

İÇİNDEKİLER

1- PAZARLAMA VE PLANLAMA.....	2
A- Pazarlama.....	2
a-1 Pazarlamanın uygulama alanları:.....	2
Pazarlama planlaması terimleri.....	2
a- Planlama.....	2
a-1 Başlıca planlama türleri.....	3
b- Amaç- hedef:.....	4
c- Strateji ve taktik:	4
B- Pazarlama Stratejisi ve Pazarlama Planlamasının Aşamaları.....	4
B-1 İç Değerleme:	5
B-2 Dış Değerleme:.....	6
Ekonomik.....	6
B-3 Strateji Geliştirme ve Seçimi:	6
B-4 Yazılı Planlar:	6
2- PAZARLAMA PLANLARININ ÇEŞİTLERİ.....	7
a- Pazarlama Örgütlenmesinin Düzeyine Göre Pazarlama Planı.....	7
b- Zaman Boyutuna Göre Pazarlama Planları.....	7
c- Önemine Göre Pazarlama Planları.....	7
3- PAZARLAMA PLANLAMASI SÜRECİ VE PAZARLAMA PLANININ BÖLÜMLERİ.....	7
a) Stratejik Pazarlama Planlaması	8
b) Yıllık Pazarlama Planları.....	8
4- PAZARLAMA PLANLAMASININ ÖZEL UYGULAMA ALANLARI.....	12
a) Pazarlamada mesleklerin önemi.....	12
b) Kişisel pazarlama stratejisi planı.....	13
c) Pazarlama planının uygulanması.....	13
1- Adayın kendi kişisel analizini yürütmesi.....	13
2- Çevresel analiz.....	14
3- Amaçların geliştirilmesi.....	15
4- Kişisel pazarlama planının geliştirilmesi.....	15
5- Pazarlama planının uygulanması.....	16
5- PAZARLAMA PLANINI KİM YAPMALIDIR?.....	16

1- PAZARLAMA VE PLANLAMA

A- Pazarlama

Kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun şekilde değişimi sağlamak üzere, malların hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve satış çabalarını planlama ve uygulama sürecidir.¹

Pazarlama bir işletmenin hedef olarak seçtiği tüketici ile işletme arasında iletişim ve değişimi amaç edinmiş faaliyetler bütünüdür.²

Pazarlamanın üç temel niteliği vardır: pazara dönük olma, bilimsel yöntemleri kullanma, işletme fonksiyonlarını bütünleştirme.

a-1 Pazarlamanın uygulama alanları:

- **Hizmet pazarlaması:** Hizmet pazarlaması kavramı, son yıllarda sıkça sözü edilen bir kavramdır. Kavramın ortaya çıkışında hizmet işletmelerinin pazarlama tekniklerini kullanmaya başlamalarıdır. Aslında manuel pazarlaması teknikleri hizmet işletmelerince de aynen kullanılabilirlerdir.
- **Endüstriyel mal pazarlaması:** Yakın zamana kadar endüstriyel mallarda pazarlama faaliyetine gerek olmadığı inancı yaygındır. Bu mallarda reklama, satış çabalarına, özel indirimlere gerek olmadığı zannediliyordu. Günümüzde teknolojik gelişme endüstriyel mal üreticilerinin sayısal olarak artması bu malların üreticilerinin de pazarlama tekniklerini keşfetmeleri sonucunu yaratmıştır.
- **Kâr amacı gütmeyen kuruluşların pazarlaması:**
 - Kamu hizmetleri pazarlaması
 - Sosyal pazarlama
 - Politik pazarlama³

Pazarlama planlaması ile ilk defa tanışanlar açısından bazı kavramların bilinmesinde yarar vardır.

Pazarlama planlaması terimleri

a- Planlama

Planlama, hem istenen bir geleceğin belirlenmesini, hem de böyle bir geleceğin gerçekleştirilmesi için gerekli tedbirleri içerir. Planlama ortaklıkların, kaynaklarını hedefleri ve fırsatları ile uzlaştırdığı bir süreçtir.

Tüm firmalar bir takım planlama faaliyetinde bulunurlar. Yıllık işletme bütçelerinin hazırlanması bir planlamadır. Gelecek yıl tanıtma programının belirlenmesi başka bir planlamadır. Yeni sermaye yatırımları ve mali borçlanmalara ilişkin kararlar bile planlamadır. Tüm örneklerde, firma bugün sahip olduğu kaynaklarını insan gücü, hammadde ve malzeme, makine ve donatım ve parayı gelecekte nasıl kullanacağını kararlaştırılmaktadır.

Planlama iyi yapıldığı zaman şu yararları sağlar:

- Yönetimi önceden sistemli biçimde düşünmeye zorlar.
- Ortaklık çabalarının daha iyi koordine edilmesini sağlar.
- Denetim için başarı standartlarının geliştirilmesi sonucunu yaratır.
- Ortaklığı, temel hedeflerini ve politikalarını daha kesin biçimde saptamaya yöneltir.

¹ Prof.Dr. Cemal YÜKSELEN, “Temel Pazarlama Bilgileri” sf.13

² Prof. Dr.Doğan TUNCER, Prof. Dr. Tamer ARPACI, Prof. Dr. D.Yaşar AYHAN, Prof Dr. Erinç BÖGE, Doç.Dr. M.Mithat ÜNER, “Pazarlama” Gazi Yayınları, Ankara. Sf. 3

³ Prof. Dr.Doğan TUNCER, Prof. Dr. Tamer ARPACI, Prof. Dr. D.Yaşar AYHAN, Prof Dr. Erinç BÖGE, Doç.Dr. M.Mithat ÜNER, “Pazarlama” Gazi Yayınları, Ankara. Sf. 10,11,12,13

➤ Beklenmedik gelişmelere karşı daha iyi hazırlıklı olunması sonucunu verir. Planlamaya katılan yöneticilerin, karşılıklı sorumluluklarını daha açık biçimde kavramalarını sağlar.⁴

a-1 Başlıca planlama türleri

Planlama türleri, yönetsel sorumluluğun düzeyi, çıktıları ve çözümsel araçlara göre birbirinden ayrılırlar. Beş ayrı planlama türünün olduğu ileri sürülebilir. Bunlar : Uzun dönemli planlama, yıllık planlama, mal planlaması, riskli işlerin planlaması, faaliyet planlaması.

Uzun dönemli planlama, gelecekteki 5 ile 25 yıllık dönemde, ortaklığın çalışmalarına ve çabalarına temel yönün verilmesi amacıyla yapılır. Planlama süreci, ortaklığın hangi durumda olduğunun, hangi yöne gitmekte olduğunun, nereye gitmesinin gerekli olduğunun, oraya nasıl ulaşabileceğinin, hangi araçları kullanabileceğinin ve yaptığı ilerlemeyi nasıl ölçülebileceğinin belirlenmesinden oluşur.

Yıllık planlama, gelecek yıl için belirli hedefler ve planlar belirlemek amacıyla hazırlanır. Yıllık planlama sürecinin çıktısı, o günkü hedefler ile bir toplam bütçenin belirlenmesini ve bütçedeki ödeneklerin ortaklığın satış bölgelerine, mallarına ve şubelerine göre ayrılmasını içine alır.

Mal planlaması, ortaklığın uğraşı alanındaki belirli bir mal için bir kısa ve bir de uzun dönemli planın belirlenmesi amacıyla hazırlanır. Mal planlarının geliştirilmesi konusundaki yaklaşımlar, satışa yönelik, gidere yönelik ve kâra yönelik olabilirler. En son mal planı altı aylık bir süre için hazırlanır. Bu ayrımlar sırasıyla; pazar durumu, sorunlar ve fırsatlar, hedefler, strateji, uygulama programı ile kâr ve zarar durumu özetidir.

