

Pazarlama Yönetim Süreci

1 Pazarlama Yönetim Süreci

- 1 Pazarlama yönetim sürecini kavrayabilme

Stratejik Pazarlama Planlaması

- 2 Pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimini değerlendirebilme
- 3 Pazarlama strateji ve taktiklerini açıklayabilme
- 4 Pazarlama kontrolünü değerlendirebilme

Anahtar Sözcükler: • Durum Analizi • Pazarlama Amaç ve Hedefleri • Pazar Bölümlendirme • Hedef Pazar • Konumlandırma • Pazarlama Stratejisi • Pazarlama Taktiği • Pazarlama Kontrolü



GİRİŞ

Tüm işletme fonksiyonları için geçerli olduğu gibi, pazarlama çabalarının da yönetimi kaçınılmazdır. Çünkü kaynak kullanan her faaliyette olduğu gibi, pazarlama çabalarının da verimlilik (productivity), etkinlik (efficiency) ve etkililik (effectiveness) açısından yönetilmesine ihtiyaç vardır. Başka bir deyişle, kullanılan kaynak ve yeteneklerin sonuçlarla karşılaştırılması, bunların doğru ve zamanlı kullanılıp kullanılmadığının ve hedeflere katkılarının görülebilmesi amacıyla pazarlama çabalarının yönetim süreci bağlamında irdelenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yönetim en yalın hâliyle; kaynak ve kabiliyetlerin amaç ve hedefler doğrultusunda uygulamaya geçirilmesi, karar alınması, gerekli uyumlaştırmaların sağlanması, ulaşılan sonuçların hedeflerle karşılaştırılarak gerekli düzeltici önlemlerin alınmasıdır. Dolayısıyla yönetim; hedef belirlemeyi, seçenekler arasında uygun tercihlerden yana karar almayı, kararların doğru ve zamanlı bir şekilde uygulanmasını ve bu amaçla gerekli koordinasyon çabalarının yanı sıra, hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının denetlenmesi ve gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamak bakımından kontrol etmeyi de gerektirir.

Bu açıklamalar çerçevesinde pazarlama yönetimi; pazarlama amaç ve hedeflerine verimli, etkin ve etkili bir şekilde ulaşılması amacıyla pazarlama plan ve programlarının uygulanması ve kontrolünü kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir.

PAZARLAMA YÖNETİM SÜRECİ

Pazarlama yönetimi, hem üst düzey hem de operasyonel düzeyde planlama yapmayı gerektirir. Bir başka ifadeyle, pazarlama yönetiminin stratejik ve operasyonel düzeyde gerçekleştirilmesine ihtiyaç vardır. Stratejik düzeyde, tepe yönetimi pazar fırsat ve tehditlerinin değerlendirilmesi ve pazar odaklı bir yaklaşımla stratejik pazarlama planlaması yapar. Stratejik pazarlama planında hedefler ve stratejiler belirlenmiş olur. Taktik ya da operasyonel düzeyde ise stratejik plandaki hedef ve

✓ Her yönetim sürecinin olduğu gibi, pazarlama yönetim sürecinin de planlama, uygulama ve kontrol olmak üzere üç temel aşaması vardır.

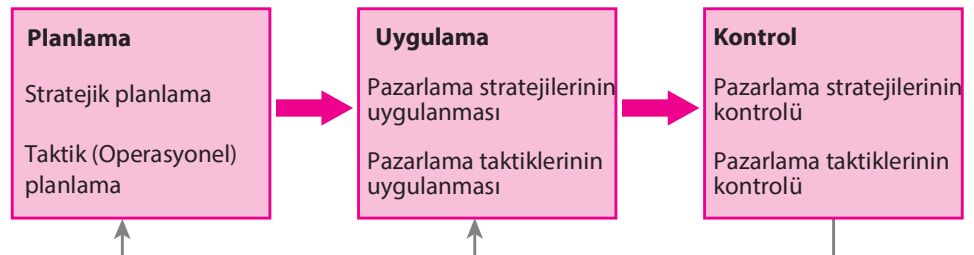
stratejiler doğrultusunda ürün, fiyatlandırma, pazarlama iletişimi ve dağıtımaya yönelik pazarlama taktikleri ortaya konulur. Günümüz işletmecilik

anlayışında tabii ki, pazarlama planlarının da işletmenin diğer fonksiyon planlarıyla ve işletmenin vizyon, misyon ve amaçlarıyla da uyumlu olması beklenir.

Pazarlama yönetimi üç temel aşamadan oluşan bir süreçtir. Planlama, uygulama ve kontrol aşamaları yönetime ilişkin tüm süreçlerin üç temel aşamasıdır.

Geleceğe ilişkin belirsizliklere karşılık işletme kaynak ve yeteneklerinin sınırlılıkları birlikte dikkate alındığında her işletme kendi ölçeğinde ve kendine göre tahminlerde bulunmak, dolayısıyla planlama yapmak zorundadır. Bu planlamanın pazardaki fırsat ve tehdit analizlerine dayalı olması, geçmiş tecrübelerden yararlanılarak yapılması ve bunlarla birlikte rekabet ve rakipleri dikkate almak suretiyle gerçekleştirilmesi kaçınılmazdır.

Şekil 4.1'de genel hatlarıyla gösterilmiş olan pazarlama yönetim sürecinin stratejik ve operasyonel düzeyde gerçekleştirilen süreçlerden oluştuğu vurgulanmalıdır. Sürecin ilk aşaması aslında diğer iki aşamasına yön veren aşamadır. Üst yönetimin sorumluluğunda stratejik bir bakış açısıyla gerçekleştirilmesi gereken pazarlama planlaması, uygulamaya yön verirken kontrol için gerekli performans değerlendirme standartları için de temel oluşturur. Pazarlama çabalarının başarıya ulaşması, pazarlama çabalarının yönetilmesiyle doğrudan ilişkilidir. İyi bir yönetim ise stratejik bakış açısını gerektirir. Bu sebeple, pazarlama planlaması stratejik bir bakış açısıyla ele alınacaktır.



Şekil 4.1 Pazarlama Yönetim Süreci



STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

Stratejik pazarlama planlaması, işletmenin tüm ürün-pazar bileşimlerini bütün hâlinde değerlendirerek işletmenin vizyon ve stratejik amaçlarına ulaşmasını sağlamak üzere pazarlama çabalarının etkin, verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla yapılır. Dolayısıyla stratejik bir pazarlama planlamasıyla aslında;

- Misyonun açıkça tanımlanması,
- Stratejik iş birimleri ya da kâr merkezlerinin belirlenmesi,
- Her bir stratejik iş birimine kaynak dağılımının yapılması
- Yeni işlerle gözden çıkarılacak işlerin belirlenmesi

gerçekleştirilmeye çalışılır.

✓ Planlamanın başarısı, geri beslemelerle artırılabilir. Geri beslemeler sonucunda, planlara esneklik de sağlanmış olur.

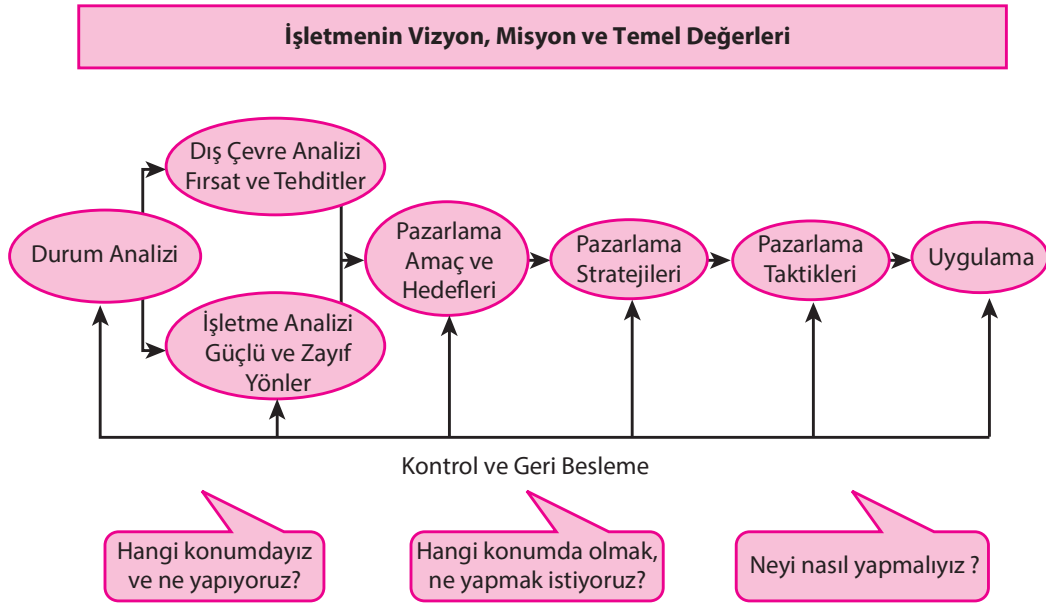
Şekil 4.2’de stratejik pazarlama planlama süreci detaylı olarak gösterilmiştir.

Stratejik pazarlama planlamasının olması, ayrıca her bir stratejik iş birimi (ürün, pazar bölümü,

müşteri grubu vb.) için pazarlama planlaması yapılmasına engel olmamalıdır.

Şekil 4.1’den de görüleceği üzere, pazarlama planlaması hem stratejik ve hem de operasyonel düzeyde gerçekleştirilmesi gereken bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Şekil 4.2’de yer alan stratejik pazarlama planlama süreci stratejik bakış açısıyla baştan sona üst yönetimin sorumluluğunda gerçekleştirilmektedir. Operasyonel pazarlama planlaması ise her bir stratejik iş biriminin pazarlama yönetimleri tarafından stratejik pazarlama planlamasında ortaya konmuş olan pazarlama amaç ve hedefleri doğrultusunda hazırlanır. Stratejik ve özellikle operasyonel düzeydeki pazarlama planlarında periyodik ve zaman zaman da rutin olmayan geri bildirimler doğrultusunda, gerekli görüldüğünde revizyona gidilir. Bu şekilde planlamada esneklik sağlanarak gerektiğinde planın her düzeyinde düzeltici önlemler alınabilir ve değişiklikler yapılabilir.

Stratejik pazarlama planlama süreci; durum analizi, pazarlama amaç ve hedeflerinin oluşturulması ile bunların ürün ve pazarlar bağlamında programa dönüştürülmesi olmak üzere üç aşamayı içerir. Stratejik pazarlama planlamasının bu üç temel aşaması aşağıda incelendikten sonra, pazarlama yönetim sürecinin diğer iki aşaması olan uygulama ve kontrol aşamalarına ilişkin açıklamalar ilerleyen başlıklarda verilecektir.



