

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÜRÜN YÖNETİMİ VE KİMYA SEKTÖRÜNDEN ÖRNEK BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: DR. BİRGÜL ŞAKAR

Hazırlayan: ERKİN ATAMAN

İstanbul, 2006

ÖNSÖZ

Dünyada değişen rekabet koşulları, gelişen teknoloji ve iş yapma biçimlerinin değişmesi, işletmelerde pazarlama departmanlarının fonksiyonlardan biri olan ürün yönetiminin önemini son yıllarda artırmaktadır. Uzun vadeli kar sağlama ve pazarda kalıcı olma çabası içinde olan işletmelerde ürünler için belirlenen stratejilerin ve hedeflerin belirlenmesi, uygulanması ve koordine edilmesi amacıyla ürün yöneticilerine önemli görevler verilmektedir. Bu çalışma ile ürün yönetiminin işletmelerde nasıl uygulandığı ele alınmış, ürün yöneticilerinin görev ve sorumluluklarından bahsedilmiş, bu alanda meydana gelen gelişmeler ele alınmış ve uluslararası bir firmadan örnek bir uygulamaya yer verilmiştir.

Bu çalışmayı sonuçlandırmamda görüşleri ve yönlendirmeleri ile katkıda bulunan değerli hocam Dr.Birgül Şakar'a, ayrıca çalışma süresince benden desteklerini esirgemeyen arkadaşım Taner Koca'ya, anneme, babama ve sevgili eşim Seray'a teşekkür ederim.

ÖZET

ÜRÜN YÖNETİMİ VE KİMYA SEKTÖRÜNDEN ÖRNEK BİR UYGULAMA

Bu çalışmada organizasyonlarda pazarlamanın bir fonksiyonu olan ürün yönetimi ve ürün yöneticisinin görev tanımları, sorumlulukları ve faaliyetleri araştırılmış, ürün yönetiminde ortaya çıkan yeni fikirler, avantaj ve dezavantajlar incelenmiştir. Çalışmada örnek uygulama olarak dünyada 41 ülkede üretim yapan, 170 ülkede müşterilerine ulaşan ve global olarak kimya sektöründe faaliyet gösteren BASF Grubu seçilmiştir. İncelemenin içeriği grubun farklı bölgelerinde yer alan ürün yöneticileriyle röportaj yapılarak ve grubun organizasyon şemaları ve görev tanımları irdelenerek hazırlanmıştır. Ürün karmasının tamamı endüstriyel kimyasallar olan BASF şirketler grubunda “ürün yönetimi” bölümleri global, bölgesel ve iş birimleri düzeyinde incelenmiştir.

ABSTRACT

PRODUCT MANAGEMENT AND AN EXAMPLE APPLICATION FROM THE CHEMICAL INDUSTRY

Product management as a marketing function has been investigated in this study, along with duties, activities and responsibilities of product managers in organizations. Furthermore, new ideas, advantages and disadvantages in the product management system has been included in the study. The BASF Group, manufacturing in 41 countries and reaching customers in 170 countries throughout the world in the chemical industry has been selected as example. Research has been carried out with interviews with product managers working in various locations of the group and also examining organizational charts and roles for the product managers. The BASF Group, having a whole product mix of industrial chemicals in the global market, has been studied for its product management system in the global, strategic business units and business center levels.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1
1. ÜRÜN YÖNETİMİ SİSTEMİ	
1.1. Ürün Yönetimi.....	4
1.2. Ürün Yönetiminin Ortaya Çıkması.....	4
1.3. Ürün Yönetimi Sisteminde Meydana Gelen Değişiklikler.....	5
1.4. Ürün Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları.....	9
1.5. Ürün Yöneticisi	9
1.6. Ürün Yöneticisi ve Pazarlama Müdürü Arasındaki Farklar.....	11
1.7. Ürün Yöneticisinin Özellikleri.....	12
1.8. Pazarlama Organizasyonunda Ürün Yönetiminin Yeri.....	13
1.8.1. Ürün Odaklı Organizasyon.....	14
1.8.2. Pazar Odaklı Organizasyon.....	15
1.8.3. İşlev Odaklı Organizasyon.....	16
1.8.4. Matris Organizasyon ve Uluslararası Uygulamalar....	17
1.8.5. Kategori Yönetimi.....	19
2. ÜRÜN YÖNETİMİ FAALİYETLERİ	
2.1. Pazarlama Planı.....	20
2.1.1. Pazarlama Planının Özellikleri.....	21
2.1.2. Planlama Süreci.....	24
2.1.3. Pazarlama Planının İçeriği.....	25
2.2. Ürün Stratejisi ve Ürün Yöneticisi.....	28
2.3. Ürün Stratejisinin Geliştirilmesi.....	32
2.4. Ürün Stratejisinin Hedefleri ve Unsurları.....	33
2.4.1. Stratejik Hedefler.....	34
2.4.2. Stratejik Alternatifler.....	36
2.4.3. Hedef Müşteri, Rakipler ve Çekirdek Strateji.....	39
2.5. Ürün Hayat Eğrisinin Yönetilmesi.....	40
2.6. Yeni Ürün ve Ürün Geliştirme.....	46
2.6.1. Yeni Ürün Tipleri.....	47
2.6.2. Yeni Ürün Geliştirme Nedenleri.....	48

2.6.3. Yeni Ürün Geliştirme Safhaları.....	48
2.6.4. Ürün Yenileme Kararları.....	49
2.6.5. Ürün Farklılaştırma Kararları.....	51
2.6.6. Yeni Ürün ile Yenilenmiş Ürün Arasındaki Farklar ve Yeni Ürün Geliştirme.....	52
2.6.7. Yeni Ürün Planlama, Ürün Stratejisi ve Ürün Geliştirme Kararları.....	55
2.6.8. Ürün Geliştirme Sürecinde Ürün Yöneticisinin Sorumlulukları ve Organizasyonda Yapılanma.....	58
2.6.9. Yeni Ürün Pazar Testleri.....	59
2.6.10. Yeni Ürünün Pazara Sunulması ve Benimsenmesi....	62
2.6.11. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar.....	67

3. KİMYA SEKTÖRÜNDEN BİR FİRMANIN ÜRÜN YÖNETİMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Tanıtım: BASF Grubu	69
3.1.1. Global Yapılanma.....	71
3.1.2. Organizasyon Yapısı	73
3.1.3. Globalden Bölgelere Yapılanma	74
3.1.4. BASF Türkiye, Ortadoğu ve K.Afrika İş Merkezi	75
3.2. BASF’te Ürün Yönetimi	76
3.2.1. Global Yapılanma	76
3.2.2. Bölgesel/Yerel Yapılanma	79
3.3. Ürün Yönetimi Faaliyetleri	80
3.3.1. Ürün Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları	81
3.4. Ürün Stratejisi	84
3.5. Pazarlama Planı	85
3.6. Yeni Ürünler	86
SONUÇ	89
KAYNAKÇA	93

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Ürün Yöneticisi ve Pazarlama Müdürü Arasındaki Farklar	12
Tablo 2 : Organizasyonlarda Pazarlama Planı Süreleri	23
Tablo 3 : Pazarlama Planı Başlıkları	28
Tablo 4 : Ürün Stratejisi Kriterleri	31
Tablo 5 : Ürün Hayat Seyri Karakteristikleri	42
Tablo 6 : Ürün Yenilemenin Müşteri Üzerindeki Olası Etkileri	50
Tablo 7 : Ürün Hattına Bir Ürünün Eklenmesi Ve Düşürülmesi Neticesinde Gözönüne Alınması Gereken Faktörler	52
Tablo 8 : Organizasyon İçindeki Bölümlerin Ürün Geliştirme Sürecine Bakış Açıları	54
Tablo 9 : Yeni Ürünlerin Avantajları ve Dezavantajları	55
Tablo 10 : BASF Grubu 2005 Yılı Verileri	69
Tablo 11 : Fortune 500 Kimya Endüstrisi Sıralaması	70
Tablo 12 : BASF Grubu 2005 Yılı Ürün Gruplarına Göre Ciro	71
Tablo 13 : BASF Grubu 2005 Yılı Bölgelere Göre Ciro	71
Tablo 14 : Rekabet Merkezleri	73
Tablo 15 : Kurumsal Birimler	73
Tablo 16 : Operasyonel Birimler	74

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Geleneksel Üretici Pazarlama/Satış Bölümleri	8
Şekil 2 : Ürün Yöneticisinin Etkileşimde Bulunduğu Alanlar	10
Şekil 3 : Ürün Odaklı Organizasyon Şeması	15
Şekil 4 : Pazar Odaklı Organizasyon Şeması	16
Şekil 5 : İşlev Odaklı Organizasyon Şeması	17
Şekil 6 : Uluslararası Organizasyonlarda Ürün Yönetimi	18
Şekil 7 : Ürün Yönetiminde Örnek Matris Organizasyon Şeması.....	19
Şekil 8 : Planlama Hiyerarşisi	22
Şekil 9 : Pazarlama Planı Süreci	25
Şekil 10 : Rekabetçi Başarıyı Artıran Faktörler	29
Şekil 11 : Ürün Yöneticisinin Hedef Sırası	30
Şekil 12 : Organizasyonlarda Hedef Hiyerarşisi	35
Şekil 13 : Ürün Stratejisi Alternatifleri	37
Şekil 14 : Ürün Hayat Eğrisi.....	41
Şekil 15 : Lider ve Takipçiler İçin Büyüme Stratejileri	45
Şekil 16 : Yeni Ürün Geliştirme Akış Şeması	58
Şekil 17 : Tesis Ürün Yöneticileri Örnek Organizasyon Şeması	77
Şekil 18 : İş Alanı Ürün Yöneticileri Örnek Organizasyon Şeması	78
Şekil 19 : BCT MENA Ürün Yönetimi Organizasyon Şeması	79
Şekil 20 : BCT MENA’da Ürün Yöneticilerinin Uluslar Arası	

	Yapılanması	80
Şekil 21	: Karlılık-Satış Analizi	85

KISALTMALAR

ÜY Ürün Yöneticisi

BCT MENA Business Center Turkey, Middle East and North Africa (Türkiye, Ortadoğu ve Kuzey Afrika İş Merkezi)

GİRİŞ

Bu çalışma, ürün yönetim sistemini doğru ve etkin gerçekleştiren firmaların aynı sektördeki diğer firmalara göre daha karlı olmasının gözlenmesi nedeniyle yapılmıştır. BASF Grubu'nda gerçekleştirilen ürün yönetimi örnek olarak alınarak uygulamasından yararlanılması amaçlanmıştır.

Pazarlama evrensel olarak herkesin etkilendiği bir kavramdır. Ticaretin var olduğu ilk günden bu yana, tüccarları dünyanın dört bir yanına dağıtan itici güç pazarlamadır. *İhtiyaçları karlı bir şekilde gidermek* olarak tarif edilen pazarlama, müşterilerin ve/veya tüketicilerin bir ürünün üretilmesinde ve dağıtımının yapılmasında ortaya çıkan masraflardan daha fazla ödemeye istekli olması için mücadele edilmesidir.

Günümüzde bu amacın gerçekleştirilebilmesi için birçok karışık ve kompleks faaliyet gerekmektedir. Özellikle günümüzün tefrik edici ve değişken koşullarında bu ihtiyaç daha görünür olmaktadır.

Organizasyonlarda pazarlama amacının gerçekleştirilmesi için yürütülen faaliyetlerin arasında yer alan *ürün yönetimi*, dünyada yaklaşık 80 yıldan bu yana gelişerek yayılmaktadır. Ürün yönetimi, özellikle firmaların uluslararası kimlik kazanmalarıyla birlikte organizasyonlar içerisinde önemi gittikçe artmış olan bir pazarlama birimidir.

Bununla birlikte, iş ve akademik çevrelerde pazarlama faaliyetleri ve pazarlama fonksiyonları yoğun olarak tartışılmaktadır. Bu çalışmanın hazırlanması esnasında:

1. Hogan, Lemon ve Rust tarafından yayınlanan Customer Equity Management – Charting New Directions for the Future of Marketing'de ele alınan *değişen koşullar altında pazarlama organizasyonlarının yapılanmaları* etrafında ürün yönetimi sisteminin artan/azalan önemi,
2. Slater ve Narver tarafından yayınlanan Market-Oriented is More Than Being Customer-Led'de tartışılan *pazarlama organizasyonunun müşteri/pazar odaklı yapılanması* etrafında ürün yönetimi sisteminin yapılanması ve
3. Baker ve Hart tarafından yayınlanan Product Strategy and Management'ya ele alınan *hayat eğrisi gerçekçidir/değildir* etrafında ürün yönetimi tarafından ürün stratejisinin oluşturulmasının etkisini

tartışan yayınların etkisi altında kalınmıştır.

Ürün yönetimi sisteminin tartışması akademik çevrelerde sürmekle birlikte, çalışma esnasında bu konuya doğrudan yaklaşan yayınların son yıllarda azaldığı gözlenmiştir. Özellikle Türkiye’de ürün yönetimi sistemi konusunda çok az yayın olduğu dikkat çekmiştir. Buna rağmen, son yıllarda ürün yönetimi ve ürün yöneticileri için aşağıdaki yayınlar incelenmiş ve bu çalışmanın şekillenmesinde önemli yer tutmuşlardır:

1. Lehman ve Winer, Product Management
2. Gorchels, The Product Manager’s Field Guide

Bu çalışmanın amacı, yerli ve yabancı kaynaklı yatırımların arttığı günümüzde, Türkiye’de ürün yönetimi sisteminin önemini daha iyi anlaşılması ve bu yönde işletmelerin harekete geçmesidir. Ürün yönetimi sisteminin daha yaygın ve profesyonel şekilde uygulanmasıyla elde edilecek müşteri faydası, işletmelerin satış ve karlılıklarını artırmasını kolaylaştıracak, aynı zamanda yeni ürünlerin pazardan alınacak tepkilerle geliştirilmesi yönünde işletmeleri teşvik edecektir.

Bu çalışmanın “Ürün Yönetimi Sistemi” bölümünde öncelikle ürün yönetiminin tanımı ve amacından bahsedilmiş, daha sonra da sistemin güncel durumu ele alınmış ve tartışılmıştır. Daha sonra ürün yöneticilerinin pazarlama organizasyonundaki yerleri, yapılanma biçimleri incelenmiş, değişen rollerinden bahsedilmiş ve uluslararası işletmelerde organize olma biçimleri ele alınmıştır.

“Ürün Yönetimi Faaliyetleri” bölümünde, ürün yöneticilerinin yoğunlukla takip etmek, düzenlemek ve koordine etmekle yükümlü oldukları faaliyetler irdelenmiştir. Bunlardan pazarlama planı oluşturulması ve ürün stratejisinin oluşturulması bölümleri daha geniş çaplı incelenmiştir.

Bu bölümün son kısmı olan “Yeni Ürün ve Ürün Geliştirme” bölümü, ürün yönetimi sisteminin bulunduğu faaliyetler arasında olmasına rağmen, gerek konunun genişliği ve gerek öneminden dolayı özel bir kısım olarak ele alınmıştır. Burada ürün yöneticilerinin işletmelerde sorumlu kılındıkları ve ürün geliştirme amaçlı oluşturulan proje gruplarının temel taşı olarak görev aldıkları ürün geliştirme faaliyetlerinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın inceleme bölümünde, Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası en büyük kimya firmalarından biri olan BASF Grubu’nun ürün yönetimi sistemi

incelenmiştir. Uluslararası boyuttan yerel boyuta kadar ve bunların birbirleriyle olan bağlantıları ele alınmış, organizasyon içerisinde yapılanmaları ve faaliyetleri irdelenmiştir. Grubun dünyada farklı bölgelerindeki stratejik iş birimleri ve Türkiye’den yönetilen sorumluluk bölgesi içerisindeki faaliyetlerin anlaşılması amacıyla görevli ürün yöneticileriyle birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan sonuç kısmında, BASF Grubu’nda sürdürülmekte olan ürün yönetim faaliyetleri tartışılmış ve öneriler getirilmiştir. Önerilerin önemli bölümünü Türkiye’de faaliyet gösteren iş merkezinin pazardaki ve grup içerisinde etkinliğini artırması amacını güden kısmı oluşturmaktadır. Bunun yanısıra, yerli ve yabancı sermayenin Türkiye’de bulunan işletmeleri için önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜRÜN YÖNETİMİ SİSTEMİ

Ürün yönetimi sistemi, uzun yıllardan bu yana işletmelerin pazarlama bölümlerinde yer alan önemli birimlerden biridir. Geniş bir görev tanımı olan ve farklı şekillerde, işletmenin pazardaki yeri ve işletmenin ihtiyaçlarına uygun olarak, organize olmaktadır.

1.1. Ürün Yönetimi

Ürün yönetimi, bir ürünü veya markayı pazarlamak için sorumlulukların, görevlerin ve çalışanların düzenlenmesidir. Ürün yönetiminin temel amacı organizasyonun pazarlama faaliyetlerinde başarılı olmasını, yani ürün veya markalarını satarken kar etmesidir. ¹

Organizasyonlarda ürün yönetimi faaliyetlerinin koordine edilmesinde sorumlu olan kişi(ler) *ürün yöneticisidir*.

1.2. Ürün Yönetiminin Ortaya Çıkması ve Amacı

Bilinen ilk ürün yöneticisi pozisyonu 1928 yılında Procter & Gamble firmasında yer almıştır. Bu pozisyon, o dönemde firmadaki Lava marka sabunlardan sorumlu tutulmuştur. Ancak Amerika İşletmeciler Birliği'ne göre bu görev 1960'lı yıllarda dünyada tanınmaya ve yaygınlaşmaya başlamıştır. ²

Organizasyonlarda ürün yönetimi sisteminin uygulanmaya konmaya başlamasının temel nedeni pazarlama sisteminden uzun vadede kazanç sağlamaktır. Birçok ürünü bulunan firmalarda her bir ürünün münferit olarak yönetilmesi ve kontrol altında olması buna örnek olarak gösterilebilir. Her ürünün ilgi altında olması bilgi alış-veriş sisteminin daha etkin yürütülmesi ve bunların üzerinde finansal kontrolün mümkün olmasını kılar. Ürün yönetimi yapılanması her hücrenin bir kar merkezi olarak faaliyet göstermesi şekilde düzenlenmiştir. Her ürünün maliyeti, giderleri ve karlılıkları

¹ Raymond D. Hehman, Product Management: Marketing in a Changing Environment, Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin: 1984, s.1

² Hehman, a.g.e., s.2

teker teker incelenerek ürünün geleceği için gerekli olan kaynakların aktarılması sağlanır.

Günlük pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi, ürünler için kararlaştırılan stratejilerin uygulanması ve bir ürünün olası ihtiyaçlarının karşılanmasının bir merkezden yönetilmesi ve yönetimin kendisini temsil etmesi organizasyonda esneklik sağlar. Bu şekilde organizasyonun üst yönetim kademeleri odaklarını ürünlerin durumundan çevirip uzun vadeli hedeflere yoğunlaşabilirler.

Sonuç olarak, bir organizasyonun faaliyetlerinin ekseninde çoğunlukla *ürün* bulunduğu için ürün yönetimi sisteminin uygulanmasıyla organizasyonda ürünlerle ortaya çıkan sonuçlar daha kolay yönetilebilir ve daha kolay tahmin edilebilirler.³

1.3. Ürün Yönetimi Sisteminde Meydana Gelen Değişiklikler

Ürün yönetimi, organizasyonlarda sistemin uygulanmasının arttığı 1960'lı yıllardan başlayarak sürekli değişim geçirmektedir. Pazardaki mücadelenin bir sonucu olarak ortaya çıkan değişim, ürün yönetim sistemlerinde aşağıdaki değişimleri tetiklemiştir:

1. Müşterilere Ulaşmanın Yeni Yolları: İletişim kanallarının televizyon, radyo, telefonla pazarlama gibi uygulamalarla gelişmesinin yanısıra, 1990'lı yıllardan başlayarak internet müşterilere ulaşmakta önemli bir anahtar haline gelmiştir. İnternet, 1990'lı yıllarda gelişerek en önemli iletişim kanalı olan televizyonun tahtına kurulmuştur. Günümüzde bir internet sitesi bulunmayan firmalar pazardan dışlanabilmektedir ve bu yüzden birçok küçük ve büyük çaplı organizasyon bir internet sitesi kurmak zorunda kalmıştır. İnternet sitelerinden fazla satış olmamaktadır. Ancak pazarlama ve ürün yönetim sistemi internetten bilgi yaymak için faydalanmaktadır. Ürün yönetim sisteminde internetin kullanımı, mesajların hitap edilmesi istenen kitlelere özel mesajlarla, özel hizmetlerle ulaşmasına ve internet kullanıcısının kolaylıkla ürünü incelemesine imkan tanımaktadır.
2. Veri Patlaması: Günümüzde ürün yönetimi sisteminin bilgiyi çok verimli kullanması beklenmektedir. Bilgisayarların ve ağ sistemlerinin hızlı gelişimi

³ Hehman, a.g.e., s.6

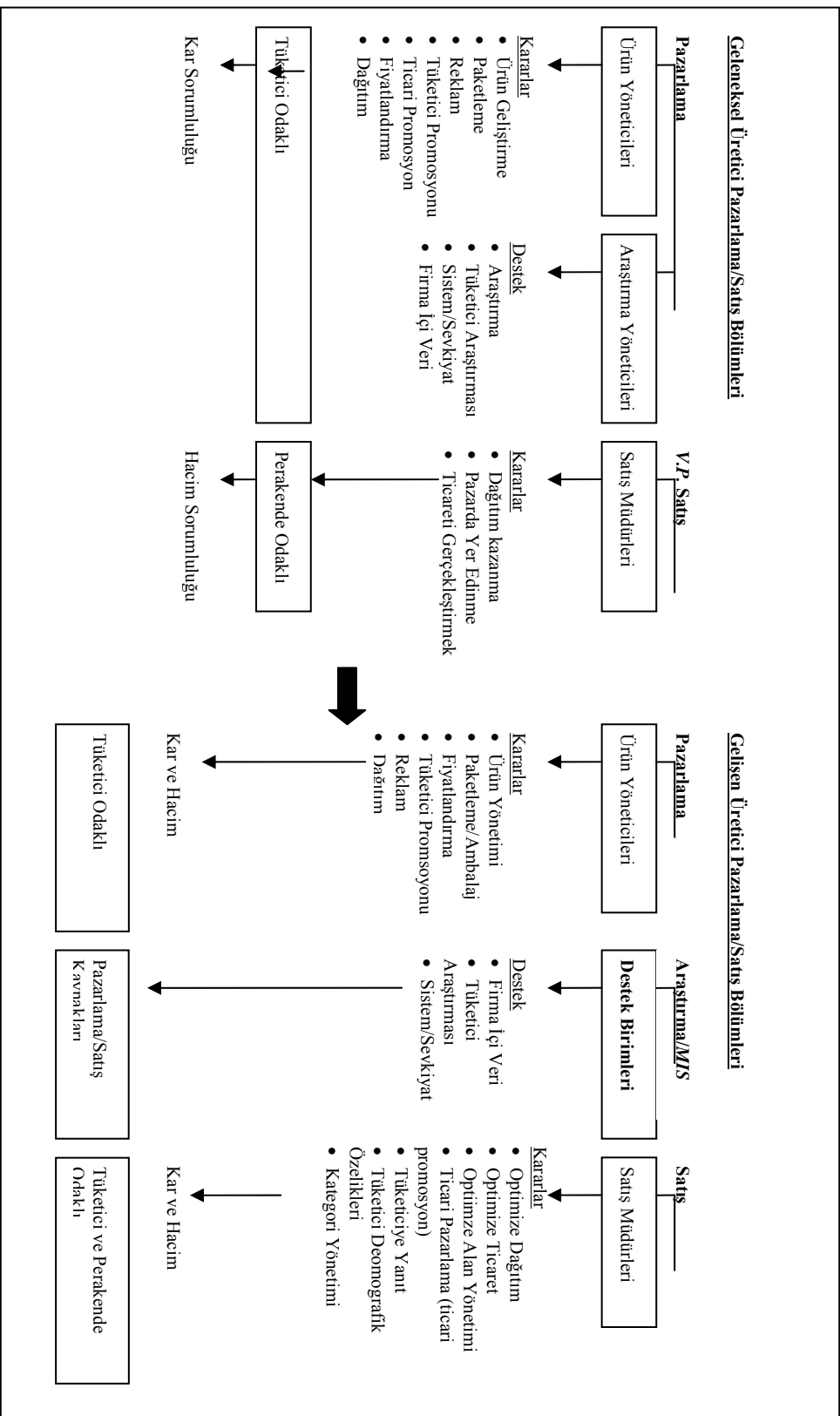
pazar payları, satışlar, dağıtım kanallarının durumu gibi önemli pazar verilerinin hızlı ve daha etkin değerlendirilmesini sağlamaktadır. Özellikle veritabanı yönetimi, pazara daha etkili ulaşmakta ve onu yönetmekte en önemli yöntem haline gelmeye başlamıştır.

3. Ürün Ömürlerinin Kısalması: Başta teknoloji tabanlı sektörlerde olmak üzere günümüzde ürün ömürleri kısalmaktadır. Bu durumun en önemli sebeplerinden biri rakipler arasında süregiden teknoloji yarışı ve yaratıcı fikirlerin desteklenmesidir. Ürün yönetiminin faaliyetleri açısından zorluklar yaratan bu gelişim, sistemin ürün ömrünün olgunlaşma aşamasına gelmeden pazardan silinmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla ürün yönetiminin önemli faaliyetlerinden biri ürün üzerinde değişiklikler yaparak, yeni pazarlar araştırarak, konumlandırma stratejilerini değiştirerek ürün ömrünü uzatmaya çalışmak haline gelmiştir.
4. Satış Kanallarının Gücünün Artması: Bilgi sistemlerinde meydana gelen değişimle birlikte, ürünün satışını gerçekleştirenlerin bilgisi üreticilerden daha yüksek olmaya başlamıştır. Daha önceden tam tersine olan bu durumda, üretici satışın gerçekleştirildiği kanalları yönlendirebilmekteydi. Ancak günümüzde ürün satışını gerçekleştirenler, üreticilerin en önemli iş ortaklarından biri haline gelmiştir.
5. Artan Promosyon Harcamaları: Ürünlerin satışında artan perakende ve ticari promosyonlar, diğer yandan endüstriyel satışlarda fiyatı düşürme baskısı organizasyonlarda kar marjlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Buna karşılık marka yönetimi faaliyetleri çerçevesinde gerçekleşen marka tanıtım harcamaları bu baskıyı artırmaktadır. Dolayısıyla ürün yönetim sistemleri kısa vadeli hedeflerle çalışmak zorunda kalmakta ve pazar payı savaşına katılmaya zorlanmaktadır.
6. Fiyat ve Değer: Müşteriye artarak sunulmak istenen *değer*, geleneksel ürün maliyetine karşılık ürün fiyatı belirleme stratejisinin değişmesine sebep olmuştur. Günümüzde ürün yönetimi faaliyetlerini müşteriye daha fazla değer sunmaya, buna karşılık fiyatını düşürmeye odaklanmıştır.
7. Artan Küresel Rekabet: Rekabetin küresel boyuta her zamankinden fazla taşınmasıyla birlikte, ürün yönetimi sistemleri uygun organizasyon yapısına

sahip olmaktan daha fazla yeteneğe sahip olması beklenmektedir. Bu durum üretim yönetimi sistemini kültürler arasındaki farkları iyi kavrayabilme ve bu koşullar altında ticaret yapmaya zorlamaktadır.

Şekil 1

Geleneksel Üretici Pazarlama/Satış Bölümleri Bulunan Alanlar



Kaynak: Donald R. Lehmann, Russel S. Winer, Product Management, Imprint Chicago: Irwin, 1997, s.19

1.4. Ürün Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları

Ürün yönetiminin avantajlarının en başında her ürün için sorumlu bir ürün yöneticisinin bulunmasıdır. Ürünün performansı konusunda bütün sorumluluk yalnızca bu kişinin üzerinde bulunduğu için organizasyon içerisinde bütün bölümler bilgi gerekli olduğunda muhatap olarak kimi alacağı konusunda bilgi sahibi olur.

Ürün yönetim sisteminin avantajlarının yanısıra dezavantajları da bulunmaktadır. Sistemin içerisinde her ürün yöneticisinin odağının tek bir ürün/grupta olması müşteri isteklerine karşı duyarsızlıklara sebep olabilmektedir. Ayrıca organizasyonun gereklerine göre fazla merkezi ve bürokratik çalışma koşulları, ürün yöneticisinin odağını satış sahasından uzaklaştırabilmektedir. Zaman zaman ürün yönetiminin sorumlu olduğu ürünler için gereğinden fazla kısa vadeli hedeflere yoğunlaşması, pazarlama hedeflerini gözden kaçırılmasına sebep olabilmektedir. Bu tür olumsuzluklarla karşılaşabilen bir sistemde bir problem de sistemin içinde çalışanların çok fazla veri analizine yönelmesi ve gereksiz bir veri yığını yönetmeye kalkışmasıdır.

