**KOSGEB**
**GİRİŞİMCİLİĞİ GELİŞTİRME MERKEZİ**

# PAZARLAMA PLANI REHBERİ

**Hazırlayan**
**Prof. Dr. Yavuz ODABAŞI**
**Anadolu Üniversitesi**

**Mart 2001**
**ANKARA**

Basım Tarihi : Mart 2001 1. Baskı

Basım Yeri : Seçkin Matbaası – ANKARA

Baskı Adedi : 1500

ISBN : 975-7608-90-4

## SUNUŞ

KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü, KOSGEB Değişim Mühendisliği çerçevesinde 20 Mayıs 1998 tarihine kurulmuştur.

Enstitünün, girişimciliği geliştirme amacı doğrultusunda gerçekleştirdiği faaliyetlerden bir tanesi, iş kurmak ve işini geliştirmek isteyen girişimcilere eğitim hizmeti sağlamaktır. "İş Planı Hazırlama" ve "Pazarlama Planı Hazırlama", girişimcilik eğitiminin ana modüllerini oluşturmaktadır.

İşletme kurulmadan, ya da yeni yatırım kararları alınmadan önce iş fikri ile ilgili yönetim, finans ve hizmet/üretim hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflere nasıl ve ne zaman ulaşılacağı ile ilgili planların oluşturulması gerekmektedir. Böylece girişimci, işletme faaliyeti süresince ortaya çıkabilecek sorunları planları öngörebilme ve çözümlerini oluşturma olanağı bulacaktır. Yönetim, finans ve hizmet/üretim planları ile birlikte etkin bir Pazarlama Planı hazırlanması, işletmenin başarısı için önemli bir katkı sağlayacaktır.

*Pazarlama Planı Rehberi,* girişimcilik eğitimi programlarında kaynak dokümanı olarak kullanılmak ve pazarlama sürecinin planlanmasında girişimcilere yol göstermek üzere hazırlanmıştır.

Ülkemizde KOBİ'lerin geliştirilmesine yönelik çabalara destek sağlayacağına inandığım bu kitabın hazırlanmasındaki değerli çaba ve katkılardan dolayı Sn. Prof. Dr. Yavuz Odabaşı'na şükranlarımı sunarım.

**Bayram ÇAMKERTEN**

KOSGEB BAŞKANI

# ÖNSÖZ

Pazarlama planı günümüzde gittikçe önemini arttırmakta ve girişimciler için yol gösterici bir nitelik kazanmaktadır. Bu çalışmada konular, her tür girişimci için rahatlıkla anlaşılabilecek ve uygulanabilecek biçimde ele alınıp incelenmiştir. Başta A.B.D. olmak üzere İngiltere ve Kanada'daki çalışmalar Internet aracılığıyla gözden geçirilmiş, uygun olanlardan geniş biçimde yararlanılmıştır.

Girişimciler için Pazarlama Planı Rehberini yazma olanağı sağlayan KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsüne ve Sayın Oya Han'a şükranlarımı sunarım. Çalışmamın yazımını gerçekleştiren Sayın Sevnur Durgut'a ayrıca teşekkürü bir borç bilirim.

Her zaman beni destekleyen ve gerçek fedakarlıklarda bulunan eşim ve kızlarıma da minnet borçluyum.

**Prof. Dr. Yavuz ODABAŞI**

Eskişehir, 2000

# İÇİNDEKİLER

**1. PAZARLAMA KAVRAM** ..... 1
Girişimcilerin Algılamaları Ve Uygulamaları ..... 1
GİRİŞ ..... 2
PAZARLAMA NEDİR VE GELİŞİMİ NASIL OLMUŞTUR? ..... 2
Pazarlama Anlayışındaki Aşamalar ..... 2
Çağdaş Pazarlama Yaklaşımı ..... 3
GİRİŞİMCİNİN YAKLAŞIMLARI VE EĞİLİMLERİ ..... 5
PAZARLAMA DEĞİŞKENLERİ ..... 7
Pazarlama Karması ..... 7
Çevre Değişkenleri ..... 8
KENDİMİZİ SINAYALIM ..... 9

**2. PAZARLAMA PLANI : Önemi ve Özellikleri**
Giriş ..... 10
PAZARLAMA PLANINI ANLAMA ..... 11
Pazarlama Planının Özellikleri ..... 12
Pazarlama Planı Neleri Başarabilir? Neleri Başaramaz? ..... 12
PAZARLAMA PLANINI OLUŞTURMA ..... 13
Hangi Bilgilere İhtiyaç Var. ..... 14
Pazarlama Planının Unsurları Nelerdir? ..... 16
KENDİMİZİ SINAYALIM ..... 17

**3. DURUM ANALİZİ**
GİRİŞ ..... 18
REKABETİ VE RAKİPLERİ DEĞERLENDİRME ..... 19
Rekabetçi Gücün Değerlendirilmesi ..... 19
Rakiplerin Tanınması ..... 20
PAZAR VE MÜŞTERİ ANALİZİ ..... 21
Pazar Faktörleri ..... 23
Pazar Potansiyelinin Belirlenmesi ..... 24
Pazarın Belirlenmesi ve Pazar Bölümleme ..... 24

SWOT ANALİZİ ..... 26
Fırsatlar ve Tehditler ..... 27
Güçlü ve Zayıf Yönler ..... 28
KENDİMİZİ SINAYALIM ..... 29

**4. AMAÇLAR VE STRETEJİLER**

GİRİŞ ..... 31
PAZARLAMA AMAÇLARI ..... 31
PAZARLAMA STRATEJİSİ KAVRAMI ..... 33
PAZARLAMA STRATEJİLERİ SEÇENEKLERİ ..... 33
Rekabet Stratejileri Analizi ..... 33
Ürün-Pazar Büyüme Stratejileri ..... 35
KENDİMİZİ SINAYALIM ..... 37

**5. PAZARLAMA EYLEM PROGRAMI**

GİRİŞ ..... 38
ÜRÜN KARARLARI ..... 39
Yeni Ürün Kavramı ..... 39
Ürün Yaşam Eğrisi ..... 39
Marka İmajı ve Konumlandırma ..... 40
FİYAT KARARLARI ..... 40
Fiyatlama Yöntemleri ..... 41
Fiyatlama Stratejileri ..... 43
DAĞITIM KARARLARI ..... 43
Tüketim Ürünlerinde Dağıtım Kanalları Çeşitleri ..... 44
Endüstriyel Ürünlerden Dağıtım Kanalı Çeşitleri ..... 44
Dağıtım Kanalında Kanal Üyelerinin Sayısı ..... 45
TUTUNDURMA KARARLARI ..... 46
Reklam ..... 46
Kişisel Satış ..... 47
Satış Tutundurma ..... 47
Halkla İlişkiler ve Duyurum ..... 47
KENDİMİZİ SINAYALIM ..... 49

**6. PLANIN UYGULANMASI**

GİRİŞ ..... 50
SORUMLULUKLARIN DAĞITILMASI ..... 51
Çalışanların Adanmışlığı ..... 52
Eylemlerin Zaman Çizelgesi ..... 52
FİNANSAL KAYNAKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ ..... 53
Bütçe Hazırlama Yaklaşımları ..... 54
Pazarlama Bütçe Tasarımı ..... 55
KENDİMİZİ SINAYALIM ..... 58

**7. ÖLÇME DEĞERLENDİRME VE DÜZELTME**

GİRİŞ ..... 59
PROGRAMLARIN GÖZETİMİ VE ÖLÇME ..... 60
SONUÇLARIN KONTROLÜ VE DEĞERLENDİRME ..... 61
DÜZELTİCİ ADIMLARIN ATILMASI ..... 63
KENDİMİZİ SINAYALIM ..... 65

**EKLER**

EK-1 PAZARLAMA PLANININ SUNULMASI ..... 66
EK-2 MÜŞTERİ ANALİZİNDE CEVAP ARANACAK SORULAR ..... 68
EK-3 ÖRNEK PAZARLAMA PLANI-KUŞ CENNETİ KAFETERYASI ..... 69

# 1

# PAZARLAMA KAVRAMI:
# Girişimcilerin Algılamaları ve Uygulamaları

## GİRİŞ

İşletmelerin vazgeçilmez iki fonksiyonu olan üretim ve pazarlamadan, üretim, geleneksel olarak girişimcinin daha çok dikkatini çekmiş ve daha önemli görülmüştür. Ancak, insanların değişen isteklerini daha iyi biçimde karşılayabildikleri oranda işletmelerin kârlılığının artması, pazarlamanın önemini ön plana çıkartmaktadır. Yeni girişimlerde ve yeni ürünlerde yüksek başarısızlık oranı gösteren istatistikler, her iki alanda da başarı kazanabilmek için pazarlamanın doğru algılanıp, doğru uygulanmasının önemini vurgulamaktadır.

Tüketiciler, ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayabilen kuruluşları tercih ederler ve bunu sürekli sağlayabilenlerle güvene dayalı uzun dönemli işbirliğine yönelirler. Sonuçta, tüketici ihtiyaçlarını ve beklentilerini en iyi düzeyde tatmin eden kuruluşlar, piyasada en başarılı duruma gelirler. Her şeyin değiştiği gibi, ihtiyaçlar da sürekli değişmektedir. Günümüz işletmelerinin başarısında tüketicilerin var olan ihtiyaçlarının tatmini ana unsuru oluştururken, tüketicilerin gelecekteki ihtiyaçlarını tatmin edebilme becerisi de gelecekteki başarının anahtarı olacaktır.

## PAZARLAMA NEDİR VE GELİŞİMİ NASIL OLMUŞTUR?

Pazarlama kavramı, ürünlerin üreticilerden tüketicilere doğru akışını, kişilerin ihtiyaçlarını tatmini sağlayacak biçimde gerçekleştirmeye çalışan eylemleri kapsar. Günümüz toplumlarının gelişim ve değişimlerine cevap verebilecek nitelikteki pazarlama tanımı ise şöyledir:

**"Pazarlama, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için, uygun dağıtım, uygun fiyat ve uygun iletişim (tutundurma) çalışmalarının kullanılarak uygun ürün ve hizmetlerin hareketini etkin biçimde sağlayan eylemlerdir".**

Tanımdaki *"**uygun**"* ifadesi, geleneksel yaklaşımın önerdiği **"üretici için"** olmaktan çıkıp **"^tüketici için"** olmaya dönüşmüştür.

Pazarlamanın dikkat edildiğinde hemen fark edilebilecek özellikleri kısaca şöyle sıralanabilir.

- **Tüketici yönlülük.** (Tüketiciyi ve ihtiyaçlarını tanımlar ve gerçek ihtiyaçlarını tatmin etmek için tüm kararların odak noktasını tüketici oluşturur.)

- **Eylemlerin bütünleşik olması.** (Pazarlama eylemleri, kendi aralarında olduğu gibi, hizmet/üretim, finans, personel, mühendislik, yönetim gibi diğer işletme fonksiyonları ile de uyumlu ve bütünleşik olmalıdır.)

- **Değişime açıklık.** (İnsanlar ve ihtiyaçları değişmektedir. Bu değişimler en açık ve en iyi biçimde kendini pazarda gösterir. O halde girişimci olarak siz de değişmelisiniz.)

- **Geniş tanımlanmış misyon.** (Yeni oluşumlardan yararlanmaya ve uyum sağlamaya olanak verecek varlık nedeninizi geniş düşünmelisiniz.)

- **Kar amaçlılık.** (Kısa dönemli kârlardan daha çok uzun dönemli kârların düşünülmesine çalışılmalıdır.)

### Pazarlama Anlayışındaki Aşamalar

Tüketici yönlü pazarlama anlayışı ya da pazarlama kavramı, bugünkü gelişmişlik noktasına, önemli aşamalardan geçerek, bir evrim sonucunda gelmiştir. Bu evrim sürecinde, günümüzdeki uygulama boyutuna gelmeden önce, üretim yönlü ve satış yönlü pazarlama anlayışları geçerli olmuştur.

**Ürün Yönlü Yaklaşım**

| | | |
|---|---|---|
| Satış | Satış ve Reklam | Yüksek Satış Hacmi ve Karlılık |

Ürün Yönlü Yaklaşımda, kaliteli, verimli ve üretim ve buna ulaşacak örgütlenme geçerlidir. “Ne yapılırsa satılır” düşüncesi hakimdir.

**Satış Yönlü Yaklaşım**

| | | |
|---|---|---|
| Satış | Satış ve Reklam | Yüksek Satış Hacmi ve Karlılık |

Satış Yönlü Yaklaşımda, kısa dönemli planlar söz konusudur ve satıcının ihtiyaçları ön plandadır. Yüksek satış ile yüksek kârlara ulaşılacağı umulur. Daha çok satıcı piyasasının hakim olduğu durumda uygulanmıştır.

**Tüketici Yönlü Yaklaşım**

| | | |
|---|---|---|
| Tüketiciler | Bütünleşik Pazarlama Eylemleri | Tüketicilerin tatmini Yoluyla Kârlılık |

Tüketici Yönlü Yaklaşımda ise tüketicilerin ihtiyaçlarının tatmini ve bunu sağlayacak bütünleşik eylemler söz konusudur. Tüketici ihtiyaçlarının tatminine yönelik ürünlere ağırlık verilir. Uzun dönemli kârın ancak bu şekilde sağlanabileceği düşüncesi hakimdir.

Bu yaklaşımlar, aynı ülkede, aynı dönemde ve aynı sektör içerisinde farklı kuruluşlar tarafından farklı olarak benimsenebilmektedir. Ancak, her kuruluşun benimsemeye ve uyum göstermeye çalıştığı yaklaşım olarak **“çağdaş pazarlama”** anlayışı gösterebilir.

**Çağdaş Pazarlama Yaklaşımı**

1950’lerde işletme yöneticileri, ürünler verimli şekilde üretilse ve satış çalışmaları yoğunlaştırılırsa bile, tüketicinin ürünleri satın almasının her zaman gerçekleşmediğini farkettiler. Böylece, önce üretip sonra tüketicinin ihtiyacını bu ürüne doğru geliştirmeye çalışmanın yeterli olmayacağı kabul edildi. Bunun yerine, önce tüketicinin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçları cevaplayabilecek ürün ve hizmetlerin üretilmesi önem kazandır. Böylece, tüketicinin ihtiyaçlarının tatmin edilmesi yoluyla uzun dönemli kârlılık düşüncesi ön plana çıktı.

Tüketicinin gerçek ihtiyaçlarını belirleyebilmek için, bilimsel pazarlama araştırmaları yapmak kaçınılmazdır. Tüketicilerin ihtiyacı, genelde sadece ürünün kendisi ile değil, şirketin toplam bir pazarlama karması aracılığıyla sunduğu öneriler, değerler yoluyla tanımlanabilir ve

tatmin edilebilir. Bu da işletmenin uzun süreli, sağlıklı gelişimine yardım eder. İhtiyaçlar ve bu ihtiyaçları tatmin edecek doğru şirket önerisi ortaya çıkartıldığında, tüketiciler bu ürünü tercih ederler ve satın almayı tekrarlarlar.

Bu yaklaşımın özellikleri.

- Gerçek ve potansiyel tüketici ihtiyaçları ve istekleri pazarlama çalışmalarının odak noktasıdır,
- Tüketiciye yönelik pazarlama faaliyetleri ile ilişkili bir bütün içinde ele alınır,
- Tüketicilerin tatmini sonucu kârlılık beklenir,
- Tüketicilerin egemenliği kabul edilir.

Çağdaş pazarlama yaklaşımında belirli bir süreç izlenir:

- Tüketicilerin ihtiyaçları ve istekleri nelerdir? Bu soruya cevap arayacak çalışmalarda bulunur ve bu sonuçlar sistemli bir şekilde incelenir.
- Pazar olanakları nelerdir? Gelip geçici bir Pazar mı yoksa pazarda sürekli artabilecek bir talep eğilimi mi söz konusudur? Fırsatlar nelerdir? Rekabet koşulları nasıldır? vb. sorulara cevaplar aranır.
- İşletmenin üretim olanaklarının, bu ihtiyaçları doyurucu düzeyde karşılayıp karşılayamayacağı belirlenir.
- Ürünlerin pazarlara sunuluşunda, tüketicileri tatmin ederek ürünün, kâr getirecek fiyatın, ürünün bulunabilirliğini sağlayacak dağıtımın ve tüketicilerin haberdar edebilecek bir iletişimin, bir plan ve program içerisinde ele alınması gereklidir.
- Pazarlama ile ilgili uygulamalar ve çevre koşulları hakkında gerekli bilgiler sağlanmalıdır. Böylece, etkinliğin ölçümü ve gerekli uyarlamalar yapılabilir.

Tüketici yönlü ya da odaklı olmak, tüketici ihtiyaçlarının ne olduğu konusundaki bilinmezliğin derecesini azaltmak ve buna yönelik oluşturulabilecek karma elemanlarının uygulama etkilerini önceden belirleyebilmektir. Böylece, örgütsel başarı ve tüketici tatmin düzeyi ile çalışmaların amaçlara ne derecede ulaşılabileceğini değerlendirme olanağı bulunmaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalarda hep tüketici terimi kullanıldı. Bu terim ile, son kullanım amacı için ürün ve hizmetleri satın alan, kullanan kişi anlatılmak istenmektedir. Müşteri ise, belirli bir mağaza ya da şirketten düzenli alışveriş yapan kişi olarak tanımlanabilir. Örneğin, Petrol Ofisi'nden yakıtını alan ya da Beymen'den giysilerini alan kişi müşteri olarak adlandırılabilir. Bunun yanında, ticari amaçla ürün/hizmet satın alan müşterilere ise "ticari müşteri" denilebilir. Tüketici, müşteri, satın alan, kullanan gibi terimlerin benzer anlamlarda

kullanılması, pazarlama kavramının ve uygulamalarının son yirmi yılda yaygınlaşmasının bir sonucu olarak da görülebilir.

Sonuç olarak, tüketici ihtiyaçları ve isteklerinin pazarlamanın odak noktası olduğu, tüketici egemenliğinin kabul edildiği ve ancak bu anlayışla işletmenin amaçlarına ulaşabileceği, tüm pazarlama uygulamalarının birbirleriyle ilişkili bir bütün içinde ele alınması gerektiği söylenebilir. Eğer, bir işletme **"çağdaş pazarlama", "tüketici yönlü pazarlama",** yada **"pazarlama kavramı"** olarak bilinen yaklaşımı benimserse, bir bütün olarak tüketici tatmini sağlanmaya çalışılacaktır. Tüketicinin istek ve ihtiyaçları, şirketin önerisini istenilen biçime getirmek amacıyla sürekli olarak analiz edilmelidir ki, bu da pazarlama kavramının özüdür. Pazarlama kavramında, tüketici, şirketin odak noktası haline gelmiştir ve şirketteki bütün kaynak ve etkinlikler tüketicinin tatminini sağlamaya yöneliktir.

**GİRİŞİMCİNİN YAKLAŞIMLARI VE EĞİLİMLERİ**

Pazarlama kavramı, tüketici odaklı bir yaklaşımdır ve rakiplerden daha iyi bir biçimde tüketici ihtiyaçlarına hizmet edebilme ilkesi, girişimci tarafından anlaşılan, benimsenen ve uygulanan bir ilke olabilmelidir. Bu norm ya da ilke, girişimcinin kuracağı işletmenin ilgilerine, çıkarlarına yönelik olarak tüketicilerin uyum sağlamasını değil, tüketicilerin ilgilerine, beklentilerine, ihtiyaçlarına göre girişimci ve işletmesinin uyum sağlamasını gerektirir. Ancak, girişimcinin pazarlama kavramını benimseyip, uygulayabilmesini etkileyen üç önemli faktörden söz edilebilir.

- **Rekabetçi Baskı:** Rekabetin yoğunluğu çoğu zaman yeni girişimcinin yaklaşımını belirler. Örneğin, güçlü rekabet koşullarının varlığı, tüketici yönlü olmayı zorunlu kılar. Yoğun rekabet ortamının biraz hafiflediği ya da uzak kaldığı dar ve özel Pazar (niş) alanlarında tutunabilmek söz konusu olabilmektedir. Eğer rekabet yoğun değilse, girişimci üretim yönlülüğü tercih edebilecek ve "yeter ki balın olsun, müşteri Bağdat'tan gelir" sözüne uygun hareket edebilecektir. Gerçekten de, Anzer balı gibi çok özel ve üstün bir balı üreten girişimci bu konuda doğru yaklaşımda bulunabilir. İleri teknoloji ve sanat eserleri konularında girişimci onların, başarılarına böyle bir yaklaşımla erişebildiklerine şahit olabilmekteyiz. Yeterli bir tanıtım, üstün teknolojik bir ürün ya da özgün bir ürüne sahip olunduğunda, kendi pazarını yaratabilmek olanaklı görülmektedir. Ancak, bu tür ürünlere sahip olmayan ve rekabeti doğru ve iyi biçimde analiz edemeyen girişimcilerin de üretim yönlü olma tuzağına düşmesi çok rastlanan bir durumdur. Örneğin, profesyonel hizmet sunan (avukatlık, sağlık, mali müşavirlik, eğitim, danışmanlık gibi) girişimciler, hizmeti nasıl sundukları konusuna çok fazla önem vererek, müşterilerin beklentilerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını biraz geri planda bırakabilmektedirler. Bu alanlarda rekabet yoğunlaştıkça, arz geliştikçe, girişimcinin esnek davranıp, değişen şartlara

uyum sağlaması zaman ve maliyet açısından sıkıntılı durumlar yaratabilecektir. O halde, girişimcinin başarısı, önceden rekabete hazır olabilecek şekilde Pazar yönlü olmayı gerekli kılmaktadır. “Ben pazarlamadan, satıştan anlamam”, “önemli olan üründür, satış sonradan düşünülür” gibi yargılardan kaçınılmalıdır. Pazar kavramına yatkın olabilecek bir yeteneğin, sonradan da girişimci tarafından geliştirilebileceği unutulmamalıdır. Stratejik düşünme ve uygulama yeteneği, başarılı olmada önemli bir unsur olarak kendini göstermektedir.

- **Girişimcinin Geçmişi:** Girişimcilerin yetenekleri ve becerileri çok değişik türlerde olabilmektedir. Bazıları satış pazarlamada iyi bir geçmişe ve yeteneğe sahip iken, bazıları üretim ve tasarım konusunda farklı becerilere sahip olabilirler. Girişimcinin güçlü olduğu alan, onun hangi yöne gideceğini de belirler. Satış ve pazarlamada yetenekli, iletişim becerisi olan, etkin insan ilişkileri kurabilen girişimcilerin daha çok pazarlama kavramına yatkın olduğunu söylemek abartı olmaz. İkna yeteneği yüksek olan girişimcilerin, doğal olarak, satış yönlü olmayı ve etkin bir satış ile başarı elde etmeyi umarlar. Ancak, unutmayalım ki girişimcinin ürünleri ve hizmetleri tüketici ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi biçimde tatmin edebiliyorsa, baskıcı ve ikna edici satış yeteneği önemini kaybedecektir. İletişim yeteneğini, “ikna edici” olmaktan “empirik” olmaya dönüştürmek girişimcinin elindedir. “Karşınızdakinin yerine kendinizi koyma yeteneği” olarak açıklanabilecek “empati” kavramı, iyi bir dinleme ve iletişim becerisini zorunlu kılar.

- **Kısa Dönemli Bakış:** Bazen satış yönlü olmak, kısa dönemli başarıların bir sonucu olarak girişimciler tarafından tercih edilebilir. Böyle bir durumda ve tercihde , ürünlerin/ hizmetlerin tüketicilere doğru hareketlerini sağlamak ve satışı gerçekleştirmek önemli bir konu haline gelir. Birçok girişimci için bu yaklaşım tercih nedeni olabilmektedir. Ancak, uzun dönemde tüketici tercihini görmezlikten gelen bu yaklaşım, olası tehlikeleri de içinde barındırır. Kısa önemli bakış ile, pazarın sürekli değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek kolay değildir. Rakiplerinizden daha hızlı ve kapsamlı düşünme ve uygulama yeteneğine sahip olmanız gerekir. Bu ise, iyi bir planlama yapmakla mümkündür.

Girişimcinin yeni kuracağı şirket,

- Pazar taleplerinin biçimini ve bunları ne kadar tatmin ettiğini belirlemeyi bilecek bir sistem oluşturabilmelidir. Araştırma ve analiz yeteneği, hem girişimcide hem de şirkette var olmalıdır.

- Değişimi yakalayabilmek ve uyum sağlayabilmek için organize olmalıdır. Zamanında doğru karar verebilme ve uygulama yeteneği ve bunları geliştirme isteği, girişimcilere başarı getirebilecektir.

