



New product development and product launch strategies

Yeni ürün geliştirme ve lansman stratejileri

Filiz Bozkurt Bekoğlu¹
Ahu Ergen²

Abstract

In today's highly competitive environment, a balanced product portfolio, success in new product development and product launch are important factors for the sustainability of organizations. The aim of the study is to reveal the right product launch steps for the companies through theory and case study. In the study, new product development and product launch strategies are first investigated theoretically. Afterwards, a successful product series launch case from cosmetics sector is analyzed. In this exploratory research, the secondary data is collected via literature review. Primary data is collected via in-depth interview. It is found that marketing research and market test can be evaluated as critical success factors in new product launch.

Keywords: New product development; new product launch; marketing strategies; competition; case study

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

Giriş

Günümüzde, pazar koşulları ve iş yapma şekilleri artan rekabetin etkisiyle önemli ölçüde değişmiş, ürünlerin yaşam süreleri kısalmıştır. “Ne üretirsem satarım” yaklaşımı, yerini önce ürün odaklı, daha sonra tüketici odaklı bir yaklaşıma bırakmıştır. Günümüzde tüketiciler seçenekleri değerlendirmekte ve kendilerine daha cazip bir öneri sunulduğunda başka ürüne/markaya yönelebilmektedirler. İşletmelerin bu yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için yeni ürün ve yeni pazar fırsatlarını değerlendirmeleri ve tüketici beklentilerini karşılayan, dengeli bir ürün portföyüne sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Bu dengeyi korumak için, bir yandan yeni ürünler geliştirirken, bir yandan da ömrünü tamamlamış ürünlerin pazardan çekilmesi gerekmektedir.

Özet

Dengeli bir ürün portföyü, yeni ürün geliştirme ve lansman başarısı artan rekabet ortamında işletmelerin devamlılığını sağlayan önemli faktörlerdir. Çalışmanın amacı lansmanda firmaları başarıya götüren adımları teori ve vaka üzerinden ortaya koymaktır. Bu çalışmada yeni ürün geliştirme ve lansman stratejileri önce teorik olarak araştırılmış, ardından kozmetik sektöründen bir ürün serisinin lansman başarısı vaka üzerinden incelenmiştir. Keşifsel türdeki araştırmada ikincil veriler literatürden, birincil veriler ise derinlemesine mülakat ile elde edilmiştir. Pazarlama araştırması ve pazar testinin yeni ürün lansmanında kritik başarı faktörü olarak değerlendirilebileceği bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yeni ürün geliştirme; yeni ürün lansmanı; pazarlama stratejileri; rekabet; vaka analizi

¹Assist. Prof. Dr., Doğu University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, fbozkurt@dogus.edu.tr

²Assist. Prof. Dr., Bahçeşehir University, Vocational School, Department of Marketing and Advertising, ahu.ergen@vs.bahcesehir.edu.tr

İşletmeler yeni ürün geliştirme ve pazara sunma konusunda farklı stratejiler benimsemektedirler. Bu farklılıklar; kurumsal stratejiler, firmanın ürün portföyü, yeni ürünlerin niteliği, pazar koşulları ve kurumun becerileri gibi birçok faktörden kaynaklanmaktadır. Yeni ürün geliştirme ve lansman stratejilerinin ele alındığı ve teorik yaklaşımlarla sektörel bir uygulamanın karşılaştırıldığı bu çalışmada, öncelikle konuyla ilgili literatür taranmış, ardından kozmetik sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın pazara sunduğu renkli kozmetik ürün serisinin lansman süreci ile ilgili örnek olay incelenmiştir.

Yeni Ürün Kavramı

Yeni ürün, pazara daha önce sunulmamış ticari mal veya hizmetleri ifade etmektedir. Ancak yeni ürünlerin kuruma değer katabilmesi, yeni ürün geliştirme sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesine ve yapılan lansmanın başarısına bağlıdır. Bir çok sektörde, ürün portföyüne yeni ürünler eklemek için iki alternatif yaklaşım söz konusudur. Bunlardan birincisi *satın almalar*, ikincisi ise kurum içinde *yeni ürün geliştirmedir*. Literatürde yeni ürünlerle ilgili farklı sınıflandırmalar yer alsa da, çoğu yaklaşım birbirine benzemektedir. Bu sınıflandırmalardan en bilineni Amerikalı danışmanlık firması Booz Allen Hamilton Inc.(1982) tarafından önerilen ve yeni ürünleri; dünya için yeni ürünler, işletme için yeni ürünler, mevcut ürün hatlarına eklemeler, mevcut ürünlerin geliştirilmesi ya da revizyonu, yeniden konumlandırma ve maliyet düşürme olmak üzere altı gruba ayıran sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmaya giren ürünlerin %50'sini mevcut ürün hatlarına eklemeler ve geliştirilmiş ürünler oluştururken, dünya için yeni ürünlerin oranı ise %10 düzeyindedir (Aktaran Garcia 2014:16). Birçok kaynakta yer alan diğer bir yaygın sınıflandırmaya göre ise yeni ürünler; *yenilikçi ürün*, *geliştirilmiş ürün* ve *ben de varım* (me too) ürünleri şeklinde sınıflandırılmaktadır. Yeni ürünlerin; işletmeye göre yeni ürünler ve pazara göre yeni ürünler olarak da sınıflandırıldığı görülmektedir (Tablo 1). Bu yaklaşımda ürün; işletme için yeni ise *yeni ürün*, hem işletme hem pazar için yeniyse *icat* olarak tanımlanmaktadır (Torlak ve Altunışık, 2012:230).

Tablo 1. Yeni ürün sınıflandırması

	İşletme için yeni	İşletme için yeni değil
Pazar için yeni	İcatlar	Yeni Pazarlar
Pazar için yeni değil	Yeni ürünler	Mevcut ürünler

Kaynak: Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (2012). *Pazarlama Stratejileri, Yönetmelik Bir Yaklaşım*. 2. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

İslamoğlu (2013, s.353) ise bugünün rekabetini belirleyen faktörlerden birinin yeni ürün kararları olduğunu vurgularken, bu ürünleri üçe ayırmıştır: (i) icat anlamında yeni ürün (ii) Pazar için yeni ürün (iii) işletme için yeni ürün.

Yeni Ürün Stratejileri

Ansoff'un yoğun büyüme stratejilerini ele aldığı matrise göre (Tek, 2009:85), yeni ürünlerle büyüme; ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme olmak üzere iki strateji ile mümkündür. Diğer bir yeni ürün stratejisi ise ürün farklılaştırma.

Ürün geliştirme: Bu stratejide işletme, mevcut pazarlara yeni ya da geliştirilmiş ürünler sunmaktadır. Bu strateji, yeni ürün özellikleri ekleme, ürünü geliştirme, renk, ses, koku vb. özelliklerini değiştirme, büyütme, küçültme, ikame ürün geliştirme, yeniden düzenleme ve kalite farklılıkları yaratma gibi farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Nescafe'nin tek kullanımlık poşetleri,

Sana margarinin ambalajını değiştirmesi, Gilette firmasının Mach 3 markasını çıkarması gibi (Tek ve Özgül 2013:204).

Ürün çeşitlendirme: Bu stratejide işletme yeni pazarlara ve ürünlere yönelmektedir. Ürün çeşitlendirme; konsantrik (mevcut ürün hattına benzer teknoloji ve/veya pazarlama yaklaşımlarının kullanılabilmesi ürünler eklenmesi (örneğin Vestel mağazalarında HP ürünlerinin satılması), yatay (teknolojik olarak mevcut ürünlerle ilişkili olmasa da mevcut tüketicilere hitap edecek ürünler geliştirilmesi, örneğin Mc. Donalds restoranlarında hamburgerin yanı sıra balık, dondurma gibi ürünlerin satılması) ya da konglomeratif (işletmenin ürün portföyüne mevcut teknoloji, ürün veya pazarları ile hiçbir ilişkisi olmayan ürünler eklemesi) olabilmektedir. Konglomeratif çeşitlendirme holding türü işletmelerde sıklıkla uygulanan bir stratejidir. Örneğin, otelcilik yapan bir işletmenin gıda sektöründe de faaliyet göstermeye başlaması gibi (Tek ve Özgül 2013:204).