Riskli işlerin planlanması, belirli ölçüde risk taşıyan, yeni mallar yada ele geçirmeler gibi, işlere başlangıcından sonuçlanıncaya kadar yön vermek ve değerlendirmek amacıyla ortaklık tarafından yürütülür. Riskli işlerin değerlendirilmesinde kullanılan başlıca araçlar; kâra geçiş modelleri, kazançlar nakit akımının indirgenmesi, pazarlama karması modelleri, Bayesci karar kuramı ve risk çözümlemesidir.

Faaliyet planlaması, yeni bir malın pazara sunulması ya da bir reklam kampanyasının yürütülmesi gibi, bir projeyi oluşturan karmaşık, karşılıklı etki ve tepkileri olan faaliyetlerin yürütülmesi için bir program hazırlanması amacıyla yapılır.⁵

Asıl sorun, planın yapılmaya değer olup olmadığının tartışılması değil, pazarlama planında nelerin bulunacağıdır. Başlıcaları şu şekilde sayılabilir:

- Ölçülebilir ve erişilebilir hedefler,
- Söz konusu hedeflere ulaştıracak yöntemler,
- Yöntemleri uygulayacak kişilerin açıkça belirlenen yetki ve sorumlulukları,
- Uygun süre,⁶

Artık pazarlama planlaması konusuna geçebiliriz. Öncelikle tanımıyla başlamakla fayda vardır.

Pazarlama planları, yönetimin herbir marka veya hizmetten gelecekte ne beklediğini kapsayıcı açıklamasını içerir. Pazarlama planı, pazarlamada uygulanacak eylemlerin gelecekteki yönünün önceden belirlenmesiyle ilgilidir. Bu plan, belirli bir zaman içerisinde belirli pazarlama amaçlarına erişilmesi için sistemli ve bütünleşik bir programın ayrıntılarını

⁴ Philip KOTLER, "Pazarlama Yönetimi(çözümleme,planlama ve denetim) cilt 1 sf.464

⁵ Philip KOTLER, Pazarlama Yönetimi (çözümleme, planlama ve denetim cilt 1) sf. 530,531

⁶ Prof.Dr. Cemal YÜKSELEN, Temel Pazarlama Bilgileri, Sf. 26

ortaya koyan yazılı bir belgedir. Pazarlama planı işletme planı, ürün planı gibi değişik plan türlerini kapsar. Başka bir deyişle pazarlama planı , firmanın her işini, ürününü veya markasını planlamayı ifade eder.⁷

b- Amaç- hedef:

Genelde günlük konuşmamız sırasında bu iki kavramı eş anlamlı olarak kullanırız. Ancak, planlama literatüründe farklı anlamlar taşırlar. Amaç ve hedef işletmenin belli bir dönem sonundaki beklentileridir. Aralarındaki temel farklılık, hedefin sayısal özellikler taşımasına karşın, amacın sayısal olmayan beklentileri içermesidir. Başka deyişle, işletmenin beklentileri iki grupta toplanabilir. (1) sayısal ve ölçülebilir nitelikte olanlar; (2) sayısal yönü zayıf ya da ölçülmesi zor olanlar.

Her işletmenin amaç ve hedefleri olması gerekir. Pazarlama planlaması açısından önemli olan, hedeflerin belirlenmiş olmasıdır. Hedef belirlenmediği sürece, pazarlama planlaması çalışmalarına başlamak mümkün değildir.⁸

c- Strateji ve taktik:

Strateji, hedeflere ulaşmak için belirlenen yöntem veya hareket planıdır. Pazarlama yöneticisinin hedefe ulaşmak için sahip olduğu başlıca araçlar, pazarlama karması olarak bilinen mamul, fiyatlandırma, dağıtım ve satış artırma çabalarıdır. Bu durumda pazarlama planlamasında strateji denince, pazarlama karması elemanları anlaşılmalıdır.

Taktik, bir stratejiye bağlı olarak yapılan daha küçük eylemlerdir. Taktiklerin amacı, stratejilerin gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktır.⁹

B- Pazarlama Stratejisi ve Pazarlama Planlamasının Aşamaları

Tepe yönetimince yapılan işletme düzeyindeki stratejik planlama çalışmaları içinde pazarlama planlaması kilit bir role sahiptir. Pazarlama planlaması, birbirleriyle bağlantılı bir dizi faaliyeti içerir. Bu faaliyetler sonucu pazarlama planı elde edilir. Stratejik pazarlama planlaması, söz konusu çalışmalar zincirinin önemli bir halkasını oluşturur. İşletme misyonu ve amaçları doğrultusunda pazarlama amaçları belirlenir; bu amaçları gerçekleştirerek pazarlama stratejisi geliştirilir ve pazarlama planı yapılır.

Pazarlama, işletme stratejik planlamasında çeşitli bakımlardan kilit bir rol oynar: Her şeyden önce, işletme stratejisinin etrafında geliştiği bir felsefe, bir zihniyet sağlar (tüketici ihtiyaçlarının tatmini) ; strateji planlamacılarına çekici pazar fırsatlarını belirlemede ve işletmenin bunlardan yararlanma potansiyelini değerlendirmede gerekli girdileri sağlar; ve çeşitli iş birimlerinde de, her birimin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak stratejileri çizer.

Her stratejik iş biriminde pazarlama yönetiminin stratejik amaçlara ulaşmanın en iyi yolunun ne olduğunu bulması gerekir. Görev her zaman satışları arttırmak olmayıp, mevcut satış düzeyini daha az maliyetle sürdürmek, hatta bazen talebi azaltmak dahi olabilir. O halde, pazarlama yönetimi, talebi, stratejik planlama merkezinde kararlaştırılan düzeyde tutmak ve yönetmek durumundadır. Her iş biriminin potansiyelinin değerlendirilmesine yardımcı olan pazarlama, birim amacı belirlenince, artık bu kârlı bir şekilde gerçekleştirmeye koyulur.

Pazarlama yönetimi, işletme misyonu, amaçları ve stratejileri doğrultusunda çeşitli iş birimleri veya işlerle ilgili çeşitli çalışmalar yapar. Pazarlama amaçları, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olup, öncelikle, Pazar fırsatlarının iyi bir şekilde analizini gerekli kılar. Pazarlama araştırması ve bilgi sistemi ile tüketici pazarları ve diğer pazarlar incelenir ve amaçları belirlenir.

⁷ Prof.Dr. Ömer Baybars TEK, Pazarlama Dünyası Dergileri, Sf.93

⁸ Prof. Dr.Doğan TUNCER, Prof. Dr. Tamer ARPACI, Prof. Dr. D.Yaşar AYHAN, Prof Dr. Erinç BÖGE, Doç.Dr. M.Mithat ÜNER, “Pazarlama” Gazi Yayınları, Ankara. Sf. 52

⁹ Prof. Dr.Doğan TUNCER, Prof. Dr. Tamer ARPACI, Prof. Dr. D.Yaşar AYHAN, Prof Dr. Erinç BÖGE, Doç.Dr. M.Mithat ÜNER, “Pazarlama” Gazi Yayınları, Ankara. Sf. 53

Pazarlama stratejisi, pazarlama amaçlarına nasıl ulaşılabileceği konusunda yol gösterir; işletmenin belirli bir pazarda ne yapacağını genel bir görüntüsünü verir. Bir hedef pazarın (ya da pazarların) belirlenmesi ve buna uygun pazarlama karmasının geliştirilmesiyle ilgilidir. Şu halde pazarlama stratejisi birbirini izleyen iki ana kısımdan oluşur:

- **Hedef Pazar:** İşletmenin hitabedeceği makul ölçüde benzer özelliklere sahip tüketici grubu.
- **Pazarlama Karması:** İşletmenin bu hedef pazarı tatmin edecek şekilde biraraya getirdiği kontrol edilebilir, değişkenler grubu.

Pazarlama planı ise, pazarlama stratejisinden bir adım daha ilerde yer alır; artık bu “pazarlama stratejisinin ne olduğunun” ve zaman değişkeni, çerçevesinde “nasıl uygulanacağını” yazılı ifadesidir. Stratejik pazarlama planlamasında uzun, orta ve kısa vadeli planlar birarada düşünülür; ama yıllık olanlar pazarlama programının uygulama rehberidir.

