

## FİRMA AÇISINDAN YENİ ÜRÜNLERİN PLANLANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

*Dr. Hüldan GÜRSEL*

Bu çalışmada eksik rekabet piyasasında faaliyette bulunan ve birden fazla ürün üreten firmalarda yeni ürünlerin pânlanması ve değerlendirilmesi konusu ele alınmıştır. Söz konusu ürünlerin plânlama ve değerlendirme işlemlerinin gerçekleştirilmesinde benimsenen yaklaşım, yeni ürünün bağımsız bir proje olarak ele alınması yerine firmanın diğer ürünlerinin maliyeti ve satışı üzerindeki etkilerinin de dikkate alınması sonucu, yeni ürünün firmanın tüm faaliyetleri açısından değerlendirilmesi yönünde olmuştur.

«Giriş» bölümünde yukarda özetlenmiş olan yaklaşım belirtilmiş, çalışmanın diğer bölümlerinde ele alınan konular sıralanmıştır.

«Yeni Ürünlerin Tanımı, Çeşitleri ve Geliştirilme Nedenleri» başlığını taşıyan birinci bölümde, ilk olarak yeni ürünlerin tanımı üzerinde durulmuş, literatürde yapılmış olan tanımların yalnızca piyasayı veya ürünü tanıma temel olarak almalarının sakıncaları belirtilerek, yeni ürünlerin ürün - piyasa ilişkisi içinde tanımlanması gereği ileri sürüldükten sonra; yeni ürünler, firmanın değişik bir teknoloji kullanmak suretiyle ve yeni bir piyasaya sürmek amacıyla ürettiği ve genellikle değişik bir gereksinimi karşılayan ürünler olarak tanımlanmıştır. Bölümün ikinci kısmında, önceki bölümde yapılan tanımın ışığında yeni ürünler gruplara ayrılarak incelenmiş; çalışmada benimsenen yaklaşıma uygun olarak yeni ürünler, firmanın mevcut ürünleriyle maliyet ilişkisi olan ve olmayan ürünler olarak iki tane grup içinde ele alınmıştır. Bölümün üçüncü kısmında ise, yeni ürünlerin geliştirilmesinde risk ve belirsizliğin önemi belirtildikten sonra, geliştirilme nedenleri üzerinde durulmuştur. Bu nedenlerin başlıcasının firmanın uzun - dönem kârının ve büyümesinin sağlanması olduğu, bu temel amaç yanında firmanın varlığının korunması, çalışma seviyesinin sürekliliğinin ve kaynakların verimli kullanımının gerçekleştirilmesi gibi alt - amaçların bulunduğu belirtilmiştir.

Çalışmanın ağırlık bölümünü oluşturan ikinci bölümde «Yeni Ürün Kararının Alınması Süreci» üzerinde durulmuştur. Bu sürecin ilk aşama-

sında amaçların belirlenmesinin gerekliliği ele alınmış, yeni ürün geliştirmede firmanın amacının uzun dönem kârının arttırılması veya azalmasının önlenmesi olduğu belirtilmiştir. Amaç belirlendikten sonra, yeni ürün politikasının saptanabilmesi için piyasanın durumunun ve gelişme eğiliminin incelenmesi gereği üzerinde durulmuştur. Yeni ürün politikası ise, yatay tamlaşma veya faaliyet alanının çeşitlendirilmesi olarak iki şekilde ele alınmış; dikey tamlaşmada temel amacın mevcut ürünlerin kârlılığını arttırmak olduğu düşünülerek yeni ürün politikası kapsamında ele alınamıyacağı ileri sürülmüştür. Yeni ürünlerle ilgili iki politika seçeneğinden birinin seçiminin büyük ölçüde firma içinde kaynakların tam kullanılıp kullanılmadığına bağlı olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Yeni ürün stratejisi olarak ürünün firmanın kendi bünyesi içinde geliştirilmesi veya başka bir firmayla birleşilmesi ya da satın alınmasının da yine firma ve ülke kaynaklarının tam kullanımına bağlı olduğu; az gelişmiş ülkeler için yeni ürünün firmanın kendi bünyesi içinde geliştirilmesinin daha sağlıklı bir strateji olarak benimsenmesi gerektiği görüşü belirtilmiştir. Bölümün ikinci kısmında da, daha önce belirlenen politika sınırları içinde kalmak koşuluyla, yeni ürünlere ilişkin fikirlerin toplanması konusu üzerinde durulmuştur. Bununla ilgili olarak yeni ürün fikir kaynakları firma içi ve firma dışı kaynaklar olarak belirlenmiş; fikirlerin firmada belirli bir merkezde toplanması gereği üzerinde durularak, fikirlerin toplanması için yapılan toplantılarda kullanılan yöntemlerden bellibaşlıları kısaca ele alınmış; ülkemizde bunlardan hangisinin kullanılabileceği tartışılmıştır. Yeni ürünlere ilişkin olarak toplanan fikirlerin ön elemeyden geçirilmesi üçüncü kısımda incelenmiş, bu aşamada fikirlerin firma amaçları ve çeşitli işlevleri açısından değerlendirilmesinin yapılması ve bu işlemlen gerçekleştirilmesi sırasında kullanılan ürün değerlendirme cetvellerinin ayrıntılı bir açıklaması yapılmıştır. Ön elemeyden geçen yeni ürün fikirlerinin kantitatif analizinin ele alındığı dördüncü kısımda, kâra geçiş, nakit akımı, Bayes, DEMON ve SPRINTER modelleri incelenmiş; bunlardan Sprinter modelinin çalışma yaklaşımına en uygun model olduğu saptanmıştır. Söz konusu modellerin özel kesimde çalışan firmalar için geliştirilmiş olmasının dikkate alınması, eksik rekabet piyasalarında faaliyette bulunan kamu iktisadî teşebbüsleri için de bir karar alma modelinin geliştirilmesi gereğini doğurmuş ve beşinci kısımda bu konu ile ilgili bazı önerilerde bulunulmuştur.