Şekil 4.2 Stratejik Pazarlama Planlama Süreci

Durum Analizi

Nerede durduğunu, ne olduğunu, hangi konumda olduğunu tanımlayamayan hiçbir birey ve işletme, kendi yetenek ve varlıklarının farkında olamayacağı için kendisi adına doğru amaç ve hedefler belirleyemeyeceği gibi, doğru stratejiler de seçemez. Üstelik oldukça hızlı değişen işletme çevre şartlarının dinamikliği de dikkate alındığında, durum analizinin ne denli önemli olduğu daha rahat anlaşılabilir. Durum analizi ile işletme ve pazarlama yönetimleri, sektör ve rekabete ilişkin fırsat ve tehditleri algılamaya çalışırken, kendi varlık ve yetenekleri açısından da rakiplerine göre farklı, güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmeye çalışır. Başka bir deyişle aslında işletme, durum analizi ile kendisini ve çevresini en doğru ve gerçekçi bir şekilde tanımanın yollarını aramaktadır. Bu yüzden, durum analizi mümkün olduğunca duygusallıktan uzak gerçekleştirilmelidir. Aksi halde işletme, hatalı, eksik ve yanlı değerlendirmeler sonucu planlamadan beklenen amaca ulaşamaz. Durum analizinin belirtilen amaca uygun gerçekleştirilmesi bakımından iki temel yaklaşım kullanılmaktadır. Bunlar; portföy analizi ve SWOT (strengths/güçlü yönler, weaknesses/zayıf yönler, opportunities/fırsatlar ve threats/tehditler) analizlerini esas alan yaklaşımlardır.

Portföy Analizi

Portföy analizi bir işletmenin yeni ürün ve pazarlara açılma, ürün ya da pazarlarını geliştirme veya piyasadan çekme kararlarını verebilmek ama-

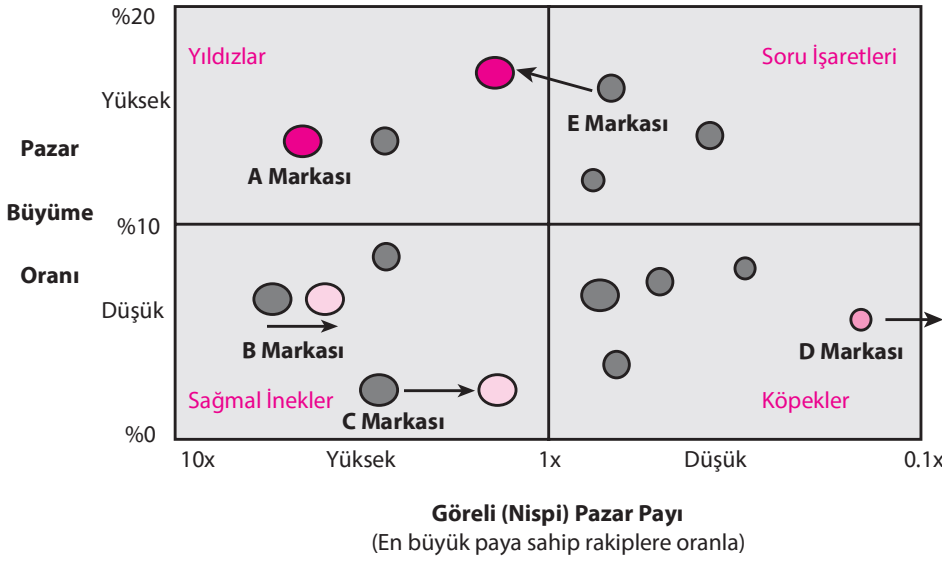
cıyla faaliyette bulunduğu ürünleri ve stratejik iş birimlerini gruplandırmaya yarayan analiz tekniklerinden biridir. Süt ürünleri üreten bir işletmenin karışımı süt, kreması alınmış peynir ürünlerini de üretmek, mevcut pazarlar yanında yeni pazarlara açılmak gibi kararları vermesi nasıl normal ise mevcut bir pazardan çıkması veya bir ürününü pazara sunmaktan vazgeçmesi de doğal kararlar olarak algılanmalıdır. Önemli olan bu kararlar alınırken sağlıklı verilerle hareket edilmesidir. İşte portföy analizleri işletmeye daha sağlıklı ve isabetli karar alabilmelerinde yardımcı araçlardır. İşletme her bir stratejik iş birimi için portföy analizi kullanabilir.

İşletmecilik literatüründe yer alan ve uygulamada, yaygın olarak bilinen dört farklı portföy analizi tekniği vardır. Bunlar; BCG (Boston Consulting Group-Boston Çalışma Grubu) büyüme/pazar payı matrisi, pazar çekiciliği/işletme konumu modeli, PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies-Pazarlama stratejilerinin kâra etkisi) programı ve Shell yönlü politika matrisidir. Aşağıda portföy matrislerinden biri hakkında açıklayıcı bilgi verilecektir. Konuya ilişkin detaylı bilgilere gerek stratejik yönetim ve gerekse pazarlama stratejileri kitaplarından ulaşılabilir.

BCG Büyüme /Pazar Payı Matrisi

BCG büyüme/pazar payı matrisi, Boston Danışmanlık Şirketine 1970'lerin başında geliştirilmiş olup, bu matrise göre bir işletmenin tüm SİB'leri iki değişkenin (pazar büyüme oranı ve göreceli pazar

payının) fonksiyonu olarak dört kategoride değerlendirilmektedir. 2x2'lik bu matristeki dört alan; yıldızlar, soru işaretleri, sağmal inekler ve köpekler şeklinde isimlendirilmiştir. Büyüme/Pazar payı matrisinde, işletme bünyesinde bulunan tüm stratejik iş birimleri ayrı ayrı pazar paylarına ve büyüme oranlarına göre düşük veya yüksek şeklinde kategorilere ayrılmıştır. Bu değerlemede esas olan, işletmenin her bir stratejik iş birimiyle ilgili önemli rakipleriyle karşılaştırma yaparak kendisini konumlandırmasıdır.



Şekil 4.3 Boston Danışma Grubu Büyüme/Pazar Payı Matrisi

Boston Çalışma Grubu tarafından geliştirilen ve işletmelerin her bir stratejik iş birimi (ürün grubu, ürün, marka, pazar bölüm ya da satış bölgesi, müşteri grupları vb. gibi) için ayrı ayrı uygulanması gereken büyüme/pazar payı matrisinin dikey ekseninde pazarın büyüme oranı yıllık olarak ele alınmaktadır. Farklı sektörlerin ortalaması olarak %10'luk bir büyüme dikkate alınmakta olup bu oranın üzerindeki büyümeler yüksek, altında olan büyümeler ise düşük olarak kabul edilmektedir. Yatay eksen ise sektör ya da pazardaki en büyük rakipler esas alınarak pazar payı onlardan fazla ise yüksek, az ise düşük olarak değerlendirilmektedir.

Matrisin sol üstünde yer alan yıldızlar kategorisinde yer alan stratejik iş birimleri, işletmenin rakiplerine oranla daha yüksek pazar payına sahip olduğu ve aynı zamanda talebin de daha hızlı arttığı işlerdir. Bu işlerde işletme oldukça yüksek nakit akışı elde eder ayrıca bu işler işletmenin sürükleyicisi konumuna da gelebilir. Bu noktada unutulmaması gereken rakiplerin de zamanla bu işleri benzer ve

hatta daha iyi biçimde yapabileceği, yeni rakiplerin pazara girebileceği ve dolayısıyla bu pozisyonundaki işlerin zamanla yıldız olmaktan çıkabileceğidir. Böyle bir durumda ise elbette nakit akışında düşüşler başlayacaktır. Bu durumu dikkate alan işletmeler, yeni yıldızlar oluşturma çabası içinde olurlar. Matriste görüleceği üzere işletme A markasında yıldız olma konumunu korumaya çalışırken bir yandan da yeni yıldız olarak E markasını hazırlamaya çalışabilir. Bu amaçla, gerek A markasından elde edilen

ve gerekse B ve C markalarından elde edilen nakit akışları destek olarak kullanılabilir. Apple işletmesinin iPhone ürününde yeni modellerle yıldız olma özelliğini sürdürmeye çalışırken iMac ve iPad ürünleriyle de yeni yıldızlar oluşturma çabası bu duruma örnek verilebilir. Mavi Jeans'ın kot pantolonda yıldız olma özelliğini sürdürme çabası yanında kot dışındaki triko ve tekstil olmak üzere gömlek ve kazak ürünlerini de

genç pazarına yönelik olarak yıldız yapma çabaları da bu konuya yönelik örneklerdendir.

Matrisin sol alt köşesinde yer alan sağmal inekler, nakit akışı desteği sağlayan işlerdir. Pazardaki talep artışı azalmakla birlikte bu işlerde işletme rakiplerine oranla daha yüksek pazar payına sahiptir. Bu durum; işletmenin ürünündeki tüketiciye fayda sağlayan bir farklılık, maliyet avantajı ya da marka imajı nedeniyle olabilir. Bu işlerde işletme çok fazla yatırım ve harcama yapmadan var olan üstünlüklerini korumaya çalışır ve nakit akışı elde eder. Ancak yine unutulmamalıdır ki; yeni ürünlerin pazara çıkması, rakiplerin atakları ve daha avantajlı konum elde etmeleri gibi sebeplerle, sağmal inekler konumu da sürdürülebilir olmaktan çıkabilir. Bu durum bazen B markasında olduğu gibi yavaş, bazen de C markasında olduğu gibi daha hızlı olabilir. Nokia'nın oldukça iyi talep oluşturan bazı modellerinde bile nakit akışında daha hızlı gerileme yaşanırken örneğin; defter ve kalem ürünlerinde uzun süre nakit akışı sağlayan Faber ve Alfa gibi markaların nakit

✓ Her işletme yıldız konumundaki iş birimi sayısını artırmak ister. Çünkü yıldızlarla diğer iş birimlerinin geliştirilmesine destek sağlanır.

akışlarında, ortaya çıkan yeni teknoloji ve alışkanlıklar sonucunda yavaş da olsa azalma olmaktadır.

Matrisin sağ altında yer alan ve köpekler şeklinde isimlendirilen ala-

na denk gelen işler bakımından işletme oldukça sıkıntılıdır. Bu işlerde hem pazar yani talep daralmakta hem de işletmenin rakiplere göre pazar payı düşmektedir. Bu tür ürün veya pazarlardan hemen çekilmek ya da bu işlere son vermek gerekmemektedir. Bazılarında iyileştirme yapma, yeniden canlandırma yolları denenebilir. Öte yandan, işletme ile birlikte anılan bazı işler olabilir ve bu işlerde zarar edilse de pazardan çekilmek doğru bir karar olmayabilir. Bir adım daha ötesinde işin dededen ya da babadan kalması ya da işletme sahibinin ilk işi/ürünü/markası olması duygusallığa yol açarak işe son verilmemesine neden olabilir. Bu tür durumlar dışında stratejik iş birimi açısından çıkış şansı görülüyor ve işletmenin çabalarını engelleyeceği düşünülüyorsa geri çekilme, pazardan çıkma ya da üründen vazgeçme kararı alınır. 3M işletmesinin bilgisayar disketi ürününden vazgeçmesi, pek çok pazarda klasik desenli halı ürünlerinin pazardan çekilmesi, melamin tabakların pazarda talep görmemesi D pozisyonundaki markaya verilebilecek örneklerden bazılarıdır.