Yıllık pazarlama planları: Süreklilik gösteren stratejik pazarlama planlaması bir dizi kısa vadeli pazarlama planlarının yapılması sonucu doğurur ki, arkadan da uygulama ve denetim geçilir. Bunlar çoğunlukla bir yıllık süreyi kapsarlar ve “yıllık pazarlama planı” olarak anılırlar; bazı iş dallarında, pazarın veya mamulün niteliği daha kısa süreli planları gerekli kılar. Her mamul grubu, önemli bir mamul, marka veya pazar için ayrı bir plan hazırlanmalıdır.

Belirli bir mamul, marka veya pazar için hazırlanan pazarlama planı, yapılacak pazarlama yönetimi uygulanması için artık yöneticiye bir ana rehber görevini görür. Çünkü plan şunları kapsar:

1. Amaçların yazılı ifadesi
2. Hedef pazarların hangileri olduğu
3. Pazarlama karmasıyla ilgili, strateji ve taktikler
4. Pazarlama faaliyeti için bütçe tahsisine ilişkin bilgi

Doğal olarak, yıllık planda uzun vadeli planlamada olduğundan daha ayrıntılı olarak taktikler üzerinde durulur. Örneğin pazarlamaya ilişkin uzun vadeli planlama tutundurma karmasında kişisel satışa ağırlık verileceğini vurgularken, yıllık plan satış personelinin, hangi kaynaklardan sağlanacağı gibi uygulamaya yönelik detaylar üzerinde durulur.¹⁰

Her pazarlama planlaması çalışmasında ortak olan bazı noktalar bulunmaktadır.

Bunlar:

B-1 İç Değerleme:

İç değerlemenin amacı, işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Genelde insanlar özeleştiriden hoşlanmazlar. Bu durum işletmeler içinde geçerlidir. Ancak, iç değerlendirme, işletmenin zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması, güçlü yönlerinin belirlenerek bunlardan nasıl yararlanılacağını göstermesi açısından önemlidir. İç değerlendirme sırasında mümkün olduğunca tarafsız olmakta yarar vardır. İç değerlendirme sırasında pazarlama karması incelemeye alınması gereken bir konudur. Fiyatlandırma doğru yapıyor mu, dağıtımda aksaklıklar var mı, reklam ve diğer satış artırma çabaları yeterli mi, ürünlerimiz hakkında müşterilerin görüşleri nedir, türündeki sorulara tarafsız olarak cevaplar verilmelidir. İç değerlendirme çalışmaları yapılırken, geçmiş üç senenin bir dökümünün yapılmasında yarar vardır. Böylece geçmişteki eksikliklerin ne kadarının tamamlandığını, ne kadarının halen devam etmekte olduğu ortaya çıkarılmış olacaktır.¹¹

¹⁰ Prof.Dr. İsmet MUCUK , Pazarlama İlkeleri,

B-2 Dış Değerleme:

İşletme örgütleri açık sistem içinde faaliyet gösterdikleri için, çevresel faktörlerdeki gelişmelerden büyük ölçüde etkileneceklerdir. Pazarlama planları hazırlanırken çevresel faktörler değerlendirilecek ve bazı varsayımlar yapılacaktır. Örneğin, çevresel faktörlerden birini rekabet oluşturulmaktadır. Dış değerlendirme sırasında rakip işletmeler değişik yönlerden incelenerek, plan dönemi içinde piyasaya yeni bir güçlü rakibin piyasaya girmeyeceğinin varsayıldığını düşünelim. Hazırlanan plan, bu varsayımı dikkate alacaktır. Eğer varsayım bir süre sonra geçersiz duruma gelecek olursa, yeni duruma göre pazarlama planının düzeltilmesi gerekecektir.

Dış değerlendirme sırasında dikkate alınması gereken başlıca değişkenler şöyle sıralanabilir:

Sosyal

Ekonomik

Politik ve yasal

Teknoloji

Rekabet

Pazardaki değişimler¹²

B-3 Strateji Geliştirme ve Seçimi:

Pazarlama yöneticisi strateji geliştirirken işletmesinin iç ve dış değerlemesini yapmak, güçlü ve zayıf yönlerini, rekabete karşı koyabilme yapısını, işletme fonksiyonlarının durumunu ortaya çıkarmak zorundadır. Bu konulardaki değerlemeler yapıldıktan sonra, pazarlama yöneticisi artık pazardaki hangi fırsatları değerlendirebileceğinin hesabını yapar. Böylece, kullanabileceği stratejilerin neler olabileceği gibi, ürünün piyasadan çekilmesi veya işletmenin kapanması türünde olabilir.¹³

B-4 Yazılı Planlar:

Yazılı pazarlama planının nasıl olması gerektiği konusunda kesin görüşler yoktur. Yazılı planın işletmeden işletmeye değişme göstermesi doğaldır. Bazı işletmelerde 20-50 sayfalık bir yazılı plan yeterli olurken, başka bir kesiminde sayfa sayısı çok daha artacaktır. Sayfa adedi arttıkça, planın daha kapsamlı ve iyi olacağı söylenemez. Önemli olan, uygulayıcı durumunda bulunan pazarlamacıların eline aldığı zaman, o dönem içinde neler yapılacağını anlaması, kendine düşen sorumlulukları açıkça görmesi ve hangi işlerin ne zaman başlayıp ne zaman biteceğinin takvimini yapabilmesidir.

Yazılı pazarlama planında mümkün olduğunca basit olarak hazırlanmış tablo ve şekillere yer verilmelidir. Çok zaman basit bir tablo, sayfalar dolusu açıklamalardan daha etkilidir.

Bu açıklamaların ışığında, yazılı planda bulunması gereken bölümler şöyledir:

- Özet
- Amaç ve hedefler
- Geçmişin değerlendirilmesi
- Mevcut durum değerlendirilmesi
- Ürün hattı
- Fiyatlandırma
- Dağıtım

¹¹ Prof. Dr.Doğan TUNCER, Prof. Dr. Tamer ARPACI, Prof. Dr. D.Yaşar AYHAN, Prof Dr. Erinç BÖGE, Doç.Dr. M.Mithat ÜNER, "Pazarlama" Gazi Yayınları, Ankara. Sf. 59,60

¹² Prof. Dr.Doğan TUNCER, Prof. Dr. Tamer ARPACI, Prof. Dr. D.Yaşar AYHAN, Prof Dr. Erinç BÖGE, Doç.Dr. M.Mithat ÜNER, "Pazarlama" Gazi Yayınları, Ankara. Sf. 61

¹³ Prof. Dr.Doğan TUNCER, Prof. Dr. Tamer ARPACI, Prof. Dr. D.Yaşar AYHAN, Prof Dr. Erinç BÖGE, Doç.Dr. M.Mithat ÜNER, "Pazarlama" Gazi Yayınları, Ankara. Sf. 63

➤ Satış artırma çabaları¹⁴

2- PAZARLAMA PLANLARININ ÇEŞİTLERİ

a- Pazarlama Örgütlenmesinin Düzeyine Göre Pazarlama Planı

Bu pazarlama planlaması türü, pazarlama fonksiyonlarına, pazarlama bölümlerine vb. faktörlere göre yapılır. Bu kategori kendi içinde iki alt gruba ayrılır: Birincisi, genel pazarlama planlarıdır. Pazarlama tepe yönetimi, tüm pazarlama bölümü için amaçlarını, örgütü, kaynakları ve pazarlama sunusunu planlamalıdır. İkincisi, spesifik pazarlama planlarıdır. Çeşitli alt pazarlama departmanlarına ayrılmış büyük pazarlama bölümü olan işletmelerde ise bu düzeyler için pazarlama planları hazırlanabilir. Örneğin, reklam, satış, ürün geliştirme vb. Ürünlere göre örgütlenmiş işletmelerde her ürün, coğrafi temele göre örgütlemeye ise her müşteri için ayrı planlar hazırlanır. Bu planlarda ayrıca, ürün dizisi planı, marka planı gibi ayrıntılara kadar inilebilir.

b- Zaman Boyutuna Göre Pazarlama Planları

Pazarlama planları zaman boyutuna göre (1) uzun vadeli (2-20) yıl, (2)orta vadeli (1-15) yıl, (3)kisa vadeli (genellikle yıllık ve dönemlik), (4)proje planları olmak üzere dört gruba ayrılır. Bunlar özel amaçlı planlardır.