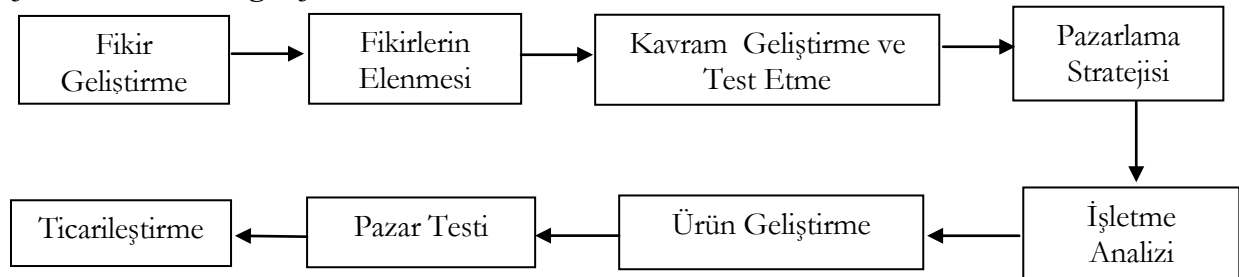
Ürün farklılaştırma: Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, pazardaki rakiplere göre belirgin farklılık yaratarak avantaj sağlamaya çalışmaktadırlar. Bazı alanlarda farklılaşmak zorken (aspirin, tavuk, çelik) bazı alanlarda daha kolaydır (otomobil, ticari binalar, mobilya). İşletmeler farklılaştırma amacıyla ürünün formunu değiştirebilir, farklı özellikler ekleyebilir, kişiye özel yapabilir ya da ürünün performansını geliştirebilir (Kotler ve Keller, 2012: 350). Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, tüketiciler için değerli olan kriterlerde rakiplerinden farklı ürün ve hizmetler sunmak için güçlü yanlarını ve yetkinliklerini kullanırlar (Hooley vd, 2008: 45). Burada tüketicinin söz konusu farklılığı algılaması ve değerli bulması önemlidir. Dolayısıyla işletmelerin tüketici odaklı çizgiden uzaklaşmaması ve ürünlerini farklılaştırırken, tüketiciyle iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Farklılaştırma ürün ve hizmetin yanı sıra fiyat, dağıtım, tutundurma gibi pazarlama karmasının diğer unsurlarıyla ilgili de olabilir.

Kotler ve Keller'a (2009:362-363, 366) göre ürün farklılaştırma şekil, özellikler, dayanıklılık, uyumluluk, tamir edilebilirlik, stil, güvenilirlik, performans ve isteğe göre uyarılma şeklinde gerçekleşmektedir. Hizmetler ise sipariş kolaylığı, müşteri danışmanlığı, montaj, teslimat ve iade, eğitim, bakım ve tamir ile farklılaşabilmektedir.

Yeni Ürün Geliştirme Süreci

Yeni ürün geliştirme süreci, ürün fikirlerinin geliştirilmesi, ürünün tasarlanması, test etme ve pazara sunma gibi birbirini takip eden karar aşamalarından oluşmaktadır (Cooper, 1990: 44). Daha detaylı bir yaklaşımda ise (Şekil 1), fikir geliştirme, fikirlerin elenmesi, kavram geliştirme ve test etme, pazarlama stratejisi geliştirme, işletme analizi, ürün geliştirme, pazar testi ve ticarileştirme gibi aşamalar yer almaktadır (Karafakioğlu, 2005, s.142). Bu sistemin girdileri; yeni fikirler ve pazardaki ihtiyaçlar, sistemin bileşenleri mühendisler ve pazarlamacılar, çıktılar ise yeni ürünlerdir (Clark ve Wheelwright, 1993). Sürecin aşamaları arasında belirli karar noktaları vardır ki bu noktalarda bir önceki aşamanın çıktısı değerlendirilmektedir. Bu sistematik yaklaşım, sürecin karmaşık yapısını algılamayı ve organize etmeyi kolaylaştırmaktadır (Clift ve Vandenbosch, 1999).

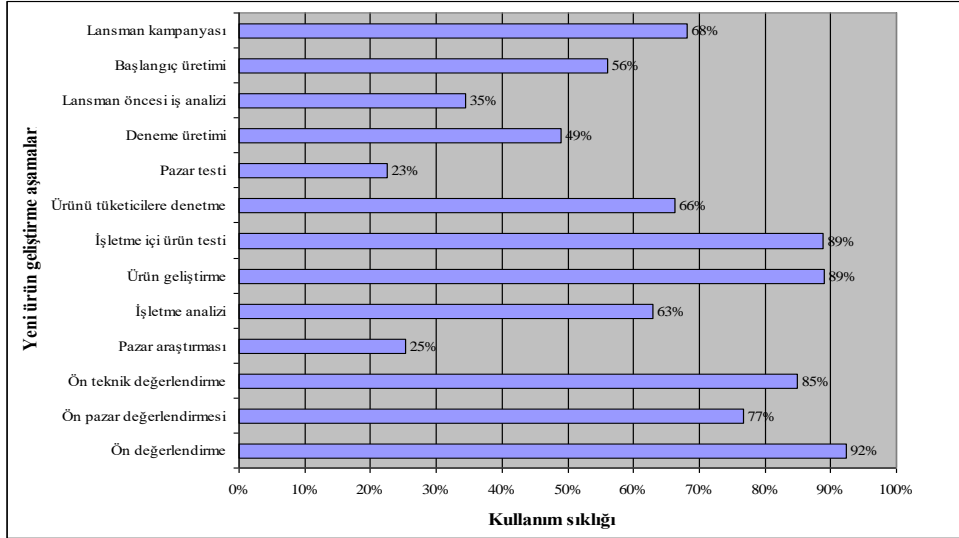
Şekil 1: Yeni ürün geliştirme süreci



Kaynak: Karafakioğlu, M. (2005). *Pazarlama İlkeleri*. Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Şekil 2’de yer alan, literatürdeki yeni ürün geliştirme sürecindeki aşamaların firmalarca ne oranda kullanıldığını inceleyen çalışmada pazar araştırması, pazar testi ve lansman öncesi iş analizinin kullanım sıklığının oldukça düşük olduğu görülmektedir (Cooper ve Kleinschmidt, 1986:75). Pazarlamada stratejik yaklaşımın öneminin her geçen gün arttığı bir ortamda, başarısızlık riskini azaltmak için daha kapsamlı bir ön değerlendirme yapılması kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Şekil 2. Yeni ürün geliştirme aşamalarının kullanım sıklığı



Kaynak: Cooper, R.G. ve Kleinschmidt, E.J. (1986). An Investigation into the New Product Process: Steps, Deficiencies and Impact. *Journal of Product Innovation Management*, 3, 71-85.

Firmalar yeni ürün geliştirme aşamalarının tümünü titizlikle yürütüyor olsalar da yeni ürün geliştirme yine de riskli bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bu alandaki çalışmalar, yeni ürünlerin önemli bir kısmının başarısız olduğuna dikkat çekmektedir (Adams, 2007:2). Yeni ürünlerle ilgili başarısızlık riski 80’li yıllardan sonra hızla artmaya başlamıştır. Buna gerekçe olarak; tüketicilerin her geçen gün daha talepkar ve seçici olması, pazarların daha fazla bölünmesi, ürün yaşam eğrilerinin kısılması, araçların beklentilerinin artması, teknolojinin hızla gelişmesi ve rekabetin artması gösterilmektedir (Wilson ve Gilligan, 2005:512). Yeni ürün geliştirmede en kötü senaryo sadece yeni ürünün başarısız olması değil, bu girişimin aynı zamanda ana markanın imajına zarar verme ihtimalidir (Kotler ve Keller, 2009:300). Cooper (1990: 45)’a göre yeni ürün geliştirme sürecinin başarılı olması için kurumun stratejik bir bakış açısına, etkin bir pazarlama bilgi sistemine ve iyi bir araştırma geliştirme departmanına sahip olması gerekmektedir. Pazarlama bilgi sistemi yardımıyla gelişmeleri takip eden işletme, pazardaki boşlukları ve tüketici ihtiyaçlarını değerlendirerek, yeni ürün fırsatlarını belirler ve Ar-Ge bölümünden bu konu üzerinde çalışmasını talep eder.