Soru işaretleri olarak isimlendirilen matrisin sağ üst köşesindeki stratejik iş birimleri, büyüyen pazarda olmakla birlikte işletmenin problemli olduğunu göstermektedir. Bu durum çok farklı sebeplerden kaynaklanabilir. İşletmenin marka imajının zayıf ya da bilinmiyor olması, rakiplere göre daha az değer sunması, maliyet ve dolayısıyla fiyatın yüksek olması, tanıtım veya satış noktalarında yaşanan problemler gibi çok sayıdaki faktör bu duruma yol açabilir. Bu pozisyondaki işlerle ilgili pazarlama yönetiminin öncelikle sorunu doğru tespit etmesi ve uygun adımları atması beklenir. Bu noktada anlamlı sonuç alınması bekleniyorsa adım atılacaktır. Bu konumdaki işlere yatırımda yıldızlar ve sağmal inek pozisyonundaki işlerden elde edilen nakit akışından yararlanılır. Doğru, zamanında ve etkili karar ve uygulamalarla E markası örneğinde olduğu gibi bu konumdaki bir marka ya da işin yıldız olması da sağlanabilir.

Büyüme/pazar payı matrisine ilişkin yukarıda verilen açıklamalar dikkate alınarak stratejik iş birimleri için uygulanabilecek belli başlı dört temel strateji şu şekilde sıralanabilir:

1. *Geliştirme*: Stratejik iş biriminin pazar payının artırılması için kısa vadeli kazançlardan bir süreliğine vazgeçilebilir. Yıldızlar konumuna getirilmek istenen soru işaretlerindeki işler için uygun bir stratejidir.
2. *Elde Tutma*: Stratejik iş biriminin pazar payının artırılması veya korunması temel amaçtır. Daha çok nakit inekleri konumundaki işler için geçerli bir strateji olduğu söylenebilir.
3. *Hasat Alma*: Bu stratejinin asıl amacı, stratejik iş biriminin kısa vadeli nakit akışını hızlandırmaktır. Geleceği çok fazla parlak olmayan ve kendisinden hâlâ önemli miktarda nakit beklenen zayıf nakit inekleri konumundaki işler için uygundur.
4. *Tasfiye Etme*: Elde edilecek gelirleri işletmenin daha iddialı olabileceği işlerde kullanmak amacıyla stratejik iş biriminin satılması veya tasfiye edilmesi olup köpek pozisyonundaki işler açısından uygun olan stratejidir.

Boston Danışma Grubu'nun Büyüme/Pazar Payı matrisi çeşitli yönlerden eleştirilmiştir. Öncelikle, matriste hem pazarın büyüme oranı hem de göreceli pazar payı açısından orta noktalara uygun stratejik alternatifler önerilemediği eleştirisi söz konusudur. Matriste yüksek pazar payının yüksek kârlılığı getireceği varsayımı yapılmaktadır. Oysa işletme kârlılığı pazar payı dışındaki örneğin; sermaye büyüklüğü ve yapısı, insan kaynakları, dağıtım kanalına hakimiyet, işletme itibarı ve imajı, maliyet yapısı, farklılaştırma becerileri gibi çok sayıda faktörden etkilenebilir. Ayrıca yüksek pazar payı her zaman yüksek kâr anlamına da gelmeyebilir. Diğer taraftan bir ürün ya da pazardan vazgeçilmesi, diğer bir ifadeyle iş biriminin terk edilmesi ve yeni ürün ilaveleri de çok basit olmamaktadır. Hayat tarzı ve tüketim kalıpları gibi kültürel faktörler yanında yasal, politik ve ekolojik faktörler de stratejik iş birimi ilavesi ya da çıkarılması kararlarında fazlasıyla etkili olabilir. Dolayısıyla pazarlama yönetimlerinin durum analizi yapmalarında mümkün olduğunca farklı analiz tekniklerini kullanmaları önerilmektedir. Bu kapsamda daha önce de belirtildiği gibi pazar çekiciliği/işletme konumu

matrisi, PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies-Pazarlama stratejilerinin kâra etkisi) programı ve Shell yönlü politika matrisi de eleştiri konusu açıkların kapatılması ve daha doğru durum analizlerinin yapılmasına katkı sağlayabilir.

SWOT Analizi

Durum analizinde kullanılan ikinci bir yaklaşım SWOT analizidir. Yukarıda ifade edildiği üzere SWOT stratejik iş birimi açısından güçlü ve zayıf yönlerle sektör ve pazara ilişkin fırsat ve tehdit değerlendirmesine dayalı bir analizdir. Durum analizinde SWOT analizinin kullanımıyla kısa süreli ama geniş bakış açılı bir değerlendirme yapılmış olur.

Pazardaki her türlü gelişme, pazarlama ya da işletme yönetiminin farkında olup olmamasından

bağımsız olarak işletme ve pazarlama çabalarını etkileyebilir. Bu bağlamda pazarlama yönetimleri izlesin ya da izlemesin, farkında olsun veya olmasın, pazar çevresindeki her gelişme tehdit olabilir. Bu gelişmelerin fırsat olabilmesi ya da fırsat olarak değerlendirilebilmesi ise farkındalık ve izleme gerektirir. Gelişmeleri analizci bir yaklaşımla izleyen pazarlama yönetimleri açısından herhangi bir gelişmenin fırsat olabilmesi ayrıca, pazarlama yetenekleri bakımından rakiplere oranla üstünlük veya farklılığa sahip olmayı gerektirir.

Durum analizi olarak SWOT analizi de portföy matrislerinde olduğu gibi stratejik iş birimi düzeyinde ayrı ayrı hazırlanır. Tablo 4.1’de orta gelir düzeyindeki pazarda itibarlı bir yapı şirketinin konut ürününe ilişkin örnek bir SWOT matrisi yer almaktadır.

Tablo 4.1 Örnek SWOT Matrisi

	Lehte Faktörler	Aleyhte Faktörler
İç Faktörler	GÜÇLÜ YÖNLER <ul style="list-style-type: none"> Pazarda bilinen ve itibarlı bir markaya sahip olunması Konut yapım teknolojisinde gelişimlere hızlı ayak uydurulabilmesi Yönetim ve pazarlama becerilerinin gelişmiş olması 	ZAYIF YÖNLER <ul style="list-style-type: none"> Özellikle orta gelir düzeyindeki pazara yönelik tanıtım çabalarının yetersizliği İşletmenin son dönemde teslim ettiği konutlara ilişkin yaşanan olumsuzluklar
Dış Faktörler	FIRSATLAR <ul style="list-style-type: none"> Orta gelir düzeyindeki pazarda konut talebindeki hızlı artış Bankaların konut kredi faizlerindeki düşüş Kentsel dönüşüm projesinin hükümet politikası olarak ortaya çıkmış olması 	TEHDİTLER <ul style="list-style-type: none"> Pazara girme potansiyeli olan güçlü rakiplerin bulunması Ekonomik trendlerdeki değişime paralel olarak konut kredi faizlerindeki artış beklentisi Pazarda konut üretimine ilişkin arsa bulmadaki zorlukların artması

SWOT analizi sonucunda oluşturulan matristen hareketle pazarlama yönetimi; güçlü yönleriyle fırsatları değerlendirmeye çalışacak ve tehdit oluşturabilecek durumlara karşı da zayıf yönler bilinmek suretiyle ya önlem almaya çalışacak ve güçlendirme çabası içinde olacak ya da tehditlerden kaçınabilmenin yollarını arayacaktır.

İş portföy ya da SWOT yaklaşımlarıyla durum analizi gerçekleştirilmesi sonucu iş birimleri ve pazar çevresi hakkında kendini tanımış olan pazarlama yönetimi; vizyon, stratejik amaçlar ve misyonunu da dikkate almak suretiyle pazarlama amaç ve hedeflerini belirler. Bu süreç bir başka deyişle aslında ürün-pazar stratejilerinin belirlenmesi olarak da değerlendirilir. SWOT matrisi örneğinden hareketle; “mevcut ürünle mi devam edilecek, yeni ürünlere açılım sağlanacak mı?” sorularına cevap yanında “mevcut pazarla mı yetinilecek yoksa yeni pazarlara açılacak mı?” sorularına da cevap aranmış olacaktır.

Pazarlama Amaç ve Hedefleri

Stratejik pazarlama planlamasında durum analizi sonrası pazarlama **amaç** ve **hedefleri** ortaya konmalıdır. Amaç ve hedefler, motivasyon unsuru olup, mümkün olduğunca açık ve teşvik edici olmasına özen gösterilmelidir. İşletme stratejik planını esas alan pazarlama planlarında, işletmenin misyon ve temel değerleri esas alınmak suretiyle pazarlama amaç ve hedefleri belirlenir. Tüm işletme

✓ **Amaçlar** daha kapsamlı, **hedefler** ise performans değerlemesinde kullanılan daha somut kriterleri ifade eder.

fonksiyonları için olduğu gibi pazarlama planlarında da işletmenin misyonu ve stratejik amaçları, belirleyici ve rehberlik edici temel unsurlardır.

Amaç ve hedef kavramları birbiri yerine kullanılabilen, bazen de birbirine karıştırılabilmektedir. İki kavram arasında benzerlik olmakla birlikte ayırt edici yönleri de bulunmaktadır. Her iki kavram da ulaşılacak istenen nokta olarak tanımlanabilir. Amaç hedefe göre daha üst düzeyde bir tanımlama, hedefe göre çerçeve konumundadır. Hedef ise daha somut, ölçülebilir ve amaçlara ulaşmak bakımından daha kısa süreler için belirlenmiş performans kriteri olarak değerlendirilebilir. Satışların %5 artırılması, pazar payı bakımından pazarda ikinci olmak, mevcut pazara her yıl en az iki yeni ürün sunmak, müşteri memnuniyetinde ilk üç işletme içinde yer almak gibi pazarlama amaçları belirlenebilir. Orta gelir düzeyindeki pazara yönelik konut pazarına yönelik gelecek yıl 100 konut üretmek ve üretilen konutların %50'sini üretilen yıl içinde satmak, lüks çikolata pazarında pazar payını %7'den %10'a çıkarmak kuru temizlemede elbise ürünlerinde müşteri şikayet sayısını aylık ortalama 10'dan 4'e düşürmek gibi örnekler ise aynı zamanda birer performans değerlendirme kriteri olmak üzere pazarlama hedefine örnek verilebilir. Pazarlama yönetimi bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını elde edilen sonuçlarla karşılaştırmak suretiyle değerlendirecek ve genel olarak da pazarlama amaçlarının gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin değerlendirme yapmış olacaktır.

Pazarlama hedeflerinin tamamının sayısallaştırılabilir, yani nicel olarak ölçülebilir olması gerekmektedir. Pazarlama amaçlarının bir kısmı ise nitel olabilir. Başka bir deyişle pazarlama amaçlarının

bazısı sayısallaştırılmaz. Müşteri memnuniyeti, marka imajı, dağıtım ve reklam etkinliği, pazarlama bilgi sisteminin etkinliği, ürün konumlandırması ve müşteri ilişki kalitesi vb. çok sayıda nitel pazarlama amacı belirlenebilir. Nitel pazarlama amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesine ve sonuçlarının değerlendirilmesine çalışılır. Bu noktada, bazı nicel veriler yanında yönetici değerlendirmeleri önem kazanmaktadır.