1.5. Ürün Yöneticisinin Amacı ve Görevleri

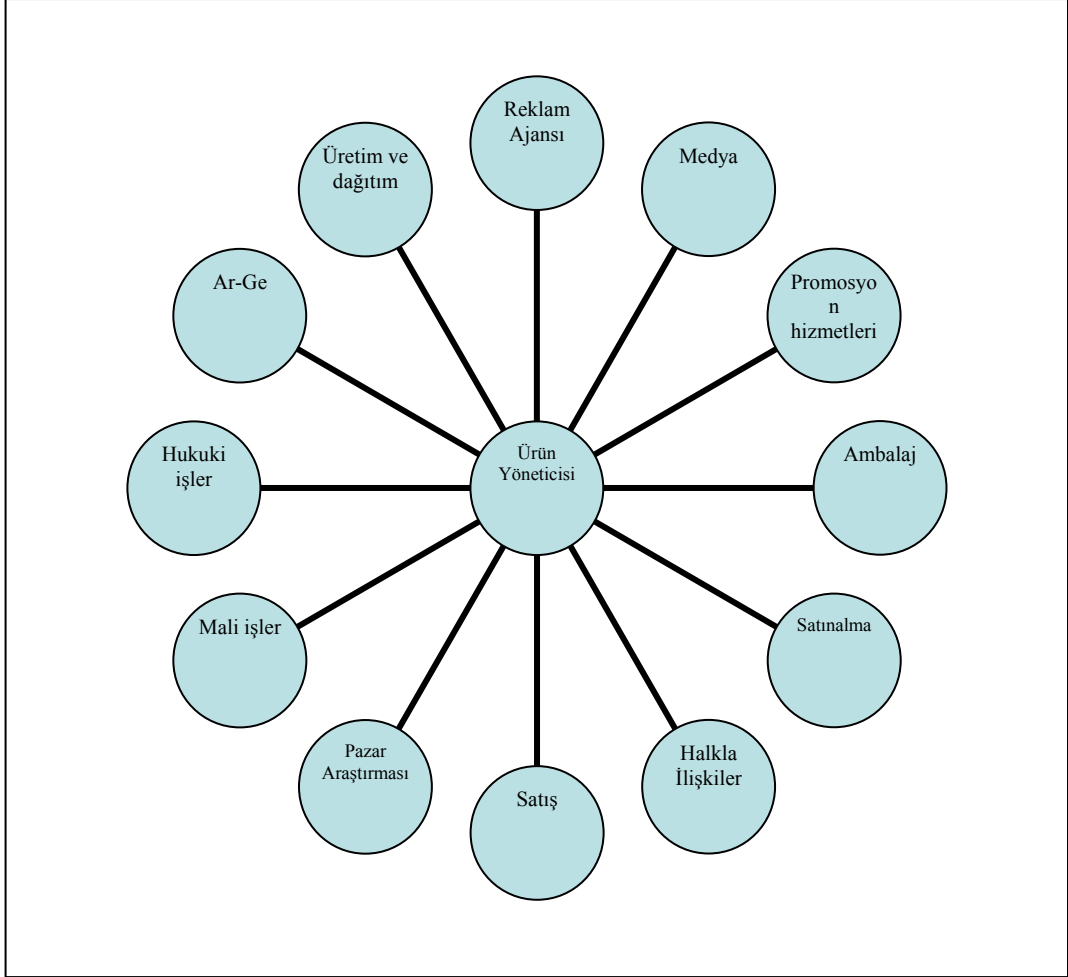
Ürün yöneticisi, bir ürünün veya markanın pazarlanması faaliyetlerinin sorumluluğunu taşıyan kişidir. Ürünün veya ürün gamının başarısı ve performansından doğrudan sorumlu olan bu kişinin görevi, bu amacı gerçekleştirmek için gerekli planları yapmak ve yürütmektir. ⁴

Ürün yöneticisinin temel görevi müşterileri, rakipleri ve dış çevre etkenlerini dikkate alarak pazar araştırması yapmaktır. Bir diğer görevi hazırlanan pazarlama planının bütün organizasyon içerisinde desteklenmesini sağlamaktır. Bu görev çoğunlukla organizasyon içerisinde Üretim, Pazar Araştırma, Finans ve ürün gamının genişletilmesi faaliyetlerinde Ürün Geliştirme bölümlerinin de katılımının sağlanmasını gerektirmektedir. Bu faaliyetler zinciri çoğu zaman ürünün yüksek yönetim katlarında da pazarlanmasını gerektirmektedir. ⁵

⁴ Hehman, a.g.e., s.3

⁵ Donald R. Lehmann, Russel S. Winer, Product Management, Imprint Chicago: Irwin, 1997, s.1

Şekil 2
Ürün Yöneticisinin Etkileşimde Bulunduğu Alanlar



Kaynak: Kotler, a.g.e., s.685

Ürün yöneticisinin görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ürün için uzun dönemli ve rekabetçi bir stratejinin oluşturulması,
- Yıllık pazar planı ve satış tahminlerinin hazırlanması,
- Reklam ajanslarıyla çalışarak tanıtım ve reklam kampanyalarının düzenlenmesi,
- Ürünün satış gücü ve bayiiler arasında teşvik edilmesi ve desteklenmesi,
- Düzenli olarak ürünün performansı, müşteri ve bayiilerin ürün hakkındaki izlenimleri hakkında bilgi toplanması,
- Verimli bir müşteri hizmetleri planının hazırlanması ve geliştirilmesi

- Değişen pazar koşullarına uyum sağlamak için ürünün geliştirilmesinde inisiyatif kullanılması.

1.6. Ürün Yöneticisi ve Pazarlama Müdürü Arasındaki Farklar

Organizasyonlarda zaman zaman *Ürün Yöneticisi* ve *Pazarlama Müdürü* pozisyonları birbirleriyle karıştırılmakta ve bu kişilerin görev ve rolleri arasındaki fark anlaşılmamaktadır.

Bu iki pozisyonun temel farklarından ilki, Pazarlama Müdürü bir bölümün veya işbiriminin başındaki kişi olmasıdır ve görev alanı daha çok bütün ürünleri ve ürün gamlarını ve bunların uzun vadeli stratejilerini ilgilendiriyor olmasıdır. Ürün Yöneticisi genellikle bir ürünün veya ürün gamının bir kısmının sorumluluğunu taşımaktadır. Bu yüzden bölümün veya işbiriminin gündelik durumunu takip etmekle yükümlü değildir.

İki pozisyon arasındaki ikinci fark, karar verme doğasında yatmaktadır. Pazarlama müdürleri genellikle ürün gamına ürün eklenmesi/çıkartılması gibi daha stratejik kararların verilmesinde rol alır ve elindeki finansal hedeflerle hareket etmek durumundadır. Buna karşılık ürün yöneticileri sorumlu oldukları ürünler için pazarlama hedefleri ve stratejileri oluşturmakta, ancak kararları daha ziyade taktik düzeydedir ve pazarlama karması çerçevesinde kalmaktadır. Ürün yöneticileri bu kapsamda reklam ve tanıtım bütçelerini oluşturmakla, rakip ürünün kampanyasına nasıl bir cevap vereceğini düşünmekle, hangi dağıtım kanallarını kullanmanın daha uygun olduğu ve buna benzer konular üzerinde karar vermektedir.⁶

Pazarlama müdürleri ve ürün yöneticileri farklı zaman dilimleri içerisinde hareket etmektedir. Ürün yöneticilerinin maruz kaldığı baskı onları kısa vadeli pazar payları, satış hacmi ve karlılık hedeflerine odaklanmalarına sebep olmaktadır. Pazarlama müdürleri de kısa vadeli hedefler üzerinde çalışırlar, ancak durum ve olaylara daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşmak durumundadırlar.

⁶ Philip J. Windley, *The Discipline of Product Management*, Utah Gov., 2002, s.3

Tablo 1
Ürün Yöneticisi Ve Pazarlama Müdürü Arasındaki Farklar

	Ürün Yöneticisi	Pazarlama Müdürü
Sorumluluk Alanı	Dar: Tek bir ürün veya ürün gamı	Geniş: Ürün portföyleri
Karar Verme Doğası	Taktik	Stratejik
Bakış Açısı	Kısa vadeli (yıllık veya daha kısa)	Uzun vadeli

Kaynak: Lehmann / Winer, a.g.e., s.2

1.7. Ürün Yöneticisinin Özellikleri

Organizasyonlarda ürün yöneticilerinin seçimi çok farklı niteliklerde eğitim, yaş ve alanlardan seçilmektedir. Ancak genel kanı, ürün yöneticisi olarak görevlendirilecek kişinin ilgili sektörde deneyimli olmasıdır.

Bu amaçla, özellikle genel tüketim ürünleri alanında faaliyet gösteren firmalarda, ürün yöneticileri aynı firma içerisinde farklı bölümlerden yükselerek gelebilmektedir. Buna karşılık rakip veya aynı sektörde görev almış kişiler de ürün yöneticisi olarak görevlendirilebilmektedir.⁷

Küçük ve orta büyüklükteki firmalarda görevlendirilen ürün yöneticilerinin ise daha büyük firmalarda aynı görevden transfer edildiğine sıklıkla rastlanmaktadır.

Endüstriyel ürünler alanında faaliyet gösteren firmalarda seçilen ürün yöneticilerinin ise genelde teknik altyapısının olması tercih edilmektedir (örneğin, kimya sektöründe faaliyet gösteren bir firmada ürün yöneticisi olarak kimya mühendisliği eğitimi almış bir kişinin görevlendirilmesi).

Bilgi sistemleri alanında faaliyet gösteren firmalarda ise yine teknik altyapı gözetilmekle birlikte, bu görevlere müzisyen, mimar gibi yaratıcılık yönü yüksek olan mesleklere sahip kişilerin seçilebildiği göze çarpmaktadır.

Ürün yöneticilerinin günlük çalışma düzeninde geleneksel yönetici tarzında faaliyetler bulunmaktadır. Genellikle kar-zarar sorumluluğu ve karlılık hedefleri yer almaktadır. Bu durum özellikle genel tüketim sektöründe çalışan firmalarda oldukça

⁷ Lehmann / Winer, a.g.e., s.3

yaygındır; burada çalışan ürün yöneticileri uzun vadede marka imajını yaratmak ve geliştirmekle de yükümlüdürler.

Genel tüketim ürün yöneticileri veri analizine diğer sektörlerle oranla daha fazla önem vermektedirler, dolayısıyla analitik düşünme yetenekleri daha üstündür. Endüstriyel ürünler alanında çalışan ürün yöneticileriye daha ziyade karlılık ve diğer hedefler üzerinde yoğunlaşırlar. Bilgi sistemleri alanında çalışan ürün yöneticileri de daha ziyade rakip faaliyetleri izlemeye daha fazla zaman ayırmaktadırlar.⁸

Ortaya çıkan bir soru, nasıl bir üretim yöneticisi tipinin iş hayatında başarılı olacağıdır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Organize etme yeteneği yüksek olmalıdır. Ürün yöneticilerinin diğer bölümlerin çalışma yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Zamanlarının önemli kısmını finans, satış, insan kaynakları, ürün geliştirme vb. bölümlerle geçirdikleri için etkileşim becerileri yüksek olmalıdır.
2. Verimli olmaları gerekmektedir. Masabaşında yazışmaları cevaplandırmak, toplantılara katılmak, ortaya çıkan ani krizleri yatıştırmak gibi birbirinden farklı faaliyetleri bir arada yürütmek zorundadırlar.
3. Firma çalışanları ve dış çevreleriyle sürekli iletişim halinde olduklarından iletişim yetenekleri yüksek olmalıdır.
4. Ürün yöneticileri diğer bölümlerle sorumlu oldukları ürünler için daha fazla kaynak kullanma mücadelesinde bulduklarından ikna etme yetenekleri yüksek olmalıdır.
5. İş çevrelerini çok iyi tanımaları gerekmektedir ve burada meydana gelecek değişimleri çok dikkatli takip etmek zorundadırlar. Topladıkları bütün bilgiyi pazarda uygulanması gereken planlara dönüştürmeleri gerekmektedir.

1.8. Pazarlama Organizasyonunda Ürün Yönetiminin Yeri

Ürün yönetimi sistemin organizasyonlar arasında oldukça farklı şekilde düzenlenmekle beraber, genel olarak organizasyon içerisinde pazarlama bölümünün yapılanmasına göre şekillenmektedir. Genellemenin yapmak gerekirse, organizasyonlarda pazarlama bölümleri üç şekilde yapılandırılmaktadır: Ürün odaklı, pazar odaklı, işlev odaklı.

⁸ Lehmann / Winer, a.g.e., s.14

1.8.1. Ürün Odaklı Organizasyon

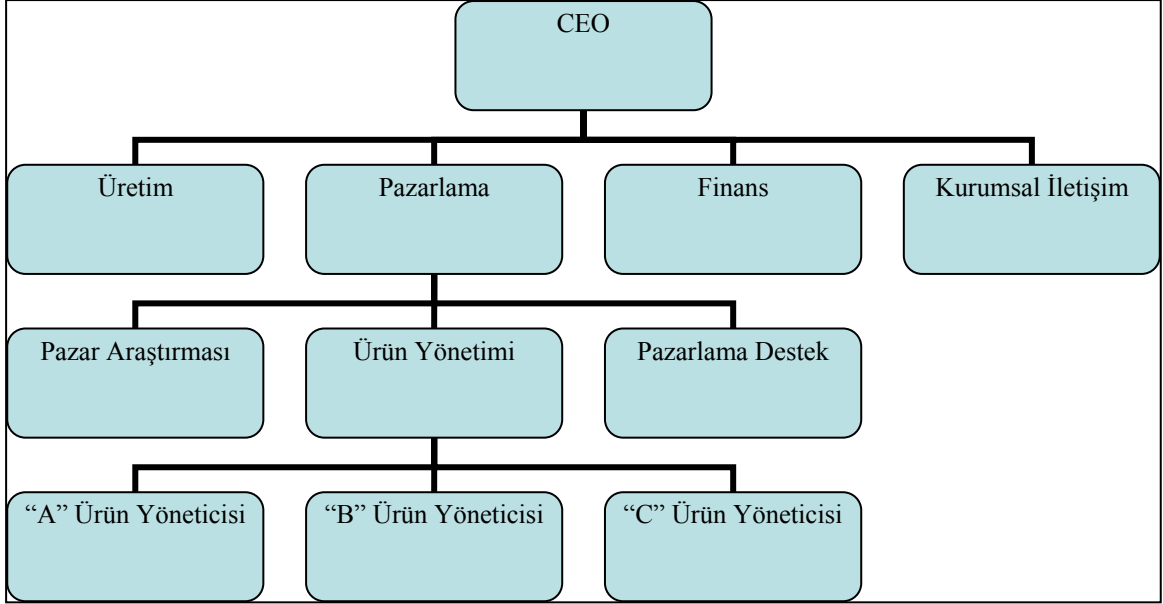
Ürün yönetiminde *ürün odaklı* yapılanma, 1930'lu yıllarda Procter&Gamble firmasında uygulanmaya başlayan ilk ürün yönetimi sistemiyle aynıdır. Sektörel olarak daha ziyade paketlenmiş ürünlerde uygulanan bu yapılanma, değişik ürünlerin aynı dağıtım kanallarından istifade ettiği organizasyonlarda uygulanmaktadır.

Bu yapılanmada, ürün yöneticisi, sorumlu olduğu ürünler için bir CEO gibi davranır ve ürün grubunun tüm sorumluluğunu üstüne alır. Organizasyonun daha büyük olduğu durumlarda bu yapılanmanın daha ileri giderek ürün yöneticisine bağlı *yardımcı ürün yöneticilerini* de görevlendirebilmektedir. Bu kişilerin görevi sorumlu oldukları ürün kategorilerinde satış tahminlerini yürütmek, pazarlama bütçesini oluşturmak, üretim planlama bölümüyle koordinasyon yapmak, ambalaj kararlarını vermek ve pazar payını takip etmek gibi görevleri üstlenirler. Ürün yöneticisi bütün bir marka veya ürün gamından sorumlu tutulabilir.

Ürün odaklı yapılanmanın avantajı, ürün yöneticisinin ürünün bütün başarısından sorumlu olması ve bu sayede organizasyon içerisinde üründen kimin sorumlu olduğunun bütün bölümlerde belirgin olmasıdır. Yapılanmanın dezavantajı, ürün yöneticisinin faaliyetlerinde belirli bir ürün gamına ve onun kısa vadeli hedeflerine aşırı odaklanma ve buna karşılık müşteri isteklerine karşı duyarsız kalabilmesidir.⁹

⁹ Lehmann / Winer, a.g.e., s.9

Şekil 3
Ürün Odaklı Organizasyon Şeması



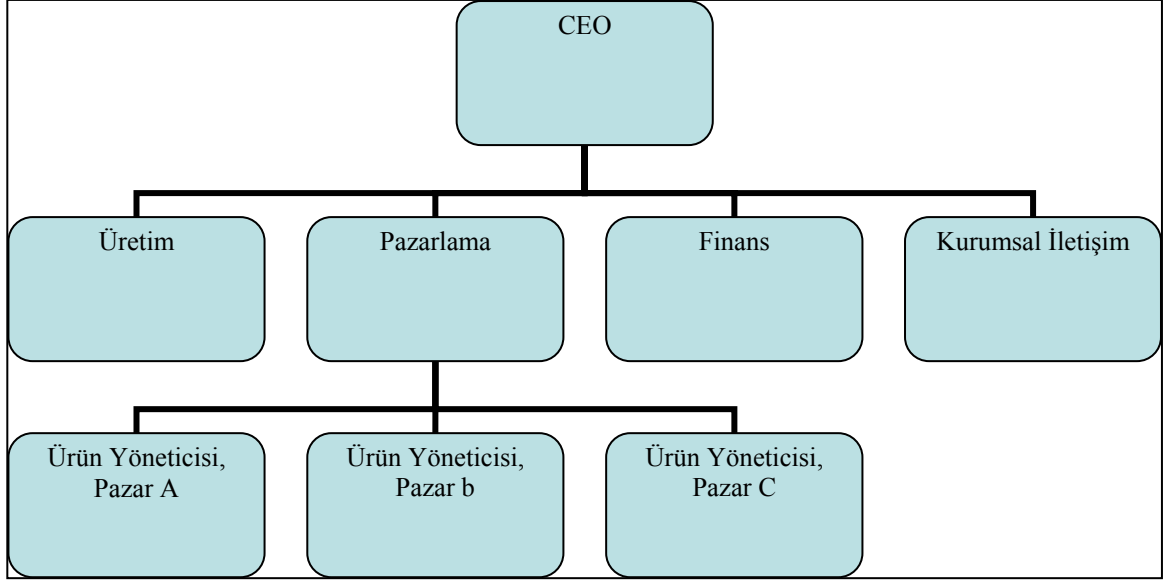
1.8.2. Pazar Odaklı Organizasyon

Ürün yönetimi sisteminde pazar odaklı organizasyon en çok ürün grupları arasında tüketici davranışlarındaki farkın ürün stratejilerini ve taktiklerini çeşitlendirdiği sektörlerde belirgin olarak yararlıdır. Örneğin bankalarda bu tür bir yapılanmada ürün yönetimi bireysel ve kurumsal olarak ayrılabilir.

Pazar odaklı organizasyonun önemli avantajlarından biri müşterinin kendisi üzerindeki odağıdır. Bu odak gerektiğinde müşteriye memnun etmek adına ürünlerindeki farklılığı veya çeşitliliği veya belirli ürünlerin silinmesini daha kolay hale getirebilir. Yapılanmanın diğer bir avantajı ürün yöneticilerinin daha yakın hareket etme yeteneklerini artırmasıdır. Böyle bir yapılanmada çalışan ürün yöneticilerinin, ürün odaklı yapılanmada çalışanlara göre zaman içerisinde ürün gamları konusunda daha tecrübeli hale geldikleri gözlenmektedir.¹⁰

¹⁰ Lehmann / Winer, a.g.e., s.10

Şekil 4
Pazar Odaklı Organizasyon Şeması



1.8.3. İşlev Odaklı Organizasyon

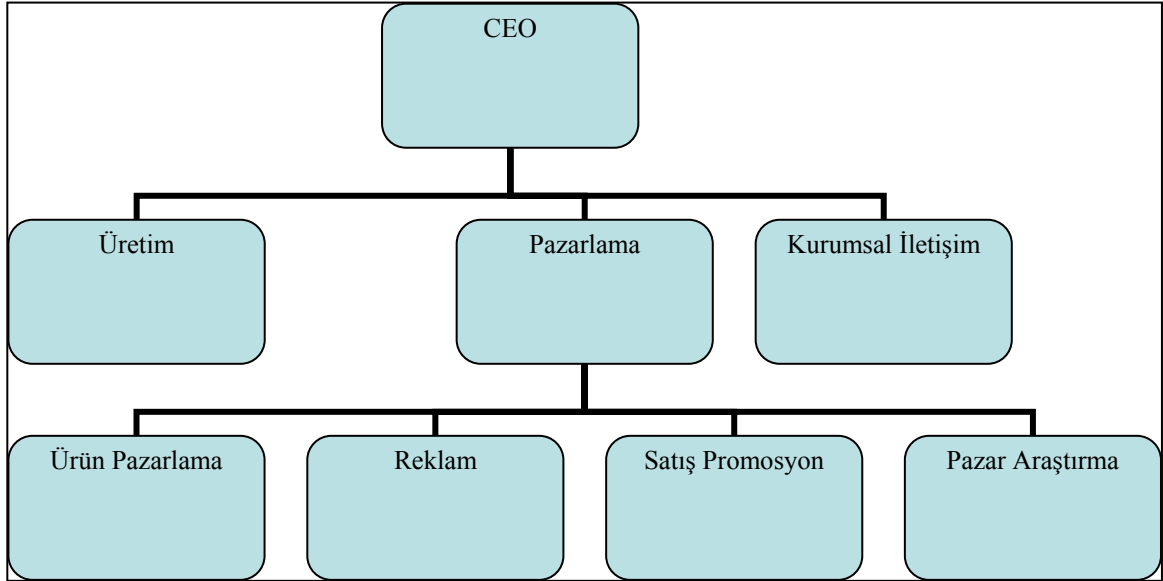
Ürün yönetimi sisteminde tanıtılan ürün ve pazar odaklı yapılanmaların aksine, işlev odaklı yapılanmada organizasyonun faaliyetleri tanıtım, promosyon gibi faaliyetlerde yoğunlaşmaktadır. Bu yapılanmada hiçbir bölüm tek başına ürünün günlük başarısından sorumlu değildir; pazarlama stratejileri koordine bir şekilde bölümler arasında oluşturulmaktadır.

İşlev odaklı yapılanma küçük veya ürün sayısı az olan firmalarda daha çok başarılı olmaktadır. Buna paralel olarak organizasyonda kilit stratejik pazarlama kararları üst yönetim tarafından verilmektedir. Basit yapılanmasından dolayı kolay yönetilebilir ve çalışanların eğitilmesinin ve kısa sürede yeteneklerini geliştirmesi daha kolaydır.

Ancak yapılanmanın bir dezavantajı, organizasyonun çapı büyüdükçe veya ürün sayısı arttıkça organizasyon içerisinde görev ve karar verme dağılımlarıyla ilgili karışıklıkların ortaya çıkması ve organizasyonun başarısının sürdürülebilirliğinin

tartışılır hale gelmesidir. Böyle durumlarda bölüm çalışanları arasında yapılan koordinasyon toplantılarının artırılması gündeme alınmalıdır. ¹¹

Şekil 5
İşlev Odaklı Organizasyon Şeması



1.8.4. Matris Organizasyon ve Uluslararası Uygulamalar

Özellikle yeni ürün geliştirme veya ürün farklılaştırma faaliyetlerinin yoğun olduğu işletmelerde tercih edilen matris yapılanma, proje odaklı bir yapılanma olarak kabul edilebilir.

İşletmelerde çok boyutlu yapılanmanın özel bir türü olmakla birlikte, dikey hiyerarşi basamaklarında fonksiyon esaslı, yatay basamaklarda da proje esasına göre bir bölümlendirme yapılmaktadır. ¹²

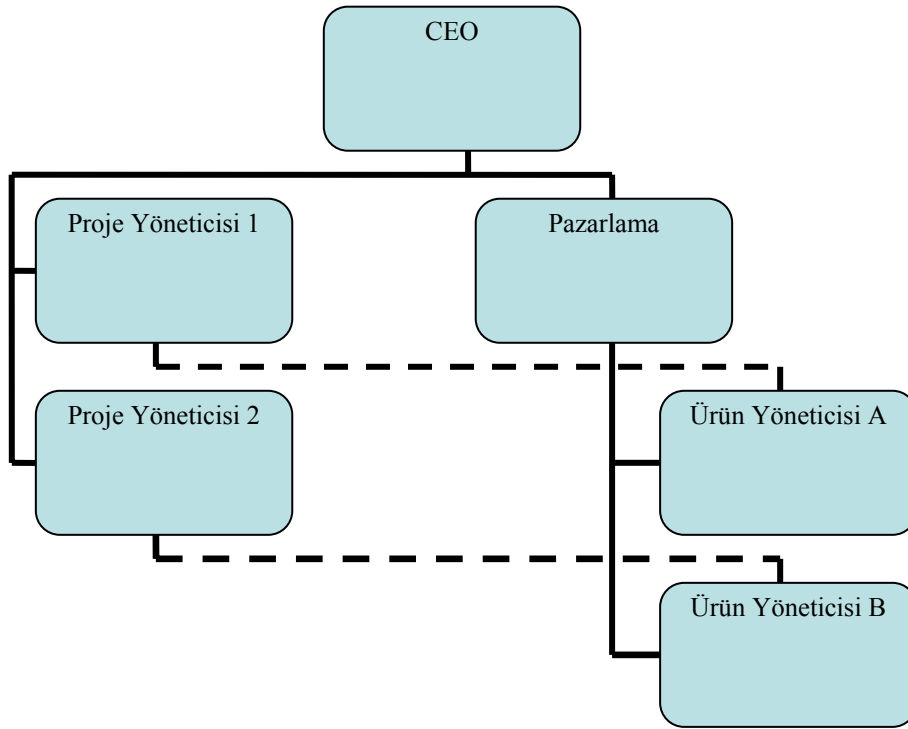
Ürün yönetimi esas alındığında, ürün yöneticisi günlük görevlerini yürütmekle birlikte bağlı olduğu proje grubuna ve proje yöneticisiyle koordinasyon içerisinde olmak durumundadır.

¹¹ Lehmann / Winer, a.g.e., s.11

¹² Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003, s.285

Matris yapılanmanın en önemli özelliklerinden biri ekip çalışması ruhuna yatkın olması ve bireysel çalışmalara karşı dayanıklı olmasıdır. Çevre ve teknoloji ile ilgili koşulların değişken olması ve pazardaki büyüme olanaklarına ve fırsatlarına açık olması dolayısıyla yeni ürün faaliyetlerinin fazla olduğu işletmelerde tercih edilmektedir.

Şekil 6
Uluslararası Organizasyonlarda Ürün Yönetimi

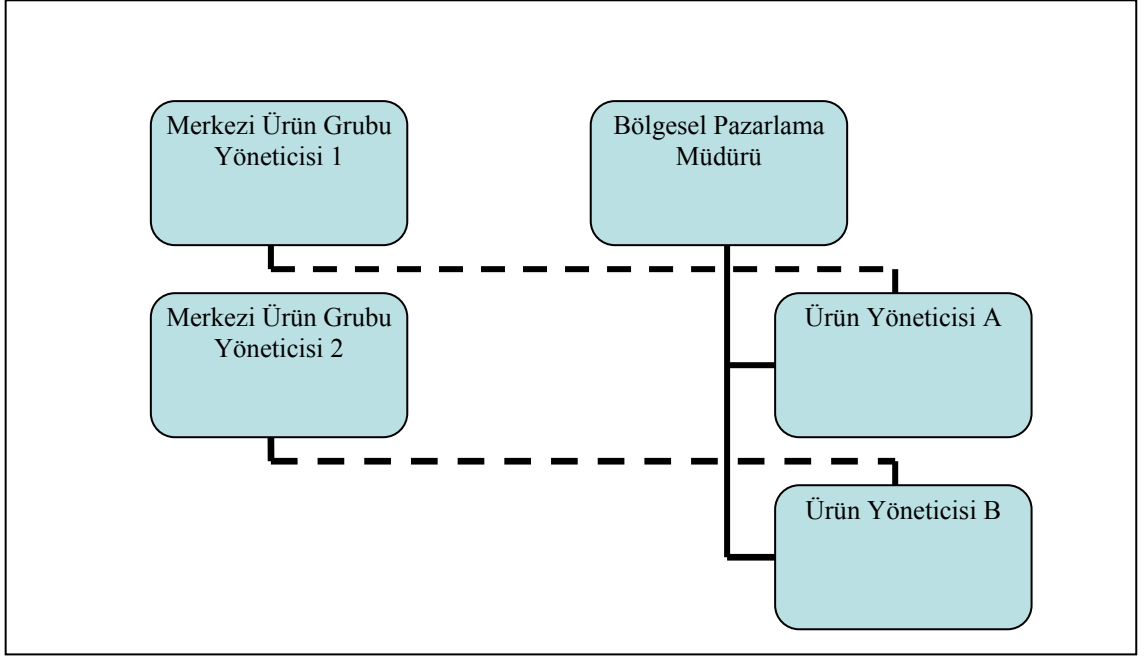


Matris yapılanmanın farklı şekillerine özellikle çok uluslu firmalarda rastlanabilmektedir. Genellikle coğrafya, ürün, tesis ve benzeri kriterlere göre oluşturulmuş bölgeler içerisinde görevlendirmeler yerel ve merkezi olarak yürütülebilmektedir. Bu durum faaliyetlerin koordinasyonu açısından ve uygulanan stratejilerin kontrol edilebilmesi açısından önem taşımaktadır.¹³

¹³ Eren, a.g.e., s.284

Ürün yönetimi faaliyetleri sözkonusu olduğunda, yapılanma Şekil 7’de yer aldığı üzere gerçekleştirilmektedir.

Şekil 7
Ürün Yönetiminde Örnek Matris Organizasyon Şeması



1.8.5. Kategori Yönetimi

Organizasyonlarda başarıyı artırmak için geçen yıllar içerisinde birçok yöntem uygulanmaktadır. Ürün yönetimi alanında son yıllarda meydana gelen bir değişim de *Kategori Yönetimi*'dir. 1990'lı yılların başlarında ortaya çıkan kategori yönetimi, ürün yönetimi faaliyetlerinin önemli kısmını içermektedir. Bu uygulama alanı daha ziyade perakende sektöründe ortaya çıkmaktadır. Perakende sektöründe daha çok dikkate alınan konu, satış için kullanılabilir alan olduğundan, ürün veya ürün grubunun performansı değil, belirli bir ürün kategorisinin performansıdır. Tabii ki imalat sektöründe bu durum tam tersidir. ¹⁴

¹⁴ Leary, Thomas B., A Second Look At Category Management, American Antitrust Institute's Roundtable Discussion on Antitrust and Category Captains, Washington, D.C., 23 Haziran 2003, s.1

İKİNCİ BÖLÜM

ÜRÜN YÖNETİMİ FAALİYETLERİ

Organizasyonlarda ürün yönetimi bölümünün günlük faaliyetleri arasında yoğunlukla koordinasyon, pazar verilerinin işlenmesi, üretimle ilgili konular, satış grubuyla ve pazarlama bölümüyle görüşmeler yer almaktadır. Bunun yanısıra ürünlerin durumu, fiyatlandırılması, dağıtım kanallarının belirlenmesi, takip edilmesi ve promosyon faaliyetleri yer almaktadır. Ancak bunlara genel olarak bakıldığında, ürün yöneticilerinin organizasyon içerisinde bütün bu faaliyetleri kapsayan ürün stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve pazarlama planının hazırlanması gerekmektedir.

Pazarlama planının hazırlanması ve ürün stratejisinin belirlenmesi ürün yönetiminin en üst seviyede sorumlu olduğu alanlar arasında yer almaktadır.

2.1. Pazarlama Planı

Pazarlama planı pazarlama faaliyetleri içinde en önemli çıktılardan biridir. Her ürün seviyesinin (ürün gamı, marka) hedeflerine ulaşabilmesi için bir pazarlama planının bulunması gerekir.¹⁵

Ancak büyük organizasyonlarda ürün gamı için etkin bir planlama yapabilmek oldukça geniş ve kompleks bir iştir. Dolayısıyla, bu gerçeği kavramakta zorlanan organizasyonlarda ürünler için geliştirilen planlar tehlike altında kalmıştır. Birçok organizasyon yeni veya küçük ürünlerini tanıtmakta zorlanmıştır. Bunun sebebi, genel müdürün veya pazarlama müdürünün mevcut ürünlerin hedefleriyle zaten yeterince dolu olmasıdır.¹⁶

1960'ların sonlarında Boston Consulting Group, McKinsey & Company, General Electric, Shell Petroleum ve diğer firmalar tarafından hazırlanan stratejik planlama modelleri birçok kurumsal organizasyonda profesyonel stratejik planlama grupları tarafından hazırlanmaya başlanmıştır. Bu planın hazırlanması grup tarafından gerçekleştiriliyor ve uygulaması ürün hattı yöneticileri tarafından gerçekleştiriliyordu. Ancak bu durum ürün hattı yöneticileri tarafından yadırgandı: Planlama gruplarının daha ziyade rakamları planladıklarını ve pazara hassasiyet gösteremedikleri ileri

¹⁵ Philip Kotler, Marketing Management, 10.Basım, New Jersey: 2001, s.88

¹⁶ B.Charles Ames, Keys To Successful Product Planning, Business Horizons, Vol.9, No.2, 1966, s.2

sürüldü. Uzun vadede bu durum, planı hazırlayanlar ve uygulayanlar arasında düşmanlık yarattı ve planların uygulaması çok zayıf kaldı veya gerçekleşmedi. ¹⁷

Ürünlerin istenilen başarıya ulaşmaları için, her birinin titizlikle planlanması ve durumlarının ortaya konması gerekmektedir. Dolayısıyla bu görevin ürün yönetimi tarafından üstlenilmesi gerekmektedir. Bu uygulama her ürünün pazardaki geleceğinin ve ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi ve organizasyonun pazardaki rekabetçi konumunun ve pazardaki fırsatların daha iyi değerlendirilmesini sağlamaktadır. ¹⁸

2.1.1. Pazarlama Planının Özellikleri

Ürün yönetimi, ilk uygulanmaya başladığı günlerden bu yana önce tüketici pazarından endüstriyel pazarlara kadar hemen her alana yayılmıştır. Buna rağmen ürün yöneticilerinin görev tanımları birbirlerine aşırı benzerlik göstermektedir.

