



**T.C.**

**NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME BİLİM DALI**

**YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME VE İŞLETMELERİN REKABET  
GÜCÜ: KOZMETİK ENDÜSTRİSİ ÖRNEĞİ**

**Nodjon Noura Mankouranga BAKAYOKO**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Nahit YILMAZ**

**Konya-2022**





**Bilimsel Etik Sayfası**

Öğrencinin	Adı Soyadı	Nodjon Noura Mankouranga BAKAYOKO		
	Numarası	18811101015		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME/İŞLETME		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	✓	
		Doktora		
Tezin Adı	Yeni Ürün Geliştirme ve İşletmelerin Rekabet Gücü: Kozmetik Endüstrisi Örneği			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

**Nodjon Noura Mankouranga Bakayoko**



## ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Nodjon Noura Mankouranga BAKAYOKO		
	Numarası	18811101015		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME/ İŞLETME		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	✓	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr.Üyesi Nahit YILMAZ		
Tezin Adı	Yeni Ürün Geliştirme ve İşletmelerin Rekabet Gücü: Kozmetik Endüstrisi Örneği			

Ürün yaşam döngülerinin kısaltıldığı rekabet yoğunluğu ile karakterize edilen bir pazarda, firmaların büyümesi ve sürdürülebilirliği için yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Kozmetik endüstrisindeki firmalar, hayatta kalmak ve kendilerini farklılaştırmak için mücadele edip ve yaratıcı olmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle bir fark yaratmak ve yeni pazarlar kazanmak için yenilik konusunda rekabete girmektedirler. Çalışmamızda, yeni ürünlerin geliştirilmesinin bu sektördeki şirketlerin rekabet gücü üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. Araştırmamız Türkiye'de, kozmetik sektöründe faaliyet gösteren firmalarla yapılmıştır. Yaptığımız ampirik çalışmanın analizi için 118 anket geçerli kabul edilmiş, ölçme araçlarının geçerliliğini kontrol etmek üzere Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Korelasyon Analizi ve Doğrusal Regresyon yöntemleri, yeni ürün geliştirmenin kozmetik firmalarının rekabet gücündeki etkisini değerlendirmemizi sağlamıştır. Sonuç olarak, yeni ürün geliştirmenin, firmaların rekabet gücü üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca firmaların rekabet gücü ile yeni ürün geliştirme ölçütleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bulgular; bilgi paylaşımı, pazarlama performansı ve firmaların rekabet gücü arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterirken finansal performans, iç öğrenme ve kapasite geliştirmenin rekabet gücünün üzerindeki olumlu etkisi reddedilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni Ürün Geliştirme, İşletme Performansı, İnovasyon, Rekabet, Kozmetik Endüstrisi.



ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Nodjon Noura Mankouranga BAKAYOKO		
	Student Number	18811101015		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	✓	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Assoc.Prof. Nahit YILMAZ		
Title of the Thesis/Dissertation	New Product Development and Firms' competitiveness: A case Study of Cosmetics Industry			

In a market characterized by competitive intensity where product life cycles are shortened, the development of innovative products has become inevitable for the growth and sustainability of companies. Companies in the cosmetics industry struggle to differentiate themselves and must be imaginative to survive. To do so, they bet on innovation in order to make a difference and enter new markets. Our study is focused on the impact of the development of new products on the competitiveness of companies in this sector. Our investigation focused on cosmetics companies based in Turkey. 118 questionnaires were considered valid for the empirical analysis. Following the Exploratory Factor Analysis to check the validity of the measuring instruments, correlation and linear regression analyzes were carried out to test the relationship between new product development and cosmetic firms' competitiveness. It finally came out that new product development has a positive impact on firms' competitiveness. Moreover, the relationships between firms' competitiveness and new product development measures were investigated. The findings indicated a positive relationship between information sharing, marketing performance and firms' competitiveness while a positive impact of financial performance, internal learning and capacity development on competitiveness was denied.

**Keywords:** New Product Development, Business Performance, Innovation, Competition, Cosmetic Industry.

## İÇİNDEKİLER

<b>BİLİMSEL ETİK SAYFASI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### **BİRİNCİ BÖLÜM: YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME: TEORİK İNCELEMESİ**

1.1 Ürün Tanımı.....	3
1.2 Ürün Yaşam Döngüsü.....	4
1.2.1 Giriş Dönemi.....	6
1.2.2 Büyüme Dönemi .....	6
1.2.3 Olgunluk Dönemi.....	6
1.2.4 Düşüş Dönemi.....	7
1.3 Yeni Ürün Tanımı.....	7
1.4 İnovasyon, İcat ve Yenilik.....	9
1.5 Yeni Ürünlerin Sınıflandırılması .....	10
1.5.1 Dünyaya Yeni Ürünler .....	11
1.5.2 Yeni Ürün Hatları.....	11
1.5.3 Var Olan Hatlara Eklemeler.....	12
1.5.4 Mevcut Ürünlerde İyileştirmeler ve Revizyonlar .....	13
1.5.5 Yeniden Konumlandırma .....	13
1.5.6 Düşük Fiyatlı Ürünler .....	14
1.6 Yeni Ürün Geliştirme'nin Önemi.....	17
1.6.1 Müşteriler İçin Yeni Bir Değer .....	17
1.6.2 Firmalar İçin Önemi .....	18
1.7 Yeni Ürün Geliştirme Süreci .....	20
1.7.1 Yeni Ürünle İlgili Fikirlerin Toplanması .....	23
1.7.2 Daha İlgili Fikirlerin Ortadan Kaldırılması.....	23
1.7.3 Konsept Geliştirme ve Test Etme .....	24
1.7.4 Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi .....	24
1.7.5 İş Analizi .....	25
1.7.6 Yeni Ürün Geliştirme.....	26
1.7.7 Pazarda Testi .....	27

1.7.8	Pazara Sunum (Satış) .....	27
1.8	Yeni Ürün Geliştirme İle İlgili Riskler .....	28
1.8.1	İşletme Dışı Riskler .....	30
1.8.2	İşletme İçi Riskler .....	30

## **İKİNCİ BÖLÜM: YENİ KOZMETİK ÜRÜN TANITIMI VE GELİŞTİRME SÜRECİ**

2.1.	Kozmetik Ürün Tanımı .....	33
2.2.	Kozmetik Ürünlerin Sınıflandırılması .....	34
2.3.	Yeni Kozmetik Ürünü Geliştirme Nedenleri .....	38
2.4.	Yeni Kozmetik Ürün Lansman Planı .....	39
2.4.1.	Pazar Araştırması .....	40
2.4.2.	Ürün Yerleştirilmesi .....	41
2.4.3.	Rakipler Arasında Yer Bulması .....	43
2.4.4.	Satışların Tahmini .....	44
2.4.5.	Tutundurma Planının Geliştirilmesi .....	47
2.4.6.	Ticaretleştirme .....	48
2.5.	Kozmetik Ürün Geliştirilmesinde Başarı Faktörleri ve Başarısızlık Nedenleri .....	49
2.5.1.	Başarı Faktörleri .....	49
2.5.2.	Başarısızlık Nedenleri .....	51
2.6.	Kozmetik Sektörüne Genel bir Bakış .....	52
2.6.1.	Dünyada Kozmetik Sektörü .....	53
2.6.2.	Türkiye’de Kozmetik Sektörü .....	55
2.6.2.1.	Sektörün Görünümü .....	55
2.6.2.2.	Türk Kozmetik Sektörünün SWOT Analizi .....	56
2.6.2.3.	Sektörün İhracat Durumu .....	61

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA**

3.1.	Araştırma Amaçları ve İlgili Alanları .....	63
3.1.1.	Araştırma Amaçları .....	63
3.1.2.	Araştırma Teorik ve Metodolojik İlgili Alanları .....	64
3.1.3.	Yönetim İçin Avantajlar .....	65
3.2.	Değişken Seçimi .....	66
3.2.1.	Bağımlı Değişken: Firmaların Rekabet Gücü .....	66
3.2.2.	Bağımsız Değişkenler: Yeni Ürün Geliştirme Başarı Önlemleri .....	69
3.3.	Teorik Model ve Araştırma Hipotezleri .....	76
3.3.1.	Teorik Model .....	76
3.3.2.	Araştırma Hipotezleri .....	77
3.4.	Analiz Tasarımı .....	78
3.4.1.	Önceki Analiz Yaklaşımlarının İncelenmesi .....	78
3.4.2.	Analiz Yöntemleri .....	81
3.4.2.1.	Açımlayıcı Faktör Analizi .....	81
3.5.	Veri Toplama Yöntemi .....	82
3.5.1.	Örnekleme .....	82
3.5.2.	Veri Araçları ve Ölçekler .....	83
3.5.2.1.	Yeni Ürün Geliştirme Başarısının Ölçümleri .....	84

3.5.3.	Firmanın Rekabet Gücü Ölçümleri .....	86
3.5.4.	Demografik Özellikleri.....	88
3.5.5.	Anketin Geçerlik ve Güvenirliği .....	88
3.6.	Anket Verilerinin Ön Analizleri .....	89
3.6.1.	Ankete Katılan Firmaların Temel Özellikleri.....	89
3.6.2.	Güvenilirlik Testi.....	92
3.6.3.	Açımlayıcı Faktör Analizi .....	93
3.7.	Değişkenler Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Testleri.....	96
3.7.1.	Korelasyon ve Çoklu Bağlantı Analizi.....	96
3.7.2.	Regresyon Analizi ve Hipotez Testi.....	97
3.8.	Tartışmalar ve Sınırlılıklar .....	101
3.8.1.	Tartışmalar.....	101
3.8.2.	Çalışmanın Sınırlılıkları .....	104
SONUÇ	.....	107
KAYNAKÇA	.....	110
Ek 1: Anket Formu.....		129

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Yeni Ürün Sınıflandırılması.....	11
<b>Tablo 1.2.</b> Teknolojik ve Sembolik Yenilikler.....	15
<b>Tablo 2.1.</b> Kozmetik Ürünlerin Sınıflandırması.....	37
<b>Tablo 2.2.</b> Dünya Kozmetik Ürünleri İthalatçıları (1000 ABD \$). .....	54
<b>Tablo 2.3.</b> Türk Kozmetik Sektörünün Swot Analizi (Güçlü ve Zayıf Yönler).....	57
<b>Tablo 2.4.</b> Türk Kozmetik Sektörünün Swot Analizi (Fırsatlar ve Tehditler). .....	58
<b>Tablo 2.5.</b> Türkiye'de Üretilen Bazı Tıbbi ve Aromatik Bitkilerin Üretim Miktarları. ....	60
<b>Tablo 2.6.</b> Türkiye'nin Kozmetik Ürünleri İhracatı (1000 ABD \$). .....	61
<b>Tablo 3.1.</b> Araştırma İlgili Alanlarının Özeti. ....	66
<b>Tablo 3.2.</b> Nicel Araştırmaların Özeti .....	79
<b>Tablo 3.3.</b> Firmaların Temel Özellikleri. ....	90
<b>Tablo 3.4.</b> Firmaların Temel Özellikleri (Çoktan Seçmeli Sorular). ....	91
<b>Tablo 3.5.</b> Değişkenler İçin Cronbach's Alpha.....	92
<b>Tablo 3.6.</b> Temel Bileşen Analizi Destekleyen Temel Göstergelerin Özeti. ....	93
<b>Tablo 3.7.</b> Açımlayıcı Faktör Analizi Çıktıları. ....	94
<b>Tablo 3.8.</b> Pearson Korelasyon Özeti. ....	97
<b>Tablo 3.9.</b> Varyans Enflasyon Faktörlerin Tablosu. ....	98
<b>Tablo 3.10.</b> Regresyon Katsayıları Tablosu. ....	99
<b>Tablo 3.11.</b> Araştırma Bulguların Özeti. ....	101

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Ürün Yaşam Döngüsündeki Aşamalar .....	5
Şekil 1.2. Yeni Ürün Geliştirme Aşamaları.....	21
Şekil 1.3. Müşteri-Ürün Etkileşimi Yaşam Döngüsü Hizmetleri .....	28
Şekil 2.1. Uygulama Yerine Göre Kozmetik Ürünler .....	35
Şekil 2.2. Temel Etki Alanlara Göre Kozmetik Ürünleri .....	35
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	76
Şekil 3.2. Firma Rekabet Gücü Gösterge Sistemi .....	87
Şekil 3.3. Değişkenler Arası Dolaylı Nedensellikler.....	103

## GİRİŞ

Kozmetik, günlük hayatta sıklıkla tercih edilen bir tüketim ürünü haline gelmiştir. Antik çağlardan bu yana, insanlar güzel görünme ihtiyacı hissetmektedir. Tıbbi ya da ritüel gereklilikler nedeniyle insanların doğadaki bitkileri veya doğal oluşumlu materyalleri kullanmalarının, kozmetik sektörünün oluşmasına neden olduğu söylenebilir. Ortaya çıktığı dönemden günümüze kadar kozmetik ürünler, özellikle sanayileşme ve teknolojinin gelişimiyle insan yaşamının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Ayrıca bu endüstri liderlerinin, sadece pazarda sık sık yeni ürünler geliştirmekle kalmayıp, aynı zamanda daha rekabetçi olabilmek için yeni teknolojiler kullandıkları da fark edilebilir.

Günümüz kozmetik ürünlerinde yenilik ise rekabetçi olmak isteyen herhangi bir firma için önemli bir adımdır. Pazarda, güzellik, bakım ve kişisel bakım hizmetleri ile ilgili rekabet giderek daha da artmaktadır. Govindaraju, Prihartono, Sofianti, Suryadi'ye (2010) göre, bir firmanın rekabet gücünün göstergelerinden biri, yeni ürünler geliştirme yeteneğidir. Firmalar, tüketici ihtiyaçlarına daha hızlı ve doğru bir şekilde cevap verebilmek için etkili bir strateji geliştirilmelidir.

Bununla birlikte, yeni ürünlerin geliştirilmesi, firmaların sürekli değişen bir pazarda yoğun rekabet ve daha birçok zorlukla karşılaşmalarına neden olur. Bu nedenle pazara yeni bir ürün sunmak, yüksek maliyetler ve bunun getirdiği zorluklar nedeniyle firmalar için kritik bir çaba olmaya devam etmektedir (Rezvani, 2009: 2). Ancak firmalar, sektörde kalıcı olabilmek ve bulunduğu yeri koruyabilmek amacıyla sürekli yenilik yaparak, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeye çalışır.

Yeni bir ürünün geliştirilmesi, firmalar için oldukça güçtür çünkü yeni ürün müşterinin isteklerine karşılık veremeyebilir. Kozmetik firmaları, uyarlanmış pazarlama stratejilerinin yanı sıra, planlı satışlar da gerçekleştirmelidir. Firma, ürünü pazara sunmadan önce trendleri, rekabet ve müşteri ihtiyaçlarını analiz ettiğinden emin olmalıdır. Ayrıca kozmetik sektöründe, tanıtım stratejileri de birinden diğerine göre farklılık göstermektedir. Hedeflenen müşterileri reklam yoluyla ikna etmek, firmanın imajını iyileştirmek ve ürüne kimlik vermek firmaların en temel görevlerindedir. Buna ek olarak, yeni bir ürünün geliştirilmesi, diğer firmaların ürün veya hizmetleri mevcut olmadığından pazara ilk giren olma avantajına sahip olmasını sağlar. Bu durum, sadece

belirli bir süre boyunca pazar payını korumasını sağlamakla kalmayacak aynı zamanda finansal performansını iyileştirecektir.

Yeniliklere açık olmaması, firmanın atardamarını kesmek gibidir. Çünkü üretilen ve yenilenen her ürün, firmanın daha güçlü ve sonraki yeniliklere hazır olmasını sağlar. Yeni kozmetik ürünlerin geliştirilmesi aşamasında, moleküler açıdan doğal oluşumlu moleküller, günümüzde kimyasal olan ürünlerin yerini almaya başlamıştır. Bu alanda yenilik yapan firmalar, doğal kaynaklı bileşenleri tercih eden kozmetik firmaları, sağlık kuruluşları ve çevreci tüketiciler tarafından da takdir ve talep görmektedir.

Literatüre bakıldığında, yeni ürünlerin geliştirilmesi ile ilgili birçok araştırma yapıldığı olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmada konu, kozmetik endüstrisindeki firmalarla sınırlı tutulmaktadır. Araştırmamız “Kozmetik sektöründe yeni ürünlerin geliştirilmesi, kozmetik firmalarının rekabet gücünü nasıl etkiliyor?” sorusuyla başlamaktadır. Bu nicel araştırma, kozmetik firmalarının yenilikleri ve büyümesi arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasını amaçlamaktadır. Bu soruyu cevaplamak için, Türkiye genelinde üretim birimleri veya sanayi bölgelerinde depoları bulunan toplam 300 firma ile e-posta yoluyla Google anketi üzerinden iletişime geçilmiştir. Türkiye’de kozmetik sektöründe faaliyet gösteren firmalar ağırlıklı olarak İstanbul ilindedir. Türkiye Kozmetik ve Temizlik Ürünleri Sanayi Raporuna göre 2018 yılında İstanbul’da 263 üretim tesisi tespit edilmiştir (2018:6). Bu nedenle en çok yanıt bu ilden alınmıştır. İlk etapta, telefonla 118 firma ile görüşülmüştür. Ondan sonra bu amaç için tasarlanmış bir anket temelinde, gerekli bilgileri sağlamayı kabul eden firmalardan 47’si fiziki olarak ziyaret edilmiş, dağıtılan 47 ankette (her firma için bir anket), 33’ü yerinde yanıtlamamış ve 14’ü ise yerinde yanıtlamıştır. Ziyaretler sonunda, toplam 23 olumlu yanıt alınmıştır. Son olarak, ampirik analiz için temel oluşturan toplam 118 geçerli anket kalmıştır. Toplanan verileri analiz etmek için çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılmıştır.

Tezimizin yapısı şu şekildedir: İlk bölümde; ürün, ürün geliştirme, yeni ürün geliştirme aşamaları kapsamlı bir biçimde açıklanmakta, ikinci bölümde; kozmetik sektörü, kozmetik ürünlerin pazara sürülmesi ve geliştirilmesi süreci incelenmekte ve üçüncü bölümde ise ampirik araştırmamızın kapsamı, çerçevesi, yöntemi, araştırma aşamaları ve araştırma verileri ele alınmıştır. Son olarak, elde edilen istatistiksel verilerin sonuçları değerlendirilmiş ve öneriler tartışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMESİ: TEORİK İNCELEMESİ

Bu bölümde; ürünün özellikleri, yeni ürün ve inovasyon kavramları açıklanacaktır.

#### 1.1 Ürün Tanımı

Ürün konsepti, ilk kez 1575 yılında oldukça sınırlı bir tanımla ortaya çıkmıştır. Bir asırdan fazla süredir, bu kavram tüketimde sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Ancak iktisadi ve ticari bir kavram olarak "ürün" kelimesi, ilk kez ekonomist Adam Smith tarafından kullanılmıştır (Durmaz ve Yardımcıoğlu, 2016: 369).

Ürün, pazarlamanın temelini oluşturan ana kavramdır. Ürün olmadan, pazarlama, dolayısıyla satış söz konusu olamaz. Ürün fiziksel bir nesne olmanın yanı sıra, bir hizmet anlamına da gelebilmektedir. Bir ürün aynı zamanda takip, yani satış sonrası servis ve garanti dâhil olmak üzere, somut ve sembolik özellikler kümesidir. Firmaların hedefi, belirli bir zamanda pazarın bir veya daha fazla fizyolojik ve psikolojik ihtiyacını karşılamaktır.

Ürün, genel olarak boyut ve ağırlık gibi somut fiziksel özellikler ile tanımlanmış olmasına rağmen, hizmet, konum ve statü gibi soyut özellikleri de kapsar. Ürünün içerdiği soyut ve somut özellikler göz önüne alındığında, "kullanıcının faydasına ve memnuniyetine katkıda bulunan fiziksel, psikolojik ve sembolik özelliklerin toplamı" olarak da tanımlanabilir (Can, 2018: 10).

Yine bu konuda, bazı yazarlar ise ürün kavramı algısının kişilerin pazarın hangi tarafında olduğuna göre değiştiği için, ürünün ortak bir tanımının oluşturulamadığını söyleyerek tanımlarını sürdürmektedirler. Başka bir deyişle, üreticiler, aracılar ve tüketiciler, yani zincirdekilerin her biri farklı bir ürün algısına sahiptir. Üretici, ürünün fiziksel kısmı, yani ürünün tasarımı ve hatta ürünün formülasyonu için kullanılacak malzemeleri düşünürken tüketici, ürünün nasıl ve ne kadar faydalı olabileceğini düşünür.

Eryiğit, Kavak ve Tektaş (2016:3), “Pazarlamada Ürün” başlıklı kitabında, ürünü değişime tabi ve belirli bir satın alma gücünün desteklediği, bir ihtiyacı veya isteği karşılayan herhangi bir şey olarak tanımlamaktadır.

Kısaca ürün, pazarlanabildiği sürece fiziksel nesnelere, hizmetler, insanlar, mekânlar, organizasyonlar ve düşünceler tarafından ortaya çıkarılabilir. Ayrıca ürün, bir şekilde yöneticiler ve potansiyel müşteriler arasındaki aracı unsuru temsil etmektedir. Dolayısıyla ürünün pazarlamada temel unsur olduğunu söyleyebiliriz (Sezer, 2014: 5).

Tüketiciler açısından ürün, çoğu zaman kendilerini onlar üzerinden tanımlayabilecekleri bir araçtır. Bu gerçeği dikkate alan firmaların, ürünlerini bu durumu göz önünde bulundurarak şekillendirdiği görülmektedir. Bu şekilde bir ürün, her müşterinin temel ihtiyacına göre değil, farklı ihtiyaçları için de kullandığı bir nesneye dönüşebilir. Aracı ise ürünü sadece kâr elde etmek için alıcıya satacak obje olarak algılar. Bu nedenle ürün algısının ticari zincirde farklı roller üstlendiğini söylemek mümkündür. Kısacası ürünün, bir boşluğu doldurmayı, bir talebi karşılamayı ve müşteriyi tatmin etmeyi amaçlayan pazarlamada temel bir unsur olduğu unutulmamalıdır.

Günümüzde tüketicilerin öncekinden daha fazla seçeneği olmasına rağmen, pazardaki ürünler tatmin edici olmayabilmektedir. Sonuç olarak, firmalar ürün çeşitliliğine daha çok yatırım yapmakta ve özgün ürünler çıkarmak için mücadele etmektedir. Yöneticiler için en önemli şey, işletmesinde büyüme sağlamak ve değer yaratmaktır; büyümenin temelinde ise yenilik yatmaktadır (Govindaraju vd., 2010).

## **1.2 Ürün Yaşam Döngüsü**

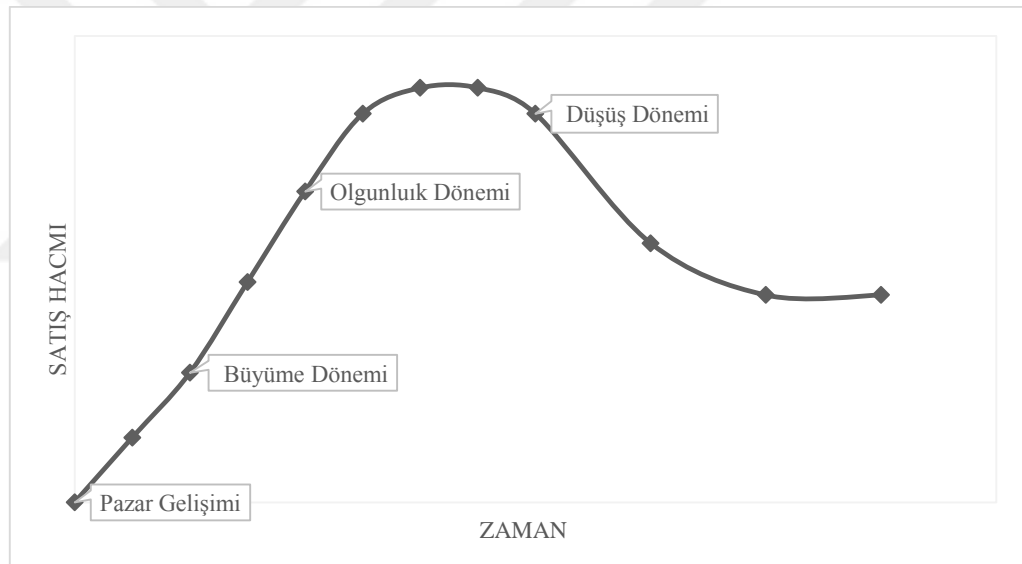
"Yeni ürün" kavramı, tüm anlamını ürün türü ne olursa olsun ürünlerin iyi tanımlanmış bir ömre sahip olması gerçeğinden alır. Literatürde, ürünün doğumundan (pazara girişi) ömrünün sonuna kadar olan döngü "Ürün Yaşam Döngüsü" olarak adlandırılır.

Ürün yaşam döngüsü; bir ürünün geliştirildiği, pazara sunulduğu ve sonunda pazardan kaldırıldığı zaman dilimidir. Pazarlama karması etkinliğinin analizi ve planlaması için de önemli bir araçtır (Kamthe ve Verma, 2013: 2036).

Ürün ömrünü aşamalara ayırmanın kilit noktası, geliştikçe bir ürün sınıfına farklı stratejilerin uygulanabilmesi ve böylece ürün yaşam döngüsünün planlama ve üretim kontrolünün temelini oluşturulmasının sağlanmasıdır (Hui ve Paul, 2015: 13).

Başlangıçta ürün yaşam döngüsü, pazara sürülen bireysel bir ürünün göreceli başarısını veya başarısızlığını açıklayabilecek tutarlı bir çerçeve üretmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca fiyatlandırma veya ürün üretimi gibi stratejilerin uyarlanmasına ve bir ürünün ne zaman durdurulması gerektiğinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Aşağıdaki diyagramda oluşturulan eğri, zaman açısından mutlaka eşit uzaklıkta olmayan dört bölüme ayrılmıştır ve bu şekilde adlandırılmıştır: 1. Aşama: Pazar gelişimi, 2. Aşama: Büyüme, 3. Aşama: Olgunluk ve 4. Aşama: Düşüş

**Şekil 1.1.** Ürün yaşam döngüsündeki aşamalar



Kaynak: Cao ve Folan, 2012, 646.

Ürün yaşam döngüsünün açıkça tanımlanmış dört aşaması vardır. Her aşama kendi özelliklerine sahiptir, bu da ürünlerinin yaşam döngüsünü yönetmeye çalışan firmalar için farklı şeyler ifade eder. İlk dönem giriş dönemidir (Sharma, 2016: 252). Kozmetik ürünler söz konusu olduğunda, bu aşamalar giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş olarak dört ana aşamadan oluşur:

### 1.2.1 Giriş Dönemi

Döngüdeki bu dönem, yeni bir üründe pazar sürecinde olan bir firma için en pahalı adımdır. Bu aşamada pazarın büyüklüğü dikkate alınmalıdır. Ürünün pazarı küçükse, satışlar önce düşük olacak ve daha sonra artacaktır. Öte yandan, araştırma ve geliştirme maliyeti, tüketici testi ve ürünü pazara sürmek için gereken pazarlama, özellikle de rekabetçi bir sektör için çok yüksek olabilir (Sharma, 2016: 252). Ürün yaşam döngüsünün giriş aşamasında, ilk olarak ürün hedef pazara tanıtılır. Önemli tanıtım ve reklam giderleri firma tarafından karşılanır. Satışlar düşük, üretim maliyetleri yüksek ve kâr çok düşük olduğu için işletme bu aşamada büyük ödümler vermeye hazır olmalıdır (Kamthe ve Verma, 2013: 2036).

### 1.2.2 Büyüme Dönemi

Yeni ürün pazar ihtiyaçlarını karşılıyorsa, satışların hızla artacağı bir büyüme aşamasına girecektir. Ürünü daha önce alanlar satın almaya devam edecek ve müteakip alıcılar da özellikle olumlu yorumlar duyduklarında örneklerini takip etmeye başlayacaklardır. Ayrıca kâr fırsatlarından etkilenen yeni rakipler de pazara girecek, yeni özellikler geliştirecek ve ürün pazarını genişleteceklerdir. Fiyatlar olduğu yerde kalacak ya da az miktarda düşecektir. Bu aşamada, firma artık rekabetle karşı karşıyadır. Tutundurma maliyetleri büyük bir hacme yayıldığı ve birim üretim maliyetleri düştüğü için büyüme aşamasında kâr artar (Kotler, Wong, Saunders ve Armstrong, 2005: 605).

### 1.2.3 Olgunluk Dönemi

Bu dönemde, satışlar artmış olsa da satışlardaki artış hızı düşmeye başlayacaktır. Satışlar ve kârlar en yüksek seviyelerine ulaştığında, tekrar düşüş eğiliminde olurlar. Yüksek satışlara rağmen, maliyetler arttıkça kârlar önemli ölçüde azalacaktır. Ürün olgunluğu aşaması, yaşam döngüsünde en uygun olanıdır (Karabulut, 2006: 99). Ayrıca genel olarak olgunluk aşamasında iki sorunla karşılaşılır: İlk olarak, firmanın potansiyelinin düşüklüğüdür. İkincisi, olgun ürünlerin genel olarak düşük yatırımlı olmasıdır ve önemli nakit girişlerine eğilimlidir (Bennett ve Cooper, 1984: 9).

### 1.2.4 Düşüş Dönemi

Satışlar düşmeye başladığı dönemden, zarara geçiş noktasına kadar uzanan aşamadır. Aslında her ürünün satışı farklı şekillerde düşmektedir. Bazı firmalar, satış ve elde edilen kâr azaldığında pazardan ayrılırlar. Pazarda kalmaya karar veren firmalar ise sundukları ürün sayısında azalmaya gider. Dolayısıyla tanıtım bütçelerini ve fiyatlarını düşürür (Balyemez, Develi ve Şahinoğlu, 2005: 84). Sonuç olarak, ürün pazarı daralacaktır. Bu daralma, pazarın doygunluğundan da kaynaklanabilir. Başka bir deyişle, müşteriler pazarın sunabileceği tüm ürünleri zaten satın almış olacaklardır. Diğer bir neden ise, tüketicilerin farklı bir ürün türüne geçmeleri olabilir. Bu düşüş kaçınılmaz olsa da firmalar daha ucuz üretim yöntemleri uygulayarak, daha ucuz pazarlarda kâr elde etmeyi sağlayabilmektedir (Sharma, 2016: 252).

Kozmetik endüstrideki firmalar söz konusu olduğunda, firma pazar gereksinimlerine, tasarım veya paketleme yoluyla adapte olmalıdır. Yenilikçi ürünler, değer zinciri boyunca hareket ederek, tüketici güvenliğini daima göz önünde bulundurarak ve mevzuata uygun hareket ederek sektördeki sürdürülebilirliğini artırabilmelidir. Bir ürünün yaşam döngüsünün her aşamasına odaklanarak, sürdürülebilirliği hedeflerken hangi faktörlerin dikkate alınması gerektiğini anlamak önemlidir (Bom, Jorge, Ribeiro ve Marto, 2019: 275).

### 1.3 Yeni Ürün Tanımı

Firmalar, daha fazla kâr elde etmek için mal ve hizmet sunmak üzere uygun pazarlara yönelmektedirler. Bu firmalar, çoğu zaman piyasadaki sıradan ürünler sunmaktan ziyade, pazara yeni mal ve hizmetlerle liderlik etmeyi amaçlamaktadır. Söz konusu firmaların pazara adaptasyonu için tüketiciler açısından yeni ürünler ortaya koyması kendi avantajlarına olacaktır. "Yeni" sözcüğü geçmişte var olmayan bir şeyi ifade eder; bu nedenle yeni ürün ilgi çekici ve diğerlerinden farklı olacağından tercih edilme ihtimali, satış açısından risk içermesine rağmen yüksektir. Ayrıca yeni ürünün, önceki ürünlerden önemli ölçüde farklı olması gerekmektedir. Firmaların amacı, hâlihazırda pazarda bulunan bir üründe değişiklik yapmak değil, önceki ürünlerle mümkün olduğunca az benzerliğe sahip ve elbette yeni veya daha ilginç özellikler sunan bir ürün yaratmaktır (Altuğ, 2017: 20). Kısaca yeni ürün, yeni bir ihtiyacı veya hâlihazırda var olan bir ihtiyacı, farklı bir şekilde karşılama kapasitesine sahip olan üründür (Eryiğit vd., 2016: 137).

Rezvani (2009: 8), yeni ürün geliştirmeyi, bir firmanın gelişmemiş fikirleri, ticari ürünlere veya hizmetlere dönüştürme yöntemini anlatan bir dizi belirlenmiş görev olarak tanımlamaktadır. Yeni ürünlerin geliştirilmesi karmaşık olmasına rağmen, iş dünyasındaki en etkili faaliyeti temsil eder. Bir kuruluşun ayakta kalabilmesi için, firma yöneticileri ve pazarlama akademisyenleri, yeni ürünlerin geliştirilmesinin temel stratejilerin bir parçası olması gerektiğini belirtmektedirler. Özgün ürünler geliştirildiğinde, firma yeni pazarlar kazanır ve yeni müşteriler çeker, aynı zamanda firmaların kapasitelerini genişletmelerine ve varlıklarını sağlamlaştırılmalarına olanak sağlar.

Bütün bunların yanı sıra, ürün yeniliği; kalite, içerik, fiyat, paketleme, hacim ve görünümde iyileştirmeler getirerek, mevcut bir ürünün yaşam döngüsünü uzatmaya da benzetilebilir. Bu yenilikler, aslında buluş veya temel keşif fikirlerinden kaynaklanmaktadır. Mevcut bir ürünün yaşam döngüsünü uzatarak yeni bir ürün veya hizmet geliştirmek de rekabet değerini artırır (Yılmaz, 2004: 83).

Tarihsel bir bakış açısından, yeni ürünler geliştirme ihtiyacı 1950 ve 1960'lara dayanmaktadır. Bu dönemde, mal ve hizmetlere güçlü bir talep vardı. Bu nedenle yeni ürünlerin geliştirilmesi, bir maliyet faktörü olarak kabul edilirdi. On yıl sonra, arz ve talep arasındaki denge yeniden sağlanmaya başlandı ve rekabet olgusu ivme kazandı. Giderek daha önemli hale gelen yeni ürünlerin geliştirilmesi, pazarları daha rekabetçi hale getirdi.

Ayrıca talebin istikrar kazanması ve enflasyonun ortaya çıkması, maliyet kontrolünü öncelikli haline getirmiş ve yeni ürünler geliştirmeyi amaçlayan yeni ticari stratejiler uygulanmıştır. 90'lı yıllara gelindiğinde, konsept ekipleri ve müşteriler, yeni ürünler geliştirme sürecine dâhil edilmiştir. Böylece kavram, çok gelişmiş ve ticaret zincirinin tüm aktörlerinin katılımının gerekli olduğu bir yapıya dönüşmüştür (Cengiz, Ayyıldız ve Kırkbir, 2005: 134).

Yeni ürün geliştirilmesi firma için, yeni bir nefes olarak tanımlanabilir. Pazarı canlandırmak ve hatta rakipleri yakalamak için iyi bir fırsattır. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, hâlihazırda var olan bir ürün yelpazesinde yenilik yapmak veya pazarda yeni bir ürün yaratmaktan ibarettir. En basit haliyle yeni ürün, daha önce pazara sürülmemiş ürün veya hizmetleri ifade eder. Bununla birlikte, yeni ürünlerin kuruluşu değer katabilmesi, yeni ürün geliştirme sürecinin ne kadar iyi yönetildiğine ve

lansmanın başarısına bağlıdır. Birçok endüstride, hâlihazırda pazarda bulunan ürünlere, ürünlerin eklenmesiyle ilgili iki yaklaşım tanımlanmıştır: Bir yandan firma satın alımları, diğer yandan ise kurum içinde yeni ürünlerin geliştirilmesi ile alakalıdır.

Günümüzde yenilikle birlikte sıklıkla kullanılan “inovasyon” kavramı ise, çeşitli şekillerde anlaşılabilir kaba bir kavramdır. 1969'da Mers ve Marquis tarafından inovasyonun tek bir eylem değil, birbiriyle ilişkili alt süreçlerin toplam süreci olduğu söyleyen daha kapsamlı tanımlardan biri sunulmaktadır. Sadece yeni bir fikrin, yeni bir cihazın icadı ya da yeni bir pazarın gelişimi değildir. Süreç, tüm bu şeylerin entegre bir şekilde hareket etmesidir (Trott, 2005: 15). Yeni bir ürün geliştirmek, "daha önce hiç görülmemiş" bir şeyi pazara getirmek anlamına gelmez. Bazı durumlarda, bunlar sadece mevcut ürün veya hizmetlerde yapılan değişiklikler olarak adlandırılır. Bu nedenle yeni ürünleri farklı kategorilerde sınıflandırmak gerekmektedir.

#### **1.4 İnovasyon, İcat ve Yenilik**

Belirli ifadelerin tanımını vurgulamak önemlidir ancak bazı durumlarda sezgisel bir şekilde, bir icadın ne olduğunu ve ne işe yaradığını anlayabiliriz. Her iki durumda da herhangi bir alanda belirli bir durumu iyileştirmeyi amaçlayan yaratıcı veya farklı yeni bir fikir geliştirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Ancak "yenilik", buluş fikrinin uygulanmasından sonra gerçekleşir ve yaratıcılık düzeyi, bir fikri buluş olarak kabul eden fark olarak tanımlanmalıdır (Sorli ve Stokic, 2009: 57).

İnovasyonun kendisi çeşitli şekillerde anlaşılabilir geniş bir kavramdır. İnovasyon tek bir eylem olmadığını, birbirine bağlı alt süreçlerin küresel bir süreci olduğunu düşünebiliriz. İnovasyon, sadece yeni bir fikrin veya yeni bir cihazın icadını değil, aynı zamanda başlangıçtan son aşamaya kadar olan süreci ifade eder. "Yeni" teriminin, yenilik bağlamında kullanılmasının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. İnsan davranışıyla ilgili olarak, bir fikrin "nesnel olarak" yeni olup olmadığı, ilk kullanımından veya keşfinden bu yana geçen süreye göre ölçülüyor ise eğer fikir, birey için yeni ve farklı görünüyorsa bir yeniliktir. Çoğu yazar, inovasyonun fikir veya icatların ticari ve pratik uygulaması ile ilgili olduğunu ileri sürerek inovasyonu buluştan ayırır. İki terim arasındaki ilişkiyi kurmak için basit bir denklem önerilir:

$$\text{“İnovasyon= Teorik Tasarım + Teknik Buluş + Ticarileştirme”}$$

Herhangi bir belirsizlikten kaçınmak için, bu denklemin şartlarını açıklamak akıllıca olacaktır. İnovasyon, yeni fikirlerin yaratılmasıyla başlar. Yeni bir fikir, bir buluş ya da inovasyon olmadan ilginç gelebilir ancak sadece bir kavram ya da düşünceler dizisidir. Ayrıca buluşları, firma performansını artıracak ürünlere dönüştürmek, aynı zamanda birçok insanın sıkı çalışmasıyla olacaktır (Trott, 2005: 15).

Yukarıda söz edilen ifadelerden anlaşılacağı gibi, buluşun her şeyden önce bir fikri, ilkesi hatta esasen uygulanabilir karakteri ya da pratik değeri açısından yeni bir kavram olduğu söylenebilir. Buluş kabul edilebilir veya edilmeyebilir, bu nedenle her şey tüketicilerin vereceği yanıtlara bağlı olacaktır. Bununla birlikte, birçok icadın inovasyona, yani gerçekliğe dönüşmediğine dikkat edilmelidir. Buna ek olarak, inovasyon değişimle eş anlamlıdır ve her türden farklılıklar gibi inovasyon da az çok değer ve ilgi ile kabul edilebilir gibi görünür.

### **1.5 Yeni Ürünlerin Sınıflandırılması**

Yeni ürünlerin sınıflandırılması, pazarlamacılara eylemlerini yönlendirme fırsatı sunar. Pazarlarda bulunmayan yeni ürünler genellikle azdır, yeniden düzenlenmiş ve geliştirilmiş ürünler ise çok daha fazladır. Bu durumda, bazen küçük değişiklikler vardır ve ilgi ambalajın üzerindedir. Son olarak, tamamen yeni bir marka veya yeni bir konumlandırma söz konusu olabilir. Literatürde farklı yeni ürün sınıflandırmaları olmasına rağmen, yaklaşımların çoğu benzerdir. En yaygın olarak kullanılan sınıflandırma, Amerikan danışmanlık firması Booz Allen Hamilton'un 1982'deki sınıflandırılmasıdır, altı gruba ayrılır: Dünya için yeni ürünler, firma için yeni ürünler, mevcut ürün serilerine eklemeler, mevcut ürünlerin geliştirilmesi veya revizyonu, yeniden konumlandırma ve maliyet azalmaktadır. Faaliyetlere göre ise yeni ürünlerin iki gruba ayrıldığı görülür: İlk grup firma için yeni ürünler, ikinci grup pazar için yeni ürünlerdir (Tablo 1.1). Bu yaklaşımda, işletmenin yeni ürünü bir yenilik olarak tanımlanmaktadır. Ancak ürün, işletme ve pazar için yeniyse bir icat olarak kabul edilir (Bekoğlu ve Ergen, 2016: 924).

**Tablo 1.1.** Yeni ürün sınıflandırılması

	<b>İşletme için yeni</b>	<b>İşletme için yeni değil</b>
<b>Pazar için yeni</b>	İcatlar	Yeni pazarlar
<b>Pazar için yeni değil</b>	Yeni ürünler	Mevcut ürünler

Kaynak: Bekoğlu ve Ergen, 2016: 924

### 1.5.1 Dünyaya Yeni Ürünler

Dünyaya yeni ürünler kategorisindeki ürünler, hem pazar hem de işletmeler için yenidir. Bu ürünler yüksek bir satış potansiyeline ve yüksek bir riske sahiptir (Paksoy, 2017: 69). Dünyaya yeni gelen ürünler sıfırdan geliştirilen bir üründür. Bu ürünler, pazara çıktığı andan itibaren kendilerine yeni bir pazar yaratırlar. Bu tür yeni ürün geliştiren firmalar, ürünün araştırmasının yanı sıra geliştirilmesini de üstlenirler. Ayrıca bu ürünü pazara ilk getiren firma olmak ilk sırada yer alırlar. Dolayısıyla firma, bu avantajdan en iyi şekilde yararlanmayı ve yüksek kâr elde etmeyi amaçlamaktadır.

Dünyaya yeni ürün türü, pazarın daha önceden doğrudan ya da dolaylı olarak ürüne maruz kalmaması nedeniyle pazar açısından devrim niteliğindedir. Bu nedenle bu ürünler genellikle yeni pazarlar yaratırlar. Modern toplumda kişiden kişiye iletişimde devrim yaratan cep telefonu örneğinden bahsedebiliriz. İşletmeler için gelir yaratarak ekonominin gerçek anlamda büyümesine katkı sağlarlar. Çoğu durumda, yeni satış kanalları ve yeni pazar erişim yolları oluştururlar (Annacchino, 2006: 4).

### 1.5.2 Yeni Ürün Hatları

Bu ürün kategorisi, firmaların daha önce bulunmadıkları pazarlara girmelerini sağlar. Kategoriler eklerken, üreticiler mevcut ürünlerin konumunun korunmasını sağlamalıdır. Aksi takdirde sadık müşterileri, hâlihazırda performans gösteren bir üründen, pazar payında net bir kazanç olmadan yeni bir ürüne yönlendirme riski taşırlar (Annacchino, 2006: 4).