Pazarlama amaçları ve çoğunlukla bu amaçlarla ilişkili pazarlama hedefleri oluşturulurken pazar çevresindeki değişim, tüketici davranışlarının farklılaşması, hayat tarzı ve tüketim kalıplarının değişimi, demografik yapıdaki farklılaşma, politik ve yasal faktörler, ekolojik faktörler, teknolojideki değişim ve gelişmeler, rakipler ve sektördeki değişimler dikkate alınmalıdır. Bu değişimler birer fırsat olabileceği gibi son derece ciddi bir tehdit unsuru da oluşturabilir. Pazarlama yönetimi ayrıca güçlü ve zayıf yönleriyle de kendisini ayrıntılı bir şekilde tanımalıdır. Başka bir deyişle işletme kendi kaynaklarını, kabiliyetlerini ve zayıflıklarını da dikkate almalıdır. Bu çerçevede belirlenecek pazarlama amaç ve hedefleriyle fırsatların zamanında fark edilebilmesi ve değerlendirilebilmesi, tehditlere karşı önlem alınabilmesi ya da tehditlerin mümkün olduğunca az zararlı savuşturulmaya çalışılması mümkün olabilmektedir.

Pazarlama amaç ve hedefleri, işletmenin hangi ürünlerle hangi pazarlarda yer alacağı kararına da rehberlik eder. İşletmenin kaynak ve yetenekleri ne denli büyük olursa olsun, pazarın tamamına hitap etmeye çalışması mümkün olmaz. Diğer taraftan pazarın tamamına hitap etmek kârlı da olmayabilir. Çünkü pazarda farklı ihtiyaç, istek ve beklentiye sahip tüketiciler vardır. Üründen beklenenler, ürüne yüklenen anlamlar ve üründen elde edilmek istenen fayda, pazardaki tüketiciler açısından farklı olacaktır. Bu durum, pazarın benzer özelliklere sahip tüketiciler bağlamında bölümlere ayrılmasını, pazarlama amaç ve hedefleri doğrultusunda pazar bölüm veya bölümlerinin seçilmesi kararlarını önemli duruma getirmektedir.

Pazar Bölümlendirme, Hedef Pazar Seçimi ve Konumlandırma

İşletmenin kaynak, kabiliyet ve kapasitesi çoğunlukla pazarın tamamı için yeterli olmamaktadır. Pazarın tamamında aynı ihtiyaç için aynı ürünler talep edilmeyebilir. Bu yüzden pazarın bölümlendirilmesi

ve işletmenin pazarlama amaç ve hedeflerine uygun pazar bölüm ya da bölümlerini tercih ederek onlara yönelik pazarlama çabaları sergilemesi daha mantıklı olmaktadır. Bu şekilde her işletmenin kendisine hedef aldığı pazar bölüm veya bölümleri olmakta, kaynak ve yeteneklerini daha etkin ve verimli kullanma şansı yakalayabilmektedir.

Pazar bölümlendirme (market segmentation); pazardaki potansiyel alıcıları onların ihtiyaçlarının ortak özellikleri ve pazarlama çabalarına vermiş oldukları tepkilerinin benzerliklerine göre gruplama çabası olarak tanımlanabilir. Bu şekilde, ortak ihtiyaçları ve benzer satın alma davranış özellikleri bağlamında pazar bölümleri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Pazar bölümlerinde, potansiyel talebin büyüklüğü, rekabet ve rakiplerin özellikleri, talebin büyüme oranı, kârlılık gibi kriterler pazarlama yönetimleri tarafından değerlendirilmekte ve her işletme amaçları doğrultusunda en uygun pazar bölüm ya da bölümlerini seçmektedir.

Pazar bölümlendirme için pazarın sahip olması gereken temel bazı özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Ölçülebilirlik
- Ulaşılabilirlik
- Ayırdedilebilirlik
- Yeterli talep büyüklüğü.

Pazarın tamamı ve bölümlendirildiğinde pazar bölümleri için talep ölçülebiliyor, pazar bölümleri işletme açısından ulaşılabilir, alıcılar belirli nitelik ve özellikleri bakımından ayırt edilebiliyor ve her bir pazar bölümündeki talep miktarı yeterince cazip görülüyorsa pazarın bölümlere ayrılması uygun olmaktadır.

Bir pazarın bölümlendirilmesi ve hedef pazar seçim süreci Şekil 4.4'ten izlenebileceği gibi beş adımdan oluşmaktadır.

Pazardaki muhtemel alıcılar; demografik, coğrafi, davranışsal, psikolojik ve benzeri yönleriyle tanımlanmaya çalışılır. Bu tanımlama sonrasında benzer ihtiyaçlara göre benzer alışkanlık ya da özellikleri bakımından satın alınan ürünler analiz edilir. Bu adımlardan sonra hangi gruplar hangi ürünleri hangi

Pazardaki Alıcı İhtiyaçlarının Tanımlanması

Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Seçim Süreci

- Pazar bölümlerindeki muhtemel alıcıların tanımlanması
- Farklı grupların satın aldığı ürünlerin belirlenmesi
- Pazar-ürün tablosu geliştirilmesi ve pazar büyüklüğünün tahmin edilmesi
- Hedef pazar bölüm ya da bölümlerinin seçilmesi
- Hedef pazarlara uygun pazarlama çabalarının geliştirilmesi

Uygun Pazarlama Programının Seçimi

Şekil 4.4 Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Seçim Süreci

amaç veya niyetlerle satın almaktadır sorusuna cevap bulunmaya çalışılarak pazar-ürün tabloları geliştirilmeye çalışılır ve aynı zamanda her bir pazarın yaklaşık talep miktarı tahmin edilmeye uğraşılır. İşletmeler kendileri açısından daha uygun ve çekici gördükleri pazar bölüm ya da bölümlerini seçmek yoluyla uygun pazarlama çabaları geliştirmeye çalışırlar. Bir pazarlama yönetimi, pazarın bölümlendirilmesi ile aşağıdaki beş konuya dikkat etmiş olmaktadır:

1. Kârlılık ve yatırımın geri dönüşünü hızlandırmak,
2. Potansiyel alıcıları benzer ihtiyaçlarına göre bir pazar bölümünde tanımlamak,
3. Farklı pazar bölümlerindeki alıcı ihtiyaçları arasındaki farklılıkları belirlemek,
4. Pazar bölümü için uygun pazarlama çabalarını geliştirmek,
5. Potansiyel alıcıları daha basit ve düşük maliyetlerle pazar bölümlerine dahil etmek.

Pazar bölümlendirmede farklı kriterler kullanılmakta ve bu kriterler tüketici pazarları ile örgütsel pazar için kısmen farklılıklar göstermektedir. Tablo 4.2'de tüketici pazarları için pazar bölümlendirme kriterleri ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır.

✓ Pazarda başarılı olabilmenin yolu uygun bölümlendirme ve hedef pazar seçiminden geçer.

Tablo 4.2 Tüketici Pazarları İçin Pazar Bölümlendirme Kriterleri

Temel Bölümlendirme Kriteri	Bölümlendirme Değişkeni	Tipik ve Örnek Çözümler
Tüketici Karakteristikleri		
Coğrafik	Bölge Şehir Nüfus yoğunluğu	Marmara, Güneydoğu Anadolu, İç Anadolu, Karadeniz vb. Büyük şehir- Küçük şehir; İstanbul, Ankara, İzmir, Sivas vb. Şehir merkezi, varoş; gelişmiş mahalle, kenar mahalle vb.
Demografik	Cinsiyet Yaş Yaşam dönemi Hane büyüklüğü Medeni durum Etnik köken	Kadın, erkek 7 yaş ve altı, 8-14 yaş, 15-25 yaş, 26-40 yaş, 41-60 yaş vb. Bebek, çocuk, erişkin, yetişkin, yaşlı Tek kişilik hane, iki kişilik hane, tek çocuklu hane vb. Bekar, evli, dul, yalnız kalmış vb. Türk, Kürt, Çerkez, Laz, Tatar, Gürcü vb.
Sosyo-ekonomik	Gelir Eğitim düzeyi	₺1.000 ve altı, ..., ₺5.000'den fazla; düşük, orta, yüksek Okuryazar değil, ilköğretim, lise, üniversite vb.
Psikografik	Kişisel özellik ve değerler Hayat tarzı	Gösterişçi, hazcı, faydacı vb.; plansız davranan, acelecisi, dışa dönük, içe dönük vb. Çabalayan, gerçekleştiren, kendini kanıtlamış vb. yenilikçi, sportif, aktivist, muhafazakar vb.
Satınalma Alışkanlıkları		
Davranışsal	Ürün ilgilenimi Üründen beklentiler İhtiyaçlar Kullanım sıklığı Satın alma yeri	Yoğun, orta, az vb. Genel, duruma özgü vb.; gösteriş için, faydası için, haz için vb. Kalite, performans, hizmet, fiyat, garanti vb. İlk kez satın alan, ara sıra satın alan, sık sık satın alan Fiziksel mağaza, on-line mağaza, rastgele, belirli mağaza, süpermarket, indirimli mağaza, mahalle bakkalı vb.

Pazar bölümlendirme kriterlerinin her biri önemlidir ancak; tek başlarına kullanılarak pazarın bölümlendirilmesi çok anlamlı olmamaktadır. Örneğin, erkek ve kadınlar; gençler, yetişkinler ve yaşlılar; şehir merkezinde ve varoşlarda ikamet edenler; yüksek, orta ve düşük gelirli; sık ve seyrek satın alanlar gibi tek kritere bağlı bölümlendirme, pazarın bölümlere ayrılması ve hedef pazarın seçiminden beklenen faydayı sağlamaya yetmemektedir. Bu sebeple Tablo 4.2'deki kriterlerin anlamlı bir bütünlük içinde değerlendirilerek pazar bölümlendirme yapılması doğru olmaktadır. Ekmek ürünü için örneğin, pazarı bölümlere ayırma söz konusu olduğunda; farklı coğrafi bölgelerde ekmek tüketimi ve ekmek ürünü kullanım sıklığı ile ekmek ihtiyacının biçiminden kaynaklanan farklılıklar olabilir. Benzer şekilde şehir merkezleri ve varoşlar ile büyük şehirler ve taşra olarak da isimlendirilen küçük şehirli için ekmek ürünü farklı anlamlar söz konusu olabilmektedir. Yine yaş, cinsiyet, eğitim ve gelir düzeyi, hane halkı sayısı, üründen beklenen fayda, ürünün satın alındığı yer, kişilik özellikleri ve hayat tarzları da ekmek ürünü bakımından pazar bö-

lümlemede dikkate alınması gereken kriterler arasında yer almaktadır.