Yeni ürün geliştirmede, yeni ürün fikirleri işletme çalışanları, tedarikçiler, rakip uygulamaları, AR-GE ve tüketiciler gibi farklı kaynaklardan elde edilebilmektedir. Philip Kotler “Drawing new ideas from your customers” (2007) adlı yazısında (Kotler ve Keller, 2009:617) yeni ürün fikirlerini bulma konusunda işletmelere aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır:

- (i) Müşterilerinizin ürünlerinizi nasıl kullandığını gözlemleyin. Böylelikle nasıl iyileştirmeler yapılacağı öğrenilebilir.
- (ii) Müşterilere ürünlerle ilgili yaşadıkları sorunları sorun.
- (iii) Müşterilere hayal ettikleri ürünleri sorun.
- (iv) Kurumun yeni ürün fikirlerine danışmanlık yapacak bir müşteri danışma komitesi kurun
- (v) Yeni ürün fikirleri için internetten /forum, blog vb. faydalanın
- (vi) Bir marka topluluğu kurarak ürünler hakkında tartışacak markaseverler için platform oluşturun
- (vii)

Müşterileri ürünlerin iyileştirilmesine yönelik fikir beyan etme konusunda cesaretlendirin ve harekete geçirin.

Chang (2016:61) ise şirketlerin yeni ürün geliştirme süreçlerine müşteri katılımının sağlanıp sağlanmamasına yönelik yaptığı ampirik araştırmada, özellikle düşük teknoloji B2B endüstrilerde ve gelişmekte olan ülkelerdeki şirketlerde, müşterilerin bu sürece aktif olarak dahil edilmelerini önermektedir. Ne var ki bu her endüstrideki her tür firma için geçerli olmamaktadır.

Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Kullanılabilecek Stratejik Araçlar

Kurumlar yaşam eğrilerini tamamlayan ürünleri pazardan çekirken yenilerini pazara sunmakta, böylece ürünler yaşam seyirlerini tamamlasa da, kurumlar varlıklarını sürdürebilmektedir. Bu nedenle ürünlerin kuruma katkısı üzerinde belirleyici bir role sahip olan *ürün yaşam eğrisi* ve kurumlara dengeli bir ürün portföyü oluşturma konusunda rehberlik eden *portföy matrisleri* yol gösterici stratejik araçlardır.

Ürün Yaşam Eğrisi: Ürün yaşam eğrisi; giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Ürün yaşam eğrisindeki ilk aşama, ürünün pazara sunulduğu ve tüketicilerle bulunduğu giriş aşamasıdır. Bu dönemde ürünler tamamen ya da kısmen yenidir. Tüketiciler ürünü tanımamaktadır. Dolayısıyla pazarda belirsizlik sözkonusudur. Dağıtım kanalı ya baştan kurulacak, ya da mevcut dağıtım kanallarından biri kullanılacaktır. Ürünün giriş dönemi moda ürünlerde çok kısa sürebilmektedir (Torlak ve Altunışık, 2012:228). Ürün yaşam eğrisinin giriş döneminde yaşanan problemler ve çözüm yolları, işletmenin durumuna, ürünün yenilik derecesine, mal veya hizmet ağırlıklı olmasına, tüketim ürünü ya da endüstriyel bir ürün olmasına göre farklılık göstermektedir.

Portföy Matrisleri: Morgan ve Rego (2009: 69)'ya göre işletmeler pazara sundukları ürünlerin yaşam seyrinin yanısıra, ürün portföylerini de gözden geçirmelidirler. Bu konuda yapılan bir araştırma, bir işletmenin ürün portföyüyle ilgili kararlarının, firmanın pazarlama ve finansal performansı üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Ürün portföyünün yönetimi, yeni ürün geliştirme ve pazara sunma, mevcut ürünü büyütme, pazardan çekilme gibi farklı stratejileri bir arada uygulamayı gerektirir. Bu konuda yöneticilere yardımcı olmak için birçok model geliştirilmiştir (Tablo 2). Tüm bu modellerde temel amaç, işletmenin ürün portföyünde yer alan ürünleri bir bütünlük içinde görebilmek, portföy içinde buldukları noktalara göre strateji belirleyebilmek ve varsa ürün portföyündeki dengesizlikleri tespit edebilmektir.

Tablo 2. Portföy yönetimi için geliştirilen modellerin karşılaştırması

	Değişkenler	Özellikler	Avantajlar	Faydalar
Boston Danışma Grubu Matrisi 1971	Pazar büyüme oranı Göreceli pazar payı 2x2 matris	SİB'ler; soru işaretleri, yıldızlar, sağmal inekler ve köpekler şeklinde sınıflandırılıyor	Her SİB'i ayrı bir kar merkez olarak alıyor, portföy dengesinin olumlu mu olumsuz mu olduğunu gösteriyor	Ürünlerin portföy içinde durduğu noktaya göre daha doğru stratejiler belirlenmesini mümkün kılıyor
GE çok faktörlü portföy modeli 1975	Pazarın çekiciliği SİB'in rekabet gücü 3x3 matris	SİB'ler üç stratejik yöne göre ayrılıyor Yatırım yap Seçerek yönet Sağ-pazardan çek	Portföydeki SİB'leri gidecekleri yöne göre sınıflandırıyor. Matristeki her hücre farklı bir yönetim ve yatırım düzeyine işaret ediyor	Bu değerlendirme daha pazar odaklı yorum yapılmasına imkan tanıyor. SİB güçlü, pazar çekici değilse kurum buraya yatırımın israf olacağını biliyor

Shell Yönlendirici Politika Matrisi 1978	Kurumun rekabet gücü Pazarın olası karlılığı 3x3 matris	SİB'leri dokuz ayrı stratejik alternatife göre sınıflandırıyor	Portföydeki SİB'leri dokuz ayrı stratejik alternatife göre sınıflandırıyor, strateji seçiminde rehberlik ediyor	İşletme, portföydeki ürünleri nasıl yöneteceğini görebiliyor ve kaynaklarını daha verimli kullanabiliyor
Abel ve Hammond Matrisi 1979	Pazarın çekiciliği Rekabet gücü 3x3 matris	Modeldeki değişkenler GE ve Shell matrisleriyle benzerlik gösteriyor	Portföydeki SİB'leri dokuz stratejik alternatife göre sınıflandırıyor, strateji seçiminde rehberlik ediyor	Göreceli yatırım fırsatlarını belirlemeye yardımcı oluyor
Arthur D. Little Matrisi 1974	Sektörün olgunluğu Rekabetçi güç 4x5 matris	Sektörün olgunluğu ürün yaşam eğrisindeki aşamalara göre, rekabetçi güç de zayıftan dominantaya göre sınıflandırılıyor	Rekabetçi pozisyon sadece pazar payına bağlı olmadığından rekabet ekonomisi ve teknoloji de değerlendiriliyor	Kurumun uygulayabileceği stratejileri daha geniş bir yelpazede ele alıyor

Kaynak: Wilson, R., Gillagn, C. ve Pearson, D. (1995: 227-236). *Strategic Marketing Management*. Butterworth Hein. Ltd.'dan uyarlanmıştır.

Birçok kaynakta farklı portföy analiz modellerinden stratejik bir araç olarak bahsedilmekle birlikte, bu modellere yönelik eleştiriler de yer almaktadır. Portföy analizi sırasında yapılan en büyük hata, her stratejik iş biriminin (SİB) belirli oranda büyümesi ve getiri sağlaması konusundaki beklentidir. Bu modeller kimi zaman işletmeleri, mevcut işleri ihmal ederek, pazar payı artırmaya ve büyüyen, cazip pazarlara girmeye yönlendirebilmektedir. Birçok stratejik iş biriminin matrisin orta bölümüne düşmesi muhtemeldir ve bu da gerçek stratejinin ne olması gerektiği konusundaki kararı güçleştirecek bir unsurdur (Kotler, 1988:46). Mc Donald ve Wilson (1990: 2); BDG matrisi, Shell Matrisi gibi modellerin pratik yaşamda çok fazla bilinmediğine ve kullanılmadığına dikkat çekmiştir. Udo-Imeh ve arkadaşları (2012:101) ise, portföy analizlerine yönelik eleştirilerin yanlış beklentilerle ilgili olduğunu belirtmiş ve stratejistlerin bu modelleri hangi stratejinin uygulanacağını gösteren birer araç olarak değil, kendilerine karar alma aşamasında veri sağlayacak yaklaşımlar olarak görmeleri gerektiğini savunmuştur.

