerçevesinde, sahada ziyaret edilerek değerlendirilmektedir. Beyaz eşya sektöründe bu ödüle ilk sahip olan Arçelik, Avrupa çapındaki karşılığı olan Avrupa kalite ödülüne 2000 yılında katılmayı planlamaktadır.

Beyaz eşya ve elektrikli ev aletleri sektörü, son üç-dört yıldır yüzde 30'luk yıllık büyüme ile en fazla sayıda markanın rekabet ettiği alandır. Beyaz eşyada Para dergisinin 9-15 Kasım 1997 tarihli sayısında açıkladığı araştırmada, Türkiye'de sahip olunan buzdolaplarının %52.8'sinin Arçelik (birinci), %8.3 'ünün Beko (üçüncü) ve %4.6'sının Aygaz (beşinci) markasına sahip olduğu görülmektedir. Bu üç markanın tümü Arçelik fabrikalarında üretilmekte fakat Koç Holding'e bağlı diğer firmaların markası ile satılmaktadır. Bu araştırmaya göre Türkiye'de sahip olunan buzdolaplarının toplam %65.7'lik kısmı Arçelik Buzdolabı İşletmesi tarafından üretilen buzdolaplarına aittir. İkinci sırada %18.5'lik pay ile AEG markasına (Şu anda AEG markası ile üretim yapılmamaktadır. Firma Alman Bosch firmasına satılmıştır), dördüncü sırada ise %6.3 ile Profilo markasına aittir. Power dergisinin en çok hatırlanan markalar konusunda yaptığı araştırmada ise, buzdolabı markası dendiğinde akla gelen marka sıralamasında Arçelik % 59.3 ile

birinci sırada yer almıştır. İkinci sırada %13.3 ile AEG, üçüncü sırada ise %10.9 ile Beko yer almaktadır.⁹⁰

Görüldüğü gibi, Türkiye’de Arçelik markalı buzdolapları, tüketici tarafından bilinmekte ve büyük bir kısmı tarafından da kullanılmaktadır. İç pazarda Arçelik buzdolapları, kendini kanıtlamış görünümündedir. Fakat, gümrük birliği ile ithal olarak giren Elektrolux, Whirlpool, Goldstar, Daewoo gibi ürünler, Avrupa ve Uzak Doğu’da da kalite açısından kendini kanıtlamış firmalardır. Bunun yanında, Arçelik’in yıllarca iç pazarda takipçisi olan Profilo’nun (AEG) büyük bir kısmının Avrupa’nın devi olan Alman Bosch firmasına işletmeler, bayilikler ve servisleriyle birlikte satılması ve Vestel buzdolabı işletmesinin İtalyan Merloni’ye satılması ile birlikte konularında büyük deneyimlere sahip olan firmaların Arçelik’e iç pazarda yeni rakipler olarak çıkmasını sağlamıştır. İç pazarda 1996 yılından beri olan bu köklü değişikliklere rağmen, buzdolabı pazar payında, kayda değer bir gerileme yoktur. Arçelik’in , rakiplerine göre en büyük avantajı Türk müşterisini iyi tanıması ve beklentilerini daha iyi ölçebilmesidir. Rakip firmalar, gamlarında hazır bulunan ürünlerini iç pazara uydurmaya çalışırken, Arçelik ise Türk müşterisi için buzdolabı tasarlamış ve tasarlamaktadır. Bosch firması, AEG gamında bulunan ürünlerini Profilo markası ile satmakta, 1998’in ortalarından itibaren yeni tasarımlar ile Bosch markası ile pazara girmiştir.

Arçelik’in ikinci büyük avantajı ise, Türk kullanım alışkanlıklarını ve şartlarını iyi bilmesidir. Erzurumdan, Antalya ya kadar farklı iklimler için yıllarca buzdolabı tasarlamıştır. Uluslararası ve Türk standartlarında buzdolabının satılması için gerekli minimum şartlar belirlenmiştir. Bu şartları sağlamak bu kadar yaygın ve farklı iklimlere sahip Türkiye için müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yetmemektedir. Bunun yanında Türkiye’de gelir dağılımının çok dengesiz olması, klimasız evlerin çok fazla olması, sobalı evlerin olması gibi etkenler kontrolsüz buzdolabı ortamı için, buzdolabı tasarımı yapılması demektir. Müşteri tüm bu şartlarda karlanmadan, terlemeden gıdaları bozulmadan ve kokmadan kısacası performansında kayıp olmadan çalışmasını istemektedir. Avrupa’da veya

⁹⁰Erol Aral, “Türkiye’nin En Tanınan Markaları,” **Power Dergisi**, (Ekim 1997), s.73.

Amerika'da genelde sobalı ev yoktur ve evler klimalıdır. Ortam sıcaklığı klima sayesinde 25°C ve nem oranı % 40-50 düzeyindedir. Çok nadir olarak özellikle İngiltere'deki müşteriler, küçük tip buzdolaplarını garajda kullandıkları için ortam şartlarından etkilenmektedir. Arçelik tasarımları tüm bu şartları sağlayacak şekilde tasarlanmaktadır.

Bunun yanında, Türk standartları da Türkiye'nin çok farklı iklimlere sahip olması nedeniyle Türkiye'de buzdolabı satılabilmesi için çeşitli zorunluluklar getirmiştir. Onlardan biri, buzdolabının 18°C ile 43°C arasında yıldız şartı değişmeden, performansında azalma olmadan çalışmasını şart koymuştur. Bu şartlar "T" harfi ile tariflenen "Tropikal" iklim şartı ile tanımlanmaktadır. Avrupa'da bu zorunluluk 16-32°C "Normal iklim" veya 10-32°C "Normal altı" olarak verilmektedir. Sadece standartlardan geçmek müşteri memnuniyeti açısından yeterli değildir. Müşteri memnuniyeti için Arçelik firması, yukarıdaki kullanım koşullarını da içeren çok farklı testler yapmaktadır.

4. Ürün Geliştirme Yaklaşımında Üretim Odaklılıktan Müşteri Odaklı Organizasyon Yapısına Geçiş

Arçelik'in bugüne kadar sahip olduğu yüksek pazar payını devam ettirmesindeki en önemli sebep, yıllardır Türk halkının yaşam kalitesini arttıran kaliteli ürün sunması, rakiplerine göre yaygın bayi ve servis ağına sahip olmasıdır. Bununla birlikte, 1996 yılına kadar süren kapalı ekonomi de bu pazar payının yüksek olmasının sebeplerindedir. Derin donduruculu çift kapılı buzdolabı, Alman Bosch firması lisansı ile tasarlanmış, daha öncesinde ilk buzdolapları General Electric (GE) lisansı ile üretilmiştir. Özellikle 1990 yılı öncesi, lisans ve teknik işbirliği ile elde edilen ürün tasarımları doğrultusunda üretim yapılmakta ve üretilen her ürün müşteriye sunulmakta, pazara sunulduktan sonra müşterinin ürüne tepkisi alınmaktaydı. Tipik "üretim odaklı" diğer deyişle mühendis odaklı tasarım yapılmakta, mühendislik gücünün tasarladığı ürün iç ve dış pazara sunulmaktaydı.

Gümrük birliğine geçilecek olması, rekabetin iç ve dış pazarlarda çok yoğun şekilde yaşanmaya başlanması, müşterinin daha seçici olması gibi faktörlerden dolayı Arçelik, geleceği görerek mevcut durumunu koruyarak büyümesinin sağlanması için yeniden yapılanma çalışmalarına girmiştir. Topyekün iş mükemmeliğinin amaçlandığı Koç 2000 projesine, 1993 yılında başlanmıştır. Koç 2000 projesi'nin temel hedefi, topyekün mükemmelleşme için toplam kalite felsefesinin Koç şirketlerinde bir araç olarak kullanılmasını sağlamaktır. Bu sayede, koşulsuz müşteri memnuniyeti kavramı tüm Arçelikte yaygınlaştırıldı. Aynı tarihlerde Avrupa Kalite Modeli (EFQM) çerçevesinde her yıl değerlendirme çalışmasına başlandı. 1995 yılındaki fonksiyonel yapıdan süreç bazlı yapıya geçilmesinden sonra, takım çalışmaları ve kalite araçlarının kullanımı sağlandı.⁹¹

Arçelik tarafından, Koç 2000 projesi, geliştirilerek ve sürekli iyileştirilerek **“Vizyona Doğru Yönetim”** adının verildiği Arçelik'in politika ve stratejilerini tek hedefe yönlendirme ve çalışanlara yaygınlaştırma metodu haline dönüştürüldü. Bu metot sayesinde, herkesin aynı hedef doğrultusunda kilitlenebilmesi ve faaliyetlerinin önceliklendirilmesi gerçekleştirildi.

Bu değişimler sonunda, Arçelik buzdolapları, tasarım faaliyetlerine başlamadan önce tüketicilerle yapılan grup çalışmalarında müşterinin nasıl ürün istediği belirlenmekte, ürün ihtiyacının belirlenmesinden pazara sunmaya kadar her faaliyet müşteri istekleri çerçevesinde şekillenmektedir. Takip eden bölümlerde ürün geliştirme süreci içinde detaylı olarak müşterinin yeri incelenecektir.

Gümrük Birliği sonrasında rakipler Türkiye'ye gelmeden önce, Arçelik rakiplerin pazarında rekabet edecek hali almıştır. 1994 yılında tasarımına başlanan nofrost buzdolabı, tümüyle Türk mühendisleri tarafından, lisans ve patent alınmadan tasarlanmış ve müşteri odaklı çalışılmış bir projedir. İlk nofrost model buzdolabı, 1995 yılı içinde pazara sunulmuştur.

⁹¹ Ebru Yıldırım, "Şirket Profili, Arçelik A.Ş.," **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl 2, Sayı no 4 (Ocak 98), s.23.