Eskişehir’de ekmek pazarında faaliyet gösteren bir unlu ürünler işletmesi ya da bu pazara girmeyi düşünen bir başka işletme açısından pazarın bölümlere ayrılması örneğine bakılacak olursa; şehir merkezi, sosyo-ekonomik olarak gelişmiş bir mahalle ve şehir civarı denebilecek üç farklı coğrafi bölgede, ekmeğin kalorisine önem verilen, doymak amacıyla tüketilen ve geleneksel yaklaşımla satın alınan bir ürün olduğu görülebilir. Satın alma sıklığı ve yeri açısından bu üç farklı pazar bölümünde farklılıklar olduğu anlaşılabılır. Bu ve benzeri başka kriterler bağlamında yapılacak analizler, varsa verilere ilişkin değerlendirmeler sonrasında üç farklı pazar bölümü ile bu pazarlardaki alıcıların homojen özellikleri belirlenir. Sonrasında ise her bir pazarın talep olarak büyüklüğü, rakipler ve rekabet durumu ile birlikte değerlendirilerek işletme kendisi açısından hangi pazar bölümü ya da bölümlerinin cazip olacağını kestirmeye çalışır. Hedef pazarın seçilmesiyle birlikte pazarlama çabaları oluşturulur ve uygulanır.

İşletme hedef pazarı seçerken şu faktörler etkili olur:

- İşletmenin kaynakları
- Ürünün özellikleri
- Ürün hayat eğrisindeki yeri
- Pazarın yapısı
- Rekabet durumu.

Pazar bölümlendirme sonucuna bağlı olarak pazarlama yönetimlerinin temelde uygulayabilecekleri üç temel hedef pazar stratejisi söz konusudur. Bunlar:

1. Tek bir ürünle pazarın tamamına hitap etme şeklinde farklılaştırılmamış pazarlama,
2. Farklı pazar bölümleri için farklı ürünler şeklinde farklılaştırılmış pazarlama,
3. Tek bir pazar bölümüne yoğunlaşma şeklinde yoğunlaştırılmış pazarlama

olarak isimlendirilmektedir.

Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi

Bu strateji, pazarın hemen hemen tamamında yer alan alıcıların ilgili ürün ihtiyacı ve alıcı davranışları bakımından önemli ölçüde homojenlik gösterdiği varsayımı ile hareket eder. Bu varsayımla ürünün standart dışı özellikler içermesi ya da farklılaştırılması gibi bir çaba içinde olunması düşünül-

mez. Çünkü bu tür pazarlama çabalarının ek maliyetler getireceği ve alıcıların da bu ek maliyetleri ödemeye razı olmayacağı kanısı hakimdir.

Dolayısıyla, farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi üretim ve pazarlama harcamalarında tasarruf sağlar. Elde edilecek ölçek ekonomisi sayesinde hem mikro ölçekte işletme özelinde hem de makro ölçekte ekonomi genelinde kaynak tasarrufları sağlanabilir. Özellikle tüketicilerin ürün niteliklerinde önemli farklar algılamadıkları standart ürünlerde farklılaştırılmamış pazarlama stratejisinin uygulanma şansı daha yüksektir. Ancak günümüz pazarları ve tüketici beklentileri dikkate alındığında, bu stratejinin uygulanma şansı ve alanının gittikçe azaldığı da söylenmelidir. Yukarıda verilmiş olan ekmek gibi günlük hayatta sık tüketilen ve oldukça standart olarak kabul edilebilecek ürünler için bile farklılaştırılmamış pazarlama stratejisinin uygulanma şansının azaldığı rahatlıkla anlaşılabılır. Buna rağmen, tüm pazarda ürün, marka veya işletme olarak iyi bir konum elde edildiğinde yüksek kâr sağlar. Coca-Cola, Billur Tuz, Selpak gibi ürünler bu duruma örnek olarak verilebilir. Fakat bu olumlu örneklerle birlikte ilgili işletmelerin aynı ürün ve markalar için farklılaştırılmış pazarlama stratejisini kullandıkları da unutulmamalıdır. Klasik kola yanında Light Cola, Zero, kokulu mendil, desenli peçete gibi farklılaştırılmış pazarlama stratejilerinin de kullanıldığı gözlenmektedir.

Farklılaştırılmamış strateji pazarın tamamını hedeflemiş olsa da aslında tüm pazara ve tüketicilere ulaşmak oldukça zordur. Rakip sayısı arttığında pazar payı hızla düşer. Pazardaki ani değişiklikler işletmeyi sarsabilir.

Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi

Üründen beklenen fayda değiştiğinde, tüketici ihtiyaçları farklılaştığında ve yeterli talep görüldüğünde, işletmeler farklılaştırma yoluyla bu stratejiyi izler. Büyümenin doğal sonuçları da farklılaştırılmış stratejiye doğru işletmeleri yönlendirir. Farklı ürünlerle farklı ihtiyaçların karşılanması için farklı pazar bölümlerine yönelik çabalar farklılaştırılmış pazarlama stratejisi olarak isimlendirilir.

Farklılaştırılmış pazarlama stratejisi işletmelere daha fazla satış yanında, riski azaltıcı katkı da sağlar. Farklı pazar bölümlerinde ortaya çıkabilecek dalgalanmalara karşı işletmeler varlık ve kaynaklarını daha etkili değerlendirebilir. Ancak bu stratejinin başarılı sonuçlar verebilmesi işletmenin

farklılaştırma becerisine ve farklılaştırmanın pazarda kabulüne bağlıdır. Dolayısıyla farklılaştırmanın uygulanabilmesi, farklı ihtiyaçların olması, bu ihtiyaçları karşılayabilecek farklılaştırma yeteneklerine sahip olunması ve farklılığın alıcılarca anlamlı ve kabul edilebilir olmasıyla yakından ilişkilidir.

Farklılaştırılmış pazarlama stratejisi, sayılan avantajları yanında zayıflıklar da içerir. Farklılaştırmanın getireceği yüksek maliyetler ve bunun sonucunda alıcının fiyatı kabul etmekte zorlanması veya işletmenin kâr kaybına uğramayı göze alarak maliyetlerin bir kısmını kendisinin üstlenmesi söz konusu olabilir. Öte yandan farklılaştırma, pazarlama kararlarını daha karmaşık hale getirebilir. Farklılaştırma rakipler tarafından kısa sürede taklit edilebilir ve/veya anlamsız duruma getirilebilir. Bu durumda farklılaştırılmış pazarlama stratejisi, beklenenin tam tersine olumsuz sonuçlar üretebilir.

Yoğunlaştırılmış Pazarlama Stratejisi

İşletmenin kaynak, kapasite ve yeteneklerinin sınırlı olması durumunda veya pazarda fark edilen boşluklar söz konusu olduğunda tek bir pazar ya da pazar boşluğuna odaklanma ile uygulanır. Bu şekilde yoğunlaşılacak pazarda üstünlük ele geçirilmeye çalışılır. Yoğunlaşma stratejisi, doğru ve zamanlı pazar bölümünü seçmekle daha başarılı olabilir. Ancak bu strateji seçilirken muhtemel rakiplerin talebin yeterli büyüklükte olup olmayacağı ve işletme yeteneklerinin uygunluğuna özellikle dikkat edilmesi gerekir. Aksi halde beklenenin aksine olumsuzluklar yaşanabilir.

Pazarın sadece bir bölümüne yönelik olarak yapılan pazarlama çabaları, aynı pazara yönelen işletme sayısı arttıkça işletmenin riskini artırır. Örneğin; havlu sektöründe yer alıp sadece Antalya bölgesindeki otellere yönelik bornoz havlu pazarına yoğunlaşmak söz konusu olduğunda, bu otellere yönelik daha büyük ölçekli havlu üreticilerinin bornoz pazarına girmeleri sonucunda, kısa sürede böyle bir yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi etkisiz duruma gelebilir.

Pazar bölümündeki alıcı ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünlerin pazara girmesi ya da ikame ürünlerin alıcı açısından daha cazip duruma gelmesi hâlinde yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi etkisini kaybedebilir. Teknolojideki hızlı değişimler de bu stratejiyi olumsuz etkileyebilir.

Hedef pazarlarını belirleyen pazarlama yönetimlerinin önemli karar konularından bir diğeri,

bu pazar bölüm ya da bölümlerindeki boşlukları yakalayıp kendi ürün ve markalarını nasıl konumlandırabilecekleridir. Bu aşamada konumlandırma konusuna değinmekte fayda vardır.

Konumlandırma

Konumlandırma; rekabet avantajı sağlamak amacıyla ürüne ilişkin beklenti ya da fayda içeren bir özellik çerçevesinde, tüketici zihninde işletme, ürün ya da marka bağlamında yer edinme çabası olarak tanımlanabilir. Konumlandırma önemli bir rekabet aracıdır. Konumlandırma ile rakip ürünlere oranla daha avantajlı bir özelliğe vurgu yapılır ve tüketici zihninde bunun önemi ve yararına ilişkin algı oluşturulmaya çalışılır. Bu özelliğin ilgili pazarda tüketicilerin beklentilerine uygun olması, konumlandırmanın başarısı için önemlidir. Ancak konumlandırma ile iddia edilen özelliğin gerçekten sunulması da en az özellik kadar önemlidir. VOLVO'nun "güvenli otomobil", BİM'in "toptan fiyatına perakende", Coca-Cola'nın "hayatın tadına varmak", Nike'in "just do it - durma, hemen yap", Adidas'ın "impossible is nothing - imkansız yoktur" şeklindeki mesaj ya da sloganları önemli ölçüde konumlandırma mesajlarıdır.

Konumlandırmada rakip marka imajları dikkate alınarak hedef pazardaki tüketicilerle ilişkiyi yönlendirecek güçlü bir yararı anlamlı ve geçerli kılacak şekilde markayı farklılaştırmak amaçlanmaktadır. Bu amaca ulaşmak için konumlandırma kararlarında belli yaklaşım ve stratejilerden yararlanılmaktadır. Bu kapsamda bir pazarlama yöneticisinin en temel görevlerinden biri uygun konumlandırma yaklaşımını geliştirebilmesidir. Konumlandırmada fiziksel ve psikolojik olmak üzere iki temel yaklaşım söz konusudur.