• Olumlu ve başarılı eylem geliştirebilecek bir yönetim yapısı ve kültürlerine sahip olmalıdır. Yönetme yeteneği ve değişmeye yönelik kültürel yetenekler, girişimcide aranan ve bulunması gereken nitelikler olarak yardımcı olabilecektir.

## PAZARLAMA DEĞİŞKENLERİ

Pazarlama faaliyetleri birçok değişkenin etkisinde yürütülür. Bu değişkenlerin birinci grubunu işletmenin denetimindeki değişkenler, yani "denetlenebilir değişkenler" oluşturur. Bir işletmenin hedef pazardan istediği tepkiyi alabilmesi için bir araya getirilen unsurlara ***"pazarlama karması"*** denilmektedir. İkinci grup değişkenler, pazarlama çevresi ile ilgili olanlardır ve bunlar" denetim dışı değişkenler" olarak da bilinirler.

### Pazarlama Karması

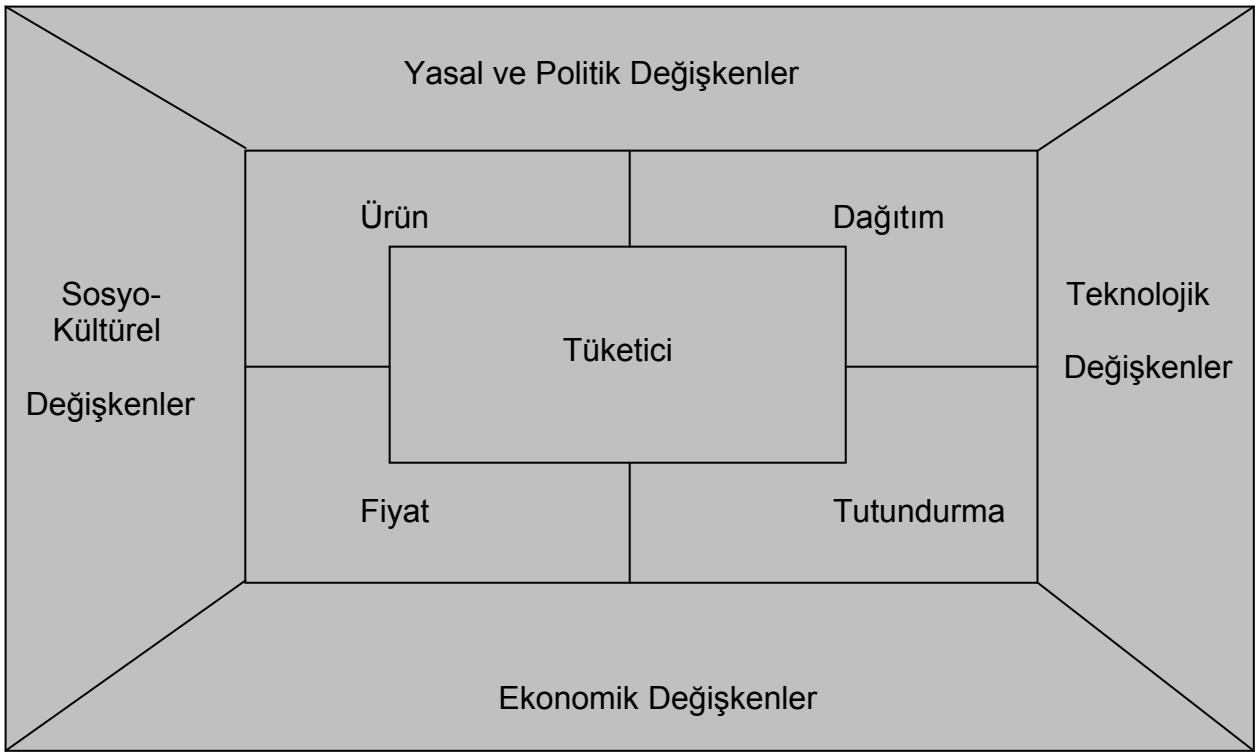
Şirketin önerisini, sunumunu oluşturan ve tüketici tatminini sağlamada kullanılacak bütün denetlenebilir pazarlama çabaları, dört ana gruba ayrılır. Bunlara pazarlama karma elemanları denilir. Bu elemanlar şunlardır;

| | | | |
|---|---|---|---|
| • Ürün | • Fiyat | • Dağıtım | • Tutundurma |

Böyle bir karmanın oluşturulması uzmanlık ve yaratıcılık isteyen bir uğraştır. Her biri bir diğerini etkilediği gibi, işletmenin diğer faaliyetlerinden ve çevre değişkenlerinden de etkilenirler. Genellikle, satışa yada değişime konu olacak ürün ve hizmetin en önemli pazarlama karması elemanı olduğu düşünülür. Ürün, satışa sunulan hizmet yada fiziksel ürün ile ilgili tüm faktörleri kapsar. Söz gelişi, ürün çeşitleri, garantiler, kalite gibi konular bu kapsam içersinde incelenir ve analiz edilir. Pazarlama karmasının ikinci elemanı fiyattır. Fiyat, bir ürün ya da hizmetin tüketiciler tarafından alınıp alınmamasında belirleyici bir rol oynar. Fiyat belirleme çalışmalarında maliyet, rekabet, tüketici talepleri gibi konular göz önüne alınır. Dağıtım, pazarlama karmasının üçüncü elemanıdır. Burada sözü edilen dağıtım faaliyetlerinin iki boyutu vardır. Bunlardan birincisi, dağıtım kanalları denilen aracı kuruluşlar; ikincisi ise ürünün üreticiden tüketiciye ulaştırılması esnasında gerçekleştirilen fiziksel hareketlerle ilgili olan fiziksel dağıtımdır. Pazarlama karmasının son elemanı olan tutundurma, tüketicilere yönelik bilgilendirme ve duyurma faaliyetlerini içerir. Temel olarak, iletişim tekniklerine ve uygulamalarında dayanır. İşletmenin denetlenebilir değişkenleri olarak da tanımlayabileceğimiz pazarlama karması elemanlarının odak noktası, tüketicidir.

**Çevre Değişkenleri**

Pazarlama karması elemanlarının yanında, girişimcilerin etkili olmadığı ve denetleyemediği değişkenler vardır. Bunlara dış ve çevre değişkenleri denilmektedir. Girişimci bu dış çevre değişkenlerini sürekli olarak izleyerek pazarlama faaliyetlerinde gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.




Sosyal ve kültürel değişkenler, yaşama biçimi ve kalitesinde değişen değer yargıları çerçevesinde pazarlama uygulamalarına çeşitlilik katabilecektir. Yasal ve politik değişkenlerin genellikle istikrarlı olması arzu edilir. Sık sık değişen yasalar ve politik ortam, pazarlama çabalarında doğru ve zamanında karar almayı zorlaştırmaktadır. Teknolojide meydana gelen gelişmeler ise pazarlamada yeni fırsatlar yaratır. Sözgelişi, derin dondurucuların üretimi dondurulmuş gıda pazarlamasına olanak sağlamıştır.

**KENDİMİZİ SINAYALIM**

* Tüketici ya da Pazar odaklı bir girişimci olup olmadığımızı belirtmek için aşağıda verilen sorulara, açık ve samimi cevaplar verelim. Değerlendirme sonucu, kendimizi ve girişimimizi daha iyi duruma getirmek için neler yapmamız gerektiği üzerinde duralım.

Tüketici odaklı Girişimci Olabilmenin Göstergeleri.

| | **Evet** | **Hayır** |
|---|---|---|
| 1- Müşterimiz kimdir? Özellikler nelerdir? Neden Satın alırlar? Nereden satın alırlar? Sorularına detaylı ve doğru cevaplar bulmalıyım? | ( ) | ( ) |
| 2- Müşterilerimizin gerçek ihtiyaçları hakkındaki bilgileri özenle elde etmek zorundayım. | ( ) | ( ) |
| 3- Tüketici, müşteri pazarlama çalışmalarının odak noktasıdır. Tüm çalışmalar tüketicinin ihtiyaçlarının, beklentilerinin tatminine dayanır. | ( ) | ( ) |
| 4- Tüm pazarlama çalışmaları tüketicinin tatminine yönelik olarak planlanabilir. | ( ) | ( ) |
| 5- Küçük bir müşteri grubu için, onlara özel ürün ve hizmet tasarımı dikkate alınmalıdır. | ( ) | ( ) |
| 6- Satış ve pazarlama bölümü dışındaki çalışanların, şirketi müşterilere karşı temsil etme yeteneklerinin olması gerekir. | ( ) | ( ) |
| 7- Çalışanlar arasında takım ruhu oluşması önemlidir. | ( ) | ( ) |
| 8- Müşteri şikayetleri için özel bir düzenleme gereklidir. | ( ) | ( ) |
| 9- Satış yapıldıktan sonra, müşteri tatmin ölçümü için özel çalışmalar yapılması gereklidir. | ( ) | ( ) |
| 10- Yeni ürün ürün / hizmet geliştirme ve müşteri taleplerindeki değişimleri sürekli izleme küçük bir girişimci için lüks değildir. | ( ) | ( ) |

Yukarıdaki cümlelere verdiğiniz cevaplar arasında “Evet”ler çoğunlukta ise, tüketici ya da Pazar odaklısınız. “Hayır” cevabı verdiğiniz cümleler üzerinde derinlemesine düşününüz ve bu konudaki eksiklerinizi tamamlamaya çalışınız.

# 2

# PAZARLAMA PLANI:
# Önemi ve Özellikleri

## GİRİŞ

Birçok girişimci iş hayatına başlarken, hazırlanmış bir pazarlama planına sahip olmadan rekabet etmeye çalışır. Yoğun bir rekabet içinde yoğrulan ve müşterilerle sürekli birliktelik yaratabilen başarılı bir girişimcinin, "pazarlama planı benim kafamdadır" dediğine çok rastlanabilmektedir. Ancak, daha sistemli olabilmek ve düşünceleri kağıda aktarabilmek, girişimcinin ne yapması gerektiğini netleştirir ve daha karlı değişimleri yapabilmesine olanak sağlar. İyi bir pazarlama planı "kağıt üzerine dökülen, yoğun düşüncelerdir" denilebilir ya da **"daha etkin hareket edebilmek için düşüncelerimizi sistematik hale getirmektir"** denilebilir.

Plansız bir girişimci ya da işletmeyi, dümensiz bir gemiye benzetebiliriz. Rüzgar nereden eserse o yöne gider. Belki bir yerlere varılır, ancak çoğu zaman bu yer istenilen yer olmaz. Benzer biçimde düşünecek olursak, projesi yapılmamış bir ev inşa etmek ister miyiz? Ya da başka ülkelere seyahat etmeden önce, gitme amaçlarımıza uygun bilgiler, haritalar edinmek ister miyiz?

## PAZARLAMA PLANINI ANLAMA

Yol haritası ya da gemilerdeki dümenler nasıl seyahat edenlerin varmak istedikleri yere varmalarında yardımcı oluyorsa, pazarlama planı da girişimciye yol göstericidir ve amaçlara ulaşmada yardımcı olur. Bu açıdan bakıldığında pazarlama planı, şirketiniz, ürünleriniz, pazarlama amaçlarınız, uygulamalarınız ve başarı ölçütleriniz hakkındaki bilgileri içerir.

Küçük girişimciler, genellikle ve doğal olarak sezgiye, kendi deneyim ve yeteneklerine duydukları güvene dayalı olarak pazarlama eylemlerini gerçekleştirirler. Öte yandan, büyük şirketlerde profesyonel yöneticiler, planlı ve önceden belirlenmiş yaklaşımları kullanırlar ve uygularlar. Şirket türü ne olursa olsun, planlamayı ciddiye almayanlar, düşünmeyi de ciddiye almıyor demektir. İkisi birlikte gider, birbirinden ayrı düşünülemez. **"En kötü plan bile, plansızlıktan iyidir"** sözü girişimcilerin rehberi olmalıdır. Girişimciler, pazarlamanın önemine ve buna ihtiyaçları olduğuna inanmalarına karşın, pazarlama eylemlerini uygulama konusunda her zaman yeterli olmamaktadırlar. Küçük işletmeler ve girişimciler pazarlama kavramını, satış ve reklam olarak algılama eğilimindedirler. Satışlarda ve karlılık oranlarında düşmeler ya da büyüme baskıları ortaya çıktığında pazarlama kavramını uygulamaya çalışırlar. Diğer taraftan pazarlama sürecinin

- Pazarlama planlaması
- Pazarlama uygulamaları

olarak iki aşamada oluştuğunu hatırlatırsak, küçük işletmeler daha çok pazarlama uygulamalarına odaklanırlar. Halbuki, pazarlama uygulamaları anında eylem ve sonuçları içerirken, pazarlama planlaması, gelecek hakkında düşünmeyi, tahmini içerir. İyi bir uygulama için iyi bir plan kaçınılmazdır. Pazarlamayı bir süreç olarak düşünüp, sürekli yapılan ve birbirini takip eden eylemleri içerdiğini bilmek, başarı için temel oluşturmaktadır. Pazarlama planı hazırlama, Pazar koşullarında nelerin olduğunu ve girişimcinin bundan nasıl etkileneceğini önceden belirlemede yardımcı olabilecektir. Pazarlama planı genellikle üç temel soruyu cevaplamak için tasarlanır;

- Neredeyiz? Şirket hakkındaki bilgiler, güçlü ve zayıf noktalar, rekabet durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler gibi konular ele alınıp incelenir.
- Nereye Varmak İstiyoruz? Genellikle bir yıllık bir zaman diliminde, girişimcinin amaçlarını içeren, nereye ulaşmak istediğini cevaplamaya çalışan bir sorudur.
- Nasıl Ulaşabiliriz? Bu soru, uygulanacak pazarlama stratejisini, bu stratejinin ne zaman ve kimler tarafından sorumluluk içerisinde uygulanacağını açıklığa kavuşturmaya çalışır. Ne kadar harcama yapılacağı ve tahminleri de bu soru çerçevesinde ele alınıp incelenir.

**Pazarlama Planının özellikleri**

**"Planlamada başarısız olanlar, başarısızlığı planlamış olurlar"** deyişini dikkate alarak pazarlama planının bazı ölçütlere uyacak biçimde tasarlanması önerilebilir. Etkin bir pazarlama planının içermesi gereken temel özelliler şöyle sıralanabilir.

- Şirket misyonunu ve amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayacak bir strateji içermelidir.
- Doğru varsayımlara ve gerçek bilgilere dayanmalıdır.
- Varolan kaynakların kullanımını sağlayabilmelidir. (insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, finansal kaynaklar gibi.
- Pazarlama planının uygulanmasını sağlamak için uygun kültür ve örgütlerin tanımlanması yapılabilmelidir.
- Bir kere yapılıp bırakabilecek bir uygulama olmamalıdır. Süreklilik içeren ve yıllık olarak yapılacak bir pazarlama plan uzun dönemli amaçlara başarılı biçimde ulaşmayı sağlayabilecektir.
- Kısa ve basit olmalıdır. Geniş kapsamlı bir planın, masa çekmecelerinde kalabileceğini ve hiç kullanılmamaya mümkün olabileceğini unutmamak gerekir. Öte yandan, çok kısa olup da yol gösterici detaylardan yoksun olması da, planın geçerliliğini kaybettirebilir.
- Planın başarısı onu esnekliğine de bağlıdır. Değişimler plan içerisinde düşünülebilmeli ve bunlara başlı olarak gelişebilecek olası uygulamalardan söz edilebilmelidir.
- Performans ölçümlerini içermelidir. Eğer amaçlara erişilememişse, yeni bir strateji ve performans standartları oluşturulmamalıdır.

**Pazarlama Planı Neleri Başarabilir? Neleri Başaramaz?**

Pazarlama planı yaparak herşeyin düzgün gideceğini ve başarıların peşpeşe geleceğini beklemek yanlış olur. Girişimcinin, zamanının önemli bir kısmını parasal konuları içeren bütçe için harcamasına karşın, pazarlama planı yaparken bir çekimserlik gösterdiğini söylemek mümkündür. Halbuki pazarlama planı, girişimcinin hazırladığı "İş planının" önemli bir parçasıdır. İş yaşamı ve çevre değişkenleri giderek daha karmaşık olmakta ve rekabetçi eğilimlerin baskısı yeni zorluklar getirmektedir. O halde, neden risklere maruz kalmaya ve değişimlere güvenmeye çalışalım? İyi oluşturulmuş bir pazarlama planı süreci, sorunları önlemiş, zamandan ve paradan tasarruf sağlamış ve girişimcilerin bilinmezlik karşısındaki kokularını bir parça da olsa ortadan kaldırmış olabilmektedir. Genel olarak, bir pazarlama planı şu konularda yarar sağlayabilir.

- Girişimcinin amaçlarına ulaşmak için göstereceği çabaları en üst düzeye getirebilecek biçimde tüm pazarlama eylemlerini bütünleştirmede şirket yeteneğini geliştirir.
- Çevre değişkenlerinde oluşabilecek ani değişikliklerden kaynaklanabilecek sürprizleri en aza indirebilir.
- Şirkette her düzeyde kıyaslama yapmaya yönelik ölçütler oluşturarak, eylemleri gözden geçirerek, daha iyi kontrol sağlayarak verimli çalışmaları ortaya çıkartır. Verimsiz ve anlamsız olanları düzeltmek, kaldırmak için gerekli eylemleri belirler.
- Belirtileri ve yönelimleri açık biçimde ortaya koyarak her çalışanın bunları anlamasını ve kabul etmesini kolaylaştırarak, daha iyi ve verimli yönetme olanağı sağlar.
- Gelecekteki pazarlama işlevlerine yol göstermek için müşteri odaklı pazarlama kavramının uygulanması ile ilişkili olmasından dolayı, çalışanların müşterilerin önemini anlamasını sağlar. Yeni müşteriler bulmaya, varolan müşterileri sürekli kılmaya odaklanan eylemleri gerçekleştirir.

Bütün bu uygulamaların yanında, pazarlama planından mucizeler beklemek yanıltıcı olacaktır. Daha etkin hareket etme ve düşünceleri sistematik hale getirme gibi bir anlam taşıyan pazarlama planı, girişimcinin geleceği çok net görmesini sağlayacak kristal bir fal küresi değildir. Öte yandan, birbirini takip eden, mantıklı ve önceden belirlenmiş bir çalışma özelliğini taşıyan pazarlama planı, mutlak suretle başarı vadedemez. Çünkü, süreç içerisinde belirli zamanlarda kritik kararların alınması gerektiğidir. Bu kararların doğru biçimde ve uygun bir zamanlama ile alınmasının yetki ve sorumluluğu ise girişimcinin kendisine aittir.

## PAZARLAMA PLANINI OLUŞTURMA

Girişimcinin en zor işlerinden biri, geleceği tahmin edebilmek, önemli değişimleri önceden görebilmek ve vizyonunu tanımlayabilmektir. Bunlar, pazarlama planı yaparak gerçekleştirilir. Pazarlama planı hazırlamak, zor olması, zaman istemesi ve hazırlanma sürecinde sabırsızlık gösterme gibi nedenlerle pek uğraşılmak istenmeyen bir çalışma olabilmektedir. Herşeyi son ana bırakma gibi bir eğilimimizin olduğu çok açık. Birçok şeye zaman bulabilirken, pazarlama eylemlerini bir plan içerisinde düşünme ve gerçekleştirme konusunda oldukça cimri davranmaktayız. Kısa dönemli kararlar alma, kararlarda sezgiselliği tercih etme, “tüm güç bende olacak” düşüncesi, girişimcilerin pazarlama planı oluşturmada ortaya çıkarttıkları engeller arasında sayılabilir. Bunda bir parça haklılık payı vardır. girişimci, hem tanımı hem de doğası gereği, sınırlı olanaklar içerisinde hareket eder. Pazarlama, finans gibi konularda kaynak, bilgi ve

zaman kısıtları vardır. tüm işlevleri çoğu zaman kendisi yürütme durumunda kaldığından bilgi, deneyim ve derinlemesine sistemli analiz eksikliği kendini ileri düzeyde gösterir. Öte yandan, az sayıda sipariş alabilme, sınırlı sayıda müşterilerle çalışma ve çalışanların sayısının az olması gibi nedenlerle, girişimci sınırlı etkiler yaratabilmektedir. Bütün bu kısıtlı kaynaklar ve etkilere karşın, Lee lacocca'nın söylediği gibi **"düşünceleri yazıya dökebilmek, onlara ulaşmada ilk adımdır"** sözü tüm girişimcilere rehber olmalıdır.

**Hangi Bilgilere İhtiyaç Var?**

Genellikle bir yıllık süreyi kapsayacak biçimde, pazarlama eylemlerinin nasıl gerçekleşeceğini tanımlayan ilk pazarlama planının, iş planının bir parçası olarak bir tane hazırlamalıyız. Planı sürekli olarak güncelleştirme gereği, geçen senenin verileri ve beklentilerinin bu seneki Pazar koşullarında geçerli olmamasından kaynaklanır. Açıkça söylemek gerekir ki, ilk olarak hazırlanan pazarlama planı sorunların hepsini çözemez. Zaman içerisinde edinilen deneyimler ve geliştirilen yaklaşımlar daha pratik ve etkin bir plan oluşturmaya yardımcı olabilecektir.

Pazarlama planı hazırlama, ilk yıllarda daha fazla zaman harcamayı gerektirir. İleriki yıllarda girişimcinin yönetim biçimi ortaya çıkmış ve yapı oluşmuş olacağından daha az zaman harcamayı gerektirebilecektir. İlk planı hazırlamada bir iki ay gibi zaman ayırmak kaçınılmaz olmaktadır. iyi bir plan hazırlamak için gerekli bilgiler, işletmenin ikinci ve üçüncü yıllarında daha kolay elde edilebilecektir. Nedeni, yıl içerisinde gerçek durum ile karşılaşılmış olmasıdır. Satış rakamları netleşmiş, hem rekabet durumu hem de müşterilerin beklentileri, ihtiyaçları kendini açık ve net biçimde göstermiş olacaktır.

Bilgi, pazarlama planının hazırlanmasında en büyük yardımcıdır ve güncel, doğru, tarafsız olmak zorunluluğundadır. Plan hazırlanırken hangi nitel ve nicel bilgilere ihtiyaç olduğunu ön çalışma ile belirlemek gerekir. Genel olarak, pazarlama bilgilerinin toplanması şu konularda yoğunlaşır:

- Müşteriler Rakipler Ürünler Dağıtım ağı

Bu alanda ihtiyaç duyulan bilgileri, cevaplanması gereken sorular biçimine getirmeye çalışırsak, oldukça kapsamlı bir soru listesi ortaya çıkabilmektedir.

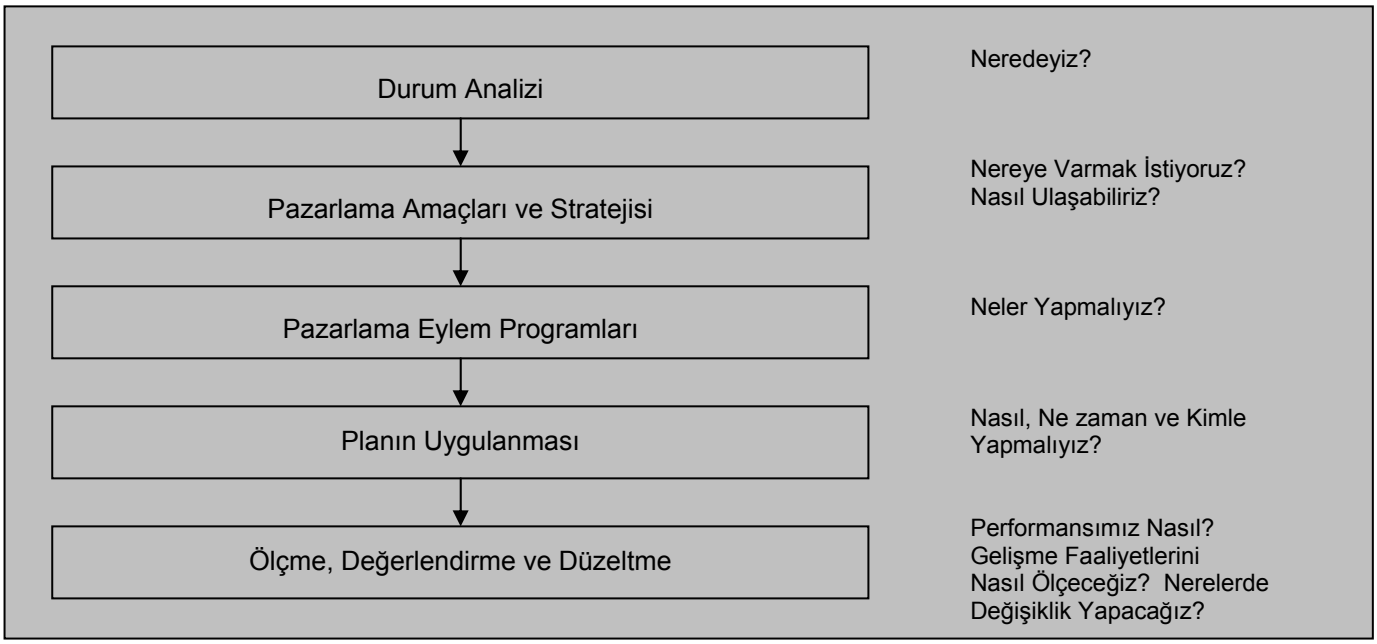
- Müşterilerimiz kimlerdir? Nerededir? Ne kadar satın alırlar? Kimden satın alırlar? Neden Satın Alırlar?
- Rakiplerimiz kimlerdir? Nerededir? Üstün ve zayıf noktaları nelerdir?
- En büyük rakibimizin kullandığı pazarlama yaklaşımı ve teknikleri nelerdir?
- Şirketimizin genel amacı nedir?
- Şirketimizin üstün ve zayıf noktaları nelerdir?
- Pazardaki fiyat değişmeleri nelerdir? Bu değişimleri ne, kim ve neden başlattı?
- Rakip ürünler hakkında pazarın tutumu nedir?
- Ürünlerimiz ve hizmetlerimizin müşterilerimiz için sağladığı yararlar nelerdir?
- Reklam ve tanıtma çalışmalarımız nelerdir? Hangi yaklaşım daha etkindir?
- Dağıtımda zayıf ve üstün yönlerimiz nelerdir? Etkin bir müşteri hizmeti için hangi dağıtım konularına odaklanmalıyız?