Firmalar, faaliyet gösterdiği pazara yeni bir ürün çeşidi ekleyebilir. Pazar, firma tarafından iyi bilindiği için bu stratejinin önceki gruplardan daha az riskleri vardır (Can, 2018: 12). Kozmetik ürün yelpazesi, cilt ile ilgili bir sorunu hafifletmek için birlikte kullanılan bir dizi tamamlayıcı ürünü belirtir. Bu kategoride yeni ürünler, firmanın zaten

var olan bir pazara ilk kez girmesini sağlar. Firmaların yeni bir ürün yelpazesi sunarak belirli bir müşterinin talebini karşılaması beklenir. Her cilt tipi için bakım ürünlerine sahip Fransız markası Yves Rocher örneğinin alınmasında fayda vardır. Bu marka ürünlerini; yağlı, karma ve kuru cilde sahip müşteriler için kategorize ederek sunmaktadır. Bununla birlikte hassasiyet veya akne gibi problemliler için de özel ürünler sunmaktadır. Ek olarak bir sorunla ilgilenen bu yeni ürün yelpazesi, temel alanlardaki tüm müşterileri dönüştürmek için değil, daha spesifik ürün arayan müşteri kısmına ulaşmak için tasarlanmıştır.

### 1.5.3 Var Olan Hatlara Eklemeler

Orijinal ürün üreticileri tarafından yaratılan, daha önceden var olan ürünlerin geliştirilmiş halleridir. Bu ürünler, yeni özellikler barındırsalar da fayda açısından sınırlı kalacaklardır.

Bu tür yeni ürünler, genellikle orijinal bir ürün oluşturmak için sınırlı kaynakları olan küçük işletmeler tarafından seçilir. Bu nedenle, orijinal ürünün mevcut pazarını kullanırlar ve ürün geliştirme maliyetleri olmadan bu ürünlerin üretimini yaparlar. Sonunda daha az maliyetle üretirler ve daha düşük fiyatlara satış yaparlar. Bu durumda, orijinal ürün üreten işletme, ürün geliştirme maliyetlerine dayanacak fakat daha düşük fiyatlarla satılan taklit ürünlerle karşılaşılacaktır (Gürbüz, 2018: 60).

Bu ürün kategorisi, orijinal ürünlerin marka etkisini daha geniş bir kitleye ulaştırmak için menzile sonlandırıcıları oluşturarak veya menzili, gücü ve kapsamı genişleterek mevcut ürün gruplarını destekler. Bu alanda yapılan yenilikler, firmanın var olan pazarını güvenceye almak için yapılır. Temel ürünü alarak ve değiştirerek daha büyük bir pazar payı elde edilir. Mevcut aralıklarla var olan ürüne yeni eklemeler yapmanın, yeni ürün serileri gibi işletme gelirleri üzerinde benzer bir etkisi vardır. Mevcut ürün gruplarına eklenen ürünler, ekonomide kademeli bir iyileşme sağlar ancak genellikle tamamen yeni ürünlerin katkılarından daha azdır (Annacchino, 2006: 4).

Bu kategoride, ürün yelpazesi mevcut pazara sürülmüştür ancak bazı eksiklikleri bulunmaktadır. Aralıkların verimliliğini veya bir hizmetin kârını arttırmak için yeni bir ürünün eklenmesi gerekir. Firmanın mevcut ürün yelpazesi genişletilmiştir ancak çok fazla risk taşımamasına rağmen, satışları arttırma potansiyeli fazla değildir (Can, 2018: 12).

#### 1.5.4 Mevcut Ürünlerde İyileştirmeler ve Revizyonlar

Zaman geçtikçe, müşteriler üründen daha fazlasını bekler ve bu durum rekabeti arttırıcı bir etkiye sahiptir. Firmanın pazar payını arttırmak veya sürdürmek için arzını iyileştirmesi gereklidir. Firma, ürünü yeniden tasarlayarak veya yeniden paketleyerek, müşteriye daha fazla değer veya memnuniyet sunabilir. Algılanan değeri artırarak, bunu geçici olarak etkilemek mümkündür ancak daha bilinçli bir müşteri uzun vadede gerçek değerdeki artışa cevap verecektir. Genellikle mevcut ürünlerde yapılan iyileştirmeler ek gelir sağlamaz. Bunlar, sadece pazar payını korumanın veya biraz daha geliştirmenin yoludur. Ancak bu uygulamalar, yeni bir ürün programı tanıtılıncaya kadar geçici önlemler olarak kullanılır. (Annacchino, 2006: 4).

Firma, bu stratejide ürün yelpazesinde küçük değişiklikler yapmaktadır. Başka bir deyişle, kalite ve performans açısından mevcut ürünlerden daha iyi performans ve niteliklere sahip ürünler üretmeye çalışır. Bu yöntem, özellikle elektronik endüstrisinde çok sık uygulanan bir yöntemdir (Can, 2018: 12). Pazarlamacılar, müşterilerin ürünlerine nasıl tepki verdiğini ve ürünün rekabet karşısında nasıl davrandığını gözlemlerler. Bu gözlemler ışığında, yapılacak iyileştirmeleri değerlendirebileceklerdir.

#### 1.5.5 Yeniden Konumlandırma

Bu yeni ürünler, aslında mevcut ürünler için yeni uygulamaların keşfidir. Bu durumun teknik gelişimden ziyade, tüketici algısı ve markalaşma ile ilgisi vardır. Aspirin'in kanı sulandırması gibi tıbbi bir buluş örneğinden bahsedebiliriz. Bu ürün, felç ve kalp krizlerini önlemeye yardımcı olabilecek kan pıhtıları için analjezikten reçetesiz bir tedaviyle yeniden konumlandırılmıştır. Uygulamada, şirketin portföylerindeki projelerin çoğu, pazarda bulunan ürün geliştirmeleri, mevcut hatlara ilaveler ve firmalar için yeni ürünlerdir ancak rakipler tarafından zaten üretilmiştir (yeni ürün hatları) (Trott, 2005: 395).

Yeniden konumlandırma, işletmenin pazar payını artırmasının veya korumasının başka bir yoludur. Tüketicinin fikrini değiştirme alıştırmasıdır. Bu genellikle daha düşük değerli ürünlerde olabilir veya tüketici, gerçek verileri değerlendirmek için çok az zaman harcar. Büyük satın alma kararları söz konusu olduğunda, tüketici genellikle gerçekleri değerlendirmek ve satın alma işlemini yapmak için zaman ayırır. Yeniden konumlandırma, bir geliştirme faaliyetinden çok bir pazarlama faaliyetidir, mevcut bir

üründen gelir elde etmek için geçici önlemdir. Kendi başına genel ekonomik büyüme sağlamaz; daha ziyade, bir üründe tamamen değişiklik gerektirmeksizin yapılan bir iyileştirme veya revizyondur (Annacchino, 2006: 5).

Kozmetik sektöründe de bir ürünün farklı tüketici ihtiyaçlarını karşılayabildiğini bulmak sıklıkla görülen bir durumdur. Örneğin, makyaj ürünlerinden elmacık kemiklerinde normal olarak kullanılan bir bronzlaştırıcı, göz farı olarak kullanılabilir veya bir allık, ruj olarak kullanılabilir. Aynı zamanda, ikisi bir arada kullanabilecek ürünleri de görmekteyiz.

### 1.5.6 Düşük Fiyatlı Ürünler

Maliyetlerin düşürülmesi, benzer bir değer sağlamak için ürünlerin maliyetini azaltmanın başka bir yolu olarak karşımıza çıkar. Çoğu durumda, daha az ek gelir elde edecek daha fazla hacimde üretim yapmanın bir yoludur. Maliyetlerdeki azalma, genellikle kanalın birim hacmini artırmayı amaçlamaktadır. Maliyet azaltımlarının önemi, mevcut üründen ek marj üreterek kuruluş için yararlı olmalarını sağlamaktır. Birçok durumda, firmanın aynı ürünle devam etmesine, gelir elde etmesine veya kuruluşun kendisini yeni bir ürünle pazarda konumlandırmasını sağlar (Annacchino, 2006: 6).

Bu ürün kategorisi, büyük olasılıkla düşük maliyetler dışında tüketiciye yeni bir fayda sunmadığı için pazarlama açısından yeni olarak görülmeyebilir. Bununla birlikte, firmanın bakış açısından, üretim maliyetlerini düşürürken büyük bir katma değer potansiyeli sağlar ve benzer performansa sahip olma açısından önemlidirler. Aslında firma için en büyük finansal ödülleri verebilecek olan bu yeni ürün kategorisidir. Gelişmiş üretim süreçleri ve farklı malzemelerin kullanımı, önemli katkıda bulunan faktörlerdir. Bu kategori ile iyileştirme kategorisi arasındaki fark, maliyet düşürmenin bir ürün iyileştirmesine yol açmayabileceğidir (Trott, 2005: 396). Bu kategoride, düşük maliyetle aşağı yukarı benzer performans sağlamak için yeni ürünler geliştirilmiştir. Kozmetik endüstrisinde, ambalajın revizyonu, daha ucuz malzeme kullanımı ile maliyetleri azaltmaya yardımcı olabilir.

Yeni ürünleri sınıflandırmanın birçok yolu vardır. Yukarıdaki sınıflandırmanın dışında yeni ürünler boyutlarına ve seviyelerine göre sınıflandırılabilir. Bir ürünün yeniliğini sembolik ve teknolojik boyutlarla sınıflandırıyoruz. İşlevsel kullanımdaki

teknolojik boyut, yani yeni ürünler üretmek için formlar ve teknikler kullanılmasıdır. Cep telefonlarının farklı modelleri bu sınıflandırmaya girmektedir. Yeni işlevler ekleyerek, oluşturulan fark yeni bir ürün yaratır.

Bununla birlikte, sembolik boyut çok daha sosyal bir anlayışa sahiptir. Tüketici zaten farklı bir ürün getirileceği algısına sahiptir. Bu moda ürünleri, saç stilleri ve araba modelleri için geçerlidir (Eryiğit vd., 2016: 137). Örnek olarak, 2009 yılında Yves Rocher imajı ve görsel kimliğinin revizyonunu gerçekleştirdi. Büyük değişiklik, marka logosu değiştirildiğinde ortaya çıktı. Bu geri dönüş, değişime giden marka için riskli bir deneyim oldu. Bu görsel kimlik değişikliği Yves Rocher'ı daha fazla dinamizm ve modernite getirdi. Böylece marka imajını geliştirdi ve tüketiciler arasında merak uyandırdı. Yeni logo, yine kurucusunun baş harflerini alan çok temiz çizgilerle tasarlanmış ve bitkisel olmasına odaklanmış bir yaratımdır. Renkler doğayı çağrıştırır ve “Yves Rocher France” için kullanılan tipografi basit ve logo ile tutarlıdır (Barlot, Cavagna, Keumejio, Marinho, Pelicier, Yahiaoui, 2016). Sembolizm ve teknoloji düzeyine göre ürünün niteliğini gösteren bir tablo aşağıda önerilmektedir: (Eryiğit vd., 2016:141).

**Tablo 1.2.** Teknolojik ve Sembolik Yenilikler

Sembolizm	
Yüksek	
Saç Modelleri Moda ürünler Mücevher Gözlük çerçevesi	Otomobil Walkman Stereo Sistemler Telefon
Düşük Köpek Maması Sabun Donanım	Yüksek Tıbbi Aletler Bilgisayar Sistemleri Lazer
Düşük	

Kaynak: Eryiğit vd., 2016:141

Yeni ürünleri, ayrıca tüketicilerin öğrenme düzeylerine göre sınıflandırmak da mümkündür. Tüketici öğrenme düzeyini temel alarak, yeni ürünlerdeki değişim düzeyine göre üç kategoriye ayırırız (Eryiğit vd., 2016: 42):

- Radikal/ Köklü yenilik
- Sürekli yenilik
- Dinamik sürekli yenilik

*Radikal yenilik:* Bu kategorideki ürünler, yeni tüketici alışkanlıkları oluşturur ve kullanımları için öğrenmeyi gerektirir. İlk TV, ilk otomobil, ilk cep telefonu vb. bu kategoriye girer.

*Sürekli yenilik:* Mevcut ürünlere küçük değişiklikler uygulanır. Bu ürünleri kullanmayı öğrenmek gerekli değildir. Örnek olarak, farklı gıda ürünleri çeşitleri, mendiller gibi ürünlerdeki farklı tasarımlar verilebilir.

*Dinamik sürekli yenilik:* Bu kategorideki ürünler, önceki iki kategorinin ortasında bulunur. Pazardaki yeni ürünler, yeni davranış kalıpları gerektirebilir veya gerektirmeyebilir. Elektronik alana bir örnek, kamerada kamera flaşının kullanılmasıdır

Son olarak, diğer bir kaynaktan başka bir sınıflandırma da mümkündür. Yeni ürünler içerdikleri inovasyon derecesine göre sınıflandırılabilir (Can, 2018: 13). Bu sıralama dört kategori içerir:

*Firma için yeni, pazar için yeni ürün:* Pazar için bu yeni ürünler, yeni bir pazar segmenti yaratır ve müşteri tercihlerini tamamen değiştirir. Şu ana kadar pazarda gizli kalan veya olmayan ihtiyacı aktive etmek için üretilmiştir ve gelişimi büyük ölçüde araştırma ve geliştirme faaliyetleri gerektirir. Cep telefonları başta olmak üzere teknolojik ve elektronik ürünler bu kategoriye girer.

*Firma için yeni, pazar için yeni olmayan ürün:* Firmanın yeni pazar segmentine girmesine yardımcı olan ürünler. Bunlar, çoğu zaman teknolojik yeniliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Firma, ürünü teknolojik gelişmeler sonucunda ilk kez faaliyet göstereceği pazara sunduğunda, rakipleri de kendi ürünlerini hızla pazara sunmaya devam etmektedir.

*Firma için yeni, pazar için küçük yenilik içeren ürün:* Firmanın mevcut ürünlerinde yaptığı iyileştirmeler sonucunda ortaya çıkan yeni bir ürün türüdür. Çok

fazla denendiği ve test edildiği için ürün risksizdir. Bu gruptaki ürünlerin olası riski, dağıtım sırasında güçlü rakiplerle olan mücadelesidir.

*Firma için yeni, pazar için yenilik içermeyen ürün:* Bu kategorideki ürünler, rakip ürünleri taklit ederek pazarlanmaktadır ve onun için bir yenilik iken pazar için bir yenilik içermemektedir. Tüketiciler, bu ürüne zaten alışkın oldukları ve zaten kullandıkları için firmanın yeni ürünü işlevsellikten ziyade, sadece görüntüsüyle dikkat çekebilir. Fark, marka bilinirliği düzeyinde oynanabilir.

## **1.6 Yeni Ürün Geliştirmenin Önemi**

Yeni bir ürün, daha önce bir firma tarafından üretilmeyen bir ürün olarak sınıflandırılabilir. Herhangi bir geliştirme programının temel hedeflerinden biri, mümkün olan en kısa sürede pazara ve/veya müşteriye doğru ürünü ulaştırmak olmalıdır. Etkin bir şekilde uygulanırsa, bu bir yarışmacının ilk girişte avantaj elde etme şansını yakalayabilir ve böylece erken pazar konumunun potansiyel faydalarını toplayabilir (Owen, 2004: 305).

Son on yıl içinde, endüstri yeni ürünlerin işletmeler için önemini fark ettiğinden, yeni ürün lansmanlarının sayısı önemli ölçüde artmıştır. Aynı şekilde, yeni ürün geliştirme sürecinin yönetimi, işletmeler için bir zorluk haline gelmiştir çünkü kapsamlı ve zamanla değişen finansal ve insan kaynakları gerektirmektedir (Bhuiyan, 2011: 747).

### **1.6.1 Müşteriler İçin Yeni Bir Değer**

Ürün geliştirme çerçevesinde yenilik yapmak, mevcut bir ürünün veya yeni bir ürünün geliştirilmesine yönelik bir fikir somutlaştırmaktır ve böylece ürüne katma değer sağlanacaktır. Bu fikir; işlev, performans, dayanıklılık, ergonomi, estetik vb. bir iyileştirme ile ilgili olabilir. Bu nedenle tüketici için kullanımı kolaylaştıracaktır. Artan rekabet ve teknolojinin gelişimi, firmaları ürün ve hizmetlerindeki yeniliklere önem vermeye itmiştir. Bu firmalar, müşteri beklentilerini göz önünde bulundurarak, mevcut ürünleri rekabetçi özelliklere göre geliştirmektedir. Firmalar, ürün yelpazesini genişletmek için farklı pazar segmentlerindeki, farklı beklentileri karşılamak için oldukça faydalı olan bu yaklaşımı benimsemektedirler. Buna ek olarak, yeni ürünlerin tanıtımı, firmalara ve müşterilere yeni avantajlar sunmakla birlikte, yaşam döngüsünü iyileştirerek ve kısaltarak moda trendini tersine de çevirebilmektedir (Kulaklı, 2005: 104).

Ayrıca yeni bir ürünün pazardaki başarısı kaçınılmaz olarak tüketicilerin aktif katılımı ile bağlantılıdır. Bu nedenle, onları ürün geliştirme sürecine dâhil etmek, tüketicilere yönelik olduğu için başarısını kısmen garanti eder. Ürün desteği, satış sonrası servis, teknik destek veya sadece servis olarak da adlandırılan müşteri desteği, üreticiler için önemlidir çünkü:

Bir dizi araştırmacı tarafından tanımlandığı gibi, müşteri memnuniyeti ve uzun vadeli ilişkiler elde etmek için gereklidir; rekabet avantajı sağlayabilir. Çoğu yüksek teknoloji endüstrisinde değil, aynı zamanda bazı düşük teknoloji endüstrilerinde de geçerlidir. Ürün farklılaştırmasının birçok pazarda zorlaşmasıyla birlikte firmalar, potansiyel bir rekabet avantajı kaynağı olarak müşteri desteğini giderek daha fazla arar. Yeni ürünlerin başarı oranını artırmada rol oynar. İyi ürün tasarımı, müşteri desteğini daha verimli ve kârlı hale getirebileceğinden, yeni ürünlerin geliştirilmesi sırasında tam olarak değerlendirilmelidir (Goffin ve New, 2001: 4).

Bazı çalışmalar, doğru fırsatlar verildiğinde sıradan müşterilerin bile Ar-Ge personelinin daha yenilikçi olabileceğini öne sürmüştür. Sonuç olarak, müşteri bilgilerinin elde edilmesi, müşteri ihtiyaçlarına daha uygun daha yenilikçi tekliflere yol açabilir. Firmalar, müşterileri yeni ürün geliştirme sürecine sokarak, daha uzun geliştirme süresi ile sonuçlansa da müşteri ihtiyaçlarını karşılar. Sonuç olarak, müşteri bilgilerinin toplanması, hız ve pazara uyum arasında bir denge sağlayabilir. Ancak yeni ürün geliştirme sürecinin başlarında, müşteri ihtiyaçlarını öngörmek, sürecin daha hızlı hareket etmesini sağlayabilir. Son olarak, müşteri bilgilerine erişim, müşterileri daha önemli hissettirdiği ve müşteri sadakatini artırabileceği için bir pazarlama fırsatı olarak görülebilmektedir (Witell, Gustafsson ve Johnson, 2014: 4).

### **1.6.2 Firmalar İçin Önemi**

Faaliyet sektörüne bakılmaksızın, firmalar genel olarak yeni ürünlerin geliştirilmesine büyük önem vermektedir. Rekabetin yoğun olduğu sektörler, bu durumdan daha fazla etkilenmektedir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi ile ilgili faaliyetler, bazı firmalar tarafından yatırım projesi olarak algılanmaktadır. Bazı firmaların ise inovasyon konusunda deneyim kazanmaları, yeni ürünler geliştirmeleri ve pazarlamaları onlar için daha kolay hale gelmiştir. Ama sektörde varlıklarını korumak için firmaların rekabet etmesi kaçınılmazdır (Can, 2018: 119).

Yeni ürünlerin geliştirilmesi, sektörü ne olursa olsun, firmanın can damarıdır. Mevcut ürün ve hizmetlerde yenilik, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi hayati öneme sahiptir. Pazar araştırmasında yeni ürünler geliştirmenin temel hedefleri, sürdürülebilir büyüme ve kâr elde etmedir. Ayrıca pazardaki boşlukları doldurmak için hızlı ve kaliteli çözümler aranmaktadır (Ahmed ve Kazim, 2011: 222).

Ürün yaşam döngü süresinin kısalmasıyla birlikte, firmalar rekabete kıyasla konumlarını korumak için ürünlerini sürekli olarak iyileştirmeli ve yenilerini yaratmalıdır. Mevcut ürünleri geliştirmek veya yeni ürünler meydana getirmek, artık istisnai bir faaliyet değil, firmanın hayatta kalması için gerekli olan güncel bir faaliyettir. Büyük sanayileşmiş ülkelerin hepsi, ürün ve süreç geliştirme de dâhil olmak üzere yenilik yapmaktadırlar.

Yeni ürünlerin geliştirilmesi, daha önce de söz ettiğimiz gibi, firmaya kendi pazarında güçlü bir rekabet gücü sunabilmelidir. Öte yandan, pazara sunulan yenilikler, firmanın yerini sağlamlaştırmasına ve özellikle de kâr etmesine imkân vererek firmaya ticari bir değer katmaktadır. Sezer (2014:19), yeni ürünlerin işletmeler için önemini şu şekilde özetlemiştir:

"Yeni ürünler geliştirerek, firmalar dağıtım kanallarının verimliliğini en üst düzeye çıkarır. Böylece reklam ve dağıtım maliyetleri, çeşitli ürünlere yayılmış durumdadır ve potansiyel rakipler dağıtım ağına erişememektedir çünkü bayilerden gelen destek artmaktadır. Yeni ürünlerde kullanılan teknoloji, firmaların stratejik olarak rekabet etmesinin bir yoludur. Firmalar çevreye karşı gittikçe daha fazla sorumluluk kazanır ve geri dönüşümü tercih ederler. Firmaların demografik yapılarıdaki değişikliklere bir yanıt vermesini sağlar; nüfus, müşterilerinin yaşı gibi özelliklere uyum sağlamaya çalışırlar."

Bunun dışında, endüstriyel organizasyon literatürü, maliyet odaklı stratejiler ile kritik bir faktörün, firmaların ürün pazarlarında benimsediği stratejiler olduğunu öne sürmektedir. Bir firma, yeni ürünler önererek ve sonuç olarak yeni pazarlar açarak, rakiplerinin bu pazarlara erişimi olmadığı sürece yarı tekel olabilir. Bu ürünler, yaratılmadan önce henüz bilinmediğinden, onları önemli ölçüde sınıflandırabilmek için önceden ayırt etmek zordur. Firmaların yeni ürünlerin önemini anlatması zordur çünkü "yeni" terimi farklı şekillerde yorumlanabilir. Yeni ürünler geliştirilmezse, firmaların

başarısını açıklamak genellikle imkânsızdır, ayrıca ekonominin büyüme dinamikleri bir bütün olarak hafife alınmamalıdır (Görzig, Gornig ve Werwatz, 2006: 1).

Firmaların yeni ürünler geliştirme yeteneği başarısını belirler. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, yeni pazarların ve büyüme fırsatlarının yaratılmasını teşvik eder. Firmalar, yeni ürünler geliştirirken artan rekabet ile karşı karşıyadır. Kesinlikle rekabet avantajı vardır ancak rakiplerle aynı ürünleri çoğaltma riski taşırlar. Tüketici gereksinimleri, ürünlerin işlevselliğini artırmak için firmaları zorlamaktadır. Diğer bir deyişle, firmaların rekabet avantajlarını sağlamaları ve sürdürmeleri için inovasyonun sürekliliği esastır. Yeni ürünlerin geliştirilmesi ihtiyacı, yoğunlaşan rekabet, hızla değişen teknolojiler ve pazar ihtiyaçları sonucunda ortaya çıkar. Sonuç olarak, yeni ürünlerin hızlandırılmış gelişimi, iş kârlılığını sağlamak için en güvenli alternatif haline gelmiştir. Rakiplerden önce pazara yeni ürünler sunmak, aşağıdaki avantajları garanti eder (Paksoy, 2017: 71):

- Satışlardaki artış,
- Başa baş noktasına daha hızlı ulaşılması,
- Firmalar satışlarının uzun vadede korunması,
- Yüksek fiyatlandırmanın pazarda daha yüksek kâr marjı sağlaması,
- Müşteri sadakatinin sağlanması,
- Firmaların daha yüksek pazar payından yararlanması,
- Teknolojik üstünlüğün sağlanması,
- Yenilikçi imajın güçlendirilmesi,
- Ürün yelpazesinin genişletilmesi,
- Rekabet avantajı elde etmesi.

### **1.7 Yeni Ürün Geliştirme Süreci**

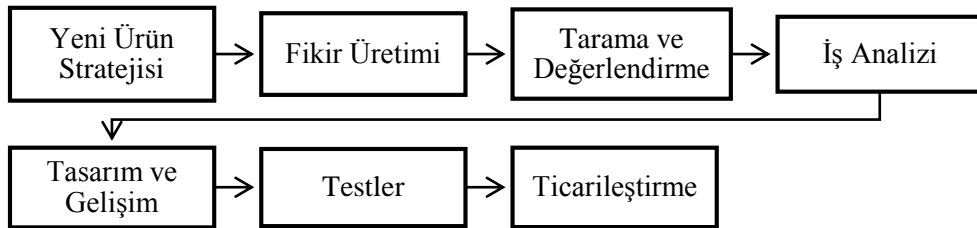
Yeni ürün geliştirme süreci, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve pazara sürülmesi sırasında firmaların üstlendiği faaliyetleri içermektedir. Pazara sunulan yeni bir ürün, değerlendirilen, geliştirilen, test edilen ve pazara sürülen bir başlangıç ürün konsepti

veya fikri ile başlayarak bir dizi aşamada gelişir. Bu etkinlik serisi, bilgi toplamak ve değerlendirmek için bir dizi adım olarak da görülebilir.

Daha kısa yaşam döngüleri ve daha geniş bir ürün yelpazesine olan talep ile yeni ürün geliştirme ekipleri üzerinde, daha geniş ve yeni fırsatlar portföyü oluşturma yönünde sürekli baskı vardır. Bu ekipler ayrıca ilk geliştirmeden olası lansmana kadar yeni ürünler sunmaya ve ilerlemeleriyle ilişkili riskleri yönetmeye zorlanırlar. Basitçe söylemek gerekirse, arıza riski en aza indirilmelidir. Etkili ve verimli bir şekilde başa çıkmak için, dikkatler sistematik yaklaşımlara odaklanmıştır (Owen, 2004: 315).

Aslında yeni ürün geliştikçe, yönetim ürün hakkında gittikçe daha fazla bilgi sahibi olur ve ilk geliştirme veya lansman kararını değerlendirip, gerekirse yeniden değerlendirebilir. Bu bilgilerin takip edilmesi ve değerlendirme süreci, risk düzeyini sınırlandırarak ve arızaya neden olan ürünlere tahsis edilen kaynakları en aza indirerek, firmaların yeni ürünler hakkında daha iyi kararlar almasını sağlar. Firmalara göre farklılık gösterir ve firmanın özel kaynakları ile ihtiyaçlarını karşılamak için her bir işletmeye uyarlanmalıdır. Birçok araştırmacı, yeni ürünlerin geliştirilmesinde ilgili adımları takip eden bir model geliştirmeye çalışmıştır; 2011 yılında Ulrich ve Eppinger, Wind ve Cooper 2001 yılında; Crawford 1987'de ve Scheuing 1974'te gibi. Yıllar boyunca geliştirilen tüm modellerden en iyi bilinenleri, Şekil 2'de gösterilen Booz, Allen ve Hamilton (1982) modelidir. Yaygın olarak tanınan bir modeldir ve literatürdeki modellerin tüm temel aşamalarını kapsar (Bhuiyan, 2011: 748).

**Şekil 1.2.** Yeni ürün geliştirme aşamaları



Kaynak: Bhuiyan, 2011: 749

Başka bir deyişle, yeni ürün geliştirme süreci, pazarda yeni bir ürünün pazara sürülmesine yönelik yeni bir değer önerisi fikrinin sonuçlanmasına olanak tanıyan bir dizi eylemi ifade eder.

Yeni ürün geliştirme süreci; ürün fikirlerinin geliştirilmesi, ürün tasarımı, test ve pazarlama gibi birbirini takip eden karar aşamalarını içerir. Daha ayrıntılı bir yaklaşımda; fikir geliştirme, fikirleri kaldırma, kavram geliştirme ve test etme, pazarlama stratejileri geliştirme, iş analizi, ürün geliştirme, pazar testi ve lansman gibi adımlar vardır. Önceki aşamanın sonucu, sürecin aşamaları belirli karar noktalarını takip ettiği için değerlendirilir. Böylece bu yaklaşım sayesinde sürecin karmaşık yapısının algılanması ve örgütlenmesi kolaylaşmaktadır (Bekoğlu ve Ergen, 2016: 925).

Öte yandan, yeni ürünün pazara sunulması sırasında alınan stratejik ve taktiksel kararlar da göz ardı edilmemelidir. Pazarlama stratejisi (hedef pazarın belirtmesi, istenen konumlandırma ve pazarlama karması) açıkça planlanmalıdır. Bir lansman pazarlama stratejisi; lansman kontrolü beyanı, zamanlama, hız ve rekabetçi tepkiler gibi karma pazarlamanın her bir unsuru için iyi tanımlanmış hedefleri içermektedir. Ürünün pazar yeri ihtiyaçları ile uygunluğu, pazar testlerinden elde edilen girdilere dayalı olarak incelenmeli ve gerekirse ayarlanmalıdır. Ayrıca gerekli satış gücü türü, satış gücü eğitim ihtiyacı miktarı da değerlendirilmelidir. Fiyatın birim talep ve gelir üzerindeki etkisi olduğu için, fiyatlandırma kararları dikkatli bir şekilde verilmelidir. Ürün tasarımı, Ar-Ge ve imalat gibi ürün lansmanına özel faaliyetler, fonksiyonlar arası entegrasyon ile yeterince desteklenmelidir. Benzer şekilde lojistik stratejiler de ihmal edilmemelidir çünkü firma yeni ürün talebindeki belirsizliklerle başa çıkabilmeli ve gerektiğinde ayarlamalar yapabilmelidir (Benedetto, 1999: 532).

Yeni ürünlerin geliştirilmesi belirsizliklerle doludur. Yeni bilgilerin geliştirilmekte olan yeni bir ürüne ilişkin yatırım kararlarına dâhil edilmesini sağlamak için geliştirme süreci aşamalara ayrılmıştır. Yeni bir ürünün pazara sürülmesinin farklı aşamaları; fırsatların belirlenmesi, tasarım ve prototip oluşturma, test etme ve ürünün tanıtımıdır. Her aşamada, sonuç olarak elde edilen bilgilere dayanarak, ürünün pazara sürülmesi kararı ya reddedilmeli veya onaylanmalıdır. Ayrıca yeni ürün geliştirme yönetimindeki son gelişmelerin önemli bir yönü, sürecin çeşitli aşamalarında müşterinin sesinin duyulmasına verilen dikkatin yenilenmesidir. Yeni ürünler onlar için tasarlandığından, görüşlerini ve önerilerini dikkate almak akıllıca olacaktır (Alexandre, Furrer ve Sudharshan, 2003: 49).

Tüm bu yaklaşımları göz önünde bulundurarak, yeni ürünlerin geliştirilme aşamalarını aşağıdaki gibi gruplandırabiliriz:

### 1.7.1 Yeni Ürünle İlgili Fikirlerin Toplanması

Yeni ürünler geliştirme süreci, önce yeni fikirlerin edinilmesiyle başlar. Bu noktada firmalar mümkün olduğunca çok farklı fikir toplamaya çalışırlar. Bu fikirler; çalışanlar, tüketiciler, rakipler, tedarikçiler, devlet kurumları, pazar araştırma firmaları, üniversiteler gibi çok çeşitli kaynaklardan gelen işletmeler için yeni ürün fikirleri olabilir (Eryiğit vd., 2016: 144).

Bu aşamada, karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarına göre yeni ürün fırsatları belirlenir veya yeni ürün fikirleri oluşturulur. Müşteriler, karşılanmamış ihtiyaçların en belirgin kaynakları olmakla birlikte, firmalar önemli tedarikçilerini ve kendi çalışanlarını değerli fırsat ve fikir kaynağı olarak görmezden gelemezler. Sürecin bu aşamasında pazarlamanın rolü; müşterilerin, tedarikçilerin ve çalışanların, müşterilerin ihtiyaçları hakkındaki bakış açılarını doğru bir şekilde yakalayarak ve ekibe ileterek, yeni ürün geliştirme ekibinin, talep edilen ürün konseptlerini ararken belirsizliğini azaltmaktır (Dahan ve Hauser, 2007: 10).

### 1.7.2 Daha İlgili Fikirlerin Ortadan Kaldırılması

Her işletmenin kendi fikirleri ve kaynakları vardır. Belirlediği hedeflere bağlı olarak, en uygun ve ulaşılabilir ürün fikirlerini gerçekleştirmelidir. Ancak uygulamada, bir işletmenin fikir toplama sürecinde edindiği tüm fikirleri uygulaması zor ve risklidir. Ürün satışlarının hacmi, hammaddelerin bulunabilirliği, üretim ve pazarlamanın fikirlerinin yeterliliğini değerlendirmek zorunda kalacaktır. Bu adım, ürün değerlendirme süreçlerinin ve beklentileri karşılamayan fikirlerin dışlanmasıyla gerçekleştirildiği bir ön seçim aşamasına karşılık gelir. Uygunsuz fikirleri ortadan kaldırmak, firmaya uzun vadeli hedefleri, fırsatları ve kârlılığı hakkında net bir vizyon sağlar (Baş, 2015: 66).

Prensip olarak, değerlendirme süreci ne kadar titiz olursa, sonuçlar o kadar iyi olur. Aslında kavramları filtrelemek kolay değildir ve kendi zorluklarını ortaya çıkarır. Yeni ürün geliştirme ekipleri, şimdi tip I ve tip II'nin klasik istatistiksel hatalarının ne olduğunu bilmekteler. Tip I hataları, pazarlanması halinde kârlı olacak iyi bir kavramın filtrelenmesini içerir ve hataları fırsat maliyetleri yaratır. Tip II hatası, başarısız olacak ve işletme parasına mal olacak bir ürünü kabul etmek olarak tanımlanmaktadır. Tip II hataları daha zararlıdır. Kötü ürünler, sadece kayıplara neden olmakla kalmaz, aynı

zamanda bir firmanın imajını zedeleyebilir ve gelecekteki ürün gelişimini olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla, kavramların etkili seçimi başarı için esastır (Pitta, 2007: 433).

### **1.7.3 Konsept Geliştirme ve Test Etme**

Konseptin geliştirilmesi, ön seçim aşamasında tutulan fikirlerin somutlaştırılmasını içerir. Ürün geliştirme ile ilgili en uygun fikirler seçilir ve ürün kavramsallaştırılır.

En ilginç ürün fikirleri seçildikten sonra, ürün konseptleri geliştirilir. Seçilen ürün fikirleri, ürün konseptlerinde ayrıntılı ve açık bir şekilde sunulacaktır. Daha sonra seçilen bu kavramlar, müşterilerin değerlendirmelerini dikkate alarak testlere tabi tutulacaktır. En iyi puanları alan kavramlar doğrulanacak ve gerçekleştirilecektir (Gürbüz, 2018: 63).

### **1.7.4 Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi**

Chaochotechuang, Daneshgar, Sindakis tarafından (2015: 143) yılında yayınlanan makale, tüm yeni ürün geliştirme girişimlerinin mutlaka yenilikçi olmadığını ve yeni bir yenilikçi ürüne sahip olmak için sürecin bir parçası olarak uygun bir inovasyon stratejisinin geliştirilmesi gerektiğini savunuyor. Pazarlama çözümleri ürün lansmanı süreci için önemlidir; lansman testlerini, fırsatları belirlemeyi ve bu hedefe ulaşmak için fikirler üretmeyi içerir. Bazı yazarlar, çalışmalarını ön pazar değerlendirmesi, kaynak değerlendirmesi, teknik değerlendirme, müşteri değerlendirmesi ve finansal analiz içeren yeni ürün geliştirme sürecinin ön ucuna odaklanmışlardır.

Pazarlama stratejisi, yaklaşık kırk yıldır akademik araştırmaların önemli bir odağı olmuştur. Pazarlama literatürü, pazarlama stratejilerinin oluşturulması ile ilgili birçok farklı görüş sunmaktadır. Ancak çoğu görüş, pazarlama stratejisinin, işletmenin belirlediği pazarlama hedeflerine ulaşmak için işletmenin becerilerini ve kaynaklarını kullanma yollarını sağladığını kabul eder. Bir işletme, pazarlama stratejilerini planlarken dört temel faktörü dikkate almalıdır (Zemlickiene ve Maditinos, 2012: 369):

- Durumun organizasyonu, yani firmanın hedefleri, kapasiteleri ve kaynakları,

- Ürünün pazarda yeni olup olmadığını, ürünün büyüme, olgunluk veya düşüş aşamasında olup olmadığını bilmek için pazar-ürün durumu,
- Rekabetçi durum, yani pazarda rakiplerin sayısı, aynı zamanda firmanın yaklaşımlarını ve özelliklerini anlaması da bir soru olacaktır,
- En önemli fırsatları ve tehditleri anlamaya çalışmak için çevresel durum.

Ayrıca müşterinin dâhil edilmediği bir pazarlama stratejisinden bahsetmek mümkün değildir. Müşteriler pazarlama stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır. "Satıcılar, yeni ürün geliştirme sürecinin erken bir aşamasında ürün yapılandırması yoluyla müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya ne kadar yakın olduklarını belirlenmelidir." Bütün bunlar, bir ürünün konfigürasyonunun firmanın pazarlama stratejisine yansıdığını söylemektedir. Ancak müşterileri yeni ürünlerin geliştirilmesine dâhil etmek, müşteri ve tedarikçi arasındaki ilişkiye bağlılık gerektirir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, oyuncuların (paydaşlar alanında) müşteri ve tedarikçi arasındaki ilişkiye adanmış belirli varlıklara yatırım yapmalarını gerektiren uzun vadeli bir değer yaratma stratejisidir. Dolayısıyla firmanın pazarlama stratejisi ve spesifik yatırımların seviyesi, müşterinin katılımını veya etkilenmemesini etkileyen iki önemli faktör olarak düşünülebilir (Svendsen, Haugland, Grønhaug ve Hammervoll, 2011: 514).

Öte yandan, ürün seçiminin pratik gerçeklerini belirtmek önemlidir. Ürün seçimi hem kavramları sıralamayı hem de ekonomik analizi içerir. Seçim, müşteri başarısı ve memnuniyeti için gereklidir. Çoğu pazarlama kuruluşu, ürün konseptlerinin kaynaklarına bağlı olarak bir veya iki farklı ürün seçim durumu ile karşı karşıyadır. Her yeni ürün geliştirme görevinin, yeni ürün geliştirme niteliği ve kapsamı çok farklıdır. Firmalar, ürün risklerini dikkate alarak, belirli pazar segmentleriyle yeni ürün konseptleri geliştirir. Ayrıca yeni ürün geliştirme süreci erken başladığında, maliyetli geliştirme başlamadan önce yeterli olmadığı düşünülen ürün fikirleri ortadan kaldırılabilir. Bununla birlikte, hedef tüketici için kişiselleştirilmiş bir ürünün tasarımı pazarlama kavramının odak noktasındadır (Pitta, 2007: 432).

### **1.7.5 İş Analizi**

İş analizi aşamasının birçok önemli bileşeni vardır; bu yüzden bu süreç tüm sürecin önemli bir parçası olarak görülebilir. İş analizi aşamasının önemi, şu şekilde ifade edilebilir:

"İş analizi kavramın yeni bir ürün haline getirilip geliştirilmeyeceğine karar vermeden önceki son değerlendirme önemlidir. Yeni ürün planlama sürecinin iki itici konseptinden bahsedilebilir, ilki pazara sunma süresidir, eğer çok fazla inceleme varsa, pazara sunma süresi tehlikeye girebilir. İkinci değerlendirme doğruluğu, bir firma, fırsatı değerlendirmek ve pazara girmek için acele etmekten kaçınır ve daha fazla zaman harcamaya karar verir. Firmaların bir analizin ne kadar incelemeye sahip olması gerektiğine karar vermeleri gerekir ve iş analizi süreci için zaman sınırlaması getirilir." (Barrios ve Kenntoft, 2008: 17).

Yeni ürünler geliştirme sürecindeki bir diğer önemli husus, iç ve dış ortamın devamlı analizidir. Sadece görünür tehditleri ve fırsatları değil, aynı zamanda analiz sırasındaki potansiyel tehditleri ve fırsatları da anlamak ve yorumlamak önemlidir (Aygen, 2006: 28).

Firmanın kendisi, ürünlerin maliyetlerini ve satış rakamlarını değerlendirerek kendi analizini yapmak zorundadır. İş analizi aşağıdaki analizleri içerir (Eryiğit vd., 2016: 150):

- Talebi değerlendirme ve tahmin etme,
- Maliyet tahmini,
- Kâr potansiyeli beklentisi,
- Risk değerlendirilmesi,
- Yeni ürün ile eski ürünler arasındaki ilişki

### **1.7.6 Yeni Ürün Geliştirme**

Bu aşamada, daha önce kavramsallaştırılan fikirler; müşteri, pazar ve çalışanlardan gelen geri bildirimler dikkate alınarak değerlendirilir. Bu geri bildirim ek olarak, firmalar; teknik, çevresel ve yasal çerçeveleri tanımlayabilmelidir. Bu noktada, işletme teknolojiye ayrılan gerekli finansal kaynaklara sahip olmalı ve teknolojiyi kullanabilmelidir (Aygen, 2006: 55).

Bu aşama, yeni bir ürün fikrinin soyuttan somuta geçtiği aşamadır. Bir önceki adımda, iş analizi pozitif kabul edilen ürünlerin prototipleri ve son hali geliştirilir. Bununla birlikte, örnekler testlere tabi tutulur. Bu noktada firma, önemli yatırımlar yapar ve firmanın pazarlama personeli ile mühendislik ekibinin çalışmalarını birleştirir.

Yeni ürün formu sunulduktan sonra mükemmellik ve kullanım koşulları dikkate alınır. Ayrıca en kabul gören önerileri korumak için potansiyel müşterilerin görüşleri dikkate alınır (Öztürk, 2017: 87).

### **1.7.7 Pazarda Testi**

Firmalar, genel olarak ürünlerini doğrudan pazara sunmaz ancak ulaşmak istedikleri pazarın küçük bir bölümünde test ederler. Bir ürün üretimde doğrulanabilir ancak satışa sunulduktan sonra başarısız olabilir. Ayrıca testler, firmaların tüketicilerin gereksinimlerini ve isteklerini elde etmelerine, yeni ürün teknolojilerini özümsemelerine ve pazarın karakterini ve potansiyellerini değerlendirmelerine olanak tanır. Bu nedenle pazarda uygulanan test, müşteriler için değer yaratmak amacıyla bilgi toplama aracı olarak düşünülebilir (Can, 2018: 18).

