

**PAZARLAMA PLANI  
EL KİTABI**

**SEDEF ÇETİNEL**

**ANKARA-2005**



## ÖNSÖZ

Baş döndürücü gelişmelerin yaşandığı içinde bulunduğumuz bilişim çağında ülkelerin karşılaştığı en önemli sorunlardan birisi şüphesiz işsizliktir. Artan nüfusla birlikte, emek yoğun üretim modelinden, teknoloji yoğun üretim modeline geçiş, yeterli istihdam alanlarının oluşturulmaması bu sorunun çözümünü güçleştirmektedir.

AB üyelik sürecinin yaşandığı ülkemizde işsizlik sorununun çözümüne yönelik yatırım, üretim ve istihdamı teşvik çalışmaları yanında, Avrupa Komisyonu ile Hükümetimiz arasında yapılan antlaşma ile AB Aktif İşgücü Programları Projesi Yeni Fırsatlar Programı kapsamında işsizliğin önlenmesi ve istihdamın artırılmasına yönelik yapılan projelere, AB hibe fonlarından faydalanma imkânı sağlanmıştır.

Valiliğimiz Sanayi ve Ticaret İl Müdürü A.Vural ÖRSDEMİR' in hazırlayarak Kırıkkale Kent Konseyi'ne sunduğu girişimciliğin geliştirilmesi ve yatırımların artırılmasını amaçlayan proje, öncelikle Kent Konseyimizce TODAİE' de düzenlenen "Türkiye' nin Geleceği Temalı" konferansa sunulması kararlaştırılmıştır. Bu proje ile öncelikle girişimciliğin geliştirilmesi suretiyle işsizliğin önlenmesi, ikinci olarak reel sektörün önündeki engeller kaldırılarak işlerin başladığı yerden bitirilmesini esas alan tek masa iş kurulu önerilmiştir.

Tarafımdan konferansa sunulan proje seçici jüri tarafından sektörde Türkiye birincisi seçilerek, Türkiye' nin en başarılı on projesi arasına girmeyi başarmıştır.

Bu proje müteakiben Ticaret ve Sanayi Odası tarafından, AB Aktif İşgücü Programları Projesi Yeni Fırsatlar Programı kapsamında, Valiliğimiz, Üniversitemiz ve Esnaf ve Sanatkâr Odaları Birliği ile işbirliği içerisinde AB Merkezi Finans İhale Birimi' ne sunulmuş olup, 265.000 EURO değerindeki proje bağımsız dış uzmanların değerlendirmesi sonucunda AB komisyonunca kabul edilmiştir.

2005 yılı uygulama sürecinde projede öngörülen yoğun aktiviteler yanında, 360 Girişimci adayının eğitimi işbirliği içerisinde aksatılmadan yürütülmekte olup, ayrıca İŞKUR' a kayıtlı her girişimci adayına projeden aylık 128 Euro ücret ödenmektedir.

Rekabetin acımasızca arttığı günümüz dünyasında işletmelerin ayakta kalabilmesinin temel koşulu bilinçli girişimcilikten geçmektedir. Bu bilinci oluşturmak için yürütülen projede ön görülen aktivitelerle birlikte, girişimciler için yol haritası niteliğindeki, her türlü işletmelerin kuruluşu, etkin yönetim ve üretim süreçleri ile pazarlama tekniklerine kadar birçok konunun ele alındığı bilgilerin paylaşılarak, daha çok başarının sağlanabilmesi amacıyla yedi kitap hazırlanmıştır.

Bu özgün çalışma ile ülkemize önemli bir katma değer kazandıran proje ekibini kutluyorum. Projeye sahip çıkan Kırıkkale Ticaret ve Sanayi Odası yetkilileri ile birlikte bu çalışmayı hazırlayan, koordine eden A. Vural ÖRSDEMİR'e ve Serdar KABUKÇUOĞLU' na teşekkür eder, başarılı proje çalışmalarının devamını dilerim.

**Mustafa B. DEMİRER**  
**Kırıkkale Valisi**

## ÖNSÖZ

İnsanlığın yeni bir bin yıla girdiği günümüz dünyasında her kesimi ilgilendiren baş döndürücü gelişmelere şahit oluyoruz. 3 Ekim 2005' de katılım müzakerelerinin başlatılması, AB müktesebatının benimsenmesi ve uygulanması anlamına gelmekte olup, müzakere süreci Türkiye' de ekonomik, sosyal, siyasal, idari ve mali her alanda kapsamlı bir değişimi ve dönüşümü gerektirmektedir.

Türkiye' nin gerek AB sürecinde, gerekse dünyadaki gelişmeler karşısında ihtiyaç duyduğu en önemli konulardan birisi, kaynakların akılcıca kullanılması olup bu durum önemli ölçüde siyasal ve ekonomik aktörlerin, yatırım, üretim ve istihdama yönelik ihtiyaç duyulan reformları gelişmelerin gerisinde kalmaksızın gerçekleştirmesine bağlıdır.

Diğer taraftan, bu hızlı değişim sürecine paralel olarak, ekonomik ve sosyal gelişmeleri gerçekleştirebilen ülkeler, sivil toplum örgütlerinin karar süreçlerinde daha fazla ve etkin olarak katılımını teşvik etmektedirler. Bu nedenle ülkemizde de gelişme sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanmasında, kamu-sivil bütün kesimlerin karar süreçlerine etkin şekilde katılarak, üzerine düşen görevi başarı ile yapması önemli rol oynayacak, müzakere sürecinde karşılaşılan sorunlar, bütün kurum ve kuruluşların, işbirliği ve dayanışması ile çözülebilecektir.