Lansman Döneminde Uygulanabilecek Stratejiler

Yeni ürün geliştirme sürecinin son aşaması olan ticarileştirme , lansman olarak adlandırılmaktadır. Bu aşama, ürünlerin pazara sunulmasıyla ilgili tüm strateji ve taktikleri kapsamaktadır. Geliştirilen her ürünün lansmanı yöneticiler için stratejik bir karardır. Bu kararlar alınırken, lansmanın hangi ürün için, ne zaman, nerede, neden ve nasıl yapılacağına ilişkin sorular cevaplandırılmaktadır. İşletmeler lansman dönemi stratejilerini belirlerken pazarlama literatüründe yaygın olarak benimsenen temel stratejileri kullanabilecekleri gibi, lansman dönemi için tanımlanmış alternatif stratejilerden de faydalanabilmektedirler.

Alternatif Lansman Stratejileri

Lansman dönemi yeni ürün geliştirme sürecinin başarıya ulaşmasında önemli rol oynadığından, literatürde lansman döneminin ihtiyaçlarını karşılamak üzere geliştirilen stratejiler de yer almaktadır. Biggadike (1979) üç tip pazara giriş stratejisi tanımlamıştır (aktaran Tidd, 2010:145)

- **Agresif giriş stratejileri:** Yüksek satış, reklam ve tutundurma harcaması, yeni dağıtım kanalları, düşük fiyat ve göreceli düşük kalite
- **Geniş bir portföyle pazara giriş:** Geniş bir ürün hattı ve farklı müşteri gruplarına odaklanma
- **Lüks giriş stratejisi:** Yüksek fiyat ve kalite, yüksek seviyede müşteri hizmeti

Bu konuda yapılan başka bir çalışmada ise, üç jenerik lansman stratejisi tanımlanmıştır (Hultink vd, 1998:279). Bunlar;

- **Yenilikçi ürün lansmanı:** Teknolojik bir yeniliğe sahip olan ve ürün yaşam eğrisinin başındaki bir pazarda yapılan lansmanlar. Pazara sunulan ürünlerin %30'u bu kategoriye dahildir.
- **Saldırgan geliştirilmiş ürün lansmanı:** Kısmen yeni bir ürün ve daha az rekabetin olduğu bir pazar söz konusudur.
- **Savunmacı revize edilmiş ürün lansmanı:** Daha az yenilikçi, revize edilmiş, ürün yaşam eğrisinin ileriki aşamalarında bulunan, birçok rakibin olduğu bir pazar söz konusudur.

Tipik bir yeni ürün geliştirme sürecinde lansman aşamasının görevi, hedef pazara ürünü kabul ettirerek karlılık yaratmaktır. Bir lansman planı, hem stratejik hem de taktiksel kararları içermektedir. Ancak literatürde, çeşitli stratejik ve taktiksel alternatiflerin nasıl lansman planına entegre edileceği konusundaki çalışmalar oldukça sınırlıdır.

Lansmanda Reaktif ve Proaktif Yaklaşım

İşletmeler kimi zaman planlı bir şekilde, kimi zaman da pazardaki gelişmelere tepki olarak pazara yeni ürün sunmaktadırlar. İşletme belirlediği strateji doğrultusunda planlı olarak pazara yeni ürün sunuyorsa proaktif yaklaşım, rakiplerin yeni ürün girişimlerine paralel olarak ürün lansmanı yapıyorsa reaktif yaklaşım söz konusu olmaktadır (Narver vd, 2004:334). Reaktif yaklaşıma sahip firma, tüketicinin ifade edilmiş ihtiyaçlarını karşılarken, proaktif yaklaşıma sahip firma tüketicilerin gizli ya da henüz ifade edilmemiş ihtiyaçlarını tahmin edip karşılamaktadır. Bir işletmenin yeni ürün geliştirme konusunda proaktif bir yaklaşım için belirli kriterlere sahip olması gerekmektedir (Wilson vd, 1995:305). Bu kriterler aşağıda özetlenmiştir.

- Yeni ürün geliştirme konusunda azim, risk ve maliyetleri karşılamaya hazır olma
- Yeni ürünü agresif bir iletişim stratejisiyle destekleme gücü
- Büyük ölçekli ya da yüksek marjlı pazarları hedefleme ve buradan kazanç elde etme becerisi
- Gerekli finans, insan ve zaman kaynağına sahip olma ve bu kaynakları kullanmaya hazır olma
- Stratejiyi değişen pazar koşullarına göre revize etmek için yeterli esnekliğe sahip olma
- Yeni ürün geliştirme konusunda başarılı bir geçmişe sahip olma

Farklı kaynaklarda, reaktif yaklaşımların kolaylıkla taklit edilebildiği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak isteyen firmaların proaktif olması, pazar odaklılığını sürekli artırması ve tüketicilerin ifade edilmiş ve gizli ihtiyaçlarını karşılamak için çaba göstermesi gerektiği söylenebilir.

Lansman Başarısını Olumlu ve Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

Yeni ürün lansmanının başarılı olması, geliştirilen ürün kadar, ürünün pazara ne şekilde sunulduğuyula da ilgilidir. Cooper ve Kleinschmidt (1986:72) başarılı bir ürün lansmanı için gereken temel koşulları şöyle sıralamaktadır:

- Tüketicinin gözünde benzersiz bir farklılığın olması, yüksek performans-maliyet oranı ve

tüketiciye sağlanan fayda-maliyet avantajları

- Tüketicinin ihtiyaç, istek ve tercihlerinin doğru anlaşılması, güçlü bir pazar odaklılık, pazar bilgilerinin, fikir geliştirme ve uygulama aşamalarında etkin bir şekilde kullanılması
- Satış, dağıtım ve tutundurma alanlarında güçlü bir lansman çabası
- Ürünün gerektirdiği teknoloji ve işletmenin teknolojik güç ve becerileri arasında uyum
- Ürünün gerektirdiği satış, pazarlama ve dağıtım ihtiyacı ile işletmenin kaynak ve becerileri arasında uyum
- Yeni ürün için cazip bir pazar, hızlı büyüme, büyük ölçek, uzun dönemli potansiyel, düşük rekabet ve yoğun olmayan rakip aktivitesi
- Tepe yönetimin lansman sürecine olumlu yaklaşımı

Yeni ürünlerle ilgili yüksek başarısızlık oranının nedenlerini görebilmek için farklı firmalarda yapılmış çalışmalar sonucunda aşağıda belirtilen nedenlerin öne çıktığı görülmektedir (Wilson vd, 1995: 318):

- Pazar büyüklüğünün yetersiz olması ya da olduğundan yüksek tahmin edilmesi
- Ürünün tüketici beklentilerini karşılayamaması
- Rakiplerin hemen tepki vermesi
- İç çatışmalar, sabırsızlık ve direnç
- Yanlış ya da yeterli konumlandırma, iletişim, fiyat ya da dağıtım
- Araçların gerekli desteği vermemesi
- Yeni ürün fikrinin ürünün başarısız olabileceğine yönelik pazarlama araştırma sonuçlarına rağmen yönetici tarafından desteklenmiş olması.

Literatürde, başarılı bir lansman için dikkat edilmesi gereken bazı unsurlara da yer verilmektedir. Bunlar, *yeni ürün erken uyarı sistemlerinin kullanılması, yeni ürün yayılma süreci, pazardaki tehdit ve giriş bariyerlerinin* değerlendirilmesidir.