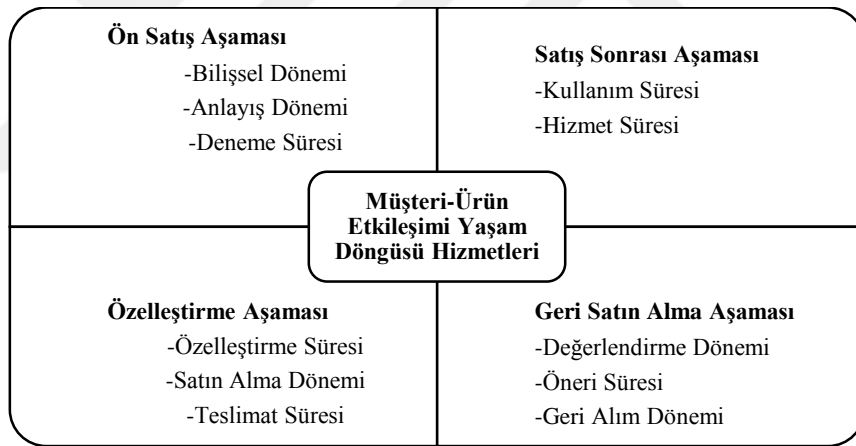
Bu aşamanın amacı, ürünü tamamen doğrulamak ve lansmana hazırlamaktır. Test, ürünün işlevselliğini ve belgelerini doğrulamak için çok önemlidir. Bu aşamadan kaçınmak, genellikle başarısız bir ürün lansmanına neden olabilir. Pazarın kabulünü ölçen tercih testinden başlayarak uygulanabilecek birkaç test yöntemi vardır. Bu test sırasında nihai ürün tercihlerine göre müşteriye sunulur. Önceki aşamalarda yapılan konsept ve geliştirme testleri, sadece açıklama modellerinde uygulanır ve nihai ürün lansmanı için tamamen güvenilir olamaz. Bu tür testlerde, ürün müşteri tercih testi tarafından alınan mesaj, ürünün müşteriye nasıl iletilmesi gerektiğini belirleyebilecek değerli bir bilgi kaynağıdır. Ürünün müşteriye ne kadar memnun ettiğini ölçmek, satış elemanlarının ne kadar iyi performans gösterdiğini ölçmekten daha önemlidir (Mahmutllari, 2014: 16).

### **1.7.8 Pazara Sunum (Satış)**

Bu aşamada yapılacak ilk şey, yeni ürün kavramının ne zaman pazarlanacağı ve pazara sunulacağı süresinin belirlenmesidir. Daha sonra ürünün hangi pazar ölçeğinde pazarlanabileceğine karar verilecektir. Örneğin, şehirler gibi küçük ölçekli pazarlar, bölgeler gibi orta ölçekli pazarlar ve büyük ölçekli ulusal pazarlar ve hatta uluslararası ölçekteki pazarlar. Genel olarak, firmalar yeni ürünlerini küçük ve orta ölçeklerde ve daha sonra finansal olarak yetenekli olduklarında büyük ölçekte pazarlamaya başlarlar (Gürbüz, 2018: 64).

Ayrıca bir ürün geliştirmek, her şeyden önce o ürünün tüketiciler tarafından memnuniyetle karşılanmasını sağlamaktır. Aşağıdaki model, Zhang ve Ming (2022: 5) tarafından önerilenden uyarlanmıştır. Ürün boyutunun ve müşteri boyutunun kesitsel hizmetleri, müşteri hizmetlerini iyileştirmek amacıyla farklı müşterilere atıfta bulunan müşteri odaklı hizmetlerdir. Müşterilerin ürün döngüsüne katılımları vardır. Müşteri-ürün etkileşimi yaşam döngüsü hizmetleri, firmaların müşterilere satış öncesi, özelleştirme, satış sonrası ve yeniden satın alma aşamasında ürünle ilgili hizmetler sağlaması anlamına gelir. Ön satış aşaması şunları içerir: Keşif dönemi, anlama dönemi, varış süresi ve deneme süresi. Kişiselleştirme aşaması şunları içerir: Eşleştirme, kişiselleştirme, satın alma, bekleme ve teslimat süresi. Satış sonrası aşama şunları içerir: Kullanım ve hizmet süresi ve geri satın alma aşaması şunları içerir: değerlendirme, tavsiye ve geri satın alma dönemi.

**Şekil 1.3.** Müşteri-ürün etkileşimi yaşam döngüsü hizmetleri



Kaynak: Zhang ve Ming, 2022: 5

## 1.8 Yeni Ürün Geliştirme İle İlgili Riskler

Teknolojik gelişimin hızlanması, üreticilerin yeni ürünleri ve tasarımları yenilik yapma ve bu ürünleri üreten üretim süreçlerini geliştirme becerisi üzerindeki süreyi ve pazar baskısını sürekli artırmaktadır. Firmaların pazara ürün sunma süresini kısaltan, ürün maliyetlerini düşüren ve kaliteyi artıran yeni ürünler geliştirmelerine ihtiyaç vardır ancak birçok firma, pazara ulaştıklarında veya işi aldıklarında en son teknolojilere yatırım yapacak finansal kapasiteye sahip olmamaktadır. Bu firmalar, yeni

metodolojileri entegre etmek ve ürünlerini sistematik olarak geliştirmek için uzmanlarla çalışır. Birçok firma, dâhili bilgi kaynaklarını en iyi şekilde, tedarikçileri ve müşterileri ile ortaklaşa kullanamazlarsa ürünlerini geliştirmek ve süreçlerini iyileştirmek için gereken deneyime ulaşamayacaklardır (Sorli ve Stokic, 2009: 61).

Her yeni ürünün doğasında bulunan hata riskleri değiştikçe, iadeler de değişir. Yatırımlar, risk ve getiri dengesi, yeni bir ürünle devam edip etmemeye karar vermede önemli bir kriterdir. Yeni ürün tahmin tekniklerinin maliyeti yüksek olabilir; bu nedenle hem süre hem de mali açıdan yatırım yapmadan önce dikkatli bir şekilde düşünülmesi gerekir (Owen, 2004: 1). Yeni bir ürün geliştirmek, riskli bir faaliyet olarak kabul edilmekle birlikte, firmalar için hayati önem taşır ve yeni ürünün sağlayacağı rekabet avantajı firmaya fayda sağlayacak ve imajını geliştirmeye yardımcı olacaktır.

Risk tanımı, araştırma alanlarına göre farklılık göstermektedir ancak risk kavramı, temelde, “istenmeyen sonuçlardan dolayı proje hedeflerine ulaşılmasını engelleyebilecek bir olay” olarak tanımlanır (Park, Kim ve Choi, 2011: 52).

Başka bir deyişle risk, en az bir proje hedefi üzerinde etkisi olan belirsiz bir olay veya koşul olarak ya da bir hedef üzerinde etkisi olacak bir şeyin gerçekleşme ihtimali olarak tanımlanabilir. Geleneksel olarak, risk kavramı olumsuz algılanmaktadır ancak son dönemde riskin etkisinin negatif veya pozitif olabileceği düşünülmektedir (Porananond ve Thawesaengskulthai, 2014: 100).

Bir ürünün başarısında veya başarısızlığında dikkate alınması gereken üç kritik nokta vardır: Risk, zaman ve finansal dönüşüm. Yeni ürünler geliştirmek riskli bir iştir; pahalı olabilir ve başarı garantisi yoktur. Bu anlamda, büyük firmalar, çok sınırlı imkânları olan küçük firmaların aksine büyük kayıpları karşılayabilir. İş dünyası liderleri, yeni beklentiler hakkındaki tahminlerine göre mali getirileri de hesaplamalıdır. Potansiyel getiriler beklenenden daha yüksek olursa, bu durum firmanın satışlarının başarısını artıracak ancak düşük olursa başarı olasılığı da azalacaktır (Altuğ, 2017: 27).

Yeni ürün geliştirmede en yaygın risk kategorileri, dış riskler ve iç risklerdir. Pazara ilişkin riskleri içeren dış riskler, finansal riskler (enflasyon), ticari riskler olabilir. İç riskler arasında ise; teknik, organizasyonel, finansal riskler (şirket bütçesi) ve kaynaklarla bağlantılı risk yer alır (Alexandros, 2018: 12).

### 1.8.1 İşletme Dışı Riskler

Bu riskler, firmanın dışındaki etkenlerden müşteri gereksinimlerindeki değişiklikler gibi sorunları içerir. Bazı firmalar, bu riskleri en aza indirmek için “Müşterilerle tasarım” yaklaşımını benimsemiştir. Dış risklere; siyaset, iklim, düzenlemeler, ekonomi ve rakipler gibi risk faktörlerini dâhil edebiliriz (Alexandros, 2018: 13).

Pazara ilişkin risk, ürünün reddedilmesine yol açabilecek düşük müşteri memnuniyetinden kaynaklanabilir (Alexandros, 2018: 13). Pazar riskinin nedenleri çok sayıda olabilir: Birincisi, müşterilerin belirsizlik hissettikleri veya tereddüt ettikleri ve yeni bir ürünün ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp karşılayamayacağından şüphe duyması, müşteri tarafından algılanan risktir. İkincisi, müşterilerin değişen ihtiyaçlarıdır. Müşterilerin ihtiyaçları, son trendler ve pazardaki yeni bir ürünü tanıma konusundaki eksikliklerine göre değişebilir. Üçüncüsü tahminlerdir; firmaların yeni ürünlerin potansiyel satış hacmini tahmin etmeleri zorlaşmaktadır. Çünkü gelecekteki gelirin ve olası kârın tahmini, sadece satılabilecek toplam miktarın tahmin edilmesine değil, aynı zamanda gelecekteki üretim maliyetlerinin, ürün fiyatların ve fiyat esnekliğinin tahminine de bağlıdır (Mansor, Yahaya ve Okazaki, 2016: 21).

Pazarlama riski, ayrıca rekabetçi davranışlar ve ortaya çıkabilecek ikameler hakkındaki belirsizliği de içerir. Müşteriler, yeni bir ürünün ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı konusunda kaygı, belirsizlik ve şüphe duyarlar.

Ayrıca risk, yeni ürünün kullanımıyla ilgili olası sorunlar olup olmadığı, yeni ürünün değişen ihtiyaçları büyük ölçüde karşılayıp karşılamadığı ve müşteri ihtiyaçlarının hatalı anlaşılması nedeniyle oluşmaktadır (Mehrjerdi ve Dehghanbaghi, 2013: 20). Ürünün ve kapsamındaki projenin şirket tarafından geliştirilmek için finansal olarak uygun olup olmadığı sorusu, ticari risk kategorisine girer. Finansal risk ise bütçe, döviz kurları, enflasyon vb. ile ilişkili risklerdir (Alexandros, 2018: 13).

### 1.8.2 İşletme İçi Riskler

İç riskler, firmanın kendi kaynaklarından doğan risklerdir. Bu tür risklerden bazıları: Teknik risk, ürün tasarımı ve üretim teknolojisi gibi alt kategorilere ayrılabilir. Bu kategorideki en önemli endişe, firmanın mevcut kaynaklarından en iyi şekilde yararlanılması ve kaynakların en iyi şekilde tahsis edilmesidir. Örgütsel risk, kabul

edilmesi için farklı taraflar arasındaki iletişimi ve yeni ürün fikrinin gerçekleştirilmesini içeren dâhili bir olaydır (Alexandros, 2018: 13).

Değişken bir pazar nedeniyle firmalar arasındaki rekabetin artması, çevresel karmaşıklığa katkıda bulunmaktadır. Örgütsel riskin artması, firmaların rakiplere karşı stratejik eylemlerde bulunmasını zorlaştırır. Kaynaklar üzerindeki sınırlamalar da yeni ürün geliştirme projelerine başlama konusunda firmalar için bir engel olabilir. Firmaların kısıtlı kaynaklara sahip olması, rekabet etmeye karar vermeden önceki belirsizlik ve riski artıracaktır. Bu tür bir riski azaltmanın yolu, bir firmanın yeteneklerini çevreye, iş stratejilerine ve organizasyonel süreçlere entegre etmesidir. Başka bir yol da mevcut ağları kullanmaktır. Harici ağlar, inovasyonu arttırmak için önemli faktörler olarak kabul edildiğinden, firmalar en iyi uygulamaları öğrenebilir ve bilgi ve yetenekleri paylaşabilirler (Mansor vd., 2016: 21). Örgütsel risk, bir firmanın kurumsal katılığa bağlı olarak gelir akışının belirsizliğini ifade eder ve çevresel değişikliklere uyum sağlayamamaya yol açar (Mehrerdi ve Dehghanbaghi, 2013: 20).

Yeni bir ürünün geliştirilmesi ve pazardaki görünümü gibi bir projenin tamamlanması için, kaynakların optimal kullanılabilirliği ve kullanımı da önemlidir. Maddi kaynaklar, tesisler, işçilik ve ekipman kaynakları arasındadır. En gerekli olan kaynaklar yetersiz tedarik edilmemelidir. Aksi takdirde ürün geliştirme gecikebilir (Alexandros, 2018: 14).

Tüm bu riskleri etkin bir şekilde yönetmek ve işletmenin iflas etmesini önlemek için risk yönetimi gerekmektedir. Risk yönetimi, aynı zamanda firmanın yeni ürün geliştirme projesinde başarı şansını artırır. Risk yönetimi; organizasyonel yapı, teknoloji seviyesi, insan kaynakları kapasitesi, finansal durum, üretim seviyesi ve pazarlama seviyesi de dâhil olmak üzere, bir projenin uygulanabilir olup olmadığını değerlendirmesine ve karar vermesine yardımcı olmaktadır (Dewi, Syairudin ve Nikmah, 2015: 384).

Pazara yeni bir ürün sunan firma, rekabet avantajı elde eder. Rakipler yenilikçi ürünü kopyalayarak veya taklit ederek öğrendikçe, firma zaten önemli kazanç elde etmiş olacaktır. Firmalar bu avantajları elde etmek için yenilik yapar. Ancak bir süre sonra rekabet yoğunlaşacaktır. Yenilikçi bir firma için yeni bir ürünün pazara sürülmesi, faaliyetin sona ermesi anlamına gelmez, tam tersine daha sonraki yeni bir ürün hakkında

düşünmeye başlamak için ilk adımdır. Yenilik, bir organizasyon içinde sürekli yenilenebilir bir süreçtir (Yılmaz, 2012: 98).



## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİ KOZMETİK ÜRÜN TANITIMI VE GELİŞTİRME SÜRECİ

Kozmetik ürün ve özellikleri, çalışmamızın ikinci bölümünün konusudur. Bu ürünler için lansman planının analiz edilmesinin yanı sıra, sektörün genel bir incelemesi tartışılacaktır.

#### 2.1. Kozmetik Ürün Tanımı

Halk Sağlığı Kodu (1), Madde L5131-1 ve Avrupa Kozmetik Yönetmeliği ikinci Madde'ye göre,

"Bir kozmetik ürün, insan vücudunun çeşitli yüzeysel kısımlarıyla (epidermis, saç ve kılcak sistemi, tırnaklar, dudaklar ve dış genital bölge) veya dişlerle temas ettirilmesi amaçlanan herhangi bir madde veya müstahzar olarak tanımlanır. Oral mukozaya zararları, onları temizlemek, parfümlenmek, görünümünü değiştirmek, korumak, iyi durumda tutmak veya vücut kokularını düzeltmek amacıyla münhasıran veya esasen onları temizlemek içindir" (Moutier, 2018: 11).

Nitekim kozmetik ürünler her yaşa uygun geniş bir ürün yelpazesi ile çocuklar, ergenler ve yetişkinler tarafından kullanılmaktadır. Steril olmayan farmasötik ürünler kategorisine girerler ve tüketiciler tarafından günlük olarak kullanılırlar. Bu nedenle sağlığa zarar vermemek için verilen önerilere göre uygulanmalıdır (Aras ve Eryılmaz, 2022: 265).

Elkassouani (2013: 107), bir ürüne "kozmetik ürün" olarak atıfta bulunduğumuzda, insan vücudunun yüzeyinin çeşitli kısımlarıyla, özellikle de epidermis, tırnaklar ve kılcak sistemleri temizlemek görünümünü değiştirmek veya korumak için temas etmesi amaçlanan herhangi bir maddeyi kastettiğimizi belirtmektedir. Bu nedenle kozmetik kategorisine çok çeşitli ürünler dâhildir; pudralar, tuvalet sabunları, parfümler, duş ürünleri, tüy dökücüler, deodorantlar, dış hijyen ürünleri, cilt, saç, ağız ve tırnak bakım ürünleri gibi. Ancak bu tanım evrensel değildir. Avrupa'da kozmetik olarak kabul edilen bazı ürünler (güneş koruyucuları, plak önleyici diş macunları, ter önleyiciler, kepek preparatları, cilt koruyucular ve saç onarıcılar),

Amerika Birleşik Devletleri'nde reçetesiz satılan ilaçlar olarak sınıflandırılabilir (Costa ve Santos, 2017: 403).

Kozmetik ürünün tanımını destekleyerek, "kozmetik" kelimesine ve kökenine odaklanmak gerekirse, "Kozmetik" kelimesinin terminolojisi, İsa Mesih'ten önceki zamanlara kadar uzanan bir anlama sahiptir. O zamanlar güzelleşmek ve temizlenmek için kozmetikler kullanılıyordu. Yunancada süslenirken güzel olmak ama aynı zamanda temiz olmak anlamına gelen "Cosmetika" kelimesinden türemiştir. İnsanlar, bedeni doğrudan veya dolaylı olarak süslemek ve güzelleştirmek için birçok yöntem kullanmıştır. Bir başka kaynağa göre Kozmetik kelimesi, "düzenlemek ve süslemek" anlamına gelen "kosmētikos" kelimesinden gelmektedir ve "kosmos" kelimesinden gelen geniş bir anlamı vardır (Akgöz, 2019: 4).

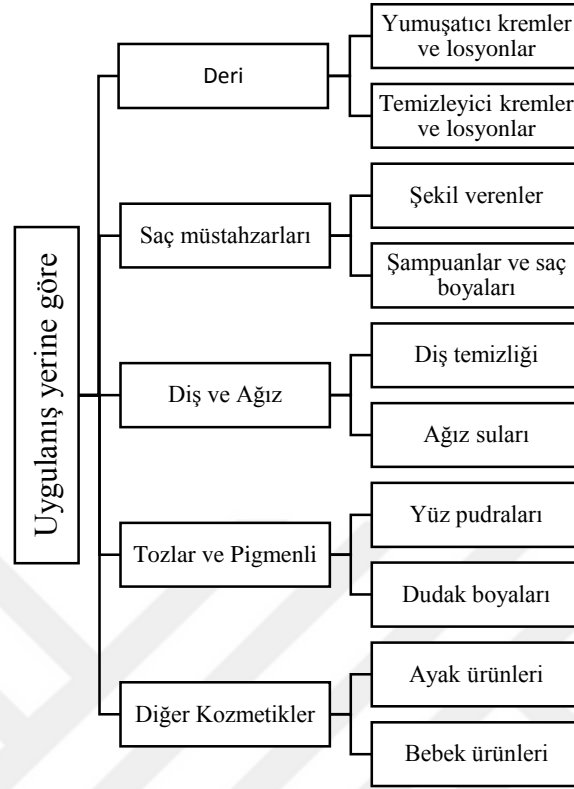
Tungate (2019: 26) kitabında, Mısırlıların pahalı mücevherler konusunda bir zaafı varken eski Yunanlıların güzelliğe çok sade bir yaklaşım benimsediğini anlatmaktadır. Kozmetik kelimesi, "giyim ve mücevher sanatı" anlamına gelen Yunanca "kosmetike tekhne" kelimesinden gelmektedir.

Bu tanımları gözden geçirdiğimizde, fiziksel görünümün güzelleştirilmesi ve iyileştirilmesi arzusunun çok eski zamanlardan beri var olduğu açıktır. Kozmetik ürün paleti, yıllar içinde genişlemiş ve belirli parametreler göz önünde bulundurularak farklı kategorilere ayrılmıştır.

## **2.2. Kozmetik Ürünlerin Sınıflandırılması**

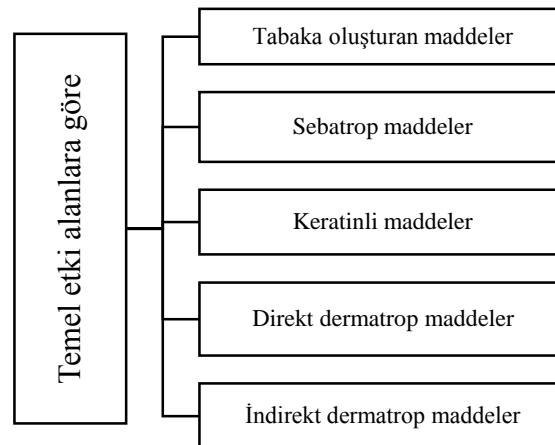
Farklı doku ve bileşenlere sahip çok çeşitli kozmetik ürünler bulunmaktadır. Kozmetik ürünleri, ana etki alanı ve ürünün uygulanacağı vücuttaki yer olmak üzere iki parametreye göre sınıflandırılmak mümkündür. Bu nedenle kozmetik ürünleri öncelikle ana başlığa göre ayrılabilir: Tabakalaştırıcı maddeler, sebatroplar, direkt dermatroplar, indirekt dermatroplar ve keratinler. İkinci olarak uygulama yerine göre kozmetikler, tozlar ve pigmentli müstahzarlar ile cilde, saça, dişlere ve ağza uygulanan diğer müstahzarlar şeklinde alt gruplara ayrılır (Sarı, 2021: 634). Aşağıdaki şekiller, bu kategoriye göre kozmetik ürün örneklerini göstermektedir.

**Şekil 2.1.** Uygulama Yerine Göre Kozmetik Ürünler



Kaynak: Sarı, 2021: 634

**Şekil 2.2.** Temel Etki Alanlara Göre Kozmetik Ürünleri



Kaynak: Sarı, 2021: 634

Kozmetik ürünlerin tanımı kapsamına giren resmi ürün kategorileri listesi, bazı tereddütleri netleştirmeye yardımcı olmaktadır. 30 Haziran 2000 tarihli kararname kozmetik ürün kategorilerinin listesini aşağıdaki gibi oluşturmaktadır:

- Cilt için kremler, emülsiyonlar, losyonlar, jeller ve yağlar (eller, yüz, ayaklar),
- Cilt için kimyasal yüzey aşındırma ürünleri hariç güzellik maskeleri,
- Farklı dokulardaki temeller (sıvılar, macunlar, tozlar),
- Makyaj tozları, banyodan sonra kullanılacak pudralar, kişisel hijyen için pudralar ve diğer pudralar,
- El sabunları, deodorant bazlı ve diğer sabunlar,
- Parfümler, dezenfektanlar ve kolonyalar,
- Banyo ve duş ürünleri (tuzlar, köpükler, yağlar, jel ve diğer ürünleri),
- Tüy dökücüler,
- Deodorantlar ve ter önleyiciler,
- Saç bakım ürünleri,
- Saç boyaları ve açıcılar,
- Temizlik ürünleri (losyonlar, tozlar, şampuanlar),
- Saç bakım ürünleri (losyonlar, kremler, yağlar),
- Şekillendirici ürünler (losyonlar, saç spreyleri, pırıltılar),
- Tıraş ürünleri (sabunlar, köpükler, losyonlar ve diğer ürünler),
- Yüz ve gözler için makyaj ve makyaj temizleme ürünleri,
- Dudaklara uygulanması amaçlanan ürünler,
- Diş ve ağız bakımı için ürünler,
- Tırnak bakımı ve makyaj için ürünler,
- Harici özel bakım ürünleri,
- Güneş ürünleri,
- Güneşsiz bronzlaşma ürünleri,
- Cildi beyazlatmak için ürünler;
- Kırışıklık önleyici ürünler (Elkassouani, 2013:115).

Pazarlama açısından tüm ürünler gibi kozmetik ürünler de müşteriye sağladıkları katma değere göre üç seviyede gruplandırılabilir. Aşağıdaki tablo kozmetik ürünlerin sınıflandırmasını özetlemektedir:

**Tablo 2.1.** Kozmetik ürünlerin sınıflandırması

Sınıflandırma		Kullanım	Ana Ürünler
<b>Cilt İçin</b>	Cilt Bakım Kozmetikleri	Temizleyiciler	Yüz temizleme kremleri ve köpükleri
		Koşullandırıcılar	Losyonlar, masaj kremleri
		Koruyucular	Sütlü ve nemlendirici losyonlar
	Makyaj Kozmetikleri	Makyaj bazları	Fondöten, pudralar
		Yüz	Ruj, allık, far, eye liner
		Tırnak bakımı	Oje, aseton
	Vücut Kozmetikleri	Banyo	Sabunlar, sıvı temizleyiciler
		Güneş bakımı	Güneş kremleri, güneş yağları
		Ter önleyiciler ve deodorantlar	Deodorantlar, spreyleyler
		Beyazlatma, tüy dökücü	Ağartıcı kremler, tüy dökücü kremler
		Böcek kovucular	Böcek kovucu losyonlar ve spreyleyler
	<b>Saç ve Saç derisi İçin</b>	Saç Bakım Kozmetikleri	Temizleme
Tedaviler			Durulamalar, saç bakımları
Saç stili			Saç köpüğü, pomatlar
Kalıcı dalgalar			Kalıcı dalgalar losyonu
Saç boyaları ve renk açıcılar			Saç boyaları, renk durulamaları
Saç Derisi Bakım Kozmetikleri		Saç uzatıcı ürünler	Saç uzatıcılar, saç toniği
		Tedaviler	Saç derisi tedavileri
<b>Oral Uygulama İçin</b>	Ağız Bakım Kozmetikleri	Diş macunu	Diş macunları
		Gargaralar	Gargaralar
	Kokular	Kokular	Parfümler, Kolonyalar

Kaynak: Mitsui, 1997: 5

Tüm bu kozmetik ürünün yapısında, parfüm ve aromatik bileşimler dışında sentetik veya doğal kökenli herhangi bir kimyasal madde veya müstahzar bulmaktayız (Demirci ve Demirci, 2013: 317).

Her şeyden önce, ürün müşteriye getirdiği ana avantaja karşılık gelmektedir. Sorulabilecek soru şu şekilde formüle edilebilir: "Müşteri gerçekte ne satın alır?" Aslında ana ürün, somut bir fiziksel ürün değildir. Bu ürün faydası (avantajı) oluşturulduktan sonra kâr gerçek bir ürüne dönüşür. Ambalaj, ürün ve hizmetlerin karakteristiğidir ve bu aşamada vurgulanır.

Son olarak, ürün planlayıcıları, tüketicilere ek hizmetler ve faydalar sağlayarak, ana faydadan ve asıl üründen "artırılmış bir ürün" yaratmalıdır (Onal, 2009: 7).

### **2.3.Yeni Kozmetik Ürünü Geliştirme Nedenleri**

Güzel, bakımlı ve çekici görünmek, nesiller boyu insanlara var olan doğal bir sosyal davranıştır. Kozmetiklerin evrimi, insanlığın evrimi ile neredeyse aynı süreçte gerçekleşmiştir. Nitekim bizden önce yaşayan insanlar da her zaman ciltlerine ve saçlarına özen gösterme ihtiyacı hissetmişlerdir. Günümüzde bu ihtiyaç gelişmiştir çünkü insan, sağlığını korumanın yanı sıra, vücudunu da güzelleştirme arayışı içindedir. Aslında bu saplantının arkasında, güzel görünme ihtiyacını vardır çünkü fiziksel görünüm, özgüveni artırarak hem erkek hem de kadın için fayda sağladığı bir faktör olmuştur (Ağcadağ, 2017: 159).

Kozmetik firmaları, her yeni sezonda pazara yeni ürünler çıkarma eğilimindedir (Szutowski ve Szulczyńska, 2017: 19). Yeni kozmetik ürünler çoğu zaman mevsimlere göre uyarlanır. Örneğin, yaz döneminde bazı markalar yeni geliştirilmiş güneş kremleri, bronzlaştırıcı kremler, parfümlü vücut spreylere vb. pazarlar. Kışın cilt, aşırı ısınan iç mekânlar ile dışarıdaki soğuk hava arasında ani sıcaklık değişimlerine maruz kalır. Bu nedenle nemlendirici ajanlarla zenginleştirilmiş kremler, vücut yağları, el kremleri vb. yerine, besleyici ve koruyucu bakım sağlanması önemlidir. Öte yandan, kozmetik markaları, önceki ürünlerin etkinliğini artırmak için yeni ürünler geliştirir. Farklı cilt tiplerine veya kullanıcıların hassasiyet seviyelerine göre tamamen yeni ürün geliştirme çalışmalarının arasındaki süreyi uzatırlar.

Cilt reaksiyonlarını azaltmaya yönelik ürünleri örnek verirsek, Okura, Kawashima, Katagiri, Shirasawa ve Tsubota (2015) tarafından yürütülen bir klinik çalışmada, 20 ila 40 yaşları arasındaki 30 kadın üzerinde, yoğun göz kapağı makyajı yapan kadınlar için yeni bir göz makyajı temizleyicisi test edildi. Bu uygulamalı çalışmanın sonuçlarına göre, göz kapağı hijyeni için kullanılan göz şampuanının göz kuruluşunu ve kronik göz rahatsızlığını belirgin şekilde iyileştirdiğini gösterdi. Bu yeni göz makyajı temizleme ürünü, göz tahrişi sorununu da çözmüştü. Ayrıca çalışma

sonucunda, katılımcıların göz sağlığı üzerinde faydalı etkilerinin gözlemlendiği rapor edilmiştir. Tüketiciler ise, kendilerine yönelik kozmetik ürünlerin etik kurallara uygun, doğal veya organik kökenli içeriklere sahip olmasını talep etmektedir. Bu nedenle karbon ayak izlerinin en aza indirilmesini isterler (Avunduk ve Torun, 2020: 38).

Yıllar geçtikçe, tehlikeli olarak kabul edilen kozmetik maddelerin listesi uzamıştır. Nitekim araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalar, kozmetik ürünlerde büyük oranda bulunan maddelerin tehlikeli olduğunu kanıtlamıştır; bazı koruyucular, fenoksietanol, endokrin bozucular vb. gibi. Bazı araştırmalar, bu kimyasalların kullanımı ile belirli kanserlerin ve hatta alerjilerin daha sık ortaya çıkması arasında bir nedensellik bağlantısı olduğunu bile ortaya çıkarmıştır. Bu konudaki tartışmalar, güvensizliği güçlendirmiş ve belirli bileşenlerin sağlık riskleri ve bunların çevre üzerindeki etkileri konusunda gerçek bir farkındalık yaratmıştır. Tüketicilerin organik kozmetiklere olan ilgisinin artmasının ardındaki itici güç, sağlığa olumlu yansımaları olmuştur (Kerbirio, 2019: 13).

Kozmetik sektörünün çevre açısından daha uygun ürünler sunması merakla bekleniyor. Çevre kirliliği çağında yeni ürünler geliştirmek, tüketiciler ve çevre için güvenli olan doğal bileşenlerin kullanılması anlamına gelmektedir. Bom vd., tarafından 2019 yılında kozmetik endüstrisinde sürdürülebilirlik üzerine yapılan çalışmalar gibi bazı çalışmalar, bu bakış açısını geliştirmiştir (Bom vd., 2019: 275).

Bitkiler, uzun zamandır kozmetikte hem güzelleştirmek hem de iyileştirmek için kullanılmaktadır. Günümüzde kozmetik endüstrisi, kozmetik ürünlerin formülasyonlarında terapötik potansiyeli olan doğal kaynaklara özel bir ilgi göstermektedir. Bitkiler, ayrıca ilaç ve kozmetik firmalarının yardımıyla cilt güzelleştirmede kullanılmaktadır. Ek olarak, modern kozmetik, kırıksıklıkların giderilmesini ve cildin repigmentasyonunu iyileştirmek için bitki ve hayvanlardan elde edilen doğal bileşenlere yönelmektedir (Koudjoukalo, Atakpama, Pereki ve Komlan, 2018: 1010).

Yukarıdakilerin ışığında, çeşitli nedenlerle yeni kozmetik ürünler geliştirilebilir. Ancak bu ürünlerin geliştirilmesi, firmanın hedeflerine ulaşması için gerçekçi ve etkili bir plan gerektirir.

#### **2.4. Yeni Kozmetik Ürün Lansman Planı**

Pazara yeni bir ürün getirmek, firmalar açısından planlama, pazar araştırması ve organizasyon gerektirir. Karpata'ya göre (2006: 125), yeni ürünlerin pazara

sürülmesinde en önemli konular pazarlama araştırması ve ürün pazara sunumu, pazara giren yeni ürünün başarılı olabilmesi için çekici ambalaja, uygun fiyata, güvenilir bir dağıtım ağına ve etkin tanıtımına sahip olması gerekir. Müşteri, pazara girer girmez yeni ürünle ilişki kurar, bu nedenle ürünün tanıtımının tüketicilere sunulduğu anda optimal olması gerekir.

#### **2.4.1. Pazar Araştırması**

Pazar araştırması, yeni kozmetik ürünlerin pazara sürülmesi sürecinde önemli bir adımdır. İhtiyaçlar pazardan pazara farklılık gösterir ve pazarlamacılar hedef tüketicilerin tercihlerini dikkate almalıdır.

Talebi veya satışları tahmin etmek, müşterilerin ürünü zaman içinde satın almak isteyeceği fiyatın belirlenmesidir. Talebi tahmin etmek, yeni ürünün pazar potansiyelini, pazar payını ve pazar büyüme oranını belirlemektir. Pazar araştırmasının avantajı, satışları tahmin etmek için kullanılacak verinin elde edilecek olmasıdır (Eryiğit vd., 2016: 150).

Tipik pazar araştırması aracının ana unsuru ankettir. Bununla birlikte, müşteriler anketleri yanıtladıklarında, mevcut ve gelecekteki ürünün ana hatlarını anlamadıkları için ihtiyaçlarını ifade etmekte genellikle güçlük çekerler. Benzer şekilde, görüşmeler sırasında firmalar genellikle belirli özelliklerin önemli olup olmadığını sorar ve yanıtlayanları çözülmemiş sorunları veya belirtilmemiş ihtiyaçları aramak yerine, mevcut ürünlerin özellikleri hakkında düşünmeye sevk eder. Anketlerle ilgili bir diğer sorun, düşük yanıt oranlarıdır. İnternet, yanıt oranı sorununu çözmüş gibi görünüyor çünkü web anketleri çok sayıda yanıt üretebilir ancak yanıtların geçerliliği sorgulanabilir. Sınırlılıkları göz önüne alındığında, anketler ve görüşmeler yeni tekniklerle desteklenmelidir (Goffin, Varnes, Van Der Hoven ve Koners, 2012: 46).

Sosyal medyanın ortaya çıkışı, pazar araştırmasını yeniden icat etti. Araştırmacılar, pazarlama araştırmasında yeni bir anket aracı olarak sosyal medyanın kullanımını incelediler. Araştırmacılara göre, çevrimiçi topluluklar da dâhil olmak üzere sosyal medya, giderek daha az verimli olan geleneksel araştırma yöntemlerine potansiyel olarak ilginç bir alternatif sunar. Firmalar, sosyal medya sayesinde müşterilerinden gelen geri bildirimlere daha kolay ulaşabilmektedir. Nitekim sosyal medyada, tüketiciler açıkça soru sorabilmekte ve deneyimlerini paylaşabilmektedir. Yeni teknolojiler, araştırma tekniklerini öyle bir noktaya getirdi ki firmalar, pazarlama planlarına sosyal ağları da dâhil etmek zorunda kaldı (Patino ve Pitta, 2012: 234).

Öte yandan, pazar araştırması anketlerine katılanlardan yanıt toplamak için internete bağlı mobil cihazları kullanan bir dizi çevrimiçi yöntem veya tekniği ifade eden mobil pazar araştırması da yapılmaktadır. Akıllı telefonların gelişiyile birlikte, mobil cihazlar aracılığıyla yeni pazar araştırma teknikleri ortaya çıkmıştır. Bu teknikler arasında şunları sayabiliriz:

- Katılımcıların mobil cihazlarında veya çevreleri hakkında bilgi toplayan bir mobil uygulamada anketleri tamamlamasını içeren çevrimiçi nicel araştırma.
- Katılımcıların test edilen ürün ve hizmetlerle ilgili deneyimlerinin fotoğrafları ve kayıtları gibi verilerin katılımcılardan toplandığı çevrimiçi bir odak grubuna veya pazarlama araştırması topluluğuna mobil cihazlar aracılığıyla katılımı içeren nitel çevrimiçi araştırma. Bu araştırma türünde etnografik araştırmalarda olduğu gibi mobil cihazlar ve telefon anketleri aracılığıyla yanıtların toplandığı yüz yüze anketlere de yer verilmektedir (Pacheco-Bernal, Jiménez-Zarco ve Martínez-Argüelles, 2020: 2).

Etnografik pazar araştırması, öncelikle bağlamsal görüşme ve sistematik gözlem olmak üzere iki temel yöntemle yönetilir. Bu iki araç, müşterilerin ve kullanıcıların kendi ortamlarında (evde veya işte) çalışmasına odaklanır. Bu uygulama, insanların buldukları yere bağlı olarak farklı davrandıklarını ve tepki verdiklerini kabul eder. Örneğin, bir alışveriş merkezinde yapılan bir anket sonucuna göre, insanların evdeyken kişisel meselelerini tartışmaya, dışarıda buldukları zamandan daha açık oldukları tespit edilmiştir (Goffin vd., 2012: 47).

#### **2.4.2. Ürün Yerleştirilmesi**

Ürün yerleştirme, Karrh (1998) tarafından “markaların kasıtlı olarak editoryal veya eğlence içeriğine dâhil edilmesi” olarak tanımlanmıştır. Bir ürünün nasıl kullanılabileceği ve halkın günlük yaşamına nasıl entegre edilebileceği konusunda halkı eğitmeye yardımcı olur. Aslında, beyindeki marka düğümü ile ürün, ürün kategorisi ve karşıladığı ihtiyaçlar için düğümler arasında kurulan bağlantılar vardır. Bu bağlantıları ve bununla ilgili sinyalleri oluşturmak, yenilemek ve güçlendirmek, ürün yerleştirmenin yerine getirebileceği bir roldür (Neale ve Corkindale, 2021: 5).

Ürün yerleştirme, bir ürünün müşterinin dikkatini çekmek için filmlere, etkinliklere veya dizilere yerleştirildiği önemli bir pazarlama iletişimi aracıdır. Bir ürünü tanıtmak, müşteriler arasında marka sadakati oluşturmaya yardımcı olan farkındalık yaratır. Böyle bir markadan etkilenen çok sadık bir müşteri, o ürünün

yerleştirilmesi bir standart oluşturduğu için daha yüksek bir fiyat ödemeye razı olabilir (Parmar, 2014: 11).

Ayrıca ürün, ünlünün kötü şöhretiyle bile birleştiğinde, bu satın alma işlemini gerçekleştirerek müşteride bir başarı duygusu yaratır. İyi konumlandırılmış bir ürünün, hedef pazarı etkileme ve dolayısıyla satın almaya zorlama şansı çoktur.

Kore sinemasının popülaritesi, Kore kozmetik ürünleri için bir çılgınlığa yol açmıştır. Dizilerde ürün yerleştirmenin marka konumlandırmadaki etkinliğini incelemek ve Kore draması aracılığıyla ürün farkındalığını ölçmek için bir çalışma yapılmıştır. Ürün yerleştirmenin, müşterilerin bir ürünü satın alma istekliliğini nasıl artırabileceğini ölçmek için altı ölçüt olduğunu buldu. Fiyatlar, ambalajın parçası olan boyut, renk ve grafikler gibi fiziksel bilgiler; kaliteler, işlevler, ünlüler ve markanın görünümü, müşterileri çekmek için kullanılan faktörler olarak vurgulanır. Ürün yerleştirmenin kullanımı, bu nedenle marka konumlandırma için etkili bir araçtır (Perwitasari ve Paramita, 2020: 146).

Geleneksel reklamlara ek olarak, teknolojinin ilerlemesi kozmetik firmalarının dijitalleşmesini destekledi. Bu nedenle, ürün yerleştirmeler giderek artan bir şekilde sosyal ağlar ve influencerlar aracılığıyla yapılmaktadır.

Dijital platformların gelişmişliği, reklamcılarının yöntemlerini yeni iletişim biçimlerine uyarlamalarına yol açtı. Sosyal ağlarda, reklam hikâyeleri ve hatta ürünlerin görüldüğü fotoğraflar yayınlanmaya başlandı. Yazılı basın, küçük ekran veya dijital platformlar söz konusu olduğunda, ürünün farklılaştığı ölçüde, verici kanal değiştirilir. Ek olarak, artık yazılı veya yazılı olmayan bir reklam, mesajı iletmekle ilgili değil, sosyal medyada markayı savunulara markayı savunma yeteneği vermekle ilgilidir. Ayrıca dijital iletişim platformları, kullanıcıların “influencer’lar” tarafından yapılan açıklamalara beğeni, yorum ve hatta içerik paylaşarak tepki vermesini sağlar. Bu nedenle, dijital reklam, tüketicilerin söylemsel bir dolaysızlık gerçekliğine daldığı ve hızlı tüketimle sonuçlandığı anlık tüketimin bir parçasıdır. Bu satın alma prosedürleri, geleneksel olarak uygulananlardan farklıdır çünkü tüketici, ürünleri reklamı yayan akıllı telefonundan doğrudan satın alabilir (Fluckiger, 2021: 12).

Çok uluslu kozmetik markaları, medya varlıklarının avantajlarının farkındadır. Bu markalar sosyal medya aracılığıyla müşterilerinin ve aynı zamanda potansiyel müşterilerin taleplerini daha iyi anlayabilir. Ayrıca tüketicinin zihninde bir imaj oluşturmak, satışları ve marka konumlandırmasını artırmak için marka hakkında bilgi vererek markanın tanıtımını yapabilir (Balkan ve Nardalı, 2019: 178).

### 2.4.3. Rakipler Arasında Yer Bulması

Kadın güzelliğine olan artan takıntı, kozmetik endüstrisinde büyük bir büyüme ile sonuçlanmıştır. Güzellik ürünlerine olan bu bağımlılık, pazarda birçok kozmetik ürünün ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca bilgi teknolojilerindeki gelişmeler kozmetik sektörüne yoğunluk ve rekabet katmıştır (Ajiwinanto, Simanjuntak ve Tanjung, 2021: 242).

Kozmetik pazarı kadar rekabetçi bir pazarda, rekabet içinde yer bulmak firmalar için gerçek bir zorluk olabilir. Tüketicilerin çok çeşitli seçeneklere sahip olduğu ve yeni girenlerin genellikle yollarını bulmakta zorlandığı çok büyük bir pazardır. Pazara önceden girmiş olmak, bu sektörde güçlü bir noktadır çünkü yeni müşteriler kazanmak ve onları elde tutmak, yeni ürünler pazara süren firmalar için gerçek bir zorluktur.

Panel veri çalışmalarında, tüketicilerin genellikle pazardaki küçük bir ürün grubundan olasılıksal olarak seçim yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu davranış, promosyonların veya kullanılabilirliğin etkilerine bağlanabilir. Ancak tüm markaların promosyonları ücretsiz olmasına rağmen, çoğu tüketicinin (77 kişiden 53'ü) sadece favori markasını seçmediği gözlemlenmiştir. Bu, olasılıklı seçim davranışının, çeşitli araştırmaların veya çevresel etki dışındaki faktörlerin ürünü olabileceğini gösterir (Gruca ve Klems, 2003: 622). Kozmetik pazarına yeni girenler için güçlü nokta, her şeyden önce var olan ürünlere yenilik getirme veya devrim niteliğinde bir ürün yaratma yeteneği olacaktır.

Rekabet odaklılık, bir firmanın mevcut ve potansiyel rakiplerin stratejilerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirleme, analiz etme ve bunlara yanıt verme becerisini ifade eder. Bu kavram, belirli ürünlerin performansında rekabet avantajlarının belirlenmesini ve yaratılmasını içerir ve firmanın yeni ürünleri iyi konumlandırmasına olanak tanır. Genel olarak rakip odaklılık, pazar odaklılığın bir bileşenidir. Birkaç araştırmacı, rakip odaklılık ile müşteri odaklılığı arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtiyor; araştırmalar, ikisinin de ürün inovasyonu sonuçları için farklı performans etkileri olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, yalnızca pazar yönelimini benimsemenin genel etkilerine odaklanmak yerine, ürün yeniliği bağlamında rekabetçi bir yönelimi benimsemenin belirli etkilerini anlama ihtiyacının önemini altını çizmektedir (Chen, Lin, Li ve Chen, 2021: 3).

Firmalar arasındaki ilişkiler, işbirliğini destekleyen ilişkiler şekline dönüşmüştür, yani aynı sektördeki firmalar arasında eşzamanlı rekabet ve işbirliğini içeren karmaşık bir ilişki söz konusu olmuştur (Czakon, 2021: 313).