Üçüncü bölümde ise «Yeni Ürün Kararının Uygulanması Süreci» üzerinde durulmuş; ancak çalışmanın amacının «yeni ürünlerin plânlanması ve değerlendirilmesi» konusunun incelenmesi olması dolayısıyla, bu bölümdeki tartışmalara çalışmaya bir bütünlük sağlamak amacıyla ve kısa olarak yer verilmiştir. Böylece yeni ürünlerin geliştirilmesiyle ilgili işlemlerin plânlanmasıyla ilgili kısımda, söz konusu işlemlerin belirli bir plân içinde yür-

rütülmesinin zaman ve maliyet tasarrufları sağlayacağı, plânlama yöntemleri olarak da PERT ve CPM'nin en uygun oldukları belirtilmiştir. Ürünün küçük piyasalarda denenmesi aşamasının ele alındığı ikinci kısımda, söz konusu denemenin ürünün önceden saptanmış olan optimal pazarlama bileşiminin denetlenmesi ve ürünün kullanımının denenmesi amacıyla yapılmasının uygun olacağı ileri sürülmüştür. Deneme piyasalarında elde edilen sonuçların değerlendirilmesi için de piyasaya nüfuz ve tekrar-alım modellerinin kullanılmasının yerinde olacağı belirtilmiştir. Bölümün son kısmında da yeni ürünün piyasaya sürülmesi aşaması kısaca açıklanarak, bu aşamada gerçekleştirilecek dağıtım kanallarının belirlenmesi ve rekâm kampanyasının hazırlanmasının önemi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde «Yeni Ürünlerin Başarısını Etkileyen Faktörler ve Örgütlenme Biçimleri» ele alınmış; bunlar önce ürüne ilişkin ve firmaya ilişkin faktörler olarak gruplandırıldıktan sonra; firmaya ilişkin faktörler firmanın sahip olduğu parasal olanaklar, elemanların yeterliliği, yeni ürün karar alma modelinin uygunluğu ve örgütlenme olarak dört grupta incelenmiştir. Yeni ürün geliştirilmesiyle ilgili her aşamada çalışan birimler arasında işbirliği, uyum ve haberleşmenin sağlanmasında büyük etkisi olan örgütlenme faktörü üzerinde ayrıntılı olarak durulması uygun görülmüş, bununla ilgili olarak örgütlenme biçimleri ve üst kademe yöneticilerinin yeni ürün geliştirilmesinde oynadıkları rol incelenmiştir.

Sonuç bölümünde ise konunun genel olarak ve gelişmekte olan ülkeler açısından önemi ele alınmıştır.

## PLANNING AND EVALUATION OF NEW PRODUCT ALTERNATIVES IN BUSINESS FIRMS

*Dr. Hüldan GÜRSEL*

This doctoral dissertation studies and analyses the planning of new products for a multi-product firm operating under conditions of imperfect competition. Instead of dealing with the problem as an independent project, the basic approach to the planning and evaluation of the new products has been to consider their effects on the total activities of the firm, i.e., the effects of new products on the costs and sales of the firm's other existing products.

The «Introduction» serves to outline the general purpose and approach of the dissertation, and sketches the content and major topics of the following chapters.