Tüketici pazarında bir ürün yöneticisi, ağırlıklı olarak tanıtım, promosyon, ambalaj gibi unsurlara odaklanmışken, endüstriyel pazarda bu odak müşteri hesaplarının takibi, üretim maliyetleri ve ürün özelliklerine kaymaktadır.

Organizasyonun hedef aldığı sektör hangisi olursa olsun, pazarlama planları benzerlikler göstermektedir. Pazarlama planları organizasyonda üst yönetime pazarlama faaliyetleri ve ürünlerin durumu hakkında net bir çerçeve çizilmesinde yardımcı olur. Bununla birlikte, düzgün hazırlanmış plan organizasyon içerisinde güven uyandırır ve bir ürün müdürünün en çok ihtiyacı bulunan şeye, bölümlerden destek almasına yardımcı olur. ¹⁹

Pazarlama planı, sık sık pazarlama stratejisiyle karıştırılmaktadır. Bunların arasında iki belirgin fark bulunmaktadır. Birincisi, pazarlama stratejisi kurumsal, grup veya iş birimleri gibi organizasyonun daha yukarı seviyelerinde gerçekleştirilir ve hedefleri daha geniştir. İkincisi, pazarlama stratejisi daha geniş bir bakış açısına sahip olduğundan hedeflerinin gerçekleştirilmesi süresi de daha uzundur; bu süre 3-5 yıl arasındadır. ²⁰

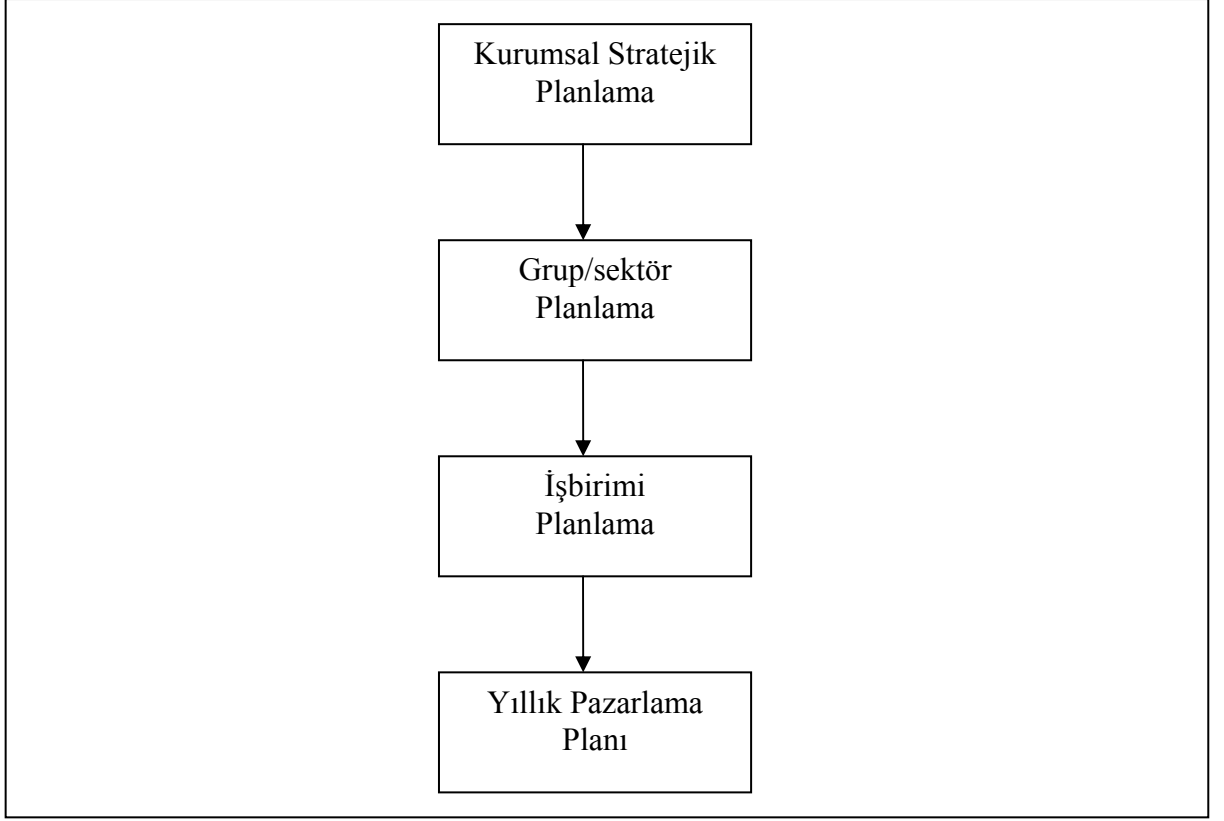
¹⁷ Hehman, a.g.e., s. 28

¹⁸ Ames, a.g.e., s.3

¹⁹ Ames, a.g.e., s.7

²⁰ Lehmann / Winer, a.g.e., s.26-27

Şekil 8
Planlama Hiyerarşisi



Kaynak: Lehmann / Winer, a.g.e., s.26

Pazarlama planı, pazarlama stratejisinin nasıl uygulanacağını yazılı ifadesidir. Bunlar çoğunlukla bir yıllık süreyi kapsarlar ve genelde “yıllık pazarlama planı” olarak anılırlar. Her mamul hattı (grubu), önemli bir mamul, marka veya pazar için ayrı bir plan hazırlanmalıdır. ²¹

Özet olarak, pazarlama planı taktik içeren bir dökümandır. İçeriğinde ürünler için uygulanacak stratejileri içerir, ancak organizasyonun stratejik planına kıyasla daha kısa vadeli hedeflere yöneliktir. Pazarlama planı genellikle ürünler için bir yıllık ifadeleri barındırır. ²²

²¹ İsmet Mucuk, Pazarlama İlkeleri, 13.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s.41

²² Lehmann / Winer, a.g.e., s.27

Tablo 2
Organizasyonlarda Pazarlama Planı Süreleri

Periyot	Tüketici Ürünleri (%)	Endüstriyel Ürünler (%)	Hizmetler (%)
1 yıl	62	45	65
3 yıl	5	5	8
5 yıl	15	17	3
Uzun Dönemli	4	3	6
Belirsiz	0	2	2
Diğer	14	28	16

Kaynak: Howard Sutton, The Marketing Plan in the 1990's, New York: The Conference Board, 1990, s.25

Pazarlama planının hedefleri aşağıdaki gibidir:

1. Ürünün mevcut durumu ve varılan yeri işaret etmek,
2. Ürünün problemleri ve fırsatlarını belirlemek,
3. Hedefleri oluşturmak,
4. Hedeflere ulaşmak için gerekli strateji ve planları belirlemek,
5. Ürün hedeflerine ulaşmak için sorumlulukları ortaya koymak,
6. Dikkatli ve disiplinli düşünmeyi teşvik etmek,
7. Müşteri-Rakip yönelimini belirlemek.

Son maddede ele alınan konu bilhassa önemlidir. Günümüzün rekabet ortamında *müşteri odaklılık* organizasyonların ürün stratejilerinde işaret edilen istikamettir. 1980'li yıllardan bu yana özellikle teşvik edilen bu yönelim, toplam kalite yönetimi hareketiyle birlikte güçlenmiş ve müşteri sadakatini sağlayan en önemli unsurlardan birisi sayılmıştır.

Ancak küresel rekabet ortamında sayıları artan rakipler ve ürünlerin hızla kısalan ömür eğrileri, organizasyonların rakiplerini de aynı oranda dikkate almalarına sebep olmaktadır. Müşteri ve rakip odaklılık bu bağlamda pazarlama planlarında yer alan ve ürün stratejilerini etkileyen bir unsur olmaya başlamıştır.²³

²³ Lehmann / Winer, a.g.e., s.27

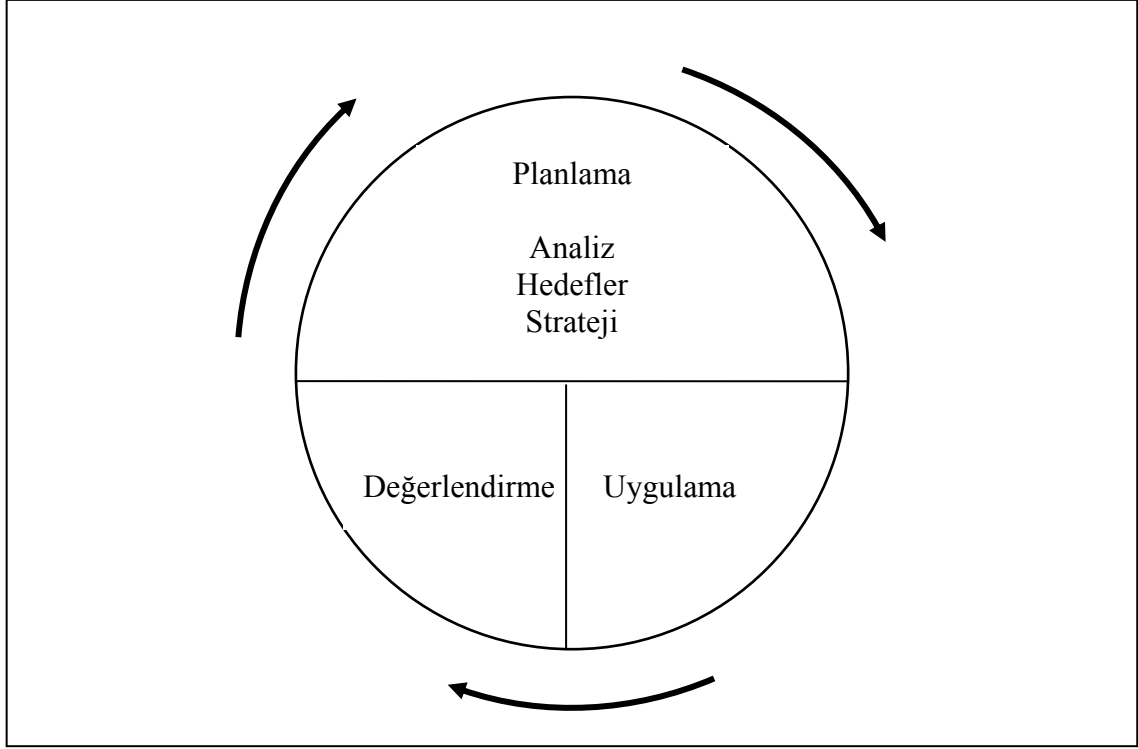
2.1.2. Planlama Süreci

Organizasyonlarda pazarlama planının hazırlanmasında genellikle aşağıdaki gibi bir sıra izlenmektedir:

1. Geçmişteki verilerin güncellenmesi: Pazar planlaması için toplanan veriler genellikle geçici veya tahminlere dayanmaktadır. Örnek olarak, 1997 yılı için yapılan planlama 1996'da yapılır. Bu zamanda eldeki yıllık kesin verilerin tarihi 1995, hatta 1994 yılına kadar gidebilmektedir. Sonuç olarak, plandaki veriler tahminidir ve yeni kesin veriler toplandığında güncelleme yapılır.
2. Mevcut durum verilerinin toplanması: Veri toplanması işlemi ancak eldeki ve mevcut hali gösteren verilerle yapılır. Ne var ki mevcut durum verilerinin toplanması da yine verilerin geçerli olduğu tarihle analizin yapılacağı tarihin birbirinden farklı verilerle gerçekleşir.
3. Geçmiş ve güncel verilerin analizi: Mevcut verilerin ve rakiplerin tahmini hareketleri, müşterinin davranışları, ekonomik durum, vb. analiz edilir. Analiz sonucu çıkan veriler genellikle kalitatif ve kesin olarak rakamlara dayanması gerekmez.
4. Hedeflerin, stratejilerin, aksiyon planlarının oluşturulması: Analiz edilmiş verilerin derlenmesiyle ürün/marka hedefleri, stratejileri ve ürün karması kararları oluşturulur. Bu aşama planlamanın kritik bir seviyesidir ve bir yıl boyunca ürün/markayla ilgili yapılacak detayları içerir.
5. Finansal tahminlerin oluşturulması: Bu seviyede bütçe ve kar-zarar tahminlerine yer verilir.
6. Yönetimle pazarlık: Planın ilk beş seviyesinin hazırlanmasını ardından genellikle hedefler ve stratejiler konusunda bir karara varmak için yönetimle belirli pazarlıkların yürütülmesi gerekir. İlave olarak, planın organizasyonun içinde ve dışında kabul görmesi gerekir.
7. Ölçüm: Planın güncel kalabilmesi için planı oluşturan pazar payı, satışlar gibi ana verilerinin sürekli olarak toplanması ve güncellenmesi gerekir.

8. Değerlendirme: Planlama sürecinin ardından, geleneksel olarak tahmin ve gerçekleşen arasındaki farklar tespit edilir. Bu aşama mevcut ve gelecekte hazırlanacak diğer planlar için referans oluşturur.²⁴

Şekil 9
Pazarlama Planı Süreci



Kaynak: Mary Ann Pezzulo, Marketing for Bankers, American Bankers Association, 1982, s.32

2.1.3. Pazarlama Planının İçeriği

Her organizasyonun kendine has bir biçimi olmasına rağmen, pazarlama planları genellikle belirli başlıklar içerir.

1. *Yönetim Özeti:* Pazarlama planı içerdiği ana hedefler, stratejiler ve beklenen finansal performans ve tavsiyelerle başlamalıdır. Bu yönetim özeti üst yönetim birimlerinin planın ana hatlarını anlamasına ve kıyaslamasına yardımcı olur.

²⁴ Lehmann / Winer, a.g.e., s.33-34

2. *Mevcut Pazarlama Durumu:* Öncelikle geçmişle ilgili bilgilere yer verilir; pazardaki uzun, kısa vadeli eğilimler ve önceki yıla ait verilerin üzerinden geçilir. Pazardaki mevcut durumu işaret etmek için satışlar ve pazar payları, tanıtım ve pazarlama faaliyetleri, fiyatlandırma, geçmiş kar-zarar oranları gibi bilgiler aktarılır. Buradaki bilgi çok fazla olabileceği için bir yöntem de özeti verilen bu bilgilerin bir *ürün kitabında* toplanmasıdır. Durum analizi mevcut pazarlama durumu bölümünde satış, kategori çekiciliği, rakip ve müşteri analizlerinin yapıldığı kısımdır. Burada ürünün satış verileri detaylarıyla incelenir ve rakamların büyüklüğünden dolayı gözden kaçabilen, ancak gerçekte satışı düşen (örneğin, bir ürünün belirli bir rengi, bedeni, kumaş tipi gibi) kalemler irdelenir. Ürün çekiciliği faktöründe bir ürünün rekabet ettiği alandaki teknolojik gelişmeler, rakip, müşteri ve pazardaki satış büyümesinde meydana gelen değişimlerin bir ürün kategorisinde yatırım yapmanın sürdürülmesi kararlarının ele alındığı kısımdır. Burada ayrıca rakip analizi de yapılır: Pazardaki rakiplerin durumu ve tahmini hareketlerinin takibi, rekabet edilen ürün segmentinde mevcut olan güçlü ve zayıf yönlerin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Mevcut durum analizinde son kısım planlama tahminleridir. Sonuç olarak ürünün pazar potansiyeli o ürün için gelecek pazar büyümesi, kaynak ayrılması gibi kararlarda etkin rol oynamaktadır.²⁵
3. *Pazarlama Hedefleri:* Pazarlama planının bu bölümünde planın finansal ve pazarlama hedefleri yer alır. Bu hedefler satış hacmi, pazar payı ve kar tahminlerine, kısaca organizasyondaki bu ürünle varılmak istenen konumu işaret ederler ve oluşturulacak pazarlama stratejisi ve program için temel teşkil ederler.
4. *Pazarlama Stratejisi:* Plandaki mevcut durum ve hedefler ışığında varılmak istenen düzeye ulaşılması için gerekli stratejinin oluşturulduğu bölümdür. Burada ürün yöneticisinin oluşturulacak strateji için organizasyon içerisindeki diğer bölümlerden destek alması önemlidir. Örneğin, uygulanacak strateji için satınalmanın yeterince hammadde/parça temin edebileceğini, satış örgütünden gerekli desteği alabileceğini, finans bölümünden uygulanacak tanıtım ve

²⁵ Lehmann / Winer, a.g.e., s.36

promosyon kampanyaları için istediği bütçeyi temin edilebileceđini önceden teyit etmelidir.²⁶

5. *Pazarlama Programı:* Uygulanacak strateji ve varılacak hedefler ışığında uygulanması gereken programın ortaya konduğu bölümdür. Planda ortaya konan bütün stratejilerin uygulanması için *nerede, ne zaman, kim yapacak, maliyeti nedir?* türündeki soruların cevaplanması gerekmektedir.
6. *Finansal Belgeler:* Yönetim tarafından titizlikle incelenecek olan bu bölümde ürün yöneticisinin plandaki hedefleri nasıl bir bütçeyle idare edeceğinin, bunun sonucunda ortaya çıkması tahmin edilen kar-zarar durumunun ve gelir (ciro) tahminlerinin yapıldığı bölümdür.
7. *Gözlem ve Kontroller:* Pazarlama planında ulaşılmaması istenen hedeflere olan mesafenin hangi ölçüm yöntemleri ve nasıl bir pazar araştırmasıyla anlaşılacağı bu bölümde ortaya konmaktadır. Toplanması istenen bilgi doğrudan hedefin doğasıyla bağlantılıdır. Örneğin, hedef pazar payının artırılması ise, hangi dönemlerde ürün (satış) kısıtı olabileceğinin araştırılması gerekmektedir.
8. *Acil Durum Planı:* Acil durum planı, genellikle uygulanması tercih edilmeyen stratejilerin yer aldığı ve hedeflere ulaşmak yönünde ortaya çıkabilecek bir engel karşısında alınacak olan önlemleri ve tavrı ortaya koymaktadır. Özellikle dinamik pazarlarda ortaya çıkabilen rakip yeni ürün, yeni rakipler bu stratejilerin hazırlanmasına sebep olabilmektedir.

²⁶ Kotler, a.g.e., s.89

Tablo 3
Pazarlama Planı Başlıkları

I. Yönetim Özeti
II. Mevcut Pazarlama Durumu
A. Geçmişteki veri ve tahminler
B. Durum analizi
C. Planlama tahminleri
III. Pazarlama Hedefleri
IV. Pazarlama Stratejisi
V. Pazarlama Programı
VI. Finansal Belgeler
VII. Gözlem ve Kontroller
VIII. Acil Durum Planları

Kaynak: Lehmann / Winer, a.g.e., s.35

2.2. Ürün Stratejisi ve Ürün Yöneticisi

Ticarette, işletmeler için öncelikli ve en temel hedefin hayatta kalmak olduğu gözlenmektedir. Çalkantılı bir ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için organizasyonun kendisini bekleyen esnek ve değişikliklere uygun biçimde düzenlenmiş olmaları gerekmektedir.²⁷

Kotler ve Armstrong'a göre (1989):

Stratejik planlama, işletmenin amaçları ve yetenekleri ile değişen çevre şartlarının stratejik uyumunun sağlanması ve sürdürülmesi sürecidir. Açık seçik bir işletme misyonunun, onu destekleyici amaçların, sağlam bir iş portföyünün ve koordineli fonksiyonel stratejilerin geliştirilmesine dayanmaktadır.²⁸

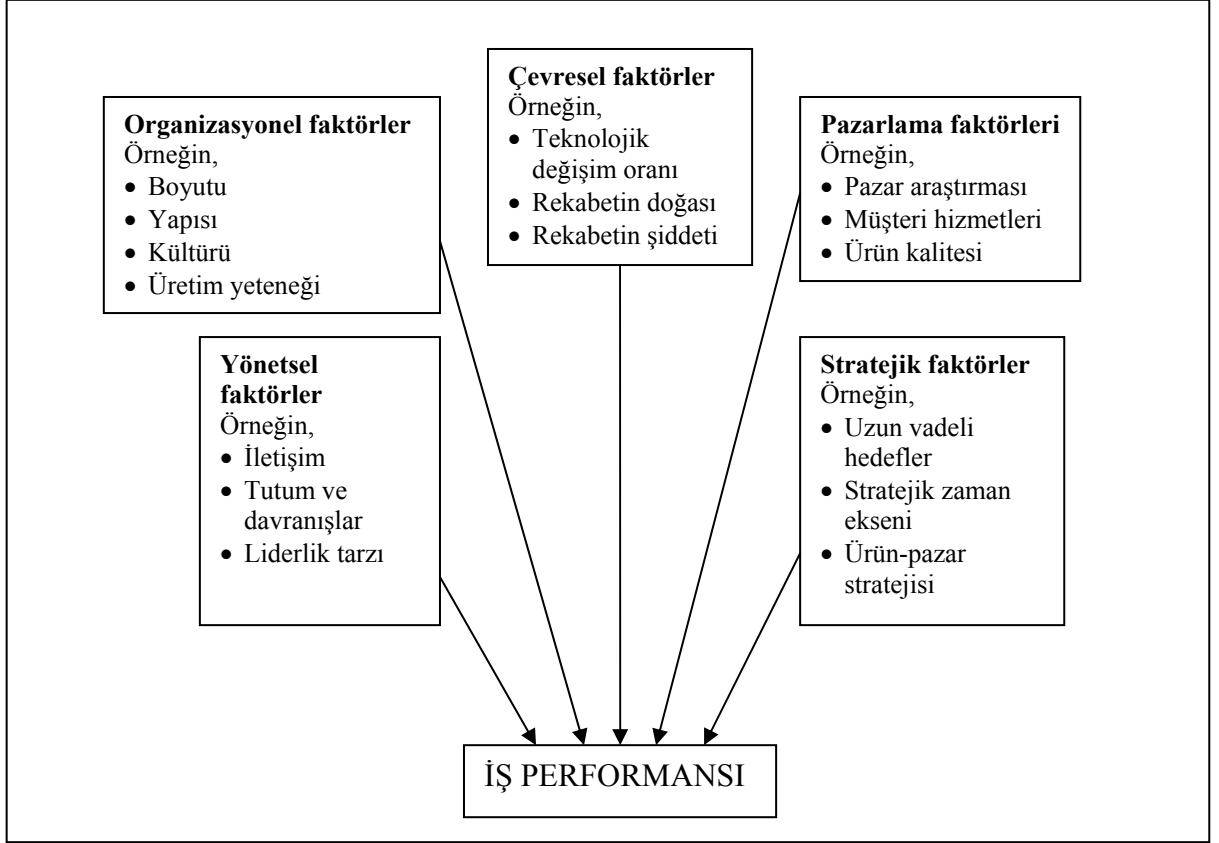
Rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmek için pazardaki değişikliklerin, rekabet ortamının, çevresel faktörlerin etkisi olduğu kadar, bunların karşısında organizasyonel yapı, stratejik hedefler ve yönetsel faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Bu amaçla işletmelerin kendileri için belirledikleri kurumsal hedeflere ulaşmak için stratejiler oluşturmaları ve uygulamak için gerekli önlemleri alması gerekmektedir.²⁹

²⁷ Michael Baker / Susan Hart, Product Strategy and Management, Prentice Hall, 1999, s.9

²⁸ Kotler, Philip / Gary Armstrong, Principles of Marketing, 4th Edition, Prentice Hall Inc., 1989, s.28

²⁹ Michael Baker / Susan Hart, Marketing and Competitive Success, New York: P. Allan, 1989, s.48

Şekil 10 Rekabetçi Başarıyı Artıran Faktörler



Kaynak: Baker / Hart, Marketing and Competitive Success, s. 48

Bir işletmede ürün odaklı bir pazarlama stratejisi oluşturulmasına “ürün stratejisi” denmektedir. Bu kabulde, ürün stratejisinin amacı ürün yöneticisine belirli bir zaman aralığında işin yönetilmesi için yol ve hedef göstermektir.³⁰

Ürün stratejisinin oluşturulması, ürün yöneticisine aşağıdaki soruların cevaplandırılmasını sağlamaktadır:

1. Ürün hattının geleceği nedir?
2. Stratejik müşteriler kimdir?
3. Marka algılaması nasıl olacak?
4. Ürün hattının büyüklüğü, cirosu ve karlılığı ne kadar olacak?

Manning’e göre:

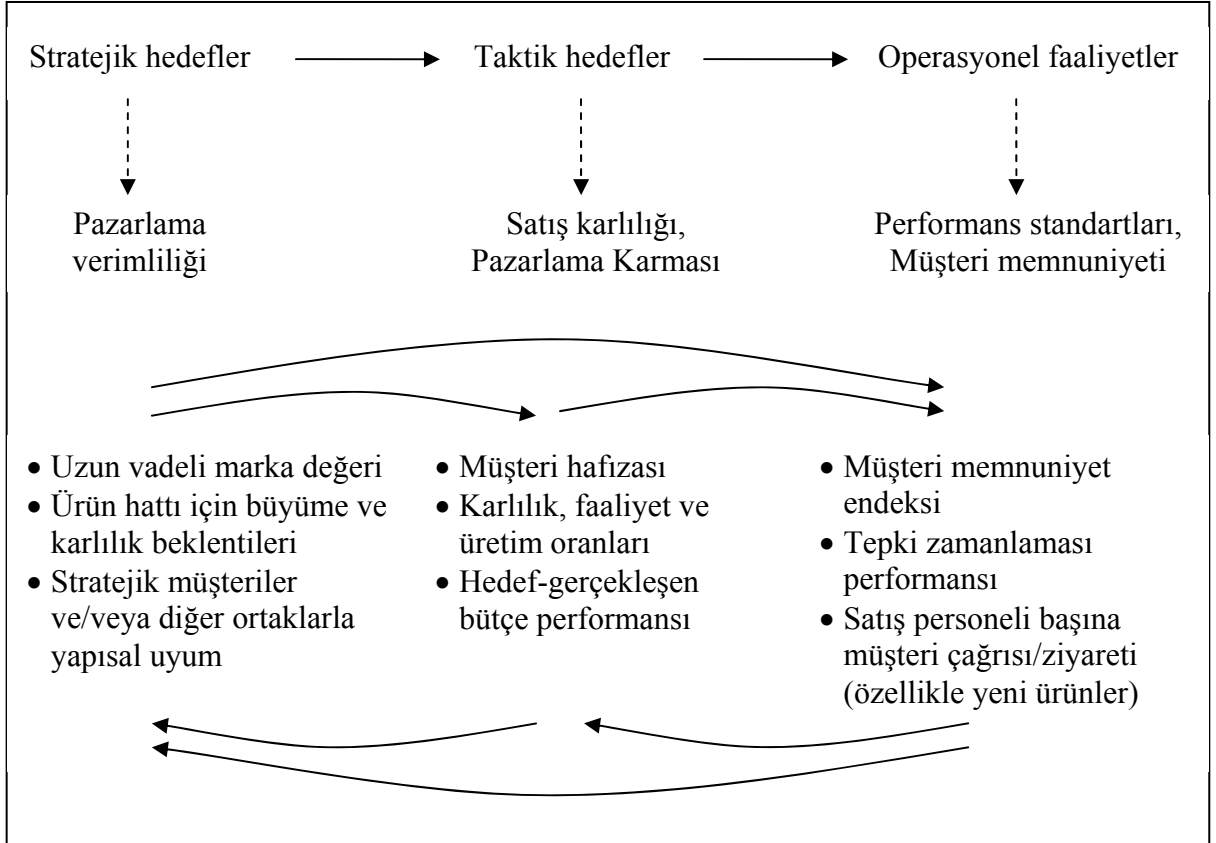
³⁰ Lehmann / Winer, a.g.e., s.211

“Uygulanan stratejinin organizasyonda *doğru müşteri kitlesi* için bir fark yaratması gerekmektedir”.³¹

Uygulamada birçok ürün yöneticisinin geçmişin izdüşümünde geleceği kurgulaması hatasına düştükleri gözlenmektedir. Geçmiş, planlama için önemli bir veri olmakla birlikte, ürün yöneticilerinin dış gelişmeler ve stratejilerini etkileyecek değişim hakkında düşünmeleri gerekmektedir.

Doğru stratejinin uygulanabilmesi amacıyla ürün yöneticisinin stratejik düşünmesi ve bu işlemi yıllık bir faaliyet olarak görmemesi beklenmektedir.³²

Şekil 11
Ürün Yöneticisinin Hedef Sırası



Kaynak: Lehmann / Winer, a.g.e., s.108

³¹ Tony Manning, Making Sense of Strategy, Amacom, 2002, Önsöz

³² Gorchels, Linda, The Product Manager's Field Guide: Practical Tools, Exercises and Resources For Improved Product Management, McGraw-Hill, 2003, s.108

Organizasyonlarda belirlenen ürün stratejisine göre ürün yöneticilerinin görev tanımları ve sorumlulukları şekil değiştirmekte ve öncelikleri birbirinden farklı olmaktadır. Ürün için mevcut pazarın ve pazar payının artırılması veya savunulmasının öngörüldüğü stratejilerde ürün yöneticisinin daha ziyade pazarlama yönünün güçlü olması ve planlama faaliyetlerinin arttığı gözlenmektedir. Buna karşılık ürün stratejisinin daha ziyade ürünün ömrünün sonunda oluşturulmasında ürün yöneticisinin finans yönünün güçlü olması ve daha kısa vadeli hedeflerle daha yüksek kar elde etmeye yönlendirildiği görülmektedir. Ürün stratejisi kriterlerine göre ürün yönetiminin yapılması Tablo 4’te görülmektedir.³³

Tablo 4
Ürün Stratejisi Kriterleri

Yapı	Ürün Stratejisi	
	Büyüme/Savunma	Harman/Elden Çıkarma
İş Tanımları Detay Miktarı	Az	Çok
Planlama Sistemi Planlama Sıklığı Plan Detayı Uygulama Süresi	Yüksek Düşük Uzun	Düşük Yüksek Kısa
İş Atama Sistemi Ürün Yöneticisi Nitelikleri	Pazarlama	Finans
Performans Değerlendirme Sistemi Performans Değerlendirme Kriteri	Kalitatif/Uzun vadeli hedefler	Kantitatif/Kısa vadeli hedefler
Ödül Sistemi Ücret Ayarlaması Teşvik	Ortalamanın üstü İhtiyari prim	Ortalama Formüle dayalı prim

Kaynak: Slater / Narver, a.g.e., s.1166

³³ Slater, Stanley F. ve Narver, John C., Market-Oriented is More Than Being Customer-Led, Strategic Management Journal, Vol.20, No.12, December 1999, s.1166

2.3. Ürün Stratejisinin Geliştirilmesi

Ürün stratejisinin geliştirilmesindeki önemli faktörlerden biri işletmeye rekabetçi avantaj sağlayacak geliştirme ve bunları ortaya koymaya yarayacak kaynakların, varlıkların ve kapasitenin kullanımının harekete geçirilmesidir. Mevcut pazar durumu gözönüne alınarak belirlenen bir süre sonrasında nerede olması istendiğini tespit etmek de aynı şekilde önem taşımaktadır.³⁴

Ürün stratejisi geliştirmenin adımları aşağıdaki gibi örnek alınabilir:

1. Çekirdek iş alanının optimize edilmesi: Çekirdek iş alanı, ürün yöneticisinin çevresel değişkenlerini ifade etmektedir: Ürünler, müşteriler ve rekabetçi avantajı anahtar kaynağı olan teknoloji kullanımı. Bu noktada gözden geçirilmesi gereken hususlar arasında müşterilerin ihtiyaçlarının ne şekillerde karşılanabileceği, ürünlerden etkilenen müşterilerin (çekirdek müşteriler) kim olduğudur. Stratejisi belirlenen ürün hattının hangi alanlarda rekabetçi olduğunu da tespit edilmesi gerekmektedir: Müşteri ilişkileri, maliyet, ürün özellikleri ve performansı, hizmet kalitesi, marka bağlılığı, proses üstünlüğü gibi. Bu gibi özelliklerden hangisinin rakipler tarafından taklit edilebileceği veya yerine konabileceği hesaplanarak bir sonuca ulaşılması gerekmektedir. Rekabette daha üstün noktada olunan alanın belirlenmesinden sonra bu özellikler dikkate alınarak gelecekte hangi yönün hedefleneceği tespit edilebilir.³⁵
2. Varlıkların ve kaynakların düzenlenmesi: Ürün stratejisinin geliştirilmesinde dikkatle gözden geçirilmesi gereken hususlardan biri işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve varlıklardır. Sahip olunan kaynaklar finansal, fiziksel, teknolojik, insan ve marka bağlılığı olabilir. Bu kaynakların ne şekilde optimize edilerek kullanılacağına dikkatle belirlenmesi gerekmektedir. Örnek olarak, sahip olunan finansal kaynaklar satışların daha az finansal yükü dağıtıcılara gönderilmesini sağlayabilir. Bunun yanısıra öğlen yemeği satılan bir lokantada müşterilerin kahvaltı ve akşam yemeklerinde de gelmesi teşvik edilerek sahip olunan binanın, yani fiziksel kaynağın daha verimli kullanılması sağlanabilir.