#### **2.4.4. Satışların Tahmini**

Müşteriler, yeni bir ürünün kalitesi hakkında bilgi eksikliği ve belirsizlik nedeniyle yeni ürünü satın almakta isteksiz olabilirler. Sürdürülebilirlik iddiası, yeni ürünler için önemli bir farklılaştırıcı olabilir ve daha yüksek satışlara katkıda bulunabilir çünkü tüketiciler, sürdürülebilir bir alternatif ürünü satın alarak topluma veya çevrenin korunmasına olumlu katkıda bulunabilirler. Bu durum, tüketicilerin özellikle belirli pazar segmentleri için bu ürünleri satın almaları için önemli bir motivasyon kaynağı olabilir (Doorn, Risselada ve Verhoef, 2021: 183).

Satın alma davranışı, tüketicilerin duygusal tepkileriyle ilişkili olduğu için marka algısı da aynı derecede önemlidir. Tüketiciler, güvendikleri bir markadan yeni ürünler satın almayı daha kolay seçeceklerdir. Psikolojik ve sosyal faktörler de satın alma kararını etkiler. Amerikalı tüketiciler ile Fransız tüketiciler arasındaki satın alma davranışı, bu psikolojik ve sosyal boşluk nedeniyle farklılık göstermektedir. Hedef pazarın özellikleri, firmanın deneyimi, uzmanlığı ve yönetici tercihi, tüketici marka tercihini oluşturmak için bir strateji tüketicinin seçimini etkilemelidir. Gittikçe daha hareketli hale gelen bir pazarda, marka tercihinin başarılı gelişimine nadiren rastlanılır. Bunun yerine, akıllı uygulama, sabırlı ve ısrarlı yürütmenin izlediği bilinçli bir strateji seçilmelidir (Thanisorn, Byaporn ve Chanchai, 2012: 36). Ancak yeni ürünlerin satış planlamasında iki senaryo vardır: Yeni ürün ya var olan bir pazara yöneliktir ya da yeni bir pazara yöneliktir (Sünnecioglu, 2006: 106).

İlk durumda, firma mevcut müşterilerine yeni ürünler sunmaktadır. Firmanın satışlarını artırmak için yaptığı oldukça yaygın bir işlemdir. Risksiz olmayan bir işlemdir çünkü talep eden müşterilerin yeni ürünlere tepkisini tahmin etmek kolay değildir. Benzer şekilde, ürünün tüketiciler tarafından benimsenmesi de zaman alacaktır.

Bu ikinci durumda, riskler daha fazladır ve başarının belirsizliği de vardır. Riski en aza indirmek için firmalar önceki benzer pazarlama ve paketleme stratejilerini analiz etmeli ve bunları yeni koşullara uyarlamalıdır. Tasarım aşamasında, olaylar zaman

içindeki gelişimlerine göre düzenlenir. Ayrıca kullanıcılardan elde edilecek kaynaklara odaklanan kapsamlı araştırmalar yapılmaktadır.

Yeni ürün satmanın tekniklerinden biri de hızlı satışır (flash sale). Zhang, Zhang, Cheng, Hua (2018: 339) yaptıkları çalışmada, yeni ürünlerin flash satış platformunda ve normal bir satış periyodunda nasıl satıldığını karşılaştırmışlardır. Bu çalışmada aşağıdaki farklı düşünce yöntemleri tartışılmıştır:

- Flaş satışların, tüketicilerin marka sadakatini teşvik eden lüks ürünlere erişmesine izin verdiğine gören ilk düşünce okuludur. Tüketiciler, orijinal platformun fiyatlarını indirimli satış yapan platformun fiyatlarıyla karşılaştırma eğiliminde olduğu için algılanan değerde de bir artış meydana gelir. Bu, kendilerini ayrıcalıklı hissetmelerini sağlar ve bu keyifli deneyimden dolayı kesinlikle daha fazla alışveriş yapacaktır.

- İkinci düşünce hattı, ortak fiyatlandırma ve yeni ürünlerin envanter kontrolüdür. Talep belirsiz olduğu için ürünlerin satılamaması riski dikkate alınır. Böylece geleneksel kanallarda, yeni ürünlerin tanıtımının fiyatlarını ve stok yönetimini analiz etmek için iki dönemli (hızlı satış dönemi ve normal dönem) modeller geliştirilmiştir.

- Üçüncü düşünce yöntemi, operasyonların yönetimi ve yeni pazarlama yöntemlerinin değeri ile bağlantılı sorunları gündeme getirmektedir. Yeni pazarlama yöntemlerinden bazıları şunlardır: Gelişmiş satışlar, olası satışlar, geri ödeme web siteleri, çevrimiçi satın alın ve mağazadan teslim alım, günlük fırsatlar ve “kendi fiyatınızı adlandırın”.

- Bu çalışmada ele alınan dördüncü düşünce hattı, yeni ürün yayılımı ve ağızdan ağıza iletişim (Word Of Mouth: WOM) üzerinedir. Araştırmacılara göre, başlangıçta fiyatta küçük bir düşüş, ücretsiz denemeler veya benimseyenler için indirimler yeni ürün yayılımını kolaylaştırabilir. Bu teknik, özellikle fiyatlar indirimliken daha fazla müşteri çekmeyi mümkün kılar.

-Son olarak, son yöntem fiyat ayrımcılığına atıfta bulunmaktadır. Tüketicilerin, kendilerini aynı satın alma işlemini farklı bir platformda yapan diğer kişilerle karşılaştırarak, satın alımlarının fiyat adaletini değerlendirecekleri anlamına gelir. Fiyatları adaletsiz olarak değerlendirecekleri belirli firmaları suçlayacak kadar ileri gidebilirler.

Tüketiciler tarafından oluşturulan çevrimiçi ürün bilgilerini incelemeleri, özel bir WOM türü olarak kabul edilebilir. Etkisi genellikle yerel bir sosyal ağla sınırlı olan

geleneksel WOM'dan farklı olarak, dünyanın dört bir yanındaki tüketiciler, internet aracılığıyla bir bildirim erişebildiğinden, çevrimiçi tüketici incelemelerinin etkisi yerel topluluğun ötesinde daha fazla kişiye ulaşabilir. Ayrıca genel olarak geleneksel WOM, satıcı için doğrudan bir karar değişkeni değildir. Bununla birlikte, bilgi teknolojisinin gelişimi, bir satıcının, kendi web siteleri aracılığıyla tüketici incelemelerini çevrimiçi olarak etkin bir şekilde pazarlamasına ve yaymasına olanak tanımaktadır (Chen ve Xie, 2008: 480 ).

Diğer taraftan kozmetik sektöründe, parfüm gibi ürünlerin anında algılanması hakkında geri bildirim almak için, tüketicilerden yerinde bir ilk değerlendirme yapmalarını istemek yaygındır. Daha sonra sorgulanan kişiler, normal ürünlerini değiştirerek doğal koşullarda kullanacakları bir kullanım testi için ürünleri eve götürürler. Aynı katılımcı tarafından birden fazla ürünün kullanıldığı durumlarda, kullanım süresi tüm ürünler için aynı olmalıdır. Süre; çalışmanın amacına, ürünlerin doğasına ve kullanım sıklığına bağlıdır. Örneğin, bir diş macunu bir hafta boyunca test edilebilir, bir şampuanı iki haftada test edilebilir. Zayıflama ürünleri ve yaşlanma karşıtı gibi bazı ürünler ise bir etkinlik iddiası gerektirir (ilk sonuçları görmek için gerekli süre). Tüketicilerden kısa bir kullanım süresinden sonra kozmetik ürünlerin kalitesine karar vermelerini ve ardından test süresinin sonunda, son kullanımda algılanan etkinliği derecelendirmelerini istemek de faydalı olabilir (Dreyfuss, 2018: 16).

Satış planlamasında, tüm bu teknikler dikkate alınmalıdır ancak tüm tüketicilerin yeni ürünlere aynı şekilde tepki vermediği gerçeği de gözden kaçırılmamalıdır. Herhangi bir yeni ürün, tüketicilerde hem merak hem de güvensizlik yaratır.

Yeni ürünlerin yaygınlaştırılması için tutundurma stratejilerini inceleyen makalelerinde Hu ve Lin (2018: 112), tüketicilerin heterojenliğini vurgulamaktadır. Tüketiciler, akran etkilerine duyarlılık açısından heterojendir; bu nedenle, farklı zamanlarda yeni bir ürünü benimseme eğilimindedirler. İlk grup, genellikle yenilikçiler olarak adlandırılan riski alan az sayıda tüketiciden oluşur ve kanıtlanmamış bir ürünü pazara çıkar çıkmaz deneyeceklerdir. Akran etkilerine karşı özellikle hassas oldukları ve hızlı bir şekilde benimsedikleri için genellikle "erken benimseyenler" olarak anılırlar. Bunu, yeni ürünleri denerken nispeten daha dikkatli olan ve ilk birkaç kullanıcı ürünü onaylayana kadar benimsemeyen tüketicileri ifade eden "erken çoğunluk" onları izlemektedir. Son grup ise yalnızca ürün nüfus tarafından popüler hale geldikten sonra benimseyen, şüpheli tüketicilerden oluşanlar ise "geç çoğunluk" olarak adlandırılır.

Değişimden kaçınan ve akranlarının etkilerine karşı duyarlı olmayan tüketiciler, yeni ürünleri ancak geleneksel alternatifler mevcut olmadığında benimserler.

Yeni ürün satma stratejileri, satış başarısı için esastır. Aynı derecede önemli olan bir başka husus da satıcının bu yeni göreve olan bağlılığı ve yeni yollar keşfetme isteğidir. Kişisel satış sürecinin aşamalarına, özellikle yeni bir ürünün sunumuna vurgu yapılır. Bunlar aynı zamanda, yeni ürünlerin başarısını garanti eden toplu çabaların bileşenleridir (Ruzic ve Benazić, 2018: 64).

#### **2.4.5. Tutundurma Planının Geliştirilmesi**

Bu aşamada bir pazarlama stratejisinin geliştirilir. Bu stratejinin kapsamında hedef pazar tanımlanır, hedef pazarda oluşturmak istenen pozisyon belirlenir ve bu pozisyonu oluşturacak pazarlama karmasının unsurları planlanır (Eryiğit vd., 2016: 149). Pazarlama, yöneticilerin ve satış görevlilerinin özel ilgisini hak eden zorlu bir adımdır.

Yeni bir ürün lansmanının başarılı olması için iç pazarın yeterince çalışması gerekir. Yeni ürünleri pazarlarken satış yöneticileri, satış elemanlarının öz yeterliliğini artırmalı ve motivasyonlarına odaklanmalıdır. Aynı şekilde araştırmacılar, kuralcı bir yaklaşımın satış niyetlerinde düşüşe yol açtığına dikkat çekmiştir. Bu nedenle, yeni ürünleri satma niyetleri büyük önem taşıdığından ve başarıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğundan, satıcıları yeni ürünleri pazara sürerken motive etmek gereklidir. Öte yandan, yeni ürün satmanın önemi nedeniyle, satış yöneticileri çok sıkı kontrolle satış personelini büyütme eğilimindedir. Etkili bir dâhili pazarlama stratejisi uygulamak, yeni ürünlerin ticari zorluklarının üstesinden gelme potansiyeline sahiptir. (Ruzic ve Benazić, 2018: 65).

Firmaların hedef pazarları hakkında mümkün olduğunca fazla bilgiye sahip olmaları önemlidir. Bu bilgiler, özellikle promosyonun planlanması ve ürünün değerinin tanımlanması yoluyla pazarlama araçlarından elde edilebilir. Böyle bir pazarlama analizinin avantajları, müşterilerin promosyon ve ürün geliştirme için en uygun kaynakları seçmesi, böylece firmanın operasyonlarında yönetimini eğitmesi ve verimliliğini artırmasıdır. Ayrıca firma, müşteriler ve işletmeler arasındaki iletişim için önemli olan bir müşteri ilişkileri veritabanı oluşturur. Bilgi, bireylerin ürün bilgilerinin yaratılması, dönüştürülmesi ve yayılması hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları için

stratejik bir varlık olarak kabul edilir. Böyle bir strateji, benzersiz kaynakları veya ürünlerin belirli özelliklerini kavramsallaştırması açısından bazı firmalar için faydalıdır (Dimitrova, Kaneva ve Gallucci, 2009: 1157).

Bir ürünü tanıtmanın birçok yolu vardır. Heterojen tercihlere sahip tüketicilerle karşı karşıya kalındığında, tüm ürün yelpazesinin aynı anda pazara sürülmesi, farklı ürünler arasında yamyamlığa yol açabilir. Yeni ürünlerin sıralı tanıtımı faydalıdır ancak yamyamlaştırmanın ciddiyetine ve katılımcıların sabrına bağlıdır. Bir ürün kategorisine geç gelen bir firma için, ikame alıcı pazarına girebilir ve ilk alıcılara hizmet verilene kadar ürün sunumunu stratejik olarak erteleyebilir. Ayrıca firmalar, düzenli olarak yeni ürünler pazara sürerek ve yeni ürünlerin miktarını sınırlayarak bu deneyim sayesinde sonraki ürünlerini iyileştirebilirler (Yang, Jiang ve Zhang, 2021: 1).

#### **2.4.6. Ticaretleştirme**

Yeni ürünler, benzeri görülmemiş bir ürünün yaratılması veya mevcut ürünlerin ithal edilmesi, taklit edilmesi ve iyileştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ürün geliştirme süreci, tüketici pazarındaki eski ürünleri pazara sürmek ve kademeli olarak değiştirmektir. Teknoloji ilerledikçe ürünler de değişime uğrar (Yeh, Fang ve Lee, 2014: 1972). Ayrıca yeni ürünün geliştirme sürecinde, zaman önemli bir rol oynamaktadır.

Stock, Greis ve Fischer (2018), yürütülen bir çalışmada yeni ürünler için örgütsel durgunluk ve pazara sürüm performansı arasındaki ilişki, pazara sürüm süresinin genellikle yeni ürün geliştirme performansının önemli bir boyutu olarak görüldüğünü ortaya çıkarmıştır. Bir meta-analizde Cankurtaran, Langerak ve Griffin (2013), yeni ürünün geliştirme hızıyla ilişkili olduğu tespit edilen birkaç farklı performansı tanımlamaktadır. Bu performans sonuçlarını iki kategoriye ayırırlar. Operasyonel sonuçlar, geliştirme maliyetlerini, pazara giriş zamanlamasını, ürünün teknik kalitesini ve ürünün rekabet avantajını içerir. İkinci kategori ise, dış sonuçlarla, yani müşteri memnuniyeti gibi, müşteri odaklı sonuçlarla ve yatırım getirisi gibi finansal sonuçlarla ilgilidir.

İyi geliştirilmiş bir plan ve yeterli pazar araştırması, yeni ürünün başarısını garanti eder. Ancak bazı dünyaca ünlü firmalar bile yeni ürün pazarlamasında fiyaskolarla karşılaşmaktadır. Peki, bu başarısızlıkların nedenleri nelerdir ve firmalar bunları nasıl öngörebilir?

## 2.5. Kozmetik Ürün Geliştirilmesinde Başarı Faktörleri ve Başarısızlık Nedenleri

İnovasyon üretimi, firmaları kârlılığı için kilit bir faktördür. Ancak yeni ürünler yaratmak her zaman kolay değildir. 1972'de yayınlanan Wall Street dergisi, geliştirilen yeni ürünlerin çoğunun başarısızlığa mahkûm olduğunu gösteren rakamlar ortaya koyuyor. 1991 yılında pazara sürülen 16.000 yeni ürünün %90'ı performans hedeflerini karşılamadı. Yeni ürünlerin başarı veya başarısızlık faktörlerini geliştirmeye çalışan birçok çalışmaya rağmen, araştırmacılar hâlâ neden bazı yeni ürünlerin başarılı olduğunu ve diğerlerinin başarısız olduğunu somut olarak açıklamayı başaramadılar. Yeni ürünlerin başarısını veya başarısızlığını tahmin etmek zor bir görev olmaya devam etmektedir (Abdel-Kader ve Lin, 2009: 24).

Cooper'a (2003: 17) göre yeni ürün geliştirme, bir organizasyonun kaynaklarını ve yeteneklerini, yeni bir ürün yaratmak veya mevcut bir ürünü geliştirmek için kullandığı süreçtir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, "hızla değişen veya rekabetçi pazarlarda işletmelerin başarısı, hayatta kalması ve yenilenmesi için gerekli süreçler arasında sayılmaktadır. Ancak dört NPD (New Product Development) projesinden üçü başarısız oluyor. Son yıllarda, NDP'nin başarısının ve başarısızlığının arkasındaki faktörler yoğun araştırmaların konusu olmuştur ve birçok araştırmacı süreç geliştirmenin yönetiminde geçmişteki başarısızlıkları veya yaygın tuzakları analiz etmiştir (Buonansegna, Salomo, Maier ve Li-Ying, 2014: 190).

Yenilik, tüketiciler arasında çılgınlığa ve güvensizliğe yol açabilir. Nitekim hâlihazırda konumlanmış firmalar için bile yeni bir ürün pazara girdiğinde başarılı olacağı kesin değildir. Bu yeni ürün kesinlikle yeni fırsatlar ve gelir artışı sunabilir ancak lansman asla risksiz değildir. Firmaların karşılaştığı zorluklar çeşitli türdendir ve çoğu zaman engeller ortaya çıkar. Yeni ürün başarısı veya başarısızlığı terimlerini kullanmak için, bu başarı veya başarısızlıkların ne anlama geldiğini anlamak gerekir. Yeni bir ürünün başarısını veya başarısızlığını ölçmek için kullanılan araçlar nelerdir? Başka bir deyişle, yeni ürünlerin başarısını değerlendirmek söz konusu olduğunda dikkate alınan kriterler nelerdir? Aşağıda bu sorular yanıtlanmaya çalışılacaktır.

### 2.5.1. Başarı Faktörleri

Pazarda rekabet avantajını sürdürmek, firmaların başarılı yeni ürünleri (mal veya hizmetleri) defalarca pazarlama yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Bir ürünün başarısı,

her şeyden önce tasarım fikrine, stratejisine, kapsamlı planlamasına ve üst yönetimin desteğine bağlıdır. Ayrıca yeni ürünlerin başarılı bir şekilde geliştirilmesi, müşterilerin durumunun, ihtiyaçlarının ve isteklerinin tam olarak anlaşılmasını gerektirir. Firmalar, müşterileriyle mükemmel bir etkileşim içinde olmalıdır. Bunun için giderek daha fazla firma, müşterilerin yeni ürün geliştirme sürecine aktif olarak dâhil olmasına izin vermektedir. Öte yandan, bir ürünün başarısı, ürün fikrine, geliştirilen stratejiye, genel planlamaya ve firmanın üst düzey yöneticilerinin desteğine bağlıdır (Verbickas, 2021: 2).

Yeni ürün geliştirme, araştırmacılar için yeni bir konu değildir. Yeni ürünlerin yaklaşık yarısının pazara sürüldükten sonra, hemen pazardan çekildiği göz önüne alındığında, yeni ürün geliştirmenin başarı oranı firmalar için gerçekten büyük bir endişe kaynağı olmalıdır. Her işletme bir geliştirme sürecini benimseyebilir; süreç kendi iç ve dış faktörlerine özgüdür. Nitekim birçok araştırmacı, yeni ürün geliştirme süreçlerini tahmin etmek ve doğaçlama yapmak için modeller hazırlarken belirli parametreleri belirlemiştir. Yeni bir ürünün başarı şansını en üst düzeye çıkarmak için firmalar, üretimle ilgili risk faktörlerini azaltmaktan ve firma içi veya dışındaki bilgileri yönetmekten fayda sağlayacaktır. Ayrıca ürün geliştirmenin üç aşaması olan, yani geliştirme öncesi aşama, geliştirme aşaması ve pazarlama aşamasının asli rolü olan pazar hakkında da yeterince bilgi sahibi olmalıdırlar (Bhatnagar, Majhi ve Sahadev, 2020: 255).

Firmalarda başarı faktörü olarak, yeni bir ürünün pazara sürülmesi süreci, birçok araştırmaya konu olmuştur. Yeni ürünlerin pazara sürülmesi sürecinin başarısını sağlayan unsurlar, hem firma yöneticilerini hem de oluşturulan pazarlama ve satış stratejilerini ilgilendirmektedir. Bu göstergeler şunları içerir: Yönetim desteği, pazar yönelimi, yeterli eğitim, firma içinde işbirliğinin yanı sıra planlama, kaynaklar ve ekipman. Kuhn'a (2007) göre, önceki çalışmalarda da varsayıldığı gibi, yönetim değişkenleri ile yeni ürünün pazara sürülmesinin başarısı arasında önemli bir bağlantı vardır. Ayrıca yönetimin motivasyonu, iyi bir iç işbirliği, pazar yönelimi ve ürün başarısı ile bağlantılı olacaktır. Başka bir deyişle, firma içindeki yetkinlik düzeyi, üyeleri arasındaki motivasyona ve işbirliğine bağlıdır (Salmen, 2021: 161).

Yenilik, firmalar için maliyetli ve riskli bir faaliyet olmaya devam etmektedir. Yenilikçi fikirler sürekli gelişmektedir ve ürünler hızla popülerliğini kaybedebilir. Ayrıca yoğun rekabet, her gün başarılı olan ürünlerin pazardaki ömrünü kısaltmaktadır. Bu nedenle yeni ürünlerin ayakta kalabilmesi için teknolojiye dayalı yenilikçi fikirlerle

desteklenmesi gerekir. Firmaların başarılı ürünler geliştirebilmeleri ve pazar payı kazanabilmeleri için fonksiyonlar arası üretim, finans ve pazarlama ekiplerinin geliştirme sürecinde aktif rol oynamaları önemlidir (Bozpolat ve Seyhan, 2020: 162).

Öte yandan, pazar yönelimi, önceki çalışmalar tarafından tanımlanmış ve daha sonra son araştırmacılar tarafından lansman başarısının önemli bir itici gücü olarak tartışılmıştır. Nitekim konuyu ele alan çalışmalarda, pazar yönelimi tanımları benzerlik göstermektedir. Kuhn'a (2007) göre, pazar yönelimi, yeni ürünün yönetim tarafından tanıtılması ve ürünün pazara sürülmesinin başarısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Ayrıca yeni bir ürünün başarılı bir şekilde pazara sürülmesinde, pazar bilgisi bu nedenle çok önemlidir. Pazara hâkim olmak, doğru fiyatlandırma stratejisini seçmeyi mümkün kılar ve böylece rekabette finansal avantajlar elde edilmesine yardımcı olur (Salmen, 2021).

### **2.5.2. Başarısızlık Nedenleri**

Yeni bir ürünün başarısızlığı, birkaç hatalı yaklaşımın veya hedef pazarda yetersiz araştırmanın sonucu olabilir.

Yeni ürünler geliştirmeye yönelik sistematik bir süreç, firmaları başarılı olma çabalarını geliştirmek için yetersiz görünmektedir. Araştırmalar, bazı firmaların ürünlerini geliştirememeye nedeninin, yeni ürünün başarısı için gerekli süreçlerin entegrasyonunu ihmal etmelerinden kaynaklandığını göstermiştir. Ancak aynı zamanda, yeni ürünler geliştirme sürecinde firma belirli faaliyetleri ihmal eder ve verimsiz görevleri tekrarlar. Ayrıca yeni ürün geliştirme sürecinde; pazarlama, araştırma geliştirme, üretim, satın alma, kalite kontrol, finans ve insan kaynakları gibi tüm departmanların katılımı esastır (Abdel-Kader ve Lin, 2009: 25).

Yeni kozmetiklerin pazarda başarısız olmasının sebepleri arasında, bazı tüketicilerin değişime direnmesi de yer almaktadır. Sadiq, Adil ve Paul, (2021: 2), makalelerinde yeniliğe direnç teorisini ele almıştır. Genel fikirlerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

Yeniliğe direnç teorisi, 1987 yılında Ram tarafından öne sürülmüştür ve 1989 yılında Ram ve Sheth tarafından değiştirilmiştir. Yeniliğe direnç, fayda sağlama fikrinden vazgeçen tüketicilerden kaynaklanan bir davranıştır. Mevcut statükoyu değiştirir ve mevcut inanç sisteminden sapar. Tüketici direnci, yeniliği kabul etmede veya reddetmede önemli bir rol oynar. Yeni bir ürünün benimsenmesi, alışkanlıklarını ve durumlarını değiştirirse de tüketicileri direnmeye teşvik edebilir. Ram ve Sheth'in

(1989) değiştirilmiş yeniliğe direnç teorisi, temel olarak engelleri; işlevsel ve psikolojik engeller olmak üzere ikiye ayırmıştır. Teori, fonksiyonel bariyer riskleri ve kullanımları içerirken psikolojik bariyer imaj ve gelenek olarak ikiye ayrılır. Bu teoride yeniliğe direnç, aktif ve pasif direniş olarak da ikiye ayrılır. Aktif direnç, yeniliğin özelliklerinden kaynaklanan yeniliğe direnç teorisinde işlevsel bir engeldir. Aksine pasif direniş, tüketicilerin inanç sistemindeki bir çatışmadan kaynaklanan psikolojik bir engel olarak anlaşılabilir. Bazı ürünler, tüketicilerin gerçek ihtiyaçlarını karşılamadığı veya doğru hedefe hitap etmediği için bir ürünü pazara sürme başarısını garanti etmez. Pazarda başarılı olan yeni ürünler aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- Tüketiciler için değer yaratmak,
- Toplam maliyetleri ve performansı azaltmak,
- Rakiplerinden daha yüksek bir ürün kalitesi sunmak,
- Tüketicilerin beklentilerini karşılamak ve rakiplerinden farklı özellikler sunmak,
- Bir sorunu gerçekten çözen kullanışlı ve pratik bir ürün sunmak (Pektaş, 2003: 35).

## **2.6. Kozmetik Sektörüne Genel bir Bakış**

Kozmetik sektörü, küresel endüstride önemli bir sektördür. Bu oldukça rekabetçi bir endüstridir, ayrıca yeni girenlere ve rakiplerine kendileri için bir yer bulma imkânı sunan bir endüstridir. Böylece ülkelerin ekonomik büyümesine katkı sağlamakta ve küresel gelir elde etmektedir (Ramli, 2015: 114).

Son yıllarda kozmetik endüstrisi, müşteri gereksinimlerine yönelik yönetim ve pazarlama yönelimini önemli ölçüde çeşitlendirmiştir. Bu, doğal kaynaklı bileşenlere geri dönme eğiliminden kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyaç, tüketicinin ürün kalitesi talebini karşılamak için firmaları yeni pazarlama ve yönetim tekniklerini benimsemeye sevk etmiştir. İşletmeler ve tüketiciler arasındaki en önemli bağlantı, ürün performansının etkin yönetimine katkıda bulunabilecek bilgi alışverişidir. Kozmetik firmalarının temin etmesi gereken bilgiler, talep üzerine tüketicilere sunulur ve aşağıdaki gibidir:

- *Olumsuz reaksiyon verileri:* Firmalar, herhangi bir yan etkinin test edilip edilmediğini ve ürün ile etki arasında nedensel bir bağlantının kanıtlanıp kanıtlanmadığını rapor etmelidir.

- *Ürün bileşimi:* Avrupa Kozmetik Direktifi, etiketlemede bir içerik listesinin sağlanmasını gerektirir. Niteliksel bileşime ilişkin bilgiler, talep üzerine tüketicilere sunulmalıdır (Dimitrova vd., 2009: 1156).

### 2.6.1. Dünyada Kozmetik Sektörü

Günümüzde birçok insan kozmetikleri tedavi amaçlı, diğerleri ise fiziksel görünümünü iyileştirmek için kullanır. Bu nedenle kozmetik endüstrisi tarafından, halka hitap edebilecek yeni aktif ve yenilikçi moleküller aranmaktadır. Bu durum, kozmetik firmalarını tedavi ile güzelleştirmeyi birleştiren ürünlere yönlendirir. Bu tür ürünlere "Kozmesötik" denir. Kozmesötikler, "ilaç benzeri" faydaları olan kozmetik ve farmasötiklerin bir kombinasyonudur. Kozmetik ve kozmesötiklerin, cildin görünümünü koruma ve iyileştirme özellikleri vardır. Örneğin, kuru cilt problemini tedavi etmek, dış ve iç faktörleri koruyarak belirtileri ve yaşlanmayı azaltmak için kullanılabilirler (Yarkent, Gürlek ve Oncel, 2020: 2).

Küresel kozmetik endüstrisi 523.4 milyar ABD doları değerindedir ve küresel olarak %7,14'lük sabit bir büyüme oranına sahiptir. Nitekim dünya kozmetik endüstrisine, Avrupa ve Amerikan firmaları hâkimdir. Ancak Koreli firmalar da son zamanlarda popülerliklerini artırarak küresel pazara girmeyi başarmışlardır ( Lee, 2019: 238).

Kozmetik sektörü, küresel endüstride önemli bir paya sahiptir. Örneğin, İngiltere'de bu endüstri, 2013 yılında sadece temizlik ürünleri ve parfümlerle 14,7 milyon dolar gelir elde etmiştir (Yalçın ve Gülsün, 2020: 255). Kozmetik pazarı, sürekli evrimde olan ve çok rekabetçi bir pazardır. Her yıl, onlarca marka kozmetik üretilirken, diğerleri yok olur ve yüzlerce yeni ürün pazara akar. Bu ürünlerden sadece birkaçı "en çok satanlar" olacak ve uluslararası başarıya ulaşacaktır (Pense-Lheritier, 2013: 138). Aşağıdaki tablo, dünyada ölçeğinde en fazla kozmetik ürünleri ithal eden ülkeleri göstermektedir:

**Tablo 2.2.** Dünya kozmetik ürünleri ithalatçıları (1000 ABD \$).

Sıra	Ülkeler	Değer (1.000 \$)			Değişim (%)	Pay (%)
		2017	2018	2019	(2018-19)	2019
1	Çin	7.633.644	127.573.941	16.151.703	30,52	10,86
2	ABD	13.539.722	15.074.333	14.584.487	-3,25	10,86
3	Almanya	8.140.139	15.074.333	8.295.781	-4,16	5,58
4	İngiltere	6.584.322	6.848.990	8.295.781	4,43	4,40
5	Hong Kong	5.286.654	6.726.907	6.395.344	-4,93	4,30
6	Fransa	5.887.652	6.338.723	6.372.344	0,53	4,28
7	Singapur	3.651.424	4.482.572	4.794.349	6,96	3,22
8	İspanya	3.611.430	3.887.519	3.890.560	0,08	2,61
9	Kanada	3.642.112	3.825.157	3.766.376	-1,54	2,53
10	Japonya	3.135.138	3.437.896	3.637.501	5,81	2,44
11	Hollanda	3.343.904	3.688.590	3.601.520	-2,36	2,42
12	Rusya	3.112.753	3.338.849	3.475.227	4,08	2,34
13	Meksika	3.039.450	3.192.351	3.288.056	3,00	2,21
14	B.A.E.	3.307.579	3.188.348	3.183.346	-0,16	2,14
15	İtalya	3.152.318	3.251.019	3.181.311	-2,14	2,14
<b>33</b>	<b>Türkiye</b>	<b>1.141.906</b>	<b>1.261.362</b>	<b>1.160.537</b>	<b>-7,99</b>	<b>0,78</b>
	Liste Toplamı	77.068.241	88.311.908	91.163.292	3,23	61,27
	Genel Toplam	127.573.941	144.046.219	148.793.480	3,30	100,00

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2021

Kozmetik endüstrisinde, araştırma önemli bir yer tutmaktadır. Geliştirme ve pazarlama, "pazara çekme" (market-pull) (pazarlama tarafından belirlenen bir ihtiyaca yanıt olarak) ve "teknoloji baskısı" (technology-push) ile (bu durumda buluş, sürecin başlangıç noktasıdır) mantığını birleştirmektedir. Bu nedenle, firmalar, tüketicilerinin ve aynı zamanda genel olarak toplumun ihtiyaçlarına çok dikkat ederler. Dünya nüfusu artmaya devam etmektedir ve bu büyüme, kozmetik firmalarının öngörmesi gereken hammadde ve enerji kaynaklarına olan ihtiyacı doğurmaktadır. Bu firmalarda inovasyon, değişim sürecini sağlamak için artımlı inovasyonlara dayanabilir (Pense-Lheritier, 2013: 139).

## 2.6.2. Türkiye’de Kozmetik Sektörü

Özçelik ve Bebekli'nin (2015) çalışması, Türk kozmetik sektörünün Osmanlı dönemine dayandığını ve sanayileşme ile birlikte sabun üretiminin geliştiğini ortaya koymaktadır. 1950 yılına kadar üretim yöntemleri hâlâ çok zanaatkârdı. Daha sonra mekanik üretim ile gelişti ve cilt kremleri gibi yeni ürünler ortaya çıktı. Üstelik yabancı firmalar, Türk pazarına girebilmek için yıllar içinde kendilerini dayatarak bugünün vazgeçilmezi haline geldiler. Bununla beraber, üretimin pazarlamaya kadar tüm aşamalarının ara malzeme temini yoluyla yerel olarak gerçekleştirilmesi, Türkiye ekonomisi için önemlidir. Türkiye gibi gelişen bir pazarda, kozmetik endüstrisini üretim yönetimi ve ekonomi açısından inceleyen çok az akademik çalışma bulunmaktadır. Konuyla ilgili olarak, örneğin Avunduk ve Torun'un (2020: 39), göz makyajı preparatlarının örnek olarak seçildiği çalışmalarında, kozmetik ürünlere ilişkin verileri incelemiş ve yorumlamıştır. Çalışmalarında, üretimin önemini ve kozmetik ürünlerin yerel üretimini ve satışını teşvik edecek bir politika geliştirilmesine katkı sağlayacağını ifade etmektedirler.

Türkiye'deki kozmetik endüstrisi, her şeyden önce kadın ve erkeklerin genç ve bakımlı kalma arzusuyla karakterizedir. Bölgede yerel markalarla rekabet eden birçok yabancı marka vardır ve bu çeşitlilik tüketicilerin taleplerini haklı çıkarmakta, her firma kendini farklılaştırmayı ve müşterileri sadakatini artırmayı hedeflemektedir (Şen ve Öcel, 2021: 16).

Türkiye’de kozmetik pazarı son yıllarda önemli bir büyüme yaşamıştır. Nitekim kozmetik pazarlama faaliyetleri, yabancı sermayeli uluslararası kuruluşlar yerine, bu sektörde çalışan aile firmalarını hedef almıştır. Bu nedenle son yıllarda, bu firmalar kurumsallaşmak ve yeni estetik cihazlar yerleştirmek zorunda kalmıştır. Türkiye’de kozmetik sektörü, firmaların dünya pazarında kalite açısından rekabetçi ürünler üretme imkânına ulaşarak hızla gelişmiştir, ayrıca çevreye duyarlıdır. Bununla birlikte, kozmetik ürünleri tüketen nüfusun büyük bir kısmının orta yaşta olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra erkekler ve gençlerin, giderek daha fazla kozmetik tükettiği görülmüştür (Özgünay, 2018: 537).

### 2.6.2.1. Sektörün Görünümü

Türkiye’de kozmetik sektörü, sanayi dalında sınıflandırılmadığı için kimya sanayinin bir alt dalı olarak değerlendirilmektedir. Ancak yerli firmaların çok iyi iş

çıkardığı ve giderek daha fazla ihracat yaptığı gelişen bir sektör olduğu görülmektedir. Bu ulusal firmalar, yerel pazardaki talebi karşılamak için pazarı dolduran yabancı rakiplerle yüzleşmek zorundadır. Ayrıca bu yabancı rakipler, çok uluslu firmalar, Franchise üretim faaliyetlerini Türk firmaları ile dağıtım ve ortaklık yapmaktadır.

Dünyanın her yerinde olduğu gibi Türk kozmetik sektörünün de doğal içerikli ürünlere ilgisi giderek artmaktadır. Doğal ürünlerin Türkiye pazarındaki payının %5 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Yerli ürünler, pazarın %10'unu, saç ürünleri ise çoğunluğu oluşturuyor. Bu saç ürünlerinin yaklaşık %60'ını şampuanlar oluşturmaktadır. Böylelikle Türkiye, saç boyasında 800.000 ton üretim kapasitesi ile Avrupa sıralamasında 8. sırada yer almaktadır (Akgöz, 2019: 33).

Ticaret Bakanlığı raporuna göre (2021:1), Türkiye'nin ekonomik büyümesiyle birlikte, kozmetik ve kişisel bakım ürünleri tüketimi ve üretimi artmıştır. Aynı şekilde kozmetik ve kişisel bakım ürünleri çeşitleri de her yıl artmaktadır. Kozmetik ürünlerin çoğunluğunu oluşturan saç ürünlerinin yanı sıra; erkek bakım ürünleri, tüy dökücü kremler, banyo ve duş ürünleri, özellikle kalıp sabun, dudak ve göz makyajı ürünleri, deodorant ve ter önleyiciler, parfümler, kolonyalar, bebek bakım ürünleri ve diş macunları Türkiye pazarında bulunan başlıca ürünlerdir.

#### **2.6.2.2. Türk Kozmetik Sektörünün SWOT Analizi**

Türkiye'de kozmetik sektörünün büyümesini sağlayacak güçlü yönleri de vardır. T.C Ekonomi Bakanlığı Kozmetik Sektörü Gelişim Çalıştayı 2015-2023 Hedefler - Stratejiler Sonuç Raporunun (2012) sunduğu SWOT analizi şu şekildedir:

**Tablo 2.3.** Türk kozmetik sektörünün SWOT analizi (Güçlü ve zayıf yönler)

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üretimde kaliteyi koruması</li> <li>- Üretim kapasitesi ve fiyatlandırmada esneklik</li> <li>- Gelişmiş ülke pazarlarına kıyasla nispeten düşük işçilik maliyetleri</li> <li>- Genç iş gücü</li> <li>- Ekonomik krizlerin yönetilmesi</li> <li>- Kârlı, yaratıcı ve müşteri odaklı üretim</li> <li>- İyi bir araştırma ve geliştirme yapısı</li> <li>- Hammadde ambalaj malzemelerine kolay erişim</li> <li>- Kozmetik sektöründe kullanılan makinelerin milli üretimi</li> <li>- Teknolojik üretim izleme</li> <li>- Rekabetçi fiyatlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizasyonda profesyonellik eksikliği</li> <li>- Kurumların sorumlu olduğu sistemdeki eksiklikler</li> <li>- Ürün geliştirme personelinin yanı sıra teknik personelin eğitimi</li> <li>- Sermaye yetersizliği</li> <li>- Türk markalarının dünyadaki imaj sorunu</li> <li>- İnanç anlayışının algılanması</li> <li>- Yetersiz yenilik ve araştırma ve geliştirme</li> <li>- Kayıt dışı ekonomi nedeniyle haksız rekabet</li> <li>- Kaliteye değil, fiyata göre üretim</li> <li>- Ulusal düzeyde sektöre yönelik vizyon eksikliği</li> </ul>

Yeni teknolojiler ve mekanizasyon, kozmetik endüstrisinde olumlu değişiklikler getirmiştir. Bu değişiklikler, Türk firmalarının uluslararası kabul görmüş "know-how" edinmelerini ve üretim kapasitelerini artırmalarını sağlamıştır. Ayrıca ulusal firmaların bu sektörde kullanılan araçları iyi bir fiyat-kalite oranı ile üretebilmesi önemlidir. Bu sektörün bir başka avantajı olarak, yeni ürün çeşitleri geliştirerek çevrenin taleplerine uyum sağlamayı başaran KOBİ'ler bulunmaktadır. Bununla birlikte, iş esnekliğinin geliştirilmesi ve tüketici talep ve davranışlarının uygun şekilde dikkate alınması, sektörün canlanmasına yol açabilir. Bazı malzemelerin yurt dışında üretilmesi, kozmetik sektörü için bir fren oluşturmaktadır. Ayrıca ulusal para birimi (Türk Lirası), ihracatta ulusal ve kültürel olaylara bağlı olarak ekonominin maliyetine katkıda bulunan dalgalanmalara maruz kalmakta ve maliyetler de olumsuz olarak etkilenmektedir. Hizmet fiyatlarındaki artış ve talepteki düşüşler, bürokrasinin varlığı ve reklama yönelik

kısıtlayıcı hükümler, sektörün gelişimini yavaşlatan diğer hususlardır (Şenocak, 2014: 109).

**Tablo 2.4.** Türk kozmetik sektörünün SWOT analizi (Fırsatlar ve tehditler).

Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> <li>- İthal ürünlerin yüksek maliyeti</li> <li>- E-ticaretin yaygınlaşması</li> <li>- Türkiye'nin genç nüfusu</li> <li>- Kanunlara uyması</li> <li>- Organik ve doğal ürünlere yoğun talep</li> <li>- Pazar payı ölçeklenebilirliği</li> <li>- Markaların özelleştirilmesi</li> <li>- Türkiye'deki bitki çeşitliliği</li> <li>- REACH (Registration, Evaluation, Authorization and Chemicals) düzenlemeleri</li> <li>- Türkiye'nin coğrafi konumunun avantajı</li> <li>- Avrupa kozmetik yönetmeliklerinin değiştirilmesi</li> <li>- Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere üretim transferi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yetersiz pazar gözetimi</li> <li>- Çin kökenli sahte marka ve ürünler</li> <li>- Ambalaj sektörünün kozmetikte yetersiz kalması</li> <li>- Yüksek tüketim vergileri</li> <li>- Komşu ülkelerde dezavantajlı ulaşım ve sigorta poliçeleri</li> <li>- Küresel ekonomik kriz nedeniyle azalan talep</li> <li>- Ulusal ve uluslararası pazarlarda zincir mağaza sayısındaki artış</li> <li>- Anti-damping, devleti koruyan mevzuat, Çinli üreticilere destek gibi ülkelerin korumacı politikalarının uygulanması)</li> <li>- Düşük kaliteli ürünlerin karşı üretimi ve kontrolsüz ithalatı</li> <li>- Yüksek nakliye maliyetleri</li> <li>- Ulusal firmaların çok uluslu firmalar tarafından satın alınması</li> <li>- Yüksek enerji maliyeti</li> </ul>

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı gibi, Türkiye'de kozmetik sektörü, birçok dezavantaj nedeniyle gelişiminde bir yavaşlama yaşamaktadır. Ekonomik krizler bu sektördeki firmaları zayıflatmaktadır. Ayrıca emtia fiyatlarındaki artış, üreticileri zora sokmakta ve kârların yurtdışına göçünü hızlandırmaktadır. Daha da kötüsü, yükselen enerji fiyatları, üretici kâr marjlarını sürdürülemez seviyelere indirmektedir. Bu engellere ek olarak sektör; haksız rekabet, yetersiz kontrol, sahtecilik ve kalitesiz ürün imalatı gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Ancak bu sektörde denge oluşturacak fırsatlar mevcuttur. Her şeyden önce genç nüfus ve kaliteli ürün üretiminde, eğitim önemli bir varlık oluşturmaktadır. Tüketiciler, sahte ürünler yerine orijinal ürünleri tercih etme eğilimindedir. Ardından inovasyon ve haksız rekabet bilinci sektörde olumlu

değişimleri beraberinde getirir. Yerel ürünlerin tanıtımı ve reklamlarının güçlendirilmesi de dikkate alınmalıdır. Son olarak, sektörün daha iyi yapılandırılması ve profesyonelleştirilmesi için bürokratik engellerin en aza indirilmesi teşvik edilecektir (Şenocak, 2014: 110).

Kozmetik sektöründe bir fırsat yakalamak açısından, erkeklere yönelik ürünlerin geliştirilmesi ön plana çıkarılabilir. Bu, satış kârını artırmaya katkıda bulunabilecek bir adımdır.

Kadınlar açısından baktığımızda, aslında güzellik her zaman kadınların tekelinde olmuştur. Kadınlar, çocukluklarından beri hep güzel ve bakımlı olma fikrine şartlanmışlardır. Yıllar geçtikçe kadının dış görünüşüne verdiği önem artmış ve Batı toplumları, sektörü gerçek bir kültür endüstrisine dönüştürmüştür (Oğuz, 2010: 186).