Chapter 1, titled «The Definition, Classification and Development Requirements of New Products», deals first and foremost with the definition of the concept. After pointing out the various inadequacies of a definition based on market criteria, or the product itself, the following point is made: in order to avoid mistakes common to management literature, a sound and proper definition should combine both dimensions, i.e., product and market. As a result, new products are defined as those the firm produces with a new technology and for new markets, for the purpose of satisfying needs other than those already satisfied by the existing products of the firm. The second section of the chapter deals with the classification of the new products, assuming as its starting point the effects of the new products on the existing cost structure of the firm. As a result, new products come under two headings: those related, and those not related to the existing cost structure of the firm. The third section of the chapter discusses the risks and uncertainties involved in the development of new products, and explains why firms are motivated towards product development despite the inherent risks and uncertainties. Long-term profitability prospects for fu-

ture development, the safe-guarding of the continued existence of the firm, the maintenance of the level of employment, and the productive utilization of resources, etc., are listed as some of the factors motivating the introduction of new products.

Chapter 2, titled «The New Product Decision-Making Process», comprises the bulk of the dissertation, and elaborates on the structure and problems of the said process. The first section of the chapter is devoted to the first stage of the decision-making process, i.e., the specification of objectives to be attained. The basic objective of new product development, naturally, is to increase the long-term profits of the firm, or to prevent their decrease. After having specified the objectives of the firm, the next step is to study and evaluate both the market situation, and existing development tendencies. An estimation of the situation, at this point, is essential for establishing a sound and stable product development policy. The new product policy of a firm has further been classified under two headings: horizontal integration, and diversification of activities. Since the basic aim of vertical integration is to increase the profits returned by already existing products, it has been omitted from our classification which deals solely with new products. In the following stage of our analysis, we point out that a preference for one or the other of the two policy alternatives is dependent, predominantly, on whether or not the firm's resources are utilized fully. For example, a firm may base its new product policy on the unassisted development of new products, or it may choose to merge with another for purposes of new product development; similarly, it may prefer to purchase new products from other firms. Here, the basic criterium for selection is the degree of utilization of the nation's and/or firm's resources. It has been pointed out that the best new product strategy in underdeveloped countries is the development of new products by way of the resources of each individual firm. The second section of the chapter deals with the means and methods of obtaining ideas, opinions and proposals on new products. After classifying the ideas and proposals according to their sources, i.e., from within and without the firm, the necessity to establish a co-ordinating body for the collection and evaluation of proposals is emphasized. The usual methods employed in collecting such proposals, i.e., meetings, etc., have been enumerated and those most suitable for Turkey discussed. The third section of the chapter argues in favour of a system whereby all proposals will be subjected to a preliminary screening and, where required, elimination. The various product rating scales to be employed in evaluating proposals according to the objectives and functions of the firm are discussed in this section. The fourth section of the

chapter is devoted to the quantitative analysis of new product proposals surviving the preliminary screening. Break - even cash flow, Bayes, DEMON, and SPRINTER models, are discussed as the basic methods of quantitative analysis, and a conclusion is reached that the SPRINTER model is the best approach. Considering that the above - mentioned models have been developed for private firms, the fifth section is devoted to the study of product development and related decision - making processes in the state economic enterprises operating under conditions of imperfect competition.

Chapter 3 is titled «The Implementation Process of New Product Decisions». However, due to fact that our dissertation is concerned with the planning and evaluation of new products, the basic arguments in this chapter avoid details, and restrict themselves solely to the subject at hand. The first section, dealing with the «planning» aspects of the development of new products will sharply cut down cost expenditures. The PERT and CPM planning techniques are described as the most suitable. The second section of the chapter is devoted to the necessity of trying out new products in test markets. Test marketing is considered necessary for determining the validity of the product's optimal marketing mix, and testing its usefulness. The use of diffusion and repeat - purchasing model in evaluating the results obtained in test markets is also considered essential. The final stage where the product is marketed is discussed in the fifth section of the chapter. The channels of distribution and the required advertising efforts constitute the remaining subject - matter of the section.

Chapter 4, titled «Factors Influencing the Success of New Products», classifies the basic variables effecting the success of new products under two headings: those related to the firm, and those related to the product. The financial resources of the firm, the adequacy of available personnel, the viability of the new product decision - making process, and organization are the four factors related directly to the firm itself. The latter, i.e., organization, is considered in detail, since it covers the entirety of new product development, and constitutes the prerequisite for cooperation, coordination, communications, and harmonious functioning throughout each and every stage of the development process. The detailed analysis of this factor covers such topics as the necessary organizational models, and the role of top - level management in new product development.

The «Conclusion» deals with the problem of new product planning and evaluation, both from a general standpoint, and from the point of view of the requirements of underdeveloped countries.