Belirli bir zaman kesitinde önemli olabilecek fakat tekrarlanma olasılığı az olan sorunlar için, örneğin, bir patentin sona ermesi durumunda ne yapılacağı gibi konularda, geliştirilen planlardır. Orta ve kısa vadeli pazarlama planları uzun vadeli planların ışığında yapılır.

c- Önemine Göre Pazarlama Planları

(1) Stratejik pazarlama planları: Genel amaçlar, rehberlik vb.

(2) Taktik pazarlama planları: Genellikle yıllık olup ayrıntılar üzerine genel pazarlama stratejisi tarafından yönlendirilen ve amaçlara erişmede yararlanılan araçlar, hareketler ve karşı hareketlerdir.

3- PAZARLAMA PLANLAMASI SÜRECİ VE PAZARLAMA PLANININ BÖLÜMLERİ

Uygulamada genellikle iki tür pazarlama planı hazırlanmaktadır: Birincisi, uzun vadeli plan, ikincisi yıllık plan. Pazarlama meneceri önce beş yıllık bir pazarlama planı hazırlar. Bu genellikle stratejik pazarlama planı niteliğindedir. Bu planda, örneğin, stratejik planlama ile güçlü potansiyeli dolayısıyla belirli marka bir şampuanın geliştirilmesi isteniyorsa, pazarlama meneceri, buna uygun olarak bu markanın pazarını önündeki beş yıl içerisinde etkileyecek başlıca faktörleri, beş yıllık eylemsel amaçları, markanın pazar payını ve kârlarını artıracak başlıca stratejileri, gereken sermaye miktarını, beklenen kârların miktarını özetler. Bu beş yıllık plan her yıl gözden geçirilir ve güncelleştirilir. Böylece daima bir beş yıllık plan muhafaza edilmiş olur.

Bu tür planlara “döner plan” denilir. Bundan sonra beş yıllık plana dayalı olarak yıllık pazarlama planı hazırlanır.

¹⁴ Prof. Dr. Doğan TUNCER, Prof. Dr. Tamer ARPACI, Prof. Dr. D.Yaşar AYHAN, Prof Dr. Erinç BÖGE, Doç.Dr. M.Mithat ÜNER, “Pazarlama” Gazi Yayınları, Ankara. Sf. 71,72

Pazarlama planları, hem geçmişe ait tarihsel veriler hem de performansın nasıl geliştireceği konusunda tavsiyeler ve öneriler içerir. Plan, spesifik finansal amaçlara erişilmesi için eylemleri belirli bir takvime bağlanmış stratejiler küme'sinden oluşur.

a) Stratejik Pazarlama Planlaması

Yukarıda değinildiği gibi, işletmeler, örgüt için komple stratejik yönetim planı hazırlandıktan sonra her bir yönetim fonksiyonu için standart yönetim planındaki misyon ve amaçlar doğrultusunda planlar hazırlamalıdır. Bu planlardan stratejik pazarlama planlaması beş aşamalı bir süreçtir.

1. Durum analizinin yapılması
2. Pazarlama amaçlarının belirlenmesi
3. Konumlama ve farklılaştırılmış avantajların belirlenmesi
4. Hedef pazarların seçimi ve pazar talebinin ölçülmesi
5. Stratejik bir pazarlama karışımının tasarlanması

Stratejik pazarlama planlaması, stratejik pazarlama yönetimine dayanır. Stratejik pazarlama yönetimi, örgütün amaçlarına erişmek için pazarlama faaliyetlerinin analizi, strateji saptama, uygulama ve kontrolünü kapsar. Stratejik pazarlama yönetim sürecinin veya stratejik pazarlama planlamasının ilk aşaması “durum analizi”dir.

Bu analizin, eski planın revizyonun ya da yeni plan yapılıp yapılmaması gereğini ortaya çıkarmak üzere işletmenin pazarlama programının ne noktada olduğunu ve gelecek yıllarda karşılaşılabileceği durumların çözümlemesini içerir. Durum analizi, normal olarak pazarlama programını soran dış çevre faktörleri ile işletme içi pazarlama dışı faktörleri, hizmet verilen müşterileri, uygulanan stratejileri ve pazarlama performansı ile ilgili temel ölçütleri kapsar.

b) Yıllık Pazarlama Planları

Yıllık pazarlama planları beş yıllık planların ayrıntılı kısımları gibidir.¹⁵

Yıllık pazarlama planı da stratejik pazarlama planında olduğu gibi, cari pazarlama durumunu, cari tehdit ve fırsatları, cari eylemsel amaçları, yıllık pazarlama stratejisini, eylem programını bütçe ve kontrollerini içerir. Bu plan tepe yönetimi tarafından onaylanır ve üretim, pazarlama, finans vb. gibi faaliyetlerin eşgüdümü için kullanılır. Bir ürün veya marka için yıllık pazarlama planı şu bölüm ya da aşamalardan oluşur.



Yönetici özeti: Planlamayla ilgili doküman, planda sunulacak ana amaçlar ile önerilerin kısa bir özetini içermelidir. Yönetici özeti bir rapor gibi olup, yüksek yöneticilerin planın özünü çabucak kavramalarına yardımcı olur. Genellikle bu özete ek olarak planın ana hatlarını içeren “içindekiler” tablosu verilir.

¹⁵ Prof.Dr. Ömer Baybars TEK, Pazarlama Dünyası Dergileri, Sf, 94

Firmanın şimdiki durumunun çözümlenmesi (durum analizi) : Pazarlama planının bu ilk bölümü firmanın bugünkü pazarlama durumunun tanısıyla ilgilidir. Bu bölümde hedef pazarın niteliği ve kapsamı ile firmanın bu pazardaki konumu irdelenir. Bu kısım işletmenin niçin, nerede olduğu sorusuna ışık tutar. Sağlanan bilgiler şunlardır.

- Genel pazarlama durumu
- Ürünlerin gözden geçirimi
- Rekabet
- Dağıtım¹⁶

3)Tehditler ve fırsatlar: Pazarlama planının bu bölümünde pazar fırsatları, tehditler ve sorunlar belirlenir. İşletme için “tehdit ya da tehlike” amaçlı, hedefli pazarlama çabalarının olmaması halinde, ürünün ve/veya firmanın gerilemesine veya yok olmasına neden olabilecek olumsuz bir trend veya spesifik bir olayın yarattığı meydan okumadır. İşletme “Pazar fırsatı” ise, belirli bir firmanın pazarlama eylemleri için rekabetçi avantaja sahip olabileceği çekici bir arena veya ortamdır. Aşağıdaki örneklerden de görülebileceği gibi, bazen de birileri için tehdit olan şey ya da şeyler, başkaları için fırsat oluşturur.