Bu ve buna benzer soruları cevaplayabilmek için çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanılır. Gerekli olan bilgilerin bazıları çok kolay toplanabilirken, bazıları zaman alabilir. Önemli olan, doğru bilgilere doğru zamanda ulaşabilmektir. Yayınlanmış (İkincil) ya da ilk elden (birincil) kaynaklardan edinilecek bilgiler birlikte kullanılabilir. Bilgi kaynakları olarak çok değişik kaynaklardan söz edilebilir. Bu bilgiler, yıllık raporlar, sektör analizleri, özel ve kamu kuruluşlarının (GEME, Devlet İstatistik Enstitüsü, KOSGEB, M.P.M. Ticaret Odaları, Halk Bankası gibi) yayınları, tedarikçiler, müşteriler gibi çok farklı kesimlerden ve türden oluşabilmektedir.

| Kayıt Veri | Gözlemlenebilir Veri | Fırsatlara Dayalı Veri |
|---|---|---|
| • Pazar araştırması<br>• Mesleki yayınlar<br>• Ticari yayınlar<br>• Teknik dergiler<br>• Devlet sektörel raporları (D.P.T.)<br>• Borsa kuruluşlarının raporları<br>• Kredi raporları<br>• Yıllık raporlar<br>• Diğer resmi dokümanlar | • Rakiplerin fiyatları<br>• Tutundurma etkinlikleri<br>• Patent başvuruları<br>• Rekabetçi reklam<br>• Satış gücü geribildirimi<br>• Rakiplerin ürünleri satın alma, ürünleri parçalara ayırarak üretim yöntemlerini ve maliyetlerini belirlemeye çalışma | • Hammadde tedarikçileri<br>• Ekipman tedarikçileri<br>• Ticari gösteriler, fuarlar<br>• Müşteriler (telefonla, yüzyüze, yazışarak)<br>• Ambalajlama tedarikçileri<br>• Dağıtım kanalı üyeleri<br>• Taşeronlar<br>• Haber bültenleri<br>• Rakiplerin personeli<br>• Konferanslar<br>• Özel dedektifler |

**Pazarlama Planının Unsurları Nelerdir?**

Pazarlama planının unsurları hakkında kesin kurallar ve sistematik oluşturmak olanaksızdır. Pazarlama planı, sektörün, şirket büyüklüğünün, büyüme hızının etkisi ile değişiklikler gösterebilmektedir. Biçim, hiçbir zaman plan hazırlama sürecinden daha önemli olamaz. Asıl önemli olan, girişimcinin amaçları ve bunlara ulaşma yolları üzerinde çalışmayı, düşünmeyi, yaratıcı olmayı gerekli kılan plan hazırlama sürecidir. Doğal olarak, iş hayatında yeni olan, daha önce hiçbir pazarlama planının geliştirilmesinde deneyimi olmayan girişimciler için bir biçim sunmak yararlı olabilecektir. Bu amaçla ilk düşünmemiz gereken konu, daha önce belirtildiği gibi üç konuda düşüncelerimizi yoğunlaştırmaktır: **Neredeyiz? Nereye Varmak İstiyoruz? Nasıl Ulaşabiliriz?** Tipik bir pazarlama planı, bu soruları dikkate alacak ve yansıtacak biçimde, diğer destekleyici dokümanlarla birlikte en az üç unsuru –Durum Analizi, Planlama Amaçları, Strateji ve Eylem Programları- içermektedir.




Pazarlama planı yazılı hale getirilirken bu unsurlara ek olarak, girişte yönetici özeti ve son kısma da pazarlama araştırma sonuçları, tablolar, analizler, rapor özetleri gibi ayrıntılar kısmını eklemek düşünülmelidir. Güncel ve doğru bilgilerle oluşturulan plan, daha sonra, pazardaki değişimlere cevap verecek, esnekliği sağlayacak biçimde gözden geçirilip zamana uyarlanacak biçimde kontrol edilmelidir.

Unutulmamalı ki, hiçbir pazarlama planı “taş üzerine yazılmış kitabelere” benzemez. Uygulandıkça, çevre koşularının değişmesiyle birlikte, kimi stratejilerimizin ve eylemlerimizin düşünüldüğü kadar etkili olmadığını, sapmaların ve gecikmelerin olabileceğini fark edebileceksiniz. Bu nedenle, sürekli ölçme, değerlendirme ve güncelleştirme, işlemlerini gerçekleştirmek kaçınılmaz olmaktadır.

**KENDİMİZİ TANIYALIM**

• Bildiğiniz gibi, pazarlama planının bir girişimciye sağlayabileceği belli yararlar vardır. Aşağıda bırakılan boşluğa pazarlama planının yararlarını yazınız.

.....

.....

.....

.....

• Pazarlama planının getirdiği yararların yanı sıra, bazı sınırlılıkları da vardır. Aşağıda bırakılan boşluklara da pazarlama planının sınırlıklarını yazınız.

.....

.....

.....

.....

• Sizce, bir girişimcinin pazarlama planını başarısızlığa uğratacak görüş ve düşünceleri neler olabilir? Aşağıda bırakılan boşluklara bunları sıralayınız.

.....

.....

.....

.....

# 3

# DURUM ANALİZİ

## GİRİŞ

“Şimdi neredeyiz?” sorusunun cevabı, pazarlama planının ilk adımı olan bu aşamada, yani durum analizinde verilmeye çalışılır. Durum analizi kapsamlı, sistemli ve verilere dayalı bir çalışmayı içerir. Genellikle iki ana konusu vardır. Birincisi, şirketin dış çevresindeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ile ilgilidir. İkincisi ise, şirket içi değerlendirmeleri içerir ve şirketin güçlü/zayıf yönlerini yansız biçimde değerlendirme olarak nitelenir. Her iki konuda yapılacak analizlerin amacı, şirket misyonu ışığında ortaya çıkan ya da çıkabilecek fırsat ve tehditleri belirlemek ve şirketin, girişiminin bu fırsatlardan yararlanma ve tehditlerden korunma kapasitesini, yeteneğini ortaya koymaktır. Tüm çalışanların paylaştığı, birikimlerini ve enerjilerini odakladığı, şirketin geleceğe ait bir resmi olan vizyonun, durum analizinde yansımasını bulması normaldir. Geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir hedefleri, ulaşılmak istenen yeri ve konumu ifade eden vizyona ek olarak misyonda çalışmalara yol gösterici olmalıdır. Şirket vizyona ulaşmada, şirketin varlık nedenini, başarmak istediği amaç ve hedefleri belirten misyonun önemli bir araç olduğunu kabul etmek gerekir. Durum analizinde tam olarak cevaplar bulabilmek için,

faaliyetlerini sürdürmekte olan bir girişimci geçmiş yıllardaki kesin bilgilerden yararlanabilir. Yeni girişimci ise, daha kişisel yargılara dayanabilecektir.

## REKABETİ VE RAKİPLERİ DEĞERLENDİRME

Bu değerlendirmenin amacı, sizin ürünleriniz ile rekabet edecek ürünlere sahip kişiler ya da şirketler hakkında bilgiler edinmek ve analiz yapmaktır. Potansiyel müşteriniz ya sizin ya da rakiplerinizin ürünlerini edinmek üzere harcamada bulunacaktır. Rekabet ile ilgili çalışmaların amacı, pazarda hizmet verilmeyen ya da tatmin edilmemiş bölümleri bulmak, ortaya çıkarmaktır. Bir diğer amaç ise, şirketin rakiplere karşı üstün yönlerini bulmak ve üstün yönlere dayalı pazarlama eylemlerini gerçekleştirip öne geçebilmektir.

Rakipleri anlama ve değerlendirmede cevap aranacak tipik sorular şunlar olabilir:

- Size doğru rakip olacak beş şirket hangileridir?
- Rakiplerinizin iş durumları nasıl? Durgun mu? Azalıyor mu? Artıyor mu?
- Rekabet düzeyi nedir? Rekabetin neresinde bulunabilirsiniz?
- Rakiplerin ürün ve hizmetin sizinkinden nasıl farklı?
- Rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- Rakiplerin gelecekte, olası eylemleri nelerdir?
- Rekabet avantaj sağlamak için, şimdi neleri yapabilirsiniz?

### Rekabetçi Gücün Değerlendirilmesi

İşletmenin, genel olarak rekabet durumunun ve güçlü yönlerinin belirlenmesi, pazarlamada diğer önemli bir konuyu oluşturur. Değerlendirmede kullanılan başlıca soruları şöyle sıralayabiliriz.

- Şirket şimdi sahip olduğu rekabet gücünü ne kadar koruyabilir?
- Şimdiki strateji devam ederse, şirket mevcut durumunu sürdürebilecek mi? Ya da geliştirebilecek mi?
- Rekabetçi gücü oluşturan değişkenler değerlendirildiğinde, şirketin rakiplerine göre durumu nasıldır?
- Şirketin, açık ve net rekabet avantajları nelerdir?
- Şirketin rekabetçi durumunu, sektördeki ve rakiplerdeki değişmelere göre koruyabilme yeteneği ne durumdadır?

Burada önemli olan konu,

- Şirketin durumunun ne kadar güçlü olduğu,
- Nelerin değişmeye neden olduğu
- Durumu geliştirmek için hangi çabalara ihtiyaç olduğunu değerlendirmektir.

Genel kural olarak, rekabetçi güç konularında yoğunlaşarak zayıf konularda savunmada kalmanın doğru yaklaşım olduğu söylenebilir. Rekabetçi gücün ve rekabetin analizi üç önemli faaliyetten oluşur.

- Rakiplerin tanınması,
- Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi,
- Kuruluşun gelecekteki uygun stratejiyi belirlemesi.

**Rakiplerin Tanınması**

Mevcut rakipler iki grupta ele alınabilir. Bunlardan ilki, sizinle benzer eylemleri yerine getiren rakiplerdir. Bunun anlamı şudur: Onlar da sizinle yaklaşık olarak aynı müşteri grubuna hizmet eder, aynı müşteri fonksiyonlarını karşılamak için çalışır, benzer teknolojileri kullanır ve dikey bütünleşmenin benzer düzeylerini gösterirler. Örneğin, Marsa'nın Jacobs markası, kahve sektöründe Nestle ile benzer rakip olarak tanımlanmaktadır.

İkincisi, sizden farklı olarak faaliyet gösteren rakiplerin olduğu gruptur. Bu farklılıklar hizmet edilen müşteri gruplarında, hizmet edilen fonksiyonlarında, fonksiyonları yerine getirmek için kullanılan teknolojilerde, dikey bütünleşme düzeylerinde ve bunların herhangi bir kombinasyonunda ortaya çıkabilir. İşletmeler bazı özel yöntemlerle rekabet etmektedir. Fonksiyonlar bazında, sadece fiziksel ölçüm aracı satan bazı küçük bilimsel teçhizat üreticileri kendilerini, ölçüm araçları, analitik araçlar, mini bilgisayarlar ile gösteri ve kayıt araçlarını içeren tüm sistem donanımlarını satan Hewlett Packart ve Beckman Instruments gibi işletmelerle rekabet halinde bulmuşlardır. Bir başka yön ise kullanılan teknolojinin farklılığıdır. Örneğin; Metal üreticileriyle plastik üreticileri, sentetik elyaf üreticileriyle doğal elyaf üreticileri ve konserve yiyecek işletmeleri ile taze ve donmuş yiyecek işlemecileri birbiriyle rekabet etmektedir.

Pazara yeni giren rakipler de yakından incelenip, tanımlanmalıdır. Bunlar genelde iki konuda odaklanırlar:

- Tamamen yeni ürüne dayalı olma,
- Mevcut ürüne dayalı olma (Bayer Aspirine karşı Tylenol gibi)

Rakipleri tanımada önemli olan bilgi türleri çeşitli olabilir. Yayımlanmış ve diğer bilgiler, böyle bir analizde birlikte kullanılabilmelidir. Bilgi kaynakları olarak çok değişik kaynaklardan söz edilebilir. Bu bilgiler, yıllık raporlar, sektör analizleri, özel kamu ve kuruluşlarının yayınları, tedarikçiler, müşteriler gibi çok farklı kesimlerden ve türden oluşabilmektedir.

**PAZAR VE MÜŞTERİ ANALİZİ**

Değişik tanımları olmasında karşın Pazar, pazarlama açısından şöyle tanımlanabilir:

**"Belirli bir ihtiyacı ve isteği paylaşan, o ihtiyacı ve isteği doyurmaya istekli olan ve değişimi gerçekleştirmeye yetkisi olan muhtemel alıcılar topluluğudur."**

Bu tanım gereği, pazarın özellikler şunlardır:

- İhtiyaç ve isteğin olması,
- Satın alma yeteneğinin yani satın alma gücünün bulunması,
- Satın alma gücünün yanında, bu gücü kullanma isteğinin olması.

İlk koşul, bir ihtiyacın doğması ve bunun belirlenmesidir. Örneğin, tatil günlerinde değişik yerlere gitmek isteyenlerin ulaşım ve konaklama ihtiyaçlarının ortaya çıkması gibi.

Satın alma ihtiyacının olmasının yanında, satın alma gücünün de bulunması gerekir. Örneğin; çok lüks otobüsler ile, kişilerin tatil günlerindeki ulaşım ihtiyacına cevap verilmeye çalışılabilir. İhtiyaç ortaya çıkmıştır; ancak burada yüksek ücret ödeme yapabileceklerin yararlanabileceği bir hizmet sunulmaktadır. Sunulan ürün ve hizmetleri satın alabilecek güçte olanlar kimlerdir? Sosyal olarak ve davranışsal olarak bu grubun incelenmesi, Pazar profilinin ortaya çıkartılması açısından zorunludur.

Pazar ile ilgili olarak değinilecek üçüncü önemli özellik, satın alma isteğinin olmasıdır. Birçok kişi, ekonomik gücü olmasına karşın, belirli ürün ve hizmetleri almaktan kaçınabilir. Eğer istek gerçekleşmiyorsa talep de gerçekleşmiyor demektir. Örneğin, tatil zamanında ulaşım ihtiyacı ortaya çıkmıştır, alım gücü bulunmaktadır; ancak lüks otobüsler tercih edilmemektedir. Böyle bir durumda talep yok demektir.

Yukarıda söz konusu olan özellikler birlikte gerçekleştiğinde, Pazar oluşmuş yani talep gerçekleşmiş olur.

Bu konuda yanıtlanması gereken sorular şunlardır:

- Sunulan ürün ve hizmetleri kimler kullanacaktır ve bunların özellikleri nelerdir? Satın alanlar, kullananlar, karar verenler ayrı ayrı kişiler midir? Satın alma konusunda etkili olanlar kimlerdir?
- Söz konusu olan ürün ve hizmetler ne kadar sıklıkta alınmaktadır? Mevsimlik mi? Yılda bir kere mi? Yoksa sürekli ve düzenli mi?
- Satın almaya yol açan nedenler nelerdir? Hangi tür güdüler baskındır? Bunları belirlemek mümkün müdür?

Pazar ya da müşteri grupları değişik açıdan şöyle gruplanabilir:

- **Tüketiciler Pazarı:** Kişisel ihtiyaç için ürün ya da hizmet satın alanlardan oluşur. Kâr amacı gütmezler. BU pazarı oluşturan kişiler Tüketiciler ya da Müşteriler diye adlandırılır.

- **Endüstriyel Pazar:** Kâr amacı giden aracı ya da üreticilerden oluşan pazardır. Yeniden satarak ya da kiralayarak kâr elde etmek isteyenler (toptancı ve parakendecilerde olduğu gibi) ile yeni ürün yapımı için talepte bulunanlardan (üreticiler gibi) oluşur.

Böyle bir Pazar kavramı, işletmenin stratejik yaklaşımında dört önemli elemanı belirler:

- Hizmet verilecek müşteriler,
- Sunulacak yararlar paketi,
- Geçilecek rakipler,
- Müşterileri elde edebilmek için gerekli yetenekler.

Pazar kavramı, müşteri kavramıyla eş anlamda kullanılabilmektedir. Genellikle, müşteri denilince belirli bir yerden alış veriş yapan kişi ya da kuruluşlar anlaşılır. Bu aynı zamanda ticari müşteri kavramını da içermektedir. Ancak, daha geniş bir yaklaşımla müşteriler dört ana gruba ayrılabilmektedir.

- Diğer işletmelerin ürün ve markalarını alanlar,
- Şimdiki durumda ürünlerimizi almayan, ancak yakın bir gelecekte satın alır duruma gelebilecekler,
- Daha uzun dönemde ürünlerimizi satın alabilecekler,
- Ürünlerimizi ve markalarımızı seçen halihazırdaki müşterilerimiz.

| **Müşteri** | **İhtiyaçları** | **Pazarlama Uygulamaları** |
|---|---|---|
| * Kimdir? | * İhtiyaçları nelerdir? | * Ürün çeşidi |
| * Nerededir? | * Nasıl belirleriz? | * Fiyat ve ödeme |
| * İhtiyaç ve istekleri? | * Şikayetler? | * Kalite? |
| * Nasıl Karar alırlar? | * Öneriler? | * Nerede? |
| * Özellikleri? | * Bölge özellikleri? | * Kime yönelik? |
| * Ne zaman alırlar? | * Araştırma? | * İletişim? |
| * Nasıl alır? | | |

Müşteri analiz edilmek istendiğinde yukarıda belirtilen sorulara yanıtlar aranmalıdır.

- Müşterilerimiz kimlerdir?
- İhtiyaçları nelerdir?
- Müşterilerimizin bizi seçmesi için neler yapıyoruz ve neler yapmalıyız?

**Pazar Faktörleri**

Pazar faktörleri, ürünün talebine yol açan pazarlardaki çevre koşullarının yarattığı gerçeklerdir. Örneğin; bebek karyolaları için Pazar faktörü, her yıl doğan bebeklerin sayısıdır. Pazar, satın alma gücü ve isteği olan kişilerden oluştuğuna göre, nüfus sayısı ve gelir göstergeleri yaygın olarak kullanılan Pazar faktörlerindendir.

Pazar faktörleri üç boyutta incelenmelidir:

- Bir ürün ya da hizmet talebine etki eden faktörleri belirlemek.
- Ürün ya da hizmet ile bunlara etki eden faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemek.
- Gelecek yıllardaki Pazar faktörlerini tahmin etmek.

Benzer Pazar faktörlerinin çoğu, farklı kişiler tarafından kullanıldığından, geleceğe yönelik bir çok bilgi, halihazırdaki verilerden elde edilebilir. Yalnızca, verilerin yerini belirlemek gerekir. Örneğin; nüfus sayımı, gelir durumu, konut yapımı gibi.

Pazar faktörlerinin belirli bir ürün ya da hizmete olan etkisini belirlemek için, **keyfi değerlendirme** ve **korelasyon analizi** olmak üzere iki teknik uygulanır. Keyfi değerlendirmede

deneyimlere göre faktörlerin ağırlıkları belirlenir ve seçimleri yapılır. Bu daha çok yeni ürünler için geçerlidir. Çünkü daha önceki satış rakamları elde yoktur. Korelasyon analizi, bir bağımlı değişken (satışlar gibi) ile bağımsız değişken (enflasyon) arasındaki ilişkinin derecesini belirleyen bir yöntemdir. Bu yöntem, önceki dönemlerde yapılan satış bilgilerine enflasyon oranlarına ihtiyaç gösterir ve var olan ürünlerle ilgili bilgilerle sınırlıdır.

Pazar faktörlerinin analizlerinde kullanılan teknikler ne olursa olsun, aranılan en az bilgi, her bir faktörün gelecekteki ve geçmişteki eğilimini ve ürün talebine etki eden faktörleri açıklamaya yönelik olmalıdır.

**Pazar Potansiyelinin Belirlenmesi**

Pazar bölümlere ayrıldıktan ve her pazarda tüketici özellikleri ile Pazar faktörleri belirlendikten sonra ki adım, pazarın büyüklüğünü belirlemektir. Pazar potansiyeli, tüm Pazar için üründen beklenen satıştır. Kısaca, eğer satın alabilecekleri satın alırlarsa, ne kadarlık bir satış ortaya çıkar sorusuna cevap aramaktır. Bu konuda cevaplanması gereken sorular şunlar olabilir.

- Toplam potansiyel pazarımızı nasıl tanımlarız?
- Toplam potansiyel pazarımızın büyüklüğünü gerçek verilerle tahmin edebiliyor muyuz?
- Potansiyel pazarımızın büyüme eğilimini rakamlarla belirleyebiliyor muyuz?

Gerçekleşen satış oranları ya da tahmin edilen satış oranları gelecek için tahmin yapılmasını kolaylaştırır. Seçilen Pazar bölümünde kişiler ve harcama oranları ve sonuçta potansiyel belirlenebilir. Yeni girişim ve yeni ürünler için potansiyelin belirlenmesi oldukça zor analizleri gerektirir. Genelde Pazar faktörleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmak gerekir. Bunlar üst limitleri oluşturur (Örneğin, 1 milyar TL. aylık gelire sahip, 2.5 milyon yetişkin erkek). Bu, el yapması deri ayakkabı yapan girişimci için çok önemli bir bilgidir. Üst limitlere dayanarak, her zaman ürünün satın alınacağı anlamını çıkartmamak gerekir. Böylece, belirli riskleri de göz önünde tutarak beklenen gelirin tahmin edilmesine çalışılır.

**Pazarın Belirlenmesi ve Pazar Bölümleme**

Durum analizinin en önemli sonuçlarından biri, şirketlere, fırsatların nerede olduğunu ve nelere yoğunluk verilmesi gerektiğini belirlemede yardımcı olmasıdır. Pazar belirleme, sosyal, kültürel, teknolojik, ekonomik, politik çevre koşullarının olumlu ve olumsuz etkilerini belirleyerek, hedef alınacak / hizmet sunulacak pazara nitelik kazandırması demektir. Gelecekteki büyüme potansiyeli, şimdiki büyüklük, yatırım ihtiyacı, rekabet gücü, Pazar ihtiyaçlarını karşılama yeteneği ve beklenen kâr değerlendirme ölçütleri olarak düşünülebilir. Her potansiyel Pazar için

ölçütler göz önüne alınarak karar verilmeye çalışılır. Sonuçta, şirketin hizmet vermeyi kararlaştırdığı Pazar belirlenir ve buna **"Hedef Pazar"** denir. Hedef pazarın seçiminde iki önemli yaklaşım söz konusudur: Pazarın tümüne hizmet etmeyi amaçlayan **"Tüm Pazar Yaklaşımı"** ve **"Pazar Bölümüne Yaklaşımı".**

Bir ürün ya da hizmet için Pazar, her biri tanımlanabilir özellikleri olan küçük pazarların oluşturduğu karmadır. Örneğin; otomobil pazarından konuştuğumuz zaman, daha küçük alt pazarları ya da bölümleri kapsayan, büyük bir pazardan söz etmiş oluruz. Bu pazar, farklı alt pazarları belirleyebilmek için birkaç şekilde kısımlara ayrılabilir. Örneğin, büyük, orta, küçük ve daha küçük arabalar gibi. Pazarı, onu oluşturan daha küçük Pazar parçalarına ayırma işlemi, çoğunlukla Pazar bölümlenmesi olarak bilinmektedir. Bu, tüketicilerin ürün ve hizmetler için benzer ihtiyaçlarda olmaması nedeniyle yapılır.