Sorunların aşılmasında sivil toplum kuruluşlarının ve var olan yetmişmiş insan gücümüzün düzenli katkıları önem arz etmekte olup, yerel ve sivil toplum örgütlerinin sahip çıktığı projelerin, sürekliliği ve başarı şansı artmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek sivil toplum örgütünün devlet destekleri ile değil, üretkenlik ve projeci yaklaşımlarla sorunların üstesinden gelebilme yeteneğine bağlıdır. Bu güzel örnek çalışmalarından birisi olan, Kırıkkale Ticaret ve Sanayi Odası önderliğinde, Avrupa Birliği

Aktif İşgücü Programları Projesi Yeni Fırsatlar programı kapsamında 265 000 EURO değerinde bir proje hazırlanarak AB Komisyonunca kabul edilmiş ve proje başarı ile uygulanmaktadır.

Uygulanan AB Girişimcilik Projesi' nin ve bu kapsamda hazırlanan kitaplarının ülkemizin AB üyelik sürecine katkıları yanında, yeni girişimlerin başarı şansını önemli ölçüde artıracığı düşüncesiyle proje ekibini kutluyor, proje ve bilimsel çalışmaların ülkemiz ve Kırıkkale' ye yeni ufuklar açmasını diliyorum.

**M. Rifat HİSARCIKLIOĞLU**  
**TOBB Başkanı**

## SUNUŞ

AB Aktif İşgücü Programları Projesi Yeni Fırsatlar Programı Kapsamındaki Girişimciler için Yatırım Danışma ve Girişimcilik Geliştirme Merkezi projesi Kırıkkale Ticaret ve Sanayi Odası öncülüğünde geniş bir işbirliği ile yürütölmektedir. Bu projedeki ana unsur; yenilikçi, katılımcı bir politika yaklaşımı ortaya koymak suretiyle, sürdürülebilir insani kalkınmaya olanak sağlamasının yanında stratejik planlama, girişimciliğin geliştirilmesi ve istihdamın artırılmasını hedefleyen bölgesel bir proje oluşudur.

Kırıkkale'de gerçekleştirilen 265.000 Euro değerindeki projenin süresi bir yıldır. Ancak proje tamamlandıktan sonra bu proje kapsamındaki Girişimcilik Geliştirme ve Yatırım Danışmanlığı, yayın, dokümantasyon, bilgi bankası gibi faaliyetler, KTSO öncülüğünde oluşturulan TÜGİDEM Türkiye Girişimcilik Destekleme Merkezi ile katılımcı bir anlayışla yürütölerek projenin sürdürülebilirliği sağlanacaktır.

Kırıkkale Ticaret ve Sanayi Odası öncülüğünde yürütölen bölge-miz açasından büyük önem arz eden özgün Girişimcilik Projesine destek veren katkıda bulunan Valiliğimiz, Üniversitemiz, Esnaf Teşekkülleri ve diğer tüm kurum ve kuruluşlara ayrıca yerel ve ulusal basında geniş bir şekilde yer alarak projenin tanınırlığını sağlayan tüm basın mensuplarına teşekkürlerimi sunarım.

Projenin AB kuralları ve mevzuatına uygun şekilde hazırlanması ve iş birliği içerinde gerçekleştirilmesinde gösterdiği üstün gayretlerinden dolayı Sanayi ve Ticaret İl Müdürü A.Vural ÖRSDEMİR'e proje ekibi; Muhammer Emir HALİLOĞLU, Ömer KARABEKİR, Mehmet İNCEİŐ, İsmail Tevfik ÇAVUŐ, Bayram COŞKUN, Nurettin AVAN, Mehmet ALBAY ve proje uzmanları Nurcan KORKUT ve Dursun AÇIKGÜL ile birlikte Girişimcilik okulunda okutulan bu yayını hazırlayan proje ğretim görevlisi Sedef ÇETİNEL'i kutluyorum.

**Cemalettin AKDOĞAN**  
**Kırıkkale Ticaret ve Sanayi Odası**  
**Başkanı**



## ***Girişimciler İçin Yatırım Danışma ve Girişimcilik Geliştirme Projesi***

AB Girişimcilik projesi ile, bilgi çağına uygun girişimcilik yeteneğinin geliştirilmesi, potansiyel yeni iş alanı ve imkânları oluşturulması, işsizliğin azaltılması, uygun yatırım alanları araştırması, veri tabanı ve bilgi bankası oluşturulması amaçlarının gerçekleştirilmesi için sivil-kamu ilgili tüm kurum ve kuruluşlarla işbirliği içerisinde çalışmalar yapmak hedeflenmiştir. Kırıkkale Sanayi ve Ticaret İl Müdürü A.Vural ÖRSDEMİR tarafından hazırlanan proje; Kırıkkale Kent Konseyi adına Kırıkkale Valisi Mustafa B. DEMİNER tarafından TODAİE’ de düzenlenen “Türkiye’nin Geleceği” temalı toplantıya sunulmuş olup, seçici jüri tarafından Sanayi Ticaret Teknolojisi dalında Türkiye birinciliğine layık görülerek, Türkiye’nin en başarılı ilk on projesi arasına girmiş ve bu durum medyada geniş yer bulmuştur.

Ticaret ve Sanayi Odası tarafından, AB Aktif İş Gücü Programları Projesi Yeni Fırsatlar Programı kapsamında, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği Merkezi Finans İhale Birimi’ne sunulan 265.000 EURO değerindeki proje; bağımsız dış uzmanlardan oluşan Avrupa Birliği Değerlendirme Komitesince yapılan değerlendirme sonucu, birinci aşamada; mantıksal ereve, biçimsel ve idari şartlarda uygun bulunmuş, ikinci aşamada; teklif çağrısında n görülen amaç ve önceliklere uygun, mali ve işlemsel yeterliliğe sahip, fayda çoğaltıcı çarpan etkisi ve sürdürülebilir bulunarak kabul edilmiştir. Projenin uygulama süreci, 22.12.2004 tarihinde Avrupa Birliği Genel Sekreterliği Merkezi Finans İhale Birimi ile Ticaret ve Sanayi Odası yetkilileri arasında imzalanan protokol ile başlamıştır.