Erkek kozmetik pazarı ise önemli bir büyüme yaşadığı için yararlanılması ilginç bir pazardır. Bu pazar, vücut bakım ürünleri, saç bakım ürünleri, parfümler ve güneşten korunma ürünleri gibi erkekler için kozmetik ürünleri ifade etmektedir.

Souiden ve Diagne (2009) tarafından erkek tüketicilerin kendilerine yönelik kozmetik ürünlerin tutumları üzerine yapılan bir araştırmaya göre, aşağıdaki fikirler korunabilir:

Geleneksel olarak kozmetik tüketimi, her zaman kadınlara mahsus olmuştur ve literatürde kadınların tüketim alışkanlıklarına yönelik araştırmalar daha yaygındır. Bununla birlikte, erkeklerin birçok kozmetik firma için kilit tüketiciler haline geldiği kozmetik pazarında değişiklikler meydana gelmiştir. Erkekler, cilt bakım ürünleri ve parfümler gibi kendi kişisel bakım ürünlerini satın alma konusunda giderek artan bir eğilime sahiptir. Şöyleki, erkek tüketiciler, kozmetik pazarlamacıları için potansiyel olarak kazançlı bir pazarı giderek daha fazla temsil eder ancak kozmetik endüstrisinde erkekleri hedef alan stratejiler hâlâ sınırlıdır. Belki de en çok tanınanları, doğrudan erkekleri hedef alan ve erkeklerin kozmetik tüketimindeki artıştan kısmen sorumlu olan medya stratejileridir.

Ayrıca Türkiye, zeytinyağı, defne yağı vb. bitkisel yağlardan yapılan doğal sabunları ile tanınan bir ülkedir. Türkiye Ticaret Bakanlığına (2019: 4) göre, en çok üretilen yağlar; defne yaprağı yağı, kekik yağı, lavanta yağı ve nane yağıdır. Üretilen diğer uçucu yağlar ise; mersin, rezene, anason, kimyon tohumu, adaçayı, ardiç, biberiye, melisa, pennyroyal, styrax ve vitex yağlarıdır. Aşağıdaki tablo, 2016-2019 yılları arasında Türkiye'de üretilen bazı tıbbi ve aromatik bitkilerin üretim miktarlarını (ton) göstermektedir:

**Tablo 2.5.** Türkiye'de üretilen bazı tıbbi ve aromatik bitkilerin üretim miktarları.

Ürün	2016	2017	2018	2019
	Üretim (ton)	Üretim (ton)	Üretim (ton)	Üretim (ton)
Kimyon	18586	19175	24195	20245
Haşhaş	16550	13836	26991	27288
Gül (yağlık)	12267	13372	14773	16560
Anason	9491	8418	8664	17589
Çörekotu	2527	3094	3322	3603
Yonca	1206	922	1204	1513
Lavanta	747	845	1040	1462

Kaynak: Varlı, Hancı ve Kalafat, 2020: 25

Genel olarak, yukarıdaki tabloda gösterilen hammaddelerin üretiminde, 2016'dan 2019'a kadar bir artış vardır. Sırasıyla artış oranları: Kimyon (%8), haşhaş (%64), gül (%34), anason (%85), çörekotu (%42), yonca (%25) ve lavanta (%95). Tabloya göre, lavanta üretimi, en yüksek büyüme oranına ulaşırken kimyon üretimi nispeten sabit kalmıştır.

Türkiye, tıbbi ve aromatik bitkilerin yetiştirilmesine olanak sağlayan iklim çeşitliliğine ve toprak zenginliğine sahip olma avantajına sahiptir. Bu bitkiler; antioksidan, antiviral, antibakteriyel, antifungal vb. özelliklere sahiptir. Birçok özelliğe sahip doğal kökenli ürünlerin üretilmesine olanak sağlarlar. Ancak hammaddelerin çeşitlerini ve niteliklerini geliştirmek için daha iyi dikim teknikleri belirlenmelidir. Bu tıbbi ve aromatik bitkilerin kalitesi, bu nedenle kimya, kozmetik ve gıda gibi sektörlerdeki ürünlerin kalitesini garanti etmektedir (Varlı vd., 2020: 26). Aynı zamanda parfümeride kullanılan ve oldukça talep gören Isparta gülü, Türkiye'de bulunmaktadır. Yukarıdaki ürünler konusunda uzmanlığı dünya çapında tanınan Türkiye'de, bu ayrıcalıkların tanıtılmasının, kozmetik sektörünün gelişmesinde bir artı olacağını söyleyebiliriz.

Nitekim Isparta gülü, bölgeye özgü, gıda, kozmetik, aromaterapi ve içecek sektörlerinde kullanılan tarihi ve geleneksel bir bitkidir. Üreticilerin karşılaştığı

zorluklara rağmen çeşitlendirme gibi yeni teknolojiler uygulanmaktadır. 2009 yılında, Isparta ilinde yaklaşık 8,5 ton gül çiçeği, yaklaşık 1,5 ton gül yağı, 8 tondan fazla beton ve gül mutlak ve 259 ton gül suyu üretimi yapılmıştır. Bu ürünlerin ihracat değeri yaklaşık 19 milyon dolar değerindedir. Türkiye, 1,2 ton gülyağı ihracatından 11,7 milyon dolar ve 2010 yılında bir ton pembe yağı ihracatından 10,5 milyon dolar gelir elde etmiştir. Türk gül yağının yaklaşık %90'ı Fransa, İsviçre ve Amerika Birleşik Devletleri'ne ihraç edilmektedir (Giray ve Kart, 2012: 660).

### 2.6.2.3. Sektörün İhracat Durumu

**Tablo 2.6.** Türkiye'nin kozmetik ürünleri ihracatı (1000 ABD \$).

GTİP	Ürünler	2018	2019	2020	2019/2020 Değişim (%)	2020 Pay (%)
3301	Uçucu yağlar	47.481	40.065	37.894	-5,4	4,0
3302	Sanayide hammadde olarak kullanılan koku veren maddelerin karışımları	125.145	157.805	169.121	7,2	17,7
3303	Parfümler ve tuvalet suları	60.480	102.407	117.209	14,5	12,3
3304	Güzellik/makyaj ve cilt bakım için müstahzarları	169.241	216.910	214.294	-1,2	22,5
3305	Saç müstahzarları	161.250	182.430	188.479	3,3	19,8
3306	Ağız/diş sağlığını korumaya mahsus müstahzarları	8.357	10.086	12.116	20,1	1,3
3307	Tıraş müstahzarları, vücut deodorantları, tuvalet müstahzarları	210.934	218.723	214.154	-2,1	22,5
<b>TOPLAM</b>		782.888	928.425	953.268	2,7	100,0

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2021

Kozmetik sektörü ihracatı, 2018'den 2019'a (%18,67) ve 2019'dan 2020'ye (%2,69) büyümüştür. Gözlem, yıllar itibariyle sektörün ihracatının artış eğiliminde olduğudur. 2020 yılında ise güzellik/makyaj ürünleri ile tıraş ürünleri ve deodorantlar Türkiye kozmetik sektörü ihracatında %22,5 ile en yüksek paya sahip olmuştur.

Nihayet Türkiye'nin coğrafi konumu, ihracat konusunda bölgede kendisine avantaj sağlamaktadır. Türkiye, 2016 yılında Kuzey Afrika, Orta Doğu, Orta Asya, Kafkaslar, Avrupa ve Rusya'ya 1,05 milyar doların üzerinde ihracat gerçekleştirmiştir. Ayrıca Türkiye, yüksek bir üretim kapasitesine ve lojistik avantajlara sahiptir; bu nedenle giderek daha fazla Avrupalı şirket, kozmetik ürünlerinin üretimi için Türkiye'yi tercih etmektedir. Türk kozmetik sektörü patlama yaşamaktadır; 10 yılda ihracat hacmi %170 artmıştır ve 2017 yılı itibariyle ihracat yaptığı 190 ülke bulunmaktadır (Akgöz, 2019: 41). Tüm bu nedenlerle, Türk kozmetik sektörü için umut verici beklentiler oluşmaktadır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA

Bu bölümde, önce araştırmanın amaçları ve önemi tanımlanacak, ardından ampirik araştırma için faydalı değişkenler incelenecek ve teorik modeli ve onu oluşturan hipotezleri açıklamak için kavramsal çerçeve belirtilecektir. İkinci bölümde, belirtilmiş olan mevcut literatürden yola çıkarak, uygun analiz yöntemleri ve elde edilen veriler, bu bölümde açıklanacaktır. Ardından, veri toplama yöntemleri tartışıldıktan sonra, analizlerin sonuçları ve öneriler, son bölümün konusu olacaktır.

#### 3.1.Araştırma Amaçları ve İlgili Alanları

##### 3.1.1. Araştırma Amaçları

Bu çalışmanın konusu, kozmetik sektöründe yeni ürünlerin geliştirilmesi ve kozmetik firmalarının rekabet gücü üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Bu konu, önceden olduğu gibi günümüzde de tartışma konusu olmaya devam etmektedir. Yaptığımız gözlem, kozmetik pazarının gittikçe daha rekabetçi olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, dinamizm ve yaratıcılıkla dolu yeni girişimleri olan firmaların, pazarda kalıcı olarak ağırlanıyor olmasıdır. Kozmetik sektöründeki en büyük pazar payına sahip firmalar için bile yeni trendlere uymak bir zorunluluk haline gelmiştir.

Firmanın ürün yelpazesini genişletmek için biyolojik laboratuvarlar, yeni ürünler geliştirmek ve eski ürünler üzerinde sürekli iyileştirme ve geliştirme çalışmaları yapmaktadır. Bu çalışmaların en temelinde ise hücresel mekanizmaları daha iyi anlamak ve ürünler üzerinde uygulanmasını sağlamak yatmaktadır.

Günümüzde, hem ürün hem de hizmet anlamında inovasyon sorunu, ürünün üretiminden ticarileştirilmesine kadar kaçınılmaz hale gelmiştir. Kozmetik dünyası, beklenen bakım ürününü sağlamak ve kısa vadede tatmin edici sonuçlar elde etmek için yeni teknolojilere uyum sağlamak mecburiyetindedir.

Bu araştırmanın amacı, “ sürdürülebilir rekabet avantajı ile kozmetik endüstrisinde yeni ürünlerin pazara sürülmesi arasındaki ilişkiyi incelemektir.”

Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süreçlerinin, Türkiye'deki kozmetik sektörü firmalar tarafından nasıl uygulandığı dikkatimizi çekmiştir. Türkiye, kozmetik firmalarının sürekli geliştiği ve yeni firmalarında kendini gösterdiği bir ülkedir. Bizim

ilgimizi çeken husus, kozmetik ile ilgili yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve bu ürünleri geliştiren firmaların rekabet edebilirliği arasında nasıl bir bağ olduğudur. Bununla birlikte "Pazarladıkları yeni ürünler performanslarını nasıl etkiledi?" sorusunun cevabına ulaşabilmektir. Daha önce yapılmış olan çalışmalara ek olarak, karşılaşılan araştırma boşlukları bu konunun biraz daha derinden araştırılması gerekmektedir.

### 3.1.2. Araştırma Teorik ve Metodolojik İlgili Alanları

"İnovasyon" ve "yeni ürün" terimleri, kafa karışıklığına yol açabilir çünkü mesele, her zaman zaten var olanı kökten değiştirmek değil, aynı zamanda iyileştirme, zenginleştirme, çeşitlendirme vs. meselesidir. Bu terimleri açıklığa kavuşturmak için bu ve benzeri terimlerle ilgili mevcut literatüre katkıda bulunmayı uygun gördük. Çalışmamızın konusu, kozmetik sektöründeki firmaların rekabet gücü ve yeni ürünlerin geliştirilmesi ile ilgilidir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, mevcut literatürde yeterince ele alınmamış bir konudur. Kozmetik endüstrisi ile ilgili konuların çoğu, kozmetik ürünlerin içerdiği bileşenlerin toksisitesi, tüketicilerin helal kozmetik ürünlere karşı tutumu ve hatta tıbbi konular gibi farmakoloji veya toplumsal konularla ilgili konuları ele almaktadır.

Mevcut literatürde, yeni ürünlerin gelişimini ve firmaların rekabet gücünü değerlendirmek için özlü bir ölçü bulunmamaktadır. Bu durum, önceki çalışmaların konunun ampirik analizine odaklanmamasından kaynaklanmaktadır. Kullanılacak değişkenlerin her birini ölçmek için geçerli ve güvenilir ölçekler geliştirilmiş olmasına rağmen, henüz hepsini aynı ankette birleştiren mevcut bir ölçüm aracı bulunmamaktadır. Böylece metodolojik katkı olarak, bu araştırma, yeni ürün geliştirme ile kozmetik firmalarının rekabet gücü arasındaki ilişkiyi ölçmek için mevcut ölçeklerden tek bir araç geliştirmeyi amaçlamıştır. Çalışmamızda, ölçme aracını ve değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren teorik modelin geçerliliğini kontrol etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır.

Yeni kozmetik ürünlerin geliştirilmesi ve bu firmaların rekabet gücüne etkisi, mevcut literatürde yeterince desteklenmeyen bir konudur. Çalışmamızın teorik katkısı, yukarıda belirtildiği gibi literatüre katkı sağlamak ve aynı zamanda ürün inovasyonlarının Türk kozmetik firmalarının rekabet gücü üzerindeki etkisini analiz etmektir.

### 3.1.3. Yönetim İçin Avantajlar

Kozmetik pazarının cirosu dünya çapında 25 milyar euro. Fransa bu sektörde %25 pazar payı ile dünya lideridir. Bu pazar oldukça rekabetçi ve her gün yeni markalar doğmaktadır (Robert, 2016: 57). Pazarda kalmak isteyen firmalar için yeni ürünler geliştirmek çok önemlidir. Bu yeniliklerin işletmeler için nasıl yeni pazar payı kazandırabileceğini anlamak, bazı yenilikler kelimenin tam anlamıyla başarısız olabileceğinden, hafife alınmaması gereken bir konudur. Bic markası gibi, yeni pazarlara girerek başarısızlığa uğrayan bazı markaları örnek verebiliriz (Michel, 2012).

Marka genişlemesi, uzun vadede marka için her zaman faydalı değildir. Yeni ürün kategorileri geliştirildikten sonra marka imajında bir seyrisme olabilir. Aslında bir uzantının başarısızlığı, mutlaka marka üzerinde olumsuz yansımalar anlamına gelmez ve tersine, uzantının başarısı, markanın imajında ve itibarında bir gelişmeyi garanti etmez. İmajının herhangi bir şekilde sulandırılmasını önlemek için en önemli unsur, ürünün kimliği ile özellikleri arasındaki tutarlılığı uzantıda garanti etmektir. Örneğin, Bic parfümlerinin başarısızlığı, markanın imajını olumsuz etkilemedi çünkü Bic parfümü, kimliğiyle mükemmel bir uyum içindeydi; basit, ekonomik ve pratik bir üründü (Michel, 2012).

Bu nedenle yeni bir ürün geliştirmek, pazar fırsatı ortaya çıktığında firmaların alması gereken bir risktir. Kozmetik sektörü kadar rekabetçi bir sektörde, firmalar hayal gücünde rekabet eder ve tüketici ihtiyaçlarını önceden tahmin eder. Yönetim düzeyinde, bu araştırmanın sonuçları, yeni ürünlerin geliştirilmesinin sektördeki firmaların rekabet gücü üzerindeki etkisine ışık tutmayı amaçlamaktadır. Örneğin, Araştırma ve Geliştirme departmanı, saha çalışmalarını daha iyi yönlendirmek için bu çalışmaya başvurabilir, pazarlamacılar da yeni ürünlerin pazara sürülmesi sürecinde kaçınılması gereken tuzakları daha iyi tahmin edebilir. Araştırmamız, aynı zamanda Türkiye'deki kozmetik sektörünün zorluklarını, güçlü yanlarını ve geleceğe yönelik beklentilerini de gözden geçirmektedir. Bu aynı zamanda, yeni pazara girenlere ve sektörde hâlihazırda mevcut olan firmalara bilgi sağlayabilir.

**Tablo 3.1.** Araştırma ilgi alanlarının özeti

<b>Teorik ve Metodolojik Katkılar</b>	Yenilik ve yeni ürün ve bunlarla ilgili ifadeler açısından belirsizlikleri netleştirmek
	Yeni ürün geliştirme ile kozmetik firmalarının rekabet gücü arasındaki ilişkiyi incelemek
	Yeni ürün geliştirme ile firmaların rekabet gücü arasındaki ilişkiyi değerlendirmek ve geçerliliğini test etmek için mevcut ölçekler temelinde benzersiz bir ölçüm aracı tasarlamak.
<b>Yönetim İçin Pratik Katkılar</b>	Yöneticilerin ve pazarlamacıların kârlarını optimize etmek için ürün inovasyonunun temel itici güçlerini daha iyi anlamalarını sağlamak
	Türkiye'de kozmetik sektörünün dokümantasyonunu zenginleştirilmek

### 3.2. Değişken Seçimi

Bu araştırma, yeni ürün geliştirme ve işletmelerin rekabet gücü arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığından, bu iki ana yapıyla ölçülebilir ve niceliksel değişkenler atamak yerinde olacaktır. Bu nedenle bu bölüm, firmaların rekabet avantajının yanı sıra, yeni ürünlerin geliştirilmesini operasyonel hale getirmek için kullanılacak farklı değişkenleri tanımlamaya ayrılmıştır.

#### 3.2.1. Bağımlı Değişken: Firmaların Rekabet Gücü

Bazı çalışmalarda, işletmelerin rekabet gücü, yeni ürün geliştirme ile ilişkilendirilen bir değişkendir. Bir değişkenin söz konusu olduğu çalışmaları ve elde edilen sonuçları incelemeden önce bu kavramı tanımlayacağız. Bir firmanın rekabet gücü, bu firmanın çifte amacını sürdürülebilir bir şekilde yerine getirme kapasitesi olarak tanımlanabilir: Birinci amaç, müşterilerin değer verdiği, rekabetin onlara sunduğundan daha fazla mal ve hizmetleri pazara sunarak, müşteri talebini kârlı bir şekilde karşılamaktır. İkinci amaç ise değişen sosyal ve ekonomik standartlara ve koşullara sürekli uyum sağlamaktır (Chikan, 2022: 2).

Rekabetçilik, ulusal, endüstriyel ve firma düzeyinde uygulanabilen sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü oluşturmayı amaçlayan çok boyutlu bir kavram olarak

tanımlanabilir. Firmanın kalite-fiyat oranını dikkate alarak, rakiplerinin sunduklarından daha üstün ürünler tasarlama, üretme veya pazarlama yeteneği olarak da tanımlanabilir. Diğerlerinden daha iyisini yapabilme yeteneği, firmaların rekabet gücünün bir parçasıdır (Çetindaş ve Öztürk, 2020: 311).

Rekabetçilik kavramı iki düzeyde tanımlanabilir: Mikro düzey ve makro düzey. Mikro düzeyde, bir firmanın rekabet gücü kavramı; rekabet etme, büyüme ve kârlı olma yeteneğini ifade eder. Bu düzeyde, rekabet gücü, firma ve açık bir pazarın gereksinimlerine uygun olması gereken, kârlı bir şekilde mal üretme kabiliyeti ile ilgilidir. Öte yandan, makro düzeyde, rekabet edebilirlik kavramı daha gevşek bir şekilde tanımlanmıştır ve tartışmalıdır. Aslında herhangi bir ekonomi politikası, bölgelerin rekabet gücünü artırmayı amaçlar ancak açık ve oybirliğiyle kabul edilmiş bir tanımın olmaması, bu şekilsiz ve yorumlanabilir terim kullanılırken dikkatli olunmasını haklı kılar. Rekabetçilik kavramı, zaman içinde çok değişmiştir. İktisat literatüründe uluslararası, ulusal, bölgesel ve firma düzeyindeki perspektiflerden çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler, şu şekilde özetlenebilir:

- Klasik İktisat Teorisi'ne göre, Adam Smith tarafından geliştirilen “işgücünün bölünmesi” biçimindeki uzmanlaşma, ülkeler arasında ölçek ekonomileri ve üretkenlik farklılıkları yaratmıştır. Adam Smith'e göre, üretkenliği ve çıktıyı artırmak için sermaye yatırımı ve ticaret gerekir. Dolayısıyla ticaret, üretkenlikteki farklılıklar anlamına gelir. Uluslar, farklı teknoloji ve üretkenlik seviyelerine sahiptir ve bu nedenle ticarete farklı sıralarda yer alırlar.
- Neoklasik İktisat Teorisi, rekabetçilik kavramının uzun vadede sürdürülebilir olmadığı, tam rekabete dayalı bir dünya için gerekli koşulları sunmaktadır. Hecksher-Ohlin Modeli, teknolojinin aynı olduğunu ve karşılaştırmalı avantajların, üretim faktörlerinin bolluğunun yarattığı farklılıklardan kaynaklandığını varsayar.
- Keynesyen Teori, klasik iktisatçılardan farklı olarak, emek ve sermayenin birbirini tamamlayan iki üretim faktörü olduğunu iddia eder. Bu teori, talep dinamiklerine ve istihdam derecesine dayanmaktadır, ayrıca yatırımları ve tüketim davranışlarını etkilediği için beklentilere de odaklanmaktadır (Anca, 2006: 42). Nitekim bazı çalışmalarda, firmaların rekabet gücü, firmaların yeni ürün geliştirme kapasiteleri ile değerlendirilmiştir.

Çetindaş ve Öztürk (2020) araştırma makalelerinde, Covid-19 salgını sırasında yeni ürün geliştirme ve tedarik zinciri çevikliğinin firmaların rekabet gücü

kazanmalarına etkisini incelemiştir. Araştırmada açımlayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır ve ikinci hipotezi ise şu şekilde ifade edilmektedir: Covid-19 pandemi döneminde yeni ürünlerin geliştirilmesi rekabet gücünü önemli ölçüde olumlu etkilemektedir. Nitekim daha önceki çalışmalara dayanarak, firmaların yeni ürünler geliştirme yeteneklerinin rekabet güçlerinde önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür. Pandemi durumunda, yeni ve farklı ürünleri doğru zamanda ve diğer firmalardan önce pazara sunabilen firmalar, rekabet avantajı elde etmektedir.

Bir firma, müşterileri için ürünün maliyetinin ötesinde değer yarattığında rekabet avantajından bahsedebiliriz. Üstün değer yaratmayı başaran firmalar, eşdeğer bir hizmet veya fayda için rakiplerinden daha az ücret talep eder. Bu firmalar, böylece rekabet stratejisi açısından diğerlerinden üstün ve pazarda taklit edilemez hale gelmektedir (Yiğit, 2017: 48). Yiğit (2017), yeni ürünlerin geliştirilmesi yoluyla rekabet avantajı yaratılmasını değerlendirmek amacıyla nitel bir araştırma yapmıştır. Rekabet avantajı yaratmak veya arttırmak, araştırmacıların yeni ürünleri değerlendirmek için kullandıkları bir değişkendir. Diğer yandan, Tiep ve Ikram (2022), yapısal eşitlik modellemesini kullanarak, sürdürülebilir inovasyon, firma rekabet gücü ve firma performansı arasındaki bağlantıyı bütünsel bir yaklaşımla araştırmıştır.

Kozmetik endüstrisinde yeni ürünlerin geliştirilmesi genellikle doğal, bileşimsel olarak şeffaf ve adil ticaret ürünlerine atıfta bulunur. Hermundsdottir ve Aspelundont (2021) gibi bazı araştırmacılar, sürdürülebilir yenilikler ve iş rekabet gücü arasındaki ilişkiye ışık tutmuştur. Çevreye duyarlı inovasyonlar ve iş rekabet gücü arasındaki ilişki, çeşitli çalışmalarda doğrulanmıştır. Sürdürülebilirlik inovasyonlarının, rekabet edebilirliği neden artırabileceğine dair birkaç argüman bulunmaktadır. İlk olarak, sürdürülebilirlik yenilikleri, hammadde kullanımının yanı sıra; su, atık ve yağ açısından enerji ve kaynak tüketimini azaltarak verimli süreçlere yol açabilir. İkincisi, bu yenilikler, daha az tehlikeli malzemeler kullanarak ve geri dönüştürülebilir malzemelerin kullanımı yoluyla ambalajları azaltarak, ürün kalitesini ve verimliliğini artırabilir. Firmalar, çevre dostu ürünler geliştirerek çevreye duyarlı müşterileri çekmek için fırsatlardan yararlanabilir. Son olarak, maliyet tasarruflarının ve üretkenlik kazanımlarının tanımlanmasını ve gerçekleştirilmesini kolaylaştıran yönetim sistemleri gibi değerlendirme yöntemlerini kullanarak, yönetim süreçlerini iyileştirebilirler. Tüm

bu nedenler, sürdürülebilir yenilikler arasında var olan yakın bağı göstermektedir ve bu kozmetik sektörü ve firmaların rekabet gücü için geçerlidir.

Chikan (2022) tarafından yapılan çalışmada da firmanın rekabet gücü bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bu makalede, yazarlar, faktör analizi ve hiyerarşik regresyon kullanarak, firma düzeyinde rekabet gücü ile olağan ve dinamik üretken kapasiteler arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir.

### 3.2.2. Bağımsız Değişkenler: Yeni Ürün Geliştirme Başarı Önlemleri

Yeni ürünlerin geliştirilmesi, firmaların kendi belirledikleri sonuçlara ulaşmak için iyi kurulmuş bir süreçten kaynaklanan firmalarda yaygın bir olgudur. Ancak bu yeni ürünlerin gelişiminin başarısını oluşturan unsurların belirlenerek değerlendirilebilmesi gerekmektedir. Çeşitli araştırma ve çalışmalarda, yeni ürünlerin geliştirilmesinin ölçütlerine yaklaşmıştır.

Roy, Modak ve Dan (2017: 1387), ürün kalitesine atıfta bulunarak yeni ürün geliştirme başarısını ölçmüştür. Aşağıdaki açık değişkenlerle desteklenen ürün kalitesi; ürünlerin teknik üstünlüğü, üstün ürün geliştirmek için gereken süre, yeni ürün performansının bir göstergesi olarak yorumlayıcı ürün özelliği, ürün kalitesi için tahmini geliştirme maliyetini aşma olasılığı, ürün arıza olasılığı, kaliteli ürün üretim yönergeleri, firma ürün performansı, dâhili ürün testi, harici laboratuvar testi, ürünün spesifikasyonunun başarılması, toplam kalite yönetiminin benimsenmesi, kalite çemberinin kullanılması, müşteri incelemelerini dâhil etmek için kalite fonksiyonunun kullanılması, ürün inceleme toplantılarının sıklığı, (Six-Sigma) Altı Sigma'nın uygulanması ve son olarak kalite standartlarının uygulanması ile ilişkilidir. Bu çalışmanın bağımlı değişkeni, üç açık değişkene bölünmüş yeni ürün geliştirme başarısıdır:

1. Kalite yönergelerini karşılaması
2. Ulaşılan ürün performans hedefi
3. Tasarım hedeflerine ulaşılması

Guo, Peng, Zhang, Tan ve Zhang (2020), TRIZ yöntemini kullanarak, yeni ürün geliştirme için yeni bir ürün değeri yapısı önermişlerdir. Öncelikle ürünün değerini etkileyen temel faktörler belirlenir. Bu çalışma, mevcut ürünlerden yeni bir ürünün bu faktörlerindeki değişiklikleri nicel olarak ölçmektedir. Ardından ürün değerindeki değişiklikler hesaplanır ve yeni ürünün başarı potansiyeli daha sonra tahmin edilebilir.

Bu araştırma, yeni geliştirilen ürünün başarı potansiyelinin bir ölçüsü olarak ürün değerini önermektedir. Yeni ürünler, eskimiş markaların veya ürün gruplarının yerini alırsa, firmanın kârlılığını veya pazar payını artırmadan tüketici kabulü açısından başarılı olabilir.

Ayrıca bazı yeni ürünlerin, diğer marka ürünleri tüketmesi veya ürün geliştirme ve üretim maliyetlerinin verimsiz fiyatlandırmaya veya zor kârlılığa yol açması da mümkündür.

Ek olarak, kârlılığı artırma yeteneği, aynı zamanda güçlü bir pazarlama-finansal bağlantıyla ilişkili yetenekler, yani artan satışları tahmin etme, artan maliyetleri kontrol etme ve dağıtım, promosyon ve fiyatlandırmada mali açıdan sorumlu kararlar alma becerisi gerektirir. Öte yandan, firmanın kârlılığını artıran yeni ürünler geliştirmek için gereken yetenekler şunlardır: Bir firmanın pazar payını artırma yeteneği ve pazar fırsatlarına rakiplerinden daha etkin veya verimli cevap verme yeteneği (Baker ve Sinkula, 2005: 486). Yazarlara göre, firmaların yeni ürünlerin pazara sürülmesinden kâr edebilmeleri, üretim verimliliğine ve pazarlama karmalarına bağlıdır. Ayrıca güçlü pazar yönelimi olan firmaların, hedef pazarı iyi belirleme ve bu pazar, ürün geliştirme, fiyatlandırma stratejisi, dağıtım ve promosyon arasında sinerji yaratma olasılığı daha yüksektir. Başka bir deyişle firma, ürünleri farklılaştırarak ve belirli bir müşteri kitlesini hedefleyerek değer katabilir. Bu beceriyle bağlantılı sonuç, firma için faydalı olacaktır çünkü ürünlerinin kalitesini iyileştirmesine, müşterilerini memnun etmesine, güveni güçlendirerek onları elde tutmasına olanak tanıyacaktır; tüm bunlar, firmaların daha yüksek fiyatlar talep etmesine ve daha yüksek kâr marjlarının keyfini çıkarmasına olanak tanıyacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi, yeni ürün geliştirmenin başarısı, pazar yönelimi ile ilişkilendirilebilir. Doğru hedefin seçimi, pazarlama karmasının uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Sonuç olarak uygun ürün, fiyatlandırma, promosyon ve dağıtım, yaratılan marjlar sayesinde firma için bir avantaj oluşturacaktır. Yeni ürünün başarısını değerlendirirken dikkate alınması gereken birçok faktör vardır.

Cankurtaran vd. (2013: 468), ayrıca yeni ürünün geliştirme başarısı ile bu ürünün geliştirme hızı arasındaki bağlantıyı kurmuştur. Yeni bir ürünün başarısı, kurumsal, program ve proje düzeyinde tanımlanabilen ve ölçülebilen çok boyutlu bir yapıdır. Nitekim birçok çalışma, "genel performans"a atıfta bulunarak "genel" bir başarı ölçüsü benimserken diğer çalışmalar, bu ürünlerin gelişme hızını, performansın daha dar alt boyutlarıyla ilişkilendirmektedir. Başarının boyutları; paydaşlara, ilgi alanlarına,

organizasyonel hedeflere ve yönetsel alaka düzeyine göre değişir. Ancak operasyonel başarı ölçütleri, ürün geliştirmeyi, ürün ve süreç yönlerini içeren, dâhili bir perspektiften değerlendirir. İlk olarak, ürün yönleri, ürünün teknik performansı için belirlenen hedeflere ulaşılmasını ve ürünün rekabet avantajını içerir. İkincisi, süreç yönleri, geliştirme maliyetlerini ve pazara giriş çizelgesine hâkimiyetini ölçer. Dış ölçüler, yeni ürünlerin ticari başarısını yansıtır. Ek olarak, yeni ürünler müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlandığından, başarının tezahür etme yollarından biri pazar payı, satış hacmi, gelir, müşteri memnuniyeti ve ürünün müşteriler tarafından kabulü gibi müşteri odaklı ölçümlerdir. Ekonomik hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını yansıtan finansal ölçüler; kârlılığı, marjı, varlıkların ve yatırımların getirisini ve başa baş noktasını içermektedir.

Yeni ürün geliştirmenin başarısı, birçok araştırmacı tarafından ele alınan bir konudur ve görüşler bir çalışmadan diğerine farklılık gösterir. Awwad ve Akroush (2016: 5), araştırmacıların alakalı bulduğu birkaç ölçüt toplamıştır.

Yeni bir ürünün performansı, kârlılık, ciro ve genel başarı oranı gibi ölçülebilir standartlar açısından değerlendirilebilir. Ancak (Wong ve Tong, 2013), yeni ürünün geliştirilme başarısının, rakiplerine kıyasla hedeflerine ulaşmasına bağlı olduğuna inanmaktadır. Aslında yazarlar, müşterilerin yönelimine ve rakiplerin yönelimine dayalı firma dışına bir yaklaşımı geliştirmiştir. Müşterilerin neye değer verdiğine, neye ihtiyaç duyduğuna ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanabileceğine odaklanmaktadır; müşteri odaklılık, yeni ürünün başarısını kolaylaştırır. Öte yandan, birincil müşteri ihtiyaçlarının tam olarak anlaşılması, sonraki kullanıcı ihtiyaçlarının bir tahminicisi olarak hizmet edebilir. Ürün geliştirme konusunda müşteri odaklı bir yaklaşım, bugünün gelecekteki pazarında ürün başarısı şansını artırabilir.

Öte yandan pazarlar, sürekli olarak müşterilerin ve firmaların ihtiyaç ve hareketleri tarafından şekillendirildiğinden ve rakiplerin bir firmanın pazarlama stratejisini şekillendirmede rol oynayabileceğini göz önünde tutan rekabet yaklaşımının, gelişme başarısında yeri vardır. Rekabete yönelim, bir firmanın derinlemesine bilgi edinmesini sağlar. Dış çevre bilgisi, yeni iş fırsatlarının ortaya çıkmasının temelidir, bu nedenle dış çevrelere hâkim olan firmalar daha rekabetçi ürünleri pazara sürebileceklerdir (Wong ve Tong, 2013: 591).

Suwannaporn ve Speece (2010), yeni ürünün başarısının yönetsel olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim yöneticilerin, başarının önemli faktörlerine ilişkin algıları işlevlere göre farklılık göstermektedir. Başarılı yeni ürün geliştirme, güçlü bir lider,

güçlü bir üst yönetim, etkili bir proje ekibi ve istisnai bir ürün disiplini arasında bir denge olarak görülür. Firmaların süreç boyunca değişen koşullara ve yeni bilgilere uyum sağlamak için doğaçlama yapabilmeleri için planlama ve stratejinin esnek olması da önemlidir. Üst yönetimin katılımı ayrıca daha stratejik bir yönlendirme sağlar ve önde gelen Tayland gıda firmalarının yöneticileri, yeni ürün geliştirme stratejik değerlendirmesinin başarıya katkıda bulunması için yeni ürün geliştirme yeterli ilgi ve desteği aldığını bildirmektedir (Suwannaporn ve Speece, 2010: 368).

Diğer araştırmacılar, fonksiyonlar arası ekip çalışmasının, dâhili ve harici iletişimin, firmalar arası ilişkilerin, bilgi aktarımının ve üst yönetim desteğinin, yeni ürün geliştirme başarısını etkileyen önemli faktörler olduğunu savunmaktadırlar (Felekoglu, Maier ve Moultrie, 2013). Yazarlar, hiyerarşik etkileşimlerin ve yeni ürün geliştirme modellerinin karşı karşıya olduğu daha organizasyonel bir yaklaşım önermektedir. Yeni ürün geliştirme, doğası gereği çok işlevli ve çok taraflı bir faaliyettir. Bu aktivitenin multidisipliner doğası, yönetimi zorlaştırmaktadır. Her yeni ürün geliştirme projesi, organizasyon hiyerarşileri arasında olduğu kadar çeşitli işlevlerdeki insanlar arasında da işbirliğini gerektirir (Felekoğlu vd., 2013: 385).

Millson'a (2012) göre, yeni ürün geliştirme başarısına ilişkin üç literatür akışı listelenmiştir:

- Yeni ürünün başarısızlığının özellikleri,
- Yeni bir ürünün başarı öyküsü,
- Yeni bir ürünün başarısını ve başarısızlığını ayırt eden faktörler (Awwad ve Akroush,2016:5).

Yukarıdakilere dayanarak, bu çalışmada yeni ürün geliştirme başarısı, hem firmanın iç organizasyonu hem de dış çevre ile ilgili değişkenlerle ölçülmüştür. Değişkenler şunlardır: Finansal performans, iç öğrenme, yetenek geliştirme, bilgi paylaşımı ve pazarlama performansı.

*Finansal Performans:* İlk olarak, bir firmanın ekonomik sorumluluğunu üstlenmesi beklenir. Bir işletmenin temel amacı, toplumun ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri yaratarak ve sağlayarak sürdürülebilir kâr yaratmak ve sürdürmektir (Cho, Chung, Young, 2019: 6). Performans kavramı, bir firmanın hedeflerine ulaşma veya başarı düzeyi olarak tanımlanır. Başarısının peşinden gidebilen ve bu başarının sürekliliğini sağlayabilen bir firma, "başarılıdır" denilir. İş performansı, doğrudan

firmanın mali yapısını ve sermayesini ilgilendirmektedir (Özçelik ve Küçükçakal, 2019: 250). Mahrani ve Soewarno (2018: 43), finansal performansın, bir firmanın kaynaklarını yönetme ve kontrol etme yeteneği olarak tanımlanabileceğini bildirmektedir. Finansal oranları kullanarak, finansal tabloları analiz ederek ölçülebilir. Finansal oranlar; likidite oranları, kârlılık oranları, ödeme gücü oranları ve faaliyet oranları olmak üzere dört tür orana ayrılır. Performans başarısının ölçülmesinin sonuçları, firma yönetiminin veya yöneticisinin bir sonraki dönemde performansı iyileştirmesi için temel oluşturur. Yukarıda açıklandığı gibi, finansal performans farklı oranlarla ölçülebilir. Kahloul, Sbai ve Grira (2022: 307) çalışmalarında, pazar değerini (Tobin's Q) ve defter değerini (Return On Assets: Varlık Getirisi) kullanarak finansal performansı ölçmüştür. Örneğin, Tobin'in Q'su bir firmanın rekabet avantajlarını temsil etmek için kullanılabilir ve pazar değeri ile toplam borcun defter değerinin eklenmesi ve varlıkların defter değerine bölünmesiyle hesaplanır. ROA, bir firmanın varlıklarını kullanarak kâr elde etmedeki etkinliğini ölçmek için kullanılır ve net gelirin varlıkların defter değerine oranı olarak hesaplanır.

*İç (Dâhili) Öğrenme:* Genel bir tanım olarak, bir grup içinde iç öğrenme, görevlerin planlanmasını, izlenmesini ve değerlendirilmesini içeren, bireylerin tanımlanmış görevlerini, ilerlemeye esnek bir şekilde uyarlamalarına olanak tanıyan sürekli bir süreç olarak görülür (Geremias, Lopes ve Soares, 2020: 3). Öğrenme, çalışanların fikirlerini ve çevrelerini değiştirmek ve farklı koşullara uyum sağlamak için bilgiyi kullandıkları sürekli ve aktif bir süreç olarak görülebilir (Nicolletti, Lutti, Souza, ve Pagotto, 2019: 749). Dâhili (iç) öğrenme, organizasyon veya firma içindeki öğrenmeyi ifade eder. Yazarlar şu tanımla devam ediyor: Örgütsel öğrenme, organizasyonların bilgiyi ürettiği, yaydığı, kullandığı ve tercüme ettiği, organizasyonel becerileri ve teknik bilgiyi yükselttiği süreç olarak anlaşılabilir.

Diğer taraftan, birçok teori, örgütsel öğrenmenin yenilik süreçlerinin ve örgütsel rekabet gücünün ayrılmaz bir parçası olduğunu öne sürer. Geleneksel örgütsel öğrenme teorileri, öğrenmenin bilişsel, davranışsal, soyut ve bireysel yönlerini vurgular. Yeni ürünler geliştirme sürecinde, firma üyelerinin yeni tekniklere ve süreçlere aşina olmaları kaçınılmazdır. Böylece öğrenme yeteneğine sahip bir firma, karar verilmesi gerektiğinde, daha güvenilir hareket etmesini sağlayacak yeni bilgileri tanımlayabilecek ve entegre edebilecektir. Bu özellik, bir işletmeye yapılacak eylemler ve izlenecek yollar

açısından daha fazla seçenek sağlayabilir. Bu öğrenme mekanizmaları oluşturulduğunda inovasyon, firmanın iç ve dış çevresiyle bütünleşmesi, rekabet avantajı yaratması gibi sonuçlar elde edilebilir (Werlang ve Rossetto, 2019: 2).

*Yetenek Geliştirme:* Yetenek temel olarak bir beceri, bir dizi özel kababiliyet olarak tanımlanır. Bu kavramın birçok özelliği vardır, başlıcaları: Yetenek geliştirilebilir, ona sahip olanları mükemmelliğe getirmek için performansı olumlu yönde etkiler (Duran, Behdioğlu ve Kutlu, 2020: 161). Kandemir ve Acur (2012: 613) ise, stratejik karar vermenin esnekliğini ve bunun yeni ürünlerin performansı üzerindeki etkisini analiz eden bir çalışmada, bir firmanın inovasyon ikliminin yeni fikirlerle açık olmasını kolaylaştırdığını belirtmektedirler. Aslında yenilikçi iklimler; yaratıcılığı, yeni fikirlere açıklığı ve riske karşı olumlu tutumları güçlendiren öğrenmeyi teşvik eder. İkinci olarak, organizasyonun daha fazla ve daha hızlı inovasyona olan bağlılığını yönlendirirler. Son olarak, şirket üyelerinin ayrı fonksiyonel organlar gibi değil, kolektif organlar gibi hareket etmelerine neden olacak şekilde, çalışanlarda bir coşku ve özveri yaratırlar. Takım çalışması, yaratıcılık, şirkete bağlılık, bu nedenle yeni ürünlerin geliştirilmesiyle vurgulanan becerilerdir. Bununla birlikte bazı yenilikler radikaldir, bu nedenle eski uygulamaların yeniden ayarlanmasını ve yeni becerilerin kullanılmasını gerektirir. Strateji ve karar verme duygusu, kendilerini yeni pazarlar veya yeni hedeflerle karşı karşıya bulan firmalar için keskinleştirme becerisidir. Bir işletmenin varlığının temeli, kâr etmek ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürün veya hizmetler sunmaktır. Bu nedenle işletmeler, yeni pazar fırsatlarını ve potansiyel tehditleri ortaya çıkarmak için dış çevresel değişikliklere duyarlı olmalıdır. Bu nedenle stratejik duyu kapasitesi, firmanın değişen çevrede hayatta kalması için ana organizasyonel kapasitelerden biridir (Li ve Liu, 2014: 2794).

*Bilgi Paylaşımı:* Bilgi paylaşımı, mevcut bilginin yenilenmiş kombinasyonları yoluyla yeni bilginin keşfedilmesi olarak kavramsallaştırılabilir. Bilgi paylaşımı aynı zamanda bir bilgi alışverişi süreci olarak da görülebilir. Araştırma ve geliştirme departmanı, devam eden bilgi yaratma süreçleri için firma içinde bilgi paylaşımını sağlamaktan sorumludur. Bu nedenle bilgi paylaşımı, hem örtük hem de açık bilgiyi paylaşarak, örgütsel performansı olumlu yönde etkileyebilir (Lilleoere ve Hansen, 2011: 54).

Gao ve Bernard (2017: 1547), etkili bilgi paylaşımının örgütsel ve bireysel öğrenmeyi teşvik ettiğini söyleyerek aynı damarda devam ediyor. Bu öğrenme, ürün inovasyonunun kalitesini hızlandıracak ve iyileştirecektir. Bilgi paylaşımının bireylere, ekiplere ve organizasyonlara iş performanslarını iyileştirmenin yanı sıra, yeni fikirler ve yenilikler yaratma fırsatı sunduğunu, literatür aracılığıyla gösteren çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Öte yandan, bilgi paylaşımı tüketiciler aracılığıyla firma dışında da yapılabilir, müşteri bilgi paylaşımı söz konusudur. Müşteri bilgi paylaşımı davranışı, projeye ilgili müşteri bilgilerinin ve bilgilerinin değiş tokuş edildiği yeni ürün geliştirme ekibi üyeleriyle ilişkili bir iletişim süreci olarak tanımlanabilir. Müşteriyi tanımak, onların ihtiyaçlarını, davranışlarını ve tercihlerini bilmeyi içerir. Müşterilerini daha iyi anlayan firmalar, üstün bir değer sunarak müşterilerini daha iyi tatmin edebildikleri için başarılı bir başlangıç yapar (Tang ve Marinova, 2020: 292).