Bir pazardaki tüketiciler, diğer pazardaki tüketicilerden farklıdır ve bu yüzden her biri ayrı bir çalışmayı gerektirir. Başka bir deyişle, ihtiyaçları, istekleri ve satın alma davranışları birbirinden farklı olan bu tüketiciler için farklı bölümler oluşturmak gerekir. Örneğin, çocuklar için yeni bir ürün geliştirilmişse 1-9 yaş arası nüfus, pazarın ilgi noktasıdır. Bu pazarın büyüklüğü, özellikleri belirlenmeli ve analiz edilmelidir.

Pazar bölümleme için yaygın olarak kullanılan birkaç yöntem vardır. Bunlar, **coğrafi, demografik, ürün kullanımı** ve **ürünün yararı**dır.

- **Coğrafik ve Demografik Bölümleme:** Pazar bölümleme için kullanılan en yaygın değişkenler coğrafi ve demografik değişkenlerdir. Coğrafi bölümleme yolu, ülke, bölge, şehir ve nüfus sayımı alanlarını kapsar. Örneğin, kar lastiği yalnızca çok kar yağan alanlarda satılabilir. Klima cihazları da sıcak iklimlerde geçerli bir üründür.

Demografik bölümlemede cinsiyet, yaş, gelir ve eğitim düzeyi gibi değişkenler kullanılır.

| | GELİR | | |
|---|---|---|---|
| Faaliyetler | Düşük | Orta | Yüksek |
| Boş zaman | | | |
| Sosyal ve Kültürel | | | |
| Çalışma | | | |
| Eğlence ve Spor | | | |

Çalışan kesimlerden gelen ayakkabı talebi, düşük gelirli ve yüksek gelirliler açısından farklıdır. Çünkü alış veriş yapılan mağazalar farklıdır, aranan özellikler farklıdır. Biz Pazar bölümü, pazarın tanımlayan benzer özelliklerle birlikte bir potansiyel tüketici grubunu göstermektedir. Küçük işletmeler, bir ya da iki bölüme odaklanarak, tüketicilerin ihtiyaçlarına tam

olarak cevap verecek avantaja sahip olabilirler. Büyük işletmeler ise, tüm ürün dizisine sahip olabilir ve bu yüzden potansiyel hedef pazarlar olarak birkaç bölüm seçebilir.

- **Ürün Kullanımına Göre Bölümleme:** Bu yöntemde, tüketiciler ürünü kullananlar ve kullanmayanlar olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Ayrıca, ürünü kullananlar da az, orta çok kullananlar olarak gruplara ayrılmaktadır. Bazı ürün gruplarında küçük bir tüketici yüzdesi, ürünü satın alanların büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Örneğin, hava yolculuğu, araba kiralama, saç boyası gibi.

- **Fayda Esasına Göre Bölümleme:** Tüketiciler, üründen bekledikleri faydalara göre gruplandırılabilirler.Gerçekte tüketici istekleri, tüketicilerin üründen bekledikleri faydadır. Diş macunu pazarında yapılan bir çalışmada Pazar, ürünün görünüşü, tadı, kokusu, dişleri parlatması, çürümeyi önlemesi ve fiyat konuları üzerinde bölümlere ayrılmıştır. Bu değişkenlerin her biri, satın alanlar tarafından üründe aranan başlıca faydaları göstermektedir. Bu yararların her biri, farklı demografik özelliklerle, kişilerle ve yaşam tarzları ile tüketicilerin oluşturduğu sıra ile bölünürler. Bu nedenle her biri ayrı bir Pazar bölümünü göstermektedir.

- **SWOT ANALİZİ**

Şirketin iç ve dış çevresini değerlendiren bir analiz tekniğidir. Şirket, kendi iç durumu, pazar yapısı ve rakiplerin konumuyla ilgili bilgilere dayanarak analiz yapma olanağı bulur. BU açıdan, hem **"şimdiki durum",** hem de **"gelecekteki durum"** analiz edilir. SWOT adıyla anılan terim, İngilizce'deki dört kelimenin baş harflerinden oluşmuştur.

Strengths (Güçlü yönlerin belirlenmesi demektir)

Weaknesses (Güçsüz ya da zayıf yönlerin ortaya çıkartılması demektir)

Opportunities (Ortaya çıkan fırsatları açıklar)

Threats (Karşılaşılan tehdit ve tehlikeleri belirtir)

Swot analizi ile işletmeyi etkileyen dış çevre değişkenleri analiz edilerek, karşılaşılabilecek "fırsat ve tehditler" belirlenir. Benzer biçimde, şirket içi etkenler incelenerek "güçlü ve zayıf" yönler ortaya çıkartılır. Sonuçta, "fırsat ve tehditler" ile "güçlü ve zayıf" yönler değerlendirilerek, amaçların gerçekleştirilmesinde önemli rol oynayacak stratejileri tanımlama ve uygulama olanağı doğar.

**Fırsatlar ve Tehditler**

Fırsatlar, Pazar koşulların değişimlerinden ya da var olan ihtiyaçlara kötü biçimde hizmet edilmesinden kaynaklanır. Dolayısıyla , dış çevrede oluşan değişimler şimdiki ve gelecekteki fırsatların ya da tehditlerin kaynağı olacaktır. Bu açıdan bakıldığında, fırsatların iki önemli durumunda ortaya çıktığı ve değerlendirildiği söylenebilir.

- Pazarda oluşan değişim sonucu ortaya çıkan durumlar, (Yasal gelişmeler, rakiplerin pazarı terk etmesi, pazarın büyümesi gibi.)
- Var olan ihtiyaçlara zayıf ve kötü biçimde hizmet verilmesi (Müşteri hizmetleri eksikliği, koşulsuz müşteri tatmini, tüketici yasası gibi.)

Hangi durumda kaynaklanırsa kaynaklansın, fırsat analizinde ilk olarak, "fırsatların belirlenmesi'ne çalışılır. İkinci aşamada, şirket için cezbedici özellikleri göz önünde tutularak "fırsatların sıralanması" yapılır. Sıraya konulan her bir fırsatın "başarı olasılığı" saptanır. Şirketin bu fırsatı başarıyla değerlendirme olasılığı, doğrudan onun güçlü yönlerine bağlıdır. Kaynak ve beceriler açısından şirket, rakiplerinden üstün ve farklı olabilmelidir. Şirket açısından en iyi fırsat, çekiciliği ve başarı olasılığı yüksek olandır.

Şirketin çevre faktörlerinden bazıları "tehditleri" oluşturur. Bu tehditler, şirketin pazardaki durumunu kötüleştiren ya da kötüleştirebilecek olan eğilim ya da gelişmedir. Bunlar, daha ucuz teknolojinin gelmesi, daha iyi ürünlerin pazara girmesi, düşük fiyatlı yabancı ürünlerin ithalatı, faizlerin artması olarak sayılabilir.

Fırsat ve tehditleri belirlemek, sadece şirketin cezbediciliğini etkilemekle kalmamakta, strateji belirlemede de yol gösterebilmektedir. Şirketin durumuyla örtüşebilmek için strateji,

- Tehlikelerin en az kaynak ayırmayla atlatılmasını, fırsatların ise yeterince kaynak ayrılarak değerlendirilmesini sağlayabilmeli,
- Fırsatları, kuruluşun yetenekleriyle uyumlaştırabilmeli,
- Dış tehditlere karşı koruyucu olabilmelidir.

**Güçlü ve Zayıf Yönler**

İşletmenin dış çevresinin yarattığı fırsatlar ve tehlikeler belirlendikten sonra rakiplerin durumu gözden geçirilip değerlendirilerek, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ortaya çıkartılır. Bu analiz yapılırken, üretim, planlama, finans, yönetim gibi işlevsel alanlarda performans değerlemesi yapılır. Tüm faaliyetler tek tek gözden geçirilip değerlendirilir. Böylece, işletmenin kaynak ve becerilerinin rakiplere göre incelenmesi gerçekleştirilir. Bu işletmenin işsel güçlerinin ve zayıflıklarının tanımlanmasında aranacak konular bir liste haline getirilebilir. Güçler, işletmenin iyi yaptığı şeyler ya da işletmeye önemli bir özellik, yetenek katan, üstünlük sağlayan, işletmenin sahip olduğu tüm olanaklardır.

- Müşteri odaklı olma,
- Daha iyi bir ürüne sahip olma,
- Güçlü bir marka,
- Daha yüksek bir teknoloji,
- Daha iyi bir müşteri hizmeti gibi.

Zayıflık, bir işletmenin eksikleri, başarısızlıkları ya da işletmeyi avantajsız duruma itecek şartlardır. Zayıflık, asla yetersizlik olarak algılanmamalıdır. Sadece pazarın gerçekleri olarak kabul edilip, algılanmalıdır. Zayıflık, bir işletmenin içinde bulunduğu rekabet mücadelesinin ne kadar önemli olduğuna bağlı olarak, stratejik açıdan önemli ya da önemsiz olabilir. Hiçbir zayıf yönünüzün olmadığını düşünüyorsanız, hangi yönlerde şirketinizin gelişmeler yapabileceğini müşterilerinize sorun. Büyük bir memnuniyetle size bu konuda yardımcı olacaklardır.

- Eskiyen teknoloji,
- Yönetimin etkin olmaması,
- Yetenek ve uzmanlık noksanlığı,
- Zayıf Pazar imajı

Güçlü ve zayıf noktalar, analizlerle ortaya çıkacak " kritik başarı faktörlerine" odaklanmalıdır. İşinizin başarı ve kârlılıkla yürütülebilmesi için, mutlaka iyi şekilde yapmanız gereken eylemleriniz vardır. Bunlar, öncelikli ve kritik işlerinizdir ve bunlar aracılığıyla performansınızı geliştirebilirsiniz. Örneğin, müşteri hizmetini ve kaliteyi geliştirme, maliyetleri azaltma, yeni ürünler geliştirme gibi. Bunlardan maliyet düşürmeyi ele alalım. Bu konuda neler yapabileceğimizi belirlemek ve bunları uygulamak gerekir. Dağıtım, satış, iade maliyetlerinde azaltmalar, toplamda maliyet düşürmeyi bize sağlayacaktır. Böylece,

- İşletmenin stratejisi, dış çevrenin yarattığı fırsatlara yönelik, en iyiyi yaptığı ya da yapabileceği alana oturtulur,
- Şirketin güçlü yönleri "kritik başarı faktörleri"ne döndürülür.

**KENDİMİZİ SINAYALIM**

Bu bölümdeki çalışmamız durum analiziyle ilgili olacaktır. Boş bırakılan yerleri kuracağınız ya da sahip olduğunuz şirketi düşünerek doldurunuz.

- Pazar Analizi

a) Hedef Pazar – Müşteriniz Kimdir?

- Özel Sektör.....% (iş hacminin yüzdesi olarak)
- Devlet Sektörü..... %
- Toptancılar.....%
- Perakendeciler..... %
- Diğer..... %

b) Müşterilerinizi hedefleme tarzınız

- Ürün hattı / hizmet hattı (belirtiniz)

.....

- Coğrafi alan? (Belirtiniz)

.....

- Rekabet

a) Rakipleriniz kimlerdir? (Birden fazla ise her biri için düzenleyiniz)

Adı ..... Fiyat / tarifesi .....

Adresi .....

Faaliyet Süresi .....

Pazar Payı .....

b) Pazarınız ne kadar rekabetçi?

..... Yüksek

..... Orta

..... Düşük

- Aşağıya, girişiminiz için çevre faktörlerinin oluşturduğu fırsatları ve tehditleri sıralayınız.

| **Fırsatlar** | **Tehditler** |
|---|---|
| 1. ..... | 1. ..... |
| 2. ..... | 2. ..... |
| 3. ..... | 3. ..... |
| 4. ..... | 4. ..... |

- Aşağıya girişiminiz için güçlü ve zayıf noktaların neler olabileceğini sıralayınız.

| **Güçlü Yönler** | **Zayıf Yönler** |
|---|---|
| **1.** ..... | 1. ..... |
| 2. ..... | 2. ..... |
| 3. ..... | 3. ..... |
| 4. ..... | 4. ..... |

# 4

# AMAÇLAR VE STATEJİLER

## GİRİŞ

Pazarlama planında amaç ve strateji oluşturma adımı “nereye ulaşacağız?” ve “nasıl ulaşacağız?” sorularının cevabını vermeye çalışır. Neyin gerçekleşmesi istendiği amaç, bunun nasıl sağlanacağını gösteren bir yol olarak da strateji, birbiriyle ilişkili kavramlardır. Amaçların perspektif ve ölçülebilir olmasına karşın, stratejiler tanımlayıcıdır. “Nerede?” sorusuna aranan cevap, hedef Pazar olarak seçilen müşterilerle ilgilidir. “Nasıl?” kısmı ise hedef pazarın ihtiyaçlarının tatminine yönelik, talebi etkileyici değişkenler olarak da bilinen, pazarlama karması ile ilgilidir.

## PAZARLAMA AMAÇLARI

Amaçlar, gelecekteki eylemler ile ulaşılmak istenilen sonuçlar olarak tanımlanır. Hedef ile amaç çoğu kez eş anlamlı kullanılmaktadır. Bu anlamda amaçlar, hedef Pazar, rekabet, Pazar ve müşteri analizleri, fırsatlar ve tehditler ile güçlü ve zayıf yönlerin nasıl göründüğünü ve değerlendirildiğini yansıtır. Bir başka deyişle, amaçlar, güçlü olunan konulara odaklanırken zayıflıkları ortadan kaldıracak biçimde oluşturulmalıdır.

Pazarlama amacı,

- Spesifik olmalı ve tek bir konuya odaklanmalıdır,
- Ölçülebilir olmalıdır,
- Belirli bir zaman dilimini içermelidir,
- Ulaşılması ne çok kolay ne de çok zor olmayacak biçimde gerçekçi olmalıdır,
- Açık ve anlaşılır biçimde belirlenmelidir.

Bu özellikleri taşıyacak biçimde verilen örnekler, daha açık ve net biçimde amaçları anlamamıza yardımcı olacaktır.

- **Yetersiz** : "Amacımız, kârlarımızı maksimize etmektir."

  **Daha iyi** : "Amacımız, 2000'de 10 milyarlık toplam kâra erişmektedir."

- **Yetersiz** : "Amacımız, satış gelirlerini ve birim satışları artırmaktır."

  **Daha iyi** : "Amacımız, bu yıl içinde satış gelirlerini 35 milyardan 40 milyara çıkartmaktır. Toplam olarak 1 milyon adetin satışı ile bu amaç gerçekleşecektir."

- **Yetersiz** : "Amacımız, 2000'de reklam harcamasını % 15 artırmaktır." (Faaliyetle ilgili olduğundan, eksiktir.)

  **Daha iyi** : "Amacımız, reklamlarda yapılacak % 15'lik fazla harcama yardımıyla 2000'de Pazar payımızı % 8'den % 10'a artırmaktır."

- **Yetersiz** : "Amacımız, bu yıl içinde ürün ve marka farkındalığını artırmaktır."

  **Daha iyi** : "Amacımız, 2000 yılında, hedef pazardaki müşterilerimizin ürün ve marka farkındalığını % 30 artırmaktır."

Pazarlama amaçlarını daha iyi anlayabilmek için iki gruba indirgeleyerek açıklayabiliriz:

- Pazar performans amaçları (satış, kâr, Pazar payı gibi)

- Pazarlama destek amaçları (farkındalık, imaj, eğitim gibi)

Verilen örneklerdeki ilk üç amaç, Pazar performans amaçlarına, sonucu ise, pazarlama destek amacına örnek oluşturur. Şirketin birden fazla amacı olabilir. Çok fazla sayıda amacın olması yönetmeyi ve takip etmeyi zorlaştırdığından, amaçların 6-8 arasında olması önerilebilir. Birden fazla amacın olması durumunda, amaçların birbirleriyle tutarlı olmasına ve çelişkiler yaratmamasına özen gösterilmelidir. Amaçlar önem sırasına göre sıralanmalıdır. Her bir amacın

gerçekleşmesi için gereken kaynak farklı olabilecektir. Bazıları belki de yeni bir yatırım gerektirmeden ulaşılabilir durumdadır. Kısaca, her bir amacın gerçekleştirme maliyeti ve getirisi hesaplanmaya çalışılmalıdır.

## PAZARLAMA STRATEJİSİ KAVRAMI

Strateji, şirketin amaçlarına ulaşmak için oluşturduğu yaklaşımdır. Bir başka deyişle, **"erişilmek istenen nokta olarak tanımlanabilen amaca ulaşmak için takip edilen yoldur."**

Strateji geliştirme ya da tasarlama iki ana varsayıma dayanır:

- Bir noktadan diğerine ulaşmada birden fazla yol vardır,
- Bazı yollar diğerlerinden daha etkin olabilir,

Yani işletme için daima stratejik seçenekler olabilmeli ve bunlar arasında en uygun ve doğru olan seçilebilmelidir.

Başarılı bir pazarlama stratejisi şunları gerektirir:

- Müşterileri, tedarikçileri, demografik ve teknolojik değişimleri belirleme ve anlama,
- Daha esnek ve uyum sağlayabilen örgütsel uygulamaları soruşturma,
- Girişim için yön belirleyen vizyonu ve misyonu gerçekleştirme,
- Örgüt ile dış varlıklar (ortaklar, müşteriler ve tedarikçiler diye tanımlanabilen paydaşlar) arasında stratejik bir birliktelik kurmayı teşvik etme.

## PAZARLAMA STRATEJİLERİ SEÇENEKLERİ

Pazarlama stratejileri çok değişik modellerle incelenmektedir. Girişimcilerin çevresel kısıtları ve sınırlı kaynak durumu gözönüne alınarak yüksek maliyetli ve riskli stratejiler izleme yerine, iki önemli strateji modelini ele alıp incelemek daha doğru görülmektedir.

### Rekabet Stratejileri Analizi

M. Porter'in "Jenerik Rekabet Stratejileri" olarak adlandırılan stratejik analiz yöntemi, girişimler için uygun bir analiz olarak düşünülebilir. Porter çalışmasında, üç temel strateji önermiştir. Her bir stratejide iki önemli konunun ele alınmasını önerir.

- Hedef pazarın boyutu (dar ya da geniş olması)
- Farklı rekabet avantajı

ve bunlara bağlı olarak uygun stratejisini seçimi.

| | | Müşteri Tarafından Algılanan Özgürlük | Düşük Maliyet Liderliği |
|---|---|---|---|
| Stratejik Hedef | Sektör Genişliği | Farklılaşma | Düşük Maliyet Liderliği |
| | Sadece Belirli Bölüm | Odaklaşma | |

Kârlılık, açık ve farklı stratejiye bağlıdır. Maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma üstünlükleri olmadan yeterli bir kârlılığa ulaşılamaz. Farklılaşmanın olmadığı, maliyet liderliğinden söz edilmediği ve odaklaşmanın bulunmadığı durumlarda kârlılık düzeyleri yeterli noktalara ulaşamayacaktır. Finansal başarı mutlaka yüksek Pazar payı gerektirmez. Pay küçük olsa bile, pazarın bir kısmında baskın bir rol oynanabilir. Örneğin, odaklaşma ile dar bir Pazar kesimine hitap edilebilir ve kârlılıkta yüksek başarı sağlanabilir.

Porter'in üç farklı stratejik uygulaması:

- **Maliyet Liderliği Stratejisi :**

Rekabet edilecek pazarda, rakipler arasında, üretimi ve dağıtımı en düşük maliyetle başarmayı amaçlayan bir stratejidir. Girişimci, bu stratejiyi seçerse rakip ürünlerle kıyaslandığında, kendi ürününe daha düşük fiyat verebilecek ve pazarda yeterli bir paya sahip olabilecektir. Bunu gerçekleştirebilmek için, satın alma, üretim, mühendislik ve dağıtım ağında etkili olunmaya çalışılır. Bu stratejide girişimcinin en önemli konusu, maliyetleri kontrol etmek, maliyetleri düşürmeye çalışmaktır. Girişimci, maliyet liderliğinin üstünlüğünü azaltabilecek her eylemden kaçınacaktır. Pazarlama ve satış programları daha az öneme sahip olacak ve verimliliği sağlamak ve artırmak için sınırlı kaynaklar tahsis edilecektir. Kargo hizmetlerindeki şirketler bu stratejiye iyi bir örnek oluşturmaktadır.

- **Farklılaşma Stratejisi :**

Girişimci, rakiplerinden farklı bir konum yakalamak için bu stratejiyi seçer. Bu farklılık, özellikle müşteri için önemli olan konularda daha üstün bir performans yakalamaya yöneliktir. Bir ürün ya da hizmetin rakiplerinden çok daha iyi ve farklı yapılabilmesi durumunda başvurulabilen bir stratejidir. Örneğin şirket, ürün özellikleri ve yararları, marka imajı, kalite, teknoloji, müşteri ilişkileri ve hizmeti çabalarında farklı olmaya çalışabilir. Müşterinin oluşturduğu hedef pazarın benimsediği alan ya da alanlarda rekabet üstünlüğü sağlanması için, tüm çabalar yerine getirilir. Yatırımın büyük bir kısmı, pazarlama eylemlerinden farklılaştırma sağlayacak olanlar üzerine kaydırılır (reklam, "marka bağlılığı" dağıtım gibi). Bu strateji uygulamasından beklenen sonuç, "sadık müşteri" yaratmak, "marka bağlılığı" oluşturmak, böylece fiyat rekabetinin baskısından kurtulmaktır. Geniş ya da dar Pazar kitlelerine uygulanabilir.

- **Odaklaşma Stratejisi:**

Girişimci, tüm pazara hitap etmek yerine, belirli bir Pazar bölümüne odaklanmayı benimser. Bir ya da daha fazla küçük pazara yoğunlaşıp daha etkin rekabet edileceği düşünülür. Kaynakları sınırlı ve iş hayatına yeni atılacak bir girişimci için, daha düşük maliyetlerle çalışma ve küçük bir pazarın ihtiyaçlarına etkin biçimde hizmet verebilme olanağı, bu strateji ile sağlanır. Rolls-Royce arabaları ya da VW klasik kamplumbağa tipi arabalar için parça satan kuruluşlar gibi.

**Ürün-Pazar Büyüme Stratejileri**

Birçok stratejinin ve şirket misyonunun içinde "büyüme" amaçları yer alır. Satışın büyümesi, Pazar payının büyümesi, kârın büyümesi ya da şirketin büyümesi gibi. Büyüme için, hem kuruluşun ürünleri hem de pazarları birlikte değerlendirilmelidir. Böylece, şimdi yapılmakta olana devam edilip edilmeyeceğine karar verilir.

| | Şimdiki Ürünler | Yeni Ürünler |
|---|---|---|
| Şimdiki Pazarlar | Pazar Penetrasyonu | Ürün Geliştirme |
| Yeni Pazarlar | Pazar Geliştirme | Çeşitlendirme |

- **Pazar Penetrasyonu:**

Şimdiki ürünlerin, şimdiki pazarlarda daha çok satılmasına çalışılır. Harcamalar, genellikle reklam ve kişisel satışa odaklanır.

- **Pazar Geliştirme:**

Şimdiki ürünlerin yeni pazarlara sunularak satışına devam edilir. Yeni pazarlar, yeni kanallar ve coğrafi genişleme olarak üç tür Pazar geliştirme söz konusudur. Pazar geliştirme daha çok dağıtım ve pazarlama bilgi ve becerilerine dayandırılır.

- **Ürün Geliştirme:**

Şimdiki pazarlarda, yeni ürünlerin geliştirilmesi amaçlanır. Ürüne yeni ilaveler, ürün hattını geliştirme, ürün kalitesini geliştirme, ürün yenileme gibi türleri söz konusudur. Bu strateji Ar-Ge çalışmalarına bağlıdır ve maliyeti yüksektir. Pazar geliştirme stratejisinden daha risklidir.

- **Çeşitlendirme:**

Yeni ürünlerin, yeni pazarlara sunulup satılmasıdır. Riskli bir stratejidir, çünkü her iki konu da şirket için yenidir.