Yeni Ürün Erken Uyarı Sistemleri

Yeni ürünlerde, lansman sonrası performansın takibi, ürünün pazarda başarılı olmasına katkı sağlayan önemli faktörlerdendir. Her ne kadar gerekli ön çalışmalar yapılmış olsa da, ürünün başarısını belirleyecek olan, rakipler ve tüketicilerin oluşturduğu dinamik yapıdır. Bu nedenle lansmanla birlikte ürünün performansının yakından takip edilmesi gerekmektedir. Bu konuda en yaygın kabul gören modellerden biri BBDO'nun geliştirdiği Yeni Ürün Erken Uyarı Sistemi'dir (NEWS/New Product Early Warning System) (Pringle vd, 1982:2). Pazarlamacılara bir markanın pazarda başarılı olma ihtimali ve bu başarıyı etkileyecek unsurlar konusunda yardımcı olmak üzere tasarlanan bu model yardımıyla;

- yeni bir markanın bilinirliği, denenme oranı, tekrar alım, kullanım ve pazar payı ile ilgili tahminler yapılabilen
- yeni ürün pazarlama planlarının güçlü ve zayıf yanları analiz edilebilme
- ürün konsepti, ürün performansı, reklam stratejisi, dağıtım ve tutundurma gibi diğer stratejik karar alanları ile ilgili erken ve doğru aksiyon önerileri geliştirebilmektedir.

Bu model ile elde edilen bulgular yeni ürünün pazardaki başarı şansını artırmak amacıyla pazarlama planına entegre edilmektedir. Model; pazar testi öncesi verilerin analiz edilmesi için kullanılabilir gibi, pazar testi verileri üzerinden ileriye dönük projeksiyon yapmak için de kullanılabilir.

Yeni Ürün Yayılma Süreci

Yeni bir ürün söz konusu olduğunda bu ürünün yayılma ve tüketici tarafından kabul görme süreci lansman sürecindeki önemli unsurlardan biridir. Ürün yayılma süreci satış tahminlerinde kullanılmaktadır. Pazarlamada yayılma araştırmalarına temel oluşturan model, Bass modelidir. Modelde bir yeniliğin kabullenicileri *yenilikçiler* ve *taklitçiler* olmak üzere iki gruba ayrılmıştır (Mahajan vd, 1990:2). Bir diğer yaklaşıma göre, tüketiciler ürün benimseme yaklaşımlarına göre beş gruba ayrılmıştır. Bunlar; yenilikçiler (%2.5), erken benimseyenler (%13.5), erken çoğunluk (%34), geç çoğunluk (%34) ve geriden gelenlerdir (%16) (Rogers, 1983:246). Olumlu ağızdan ağıza pazarlama zamanla yeni ürünlerin geniş kitlelerce benimsenmesine katkı sağlarken her tüketici yenilikleri aynı zamanda benimsememektedir (Schiffman ve Wisenblit, 2015:252). Yeni ürün yayılma süreci, pazar tahminleri için oldukça önemli bir araçtır. Yeni ürünlerin yayılma sürecinde fikir liderleri de önemli göreve sahiptir (Mowen ve Minor, 1997). Fikir liderleri başkalarının kararları üzerinde farklı düzeyde etki sahibi bireylerdir. Bu etki diğerlerine örnek olacak hareketler, bilginin kulaktan kulağa yayılması, tavsiye ve yönlendirme olarak kendini göstermektedir. Yeni bir ürünün yayılma süreci, kültürel özelliklere, tüketici eğilimlerine, ürünün yenilik düzeyine ve sektöre göre önemli farklılıklar gösterebilmektedir.

Pazardaki Tehditler ve Giriş Bariyerleri

İşletmelerin yeni bir pazara girmeden önce lansman başarısına engel olacak tehditleri değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu konuda en yaygın kabul gören yaklaşımlardan biri Michael Porter'ın (2008:80) rekabet gücü analizidir. Porter bu analizde, pazardaki rekabetin yoğunluğunu beş temel güçle ilişkilendirmiştir: pazara yeni girecek firmaların yarattığı tehdit, pazardaki mevcut rekabet düzeyi, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü ve ikame ürünlerin yarattığı tehdit. Yeni bir pazara girecek firmaların bu güçleri göz önünde bulundurarak rekabet koşullarını değerlendirmesi ve kendilerini pazarda güçlü kılabacak bir rekabet stratejisi belirlemesi büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma sırasında, rekabet koşullarının, firmanın güçlü ve zayıf yanlarıyla birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Porter (2008), verimliliği artırmak için işletmelere rekabet kuvvetlerinin daha az olduğu kesimlere yönelmelerini ve bu kuvvetleri dengelemeye yönelik şu stratejileri uygulamalarını önermektedir:

- i.** Tedarikçinin gücünü dengelemek için, parça spesifikasyonlarının standardize edilmesi. Bu, tedarikçiler arasında geçiş yapmayı kolaylaştıracaktır.
- ii.** Müşterinin gücünü kullanmak için sunulan hizmetlerin genişletilmesi ve müşterinin rakip ürüne geçmesinin zorlaştırılması.
- iii.** Rakiplerin yol açtığı fiyat rekabetini yumuşatmak için rakip ürünlerden belirgin şekilde farklılaşan ürünlere yatırım yapılması.
- iv.** Pazara yeni girişleri engellemek için (örneğin Ar-Ge harcamalarını yüksek tutarak) rekabetin sabit maliyetinin yükseltilmesi.

Metodoloji

Çalışmanın amacı lansmanda firmaları başarıya götüren adımları teori ve vaka üzerinden ortaya koymaktır. Yeni ürün geliştirme ve lansman stratejilerinin ele alındığı çalışmanın uygulama bölümünde, kozmetik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin renkli kozmetik pazarında gerçekleştirdiği yeni bir serinin lansmanı incelenmiştir. Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma, kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve dengeli bir ürün portföyüne sahip olabilmeleri bakımından önem taşımaktadır. Ne var ki, 30 yılı kapsayan bir dönemde yeni ürün lansmanlarının %65'i başarısız olmuştur (Adams, 2007:2). Araştırmanın problemi bu yüksek başarısızlık oranıdır.

Belirtilen araştırma problemi ve bu problemin boyutlarını ortaya koymak için yürütülen bu çalışma keşifsel türdedir. “Genellikle kalitatif olan keşifsel araştırmaların amacı, hipotez doğrulamaktan çok, araştırma problemiyle ilgili hipotez oluşturmaktır. Keşifsel araştırmalar araştırma alanını daraltarak keşfedilmiş problemleri, tanımlanmış problemlere dönüştürürler” (Gegez, 2007: 38).

Araştırmada öncelikle ikincil kaynaklara başvurularak yeni ürün geliştirme ve lansman ile ilgili literatür taranmış, ardından bir örnek olay incelenmiştir. Araştırma probleminin tüm boyutlarıyla inceleyebilmek için, kozmetik sektöründe faaliyet gösteren ve sürdürülebilir büyüme için düzenli olarak yeni ürün geliştirme çalışmaları yürüten, yeni ürün lansmanı konusunda başarılı geçmişe sahip bir firmanın renkli kozmetik markası için yaptığı yeni ürün geliştirme ve lansman çalışmaları incelenmiştir. Birincil veriler derinlemesine mülakat yöntemi ile toplanmış ve lansman döneminde kurumda görev yapan pazarlama yetkilisiyle kapsamlı bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde literatür taramasında elde edilen bilgiler doğrultusunda, mülakat soruları hazırlanmıştır. Görüşme yaklaşık iki saat sürmüştür. Sonrasında ise elde edilen veriler değerlendirilmiş ve araştırma bulguları raporlanmıştır.

Zaman kısıtı ve kurumlardan detaylı bilgi alma güçlüğü nedeniyle araştırma tek bir vakayla sınırlandırılmıştır. Bu nedenle bulgular üzerinden genelleme yapmak mümkün olmayacaktır. Araştırma ile ilgili başka bir sınırlayıcı unsur ise görüşülen kişinin lansman başarısına subjektif yaklaşma olasılığıdır. Araştırma etiği çerçevesinde işletmeyi tanımlayıcı bilgilere yer verilmemiştir. Çalışma ile bir lansman vakasının teorik yaklaşımlar ile birlikte değerlendirilmesinin hem literatüre, hem de pazarlamacılara katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırma Bulguları

Bu bölümde derinlemesine mülakat sonucu elde edilmiş bulgular yer almaktadır.