Amaçları arasında iş kurma süreçleri ve projelendirme konularında eğitim çalışmaları düzenlemek olan, Türkiye İşKUR AB Aktif İş Gücü Programları Projesi Yeni Fırsatlar Programı kapsamındaki Girişimcilik

Projesinin iki özgün yönü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi AB Fonu kullanılarak “İnsani Gelişme” yaklaşımı ile Girişimcilik Okulu açılması, ikincisi ise Bölgesel düzeyde sürdürülebilir gelişmeyi Girişimciliğin Gelişmesi ile paralel gören kapsamlı ilk Girişimcilik Projesi olmasıdır. Girişimcilik eğitimi vermek amacıyla açılan Girişimcilik okulunda 360 Girişimci adayı öğrenim görmüştür. Önemli bölümü üniversite mezunlarının oluşturduğu 360 Girişimci adayının (her birisine aylık 128 EURO ücret ödenmiştir.) % 99’ u mezun olmuştur. AB projesi kapsamında 12 öğretim görevlisi görev almış, 6 ders kitabı, bir broşür yayımlanmıştır. Ayrıca içerisinde geniş bir veritabanının yer aldığı bir web sitesi oluşturulmuştur. Projenin açılış semineri Sanayi ve Ticaret Bakanı Sayın Ali COŞKUN’un teşrifleriyle gerçekleştirilmiştir

Kırıkkale Ticaret ve Sanayi Odası Öncülüğünde yürütülen proje sürecinde, Kırıkkale Valiliği, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği işbirliği yanında, Kent Konseyi, Kalkınma Bankası, Gazi Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Türk Akreditasyon Kurumu ve KOSGEB ile geniş işbirliği ile yürütülen AB Girişimcilik Projesi yerel ve ulusal medyada geniş yer bulmuştur.

Bu anlayışın sonucunda Bölgesel düzeyde bir nevi Kalkınma Ajansı fonksiyonlarını yürütmek üzere TUGİDEM Türkiye Girişimcilik Geliştirme Merkezi oluşturulmuştur. Böylelikle sürdürülebilir insani kalkınmayı sağlamak ve kadınların, gençlerin ve özürümlerin kendilerinde var olan özgüvenlerini pekiştirerek istihdam ortamı oluşturmak amacıyla çalışmalar yürütülmektedir.

***Girişimciler İçin Yatırım  
Danışma ve Girişimcilik  
Geliştirme Proje Merkezi***

***“The Project Center Of Consultancy  
And Entrepreneurship Development  
For Entrepreneurs***

## TAKDİM

Bu çalışma, KTSO-TÜGİDEM "AB Aktif İşgücü Programları Projesi" Yeni Fırsatlar Programı kapsamında hazırlanan Girişimciler İçin Yatırım Danışma ve Girişimcilik Geliştirme Merkezi Projesinde öngörüldüğü için hazırlanmıştır. Proje kapsamında açılan Girişimcilik Okulu öğrencilerine verilen "Pazarlama Planı" dersi konusunda katılımcılar ile yeni girişimde bulunmayı düşünenler için başvuru kaynağı taşıyan bu derlemenin Konu başlıklarının oluşturulmasında KOSGEB (Prof. Dr. Y.Odabaşı) tarafından yayınlanan "Pazarlama Planı Rehberi" çalışmasından geniş ölçüde yararlanılmıştır.

İş Planının önemli bir parçasını oluşturan "Pazarlama Planı"nın hazırlanması yatırım kararları alınırken ve mevcut işletmelerde genellikle ihmal edilen bir bölümdür. İyi bir pazarlama planı için "kağıt üzerine dökülen yoğun düşüncelerdir" yada "daha etkin hareket edebilmek için düşüncelerimizi sistematik hale getirmektir" denilebilir.

Plansız bir girişimci yada işletme dümensiz gemiye benzetelebilir. Rüzgar nereden eserse o yöne gider. Belki bir yere varılır, ancak bu yer çoğu zaman istenilen yer değildir.

Yol haritası yada gemilerdeki dümenler nasıl seyahat edenlerin varmak istedikleri yola varmalarına yardımcı oluyorsa, pazarlama planı da girişimciye yol göstericidir ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. Bu açıdan bakıldığında pazarlama planı; şirketler, ürünler, pazarlama amaçları, uygulamalar ve başarı ölçütleri hakkında bilgileri içerir.

Ayrıca iyi oluşturulmuş bir pazarlama planı süreci ile; olası sorunların önlenmesi, zaman ve paradan tasarruf sağlanması ve girişimcilerin bilinmezlik karşısındaki korkularının bir parça da olsa ortadan kaldırılması mümkün olabilmektedir.

Sedef ÇETİNEL

ANKARA-2005

# İÇİNDEKİLER

<b>1. PAZARLAMA KAVRAMI</b> .....	<b>5</b>
1.1. PAZARLAMA KAVRAMININ GELİŞİMİ .....	5
1.2. PAZARLAMA DEĞİŞKENLERİ .....	9
1.3. BAZI PAZARLAMA TERİMLERİNİN TANIMLARI .....	11
<b>2. PAZARLAMA ÇEVRESİ</b> .....	<b>15</b>
2.1. ÇEVRE DEĞİŞKENLERİ .....	16
2.2. DURUMSAL ANALİZ (DURUM ANALİZİ) .....	17
2.3. MİKRO VE MAKRO ÇEVRE FAKTÖRLERİ .....	19
<b>3. PAZARLAMA PLANI</b> .....	<b>30</b>
3.1. PAZARLAMA PLANININ ÖZELLİKLERİ .....	32
3.2. PAZARLAMA PLANIN ETKİNLİĞİ VE YARARLARI .....	33
3.3. PAZARLAMA PLANI OLUŞTURMA .....	35
3.4. HANGİ BİLGİLERE İHTİYAÇ VARDIR? .....	36
3.5. PAZARLAMA PLANI YAPMA YÖNTEMLERİ .....	39
3.6. PAZARLAMA PLANININ AŞAMALARI .....	41
<b>4. DURUM ANALİZİ</b> .....	<b>50</b>
4.1. DURUM ANALİZİNİN AMACI .....	50
4.2. REKABETİ VE RAKİPLERİ DEĞERLENDİRME .....	51
4.3. PAZAR VE MÜŞTERİ ANALİZİ .....	54
4.4. PAZAR FAKTÖRLERİ .....	57
4.5. PAZAR POTANSİYELİNİN BELİRLENMESİ .....	58
4.6. PAZAR BELİRLENMESİ VE PAZAR BÖLÜMLEME .....	59
4.7. SWOT ANALİZİ .....	60
<b>5. ÜRÜN ANALİZİ</b> .....	<b>68</b>
5.1. ÜRÜN SINIFLANDIRMASI .....	68
5.2. ÜRÜN YAŞAM EĞRİSİ .....	72
5.3. BOSTON DANIŞMA GRUBU MATRİSİ .....	73
5.4. HİZMETLERİN PAZARLANMASI .....	76