Stratejinin oluşturulması, strateji seçenekleri arasından en uygun olanın seçilmesidir. Böylece, sürekli artan rekabet karşısında rakiplere karşı daha güçlü ve etkili biçimde yarışabilmek olanaklı hale gelir. Strateji seçiminde şu konular göz önüne alınarak bir analiz önerilebilir:

- Uygunluk: Önerilen strateji, tehditler ve fırsatlara uygunluk gösteriyor mu? Şimdiki rekabet avantajını geliştiriyor mu? Vizyon ve misyonunuza uygun mu?
- Geçerlilik: Çevre değişimleri ile ilgili varsayımlar ve stratejilerden beklenenler gerçekçi mi? Varsayımlar güvenilir ve geçerli bilgilere mi dayanıyor?
- Tutarlılık: Stratejinin ana unsurları birbiriyle ve ulaşılmak istenen amaçla tutarlı mı?
- Gerçekleştirilebilirlik: Strateji, varolan kaynaklara uygun mu? Mali, fiziki kaynaklar ve insan kaynakları yeterli mi? Stratejinin beklenen sonuçları ve ana unsurları, uygulamayı gerçekleştirecek yöneticiler tarafından anlaşılıyor ve kabul ediliyor mu?
- Duyarlılık: Kaybetme riskleri kabul edilebilir mi? Karar gelecekte gözden geçirilebilir mi? Yeterli derecede esnek mi? Ne kadar zaman alacaktır? Sonuçlar nelerdir?
- Potansiyel Ödüller: Tahmin edilen sonuçlar, amaçlar açısından tatmin edici mi? amaçlardaki düzenlemeler, ortaklar ya da girişimci tarafından kabul edilebilir mi?

**KENDİMİZİ SINAYALIM**

- Amaçlarımızı belirlerken, güçlü yönlerimize odaklanmaya ve zayıf yönlerimizi azaltmaya ya da ortadan kaldırmaya dikkat etmemiz gerekir. örneğin, satış sonrası hizmetlerimiz zayıf ise, amacımız satış sonrası şikayetlerini bu yıl içinde % 25 azaltmak olabilmelidir.

İşletmenizin güçlü ve zayıf yönleri ile, fırsatlar ve tehditleri dikkate alarak amaçlarınızı sıralayınız.

.....

.....

.....

.....

- Amaçların taşıması gereken özelliklerini dikkate alarak, bu amaçlara ulaşmak için gerekli adımların, taktiklerin neler olabileceğini aşağıdaki boşluklara yazınız.

Amaç I

Adım 1 .....

Adım 2 .....

Adım 3 .....

Amaç II

Adım 1 .....

Adım 2 .....

Adım 1 .....

- Metin içerisinde belirtilen stratejilerden hangisi sizin girişimleriniz için geçerlidir? Seçeceğiniz stratejiyi, müşterilere ulaşma yeteneği, finansal getirisi ve kısıtları açısından iyice değerlendirdikten sonra, aşağıdaki boşluğa yazını.

**Stratejiniz**

Özellikleri .....

.....

.....

# 5

# PAZARLAMA EYLEM PROGRAMI

## GİRİŞ

Bu Bölüm pazarlama planının bir önceki adımda belirlenmiş ve seçilmiş olan stratejinin nasıl uygulanacağını açıklamaktadır. Bir bakıma bu bölüm, nelerin yapılacağının ve nasıl yapılacağının listesidir. Oluşturulacak olan pazarlama karma elemanlarının tanımlanması olarak da düşünülebilir. Pazarlama eylem programında yer alacak kararlar, sunulacak ürün ve hizmete, fiyatına, dağıtılmasına ve tutundurulmasına ilişkin olarak alınır. Girişimci, hedef pazara ulaşacak ve belirlenen stratejiye gerçekleştirecek pazarlama karmasının seçiminde birçok seçenekle karşı karşıyadır. En basit durumda bile, her pazarlama karması elemanından çok fazla sayıda seçenek oluşturmak olanaklıdır. Başarılı, etkili bir pazarlama eylem programı, hedef pazarı satın almaya teşvik edebilmeli, şirket yetenekleriyle uyumlu olabilme ve rekabete özenle odaklanabilmelidir.

## ÜRÜN KARARLARI

Ürün, ihtiyaç ve istek doyurma özelliği bulunan ve değişime konu olan "şey"dir. Fiziksel bir nesne olabileceği gibi bir hizmet veya düşünce de olabilir. Pazarlama yönetimi için, ürün ile ilgili en önemli kavram, tüketicinin bakış açısıdır. Ürün sadece fiziksel (büyüklük, dayanıklılık, performans) özellikleri ile ortaya çıkan bir nesne değil, aynı zamanda bir nesnenin tüketicide sağlayacağı tatmin ve birlikte sunulan hizmetlerin tümüdür. **"Tüketiciler, ürünü satın almazlar, satın aldıkları şey ürünün sağlayacağı yararlardır"** düşüncesi, bugünkü ürün anlayışını açıkça ifade etmektedir. Ürün fiziksel, işlevsel, tasarım, estetik özellikleri yanında, hizmet ve soyut özellikleri (imaj, stil, prestij, kalite gibi) ile bir bütün olarak düşünülmelidir.

Genellikle, ürünleri şu şekilde sınıflandırabiliriz:

- **Tüketim Ürünleri:** Tüketicilerin kişisel ya da ailevi ihtiyaçlarını karşılamak üzere satın aldıkları ürünlerdir.
- **Endüstriyel Ürünler:** Başka ürün ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak üzere alınan ürünlerdir.

### Yeni Ürün Kavramı

Bir ürünün yeniliği işletme ya da tüketiciler açısından söz konusu olabilir. İşletmelerin yapmaları gereken temel görevlerden biri, yeni ürün geliştirmektir. Her ürünün eninde sonunda yaşamını yitirecektir. Yeni ürün ve hizmet geliştirmeye bir işletme de sonunda yok olacaktır. Üç tür yeni ürün kavramı vardır.:

- Hiçbir pazarda bulunmayan, gerçek anlamda yeni bulunmuş ürün.
- Başka pazarlarda bulunmakla beraber, işletmenin bulunduğu Pazar için yeni ürün.
- İşletme için yeni ürün.

İşletme yeni ürünü iki türlü elde edebilir: 1. Ele geçirme (patent, lisans) 2. İşletmenin kendi araştırma, geliştirme bölümü ile yeni ürün geliştirme.

### Ürün Yaşam Eğrisi

Ürünün yaşam eğrisi, zaman içerisinde ürün satışlarının gelişim ve değişimini gösteren bir modeldir. Bu model dört evreden oluşur.

- Tanıtma: Ürünün pazara girişinde satışlar oldukça düşüktür ve çok yavaş ilerlemektedir. Maliyetler yüksek, gelirler düşüktür. Fiyatlar genellikle yüksektir.
- Gelişme: Ürüne olan talebin arttığı dönemdir. Satış gelirleri hızlı bir artış gösterir ve önemli ölçüde kâr sağlanır. Kârlılık nedeni ile pazara yeni şirketler girer ve rekabet başlamış olur.
- Olgunluk: Satışlardaki artış oranı düşmeye başlar, talep, zamanla ikame edici talep halini alır. Satış ve kâr en yüksek düzeye ulaşıp, azalmaya başlar. Bu dönemde pazara çok rakip girmiştir, satışların yüksek olmasına rağmen maliyetlerin artması nedeniyle kâr düşer.
- Gerileme: Bu son dönemde satışlardaki düşme hızlanır, olgunluk döneminde başlayan kârdaki düşüşler daha da artar. Ürün. Kârlılığını yitirmeye başlar ve eski ürünün yerini yeni ürünler alır.

**Marka İmajı ve Konumlandırma**

Marka, bir ürün ya da hizmeti diğerinden ayıran isim, terim, simge gibi işaretlerdir. Markaya bağlılık ile, seçilecek marka arasında yakın bir ilişki vardır. Gerek tek bir ürün, gerek ürün grubu, gerekse işletmesinin adıyla toplumda tanınmak, bilinmek isteyen girişimci, **"marka imajı"** geliştirmeye çalışmalıdır. Markanın, müşteri sadakatı yaratma, kimlik oluşturma gibi amaçları yerine getirmesinin girişimci için faydaları sonsuzdur. Müşterinin zihinde yaratılan marka imajı ile, fiyat, kalite ve tatmin arasında sıkı bir ilişki vardır ve başarı için gerekli özen gösterilmelidir.

Ürüne kişilik kazandırma olarak bilinen ve ürünü müşterilerin zihninde rakiplerinden ayıran özelliklerin algılanması olarak tanımlanan **"konumlandırma", "**bizi rakiplerimizden farklı ve cazip kılan nedir?" sorusuna verilebilecek cevaptır. Konumlandırma ile, ürünün üstün ve zayıf yönlerinin müşteriler tarafından nasıl algılandığı ortaya konabilmektedir.

**FİYAT KARARLARI**

Fiyat, bir ürün ya da hizmetin pazardaki değeridir. Bir ürün kendisine bir kimsenin ödemeye razı olduğu bedel kadar değerlidir. Ürün ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun eğer doğru biçimde fiyatlanmamışsa, işlevlerini yerine getiremez. Az sayıda insan bir ürünü çok yüksek fiyatla satın alır ve çok düşük fiyatlı bir ürün de yeterli düzeyde kâr getirmeyebilir.

Çok yüksek ile çok düşük fiyat arasında uygun bir fiyat düzeyi belirlemek her ürün için geçerlidir. Böyle bir düzeyi belirlemek ise, ancak fiyat belirleme teknikleri sayesinde doğru

biçimde gerçekleştirilebilir. Fiyat-kalite ilişkisinin önemi, fiyatın taşıdığı sembolik anlam ve imajı, değerlendirilecek konular arasına koymuştur.

Fiyatın önemi, ürünün kârlılığına etkisi açısından değerlendirilmelidir. Bunun nedeni, **Fiyat x Satış Miktarı = Satış Geliri** ilişkisidir. Satış gelirinden maliyetleri çıkarttığımızda ise kârı elde ederiz. Kısaca, fiyat kârın doğrudan belirleyicisidir. Bir ürünün doğru olarak fiyatlandırılmasında, maliyet, rekabet, talep gibi ekonomik faktörlerin yanında, hedef pazarın yaşam biçimi, beklentileri gibi ekonomik olmayan faktörlerin de gözönünde tutulması gerekir.

**Fiyat Yöntemleri**

Fiyatlama yöntemi her bir ürün için temel fiyatı belirler. İşletmelerin uygulayacakları üç önemli fiyatlama yöntemi vardır.

- Maliyete göre fiyatlama
- Talebe göre fiyatlama
- Rekabete göre fiyatlama

- **Maliyete Göre Fiyatlama**

Maliyet gözönüne alınarak yapılacak bir fiyatlamada, toplam birim maliyete belirli bir kâr eklenir. Örneğin, 1000 adet gömleğin üretim ve pazarlama maliyeti 100.000.000.-TL olsun. Bu durumda bir gömleğin maliyeti 100.000.-TL. Eğer üretici % 20 kâr ile ürününü satmak isterse satış fiyatı 100.000 + % 20 (100.000) = 120.000.-TL. olacaktır. Her işletme tarafından kolaylıkla uygulanabilmesine karşın bazı eksik yönleri de vardır.

- **Talebe Göre Fiyatlama**

Bu yöntemde talebin yoğunluğu gözönüne alınır ve talep yüksek olduğunda yüksek fiyat, talep düşük olduğunda düşük fiyat uygulanır. Bu durumda maliyetler aynı olsa bile fiyatın belirleyicisi taleptir. Başabaş analiz, hangi satış fiyatında ve hangi satış düzeyinde, gelirlerin maliyetlere eşit olacağını gösterir. Böyle bir analizde, toplam maliyet, sabit ve değişken olarak iki kısımdan oluşmaktadır ve şirket değişken maliyetlerin fiyata olabilecek etkilerini incelemek zorundadır.

Çiçek tohumu üreten A Şirketinin toplam sabit maliyetleri 10.000.000.-TL ve üretip sattığı çiçek tohumlarının birim değişken maliyetleri de 20.000.-TL'dir. A Şirketinin bu ürünü 30.000.-

TL'ya satması durumunda işletmenin başabaş noktasında kaç adet satması gerektiği aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanabilir.

$$\text{Başabaş Noktası} = \frac{\text{Toplam Sabit Maliyetler}}{\text{Satış Fiyatı – Birim Değişken Maliyetler}}$$

$$= \frac{10.000.000}{30.000-20.000} = \frac{10.000.000}{10.000}$$

$$= 1.000 \text{ adet}$$

Başabaş üretim miktarının 1.000 adet olması durumunda A Şirketi 1.000 adetten az ürün satarsa zarar, çok ürün satarsa kâr elde edecektir.

Ulaşılması istenen kâr ölçüsü belirlenerek de başabaş noktası saptanabilir. Yukarıdaki örnekte işletmenin 80.000.000.-TL toplam kâr elde etmeyi istemesi durumunda;

$$\text{Başabaş Noktası} = \frac{\text{Kâr – Toplam Sabit Maliyetler}}{\text{Satış Fiyatı – Birim Değişken Maliyetler}}$$

$$= \frac{80.000.000 - 10.000.000}{30.000-20.000} = \frac{70.000.000}{10.000}$$

$$= 7.000 \text{ adet}$$

İşletme 7.000 adet ürün satarsa 80.000.000.- TL kâr elde edebilecektir.

- **Rekabete Dayalı Fiyatlandırma**

Bu yöntemde şirket, maliyetleri ve Pazar talebini göz ardı eder. Kendi fiyatını belirlemek için rakiplerin fiyatlarını baz alır. Bu yöntem, özellikle ürünler benzer olduğunda ya da fiyatın tek önemli pazarlama karma elemanı olması durumunda etkin ve önemlidir. Rakipler hangi fiyatı uyguluyorsa, aynı fiyat benimsenir ve uygulanır.

**Fiyatlama Stratejileri**

İşletme geçici ya da sürekli olacak biçimde daha önceki aşamada oluşturduğu temel fiyatlarına değişik fiyatlama stratejilerini uygulayabilir. Uygulanacak fiyatlama stratejileri, pazarlama amaçlarına, Pazar yapısına, ürünün değişik özellikleri gibi faktörlere bağlı olabilecektir. Fiyatlandırma stratejileri şu şekilde sınıflandırılabilir:

- **Yeni Ürün Fiyatlama Stratejileri**

**Pazarın Kaymağını Alma:** Ürün olabildiğince yüksek fiyat ile pazara sunulur. Ürün öncelikle satın almaya eğilimli kişilere yöneliktir ve Pazar genişledikçe başlangıçta yüksek olan fiyat düşürülmeye başlanır.

**Pazara Nüfuz Etme:** Pazara nüfuz etme ya da pazarı ele geçirmede, fiyat nispeten düşük tutulur. Pazarda hızlı biçimde, geniş bir Pazar payı almak amaçlanmıştır. Rakiplerin pazara girişleri önlenmeye çalışılır.

- **Psikolojik Fiyatlandırma Stratejileri**

**Küsüratlı (Kalanlı) Fiyatlama:** Fiyatın yuvarlak rakamının çok az altında belirlenmesi ile, alıcılarda fiyatın düşük olduğu kanısı yaratılmaya çalışılır. Örneğin, 500.000.-TL yerine 495.000.-TL belirlenmesi gibi.

**Prestij Fiyatlama:** Fiyat, kaliteyi gösterecek biçimde yüksek belirlenir.

**Alışılmış Fiyat:** Fiyat uzun süre değiştirilmez ve tüketiciler fiyata alışırlar.

- **İndirimler**

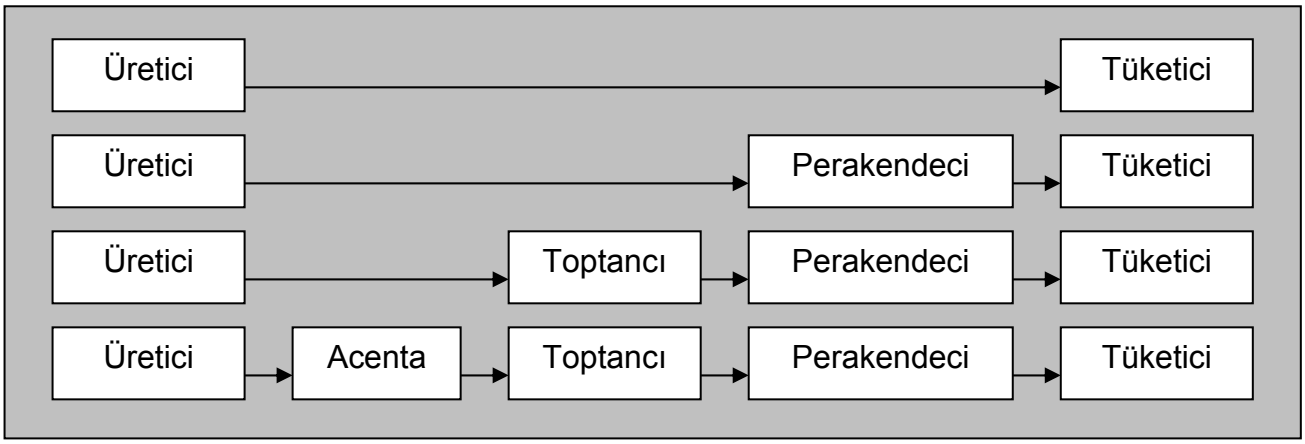
Ticari indirimler aracılara verilen indirimlerdir. Miktar indirimi, belirli bir miktar ürün/hizmet alanlara yapılan indirimdir. Peşin ödemelerde yapılan indirim ise peşin ödeme indirimidir.

**DAĞITIM KARARLARI**

Dağıtım, ürün ve hizmetlerin üretici işletmelerden tüketicilere ulaşmasını sağlayan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler yer ve zaman faydası yaratır. Müşterilerin satın almak istedikleri zamanda ürünlerin bulunmasının sağlanması zaman faydasını, istedikleri yerde satın almalarının sağlanması ise yer faydasını yaratır. Bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde bazı işletmeler kendi adlarına ürün alıp satar, bazı işletmeler ürünlerin mülkiyetini almadan ürünün alıcıya devrini sağlar. Bazıları ise bu çabaları kolaylaştıracak hizmetleri sunarlar.

**Tüketim Ürünlerinde Dağıtım Kanalı Çeşitleri**

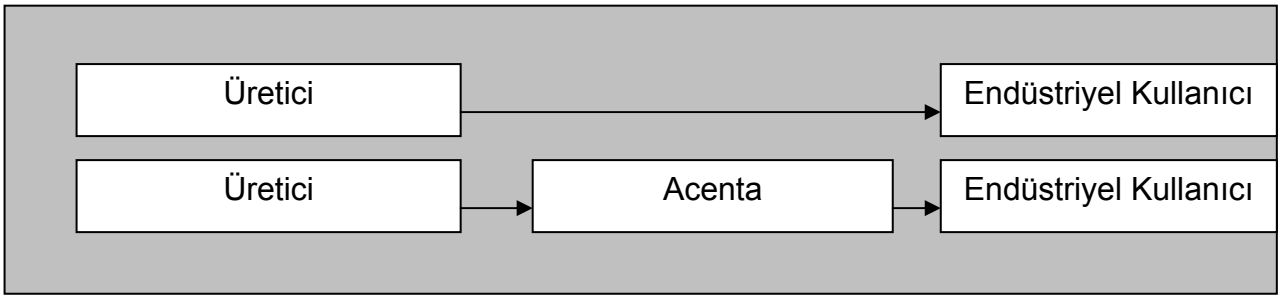
Ürün tüketim ürünü ya da endüstriyel ürün olması farklı dağıtım kanallarından yararlanmayı gerektirecektir. Endüstriyel ürünlerin ve pazarlarının özellikleri gereği bu ürünlerin dağıtımında izlenen kanal genellikle kısayken, tüketim ürünlerinde çok sayıda tüketicinin olması, bu tüketicilerin coğrafi dağılımı, ürünlerin özellikleri gibi nedenlerle kanal genellikle daha uzundur.




- **Üretici – Tüketici :** Bu tür dağıtım kanalı en kısa ve aracı içermeyen, "doğrudan pazarlama" kanalıdır. Sebze, meyve, tereyağı vb. pazarda satılan bazı tarım ürünlerinde genellikle kullanılmasına rağmen, az sayıda da olsa bazı tüketim ürünlerinde de kullanılır.
- **Üretici – Perakendeci – Tüketici :** Bu kanal türünde, aracı devreye girdiğinden, "dolaylı dağıtım" olarak da adlandırılır. Perakendeci fazla miktarda satın aldığından, üretici, ürünlerini doğrudan perakendeciye satar. Otomobil, mobilya gibi ürünlerde bu tür kanal seçilir. Çabuk bozulabilecek ürünlerden olan meyve ve sebze büyük mağazacılığın gelişmesi sonucu, doğrudan büyük perakendecilere satılmaktadır.
- **Üretici – Toptancı – Perakedenci – Tüketici:** Bu kanal türü en yaygın olarak tüketim ürünlerinde kullanılır. Özellikle kolay satılan tüketim ürünlerinin dağıtımında çoğunlukla bu sistem kullanılır. Sigara, kibrit, çikolata, şekerleme ve bisküvide olduğu gibi.
- **Üretici – Acenta – Toptancı – Perakendeci – Tüketici:** En uzun kanal türüdür. Çoğunlukla dayanıklı tüketim ürünleri ile tarım ürünlerinde kullanılır. Sözgelişi, tarım ürünleri açık artırma ile komisyoncu ya da acentaya satılır. Bunlar da toptancılar aracılığıyla perakendecilere ulaşmaya çalışırlar.

**Endüstriyel Ürünlerde Dağıtım Kanalı Çeşitleri**

Endüstriyel ürünler için kanal genellikle kısadır ve iki yaygın türü vardır.




- **Üretici – Endüstriyel Kullanıcı:** Bu kanal, "doğrudan dağıtım" türüdür ve aracı içermez. Üreticinin kendi satış gücü ile, ürünler doğrudan endüstriyel kullanıcılara satılır. Büyük inşaat makinalarında, bilgisayar sistemlerinde bu kanal kullanılır.

- **Üretici – Acenta – Endüstriyel Kullanıcı:** Bu kanal türünde ise, aracı kuruluş olarak acentalar kullanılır. Bunlar genellikle bağımsız aracılardır ve satıcıyı temsil ederler. Komisyon türünde ödemeler alırlar. Küçük araç ve gereçler, standart parçalar gibi büyük miktarda üretilen ancak küçük miktarlarda satın alınan ürünler için geçerli bir uygulamadır.

**Dağıtım Kanalında Kanal Üyelerinin Sayısı**

Dağıtım kanalında yer alacak aracı sayısının kesin olarak bilinmesi güçtür. Aracı sayısının belirlenmesi, dağıtımı oluşturan şirketin dilediği Pazar yoğunluğuna bağlı olduğu kadar, Pazar koşullarına ve olanaklarına da bağlıdır. Genel olarak dağıtımın yoğunluğuna ilişkin üç ölçüt vardır.

| | | |
|---|---|---|
| • Yoğun dağıtım | • Seçkin dağıtım | • Özellikli dağıtım |

- **Yoğun Dağıtım:** Bu dağıtım türünde ürün, olabildiğince çok sayıdaki dağıtım noktalarında satışa sunulur. Teşhir yerlerinin ve satış noktalarının, ürünün satın alınmasında önemli olduğu durumlarda kullanılabilecek bir dağıtım şeklidir. Çok sayıda aracı kullanıldığından, üretici işletmenin denetimi en aza iner. Şekerleme ve çikletler, meşrubat, sigara gibi kolay satılan ürünlerin dağıtımında rahatlıkla kullanılabilir.

- **Seçici Dağıtım:** Özellikli ve yoğun dağıtım arasında yer alan bir dağıtım türüdür. Az sayıda aracının kullanılması söz konusudur. Dağıtım kanallarında yer alacak aracılar belirli kriterlere göre azaltılır, ancak yeterli sayıda olmalarına özen gösterilir. Mobilya, dayanıklı ev eşyaları ve giysiler gibi ürünler için bu dağıtım sistemi yaygın olarak kullanılır.

- **Özellikli Dağıtım:** Bu dağıtım türünde ise, belirli bir bölgede ürün satışının yapılabilmesi için, bir ya da birkaç aracı kuruluşa yetki verilir. Bu sistemde ürünün dağıtımında en yoğun denetimi oluşturmak, ürünün imajını korumak ve artırmak gibi amaçlar vardır. tüketicilerin, markaya bağlılıklarının olduğu ve aracılardan özel satış çabaları beklendiği durumlarda başarı ile uygulanabilir. Örneğin, araba, piyano ve markalı giysilerde (Beymen ve Vakko gibi) bu dağıtım şekli kullanılmaktadır.

**TUTUNDURMA KARARLARI**

Pazarlamanın bir elemanı olan tutundurma, işletme tarafından hedef pazara gönderilerek, müşterilere ürün ve hizmetlerle ilgili bilgi veren ve işletme yararına yönelik mesajların iletilmesine ilişkin pazarlama çabalarıdır. En çok yaratıcı çalışmanın gerektiği eylemleri içerir.