Pazar Hakkında Genel Bilgi

Renkli kozmetik pazarı büyüme hızı düşük, çok sayıda yerli ve yabancı oyuncunun bulunduğu, parfümeri ağırlıklı bir pazardır. Tutundurma faaliyetlerine ağırlık veren markalaşmış ürünlerin pazardaki kar marjları yüksektir. Sektördeki yoğun rekabet yaklaşık otuz firma arasındadır. Bu firmalar toplam pazarın yaklaşık %90'ına hakimdir. Bu pazarda yoğun fiyat rekabeti yaşanmaktadır. Süpermarketler ve parfümeriler son yıllarda kategori yönetimi konusunda bilinçlenmiş, çeşitli markalar için özel köşeler ve raf sistemleri hazırlayarak tüketicinin dikkatini çekmeye ve satın almayı arttırmaya yönelik mağaza içi tutundurma faaliyetleri yapmaya başlamışlardır. Bu pazara yeni ürün sunma maliyeti, özellikle zincir girişleri ve medya nedeniyle yüksektir.

Lansman Döneminde Kurumun Genel Yapısı

Bir holding bünyesinde kurulmuş olan firma, kuruluşundan bu yana pazarda başarılı bir konuma sahip olmuş ve dev uluslararası şirketlerin gücüne rağmen birçok kategoride lider konuma ulaşmıştır. Farklı ürün gruplarında yabancı firmalarla lisans anlaşmaları yapan kurum, önemli bir know how elde etmiş ve bu bilgi birikimini başarılı bir şekilde araştırma geliştirme faaliyetlerine taşımıştır. Firma etkin bir pazarlama, finans, dağıtım ve satış sistemine sahiptir. Lansman döneminde, işletmenin ürün portföyünde kişisel bakım ve kozmetik ürün markaları yer almaktadır.

Lansman Döneminde Rekabet Koşulları

Renkli kozmetik pazarında, tüketiciler farklı ürün gruplarında farklı markaları tercih edebilmektedir. Dolayısıyla marka bağlılığı ürün bazında farklılık göstermektedir. Renkli kozmetik pazarında firmanın rakipleri; Maybelline, L'Oréal, Max Factor, Nivea Beaute, Carmina, Verita, Elite, Cecile, Golden Rose ve Flormar'dır. Yabancı markalarda kalite, fiyat-kalite uyumu ve markaya olan güven satın alma kararında etkili olurken, ulusal markalarda bu kriterlere kolay bulunurluk ve geniş ürün yelpazesi de eklenmektedir. Bu pazarda marka tercihinde yabancı marka algısının tüketicide olumlu etki yarattığı bilinmektedir.

Yeni Ürün Geliştirme ve Test Süreci

Stratejik olarak kozmetik pazarında büyüme kararı alan firma, pazarlama, satış ve dağıtım konusundaki altyapısını etkin bir şekilde kullanmayı hedeflemiş ve pazarın ihtiyaçları doğrultusunda bir renkli kozmetik serisi geliştirmiştir. Bu yeni renkli kozmetik serisi yenilikçi değil, *ben de varım* (me too) çizgisinde ürünlerden oluşmaktadır. Yeni ürün serisi pazardaki diğer ürünlere göre belirgin farklılıklara sahip değildir. Ürün serisi pazar için yeni değil, ancak firma için yenidir. Fikir geliştirme ve eleme aşamalarından sonra, ürünler kör test yardımıyla pazardaki rakiplerle karşılaştırılmıştır. 200 tüketici üzerinde yapılan bu testin sonuçları, serideki ürün özelliklerinin tüketicinin beklentilerini önemli ölçüde karşıladığını göstermiş, karşılamayan noktalarda ise ürün formüllerinde bazı değişiklikler yapılmıştır. Aynı zamanda pazardaki tüketici tercihlerini görebilmek için bir pazarlama araştırması yapılmıştır.

Bu aşamadan sonra, firma ürünü test etmek amacıyla İstanbul ve Bursa'da on dört parfümeride, güzellik uzmanları ve sık stantlarla desteklediği bir pazar testi yapmıştır. Dört ay süren bu çalışma sırasında ürün satışları, tekrar siparişleri, ürünlerle ilgili tüketici yorumları düzenli olarak takip edilmiş ve pazarlama planı bu doğrultuda revize edilmiştir. Görüşülen yetkili, işletmenin pazar testlerini çok önemseydiğini, bu çalışmalar sırasında, yapılan pazarlama planı ile ilgili hata ve eksikliklerin daha iyi görülebildiğini belirtmiş ve yüksek maliyete rağmen bu çalışmaların, işletmenin yeni ürün lansmanlarının başarısındaki en önemli faktör olduğunu belirtmiştir.

Lansman Dönemindeki Stratejik Yaklaşım

Yeni markanın pazara, kaliteli, güvenilir ve geniş ürün portföyüne sahip yabancı imajı olan bir marka olarak sunulması hedeflenmiştir. Kalite algısı fiziksel olarak ambalaj, ürün içeriği ve stant gibi unsurlarla, duygusal olarak da pazarlama iletişimiyle sağlanmıştır. Hedef kitle; 17-35 yaş arası, B,C1 sosyo-ekonomik gruba mensup, fiyata duyarlı, yeni çalışmaya başlamış, üniversite öğrencisi, bakımlı ev kadını, kentli, yeniliğe açık, giyim alışverişini YKM, Boyner gibi noktalardan, gıda alışverişini Carrefour, Tansaş, Migros gibi noktalardan yapan kadınlar olarak belirlenmiştir.

Ürün stratejisi: Marka ismi olarak tüketicilerde herhangi bir olumsuzluk çağrıştırmayan, yabancı marka imajı veren bir isim tercih edilmiştir. Ruj, dudak parlatici ve maskarada geliştirilmiş bir formül, şık ve albenili bir ambalaj, kolay seçilen bir logo, rakip ambalajların yanında pahalı ve yabancı bir görünüm, ürün serisinin en belirgin özellikleridir. Marka şemsiyesi altında gece koleksiyonu ve genç koleksiyonu da planlanmıştır. Seri; dudak, yüz, göz ve tırnak ürünlerini de kapsamaktadır.

Fiyat Stratejisi: Bu yeni ürünlerin fiyatları, rekabete göre fiyatlandırma tekniği ile belirlenmiştir. Ürün fiyatları birçok ürün kategorisinde Flormar ve Maybelline arasında konumlanmıştır.

Dağıtım Stratejisi: Ürünler, parfümeri kanalından tüketiciye ulaştırılmıştır. Dolaylı dağıtım tercih edilmiş ve ürünler seçici dağıtım stratejisiyle anlaşmalı parfümerilerde satışa sunulmuştur. Marka; gücünü, "müşteri odaklı satış" sistemine dayandırmıştır. Ayrıca çok kullanılan oje, ruj, maskara gibi ürünler için de yoğun dağıtım stratejisi benimsenmiş ve bu ürünlerin dağıtımını toptancılar kanalıyla yapmıştır.

Tutundurma Stratejisi: Gerek tutundurma mesajlarında gerekse seçilen mecralarda hedef kitle ve marka konumu esas alınmış, tüketicilerin markayı kendileriyle özdeşleştirmelerine yardımcı olacak bir iletişim tonu benimsenmiş, rakiplerden farklı olarak tutundurmada güzel ama daha hayatın içinden yüzlere yer verilmiştir. Bu yeni ürün serisi için TV, yazılı basın, radyo, outdoor ve internet gibi mecralarda yoğun pazarlama iletişimi yapılmıştır. Satış noktalarında ise güzellik uzmanları, standlar ve bilgilendirici broşürler kullanılmıştır. Ayrıca, ürünlerin pazara nüfuz etmesini hızlandırmak için toptancılara yönelik kampanyalar yürütülmüştür. Firma "Biz renkli kozmetik üretiyoruz" yerine "Biz yeni ürün serimiz ile 17-35 yaş arası, bakımlı, özenli, yaşamını kendi sağlamaya başlamış bayanların kendilerini güzel hissetmelerini sağlayan en temel gereksinimleri karşılıyoruz" mesajını vermektedir.