<b>6. PİYASA ANALİZİ</b> .....	<b>81</b>
6.1. PİYASA YAPISI .....	81
6.2. PİYASA PAYI .....	83
6.3. PİYASA GÜCÜ:.....	84
6.4. ÖLÇEK EKONOMİLERİ .....	85
6.5. PİYASA YOĞUNLAŞMASI .....	86
<b>7. TALEP ANALİZİ</b> .....	<b>95</b>
7.1. TALEP .....	95
7.2. GELECEĞİ TAHMİN TEKNİKLERİ .....	99
7.3. EN SIK KULLANILAN TALEP TAHMİN YÖNTEMLERİ .....	100
7.4. ÖRNEK OLAY .....	104
<b>8. AMAÇLAR VE STRATEJİLER</b> .....	<b>107</b>
8.1. PAZARLAMA AMAÇLARI .....	107
8.2. PAZARLAMA STRATEJİSİ KAVRAMI .....	108
8.3. PAZARLAMA STRATEJİLERİ SEÇENEKLERİ .....	109
8.4. ÜÇ GENEL STRATEJİ .....	116
8.5. ÜRÜN-PAZAR BÜYÜME STRATEJİLERİ .....	122
<b>9. FİYATLANDIRMA VE PAZARLAMA EYLEM PROGRAMI</b> .....	<b>125</b>
9.1. FİYAT KARARLARI .....	125
9.2. FİYATLAMA YÖNTEMLERİ .....	130
9.3. FİYATLAMA STRATEJİLERİ .....	133
9.4. DAĞITIM KARARLARI .....	135
9.5. TUTUNDURMA KARARLARI .....	139
<b>10. PAZARLAMA PLANININ UYGULANMASI VE KONTROL</b> .....	<b>142</b>
10.1. SORUMLULUKLARIN DAĞITILMASI .....	142
10.2. BÜTÇE HAZIRLAMA .....	144
10.3. PAZARLAMA PERFORMANSININ İZLENMESİ .....	148
10.3. SONUÇLARIN KONTROLÜ VE DEĞERLENDİRME .....	150
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR</b> .....	<b>152</b>

# 1. PAZARLAMA KAVRAMI

## 1.1. PAZARLAMA KAVRAMININ GELİŞİMİ

Pazarlama, örgüt ile onun müşterileri arasında oluşan birlikteliği yaratan eylemlere verilen bir isimdir. Bir disiplin olarak amacı, müşterilerle pazarlama örgütü arasında mübadelenin gerçekleştirilmesini güvence altına almaktır. Pazarlamacılar, bu amacın etkin olarak gerçekleştirilebilmesi için, müşterilerinin satın almak istediklerini, verdikleri para için değer ifade eden bir fiyattan sunmalıdırlar.

Pazarlama kavramı, ürünlerin üreticilerden tüketicilere doğru akışını, kişilerin ihtiyaçlarının tatminini sağlayacak biçimde çalışan eylemleri kapsar. Pazarlama kavramı günümüze değin çeşitli aşamalardan geçmiştir.

- **Üretim Yaklaşımı**

19. yy'da, yeterli derecede ucuz olduğu sürece insanların her şeyi satın alabilecekleri düşüncesi yaygındı. Bu düşüncenin temelinde ise; sanayi devrimi sonrasında gerçekleştirilen kitle üretim yöntemleriyle ürünlerin el yapımı benzerlerine göre çok daha ucuza üretilebilmeye başlanması yatmaktadır. El yapımı benzerine göre 10 kat daha ucuza satılan bir ürün olduğunda, bir çok müşteri

daha düşük kaliteyi ya da tam olarak ihtiyacına uymayan ürünü kabullenmeye hazır olabilecektir. Bu dönemde üreticilerin temel tutumu, ne olursa olsun üretimin düzgün olmasını sağlamaktır ve bu davranış üretim yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Bu düşünce biçimi genellikle talebin arzdan büyük olduğu pazar koşullarında geçerli olabilmektedir.

İnsanların refah düzeyleri arttıkça standart ürünleri kabullenme eğilimleri değişir ve pazarlar büyüdükçe de, üreticiler daha özel ürünler yerine kitle üretiminden yararlanmaya bakarlar. Dolayısıyla kişinin ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayabilecek ürünün getireceği ek maliyet o kadar da farklılık getirecek denli yüksek değildir.

- **Ürün Yaklaşımı**

Bu yaklaşım; ideal biçimde üretilebilecek bir ürünün, müşterilerin çoğunluğunun ya da tümünün isteyebileceği biçimde olması gerektiği görüşünü yaratmıştır. Bunun sonucunda da mühendisler ve tasarımcılar, herkesi tatmin etmek için daha iyi ve daha fazla özelliklerle geniş bir biçimde donatılmış ürünler geliştirdiler.