**Reklam**

Belirli bir ücret karşılığında ürünler, hizmetler ya da fikirlerin kitle iletişim araçlarıyla hedef pazara duyurulmasıdır. Reklamın,

- Bilgilendirmeye,
- İkna etmeye,
- Hatırlatmaya yönelik amaçları vardır.

Reklam mesajının hazırlanmasında yaratıcı fikirlerin bulunması gereklidir. Mesaj, hedef kitleye, ürünün ilgi ve istek yaratacak yönünü vermelidir. Bunun dışında ürünün diğer ürünlerden ayrılan özelliklerini, sağlayacağı yararları da kapsamalıdır.

Reklam aracının seçiminde hedef pazardan yola çıkmak gerekir. araç seçiminde öncelikle,

- Reklamla ulaşılmak istenen amaç,
- Bu işe ayrılacak bütçe,
- Hedef pazarın özellikleri ve
- Bu özellikler dahilinde reklam amaçlarının istenen hedefe ulaşma derecesi ile alınmalıdır.

**Kişisel Satış**

Kişisel satış, satış yapmak amacı ile, varolan ya da potansiyel müşterilerle yapılan yüz yüze görüşmedir. Genellikle, girişimci bu işlevi kendisi yerine getirir. Satış elemanlarının üstlendikleri görevler şöyledir:

- Olası müşterileri bulmak ve görüşmek
- Müşteri ihtiyaç ve davranışlarını saptamak,
- Müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün ve ambalaj tavsiye etmek,
- Müşterilere ürünle ilgili bilgi vermek üzere görüşmek ve onları satın almaları için ikna etmek,
- Satış işlemlerini tamamlamak,
- Satın alma sonrası müşterileri izlemek ve tatmin olup olmadıklarını öğrenmek.

**Satış Tutundurma**

Satış tutundurma eylemleri diğer tutundurma eylemlerini destekler. Amaç, olası müşterileri satış noktalarına çekmektir. Bu amaç doğrultusunda kullanılan araçlar arasında,

- Vitrin ve raf düzenleme,
- Armağan dağıtımı,
- İkramiyeli ve indirimli satışlar,
- Fuar, sergi gösterimleri,
- Satıcılara prim ödemeleri,
- Eğitici filmler (ürün ile ilgili)
- Ürünle birlikte verilen hediyeler,
- Çekilişe katılmayı sağlayan kuponlar sayılabilir.

**Halkla İlişkiler ve Duyurum**

Tutundurma karma elemanlarından olan reklam; satış ve satış tutundurma, farkına varma, benimseme, deneme gibi değişik amaçlara etkin biçimde ulaşmayı sağlamaktadır. Ancak, hiçbiri hedef kitlenin iyi niyetini, sempatisini ve desteğini kazanmak amacını açık ve yalın biçimde ortaya koymaz. Bu görevi, halkla ilişkiler ve duyurum üstlenip yürütmektedir. Halkla ilişkiler, kamuoyunun görüş ve düşüncelerini etkilemek için bilginin kullanımıdır. Duyurum ise, kitle iletişim araçları ile haber şeklinde verilen, işletme / girişimci ya da ürünlerle ilgili bilgilerdir. Karşılığında ücret ödenmez. Haber niteliğinde olduğu için tutundurma faaliyetlerinden daha

inandırıcıdır. Reklama göre, doğruluk derecesi daha yüksek, ilgi ve merak uyandırma özelliği vardır. duyurum, “ticari”, “kişisel” ya da “toplumsal” nitelikli olabilir.

Girişimci tüm bu eylemleri yerine getirirken, bazılarını kendi üstlenir, bazılarında ise kitle iletişim olanaklarından yararlanır.

- Toplantılar, seminerler
- Haber bültenleri
- Basın toplantıları
- Konuşmalar
- Özel Haberler
- Broşürler ve el ilanları
- Dergi ve gazeteler
- Doğrudan postalama
- İnternet ortamında tanıtım
- Şirket ziyaretleri
- Sponsorluklar

**KENDİMİZİ SINAYALIM**

- Ürün ve hizmetlerinizin ne olduğunu ve yararlarını tanımlayınız.

| Ürünleriniz | Özellikleri | Yararları |
|---|---|---|
| 1- ..... | ..... | ..... |
| 2- ..... | ..... | ..... |
| 3- ..... | ..... | ..... |

- Kullanacağınız fiyatlama yöntemleri ve amaçladığınız satış miktarı nelerdir? Belirtiniz.

| | | |
|---|---|---|
| 1- ..... | ..... | ..... |
| 2- ..... | ..... | ..... |
| 3- ..... | ..... | ..... |

- Hedef kitlenizi oluşturan müşterileriniz, ürünlerinizi nereden ve ne zaman satın alacaktır? Aşağıda boş bırakılan yerlere özet olarak yazınız.

.....

.....

.....

- Tutundurma çalışmaları için özetlenmiş bir liste aşağıda verilmiştir. Girişimci olarak, sizin yerine getirebilecekleriniz ve sizin dışınızdaki kaynaklar ile gerçekleştireceklerinizi belirterek eylem listesini çıkarınız.

| Tutundurma Eylemleri | Kendiniz | Kendiniz Dışında | Niçin Önemli |
|---|---|---|---|
| 1- Televizyon / Radyo | ..... | ..... | ..... |
| 2- Tanıtım Broşürleri / İlanlar | ..... | ..... | ..... |
| 3- Telefonla Tanıtım | ..... | ..... | ..... |
| 4- Doğrudan Postalama | ..... | ..... | ..... |
| 5- Kişisel Satış | ..... | ..... | ..... |
| 6- Konuşmalar Yapma | ..... | ..... | ..... |
| 7- Sosyal Çalışmalar | ..... | ..... | ..... |
| 8- Gazete ve Dergi | ..... | ..... | ..... |
| 9- Seminer ve Tanıtım Programları | ..... | ..... | ..... |
| 10- Açık Alan Reklamları | ..... | ..... | ..... |
| 11- Diğer | ..... | ..... | ..... |

# 6

# PLANIN UYGULANMASI

## GİRİŞ

Pazarlama planının uygulanması, **“neyin, ne zaman ve kim tarafından yapılacağının ayrıntılı biçimde açıklandığı”** adımdır. Bu sürecin başarılı biçimde uygulanabilmesi için, her eylemin sorumlusunun belirlenmesi, başlama ve bitiş tarihlerinin açıklığa kavuşturulması ve hangi kaynaklara ihtiyaç olduğunun açıklanması gerekir. çalışanlarca bilinmeyen ve paylaşılmayan bir planın, etkin biçimde uygulanmasını beklemek anlamsız bir iyimserlik olur.

Amaçların ve eylemlerin günlük iş yaşamının bir parçası haline gelmesi, başarılı bir parçası haline gelmesi, başarılı bir planın uygulamasına da yardımcı olabilecektir. İyi işleyen, çalışan bir planın günlük işlerde yol haritası olabileceğini unutmamak gerekir. bu açıdan bakıldığında, pazarlama planının uygulanması, hem çalışanlar arasındaki iletişimi gerçekleştirmede, hem de yapılanlar ile arzu edilenler arasındaki farkları belirlemede ve değerlendirmede bir kontrol aracı olarak kullanılabilir.

## SORUMLULUKLARIN DAĞITILMASI

Pazarlama planının oluşturulup, yazılması sadece bir başlangıçtır. Planın, öngörülen amaçlara ulaşmayı sağlayabilmesi için uygulanması gereği vardır. pazarlama planında yer alan stratejide, her kararda ve uygulanacak her eylemde birileri sorumluluk üstlenmelidir. Genel olarak, girişimci bu sorumluluğu kendisi taşır. Girişimin başlatıcısı, kurucusu olarak girişimci tüm eylemleri bu sorumluluğu kendisi taşır. Girişimin başlatıcısı, kurucusu olarak girişimci tüm eylemleri doğrudan kontrol eder. Bu açıdan, yeni ve küçük bir işletme için en iyi örgütlenme, en basit ve yalın olanıdır. Birçok eylemin ve işlevin yerine getirilmesini üstlenmiş olan girişimciye, herkes doğrudan sorumludur.

Girişimci aynı zamanda, satın alma elemanı, muhasebeci, satış elemanı, yeni fikirlerin yaratıcısı ve işyerinin bir çalışanı olarak görevler üstlenir. Her şey hakkında bilgi sahibi olan bir kişi konumundadır. Ancak, gerektiğinde dışarıdan uzman yardımı isteyebilmelidir.

Girişimci, kendi küçük işletmesinde çalışanlar ile düzenli, yoğun, kişisel ilişkiler içindedir. Bu yüzden, bir grup temel amaca ulaşma görevi, herkesin konu üzerinde yoğunlaşması durumunda yerine getirilebilir. Tek bir amaca ulaşmak için belirli sorumlulukların kişilere dağıtılması da görevlerin düzgün biçimde yerine getirilmesini sağlayabilir. Girişimci, temel olarak bu aşamada şu soruları sorup, cevaplamaya çalışmalıdır.

- Kim hangi işten sorumludur?
- Kim hangi işin tamamlanmasından sorumludur?
- Pazarlama planı, belirli görevler için hangi sorumlulukları vermektedir?
- Çalışanlar, hangi düzeyde deneyim ve beceriye sahiptir?
- Yetki ve sorumlulukların dağılımı nasıldır ve yeterli midir?
- Görevlerin yerine getirilmesinde eğitim ihtiyacı var mıdır?

Bu sorulara verilecek cevaplar, girişimcinin işleri daha iyi koordine etmesine yardımcı olacaktır. Unutmayalım ki, küçük işletmelerde tüm koordinasyon işleri girişimcinin önemli görevlerinden biridir. İnsanlara, “duymak istediklerini söylemek” insani bir zaaftır. Başarılı bir girişimci, erken öğrenilen kötü bir haberin, geç öğrenmekten daima daha az maliyetli olacağını bilen, anlayan kişidir. Yeni ve küçük işletmelerde, kimin işe alınacağı ve nasıl sorumluluklar verileceği çoğu zaman büyük sorunlar yaratmaz. Şirket başarılar kazanıp büyüdükçe, aynı konular girişimcinin daha çok zamanını alacaktır. Bu noktadan sonra ise, profesyonel yöneticiler ve danışmanlarla çalışmak kaçınılmaz olabilecektir.

### Çalışanların Adanmışlığı

Pazarlama planının başarılı olması, onun çalışanlar tarafından sahiplenilmesini ve hedeflere ulaşmak için adanmışlığı da zorunlu kılmaktadır. Sadece, planda isimleri yazmak yeterli değildir. hiç kimse görevi kabullenip, onun yaşamasını ve önemini savunmadan gerçek anlamda görev almış sayılmaz. Basılı hale getirilmiş ve "kim, nerede, ne işi yapacak" sorularını cevaplayan görev bültenlerini düşünün. Gerekli görüşmeler ve konuşmalar yapılmadan, çalışanlar teşvik edilmeden, planda öngörülen görev tanımları ve onları yerine getirme arzusu sadece bir temenni olarak kalabilecektir. Bu yüzden, çalışanların adanmışlığı başarı için şarttır. Bunu sağlamak için üç adımlı bir süreç takip edilebilir:

- Öngörülen görevlen kabullenilmelidir.
- Üstlenilen görevlere adanma sağlanmalıdır.
- Görevleri üstlenen çalışanların, bu görevleri savunabilecek kadar coşkulu, istekli ve inançlı olmaları sağlanabilmelidir.

Sürecin tamamlanmasında, "biz" duygusunu yaratmak kadar, eğitim, parasal ve parasal olmayan teşvikler de önemlidir. Takım ruhunu oluşturmanın, başarılı bir yönetim amacı olduğunu da unutmamak gerekir. eğer, bu süreç iyi çalışmıyor ve kimse görevleri, amaçları gerçekleştirmeye istekli görünmüyorsa, daha fazla zarar görmemek için yeniden düşünmek ve gerekirse sorumlulukların, görevlerin değiştirilmesine gitmek akıllıca bir yol olacaktır.

### Eylemlerin Zaman Çizelgesi

Zaman çizelgesi planda, "ne?, ne zaman?" sorularına cevap arayan çalışmaları içerir. Pazarlama eylem programları hazırlanırken, her eylemin başlama ve bitme tarihlerinin belirlenmesine özen göstermek gerekir. pazarlama planının yönetilmesi için, temel eylemlerin zaman çizelgesinin on iki aylık bir süreyi kapsayacak biçimde olması kaçınılmazdır. Böylece, girişimci eylemlerin yapılışını açıkça görüp, takip edebilme olanağına kavuşur. İlk yapılması gereken iş, eylemlerin öncelik sırasına konmasıdır.

| Pazarlama eylemleri | Evet / Hayır | Açıklama |
|---|---|---|
| - Ürünlerde değişiklik yapma | ( ) ( ) | ..... |
| - Yeni bir ürünü pazara sürme | ( ) ( ) | ..... |
| - Araştırma / geliştirme projeleri | ( ) ( ) | ..... |
| - Yeni fiyatların uygulanması | ( ) ( ) | ..... |
| - Maliyetlerin gözden geçirilmesi | ( ) ( ) | ..... |
| - Aracıların eğitimi | ( ) ( ) | ..... |
| - Satış sonrası eğitim | ( ) ( ) | ..... |
| - Dağıtım kanalında değiştirme | ( ) ( ) | ..... |
| - Satış bölgelerinde değişiklik | ( ) ( ) | ..... |
| - Yeni satış elemanları alma | ( ) ( ) | ..... |
| - Medya planını oluşturma | ( ) ( ) | ..... |
| - Halkla ilişkiler eylem planı | ( ) ( ) | ..... |
| - ..... | ( ) ( ) | ..... |
| - ..... | ( ) ( ) | ..... |
| - ..... | ( ) ( ) | ..... |

Bu tür çalışmaların sonucu olarak, kritik pazarlama eylemleri belirlenmiş ve gözlem altına alınmış olur. Daha sonra yapılacak iş ise, bu pazarlama eylemlerinin bir takviminin ortaya çıkartılmasıdır.

Her bir temel pazarlama eylemi, pazarlama eylem takviminden alınarak daha detaylı biçimde açıklanır. Örneğin tanıtım eylemini ele alalım. Tanıtım için gerekli liste (reklam, broşür, el ilanı, kişisel görüşme gibi) oluşturulur, başlama ve bitiş tarihleri ortaya konur, kimin sorumluluğunda olduğu açıklanır ve gerekli kaynağın ne olduğu belirtilir.

Pazarlama eylemlerinin zaman çizelgesi, her ay düzenli olarak gözden geçirilmeli ve gerekiyorsa değişiklikler yapılmalıdır. Pazarlama eylemlerinin başlama ve bitiş tarihlerini sadece kendi içlerinde uyumlu biçimde belirlemek yeterli değildir. Aynı zamanda, diğer bölümlerle de süre bakımından uyumlu biçimde olup olmadığı incelenmelidir.

**FİNANSAL KAYNAKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Girişimci elindeki kaynakları geliştirilecek pazarlama eylemleri arasında dağıtırken, amaçladığı en iyi getiriyi sağlamak zorundadır. Eldeki kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması başarı için kaçınılmazdır. Bunu gerçekleştirirken, girişimci üç aşamalı bir süreç takip edebilir:

- Öncelikle, pazarlama planında yer alan eylemlerle ilgili tahmini maliyetleri gösteren bir bütçe geliştirilir.
- İkinci aşamada, pazarlama planının arzulanan satış ve kârı sağlayacak getiriyi getirip getiremeyeceği hesaplanmaya çalışılır.
- Üçüncü ve son aşamada satış ve kâr amaçlarını sağlamada pazarlama planı yeterli olmuyorsa, bütçe ya da pazarlama eylemleri yeniden ele alınıp düzenlenmesi sağlanır.

**Bütçe Hazırlama Yaklaşımları**

Girişimci, bütçe konusunda birçok faktörü göz önüne alarak karar vermek durumundadır. Pazarlama planında belirlenen amaçlar ve eylemler bütçenin oluşturulmasına etkilidir. Örneğin satışların % 25 artırılması amacı, daha çok satış elemanı ve reklam gerektirecektir. Ayrıca, tüketim ürünleri için daha çok reklam harcaması yapma ihtiyacı vardır. yoğun bir dağıtım sistemi öngörülmüş ise, harcamaların daha büyük boyutta olacağı açıktır. Pazara yeni giren bir ürün için, yoğun tanıtım ve harcama ihtiyacı açıkça kendini gösterecektir. Girişimci, harcama tutarı ve bütçe yaklaşımlarından birinde üç önemli yöntemden birini seçme kararı vermelidir.

- **Satışların Yüzdesi Yöntemi:**

En çok kullanılan yöntemdir. Basittir ve rahatlıkla kullanılabilir. Belirlenen bir yüzde ile toplam satışların çarpılması ile bulunur. Geçen yılın, gelecek yılın ya da sektör dalındaki satışların yüzdesi temel alınabilir. Eğer yeni bir şirket söz konusu ise, sektör ortalaması iyi bir yol gösterici olabilmektedir.

- **Rekabet Göstergesi Yöntemi:**

Benzer işletmelerin ve rakiplerin eylemlerine uygun bir bütçe hazırlama esasına dayanır. Rakiplerin harcamalarının doğru olduğunu, farklı amaçlarının olmadığını peşinen kabullenen bir yöntemdir. Özellikle, rekabet ortamının göz önüne alınması bu yöntemin olumlu yönünü oluşturur. bu yöntemin zayıf tarafı ise, sadece rakiplerin durumunu göz önüne alıp, tüketicilerin etkilerini düşünmemektir.

- **Amaç ve Görev Yöntemi:**

Amaçların belirlenip, bunlara ulaşmak için gerekli pazarlama eylemlerinin yerine getirilmesinde yapılacak harcamaların tahminine dayanır. Bilindiği gibi, amaçlar belirlenirken, hem ürün, hem de Pazar koşulları incelenir. Girişimcinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirlenen bir yöntem değildir. örneğin, geçmiş satışlar, rakiplerin harcamaları, gelecekteki

satışlar gibi faktörlere dayanmaz. Atak ve saldırgan bir pazarlama planı, bu yönteme göre daha atak bir bütçeyi ortaya çıkartacaktır. Ancak, kârlılığın ve geri ödemenin gerçek anlamda önceden test edilebilme olanağı yoktur.

Bütçe yöntemlerinden hangisi seçilirse seçilsin, bütçenin önemli bir parçası "geri ödeme" analizidir. Bu analiz, pazarlama planı ya da pazarlama eylemlerinin, yapılacak harcamalar karşısında, arzulanan geliri sağlayıp sağlamayacağını inceler. Sağlamama durumunda, amaçlar ve pazarlama eylemleri gözden geçirilip yeniden ele alınır.

**Pazarlama Bütçe Tasarımı**

Pazarlama bütçesi, bir pazarlama planının uygulanmasında gerekli olan giderleri yansıtması açısından çok önemli bir yönetim aracıdır. Bütçe, spesifik olarak kaynakların gelecekteki dağıtımı ile doğrudan ilgilidir. Tahmin edilen rakamlar aynı zamanda standartları oluşturur ve ancak bununla performans değerlemesi olanağı ortaya çıkar. Gerçekleşen giderler, satışlar ve gelirler bütçede öngörülen rakamlarla kıyaslanır. Böylece, bütçeler, sadece pazarlama eylem programlarının bir aracı olarak değil, aynı zamanda eylemlerin kontrol aracı olarak da işlev görürler.

Bütçe tasarımında, öncelikle başta satış bütçesi olmak üzere pazarlama bütçesinin diğer elemanları planlanmalıdır. Satış bütçesi, işletmenin gelirlerinin hangi ürünlerden ve hangi bölgelerden, ne zaman sağlanacağını gösterir. Satışların zaman temeline göre planlanmasına örnek vermek gerekirse şöyle bir tablo önümüze çıkar:

| Ürün | I. Üç Ay | II. Üç Ay | III. Üç Ay | IV. Üç Ay | TOPLAM |
|---|---|---|---|---|---|
| A | 5.000 | 7.000 | 8.500 | 9.000 | 29.500 |
| B | 12.000 | 13.000 | 14.000 | 13.000 | 52.000 |
| C | 6.000 | 7.000 | 9.000 | 11.000 | 33.000 |

Bu tabloyu on iki ay temeline göre oluşturabilmek olanaklıdır. Tek bir ürün için, hem zaman hem de bölge temeline göre satışların dağılımı şöyle bir tabloda gösterilebilir:

| Dönemler | I. Bölge | II. Bölge | III. Bölge | TOPLAM |
|---|---|---|---|---|
| I. Üç Ay | 5.000 | 6.000 | 4.000 | 15.000 |
| II. Üç Ay | 6.000 | 7.000 | 5.000 | 18.000 |
| III. Üç Ay | 7.500 | 8.000 | 6.500 | 22.000 |
| IV. Üç AY | 8.000 | 8.500 | 7.000 | 23.000 |

Aşağıda örnek olarak verilen pazarlama bütçesinin önemli bölümlerini hemen görebilmek olanaklıdır. Satış gelirleri, pazarlama bütçesinin birinci kısmını oluşturur. birden fazla ürün olması durumunda her ürünün üçer aylık beklenen gelirlerinin toplamı, **"toplam geliri"** oluşturur. bu gelirlerin elde edilmesi için katlanılacak maliyetlerin de ne olması gerektiği bütçede yer almalıdır. Maliyetlerin doğru ve ayrıntılı olarak hesaplanıp, pazarlama bütçesinde yer alması gerekir. üretim maliyetlerine ek olarak pazarlama giderleri ve genel yönetim giderlerinin toplamı bize **"toplam giderleri"** verir. Toplam giderlerden, toplam gelirlerin çıkartılması sonucunda ise, **"faaliyet kârına"** ulaşılmaktadır.

| Dönemler | I. Üç Ay | II. Üç Ay | III. Üç Ay | IV. Üç Ay | TOPLAM |
|---|---|---|---|---|---|
| Gelirler | | | | | |
| A Ürünü | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |
| B Ürünü | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |
| C Ürünü | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |
| TOPLAM GELİR | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |
| Üretim Maliyetleri | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |
| Pazarlama Giderleri | | | | | |
| Personel | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |
| Dağıtım | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |
| İndirimler | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |
| Reklam | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |
| Hediyeler/Çekilişler | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |
| Diğer | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |
| TOPLAM PAZARLAMA GİDERLERİ | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |
| GENEL YÖNETİM GİDERLERİ | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |
| TOPLAM GİDERLER | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |
| FAALİYET KARI | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |

Bütçe, aynı zamanda değişik eylemleri ve işlevleri uyumlaştırıcı görevi de görür. Örneğin, reklam diğer tutundurma çalışmalarından daha fazla önemseniyorsa, diğer tutundurma çalışmalarına göre reklam bütçeden daha fazla pay alabilecektir. Bütçe, sayısal bir süreç olmasına karşın, çalışanların davranış ve moralleri üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Fonların dağıtımı, bölüm başlarında, yeni programların geliştirilmesinde ve yöneticilerin kariyerlerinde kritik öneme sahiptir. Bütçe savaşını kaybedenlerin, daha az destekleyici olmalarına, adanmışlıklarının azalmasına ve kendilerine olan güvenin azalmasına çoğu zaman tanık olunabilmektedir.

Pazarlama bütçesinin hazırlanmasında dikkate alınacak önemli bir konu, değişmelere cevap verecek biçimde esnek hazırlanmasıdır. Böylece, değişen çevre koşullarına kolayca uyum sağlanabilecektir.

**KENDİMİZİ SINAYALIM**

Pazarlama eylem programı hazırlanırken aşağıdaki sorulara cevap verin. Bu sorular, sizin için bir kontrol listesi olarak kullanılabilecek biçimde tasarlanmıştır.

- Ürün ya da hizmetiniz için hedef pazarı analiz ettiniz mi?
- Hangi müşteri gruplarına ulaşmak istediğinizi açık biçimde belirlediniz mi?
- Var olan ve potansiyel müşterilere nasıl ulaşabileceğinizi tasarladınız mı?
- Satın alma konusunda müşterilerinizin göz önünde bulundurdukları faktörler bilinmekte midir?
- Ürün özellikleriniz ve sağladığı yararlar açık biçimde ortaya kondu mu?
- Ürününüzü nasıl dağıtacağınız belli mi?
- Ürün çeşidiniz uygun mudur?
- Yeni ürün geliştirme sisteminiz var mı?
- Fiyat uygulamalarınız, indirimleriniz açık ve net mi?
- Hedef pazara ulaşmaya yönelik mesajları, yaratmak istediğiniz imajınıza uygun biçimde oluşturdunuz mu?
- Kendiniz ve medya aracılığıyla yapabileceğiniz tutundurma çalışmalarını belirlediniz mi?
- Satış tahminleri ve tekniklerinizi oluşturdunuz mu?
- Program takvimini geliştirdiniz mi?
- Yetki ve sorumluluklar kişilere ve bölümlere dağıtıldı mı?
- Öngörülen bütçe çalışmanız gerçeklere uygun yapıldı mı?
- Pazarlama eylemlerini fayda/maliyet açısından değerlendirdiniz mi?
- Kaynaklarınız yeterli mi?
- Pazarlama eylem programının başarısı için çalışanlara yönelik teşvikler belirlendi mi?