*Pazarlama Performansı:* Yeni ürünlerin geliştirilmesine ilişkin karar verme, pazarlama becerileri gerektirir. Bu nedenle pazarlamacıların başarılı yeni ürün geliştirmeyi sağlamaları için mümkün olduğunca fazla bilgi ve deneyime sahip olmaları gerekir. Pazar bilgisi, araştırma ve geliştirme için olduğu kadar inovasyon için de gereklidir. Gerçek şu ki müşteriler, her zaman yenilikçi özelliklere sahip yeni ürünler satın almak isterler. Bu nedenle, müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerini tatmin edebilecek bu tür ürünleri sunmak, pazarlamacıların sorumluluğundadır. Yeni ürün geliştirmenin amacı, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve pazarda rekabet gücünü korumaktır. Bu nedenle firmaların artan müşterilerin ihtiyaçlarına uyum sağlama yeteneğine vurgu yapılmaktadır. Bu, performans elde etmek ve müşterileri elde tutmak için pazarlama becerileri gerektirir. Müşteri değer yönelimi, bir firma için rekabet avantajı elde etmek için gerekli kabul edilir. Pazarlama literatüründe üstün müşteri değerinin önemi kabul edilmekte ve bu değer sağlandığında daha fazla müşteri bağlılığına ve daha büyük bir pazara yol açabilmektedir (Pitjatturat, Ruanguttamanun, Wongkhae, 2021: 71). Başka bir deyişle, organizasyon yapısı, ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için müşterilere uyarlanmalıdır. Müşteri odaklı bir yapısal yaklaşımla, yeni ürünler geliştiren firma, müşteriler ve ortaklardan oluşan endüstri değer zincirini değerlendirebilir ve ardından farklı bilgi kaynaklarından gelen bilgilere dayalı olarak yeni teklifleri farklılaştırabilir. Bu, gerçek müşteri ihtiyaçlarını, ortak bağlantısını ve pazar algılamasını yansıtan yeni bir ürünü pazarlama yeteneğinin tam bir işlevini sağlar. Ayrıca müşteri odaklı bu yapı,

firmanın pazarlanabilirliğini ve müşteri ile olan ilişkisini geliştirmektedir (Mu, 2015: 153).

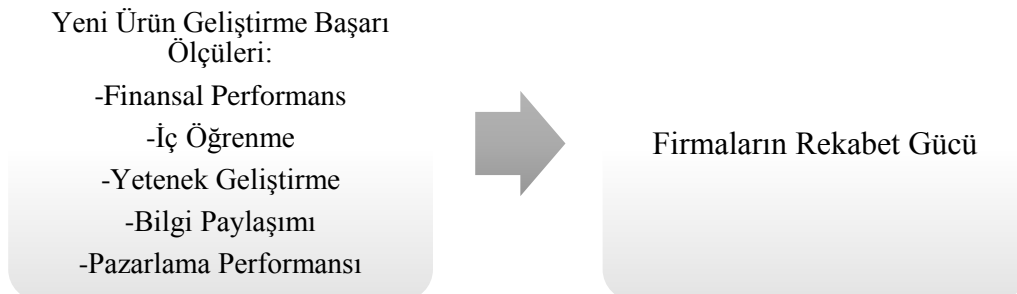
Yukarıda listelenen beş değişken, yeni ürün geliştirmenin başarısını değerlendirmek için kullanılmıştır ve genel iş performansı üzerindeki olumlu etkiler de vurgulanmıştır. Bu değişkenler birlikte ele alındığında, konseptten ticarileştirmeye kadar ürün yeniliğinin geliştirilmesi sürecinde önemli bir rol oynayabilir.

### 3.3. Teorik Model ve Araştırma Hipotezleri

#### 3.3.1. Teorik Model

Yeni ürünlerin geliştirilmesi, firmalar için önemli bir konudur çünkü firmaların karşılaşacakları kaçınılmaz bir süreçtir. Ancak yeni bir ürün geliştirmek ve hatta mevcut ürünlerde iyileştirmeler önermek, her zaman başarı ile eş anlamlı değildir. Bu nedenle firmaların rekabet gücü üzerindeki etkisini analiz etmek için yeni ürünün başarısını değerlendirebilmek önemlidir. Daha spesifik olarak, yeni ürünün başarısını ölçmek için seçtiğimiz ölçüler; finansal performans, firma içi öğrenme, kapasite geliştirme, bilgi paylaşımı ve pazarlama performansıdır. Yeni ürün, bu kriterler üzerinden değerlendirildikten sonra temel soru şu şekilde formüle edilebilir: Yeni bir ürünün geliştirilmesi firmanın rekabet gücünü artırır mı?

**Şekil 3.1.** Araştırma modeli



### 3.3.2. Araştırma Hipotezleri

Literatürde, yeni ürünün başarısını değerlendirmek için farklı ölçütleri analiz eden çalışmalar bulunmaktadır ancak bu ölçüler ile firmaların rekabet gücü arasındaki ilişkiyi kuran ampirik bir çalışma yapılmamıştır. Ancak Yiğit (2017), bu ilişkinin altında yatan ilk hipotezi formüle etmiştir. Nitel bir araştırma yoluyla, uygulanan diğer stratejilere ek olarak, firmanın ürünlerini çeşitlendirdiğini ve yeniliği teşvik ettiğini sorguladığı sonucuna varmıştır. Aynı zamanda, Liu ve Jiang (2016: 888) aşağıdaki hipotezi formüle etmişlerdir:

Yeni ürünün performansı, ürünün rekabet gücü üzerinde pozitif bir korelasyona sahiptir. Ayrıca müşteriler, her zaman yenilikçi özelliklere sahip yeni ürünler satın almak isterler. Bu nedenle, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için bu tür ürünleri sunmak pazarlama yöneticilerinin sorumluluğundadır. Ayrıca gelişmiş pazarlardaki firmalar ile gelişmekte olan firmalar arasında bir fark vardır. Daha az gelişmiş ülkelere gelen firmalar, dinamik ve değişen bir pazarda daha az yetkin olacaklardır. Bu nedenle uyum sağlama ve yenilik yapma yeteneği çok önemlidir. Ticari işletmeler, başarılarının anahtarı olduğu için sürekli olarak yeni ürünler geliştirmektedir. Ürün inovasyon süreci için kaynakların doğru yönetimi gibi diğer unsurlar da devreye girer. Genel olarak, yenilik müşterileri cezbeder. Bir firma yeni ürün ve markaları duyurduğunda, müşteriler, firma değerlerini artıran satın alma niyeti yaratan sinyaller alırlar. Bu nedenle yeni ürünler geliştirmek, sadece firmaların finansal performansını iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda ekonomik performansın ve tedarik zincirinin başarısında da önemli bir rol oynamaktadır (Ali, Li, Yang, Hussain ve Latif, 2020: 6).

Bu akıl yürütmeye ve literatüre dayanarak, bu çalışmada finansal performans, iç öğrenme, yetenek geliştirme, bilgi paylaşımı ve pazarlama performansı dâhil olmak üzere beş faktörü kapsayan, firma rekabet gücü ile yeni ürün geliştirme başarısı ölçümleri arasında doğrudan bir ilişki olduğu varsayılmıştır. Bu amaçla, bu doğrudan ilişkiyi açıklayan ana hipotez, aşağıdaki gibi ifade edildikten sonra beş alt hipoteze ayrılmıştır:

**H1: Yeni ürün geliştirme kozmetik firmalarının rekabet gücünü arttırmaktadır.**

H1A: Finansal performans ile firma rekabet gücü arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1B: İç öğrenme ile firma rekabet gücü arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1C: Yetenek geliştirme ile firma rekabet gücü arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1D: Bilgi paylaşımı ile firma rekabet gücü arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1E: Pazarlama performansı ile firma rekabet gücü arasında pozitif bir ilişki vardır.

### **3.4. Analiz Tasarımı**

#### **3.4.1. Önceki Analiz Yaklaşımlarının İncelenmesi**

Yeni ürün geliştirme, pazar yönünü ve fırsatların yaratılmasını kontrol etmek için tasarlanmış çok sayıda kaynak ve yeteneğin katılımını gerektiren, devam eden bir stratejik karar verme süreci olarak görülebilir. Firmanın kaynak temelli görüşünün önerdiği gibi, yenilik, benzersiz, taklit edilemez, değerli ve çeşitli ürünler üretme yeteneği aracılığıyla firmaya rekabet avantajı sağlar ve böylece hayatta kalma ve performans beklentilerini iyileştirmektedir (Kandemir ve Acur, 2012: 610).

Analiz için benimsenen yaklaşımları ve yöntemleri tanımlamadan önce, bu tür çalışmalarda kullanılan tekniklere bakmak için literatür gözden geçirilmiştir; yani konunun bazı yönlerini ele alan ampirik çalışmalar incelenmiştir. Bu literatür taramasının bir özeti aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Teorik modellerde test etmek amacıyla bu araştırma çoğunlukla Açıklayıcı Faktör Analizi ve Regresyon/Yapısal Eşitlik modellemesine (Doğrulayıcı Faktör Analizi) atıfta bulunur.

**Tablo 3.2.** Nicel araştırmaların özeti

№ 4	Yazarlar	Başlıklar	Sonuçlar	Kullanılmış Model	Bağımsız Değişkenler	Araç Değişkenler	Bağımlı Değişken
1	Debruyne vd., (2002)	The impact of New Product Launch Strategies on Competitive Reaction in Industrial Markets	Radikal ve artımlı yeni ürünlerin rekabet etkisi farklıdır. Rakipler, mevcut bir ürüne kıyasla radikal yeniliklere cevap veremezler.	Lojistik Regresyon Modeli	Ürünün yeniliği, pazarlama çabaları, büyüme, hedefleme stratejisi, önceki inovasyonların başarısı	-	Rekabetçi tepki
2	Andy C.L. vd. (2007)	Organizational Learning, Innovativeness and Organizational Performance, a Qualitative Investigation	Örgütsel öğrenme, üst yönetim tarafından değer verildiğinde ve bilgi paylaşıldığında üstün performansa yol açar. Örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi, firmanın örgütsel bağlamına bağlıdır.	Vaka İçi Analiz Çapraz Durum Analizi	Örgütsel öğrenme	İç verimlilik, yenilikçilik	Finansal performans, müşteri memnuniyeti
3	Stanley Kam Sing Wong ve Canon Tong (2013)	New Product Sucess: Empirical Evidence from SMEs in China	Araştırma ve geliştirme - pazarlama işbirliğinin yeni ürün geliştirme başarısı üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi vardır.	Açımlayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizleri	Araştırma ve Geliştirme Pazarlama işbirliği	Müşteri odaklılık, Rakip odaklılık	Yeni ürün başarısı

5 №	Yazarlar	Başlıklar	Sonuçlar	Kullanılmış Model	Bağımsız Değişkenler	Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişken
4	Abdulkareem Awwad ve Mamoun N. Akroush (2016)	New Product Development Performance Success Measures: an Exploratory Research	YÜG çok boyutlu bir yapıdır çünkü ölçümleri farklı perspektiflerden görülebilir. YÜG başarısını elde etmek ve firmanın rekabet avantajını korumak için yöneticiler tarafından bir tümevarım önerilmelidir.	Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri	Yeni ürün Geliştirme başarısı ölçüleri: Finansal performans, iç öğrenme, yetenek geliştirme, bilgi paylaşımı ve pazarlama performansı	-	Yeni ürün başarısı
5	Bhatnagar vd. (2020)	Predicting Numbers of Successful New Products to Launch using Soft Computing Techniques: A Case of Firms from Manufacturing Sector Industries	Yeni ürün geliştirme parametreleri, çoklu doğrusal regresyon kullanılarak izlenemedi. Doğrusal olmayan teknikler daha faydalı olacaktır.	İstatistiksel ve Yapay Nötr Ağ (ANN), Çoklu Doğrusal Regresyon	Firmanın kuruluş yılı Daimi çalışan sayısı Gayri safi milli gelir Yıllık satış tutarı...	-	Yeni ürünler
6	Ahmet Çetindaş ve Oya Öztürk (2020)	Competitiveness during Covid 19 Pandemic: New Product Development and Supply Chain Agility	Tedarik zinciri çevikliği, rekabet gücü üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. YÜG 'nin tedarik zincirine ve rekabet gücüne olumlu etkisi vardır.	Açımlayıcı Faktör analizi, Güvenilirlik Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi	Yeni ürün geliştirme	Tedarik zinciri çevikliği	Rekabet gücü

### **3.4.2. Analiz Yöntemleri**

Toplanan verileri işlemek için Açımlayıcı Faktör Analizi ve Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Bu yöntemlerin anket için uygunluğunu aydınlatmak için bu ana istatistiksel özellikleri tanımlamaya çalışılmıştır.

#### **3.4.2.1. Açımlayıcı Faktör Analizi**

Faktör analizleri, çok sayıda değişkeni, faktör adı verilen daha az sayıda türetilmiş değişkenle özetlemek amacıyla kullanılır. Faktör analizlerinin güvenilirlik testleri uygulandıktan sonra güvenilirliği azaltan unsurlar elenmiş ve ölçekleme faktörleri bulunmuştur (Onal, 2009: 121). Faktör analizi, açıklayıcı bir analiz veya doğrulayıcı bir analiz olabilir. Açımlayıcı Analiz, nispeten büyük bir değişkenler kümesinin altında yatan yapıyı ortaya çıkarmayı amaçlarken Doğrulayıcı Analiz, mevcut bir yapının veya ilişkinin tutarlılığını test etmeyi amaçlar. Bu çalışmada, farklı yapıları ölçmek için kullanılan maddelerin geçerliliğini test etmek ve gizil değişkenlerin veya altta yatan faktörlerin olası varlığını belirlemek için açıklayıcı bir faktör analizi yapılmıştır.

#### **3.4.2.2. Doğrusal Regresyon Analizi**

Regresyon analizi, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlar. Regresyon modelinde, yalnızca bir bağımlı değişken ve tek bir bağımsız değişken olduğunda basit doğrusal regresyondan bahsetmektedir. Birden fazla bağımsız değişken varsa buna "Çoklu Doğrusal Regresyon" denir (Durmuş ve Yurtkoru, 2018: 154). Çoklu doğrusal regresyon, belirli bir fenomeni etkileyen faktörlerin sayısı arasındaki doğrusal ilişkiyi bulmak için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Sürekli ve kategorik değişkenlerle çalışmak için bu tekniğin farklı varyasyonları kullanılabilir. Çoklu doğrusal regresyon tekniği, farklı alanlara ait birçok uygulama bulmuştur ve bu kavram kullanılarak birçok ampirik çalışma yapılmıştır (Bhatnagar vd., 2020: 262).

Çalışmamızda, yeni ürün başarısı ölçümleri ile firma rekabet gücü arasındaki ampirik ilişkiyi değerlendirmek amacıyla doğrusal regresyon kullanılmıştır.

### 3.5. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmamız, iş dünyasını ilgilendiren iki olgu arasında ilişki kurmayı amaçladığı için ampirik bir çalışmadır. Daha spesifik olarak, bu çalışma, yeni ürünün başarısının ölçütleri ile kozmetik firmalarının rekabet gücü arasındaki mevcut ilişkiyi doğrulamak veya geçersiz kılmak için hipotezleri test etmektedir. Bu amaçla ağırlıklı olarak, İstanbul ilinde bulunan kozmetik firmalarının yöneticilerinden veriler toplanmıştır. Seçim, Türk kozmetik firmaları için yapılmıştır çünkü kozmetik sektörü, firmaların yenilik yaparak öne çıkması gereken çok rekabetçi bir sektördür. Ayrıca bu sektördeki firmalar, yabancı ürünler ile rekabet ederken mağdur olmuştur ve onlar için inovasyon kaçınılmaz bir alternatif olarak görülmektedir. Ancak pazara sürülen yeni ürünlerin başarısızlıkları çok fazladır, bu nedenle yeni ürün geliştirme gerçeği ile daha rekabetçi olma arasındaki bağlantı anlatılmaya çalışılmıştır.

#### 3.5.1. Örnekleme

Türkiye'deki tüm kozmetik firmalarını araştırmak için zaman ve mali kaynaklar açısından gerekli kaynakları bir araya getirmek oldukça imkânsız olduğundan, mevcut araştırma kapsamlı bir şekilde yürütülememektedir. Nitekim hedef kitlemiz, başta yüz bakımı, vücut bakımı ve saç bakımı ürünleri olmak üzere kozmetik ürünler üreten olmakla birlikte, çalışma ulusal bir araştırma için önemli kaynaklar gerektirdiği için, incelenen firmaların tam listesine erişmek çok zor olacaktır. Verimlilik ve tüm bu firmalardan yanıt almanın neredeyse imkânsız olması nedeniyle uygun bir örneklem çekilmiştir.

Ayrıca anketin cevapların toplanması sırasında karşılaşılan zorluklar çok büyüktü. Bu zorluklar soruşturmaları uzun ve çaba gerektiren bir iş haline getirdi. İlgili firmalardan cevap alınamamasının temel nedeni, Covid-19 pandemisi oldu. Ticari firmaların çoğunluğunun akademik araştırmalara özel bir ilgisi olmadığından, bu sağlık krizi, durumu daha da zorlaştırdı. Çok düşük çevrimiçi yanıt oranının ardından, bir saha araştırması yapıldı.

Çalışma, Araştırma ve Geliştirme veya Pazarlama ve Satış departmanlarının başkanları ve hatta bu firmaların yöneticileriyle tanışmaktan ibaretti.

Ofislerin çoğu kapalı olduğu ve çalışanlar evden çalıştığı için bir randevu alınması gerekliydi ama çok az firma geri dönüş yaptı. Alan araştırmaları, ağırlıklı olarak Konya ve İstanbul illerinde gerçekleştirildi. Konya'da, ağırlıklı olarak sanayi

bölgelerinde ve İstanbul'da, firmaların merkez ve ofislerinin yanı sıra, Asya yakasındaki sanayi bölgelerinde görüşmeler yapıldı.

Kozmetik ve Temizlik Ürünleri Sanayicileri Derneği (KTSD) ile de iletişime geçilmiş ancak olumlu bir geri dönüş yapılmamıştır. Bu araştırmanın üstesinden gelmek için, çevrimiçi formları doldurmak ve yetkililerle şahsen görüşmek gerekliydi.

Çalışma kapsamında, öncelikle hedeflenen firmalara Google anketleri aracılığıyla çevrimiçi anketler gönderilerek kesitsel bir anket yapılmıştır.

Pratik ve somut bir şekilde, Türkiye genelinde üretim birimleri veya sanayi bölgelerinde depoları bulunan toplam 300 firma ile Google anketi üzerinden e-posta yoluyla iletişime geçilmiştir. Konya ve İstanbul illerinde, randevu almak için telefonla 118 firma ile iletişime geçilmiştir. Son olarak, bu amaç için tasarlanmış bir anket temelinde gerekli bilgileri sağlamayı kabul etmiş olan hedeflenen firmalardan 47'si fiziki olarak ziyaret edildi. Olumsuz yanıt verenler ilgilenmediler ya da Covid krizi bir kez daha bazı işletmelerin kapanmasına yol açtı. Fiziki olarak dağıtılan 47 anketten (firma tarafından bir anket), 33'ü yerinde yanıtlanmadı ve çevrimiçi yanıt vereceğine söz verdi ve yalnızca 14'ü yerinde yanıtladı. Ziyaretler sonunda, araştırma toplam 23 olumlu yanıtla sonuçlandı. Sıralamanın ardından, eksik ve mükerrer anketler ile tutarsızlıkları olanlar atıldı. Danışmanımın yardımıyla, çevrimiçi yanıtlar artırılarak, toplam 115'e ulaştı. Son olarak, ampirik analiz için temel oluşturan toplam 118 geçerli anket kaldı.

Bu örnek boyutu, yeni ürün için başarı faktörleri olarak kullanılan beş bağımsız değişkenin doğrusal regresyon analizi için uygun görünmektedir. Sağlık krizi nedeniyle istisnai durum göz önüne alındığında, firmalardan bilgi alınması sınırlı kalmıştır.

Covid-19 pandemisi nedeniyle işletmelerin, kapanmaların ve sosyal mesafeyi korumak için evden çalışan personelin karşılaştığı finansal sorunlar, veri toplama sürecini zorlaştırdı (Çetindaş ve Öztürk, 2020: 316). Nitekim yukarıda bahsedilen çalışmada da veri toplama ile ilgili aynı güçlükler dile getirilmiş, dağıtılan 534 formdan 101'i geri dönmüş ve 84'ü analiz için geçerli sayılmıştır.

### 3.5.2. Veri Araçları ve Ölçekler

Çalışmada, 11 bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. İlk Bölüm'de, genel firma bilgilerini toplanmaktadır. Anketin diğer bölümleri şu şekilde düzenlenmiştir:

2. Bölüm: Ürünler yenilikleri (Yeni ürün geliştiren firmaları, geliştirmeyenlere göre sınıflandırma)

3. Bölüm: Ürün inovasyonu için devam eden veya durdurulan inovasyon faaliyetleri

4. Bölüm: Yeni ürünlerin mali ve ticari performansının tahmini

5. Bölüm: Yeni ürünün finansal performansının değerlendirilmesi

6. Bölüm: İç öğrenmenin değerlendirilmesi

7. Bölüm: Yetenekler gelişiminin değerlendirilmesi

8. Bölüm: Bilgi paylaşımının değerlendirilmesi

9. Bölüm: Pazarlama performansının değerlendirilmesi

10. Bölüm: Yeni ürün geliştirmesinin yol açtığı olanaklar

11. Bölüm: İş hedeflerine ulaşmak için önemli stratejiler

Bu değerlendirme için kullanılan anket, literatürün derinlemesine incelenmesine dayalı olarak mevcut ölçeklerden uyarlanmıştır. Bazı ölçek maddelerinin ifadeleri, bu araştırmanın bağlamına uyacak şekilde geliştirilmiştir. Anketin unsurları, önce Fransızca olarak formüle edilmiş, ardından Türkçeye çevrilmiştir. İlk bölümdeki ve diğer bazı sorular, yazılı cevap gerektirirken diğer sorular, evet/hayır ya da çoktan seçmeli sorularla formüle edildi. Son olarak, ölçekler beş noktada uyumlu (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum) hale getirildi. Katılımcılar cevap verirken belirsizliği en aza indirmek için her bir madde için farklı anlaşma düzeylerini temsil eden seçenekler hazırlandı. Ayrıca bu veri aracını oluşturmak için öğelerin seçim gerekçeleri aşağıda tartışılmaktadır.

### 3.5.2.1. Yeni Ürün Geliştirme Başarısının Ölçümleri

*Finansal Performans:* Yeni ürünün finansal performansını ölçmeyi mümkün kılan unsurları anlama sorunudur. Genel olarak büyüme oranları, bir firmanın ölçeğinin ve performansının belirli bir süre içinde nasıl arttığını ölçer. Tipik büyüme oranları, gelir artışını, toplam varlık artışını ve hisse başına kazanç artışını içerir (Cho vd., 2019: 14). 1993'te Griffin ve Page, akademisyenler tarafından yeni ürünün başarısında kullanılan ölçüleri, önceki çalışmalara ve firma yöneticilerine dayanarak karşılaştırdı. Finansal performans ile ilgili olarak, ölü zaman, marj hedeflerine ulaşma, kârlılık hedeflerine ulaşma ile değerlendirilebilir. Ürün geliştirme performansının mali ölçütleri, iş ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Firmalar, yatırım ve zamanın parasal değerini içeren kalkınma kârlılığına ve finansal önlemlere odaklanır. Ali vd. (2020: 10), KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabet performansını ölçmek için yöneticilere firmalarının varlık getirisi

ve yatırım getirisi açısından, son 3 yılda endüstrideki ana rakiplerine kıyasla nasıl bir performans gösterdiğini sorarak, öz-bildirimli bir yaklaşım kullanmıştır.

*İç Öğrenme:* İnovasyon, yeni fikirlerin ortaya çıkması için yeni bilgi ve bilgi gerektirir. Son derece rekabetçi ortamlarda, rakiplerden daha hızlı öğrenme yeteneği büyük bir avantajdır. İç öğrenme, başarılı ekip çalışması için ortak bir dili, paylaşılan bilgileri ve ortak eylemleri, algıları ve inançları toplu olarak teşvik etmek için firma üyelerini bir araya getirmeyi amaçlar (Werlang ve Rosseto, 2019: 5). Farrell, Oczkowski, Kharabsheh (2011: 482), öğrenme başarısını, ortakların uluslararası ortak girişimlerde uygun bilgilere sahip olma derecesi olarak tanımlamaktadırlar. Öğrenme hedefleri üç gruba ayrılabilir: İlk olarak hükümet meseleleri, yani ekonomik sistem, hükümet politikaları ve kanunları bilgisi. İkincisi, kültür bilgisi, yani ortağın müzakere tarzları ve yönetsel uygulamaları. Üçüncüsü de pazar bilgisi, yani pazar özellikleri, iş gücü kaynakları, sermaye kaynakları ve yeni teknolojiler. Harici bir bakış açısından bu önlemler uygulanabilir ancak dâhili öğrenme ile ilgili olarak, Akroush ve Awwad (2018: 174), yeni ürünün yönetiminin başarısını, müşteriler ve tedarikçilerle iyi ilişkiler kurulmasını ve yeni ürün kaynaklarının etkin yönetimini göz önünde bulundurmak ile ilişkilendirmişlerdir.

*Yetenek Geliştirme:* Li ve Liu'ya (2014: 2795) göre, belirli bir geliştirme yolu belirlendikten sonra firmalar rekabet edebilirlik kazanabilir. Bununla birlikte, hızla değişen talep ve teknolojiye sık değişikliklerle büyüyen dinamik bir ortamda, firmaların kendilerini yeniden şekillendirmek ve rekabetçi kalabilmek için stratejik zekâ, hızlı karar verme ve dinamik uygulama ile donatmaları gerekir. Güçlü bir anlam kapasitesine sahip firmalar, daha fazla bilgi edinmek ve karşılaştıkları çevreyi daha iyi anlamak için daha aktif araştırma ve yorumlamayı benimseyebilir. Böylece rakiplerin girişimlerine net ve hızlı tepkiler verecek, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlayacak, yeni ürünlerin geliştirilmesinde daha fazla yaratıcılığa ve rekabet avantajına sahip olacaklardır. Peng, Schroeder ve Shah (2011), iyileştirme veya yenilik kapasitesi ile ilgili her uygulamayı ölçmek için çok maddeli bir ölçek kullanmışlardır. Operasyonel iyileştirme ve inovasyon uygulamaları ile ilgili olarak seçtikleri maddeler şunlardır: Sürekli iyileştirme, süreç yönetimi ve kaliteye liderlik katılımı.

*Bilgi Paylaşımı:* Bilginin entegrasyonu, profesyoneller tarafından değiş tokuş edilen bilgiyi optimize etmekten ve bu bilgiyi kuruluşlar için değer yaratmak için kullanmaktan sorumlu olduğundan, endüstriyel rekabet edebilirliği teşvik eden hem bir faaliyet hem de bir kapasitedir. Kozmetik endüstrisi, önemli düzeyde bilgi alışverişini,

açık ve zımni içerdiğinden, yenilik politikalarının etkinliğini sürdürmek için entegrasyon mekanizmaları çok önemlidir (Celadon, 2014: 35). Önceki literatür tarafından araştırılan ortak faktör bilgileri arasında şunları ayırt ediyoruz: Bilgi paylaşımı ve firmanın organizasyon içinde bilgiyi paylaşma yeteneği, firmaya katma değer getirmeyen faaliyetlerin azaltılması veya ortadan kaldırılmasından oluşan yalın yönetim ve son olarak eğitim ve öğrenme. Bir öğrenme örneği olarak, özel eğitim veya ekip öğrenme uygulamaları olabilir (Mei, Rentocchini, Chen, 2021: 14). Ayrıca Luo, Wang, Xiao ve Tong (2020: 317), yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde bir bilgi paylaşım mekanizmasını araştırdılar. Tek bilgi ve ortak bilgi olmak üzere iki tür bilgi arasında bir ayrım yaptılar. Çalışmanın sonunda, bu iki bilgi gerekli görülmüş ve bilgi iletişimini değerlendirmeyi amaçlayan sorular şu şekilde sorulmuştur: “İkisinin satış bilgileri” ve “Nasıl ürün projeleri ekipte tartışıldı?” ve tek bir bilginin ne ölçüde tartışıldığı (“Hiç tartışılmadı” ile “Yeterince tartışıldı”) arasında değişen 5 puanlık bir ölçek kullanılarak derecelendirildi.

Aynı ölçek kullanarak, ortak bilgileri bu soruyla değerlendirmek için kullanıldı: Takım üyelerinin, takım tartışma sürecinde kendilerine atanan ortak bilgileri hatırlama derecesi araştırıldı.

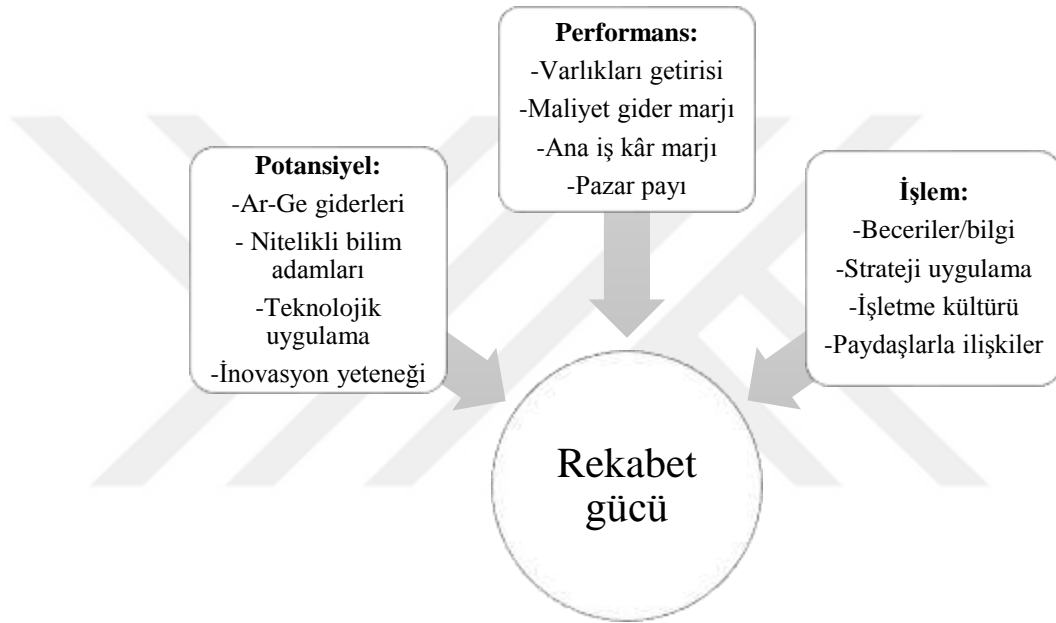
*Pazarlama Performansı:* Mu çalışmasında (2015: 158), kullanılan pazarlama performans ölçütleri, pazar algılama, müşteri katılımı ve ortak bağlantısı olmak üzere üç boyutta ölçülmüştür. Benzer bir şekilde, Febrian, Sukresna ve Ghozali (2020: 3408), satış hacmi, satış büyümesi ve pazar payı gibi önceki çalışmalara dayalı ortak metrikleri kullanarak pazarlama performansını ölçmüştür. Aslında bir firma için rekabet avantajı elde etmek için müşteri değeri odaklılık esas olarak kabul edilir. Üstün müşteri değerinin önemi, çoğu pazarlama yayınında kabul edilmektedir. Bu nedenle müşteriler için değer yaratmak, iş dünyasının ana teması haline geldi. Ayrıca yenilik, genellikle yeni teknolojilerin icadıyla başlar. Satış elemanı, daha sonra üstün müşteri değeri yönelimi için yeni süreçler ve ürün nitelikleri tasarlamak için geriye doğru çalışır (Pitjatturat vd., 2021: 71). Sonuç olarak, anketimizde sorulan sorular müşteri odaklı olarak, müşterilerin yeni ürünlerden memnun olup olmadıkları, tavsiye edip etmedikleri sorusu olmuştur. Öncekilerden daha iyi satıp satmadığı ve yeni müşteriler çekip çekmediği gibi sorular, ürünün kendisiyle ilgili söz konusu oldu.

### **3.5.3. Firmanın Rekabet Gücü Ölçümleri**

Bir işletmenin rekabet gücü, bağlama bağlı olarak farklı şekillerde tanımlanabilir. Guo ve Lu (2022) tarafından yakın zamanda yapılan bir çalışmada, bir firmanın rekabet

gücü, uzun vadeli kârlar elde etme, çalışanlarına tazminat ödeme ve sahiplerinin beklentilerinin ötesinde ödülleri elde etme yeteneği ile tanımlanabilir. Aynı zamanda kârlılık ile eşitlenebilir. Bu çalışmalarında yazarlar, önceki çalışmalarını dikkate alan bir rekabet gücü göstergeleri sistemi geliştirerek rekabet gücünü ölçmüştür. Sistem aşağıdaki şekil ile temsil edilmektedir:

**Şekil 3.2.** Firma rekabet gücü gösterge sistemi



Kaynak: Guo ve Lu, 2022'den uyarlanmıştır.

Ayrıca Çetindaş ve Öztürk'ün (2020: 317) çalışmaları, firmaların rekabet edebilirliklerinin ölçülmesinde model olmuştur. Rekabet edebilirlikle ilgili sorular şunlarla ilgiliydi: Firmanın rakipleri ile pazar payı, müşteri memnuniyeti, yeni ürün geliştirme, kârlılık, fiyat ve maliyet avantajları açısından karşılaştırılması. Benzer şekilde, iş rekabet gücünü de Han ve Gao (2019: 889) çalışmalarında dört madde kullanılarak ölçülmüştür. Katılımcılardan, yüksek kaliteli ürünler sağlayarak, ana rakiplerine kıyasla işletmenin göreceli rekabet avantajını derecelendirmeleri, pazar değişikliklerine uyumlarını ve ortaya çıkan fırsatlara yanıt verme yeteneklerini değerlendirmeleri istendi. Öte yandan, Rao ve Holt'un (2005: 906) rekabet gücünü incelemek için yaptığı çalışmada, dikkate alınan açık değişkenler şunlardır: Geliştirilmiş verimlilik, kalite iyileştirme, geliştirilmiş üretkenlik ve maliyet tasarrufu.

Daha önceki çalışmalara dayanarak ve soruları bağlamımıza uyarlayarak, bu çalışmada kullanılan firma rekabet gücü ölçüleri şu şekilde formüle edilmiştir:

- Kozmetik sektöründe sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak,
- Yeni pazar payları elde etmek,
- Rekabete kıyasla yeni kapasitelerin geliştirilmesi,
- Firmaların imajını güçlendirmek,
- Finansal hedefleri aşmak.

#### **3.5.4. Demografik Özellikleri**

Türkiye'de kozmetik sektöründe faaliyet gösteren firmaların temel demografik özelliklerini araştırmak için on iki değişken tasarlanmıştır. Katılımcılara yöneltilen genel bilgi soruları, çalışan sayısı, firmanın yasal durumu gibi firmanın özellikleri ile ilgili olup, üretici veya perakendeci olup olmadıklarını veya ortak girişimde bulunup bulunmadıklarını bilmek için sorulmuştur. Türkiye'deki veya yurtdışındaki diğer firmalarla işbirliği, marka ağının içinde firmanın coğrafi kapsamı, pazarladığı ürünlerin niteliği ve ürünlerini sattığı satış noktaları ile ilgili sorular, firma hakkında genel bilgiler bölümünde yer almıştır.

#### **3.5.5. Anketin Geçerlik ve Güvenirliği**

Bu araştırmada, değişkenleri ölçmek için kullanılan maddeler literatürde mevcut olan anketlerden seçilmiştir. Genel firma bilgilerine ilişkin sorular, Fransız Ulusal İstatistik ve Ekonomik Araştırmalar Enstitüsü (Insee) tarafından 2016 yılında gerçekleştirilen inovasyon üzerine bir topluluk anketinden uyarlanmıştır. Bağımsız değişkenlerle ilgili sorular, Awwad ve Akroush'un (2016) keşifsel araştırmasından alınmış ve firmaların rekabet avantajını ölçmek için kullanılan sorular ise yukarıda açıklandığı gibi mevcut literatüre göre uyarlanmış ve yeniden formüle edilmiştir. Aslında ölçüm aracını geliştirmek için kullanılan mevcut anketler, çeşitli ampirik araştırmalarda uygulanmıştır. Çoğunun güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiş olsa da bu araştırma için ölçme aracının güvenilirliği ve geçerliliği fiilen teyit edilemez. Bazı

unsurların, onları mevcut araştırma hedefine uyarlamak için yeniden formüle edilmesi gerekmiştir.

Güvenilirlik, ölçü aletinin benzer koşullar altında aynı sonuçları nasıl elde ettiğini gösteren ölçü aletlerinin teknik özelliklerinden biridir. Güvenilirliği hesaplamak için kullanılan yöntemlerden biri de Cronbach's Alpha'dır. Cronbach's Alpha'yı hesaplamak için, önce her soru, anket ve testin toplam varyansı için puanların varyansı hesaplanmalıdır, daha sonra formül kullanılarak katsayı hesaplanır. Cronbach's Alpha değeri 0,7'den büyükse anketin güvenilirliği doğrulanmaktadır (Gholizadeh ve Fazlollahtabar, 2021: 18565). Cevaplar toplandıktan sonra, 118 geçerli yanıtın toplanan verilere dayalı olarak güvenilirlik değerlendirildi. Cronbach's Alfa istatistikleri, 0,84 ile 0,95 arasında değişmekte idi, yani genel olarak tutarlıydı. Böylece anketin güvenilir olduğu kanıtlandı ve daha sonra çeşitli analizler için kullanıldı.

Çalışmamızın son bölümü, "Statistical Package for Social Sciences" (SPSS) kullanılarak anket verilerinin analizinden elde edilen sonuçlara ayrılmıştır. İlk bölümünde, ön istatistikleri ve daha sonra analizler geliştirildi. Örneklemin temel özellikleri, Cronbach's Alpha'yı içeren güvenilirlik analizi ve faktör analizi incelenmiştir. İkinci bölümünde, doğrusal korelasyon kullanarak, değişkenler arasındaki ilişkileri test edildi. Son olarak regresyon analizi kullanarak, hipotezler test edildi ve sonuçlar tartışıldı.

### **3.6. Anket Verilerinin Ön Analizleri**

Anketimiz, hipotezleri doğrulamak amacıyla kozmetik sektöründe faaliyet gösteren Türk firmaları ile mümkün olduğunca çok yanıt almak amacıyla yapılmıştır. Toplamda 418 anket (Ek 1), çevrimiçi veya fiziksel olarak dağıtıldı ancak yalnızca 118'i analizler için geçerli kabul edildi ve %28'lik bir yanıt oranı temsil edildi.

#### **3.6.1. Ankete Katılan Firmaların Temel Özellikleri**

Demografik parametreler, örneklemin özelliklerinin incelenmesine ve firmalar hakkında genel bilgilerin elde edilmesine olanak sağlar. Anketin ilk bölümü, firma bilgilerine ve iletişim bilgilerine ayrılmıştır: Firma adı ve sosyal neden, adresi, telefon numarası ve e-posta. Her firma için, cevap veren kişinin adını, telefon numarasını ve pozisyonunu da doldurması gerekiyordu. Ayrıca istatistiklere konu olan cevaplar, özellikle firmaya ait genel bilgilerdir; personel sayısı, hukuki durumu, bağlılığı,

firmanın şube olması halinde menşei ülkesi, pazar kapsamı, pazarlanan kozmetik ürünlerin niteliği ve satış noktaları.

Personel sayısı ile ilgili olarak, çoğunluğun yanıtı 9 veya daha az çalışan (%39,8) olmuştur. İkinci sırada 10 ila 19 işçi çalıştıran firmalar (%27,1) yer almaktadır. Sadece %8,5'inin 250'den fazla çalışanı vardır. Ayrıca firmaların %75,4'ü bir ağın parçası değildir ve %88,1'i bir ortak girişime katılmamıştır. Firmaların genel özelliklerin detayları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

**Tablo 3.3.** Firmaların temel özellikleri

		Frequencies	Percent (%)
<b>Çalışan Sayısı</b>	9 veya daha az çalışan	47	39,8
	10'dan 19'a kadar çalışan	32	27,1
	20'den 49'a kadar çalışan	15	12,7
	50'den 249'a kadar çalışan	11	9,3
	250 veya daha fazla çalışan	10	8,5
	Cevap vermeyen	3	2,5
	Toplam	118	100,0
<b>Hukuki Durumu</b>	Bir grubun veya marka ağının parçasıdır	26	22,0
	Bir grubun veya marka ağının parçası değildir	89	75,4
	Cevap vermeyen	3	2,5
	Toplam	118	100,0
	Ortak girişim olmuştur	11	9,3
	Ortak girişim olmamıştır	104	88,1
	Cevap vermeyen	3	2,5
	Toplam	118	100,0

Örneğimiz, büyük firmalar azınlıkta olsa da küçük ve orta ölçekli firmalardan çok büyük firmaları kapsamaktadır. Sorgulanan firmaların faaliyetlerinin niteliği hakkında paralel bilgilere sahip olmak için coğrafi kapsamı, kozmetik ürün türü ve satış noktaları ile ilgili sorular da sorulmuştur. Bu sorular, çoktan seçmeli olduğundan önceki sorularla aynı tabloda yer almamaktadır. Cevapların sayısı, cevaplayanların sayısını aştığı için birlikte gruplandırılmıştır.

Sorgulanan firmalar, yarısı Türkiye'de (%49,4) bulunan Türk firmalarıdır. Çoktan seçmeli sorular söz konusu olduğunda, vaka yüzdesi, her bir yanıtın sıklığını değerlendirmemize olanak tanır ve bu da bize "Türkiye" yanıtı için 78.7'lik bir yüzde vermektedir. Türk kozmetik firmalarının uluslararası pazardaki varlığını da dikkat çekicidir (%40,7). Ayrıca vücut bakım ürünleri, her firmanın ortalama üç ürün pazarladığı bilindiğinde, en çok pazarlanan ürünlerdir (%16,1). İnternet sayesinde gerçekleşen satışlar, ürün satmanın tercih edilen yoludur (%21,6). Aşağıdaki tablo, firmaların pazar kapsamı, ürün türü ve satış noktaları frekansları detaylı bir şekilde göstermektedir:

**Tablo 3.4.** Firmaların temel özellikleri (Çoktan seçmeli sorular)

		Cevaplar		Olay Yüzdesi
		<u>N</u>	<u>%</u>	<u>(%)</u>
<b>Pazar Kapsamı</b>	Türkiye'deki yerel pazar	85	49,4	78,7
	Alt bölge	17	9,9	15,7
	Uluslararası pazar	70	40,7	64,8
	Toplam	172	100,0	159,3
<b>Ürün Türü</b>	Yüz bakımı	51	15,8	44,0
	Vücut bakımı	52	16,1	44,8
	Saç bakımı	45	14,0	38,8
	Makyaj	45	14,0	38,8
	Bebek ürünleri	13	4,0	11,2
	Masaj mumları	8	2,5	6,9
	Uçucu yağları	25	7,8	21,6
	Hijyen ürünleri (duş jeli, deodorant...)	46	14,3	39,7
	Diğer	37	11,5	31,9
	Toplam	322	100,0	277,6
<b>Satış Noktaları</b>	Eczanelerde	31	11,4	27,7
	Kozmetik mağazalarında	49	17,9	43,8
	Güzellik enstitülerde	28	10,3	25,0
	Hiper veya süpermarkette	41	15,0	36,6
	Parfüm dükkânlarında	39	14,3	34,8
	İnternet vasıtasıyla	59	21,6	52,7
	Diğer	26	9,5	23,2
	Toplam	273	100,0	243,8

Son iki soruda, pazarladıkları ürünün türünü ve cevaplarda belirtilmeyen başka bir satış noktasını belirleme seçimi firmalara bırakılmıştır. Cevaplar bireyseldi, ürünlerin türü kategorisinde şu cevaplar ifade edildi: Doğal bitkisel sabun, radyasyon önleyici, cilt bakım klinikleri ileri bakım ürünleri kimyasal peeling ve nano materyeller, hidro alkolik ürünler, kolonya, dezenfektan, takviye edici gıda, ıslak mendil, kozmetik oda/oto, sıvı sabun, temizlik ürünleri, doğal yağlar, saç boyaları, ev ve endüstriyel temizlik ürünleri. Satış noktaları kategorisinde ise şu cevaplar eklenmiştir: Kliniklerde, güzellik merkezlerinde, aktarlarda, firmanın kendi mağazalarında, organik dükkânlarda, sosyal ağlarda, toplancılarda, petrol istasyonlarda ve sanayi oto, doğal ürünler mağazalarında, zincir mağazalarında ve sipariş üzerinde fason üretimi.