Bulgular bu yeni ürün serisi için izlenen ürün geliştirme ve lansman aşamalarının literatürde yer alan bir çok yaklaşımla paralellik gösterdiğini ancak belirli noktalarda farklılaştığını ortaya koymaktadır (Tablo 3).

Tablo 3. Lansman uygulamasının literatürdeki stratejik araçlarla karşılaştırılması

Stratejik Araçlar	Açıklama	Literatür	Örnek Olay
Ürün Yaşam Eğrisi	Yaşam eğrisinde bulunulan nokta	Var	Yok
Portföy Analizi	Ürünlerin portföy içinde buldukları noktaya göre strateji belirlenmesi	Var	Yok
Boşluk Analizi	Pazardaki boşlukların belirlenmesi	Var	Yok
Yeni Ürün Benimseme Süreci	Yeni ürünün ne hızda benimsendiği	Var	Yok
SWOT ve SLEPT Analizleri	Ürünün pazarla (sosyal hukuki, ekonomik, politik, teknolojik) birlikte değerlendirilmesi	Var	Var
Lansman Aşamaları		Literatür	Örnek Olay
Yeni Ürün Geliştirme Süreci	Ürün geliştir-konsept testi-pazar testi-ticarileştirme	Var	Var
Marka Kimliği Tasarlama	Markanın kimlik unsurlarının belirlenmesi ve görsel kimliğin tasarlanması	Var	Var
Uygulanan Strateji		Literatür	Örnek Olay
Genel Pazarlama Stratejisi	Farklaştırılmamış, farklılaştırılmış, yoğunlaşmış pazarlama stratejisi	Var	Var
Jenerik Startejerler	Fiyat liderliği, farklılaştırma, odaklanma	Var	Var
Marka adı stratejileri	Şemsiye marka adı, ürün grubu marka adı, bireysel marka adı	Var	Var
Ürün-Pazar Geliştirme Stratejileri	Ansoff'un geliştirdiği modelde yer alan stratejiler	Var	Var
Marka Genişletme Stratejileri	Dikey, yatay, hat genişletme	Var	Kapsam dışı
Standardizasyon-Adaptasyon Stratejileri	Farklı bir pazara girerken ürün ve iletişimde standizasyon-adaptasyon.	Var	Kapsam dışı
Rakiplere göre Konum	Lider, meydan okuyan/taklit eden takipçi, niş	Var	Var
4P stratejileri	Ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma stratejileri	Var	Var

Yapılan görüşmede, yeni ürün lansman sürecinde, literatürde yer alan ürün yaşam eğrisi, boşluk analizi, portföy analizi ve yeni ürün yayılma süreci gibi araçların kullanılmama nedeni uygulama güçlüğü olarak belirtilmiştir. İç ve dış çevre analizi, lansman süreci içinde işletmenin önem verdiği ve titizlikle uyguladığı araçlardandır. İşletme bu yeni serinin lansmanında farklılaştırılmış pazarlama stratejisi, farklılaştırma ve ürün grubu marka adı stratejisi uygulamış, pazarlama karması unsurları ile

ilgili strateji ve taktikler ise pazarlama planında detaylı bir şekilde yer almıştır. Yoğun rekabet ortamına rağmen işletme, bu yeni kozmetik serisi ile, göz, yüz, dudak ve tırnak ürünlerinde hedeflediğinin üzerinde pazar paylarına ulaşmıştır. Görüşülen pazarlama yetkilisinin yeni ürün lansmanındaki başarıyı, pazarlama araştırması ve pazar testi çalışmalarına bağlaması araştırmada elde edilen önemli bir bulgudur.

Sonuç

Günümüz rekabet ortamında çoğu işletme pazardaki gücünü korumak ve büyümek için stratejik davranmak, güçlü ve zayıf yönlerini dış çevre koşulları ile birlikte değerlendirerek yeni ürün ve pazar fırsatlarını değerlendirmek ve pazardaki gelişmeleri yakından takip etmek durumundadır. İşletmeler kimi zaman planlı bir şekilde, kimi zaman da pazardaki gelişmelere tepki olarak pazara yeni ürün sunmaktadır. İşletme belirlediği strateji doğrultusunda planlı olarak pazara yeni ürün sunuyorsa proaktif yaklaşım, rakiplerin yeni ürün girişimlerine paralel olarak ürün lansmanı yapıyorsa reaktif yaklaşım söz konusu olmaktadır. Yeni ürün geliştirme konusunda proaktif davranabilme için, işletmelerin risk almaya hazır olması, yeni ürünü agresif bir stratejiyle destekleyebilmesi, gerekli kaynaklara sahip olması, pazardaki değişiklikler doğrultusunda belirlenen stratejiyi değiştirecek esnekliği gösterebilmesi ve yeni ürün geliştirme konusunda başarılı bir geçmişe sahip olması gerektiği savunulmaktadır.

Yeni ürünlerin sınıflandırılması konusunda en yaygın yaklaşımlardan biri yeni ürünleri dünya için yeni ürünler, işletme için yeni ürünler, mevcut ürün hatlarına eklemeler, mevcut ürünlerin geliştirilmesi ya da revizyonu, yeniden konumlandırma ve maliyet düşürme olmak üzere altı gruba ayıran sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmaya giren ürünlerin %50'sini mevcut ürün hatlarına eklemeler ve geliştirilmiş ürünler oluştururken, dünya için yeni ürünlerin oranı %10 düzeyindedir. İşletmeler yeni ürünlerin başarısını artırmak için farklı araçlardan faydalanmaktadır. Bunlardan ön değerlendirme, ürün geliştirme, işletme içi ürün testi gibi yaklaşımlar yoğun olarak kullanılırken, lansman kampanyası, ürünün tüketicilere denetlenmesi ve işletme analizi görece daha düşük oranlarda tercih edilmektedir. Pazar araştırması ve pazar testinin kullanım oranı ise oldukça düşüktür.

Literatürdeki farklı çalışmalarda, tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürünler geliştirmek ve bu ürünleri pazara güçlü bir şekilde sunmak isteyen işletmelere yol gösterecek çok farklı yaklaşımlar yer almaktadır. Bu çalışmalarda, işletmelerin yeni ürün geliştirme sürecindeki fikir geliştirme, fikirlerin elenmesi, kavram geliştirme ve test etme, pazarlama stratejisi geliştirme, işletme analizi, ürün geliştirme, test pazarı ve lansman aşamalarını takip etmeleri, başarısızlık riskini minimize etmek için ürün yaşam eğrisi, portföy analiz modelleri, yeni ürün erken uyarı sistemi ve yeni ürünlerin yayılma süreci gibi stratejik yaklaşımları göz önünde bulundurmaları faydalı olacaktır. Öte yandan yeni ürün başarısında doğru ürünü geliştirmek kadar doğru pazarı seçmenin de önemli olduğu unutulmamalı ve pazardaki rekabet durumunu doğru değerlendirebilmek için, pazara olası yeni girişler, mevcut rekabet, ikame ürün tehdidi, tedarikçilerin gücü ve alıcıların pazarlık gücü göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak literatürde yer alan stratejik model ve yaklaşımların yeterince bilinmediğine ve kullanılmadığına yönelik görüşler mevcuttur.