# 7

# ÖLÇME, DEĞERLENDİRME VE DÜZELTME

## GİRİŞ

"Performansımız nasıl? Gelişmeleri nasıl ölçeceğiz? Nerelerde düzeltmeler yapacağız?" sorularına cevap veren, pazarlama planının son adımıdır. Pazarlama planının uygulanması sonucunda arzulanan amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı önemli bir konudur. Kontrol aşaması, eylem programlarının gözetimi, performans sonuçlarının analizi ve eğer gerekiyorsa düzeltici eylemleri gerçekleştirmeyi kapsar. Tüm bunları gerçekleştirebilmek için gerekli olan ana araç, "geri besleme" ile doğru, güncel bilgilerin elde edilmesidir. Geri besleme yolu ile, gerçekleşen durumun nasıl olduğunu belirlemek olanaklıdır. Girişimcinin, işin başlangıç döneminde yoğun biçimde günlük işleri yerine getirme uğraşısında olması nedeniyle, planı gözetmeye ve kontrol etmeye daha az önem vermesi ve az zaman ayırması sıkça görülen bir durumdur. Halbuki, uygulamaları yakından takip etmenin en az üç önemli nedeni vardır:

- İhtiyaç olduğunda taktik değişmeleri yapabilmek,
- İstenmeyen sonuçların, planın kendisinden kaynaklanıp, kaynaklanmadığını belirlemek,
- Deneyimlerden yararlanarak gelecek yıllarda daha iyi plan gerçekleştirebilmek.

## PROGRAMLARIN GÖZETİMİ VE ÖLÇME

Gözetim ve ölçme, pazarlama eylemlerinin spesifik sonuçlarını izlemeyle ilgilidir. Ürün, bölge, satış elemanı, aracı kuruluş temellerine dayanan satış verileri buna örnek olarak gösterilebilir. Pazarlama çevre değişkenlerinin önceden belirlenemeyecek biçimde değişmeler gösterebilmesinden dolayı, sürekli gözetim yoluyla, değişmeleri ve sorun yaratan alanları belirlemek olanaklıdır. "Neyin gözetileceği", pazarlama planında belirtilen amaçlara dayanır. Herhangi bir zayıf sinyal, girişimciye pazarlama eylemlerinin uygulanmasında değişiklik yapma, uyumlaştırmayı gerçekleştirme olanağı sağlar.

Gözetim için, amaçlara bağlı olarak standartlar belirlenir. Örneğin, plandaki amaçlardan biri satışları belirli bir yüzdede artırmak olduğunda, her bölge ve satış elemanı için kotalar belirlenir. Kotalar, Pazar ve şirket koşullarına uygun, anlamlı ve ulaşılabilir olmalıdır. Performans standartlarına örnek olarak şunlar verilebilir.

- Müşteri şikayetlerini azaltma (% 17'den, % 15'e düşürme gibi)
- Yeni müşteri kazanma (yeni müşteri oranının % 25 olması gibi)
- Pazar payını tutma (Pazar payını % 7'de tutma gibi)
- Maliyetleri azaltma (pazarlama maliyetlerini % 15 azaltma gibi)

Gözetim ve kontrol etme eksikliği, pazarlama planının başarısız olmasında en çok rastlanan nedenler arasında yer almaktadır. Yönetilmeyen planlamanın hiçbir işe yaramadığının farkında olmak gerekir. bu süreç, plan biter bitmez başlar. Uygun veriler toplanır ve buna bağlı olarak sonuçlar izlenir. Pazarlama eylem programları uygulandıkça, sonuçlar elde edilir ve gözetim sistemi aracılığıyla, elde edilen bilgiler değerlendirilir. Sonuçlarda bazı sapmaların olmasına izin verilebilir. Örneğin, satış tahminlerinde bulunulduktan sonra, sapmaların, % 5 sınırı içerisinde kalması hoşgörü ile karşılanabilir. Ancak dikkat edilmesi gereken konu, girişimcinin sürekli karşılaşacağı ve düşük performansa neden olan ve tekrarlanma özelliği taşıyan sorunların belirlenmesidir. Bazı yaygın sorunlar ve olası çözümleri şu şekilde özetleyebiliriz:

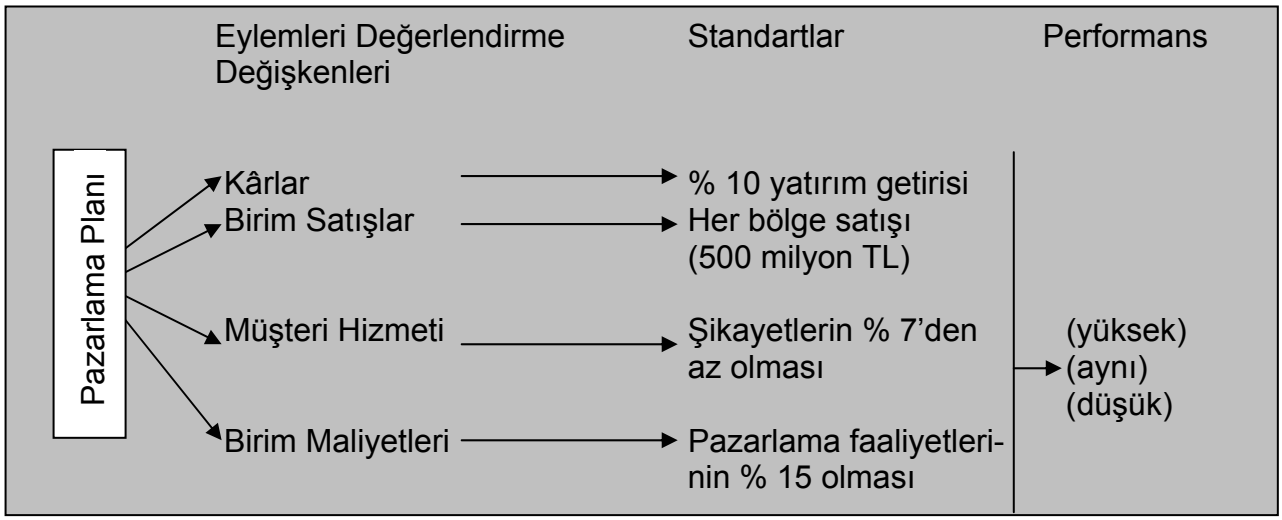
| Sorunlar | Olası Çözümler |
|---|---|
| - Ekonomik durgunluk (yerel yada genel) | Maliyetleri düşür, ancak müşteri ilişkilerini iyileştir ve sürdür. |
| - Zayıf ürünler | Eski ürünlerini yenile, yeni tutundurma çalışmaları uygula. |
| - Rekabet durumları | Rekabetin olumsuz etkisini kaldırmak için, karşı rekabet yarat. |
| - Yönetim sorunları | İlave eğitim sağla ve daha kaliteli elemanlar istihdam et. |
| - Müşteri sorunları | Müşteri hizmetlerini geliştir. |

Burada dikkat edilmesi gereken konu, sorun ile semptom arasındaki farkın algılanmasıdır. Semptom, sorunun var olduğunu gösteren belirtidir. Alarm ya da bir buzdağının görünen kısmi olarak düşünülmelidir. Önemli olan, semptomu yaratan faktörlerin incelenmesi ve bulunmasıdır. Küçük girişimci için önemli semptomlar olarak, işletme sermayesinin erimesi, satışların azalması, borçların artması, giderlerin artması gibi konular sayılabilir. Girişimci, bu konuların arkasına bakabilmeli ve nedenlerini araştırıp, düzeltmeleri yapmaya gayret etmelidir. Girişimci, satışları ve masraflarını kayıt altına alabilmeli ve gerçekleşen sonuçlarla planlananlar arasında karşılaştırma yapabilmelidir. Sapmalar belirlendiğinde, düzeltme, uyumlaştırma işlemleri yapılmalıdır. Süreç, devamlılık gösterir. Planlama bir plan ile başlar, yönetimle sona erer ve bir diğer plan ile yeniden başlar.

**SONUÇLARIN KONTROLÜ VE DEĞERLENDİRME**

Performans, arzulanan sonuçlara ulaşmak ve amaçlara sürekli olarak yönelmeyi sürdürebilmek için atılacak adımlardır. Kontrol, genellikle planı yapan yöneticinin ya da küçük işletmelerde girişimcinin sorumluluğu altındadır. Kontrolü gerçekleştirebilmek için, pazarlama amaçlarına dayalı standartlar ve ölçütler geliştirilir ve geri besleme sistemi ile elde edilecek bilgilerle kıyaslama yapılarak sapmalar belirlenir. Geri besleme türleri arasında şunlar sayılabilir:

- Düzenli raporlar (günlük, haftalık, aylık gibi)
- Özel raporlar (bölge raporu, müşteri tatmin raporu gibi)




Pazarlama programının genel performansının ölçümünün yanında girişimci, markaların, ürünlerin ve ürün gruplarının finansal performansını da değerlendirmeye özen göstermelidir. Pazarlamadan sorumlu yöneticinin sık olarak kullandığı analiz yöntemlerine örnek olarak şunlar verilebilir:

- **Satış analizi (ürüne, zamana, bölgeye dayalı olabilir)**
- **Satış farklılıkları analizi**
- **Pazarlama kontrol çizelgesi**
- **Pazarlama maliyet analizleri**

Satış analizleri miktar ve tutar olarak, ürüne, satış bölgelerine, satış elemanlarına ya da müşterilere göre yapılabilir. Ürün türlerine göre satış analizine örnek vermek gerekirse, şöyle bir tablo önümüze çıkar:

| Ürün | Planlanan | Gerçekleşen | Sapmalar |
|---|---|---|---|
| A Ürünü | 600.000 | 700.000 | +(100.000) |
| B Ürünü | 400.000 | 400.000 | 0 |
| C Ürünü | 500.000 | 450.000 | +(50.000) |

Benzer bir yol izleyerek satış bölgelerine göre satış analizini düşünürsek şöyle bir tablo oluşturulabilir:

| Bölgeler | Planlanan | Gerçekleşen | Sapmalar |
|---|---|---|---|
| I. Bölge | 200.000 | 250.000 | +(50.000) |
| II. Bölge | 250.000 | 225.000 | -(25.000) |
| III. Bölge | 300.000 | 250.000 | -(50.000) |
| Toplam | 750.000 | 725.000 | -(25.000) |

Müşteriler ve satış elemanlarına dayalı analizler de aynı süreç ve anlamları takip ederek gerçekleştirilir. Satış analizlerine ek olarak, önemli bir analiz de Pazar payı analizidir. Pazar payı, şirketin satışlarının pazardaki toplam satış miktarına bölünmesiyle elde edilir. Örneğin A, B, C, D şirketlerinin pazardaki toplam satış paylarının sırasıyla şöyle olduğunu düşünelim:

| | |
|---|---|
| A Şirketi | 50.000 |
| B Şirketi | 25.000 |
| C Şirketi | 75.000 |
| D Şirketi | 150.000 |
| TOPLAM | 300.000 |

A şirketinin Pazar payı % 16.7, B şirketinin % 8.3, C şirketinin % 25, D şirketinin ise % 50'dir. Böylece girişimci, Pazar büyüme oranında kendi işletmesinin bir büyümeyi gerçekleştirip gerçekleştiremediğini anlamaya çalışır.

| | 1999 Yılı | 2000 Yılı | 2001 Yılı |
|---|---|---|---|
| TOPLAM PAZAR | 500.000 | 700.000 | 900.000 |
| (A,B,C,D ürünlerinin Toplamı) | | | |
| Ürünümüz A'nın satışları | 50.000 | 70.000 | 80.000 |
| Ürünümüz A'nın satış artışı | - | % 40 | % 14.2 |
| Ürünümüz A'nın Pazar payı | % 10 | % 10 | % 8 |

Kontrolün önemli bir boyutu, bu tür analizlerle ilgili olarak değerlendirmenin yapılması ve nedenlerin açıklanması ile ilgilidir. Ortaya çıkan farklılığın nedenleri arasında üç olasılık söz konusudur:

- **Plan gerçekçi ya da uygun değildir.**
- **Zayıf bir uygulama söz konusudur.**
- **Planın yapılış tarihi ile uygulama tarihleri arasında çevre faktörlerinde önemli değişmeler olmuştur.**

Sonuçta, var olan durum ve nedenleri açıklanır, gerekli adımların neler olacağı konusunda değerlendirmeler yapılır. Pazarlama programının tüm yönleri, uygulamalardan sonra değerlendirmeye alınmalıdır. Girişimci, bu yolla gelecek yıl daha iyi ve doğru kararlar alabilecektir. Pazarlama planının bu önemli kısmı, çoğu zaman ihmal edilmekte ve hataların tekrarı sonucunu yaratmaktadır.

**DÜZELTİCİ ADIMLARIN ATILMASI**

**Şirketin devam eden kontrol ve analizleri hangi yöntemlerle yapılırsa yapılsın, performans değerlemesinin sonucu, düzeltici eylemlerin alınmasını gerektirebilir. Elde edilen sonuçlar üç alanda düzeltme ve uyumlaştırma yapılabileceğini belirler:**

- **Ortaya çıkan durumun nedenini ortadan kaldırıcı çalışmaların yapılması.**
- **Kontrol dışı durumlara uyumun sağlanması.**
- **Kısa dönemde hiçbir şey yapmadan uzun dönemde değişikliklerin gerçekleştirilmesi**

Durum kontrol edilebilirse, gerekli adımlar atılır. Adımları atarken zaman, maliyet ve risk açısından incelenip, değişimin uygun olup olmadığına karar verilir. Eğer kontrol edilemeyecek bir durum söz konusu ise, “duruma en iyi nasıl uyum sağlanır?” sorusunun incelenmesi gerekir.

Sonuç olarak, kontrol ve değerlendirme yardımı ile işletmenin ihtiyaç duyduğu finansal ve fiziki olanaklar ile insan gücü kaynaklarının durumu ortaya çıkartılabilir. Böylece, hem sapmaların nedenleri belirlenir, hem de gelecek yıllarda yapılacak pazarlama alanı için şirketin röntgeni ortaya konmuş olur. Bunu gerçekleştirmek için, gelecek yıl için hazırlanacak pazarlama planında gerekecek verilerin elde edilmesi sürekli hale getirilir. Bu veriler, uygun biçimde toplanmış ve güncelleştirilmiş olmalıdır. Girişimci için bunlar şu bilgileri içerebilir:

- Müşteri ihtiyaçlarındaki değişmeler
- Üründe öngörülebilecek değişiklikler
- Yeni ürün ve hizmet fikirleri
- Stratejiler hakkında bilgiler
- Rakiplerin hareketlerini izleyen bilgiler
- Reklam ve tanıtmanın etkinliği
- Dağıtım sisteminin etkinliği
- Stok aksaklıkları (sıklık ve nedenleri)
- Satış sonrası müşteri hizmetlerindeki temel sorunlar

Bu konuda girişimci, veri ile bilgi arasında fark olduğunu bilmelidir. Veri, eylemler ve performans hakkındaki raporlardır. Bilgi ise eylemlerin, performansın yorumlanabilmesi için sınıflandırılmasıdır. Daha açıkçası, bilgi verilerin işlenmiş biçimidir. “Nelerin” “kim tarafından” “ne zaman” yapıldığı ve “sonuçlarının ne olduğu” hakkında sayılamayacak kadar çok sayıda veri toplanır. Olumlu ya da olumsuz bilgilere ulaşıldığında ve bunların nedenleri belirlendiğinde plan programlanabilir. Takip edilen ve ihtiyaç duyulan verilerin sıklığı (örneğin haftalık, iki haftalık, aylık ya da üç aylık), girişimcinin içinde bulunduğu sektördeki değişmelere bağlı olarak farklılıklar gösterir.

**KENDİMİZİ SINAYALIM**

Bu bölümde performans standartlarının geniş bir listesi verilmiştir. Girişiminiz için uygun gördüğünüz performans standartlarını belirleyin ve nasıl oluşturulabileceği konusunu öğrenmeye çalışın.

- **Doğru Şeyleri Doğru Yapma (Etkililik) Standartları**

**A. Satış Kriteri**

1- Toplam Satışlar

2- Ürün ya da ürün dizisi itibariyle satışlar

3- Coğrafi bölgelere göre satışlar

4- Satış elemanlarına göre satışlar

5- Müşteri tipleri itibariyle satışlar

6- Pazar bölümlerine göre satışlar

7- Siparişlerin hacmi itibariyle satışlar

8- Satış bölgelerine göre satışlar

9- Aracılar itibariyle satışlar

10- Pazar payı

11- Satışlarda değişim yüzdesi

**B. Tüketici Tatmini**

1- Satın alma miktarı

2- Marka bağlılığı derecesi

3- Yinelenen satın alma oranları

4- Algılanan ürün kalitesi

5- Marka imajı

6- Şikayet mektuplarının sayısı

- **Doğru Şeyleri Yapma (Yeterlilik) Standartları**

**C- Maliyetler**

1- Toplam Maliyetler

2- Ürün ya da ürün dizisine göre maliyetler

3- Coğrafi bölgelere göre maliyetler

4- Satış elemanlarına göre maliyetler

5- Müşteri tipleri itibariyle maliyetler

6- Pazar bölümleri itibariyle maliyetler

7- Sipariş hacimleri itibariyle maliyetler

8- Satış bölgeleri itibariyle maliyetler

9- Aracılar itibariyle maliyetler

10- Maliyetlerdeki değişim yüzdesi

- **Etkinlik – Yeterlilik Standartları**

**D. Kârlar**

1- Toplam kârlar

2- Ürün ya da ürün dizisine göre kârlar

3- Coğrafi bölgelere göre kârlar

4- Satış elemanlarına göre kârlar

5- Müşteri tipleri itibariyle kârlar

6- Pazar bölümleri itibariyle kârlar

7- Sipariş hacimleri itibariyle kârlar

8- Satış bölgeleri itibariyle kârlar

9- Aracılar itibariyle kârlar

**EK 1**

## PAZARLAMA PLANININ SUNULMASI

Herkesin kabul ettiği ya da herkesçe uygun bir pazarlama planı taslağı çıkarmak olanaksız görünmektedir. Unutulmaması gereken nokta, biçimin önemsiz olduğu, asıl önemli olan konunun planı hazırlama süreci olduğudur.

Burada verilmek istenen, pazarlama planı unsurlarının, şirketiniz açısından önemini değerlendirip kullanmaya karar vermenizdir. Eğer deneyimli bir girişimci iseniz, bu çalışma size hatırlatıcı olabilecek ve ihtiyacınız olabilecek bir göz atma olanağını sağlayacaktır. Eğer yeni bir girişimci iseniz, büyük bir olasılıkla hiç pazarlama planı hazırlamamışsınız demektir. Pazarlama planının unsurları üzerinde tek tek düşünüp çalışmalar yürütmede size bir başlangıç noktası oluşturabilecektir.

### I. Yönetici Özeti

Bu kısımda, planın önemil noktaları açık ve net biçimde sunulur. Çok uzun olmamasına özen gösterilmelidir. Özeti okuyan birisi için kolayca anlayabilme olanağı yaratılmalıdır.

- İşinizin ne olduğu ve misyonunuz, ürünleriniz, hizmetlerinizin neler olduğunun açıklanması
- İş felsefenizin tanımlanması
- Yönetim ekibinin (özellikle pazarlama ekibi) belirtilmesi ve organizasyon yapısının açıklanması
- Pazarlama amaçları ve stratejilerinin özet biçimde sunumu
- Planın uygulanacağı zaman diliminin belirtilmesi

### II. Durum Analizi

Hedef Pazar, rekabet ve çevre koşulları hakkında bilgi verir. Ayrıca, fırsat ve tehditler ile üstün ve zayıf noktaların belirtilmesini içerir. Ana konuların özetlenmiş biçimi sunulur.

- Rekabet hakkında açıklama
- Hedef Pazar, müşteri hakkında tanımlamalarda bulunma
- Şirketin karşılaşacağı fırsatlar, tehditlerin belirtilmesi

### III. Pazarlama Amaçları ve Stratejileri

Amaçların, taşıması gereken özelliklere göre oluşturulması. Birden fazla olması durumunda, amaçların önem sırasına göre dizilmesi. Bu amaçlara nasıl ulaşılacağı konusundaki stratejinin oluşturulması.

**IV. Pazarlama Eylem Programı**

Pazarlama amaçlarına ve stratejilerine ulaşmak için sizin oyun alanınızı oluşturan kısımdır. Pazarlama planının kalbidir. Ve dört karma elemanının eylemlerini içerir.

- Ürün: Detaylı biçimde ürün ve hizmetin tanımı. Ürün özellikleri ile yararlarının belirtilmesi.
- Fiyat: Fiyat uygulamasının açıklanması. Ödeme ve indirim politikalarının ortaya konması.
- Dağıtım: Ürünlerin nasıl ve nerede müşterilere sunulduğunun belirlenmesi. Satış ve dağıtım yöntemleri.
- Tutundurma: Tutundurma uygulamalarının taktiklerinin açıklanması.

**V. Planın Uygulanması**

Bu bölüm, kim tarafından, ne zaman ve neyin yapılacağının ortaya konmasını gösteren bölümdür.

- Görevlerin belirlenmesi
- Yetki ve sorumlulukların açıklanması
- Zaman çizelgesinin oluşturulması
- Performans ölçümü için standartların ortaya konması
- Pazarlama bütçesinin hazırlanması

**VI. Ölçme, Değerlendirme ve Düzeltme**

Sayısal hedeflerin belirlenmesi, sonuçların ölçümünü içerir. Zaman unsurunu ve yorumlamayı kapsar.

- Sonuçları sayısal olarak ölçme
- Sapmalar varsa değerlendirmelerde bulunma
- Gerekli düzeltmeleri yapma

**VII. Destekleyici Belgeler**

Planla ilgili olan, önemli belgeleri içerir. Pazar araştırma sonuçları, çevre koşulları analizi, kârlılık analizleri gibi.

**EK-2**

## MÜŞTERİ ANALİZİNDE CEVAP ARANACAK SORULAR

Müşteri ihtiyaç analizinde kullanılabilecek iyi ve pratik bir yaklaşım, aşağıdaki soruları girişimcinin kendi kendine sorması ve cevaplamaya çalışmasıdır.

**NE?**

- Müşteri hangi yararları istemektedir?
- Hangi faktörler talebi etkiler?
- Ürün, müşteri için hangi işlevleri yerine getirir?
- En önemli satın alma ölçütleri hangisidir?
- Diğer ürünlerle karşılaştırma temelleri nelerdir?
- Müşteri hangi riskleri algılar?
- Müşteri hangi hizmetleri bekler?

**NASIL?**

- Müşteriler nasıl satın alır?
- Satın alma süreci ne kadar sürer?
- Sürecin her bir aşamasında pazarlama programının farklı unsurları müşterileri nasıl etkiler?
- Müşteriler ürünü nasıl kullanır?
- Ürün, müşterilerin yaşam biçimlerine ya da faaliyetlerine nasıl uyar?
- Müşteriler ne kadar harcamaya isteklidirler?
- Müşteriler ne kadar satın alacaklardır?

**NEREDE?**

- Satın alma kararı nerede verilir?
- Ürünle ilgili bilgileri müşteriler nereden alırlar?
- Müşteriler ürünü nereden satın alırlar?

**NE ZAMAN?**

- Satın almada ilk karar ne zaman verilir?
- Ürün yeniden ne zaman satın alınır?

**NİÇİN?**

- Müşteriler niçin satın alırlar?
- Müşteriler, diğerlerine karşı niçin tek bir markayı seçerler?

**KİM?**

- Önceki sorularla tanımlanan bölümlerin kapsamını kimler oluşturur?
- Bizim ürünümüzü kimler, niçin satın alır?
- Rakiplerimizin ürününü kimler, niçin satın alırlar?

**EK 3**

# ÖRNEK PAZARLAMA PLANI

# KUŞ CENNETİ KAFETERYASI

# 2000 – 2001 YILI PAZARLAMA PLANI

## YÖNETİCİ ÖZETİ

### İş Tanımı

Ahmet Yavuz sabahları kahvaltı veren, öğlenleri hafif öğle yemekleri (tost ve sandviç) çıkartan, akşamüzeri kahve veya çay ile birlikte kekler, kurabiyeler ve börek servis eden Kuş Cenneti Kafeteryası'nı açmaya karar vermiştir.