Burada ürünün ya da firmanın karşı karşıya olduğu başlıca tehditler ve fırsatlar geleceğe dönük olarak öngörülmeğe çalışılır. Amaç, yöneticilerin günlük sorunlar arasında kaybolarak firmayı önemli ölçüde etkileyecek gelişmeleri gözden kaçırmalarını önlemektir. Bu açıdan bakıldığında, pazarlama menecerlerinin düşleyebildikleri oranda pazardaki fırsatları ve bunların bir kısmını öngörümüleri olanaksızdır. Ancak genel önlem olarak tehditler ve fırsatlar bir liste halinde sıralanmalıdır. Örneğin;

- Doğal afetler
- Kazalar
- Hukuki, siyasi ve yasal önlemler
- Başka yerlerde açılacak yeni pazarlar
- İkame talebinin olup olmadığı ve zamanlaması
- Dış rekabet tehditi
- Teknolojideki değişiklikler
- Tüketici zevk, tercih ve alışkanlıklarındaki değişiklikler
- Üretim yetersizlikleri ve teknik arızalar
- Anlaşmazlıklar
- Uluslar arası kuruluşların kararları

4)Amaçların belirlenmesi: Pazarlama planının bu bölümü işletmenin nereye gitmesi gerektiği sorusunu aydınlatır. Burada “araçlar” dönem içinde işletmenin ulaşmayı istediği eylemsel araçlar olarak ortaya konulur. Örneğin, pazarlama meneceri, %15’lik bir pazar payı, satışlar üzerinden- vergiden önce %20 kâr ve yatırımlar üzerinden de vergiden önce %25 kâr elde etmeyi hedefleyebilir. Bu, eğer pazar payı %10 ise, ortaya temel bir sorun olarak “pazar paylarının nasıl artırılacağı” sorusunu gündeme getirir. Pazarlama meneceri pazar payının artırılmasına ilişkin başlıca sorunları da ele alır.¹⁷

5)Pazarlama stratejileri, pazarlama programı ve pazarlama rekabet stratejileri: “Pazarlama stratejisi”, bir işletmenin pazarlama amaçlarına ulaşmak için kullandığı

¹⁶ Prof. Dr. Ömer Baybars TEK, Pazarlama Dünyası Dergileri, Sf. 95

¹⁷ Prof. Dr. Ömer Baybars TEK, Pazarlama Dünyası Dergileri, Sf. 96,98

pazarlama mantığıdır. Seçilen amaçlara ulaşmada izlenecek yolları gösterir. Pazarlama planlamasının can damarıdır. Pazarlama stratejisi birbiriyle etkileşimli ve bağımlı olan iki grup stratejiden oluşur.

(1) Hedef pazarları, pazarlama karışımını ve pazarlama harcamalarını kapsayan “işletme içi faktörlerle ilgili çalışmalara dönük pazarlama stratejisi”

(2) işletme dışında pazarlardaki rekabete dönük “rekabetçi pazarlama stratejisi”

Rekabet analizinin başlıca öğeleri şunlardır:

- Rakip firmaların başbayii ve bayilere uyguladıkları iskontalar, vadeler vb.
- Bayilerin perakende satış fiyatları
- Şirketlere, firmalara, rakiplere tek tek bölgedeki pazar payları
- Rakiplerin fiyat listeleri
- Rakiplerin dağıtım sevkiyat şekilleri, depoları vb.
- Rakiplerin sahip oldukları bayii ve müşteri sayıları
- Rakiplerin bölgede çalışan personel ve araçları
- Rakiplerin ziyaret sayıları ve diğer faaliyet ve ilişkileri, promosyonel çalışmaları
- Yerleşim yerlerine göre rekabet

Aşağıda rekabet stratejileri başlığı altında toplanmış olan bazı rekabet stratejileri söz konusudur.

(a) **Piyasa lideri rekabet stratejisi:** Bir çok endüstride herkesçe kabul görmüş bir lider bulunur. Bu liderin pazar payı en yüksektir. Fiyat, ürün değişiklikleri dağıtım ve tutundurma konularında diğer firmalar lideri izlerler.

(b) **Meydan okuyucu rekabet stratejileri:**

- **Stratejik amacın belirlenmesi ve rakibin seçimi:** Bu tür işletmeler arkadan gelen ikinci plandaki firmalar olup, rakiplere agresif bir şekilde saldırarak daha fazla pazar payı koparmaya çalışırlar.
- **Meydan okuyucular için olası saldırı stratejileri:** Bunlar beş çeşittir:
 - ◆ Cepheden saldırı
 - ◆ Kanattan saldırı
 - ◆ Çevirme saldırısı
 - ◆ Gerilla saldırısı
 - ◆ Baypas saldırısı¹⁸

(c) **Piyasa izleyicilik stratejisi:** Arkadan gelen bazı işletmeler, risk nedeniyle rakiple doğrudan karşılaşma yerine, onu izlemeye, taklitle çalışırlar. Yenilikçi yeni ürün geliştirme, onu dağıtıma sokma, pazarı eğitime ve bilgilendirme gibi büyük emek, zaman ve para isteyen yatırımlara katlanır. Genelde de karşılığında piyasa lideri ödülünü alır.

(d) **Piyasa köşe tutuculuğu:** Bu stratejide; genellikle, küçük ölçekli firmalar veya girişimciler, başlıca rakiplerin gözden kaçırdıkları veya savsakladıkları piyasa köşelerine hizmet vermek için uzmanlaşırlar.

(e) **Diğer rekabetçi pazarlama stratejileri:**

- ◆ Genel
- ◆ Jenerik rekabet stratejileri

(e) **Yasadışı ve etik olmayan rekabet:** Kuşkusuz bir de haksız, gayrimeşru rekabet türleri vardır. Bunlardan bazılarının yasalarda gösterilmiş yerleri yoktur. Bu gibi hiç

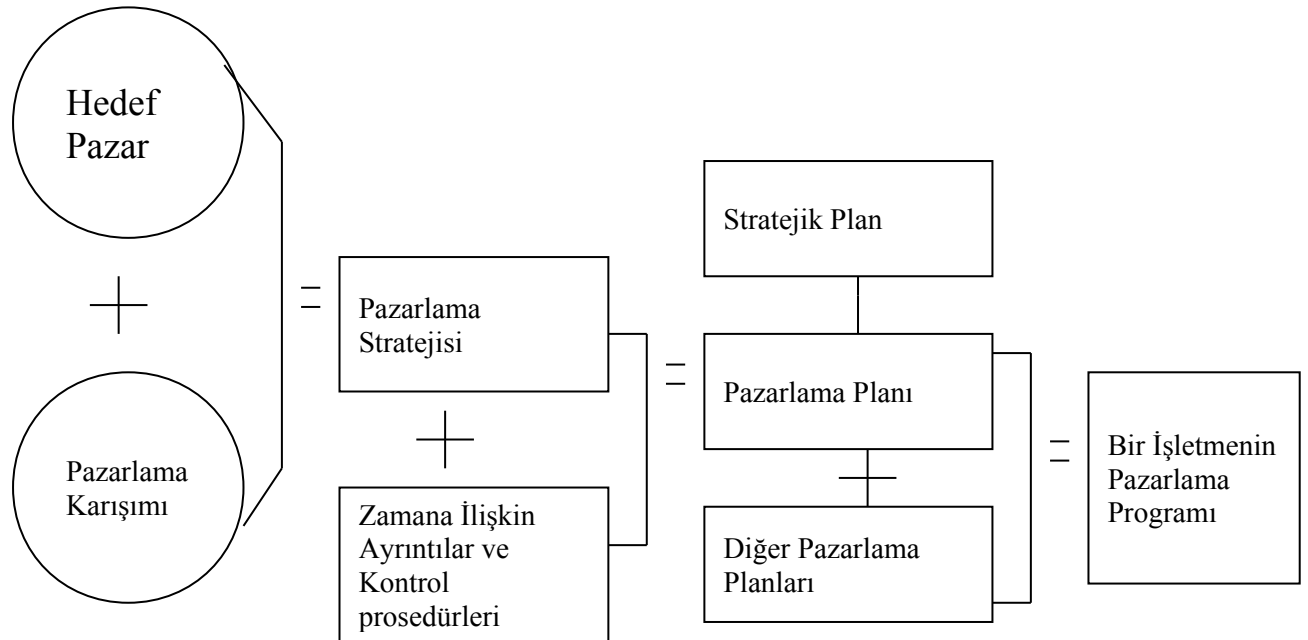
¹⁸ Prof. Dr. Ömer Baybars TEK, Pazarlama Dünyası Dergileri, Sf. 99,103,106,107,108,

onaylanmayacak fakat piyasalarda geçerli olan rekabet türlerinin çeşidi sonsuzdur. Fakat en sık rastlanılan rakibin kuyusunu kazma, köstek olma, rakibi rakibe kırdırma veya saldırtma stratejileridir.¹⁹

6)Taktikler ve eylemler: Pazarlama stratejisi, pazarlama hedeflerini gerçekleştirecek bir dizi spesifik eylemlere dönüştürülür. Taktikler, amaçlara ulaşılması bakımından hat yöneticileri tarafından işletme kaynaklarının (para, eleman vb.) günü gününe kullanıldığı spesifik eylemler veya izlenecek yolda kullanılacak araçlardır.