³⁴ Gorchels, The Product Manager's Field Guide: Practical Tools, Exercises and Resources For Improved Product Management, s.111

³⁵ Gorchels, a.g.e., s.113

3. Trendlere verilen tepkiler: Ürün yöneticisinin pazardaki gelişmeleri ve eğilimleri tespit etmesi ve müşteri gözüyle olaylara yaklaşması ürün stratejisinin geliştirilmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. İşletmenin satışa sunduğu ürünlerin pazarda bulunan rakip ürünlerden ne şekilde farklılaşabileceğini, nasıl daha çok fayda sağlayabileceği üzerinde çalışmalar yapılması ürün hattının geleceği, dolayısıyla ürün stratejisinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

36

2.4. Ürün Stratejisinin Hedefleri ve Unsurları

Başarılı bir ürün stratejisinin aşağıdaki gereklere cevap vermesi beklenmektedir:

1. Stratejinin organizasyon içerisindeki diğer bölümlerle koordinasyon sağlaması; her bölümün ürünün başarısı üzerinde farklı bir bakış açısı bulunmaktadır. Bölümler arasında kabul görmeyen veya yeterince anlaşılmayan bir strateji gerekli eşgüdümün sağlanmasını engellemektedir.
2. Kaynakların nasıl kullanılacağı tam olarak belirtilmelidir. Organizasyonun her seviyesinde kaynaklar sınırlı olduğundan, izlenecek stratejinin ürün için konumlanan hedeflere ulaşmasını sağlayacak kaynaklar doğru olarak belirlenmelidir.
3. Stratejinin ürünü pazar içerisinde nasıl *en üstün* hale getirebileceğini göstermelidir. İyi bir strateji mevcut ve potansiyel rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini kavramış olmalıdır.³⁷

Ürün stratejisinin unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Ürünün ulaşması beklenen hedefler
2. Stratejik alternatiflerin belirlenmesi ve seçilmesi
3. Hedef müşterilerin seçilmesi
4. Hedef rakiplerin seçilmesi
5. Çekirdek stratejinin ifade edilmesi
6. Destekleyici ürün karmasının açıklaması
7. Destekleyici işlevsel programların açıklaması

³⁶ Gorchels, a.g.e., s. 115

³⁷ Lehmann / Winer, a.g.e., s.212

Maddeler arasında yer alan ilk iki madde ürün stratejisinin yönünü işaret etmektedir. Bunları takip eden üç madde ise stratejinin özünü teşkil etmektedir ve stratejinin hedeflerini içermektedir. Bu maddeler genellikle ürünün konumlandırılmasını gerçekleştirmektedir. Son iki maddede de oluşturulan stratejinin uygulanmasıyla ilgili bilgiler içermektedir.

2.4.1. Stratejik Hedefler

İşletmelerde stratejik hedefler kurumsal düzeyden başlamaktadır. Şekil 22’de görüldüğü üzere, hedeflerin belirlenmesi bölümlere, ardından da ürünlere uzanmaktadır. Farklı seviyelerdeki hedeflerin kurumsal hedeflerle uyum içerisinde olması gerekmektedir.

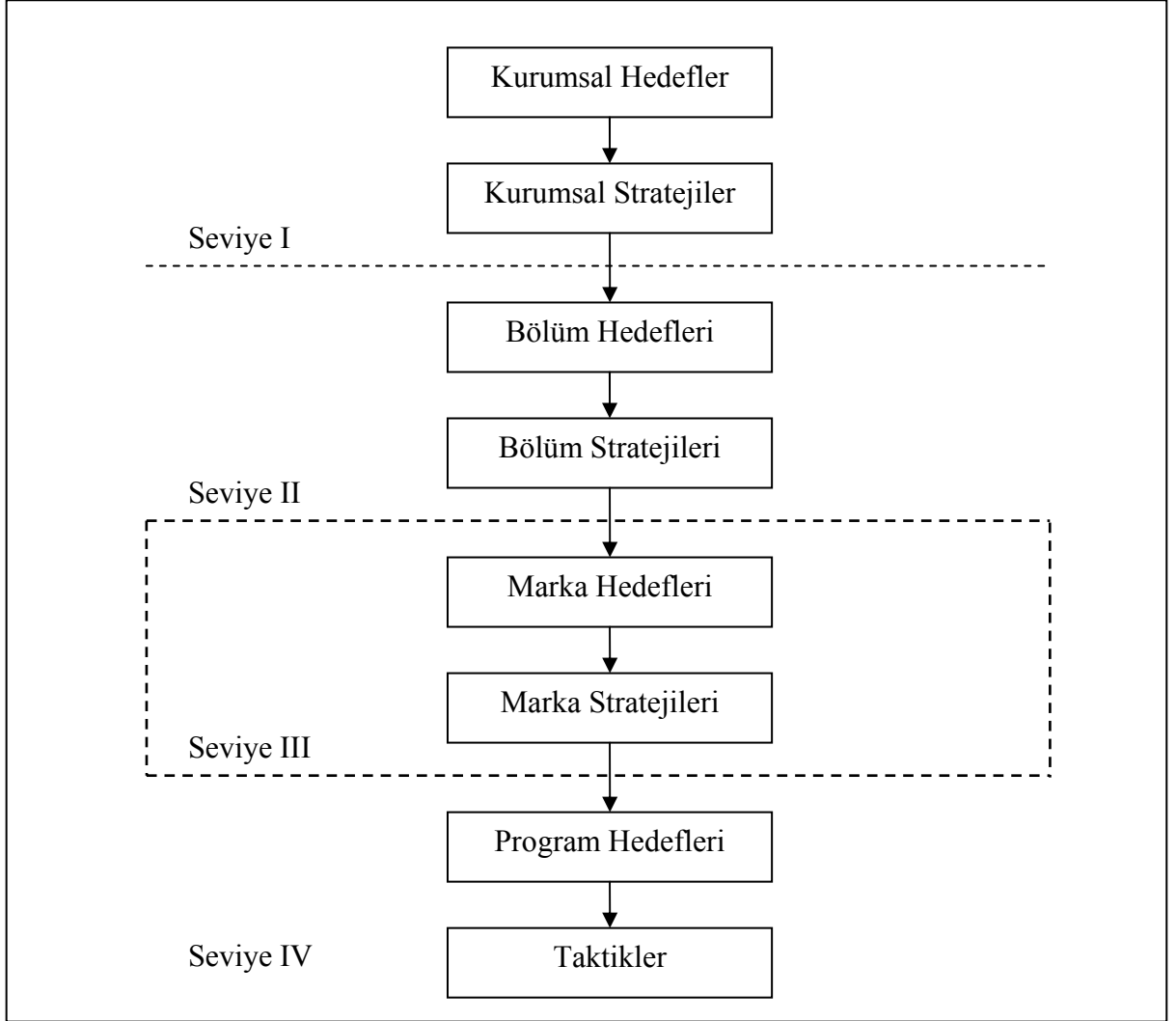
Ürün stratejilerinin hedefleri genellikle ikiye ayrılmaktadır: Büyüme (pazar payı ve ciro seviyesinde) ve karlılık. Çoğunlukla her iki hedef de aynı dönemde gerçekleştirilemediğinden hedeflerin doğrultusu bu ikisine kolaylıkla ayrılabilir. Bunun yanısıra bir hedef de *nakit akışı* olabilmektedir. Borçların arttığı dönemlerde ürün hedefi nakit akışı olarak belirlenerek borçların ödenmesinde kolaylık sağlanması yolu izlenebilmektedir.

Hedeflerin belirlenmesi için ürün yöneticisinin temel olarak eldeki pazar verilerini, pazardaki beklentileri, ürünün mevcut durumunu incelemesi gerekmektedir.

38

³⁸ Lehmann / Winer, a.g.e., s.215

Şekil 12
Organizasyonlarda Hedef Hiyerarşisi



Kaynak: Lehmann / Winer, a.g.e., s.215

Hedeflerin uygulanabilir olması açısından aşağıdaki özelliklere sahip olması beklenmektedir:

1. Konulan hedefin açık ve ölçülebilir olması, örneğin pazar payının %2 artırılması,
2. İşletme içi ve dışı kısıtlara uygun, ancak mücadele yaratacak kadar zorlu olması. Hedeflerin motive edici olması beklendiğinden, yeteri kadar kolay ulaşılamayacak ve aynı şekilde çok kolay yakalanabilecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir,

3. Hedeflerin gerçekleştirilmesi beklenen zaman diliminin açık Şekilde verilmiş olması. Hedeflere hangi süre içerisinde ulaşılması ve gerekli olması halinde belirlenen zaman aralıklarında kontrol ve düzeltme için açık olması beklenmektedir.³⁹

2.4.2. Stratejik Alternatifler

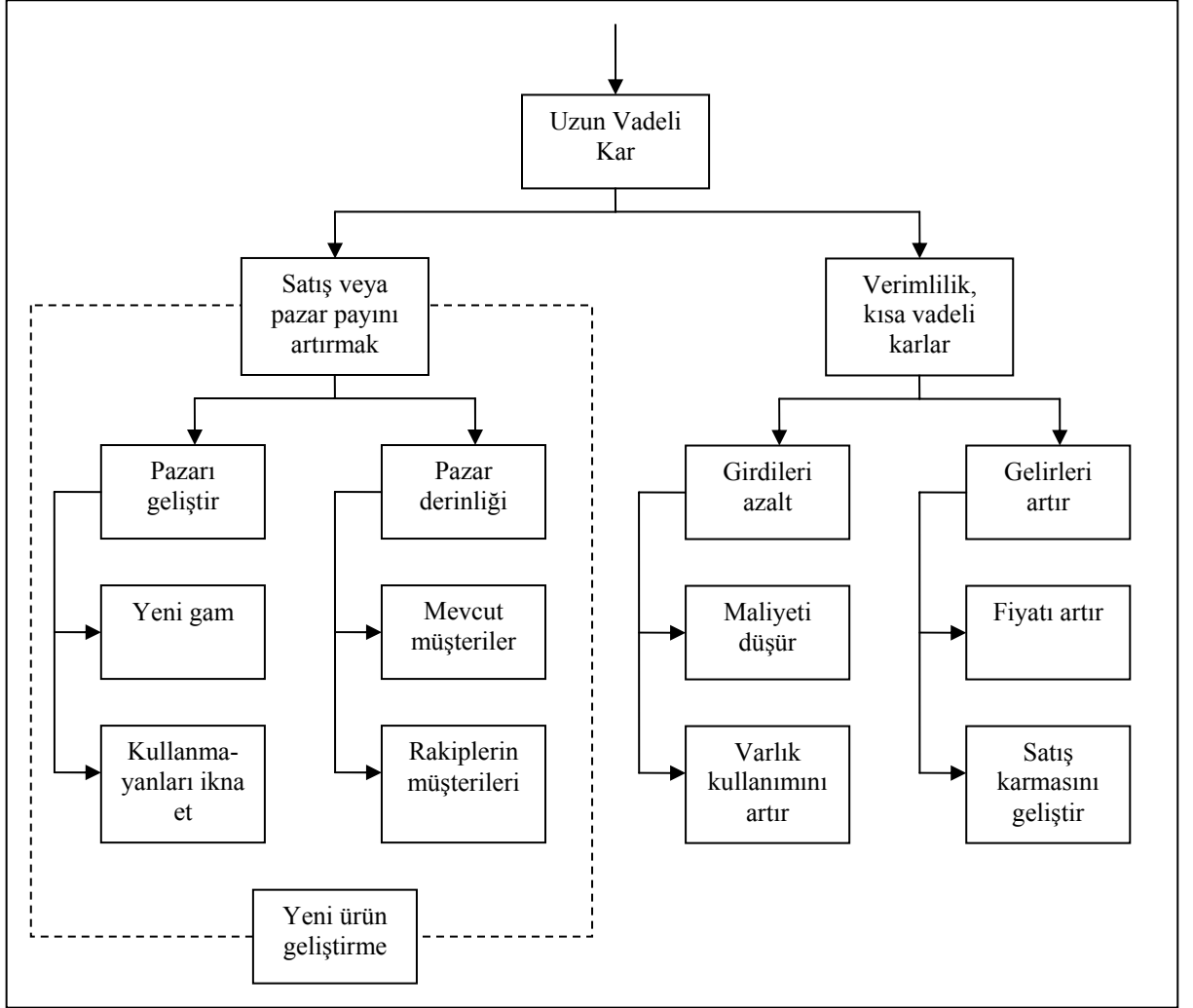
Stratejik alternatifler hedeflerin belirlenmesinin ardından ürün stratejisi için en önemli adımlardan biridir. Bu bölümde stratejiye yönelik ilkeler ve seçimler yer almaktadır.

Uzun vadede ürün yöneticisinin hedefinin uzun vadeli kar sağlamak olduğu varsayımıyla, stratejik alternatiflerin büyüme (satış veya pazar payını artırma) veya kısa vadeli kar olduğu düşünülmektedir.⁴⁰

³⁹ Lehmann / Winer, a.g.e., s.216

⁴⁰ Gorchels, a.g.e., s.218

Şekil 13
Ürün Stratejisi Alternatifleri



Kaynak: Lehmann / Winer, a.g.e., s.217

Satış ve pazar payının artırılmasına yönelik ürün stratejisi ikiye ayrılmaktadır:

1. Pazar geliştirme stratejisi: Pazar geliştirme stratejisinde hedefler potansiyel müşterilere yönlendirilmektedir. Bu amaca yönelik yaklaşımlardan biri mevcut pazarda hedef alınmış ancak ulaşılamamış müşterilere yönelmektir. Bir diğer yaklaşım ise yeni pazarlara girmek ve ürün kategorisinde yer alan, ancak girilmemiş pazar bölümlerine girmektir.

2. Pazar derinliği artırma stratejisi: Bir ürünün satışlarını ve pazar payını artırmanın yollarından biri de mevcut müşteriler arasında kullanım oranını artırma gayretinde bulunmaktır. Oldukça sık başvurulan bu stratejide ürün yöneticisinin en önemli varlıklarından biri olan müşteri tabanın daha yoğun kullanılması amacı güdülmektedir. Bu amaçla ürünün pazara daha büyük ambalajla sunulması, tüketimi artırmaya yönelik promosyon çalışmalarının yapılması veya müşteri birden çok tedarikçiden ürün sağlıyorsa bundaki payı artırma faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.⁴¹

Karlılığın artırılmasına yönelik ürün stratejisi de iki kısımda ele alınabilmektedir:

1. Girdileri azaltmak: Girdileri azaltmanın yollarından biri maliyetlerin düşürülmesidir. Bu amaçla yapılabilecekler arasında sabit pazarlama giderlerinde (reklam, promosyon, satış masrafları, pazar araştırması gibi) azaltmaya gitmek yer almaktadır. Bunun yanısıra ürün üzerinde maliyet düşürücü çalışmalar da yapılabilmektedir. Ancak bu yönde yapılacak girdi azaltma çalışmalarının zaman zaman ters etkileri bulunabilmektedir. Özellikle ürünün kalitesinin düşürüldüğü çalışmalarda pazardan ve müşterilerden satışı düşürücü tepkiler gelebilmektedir. Girdileri azaltmanın bir yolu da ürün yöneticisinin elindeki varlıkların yeniden düzenlenmesidir. Açık hesapların düşük seviyelerde tutulması, üretilen ürünler için de sabit varlıkların maliyetinin düşürülmesi bu faaliyetlerin arasında yer almaktadır. Aynı şekilde üretim olanaklarının daha verimli kullanılmasıyla da girdilerde önemli ölçüde azalmalar sağlanabilmektedir. Bu stratejide ürün yöneticisinin yaklaşımında mevcut müşterilerin bulunması ve potansiyel müşteriler üzerinde çok durulmadığı gözlenmektedir.
2. Geliri artırmak: Mevcut ürün satışlarında geliri artırmanın en pratik yollarından biri ürün fiyatlarının artırılması, liste indirim oranlarının aşağıya çekilmesi ve benzeri düzenlemelerin gerçekleştirilmesidir. Dikkatle uygulanması gereken bu yöntemde fiyata hassasiyeti bulunan pazarlarda aksi şekilde gelirlerin ve satışların keskin düşüşler görülebilmektedir. Gelirleri artırmanın bir diğer yolu

⁴¹ Lehmann / Winer, a.g.e., s.28

da satış karmasında düzenlemelerin yapılmasıdır. Bu amaçla ürün hattı üzerinde satış rakamları daha yüksek olan ürünler ayrılarak daha düşük satış/kar sağlayan ürünlerin tasfiye edilmesi gündeme gelebilmektedir.

2.4.3. Hedef Müşteri, Rakipler ve Çekirdek Strateji

Ürün stratejisinde belirli bir hedef pazara yönelik sunulmuş olan ürün için hedef pazar seçimiyle birlikte bu pazar bölümlerinde hangi konumda (pozisyon veya yerde) olmak istediği de belirlenmelidir.

Buna göre, konumlandırma hedef müşterileri, hedef rakipleri ve ürün niteliklerini ilgilendirmektedir. Temel olarak ürün stratejisinde kısa vadeli kar, büyüme ve pazar derinliğini artırma hedeflendiyse hedef müşteriler için uygulanması gereken konumlandırma aynıdır: 18-25 yaş arası erkekler gibi.

Stratejinin belirlenmesinde rakipler de dikkate alınmaktadır. Hedef pazar payını artırmak ve rakiplerin müşterilerini ele geçirmek sözkonusu olduğunda rakiplerin de tam olarak kimler olduğu sorusunun yanıtlanması gerekmektedir; temelde ürünün nitelikleri gözönüne alınarak hangi rakibin müşterilerini ele geçirmek daha kolay görünüyorsa, hedef rakiplerin o yönde belirlenmesi gerekmektedir.⁴²

Çekirdek stratejinin belirlenmesi ürün konumlandırması olarak da adlandırılmaktadır.

Mucuk'a göre:

*Bir mamülün pazar konumu, onun rakip mamüllere göre müşterinin zihnindeki nisbi yeridir. Malın spesifik özellikleri veya faydalarına, ya da kullanım durumuna göre konumlandırma yapılabileceği gibi; doğrudan doğruya büyük rakibe karşı veya ondan farklı yönde olma şeklinde bir konumlandırma da yapılabilir.*⁴³

Ürün konumlandırma stratejisiyle temel olarak iki avantajın elde edilmesi beklenmektedir:

1. Fiyat/maliyet avantajı,
2. Sunulan ürün/hizmet seviyesi farkı.

Özetle, ürün konumlandırması sonucunda ürünün daha düşük fiyatla pazara sunulması ve uzun vadede ürünün maliyetlerinin optimize edilmek suretiyle azaltılması

⁴² Lehmann / Winer, a.g.e., s.221

⁴³ Mucuk, a.g.e., s.106

veya ürünün nitelikleri veya hizmet seviyesinde diğerlerinde ayrılarak dikkat çekici bir avantaj olarak pazara sunulması elde edilmektedir.

Çekirdek stratejinin belirlenmesi için 4 temel adım bulunmaktadır:

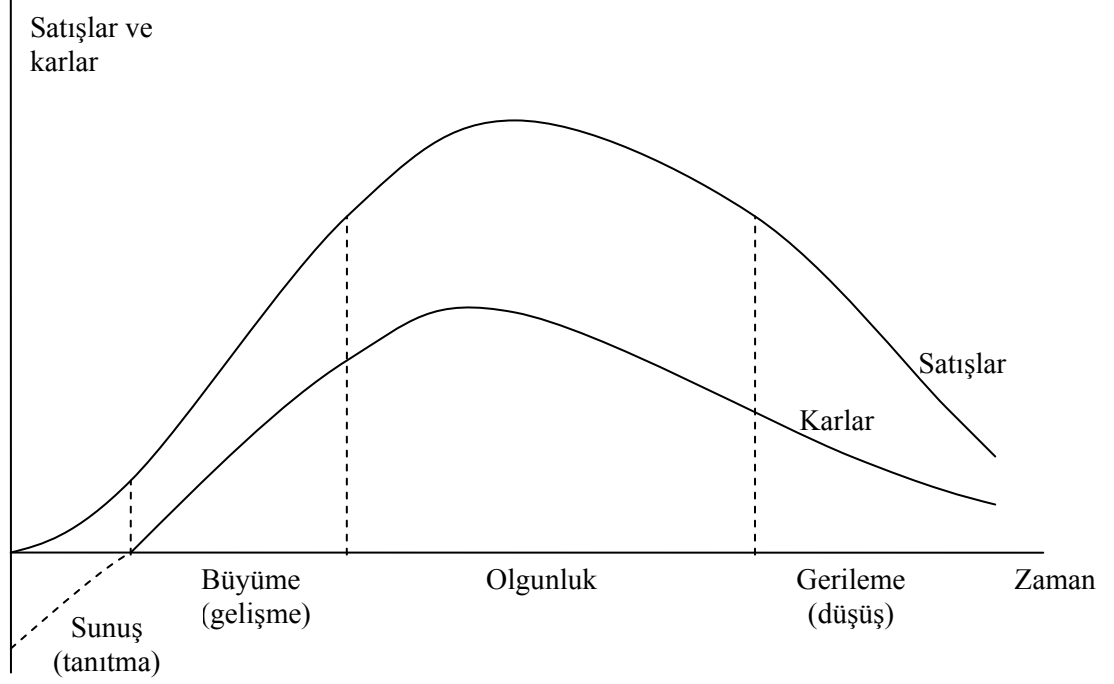
1. Alternatif konumlandırma senaryolarının gözden geçirilmesi: Bu amaçla ürün yöneticisinin tutundurma faaliyetlerini yürüten ekiple, ürün takımıyla ortak çalışmalar yapması ve eski pazar planlarını gözden geçirmesi gerekmektedir.
2. Eldeki alternatiflerin süzülmesi ve müşteriye faydalı, işletme kaynaklarının sınırlarının içinde kalan, rekabetçi ve ürün hedefine uygun olanların seçiminin yapılması,
3. Pazarlama organizasyonu tarafından da kabul görecektir ve verilen konumlandırma kriterlerine en uygun stratejinin seçilmesi,
4. Seçilen stratejiye uygun planın (tutundurma, dağıtım) hayata geçirilmesi.⁴⁴

2.5. Ürün Hayat Eğrisinin Yönetilmesi

Ürün hayat eğrisinin ürün stratejisi oluşturulmasında önemli faydaları bulunmaktadır. Ürün hayat eğrisi bir tahmin aracından ziyade analitik ve planlama aracı olarak kullanılmaktadır. Çok yaygın olarak bilinmesine rağmen, doğruluğu veya güvenilirliği konusunda tartışmalar bulunan bu yöntemde pazara sunulan bir ürünün pazarda izleyeceği satış ve kar seyri, yaşayan organizmalarla benzerlik göstermektedir.

⁴⁴ Lehmann / Winer, a.g.e., s.222

Şekil 14 Ürün Hayat Eğrisi



Kaynak: Mucuk, a.g.e., s.129

İlk defa 1960'lı yıllarda ortaya çıkan ürün hayat eğrisi işletmelerde geniş bir kullanım alanı bulmaktadır. Bunun yanı sıra, pazarlama faaliyetlerinde olduğu kadar ürün yönetiminin kararlarının oluşturulmasında da yol gösterici olabilmektedir.

Bir ürünün hayat seyrinin neresinde olduğu konusunda bir analiz yapıldıktan sonra ürünün satış, kar, nakit akışı, müşteri ve rakiplerle etkileşimi konusunda önemli fikirler verebilmektedir. Bunların dışında ürünün stratejik kararları konusunda da fikir alınabilmektedir: yayılma stratejisi, pazarlama maliyetleri, ürün vurgusu, fiyatlandırma, dağıtım ve ürün. Tablo 5'te görülebileceği üzere, ürünün sunum, büyüme, olgunluk ve düşüş dönemlerinde alınabilecek kararlar ve önlemler yer almaktadır.⁴⁵

⁴⁵ Doyle P., The Realities of the Product Life Cycle, Quarterly Review of Marketing, 1976, s.12

Tablo 5
Ürün Hayat Seyri Karakteristikleri

Ürün hayat seyri	Sunum	Büyüme	Olgunluk	Düşüş
<i>Özellikleri</i>				
Satış	Düşük	Yavaş	Hafif düşüş	Düşüş
Kar	Cüzi	Doruk seviye	Hafif düşüş	Sıfıra doğru yaklaşma
Nakit akışı	Negatif	Orta	Yüksek	Düşük
Müşteriler	Erken benimseyiciler	Toplu pazar	Toplu pazar	Geride kalanlar
Rakipler	Az	Artış	“Ben de varım”	Pazarda kalanlar
<i>Tutum</i>				
Strateji	Pazarı büyüt	Pazara nüfuz	Payı koruma	Üretkenlik
Pazarlama maliyetleri	Yüksek	Hafif düşüş	Düşüş	Düşük
Pazarlama vurgusu	Ürün bilinirliğini artırma	Marka tercihi	Marka bağlılığı	İmaj yenileme
Fiyatlandırma	Yüksek	Sürdürme	Sürdürme	Yükselen
Dağıtım	Kısıtlı	Yoğun	Yoğun	Seçici
Ürün	Temel	Geliştirilmiş	Konum genişletme, ürün geliştirme, yeniden konumlandırma	Modernleştirme

Kaynak: Doyle, a.g.e., s.12

(a) Sunuş Dönemi

Ürünün pazara sunulması dönemi, ürün açısından en kritik zaman dilimidir. Ürünün bu dönemi başarıyla tamamladığı zaman çoğunlukla makul bir pazarda kalma süresini tamamladığı ve yapılan yatırımı karlı bir hale getirdiği gözlenmektedir. Bunun yanı sıra, ürün tasarım ve özellikler bakımından pazarda ne kadar radikalse aldığı tepkiler o kadar yoğun ve kabul süreci daha uzun sürmektedir.⁴⁶

Ürünün sunuş döneminde karşılaştığı sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Üretim kapasitesinin genişletilmesinde meydana gelen aksaklıklar,

⁴⁶ Baker / Hart, Product Strategy and Management, s.97

2. Teknik problemler (örneğin, üründe meydana gelebilecek beklenmeyeler hatalar)
3. Ürünün müşterilere ve dağıtım kanallarına sunulmasında meydana gelen gecikmeler ve sorunlar,
4. Tüketim alışkanlıklarından kaynaklanan, müşterilerin ürünü benimsemesini geciktiren atalet.

Ürünün, pazara sunulmasıyla birlikte geçirdiği bu zorlu dönemde meydana gelen aksiliklerin ivedilikle ve organizasyon içerisinde bulunan bölümlerin koordinasyonu ile ele alınması gerekmektedir. Bununla birlikte, bu dönemde ürün için uygulanan pazarlama stratejilerinin dikkatle seçilmesi ve uygulanması gerekmektedir.⁴⁷

Sunuş döneminde çok az veya hiç rakip bulunmamaktadır ve satış hacmi ürünü pazarlayan çok az işletme bulunduğu için düşüktür. Aynı şekilde, ürünü almak için müşterilerde henüz yeterli talep ortaya çıkmamıştır. Bu sebeplerden dolayı ürünün satışı ve tutundurma faaliyetleri markadan ziyade ürünün satılması üzerine odaklanmaktadır; ürünün nitelikleri ve faydaları vurgulanmaktadır.

Uygulanan konumlandırma stratejisi genellikle iki stratejiden birinin seçilmesiyle sonuçlanmaktadır: Pazar nüfuziyetini artırmak veya pazarın kaymağını toplamak. Pazar nüfuziyetini artırma stratejisinde fiyat yüksek tutulmayarak kısa sürede pazar payının artırılması hedeflenmektedir. Özellikle sunuş döneminin kısa süreceği ve rekabetin kısa sürede artacağı tahmin edilen ürünlerde ve ürün için yapılan yatırımın kısa sürelerde geri dönmesi istendiğinde bu stratejinin uygulanması daha mantıklıdır.