### Kuş Cenneti Kafeteryası'nın Gelişimi

Eskişehir İstiklal Caddesi üzerindeki işlek bir alışveriş merkezinin yan tarafına açılacak Kuş Cenneti Kafeteryası'nın fikir babası Ankara'da oldukça başarılı olan Evim Kafeteryası'dır. Ahmet Yavuz üniversite eğitimi sonrasında esnaf kökenli babasının sermaye ortaklığı ile iş kurmaya karar verdiğinde, özlemini duyduğu bir kavram ile yola çıkan Evim kafeteryası'ndan çok etkilenmiştir. Kuruluş yeri olarak seçilen İstiklal Caddesi şehrin en eski caddelerinden biri olup, üniversitelerden birine çok yakındır, Belediye ve Emniyet Müdürlüğü bu caddenin üzerindedir.

### Kavram olarak Kuş Cenneti Kafeteryası ve Misyonu

Kuş Cenneti Kafeteryası'nın misyonu, insanı, hayvanı ve doğayı seven, dingin ve sıcak bir ortam yaratmak ve şehrin karmaşık alış veriş merkezine huzurlu ve sakinleştirici bir atmosfer sunabilmektir. Bu bakış açısı ile Kafeterya,

1. Öğrencilerin dinlendikleri sıcak bir atmosfer yaratmayı,
2. Değişik hobiler ile ilgilenenler için buluşma ortamı yaratmayı (örneğin toplantılar için ya da sergiler için),
3. Alışverişe çıkan bayanların dinlenme çaylarını içtikleri,
4. Sıcak bir dilim kek ve bir fincan kahve eşliğinde kitabını ya da gazetesini okumak isteyenlerin gittikleri bir mekân olmak istemektedir.

**Sunulacak Hizmetler**

**Kuruluş öncesi yapılan bir araştırma şunları ortaya koymuştur:**

1. Son zamanlarda aromalı kahveler ve farklı ülkelerin kahveleri (mesela cappucino, ya da espresso ya da frape gibi) son derece popülerdir ve toplam gelire % 40'lık bir katkı sağlamaktadır. Bir espresso kahve makinesi 300 milyon TL cevarındadır. Cappucino ve frape için basit karıştırma düzenekleri yeterlidir.

2. Aromalı kahve anlayışı yeni gelişmektedir; ancak bu tür kahve sunumu, verilen kalite ile çok bağlantılıdır. Tüketiciler sıradan filtre kahveye nazaran eğer gerçek bir fark yaratıyor ise, aromalı kahvelere % 57 daha fazla ödeme yapmaya hazırdır.

Bu açıdan

a. Kaliteli aromalı kahve tedarik edilmeli,
b. Olması gereken koşullarda hazırlanmalı ve sunulmalıdır.

Kalitenin ise sürekliliği sağlanmalıdır. Kafeterya kahvenin yanısıra bitki çayları vs. de servis edecektir. Ancak vurgu her zaman daha fazla gelir getiren "kahve" kavramı üzerine olacaktır.

Bu ürün çizgisini tamamlayıcı kek ve benzeri ürünler de son derece önemlidir. Tazeliklerinden ya da gevrekliklerinden ödün vermemek için düzenli bir dağıtım saati belirlenmiş ve satılmayan ürünlerin elden çıkarılması için (ara sokaklardan bir büfe günün satılmayan ürünlerini ertesi gün ısıtıp satmak üzere almayı kabul etmiştir) düzenli bir saat ayarlanmıştır.

Kahvaltılık ürünler paketlenmiş peynir, reçel ve tereyağından oluşmaktadır, kafede pişirilecek hiçbir gıda bulunmamaktadır. Ürünlerin sıcak olması esastır, bu yüzden küçük bir fırın alınmıştır.

## DURUM ANALİZİ

### Rekabet

Aynı cadde üzerinde benzer bir konsepte sahip herhangi bir kafeterya yoktur. Ancak civardaki öğrenci kafeleri daha ucuz ürün karması ile ve okey ve tavla gibi oyun türleri ile öğrencilere hizmet vermektedir. Civardaki pastaneler ise orta gelir grubunun sıradan tatlı, kahve, çay, boza gibi ihtiyaçlarını karşılayıp, yine geleneksel anlamda pişirilmiş muhallebiler, baklavalar sunmaktadır. Öğle yemeklerinin en gözde mekanları ise kebapçılar ve hamburgerciler olup, bu grup doğrudan rekabet edilen grup değildir. Rakipler göz önüne alındığında belli başlı üç rakibin varlığından söz edilebilir.

Bunlar:

Alev Pastanesi: 1. Güçlü yön: Çok taze ürünler ve günlük pişirim

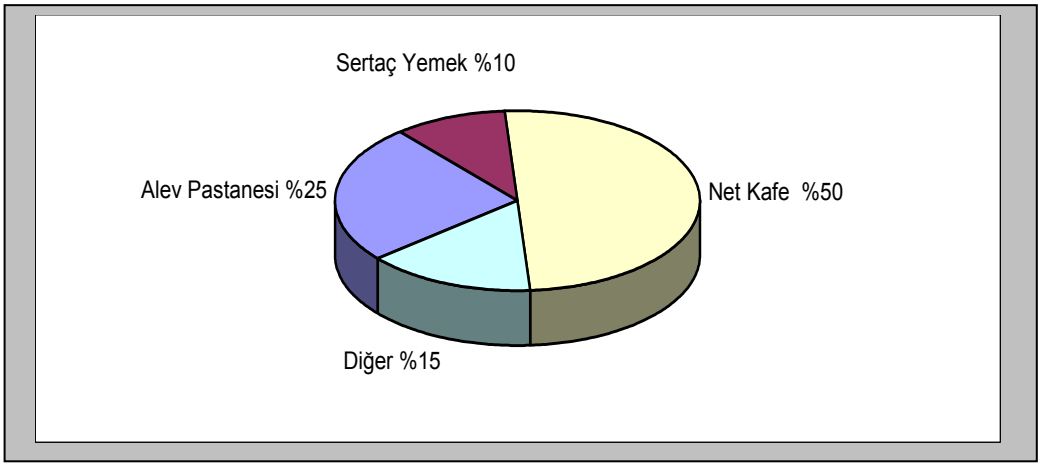
1. Zayıf yön: Arka sokakta ve işlek olmayan bir cadde üzerinde.

Net Kafe: 1. Güçlü yön: Öğrencilerin sevdiği türden eğlencelere sahip (okey ve tavla gibi)

1. Zayıf yön: Seçkin, temiz ve huzurlu olmayan bir ortam

Sertaç Yemek: 1. Güçlü yön: Sunulan gıdalar çeşitli, vejetaryen menü mevcut.

1. Zayıf yön: Dekorasyon zayıf, masraftan kısma anlayışı sonucu kötü kalite




**Satış Eğilimleri**

Şehirde hizmet veren kafeteryaların ortalama yıllık hasılatının 50 milyar TL. civarında olduğu bilinmektedir. Kuş Cenneti Kafeteryası ise yıllık 31 milyar 200 milyon TL'lik bir ciroyu hedeflemektedir. 50 milyon TL'lik günlük kahvaltı hasılatı için sabahları 30 müşteriye, öğleden sonra hedeflenen 50 milyon TL'lik hasılat için ise 15 kişiye hizmet verilmesi beklenmektedir. Planlanan bu hizmet kapasitesi ve hedeflenen 31 milyar 200 milyon TL için hesaplanan başabaş noktası 18 milyar 770 milyon TL'dir.

**Pazarda Gelişen Trendler ve Fırsatlar**

1. İnsanlar rahatlamak ve hayatın zevklerinin farkına varmak için kendilerine daha fazla zaman ayırmaktadır.

2. Yenilen ve içilenden keyif alınması, güzel paylaşımlar için önemlidir ve bunlara bir zemin hazırlar.

3. Doğayı korumak, bir kulübe üye olmak, aktif ve sosyal olmak yeni yetişen neslin gözde değerleridir.

4. Ev hanımları da sosyal faaliyetlerini geleneksel ortam olan evlerinin dışına taşımaya başlamıştır.

**Hedef Müşteri Kitlesi**

- Dingin, huzurlu ve sıcak bir ortamda zaman geçirmek isteyen kitle,
- Sıcak bir ortamda pratik ancak fast food türü olmayan bir kahvaltı ile güne başlamak isteyen çalışan ve öğrenci kesimi,

- Keyif ve dinlenmek için kahve içme gibi zevklere düşün, öğleden sonralarını renklendirmek isteyen kitle,

- Doğayı, insanı ve hayvanları seven ve buna gerek aktif olarak derneklere katılmak sureti ile gerekse pasif olarak derneklerin düzenlediği organizasyonlara katılmak sureti ile destek veren kitle olarak özetlemek mümkündür.

**Güçlü ve Zayıf Yönler**

**Güçlü Yönler**

1. Ahmet Yavuz'un çevresi çok geniştir. Aktif bir üyesi olması gereği Kanarya Sevenler ve Hayvan Sevenler Derneği üyelerini tanımaktadır.

2. İstiklal Caddesi kentin en aktif ticari alanlarından biridir.

3. Kuş Cenneti Kafeteryası, şehrin kafeteryası olmayan en geniş alışveriş merkezine komşudur.

4. Civar il Ankara'da benzer bir kavram ile yola çıkan Kafeterya Evim Büyük bir başarı göstermiştir.

**Zayıf Yönler**

1. Ahmet Yavuz kafeterya işinde deneyimli değildir.

2. Kafeteryanın kirası, konumu gereği ve metre karesi geniş olması icabı pahalıdır.

3. Hedeflendiği gibi kahvaltı sunma kavramı başarılı olamayabilir, öğrencilerin ve mesaiye başlayacak kitlenin simit ve çay ile güne başlamaları büyük bir olasılıktır.

**Müşterilerde Boş Zaman Geçirme Eğilimleri ve Bunların Kafeterya Açısından Kullanılabilirliği**

| | |
|---|---|
| **1. Öğrenciler:** | **Müzik dinlemek, güncel dergileri okumak, sohbet etmek.** |
| 2. Çalışan grup: | Sohbet etmek, günlük gazetelere göz atmak, sınırlı boş zaman. |

3. Kahve ve çay keyifçileri: Günlük gazeteler, popüler dergilere göz atmanın yanısıra mesleki dergiler ve hobi dergileri ilgilerini çeker. Dinledikleri müziğin türü son derece önemlidir.

4. Alışveriş dönüşü ev hanımları: Eve dönüş öncesi alım değerlendirmesi yapmak, acele verdikleri kararları gözden geçirmek, alınan ürünleri incelemek ve arkadaşları ile tartışmak, alışverişte gönlünü yapamadıkları çocuklarına bir dilim pastayı ödül vermek.

**Müşterilerde Karın Doyurma Eğilimleri, Bunların Kafeterya Açısından Kullanılabilirliği**

1. Öğrenciler: Çabuk yemek, ev yemeği özlemi, gelirin büyük bir kısmı akşam yemeğine harcanıyor. Değişik lezzetlere meraklı, en çok içtikleri sıcak çikolata ve aromalı kahveler. Kafeteryada harcayabilecekleri miktar ortalama günlük 2 milyon TL.

   Özellikli kahve tüketicileri için bu rakam 3.5 milyon TL

2. Çalışan grup: Sabah 7-8 arası ve öğlen 12-14 arası hizmet sunulabilir grup. Pratik yemekler, ucuzluk önemli. Genelde yenen sandviç ve poğaça. En çok tükettikleri içecek çay. Kafeteryada harcayabilecekleri miktar ortalama günlük 1.5 milyon TL

3. Kahve ve çay keyifçileri: Genelde yalnızca bir fincanlık içecek tüketimi yapan kesim. Yanına bir kek ya da kurabiye isteyebilirler. İçilen genelde özellikli ürün, espresso ve frape kahve tercihleri. Kafeteryada harcayabilecekleri miktar ortalama günlük 3.5 milyon TL

4. Alışveriş dönüşü ev hanımları: Grup halinde gelip, bir içecek tüketirler ve genelde yanlarındaki çocukları için pasta isterler. Kafeteryada harcayabilecekleri miktar ortalama günlük 5 milyon TL

## PAZARLAMA AMAÇLARI VE STRATEJİLERİ

### Pazarlama Stratejisi

Kuş Cenneti Kafeteryası “farklı lezzetlerde kahveler” ve “nezih bir atmosfer” gibi kavramlar üzerine yoğunlaşarak aslında çok geniş olan Eskişehir kafeterya pazarının küçük bir dilimine odaklanmayı planlamaktadır. Bu nedenle de odaklaşma stratejisini benimsediği söylenebilir.

Kuş Cenneti Kafeteryası için en önemli ilke onun aromalı ve farklı kahve türlerine sahip olması ve bunları gereken koşulları ile en mükemmel tatlarda hazırlamasıdır. Benimsediği odak stratejisi kafeteryayı pazarda mevcut olanlardan farklılaştırmayı ve hizmetlerin müşteri portföyünün isteklerine uyumlaştırmayı önermektedir. Bu nedenle ürün dizininin rakiplere benzer olması mümkün değildir ve hedeflenen Pazar gereği maliyetleri düşürüp kâr elde etmeye çalışmak sonuç vermez; çünkü sıradan kahvenin bedelinden fazla (% 57 daha fazla) bedel ödemeye istekli kitle, kaliteden ödün verme isteğinde değildir ve aradaki % 57’lik bir fiyat farkı işletmenin kârlılığı açısından büyük bir fırsattır.

Rakiplerinden farklı olarak, kaliteli ve farklı içecek ve gıda menüsüne sahip olmak ve doğayı seven, nezih bir atmosferde ürünlerini sunmak amacı Kuş Cenneti Kafeteryasını, hedef müşteri kitlesini küçük tutmaya yöneltmektedir. Kafeteryanın hedeflenen başabaş miktarını karşılayıp hedeflenen kâra ulaşmak için her gün en az 30 kahvaltı alan müşteriye (ortalama harcama 1.5 milyon ve 50 milyon TL. günlük hedefle) ve 15 kahvaltı sonrası müşteriye (ortalama harcama 3.5 milyon ve 50 milyon TL. hasılat hedefi göz önüne alındığında) hizmet vermesi gerekmektedir. Dekorasyon, sosyalleşme için ortam yaratarak bu sayıya ulaşmayı sağlamak üzere düzenlenmiştir. Bu anlamda hem ürünlerin kalitesi ilk ilkeden ödün vermeyecek bir düzeyde olmalıdır hem de dekorasyon insanları kafeye çekebilmelidir.

### Pazarlama Amaçları

**Kuş Cenneti Kafeteryası’nın hedefleri:**

1. Her sabah 50 milyon TL’lik kahvaltı geliri yaratmak, dolayısı ile haftada 300 milyon TL kahvaltı cirosu sağlamaktır. Öğle ve akşam verilen hizmetler için ise yine günlük 50 milyon TL’lik hasılat beklenilmektedir. Bu hesap ile yıllık hasılat 31 milyar 200 milyon TL’dir. İkinci yılda diğer kafelerin 2001 yılı hedefi olan 50 milyar TL hasılat artı % 10’luk bir artış göz önüne alınarak, 55 milyar TL’ye ulaşılmak hedeflenmektedir.

2. İlk yıllık faaliyet planı içinde haftada en azından 120 üniversite öğrencisine 60 memura, kahve keyfine düşkün 60 müşteriye ve 30 ev hanımına hizmet verebilmelidir. Üzerinde durulan Pazar dilimi ilk kez hedeflenmektedir. Bu nedenle pazarın en azından % 90'ına ulaşılması planlanmaktadır.

3. Bölgedeki en popüler buluşma yeri olup sıcak sevecen ilişkiler geliştiren bir mekan olarak haftada en az üç sosyal faaliyet (konuşma günleri, resim sergisi vb.) düzenlenmektedir.

Bunları dikkate alan Ahmet Yavuz şu konumlandırma kararlarına ulaşmıştır:

1. Kuş Cenneti Kafeteryası aromalı ve farklı kahve türlerine sahiptir ve bunları gereken koşulları ile hazırlar.

2. Kuş Cenneti Kafeteryası şehrin karmaşasından uzakta güzel bir müzik eşliğinde dinlenmek ve sohbet etmek isteyenlere ev sahipliği yapar.

**Konumlama İlkeleri**

Kuş Cenneti Kafeteryası, kendini kafeterya pazarı içinde, keyif verici unsurlara sahip (kahve gibi, gazete ve dergiler gibi), uygun ancak kaliteden ödün vermeyen fiyatlar sunan nezih bir kafeterya ortamında bilinçli, doğaya düşkün, çevreye duyarlı bireylerin uğradıkları bir yer olarak konumlandırmayı planlamaktadır.

## PAZARLAMA EYLEM PROGRAMI

### ÜRÜN

Temel misyonu nedeni ile iyi ürünler, en farklı lezzetler sunmalı. Bunun için espresso makinesi gibi teknolojilere sahip olması ve ürünü sunan garsonların da aynı sofistike anlayış ile servis yapmaları gerekir. Espresso makinesi parlak bakır rengi ile dikkat çekmesi, çıkardığı sesler ile iştah artırması ve çıkardığı koku ile kahve içme isteğini artırması için görünür bir alanda kurulmalıdır. Part-time olarak çalışan 6 öğrencilik grup, kahve pişirme ve makineyi kullanma konusunda eğitilmişlerdir. Kalitenin devamlılığı için Ahmet Bey sürekli denetim yapmaktadır.

**Sergi Alanları**

Espresso makinasının yanına camekanlı ve içi ısı tutması için bolca aydınlatılmış bir poğaça sergileme büfesi olacaktır. Pastalar, kekler ve diğer aperatif ise girişin hemen yanındaki

camekanlı buzdolabında filtre kahve makinasının olduğu alanda sergilenmektedir. Günün ürünleri için ise her masada küçük ilan tahtaları mevcuttur.

**Vitrin**

Cafenin iki geniş vitrini mevcuttur. Sağ taraftaki vitrinde düzenlenen sosyal aktiviteler, sol tarafta günün menüsünden örnekler duyurulmaktadır.

**Kafeterya içi düzenleme-dekorasyon**

Kullanılacak renkler pastel renkler olup, mobilyada ana tema ahşaptır. Hergün (ya da ay) güncellenen bir dergi-gazete rafı olacaktır ve her gün üç bölgesel ve dört ulusal gazete alınacaktır. İki tanesi bayanlara ikisi erkeklere hitap eden dört dergi ile dört adet hobi dergisi olacaktır. Dergilerin iyi kullanılması için garsonlar dikkatli olma uyarısı almışlardır. Çocuklar için ise renkli kalemler ve bir takvimi andıran ve kafenin iç tasarımını canlandıran, sayfayı koparıp boyamaya evde devam edebilecekleri türden bir boyama aktivitesi eklenmiştir.

**FİYATLAMA**

Fiyatlar Ankara'da benzer bir çizgide hizmet veren kafenin % 35 azı iken, Eskişehir ilindeki öğrenci kafelerinin ve pastanenin % 25 azı kadardır. Sürekli müşteriler için çıkarılacak bir kart sistemi ile % 20'lik bir indirim uygulanacaktır.

**TUTUNDURMA**

**Sosyal Etkinlikler**

Ahmet Yavuz sürekli sosyal olaylar düzenlemektedir. Kanarya ve Hayvan Sevenler

| Dernekler | Sosyal Faaliyet Grupları | Diğer İşletmeler | Kişiler |
|---|---|---|---|
| Eskişehir Spor Derneği ESDER | Anadolu Sinema Grupları | Handan Giyim | Osman Acar (Şehrin tanınmış sanayicisi) |
| Çevre Derneği | Marketing Anadolu Kulübü | EKM Mağazalar Zinciri | Saime Tetik (İş Kadınları arasında sözü geçen bir örnek) |
| Yoksul Çocukları Koruma Derneği | AKUT | Turan Dağıtım | Reşit Turan (Belediye Başkanı) |
| Yaşlıları Koruma Derneği | | Kılıç Kırtasiye | Nurhan Sevgi (Yüksek Okuldaki en aktif öğrenci) |
| İşadamları Derneği | | Mailnet İnternet Cafe | |

Derneklerinin yanı sıra şehirdeki sosyal kulüplerle (mesela Yoksul Çocukları Koruma Derneği, Anadolu Sinema Kulübü, Eskişehir Spor Kulübü ya da Lions vs.) de iletişimi etkin bir çaba içinde yürütme gayretindedir. Haftada en az üç sosyal faaliyet organize edebilmek için ilişki kurulması gereken kesim aşağıdadır.

Kafenin İlişki Kurup Geliştirmesi Gereken Kurum ve Kuruluşlar

**Duyurum**

Şehrin her gün basılan dört gazetesi mevcuttur. Bunların üçü şehirde düzenlenen tüm sosyal, sanatsal ve kültürel faaliyetleri ücretsiz duyurmaktadır.

**Halkla İlişkiler**

15 Kasım itibariyle iki üniversiteye % 10 indirim veren tanıtım kuponları dağıtılacaktır. Alışveriş sonrası çay içip dinlenmek isteyen ev hanımları için 15.30 ile 16.30 arası % 10'luk indirim ise, civardaki mağazaların panolarında ilan edilecektir.

**PLANIN UYGULANMASI**

| **Yürütüm Planı** | **Maliyet ve Ödeme** | **Sorumlu** |
|---|---|---|
| 11.11.00 Camekanlı buzdolabı ile espresso kahve makinası gelecek | 600 milyon TL | Ahmet Y. |
| 20.11.00 Tefriş ve Dekorasyon | 1 milyar TL | Taner |
| 11.12.00 Ocak ayı sosyal faaliyetlerine son şekil verilmeli | | Ahmet Y. |
| 20.12.00 Şehir gazetesinden açılış duyurusu | 50 milyon TL | Turan M. |
| 21.12.00 Gerekli gıda malzemelerinin tedariki | 100 milyon TL | Baba Can Y. |
| 03.01.01 Açılış günü | 75 milyon TL | Ahmet Y.<br>Can Y. |
| 07.01.01 Gazetelerde açılış gününden haber ile İlgili tazeleme | 10 milyon TL | Ahmet Y. |
| 31.01.01 Dağıtılan kuponların derlenmesi ve maliyet detayı | 40 milyon TL | Ahmet Y. |

**2001 Yılı Bütçesi**

| GİDER Kalemleri | | GELİR Kalemleri | |
|---|---|---|---|
| 1. Kafeterya içi gıdaya ait donanım | 8 milyar TL | 1. Kahvaltı | 14.4 milyar TL |
| 2. Tefriş maliyetleri | 5 milyar TL | 2. Diğer öğün | 14.4 milyar TL |
| 3. Promosyon harcamaları | 100 milyon TL | 3. Diğer faaliyetler (sergi vs.) | 2.4 milyar TL |
| 4. Dergi gazete temini | 70 milyon TL | 4. | |
| 5. Açılış maliyetleri | 100 milyon TL | 5. | |
| 6. Gıda temini | 5.5 milyar TL | 6. | |
| 7. Diğer maliyetler | | 7. | |
| | 4.235 milyar TL. | TOPLAM | 31.2 milyar TL. |

Kafeteryanın cirosunun 31.2 milyar TL ve bunun % 40'ının kâr olacağı beklentisi ile 2001 yılı kârı 12.48 milyar TL olarak öngörülmüştür.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


1. Alican Kavas, **Pazar Fırsat Analizi,** (İzmir: Ege Genç İşadamları Derneği Yayınları, 1995)

2. David S. Hopkins, **The-Short-Term Marketing Plan,** (New York: The Conference Board, 1972)

3. Don Debelak, **Marketing Plan: Winning Strategies for Every Small Business,** (Holbrook: Adams Medica Car, 2000)

4. Donald F. Kuratko ve Richard M. Hodgetts, **Entrepreneurship: A Contemporary Approach,** (New York: The Dryden Press, 1998)

5. John Westwood, **Pazarlama Planı Yazma,** (Çev.: Sabri Yarmalı), (İstanbul: Damla Yayınları, 1999)

6. Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım,** (İstanbul: Beta Yayınevi, 1999)

7. Robert D. Hisrich ve M.P. Peters, **Entrepreneurship,** (New York. Irwin Inc., 1995)

8. Ros Jay, **Başarılı Pazarlama Planı** (Çev.: Emel Köymen), (İstanbul: Dünya Yayınları, 1998)

9. Thomas W. Zimmerer ve N.M. Scarboruugh, **Entrepreneurship and the New Venture Formation,** (New Jersery: Prentice Hall, 1996)

10. William D. Bygrave, **The Portable M.B.A. in Entrepreneurship,** (New York: John Wiley and Sons, 1994)

11. M. Sanlı, A. Şahsuvar, **İş Planları Rehberi,** (Ankara: KOSGEB Yayını, 1998)

**NOT :**

**NOT:**