Pazarlama planlamasında mantiki sıra
(Hedef Pazar+Pazarlama karışımı) = Pazarlama Stratejisi + Zamanla İlgili Detaylar ve Kontrol Prosedürleri = Pazarlama Planı ya da Planları + Diğer Pazarlama Planları = Pazarlama Programı

Bunu bir şekil halinde göstermek gerekirse:



Pazarlama programı, pazarlama taktikleri aracılığıyla uygulamaya geçilir. Söz konusu pazarlama eylemleri, neyin, ne zaman, kim tarafından, nasıl, nerede, ne kadara yapılacağı gibi soruları cevaplarlar.

7)Pazarlama bütçesinin hazırlanması: Pazarlama bütçesi aslında geleceğe yönelik bir kâr/zarar cetveli veya gelir tablosu gibidir. Bu tablo eylem programlarına dayanılarak oluşturulur. (Kâr/zarar) cetvelinin gelir tarafında satılacağı tahmin edilen birim sayısı ve ortalama net gerçekleşen fiyat, gider kısmında ise ayrıntılarıyla birlikte üretim, pazarlama ve denetim maliyetleri gösterilir. Bütçenin gelir tarafı, daha önce görülen talep ölçümlene ve tahmin yöntemlerinden yararlanılarak hazırlanır. Aradaki fark tahmini kârdır. Tepe yöneticileri bu bütçeyi gözden geçirip onaylayınca, bu bütçe, malzeme tedariki, satın alma

¹⁹ Prof. Dr. Ömer Baybars TEK. Pazarlama Dünyası Dergileri, Sf. 108,109,110,111

üretim programlaması, insan gücü planlaması ve pazarlama faaliyetlerinin dayanağını oluşturur.²⁰

8)Pazarlama kontrolü (denetimler) : Pazarlama planının son bölümü planın gidişatı yönlendirmek için yapılması gerekli denetimleri belirtir. Tipik olarak her ay veya çeyrek yıl için amaçlar ve bütçeler ortaya konulur. Tepe yöneticileri her dönemde sonuçları yakından izlerler ve amaçlara erişemeyenleri belirleyip açıklama ve düzeltici önlem talep ederler.²¹

4- PAZARLAMA PLANLAMASININ ÖZEL UYGULAMA ALANLARI

Pazarlama planlaması çağdaş pazarlamada ürün ve hizmet kavramı kapsamına giren hemen herşey için uygulanabilir. Örneğin, hizmetler, mekan, insan, örgüt, fikir pazarlaması alanlarında. Pazarlama planlamasının bu alanların alt alanlarında uygulanışına ilişkin bir örnek aşağıda gösterilmiştir.

Pazarlamaya İlişkin Meslek Planlaması

a) Pazarlamada mesleklerin önemi

Yapılan bazı araştırmalara göre, öğrencilerin “pazarlama” alanını seçmelerinin nedenleri arasında “pazarlamada aradıkları sürekli değişiklik, dinamizm ve seçeneklerin bulunması” “ pazarlamanın yaratıcılığı ve insan gereksinmelerini karşılamaya yönelik olması”, “başta satış olayı olmak üzere kişinin bireysel farklılığını ortaya koyacak olanak bulması” ve “yaratıcılık ve başka insanlarla birlikte çalışma olanağının bulunması” gibi faktörlerin bulunduğu saptanmıştır.

Pazarlama, birçoklarınınca çok çekici ve büyüleyici bir alan olarak görülmektedir. Sıkı bir kariyer peşinde olan biz öğrencilerin pazarlamanın başka bir yerde eşdeğerinin bulunması zor meslekî fırsatlar yarattığını göreceğiz. Pazarlama okumuş öğrenciler, yurtiçi ve yurtdışındaki başlıca büyük, küçük, Türk ve yabancı şirketlerde, yabancı dil bilenler ise yurtiçi yanında, yurtdışında bulabilirler. Pazarlama yönetimi tepe yönetime tırmanmada da mükemmel bir hazırlık olanağı verir. Kafa avcılarını denilen bir yönetici araştırma şirketinin önde gelen 1362 yönetici ile yaptığı araştırmada tepe yöneticisi olmayı hedefleyenlerin öncelikle pazarlama / satış aryetişiminden gelmelerini önerenlerin oranı %34'tür. Finansman / muhasebe %25, genel yönetim %24 olarak bulunmuştur. Türkiye’de pazarlama satış ve reklam alanlarında biyoloji, gıda, ziraat, kimya, matematik vb. dallarında iş bulamayanların çoğunun çalıştığı belirlenmiştir. Bu arada makine mühendislerinin pazarlamaya özel ilgi ve yeteneklerini de değinilmelidir.

Kuşkusuz, bu konudaki soru, bir kişinin pazarlama alanında bir işe girmek için ne yapması gerektiğidir. Bu konuda çok değişik kaynaklardan yararlanılmaktadır. Ancak bazı hallerde alışılmışın dışında “yaratıcı çözümler” de bulunabilir.

Pazarlama görevlerinde deneyim, özgeçmiş ve bulunulan yere göre aylıklar değişmektedir. Yaratıcılık ve tepe yönetime tırmanma olanağı yaratması yanında maaş ve ücretleri de genelde yüksek olmaktadır. Örneğin, büyük şehirlerde ve özellikle İstanbul’da oldukça yüksektir. Kuşkusuz aylık gelirlerinin ne kadar ve ne hızla artacağı, kişinin çalışma arzusu, insanlarla geçinebilme, iletişim kurabilme durumuna ve kişisel kabiliyetine bağlıdır.

²⁰ Prof.Dr.Ömer Baybars TEK, Pazarlama Dünyası Dergileri. Sf. 114

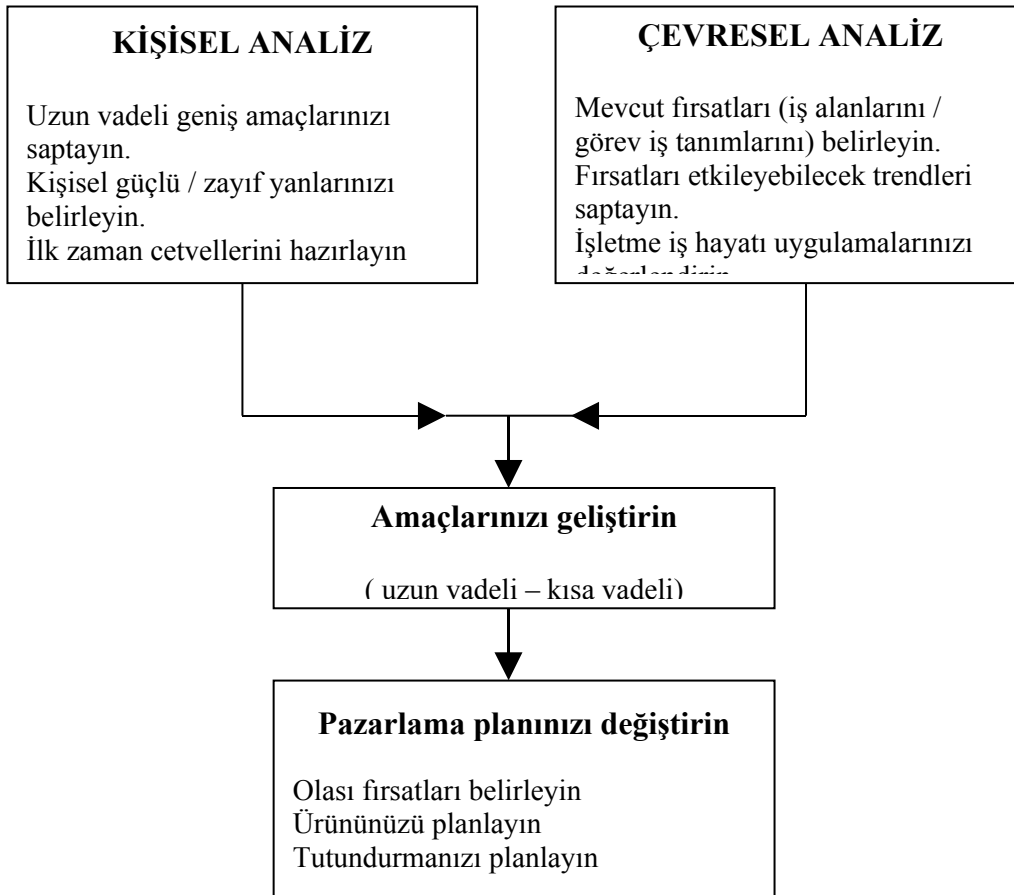
²¹ Prof. Dr. Ömer Baybars TEK, Pazarlama Dünyası Dergileri, 117