Pazarın kaymağını toplama stratejisinde ise fiyat yüksek tutularak ürünü ilk benimseyenlerin alınması ve yüksek kar oranlarıyla çalışılması hedeflenmektedir. Özellikle ürünün maliyetinin satış miktarıyla değişken olduğu durumlarda bu stratejinin daha sık uygulandığı görülmektedir. Fiyatın yüksek seviyede muhafaza edilmesi amacıyla dağıtım kanallarının kısıtlı tutulması gerekmektedir; bu aynı zamanda pazara sunuşta kolaylıklar sağlamaktadır.⁴⁸

⁴⁷ Bart, Christopher B., Product Strategy and Formal Structure, Strategic Management Journal, 1986, s.8

⁴⁸ Lehmann / Winer, a.g.e., s.228

(b) Gelişme Dönemi

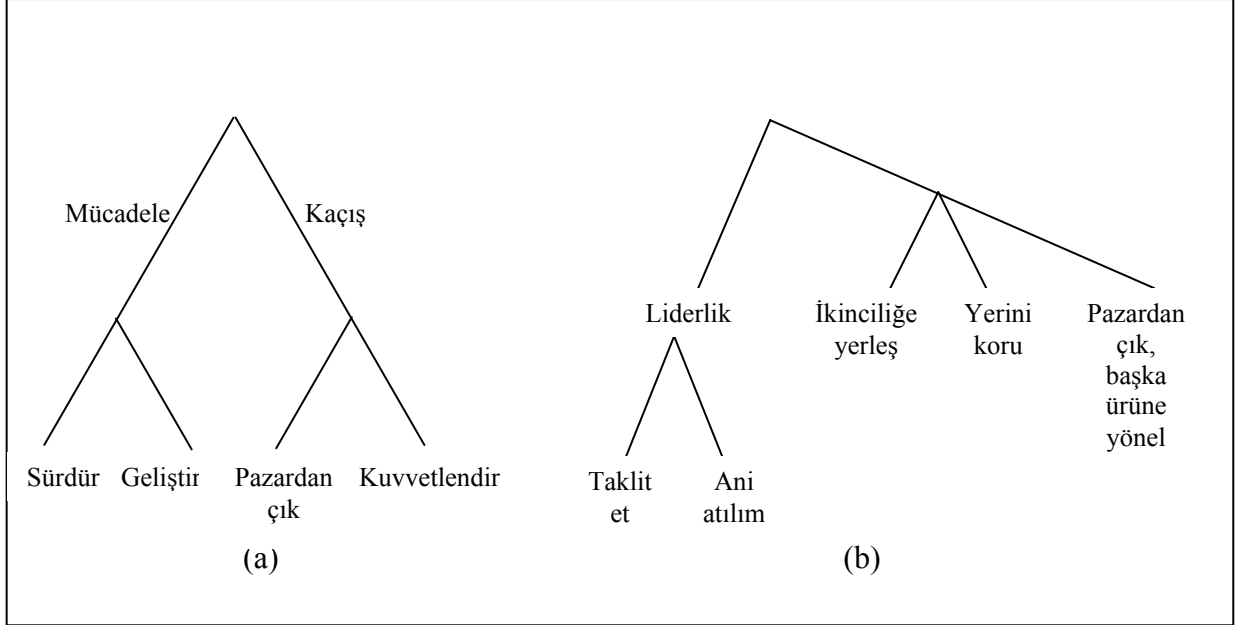
Gelişme dönemi içerisine giren ürün, sunuş dönemindeki problemlerinin büyük kısmını başarıyla geçirmiştir. Tutundurma faaliyetleri ve müşterilerin birbirlerini etkilemesiyle birlikte satışlar artmaya başlar. Bu dönemde ürün kategorisini izleyen rakiplerin de peşisıra pazara kendi ürünleriyle girmeye başladığı gözlenmektedir. Bu durum ürün yöneticilerinin dağıtım kanallarını muhafaza etme faaliyetleri içerisine girmesine ve odağının satışlar ve iletişim faaliyetlerinden uzaklaşmasına ve ürün kategorisine yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Artan rakiplerin etkisiyle müşteriler ürünler ve seçenekleri hakkında daha fazla bilgiye sahip olmasına sebep olmaktadır. Bu da fiyatların baskı altına girmesine sebep olmaktadır.⁴⁹

Gelişme döneminde pazarda meydana gelen hareketliliklerden dolayı pazar bölümlendirme ve ürünün yeniden konumlandırılması önemli hale gelmektedir. Bu noktada pazar lideri olan işletmeler yerlerini muhafaza etmek için mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar. Bu amaçla ürüne yeniliklerin de katılması gündeme gelmektedir. Ancak rakiplerin çok daha güçlü olduğu bir ortamda geri çekilmek ve pazar bölümlendirmesi yaparak daha alt kademelere inme stratejisi de güdülebilmektedir.

⁴⁹ Baker / Hart, Product Strategy and Management, s.97

Şekil 15

Lider (a) ve Takipçiler (b) İçin Büyüme Stratejileri



Kaynak: Lehmann / Winer, a.g.e., s.231

Ürün kategorisine daha sonradan giriş yapan işletmelerin izlediği stratejiler ise genellikle ürünü taklit etmek veya olgunlaşmış bir pazarda organizasyonun gücünden faydalanarak liderliği ele geçirmek olabilmektedir. Ancak bu kategoride başarı sağlanamadığı durumlarda daha avantajlı olunabilecek başka bir ürün kategorisi üzerine odaklanma yolu seçilmektedir.

(c) Olgunluk Dönemi

Ürün olguluk dönemi içerisine girdiğinde, yeni ürünün eskisinin yerine başarıyla geçtiği anlaşılmaktadır. Bu aşamada müşteri ürünü iyi tanımakta ve ne istediğini bilmektedir. Dolayısıyla ürünün fiziki özellikleriyle ilgili olarak daha ileri boyutta konumlandırma yapılması da oldukça zorlaşmaktadır. Bu dönemde pazar payı için çetin mücadele, dağıtım kanallarına erişim ve tutundurma faaliyetleri için yapılan harcamalar da oldukça yüksektir.

Ürünün hayat seyrinde yer alan satış eğrisi düz bir hale gelmiştir ve henüz ulaşılmamış potansiyel müşterilerin sayısı çok azalmış veya bunlara ulaşmak için harcanması gereken ücret çok yüksek durumdadır. Bununla birlikte, pazarın liderleri ve bunların takipçileri önemli oranda sabitlenmiştir. Büyük tedarikçiler pazar payının yüksek bir kısmına sahipken, küçük tedarikçiler de nişlere yönelmek durumundadırlar.

Ürünün olgunluk döneminde uygulanması gereken strateji genel olarak büyüme dönemiyle benzerdir. Ancak bazı durumlarda pazar lideri ürünü harmanlama ve kısa vadeli karlara yönelmeyi tercih edebilirler. Bu durumda yeni pazar liderliği için ayrı bir mücadele oluşabilmektedir. İşletmeler pazar konumlarını muhafaza etmek üzere ürün geliştirmeyle ürüne yeni bazı özellikler katmayı ve ürün üzerinde değişiklik yapmaya yönelebilmektedirler. Bununla birlikte bu dönemde pazarlama maliyetlerinde genellikle düşüş olur ve işletmeler markaya olan bağlılığı sürdürmeye ve fiyat konusunda çok fazla değişiklik yapmamaya çalışırlar.⁵⁰

(d) Azalma (Düşüş) Dönemi

Girişimcilik ve yaratıcılığın ilerlemesiyle ve müşterileri tatmin etmenin alternatif yolları buldukça pazara zaman içerisinde farklı ürünler yerleşir ve bunların kendi mücadeleleri devam eder. Pazarın bu duruma ulaşmasında teknolojik gelişmelerin etkisi bulunmaktadır. Sonuç olarak, pazara sunulmuş, pazarı büyütülmüş, geliştirilmiş ve olgunluk dönemini geçiren ürünlerin satışı ve karları düşmeye başlar. Ürünlerin pazardan çıkmaya başlamasının altında müşterilerin değişen tercihleri de rol almaktadır.

Bu dönemde pazarda yer alan büyük ve küçük işletmelerin zaman içerisinde bu ürünün hattan çıkartılması için karar vermeleri gerekmektedir. İşletmeler bu dönemde ürünün pazardan çekilmesi için bir tarih üzerinde kararlaştırdıkları gibi, riskli bir yöntem olan pazarda kalmayı da tercih edebilmektedirler. Bu durumda pazardan çıkan son işletme olmak ve pazarda tekelin yaratacağı avantajlardan yararlanmaktadır. Yedek parça temininde dahi olsa, pazarda yer alan işletmeler buldukça fiyatların bu durumdan etkilenecek yüksek tutulduğu gözlenmektedir. Bunlarla birlikte dağıtım kanallarının daralması ve pazarlama vurgusunun marka üzerinde yoğunlaştırıldığı görülmektedir.⁵¹

2.6. Yeni Ürün ve Ürün Geliştirme

Yeni ürünler pazar ve organizasyonun içinde Ürün Yönetimi'nin dikkatini çeken konulardan biridir. Yeni ürünler pazara organizasyon içerisinde birçok bölümün ortak katkısıyla sunulur ve müşteri, rakip, fiyat gibi birçok parametreyle gerçekleştirilen uzun

⁵⁰ Baker / Hart, Product Strategy and Management, s.98

⁵¹ Baker / Hart, Product Strategy and Management, s.100

bir pazar araştırma sürecinin ardından oluşturulur. Yeni ürünlerin pazar üzerinde oldukça yüksek bir etkisi bulunmaktadır.

Örnek olarak, 1995 yılında A.B.D’de 22,000 üzerinde yeni ürün süpermarketlerde piyasaya sürülmüştür. Bu ürünlerin büyük kısmını üretim reçetesi biraz değiştirilmiş ürünler, yeni özelliklerin eklenmesi ve *ben de varım* yaklaşımıyla pazara sürülmüş birbirine benzer ürünler oluşturmaktadır. Bu tür ürünlerin organizasyonların kar ve satış stratejileri açısından etkileri oldukça önemlidir.⁵²

Buna karşılık, piyasaya az sayıda da olsa günden güne *yeni ürünler* de sürülmektedir. Bu tür ürünlerin rakipler ve tüketiciler üzerindeki etkileri oldukça yüksek olmaktadır.

2.6.1. Yeni Ürün Tipleri

Yeni ürünleri *farklılaştırılmış* veya *yeni ürün* olarak sınıflandırmak mümkün olsa da, günümüzde pazara sunulan ürünlerin birçoğunda her iki metodun uygulandığı göze çarpmaktadır. Örnek olarak otomotiv sektöründe üreticiler tarafından pazara sunulan birçok binek, ticari araç modelinin aynı isimle ve görsel olarak yenilenerek pazara sunulduğu gözlenmektedir. Ancak yenilenen bu ürünlerin içerisinde teknolojik gelişmelere paralel olarak yeni özellikler eklenmektedir (ABS, ESP, hava yastıkları, park sensörü gibi).

Booz, Allen / Hamilton’a göre yeni ürünler 6 kategoride toplanabilir:

1. *Dünyaya yeni* ürünler: Yeni bir pazar açılmasını sağlayan yeni ürünler,
2. Yeni ürün hatları: Bir firmanın mevcut bir pazara girmesini sağlayan ürünler,
3. Ürün hattına eklenenler: Mevcut bir ürün hattına eklenen ürünler (ambalajı, rengi, aroması, vb. değiştirilerek),
4. Geliştirilen veya revize edilen ürünler: Mevcut ürünlerin yerini alan ve eskisine göre performansı artırılan veya daha yüksek katma değer getiren ürünler,
5. Yeniden konumlandırılan ürünler: Yeni pazarlara sunulan veya pazar bölümlerine yerleştirilen mevcut ürünler,
6. Maliyeti düşürülen ürünler: Mevcuduyla benzer performans sergileyen yeni ürünler.⁵³

⁵² Lehmann / Winer, a.g.e., s.243

⁵³ Kotler, a.g.e., 328

2.6.2. Yeni Ürün Geliştirme Nedenleri

İşletmelerin yeni ürün geliştirme kararlarının arkasında aşağıdaki sebepler bulunmaktadır:

1. Daha etkin kaynak kullanımı: Yeni ürün geliştirme kararlarının verilmesinde en önemli sebeplerden biri kaynakların daha etkin kullanılması hedefidir. Daha etkin kaynak kullanımı üretim, dağıtım, personel ve işletme maliyetlerinin azalması anlamına gelmektedir. Bu sayede malların marjinal maliyetleri düşürülmesi, yeni yatırımlara daha fazla kaynak aktarılması ve karın artırılması sağlanabilir.
2. Pazarlama stratejisi: İşletmelerde yeni ürün geliştirme kararları çoğu zaman stratejik olarak verilir. Hitap edilen müşteri tipine daha fazla ürünle hitap etmek bu stratejilerden biridir. Bu durum üreticinin konumunu tüketici karşısında güçlendirecektir. İlave olarak ara satıcıların tercihi de bu yönde etkilenmektedir.
3. Büyüme isteği: Büyüme stratejisiyle hareket eden işletmelerde büyüme hedefini yakalamanın bir yolu yeni ürün geliştirme faaliyetlerine destek vermektir. Talep ve ürün hayat evrelerinin kısalığı bu durumu tetiklemektedir.
4. Yenileme ihtiyacı: İşletmenin büyüebilmesinin yanında hayatını devam ettirebilmesi ve pazardaki yerini koruyabilmesi için pazardaki rekabeti takip ederek yeni ürünler üretmesi gerekmektedir.⁵⁴

2.6.3. Yeni Ürün Geliştirme Safhaları

Yeni ürünlerin geliştirilmesi benzer safhalarda gerçekleşmektedir. Her safhanın sonunda ürünün oluşturulmasının anlamlı olup olmadığı araştırılmakta ve bir sonraki adıma geçilmektedir. Genellikle izlenen safhalar aşağıdaki gibidir:

1. Fikrin oluşturulması,
2. Kavramın geliştirilmesi,
3. Fizibilitesinin yapılması,
4. Kavramın test edilmesi,
5. Ürün geliştirme,

⁵⁴ Mert Altan, Işıltan Ayselgil, Şaban Barutçu, Olcay Aşkar, Pazarlama Dersi Dönem Projesi, s.3

6. Ürün testleri,
7. Pazar testleri,
8. Devam veya durdurma kararı.⁵⁵

Yukarıdaki safhalar yenilenen ürünler için kullanışlı olmakla birlikte, gerçekten yeni ürünler için sürecin çok daha karmaşık ve riskli yollardan geçtiği gözönüne alınmalıdır.

2.6.4. Ürün Yenileme Kararları

Ürün yenileme kararları organizasyon içerisinde genellikle sürekli kalite geliştirme, maliyet düşürme ve yenilenen stil gibi sloganlarla işaret edilir. Mevcut bir ürün veya ürün hattının yenilenmesi aşağıdaki sebeplerden dolayı yapılır:

1. Ürünün geliştirilmesi (revize edilmesi): Ürün hattında mevcut bir ürünün pazarın ve rekabet düzeyinin gereklerine göre yeniden geliştirilmesi (yeni özelliklerin ve seçeneklerin eklenmesi, görünümünün ve ambalajının değiştirilmesi gibi) yoluyla gerçekleştirilir. Bu faaliyetlerin hayata geçirilmesinde ürün hayat eğrisi de dikkate alınır ve ürünün pazar payı artırmak amacıyla gerçekleştirilir.
2. Yeniden konumlandırma: Mevcut bir ürünün yeniden konumlandırılarak değiştirilmesi genellikle pazar karmasındaki faktörlerden birinin veya birkaçının değiştirilmesiyle elde edilir (ürün, dağıtım, fiyat promosyon) ve temelinde ürünün tüketicinin aklındaki yerinin değiştirilmesi yatar. Bu faaliyet tetikleyen unsurlar genellikle yeni pazarlara ulaşma arzusu, rakibe cevap verilmesi, yükselen bir trendin yakalanması (pastadan pay kapmak) ve sunulan değer artırılmasıdır.⁵⁶
3. Maliyet düşürme: Burada amaçlanan, mevcut bir ürünün maliyeti düşürülerek pazara sunulması ve bu şekilde pazar payını artırılmasıdır. Elde edilen yeni üründe mevcut ürüne çok yakın performans sergilenir. Bu çalışmanın bir amacı da karın artırılmasıdır.

Yapılması planlanan değişikliğe göre organizasyonda ve ürün yönetiminde konunun başından sonuna kadar takip edilmesi gerekmektedir. Pazara sunulacak ürünün

⁵⁵ Lehmann / Winer, a.g.e., s.244

⁵⁶ Product Life Cycle & New Product Management, Lecture Notes, The University of Texas at Dallas, 2005

deneme sonuçları bu amaca uygun hizmet etmektedir. Müşteri tiplerine göre yapılan denemelerin sonucunda pazara sunulacak yeni ürünün organizasyona sağlayacağı muhtemel satış/kar artışı veya azalması ölçülebilir. Denemelerin sonucunda yeni ürünün organizasyona kar/zarar sağlayabileceği gibi, yalnızca geliştirme maliyetini de karşılayabileceği göz önüne alınmalıdır. Buna rağmen, farklı endüstri alanlarında yapılan araştırmalar, ürün yenilemenin sadık müşterileri elde tutmanın güvenli bir yolu olduğunu gösteriyor. Reichheld ve Sasser'in (1990) ve Reichheld'in (1996) tespit ettiği üzere, ürün yenileme yoluyla sadık müşterileri elde tutmanın maliyetlerinin yeni müşterileri etkilemek için sarf edilen çabaların maliyetinden çok daha düşük olduğunu ortaya koyuyor.⁵⁷

Tablo 6
Ürün Yenilemenin Müşteri Üzerindeki Olası Etkileri

Mevcut Müşteriler	Reaksiyon	Deneme Sonucu	Satış/Kar Üzerindeki Etkisi
1. Sadık	A. Deneme	1. Tercih eder 2. Beğenir 3. Beğenmez	Kazanç Nötr Zarar
	B. Denememe		Zarar
2. Sıklıkla Kullanır	A. Deneme	1. Tercih eder 2. Beğenir 3. Beğenmez	Kazanç Deneme satışlarında kazanç Zarar
	B. Denememe		Zarar
3. Kullanmaz	A. Deneme	1. Tercih eder 2. Beğenir 3. Beğenmez	Kazanç Deneme satışlarında kar Deneme satışlarında kar
	B. Denememe		Nötr

Kaynak: Lehmann / Winer, a.g.e., s.246

⁵⁷ Ganesh Iyer-David Soberman, Markets for Product Modification Information, Marketing Science, Vol.19, No.3, 2000, s.22

2.6.5. Ürün Farklılaştırma Kararları

Ürün hattına eklemeler yapılması olarak da bilinen ürün farklılaştırma yaklaşımı, organizasyonda yeni ürün yaratmak ve marka değerini güçlendirmek amacıyla gerçekleştirilen popüler bir uygulamadır. Mevcut ürün hattındaki ürünlere yeni özellikler ve değer katmak birçok işletmenin pazarlama stratejilerinin bir parçasıdır. Bu durum özellikle daha fazla pazar payı için rekabet eden köklü firmalarda önemli bir stratejidir.⁵⁸

Bu uygulamada mevcut bir ürün hattına eklemeler yapılarak satış-kar ve pazar payının artırılması hedeflenir. Bu amaçla mevcut ürünlerin karakteristik özellikleri (renk, aroma vb. özellikler), performansı değiştirilerek pazara sunulur. Bu tür eklemeler organizasyonun pazarda rekabet avantajını yeniden yakalaması için (rekabete yanıt vermesi) veya *pastadan pay kapma* amacıyla yapıldığı gibi, yenilikçi bir yaklaşımın da parçası olabilir.⁵⁹

Ürün farklılaştırma kararları da organizasyon ve ürün yönetimi açısından dikkatle ele alınması gereken bir konudur. Uygulamanın ürün hattını genişletme, satış ve karı artırma amacına karşılık, üründe ve üretimde sebep olabileceği farklılıklar (üretim prosesleri, stok, dağıtım) uzun vadede yüksek maliyetli ürünlere ve tüketicide marka bilinci karmaşasına yol açabilmektedir.

Ürün yönetimi tarafından ele alınması gereken bir konu ürün farklılaştırma neticesinde eski ürünlerin ürün hattından çıkartılması kararlarının verilmesidir. Satışları veya karı düşen, aynı şekilde varlığıyla üretimde ve diğer operasyonlarda çeşitlilikten kaynaklanan zorlukları artmasına sebep olan ürünler ürünlerin ürün hattından çıkartılması gerekmektedir. Ancak, ürün hattından bir ürünün düşürülmesi, müşterilerin, dağıtım kanallarının, hatta organizasyondaki çalışanlar arasında bir başarısızlık belirtisi veya mevcut ürün kategorisinde güvenin azaldığı yönünde bir izlenime sebep olabileceği gözönüne alınmalıdır.

⁵⁸ Iyer / Soberman, a.g.e., s.22

⁵⁹ Product Life Cycle & New Product Management, Lecture Notes, The University of Texas at Dallas, 2005, s.12

Tablo 7

Ürün Hattına Bir Ürünün Eklenmesi ve Düşürülmesi Neticesinde Dikkate Alınması Gereken Faktörler

Ürün Ekleme	Ürün Çıkartma
<i>Müşteri Bakış Açısı</i> Yeni müşterilerin dikkati çekilir Eski (sadık) müşterilerin kaybı Marka imajında karışıklık	Eski müşterilerin kaybı Müşteri profilinin değişmesi Zayıflama sinyali algısı
<i>Operasyon Bakış Açısı</i> Ekonomik ölçekte kayıp Dağıtım kanalını genişletmede zorluk çekme Ek hizmet/servis ihtiyacının ortaya çıkması	Verimlilik ölçeğinin düşmesi Dağıtım kanalının sürdürme gerekliliği Eski ürüne sağlanması gereken servis/hizmet

Kaynak: Lehmann / Winer, a.g.e., s.248

2.6.6. Yeni Ürün ile Yenilenmiş Ürün Arasındaki Farklar ve Yeni Ürün Geliştirme

Yeni ürünleri yenilenen ürünlerden ayıran farklar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Yeni ürünler:

1. Yeni bir ürün hattını açarlar veya genişletirler ve bu şekilde hatlar arası rekabetin yolunu açarlar,
2. Müşteriler için tamamen yenidir ve öğrenilmesi gerekebilir (ne için kullanılabileceği, neyle rekabet ettiğini, neden yararlı olduğunu),
3. Dağıtım kanalları, kurumsal sorumluluğun belirlenmesi gibi organizasyon içerisinde gündem maddeleri oluştururlar,
4. Bazen altyapı gereksinimi, yazılım veya eklenti oluşturulmasını gerektirirler. ⁶⁰

V.Krishnan ve Karl T.Ulrich ürün geliştirmeyi aşağıdaki gibi tanımlar:

Ürün geliştirme, bir pazar fırsatının ve ürün teknolojisiyle ilgili birtakım öngörünün satılabilir bir ürün haline getirilmesidir. ⁶¹

⁶⁰ Lehmann / Winer, a.g.e., s.263

⁶¹ V.Krishnan, Karl T.Ulrich, Product Development Decisions: A Review of the Literature, Management Science Vol.47, No.1, 2001, s.1

Windley'e göre ise:

Ürün geliştirme, bir ürün veya hizmetin tasarımı, yapılması, çalıştırılması ve bir ürün veya hizmetin gerçekleştirilmesidir.⁶²

Ürün geliştirme süreci organizasyon içerisinde ve dışında birçok faktörün yer aldığı karmaşık bir süreçtir. Süreç, organizasyon içerisinde birçok bölümün katılımını gerektirdiği gibi, pazar, tüketici ve rakiplerin yer aldığı bir yapıdır. Temel olarak iki ürün geliştirme ortamı bulunmaktadır. Bunların birincisi, kompleks ürünleri ilgilendiren birkaç önemli projenin üstlenildiği ortamdır. Bu ortamda her proje tek başına ele alınır ve gerekli planlama süreci her proje için tekrarlanır; bunların içerisinde öncelik verilen proje organizasyon için en önemli olduğuna karar verilen projedir ve kaynakların önemli kısmı bunlara aktarılır. İkincisi ise daha ziyade küçük ve orta büyüklükte organizasyonlarda uygulanır. Bu organizasyonlarda ürün geliştirme faaliyetleri için ayrılacak toplam bütçe plan yılının başında belirlenir ve rekabet edilmesi gereken pazarlar tespit edilerek ve yapılan plan çerçevesinde hareket edilir.⁶³

Sonuç olarak, karar verilecek olan ürün için üst yönetim ve ürün yönetimi takımının aşağıdaki soruları net olarak cevaplandırması gerekmektedir:

- Müşterimiz kim ve problemi/ihtiyacı nedir?
- Yeni ürün müşterinin problemini/ihtiyacını karşılayacak mı?
- Yeni ürünümüzün rakiplerine karşı üstünlükleri ve zayıf yönleri nelerdir?
- Müşterimizin satınalma kararını vermesinde en etkili etkenler nelerdir?

Bu sorular cevaplandığında ve ürün geliştirme sürecinde görev alan takım içerisinde anlaşıldığı zaman alınacak sonuçların daha başarılı olduğu gözlenmektedir.⁶⁴

Tablo 8'de görülebileceği gibi, organizasyon içerisindeki bölümlerin ürün geliştirme sürecine farklı bakış açıları bulunmaktadır. Organizasyon içinde ve organizasyonlar arasında metod ve uygulama arasında farklar olsa da, yeni ürün geliştirme sürecinde ortak olan kararlar: ürün konsepti, yapısı, görünüşü, satınalma ve dağıtım düzenlemesi, proje takvimi gibi.⁶⁵

⁶² Windley, The Discipline of Product Management, s.4

⁶³ Kenneth, A.Crow, Improving Time-To-Market Through Planning And Resource Management, DRM Associates, 1997, s.19

⁶⁴ Kenneth, a.g.e., s.19

⁶⁵ Krishnan / Ulrich, a.g.e., s.3

Tablo 8**Organizasyon İçindeki Bölümlerin Ürün Geliştirme Sürecine Bakış Açıları**

Perspektif	Pazarlama	Organizasyon	Mühendislik tasarımı	Operasyon yöneticisi
Ürün	Ürün bir özellikler paketidir	Ürün organizasyonel sürecin bir eserdir	Ürün birbirleriyle etkileşimli parçaların kompleks bütünüdür	Ürün bir geliştirme ve/veya üretim süreci adımlarının serisidir.
Performans kriteri	Pazara uyum sağlama, pazar payı, müşteriye fayda	Projenin başarısı	Teknik performans, yenilikçilik, oluşturmak ve çalıştırmak	Verimlilik, toplam maliyet, hizmet seviyesi, hedef tarih, kapasite kullanımı
Örnek karar değişkenleri	Ürün özellik seviyeleri, fiyat	Ürün geliştirme takım yapısı, teşvikler	Ürün büyüklüğü, şekli, yapısı, işlevi, ölçüleri	Ürün geliştirme sırası ve zaman planı
Kritik başarı faktörleri	Ürün konumlandırma ve fiyatlandırma, müşteri ihtiyaçlarını tespit etme ve karşılama	Organizasyonel sıralama, takım özellikleri	Yaratıcı kavram ve yapılanma, performans optimizasyonu	Tedarikçi ve malzeme seçimi, üretim sırası tasarımı, proje yönetimi

Kaynak: Krishnan / Ulrich, a.g.e., s.4

Pazara sunulan yeni ürünler için organizasyon içerisinde ve dışında aldığı birçok yorum bulunmaktadır. Yeni ürünün pazardaki başarısı veya başarısızlığı sonucunda ortaya çıkan bu görüşler organizasyon içerisinde çalışanlarda, organizasyon dışarısında ise tüketiciler, sosyal, çevresel ve ekonomik ölçeklerde yorumlanmaktadır.⁶⁶

Pazar ekonomilerinde yeni ürün geliştirme faaliyetleri hayati bir iş faaliyetidir. Ortalama olarak bir organizasyonun yıllık satışlarının ve karının yarısı son beş yılda

⁶⁶ Grupp, Hariolf / Maital Shlomo, with contributions from Frenkel, Ammon, Managing New Product Development and Innovation: A Microeconomic Toolbox, Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar, 2001, s.71

pazara sunulan ürünlerden elde edilmektedir. Bazı organizasyonların varlıkları ise neredeyse kilit yeni ürünlerin pazara sunulmasına bağlıdır.⁶⁷

Yeni ürünlerin organizasyon içerisinde ve dışarısında sebep olduğu etkiler farklıdır. Geliştirme faaliyetleri her zaman başarı odaklıdır, ancak bu başarılı oldukları anlamına gelmez. Bu bakış açısından, yeni ürünlerin avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır.

Tablo 9

Yeni Ürünlerin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Karşılanmamış ihtiyaçların giderilmesi	Gereksiz ihtiyaçların yaratılması
Topluma fayda	Kaynakların ısrافی
Dinamik bir çevre yaratmak	Tüketicide sahip olma rekabeti yaratmak
Ekonomiyi canlandırmak, istihdamı artırmak	İş alanlarını tahrip etmek
Yaratıcılık ve ilham katmak	Dikkati daha önemli iş alanları ve sosyal konulardan uzaklaştırmak

Kaynak: Donald R. Lehmann, "It's New but is it Good?" New Product Development and Macromarketing, Journal of Macromarketing, Vol.26, No.1, June 2006, s.2

2.6.7. Yeni Ürün Planlama, Ürün Stratejisi ve Ürün Geliştirme Kararları

Yeni ürün için bir strateji belirlenmesi ve planın hazırlanması organizasyonun hedef pazarları, ürün karması, proje öncelikleri, kaynak kullanımı ve teknoloji üzerinde yaptığı seçimlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda yeni ürün planı daha çok proje grubu içindeki görev tanımlarını ve planın uygulanması için proje takvimini içermektedir.⁶⁸

Bu görüş çerçevesinde, yeni ürün için bir planlama yapılması aşağıdaki sebeplerden dolayı önemlidir:

1. Ürünler (ürün gamı) için bütünleşik bir strateji belirlenmesi ve bu stratejinin yeni ürün projelerinin seçiminde yol gösterici olarak kullanılması,
2. Müşterilerin, pazarın ve rekabet gücünün tespit edilmesi,

⁶⁷ Jeffrey B. Schmidt, Roger J. Calantone, Escalation of Commitment During New Product Development, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 30, No.2, s.103

⁶⁸ Krishnan / Ulrich, a.g.e., s.10

3. Yeni ürün projelerinin rekabetçi yönlerinin belirlenmesi ve eldeki projelere bu veriyle öncelik sırasının konması,
4. Geliştirme kaynaklarının tespit edilmesi,
5. Çeşitli projeler için yüksek seviyede takvim belirlenmesi ve bu takvime göre proje bütçe gereksinimlerinin bütün iş planındaki yerini almasının sağlanması.

Basit bir şekilde üretim planlamasına benzeyen bu planın en azından yıllık veya daha kısa zaman aralıklarında (örneğin çeyreklerde) tekrarlanarak revize edilmesi ve günün rekabet koşullarına uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Pazar şartlarındaki değişim, yeni ürün fırsatları ve gelişen teknoloji nispetinde ürün planının düzenlenmesine sebep olmaktadır. Bu düzenlemeler sonucunda daha önceden belirlenen projelerin önceliklerinin değişmesi, veya yeni bir ürün fırsatını yakalamak için çalışan sayısının artırılması gibi taktiklerin uygulanması gündeme gelebilmektedir.⁶⁹

Yeni ürün geliştirme kararları alınırken çok yönlü analizler yapılması gerekmektedir. Geliştirme faaliyetlerinin organizasyona getirdiği yük ve sınırlı kaynaklarla oluşturulan bütçelerin en iyi şekilde kullanılması ve yeni fikirlerin başarılı bir şekilde ürün olarak pazara sunulabilmesi için dikkatlice analiz edilmeleri gerekmektedir.

Yapılan analizler çerçevesinde birçok yeni ürün fikrinden analiz ve planlama aşamalarında vazgeçilmektedir. Yeni ürün fikri bir konsept ürüne dönüştükçe ve ürün geliştirme safhalarında ilerledikçe de yeni engellere takılabilmekte ve projeleri organizasyonun yararına iptal edilebilmektedir.