5. Arçelik Ürün Geliştirme Organizasyonu ve Tarihçesi

1994 yılı öncesine kadar Arçelik A.Ş, genel olarak, buzdolabı, çamaşır makinası, bulaşık makinası, klima ve küçük ev aletlerini içeren genel müdürlük bünyesinde tek bir ürün geliştirme bölümüne sahipti . Tek bir ürün geliştirme müdürü ve her ürün içinde bir adet şef vardı. İşletmelerde ise, genel müdürlükte bulunan, ürün geliştirme müdürlüğü tarafından gelen tasarımların devreye alınması ve mevcut ürünlerde iyileştirme çalışmalarının takibi için bir mamul mühendisliği şefliği bölümüne sahipti. Ürün geliştirme bölümünün üretim işletmelerinden uzak olması aşağıdaki problemlere yol açmaktaydı;

- tasarımda yapılan hataların üretimde sıkı takiple görülememesi,
- üretimde yaşanan problemlerin tasarıma yansıtılamaması,
- prototip yapımı ve deneme üretiminin tasarım grubu tarafından takip edilme zorluğunun yaşanması,
- merkez ve işletmedeki bölüm arasında bilgi akışı sırasında yaşanan iletişim problemleri,
- ürün geliştirme sürecinin (eş zamanlı mühendislik tekniklerinin kullanılmaması) sıralı olarak yapılması,

Bu problemler ürün geliştirme süresini uzatmakta, esnek olmasına engel olmakta ve müşteri odaklı çalışmayı güçleştirmekteydi. Aynı zamanda tüm ürünler için tek bir bölümün olması tek bir ürün grubuna odaklanmayı güçleştirmekteydi.

Yukarıda bahsedilen problemlerin yok edilmesi için 1994 yılında yeniden yapılanmaya gidilmiştir. Yeniden yapılanma ile ürün geliştirme bölümleri işletmelere kaydırılmıştır. Her işletmede tek bir ürün geliştirme yöneticiliği oluşturulmuştur. Merkezdeki kadrolar, ürün uzmanlıklarına göre işletmelere dağılmıştır. Merkezin İstanbul'da olması ve işletmelerin İzmir, Ankara ve Eskişehir'de bulunması, kadro transferi sırasında bazı elemanların kaybedilmesine sebep olmuştur. Eskişehir işletmesine 1994 öncesi merkez ürün

geliştirmeden gelen uzman mühendisler ve işletme bünyesinde bulunan mamul mühendisliği şefliği kadrosundaki mühendis ve teknisyenler ile çekirdek ürün geliştirme kadrosu oluşturulmuş ve **Arçelik, Eskişehir Buzdolabı İşletmesi Ürün Geliştirme Alan Yöneticiliği (ÜGAY) oluşturulmuştur.**

Ürün geliştirme yöneticiliğinde, 1994 yılı öncesi bulunan şef kadroları kaldırılmıştır. Genel Arçelik bünyesinde bulunan derecelendirme sistemine göre uzmanlık, eğitim durumu ve tecrübesine göre her çalışanın bir derecesi bulunmaktadır. Ürün geliştirme projeleri, proje liderleri tarafından yürütülmektedir.

1998 yılında, yeni vizyonun başarılması, nofrost gamının genişlemesi, yurt dışında özellikle İngiltere'de tezgah seviyesi diye adlandırılan 85 santimetre yüksekliğindeki modellerde pazar payının artması ile proje sayıları ile birlikte mevcut iş yükünde artmıştır. Yeni bir ufak çapta yapılanma ile ürün geliştirme yöneticiliği altında üç adet takım liderliği kadrosu oluşturulmuştur. Her takım, kendi konusunda benzer projeler yaparak, uzmanlık kazanması hedeflenmiştir. Bu yapılanma ile soğutma sistem takımı, nofrost yapısal tasarım takımı ve nofrost dışı geleneksel buzdolapları ve tezgah seviyesi yapısal tasarım takımı oluşturulmuştur.. Böylelikle, müşteri beklentilerini takip edip tasarımlara yansımaları sağlayarak daha müşteri odaklı ürün geliştirme yönetimi hedeflenmektedir.

6. Arçelik Ürün Geliştirme Proje Ekip Yapısı ve Proje Tipleri

Ürün geliştirme sürecine göre ürün tasarlanması için kurulan proje ekipleri, fonksiyonlararası bir ekiptir. Mühendislik gücü (tasarım, kalite, endüstriyel tasarım, üretim, malzeme, lojistik ve Ar-Ge), pazarlama, yardımcı sanayi temsilcileri ve müşteriden oluşmaktadır. Yeni ürün tanımından sonra proje ekibi, organizasyon içi ağırlıklı olmakta, yardımcı sanayi ve müşteri ile gerektiğinde iletişim kurarak ön tasarım çalışmaları sürdürmektedir.

Ürün geliştirme, pazar araştırma, üretim, kalıp işletmesi ve kalite güvence'nin kavram aşamasından devreye alma aşamasına kadar devamlı olarak (full time), endüstriyel tasarım, yardımcı sanayi, servis, pazarlama firmaları, lojistik ve Ar-Ge kısmen (part time) projelerde yer almaktadır.

Ürün bazında ürün geliştirme projelerinin yönetim ve koordinasyonu ÜGAY tarafından yürütülmektedir. Ürün geliştirme yöneticisi fonksiyonel olarak işletme yöneticisine, ürün geliştirme ve iyileştirme projeleri bazında firma çapında ürün geliştirme süreç sorumlusu Mühendislik genel müdür yardımcısına bağlıdır.

1998 yılında devreye giren ve 1999 yılında devreye girecek ürünler, işletme ve pazar için yeni olması kavramlarına göre (Şekil-2.3'e göre) sınıflandırılmıştır. Gizlilik açısından, proje adlarından bahsedilmeden sadece oranlarından bahsedilecektir. Bu sınıflandırılan projelerin içine hidrokarbon uygulaması, düşük enerji sarfiyatı çalışmaları gibi türev ürün projeleri ile ucuzlatma projeleri dahil edilmemiştir.

İşletmedeki yenilik	YÜKSEK	Yeni ürün % 31.5 (%20)		Tamamıyla Yeni Ürün %15.8 (%10)
		Mevcut ürünlerde iyileştirmeler %36.8 (%28)	Mevcut ürünlere ilaveler (%26)	
	DÜŞÜK	Maliyet azaltılması (% 10)	Tekrar konumlandırma % 15.8 (%7)	
	DÜŞÜK	Pazardaki yenilik		YÜKSEK

Şekil -3.1 Arçelik Yeni Ürün Geliştirme Tipleri

Tamamen yeniliğe dayalı ürün proje oranı %15.8'dir. (Bu ürünle kastedilen üretilen hiçbir ürün bu yeni ürünle eşit performans gösteremez). Platform proje veya yeni ürün, pazardaki mevcut ürünler üzerine birtakım değişiklikler yapılarak yaratılan ürün oranı tüm yeni ürün projeleri içinde, %31.5'luk paya sahiptir. Mevcut ürünlerde iyileştirme %36.8 olarak görünmektedir. % 15.8'de yeniden konumlandırma projelerinden oluşmaktadır. Genel dağılım şekil-3.1 de özetlenmiş ve Cooper'ın yaptığı araştırmaya göre parantez içinde ortalamalar verilmiştir. Arçelik ürün geliştirme bölümünün, yeni ürün projeleri üzerinde çalışma oranının toplam %50 civarında olması ve tamamıyla yeni ürün üzerinde çalışmalarına sahip olması, pazarda "potansiyel ürün" sunma hazırlığı içinde olduğunu göstermektedir. Arçelik'in tamamıyla yeni ürünlerde ortalamanın üzerinde olması teknolojik gelişme içinde olduğunu göstermektedir.

Bu projeler, tek tek incelendiğinde, arkasında müşteri memnuniyet anketlerinin olduğu, QFD çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Bunun yanında, Arçelik'in % 50 oranında orta kademedeki mevcut ürünlere ilaveler ve iyileştirmeler gibi projelerle çalışması; pazarda değişiklik yaratmaması, geç kalma, ürün hayat seyirinde düşme dönemine girmesi gibi riskleri beraberinde getirmektedir.

7. Arçelik buzdolabı işletmesi Ürün Geliştirme Süreci

Arçelik A.Ş 'nin tüm ürün geliştirmeleri için tanımlı ve yazılı ortak bir ürün geliştirme süreci vardır. Firma içinde 1995 yılında revize edilmiş bu yazılı dokümana "**Arçelik Yeni Ürün Geliştirme Kılavuzu**" (ÜGK) denmektedir. Bu kılavuz ile işletmeler, yardımcı sanayiler ve pazarlama firmalarının ortak olarak benimseyecekleri Yeni Ürün Planlama, Geliştirme ve Mevcut Ürün İyileştirme Süreçleri ana prensipler, bu süreçlerle ilgili sorumluluklar ve ilişkileri anlaşılır bir dille ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu kılavuz ile işletmelere **müşteri tatmininin sürekli artmasını sağlayacak ürünlerin geliştirilmesine kılavuzluk etmesi beklenmektedir.**

Ürün geliştirmenin belirtilen her aşaması sıra ile takip etmemekte , bir faaliyet bitirilip diğer sürece aktarılması yerine, pazarlama/satış ve üretim fonksiyonlarının bilgi birikimi, deneyim ve kaynaklarının, mümkün olduğunca erken birleştirilerek aynı platformda etüt edilmesi, müşteri ve pazarın ihtiyacını karşılayabilecek **müşteri değeri yaratan ürüne zamanında dönüştürülmesi için yapılan sistematik çalışmaların ve faaliyetlerin eşzamanlı olarak sürdürülmesi esasına dayanır.**

Aşağıda Arçelik ürün geliştirme süreçleri adım adım irdelenecektir.