Ama hepsinden önemlisi bireysel olarak ve insanlar kanalıyla sonuç almaya bağlıdır. İşte bu konuda pazarlama işlerinin çoğu yeni başlayanlara büyük fırsatlar sunmaktadır. Çünkü pazarlama alanında inisiyatif, beceri ve kişisel yargı kullanımını gösterme olanağı vardır. Pazarlama, eylemin, hareketin olduğu bir alandır. Aslına bakılırsa bir işletmenin başarısı veya başarısızlığı, pazarlama programının etkinliğine bağlıdır. Bu, diğer işletme fonksiyonlarının önemsiz olduğu anlamına gelmez. Ancak bir işletme ürünlerini satamadıktan sonra, üretim, finans, muhasebe elemanlarına gereksinmesi olmaz.

Bütün bu nedenlerle birçok işletme başlıca yönetici mevkileri için eğitilmiş, öğrenilmiş ve deneyimli pazarlama elemanları aramaktadır.

b) Kişisel pazarlama stratejisi planı

Pazarlama ile ilgili meslek seçimi ve işe girmede kişilerin kendi kişisel pazarlama strateji planlarını hazırlamaları gerekir. Kişi çeşitli pazarlama görevleri ile ilgili fırsatlar ile kendi güçlü yanlarını ve kişisel amaçlarını eleştirmelidir. Kişisel pazarlama stratejik planı, kişinin bir ürünü potansiyel iş yerlerine pazarlaması ile ilgilidir. Bunun için izlenecek başlıca aşamalar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



c) Pazarlama planının uygulanması

Planın uygulanması başlıca şu aşamalardan geçer:

1- Adayın kendi kişisel

Adayın “kendisi” pazarlama Planınızı uygulayın olacak “ürün” dür. Bu nedenle öncelikle uzun vadeli hedeflerini belirlemelidir.

Kişisel güçlü ve zayıf yanların belirlenmesindeki genel bir öneri, adayın insanlara mı dönük yoksa materyal ya da eşyalara mı dönük olduğunun saptanmasıdır. Örneğin, kişi insanlara dönükse “defter tutma” (muhasebecilik vb.) işi ona göre değildir. Buna karşılık

eşyaya dönük kişi de müşterilerle çok temas gerektiren kişisel (yüzyüze) satış işinde pek başarılı olamaz. Pazarlamada hem insan yönlü hem de eşya yönlü işler vardır.

İnsana dönük işler daha çok tutundurma, reklam, kişisel satış, müşteri servisleri vb, örneğin, tüketici danışma merkezleri vb. gibi işlerdir. Buna karşılık, eşya yönlü işler, örneğin, reklam ve pazarlama araştırması veya işin örgütlenip zamanlamasının yapılması, örneğin, depo, taşıma acenteciliği vb. gibi konular üzerinde yoğunlaşır. İnsana dönük işlerin ücretleri genelde daha yüksek olur.

Eşyaya dönük işler ise, satıştan çok maliyet / gider yaratıcı olarak görülürler. Bu işler daha çok işletme içinde yapılır. Bu tip işlerde çalışanların verimliliğinin ve etkinliğinin ölçümü nispeten kolaydır. En azından harcanan zaman, kişinin katkısının ölçümünde kullanılabilir. Buna karşılık bir satış temsilcisi Pazartesi günü yapacağı yarım saatlik bir satış konuşması için bütün bir hafta sonunu plan yapmakla geçilebilir. Dolayısıyla satış için harcadığı zaman yarım saat değildir. Ancak bazı insana dönük işler de rutinleştirilebilir ve daha az ücret ödenebilir. Örneğin, bazı perakendecilerdeki satış elemanlarına asgari ücret ödenmektedir.

Uygulamada bu iki ekstrem arasında birçok değişik türler vardır. Örneğin, bazı satış elemanları da bir sunuş öncesinde epey bir analitik çalışma yapabilirler. Her iki türde kişiler için de menecerlere gerek vardır. Başkalarını yönetmek hem insanlara dönüktür hem de analitik beceriler ister. Yönetim pozisyonlarına daha çok insana dönük kişiler getirilir. Kişi, böylece ne tür bir insan olduğuna karar verdikten sonra üzerinde durulup yararlanılacak güçlü yanlarını ve kaçınılacak, düzeltilecek zayıf yanlarını mümkün olduğunca spesifik olarak belirlemelidir. Böylece kendi ürününü farklılaştıracak şey ya da şeylerin ne olduğunu saptayabilir.

Bu aşamada kişinin bir de zaman cetveli hazırlanması gerekir. Bu noktada aday ya ilk işine girme üzerinde yoğunlaşır ya da iki pazarlama planlaması üzerinde çalışmaya karar verebilir: **(1)** ilk işi almak için kısa vadeli bir plan ve **(2)** uzun vadeli bir plan. Kişilerin genellikle kısa vadeli bir planla işin içinden sıyrılırlar. Fırsatları ve amaçları değiştikçe bir işten diğerine devamlı iş değiştirirler.²²

2- Çevresel analiz

Strateji planlaması bir eleştirme sürecidir. Kişinin kendi stratejik planlaması açısından bunun anlamı kendisini kariyer fırsatları ile eşleştirmesidir. Bu nedenle pazarlama çevresindeki mevcut fırsatların gözden geçirilmesi daha doğrusu üzerlerinde ciddiyetle çalışılması gerekir. Kuşkusuz aynı yaklaşım hemen bütün işletme alanı için de geçerlidir.

- **Mevcut fırsatların belirlenmesi:** Pazarlamadaki fırsatların çok geniş olması nedeniyle bu seçeneklerin daraltılması yararlı olur. Kişi amaçlarını güçlü ve zayıf yanlarını iyice belirledikten sonra pazarlama sistemi içinde nerede yer almak istediği konusunda düşünmelidir.
- **Fırsatları etkileyebilecek trendlerin saptanması:** Trendlere karşı gelmektense uyum göstermek genelde daha iyi olduğundan bir strateji planlamacısı geleceği sürekli olarak değerlendirmelidir. Bunun içinde yeni kariyer fırsatları açabilecek ya da kapayacak politik ekonomik, teknolojik vb. gelişmeleri yakından izlemelidir. Kişi, bir trendi önceden sezinleyebilir veya saptayabilirse uzun vadeli stratejik planlamasının bir parçası olarak bundan yararlanabilir.
- **İşletmecilik uygulamalarının değerlendirilmesi:** Kişi aynı zamanda iş hayatının fiilen nasıl çalıştığı, endüstri kollarına göre farklılıkları ve çeşitli işler için gerekli eğitim

²² Prof. Dr. Ömer Baybars TEK, Pazarlama Dünyası Dergileri, Sf. 120, 121, 122

düzeyleri hakkında da fikir sahibi olmalıdır. Pazarlamada çok çeşitli işler olmakla birlikte, her işin herkese açık veya uygun olmadığı ve her işin de giriş düzeyinde olmadığı açıktır.