Ürün yaklaşımı, artan fiyatlarla daha fazla karmaşık ürünlerin üretilmesine neden olmuştur. Müşterilerin, ihtiyaçları olmayan hatta gereksiz sayılabilecek özelliklere ekstra para ödemeleri istenir. Bu yaklaşımın temel sorunu, tüketiciler arasında farklı zevk ve ihtiyaçların olabileceğine fırsat tanımamasıdır.



- **Satış Yaklaşımı**

20. yüzyılın başlarında tüm dünyada üretim kapasitelerinin artması, toplam arzın toplam talebi aşması sonucunu doğurmuştur (1.Dünya Savaşının en temel nedeni de sanayileşmiş ülkelerin pazar paylaşımı konusunda anlaşamamalarıdır) 1920'ler ve 1930'lar da ABD'de ve Avrupa'daki üreticiler, "doğuştan satıcının" her şeyi herkese satabileceğini ve böylece yeterli miktarda satışı ile fazla sayıdaki ürünlerden kurtulabileceği görüşüne katılmaya başladılar. Bu yaklaşıma da "satış yaklaşımı" denildi ve müşterinin şaşkın hale getirilebileceği ve satın almaya razı olacağı ve sonra tekrar şaşkın hale gelmeye razı olacağı ve eğer ürünle ilgili sorunlar ortaya çıkarsa, bunun satışçıların hızlı konuşmaları ile üstesinden gelinebileceği düşüncesine dayandırıldı.

Satış yaklaşımında, "müşterilerin yeterli miktarda şirket ürünlerini satın almaları arz fazlalığını eritemeyeceği için daha fazlasını almaya ikna edilmeleri gerekir" anlayışı geçerliydi. Bu açıdan bakıldığında satış yaklaşımı, satıcının ihtiyacı ile ilgilidir ve satın alanın ihtiyaçlarını gözardı etmektedir.

- **Tüketici Yaklaşımı**

Çağdaş pazarlamacılar, tüketicilerin kendilerinin neye ihtiyaç duyduklarını bilecek kadar zeki olacağını, paranın değerini farkedebilecek düzeyde bulunacağını, parasının değeri karşılığını alamadığında şirketten tekrar satın almayacağını kabul eden görüşe sahiptir. Ancak uygulamada müşteriyi kuruluşun merkezine

koyamak o denli kolay değildir. Ortak ihtiyaçları benzer müşterilere göre Şirket amaçlarının uyumlaştırılmasını gerektirmektedir.

Uygulamada bunun anlamı, belirli bir grup müşterinin ihtiyaç ve isteklerinin bulunması, onların ne kadar ödemede bulunabileceğini hesaplama ve kuruluşun eylemlerini bu ihtiyaç ve istekleri, uygun fiyatta karşılamaya yöneltmektir. Tüm bunlar kuruluşun pazarlama yöneticisi ya da müdürünün temel görevlerini oluşturmaktadır.

Bu noktada müşteri ve tüketicici kavramları arasındaki farklara değinilmelidir.

Tüketicici:	<b>Son kullanım amacı için ürün ve hizmetleri satın alan, kullanan kişidir.</b>
Müşteri:	Belirli bir mağaza veya Şirketten düzenli aliş verif yapan kişidir.
Ticari müşteri:	Ticari amaçla ürün/hizmet satın alanlardır.

- **Sosyal Pazarlama**

Bu yaklaşıma göre, üretim faktörlerini sürdürebilmek ve geniş toplum kesiminin ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için pazarlamacılar bazı sorumlulukları üstlenmelidir. Böyle bir yaklaşım, kuruluş ile müşteriler arasındaki kısa dönemli mübadeleye ve hatta ilişkiye odaklanmaktan daha çok toplumsal etkiler konusuna odaklanmayı önerir. Böyle bir ihtiyaç, müşterilerin kısa dönemli ihtiyaçları ile çatışmaz. rn: Body Shop firması, bu yıla kadar "ocuk işçi çalıştırıldığı" ve "evresel sorunlara karşı hassas olunmadığı"

gerekçeleriyle Türkiye'de mağaza açmamıştır. Firma, tüm dünyada ürünlerinin hayvanlar üzerinde test edilmemesi, çevre kirliliği yaratılmaması, çocuk işçi çalıştırılmaması vs gibi bazı kurallara uyması ile tanınmaktadır.

- **İlişkisel Pazarlama**

Pazarlama düşüncesi, 1990'larda ilişkisel pazarlama kavramına yönelmiştir. Geleneksel pazarlama; tek bir işleme, kısa dönemli bir bakış ile yoğunlaşma eğilimi göstermiştir. İlişkisel pazarlama ise, müşterinin yaşam boyu değerine odaklanmaktadır. Örneğin: Araba üreticilerinin genç, çocuklu aile, orta yaşlı sürücülere ayrı ayrı hitap eden araba modelleri üretmeleri.

## **1.2. 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

- 1) **Ürün:** Müşterinin isteğine uygun, onun edinmek isteyeceği türden ve çalışabilir olma özelliklerine uygun olmalıdır.
- 2) **Dağıtım:** Ürün şirketin hedef müşterilerinin kolayca satın alabileceği her yerde bulunmalıdır. Bu, cadde üzerindeki bir mağaza, katalog ya da dergi kuponu ile postayla sipariş ya da kapıdan dağıtım biçiminde bile olabilir.
- 3) **Tutundurma:** Reklam, halkla ilişkiler, satış tutundurma, kişisel satış ve diğer iletişim araçlarıdır. Bunlar, bilgi verici ya da duygulara hitap edecek biçimde örgütün mesajını hedef alınan müşteri ve tüketicilerin ne işitmek istediklerine uygun biçimde yaymak görevini yerine getirirler.
- 4) **Fiyat:** Ürün daima paranın karşılığında bir değeri temsil ettiği biçimde görülmelidir. Bu daima olabilecek en ucuz fiyat anlamına gelmez. Pazarlama kavramının önemli bir önerisi; müşterinin kendileri için çok iyi çalışan şeye biraz daha fazla ödemeye hazır olacağı önermesidir.