7.1. Ürün Kavramlaştırma

Arçelik, misyonu ve değerlerinde vurgulandığı gibi müşteri beklentilerini aşarak karşılamayı hedeflemektedir. Bu hedefin başarılması için ürün geliştirme tasarımı öncesi müşterinin istediği ürünün özelliklerini doğru belirlemek, hedef pazardaki müşteri beklentilerini ölçmek ve mühendislik diline çevirmek aşamalarını içermektedir.

Ürün kavramlaştırma sürecinin sorumluluğu Ürün Planlama Kurulu'ndadır (ÜPK). Bu kurul Arçelik ürünlerinin satışlarını yapan pazarlama firmalarının tepe yöneticileri ve Arçelik tepe yöneticilerinden oluşmaktadır. Amacı pazarlama verilerine göre müşterinin istediği ürünü belirlemek ve geliştirme kararını almaktır.

Ürün kavramlaştırma sürecinin alt süreç faaliyetleri olan Ürün Gamı Oluşturma, Ürün Planlama ve Tanımlama adımları aşağıda incelenmektedir;

Ürün Gamı Oluşturma: Arçelik buzdolapları genel olarak iç pazarda Arçelik ve Beko, yurt dışında ise Beko markası ile satılmaktadır. Yurt içi ve yurt dışı pazarlama firmaları ve pazar araştırma tanıtım bölümü, marka hedef kitlelerini ve satış politikalarını; kalite bölümü, hedef pazarda ürünün kabul görmesi için gerekli

standartların belirlenmesini; ÜG bölümü, belirlenmiş ürünlerin teknik tanımını yapmakta ve bütün bunlar tek bir marka kitabında toplanmaktadır.

Arçelik tarafından pazarlama araştırması konusunda uzmanlaşmış firmalara sürekli olarak mevcut ürünler, rakip ürünler ve tasarlanacak yeni ürünler için buzdolabında beklenti ve ihtiyaçları sorulmakta ve memnuniyet anketleri düzenlenmektedir. Arçelik tarafından yapılan pazarlama araştırmaları listesi Tablo-3.1 de verilmektedir.

Tablo- 3.1 Arçelik Müşteri Araştırmaları

Araştırma Türü	Amacı	Uygulama Periyodu
Müşteri memnuniyeti anketleri	mevcut ürünlerde müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yeni ürünlere veri teşkil etmesi	yılda bir (1992 yılından beri uygulanmaktadır)
Buzdolabı satın alma tercihleri	müşterinin satın alırken çeşitli ürün özelliklerine ne ölçüde önem verdiklerini belirlemek , marka ve modellerin ürün özellikleri veya fiyatındaki olası değişikliğin marka tercihinde etkisini görmek	yılda bir (1995 yılından beri uygulanmaktadır)
Arçelik çalışanlarını yetkili satıcı ziyaretleri	Yetkili satıcılara gelen müşteriler izlenerek	1996 yılında uygulanmıştır.
Prototip testleri	Prototip aşamasına gelmiş ürünlerin, üretime geçmeden müşteri tarafından görünüp test edilmesi	yeni ürün projelerinde (1993 yılından beri 5 kez uygulanmıştır. Özellikle Nofrost model geçişleri öncesi uygulanmıştır)
Focus grup testleri	müşteri görüş ve önerilerinin tespitinde ve QFD çalışmalarının başlangıcında	Yeni ürün projelerinin ve QFD çalışmalarının başlangıcında,
QFD çalışmaları	daha az tasarım değişikliği ile müşteri beklentilerini karşılama	Yeni ürün ve iyileştirme projeleri (ilk 1995 yılında uygulanmıştır)

Bununla birlikte Türkiye genelinde iki yılda bir yapılan marka imajının ölçüldüğü “marka konumlandırma”, ürüne yönelik reklam stratejilerine veri olması amacıyla “segmentasyon” araştırması ve penetrasyon ve pazar payı ölçümü için yılda bir kez “elektreapanel” araştırmaları yapılmaktadır.

İlk müşteri memnuniyetinin ölçülmeye başlandığı 1992 yılı araştırmasına göre Arçelik buzdolabı kullanıcılarının olmasını istediği özellikler özet halinde aşağıda bazıları verilmiştir;

- geniş ve iki bölmeli sebzelik,
- derin dondurucuda istendiğinde çıkabilecek kapı rafı,
- geniş ve sağlam şişe rafları,
- tekerlekli olması,
- daha fazla iç aksesuar,
- kapı dışında soğuk su musluğu (su pınarı),

1992 yılındaki değerlendirmede genelde buzdolabından memnun olan Arçelik kullanıcıları su akıtma, terleme ve buzlanmadan şikayet etmektedir. Enerji sarfiyatı konusunda müşteriler, pek duyarlı görünmemekte ve önem vermemektedir.

1998 yılı itibarıyla bu beklentiler değerlendirildiğinde tasarlanan modellerde 4 tekerlekli buzdolabı ve su pınarı hiç uygulanmamıştır. Geniş sebzelik uygulanmış fakat çift sebzelik uygulamasına 1996 yılında geçilmiştir. Geniş derin dondurucu isteği 1998 yılı tasarımlarında yerine getirilmiştir.

Bu araştırmalardan daha yakın tarihe ait olması amacıyla 1998 yılı Türk tüketicisi için müşteri memnuniyeti sonuçları detaylı incelenmiştir. Müşteri memnuniyeti anketine göre müşterinin beklentileri ve bu beklentilerin ürün geliştirme sürecinde nasıl ve hangi ölçüde yansıtıldığı Tablo-3.2 de verilerek özetlenmiştir. Firmanın yeni ürün geliştirme bilgilerinin yaygınlaştırılmaması ve gizliliği için sadece bazıları verilerek değerlendirme yapılmıştır.

Tablo-3.2 1998 Müşteri Beklentileri ve Arçelik Ürün Geliştirme'ye Yansıması

Müşteri beklentileri	Arçelik'in tasarımına yansıması
karlanma yapmaması	nofrost tasarım sayısının artması,
arkası kapalı olması	nofrost modellerde arkasının kapalı olarak tasarlanması, yeni kondanser tasarımlarına gidilmesi
sebzelerin bozulmaması	nem filtresi uygulaması
koku yapmaması	özellikle nofrost buzdolaplarında aktif karbon bazlı koku giderici malzeme kullanılması
şeffaf ve geniş sebzelik	sebzeliklerin genişletilmesi için kapı raf hacmi küçültülerek sebzelik hacminin öne doğru % 20-30 oranında büyüme tasarım tadilatlarının yapılması ve yeni modellerde tasarımlara yansıtılması
sıfır derece bölmesi	yeni nofrost modellerinde sıfır derece bölmesi yapılması ve mevcut modellere tasarım değişikliği ile ilave edilmesi
enerji tasarrufu	bütün buzdolaplarında enerji sarfiyatlarında % 50 'ye varan iyileştirmenin sağlanması
sessiz olması	ses laboratuvarlarında üretim bandından çıkan buzdolaplarının ses gücü düzeylerinin ölçülmeye başlanması ve daha düşük ses gücü düzeyine sahip kompresörlerin kullanılması, akış sesi için susturucu kullanılması
kapıyı açmadan dışarıdan su çeşmesi ile soğuk su ve buz alınması	aynı zamanda iç hacimde yer kaybettirmesi müşteri tarafından tercih edilmemektedir. Tasarımlara bu beklenti yansıtılmamıştır.

Su pınarı beklentisi dışındaki beklentiler üzerinde Ürün geliştirme yöneticiliği çalışarak mevcut ürünler için gerekli iyileştirmeleri ve yeni ürünler için yeni tasarımları yaparak beklentileri karşılamaya çalışmıştır. Müşteri beklentilerinin ürün üzerine yansıması proaktif ve reaktif yaklaşım açısından aşağıda değerlendirilecektir.

Su pınarı isteğine iç hacim kaybettirmesi açısından müşteri tarafından sıcak bakılmamıştır. Aynı zamanda Amerika'daki uygulamalar gibi şehir suyunun bağlanması suların aşırı kireçli olması açısından sistemi tıkama riskinden dolayı tasarımı düşünülmemiştir. 1992 yılından beri ara ara müşteri tarafından istenmesi ileride müşterinin isteğinin devam etmesi halinde Arçelik'in üzerine eğilmek

zorunda kalacağı konu olarak görünmektedir. Fakat müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla ürün gamına yurt dışından ithal edilen ve Arçelik markası ile satılan bir su pınarlı model katılmıştır.

Sebzelerin saklama ömrünün arttırılması amacıyla en çok problemin görüldüğü nofrost modelinde nem filtresi yerleşimi tasarlanarak, sebzelerin kurumadan saklanması sağlanmıştır. Kullanma alışkanlığına bağlı olarak özellikle gıdaların açık saklanması durumunda ortaya çıkan koku probleminin giderilmesi amacıyla problemi yok edecek katalizörlü aktif karbon uygulaması yeni nofrost modellerde geçilecek şekilde tasarlanmıştır. Bu problem genelde havanın sürekli döndürüldüğü nofrost buzdolaplarına ait problemidir.

Yeni tasarımlara eklenen koku giderici özellik proaktif müşteri yaklaşımına girerken,4 yıldır pazarda bulunan nofrost modellerinde koku giderici ve nem filtresinin 1998 yılı sonunda uygulamaya geçmesi koku ve sebzeliğin çürümesi konusunda reaktif müşteri yaklaşımı içinde olduğunu göstermektedir. Önce problem oluşmuş daha sonra çözüm ortaya konmuştur.