3- Amaçların geliştirilmesi

Kişisel ve çevresel analizlerden sonra aday adayı kısa ve uzun vadeli amaçlarını spesifik olarak tanımlamalıdır. Uzun vadeli amaçlar kişinin ne yapmak istediğini ve potansiyel işveren ya da işverenleri için ne yapacağını ortaya koymalıdır ve gelecek 5-10 yıl içinde kesin kariyer alanlarıyla ilgili olarak mümkün olduğunca spesifik olunmalıdır. Uzun vadeli amaçlara erişmek için kişi, bir veya daha çok kısa vadeli amaç geliştirmelidir.

4- Kişisel pazarlama planının geliştirilmesi

➤ **Olası fırsatların belirlenmesi:** Amaçlar da belirlendikten sonra kişisel pazarlama planının geliştirilmesi demektir. Stratejik planlamada önemli bir aşama potansiyel olarak çekici fırsatların belirlenmesidir. Bu çalışma, kişinin akademik açıdan bulunduğu noktaya bağlı olarak, ilgisini çeken işleri sunan işletme veya şirketlerin, bir ön araştırmasından başlayıp, ayrıntılı bir listenin hazırlanmasına kadar uzanabilir.

Kişi aradığı iş çeşitleriyle ilgili pozisyonların açık iş tanımlarını elde etmeye çalışmalıdır. Benzer unvanı taşıyan işler farklı fırsatlar yaratabilirler. Şirketlerin, örgütlerin ve iş pozisyonlarının derinliğine incelenmesi kişinin kendini rahat hissedebileceği yeri belirlemeye yardımcı olur. Bu, çalışabilecek işverenlerin oluşturduğu hedef pazardaki işveren sayısını 3-4'e indirir. Örneğin kişi başlangıç düzeyi pozisyonları için hedef pazarının şu özellikleri büyük şirketler olduğuna karar verebilir:

- (1) Derinlemesine eğitim programları
- (2) Geniş bir ürün dizisi
- (3) Aynı şirket içinde kişiye geniş bir deneyim ve sorumluluklar yelpazesine girebilme olanağı sağlayacak değişik pazarlama görevleri

➤ **Adayın kendi ürününü planlaması:** Kişi hedef pazarın ilgisini çekebilmek için hangi ürün özelliklerini gerekli olduğuna karar vermelidir. Hangi özgeçmiş niteliklerinin zorunlu, hangilerinin opsiyonel olduğunu belirlemelidir. Bu konuda yapılacak şeylerden biri de işverenlerin genelde ne gibi özellikler aradıklarını çok önceden bilmektir. Sektörden sektöre, firmadan firmaya değişmekle birlikte genel olarak aranan diğer koşullardan birkaçı şöyledir:

- 1) Yaş sınırı
- 2) Sağlık
- 3) Yabancı dil
- 4) Teknik bilgi
- 5) Lisansüstü yapmış olmak
- 6) Geçmiş deneyimler
- 7) Motivasyonu yüksek olmak
- 8) Oto ehliyeti olmak
- 9) Muhasebe bilmek
- 10) Şirketin konusuyla ilgili etkin bir çevreye sahip olmak

- **Adayın kendini tutundurma ve yer değişkenlerini planlaması:** Kişi hedef kuruluşları belirledikten ve onlar için çekici olabilecek bir geliştirdikten sonra bunların potansiyel müşterilere anlatılması gerekir. Bunun için doğrudan doğruya kişi olarak işveren ya da yöneticiye kişinin stratejik planlamasını yansıtan iyi hazırlanmış bir özgeçmiş ile başvurabilir.

Kişinin iş olanaklarının olduğu yerlere gitmesi ve aralarda görünmesi önemlidir. Kılık, kıyafet, her zaman tek ölçü değildir ama ambalaj gibidir. Ayrıca birçok işyerinin kılık kıyafet yönetmeliği vardır. Temizlik, dikkatli konuşmak, boş laf etmemek, hazırlıklı olmak da önemli tutundurma değişkenlerindedir.

5- Pazarlama planının uygulanması

Kişisel pazarlama planı hazırlandıktan sonra önce kısa vadeli amaçları gerçekleştirmek için çalışmalıdır. Örneğin, yeni mezunlar kısa vadede bazı deneyimler kazanmak için düşük ücretli ya da karşılıksız olarak çalışmak üzere bazı organizasyonlara katılabilirler, bazı kurslara kaydolabilirler. Ayrıca bu kişiler profesörleriyle, iş adamları ve profesyonel yöneticilerle konuşmalı, lisansüstü, doktora programlarına katılmalı, ekonomik yayınları okumaya devam etmelidir. Planlarının geçerliliğini koruyup korumadığını ara sıra gözden geçirmelidirler.

Strateji planlaması çevreye uyum sağlamalıdır. Çevre koşulları ve/veya kişisel amaçlar değişik planda yenilenmelidir. İşverenler ne istediğini bilen ve uyum sağlayacağı bir yer arayan ve katkı yapmak isteyen kişilere saygı duyarlar.²³

5- PAZARLAMA PLANINI KİM YAPMALIDIR?

Doğal olarak küçük ölçekli işletmelerde pazarlama ve diğer fonksiyon planlarının hazırlanmasından büyük olasılıkla bir veya iki yönetici sorumlu olacaktır. İşletme büyüdükçe, planlamaya duyulan ihtiyaç arttıkça, planın hazırlanmasında sorumlu olacakların sayısı artış gösterecektir. Bazı işletmeler, planlama çalışmalarının sorumluluğunu ayrı bir planlama bölümüne vereceklerdir.

Pazarlama planlarının hazırlanmasında temelde iki yaklaşımın egemen olduğu görülmektedir:

- Üstten alta yaklaşımı
- Alttan üste yaklaşımı

Üstten alta yaklaşımında pazarlama planları, danışmanların yardımı ile üst düzeyde formüle edilir, daha sonra uygulanmak üzere alt yönetime gönderilir.

Alttan üste yaklaşımında ise durum tersinedir. Alt yönetim, planın hazırlanmasında önemli rol oynar. Bilgi derlenmesi, çevresel faktörlerin incelenmesi, satış tahminleri gibi faaliyetler alt yönetim tarafından tamamlanır. Hazırlanan taslak halindeki plan, düzeltmelerin yapılması için üst yönetime ve danışmanlara gönderilir.

Dikkatle bakılırsa, her iki yaklaşımının da aksayan yönleri vardır. Eğer planlar üst yönetim tarafından hazırlanıp, alt yönetime uygulanmak için gönderilecek olursa, öncelikle alt

²³ Prof. Dr. Ömer Baybars TEK, Pazarlama Dünyası Dergileri, Sf. 126

yönetim bu yaklaşımdan hoşnut olmayacaktır. Ayrıca üst yönetim, alandaki gelişmeleri ve ayrıntıları tam olarak yapamayacaktır. Artı, insanların bir bölümünde üstlerine karşı antipati vardır.

Alttan üste yaklaşımında, alt yönetim planlama süreci içinde yer aldığı için, uygulama aşamasında plana sahip çıkacaktır. Ancak, insanların tembel olduğu (en azından bir bölümünün), koşuşturmaya fazla hevesli olmadığı dikkate alındığında, hedeflerin düşük belirlenmesi tehlikesi doğacaktır.

Bu yapı içinde en akılcı yaklaşım, amaç ve hedeflerin üst yönetim tarafından belirlenmesi; daha sonra bunların alt kademe yöneticileri ile tartışılması; planın yapılması işleminin ise o bölümün sorumluluğuna bırakılmasıdır.²⁴

²⁴ Prof. Dr.Doğan TUNCER, Prof. Dr. Tamer ARPACI, Prof. Dr. D.Yaşar AYHAN, Prof Dr. Erinç BÖGE, Doç.Dr. M.Mithat ÜNER, “Pazarlama” Gazi Yayınları, Ankara. Sf. 57,58