**Bu 4 karma elemanına 1980'lerden sonra 3 tane daha eklenmiştir.**

- 5) **İnsan:** Gerçekte tüm hizmetlerin yerine getirilmesi insana dayalıdır ve çoğunlukla müşteri ile doğrudan ilişkilidir. Örn: Lokanta-Garson
- 6) **Süreçler:** Hizmetler genellikle müşterinin önünde sunulduğundan, hizmetin sunulduğu süreçler müşterinin satın aldığı-

rının bir parçasıdır. Örnek: Lokantalarda mavi bayrak uygulaması, fast-food zincirlerinde hizmetin en çabuk ulaştırılması (McDonalds-en iyi çalışan ödülü-ayın elemanı seçilmesi gibi yollarla satış performansının artırılması)

- 7) **Fiziksel Kanıt:** hemen her hizmet fiziksel unsurları içerir. Örneğin, her ne kadar ödenen faturanın büyük bir kısmı dekor, atmosfer, garsonlar, hatta bulaşık yıkayanlar gibi hizmetin fiziksel unsurlarına gitse de, bir lokanta yemeği fiziksel bir şeydir.

### 1.3. BAZI PAZARLAMA TERİMLERİNİN TANIMLARI

**Müşteri:** Ürünleri satın alan insanlar ya da şirketlerdir.

**Tüketici:** Ürünü tüketen ya da kullananlardır. Genellikle müşteriler aynı zamanda tüketicidirler. Bu yüzden iki kavram birbirinin yerine kullanılır. Ancak, bir ürünü satın alan kişi onu kullanan anlamına her zaman gelmez.

**İhtiyaç:** Bir şeyin eksikliğinin farkedilmesidir.

**İstek:** Bir ihtiyacın spesifik tatmin edicisidir. **İstekler, potansiyel müşterinin ürün satın almaya hazır olması durumunda "talep" haline gelirler.** Bu açıdan bir ürün için talebin: ihtiyaç, istek ve ödeme yeteneğinin bir fonksiyonu olduğu söylenebilir.

**Hizmet:** Hizmetlerle fiziksel ürünleri ayırmak oldukça zordur, çünkü bir çok hizmete fiziksel ürün de eklenmiştir. Genel olarak hizmetler elle tutulamaz özelliktedirler. Çoğu zaman tüketim aşamasında üretim söz konusudur, dayanıksızdırlar ve hizmetlere sahip olunamaz, ikinci el piyasası yoktur.

**Kamuoyu:** Pazarlama örgütüne etkide bulunan ya da bulunabilecek herhangi bir örgüt ya da kişilerdir.

**Pazar:** Şirketin ürünlerinin potansiyel ve varolan alıcılarından oluşur.

**Fiyat:** Ürünün satıldığı para miktarıdır. Değer, müşteri ya da tüketici için ürünün ederidir. Dağır daima fiyattan yüksektir. Ancak müşteriler ürün için "iyi ya da kötü değer" değerlemesinde bulunurlar. Eğer, ürün kötü değerde ise, müşteriler başka seçenekleri ararlar. Bir müşteri için iyi olan, bir başkası için paranın boşa gitmesi olabilir. Yani değer kavramı subjektiftir.

## PAZARLAMA KAVRAMI İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıdaki sorularla üniteyi anlama derecenizi kontrol edebilirsiniz. Her soru için sadece bir doğru yanıt vardır. Süreniz (15) dakikadır.

- 1) Herkese uyabilecek mükemmel bir ürün üretim stratejisine ne denir?
  - Üretim yaklaşımı
  - Pazarlama yaklaşımı
  - Ürün yaklaşımı
- 2) En düşük olası fiyatta en fazla ürün miktarını üretme stratejisi hangisidir?
  - Satış yaklaşımı
  - Toplumsal pazarlama
  - Üretim yaklaşımı
- 3) Bir grup ürün ile ilgili pazarlama kararlarından sorumlu olan birinin unvanı aşağıdakilerden hangisidir?
  - Satış yöneticisi
  - Ürün yöneticisi
  - Marka yöneticisi
- 4) Aşağıdakilerden hangisi doğrudur?
  - Fiyat daima değerden düşüktür
  - Maliyet daima fiyattan düşüktür
  - Değer, tüketicilerin ödemeye istekli olduklarıdır
- 5) Pazarlama karması işletme stratejisinin merkezinde olmalıdır, çünkü:
  - İşletmelerin müşterileri dikkate almak gibi ahlaki sorumluluğu vardır

- Müşteriler kendi ihtiyaçlarını dikkate alan firmalara paralarını harcayacaklardır
  - Pazarlama, şirketlere müşterileri ikna yoluyla gelecekte ihtiyaçları olmayan şeyleri almalarına olanak sağlamaktadır
- 6) Pazarlama açısından, aşağıdaki cümlelerden hangisi doğrudur?
- İhtiyaç yaşam için zorunlu olan bir şeydir
  - İstek, sadece zevk için olan bir şeydir
  - İstek bir ihtiyaçtan ortaya çıkan bir şeydir
- 7) Talep şu zamanlarda yaratılır:
- Önemli sayıda bir insan grubu bir şey satın almak ister
  - İnsanlar bir şeyi istediklerinde ve onu satın alma yetkesine sahip olduklarında
  - Pazarlamacılar insanları bir şeyi istemeye ikna ederler
- 8) Pazarlamanın dört karma elemanı:
- Ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma
  - Ürün, fiyat, ikna ve dağıtım
  - Ürün, fiyat, tutundurma ve kar
- 9) Fiziksel kanıt hangi anlamı ifade eder?
- Ürünün görülebilen özellikleri
  - Hizmetin görülebilen özellikleri
  - Ürünün varlığını gösteren ürün özellikleri
- 10) Süreç hangi anlamı ifade eder?
- Bir ürünün yapılış yolu
  - Bir hizmetin sunuluş biçimi
  - Bir ürünün kullanılma yolu



## 2. PAZARLAMA ÇEVRESİ

Pazarlama çevresi bazen sınıflandırılması zor gibi gözükken örgüt için karmaşık tehditler ve fırsat ortamlarını temsil eder. Genel olarak pazarlama ortamı iki alana ayrılabilir:

1. **Dış çevre:** Örgütün dışında oluşan pazarlama faktörleriyle
2. **İç çevre:** Örgütün içinde meydana gelen pazarlama faktörleriyle ilgilenir.