Sebzeliğin hacimleri müşterilere defalarca müşteri memnuniyet anketleri, kalite evi (QFD) çalışmalarında sorulmuştur. Müşteri geniş ve kolay çıkabilmesi için iki parçalı sebzeliğin istediğini bildirmiştir. Ürün geliştirme bölümü çok hızlı bir yaklaşımla kapı raf hacimlerini küçülterek sebzeliğin hacmini öne doğru büyültmüştür .Mevcut kalıplarda tadilatlar yapılarak üretim kaybına yol açmadan değişiklik yapılmıştır. Aynı şekilde ilk çıkan nofrost modellerde sıfır derece bölmesi olmadığından müşteri istediği için sonradan tasarım değişikliği yapılarak bu özellik üst sınıf nofrost modellerine eklenmiştir. Yeni modellere uygulanması ve müşteride beklentinin oluşması ile birlikte tasarım değişikliği ile mevcut ürünlerde değişikliklere gitmesi proaktif bir yaklaşım içinde olduğunu göstermektedir.

Nofrost modellerin enerji sarfiyatının azaltılması amacıyla Arçelik tarafından yoğun çalışmalar yapılmıştır. Nofrost modeller pazara sunulduktan sonra bu çalışmanın yapılması reaktif bir yaklaşımla ürünün pazara sunulduğunu düşüncesini versede dünyada ve Türkiye’de nofrost modeller çok enerji sarfeden ürünler olarak pazara sunulmakta ve müşterinin bu konuda kabullenmesini sağlamaktadır. Diğer yandan önceki yıllarda Arçelik tarafından yaptırılan araştırmalar incelendiğinde enerji sarfiyatı satın alma tercihleri açısından sonlarda yer almaktaydı. Müşteri enerji sarfiyatını seçme kriteri olarak düşünmemektedir. Son yıllarda yapılan reklamlar sayesinde müşteriler enerji sarfiyatı konusunda bilinçlenmeye başlamıştır. Nofrost buzdolaplarında diğer buzdolaplarından farklı olarak yüksek güçlü ısıtıcılar, fan motorları, elektrikli açma kapama klapeleri kullanılmaktadır. Yapılan mühendislik çalışmaları ile % 50’ye varan iyileştirmeler sağlanarak enerji seviyesi diğer buzdolaplarının seviyesine indirilmiştir. Enerji seviyesi olarak Türkiye’de rakiplerine göre en iyi duruma gelmiştir. Burada müşteri enerji seviyesinde bu yıllara kadar bir beklenti içinde olmasa da Arçelik müşteri değeri yaratarak fiyatında artış sağlamadan enerji sarfiyatını düşürmüştür. Müşteri değeri fiyat ve kalite ile sağlanmıştır. Enerji sarfiyatının iyileştirilmesi ve yeni buzdolaplarında da bu uygulamaların devam etmesi proaktif bir yaklaşımdır.

Sessiz buzdolabı isteyen müşteri için de ses laboratuvar yatırımları, susturucu, gelişmiş evaporatör tasarımları gibi detaylı mühendislik tasarımları ile ses gücü düzeyi hissedilir derecede düşmüştür.

Bu konuda geliştirmelerin sonucu servislerden gelmektedir. Tüm bu geliştirme çalışmaları sonucunda nofrost buzdolaplarında servis oranında 1997 yılına göre % 50 oranında düşme sağlanmıştır. Aynı zamanda 1998 yılındaki ekonomik durgunluğa rağmen nofrost satışlarında bir gerileme olmamıştır.

İşletme içinde müşteriye odaklanmanın üst yönetim tarafından desteklendiğinin vurgulanması açısından nofrost konusunda çalışan ve enerji ve ses konusunda

iyileştirme faaliyetinde bulunan soğutma mühendisine 1998 yılının kalite ve ürün geliştirme ödülleri verilmiştir.

1995 yılı öncesi tasarlanan ve pazara sunulan nofrost ve diğer ürünlerde, 1992 yılı müşteri memnuniyeti sonuçlarında bahsedilen müşteri beklentilerinin tümüyle olmadığı görülmektedir. 1998 yılındaki araştırmaya göre bakıldığında araştırma sonuçlarının çok hızlı olarak yeni ürünlere uygulandığı görülmektedir. Özellikle müşteri beklentilerinin ürüne yansıtıldığı ve ürün tanımlanarak ürünün kavramlaştırıldığı aşamasında müşteri odaklı çalışıldığı görülmektedir. Bu çıkarım Arçelik'in 1994 yılında başlattığı yeniden yapılanma amacıyla paralellik göstermektedir. Arçelik 1994 yılı öncesi olan "üretim odaklı" yapıdan "müşteri odaklı" yapıya geçmek için yeniden organize olmuştur. Üstte varılan sonuca göre de 1995 yılından itibaren müşteri odaklı çalışmaya başlandığı ve beklentilerin ürünlere yansımaya başladığı görülmektedir.

Müşterinin beklentilerinin ölçülmesi ve izlenmesi Genel Müdürlük bünyesinde bulunan Stratejik Pazarlama Bölümünün sorumluluğundadır. Bu bölüm tarafından yürütülen "**Tüketici Ziyaretleri Projesi**" kapsamında Araştırma firması desteği ile ürün ve hizmetleri hakkında tüketicilerin beğeni ve görüşlerini belirlemek, alınan geri bildirim ürün geliştirme ve pazarlama süreçlerine yansıtmaktır.

Ziyaret programı, Arçelik ürünlerinin sıcak bir ev havasında sunulması amacıyla oluşturulan "Tüketici Evi"nde, tüketicilere ürünler ve fonksiyonları hakkında bilgi verilerek başlanmaktadır. Tanıtım esnasında tüketiciler istedikleri konuda soru sorabilmektedir. Daha sonra Arçelik ve Araştırma firması yetkilileri rehberliğinde Focus Grup toplantısında buzdolabı kullanım alışkanlıkları ilgili tartışmalar yapılmaktadır. Bu toplantı çıktıları ürün geliştirme, pazarlama ve tanıtım çalışmalarına sistematik destek amacıyla geri bildirimde bulunmaktadır.

Arçelik, gelecekte beyaz eşya sektöründe olası teknolojik değişiklikleri, sürekli gelişmeleri takip ederek belirlemektedir.

Mevcut ürünler değerlendirilmekte ve ne kadar süre pazarda kalacağı, yerini alacak modeller, mevcut ürünler üzerinde yapılabilecek iyileştirmelerin, rakiplerle karşılaştırması yapılmaktadır.

Mevcut ürün gamı periyodik ÜPK toplantılarında değerlendirilir. Pazarlama ve yukarıda bahsedilen veriler çerçevesinde yaratılması düşünülen ve ürün gamında eksikliği belirlenen yeni ürün fikirleri belirlenir. ÜPK, firmanın hedef pazarları, güçlü yanları, mevcut ürünlerin pazar durumu çerçevesinde belirlenen yeni ürünleri değerlendirir. Mevcut ürün gamına girecek ürünleri ve ürün gamından çıkacak ürünleri belirleyerek mevcut ürün portföyünü belirler. ÜPK kavramsal olarak yeni ürünlerin teknik özellikleri belirlenerek yeni ürün kararı verilmiş olmaktadır.

Ürün gamına girecek modellerin belirlenmesi çalışmasına nofrost ürünlerinin Arçelik gamına giriş süreci iyi bir örnektir. 1994 yılına kadar Arçelik ürün gamında ve Türkiye’de üretim yapan diğer buzdolabı üreticilerin gamında nofrost teknolojisine sahip modeller yoktu. Avrupa pazarında nofrost çok tutulmayan bir teknolojiydi. Sadece Amerika kaynaklı Whirlpool, GE, Westinghouse ve Uzak doğu kaynaklı Daewoo, Goldstar, Matsushita, Sanyo, Samsung gibi firmaların ürettikleri ürünler Avrupa ve Türkiye’de ithal edilerek satılmaktaydı.

Nofrost teknolojisi mevcut ürünlere göre üstünlüğü, buzdolabında oluşan karın müşteri tarafından görülmemesi ve kar eritme işleminin otomatik olarak yapılmasıdır. 1990’lu yılların başından itibaren Arçelik tarafından iç pazara sürülen derin donduruculu çok kapılı ürünleri sayesinde Türk tüketicisi donmuş gıda kullanma, gıdaları uzun süreli derin dondurucuda saklama alışkanlıklarını kazanmış ve bu ürünler pazarda tutmuştur. Bu ürünlerin yaygın olarak kullanılması fakat belli periyotlarda ortalama olarak yılda 1 veya 2 kere kullanıcı tarafından kar eritme işleminin yapılması, kullandıkça artan kar kalınlığının kullanım alanını daraltması, gıda paketlerinin yüzeylere yapışması kullanıcı tarafından istenmeyen özellikleriydi. Aynı zamanda kar eritme süresince dondurucuda bulunan paketlerin bozulmaması için başka bir buzdolabına

aktarılması zorluğunu da taşımaktaydı. Arçelik tarafından yaptırılan pazar araştırması neticesinde müşterinin bu konularda beklentileri değerlendirilerek, bunların giderilmesi için nofrost teknolojisi ile yeni ürün geliştirme şartı ortaya çıkmıştır ve nofrost buzdolabının ürün gamına dahil edilmesi kararı ÜPK tarafından verilmiştir. Öncelikli olarak pazardaki boşluğun değerlendirilmesi ve müşteri beklentilerinin karşılanması amacıyla ürün tasarımı sonuçlanana kadar, Arçelik markası ile satılması amacıyla nofrost model buzdolapları yurt dışından ithal edilmiştir.

Nofrost buzdolaplarının satış miktarının her yıl katlanarak artması sonucu, Arçelik tarafından yapılan araştırmanın doğru olduğu ve müşteri beklentilerini karşıladığı görülmüştür.