Fiziksel konumlandırma ile ürünün fiziksel özelliklerine vurgu yapılır. Hedef pazarda rakiplerin boş bıraktığı ya da yeterince dolduramadığı ürüne ilişkin fiziksel özellikler bağlamında uygun pazarlama iletişimi çabalarının da desteğiyle somut özelliklere vurgu yapılır. Burada önemli olan vurgu yapılan özellik ya da özelliklerin tüketici açısından anlamlı olması, rakiplerce yeterince karşılanamaması veya fark edilememesidir. Pazarlama yönetimi böyle bir fiziksel özellik bağlamında konumlandırma yaptığında elbette sözünü yerine getirmesi ve tüketici zihninde konumlandırmaya ilişkin algılamaya çabasını da iyi yönetmesi gerekir. "Daha az sesli çalışanı yok", "segmentinde en

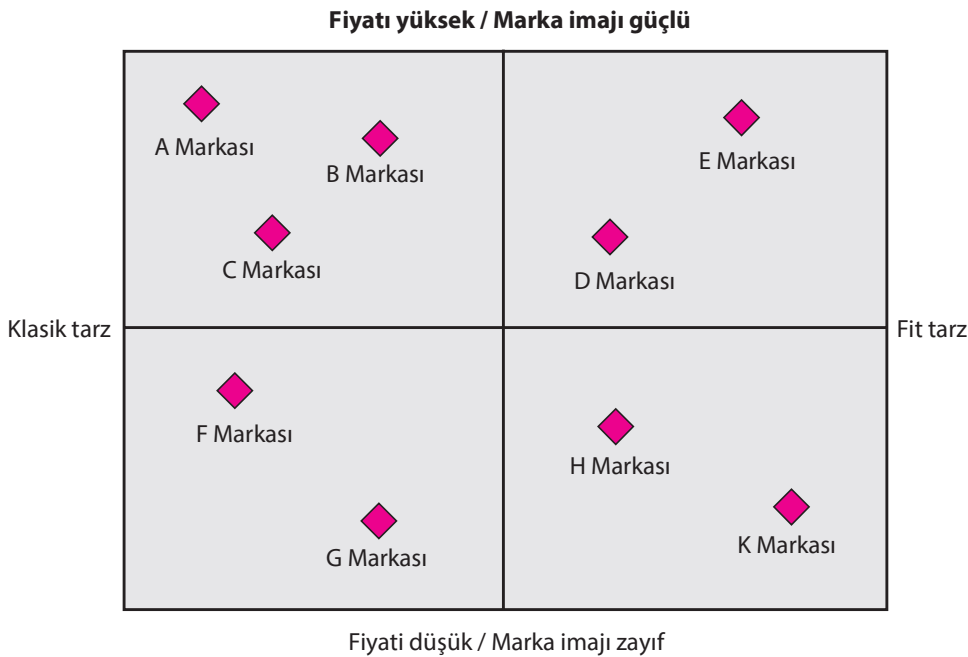
az akaryakıt tüketen binek otomobili”, “kırışmayan ve terletmeyen kumaş” gibi fiziksel özelliklere vurgu yapan konumlandırma çabalarının başarısı, tüketici zihninde bunların algılanmaya çalışılması ve gerçekten de test edilmeye kalkıldığında belirtilen özelliklere uygun sonuçlar alınmasıyla ölçülecektir.

Bir ürünün ambalajı, yeterliliği, dağıtımı ve hatta hizmeti ne denli ön planda olsa da tüketici için çok daha önemsiz bir özellik konumlandırmaya sebep olabilecek en azından üreticilerin kafasındaki konumlandırmaya yatkınlık dışında bir konumlandırmaya sebep olabilecektir. Hatta bazı tüketiciler için fiziksel özellikler tamamen ikinci planda kalıp bunun yerine sportmenliği ya da sosyal statüsü ön plana çıkabilmektedir. Konumlandırma yapılırken sadece fiziksel özellikler değil aynı zamanda söz konusu ortamdan kaynaklanan sosyolojik ve psikolojik etkenler de değerlendirilmeye katılmaktadır. Sonuç olarak, her ne şekilde yapılsa yapılsın, konumlandırma çalışması gerek ürünün pazarlanması gerekse yeni ürün geliştirmede ihtiyaç duyulacak olan kriterlerin ortaya konması adına çok büyük öneme sahiptir.

Hizmetlerin yaygınlaşması, tüketicilerin ürün-den fayda yanında hedonik beklentilerinin arttığı ve psikolojik faktörlerin satın alma kararlarında oldukça etkili olduğu dikkate alındığında konumlandırma çabasında fiziksel unsurlar yerine psikolojik unsurların ağırlığını artırmaktadır. Tüketici çamaşır makinesi ya da buzdolabının çalışırken çıkardığı

sesten ziyade tasarımı, fonksiyonelliği, marka itibarı ve imajı, servis imkanları gibi özelliklere odaklanabilir. Benzer şekilde otomobil alınırken yakıt da önemli olmakla birlikte, tasarım, renk, konfor, marka imajı gibi özellikler önemlidir. Dolayısıyla konumlandırmada fiziksel faydaya vurgu pek çok tüketiciye çekici gelmeyebilir. Bu yüzden psikolojik faktörler konumlandırmada daha anlamlı duruma gelmektedir. Yukarıda örnekleri verilen, VOLVO, Adidas, Nike ve Coca-Cola gibi örnekler ile pek çok otel, ulaştırma şirketi ve lokanta için fiziksel unsurlardan daha çok psikolojik özelliklere vurguyu öne çıkaran konumlandırma çabalarına ağırlık verildiği de görülmektedir. Sıkça karşılaşılan bu durum ürünlerin somut özelliklerin ötesinde algılanan boyutlarından da kaynaklanmaktadır.

Hem konumlandırma boşluğunun görülmesi hem de konumlandırmada başarılı olup olunmadığının belirlenmesi bakımından önemli bir araç olarak konumlandırma haritaları kullanılır. Konumlandırma haritası iki ya da daha fazla özellik itibarıyla hedef pazardaki rakip markalar ile konumlandırma açısından boşluğu görmeye yaradığı gibi konumlandırma başarısını ölçmede de kullanılır. İki'den fazla özellik söz konusu olduğunda çok boyutlu ölçekleme analiz tekniği ve bilgisayar yazılımlarından yararlanılır. Şekil 4.5'te iki özelliğe göre hazırlanmış örnek bir algılama haritası yer almaktadır.



Şekil 4.5 Algılama Haritası

Şekil 4.5'te yer alan ve giyim pazarına ilişkin bir örnek olarak hazırlanan algılama haritası, hem bu pazarda konumlandırma boşluklarını hem de mevcut markaların konumlandırma çabaları açısından pozisyonlarını göstermektedir. Pazarlama yönetimi, konumlandırma açısından beklenenden farklı sonuçlar ortaya çıktığında sebeplerini öğrenmeye çalışır ve gerekli düzenlemeleri yapma yoluna gider.



yaşamla ilişkilendir

Rakip Markayı Kendin Yarat!

Arçelik'ten Altus, Selpak'tan Solo, Efes Pilsen'den Everest, Altınyıldız'dan Network ve diğerleri... Son dönemde Türkiye'nin önde gelen markalarında bir değişim yaşanıyor. Yıllardır alışık olduğumuz markalarının yanına, farklı hedef kitleye seslenen, değişik fiyat ve kalitede ürünler piyasaya sunuyorlar. Batı'da başlayan, Türkiye'de de büyük ilgi gören bu trend, hızla taraftar topluyor.

Keskinleşen rekabet ve pazardaki oyuncu sayısının giderek artması, şirketleri yeni arayışlara itiyor. Değişen tüketici eğilimleri de bu arayışları körükliyor. Müşteri odaklı pazarlamayı seçen şirketler, bunun için öncelikle müşteri ihtiyaçlarını saptamaya yöneliyor. Böylece ürün yelpazesi ve özellikler belirleniyor, ardından da pazarlama stratejileri geliştiriliyor. "Marka çeşitlemesi" ve "alt markalar" yaratmak da bu stratejilerin önemli parçalarından biri...

Bir zamanlar tek markayla pazarda rekabet eden şirketler, yeni stratejiyle birlikte, daha geniş kitleye seslendiği gibi, kâr merkezlerini de artırıyor. Yine "ana" markalar lokomotif olarak kullanılıyor, ancak bu markayla ulaşılamayan, örneğin daha düşük gelir gruplarına da ürün sunma şansı yakalanabiliyor.

Son dönemde bu strateji Türkiye'de de giderek popülerleşti. Yıllardır Türkiye için klasik haline gelen ünlü markalar, ardı ardına alt markalarını lanse etmeye başladılar.

Bugün alt markalar oluşturma stratejisinin hemen hemen bütün sektörlerde kullanılmaya başlandığı görülüyor. Beyaz eşya sektörünün devi Koç Grubu, Arçelik ve Beko'nun dışında Altus'u yaratırken, bira sektörünün iki tanınmış markası

Algılama haritası oluştururken hedef pazarı temsil yeteneğine sahip bir örnekleme ulaşıp haritada yer alması düşünülen özelliklere ilişkin görüşler aralıklı ölçüm düzeyinde sorulur. Alınan cevapların ortalama değerleri her bir özellik ya da her bir marka için hesaplanır ve bu şekilde algı haritasında işaretlenir.

Efes Pilsen, Marmara Bira ve Everest'i; Tuborg ise Troy ve Venüs'ü piyasaya sundu. İpek Kağıt, Solo, Selpak ve Silen olmak üzere üç markayla tüketicinin karşısına çıkarken, Toprak Kağıt da Gala, Nova ve Roza adlı markaları ile pazardaki yerini aldı.

Mobilya sektörü de son aylarda bu trendi yakalamış durumda. Yıllarda tek markayla yetinen sektörde öncülüğü büyükler yaptı. Koleksiyon-K Project, Tepe Mobilya-Karisma, İstikbal-Bellona, Konfor-Alfemo örneklerden bazıları.

"Tamamlayıcı markalar birbirine rakip olmazlar"

Yönetim uzmanları Jack Trout ve Steve Rivkin, "Yeni Konumlandırma" adlı kitaplarında, çok markalı yaklaşımın, şirketlerin daha büyük pazar payı sağlamak için kullandıkları iyi bir yol olduğunu söylüyorlar. İki yönetim uzmanının bu konuya yaklaşımları özetle şöyle:

"Gerçi tek bir markaya bağlı kalarak pazarlama giderlerinden tasarruf edebilirsiniz, ama deneyim göstermiştir ki, çoklu markalar daha büyük bir genel pazar payı sağlayabilir.

Nike ve Levi's gibi büyük tek markalardan her biri kendi pazarlarının yaklaşık yüzde 30'unu ellerinde tutmaktadır. Buna karşılık, Gillette'in dört markası (Trac II, Atra, Sensor, Good News) vardır ve pazarın yüzde 65'ine sahiptir. Buna 'tamamlayıcı yaklaşım' diyoruz. Çünkü burada birbirine rakip markalarınız değil, birbirini tamamlayan markalarınızın olması söz konusudur. Bu ise farklı adlar, farklı konumlar ve farklı hedef kitleleri gerektirir."

Kaynak: <http://www.capital.com.tr/rakip-markayi-kendin-yarathaberler/18234.aspx>.

Pazarlama Stratejileri

Pazarlama planının hazırlanması sürecinde bir diğer adım, pazarlama stratejilerinin belirlenmesidir. Her bir stratejik iş birimi için farklı pazarlama stratejisi uygulanabilir. Pazarlama stratejisinin pazarlama amaçlarını gerçekleştirmeye odaklı, hedef pazar stratejisine uygun ve konumlandırma amacını sağlayacak şekilde formüle edilmesi gerekir.

Pazarlama stratejileri; büyüme, sürdürme ve geri çekilme şeklinde sınıflandırılabilir. Ürün-pazar alternatifi bağlamında da sınıflandırılabilir.

Durum analizi kısmında da değinildiği gibi pazarlama yönetimi; iş birimlerine ilişkin değerlendirmeler sonucunda büyüme, mevcut durumu koruma ya da geri çekilme stratejileri izleyebilir.

Ürün-pazar bağlamında pazarlama stratejileri ise aslında genel olarak büyümeye dönük stratejilerdir. Bu stratejiler Tablo 4.3'de gösterilmektedir.