Araştırmalar gösteriyor ki, yeni ürün geliştirme projelerinde artan bağlılık, başarısız proje oranını artırmaktadır. Bunun sebebi, karar vericilerin başarısız projeleri iptal etmekteki isteksizliklerinden kaynaklanmaktadır. Proje ilerledikçe ürün geliştirme maliyetleri arttığından, başarısız olacağı anlaşılan projelerin erken sonlandırılması gerekmektedir. Proje süresince kararlaştırılan inceleme safhaları yöneticilerin riski kontrol etmelerine fayda etmektedir, ancak bahsedilen bağlılık uyarı sinyallerine rağmen projelere devam edilmesine sebep olmaktadır. Daha iyi kararlar veren ve bunları proje başlarında başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerin kaynaklarını yeniden

⁶⁹ Kenneth, a.g.e., s.15

paylaştırmakta ve daha değerli projelere aktarmada, dolayısıyla rekabet avantajı yakalayabildikleri görülmektedir.⁷⁰

Ürün yönetimi açısında yürütülmesi gereken görevlerden biri, yeni ürün geliştirme sürecinin başlangıcında bir plan hazırlanmasıdır. Oluşturulacak plan sürecin adımlarını daha belirginleştireceği gibi, aynı zamanda üst yönetim kademelerinde de sürecin desteklenmesi için ek yatırım yapılması gerekliliği gibi konularda daha rahat karar verilmesini sağlayacaktır.⁷¹

Hazırlanacak planın çerçevesi aşağıdaki gibi olabilir:

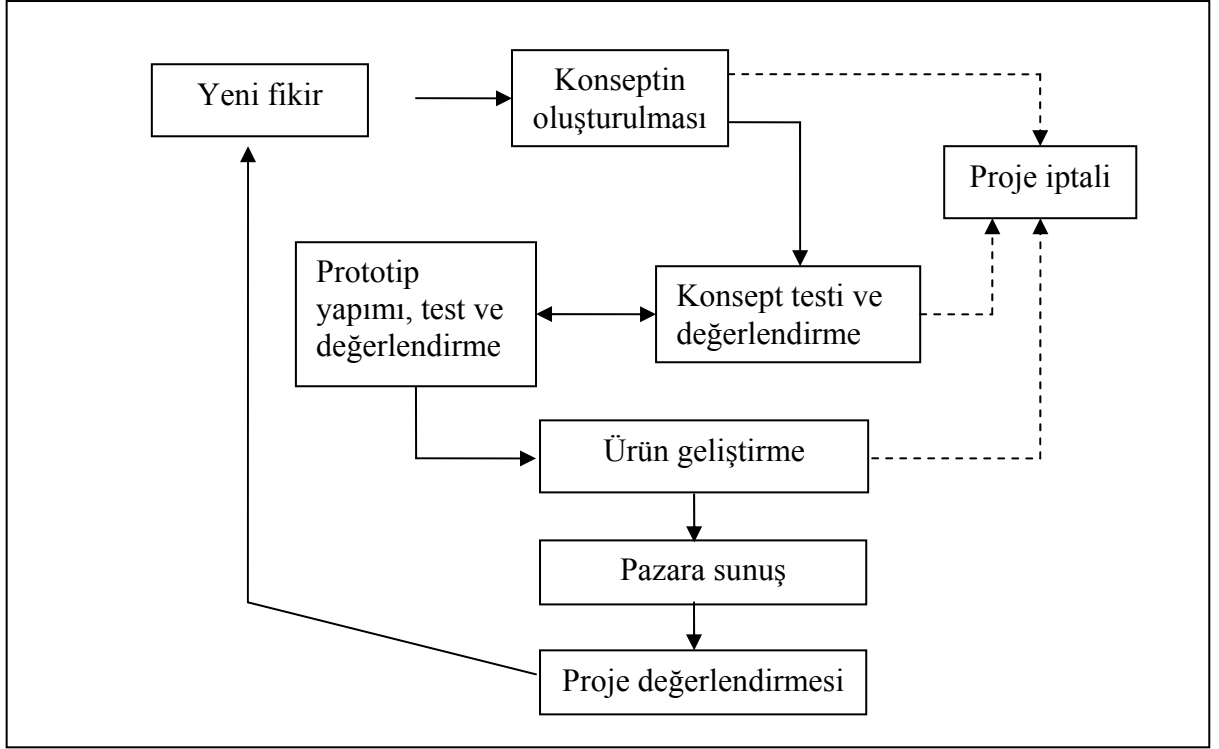
- Yönetim özeti,
- Teklif edilen yeni ürünün ürün stratejisi ve yeni ürün hedeflerine uygunluğu,
- Genel ürün tanımı ve özeti,
- Pazar analizi,
- Müşteri talepleri ve yorumları,
- Rekabet koşulları,
- Teknik yeterlilikler,
- Ürün geliştirme planı,
- Üretim planı (kapasite gereksinimleri),
- Pazara sunuş planı (tanıtım, satış, fiyat, dağıtım),
- Proje ekibi,
- Risk değerlendirmesi (ve riski azaltmak için öneriler),
- Finansal analiz (amorti süresi, nakit akışı, ihtiyaç duyulan kaynaklar),
- Destekleyici dökümanlar (patentler, kontratlar, araştırma kaynakları).⁷²

⁷⁰ Schmidt / Calantone, a.g.e., s.115

⁷¹ Gorchels, a.g.e., s.129

⁷² Gorchels, a.g.e., s.131

Şekil 16
Yeni Ürün Geliştirme Akış Şeması



Kaynak: Gorchels, a.g.e., s.123

2.6.8. Ürün Geliştirme Sürecinde Ürün Yöneticisinin Sorumlulukları ve Organizasyonda Yapılanma

Ürün geliştirme süreci organizasyon içinde ve dışında oluşturulmuş ve farklı disiplinlerden gelen çalışanların katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Bu çalışma gruplarının görevi ürünün kendisini hayata geçirmektir.

Ürün yönetiminin ürün geliştirme sürecinde önemli bir yeri bulunmaktadır ve çoğu organizasyonda ön plana çıkmaktadır. Bu sebepten dolayı ürün yöneticisinin bu çok katımlı yapılanmada liderlik görevi bulunmaktadır. Bir yönetici gibi hareket etmesi beklenmemekle birlikte, ürünü gerçekleştirmek olan nihai amaç için grup içerisinde liderlik yapması, koordine etmesi ve süreci yönetmesi gerekmektedir.⁷³

1. Ürün yöneticileri: Birçok işletme yeni ürün faaliyetleri için ürün yöneticilerini görevlendirirler. Bahsedildiği üzere, ürün yöneticilerinin ürün geliştirme sürecinde liderlik ve koordinasyon görevini üstlenmesi beklenmektedir. Ancak

⁷³ Windley, a.g.e., s.2

bu durum mevcut ürün hatlarını takip etmekle görevli ürün yöneticisinin sürece istenen katkıyı sağlayamamasıyla sonuçlanabilmektedir.

2. Yeni ürün yöneticileri: Bazı işletmelerde ürün geliştirme sürecinde *yeni ürün yöneticileri* görevlendirilmektedir. Bu kişinin görevi yeni ürünleri projelendirme aşamasından alarak pazara girilmesi ve ürünün pazarda olgunlaşmasına kadar takip eden sürede gerekli planlama, koordinasyon ve liderlik görevlerini yerine getirmesidir.
3. Yeni ürün komiteleri: Yeni ürün tekliflerini değerlendirmek ve ürün gamını yönetmek üzere bazı işletmelerde yeni ürün komiteleri kurulmaktadır. Komitenin görevi ürün geliştirme sürecini doğrudan yönetmekten ziyade, onay verilen projelerin başlamasını ve sonuçlandırılmasını yönetmektir.
4. Yeni ürün departmanları: Büyük çaplı organizasyonlarda daha sık rastlanan bu yapılanmada, ürün geliştirme faaliyetleri bir departman bazında ele alınır. Bu departmanın üst yönetimle doğrudan bağlantısı bulunmaktadır ve yeni fikirleri izleme ve değerlendirme, ürün geliştirme bölümüyle koordinasyon içerisinde çalışma ve gerekli saha testleri, tanıtım, promosyon gibi faaliyetlerin yürütülmesi görevini üstlenmektedir.
5. Yeni ürün proje grupları: Büyük çaplı ve uluslararası işletmelerde kullanılan bu yapılanmada belirlenen bir yeni ürün geliştirme projesi için farklı bölümlerden çalışanlar biraraya getirilir ve bir grup oluşturulur. Bu grubun en önemli faaliyeti kendilerine tayin edilen bu projedir ve projenin yürütülmesinde işletme içerisindeki bölümlerden özerk olarak hareket ederler. Grubun görevi verilen bütçe, zaman ve mekanda (zaman zaman özel çalışma odası, atölye gibi) projenin başarıyla tamamlanmasını sağlamaktır.⁷⁴

2.6.9. Yeni Ürün Pazar Testleri

Yeni ürünler için pazar testi yapılması ürünün kendisini ve pazardaki olası başarısını test etmenin vazgeçilmez yöntemlerinden biridir. Testlerde ürünün planlandığı ve tasarlandığı gibi, gerçek dünya koşullarında test edilir. Diğer yanda,

⁷⁴ Kotler, a.g.e., s.333

markası ve ambalajı hazırlanan ürüne müşterilerin ne şekilde reaksiyon verdiği tespit edilebilir ve gerekli görülmesi halinde revizyon kararları alınabilir.⁷⁵

Yeni ürün pazar testlerinin tüketici ürünleri ve endüstriyel ürünler olarak ikiye ayrılması mümkündür.

(a) Tüketici Ürünleri Pazar Testleri

Tüketici ürünlerinin test edilmesinde işletme dört faktörün en iyi şekilde öngörülmesini hedefler: deneme, ilk tekrar (satınalma), benimseme ve satınalma aralığı. Testin neticesinde işletme, müşterilerin ürünün ilk denemesini yüksek yoğunlukta gerçekleştirdiğini, ancak tekrar satınalmadığını keşfedebilir. Aynı şekilde, ürünün tekrar satın alındığını, ancak satınalma aralığının çok uzun olduğunu izleyebilir.

Tüketici ürünlerinin pazar testleri temel olarak dört şekilde ele alınabilir:

1. Satış dalgası araştırması: Bu yöntemde seçilen müşterilere ürün ücretsiz olarak temin edilerek müşteriler tarafından test edilmesi sağlanır. Daha sonra ürün birkaç kez (3-5 arası) daha, ancak daha ucuz fiyatla müşterilere sağlanır ve ürünün tekrar deneme sıklığı tespit edilir ve ürün hakkındaki görüşleri alınır. Bu yöntem hızlı ve güvenlik riski taşımadan, üstelik ürünün markası ve ambalajı dahi kesinleştirilmeden gerçekleştirilebilir, ancak işletmenin marka ve dağıtım gücünün etkisiyle sağlanacak avantajların görmezden gelinmesine sebep olarak yanıltıcı olabilir.
2. Deneme grubu araştırması: Bu yöntemde hedefe uygun 30-40 arası müşteri seçilerek öncelikle ürünün tanıtımının yapıldığı bir brifing almaları sağlanır. Daha sonra harcamaları için belirli bir para verilerek yeni ürünün de rafta olduğu bir alışveriş merkezinden alışveriş yapmaları sağlanır. Hedef müşterinin hangi rakip ürünleri tercih ettiği ve tanıtımı gerçekleştirilen ürünün hangi miktarlarda alındığı test edilir. Ürünü tercih etmeyen müşterilere de ücretsiz ürün temin edilir. Birkaç hafta sonra müşterilerle tekrar irtibata geçilerek ürün hakkındaki görüşleri, yeniden satınalma eğilimleri tespit edilir ve ürünü yeniden satınalma fırsatı sunulur. Daha çok pazarlama araştırmaları yapan firmalar tarafından

⁷⁵ Gorchels, a.g.e., s.137

yürütülen bu çalışmalarda ürün hakkında oldukça faydalı geri dönüş alınabildiği ve gerçeğe yakın satış hedeflerinin tespit edilebildiği gözlenmiştir.

3. Kontrollü araştırma: Bu yöntemde bir araştırma firmasına yeni ürünleri belirli bir ücret karşılığında belirlenen coğrafi konumlardaki satış yerlerinde, belirli bir ücret karşılığında rafa yerleştirilmesi sağlanır. Yine araştırma firması aracılığıyla müşterilerin ne sıklıkta raftaki ürünleri incelediği, promosyon uygulamalara olumlu yanıt verdiği, fiyatını yorumladığı ve alım yaptığı tespit edilir. Bu yöntem ürünün rafta ne şekilde reaksiyon aldığını ölçmenin uygun bir yoludur; ancak rakiplerin ürünü görmesine sebep olur.
4. Test pazarları araştırması: Bu yöntemde ise belirli coğrafi konumlarda (şehirlerde) ürünün tam olarak pazara sokulması ve raflarda satışı destekleyecek tanıtım, promosyon uygulamaları gerçekleştirilir. Gerçek bir satış atağının denemesi olan bu yöntemde müşterilerin ve pazarın ürüne olan tepkilerinin yüksek doğrulukla ölçülmesi sağlanır. Ancak işletmeler arasında bu yöntem, yüksek rekabetten kaynaklanan *pazara ilk giren olma* yarışından dolayı ve uygulamanın hızlı olmamasından dolayı çekinerek yaklaşılır.⁷⁶

(b) Yarı Mamül, Endüstriyel ve Teknolojik Ürünlerin Pazar Testleri

Yarı mamül ve endüstriyel ürünlerin pazar testleri genellikle *alfa*, *beta* veya *üretim öncesi* testleri olarak uygulanmaktadır. Alfa testi organizasyon içerisinde ve çalışanlar arasında deneme amaçlı kullanımı ifade etmektedir. Burada ürünün deneme amaçlı olarak pazara sunulmadan önce ürünün kullanılması ve çalışanların katkısının iyi ve kötü yönde belirtilmesi istenir. Örnek olarak bir yazılımın öncelikle organizasyon içinde bir departmanda kullanılması gösterilebilir.

Beta testinde veya üretim öncesi testlerde pazara sunulmaya hazırlanan ürünün belirli müşterilerin, bayilerin arasında belirli bir zaman dilimi içerisinde ücretsiz veya çok düşük ücrete kullanılması esas alınmaktadır. Bu aşamada alınan bilgiler üründe yapılması muhtemel değişiklik veya düzeltmelerin pazara sunulmadan önce yapılmasını sağlamaktadır.⁷⁷

⁷⁶ Kotler, a.g.e., s.348

⁷⁷ Gorchels, a.g.e., s.137

Beta ve alfa testlerinin yürütülmesinde aşağıdaki faktörlerin de belirlenmiş olması beklenmektedir:

1. Test alanının,
2. Test eden müşteri/çalışan sayısı,
3. Test süresi,
4. Test ürünlerin bedelinin kimin tarafından ve hangi miktarda ödeneceği,
5. Test yapanların herhangi bir riski olup olmadığının ölçülmesi ve bunların azaltılması,
6. Test yapanlar istenilen bilgi ve görüşü sağlamaları,
7. Gizliliğin sağlanması.

Bu tür ürünlerin pazar testlerini gerçekleştirmenin bir yöntemi de katılım gösterilen fuarlarda veya dağıtım yapılan satış alanlarında sergilenmesidir. Burada muhtemel müşterilerin görüşleri alınarak ve pazardaki rakiplerin tepkileri ölçülerek gerekli düzenlemeleri gerçekleştirecek veri toplanmaktadır.⁷⁸

2.6.10. Yeni Ürünün Pazara Sunulması ve Benimsenmesi

Yeni ürünün pazara sunumunun nasıl yapıldığı ürünün pazardaki başarısı açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu amaçla ürün yönetimi açısından sunumun öncesinde, sırasında ve sonrasında yapılması gereken önemli planlamalar bulunmaktadır.

Yeni ürünün pazara sunulması bütün parçaların biraraya getirilmesi anlamına gelmektedir: satış örgütünün ve kanalın eğitilmesi, müşteriye halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleriyle ulaşılması ve ürünün organizasyon içerisinde duyurulması bunlara örnek gösterilebilir.

Yeni ürün projesi süresince ürün yönetimi tarafından ele alınması gereken planlamalar sunum öncesi, sunum sırasında ve sunum sonrası olarak ayrılabilir.

(a) Pazara Sunulmadan Önce

Yeni ürünler özellikle rekabetin çok yüksek olduğu pazarlara başdöndürücü bir hızla sunulmaktadır. Yeni ürün hedefinin başarıya ulaşabilmesi için pazara sunum

⁷⁸ Kotler, a.g.e., s.350

aşamasından önce belirlenmesi gereken noktalar bulunmaktadır; bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Ürünün temel kurallarının belirlenmesi: Ürünün temel kurallarından çoğu proje başlangıcında ele alınmaktadır, ancak bunların pazara sunulmadan önce yeniden gözden geçirilmesi faydalı olmaktadır. Bazı ürünler işletmenin kurumsal kimliğini değiştirme yolunda bir adımken, bazı ürünler de mevcut kurumsal kimliği destekleyen nitelikler taşımaktadır. Pazarın mevcut durumuna ve işletmenin hedeflerine göre aşağıdaki faaliyetlerin tamamlanması gerekmektedir.
 - a. Pazar bölümlendirme (Ürünün hedef pazarının seçilmesi faaliyetleri)
 - b. Ürün konumlandırma
 - c. Markanın belirlenmesi
 - d. Ambalajın belirlenmesi
 - e. Fiyatın belirlenmesi ⁷⁹
2. Zamanlama: Yeni ürünün pazara sunulması için zamanlamanın doğru ayarlanması gerekmektedir. Bu çalışma, yeni ürünün ürün hattı üzerindeki etkileri dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir. Özellikle yeni ürünün hattaki başka bir ürünün yerine geçtiği durumlarda eski ürünün stok seviyeleri gibi faktörler dikkatle incelenmelidir. Buna benzer olarak pazardaki rekabet durumu da zamanlama açısından önemli bir faktördür. Zaman zaman yeni ürünü en önce pazara sunmak, rakip işletmelerin yapılan hatalardan ders alarak kendi ürününü pazara sunmasını ve bir süre sonunda pazara ilk giren ürüne üstünlük sağladığı görülmektedir. Buna benzer durumlarda rakip işletmelerle aynı zamanda pazara girmek taktik olarak daha uygun olabilir: müşterinin yeni ürüne eğitilmesinde harcanan gayret ve kaynaklar paylaşılabilir.
3. Kapsam: Yeni ürünün pazara hangi kapsamda sunulması gerektiği üzerinde durulması gereken konulardan biridir. İşletme, pazarın bütün ihtiyacını karşılayacak kapasiteye sahip olmadığı durumlarda öncelikli pazarlar belirlenir ve sunum bu alanda başlatılır. Bu süre içerisinde satışlardan elde edilen gelirlerle üretimi artırmak için gerekli kaynak sağlanabilir. Farklı olarak, öncelikli pazarlardan sunuma başlanması, ürün ve kanaldaki sorunların

⁷⁹ C. Merle Crawford, C. Anthony Di Benedetto, New Products Management, McGraw Hill, 2000, s.375

keşfedilmesini ve bunlara bütün pazara girmeden önce gerekli tedbirlerin alınmasını sağlaması gibi faydaları bulunmaktadır. Bunların dışında dağıtım kanalları da dikkate alınabilir ve kilit dağıtıcılar seçilerek gelecek üretimin finansmanı baştan sağlanabilir.

4. Tali konular: Yeni ürünün ambalajı, garanti ve servis hizmetlerinin belirlenmesi tali konular arasında yer almaktadır. Ürünün müşteriler tarafından daha çok tercih edilmesini sağlayan bu hizmetlerin ürünün pazara sunulmadan önce titizlikle incelenmesi ve hazırlanması gerekmektedir.
5. İletişim stratejisi: Yeni ürünün pazarda istenen başarı seviyesini yakalaması için iletişim stratejisinin de baştan belirlenmiş olması önemlidir. Ürün tanıtımları, yayınlar için makaleler, basın kullanım takımları, sponsorluklar, reklam ve promosyon planları özellikle yeni ürünün emsalsiz ve yenilikçi olduğu durumlarda daha da çok önem kazanmaktadır.
6. Paydaşlar (Stakeholders): Yeni ürünün projesinin hazırlanmasında ve ürün geliştirme çabalarının önemli bir kısmında ürün geliştirme, pazarlama gibi bölümler yer almış olmasına rağmen, ürünün pazara sunulmadan önce ürünle ilgili işletme içerisindeki diğer bölümlerin de bilgilendirilmiş ve hazır olmalarının sağlanması gerekmektedir. Örneğin Bilgi Teknolojisi (IT) bölümü, gerekli yazılımların hazır ve çalışır durumda olmasını sağlamak, finans ve muhasebe bölümleri gerekli hazırlıkları tamamlamış olmak durumundadır. Bunları yanısıra satış örgütü, teknik servis ve önemli dağıtıcıların da ürün konusunda yeterince bilgilendirilmiş olmaları ürünün hedeflerine ulaşması için önem taşımaktadır.
7. Sınır taşları: Ürünün pazara sunulmasına kadar geçen süre içerisinde daha önceden planlanmış olabilmesine rağmen, plan takvimindeki önemli konuların ayrı bir “pazara sunum” takviminde takip edilmesi faydalı olmaktadır. Ürünün ve pazarın özelliklerine göre önem sırasına yerleştirilmesi gereken faaliyetler arasında ambalajın belirlenmesi, sunum için satın alınması gereken malzemeler, özel hizmet anlaşmaları, adli konular, kullanım kitapçığının hazırlanması, vb. yer almaktadır.⁸⁰

⁸⁰ Gorchels, a.g.e., s.155

(b) Pazara Sunulması

Yeni ürünün pazara sunulmasından önce gerçekleştirilen faaliyetlerin önemli olması kadar, pazara sunulacak ürünün hazır olması tabii ki en önemli ayrıntıdır. Pazara sunum sırasında da yürütülmesi gereken faaliyetler bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. İç eğitim: Yıllar içerisinde işletmelerde yeni ürünler için satış örgütü dışında kalan müşteri hizmetleri, teknik destek (servis) bölümleri ve müşteriyle temas halinde olan diğer çalışanların da bilgilendirilmesinin önemli olduğunu farketmişlerdir. Bu bölümlerin ve çalışanlarının ürünün nasıl satılacağı konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmemekle birlikte, yeni ürün üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu anlaşılmıştır.

Bunların yanısıra satış örgütünün de pazara sunum aşamasında ürün yönetimi tarafından eğitimden geçirilmeleri gerekmektedir. Ancak uygulamada yapılan hataların başında, ürün geliştirme faaliyetleri ve ürünü değişik kılan özellikler üzerinde çok fazla çalışan ürünü yönetimi bölümünün, satış örgütünü ürünün kendisi ve özellikleriyle ilgili çok fazla bilgi aktarması gelmektedir. Böyle durumlarda müşteri odağından uzaklaşan satış örgütü, ürünün özellikleri üzerinde gereksiz bir odaklanma gösterebilmektedir. Dolayısıyla, satış örgütünün eğitimi, yeni ürün için hazırlanmış müşteri profilleri, hedef müşteriler, sorun çözme yöntemleri üzerinde yoğunlaştırılarak gerçekleştirilmelidir.

2. Kanal motivasyonu: Distribütörlerin, bayilerin ve perakendecilerin de yeni ürünün hedefleri çerçevesinde eğitilmeleri ve motive edilmeleri gerekmektedir. Müşteriyle en yakın temasa sahip bu birimlerin yeni ürüne inanmaları ve bu ürünün satışından kar elde edebileceklerine inanmaları gerekmektedir. Bu amaçla verilecek eğitimlerin yanısıra, ara satıcının kar marjını artırmak, işinin verimliliğini artırmak (ücretsiz finans, işletme, pazarlama becerileri eğitimleri gibi) ve sağlanacak indirimler ve konsinye gibi dağıtıcının riskini azaltacak yöntemler uygulanabilmektedir.

3. Müşterinin ürünü kabul etmesi: Ürünün müşteri tarafından kabul görmesi sunum faaliyetinin en büyük amacıdır. İlk aşama müşterinin ürün hakkında uyarılması ve daha sonra deneme amaçlı satınalmaların başlamasıdır.
4. Performans takibi: Yeni ürün için performans kriteri *satış* olarak görünse de, ürünün pazardaki durumu hakkında bilgi toplamak ve performansının takibini yapmak önemlidir. Bu amaçla ürün yönetimi ürünün performansı için bazı kriterler belirleyebilir: Satış başına müşteri/bayi görüşmesi, dağıtım kanalında ürünün nüfuziyeti (raflardaki oran, tutulan stok miktarı gibi), dağıtım kanalı çalışanlarının performansı.⁸¹

(c) Pazara Sunulmasının Ardından ve Benimseme

Yeni ürün pazara sunulduktan sonra hem yeni ürünün performansı takip edilmeli, hem de bu bilgiler ışığında düzeltme planları üzerinde çalışılmalıdır. Bu kapsamda ürünün pazardaki durumunu tespit etmek için aşağıdaki verilerin izlenmesi gerekmektedir:

1. Birim satışlar,
2. İadeler,
3. İndirimler,
4. Müşterinin ürünü kabulü,
5. Rakip reaksiyonu,
6. Servis başvuruları,
7. Hissedar değeri.

Pazara yeni giren bir ürün için müşterinin yeniden satınılması önemli bir başarı göstergesidir. Ancak bundan daha önemli olan ürünün benimsenmesidir ve müşterinin uzun vadede ürünü kullanmaya istekli olmasını ifade etmektedir. Tüketici ürünlerinde bir ürünün ikinci satın alınmada *benimsendiği* varsayılmaktadır. Ürünün benimsendiğini gösteren diğer belirtiler ise ürün eskidiğinde aynıyla yenilenmesi, daha üst veya yenilenmiş versiyonlara geçilmesi veya ilgili ürün için satılan aksesuarların veya tamamlayıcı ürünlerin satın alınmasıdır.⁸²

⁸¹ Gorchels, a.g.e., s.163

⁸² Lehmann / Winer, a.g.e., s.268

Yeni ürünün pazara sunulmasının ardından önemli görevlerinden biri gerçekçi bir takip sistemi oluşturmasıdır. Bu amaçla ilgili ürün yöneticisinin ürün hakkındaki potansiyel problemleri tespit etmesi ve buna karşılık alınacak önlemleri belirlemelidir. Bundan sonra alınan tedbirlerin sahada takip edilmesi ve bu faaliyetin belirlenen aralıklarda tekrarlanarak rapor edilmesi ve gelişimin takip edilmesi gerekmektedir.

Alınan bu önlemler neticesinde ürünün tekrar rayına oturtulması için ürün stratejisinin gözden geçirilmesi ve revize edilmesi gerekebilir. Bu kapsamda ürünün yeniden konumlandırılması, ambalajının, fiyatının, hedef pazarının veya müşterilerinin, dağıtım kanalının değiştirilmesi sözkonusu olabilmektedir.⁸³

2.6.11. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Ürün geliştirme faaliyetinde bulunmayan organizasyonlar varlıklarını sürdürmek açısından büyük risk altındadırlar. Gelişen teknoloji, değişen müşteri istekleri, kısalan ürün hayat eğrileri, yerel ve uluslararası rekabet bu organizasyonların ürünlerini pazarda kırılğan kılmaktadır. Ancak ürün geliştirme yapan firmalarda durum farklı sayılmaz: Ürün geliştirme faaliyetleri için oldukça yüksek bir bütçe, çalışan gayreti ve pazar kovalamacası gerekmektedir.

Yeni ürün geliştirme faaliyetlerini zorlaştıran bazı faktörler aşağıdaki gibidir:

1. Belirli pazarlarda azalan fikirler: Belirli bir baz ürünü geliştirmek için çok az iyi fikir kalmış olabilir (örneğin deterjan, çelik ürünleri).
2. Bölünmüş pazarlar: Pazardaki şiddetli rekabet pazarın bölünmesine sebep olabilmekte ve bunun karşılığında küçük bir pazara hitap eden ürünler ortaya çıkabilmektedir ve bu da her ürün için satışların ve karların düşmesine sebep olabilmektedir.
3. Sosyal ve devlet kısıtlamaları: Yeni ürünlerin tüketici güvenliğini ve çevreye duyarlılığı sağlamak zorundadır. Bu alanda ortaya sosyal ve devlet yönetimleri tarafından getirilen kısıtlamalar ürün geliştirme faaliyetlerini zorlaştırmaktadır.
4. Yüksek geliştirme maliyetleri: Ürün geliştirme faaliyetleri (zaman zaman doğru ürünün bulunmasına kadar) organizasyonlara oldukça yüksek maddi yük

⁸³ Gorchels, a.g.e., s.165

getirmektedir. İlave olarak, bu geliştirme faaliyetleri yüksek üretim ve pazarlama maliyetleri oluşturmaktadır.

5. Sermaya zorluğu: Bazı organizasyonlarda ürün geliştirme için birçok fikir bulunmasına rağmen bunları hayata geçirebilmek için yeterli kaynağı bulamamaktadır.
6. Hızlı geliştirme ihtiyacı: Pazardaki yüksek rekabet, ürün geliştirme faaliyetlerinin hızlı bir şekilde devreye alınmasını gerektirmektedir. Bu amaçla organizasyonların ürün geliştirme sürecini kısaltacak yöntemleri oluşturmaları gerekmektedir (bilgisayar destekli tasarım, stratejik ortaklık, çabuk prototipleme).
7. Kısa ürün hayat döngüsü: Yeni bir ürün pazara sunulduğunda rakiplerin de pazara yeni ürünleriyle girmeleri çok kısa sürebilmektedir. Bu da yeni ürünün satışlarını ve karını düşürmekte, bu şekilde ürün hayat döngüsünün kısalmasına sebep olmaktadır.

Bunlarla birlikte, birçok yeni ürün veya hizmetin pazarda arzulan başarıyı sağlayamadığı gözlenmektedir. Bunun olası sebepleri aşağıdaki gibidir:

1. Olumsuz pazar verilerine rağmen yeni ürün fikrinin üst yönetim tarafından zorlanması,
2. Ürün fikrinin iyi olmasına rağmen pazar büyüklüğünün abartılması,
3. Ürün tasarımının zayıf olması,
4. Ürünün pazarda hatalı konumlandırılması, doğru tanıtılmaması veya yüksek fiyatlı olması,
5. Geliştirme maliyetlerinin çok yüksek olması,
6. Rakiplerin hızlı ve daha güçlü yanıt vermesi.⁸⁴

⁸⁴ Kotler, a.g.e., s.331

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİMYA SEKTÖRÜNDEN BİR FİRMANIN ÜRÜN YÖNETİMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Tanıtım: BASF Grubu

Ürün yönetim sisteminin daha iyi anlaşılması amacıyla Türkiye’de kimyasal endüstriyel ürünler pazarında faaliyet gösteren uluslararası en büyük kimya firmalarından biri olan BASF Grubu incelenmiştir. Bu grup Fortune 2005 yılı verilerinde dünyada faaliyet gösteren en büyük 500 firma içerisinde 94.sırada yer alan ve diğer kimya firmalarından ciro ve karlılıkta önde gelen firmadır. BASF Grubu’nda 2005 yılında toplam ciro 53.115 milyon Amerikan Doları olarak gerçekleşmiştir. Buna karşılık kimya sektöründe en yakın takipçiler olan Dow Chemical’da bu rakam 114.sırada 46.307 milyon Amerikan Doları, Bayer 163.sırada 34.805 milyon Amerikan Doları, Dupont 205.sırada 28.491 milyon Amerikan Doları ve Mitsubishi Chemical Holdings 299.sırada 21.277 milyon Amerikan doları olarak gerçekleşmiştir. Ürün yönetimi açısından incelendiğinde, iyi ürün yönetimini gerçekleştirerek bu başarıyı sağlamıştır. Bu firmanın inceleme için seçilmesinin amacı bu başarısından dolayı kaynaklanmaktadır. Ürün yönetimi açısından firmanın uluslararası boyuttan yerel boyuta kadar ve bunların birbirleriyle olan bağlantıları ele alınmış, organizasyon içerisinde yapılanmaları ve faaliyetleri irdelenmiştir.