Benzer durum 1990 yılında hedef pazar olarak belirlenen İngiltere pazarı içinde de yaşanmıştır. İngiltere pazarına girilmesi düşünüldüğünde bu pazardaki tüketici alışkanlıkları, yaşam tarzları ve kültürleri incelenmiştir. İngiltere’de gençler 18 yaşından sonra ayrı evde yaşamakta, genç yaşta evlenmekte ve boşanmaktadır. Her aile maksimum üç kişiden oluşmaktadır. Boşanma oranlarının çok olması, çoğunlukla çok küçük ailelerin olması, ev mutfaklarının küçük olması gibi veriler bu pazar için küçük buzdolapları tasarlanması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bugüne kadar ürün gamında olan ve Türkiye pazarı için tasarlanmış mevcut 170-180 cm. boyunda 70 cm. genişliğinde buzdolapları ile bu pazara girilemeyeceği gerçeği görülmüştür. İngiltere için tezgah seviyesi denen 85 cm. uzunluğunda, 54 cm. genişliğinde buzdolapları serisinin gama dahil edilmesi gündeme gelmiştir. Gene 54 cm. genişliğinde kombi tipi (derin dondurucusu aşağıda taze gıda bölmesi yukarıda olan buzdolabı) buzdolabı, İngiltere pazarında yapılan pazar araştırma sonucuna göre, ÜPK tarafından 1994 yılında yeni ürün olarak ürün gamına girilmesine karar verilmiştir. Bu ürünler Türkiye pazarı için çok az satabilecek ürünlerdir.

Arçelik’in 1998 yılı itibarıyla İngiltere’de toplam buzdolabı pazarında % 12 lik paya sahip olarak üçüncü sırada yer alarak İngiliz üreticilerin çoğunu geri planda

bırakmıştır. Aynı zamanda 1994 yılında yeni ürün yapılma kararı verilen kombi B-480 modeli "Which" tüketici dergisi tarafından 1998 yılında en iyi ürün "**best buy**" seçilmiştir. Dokuz senede İngiltere'nin tanınmış markası haline gelmesi ve pazar payı olarak ikinci sırada yer alması ve sürekli pazar payını artırması Ürün geliştirme öncesi yapılan, müşteri beklentilerini ölçme faaliyetlerinin ve ürün geliştirme sürecinin müşteri odaklı yapıldığını göstermektedir.

Türkiye pazarında tüketici, pazar yapma alışkanlığı olan, bir seferde çok gıda alan, kalabalık ailelere sahip bir yapıda olduğundan geniş iç hacimli buzdolaplarını tercih etmektedir. Bununla birlikte yeni ürün serisinin tamamlanması ve ürün çeşitliliği yaratma kaygısı ile pazara sürülen üç kapılı derin donduruculu model pazarda beklenen ilgiyi görmemiştir. Kapıları ve ara bölmelerinden dolayı hacim kaybı olan ve Türk müşterisi için küçük hacimli kabul edilen bu model ürün gamından müşteri istemediği için çekilmiştir. Bunun gibi mevcut ürün gamı ve yeni ürün serileri fikirleri elde edilen veriler çerçevesinde ÜPK tarafından değerlendirilmektedir.

Bu faaliyetlerin sonunda güncellenmiş ürün portföyü oluşturulmaktadır. Ekleneyecek veya ikame edilecek ürünlerin genel özellikleri kavramsal olarak belirlenmektedir.

Ürün portföyüne yeni ürün veya yeni seri eklenmesi fikri , sürecin ürün planlama sürecini tetiklemektedir.

Ürün Planlama Süreci: Ürün gamı oluşturma sürecinde gama eklenmesi fikri ile birlikte bu süreçte fonksiyonlararası çalışma ile yeni ürünün fonksiyonel ve teknik özelliklerinin belirlenmesine başlanmaktadır.

Yeni ürünün fonksiyonel özelliklerinin müşteri dilinden mühendislik diline çevirmeye başlama çalışması Kalite Fonksiyonu Yayılımı (QFD) çalışması ile yapılmaktadır. İlk 1994 yılında yapılan çalışmada sebzelik genişlikleri ve diğer aksesuarlar belirlenmiştir. Bugüne kadar üç adet QFD çalışması yapılmıştır.

Genelde yeni bir uygulama ve büyük değişikliklerde uyguladıkları bu çalışmanın 1994 yılında ilk yapılması müşteriye odaklı çalışmaların başlangıcına denk gelmektedir. Beş yıl içinde sadece üç adet yapılması Arçelik yönetimi tarafından da yetersiz olarak görülmektedir.

Proses ve ürün kıyaslama (benchmarking) ve tersinir mühendislik (reverse engineering) çalışmaları yapılmaktadır. Tersinir mühendislik, rakip ürünlerin sistematik olarak sökölerek tasarım, maliyet ve proses olarak incelenmesi ve Arçelik ürünleri ile mukayese edilmesidir. Tasarımlarının Yapılması planlanan yeni ürün benzeri rakip ürünler performans, görünüş ve yapısal tasarım kıyaslaması amacıyla incelenmektedir. Müşterilere karşılaştırmalı olarak tercihleri sorulmaktadır.

Müşteri beklenti, öneri, şikayetin dinleme amacıyla 1991 yılında kurulan Tüketici Danışma Servisi (TDS) aracılığı ile müşteri isteklerinden de yararlanılmaktadır. TDS tarafından müşteri istekleri, ürün geliştirme dahil ilgili bölümlere raporlanmaktadır.

Bununla birlikte 1998 yılına kadar merkez servis işletmesinde incelenen müşteri tarafından servise geri iade edilen problemlili buzdolapları, 1998 yılından itibaren Eskişehir işletmesinde %100 olarak mühendisler tarafından incelenmektedir. Her buzdolabının problemi belirlendikten sonra tasarım kaynaklı olanlar anında tasarım değişikliği ile mevcut ürünlere yansıtılmaktadır. Mevcut ürünler için yeniden işleme (rework) diğer bir deyişle düzeltme için insan ve para kaynağı harcaması demektir. Mevcut ürünler için reaktif bir yaklaşım olarak görülse de yeni ürünlere yansıtılması yönünden proaktif bir yaklaşımdır. Her iade edilen buzdolabı müşteri kullanım alışkanlıkları, kullanım şartları, kullanıcı sosyal yapısı konusunda da veri tabanı oluşturmaktadır.

Servis ve satıcılara yapılan periyodik ziyaretler aracılığı ile de müşterilerin beklentileri ve istekleri alınmaktadır.

Yeni ürünün satış tahmin çalışmaları, hedef satış fiyatının belirlenmesi tamamlandıktan sonra işletme ürün geliştirme bölümü tarafından teknik fizibilitesi hazırlanmaktadır. Bütün bu veriler çerçevesinde proje yatırım fizibilitesi hazırlanarak ÜPK'ya sunulur. Burada öncelikli projeler belirlenir ve oluşturulan proje planının rafa kaldırılması veya onaylanması ile bu süreç tamamlanır. Bu sürecin ana çıktısı onaylanmış proje planıdır.

Ürün Tanımlama Süreci: Ürün gamında belirlenen yeni ürün fikirleri, planlama sürecinde önceliklendirilerek özellikleri belirlenmiş ve proje planı onaylanmıştır. Tanımlama süreci ise ürün üzerinde daha detaylı çalışıldığı detaylı ürün tanımına çevrildiği süreçtir.

Endüstriyel tasarım bölümü ürünün görünüş ve stili üzerinde çalışmaktadır. Dış görünüş için patent araştırması çalışması yapılmaktadır.

Yeni ürün yapılabirlik açısından değerlendirilmektedir. Tesis, kalıp özellikleri belirlenmekte, marka bazında yapılan stil çalışmaları ve pazar fiyatının gözden geçirilmesinden sonra ürün, malzeme, üretim yatırımları gözden geçirilmektedir.

Perforrmans, kalite, güvenilirlik, servis edilebilirlik özellikleri belirlenmekte ve ISO 9001, çevre standartları ve ürün tasarımları ile ilgili standartlara uygunluğu araştırılmaktadır.

Ürün konusunda rahat karar verilebilmesi ve gözünde canlandırılması amacıyla görünüş prototipi hazırlanmaktadır.

Ürün malzeme, tasarım ve üretim maliyetlerini, ürün çevrim ömrü ve firma stratejik planları baz alınarak hazırlanan fizibilite raporu çerçevesinde projenin devamına karar verilir veya durdurulur. Devam kararı verildiğinde öncelikle proje kitapçığının çıkarılmasından ürünün devreye alınmasına kadar olan süreçte projede çalışacak proje grubu belirlenir.

Proje kitapçığı; hedef pazar, ürün özellikleri, benchmark verileri, proje bütçesi, hedefi, fizibilitesi, faaliyet-zaman grafiği bilgilerini içermektedir.

Hazırlanan proje kitapçığı onaylandıktan sonra ürün kavramlaştırma süreci tamamlanmış olur.

Ürünün kavramsal olarak tamamlandığı bu süreçte müşteri, QFD çalışmaları, diğer memnuniyet ve pazar araştırmalarında devreye girmiştir. Yeni ürünün temel çıkış noktası müşteri olarak görülmektedir. Ürün gamı oluşturma aşamasında, müşteri pazar analizlerinde birinci adımda görülmektedir. Bu proaktif temasın dışında, tüketici danışma servisi, servis geri iade buzdolaplarının ve servis çağırma sebeplerinin incelenmesi, servis ve satıcı teşkilatları ziyaretleri gibi proaktif ve reaktif yaklaşım özelliği taşıyan bu faaliyetler müşteri veri tabanı olarak kullanılmaktadır.