**Her iki çevre de önemli olmasına karşılık örgütler dış çevreye daha fazla önem verir.**

Çevresel güçlerle ilgilenmede iki temel yaklaşım vardır:

1. **Reaktif(tepkisel):** Reaktif yönetici çevresel faktörleri kontrol edilemez görür ve dolayısıyla pazarlama planlarını çevresel değişimlere uyacak şekilde ayarlamaya çalışır.
2. **Proaktif:** Proaktif yöneticiler ise, çoğu çevresel faktörlerin kontrol edilebileceğini ya da bir şekilde etkilenebileceğini düşünerek örgütün çevresini değiştirme yolları ararlar.



Örgüte yakın olan faktörler

- Müşteri tabanı
- Şirket depolarının yerleri
- İşletmeye sıcak bakmayan yerel bir baskı grubu vs.

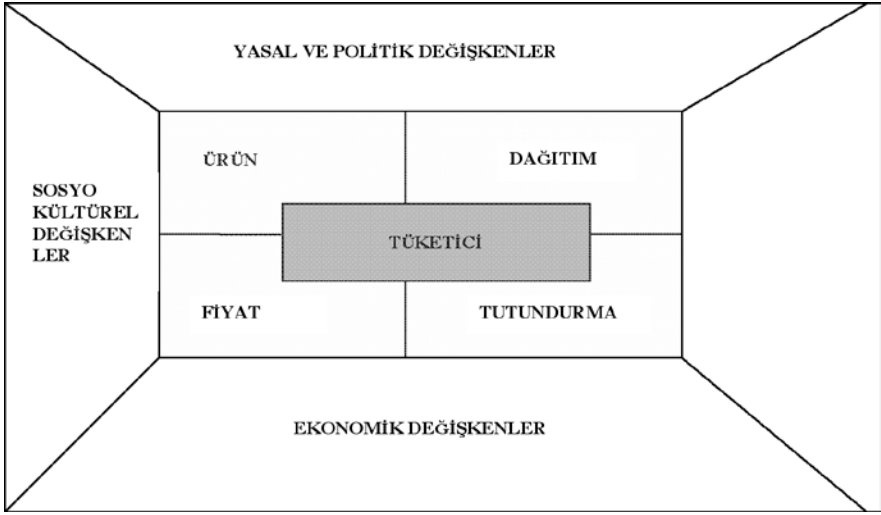
Toplumu etkileyen faktörler

- Yasalar
- Yabancı rekabet
- Döviz kuru dalgalanmaları
- Meteorolojik değişiklikler vs.

\* **Diş çevre doğrudan kontrol edilemez, pazarlamacıların yapabileceklerinin en iyisi ancak bazı diş çevre faktörlerini etkilemek ve diş tehditlerden uygun şekilde sakınarak fırsatları uygun biçimde değerlendirmektir.**

## **2.1. ÇEVRE DEĞİŞKENLERİ**

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

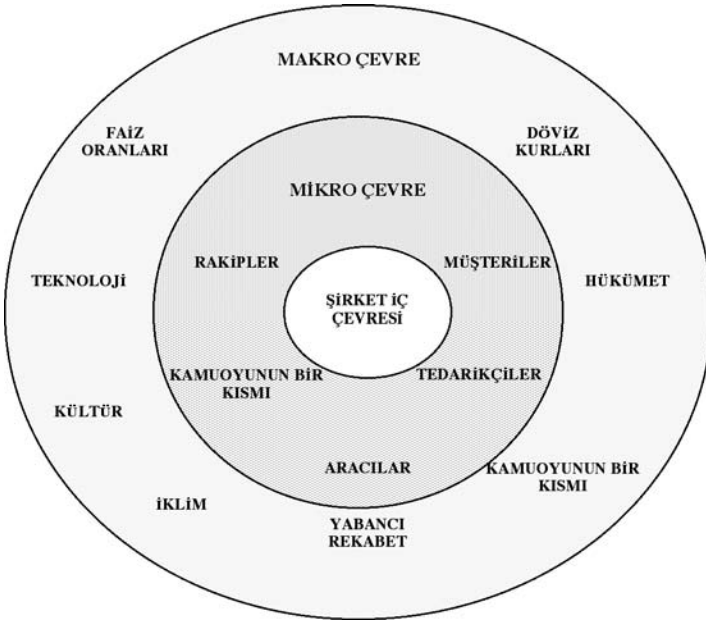


Sosyo-kültürel değişkenler, yaşama biçimi ve kalitesinde değişen değer yargıları çerçevesinde pazarlama uygulamalarına çeşitlilik katabilecektir. Yasal ve politik değişkenlerin genellikle istikrarlı olması arzu edilir. Sık sık değişen yasalar ve politik ortam, pazarlama çabalarında doğru ve zamanında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

## 2.2. DURUMSAL ANALİZ (DURUM ANALİZİ)

Eğer yöneticiler nereye gideceklerine karar vermek isterlerse öncelikle nerede olduklarını bilmek durumundadırlar. Bu analiz örgütün iç durumunun sağlıklı olup olmadığının ve örgütün faaliyette bulunduğu dış çevrenin incelenmesini kapsar.

En basit düzeyde yöneticiler **SWOT** analizini firmanın iç konumunun değerlendirmesini yapmak için kullanabilirler. **SWOT** kelimesi İngilizcedeki **Strenghts** (güçlülük), **Weaknesses** (zayıflıklar), **Opportunities** (fırsatlar), **Threats** (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuştur. Güçlülükler ve zayıflıklar firmaya özgü faktörler, fırsatlar ve tehditler dış çevre faktörleridir.