BASF, dünyada 170 ülkede bulunan müşterileri ve 41 ülkede üretim yapan, dünyanın önde gelen kimya şirketlerinden birisi konumundadır. Dünya çapında, BASF Grubu’nda toplamda 81.000’e yakın çalışan personel ve 160 bağlı (ortak) ve yan kuruluşu bulunmaktadır. BASF Grubu’nun merkezi Ludwigshafen, Almanya’da bulunmaktadır. Grubun burada dünya üzerinde kurulu en büyük entegre kimya kompleksi olan Ludwigshafen tesisleri de yer almaktadır.⁸⁵

⁸⁵ BASF Grubu, BASF in Brief, <http://www.corporate.basf.com/en/investor-ueberblick/?id=Rhejn8mQbbcp3HD>, 01 Haziran 2006

Tablo 10
BASF Grubu 2005 Yılı Verileri

BASF Grubu	
Ciro	42.745 milyon Avro
Vergi öncesi kar	5.830 milyon Avro
Çalışan sayısı	80.945

Kaynak: BASF Grubu, BASF's Sales by Customer Industry

2005 yılında 42.745 milyon Avro cirosu bulunan grup, dünyadaki ilk 500 firma arasında 94.sıraya yükselmiştir. Bunun yanısıra yıllık ciro sıralamasında kimya endüstrisinde 1.sırada gelmiştir. Buna karşılık BASF'nin rakipleri Dow Chemical, Bayer ve DuPont sırasıyla iki, üç ve dördüncü sıralarda, daha düşük sıralarda yer almışlardır.⁸⁶

Tablo 11
Fortune 500 Kimya Endüstrisi Sıralaması

Sıra	Firma	500 Listesindeki Yeri	Ciro (Milyon Amerikan Doları)
1	BASF	94	53.113
2	Dow Chemical	114	46.307
3	Bayer	163	34.804
4	DuPont	205	28.491
5	Mitsubishi Chemical Holdings	299	21.277

Kaynak: Fortune's Global 500-2006

BASF Grubu'nun faaliyetlerinin tamamı endüstriyel kimyasallar alanında gerçekleşmektedir. BASF'in pazarını ve müşterilerini tarımsal, otomotiv, kimyasallar, enerji ve yapı endüstrisi oluşturmaktadır. Bunun yanısıra sağlık, besin, elektrik/elektronik, tekstil, ambalaj ve kağıt sektörü BASF'in faaliyet gösterdiği pazarlar arasında bulunmaktadır.

⁸⁶ Fortune's Global 500-2006, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2006/index.html>, 24 Temmuz 2006

Firmanın ürün grupları başlıca kimyasallar, plastikler, performans ürünleri, zirai ve gıda ürünlerinden oluşmaktadır. Pazara sunulan ürünlerin tamamı ara madde (hammadde) olarak kullanılmaktadır.

BASF'in ürün gamında yaklaşık sekizbin ürün bulunmaktadır. 2005 yılında toplam 42.745 Milyon Avro cirosu içerisindeki en büyük payı plastikler, kimyasallar ve ara kimyasallar almaktadır.⁸⁷

Tablo 12
BASF Grubu 2005 Yılı - Ürün Gruplarına Göre Ciro

Ürün Grubu	Ciro (Milyon Avro)	%
Kimyasallar	8.103	19,0
Plastikler	11.718	27,4
Performans Ürünleri	8.267	19,3
Zirai ve Gıda Ürünleri	5.030	11,8
Petrol ürünleri	7.656	17,9
Diğer	1.971	4,6
Toplam	42.745	100

Kaynak: BASF Grubu, BASF's Sales by Customer Industry

3.1.1. Global Yapılanma

BASF Grubu'nun dünya çapındaki yapılanması beş temel bölgeye ayrılmaktadır:

1. Avrupa
2. Kuzey Amerika
3. Güney Amerika
4. Afrika
5. Asya/Asya Pasifik

⁸⁷ Lang Michael. "BASF Bulletin: Two Initiatives, One Goal", 23 Mayıs 2006

Tablo 13

BASF Grubu 2005 Yılı Bölgelere Göre Ciro

Bölge	Şirket konumuna göre satış	Müşteri konumuna göre satış	Income from operations (EBIT)
Milyon Avro	2005	2005	2005
Avrupa	25,093	23,755	4,385
(Almanya)	17,100	8,865	3,019
Kuzey Amerika	9,542	9,479	855
Asya, Pasifik	6,042	6,500	297
Güney Amerika, Afrika ve Ortadoğu	2,068	3,011	293
Toplam	42,745	42,745	5,830

Kaynak: BASF Grubu, BASF's Sales by Customer Industry

BASF Grubu'nun stratejisi dünya çapında üretim yerlerine sahip olmak üzerine kurulmuştur. Bu tesislerde daha çok üretim yaparak ürünün tonu başına düşen sabit masrafların azaltılması hedeflenmektedir. Bu strateji özellikle büyümekte olan pazarlarda daha etkin olarak uygulanmakta ve üretimin müşterilere yakın olması sağlanmaktadır.

Faaliyet gösterilen pazarların gelişmekte olduğu bölümlerde özellikle "Verbund" (ağ merkezi) yapılanması uygulanmaktadır. Ağ yapılanması içerisinde yer alan üretim tesislerinde çok farklı ürünlerin birarada üretilmesi için özel entegre prosesler geliştirilmiştir. Bu taktikle ürünlerin aynı zamanda daha düşük maliyetlerle üretilmesi sağlanmaktadır. BASF Grubu'nun ağ yapılanması aşağıdaki tesislerinden yönetilmektedir:⁸⁸

1. Ludwigshafen (Almanya)
2. Antwerp (Belçika)
3. Freeport, Teksas (A.B.D.)
4. Geismar, Louisiana (A.B.D.)
5. Kuantan (Malezya)
6. Nanjing (Çin, planlanıyor)

⁸⁸ BASF Grubu, BASF At A Glance: Who We Are and Where We Come From, 2006

3.1.2. Organizasyon Yapısı

BASF Grubu'nun organizasyon yapısı kurumsal (küresel) ve yerel olarak ayrılmaktadır. Grubun dünyanın çeşitli bölgelerindeki yerel yapılanmalar içerisinde ihtiyaçlara yönelik olarak bölümler ve kısımlar oluşturulmaktadır (finans, lojistik, satış, pazarlama gibi). Bununla birlikte bölge çalışanları aynı zamanda kurumsal olarak merkezi yönetime de bağlıdır ve buraya istenen bilgileri ve raporları oluşturmakla yükümlüdür.

Bu faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla kurumsal yapılanma rekabet merkezleri ve kurumsal birimler olarak toplanmıştır. Bölgesel birimler, bu merkezi yapılardan en az birine organizasyonel olarak bağlı durumdadır.

Tablo 14
Rekabet Merkezleri

Kimyasal Araştırma ve Mühendislik Proses Mühendisliği Kurumsal Mühendislik Polimer Araştırmaları Analitik Araştırmalar Polimer Teknolojisi Polimer Fiziği	Kişisel Korunma ve Sağlık Üniversite İşbirliği ve Araştırma Planlaması İnsan Kaynakları Küresel Satınalma ve Lojistik Bilgi Teknolojisi Hizmetleri Çevre, Güvenlik ve Enerji Özel Kimyasallar Araştırmaları
---	---

Rekabet merkezlerinde merkezi olarak yürütülebilecek ve bilgi paylaşımı arttıkça karlılığa etkisi olması hedeflenen birimler yer almaktadır. Kurumsal birimler ise her bölgesel yapılanmada bulunan hizmet birimlerinden oluşmaktadır. Bu hizmet birimleri de kurumsal birimlere bağlı olarak ve veri paylaşarak süreçlerini optimize etmeyi hedeflemektedir.

Tablo 15
Kurumsal Birimler

Finans	Yatırımcı İlişkileri
İletişim	Kurumsal Denetim/Veri Koruma
Kurumsal Kontrol	Hukuk, Vergi ve Sigorta
İnsan Kaynakları, İdari Yönetim ve Gelişim	Planlama ve Kontrol

Operasyonel birimler, bölgesel yapılanmalarda yer alan satış, pazarlama ve üretim gibi operasyonel faaliyetlerin kurumsal olarak birleştirildiği bölümlerdir. Ürün odaklı olan bu birimler, BASF Grubu'nun aynı zamanda ana ürün gruplarıyla aynı ismi taşımaktadır. Bu birimlerde farklı olarak, bölgesel bölümler doğrudan operasyonel birimlere bağlı durumdadır. Bu yapılanma, ürünle ilgili faaliyetlerin tamamının merkezi olarak yönetilebilmesini sağlamaktadır.

Tablo 16
Operasyonel Birimler

Tarımsal Ürünler	Performans Kimyasalları
İnorganikler	Strenikler
Petrokimyasallar	Performans Polimerleri
Ara Ürünler	Poliüretanlar
Boya ve Kaplama	İnce Kimyasallar
İşlevsel Polimerler	Yağ ve Petrol Ürünleri

3.1.3. Globalden Bölgelere Yapılanma

BASF Grubu'nda küresel yapılanmadan yerel yapılanmalara geçiş seçilen bölgeler vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Bölgelerin ve kapsama alanlarının seçimi, sözkonusu bölgedeki pazarın büyüklüğü, çeşitliliği, büyüme potansiyeli ve müşterilere yakınlığıyla planlanmaktadır. Bununla birlikte coğrafi, siyasi ve kültürel durum gözönüne alınarak bölgelerin büyüklüğü, kapsama alanı ve hangi bölgeye bağlı olarak faaliyet göstereceği tayin edilmektedir.

Üretim tesislerinin yerinin seçimi de aynı şekilde bölgelerin merkezi ve yukarıda sayılan kriterler gözönüne alınarak belirlenmektedir. Bölgeler tayin edilen yapılanmaya

göre belirli bir ülkeyi ve buna bağlı diğer ülkeleri kapsayabildiği gibi (örneğin İtalya İş Birimi), doğrudan bir bölgenin adı verilerek (örneğin Güney Amerika İş Birimi) oluşturulabilmektedir.

BASF Grubu'nun kendisine bağlı grup şirketleri dışında (Elastogran, Wintershall gibi) faaliyet gösteren bölgeleri ve iş birimleri aşağıda sıralandığı gibidir:

1. Merkez Avrupa İş Birimi
2. Kuzey Avrupa İş Birimi
3. Batı Avrupa İş Birimi
4. İberya İş Birimi
5. İtalya İş Birimi
6. Rusya İş Birimi
7. Güney Afrika ve Aşağı Sahra
8. Güney Amerika İş Birimi
9. Türkiye, Ortadoğu ve Kuzey Afrika İş Birimi ⁸⁹

3.1.4. BASF Türkiye, Ortadoğu ve K.Afrika İş Merkezi

BASF Türkiye, Ortadoğu ve Kuzey Afrika İş Merkezi (BCT MENA), İstanbul merkezli bir yapılanmadır. Bu organizasyon bölgede yıllık yaklaşık 500 milyon Avro ciro ile faaliyetlerini sürdürmekte ve BASF'i bölge içerisinde 18 farklı ülkede temsil eden 8 kardeş şirket (BASF Türkiye, Birleşik Arap Emirlikleri (2), Tunus, Mısır, İran, Cezayir ve Fas) ve 400 civarında çalışandan oluşmaktadır.

BCT MENA'nın üretim tesisleri Kocaeli İli Gebze İlçesi'nin Dilovası Mevkii'nde yer almaktadır. Burada yapılan üretim BASF Grubu'nun performans kimyasalları ürün grubu altında yer alan ve tekstil, deri, kağıt ve yapı pazarlarına ara madde olarak sunulmaktadır. Bunun dışında grubun diğer ürün gruplarının satış teşkilatı yer almaktadır. Bu yapılanmalar vasıtasıyla grubun dünya çapındaki üretim tesislerinden pazara ürün temin edilmektedir.

⁸⁹ BASF in Brief, 01 Haziran 2006

3.2. BASF’te Ürün Yönetimi

BASF Grubu’nda ürün yönetimi merkezi olarak ve bölgelerde ihtiyaca göre ve belirli kriterlere göre yürütülmektedir. Bu kriterler pazarın büyüklüğü, ürün gamındaki ürünlerin çeşitliliği ve sınıflandırılma şekli, kullanım yerleri ve müşterilere olan yakınlık olarak ele alınmaktadır. Bunların yanısıra, ürünlerin üretimdeki proses adımları da dikkate alınmaktadır.

Grubun yoğunlukla endüstriyel ürünlerde faaliyet gösteriyor olmasından dolayı ürün yönetimi ihtiyacı da genel uygulamaya göre farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda ürün yöneticileri aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

1. Tesis ürün yöneticileri (site product managers),
2. İş alanı ürün yöneticileri (business product managers)

Kısaca, tesis ürün yöneticilerinin faaliyetleri ürünün üretilmesiyle ilgili konularda yoğunlaşmaktadır. Örneğin üretim planının takip edilmesi, üretim prosesleri, ürünlerin teknik özellikleri, üretim maliyetleri. İş alanı ürün yöneticileri ise ürünün pazarla ve müşterilerle ilgili olan faaliyetlere ağırlık vermektedir. Örneğin pazar verilerinin toplanması, müşteri ziyaretleri ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, fiyatlandırma, ambalaj, dağıtım kanalları, ürün stratejisinin belirlenmesi gibi.⁹⁰

4.2.1. Global Yapılanma

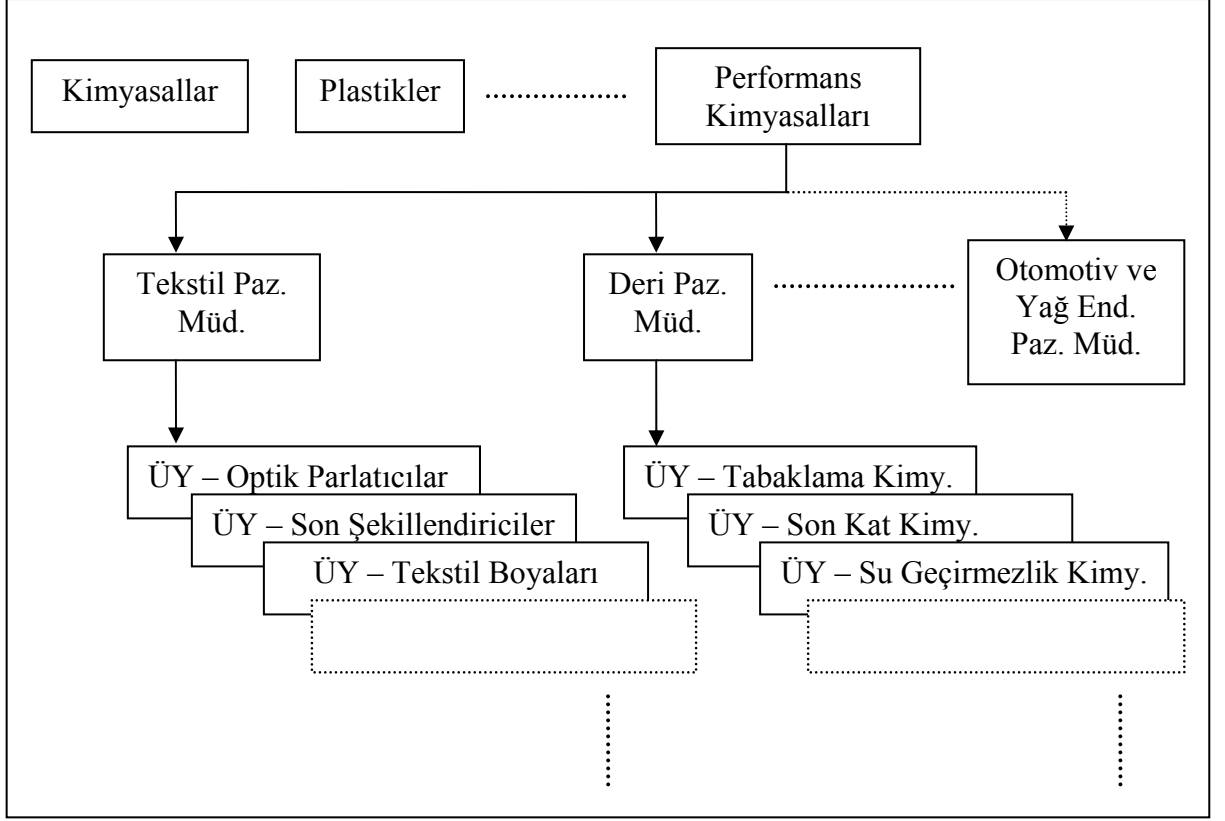
BASF Grubu’nda ürün yönetimi sisteminin global yapılanması bahsedildiği üzere tesis ve iş alanı ürün yöneticisi olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu ayrım aynı zamanda grubun yapılanmasında ürün yönetimi için iki farklı organizasyon şemasının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Tesis ürün yöneticilerinin yapılanması ürün grubuna göre ortaya çıkmaktadır. Genellikle kimyasallar, plastikler, petrol ürünleri gibi ana ürün gruplarının altındaki ürün gruplarından başlayarak tesis ürün yöneticileri görevlendirilmektedir. Her ürün grubunda bir ürün yöneticisi olabildiği gibi, ihtiyaca göre daha fazla sayıda ürün grubu yöneticisi, ürün yöneticisi veya asistan ürün yöneticisi gibi pozisyonlar bulunabilmektedir.

Tesis ürün yöneticileri ana ürün gruplarının altındaki ürün gruplarında sorumlu pazarlama müdürlerine bağlı olarak faaliyet göstermektedirler.

⁹⁰ Exner, Herbert. (herbert.exner@basf.com) Questions on Product Management. Kişisel e-posta [erkin.ataman@basf.com], 19 Temmuz 2006

Şekil 17

Tesis Ürün Yöneticileri Örnek Organizasyon Şeması

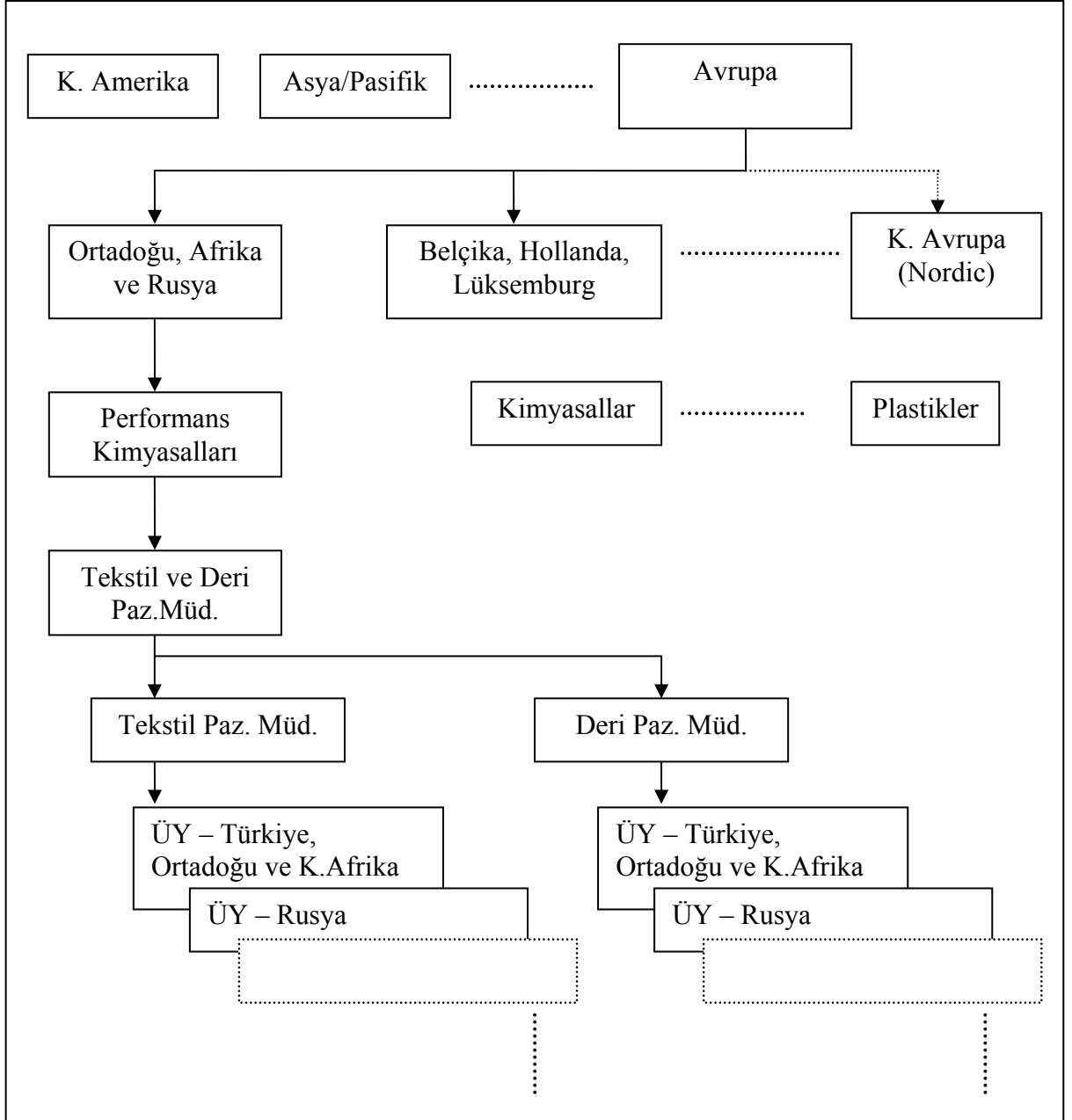


İş alanı ürün yöneticilerinin yapılanması ise pazarlama bölümleri içerisinde bölgesel olarak gerçekleştirilmektedir. Grubun ilgili bölgelerde faaliyet gösterdiği iş alanları ve pazarın büyüklüğü ve gelişmişliği dikkate alınarak bölgesel pazarlama birimleri ve bunlara bağlı ürün yönetimi birimleri oluşturulmaktadır.

Yapılanma şu şekilde gerçekleştirilmektedir: Ana bölgelerin altındaki (K.Amerika, Asya/Pasifik ve diğerleri) bölgeler ve iş birimlerinde yer alan ana ürün grupları (kimyasallar, plastikler gibi) yapılanmasında faaliyet gösteren pazarlama birimlerine bağlı ürün yöneticileri yer almaktadır. Burada pazarın yapısına göre ürün yöneticisinin sorumluluğu ülke veya birkaç ülke şeklinde yayılabilmektedir.

Şekil 18

İş Alanı Ürün Yöneticileri Örnek Organizasyon Şeması



Sonuç olarak site ürün yöneticilerinin görev sorumluluğu verbund (ağ merkezi) üretim tesislerinde ve bu tesislerin faaliyet gösterdiği geniş bölge içerisinde geçerlidir. Buna karşılık iş alanı ürün yöneticileri bölgelerde ve alt bölgelerde görev almaktadır. Site ürün yöneticileri BASF Grubu'nun içerisinde sayı olarak daha az olmakla birlikte, sorumluluk olarak daha geniş ve gerekli görüldüğü takdirde bölge içerisindeki iş alanı

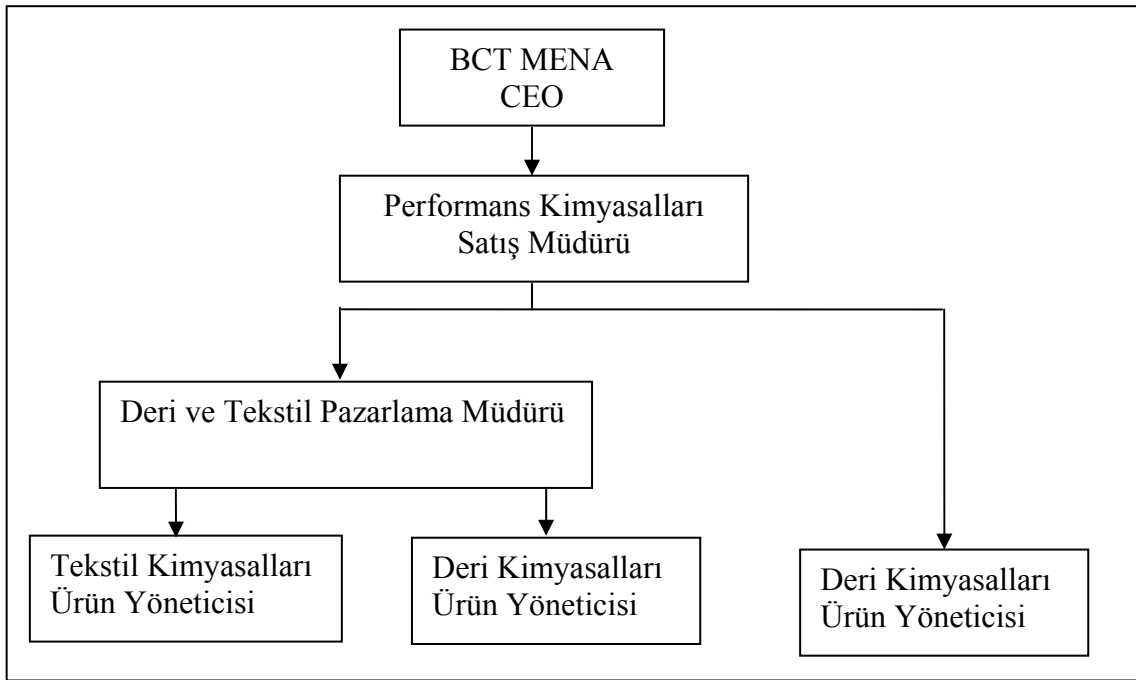
ürün yöneticilerini teknik konularda yönlendirmesi beklenmektedir. Ancak bu görevlerine karşılık pazar ve müşteriler hakkındaki bilgisi daha düşük seviyededir. Bu konuda daha ziyade iş alanı ürün yöneticileri yetişmiştir ve site ürün yöneticilerine pazar konusunda değerli bilgiyi gerektiğinde aktarmaktadırlar.

3.2.2. Bölgesel/Yerel Yapılanma

BASF Grubu'nun ürün yönetimi faaliyetleri tamamıyla ihtiyaçlara göre belirlenmektedir. Bu bağlamda her bölge ve alt bölgenin pazara verdiği önem neticesinde ürün yöneticileri görevlendirilmektedir.

Şekil 19

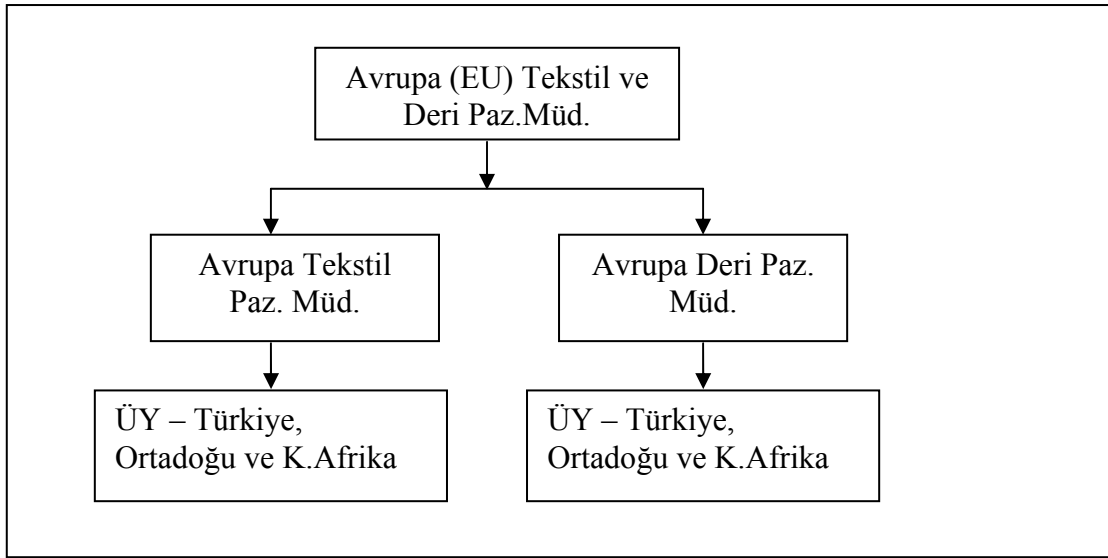
BCT MENA Ürün Yönetimi Organizasyon Şeması



BCT MENA'da ürün yönetimi faaliyetleri yalnızca üç ürün grubu altında yürütülmektedir. Şekil 20'de yer aldığı üzere, performans kimyasalları ana ürün grubunun altında yer alan ve BCT MENA'nın Dilovası'ndaki üretim tesislerinde üretimini de gerçekleştirdiği Deri, Tekstil ve Dispersiyon ürün gruplarında ürün yöneticileri görevlendirilmiştir. İş alanı ürün yöneticileri olarak bu bölümlerde görevlendirilmiş olan ürün yöneticileri, BCT MENA yapılanmasında Bölgesel Satış

Müdürü'ne bağlı olarak faaliyet göstermektedirler. Bölge içerisindeyse ilgili Deri, Tekstil ve Dispersiyon pazarlama müdürlerine bağlı olarak çalışmaktadırlar. Global yapılanma içerisinde ise ilgili alt ürün grubunun pazarlama müdürüne bağlı olarak faaliyet göstermektedirler.⁹¹

Şekil 20
BCT MENA'da Ürün Yöneticilerinin Uluslar Arası Yapılanması



3.3. Ürün Yönetimi Faaliyetleri

BASF Grubu'nda ürün yönetimi faaliyetleri ürün yöneticileri ve bağlı oldukları pazarlama birimleri dışında farklı bölümlerce de ele alınmaktadır. Ancak, sahip oldukları görev ve sorumluluklarla ürün yöneticileri ve pazarlama birimleri bu konuda en büyük paya sahiptir.

Bununla birlikte, grubun bünyesinde görev alan ürün yöneticilerinin görev sorumluluk alanları genellikle bölgeler bazında belirlenmiştir ve bölgelerdeki farklı pazar ortamlarına rağmen görev tanımları ve sorumlulukları benzerlikler taşımaktadır. Bu bağlamda, oluşturulan stratejilerin ve planların önemli kısmının global olduğu kadar bölgesel olarak da tasarlandığı anlaşılmaktadır.

⁹¹ Agün, Seda. Ürün Yöneticisi, BASF Türk Kimya San. Ve Tic. Ltd. Şti, "BCT MENA'da Ürün Yönetimi" konulu görüşme. 19 Temmuz 2006

Yeni ürün geliştirme ve ürün farklılaştırma gibi faaliyetler ise doğrudan birçok bölümden olduğu gibi ürün yönetim sisteminden alınan değerli pazar verileriyle yürütülmektedir.

3.3.1. Ürün Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

Site ve iş alanı ürün yöneticileri olarak iki farklı şekilde yapılanan ürün yönetim sisteminde, çalışanların görev ve sorumlulukları da ayrı ayrı ele alınmıştır. Bunlar birbirlerine benzer olmakla birlikte, aralarında pazar ve üretim yeri odaklı olarak önemli ayrımlar bulunmaktadır.

Bunlarla birlikte, bölgelerde ve alt bölgelerde yer alan ürün yöneticilerinin günlük faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Üretim planlarına destek verilmesi ve öncelikler konusunda ilgili birimlerin bilgilendirilmesi,
- Satış ve pazarlama bölümlerinden alınan verilerle aylık ve dönemsel satış öngörülerinin oluşturulması ve sipariş takibi,
- Stokların takibi,
- Maliyetlerin oluşturulması ve pazar verilerine göre fiyatların (global limitlerin dahilinde) ve fiyat listelerinin belirlenmesi,
- Ambalaj kararları ve problemleri konusunda gerekli koordinasyonun gerçekleştirilmesi,
- Kar-fiyat analizlerine göre kampanyaların planlanması, düzenlenmesi ve takip edilmesi,
- Müşteri ve bayi ziyaretleri, ürünler konusunda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi.