### 3.6.2. Güvenilirlik Testi

Kozmetik firmalarının yeni ürün geliştirme ve rekabet gücü ölçümlerinin güvenilirliğini test etmek için Cronbach's Alpha kullanıldı. Toplamda 6 değişkene ayrılmış 29 madde (öğeler) vardır: Yeni ürün geliştirme, finansal performans, iç öğrenme, yetenek geliştirme, bilgi paylaşımı, pazarlama performansı ve rekabet gücü. Değişkenlerin güvenilirlik sonuçları genel olarak uygundur. Her bir değişken için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayıları, 0,841 ile 0,948 arasında değişmektedir. Cronbach's Alpha katsayılarının detayları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 3.5.** Değişkenler için Cronbach's Alpha

Değişkenler	Öge Sayısı	Ortalama	Varyans	Cronbach's Alpha
Yeni Ürün Geliştirme	6	3,744	,766	,841
Finasal Performansı	4	3,777	1,192	,941
İç Öğrenme	4	3,915	,938	,893
Yetenek Geliştirme	3	3,986	,849	,948
Bilgi Paylaşımı	3	3,766	1,039	,912
Pazarlama Performansı	4	4,026	,819	,858
Rekabet Gücü	5	4,092	,644	,894
<b>Toplam</b>	<b>29</b>	<b>3,907</b>	<b>,766</b>	<b>,958</b>

Tablo 3.5. ayrıca her değişken için "ortalama değerleri" ve varyansları göstermektedir. Firmaların rekabet gücü 0,644 varyans ile 4,092 ortalamasını gösterir. Bu ortalama, firmalar tarafından gerçekleştirilen ürün inovasyonlarının rekabette iyi bir

konum elde etmelerini sağladığı anlamına gelir. Öte yandan sonuçlar, yeni ürün başarı ölçütleri açısından rakamların kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Aslında bu ölçümlerin pazarlama performansı (4,026) dışında, ortalama puanı 3'ün üzerindedir. Toplam değerler göz önüne alındığında, çalışmamız için kullanılan ölçek, öğeler aynı yanıt yoğunluğuna doğru yakınsadığı için tutarlı görünmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi, Cronbach's Alpha'nın bireysel değerleri, ortalama 0,95 için 0,84 ile 0,95 arasında değişmektedir. Bu yüksek indeks, ölçekteki maddelerin güçlü bir homojenliğini göstermektedir. Ancak yüksek bir Cronbach's Alpha, tek bir yapı olduğunu göstermez. Bir araçta kaç tane yapının olduğunu belirlemek için faktör analizinin kullanılması gereklidir.

### 3.6.3. Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi gerçekleşmenin ön şartı, belli bir oranda değişkenler arasında bir korelasyon ilişkisi bulunmasıdır. Barlett küresellik testi ise, değişkenler arasında bir ilişki varlığı aranmaktadır (Durmuş ve Yurtkoru, 2018: 89). Örneklemin yeterliliğini ölçmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) indeksi ve küresellik testi hesaplanmıştır. Tabloda görüldüğü gibi, KMO istatistik değerleri 0,72 ile 0,78 aralığında olup  $p < 0,05$  aralığındadır. 0,70 ile 0,80 arasında KMO değeri iyi olarak nitelendirilir. Aşağıdaki tablo, elde edilen göstergeleri özetlenmektedir.

**Tablo 3.6.** Temel bileşen analizi destekleyen temel göstergelerin özeti

Değişkenler	Determinant Katsayıları	KMO İstatistik	Bartlett Testi Anlamlılık
Yeni Ürün Geliştirme	,074	,720	$p = .000$
Finansal Performansı	,011	,722	$p = .000$
İç Öğrenmeyi	,048	,780	$p = .000$
Yetenek Geliştirme	,041	,744	$p = .000$
Bilgi Paylaşım	,113	,737	$p = .000$
Pazarlama Performansı	,113	,726	$p = .000$
Rekabet Gücü	,021	,729	$p = .000$

Analizin ana bileşenlerinin geçerliliği, Varimax yöntemi ve Kaiser Normalizasyonu kullanılarak yapılmıştır. Bu teknikler, faktörlerin yapısının belirlenmesini mümkün kılar. Belirleyici katsayılar (D), KMO ve Barlett testleri, her bir değişken için anlamlı bulunmuştur. Örneğin, temel bileşen analizi için uygun olduğunu

ve verilerin normal dağıldığını gösterir. Ayrıca bu değerler, bize maddeler arası korelasyonların kalitesi hakkında genel bir fikir verir. P değeri 0,05'ten küçükse (anlamlık derecesi) değişkenler arasında faktör analizi yapılabilir. Sonuç olarak, değişkenler arasında iyi bir ilişki vardır. Analizde  $p=0,000<0,05$  olması durumunda faktör analizi yapılabilir. Bir çıkarma yöntemi olarak temel bileşen analizi kullanıldı ve dağılama grafiği (Scree plot) sayesinde, bağımlı veya bağımsız olsun, her değişken için yalnızca bir faktörün 1'den büyük olduğunu bulundu (Eigenvalue bileşene bağlı olarak). Böylece her bir değişkeni değerlendirmek için kullanılan maddelerin aynı ölçme aracına yakınsadığı varsayılabilir, yani madde ölçekleri geçerlidir ve her durumda aynı yapıyı ölçmeyi amaçlar. Analizin geri kalanı için, değişkenlerin her biri için bireysel olarak temel bileşenlerin analizine geçtik. Temel bileşenler analizinin sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır:

**Tablo 3.7.** Açımlayıcı Faktör Analizi çıktıları

Öğeler	Bileşen
	Yeni Ürün Geliştirme
Yeni ürün pazar payımızı artırdı	,782
Yeni ürünün pazar payındaki büyüme, ana rakiplerinin pazar payındaki büyümeden daha fazladır	,772
Yeni ürün, pazar payı açısından belirlenen hedeflere ulaştı	,771
Yeni ürün, yatırım getirisi açısından belirlenen hedeflere ulaştı	,727
Yeni ürünün satış hacmi rakiplerinden daha yüksektir	,724
Firmanın diğer ürünlerine göre yeni ürün satış hacmi açısından üstün sonuçlar elde etti	,704
D=.074>.00001; KMO=.720>.5; $\chi^2=226$ (p<.005); Açıklanan toplam varyans= %56	

Öğeler	Bileşen
	Finansal Performansı
Firmanızın pazar payını artırdı	,955
Firmanızın satış hacmini artırdı	,941
Firmanızın net kârını artırdı	,914
Firmanızın nakit gelirlerini artırdı	,880
D=.011>.00001; KMO=.722>.5; $\chi^2=406$ (p<.005); Açıklanan toplam varyans= %85	

Öğeler	Bileşen
	İç Öğrenmeyi
Yeni ürün geliştirme sürecini başarıyla yönetildi	,941
Müşterilerle olağanüstü ilişkiler kuruldu	,914
Tedarikçilerle olağanüstü ilişkiler kuruldu	,907
Yeni ürün kaynaklarını verimli ve etkili bir şekilde kullanıldı	,719
D=.048>.00001; KMO=.780>.5; $\chi^2=267$ (p<.005); Açıklanan toplam varyans= %77	

Öğeler	Bileşen
	Yetenek Geliştirme
Yeni ürün geliştirme süreç planlama yeteneklerinin iyileştirildi	,969
Yeni ürün geliştirme ekibi yetkinlikleri ve becerilerinin iyileştirildi	,958
Yeni ürün geliştirme süreci yetenekleri ve becerilerinin iyileştirildi	,931
D=.041>.00001; KMO=.744>.5; $\chi^2=290$ (p<.005); Açıklanan toplam varyans= %91	

Öğeler	Bileşen
	Bilgi Paylaşım
Firmanızdaki yeni ürün geliştirme departmanlarında bilgi paylaşım sürecine departmanlar arası daha iyi katılım	,939
Firmanızda daha iyi yeni ürün geliştirme bilgi paylaşım sistemi	,937
Pazarlama bilgisi yönetimi yeteneklerinden daha iyi yararlanma	,891
D=.113>.00001; KMO=.737>.5; $\chi^2=199$ (p<.005); Açıklanan toplam varyans= %85	

Öğeler	Bileşen
	Pazarlama Performansı
Genel olarak müşterilerimiz yeni ürünlerimizden daha memnun, müşterilerimizin sadakati artırıldı	,819
Yeni ürünlerimizle daha çok yeni müşteri çakti	,866
Yeni ürünlerimiz pazarda eskisinden daha başarılı oldu	,844
Müşterilerimiz diğer insanları yeni ürünlerimizi almaya teşvik etti	,767
D=.113>.00001; KMO=.726>.5; $\chi^2=202$ (p<.005); Açıklanan toplam varyans= %70	

Öğeler	Bileşen
	Rekabet Gücü
Kozmetik pazarında sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlaması	,920
Yeni pazar paylarını elde etmesi	,898
Yeni beceriler geliştirmesi	,897
İşletmenizin imajını güçlendirmesi	,846
Finansal hedeflerinize ulaşması (artırması)	,659
D=.021>.00001; KMO=.729>.5; $\chi^2=346$ (p<.005); Açıklanan toplam varyans= %72	

### 3.7. Değişkenler Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Testleri

Bu bölümde, değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için istatistiksel korelasyon ve doğrusal regresyon testlerinin sonuçları kullanılmıştır. Analizler sonunda, teorik hipotezlerin doğrulanması veya geçersiz kılınması amacıyla incelenmiştir.

#### 3.7.1. Korelasyon ve Çoklu Bağlantı Analizi

Yapılan ilk analiz Pearson korelasyonudur. Elde edilen katsayılar, tabloda sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar anlamlı olmakla birlikte, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon ortalama düzeyde kalmaktadır. Elde edilen en düşük korelasyon katsayıları, finansal performans ile bilgi paylaşımı arasındadır (0,48). En yüksek katsayı ise kapasite geliştirme ile bilgi paylaşımı arasındadır (0,82). Genel olarak, katsayıların tümü pozitif ve anlamlıdır.

Bununla birlikte, yeni ürünün başarısı ile ilgili ölçülerin, kapasite geliştirme için 0,38 ile dâhili öğrenme için 0,79 arasında değişen katsayılara sahip olduğu açıktır. Ayrıca bağımlı değişken olan işletme rekabet gücü, içsel öğrenmeyle (0,75) güçlü, diğer tüm bağımsız değişkenlerle orta düzeyde ilişkilidir. Aşağıdaki tablo, Pearson korelasyonlarının özetini sunmaktadır:

**Tablo 3.8.** Pearson Korelasyon özeti

	Yeni Ürün Geliştirme	Finansal Performansı	İç Öğrenme	Yetenek Geliştirme	Bilgi Paylaşımı	Pazarlama Performansı	Rekabet Gücü
Yeni Ürün Geliştirme	1						
Finansal Performansı	,591 ,000	1					
İç Öğrenme	,787 ,000	,638 ,000	1				
Yetenek Geliştirme	,380 ,000	,636 ,000	,748 ,000	1			
Bilgi Paylaşımı	,442 ,000	,480 ,000	,666 ,000	,823 ,000	1		
Pazarlama Performansı	,532 ,000	,687 ,000	,725 ,000	,676 ,000	,625 ,000	1	
Rekabet Gücü	,532 ,000	,558 ,000	,612 ,000	,652 ,000	,756 ,000	,668 ,000	1

### 3.7.2. Regresyon Analizi ve Hipotez Testi

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki doğrusallık ilişkisi hakkında fikir edinmemizi sağlar. Ancak çoklu doğrusal bağlantının ilgili analizini yapabilmek için VİF (Varyans Enflasyon Faktörü) hesaplaması gibi alternatif yöntemler tercih edilmelidir. Bu, bağımsız değişkenler (finansal performans, iç öğrenme, yetenek geliştirme, bilgi paylaşımı ve pazarlama performansı) arasındaki çoklu bağlantıyı test etmek için seçtiğimiz yöntemdir.

VİF, bağımsız değişkenlerin birbirleriyle paylaştığı varyans oranına dayanmaktadır. Bağımsız bir değişkenin, analizin diğer bağımsız değişkenleri ile doğrusallığının bir ölçüsüdür. Diğer bir deyişle VİF, çoklu bağlantı, bir regresyon katsayısının ifade edilen varyansı üzerindeki etkisi açısından açık bir yorumu temsil etmektedir (O'brien, 2007: 684).

VİF ve tolerans sırasıyla 5 ila 10'dan büyük ve 0,1 ila 0,2'den küçükse (R kare = 0,8 ila 0,9) çoklu bağlantı vardır. VİF, çoklu doğrusal bağlantının varlığını belirlemeyi mümkün kılmakla birlikte, bu çoklu bağlantıdan sorumlu açıklayıcı değişkenlerin belirlenmesini mümkün kılmaz (Kim, 2019: 559).

Bir VİF değerinin 10 veya daha büyük olması ve/veya VİF ortalamasının 2 veya daha büyük olması durumunda, çoklu bağlantı sorunu vardır. Bu iki değerden hiçbirine ulaşılamaması durumunda, etki çoklu bağlantı sorunu ihmal edilebilir düzeydedir ve bu nedenle açıklayıcı değişkenler analiz için tutulabilir (Bourmont, 2012: 6). Tabloda sunulan VİF sonuçları, 2,3 ile 4,6 arasında değişmektedir. Bu, araştırmamızda kullanılan bağımsız değişkenleri etkileyen belirgin bir çoklu bağlantı olmadığı anlamına gelir.

**Tablo 3.9.** Varyans enflasyon faktörlerin tablosu

Bağımsız Değişkenler	Doğrusallık İstatistikleri	
	Tolerans	VİF
Yeni Ürün Geliştirme	,227	4,409
Finansal Performansı	,357	2,804
İç Öğrenme	,215	4,644
Yetenek Geliştirme	,221	4,528
Bilgi Paylaşımı	,322	3,104
Pazarlama Performansı	,425	2,355

Aşağıdaki tablo, yeni ürün geliştirme başarısının ölçüleri ile kozmetik firmalarının rekabet gücü arasındaki doğrusal regresyonun çıktılarını sunmaktadır

**Tablo 3.10.** Regresyon katsayıları tablosu

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	Sig.
	B	Std Hata	Beta		
Sabit	1,108	,306		3,617	,001
Yeni Ürün Geliştirme	,477	,138	,516	3,448	,001
Finansal Performans	-,077	,076	-,121	-1,011	,315
İç Öğrenme	-,223	,117	-,294	-1,915	,059
Yetenek Geliştirme	,087	,118	,112	,737	,463
Bilgi Paylaşımı	,269	,092	,366	2,912	,005
Pazarlama Performansı	,255	,089	,314	2,870	,005

*Bağımlı Değişken:* Rekabet Gücü

\*  $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ;  $R = ,777$ ;  $R^2 = ,604$ ; Ayarlanmış T  $R^2 = ,574$ ;  $F = 19,833$  ( $p = ,000$ ); Durbin-Watson = 2,108;  $df$  -Regresyon = 6;  $df$  -Kalan = 78.

Kullandığımız model, yeni ürünün geliştirme başarısını ölçen beş bağımsız değişkenden oluştuğu için çoklu doğrusal regresyon modelidir. Model özeti ve Anova tablosunun sonuçları, tablonun altında belirtilmiştir;  $F (19,833)$  değeri ve  $P < 0,001$  anlamlıdır. İlk başta bu değer, sıfır hipotezinin reddedildiğini tahmin eder. Durbin Watson'ın değeri (2,11) kabul edilebilir.

$R (0,77)$  değeri, verilerin modele tatmin edici bir şekilde uyduğunu göstermektedir. 100 ile çarpılan  $R$  kare değeri, model tarafından açıklanan bağımlı değişkenin (firmaların rekabet gücü) değişkenlik yüzdesini göstermektedir. Böylece elde edilen sonuçlar, firmaların rekabet gücünün %60,4'ünün finansal performans, iç öğrenme, kapasite geliştirme, bilgi paylaşımı ve pazarlama performansı gibi bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Model, yeni ürün geliştirmedeki (bağımsız değişken) bir birimlik artış için, firma rekabet gücünün (bağımlı değişken) 0,477 artacağını öngörmektedir. Standartlaştırılmış katsayıyı (B) gözlemleyerek de çıkarım yapabiliriz, bilgi paylaşımı firmaların rekabet gücünü pazarlama performansından daha fazla açıklar ( $0,366 > 0,314$ ).

Yeni ürün geliştirmenin, yetenek geliştirmenin, bilgi paylaşımının ve pazarlama performansının katsayıları pozitifdir. Farklı olarak, finansal performans ve iç öğrenmeye ilişkin katsayılar negatiftir. Katsayının işaretinin değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü gösterdiği göz önüne alındığında, bizim durumumuzda bir firma içindeki içsel öğrenmenin yoğunluğu arttıkça, rekabetin daha az olası olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Benzer şekilde, firmanın rekabet gücü ile finansal performans arasında da negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu bağımsız değişkenlerin hiçbiri, bağımlı değişkeni açıklamada önemli miktarda benzersiz bir varyans sunamadı. Değişkenlerin önem derecesinin yorumları aşağıdaki gibi sunulmuştur:

- *Yeni ürün geliştirme*: P değeri  $0,001 < 0,05$  olduğundan,  $H_0$  reddine karar verilir. Bunun anlamı yeni ürün geliştirme kozmetik firmaların rekabet gücü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisi vardır.
- *Finansal performans*: P değeri  $0,315 > 0,05$  olduğundan,  $H_0$  kabulüne karar verilir. Bunun anlamı finansal performans kozmetik firmaların rekabet gücü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisi yoktur.
- *İç öğrenme*: P değeri  $0,059 > 0,05$  olduğundan,  $H_0$  kabulüne karar verilir. Bunun anlamı iç öğrenme kozmetik firmaların rekabet gücü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisi yoktur.
- *Yetenek geliştirme*: P değeri  $0,463 > 0,05$  olduğundan,  $H_0$  kabulüne karar verilir. Bunun anlamı yetenek geliştirme kozmetik firmaların rekabet gücü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisi yoktur.
- *Bilgi paylaşımı*: P değeri  $0,005 < 0,05$  olduğundan,  $H_0$  reddine karar verilir. Bunun anlamı bilgi paylaşımı kozmetik firmaların rekabet gücü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisi vardır.
- *Pazarlama performansı*: P değeri  $0,005 < 0,05$  olduğundan,  $H_0$  reddine karar verilir. Bunun anlamı pazarlama performansı kozmetik firmaların rekabet gücü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisi vardır.

Yeni ürünün başarısının bir ölçüsü olarak kullanılan değişkenlerden ikisi, yani bilgi paylaşımı ve pazarlama performansı, kozmetik firmalarının rekabet gücünü açıklamaya yardımcı oldu. Kalan 3 ölçü (finansal performans, iç öğrenmeve yetenek geliştirme), bağımlı değişkeni açıklayamadı. Bu nedenle Hipotez 1 kabul edilir ve alt

hipotezlerden ikisi doğrulanırken üçü reddedilir. Hipotezlerin sonuç kararları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

**Tablo 3.11.** Araştırma bulguların özeti

Hipotezler		Sonuçlar
H1	Yeni ürün geliştirme kozmetik firmalarının rekabet gücünü arttırmaktadır.	Kabul
H1A	Finansal performans ile firma rekabet gücü arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red
H1B	İç öğrenme ile firma rekabet gücü arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red
H1C	Yetenek geliştirme ile firma rekabet gücü arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red
H1D	Bilgi paylaşımı ile firma rekabet gücü arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H1E	Pazarlama performansı ile firma rekabet gücü arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul

### 3.8. Tartışmalar ve Sınırlılıklar

Bu çalışmanın amacı, yeni ürün geliştirme başarı ölçütlerinin (finansal performans, içsel öğrenme, kapasite geliştirme, bilgi paylaşımı ve pazarlama performansı) kozmetik firmalarının rekabet gücü üzerindeki etkisini analiz etmektir. Çeşitli istatistiksel analizler yapıldıktan sonra elde edilen sonuçlar, mevcut literatür ışığında tartışılmış ve çalışmanın sınırları netleştirilmiştir.

#### 3.8.1. Tartışmalar

İstatistiksel testler yoluyla elde edilen ampirik sonuçlar, genel olarak yeni ürünlerin geliştirilmesi ile kozmetik firmaların rekabet gücü arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu pozitif ilişki, Al-Shuaibi, Zain ve Kassim'in (2016) çalışmalarında da bulunmuştur. Firmalar tarafından benimsenen inovasyonların (radikal veya artımlı), bu firmaların rekabet gücünü olumlu etkilediği hipotezi desteklenmiştir. Ancak firmaların yeni ürünler geliştirmesinin, performans veya rekabet gücünde bir iyileşme garantisi olmadığı gerçeği göz ardı edilemez. Bu nedenle yeni ürünün başarısının ölçütleri ile firmaların rekabet gücü arasında bir ilişki kurmaya çalıştık. Ürün rekabetçiliği temelinde hareket eden Liu ve Jiang (2016), yeni ürünün geliştirme performansı ile yeni ürünün rekabet gücü arasında var olan pozitif ilişkiyi doğrulamıştır.

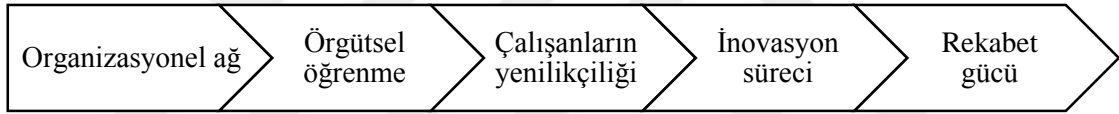
Yazarlar, geliştirilen yeni ürünün performansını şu ölçütlerle değerlendirdi: Başarılı yeni ürün projeleri, bağımsız fikri mülkiyet hakları, teknolojik değişim ve yeni ürünlerin devrimi. Benzer bir şekilde, yeni ürünlerin rekabet gücü, bu ürünlerin satışını, yeni ürünün pazar payını ve yeni ürünün kârını ifade etmektedir. Yeni bir ürün geliştirme performansının, ürünün rekabet gücünde önemli bir kaynak olduğu, bu çalışmada ortaya konmuştur. Başka bir deyişle, yeni bir ürünün pazarda rekabet edebilmesi için performansla ilgili belirli koşulları karşılaması gerekir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, esas olarak firmanın stratejilerine ve yeteneklerine dayanmaktadır.

Awwad ve Akroush (2016) tarafından yapılan çalışmaya dayanarak, yeni ürünlerin geliştirilmesinin başarısının beş boyutu araştırmamızda yer almıştır. Böylece bu ölçümler ile firmaların rekabet gücü arasındaki ilişkiyi kurmak söz konusu olmuştur. Finansal performansın, firmanın rekabet gücü ile ilişkili olmadığı bulunmuştur. Bu sonuca karşı çıkarak, Al-Shuaibi vd. (2016), rekabet gücü ile firmanın finansal performansı arasında önemli bir etkinin olduğunu doğrulamıştır. Finansal performansı ölçmek üzere şu göstergeleri kullanmıştır: Kalite, hız, güvenilirlik, esneklik, maliyet, satış artışı, kâr artışı, talep artışı ve ihracat artışı. Rekabet gücü ise pazar yoğunluğu, pazar payı, getiriler, firmanın zorluklar karşısında dayanıklılığı ve çeviklik ile değerlendirilmektedir. Nitekim rekabet gücü, inovasyon ve finansal performans arasında aracı bir değişken olarak kullanılmış ve hipotezimizin tersine, rekabet gücünün firmaların finansal performansı üzerinde önemli olumlu etkileri bulmuşlardır. Benzer şekilde, Csapi ve Balog (2020), KOBİ'lerin firma düzeyinde rekabet edebilirlik boyutları için bir vekil olarak kullanılan finansal performans ölçütlerini belirlemek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Sonuçlar, önceki çalışmanın sonuçlarıyla tutarlıdır: Mali ve muhasebe verilerine dayalı ölçümler, firma düzeyinde rekabet gücünün dağılımında önemli bir rol oynamaktadır. Liu ve Jiang (2016), firmaların organizasyonel kapasitelerini (insan, mali ve maddi kaynakları) bir grupta toplamış ve bu değişkenler ile geliştirilen yeni ürünün rekabet gücü arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Maddi ve beşeri mali kaynakların, geliştirilen yeni ürünün performansı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, finansal performans ile iş rekabet gücü arasındaki ilişkinin kurulamadığı analizimizin ardından bulunan sonuçlarla tutarlıdır. Bu olumsuz ilişki birkaç nedenle açıklanabilir:

Bunlardan biri, Çinli firmalar tarafından teknolojik yenilikler söz konusu olduğunda, insan, finansal ve maddi kaynaklar, firmalardan ve hükümetten araştırma ve geliştirme lehine daha az ilgi görmektedir. Sonuç olarak, finansal kaynaklar ile

geliştirilen yeni ürünün rekabet gücü arasında anlamlı bir ilişki kanıtlanamamıştır (Liu ve Jiang, 2015: 896). Bu nedenle, finansal performansın bir firmanın rekabet gücü için belirleyici bir faktör olmayabileceği açıklanabilir. Ankette sorulan sorular, ifadelere dayandığından ve sağlık krizi karşısında finansal performans kavramı mutlak ve objektif bir şekilde tanımlanamamaktadır. Stratejik hedeflerine ve gelişimine göre her firma, finansal performansının farklı bir yorumuna sahiptir. Yeni ürünün başarısının diğer ölçütleri ise, kozmetik firmalarının rekabet gücü ile sırasıyla iç öğrenme ve yeteneklerinin gelişimi arasındaki pozitif ilişki gösterilememiştir. Bu sonuçlar, örgütsel ağ oluşturma ve rekabet gücü arasında aracı değişkenler olarak örgütsel öğrenme ve sürecin önemine dair kanıt sağlayan Husain, Dayan ve Di'nin (2016: 24) sonuçlarıyla uyumludur. Aşağıdaki şekilde, değişkenler arasındaki dolaylı bağlantılar göstermektedir:

**Şekil 3.3.** Değişkenler Arası Dolaylı Nedensellikler



Değişkenler arasındaki ilişkiler şu şekilde yorumlanmıştır: Çalışanlar arasında yeniliği teşvik etmek amacıyla iş ortakları arasında işbirliği gereklidir. Örgüt içinde öğrenmenin, çalışanlar yenilikçi olmadıkça bir inovasyon sürecinin geliştirilmesine yardımcı olması zordur. Bu nedenle çalışanların yenilikçiliği, inovasyon sürecinde ve rekabet gücünün artmasında önemli rol oynamaktadır. Çalışma, bilgi teknolojisi alanında faaliyet gösteren firmalar için içsel öğrenmenin tek başına yeterli olmadığını göstermiştir. Özellikle gelişmekte olan pazarlarda faaliyet gösteren firmalar için geçerlidir. Türkiye’de faaliyet gösteren kozmetik firmaları da benzer bir durumdadır.

Yazarlar, bu pazarlarda firmaların rekabetçi olabilmek için yenilik süreçlerini iyileştirebilmeleri gerektiğini söylemeye devam ederler. Başlıca sistematik bir süreci, sağlam bir uygulaması ve yönetsel taahhüdü olmayan firmalar için inovasyon sürecini iyileştirmek faydalıdır.

Öte yandan, kozmetik firmalarının kapasite geliştirme ile rekabet gücü arasındaki pozitif ilişki doğrulanamamıştır. Bu sonuç, yeni ürün geliştirmenin dinamik kapasitelerini dört kapasitede (algılama kapasitesi, öğrenme kapasitesi, bütünleştirme

kapasitesi ve koordinasyon kapasitesi) gruplandırılan ve bu kapasiteler ile yeni ürünün performansı arasında pozitif bir ilişki kuran Kumar, Ramanan, Keelath'a (2020) aykırıdır. Ancak Stock vd. (2018: 88), özümseme kapasiteleri ile yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmiş ve sonuçlarımızda da bulunduğu gibi, bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki kurulamamıştır. Bu iki değişken arasında, pozitif veya negatif bir ilişki bulunamayan ters U şeklinde bir ilişkinin bulunması, ilerideki çalışmalarda böyle bir ilişkinin nedenlerinin araştırılmasına yol açmıştır.

Sonuç olarak, bilgi paylaşımı, pazarlama performansı ve kozmetik firmalarının rekabet gücü arasındaki pozitif ilişki doğrulanmıştır. Bu sonuçlar, bilgi kaynaklarının yeni ürün geliştirme performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirten Liu ve Jiang (2016: 896) tarafından da desteklenmektedir. Aslında firmalar, gelecekteki teknolojik yenilikleri ve gelişmeyi kolaylaştırmak için sürekli olarak çeşitli bilgiler edinmelidir. Literatür taramasında görüldüğü gibi, pazarlama performansı kozmetik firmalarının rekabet gücünü olumlu yönde etkilenmektedir. Bu sonuçlar, pazarlama yeteneğinin firma rekabet performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu bulan Lang, Lin ve Vy (2012: 826) sonuçlarıyla örtüşmektedir.

### **3.8.2. Çalışmanın Sınırlılıkları**

İnsan emeği olan bu araştırma, seçilen metodolojik yönelimin doğasında bulunan belirli sınırlamalara sahiptir. Bu bağlamda, ampirik sonuçların güvenilirliği ve geçerliliği için potansiyel sınırlamalar olarak üç ana nokta belirlenmek mümkündür. Bunlar; yeni ürünün başarısının ölçütü olarak seçilen faktörlerin kısıtlanmasını, örneklemeyi ve istatistiksel analiz yöntemlerini içerir.

Yeni ürünün başarısını değerlendirmeye yönelik ölçütler, mevcut literatürdeki tutarsızlıkların konusu olmuştur. Bunun nedeni, yeni ürün geliştiriminin başarısının mutlak veya göreceli terimlerle ölçülebilir olmasıdır. Başka bir deyişle, mutlak terimler, kârlılık ve genel başarı oranı gibi ölçülebilir standartlar açısından temsil edilen yeni bir ürünün mutlak performansını ölçmeyi amaçlar. Göreceli terimlere ise, literatürde daha yaygındır ve genellikle firmanın çeşitli hedeflerine ulaşması veya yeni ürünün rakiplerine kıyasla elde ettiği gelirler gibi performans yönleriyle ilgilidir (Wong ve Tong, 2013: 590). Çalışmamızda kullanılan ölçüler, öncelikle finans, pazarlama, içsel öğrenme, kapasite geliştirme ve bilgi paylaşımına dayanıyordu. Bu önlemler, büyük ölçüde firmanın iç ortamını oluşturmuş ancak rakip ürünlerle karşılaştırma sistematik olarak oluşturulmamıştır.

Firmaların rekabet gücü kavramı da farklı yorumlara tabidir. Rekabetçilik veya rekabet avantajı, literatürdeki en çekici fakat en az anlaşılan kavramlardan biridir. Birçok çalışma, rekabet edebilirliği ölçmeye çalışmış ancak iki genel sorunla karşılaşmıştır: İlk sorun, rekabet edebilirlik göstergelerinin boyutlarını ve karşılıklı bağımlılıklarını azaltarak seçimidir; ikincisi, puanların potansiyel yanlılığını veya rastgeleliğini azaltarak göstergelerin değerlendirilmesidir (Guo ve Lu, 2022: 14). Örnek vermek gerekirse Karabağ, Lau ve Suvankulov (2014), bu kavramlarda rekabet gücü yapılarını belirlemişlerdir: Kalite yönetimi, dış pazara odaklanma, lisanslama ve diğer tarife dışı kısıtlamalar, girdilere ve altyapıya güvenilir erişim, iç pazarlara odaklanma, ağ oluşturma, ürün farklılaştırması ve devlet desteği. Çalışmamızda kullandığımız rekabet gücünün belirleyicilerine ek olarak, Husain vd.'nin (2016) yaptığı gibi, iş ortakları ile olan ilişkileri de dikkate almak akıllıca olacaktır. Bilgisayar firmalarının incelemelerinde olduğu gibi, teknolojinin sınırlarında olmayan kozmetik alanı için de geçerli olabilir. Sürdürülebilir inovasyon konusu da güncel konulardan biridir. Bir firmanın, rakiplerine kıyasla çevre dostu ürünler formüle etme yeteneği, rekabet gücünün değerlendirilmesinde önemli bir unsur olabilir. Shuaibi vd., (2016: 106), rekabetçilik sorunlarında firmaların kendi sürdürülebilir temel yetkinliklerine sahip olup olmadığını araştırmışlardır. Özellikle Tjep ve Ikram (2022: 597) tarafından yapılan çalışma, firma rekabet gücü ile sürdürülebilir inovasyon arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Örnekleme ile ilgili sınırlamalarla ilgili olarak, öncelikle bu araştırma sadece Türkiye'de kozmetik ürün üreten firmaları kapsıyordu. Temizlik sektöründeki firmalara ve kimyagerlere de yayılabilirdi. Nitekim araştırmalarımız sırasında, bu sektörlerin Türkiye'de birbiriyle oldukça bağlantılı olduğu tespit edildi. Bu faaliyet sektörlerinde yenilikler başlatıldığından, örnekleme genişletmek ilginç olurdu. İkinci olarak, istatistiksel sonuçların geçerliliğini ve sonuçların genelleştirilebilirliğini artırmak için yanıt verenlerin sayısı, elde edilen örneklem boyutunun ötesine genişletilebilir. Sağlık krizi, firmaların anketleri yanıtlamalarının önünde gerçek bir engeldi. Üçüncüsü, daha fazla firmayla doğrudan görüşme, konu hakkında gerçek güdüler, derinlemesine ve ayrıntılı bilgiler hakkında daha alakalı veriler toplamak için faydalı olabilirdi.

Yeni ürün başarı ölçütleri ile kozmetik firmalarının rekabet gücü arasındaki istatistiksel ilişkileri analiz etmek için doğrusal regresyon tekniği kullanıldı. Bu teknik, bağımlı bir değişken ile onun tahmin edicileri arasındaki ilişkiyi ölçmek ve tahmin etmek için değerli bir istatistiksel araç olmasına rağmen, istatistiksel ilişkilerde nedenselliği

veya altta yatan nedensel mekanizmayı ortaya çıkarma gücünden yoksundur. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Çoklu Doğrusal Regresyona ek olarak, Liu ve Jang (2016: 891), bağımsız ve bağımlı gizli değişkenleri birbirine bağlayan Path Analizi'ni de kullanmışlardır. Böylece gelecekteki araştırmalarda, potansiyel bir nedensel ilişkiyi test etmek amacıyla Path Analizi gibi daha kapsamlı bir teknik kullanmak mümkündür.



## SONUÇ

Yeni ürünlerin geliştirilmesi, literatürde yaygın olarak tartışılan bir konudur. İşletmeler için oldukça riskli olabilecek bir süreçtir. Başarılı ve başarısız lansmanların çoğu beceriye, kaynağa ve lansmanın stratejik faaliyetlerine göre önemli ölçüde farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir (Benedetto, 1999: 540). Kozmetik sektörü, oldukça rekabet içeren bir sektördür; ürün inovasyonunun firmaların rekabetle yüzleşmesi için etkili bir çözüm olduğu kanıtlanmıştır. Ancak yeni bir ürün geliştirmek, ekipler dâhil, uygun bir strateji ve etkili iletişim gerektiren bir süreçtir. Tüketicilere karşı duyarlı olmak, bu sürecin başarısında kilit bir unsurdur çünkü müşteri geri bildirimleri, doğru pazarlama stratejisinin bulunmasına yardımcı olacaktır.

Bununla birlikte, geniş yelpazeye sahip olmak için yeni ürün geliştirme başarı faktörleri mevcuttur. Nitekim faaliyet gösterilen sektöre ve firma kültürüne bağlı olarak farklı sonuçlar bulunabilir. Türk kozmetik sektörü büyümektedir, dış rekabet sektörü zayıflatmaktadır ancak "Made in Turkey" kozmetik imajını yeniden canlandırmak için giderek daha fazla önlem alınmaktadır. Türkiye için sektörün en büyük sorunu, profesyonelleşmek ve daha kaliteli ürünler elde etmek için araştırma ve geliştirme konusunda ciddi çaba sarf etmektir. Genç iş gücü ve rekabetçi fiyatlar, sürekli gelişen bu sektöre büyük umut vermektedir.

Bu çalışma, yeni kozmetik ürünlerin geliştirilmesi ile firmaların rekabet gücü arasındaki ampirik ilişkiyi incelemektedir. Awwad ve Akroush (2016) tarafından önerilen ve yeni ürünün başarısını değerlendirmeyi mümkün kılan önlemlerden ikisi (bilgi paylaşımı ve pazarlama performansı), firmaların rekabet gücü ile pozitif bağlantılıdır. Diğer üçüne (finansal performans, iç öğrenme ve yetenek geliştirme) gelince, beklenmedik bir şekilde, bunlar ile bağımlı değişken (firma rekabet gücü) arasındaki pozitif ilişki doğrulanmamıştır. Araştırma sorumuzun konusu olan hipotez doğrulanmıştır. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, Türk kozmetik firmalarının rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir.

Genel olarak, istatistiksel sonuçların hipotezleri ve mevcut literatürü tam olarak desteklememesine rağmen, sonuçlar yeni ürünün başarısını ölçmek için araçlar ile kozmetik firmalarının rekabet gücü arasındaki bağlantı hakkında ileri düzeyde bilgi vermektedir. İster geliştirilen yeni bir ürünün performansı veya rekabet gücü ile ister bir

firmanın rekabet gücü ile ilgili olsun, literatür genellikle finansal performans ve ekipler içinde öğrenme ile pozitif bir ilişkiye doğru yakınlaşır.

Çalışmada uygulanan anket, firmaların rekabet avantajına duyarlı yeni ürün geliştirme başarısının üç değişkenini vurgulamayı mümkün kılmıştır; pazarlama performansı ve bilgi paylaşımı, yönetim ekibinin yenilikçi ürünler geliştirme sürecini iyileştirmek için güvenebileceği önemli değişkenler gibi görünmektedir. İç öğrenme de ilgili bir önlemdir ancak ekipler içinde gerçek paylaşım ve ortak yaşam olmadığı takdirde beklenen sonuçlar tehlikeye girebilir.

Bu nedenle, yöneticiler arasında, yeni ürünün başarı şansını artırmak için birbirlerinin başarılarının yararlanabileceği, edinilen bilgilerin iyi dolaşımına ve etkili ekip çalışmasına vurgu yapılmalıdır. Ayrıca kozmetik sektöründe pazarlama önemli bir rol oynamaktadır; markanın imajı ürünün kalitesinden daha önemlidir. Sosyal medyanın ortaya çıkışı, firmaların kendilerine meydan okumalarına ve giderek daha yaratıcı olmalarına neden olmuştur. Literatürde ve elde ettiğimiz sonuçlarda, pazarlama konusunda başarılı olan firmaların, aynı sektördeki firmalardan rekabet gücü açısından daha güçlü olduğu görülmüştür.

İkinci olarak, bu çalışma; inovasyon, yenilik, yeni ürün ve bunlarla ilgili ifadeler açısından belirsizlikleri netleştirmek katkıda bulunmaktadır. Tüm bu benzer terimler açıklandıktan sonra, yeni ürün geliştirme başarısının ölçülmesi açısından konu ile ilgili seçimlerin birbirine karıştırılmasını önlemektedir. Çalışmamız, kozmetik ürün inovasyonuna odaklanmıştır. Her türlü yeni ürün dikkate alınmıştır; yenilikçi ürünler, yeni ürün hatları, var olan hatlara eklemeler, mevcut ürünlerde iyileştirmeler ve revizyonlar gibi. Genel olarak yepyeni ürünler, geliştirilmiş ürünlere kıyasla daha az sayıdadır. Bu nedenle çalışmamız, tüm bu çeşitli yeni ürünleri kapsamaktadır.

Üçüncü olarak, bu çalışmada mevcut literatürde bulunan öğelerden uyarlanmış ve değişkenler arasındaki çok yönlü analizde sağlanan özel bir anket elde etmek mümkün olmuştur. Diğer hipotezler, anket tarafından önerilen çeşitli bölümler dikkate alınarak, başka bir bakış açısından analizler yapılabilir. Yeni ürün geliştirme sürecinin başarısı geniş bir konu olduğundan, değişkenler ve hatta firmaların demografik özellikleri arasında da başka ilişkiler aranabilir. Yukarıda belirtildiği gibi, yeni ürün geliştirme başarısının ölçütleri tutarsızlığa tabidir. Buna ek olarak, bu çalışmada

açıklanması amaçlanan değişken olan rekabet gücü kavramı, öznel bir kavramdır ve firmaların stratejik hedeflerine özgüdür. Bu çalışmanın teorik ve ampirik katkılarına rağmen, yenilikçi ürünlerin öncüleri, dış iletişim ve firma stratejileri gibi rekabet gücünü yordayıcılarını yeniden düşünmek de mümkündür. Ayrıca ürünü daha teknik yönleri analiz etmek amacıyla, ürünün rekabet gücü firmaların rekabet gücünün yerinde kullanılabilir. Ayrıca yeni ürünlerin piyasaya sürülmesine ilişkin mevcut literatürde, yeni ürünün piyasaya sürülme hızından söz edilmiştir. Ürün lansman sürecinin zamanlaması, pazar dinamikliğinden dolayı firmalar tarafından aranan rekabet avantajını etkileyebilir. İnovasyon kültürüne sahip kozmetik firmaları, tüm bu yeni ürünleri göz önünde bulundurarak, sürekli olarak etkin ve özellikle pazarın gereksinimlerine uyum sağlayan ürünlerin pazarlama arayışı içindedir.