7.2. Ürün Geliştirme Süreci

Müşteri beklentilerini karşılayacak ürünlerin tanımlanmasından itibaren, ürünün tasarlanıp pazara sunulmasına kadar olan aşama iki alt sürece bölünmüştür. Bunlar tasarım ve devreye alma aşamalarıdır: Bu sürecin çıktısı pazar sunulabilir üründür. Bu aşama genel ağırlık olarak mühendislik çalışmalarını içermektedir. Yapılan tasarımlar grup çalışmaları ile müşterilere doğrulattırılmakta ve deneme üretimlerde ürün sahada test edilerek performansı kontrol edilmekte ve müşterilerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığı test edilmektedir. Öncelikle mühendislik gücü yoğun olan tasarım alt süreci incelenmektedir. Tasarım alt süreci tasarım/ dizayn ve üretim mühendisliği alt süreçlerini içermektedir.

Tasarım/ Dizayn: Kavramlaştırma sürecinde proje kitapçığında belirtilen tanımlanmış ürünlerin üretilebilir şekilde tasarlanma sürecini içermektedir. Bu aşamada kurulan proje grubu mühendislik tekniklerini kullanmaktadır. Deneyler tasarlanmakta, ürün karşılaştırmaları yapılmakta, Hata Modu Etkileri Analizi

(FMEA) çalışmaları yoğun bir şekilde uygulanmaktadır. Bunun yanında marka bazında stil çalışmaları, görünüş prototipi, mümkünse fonksiyonel özellikler ve görünüş 10 kişilik bir tüketici grubuyla tartışılarak tasarıma girdi olarak sağlanmaktadır.

FMEA çalışması servis, tasarım ve prosesler için yapılmaktadır. Bu yöntemle ortaya çıkacak muhtemel hataların belirlenmesi amacıyla eski ürünlerde tasarım, servis ve prosese yönelik problemlerin neden sonuç ilişkileri ve çözümleri değerlendirilmektedir. Yeni ürün tasarımında muhtemel hataların oluşmamasına göre tasarım yapılmaktadır. 1995 yılında ilk FMEA çalışması borulu evaporatör üzerine yapılmıştır.

Mühendisler tarafından iki ve üç boyutlu tasarımla ön etüdü hazırlanmaktadır. Bu ürün üzerinde kullanılacak tüm parçaların resimleri çizilmekte ve kritik parçaların hızlı prototip makinasında kalıpsız üretimleri yapılarak, tasarımın üç boyutlu olarak diğer parçalarla uyumu görülmektedir. Parçanın doğrulandıktan sonra kalıp siparişleri verilmekte yanlış olan kısımlar kalıp siparişi öncesi düzeltildikten sonra yatırımlar yapılmaktadır. İşin bir kerede doğru yapılması amacı ve ürünün zamanında pazara sunulması için kullanılan bunun gibi hızlı prototip teknikleri müşteriye zamanında ürün vermeye hizmet ettiği için müşteri odaklı bir yaklaşım olarak görülmektedir. Böyle teknikler kullanılmadığında ürün sadece kağıt üzerinde görülmekte ve doğrudan kalıp siparişi verilmektedir. Kalıp gelip, parça üretildiğinde parçanın gerçek durumu ortaya çıkmakta eğer problem varsa tekrar kalıp üzerinde tadilat yapılıp düzeltme yapılmaya çalışılmaktadır. Bazen bu tadilatın uygun yapılabilmesi için müşteri isteklerinden uzaklaşmakta sadece parçanın tadilat yapılabilmesine odaklanılmaktadır. Bu gibi tekniklerin kullanımı müşteri odaklı ürün geliştirmenin gereğidir. Arçelik tüm kritik parçaları için bu yöntemi kullanmaktadır.

Tasarlanan tüm parçalar ve gruplar, üretim ve montaj bantlarında çalışan elemanlarla birlikte incelenmekte, üretim sırasında meydana gelebilecek problemlerin önceden giderilmesi için tasarımın bu adımında kontrol edilmektedir.

Parça bazında, üretilebilirliğin incelenmesi sonucuna göre, parçanın Arçelik imkanları ile işletme içinde veya dışarıda yapılmasına karar verilir.

Soğutma sistem tasarımı Ar-Ge ve ürün geliştirme bölümündeki sistem takımı mühendisleri tarafından yapılmaktadır. Buzdolabı tasarımının belkemiği olan soğutma tasarımı uzman mühendisler tarafından bilgisayar ortamında yapılmaktadır. Hava akışları simülasyonu yapılmakta, ses kaynakları tespit edilmekte ve her türlü kullanıcı şartı laboratuvarlarda yaratılarak test yapılmaktadır. Aynı zamanda rakiplerin buzdolapları sürekli laboratuvarlarda takip edilerek ve dünyadaki fuar, seminer ve konferanslara katılarak soğutma tasarımındaki dünyadaki değişimler takip edilmektedir. Ar-Ge birimlerinin önceden üzerinde çalıştığı konular bazen doğrudan alınarak kullanılmaktadır. Gelecekte kullanılması düşünülen konularda Ar-Ge bugünden hazır olmak için çalışmaktadır.

Müşteri beklentileri içinde yer alan düşük enerjili buzdolapları, karlanmayan, terlemeyen buzdolabı, nofrost teknolojisi bu mühendislik gücü ile başarılmıştır. 1998 yılında kombi buzdolabı (B-480 modeli) İngiltere'nin enerji sarfiyatı, dondurma kapasitesi, dört yıldız özelliğini sağlama ve Arçelik tarafından bildirilen bilgilerin doğruluğu konularına göre değerlendirmede "en iyi" buzdolabı seçilmiştir. Belçika pazarı için "A" enerji sınıfı buzdolapları tasarlanmıştır. A enerji sınıfı kendi modelinde en iyi enerji sınıfı anlamına gelmektedir.

Ozon tabakasına zarar verdiği için soğutucu gaz olarak kullanılan R-12 gazından R-134A soğutucu gazına geçilmesi zorunluluğuna karşı, Arçelik firması Ar-Ge tarafından yapılan çalışmayla dünyadaki diğer rakipleriyle aynı zamanda geçişi sağlamıştır. Almanya pazarı ise daha ileriye giderek ozona hiç zarar vermeyen çevre dostu hidrokarbon gazıyla çalışan buzdolapları istemiştir. Aynı zamanda patlama riski olan bu gazla soğutma sisteminin çalışması için geliştirme çalışmaları yapılmış ve bu pazar için tasarlanan buzdolapların soğutma sistemleri değiştirilmiş ve Almanya pazarının isteği zamanında karşılanmıştır.

Daha önce bahsedildiği gibi İngiltere’de genelde insanlar tek başına yaşamakta, boşanma oranı çok yüksek ve belli yaştan sonra çocuklar ayrı yaşamayı tercih etmektedir. Mutfaklar çok dardır. Bu koşullarda İngiltere pazarı eni çok dar olan ve genelde mutfak tezgahlarının altına girecek boyutlarda küçük hacimli buzdolabı istemektedir. Böyle bir buzdolabının Türkiye pazarında satış şansı çok düşüktür. Sadece İngiltere pazarı için soğutucu, kombi, dondurucu, çift kapılı modeller tasarlanmıştır.

Hızlı prototip imkanları ile yapılan çalışır prototip pazarlama, ürün geliştirme, servis kalite ve üretim ile ilgili tüm birimlerle yapılan bilgilendirme toplantısında ve tasarım doğrulama çalışmalarında kullanılır. Bu prototip üzerinde grup veya müşteri memnuniyeti araştırması yapılır. En azından Arçelik çalışanlarından görüş alınarak eleştiri ve düzeltmeler ürün geliştirme grubuna iletilir. Genelde bu aşamada ürün kavramlaştırma aşamasında olduğu gibi müşteri gruplarıyla her yeni ürün için çalışma yapılmaz. Üzerinde büyük değişiklikler olan ve platform projeler için bu bazda çalışma yapılır. Arçelik’te pazarlama firmalarının temsilcileri müşteri gözüyle inceleyerek görüşlerini bildirir.

Bu prototipler üzerinde ürünün temel performans göstergelerini doğrulamak amacıyla laboratuvar testleri yapılır. Sayıca yeterli buzdolabı olmadığı için sınırlı sayıda test yapılmaktadır. Aynı zamanda ürünü oluşturan parçaların gerçek orijinal parçalar olmamasından dolayı ileride çıkacak ürünle bu prototip ile yapılan testler arasında farklılık oluşabilmektedir.

Tasarım-Üretim Mühendisliği Süreci: Tasarım doğrulandıktan ve yatırım kararı verildikten sonra kalıp ve teçhizat siparişleri verilmekte, kalıp ve teçhizat kabulleri yapılmaktadır.

Tasarıma göre operasyon ve montaj planları oluşturulmaktadır. Bu planlar oluşturulurken disiplinlerarası bir çalışma uygulanarak en uygun montaj sistemi kurulmaktadır.

Bu süreçte, kalıptan çıkan parçalarla oluşan ürünle 10-50 adetlik pilot üretimi yapılmaktadır. Pilot üretimi ile performans ve temel tasarım parametrelerinin doğrulanması hedeflenmektedir. Pazara sunulacak ürüne yakın olan bu ürünle testlerin yapılması daha gerçekçi sonuçlar vermektedir. Bu üretim ile üretim metotlarının doğrulanması hedeflenmediğinden üretim hattı üzerinde veya dışında yapılabilir.

Pilot üretiminden çıkmış ürünler 10 kişilik tüketici grubuna gösterilip, kullanım kolaylığı, görünüş, gürültü v.b. gibi fonksiyonel özelliklerinin gösterilerek irdelenmesi sağlanır.

Yapılan değerlendirmeler sonunda yapılacak değişikliklere karar verilir ve bu değişikliklere göre proje planındaki sapmalar değerlendirilir.