Tablo 4.3 Ürün-Pazar Bağlamında Pazarlama Stratejileri

		Ürün	
		Mevcut	Yeni
Pazar	Mevcut	Pazara Nüfuz Etme	Ürün Geliştirme
	Yeni	Pazar Geliştirme	Çeşitlendirme

Mevcut ürünler ile mevcut pazara hitap edilmesi durumunda büyüme stratejisi, pazara nüfuz etme olarak isimlendirilmektedir. Sadece kot pantolon ürünü ile gençler pazarına hitap edildiğinde zeytinyağı ürünü ile sadece Marmara Bölgesi hedef pazar olarak seçildiğinde ya da mukavva ambalajda ilaç sektörüne yönelik hareket edildiğinde ve benzeri örnekler için bu strateji büyüme stratejisi olarak kullanılabilir. Pazara nüfuz etme stratejisi ile işletme üç şekilde pazar payını artırabilir. İlk olarak mevcut ürünü kullanmayan potansiyel tüketicileri fiili tüketici hâline getirmeye çalışabilir. Bu noktada ürünü kullanmamış olanlara ürünün özellik ve faydalarının tanıtılma çabaları ile üründen haberdar edilmeleri sağlanır. Bu stratejide pazar payını artırmanın ikinci yolu, ürünü kullananların kullanım miktar ya da sık-

lıklarını artırmaya odaklıdır. Pazarlama yönetimi; pazarlama iletişim çabaları, fiyatlandırma, ürün özellikleri ve dağıtım alternatifleri ile ürün kullanım sıklık ya da miktarını artırma çabası içinde olur. Bazı ürünlerde kullanım miktarı bazılarında ise kullanım sıklığını artırmaya yönelik pazarlama taktiklerine başvurulur. Diş macunu, deterjan, el sabunu, kağıt havlu gibi ürünlerde kullanım miktarını artırmaya yönelik vurgular reklamlarda ön plana çıkartılırken promosyon uygulamaları, fiyat indirimleri ve ürün özelliklerinde bazı değişiklikler de bir yandan kullanım miktarını diğer yandan da kullanım sıklığını artırmaya yönelik olarak uygulanabilir. Bu stratejiyi uygulamanın üçüncü yolu ise rakip markaları kullanan tüketicileri kazanmaya çalışmaktır. Tüketicinin marka değiştirmesini ya da işletmenin markasını tercih etmesini sağlamanın yolu ise kendisine sunulacak teklifin, rakip ya da rakiplerden daha değerli olduğu konusunda iknadandır. Bir tüketicinin teklif edilen yeni markayı kullandığı markadan vazgeçerek tercih etmesi, teklif edilen yeni markayı mevcut markaya göre daha değerli olarak algılamasıyla doğrudan ilişkili olmaktadır.

Pazarlama yönetimi, pazara nüfuz etme bakımından durum ve rekabet analizi çerçevesinde kendisine göre bu üç yol arasında öncelik sırası belirleyebilir. Pazara nüfuz etme stratejisi ile büyümenin de bir sınırı vardır. Pazara çok sayıda yeni ürünün artan sayıda sunulduğu ve tüketici satın alma davranış ve tüketim kalıplarının hızla değiştiği günümüz pazarlarında bu strateji ile büyümenin sürdürülebilir olmayacağı rahatlıkla ifade edilebilir.

Mevcut ürünle yeni pazarlara açılma söz konusu olduğunda büyüme stratejisi pazar geliştirme olarak isimlendirilir. Bu stratejideki esas amaç zaten başarılı olduğu düşünülen bir ürünle bu ürüne talep olacağı varsayılan yeni pazarlara açılmaktır. Burada yeni pazarlardan amaç bazen coğrafi anlamda olabileceği gibi bazen de aynı coğrafyadaki pazar segmenti anlamında da olabilir. Bir mobilya üreticisinin İç Anadolu pazarından Karadeniz, Ege ve Doğu Anadolu pazarına açılması şeklinde uygulanabilen bu strateji, İç Anadolu pazarında estetik mobilyalar yanında rahat kullanımlı mobilyalar pazar segmentine açılmak

şeklinde de uygulanabilir. Dolayısıyla pazar geliştirme stratejisinde ürün farklılaştırma söz konusu olmayabilir, küçük ürün farklılıkları gündeme gelebilir veya tam anlamıyla ürün farklılaştırma yoluna gidilebilir. Ürün farklılaştırmada çıkış noktası yeni pazarlardaki üründen tüketicilerin beklediği faydalar olmalıdır.

Bazı durumlarda pazarlama yönetimleri mevcut pazarlarını daha iyi tanıdıkları, dağıtım ağı ile iyi ilişkileri olduğu veya pazarlama iletişimini daha uygun biçimde gerçekleştirebileceklerini düşündükleri için mevcut pazarlarına hitap etmeyi öncelikli olarak sürdürmek isterler. Mevcut pazara yeni ürünlerle büyüme düşünüldüğünde ürün geliştirme stratejisinin uygulanması gündeme gelecektir. Gençler pazarına kot pantolon sunan bir pazarlama yönetimi, mevcut dağıtım kanalı, pazarlama iletişim çabalarını dikkate almak ve bunlardan yararlanmak isteyebilir ve spor ayakkabı, gözlük, saat vb. aksesuar ürünlerle mevcut pazardaki müşterilerinin cüzdan payını artırmaya çalışabilir. Ürün geliştirme stratejisi ile pazarlama yönetimi, zaten var olan potansiyelden yararlanma yoluna gitmiş olur. Bu stratejinin avantajlarından biri; pazarlama iletişimi, dağıtım kanalları ve uygun olduğu durumlarda da marka yayma stratejisi ile marka bilinirliği ve imajını kullanmak yoluyla müşterilerle var olan ilişkilerden yararlanmaktır.

✓ Bilinen ürün ve pazarlarda ilişkili çeşitlendirme stratejisi tercih edilebileceği gibi belirli bir noktadan sonra ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi büyümeyi hızlandırabilir.

Büyümenin daha da ilerletilmesi bakımından uygun olan strateji ise çeşitlendirmedir. Bu strateji hem ürün hem de pazar açısından açılımları

gerektirir. Kot pantolonu sadece gençler pazarına sunan işletme aynı pazara spor ayakkabı ve aksesuar ürünler sunmaya devam ederken bir yandan da hazır giyim, triko ürünler, enerji sektörüne yönelik ürünler ya da gıda perakendeciliği gibi farklı ve işletmeler açısından yeni ürünlerle yeni pazarlara açılmak suretiyle çeşitlendirme stratejisi uygulanabilir. Çeşitlendirme stratejisi işletmenin mevcut ürün ve pazarlarıyla ilişkili olarak uygulanması durumunda ilişkili çeşitlendirme, ilişkisi olmaması durumunda ise ilişkisiz çeşitlendirme olarak adlandırılır. Bisküvi ve çikolata ürünleri ile Türkiye pazarına yönelik faaliyet gösteren bir işletmenin dondurma, hazır yiyecek ve dondurulmuş gıda ürünleri ile pazara açılması ya da bu ürünleri ile Türkiye dışındaki pazarlara da hitap etmesi durumu ilişkili büyümeyi ifade eder. Bu işletmenin finans sektörüne ya da bilişim sektörüne yönelik ürünleri aynı ya da farklı pazara sunması ilişkisiz büyüme şeklinde isimlendirilir. Belirli bir büyüklüğe erişen hemen tüm işletme ya da pazarlama yönetimlerinin gerek riski dağıtmak gerekse fırsatlardan daha fazla yararlanmak adına çeşitlendirme ve özelde de ilişkisiz çeşitlendirme stratejisine daha fazla yatkın duruma geldikleri hem ülkemizden hem de dünyadan örnekleri ile açıkça görülmektedir.

Pazarlama stratejileri, savunmacı ve saldırgan stratejiler olarak da sınıflandırılabilir. Genel olarak pazar lideri, öncü ya da pazarda güçlü olunan konumlar için saldırıya yönelik stratejiler daha uygun gözükmektedir. Ancak izleyici ya da daha güçsüz konumda olunan durumlarda gerilla stratejisi şeklinde saldırgan strateji de uygulanabilir. Savunmaya yönelik stratejiler ise genellikle, zayıf olunan konumlar için ya da rakiplerin saldırgan stratejilerine karşı savunma amaçlı uygulanır.



araştırmalarla ilişkilendir

Fırsatlar pek boldur ve daima tetikte bekleyen pazarlamacılar bunları hissedebilirler. Diyelim ki, mobilyanın iyi yapıldığı ama pahalı olduğu bir ülkede yaşıyorsunuz. Gelir seviyesi düşük olan aileler ve özellikle genç bekarlar ile genç evliler, çoğu zaman mobilyalarını taksitle alırlar ve faturlarını ödemekte büyük zorluk çekerler. Bu durum bir fırsat doğurabilir mi? Evet. Nerede bir ihtiyaç varsa orada bir fırsat vardır. Daima tetikte bekleyen ve fırsatları kollayan bir pazarlamacı, bu duruma iki türlü yanıt verebilir. Daha düşük kaliteli, daha düşük maliyetli, daha düşük fiyatlı mobilyalar üretmenin yolunu bulabilir. Ya da iyi kaliteli mobilyayı, önemli ölçüde düşük maliyet ve düşük fiyatla üretmenin bir yolunu bulabilir. Ve, en yetenekli İsveçli girişimcilerden birinin, yani dünyanın en büyük perakende mobilya satış zinciri olan IKEA'nın kurucusu Ingvar Kamprand'ın yapmış olduğu şey de tastamam budur. İşte onun hikayesi: İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra İsveç'te yaşayan genç bir insan olarak, Kamprand, pek çok genç çiftin, yüksek fiyatlarından dolayı, İsveç malı mobilya almakta büyük zorluk çektiklerini gözledi. Fiyatlar, yüksek ürün kalitesi ve birbirleri ile aktif rekabet içinde olmayan perakende mobilya satıcılarının yüksek kâr marjları ile çalışmalarından dolayı yüksekti. Gençler ya yüksek faiz oranlarına katlanmak ya da düşük kalite ithal mobilya ile yetinmek zorunda idiler. Kamprand, iyi kaliteli mobilyayı önemli derecede düşük fiyatlarla sunmanın bir yolunu buldu. Kamprand'ın maliyet düşürme stratejisi, beş tasarruf kaynağını birleştiriyordu:

1. Düşük fiyata mal etmek için, kendi perakende satış şirketi, düşük fiyata almak için büyük miktarlarda mobilyayı satın alacak ya da sipariş verecekti;

2. Mobilya "sökülür kurulur" bir biçimde tasarlanacak ve bu nedenle imalatçılardan kendi mağazalarına çok düşük nakliye maliyet ile yassı ve küçük hacimde taşınacaktı;

3. Müşteriler monte edilip kurulmuş mobilyayı teşhir salonu ortamında görecekle, seçimlerini yapacaklar, mobilyanın belirli parçalarını depoda (kendileri) bulacaklar, ödemesini yapacaklar ve evlerine kendi araçlarıyla götüreceklardı, bu şekilde nakliye maliyetinden kaçınmış olacaktı;

4. Müşteriler, mobilyanın montajını kendileri yapacaklardı, bu şekilde imalatçıların ve satış mağazalarının maliyetlerinden daha fazla tasarruf yapmalarını sağlayacaklardı; ve

5. Yüksek kâr oranı ve düşük hacimlerle çalışan tipik İsveçli mobilya mağazalarının aksine, IKEA mağazaları ürün başına düşük kâr ve buna karşılık yüksek satış hacimleri ile çalışacaklardı. Bütün bunlar, IKEA'nın rakiplerinden yüzde 20 daha ucuz fiyata satıp yine de büyük kârlar elde etmesini sağladı.