Bununla birlikte, kozmetik ürünler dışında teknolojik ilerleme ile gelişen birçok hizmet bulunmaktadır. Bakım ürünlerinin kişiselleştirilmesi daha yaygın ve erişilebilir hale gelmektedir. Örneğin, pazar saç derisi problemlerini belirleyen cihazlarla dolup taşmakta ve bu nedenle belirli bir problem için en iyi saç ürününü tavsiye edilebilmektedir. Kullanılacak en iyi ürünleri vb. gösterecek bir rapor sağlamak amacıyla aynı amaçla cildi analiz etmeye yönelik cihazlar da vardır. Kişiselleştirilmiş bu teşhisler, yeni hizmetler sunmayı mümkün kılarak müşteriler için gerçek bir yem görevi görmektedir. Sektörle ilgili ürün ve hizmetlerin yanı sıra, kozmetik sektöründeki teknolojik yeniliklerin şirketlerin rekabet gücü üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi gelecekteki çalışmalar için ilginç olacaktır. Estetik sektörünün ileri teknolojiler edindiği çağda, çalışmamız daha geniş bir katılımcı alanını da kapsayabilirdi. Son olarak, rekabetçilik kavramı da Guo ve Lu (2022) modelinde önerilen üç boyuta göre ölçülebilirdi. Nitekim çalışmamız, şirketlerin performansına ve potansiyeline odaklandı. Şirket kültürü veya dış ilişkiler gibi faktörleri çalışmaya dâhil etmek daha kapsamlı veri elde etmek açısından anlamlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Abdel-Kader, M. G., & Lin, E. Y. C. (2009). *Performance Measurement of New Product*.
- Agcada, İ. (2017). "Popüler Kültür Bağlamında Kozmetik Ürünleri Tüketimi ve Yeni Bir Satış Kanalı Olarak Ağ Pazarlama (Network Marketing) Sistemi". *Sosyoloji Dergisi*, 36, 157–169.
- Ahmed, R. R., & Kazim, S. (2011). "New Product Development: Strategy & Implementation Mechanism for Copy Testing". *European Journal of Scientific Research* 60(4): 221-240.
- Ajiwinanto, M., Simanjuntak, M., & Tanjung, H. (2021). "Investigating Brand Switching on Cosmetics Products: A Case Study of Nu Skin". *Binus Business Review*, 12(3), 241–254.
- Akgöz, Z. G. (2019). "Türkiye’de Kozmetik Sektöründe Yeni Bir İş Modeli Olan Doğrudan Pazarlamanın Kadın İstihdamına Etkisi". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akroush, M. N., & Awwad, A. S. (2018). "Enablers of NPD Financial Performance: The Roles of NPD Capabilities Improvement, NPD Knowledge Sharing and NPD Internal Learning". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(1), 163–186.
- Alexandre, M., T., Furrer, O. & Sudharshan, D. (2003). "A Hierarchical Framework of New Products Development: An Example from Biotechnology". *European Journal of Innovation Management* 6(1): 48-63.
- Alexandros, A. (2018). "Risk Management in New Product Development". Master of Sciences. School of Economics Business Administration and Legal Studies.
- Ali, S., Li, G., Yang, P., Hussain, K., & Latif, Y. (2020). "Unpacking the Importance of Intangible Skills in New Product Development and Sustainable Business Performance; Strategies for Marketing Managers". *PLoS ONE*, 15(9 September), 1–26.

- Al-Shuaibi, K., Zain, M., & Kassim, N. (2016). "Performance Indicators for Quality, Innovation, and Competitiveness: A Survey on the Saudi Manufacturing Sector". *International Business Research*, 9(2), 99.
- Altuğ, N. (2017). "İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Çalışmaları ve Başarı Faktörleri". *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*.
- Anca, H. D. B. (2006). "Litterature Review of The Evolution of Competitiveness Concept". *University of Oradea, Faculty of Economic Sciences*, 41–46.
- Andy, C. L.Y., Kee-hung Lai & Rachel W. Y. Yee (2007) Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation, *International Journal of Production Research*, 45:11, 2459-2477.
- Annacchino, M. A. (2006). "Pursuit of New Product Development: The Business Development Process". *BH, Elsevier Science & Technology Books*.
- Aras, A. & Eryılmaz, M. (2022). "Kozmetik Ürünlerde Görülen Mikrobiyolojik Kontaminasyonlar". *Ankara Eczacılık Fakülte Dergisi*, 46(1): 262-276.
- Avunduk, Z. B. & Torun, M. (2020). "Kozmetik Sanayisinde Göz Makyaj Müstahzarları Üretimi Dış Ticaretinin İncelenmesi". *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2020, Cilt 4, Sayı 1, 36-47.
- Awwad, A., & Akroush, D. M. N. (2016). "New Product Development Performance Success Measures: An Exploratory Research". *EuroMed Journal of Business*, 11(1), 2–29.
- Aygen, S. (2006). "İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi". Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). "Market Orientation and the New Product Paradox", *Journal of Product Innovation Management*, 483–502.

- Balkan, E. ve Nardalı, S. (2019). “Sosyal Medya Fenomenleri: Instagram ve Kozmetik Sektöründe Bir Uygulama”. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2(2), 176–187.
- Balyemez F., Develi E., İ. & Şahinoğlu, Z. B. (2005). *Ürün Yaşamı Sürecinde Üretimin Yeniden Yapılandırılması*. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Barlot, E., Cavagna I., Keumejio, O., Marinho, G., Pelicier, C., & Yahiaoui A. (2016). *Yves Rocher, Stratégie Webmarketing*.
- Barrios, L., & Kenntoft, J. (2008). “The Business Analysis Process of New Product Development - A Study of Small and Medium Size Enterprises”. Master Thesis.
- Baş, F., (2015). “Üretim İşletmelerinde Ürün (Mamul) Geliştirmenin AR-GE Departmanında Teknik Aşamaları ve Pazar Analizi”. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi.
- Bekoğlu, B. & Ergen, A. (2016). “New Product Development and Product Launch Strategies/ Yeni Ürün Geliştirme ve Lansman Stratejileri”. *International Journal Of Human Sciences*. Volume 13.
- Benedetto, C. A. Di. (1999). “Identifying the Key Success Factors in New Product Launch”. 6782(99), 530–544.
- Bennett, R. C., & Cooper, R. G. (1984). *The Product Life Cycle Trap*. October.
- Bhatnagar, V., Majhi, R., & Sahadev, S. (2020). “Predicting Numbers of Successful New Products to Launch Using Soft Computing Techniques: A Case of Firms from Manufacturing Sector Industries”. *Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences*, 32(2), 254–265.
- Bhuiyan, N. (2011). “A Framework for Successful New Product Development”. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 4(4): 746-770.

- Bom, S., Jorge, J., Ribeiro, H. M., & Marto, J. (2019). “A Step Forward on Sustainability in the Cosmetics Industry: A Review”. *Journal of Cleaner Production*, 225, 270–290.
- Bourmont, M. De. (2012). “La résolution d’ un problème de multicolinéarité au sein des études portant sur les déterminants d’ une publication volontaire d’ informations : proposition d’ un algorithme de décision simplifié basé sur les indicateurs de Belsley”, Kuh et Welsch, 1. *Comptabilité et Innovation*, May, 1–33.
- Bozpolat, C. & Seyhan, H. (2020). “Yeni Ürün Geliştirme Yönetimi ve İnovasyon İlişkisi”. *İnovasyon Yönetimi*: 8. Bölüm.
- Buonansegna, E., Salomo, S., Maier, A. M., & Li-Ying, J. (2014). “Pharmaceutical New Product Development: Why Do Clinical Trials Fail?”. *R and D Management*, 44(2), 189–202.
- Cao, H., & Folan, P. (2012). Product life cycle: The evolution of a paradigm and literature review from 1950-2009. *Production Planning and Control*, 23(8), 641–662.
- Can, P. (2018). *İnovasyon ve Pazarlama*. Birinci Baskı: Kriter Yayınevi.
- Cankurtaran, P., Langerak, F., & Griffin, A. (2013). “Consequences of New Product Development Speed: A Meta-Analysis”. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 465–486.
- Celadon, K. L. (2014). “Knowledge Integration and Open Innovation in the Brazilian Cosmetics Industry”. *Journal of Technology Management and Innovation*, 9(3), 34–50.
- Cengiz, E., Ayyıldız H. & Kırkbir, F. (2005). “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Başarısında Etkili Olan Faktörler”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 24, Ocak - Haziran 2005, ss. 133-147.
- Chaochotechuang, P., Daneshgar, F. & Sindakis, S. (2015). *Innovation Strategies of New Product Development (NPD)*.

- Chen, Y., & Xie, J. (2008). "Online Consumer Review: Word-of-Mouth as a new Element of Marketing Communication Mix". *Management Science*, 54(3), 477–491.
- Chen, Y., Lin, Y., Li, P., & Chen, C. (2021). "Technological Forecasting & Social Change Understanding the Interplay Between Competitor and Alliance Orientations in Product Innovativeness: An Integrative Framework". *Technological Forecasting & Social Change*, June 2020, 121358.
- Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). "Firm Competitiveness: A General Model and a Manufacturing Application". *International Journal of Production Economics*, 243.
- Cho, S. J., Chung, C. Y., & Young, J. (2019). "Study on the Relationship Between CSR and Financial Performance". *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–26.
- Costa, R., & Santos, L. (2017). "Delivery Systems for Cosmetics - From Manufacturing to the Skin of Natural Antioxidants". *Powder Technology*, 322, 402–416.
- Csapi, V., & Balogh, V. (2020). "A Financial Performance-Based Assessment of SMEs' Competitiveness – An Analysis of Hungarian and US Small Businesses". *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 452–464.
- Czakon, W., & Czernek-Marszałek, K. (2021). "Competitor Perceptions in Tourism Competition". *Journal of Travel Research*, 60(2), 312–335.
- Çetindaş, A. ve Öztürk, O. (2020). "Competitiveness During Covid-19 Pandemic: New Product Development and Supply Chain Agility". *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, Issue 308-325.
- Dahan, E. & Hauser, J. R. (2007). "Marketing Management: Essential Marketing Knowledge and Practice", Chapter 8: *New Product Development*.
- Debruyne, M., Rudy, M., Griffin, A., Hart, S., Hultink, E. J., & Robben, H. (2002). "The Impact of New Product Launch Strategies on Competitive Reaction in Industrial Markets". *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 159–170.

- Demirci, A., & Demirci, A. (2013). “Kozmetik Ürün Etiketlerindeki Sembollerin Bilinirliği”. *NWSA: Fine Arts*, 8(2), 315–325.
- Dewi, D., S., Syairudin, B. & , Nikmah, E., N. (2015). *Procedia Manufacturing* 4. s. 383-391.
- Durmaz, Y. & Yardımcıoğlu, M. (2016). “Ürün Kararları ve Stratejileri Üzerine Teorik Bir Yaklaşım”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 367-1. Retrieved from <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/pub/issue/27397/126020>
- Dimitrova, V., Kaneva, M. & Gallucci, T. (2009). “Customer Knowledge Management in the Natural Cosmetics Industry”. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 109 No. 9, 2009 pp. 1155-1165.
- Doorn, J. Van, Risselada, H., & Verhoef, P. C. (2021). “Does Sustainability Sell? The Impact of Sustainability Claims on the Success Of National Brands’ New Product Introductions”. *Journal of Business Research*, 137 (August), 182–193.
- Dreyfuss, L. (2018). “Cosmetic Products”. In *Methods in Consumer Research, Volume 2*.
- Duran, C., Boz, D., Behdioğlu, S., & Kutlu, S. (2020). “Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 158-189.
- Durmuş, B. & Yurtkoru, S. E. (2018). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. Beta Yayınevi, 7. Basım, İstanbul.
- Elkassouani, N. (2013). “Les Produits Cosmétiques Pour les Soins du Visage”. These de Doctorat. Université Mohammed V – Souissi Faculté de Médecine et de Pharmacie -Rabat.
- Eryiğit, C., Kavak, B. & Tektaş, Ö. (2016). *Pazarlamada Ürün*. Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Goffin, K., & New, C. (2001). "Customer Support and New Product Development- An Exploratory Study". *The International Journal of Operations & Production Management*, Vol 21 (3), 2001, 275-301.
- Farrell, M. A., Oczkowski, E., & Kharabsheh, R. (2011). "Antecedents and Performance Consequences of Learning Success in International Joint Ventures". *Industrial Marketing Management*, 40(3), 479–488.
- Febrian, A. C., Sukresna, I. M., & Ghozali, I. (2020). "Relational Capital and Marketing Performance: The Mediating Role of SMEs Networking in Indonesia". *Management Science Letters*, 10(14), 3405–3412.
- Felekoğlu, B., Maier, A. M., & Moultrie, J. (2013). "Interactions in New Product Development: How the Nature of the NPD Process Influences Interaction Between Teams and Management". *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 30(4), 384–401.
- Flückiger, S. (2021). *Instagram et placements de produit : Une nouvelle manière de penser la publicité?* Mémoire de maîtrise, Université de Lausanne.
- Gao, J., & Bernard, A. (2017). "An Overview of Knowledge Sharing in New Product Development". *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*.
- Geremias, R. L., Lopes, M. P., & Soares, A. E. (2020). "Enhancing Internal Learning in Teams: The Role of Network Centrality and Psychological Capital of Undergraduate Students". *Frontiers in Psychology*, 11.
- Gholizadeh, H., & Fazlollahtabar, H. (2021). "Analysis of New Product Development Between Product Innovation and Product Financial Performance Assessment: A Case of Doosheh Dairy Company". *Environment, Development and Sustainability*, 23(12), 18556–18581.
- Giray, F. H., & Omerci Kart, M. C. (2012). "Economics of Rosa Damascena in Isparta, Turkey". *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 18(5), 658–667.

- Goffin, K., Varnes, C. J., Van Der Hoven, C., & Koners, U. (2012). "Beyond the Voice of the Customer: Ethnographic Market Research". *Research Technology Management*, 55(4), 45–53.
- Govindaraju, R., Prihartono, B., Sofianti & T. D., Suryadi, K. (2010). "Customer Knowledge Co-creation Process in New Product Development". *Proceedings of the World Congress on Engineering Vol 1*.
- Görzig, B., Gornig, M. & Werwatz, A. (2008). "The Impact of Introducing New Products on Firm Productivity. Evidence from German Manufacturing Firms".
- Gruca, T. S., & Klemz, B. R. (2003). "Optimal New Product Positioning : A Genetic Algorithm Approach", *European Journal of Operational Research* 146, 621–633.
- Guo, H., & Lu, W. (2022). "Measuring Competitiveness with Data-driven Principal Component Analysis: A Case Study of Chinese International Construction Companies". *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Guo, J., Peng, Q., Zhang, L., Tan, R., & Zhang, J. (2020). "Estimation of Product Success Potential Using Product Value". *International Journal of Production Research*, 1–17.
- Gürbüz, E. (2018). "Theory of New Product Development and its Applications. Marketing", Chapter 4.
- Han, C., & Gao, S. (2019). "A Chain Multiple Mediation Model Linking Strategic, Management, and Technological Innovations to Firm Competitiveness". *Review of Business Management*, 21(4), 879–905.
- Hermundsdottir, F., & Aspelund, A. (2021). "Sustainability Innovations and Firm Competitiveness: A Review". *Journal of Cleaner Production*, 280, 124715.
- Hu, H., & Lin, J. (2018). "Strategies for New Product Diffusion : Whom and How to Target?" *Journal of Business Research*, 83(2015), 111–119.
- Hui C. & Paul, F. (2015). *Product Life Cycle: The Evolution of a Paradigm and Literature Review from 1950-2009*. University of Exeter.

- Husain, Z., Dayan, M., & Di, C. A. (2016). “Journal of Engineering and Technology The Impact of Networking on Competitiveness Via Organizational Learning, Employee Innovativeness, and Innovation Process : A Mediation Model”. *Journal of Engineering and Technology Management*, 40, 15–28.
- Kahloul, I., Sbai, H., & Grira, J. (2022). “Does Corporate Social Responsibility Reporting Improve Financial Performance? The Moderating Role of Board Diversity and Gender Composition”. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 84, 305–314.
- Kamthe, M., & Verma, D. S. (2013). “Product Life Cycle and Marketing Management Strategies”. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)* Vol. 2 Issue 4.
- Kandemir, D., & Acur, N. (2012). “Examining Proactive Strategic Decision-Making Flexibility in New Product Development”. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 608–622.
- Karabağ, S. F., Lau, M. C. K., & Suvankulov, F. (2014). “Determinants of Firm Competitiveness: Case of the Turkish Textile and Apparel Industry”. *Journal of the Textile Institute*, 105(1), 1–11.
- Karabulut, F. (2006). “Ürün Yönetimive Ürün Hayat Seyri Dönemlerinde İzlenecek Pazarlama Stratejileri ve Ayakkabı Sektöründe Bir Örnek Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi.
- Karpat, I. (2006). “Yeni Ürünlerin Tanıtım (Lansman) Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Modeli Önerisi”. Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.
- Kerbirio, L. (2019). “L’ avenir des cosmétiques certifiés bio en France”. *Université de Bordeaux, UFR des Sciences Pharmaceutiques*.
- Kim, J. H. (2019). “Multicollinearity and Misleading Statistical Results”. *Korean Journal of Anesthesiology*, 72(6), 558–569.

- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G., (2005). *Principles of Marketing*, Fourth Edition. Pearson Prentice Hall.
- Koudjoukalo, N., Atakpama, W., Pereki, H., & Komlan, B. (2018). “Plantes À Usage Dermato-Cosmétique De La Région De La Kara Au Togo Dermato-Cosmetic Plants of the Kara District in Togo”. *Revue Agrobiologia* (2018) 8(2): 1009-1020.
- Kulaklı, A. (2005). “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, s.99-114.
- Kumar, P., Ramanan, T. R., & Keelath, M. S. (2020). “The Mediating Role of Quality Management Capability on the Dynamic Capability - New Product Development Performance Relationship: An Empirical Study Among New Product Development Units in The Electronics Sector”. *Quality Management Journal*, 27(2), 80–94.
- Lang, T. M., Lin, S. H., & Vy, T. N. T. (2012). “Mediate Effect of Technology Innovation Capabilities Investment Capability and Firm Performance in Vietnam”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 817–829.
- Lee, Y. W. (n.d.). *Synergistic Co-Operations in the Cosmetic Industry*. 32 (2019), 237–259.
- Li, D. Yuan, & Liu, J. (2014). “Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China”. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799.
- Lilleoere, A., & Hansen, E. H. (2011). “Knowledge-Sharing Enablers and Barriers in Pharmaceutical Research and Development”. *Journal of Knowledge Management* 15(1), 53–70.
- Liu, L., & Jiang, Z. (2016). “Influence of Technological Innovation Capabilities on Product Competitiveness”. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 116 No (5), 883–902.

- Luo, S., Wang, J., Xiao, Y., & Tong, D. Y. K. (2020). "Two-Path Model of Information Sharing in New Product Development Activities". *Information Development*, 36(3), 312–326.
- Mahmutllari, J. (2014). "Developing a New Product Development & Launch Process Case: Company X". *University of Applied Sciences*. Degree Programme in International Business.
- Mahrani, M., & Soewarno, N. (2018). "The Effect of Good Corporate Governance Mechanism and Corporate Social Responsibility on Financial Performance with Earnings Management as Mediating Variable". *Asian Journal of Accounting Research*, 3(1), 41–60.
- Mansor, N., Yahaya, S., N. & Okazaki, K. (2016). "Risk Factors Affecting New Product Development (NPD)". *Performance in Small Medium Enterprises (SMES)*. [www.arpapress.com/Volumes/Vol27Issue1](http://www.arpapress.com/Volumes/Vol27Issue1). Erişim Tarihi: 20.06.2020.
- Mehrjerdi, Y., Z. & Dehghanbaghi, M. (2013). "A Dynamic Risk Analysis on New Product Development Process". *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*. Volume 24, Number 1 pp. 17-35.
- Mei, L., Rentocchini, F., & Chen, J. (2021). "Antecedents of Strategic Ambidexterity in Firms' Product Innovation: External Knowledge and Internal Information Sharing". *Journal of Small Business Management*, 00(00), 1–30.
- Michel, G. (2012). "Les effets paradoxaux de l'extension de marque Des bénéfiques à court terme et des risques à long terme". *Chaire Marques & Valeurs IAE de Paris*, Université Panthéon-Sorbonne.
- Mitsui, T. (1997). "Introduction to Cosmetic Science". *Cosmetic Science*.
- Moutier, L. (2018). "Les Substances à Risque dans les Produits Cosmétiques". Thèse de Doctorat, Université Lorraine, Faculté de Pharmacie.
- Mu, J. (2015). "Marketing Capability, Organizational Adaptation and New Product Development Performance". *Industrial Marketing Management*, 49, 151-166.

- Neale, M., Fellow, V., & Corkindale, D. (2021). "Make Product Placement Work for You: Get Less Exposure". *Business Horizons*.
- Nicolletti, M., Lutti, N., Souza, R., & Pagotto, L. (2019). "Social and Organizational Learning in the Adaptation to the Process Of Climate Change: The Case of a Brazilian Thermoplastic Resins and Petrochemical Company". *Journal of Cleaner Production*, 226, 748–758.
- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality and Quantity*, 41(5), 673–690.
- Oğuz, G. Y. (2008). "Güzellik Kadınlar İçin Nasıl Vaade Dönüşür? Kadın Dergilerindeki Kozmetik Reklamları Üzerine Bir İnceleme". (184-195) Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi.
- Okura, M., Kawashima, M., Katagiri, M., Shirasawa, T., & Tsubota, K. (2015). "New Eye Cleansing Product Improves Makeup-Related Ocular Problems". *Journal of Ophthalmology*.
- Onal, Ş. (2009). "The Effect of Corporate Culture and New Product Development Process on New Product Development Success and an Application in Turkey". Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe University, Graduate Institute of Social Sciences.
- Owen, J., D. (2004). "An Evaluation of Organizational Groundwork and Learning Objectives for New Product Development". *Journal of Enterprising Culture* 12(4): 303-325.
- Özçelik, H. & Bebekli, Ö. (2015). "Kozmetik Sektörüne Genel Bakış". *Anamas Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 4.
- Özçelik, H., & Küçükçakal, Z. (2019). "BİST'de İşlem Gören Finansal Kiralama ve Faktoring Firmalarının Finansal Performanslarının TOPSIS Yöntemi İle Analizi". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 510675(81), 249–270.
- Özgünay, P. (2018). Kozmetik Pazarlama Faaliyetlerinin Gençler Üzerindeki Etkileri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 6, Sayı: 75, s. 536-550.

- Öztürk, A. (2017). *Pazarlama İlkeleri*. Gözden Geçirilmiş 3. Baskı. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Paksoy, M. H. (2017). “İşletmelerin Satışa Sunacağı Yeni Ürünlerin Pazarda Tutunmasını Etkileyen Faktörler”. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi* 1(1): 67-86.
- Pacheco-Bernal, C., Jiménez-Zarco, A. I., & Martínez-Argüelles, M. J. (2020). “Understanding the Determinants for the Adoption of Mobile Market Research: An Empirical Study in the Spanish Market Research Industry”. *Frontiers in Psychology*, 11(March), 1–17.
- Park, S. Kim, J., & Choi, H-G. (2011). “A Risk Management System Framework for New Product Development (NPD)”. *International Conference on Economics and Finance Research*.
- Parmar, S. M. (2014). “A Study of Brand Loyalty for Cosmetic Products Among Youth”. *International Journal for Research in Management and Pharmacy*, 3(6), 9–21.
- Patino, A., Pitta, D. A., & Quinones, R. (2012). “Social Media’s Emerging Importance in Market Research”. *Journal of Consumer Marketing*, 29(3), 233–237.
- Pektaş, N. D. (2003). “Yeni Ürünün Pazarda Başarısını Etkileyen Faktörler. Örnek Olay Çalışması: Sek Süt”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Peng, D. X., Schroeder, R. G., & Shah, R. (2011). “Competitive Priorities, Plant Improvement and Innovation Capabilities, and Operational Performance: A Test of Two Forms of Fit”. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(5), 484–510. <https://doi.org/10.1108/01443571111126292>

- Pense-Lheritier, A.-M. (2013). "Innovation et éco-conception pour les produits de l'industrie cosmétique". *Marché et Organisations*, 17(1), 137.
- Perwitasari, D. A., & Paramita, E. L. (2020). "Product Placement on Korean Drama As an Effective Tool for Brand Positioning (Case Study: Laneige)". *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 145.
- Pitjatturat, P., Ruangtamanun, C., & Wongkhae, K. (2021). "Role of Entrepreneurial Marketing Orientation on New Product Development Performance of Food Retailers: Michelin Guide Restaurants in Thailand". *Journal of Distribution Science*, 19(8), 69–80.
- Pitta, D. A. (2007). "Selection as a New Product Development Process: The Case of Vertical Branding, Inc." *Journal of Product & Brand Management* 16(6): 432-436.
- Porananond, D., and Thawesaengskulthai, N. (2014). "Risk Management for New Product Development Projects in Food Industry". *Journal of Engineering, Project, and Production Management* 2014, 4(2), 99-113.
- Ramli, N. S. (2015). "Immigrant Entrepreneurs on the World's Successful Global Brands in the Cosmetic Industry". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195(0), 113–122.
- Rao, P. & Holt, D. (2018). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898–916.
- Republic of Turkey-Ministry of Trade. (2021). "Cosmetics and Personal Care Products", 0-5.
- République de Turquie-Ministère du Commerce, Huiles essentielles. (2019). 1-8.
- Rezvani, Z. (2009). "New Product Development Based on Customer Knowledge Management". Master Thesis, Lulca University of Technology.

- Robert, C. (2016). "Comment dans un Milieu Hyperconcurrentiel, une Marque Cosmétique peut-elle réaffirmer son Positionnement?" Eczacılık Doktora Devlet Diploması Tezi. Université de Limoges Faculté de Pharmacie.
- Roy, S., Modak, N., & Dan, P. K. (2017). "Product Quality as Factors and Measures for New Product Development Success in Indian Manufacturing Industries". *Materials Today: Proceedings*, 4(2), 1385–1393.
- Ružić, E., & Benazić, D. (2018). "Can New Product Selling and Innovation in Sales be Improved by Using Internal Marketing and Empowerment?". *Market-Trziste*, 30(1), 61–75.
- Sadiq, M., Adil, M., & Paul, J. (2021). "Journal of Retailing and Consumer Services an Innovation Resistance Theory Perspective on Purchase of Eco-Friendly Cosmetics". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59(October 2020), 102369.
- Salmen, A. (2021). "New Product Launch Success: A Literature Review". *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 69(1), 151–176.
- Sarı, C. (2021). "Gebelikte Kişisel Bakım ve Kozmetik Ürün Kullanımı ile Fetal Sağlık İlişkisi". *Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care*, 15(3), 633–638. <https://doi.org/10.21763/tjfmpe.930868>
- Sezer, F. (2014). "Gıda Sektöründe Yeni Ürün Markalaması: Farklı Ürünlerin Markalamasından Karşılaştırmalı Analiz". Yüksek Lisans Tezi.
- Sharma, H., (2016). "Product Life-Cycle Management: Concept and Stages". *Indian Journal of Research*. Volume: 5, Issue: 10.
- Sorli, M. & Stokic, D. (2009). *Innovating in Product/ Process Development, Gaining Pace in New Product Development*. Springer.
- Souiden, N., & Diagne, M. (2009). *Canadian and French Men's Consumption of Cosmetics : A Comparison of Their Attitudes and Motivations*.

- Stock, G., Greis, N., & Fischer, W. (2018). "Organisational Slack and New Product Time to Market Performance". *International Journal of Innovation Management*, 22(4).
- Suwannaporn, P., & Speece, M. W. (2010). "Assessing New Product Development Success Factors in the Thai Food Industry". *British Food Journal*, 112(4), 364-386.
- Sünnetçioğlu, İ. (2006). "Kozmetik Sektöründe Ambalajlamanın Rolü ve Önemi: Parfüm Üzerinde Geliştirilmiş Bir Örnek Uygulama". Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Svendsen, M., F., Haugland, S., A., Grønhaug, K. & Hammervoll, T. (2011). "Marketing Strategy and Customer Involvement in Product Development". *European Journal of Marketing* 45(4): 513-530.
- Szutowski, D., & Szutowska, J. (2017). "Product Innovation in Cosmetic Industry – Case Study of Major Cosmetic Companies", *GISAP Economics Jurisprudence and Management*.
- Şen, N., & Öcel, Y. (2021). "Marka İlişkisi Kalitesi Ağızdan Ağıza İletişim Üzerine Etkisi: Kozmetik Sektörü Üzerine Bir Uygulama". *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 0-2.
- Şenocak, M. (2014). "Kozmetik Sektöründe Bir Depo Tasarımı". Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- T.C Ekonomi Bakanlığı (2012). *Kozmetik Sektörü Gelişim Çalıştayı 2015-2023 Hedefler -Stratejiler Sonuç Raporu*.
- T.C. Ticaret Bakanlığı, (2021). *Kozmetik Sektörü, Sektör Raporları*.
- Tang, Y. (Elina), & Marinova, D. (2020). "When Less is More: The Downside of Customer Knowledge Sharing in New Product Development Teams". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(2), 288-307.

- Thanisorn, R., Byaporn, N., & Chanchai, B. (2012). *Thai Consumers' Perception on Herbal Cosmetic Products : A Comparative Study of Thai and Imported Products*. 4(1), 35–40.
- Tiep, T., & Ikram, M. (2022). “Do Sustainability Innovation and Firm Competitiveness Help Improve Firm Performance? Evidence from the SME Sector in Vietnam”. *Sustainable Production and Consumption* 29, 588–599.
- Trott, P., (2005). *Innovation Management and New Product Development*. Third Edition, Prentice Hall.
- Tungate, M. (2013). *Markalı Güzellik: Pazarlama Görünüşümüzü Nasıl Değiştirdi?*. Mediacat Kitapları.
- Türkiye Kozmetik ve Temizlik Ürünleri Sanayi 2017 Sektör Raporu (2018). Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Türkiye Kozmetik ve Temizlik Ürünleri Sanayi Meclisi.
- Varlı, M., Hancı, H., & Kalafat, G. (2020). “Tıbbi ve Aromatik Bitkilerin Üretim Potansiyeli ve Biyoyararlılığı”. *Research Journal of Biomedical and Biotechnology*, 1, 24-32.
- Verbickas, D. (2021). “Mechanics, Material Science, Industrial Engineering and Management”. *Science-Future of Lithuania, 2021, Volume 13, Article ID: mla.2021.14251, 1-8*.
- Werlang, N. B., & Rossetto, C. R. (2019). “The Effects of Organizational Learning and Innovativeness on Organizational Performance in the Service Provision Sector”. *Gestão & Produção*, 26(3).
- Witell, L., Gustafsson, A., & Johnson, M., (2014). “The Effect of Customer Information During New Product Development on Profits from Goods and Services”. *European Journal of Marketing* 48(9/10): 1709-1730.
- Wong, S. K. S., & Tong, C. (2013). “New Product Success: Empirical Evidence from SMEs in China”. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 28(7), 589–601.

- Yalçın, S., & Gülsün, B. (2020). “Kozmetik Sektörün Tüketicilerin Ürün Satın Alma Davranışlarının Bulanık Dematel, Bulanık Anp ve Vikor Yöntemleri İle Değerlendirilmesi”. *Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 9(1), 254–271.
- Yang, L., Jiang, A., & Zhang, J. (2021). “Optimal Timing of Big Data Application in a Two-Period Decision Model with New Product Sales”. *Computers and Industrial Engineering*, 160 (May), 107550.
- Yarkent, Ç., Gürlek, C., & Oncel, S. S. (2020). “Potential of Microalgal Compounds in Trending Natural Cosmetics: A Review”. In *Sustainable Chemistry and Pharmacy* (Vol. 17).
- Yeh, C. W., Fang, C. C., & Lee, T. Q. (2014). “An Empirical Study of Perceptual Factors Underlying Customer Reactions for New Product Positioning in Notebook Industry”. *Applied Mechanics and Materials*, 548–549, 1971-1980.
- Yılmaz, N. (2004). “Sanayi İşletmelerinde Yenilik Yönetimi ve Gıda Sektöründe Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi.
- Yılmaz, N. (2012). “Stratejik Perspektifte Yenilikçilik ve Kurumsal Girişimcilik Temelli Büyüme: Türkiye Şeker Sektörü Örneği”. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi.
- Yiğit, S. (2017). “İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirilmenin Rekabet Avantajı Yaratılması Açısından Değerlendirilmesi ve Cam Sektöründe Bir Uygulama”. *İstanbul Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 1(2), 43-54.
- Zemlickiene, V. & Maditinos, D. İ. (2012). “Marketing Strategy Formulation for Innovative Product Development Process”. *Business: Theory and Practice*. 13(4): 365–374.
- Zhang, M., Zhang, J., Cheng, T. C. E., & Hua, G. (2018). “Why and How Do Branders Sell New Products on Flash Sale Platforms?”. *European Journal of Operational Research*, 270(1), 337–351.

Zhang, X., & Ming, X. (2022). “Comprehensive Understanding of Smart Product Service System from Multi-Dimension and Multi-Perspective: An Innovative Service Model for Customer-Product Interaction Life Cycle (CILC)”. *Advanced Engineering Informatics*, 52 (October 2021), 101619.



## Ek 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı; Bu anket, 2015-2020 arasındaki beş yıl boyunca firmanızın kozmetik pazarda getirdiği yenilikler hakkında bilgi toplamaktadır. Ayrıca yeniliklerinin işletmenizin performansı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Vereceğiniz cevaplar genel değerlendirmelerde bilimsel amaçlı kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır. Görüş ve düşüncelerinizi içtenlikle paylaşarak katkı sağladığınız ve değer kattığınız için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Nahit YILMAZ

N. Noura BAKAYOKO

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Konya

### ŞİRKET BİLGİSİ

İsim veya Sosyal Neden:

.....

Adres:

.....

Posta kodu: .....

Şehir: .....

Bu anketi cevaplayan kişinin adı ve iletişim bilgileri:

Adı ve Soyadı: .....

Telefon: .....

Email: .....

Bölüm, Başlık, Görev: .....

### 1. Şirket hakkında genel bilgiler

1.1 Firmanızın çalışan sayısı kaçtır?

- a - 9 veya daha az çalışan     b –10'dan 19'a kadar çalışan     c - 20'den 49'a kadar çalışan     d - 50'den 249'a kadar çalışan     e - 250 veya daha fazla çalışan

1.2 2015 yılında şirketiniz bir grubun ve / veya marka ağının parçası mıydı? (Evet / Hayır) Bu şekilde cevaplayınız: Evet = ① ; Hayır = ②			
a - Bir grubun parçasıydı		①	②
a1 - Evet ise, şirket hangi ülkede grubunuzun başında yer alıyor? -----			
b - Bir marka ağının parçasıydı (kooperatif veya karşılıklı grup dahil)		①	②
b1 - Evet ise, şirket perakende ağınızın başında hangi ülke bulunuyor? .....			
1.3 2015 ile 2020 arasındaki beş yıl boyunca şirketiniz: (Evet / Hayır)			
A	Bir işletme ile birleşti mi veya bir işletme satın aldı mı?	①	②
B	Bazı görev veya işlevlerini sattı, durdurdu veya dışarıdan temin etti mi?	①	②
C	Türkiye'de, Avrupa'da veya Asya'da başka yerlerde yeni şubeler kurdu mu?	①	②
1.4 2015 ile 2020 arasındaki beş yıl boyunca, şirketiniz hangi coğrafi pazarlarda mal veya hizmet sattı?			
<input type="checkbox"/> a - Türkiye'deki yerel / bölgesel Pazar		<input type="checkbox"/> b - Alt bölgede	<input type="checkbox"/> c - Uluslararası pazarda
1.5 Bu ürünlerden hangilerini pazarlıyorsunuz?			
<input type="checkbox"/> Yüz bakımı	<input type="checkbox"/> Vücut bakımı	<input type="checkbox"/> Saç Bakımı	<input type="checkbox"/> Makyaj
<input type="checkbox"/> Uçucu yağları	<input type="checkbox"/> Hijyen ürünleri (Duş jeli, şampuan, deodorant) vb.	<input type="checkbox"/> Bebek ürünleri	<input type="checkbox"/> Masaj mumları
<input type="checkbox"/> Diğer:			
1.6 Ürünleriniz en çok nerede bulunur?			
<input type="checkbox"/> Eczanelerde <input type="checkbox"/> Kozmetik ürünlerde uzmanlaşmış bir mağazada <input type="checkbox"/> Güzellik enstitülerde <input type="checkbox"/> Hiper veya süpermarkette <input type="checkbox"/> Parfüm dükkanlarında <input type="checkbox"/> İnternet vasıtasıyla <input type="checkbox"/> Diğer:			

<b>2. Ürün yenilikleri</b>			
2-1 2015 ile 2020 arasındaki beş yıl boyunca, şirketiniz şunları tanıttı mı: Evet /Hayır			
A	Yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş mallar (diğer firmalardan satın alınan yeni mallarda olduğu gibi basit yeniden satış veya ambalaj değişiklikleri hariç)?	①	②
B	Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş hizmet sağlama?	①	②
Bu iki sorunun her birine "Hayır" cevabını verdiyseniz, lütfen Modül 3'e geçin. Değilse, lütfen devam edin.			
2.2 Bu ürün yeniliklerini kim geliştirdi? Evet /Hayır			
A	Yalnızca şirketiniz	①	②
B	Şirketiniz diğer şirket veya kuruluşlarla ortaklaşa	①	②
C	Diğer firmalar veya kuruluşlar tarafından geliştirilen ürünleri uyarlayarak veya değiştirerek	①	②
D	İşimi yaparken iş hedeflerini kendim belirlemekteyim.	①	②

2.3 2015 ile 2020 arasındaki beş yıl boyunca, sunduğunuz kozmetik ürün yeniliklerinden herhangi biri: Evet /Hayır			
A	Pazarınız için yeni mi? Şirketiniz, pazarlarınızdan birinde rakiplerinizden önce yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürün (belki de başka pazarlarda zaten mevcuttur) tanıttı	①	②
B	Sadece şirketiniz için yeni mi? Şirketiniz, rakiplerinizin pazarlarında zaten mevcut olan yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünü pazara sürdü	①	②
2.4 2015 yılına göre ciro payınızı tahmin edin:			
A	2015-2020 yılları arasında pazara sürülen yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünler, pazarlarınızdan biri için yeni. ....%		
B	2015-2020 yılları arasında tanıtılan yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünlere, yalnızca şirketiniz için yeni .....%		
C	c - 2015-2020 yılları arasında değişmeyen veya marjinal olarak değiştirilen ürünler (diğer firmalardan satın alınan yeni malların olduğu gibi yeniden satışı veya diğer firmalar) .....%		

2.5 2015 ile 2020 arasındaki beş yıl boyunca, kozmetik ürün yeniliklerinizden herhangi biri şu alanlarda yeniydi:			
a - Türk pazarı <input type="checkbox"/>	b - Avrupa pazarı. <input type="checkbox"/>	c - Dünya pazarı <input type="checkbox"/>	
<b>3. Ürün inovasyonu için devam eden veya durdurulan inovasyon faaliyetleri</b>			
3.1 2015-2020 arasındaki beş yıl boyunca, işletmenizin ürün ile sonuçlanmayan inovasyon faaliyetleri oldu mu?			Evet /Hayır
A	Terk mi edildi veya askıya mı alındı?	①	②
3.2 Sizce bu sonuçlanmayan yeniliklerin nedenleri nelerdir: (Size uygun görünen cevapları işaretleyin)			
A	Arz, herhangi bir rekabet avantajı veya önemli fayda sağlamadı (hatalı bir yaklaşım)		
B	Geliştirme öncesi araştırma ve planlama eksikliği		
C	Müşteri veya kullanıcı hakkında bilgi eksikliği		
D	Özensiz veya var olmayan proje özellikleri		
E	Güncel olmayan iş planı (başarısız bir pazarlama planı)		
F	Diğer (Lütfen Belirtin)		

2.1 ve 3.1 sorularındaki tüm seçeneklere "Hayır" cevabını verdiyseniz (firmanızın 2015-2020 yılları arasında herhangi bir ürün veya süreç inovasyon faaliyeti olmadı), lütfen modül 11'e gidin. Aksi takdirde lütfen devam edin.

<b>4. Bu öğeleri kullanarak yeni ürünlerin mali ve ticari performansını tahmin edin, (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum).</b>						
A	Yeni ürün pazar payınızı artırdı	①	②	③	④	⑤
B	Yeni ürünün pazar payındaki büyüme, ana rakiplerinin pazar payındaki büyümeden daha fazladır	①	②	③	④	⑤

C	Yeni ürün, pazar payı açısından belirlenen hedeflere ulaştı	①	②	③	④	⑤
D	Yeni ürün, yatırım getirisi açısından belirlenen hedeflere ulaştı	①	②	③	④	⑤
E	Yeni ürünün satış hacmi rakiplerinden daha yüksektir	①	②	③	④	⑤
F	Firmanın diğer ürünlerine göre yeni ürün satış hacmi açısından üstün sonuçlar elde etti	①	②	③	④	⑤

**5. Aynı şekilde, yeni ürününüzün finansal performansını değerlendirin: (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum).**

A	Firmanızın pazar payını artırdı	①	②	③	④	⑤
B	Firmanızın satış hacmini artırdı	①	②	③	④	⑤
C	Firmanızın net kârını artırdı	①	②	③	④	⑤
D	Firmanızın nakit gelirlerini artırdı	①	②	③	④	⑤

**6. İç öğrenmeyi değerlendirin: (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum).**

A	Yeni ürün geliştirme sürecini başarıyla yönetildi	①	②	③	④	⑤
B	Müşterilerle olağanüstü ilişkiler kuruldu	①	②	③	④	⑤
C	Tedarikçilerle olağanüstü ilişkiler kuruldu	①	②	③	④	⑤
D	Yeni ürün kaynaklarını verimli ve etkili bir şekilde kullandı	①	②	③	④	⑤

**7. Yeteneklerinizin gelişimini değerlendirin: (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum).**

A	Yeni Ürün Geliştirme süreç planlama yeteneklerinin iyileştirildi	①	②	③	④	⑤
B	Yeni Ürün Geliştirme ekibi yetkinlikleri ve becerilerinin iyileştirildi	①	②	③	④	⑤

C	Yeni Ürün Geliştirme süreci yetenekleri ve becerilerinin iyileştirildi	①	②	③	④	⑤
<b>8. Bilgi paylaşımınızı değerlendirin: (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum).</b>						
A	Firmanızdaki Yeni Ürün Geliştirme departmanlarında bilgi paylaşım sürecine departmanlar arası daha iyi katılım	①	②	③	④	⑤
B	Firmanızda Daha İyi Yeni Ürün Geliştirme bilgi paylaşım sistemi	①	②	③	④	⑤
C	Pazarlama bilgisi yönetimi yeteneklerinden daha iyi yararlanma	①	②	③	④	⑤
<b>9. Pazarlama performansınızı değerlendirin: (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum).</b>						
A	Genel olarak müşterilerimiz yeni ürünlerimizden daha memnun, müşterilerimizin sadakati artırıldı	①	②	③	④	⑤
B	Yeni ürünlerimizle daha çok yeni müşteri çekti	①	②	③	④	⑤
C	Yeni ürünlerimiz pazarda eskisinden daha başarılı oldu	①	②	③	④	⑤
D	Müşterilerimiz diğer insanları yeni ürünlerimizi almaya teşvik etti	①	②	③	④	⑤
<b>10. İşletmenizdeki son beş yıldaki yenilikler şunları yapmanıza olanak sağlamıştır: (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum)</b>						
A	Kozmetik pazarında sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlanması	①	②	③	④	⑤
B	Yeni pazar paylarını elde etmesi	①	②	③	④	⑤
C	Yeni beceriler geliştirmesi	①	②	③	④	⑤
D	İşletmenizin imajını güçlendirmesi	①	②	③	④	⑤
E	Finansal hedeflerinize ulaşması (artırması)	①	②	③	④	⑤

<b>11. İş hedeflerinize ulaşmak için stratejiler</b>				
2015 ile 2020 arasındaki beş yıl boyunca, iş hedeflerinize ulaşmak için aşağıdaki stratejiler ne kadar önemliydi?				
Önem derecesi: ① yüksek ② orta ③ düşük ④Uygulanamaz				
Asya'da /Avrupa'da yeni pazarlar geliştirmek	①	②	③	④
Dahili işletim maliyetlerini azaltmak	①	②	③	④
Malzeme veya hizmet satın alma maliyetlerini düşürmek	①	②	③	④
Yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş mal veya hizmetleri tanıtmak	①	②	③	④
Malların veya hizmetlerin pazarlamasını yoğunlaştırmak veya iyileştirmek	①	②	③	④
Kuruluşunuzun esnekliğini veya yanıt verebilirliğini artırmak	①	②	③	④
Diğer şirket veya kurumlarla ittifaklar kurmak	①	②	③	④

Tekrar teşekkür ederiz!