Devreye Alma Süreci: Üretim bantları üzerindeki üretimleri içeren bu süreç iki aşamada incelenmektedir. Proses mühendisliği ve tekrarlı üretim sürecidir.

Proses Mühendisliği Süreci: Bu aşamada uygun üretim tekniklerinin kullanılarak, ürünün, doğrulanmış ürün haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Pilot üretimden onay almış malzemeler için sipariş bu aşamada yapılır.

Saha testi çalışmaları planlanır. Deneme üretiminden çıkacak ürünlerin, saha testine ayrılacak sayının belirlenmesi ve saha testi ile birlikte verilecek anketin düzenlenmesi çalışması yapılır ve 100-200 adetlik deneme üretimi gerçekleştirilir. Üretim yapılacak hat üzerinde deneme üretimi yapılarak tekrarlı üretime hazırlık yapılır ve hat üzerinde çıkabilecek muhtemel problemlerin önceden görülmesi hedeflenir.

Saha testi planlama çalışmaları dahilinde belirlenen tüketici gruplarının 2 ay-1 yıl arasında kullanım amacıyla verilen ürünlerle ilgili öneri ve eleştiriler ürün geliştirme proje grubu tarafından değerlendirilmek üzere alınır. Saha testi müşteri odaklı ürün geliştirme yaklaşımı açısından önemlidir. Daha önceki konularda

anlatıldığı gibi çoğu firmaların atladığı veya kısa süreli olarak uyguladığı ve sonuçlarını almadan seri üretime geçtiği bu süreç, ürünün pazara sunulması sırasında ortaya çıkacak çoğu problemin kaynağı görünümündedir. Müşteri odaklı yaklaşım içinde müşteri bağımlılığının (customer loyalty) kaybedilmemesi için mutlaka saha testi yapılmalı ve yeterli bir süre sahada test edilmelidir.

Arçelik tarafından deneme üretimi ve 1000 adetlik tekrarlı üretim arasında genelde 1-2 ay süre bırakılmaktadır. Aynı zamanda ürünün zamanında pazara sürülmesi hedefinin gerçekleştirilmesi için bu sürenin daha uzun tutulması pazar kaybı riski nedeniyle tercih edilmemektedir. Bunu yerine Arçelik laboratuvarlarında müşterinin farklı ortam şartlarında (çok soğuk; 0°C civarı, çok sıcak; 40°C üzeri, nemli; %80-90, aşırı yüklü, v.b.) test edilerek müşterinin kullanım şartları yaratılmakta ve aynı anda farklı kullanım şartlarında test edilmektedir.

Deneme üretimi işletme içinde gözden geçirilerek bu ürünlere kontrollü satış onayı verilir. Tekrarlı üretim tarihi, gerekli düzeltme faaliyetlerinin tespit edilmesi ve yerine getirilmesi düşünülerek belirlenir.

Tekrarlı Üretim: 1000-2000 adetlik tekrarlı üretim, seri üretim yaklaşımı ile üretim yapılır. Bu üretimin olması için üretim ile ilgili tüm alt yapı hizmetleri, teçhizatların kurulması, montaj ile ilgili tesislerin, montaj sırasına göre gruplanacak parçaların montaj sırası, miktar ve montaj zamanları, aparatların hazırlığı gözden geçirilmeli ve tamamlanmalıdır. Malzeme akışı, endüstri mühendisliği işleri tamamlanmalıdır.

100 adetlik üretim ile dağıtılan anket sonuçlarına göre gerekli iyileştirme faaliyetleri yapılır. Deneme üretiminin doğrulanması sonrasında tekrarlı üretim kararı verilir. Yapılamıyorsa önlemler alınarak tarih ertelenir. Arçelik müşteri odaklı olduğunu çoğu zaman böyle davranarak göstermektedir. Deneme üretimi sonrası sahada şüphe duyduğu bir modelini, doğrulanana kadar , yaklaşık 1yıl gibi süre ile sahaya sürmemiş, sahada problem olmadığı ve müşteri memnun

olacak şekilde tasarım değiştirildikten sonra pazara sunmuştur. Müşteri memnuniyetinin kaybedilmemesi için pazar kaybı riskine katlanılmıştır.

Tekrarlı üretimden sahaya sürülen ürünler kalite ve servis birimleri tarafından takip edilmekte ve geri bildirimleri ürün geliştirme bölümüne bildirilmektedir.

Ürün kavramlaştırma sürecinden başlayarak tekrarlı üretimin sonuna kadar olan süreç gözden geçirilerek hangi görevlerin işlemediği ve hangilerinin eklenmesi gerektiği belirlenir.

Tekrarlı üretim sonrası ürünün pazara sunulması onayı, pazarlama, ürün geliştirme, servis, üretim yöneticileri tarafından incelenerek verilir.

Ürünün reklam ve tutundurma çabaları Arçelik ürün geliştirme süreci içinde yer almamaktadır. Pazarlama süreci içinde yer almaktadır.

Buraya kadar incelenen ürün geliştirme sürecinde gerçek anlamda müşteri odaklı çalışmaya 1994 yılı sonunda geçildiği görülmektedir. Pazarlama araştırmaları bu yıldan sonra periyodik olarak ürün geliştirme bölümü ile koordineli olarak yapılmıştır. İlk QFD çalışmaları 1994 yılında başlamıştır. Tamamıyla yeni ürün projelerinde müşteri sesi dinlenmekte ve detaylı pazarlama analizleri yapılmaktadır. Cooper'ın araştırmasına göre genelde %24 oranında müşteri sesinin dinlenmemesi hatasının yapılmadığı görülmektedir. Türev ürün ve ucuzlatma projelerinde genelde müşteri beklentilerine dayandırılmakta fakat tümüyle yeni ürün projeleri kadar sürecin her adımında müşteri görüşü alınmamaktadır.

Arçelik'in gelişimi incelendiğinde 1990 yılından itibaren gümrük birliğinin başlayacak olması ve dünyadaki rekabetin artması ile birlikte müşteri kavramı gündeme gelmeye başlamış ve 1992 yılından itibaren müşterinin sesinin dinlenmesine başlanmıştır. Müşteri odaklı olmanın unsurlarından olan organizasyonel yapının uygunluğunun sağlanması için 1994 yılında yeniden

yapılanma başlatılmış ve yapı üretim odaklılıktan, müşteri odaklı yapıya dönüşmüştür. Ürün geliştirme süreci müşteri odaklı olarak uzman kadrolar ile hazırlanmıştır. 1994 yılından itibaren periyodik olarak müşteriye yönelik anket ve görüşmeler yapılmış ve ürünlere yansıtılmıştır. Bu adımlar süreç incelenmesinde detaylı olarak görülmüştür. 1998 yılındaki müşteri beklentileri ve ürünlerine yansımadaki %100'lük başarı Arçelik'in müşteri odaklı ürün geliştirme sürecine sahip olduğunu göstermektedir. Dünyadaki ekonomik kriz, iç pazardaki dev rakiplere rağmen pazar kaybetmemesi, İngiltere pazarında en iyi üçüncü durumda olması müşteri odaklı ürün geliştirmenin başarıyı getirdiğini göstermektedir. Günümüzde müşteriden bağımsız ürün geliştirmek uzun vadede kaybetmek demektir.

SONUÇ

Günümüzde müşteri ihtiyaçları belirlenmeden üretilen hiç bir şey pazarda satılamayınca, organizasyonlar müşteriye en tepeye yerleştirmiştir. Müşteriye sunulacak üründe sadece kaliteli ürün sunmak yeterli değildir. Bununla birlikte fiyat ve satış sonrası hizmetlerle müşteri değeri yaratılmalıdır.

Talebin arzı geçtiği durumlarda üreticinin satma kaygısı olmadığı için bütün çabasını üretim kapasitesini arttırmak için harcamaktadır. Bu tür pazarlama yaklaşımı "üretim odaklılık" olarak adlandırılmaktadır. Üreticinin yaptığı satmak felsefesi ağırlık kazanmaya başladığında güçlü satış bölümleri olan işletmeler yaratılarak "satış odaklı" pazarlama yaklaşımı benimsenmiştir. Rekabet, müşterinin bilinçlenmesi, globalleşme, teknolojik gelişmeler gibi sebeplerden dolayı her üretilen malın satılamaması, müşterinin istediğini üretmeye insanları zorlamış ve "müşteri odaklı" yaklaşım ağırlık kazanmıştır.

Müşteri odaklı yaklaşımda müşteri teması problem çıkmadan önce proaktif olarak yapılmakta, reaktif yaklaşım ise genelde üretim odaklı yaklaşım tarafından benimsenmektedir.

Müşteri odaklı olmak için firmaların paylaşılmış vizyonu, liderlerin desteği ve organizasyon yapısı müşteriye dönük olmalıdır.

Sürekli yeni ürünler tasarlayıp pazara sunmak başarı oranını arttırmaktadır. Uzun süreli yenilenmeyen ürünler başarıyı düşürecektir. Bunun yanında her yeni ürün pazara sunulduğunda müşteri tarafından kabul görmeyebilir. Müşterinin beklentilerini karşılamayan ürünlerden işletmeler kar edemez ve başarısız olur. Başarısızlık sebepleri, müşteri sesinin dinlenmemesi, teknik problemler, pazara sunma süresindeki dengesizlikler olarak görülmektedir.