92

(a) Tesis Ürün Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

BASF Grubu'nda verbund (ağ merkezi) tipi üretim tesislerinin bulunduğu bölgelerde görevlendirilen tesis ürün yöneticilerinin görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi listelenmektedir:

⁹² Exner, Herbert, 19 Temmuz 2006

- Ürün maliyetlerinin kontrol edilmesi ve raporlanması, bölge içindeki farklı üretim tesislerindeki maliyetlerin toparlanması ve karşılaştırılması,
- Eldeki üretim maliyeti bilgilerine dayanarak üretimin başka tesislere kaydırılması için önerilerde bulunulması,
- Yatırım kararlarına katılım gösterilmesi ve grup içerisindeki ilgili birimlere bu önerilerin yayılması,
- Yeni ürün geliştirme ve ürün farklılaştırma, yenileme faaliyetlerine aktif katılım gösterilmesi,
- Kilit müşterilerin ürün hakkında bilgilendirilmesi ve uygulamalarına özel ihtiyaçların belirlenmesi, bu yönde geliştirici faaliyetlerde bulunulması amacıyla koordinasyon sağlanması,
- Bölge içerisindeki siparişlerin ve oluşturulan üretim planının takip edilmesi ve önceliklerin belirlenmesi, gerektiğinde bu önceliklerin ele alınması için müdahale edilmesi,
- Ürünlerin müşterilerin ihtiyaçlarına uygun ambalajlarının belirlenmesi ve çeşitliliğin sağlanması,
- Tedarik zincirinin bir parçası olarak hareket edilmesi; bu bağlamda satınalma, lojistik ve üretim bölümleriyle temin süreleri, stok miktarları, hammadde fiyatları gibi konularda aktif olarak bilgi paylaşımının sağlanması,
- Hammaddede veya üretimde kısıt olması durumunda müşterilerin alternatif ürünler için yönlendirilmesi,
- Bölgelerde ilgili yönlendirme, koordinasyon, teknik destek gibi konularda hizmet verilmesi, müşteri ziyaretlerinin gerçekleştirilmesi.⁹³

(b) İş Alanı Ürün Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Yerel/bölgesel ürün yöneticileri için temel görev ve sorumluluklar aşağıdaki gibi listelenmektedir:

- Satış, pazarlama ve laboratuvar bölümlerinden alınan bilgilerin desteğinde planlanan ve gerçekleşen maliyetlerin karşılaştırılması ve iş birimleri içerisinde gerçekleştirilen yerel üretimlerin optimize edilmesi,

⁹³ Exner, Herbert, 19 Temmuz 2006

- Ürünlerin farklı üretim tesislerinde üretilmesi üzere tavsiyelerde bulunmak ve bunun yanısıra satış ve pazarlama birimlerinden alınan verilerin ışığında bu ürünlerin üretimi konusunda önceliklerin belirlenmesi,
- Pazarlama talimatları dahilinde bölge dışından gelen ürünlerle yerel ürünlerin arasında bir çakışma olması durumunda öncelikli ürünlerin belirlenmesi ve kararlaştırılması,
- Bölgesel satış müdürlüklerinden alınacak destekleyici pazar bilgileriyle birlikte iş birimindeki üretim kaynaklarının belirlenmesi ve harekete geçirilmesi, kaynakların sürekli kullanımı amacıyla sabit bir düzene getirilmesi.
- Alt bölge içerisindeki ürün akışının (hammadde ve nihai ürün aşamasında) kontrol edilmesi ve optimize edilmesi. Bu amaçla bölge için belirlenmiş pazar planı ve belirlenen talimatlara uygun olarak çalışmaların yürütülmesi.
- Üretim kısıtı halinde öncelik verilecek ürünlere karar verilmesi
- Nihai ürünler için limit fiyat formüllerinin talimatlara ve üst bölgelerle koordinasyon içerisinde belirlenmesi ve duyurulması.
- Bütçeleme ve orta vadeli planlama faaliyetlerine katılım gösterilmesi.
- İş birimi için oluşturulan ürün odaklı bölgesel stratejilerin belirlenmesi aşamalarında görüş bildirilmesi ve tavsiyelerin yönlendirilmesi.
- Yatırım kararlarına katkıda bulunulması,
- Satış ve pazarlama birimlerine yeni ve farklılaştırılmış ürün fikirleri için destek verilmesi, pazara sunulmaları için gerekli düzenlemelerin yapılması, yerel pazarın geliştirilmesi için çaba sarf edilmesi
- Aylık ve dönemsel olarak ve yerel kontrol birimlerinden de yardım alınarak satışların, maliyetlerin ve diğer raporların hazırlanması,
- Aktif olarak proje yönetiminin yapılması ve projelerdeki önemli adımların takip edilmesi, kayıt altına alınması türünde faaliyetlerin koordine edilmesi, farklı bölgelerden gerçekleştirilecek ürün transferi projelerinin koordine edilmesi,
- Satış, pazarlama, üretim ve satınalma arasında düzenli ve doğru veri akışının sağlanması üzerine çalışılması, bu konuda sürekli olarak tavsiyelerin verilmesi,

- Haftalık üretim planlarının takip edilmesi ve oluşturulmasında gerekli katkının öncelikler ışığında sağlanması.⁹⁴

3.4. Ürün Stratejisi

BASF Grubu'nda ürün stratejisi gibi daha ziyade kurumsal nitelik taşıyan stratejiler merkezi Hong Kong'da bulunan Stratejik Pazarlama bölümü tarafından gerçekleştirilmektedir. Stratejik Pazarlama bölümü, doğrudan yönetim kuruluna bağlı, dolayısıyla organizasyon içerisinde yarı-özerk bir yapılanma olarak faaliyet göstermektedir.

Stratejik Pazarlama bölümünün ürünlerle ve kurumsal düzeyde birçok planlama faaliyeti içinde olmasına rağmen, bölgelerden ve alt bölgelerden ürün stratejilerinin oluşturulması için önemli katkılar almakta ve stratejik pazarlama bölümünün bu organizasyon seviyelerinde alınan kararları dikkate alması gerekmektedir. Uzun vadeli kar üzerine kurulu olan ürün stratejileri, belirli stratejik hedeflerin biraraya getirilmesi suretiyle oluşturulmaktadır.

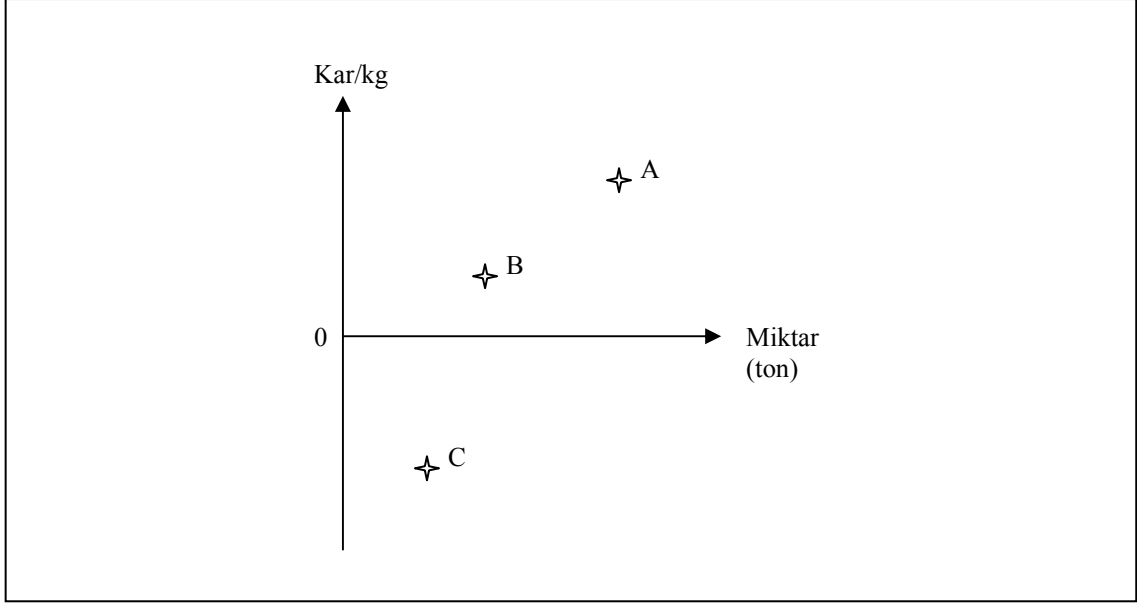
Tespit edilen ve uygulanan stratejik alternatifler ürünün kendisine ve üründen sağlanması beklenen faydayı gözönünde tutmakla birlikte, bölgelerin kendi pazarlarındaki hedeflerine uygun olarak oluşturulmaktadır. Bu amaçla bölgelerde görev yapan ürün yöneticileri ve pazarlama müdürlerinden destek alınmaktadır. Bölgelerde dönemsel olarak biraraya gelen ürün komitelerinde, seçilen stratejilerin uygulanması ve planlanan/gerçekleşen hedefler görüşülmektedir.

Bu amaçla sıklıkla başvuru alan veriler ürünün pazardaki konumu ve rakipleri, hammadde temin ve tedarik zinciri durumu, üretim sürecindeki avantajlar/dezavantajlar, satış ekiplerinin ve kalite laboratuvarlarının ürüne yaklaşımı gözönüne alınmaktadır.

Ürün stratejilerinin dönemsel olarak değerlendirilmesinde en sık uygulanan yöntemlerden biri karlılık-satış analizidir. Bu analizden yola çıkarak uygulanan stratejinin etkinliği ve stratejinin değiştirilmesi yönünde kararlar alınması sağlanmaktadır.

⁹⁴ Öner, Kerim. Ürün Yöneticisi, BASF Türk Kimya San. Ve Tic. Ltd. Şti, "BCT MENA'da Ürün Yönetimi" konulu görüşme. 19 Temmuz 2006

Şekil 21
Karlılık-Satış Analizi



Şekil 21’de görüldüğü üzere, ürün stratejileri örnek A ürününe yaklaştırmak üzere kurgulanmaktadır. Bu amaçla B gibi ürünlerin satışını artırmak için fiyatını düşürmek (dolayısıyla karlılığı artırmak) veya C ürününün üretim hattından çıkartılması veya karlılığını artıracak maliyet düşürücü önlemlerin alınması gündeme gelmektedir. Oluşturulacak strateji bu ürünlerin tablonun neresinde olması istendiğine göre kurgulanmaktadır.⁹⁵

3.5. Pazarlama Planı

BASF Grubu’nda pazarlama planları 1-3 yıllık zaman dilimlerinde geçerli olmak üzere, farklı ürün grupları için ihtiyaçlara göre ürün gamı veya doğrudan ürünler üzerinde yapılmaktadır. Grubun ürünlerinin pazar yerlerindeki geleceklerinin belirlenmesi, ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve rekabetçi konumlarını muhafaza etmek üzere hazırlanan pazarlama planları, aynı zamanda ürün ve pazar stratejilerinin nasıl uygulanacağını yazılı ifadesi olarak algılanmaktadır.

Pazarlama planlarının hazırlanması aynı zamanda aşağıdaki faydaları sağlamaktadır:

⁹⁵ Öner, Kerim, 19 Temmuz 2006

1. Yıllık promosyon, tanıtım, kampanya ve ilgili faaliyetlerin bütçelerinin oluşturulması,
2. Pazarlama ve satış ekibinin motivasyonu,
3. Pazarlama, satış ve ürün yöneticilerinin yıllık hedeflerinin belirlenmesi,
4. Ürün stratejisine yönelik kısa ve orta vadeli hedeflerin oluşturulması,
5. Üst seviye yönetim kademelerinin bilgilendirilmesi.

BCT MENA’da pazarlama planları pazarlama birimleri ve ağırlıklı ürün yöneticileri tarafından üst bölge yöneticileriyle koordinasyon içerisinde oluşturulmaktadır. Yürürlükte olan pazarlama planları sürekli olarak toplanan verilerle (satışlar, maliyetler, karlılık, pazar payı gibi) güncellenmekte ve dönemsel olarak hedeflenen/gerçekleşen analizleri gerçekleştirilmektedir. Bu analizlere uygun olarak ve üst bölgelerle koordinasyon içerisinde gerektiğinde revize edilmektedir. ⁹⁶

3.6. Yeni Ürünler ve Ürün Farklılaştırma

Yeni ürün çalışmaları ve ürün geliştirme faaliyetleri BASF Grubu’nda en önemli faaliyet alanlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu amaçla kurulmuş olan ürün geliştirme merkezlerinin yanısıra, grup içerisinde önem verilen rekabet merkezleri arasında asli görevleri araştırma-geliştirme faaliyetleri olan bölümler bulunmaktadır: Kimyasal Araştırma ve Mühendislik, Polimer Araştırmaları, Polimer Teknolojisi, Polimer Fiziği, Özel Kimyasallar Araştırmaları.

Yeni ürün ve ürün farklılaştırma alanlarında yaratıcılığın yanısıra yüksek ölçüde rekabetçi ve değişken kimya sektöründe çalışanların katkılarına yüksek öncelik tanınmaktadır. Bunlarla birlikte, yeni ürün çalışmalarında başarıya ulaşmak için, çalışma safhalarının başında pazar araştırması yapılması suretiyle planlanan ürünün müşterinin tam olarak istediği ürün olup olmadığı ve bu ürünün pazardaki yeriyle ilgili önemli veriler elde edilmektedir. [44]

Araştırma merkezleri ve verbund (ağ merkezi) üretim tesisleri dışında, yeni ürün çalışmaları bölgelerde kısıtlı olarak yürütülmektedir. Bölgelerde bu amaçla kurulmuş kısıtlı sayıda laboratuvar olmakla birlikte, yeni ürünün pazara sunulmadan önce

⁹⁶ Öner, Kerim, 19 Temmuz 2006

pazarlama müdürleri tarafından alt bölgelere tanıtılarak ürünün ilgili pazarda bir yeri olup olmayacağıyla ilgili veri toplanmaktadır.

BCT MENA’da ve benzeri alt bölgelerde daha ziyade ürün farklılaştırma çalışmaları yürütülmektedir. Bu durum özellikle pazardaki müşterilerin taleplerine uygun ürün değişiklikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu amaçla satış, pazarlama, üretim ve bunlara bağlı laboratuvarlarda müşterilerden bu yönde gelen talepler değerlendirilmektedir.

Ürün farklılaştırma çalışmalarında önemli yer tutan faaliyetlerden biri, kimya sektörüne özgü bir durum olarak “ürün karıştırma”dır. Müşterilerin ihtiyaçlarına uygun olarak basitçe farklı ürünlerin karıştırılması suretiyle elde edilen yeni ürünler, müşterilerin üretim adımlarının basitleştirilmesini ve tedarik zincirine katkıda bulunulması sağlanmaktadır.

Müşteriler tarafından talep edilmesi, rakiplerin faaliyetleri ve yeni pazar olanakları gözönünde tutularak, ürün yöneticilerinin sadece bölgeye veya bölgedeki ülkelerden birine hitap eden ürünler konusunda organizasyona öneriler sunması beklenmektedir. Gerektiği hallerde yalnızca kısıtlı bir bölgede satışa sunulmak üzere yeni veya farklılaştırılmış ürün çalışmaları yürütülebilmektedir. Burada yine BASF Grubu’nun bünyesinde faaliyet gösteren ürün geliştirme merkezleri hareket geçirilmekle birlikte, olası bölgesel üretim imkanlarının değerlendirilmesi amacıyla BCT MENA bölgesindeki üretim, laboratuvar ve satış birimlerinin ürün yöneticilerinin koordinasyonunda yeni/farklılaştırılmış ürün için projeyi yürütmesi sağlanmaktadır.

Ürün farklılaştırma çalışmalarının yanısıra, grup içerisinde kullanıma açılan ve ilgili bölgede pazar potansiyeli bulunan ürünlerin pazara sunulması çalışmalarında ürün yöneticileri önemli görevler üstlenmektedir. Bunların dışında, BASF Grubu’nun pazarda meydana gelen değişimlerin etkisiyle dünyanın belirli bölgelerinde sürdürdüğü üretimi farklı bölgelere kaydırması (product shifting) veya paylaşırması sözkonusu olabilmektedir. Bu ve bunun gibi yeni ürün, farklılaştırılmış ürün veya bölge için yeni ürün çalışmalarında yürütülen bütün faaliyetin ekseninde, ürün yöneticilerinden aşağıdaki çalışmaların yapılması beklenmektedir:

1. Deneme üretimlerinin gerçekleştirilmesi,
2. Müşterilere numune temin edilmesi,
3. Ürün maliyetlerinin belirlenmesi,

4. Fiyatlandırma,
5. Ambalaj seçeneklerinin belirlenmesi,
6. Tanıtım ve promosyon çalışmalarının belirlenmesi.⁹⁷

⁹⁷ Agün, Seda, 19 Temmuz 2006

SONUÇ

Bu çalışmada organizasyonlarda pazarlama faaliyetlerinin bir parçası olarak ürün yönetimi incelenmiş, bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu bir kimya firmasının ürün yönetimi sistemine olan yaklaşımı ele alınmıştır.

2005 yılında 42.745 milyon Avro ciroya ulaşan grup, dünyadaki ilk 500 firmanın yer aldığı ve yıllık olarak yayınlanan Fortune 500 sıralamasında kimya sektöründe birinci, genel sıralamada doksandördüncü sırada yer almayı başarmıştır. BASF’nin rakipleri Dow Chemical ve Bayer alt sıralarda, ancak kimya sektöründe ikinci ve üçüncü sıralarda yer almışlardır. BASF Grubu’nun yıllar içerisinde sürerek artan başarısında uygulamakta olduğu ürün yönetimi stratejisinin önemli katkısı bulunduğu değerlendirilmektedir.

Ortaya çıkan bulgularda, BASF Grubu’nda ürün yönetimi sisteminin pazara sunulan ürünlerin tamamının endüstriyel ürünler (kimyasallar, plastikler, performans ürünleri, zirai ve gıda ürünleri, petrol ürünleri) olmasına rağmen tüketici ürünler alanında faaliyet gösteren organizasyonlarda olduğu kadar ürün yönetimine oldukça büyük önem verdiği anlaşılmıştır.

Grubun sahip olduğu altı ana ürün grubu ele alındığında, ürün yönetimi konusunda oldukça esnek bir sistemi tercih ettiği gözlenmiştir. Ürün grubunun hitap ettiği pazar, müşteriye yakınlık, üretim tesisleri ve araştırma merkezleriyle olan irtibat seviyeleri gözetilerek ürün yönetim sistemleri ihtiyaçlar doğrultusunda yapılandırılmıştır. Bu çerçevede grubun içerisinde farklı ürün grupları için farklı ürün yönetimi yapılanmaları gözlenmektedir (ürünler için ürün yöneticileri, ürün grubu için ürün yöneticileri, pazar için ürün yöneticileri gibi).

Bunların yanısıra ve birçok uygulamadan farklı olarak “tesis ürün yöneticisi” kavramı ortaya atılmıştır. Müşterilere ve pazarlama, satış gibi bölümlere teknik destek veren bu ürün yöneticileri aynı zamanda verbund (ağ merkezi) olarak adlandırılan büyük üretim tesislerinde üretim planı, tedarik zinciri ve ürün geliştirme faaliyetlerinin içerisinde görevlendirilmektedir. İş alanı ürün yöneticilerinin aksine, tesis ürün yöneticileri daha fazla ürün ve teknik odaklı olarak faaliyet göstermektedirler. İş alanı ürün yöneticileri, bu çalışmada da anılan klasik tarzda ürün yöneticileri olarak ve pazar odaklı olarak yapılandırılmışlardır.

Dikkati çeken bir başka nokta, BASF Grubu'nda ürün yönetimi sisteminin hem ürün grupları ve ürünler bazında, hem de coğrafi bölgeler (Avrupa, Almanya, Kuzey Amerika, Asya-Pasifik, Güney Amerika, Afrika ve Ortadoğu) bazında yapılandırılmış olmasıdır. Uygulama küresel bazda dikkate alındığında, ortaya çıkabilecek organizasyonel karmaşayı önlemek amacıyla matriks yapılanmaya gidilmiştir. Bu kapsamda bölgelerde ve üretim tesislerinde yer alan ürün yöneticileri, bölgesel olarak üstlerindeki pazarlama müdürlerine bağlı faaliyet gösterdiği gibi, aynı zamanda merkezi olarak ürün gruplarının bağlı olduğu pazarlama müdürlerine raporlamaktadırlar. Bu uygulama karmaşayı azalttığı gibi, bölgeler arası iletişimi de mümkün kılmakta ve pazardan, müşterilerden temin edilen verilerin, taleplerin ve problemlerin merkezi olarak bildirilmesine ve gerekli önlemlerin alınmasına olanak sağlamaktadır.

Ancak dikkat çekilmesi gereken bir nokta site ürün yöneticileridir. Pazardan ziyade ürün odaklı olarak faaliyet gösteren bu çalışanlar, pazarlama odağından uzak oldukları için bölgelerde görev yapan iş alanı ürün yöneticilerinin önceliklerini belirlemek üzere davrandıklarında organizasyonda karışıklıkların ve iletişim hatalarının meydana gelmesi doğal karşılanmalıdır. Organizasyonda üst bölgelerde ve verbund (ağ merkezi) üretim tesislerinde görev yapan ürün yöneticilerinin alt bölgede görev yapan ürün yöneticileri üzerindeki müdahale hakları, çokbaşlılık probleminin ortaya çıkabilmesine sebep olabilmektedir.

Ürün yönetim sisteminin yapılanmasının yanısıra ürün yöneticileri için belirlenen görev tanımlarının da etkin olduğu anlaşılmaktadır. Ürün yöneticileri için hazırlanan ve özellikle ürün yöneticisinin koordinasyon ve iletişim yeteneklerini ön plana çıkartan tanımların varlığının yanısıra, ürünlerin fiyatlandırılması için sağlanan destek ve özellikle bölgeler arasında ürün kaydırması ve yatırım planlarına katkıda ve öneride bulunması konusunda görev verilmiş olması, sistemin pazarlama ve üretim arasında etkin bağlantıların kurulması güvenceye alınmıştır.

Grubun ürün yönetimi faaliyetleri konusunda ise pazarlama planları, ürün stratejisinin oluşturulması, uygulanması ve yeni ürün faaliyetleri ele alınmıştır. Pazarlama planlarının BASF Grubu'nda global bazda ele alınarak bölgesel ve yerel düzeye indirgenmesi, çokuluslu ve dolayısıyla birçok ülkede ve farklı pazarda faaliyet gösteren bir organizasyon için başarılı bulunmuştur. Ürünler veya ürün grupları için hazırlanan pazarlama planları oluşturulan ürün stratejileri doğrultusunda global çapta ve

bölgeler bazında ayrı ayrı tasarlanarak toptan bir stratejinin harekete geçirilmesini sağlamaktadır. Ancak, özellikle büyümekte olan pazarların daha dikkatle ele alınması ve bu bölgelerdeki etkinliğin artırılması yönünde alt bölgelerde veya doğrudan ülke pazarlarında oluşturulan pazarlama planlarına bu bölgelerde faaliyet gösteren ürün yöneticilerinin katkısının artırılmasının faydalı olacağı kanaatine varılmıştır. Böyle bir yapılanmanın pazarlama planının daha başarılı uygulanmasını sağlayacağı ve ürün grubunun toptan başarısı için daha etkin olacağı değerlendirilmektedir.

BASF Grubu'nda ürün stratejisi için çalışmalar ürün yönetimi sistemini de içine katmakla birlikte, merkezi olarak yürütülmektedir. Bu merkez Hong Kong, Çin'de kurulu olan Stratejik Yönetim Merkezi olarak adlandırılmaktadır ve doğrudan grubun yönetim kuruluna bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Grubun stratejik kararlarının ve ürün stratejilerinin merkezi olarak yürütülmesi, bünyesinde fazla sayılabilecek ürün grubu ve ürün bulunduğu gözönüne alındığında makul karşılanmalıdır. Bununla birlikte, ürün gruplarına ve ürünlere bölgeler bazında bakılmasından ziyade tepeden ve merkezi olarak bakılmasının faydaları bulunduğu değerlendirilmektedir. Buna rağmen, stratejilerin oluşturulmasında bölgelerin ve bunların içinde yer aldığı ürün yöneticilerinden toplanan verilerle yürütülmektedir. Ürün yönetim sisteminin temel olarak görevi, oluşturulan ürün stratejisinin yürütülmesini sağlamak ve dönemsel gözden geçirme çalışmaları esnasında olası değişiklikler, yenilikler veya pazarda ortaya çıkabilecek durumlar için bu merkeze veri sağlamak şeklinde tanımlanmaktadır.

Yeni ürün ve farklılaştırılmış ürün alanında oldukça yoğun faaliyet bulunan BASF Grubu'nda ürün yöneticilerine tanımlanan görev, proje gruplarında koordinasyon, pazar verilerinin toplanması ve proje öncesinde değerlendirmeye sunulması ve ürünün pazara sunumundan önce, sırasında ve sonrasında tanımlanan görevler olarak ortaya çıkmaktadır. Pazarın yeterince büyük ve iştahlı olduğu, aynı zamanda BASF Grubu'nun araştırma geliştirme grupları veya laboratuvarlarının bulunduğu bölgelerde ürün yöneticileri için tanımlanan bu görevler daha belirgin olmaktadır.

Ürün geliştirme faaliyetlerinin düşük olduğu bölgelerde ürün yöneticilerinin odakları daha ziyade müşteri talepleri ve pazar tepkileri doğrultusunda farklılaştırılmış ürünler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aynı zamanda bölgedeki Pazar için yeni ürünler de ilgi alanı içerisinde yer almaktadır. Bu noktada ürün yöneticilerinin pazara sunum

öncesi, sırasında ve sonrasında yürütmesi gereken daha az faaliyet bulunmaktadır. Buna rağmen yeni ürün için maliyet, fiyatlandırma, promosyon, kampanyalar, satış ve pazarlama ekibinin yeni ürünler için eğitilmesi ve motive edilmesi yönünde önemli faaliyetler yürütülmektedir.

BASF Grubu ve Türkiye'deki uzantısı konusunda yapılan bu çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren birçok orta ve büyük boyuttaki işletme için örnek teşkil edecek durumdadır. Bunun yanı sıra Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmeler ve Türkiye merkezli olup yurtdışında faaliyet gösteren firmalar için yol gösterici niteliğe sahiptir. Ürün yönetimi sistemi tüketici ürünler alanında faaliyet gösteren işletmelerde daha fazla ilgi görmektedir. Buna rağmen, tamamı endüstriyel ürünlerden ibaret olan ürün gamını çok sayıda ülkede ve birçok bölgede rekabet edebilir halde tutmak için ürün yönetimi sisteminin etkin olarak kullanıldığı işletmelerden biri BASF Grubu'dur.

Organizasyonlarda ürün yönetimi sisteminin uygulanması, ürünlerin yerel ve uluslararası pazarlarda etkin olarak rekabet edebilmesi için önemli bir adımdır. Esnek ve organizasyonun sahip olduğu ürün gamına göre görev ve tanımları kolaylıkla değiştirilebilen ürün yönetimi sistemi, işletmenin pazardaki yeri ve işletmenin ihtiyaçlarına uygun olarak yapılandırılarak işletmelere önemli kolaylıklar sağlayabilmektedir.

KAYNAKÇA

1. Ames, B.Charles, Keys To Successful Product Planning, **Business Horizons**, Vol.9, No.2, s.49-58, 1966
2. Baker, Michael / Hart, Susan, **Marketing and Competitive Success**, New York: P. Allan, 1989
3. Baker, Michael / Hart, Susan, **Product Strategy and Management**, Prentice Hall, 1999
4. Bart, Christopher B., Product Strategy and Formal Structure, **Strategic Management Journal**, 1986
5. BASF Grubu, **BASF At A Glance: Who We Are and Where We Come From**, 2006
6. BASF Grubu, **BASF in Brief**, <http://www.corporate.basf.com/en/investor-ueberblick/?id=Rhcjn8mQbbcp3HD>, 01 Haziran 2006
7. BASF Grubu, **BASF's Sales by Customer Industry**, http://www.corporate.basf.com/en/ueberuns/profil/kundenbranchen.htm?id=cJyQs8x20bcp-*Q, 14 Temmuz 2006
8. Cook, H.E., **Product Management: Value, Quality, Cost, Price, Profits and Organization**, New York: Chapman & Hall, 1997
9. Crawford, C. Merle / Di Benedetto, C. Anthony, **New Products Management**, McGraw Hill, 2000
10. Doyle P., **The Realities of the Product Life Cycle**, **Quarterly Review of Marketing**, 1976
11. Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003
12. Fortune's Global 500-2006, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2006/index.html>, 24 Temmuz 2006

13. Gorchels, Linda, **The Product Manager's Field Guide: Practical Tools, Exercises and Resources For Improved Product Management**, McGraw-Hill, 2003
14. Grupp, Hariolf / Maital Shlomo, with contributions from Frenkel, Ammon, **Managing New Product Development and Innovation: A Microeconomic Toolbox**, Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar, 2001
15. Hehman, D. Raymond, **Product Management: Marketing in a Changing Environment**, Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1984
16. Hogan, John E., Lemon, Katherine N., Rust, Roland T., **Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing**, Journal of Service Research, Volume 5, No.1, 4-12, 2002
17. Homburg C., P.Workman J., Jensen O., **Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure**, 2000
18. Iyer, Ganesh / Soberman, David, Markets for Product Modification Information, **Marketing Science**, Vol.19, No.3, (Summer 2000), s.203-225
19. Kenneth, A.Crow, **Improving Time-To-Market Through Planning And Resource Management**, DRM Associates, 1997
20. Kotler, Philip, **Marketing Management**, 10.Basım, New Jersey, 2001
21. Kotler, Philip / Armstrong, Gary, **Principles of Marketing**, 4th Edition, Prentice Hall Inc., 1989
22. Lang Michael, "BASF Bulletin: Two Initiatives, One Goal", 23 Mayıs 2006
23. Leary, Thomas B., A Second Look At Category Management, **American Antitrust Institute's Roundtable Discussion on Antitrust and Category Captains**, Washington, D.C., 23 Haziran 2003
24. Lehmann, Donald R., "It's New But is it Good?" New Product Development and Macromarketing, **Journal of Macromarketing**, Vol.26, No.1, June 2006, s.8-16
25. Lehmann, Donald R. / Winer, Russel S., **Product Management**, Imprint Chicago: Irwin, 1997
26. Manning, Tony, **Making Sense of Strategy**, Amacom, 2002
27. Mert Altan, Işıltan Ayselgil, Şaban Barutçu, Olcay Aşkar, **Pazarlama Dersi Dönem Projesi**, 2004
28. Mucuk, İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, 13.Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001

29. Palich, Leslie E., Gomez-Mejia, Luis R., **A Theory of Global Strategy and Firm Efficencies: Considering the Effects of Cultural Diversity**, Journal of Management, Vol.25, No.4, 587-606, 1999
30. Pezzulo, Mary Ann, Marketing for Bankers, **American Bankers Association**, 1982, s.32
31. Product Life Cycle / New Product Management, Lecture Notes, **The University of Texas at Dallas**, 2005
32. Schmidt, Jeffrey B. / Calantone, Roger J., Escalation of Commitment During New Product Development, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 30, No.2, s.103-118, 2002
33. Slater, Stanley F. ve Narver, John C., Market-Oriented is More Than Being Customer-Led, **Strategic Management Journal**, Vol.20, No.12, December 1999, s.1165-1168
34. Sutton, Howard, The Marketing Plan in the 1990's, **New York: The Conference Board**, 1990
35. V.Krishnan, Karl / Ulrich, T., Product Development Decisions: A Review of the Literature, **Management Science**, Vol.47, No.1, 2001 s.1-21
36. Windly, Philip J., The Discipline of Product Management, **Utah Gov.**, 2002
37. Zook, Chris, **Profit From The Core**, Harvard Business School Press, 2001

KİŞİSEL GÖRÜŞMELER

1. Agün, Seda. Ürün Yöneticisi, BASF Türk Kimya San. Ve Tic. Ltd. Şti, “BCT MENA’da Ürün Yönetimi” konulu görüşme. 19 Temmuz 2006
2. Exner, Herbert. (herbert.exner@basf.com), Questions on Product Management.in the BASF Group, Kişisel e-posta [erkin.ataman@basf.com], 19 Temmuz 2006
3. Öner, Kerim. Ürün Yöneticisi, BASF Türk Kimya San. Ve Tic. Ltd. Şti, “BCT MENA’da Ürün Yönetimi” konulu görüşme. 19 Temmuz 2006