Literatürde, yeni ürün geliştirme ve lansman sürecinde pazar testi ve pazarlama araştırmalarının kullanım oranlarının düşük seviyede olduğunu görülmektedir. Araştırma kapsamında incelenen vaka ise, pazarlama araştırması ve pazar testinin, yeni ürün lansmanında kritik başarı faktörü olarak değerlendirilebileceğine dikkat çekmektedir. İşletme, ürün geliştirme döneminde hem kalitatif hem de kantitatif araştırmadan yararlanmış, pazar testi ile de pazarlama planındaki eksik ve hataları belirleyerek, sonradan ortaya çıkacak sorun ve maliyetlerin önüne geçmiştir. Sonuç olarak, hem literatür hem araştırma bulguları yeni ürün lansmanlarının başarısıyla, pazarlama araştırması ve pazar testi çalışmalarının kullanımı arasında anlamlı bir ilişki olabileceğine dikkat çekmektedir. Bu konuda yapılacak gelecek araştırmalarda lansmanda başarılı ve başarısız firmaların hangi lansman

aşamalarından faydalandığını incelemek, konuyla ilgili daha somut veriler elde edilmesine katkıda bulunacaktır. Bunun yanı sıra, literatürde yer alan model ve yaklaşımların yeterince kullanılmamasının altında yatan nedenlerin irdelenmesi, gerekiyorsa bu araçların sektörün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde revize edilmesi ve kullanımının yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar yapılması da faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Adams, R.J. (2007). *Reducing Product Failure Rates: A new perspective*. Capella University.
- Biggadike, E.R. (1979). *Corporate Diversification: Entry, Strategy and Performance*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Booz, A. ve Hamilton. (1982). *New Products Management for the 1980's*. New York. Aktaran:
- Chang, W., & Taylor, S. A. (2016). The Effectiveness of Customer Participation in New Product Development: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 80(1), 47-64.
- Clark, K.B. ve Wheelwright, S.C. (1993). *Managing New Product and Process Development: Text and Cases*. New York: Free Press.
- Clift, T.B. ve Vandenbosch, M.B. (1999). Project Development and Efforts to Reduce Product Development Cycle Time. *Journal of Business Research*. 45(2):187-98.
- Cooper, R.G. (1990). Stage Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. *Business Horizons*. 33(3):44-53.
- Cooper, R.G. ve Kleinschmidt, E.J. (1986). An Investigation into the New Product Process: Steps, Deficiencies and Impact. *Journal of Product Innovation Management*, 3, 71-85.
- Garcia, R. (2014). *Creating and Marketing New Products and Services*. CRC Press. Boca Raton, FL.
- Gegez, A.E, (2007). *Pazarlama Araştırmaları*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Hooley, G., Piercy, & Nicolaud, B. (2008). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 4th ed., Prentice Hall
- Hultink, E.J., Griffin, A., Robben, H.S.J. ve Hart, S. (1998). In Search of Generic Launch Strategies for New Products. *International Journal of Research in Marketing*. 15, 269-285.
- Islamoglu, A. H. (2013). *Pazarlama Yönetimi (Stratejik Yaklaşım)*.(6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Karafakıoğlu, M. (2005). *Pazarlama İlkeleri*. Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 6th Edition.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing management* 13th edition. Prentice Hall.
- Mahajan, V., Muller, E., ve Bass, F. M. (1990). New product diffusion models in marketing: A review and directions for research. *The Journal of Marketing*. 1-26.
- Mc Donald, M.H.B. ve Wilson, H.N. (1990). State-of-the-art Developments in Expert Systems and Strategic Marketing Planning. *British Journal of Management*, 11(3), 159-170.
- Morgan, N.A. ve Rego, L.L. (2009). Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. *Journal of Marketing*. 73, 59-74.
- Moven, J. C. ve Minor, M. (1997). *Consumer Behavior*. 5th Ed, New Jersey.
- Narver, J.C., Slater, S.F. ve MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*. 21, 334-347.
- Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 4., 79-93
- Pringle, L.G., Dalewilson, R. ve Brody, E.I. (1982). News: A Decision-Oriented Model for New Product Analysis and Forecasting. *Journal of Marketing Science*. 1(1), 1-29.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations*. 3rded., Free Press, New York.
- Schiffman, L. G., Wisenblit, J. (2015). *Consumer behavior: Global edition*.
- Tek, Ö. B., Özgül, E. (2013). *Modern Pazarlama İlkeleri : Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*, 4. Baskı Birleşik Matbaacılık, İzmir

- Tek, Ö.B. (1999). *Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Tidd, J. (Ed.). (2010). *Gaining momentum: managing the diffusion of innovations* (Vol. 15). World Scientific.
- Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (2012). *Pazarlama Stratejileri, Yönetimsel Bir Yaklaşım*. 2. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Udo-Imeh, P. T., Edet, W. E., & Anani, R. B. (2012). Portfolio analysis models: a review. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 101-120.
- Wilson, R., Gilligan, C. ve Pearson, D. (1995). *Strategic Marketing Management*. Butterworth Heinemann Ltd.Oxford.
- Wilson, R., & Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management Planning, implementation and control*. 3rd ed., Butterworth-Heinemann

Extended English Abstract

In today's business world, the market conditions and business models have changed dramatically and the product life-cycles have been shortened. It is seen that the production concept symbolised by "I can sell whatever I produce" has been replaced by product, selling and marketing concepts by many companies. In today's business world, well managed companies are trying to adopt holistic marketing principles to gain competitive advantage. Today's consumers evaluate the product/brand alternatives consciously and if an attractive alternative is offered they can easily switch to another brand. In this highly competitive business environment, having a balanced product portfolio that meets the expectations of the consumers, is gaining more importance than ever. To keep this balance, companies must add new products to their portfolio and remove the products which are in the decline period. It is observed that companies follow different strategies for developing new products and launching these products to the market. These differences stem from corporate strategies, companies' product portfolio, the quality of the new products, market conditions and company skills.

New product development and product launch are vital for the companies' sustainability and having a balanced product portfolio that satisfies the consumer. However, it is seen that in 30 years time, 65% of the product launches were unsuccessful (Adams, 2007:2). The research problem is this high failure rate and the aim of the study is to reveal the right product launch steps for the companies.

To reach this aim, firstly, new product development and product launch strategies theoretical, sectoral approaches are compared. New products may be added through product development and acquisitions. There are various classifications for new products. Among these, the classification suggested by Booz Allen Hamilton Inc.(1982) is widely accepted. This approach distinguishes new products as; new to the world, new to the company, addition to existing product lines, revision of existing products, repositioning and cost reduction (from Garcia 2014:16). The companies who wish to develop and launch new products to the market should follow the steps in new product development process (Cooper, 1990:44), make an effort use the recommended tools (Cooper and Kleinschmidt, 1986:75) to minimize the risk of failure, make use of strategic approaches such as product life cycle (Torlak ve Altunışık, 2012:228), portfolio analysis models (Wilson et al.,1995:227-236), new product early warning system (Pringle et al, 1982:2) and new product diffusion process (Rogers, 1983:246). They should also take into consideration the various strategic alternatives that can be adopted for a new product in the light of the five competitive forces in the market (Porter, 1980:80); threat of new entries, competition in the market, power of suppliers, bargaining power of buyers and threat of substitute products.

After the literature review, an exploratory research is conducted to analyze a successful product line launch case from cosmetics sector. *“The purpose of the mostly qualitative exploratory research is usually, creating hypothesis, not hypothesis testing. Exploratory research narrows the research area and transforms the explored problems to defined problems”* (Gegez, 2007). This cosmetics company focuses on regular new product development for sustainable growth and has a successful history in product launches. The primary data is collected via in depth interview with the marketing responsible of the company during the product launch period. The interview questions are structured according to the literature review beforehand. The interview took approximately two hours. Due to the time limit and difficulty to obtain data from the companies, the research is limited to one case. So, it is not possible to generalize the implications of this study. The second limitation is the possibility of the marketing responsible to approach the product launch success subjectively. Due to ethic concerns, descriptive information about the company is not shared. It is expected that this study will contribute to the literature and marketers by combining theory with a real product launch case.

The implications of the interview show that the reason for not using the tools like product life-cycle, gap analysis, portfolio analysis and diffusion of new products process is the difficulty of implementing them in a company. On the other hand, internal and external environment analysis are the tools that the company effectively used during the launch period. In the launch of this new product line, the company used differentiated marketing strategy and product group brand name strategy. The strategies and tactics concerning the product mix are described in details in the marketing plan. Despite the intense competition, the company exceeded its market share targets with this new cosmetics line including eye, face, lip and nail products. An important implication of the interview is that the marketing responsible associated the new product launch with marketing research and market tests.

The research findings in the literature regarding the use of product launch steps by the companies show that during new product development and launch period, the frequency of market test and marketing research usage is very low. The successful launch case points out the use of these tools as a critical success factor. The company used both qualitative and quantitative research during the product development phase. Also using the market test, the company had a chance to determine the short-comings and failures in the marketing plan and prevented the possible costs. To conclude, both literature review and the case showed that marketing research and market tests are critical tools in product launch success. For further research, analysing the product launch steps of more successful and unsuccessful companies systematically will contribute to marketing theory and practice.