Kaynak: Kotler, P. (2000), Kotler ve Pazarlama, Çev. A. Özyağcılar, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Pazarlama Taktikleri

Pazarlama stratejilerinin belirlenmesinden sonra pazarlama taktikleri ya da bir başka ifadeyle pazarlama programının oluşturulması gerekir. Pazarlama programı; pazarlama karması elemanları veya pazarlama bileşenleri olarak isimlendirilen ürün, fiyat, pazarlama iletişimi ve dağıtım ile ilgili karar ve uygulamaları kapsar. Hangi ürün hangi fiyatla hangi kanal veya araçlarla hangi pazarlama iletişim araçları kullanılarak pazara sunulacak sorularının cevabının verilmeye çalışılması pazarlama taktiklerini geliştir-

meyi gerektirir. Başka bir deyişle bu soruların cevapları pazarlama programında oluşturulmaya çalışılır.

Ürüne ilişkin ürünün özellikleri, ürün tasarımı, ürün standartları, ambalaj ve etiketler, markalama, ürün zenginleştirme ve farklılaştırma ile yeni ürün geliştirme kararları bağlamında pazarlama taktikleri geliştirilir ve uygulanır.

Fiyat konusunda ise fiyatın amacı, fiyat farklılaştırma ve nihai fiyata ilişkin değişiklikler ile yeni ürünlerin fiyatlandırılması bakımından pazarlama taktikleri geliştirilir.

Pazarlama iletişiminde reklam, satış teşvik, halkla ilişkiler ve kişisel satış ile doğrudan pazarlama araçları yoluyla pazarlama taktikleri oluşturulur, gözden geçirilir ve uygulanır. Pazarlama iletişim taktikleri bağlamında hangi aracın hangi miktarda ve ne şekilde kullanılacağı da pazarlama taktikleri karar konusu olarak önemlidir. Çünkü ürün ve pazarın özelliği ile rekabet durumuna ve ürün hayat eğrisinin hangi döneminde bulunduğuyla ilgili olarak pazarlama iletişim araçlarının taktik açıdan kullanılması ve bunların tüketici davranışları üzerindeki etkisi farklılık gösterir.

Dağıtım konusunda ise dağıtım kanalı seçimi, aracı seçimi, fiziksel dağıtım konuları ile satış noktası düzenlemeleri gibi hususlar bakımından pazarlama taktikleri, yine ürüne, sektör ve pazara, talep yoğunluğuna ve rekabete göre farklılık göstermektedir.

Pazarlama taktiklerinin ya da diğer bir ifadeyle pazarlama programının uygulanmasında dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de bütüncül yaklaşıma uygun hareket edilmesidir. Pazarlama bileşenlerinden herhangi birine ilişkin taktiksel bir karar alınırken diğerlerinin ya da onlardan herhangi birinin gözden kaçırılması veya ihmal edilmesi pazarlama programının başarısını olumsuz etkiler. Pazarda satın almada bulunan tüketiciler açısından oldukça faydalı bir ürünün uygun araçlarla pazarlama iletişiminin yapılamamış olması fiyatının kabul edilebilir sınırı aşmış olması ya da zamanında satış noktasında bulundurulamaması gibi durumlar söz konusu olduğunda bu durumla karşı karşıya kalınır. Dolayısıyla pazarlama bileşenlerinin birindeki başarı veya diğer bir ifadeyle bir pazarlama taktikindeki başarı diğerleriyle bütüncül olarak desteklenemez ise pazarlama programının tamamında başarılı olma şansı oldukça azalmaktadır.

Pazarlama Kontrolü

Her faaliyetin ve çabanın amaç ve hedefler doğrultusunda denetlenmesinde yarar bulunmaktadır. Kâr amaçlı olsun olmasın tüm organizasyonlar kaynak kullandıklarına göre verimlilik, etkililik ve etkinlik bakımından kontrol edilmesi gerekmektedir. Yönetim sürecinin tamamlanması da kontrol fonksiyonunun yerine getirilmesiyle mümkün olmaktadır. Pazarlama çabaları açısından da kullanılan kaynaklar ve harcanan emek bağlamında amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi yoluyla pazarlama yönetim süreci tamamlan-

maktadır. Pazarlama kontrolü sonucunda yapılacak geri beslemelerle bir yandan verimlilik ve etkinlik artışı sağlanabilmekte diğer yandan ise pazarlama amaç ve hedeflerinin gözden geçirilmesi yoluyla sonraki döneme ilişkin pazarlama planlarına katkı sağlanmış olmaktadır.

✓ Kontrol olmaksızın amaç ve hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşıp ulaşılmadığına karar vermek zordur.

Bu kapsamda pazarlama kontrolü, stratejik pazarlama planlamasının bir adımı ve gereği olarak pazarlama hedeflerinden hareketle beklenen veya planlanan performanslara ulaşıp ulaşılmadığının denetlenmesi ve farklılıkların nedenleri üzerinde çalışarak doğru hedefler belirlemeye katkı süreci şeklinde tanımlanabilir.

Bu tanımdan hareketle pazarlama kontrolü ile beklenenler; ulaşılan sonuçların belirlenmesi, varsa problemlerin ortaya konması, problemlerin bir kısmına önceden müdahale edilebilmesi, pazarlama amaç, hedef ve stratejilerinde düzeltmeye ilişkin ihtiyaçların belirlenmesi ve pazarlama performansının yükseltilmesi şeklinde sıralanabilir. Pazarlama kontrolünden beklenen bu amaçlara ulaşılabilmesinin yolu, öncelikle pazarlama yönetiminin konuya gereken önem ve hassasiyeti göstermesinden geçer. Pazarlama amaç ve hedeflerini gerçekçi belirleyemeyen, yeterli ve ayrıntılı bilgi sistemini kuramayan ya da işletemeyen pazarlama yönetiminin iyi bir pazarlama kontrolü gerçekleştirmesi de beklenmemelidir.

Pazarlama çabalarının gelir getiren ve harcama gerektiren iki temel boyutu sebebiyle pazarlama kontrolünün değişik açılardan yapılmasına ihtiyaç vardır. Aksi halde tek yönlü ve kısıtlı bir bakış açısına sahip kontrollerle gerçeğin yakalanması mümkün olmayabilir. Pazarlama kontrolünün farklı açılardan yapılması bu nedenle önemli ve gereklidir. Pazarlama kontrolünün dört açıdan gerçekleştirilmesi bu bağlamda önerilmektedir:

- Yıllık plan kontrolü,
- Kârlılık kontrolü,
- Etkinlik kontrolü,
- Pazarlama denetimi.

Yıllık plan kontrollerinde, yıllık, 6 veya 3'er aylık dönemler itibarıyla hedeflenen performanslara ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilmeye çalışılır. Bu kontrollerde kontrol kriteri olarak satışlar, pazar payı, pazarlama harcamaları, finansal oranlar ve bazı niteliksel değerler kullanılır. Yıllık plan kontrollerinin anlamlı sonuçlar üretmesi bakımından bu kriterlerin tamamına yakınının kullanılması uygun olmaktadır. Aksi halde yıllık plan kontrollerinden beklenen sonuç alınamayacaktır. Satışlar açısından kontrol yapılırken hem miktar hem de satış hasılatına bakılması gerekmektedir. Ayrıca pazar payı açısından da kontrole ihtiyaç vardır. Bu şekilde ürün fiyatındaki değişimler ve pazarın genelindeki büyüme birlikte değerlendirilerek reel satış artışı olup olmadığı anlaşılabilir. Pazarlama harcamalarına ilişkin finansal oran kontrolleri de yıllık plan kontrollerinin önemli bir parçasıdır. Kullanılan parasal kaynakların bu açıdan kontrol edilmiş olmasıyla finansal açıdan da kontrol gerçekleştirilmiş olmaktadır. Pazarlamada yıllık plan kontrollerinin bir diğer unsuru da niteliksel kriterlerle gerçekleştirilir. Müşteri memnuniyeti, şikayet ve iade sayıları, kazanılan ve kaybedilen müşteriler, işletme ve marka imajı gibi kriterler bakımından da değişimlerin yıllık olarak kontrol edilmesinde yarar bulunmaktadır.

Kârlılık kontrolleri de hem genelde hem de ürün grubu, satış bölgesi, müşteri grubu ve benzeri gibi stratejik iş birimi bağlamında önemli bir diğer pazarlama kontrol türüdür. Pazarlama harcamaları

kriteri esas alındığında her bir stratejik iş biriminin kâra katkısı ve toplamdaki kârlılık açısından kontrol önemli ve gereklidir. Bu şekilde stratejik iş birimlerinin hem kârlılıkları hem de toplam kârlılığa katkıları ortaya konabilir.

Etkinlik kontrollerinde ise özellikle pazarlama iletişim araçları ile dağıtım ile ilgili pazarlama taktiklerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine bakılır. Örneğin, satışçıların etkinliği, reklamın etkinliği, promosyonların etkinliği ve dağıtım kanalı ya da araçların etkinliğinin ölçülmesi yoluyla pazarlama kontrolünün değişik açılardan eksiklikleri tamamlanmaya çalışılır.

Pazarlama kontrol türlerinden dördüncüsü olan pazarlama denetimini diğer kontrol türlerinden ayıran temel özellik ise bu denetimin bağımsız ve dışarıdan bir kişi ya da kurumca yapılmış olmasıdır. Pazarlama denetimi; işletmenin pazarlama performansını değerlemek ve işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek amacıyla işletme ya da stratejik iş biriminin pazarlama çevresi, hedefleri, strateji ve eylemlerinin, geniş kapsamlı, sistematik, bağımsız ve periyodik olarak gözden geçirilmesi süreci şeklinde tanımlanabilir.

Stratejik kontrol ya da pazarlama denetimi, üst yönetimin sorumluluğu ve denetimi altında gerçekleştirilir ve elde edilen sonuçlar, sonraki dönemler için stratejik amaçların oluşturulması uygun stratejilerin seçimi ve uygulanması bakımından rehber oluşturur.

Öğrenme Çıktısı



2 Pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimini değerlendirebilme

3 Pazarlama strateji ve taktiklerini açıklayabilme

4 Pazarlama kontrolünü değerlendirebilme

Araştır 2

Aynı ürün temelinde çeşitli rakiplerin yer aldığı bir pazarda kendi markasıyla ve yeni bir ürünle pazara girmek isteyen bir işletme durum analizinden nasıl faydalanabilir?

İlişkilendir

Konumlandırma konusunda daha detaylı bir okuma için bkz.; Jack Trout ve Steve Rivkin, Yeni Konumlandırma, Çev. Ahmet Gürsel, Profilo Yayınları, İstanbul 1999.

Anlat/Paylaş

Türkiye ölçeğinde faaliyet gösteren bir bisküvi işletmesi için pazar bölümlendirmenin nasıl olabileceğini anlatın.