Ürün geliştirme sürecinde yapılan hatalar Cooper'ın çalışmasına göre müşteri beklentilerinin, isteklerinin ulaşıldığı detaylı pazar araştırmasının atlanması veya çok kısa zaman ayrılarak geçilmesi ve saha testlerinin yapılmaması veya çok kısa tutulması olarak belirlenmiştir.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin organizasyon yapısı ve ürün geliştirme süreci incelendiğinde sürecin müşteri ile başladığı görülmüştür. Ürünün kavramlaştırılıp ürün geliştirme aşamasına gelene kadar ürün ve ürün özellikleri detaylı pazar analizinden geçerek belirlenmektedir. 1994 yılından itibaren yeni ürün projeleri öncesi müşteri beklentilerini ölçen anketler düzenlenmiş ve detaylı pazar analizi yapılmıştır.

“Tamamıyla yeni ürün” ve “Platform proje”lerde daha önce bahsedilen tüm pazar araştırmaları yapılmıştır. Ucuzlatma, verimlilik artırma, enerji tasarrufu ve türev ürün projelerinde ise mevcut ürünler üzerinde çalışılarak, müşteri değeri yaratılması sağlanmıştır. Bunun için fiyat, kalite ve servis verme konularında geliştirme ve iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

Ürün kavramlaştırma süreci sırasında 1994 yılından beri müşteri sesinin teknik dile çevrildiği QFD çalışmaları “tamamıyla yeni ürün” projelerinde uygulanmıştır. “Mevcut ürünlere ilaveler” projelerinde parça bazında uygulamalar yapılmıştır.

Ucuzlatma ve türev ürün projelerinde ise doğrudan müşteri grup çalışmaları sonuçlarından yararlanılmıştır.

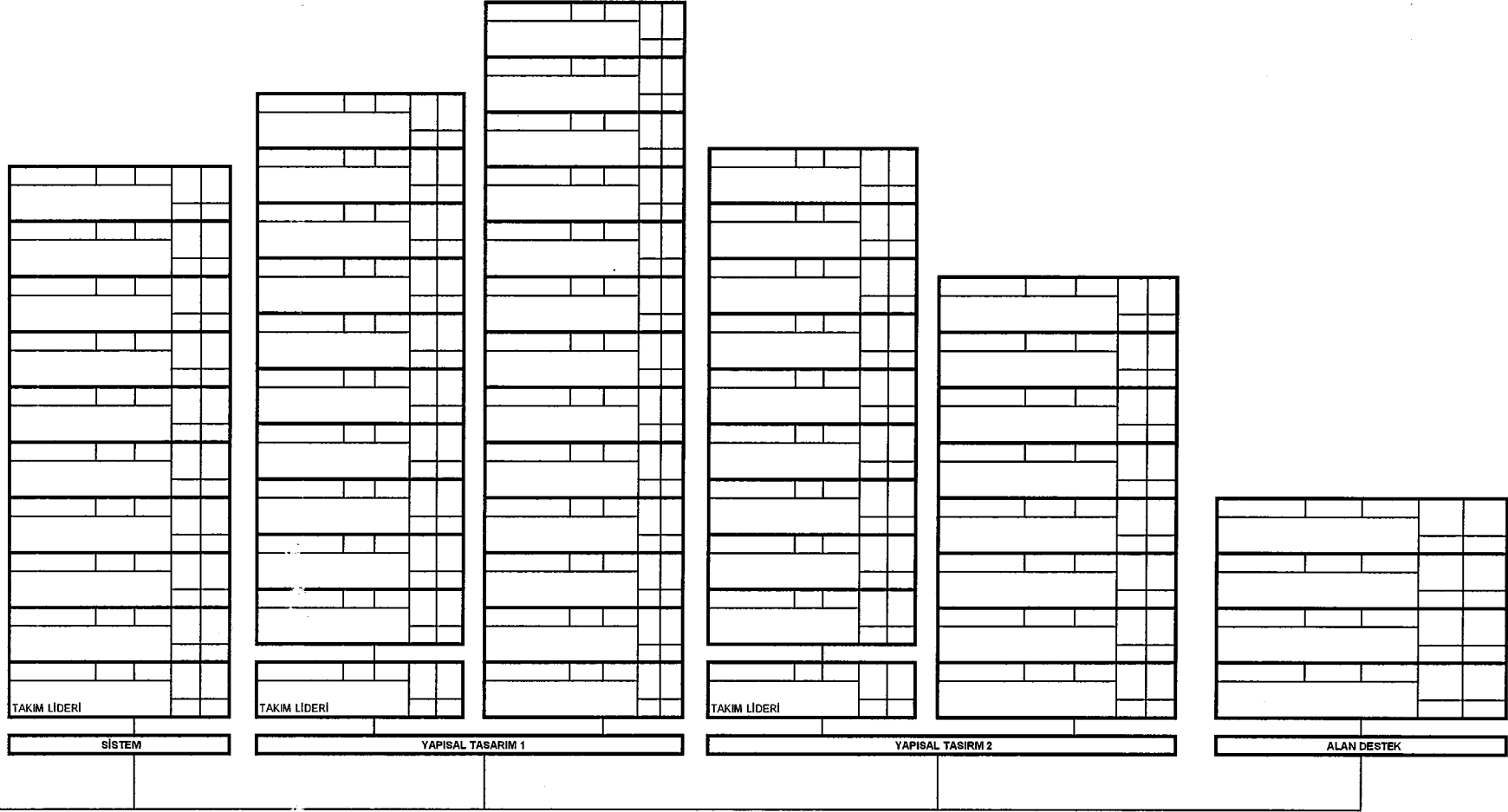
Müşteri odaklı yapının sağlanabilmesi için, gerekli olan organizasyon yapılanmasına gidilmiş, liderlerin desteği sağlanmış ve hedefleri gerçekleştirmek için gerekli stratejilerde, değerlerde ve misyonda müşteri memnuniyetinin sağlanması vurgulanmıştır.

Müşteri temasında proaktif bir yaklaşımla üst yönetim teması, müşteri ziyaretleri, ürün geliştirme sırasında prototip üzerinde müşteri ile çalışma ve müşteriler ile mevcut ve yeni ürünlerin çalışıldığı grup çalışmaları yapılmaktadır.

1994 yılından beri iç pazarda dev rakiplerin gelmesi, Asya krizi, ekonomik kriz ve gümrük birliğine geçilmesine rağmen Arçelik'in pazar payında hissedilir bir gerileme ve satışlarında azalma olmamıştır. Dünyadaki ve Türkiye'deki bu kadar etkene rağmen Arçelik'in bunu sağlamanın temel sebebi müşteri odaklı organizasyona geçip, müşterilerinin beklentilerini sağlayan müşteri odaklı ürün geliştirmesidir.

EK-1

Eskişehir Buzdolabı Fabrikası Ürün Geliştirme Organizasyon Şeması



KAYNAKÇA

Kitaplar

Andersen, Bjorn. **Business Process Improvement Toolbox**. Wisconsin: ASQ Quality Press, 1999.

Assael, Henry. **Marketing**. Orlando: Rinehart and Winston Inc., 1990.

Bruce, Margeret ve G. Wim Biemans. **Product Development**. West Sussex: John Wiley & Sons, 1995.

Cemalcılar, İlhan. **Pazarlama Yönetimi**. Cilt I, Ünite 1-14, İkinci baskı, Eskişehir Anadolu Üniv. Yayınları, 1995.

Cooper, Robert G. **Winning at New Product**. İkinci basım, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Inc., 1993.

Dalrymple, Douglas ve Leonard Parsons. **Marketing Management**. Altıncı basım, New York: John Wiley, Sons, 1995.

Donavan, Peter ve Timothy Samler. **Delighting Customers**. Londra: Chapman-Hall, 1994.

Drucker, Peter F. **Gelecek İçin Yönetim**. Çeviren: Fikret Üçgan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1993.

Harris, Michael C., **Value Leadership**. Wisconsin: ASQ Press, 1998.

Johnson, Michael D. **Customer Orientation and Market Action**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

Kotler, Philip. **Marketing Management**. 6. Basım, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1988.

----- . **Marketing Management**. Altıncı basım, New Delhi: Prentice Hall of India, 1996.

Naumann, Earl. **Creating Customer Value**. Cincinnati: Thomson Press, 1995.

Naumann, Earl ve Giel Kathleen. **Customer Satisfaction Measurement and Management**. Wisconsin: ASQ Quality Press, 1999.

Revelle, Jack B. ve diğerleri. **From Concept to Customer**. Birinci basım, New York: International Thomson Publishing Inc., 1995.

Thomas, Robert J. **New Product Development**. New York: John Wiley & Sons. Inc., 1993.

Whiteley, Richard C. **The Customer Driven Company: Moving From to Action**. Birinci basım, Wakefield, Addison Wesley Inc., 1991.

Dergiler

Aral, Erol. "Türkiye'nin En Tanınan Markaları," **Power Dergisi**, Ekim 1997.

Barış, Gülfidan. "Yeni Mamul Geliştirme Sürecine Yönelik Bir Model," **Eskişehir Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt no XII, Sayı no 1-2:1994.

Karataş, Ayfer. "Bosch Türkiye'den Soğutacak," **Power Dergisi**, Yıl 3, Sayı no 4, Şubat 1997.

Porter, Michael. "Porter'dan Üç Formül," **Capital Dergisi**, Yıl 5, Sayı no 9, Temmuz 1997.

Turgay, Tayfun. "Yeni Ürün Düşüncesi ve Firmalar Açısından Etkinliği," **Eskişehir Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt no XII, Sayı no 1-2:1994.

Yıldırım, Ebru. "Şirket Profili, Arçelik A.Ş.," **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl 2, Sayı no 4, Ocak 1998.

Diğer

Kotler, Philip'in "Pazarlamanın Yeni Yüzü" konulu konferans notları, Mart 1998.

Önöz, Ender. "Toplam Kalite Perspektifinde Tüketicilerin Kalite Beklentileri" konulu panel, 29 Şubat 1997.

Sezin Sınmaz, "Pazarlamada Örneklendirme ve Türkiye'den Bir Örnek," Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.