**Şekil 1: Mikro ve Makro Çevre Faktörleri**

## 2.3. MİKRO VE MAKRO ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Şekil 1'deki liste kesin bir gösterge değildir. Bir tehdit bir fırsata dönüştürülebilir; rakibin yeni bir teknolojik girişimi kuruluşun fiyat artırma politikasını gözden geçirmesini gerektirir ya da yeni bir yasa kuruluşu bir kullanım rahatlığı verirken, rakip firmalara yeni uygulamalara uymak zorunluluğunu getirebilir.

**STEP** (Sosyo-kültürel, Teknolojik, Ekonomik, Politik) analizi ise dış çevreyi incelemenin iyi bir yoludur. STEP ve SWOT analizleri, çevreye ve de şirketin bu çevredeki yerine bakmanın faydalı yollarıdır.

### Mikro Çevre

Mikro çevre, örgüte yakın etkilerde bulunan faktörlerden oluşur. Bunlar:

- Rakipler
- Müşteriler
- Tedarikçiler
- Aracılar
- Kamuoyunun bazılarıdır

#### • **Rakipler**

Firmalar çoğu kez rakiplerinin kim olduğunu belirlemede yetersiz kalabilmektedir. Firmaların rekabeti çok dar tanımlamaları çok sık karşılaşılan bir durumdur. Çünkü firmalar, sahip oldukları işi çok dar tanımlamaktadırlar. Ana caddelerdeki mağazalar, diğer ana caddedeki mağazalar açısından rekabete yoğunlaşmış,

internet şirketlerini rakip olarak farketmeyebilirler. Pazarlama yöneticileri, tüketicilerin ihtiyaçlarının tatmini açısından en yakın ikameyi öneren rakiplerin kimler olduğuna karar verme ihtiyacını duyarlar. **Tüketicileri benzer ihtiyaçlar ve özelliklere göre gruplandırmaya Bölümlene** denir. Her bölüm farklı ihtiyaçlara sahip olduğundan, rekabet ve tehditlerinin her biri farklı kaynaklardan gelebilir.

En geniş anlamıyla tüm işletmeler, tüketicilerin parası için birbirleriyle rekabet ederler. Tüketiciler sınırlı bir harcama kapasitesine sahiptir ve bu yüzden pahalı bir ev satın alan tüketici aynı zamanda gelecek bir iki yılda pahalı bir tatili seçemeyebilir. Bir çok pazarlamacı açısından bu tür bir rekabet dikkat edilecek yakınlıkta olmadığından önemli olarak görülmemektedir. Bu konu ancak, eğer şirket monopol durumunda ya da en azından baskın bir durumda olduğunda ve pazarın büyümesini teşvik edebilme yeteneğinde olduğunda söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle, rakipler ya benzer ürünleri sunan firmalar ya da tüketicilerin zorlukla kazandığı parası için rekabet eden firmalar olmaktadır. Hangisi olursa olsun pazarlamacılar, tüketicinin ihtiyaçlarını rakiplerin sundukları ürünlerden daha iyi karşılayan ürünler sunmak durumundadırlar.

Rekabet analizi için yararlı olabilecek bir modele göre:

1. **Tedarikçilerin pazarlık gücü;** daha büyük güç, daha güçlü rekabet baskısı yaratır.
2. **Müşterilerin pazarlık gücü;** benzer şekilde, daha fazla güç ve daha rekabetçi bir ortam yaratır.
3. **Yeni girenlerin tehdidi**

4. **İkame ürünlerin ve hizmetlerin tehdidi;** genellikle çok geç oluncaya kadar bunun farkına varılmaz.

5. **Varolan rakipler arasındaki yarış.**

Bu modelde rakiplerin doğru belirlenmesi önemlidir ve en basit anlamda rakipler, benzer ihtiyaçları karşılamaya çalışan her firmadır.

## REKABET YAPILARI

REKABET TÜRÜ	AÇIKLAMA	ÖRNEKLER
TAM REKABET	<p>Çok sayıda firma vardır ve hiçbiri toplam arz düzeyini etkileyemez. Pazarı oluşturan herkes başkasının ne yaptığı hakkında tam bilgiye sahiptir. Gerçekte birkaç örneğe rastlanabilir, iktisatçılar bu modeli karşılaştırma amacıyla kullanırlar, teoriktir.</p>	<p>Denetlenmemiş tarım pazarları, uluslararası para piyasaları</p>
TEKELCİ REKABET	<p>Tek bir üretici, farklılaştırılmamış pazarlama yaklaşımı ile büyük bir Pazar payı elde edebilir. Ancak diğer rakipler pazara girebilir ve Pazar paylarını artırmaya çalışabilirler. Reklam faaliyeti yoğundur. Ürün farklılaştırması önemlidir.</p>	<p>Coca-Cola ve Pepsi meşrubat konusunda büyük paylara sahiptir. Ancak başka firmaların pazara girişi engellenmemiştir.</p>
OLİGOPOL	<p>Bir kaç şirket hemen tüm pazarı kontrol eder. Tipik olarak, pazara giriş maliyetlerinin yüksek olması durumunda görülür. Çoğu zaman yeni bir firmanın girişindeki sermaye maliyetini karşılayacak büyüklükte bir Pazar yoktur. Firmalar, hükümetler tarafından sıkça kontrol edilerek büyük şirketlerin güçlerini yanlış kullanmalarının önüne geçilmeye çalışılır.</p>	<p>Ticari uçak üretimi, deterjan endüstrisi, Petrol çıkartma ve rafinerisi.</p>
TEKEL	<p>İkame edilemeyecek bir ürüne sahip tek bir firmanın olması durumudur. Gerçekte, tam rekabet gibi ender rastlanan bir rekabet türüdür. Örneklenenler ise doğal tekellerdir. Birden fazla olduklarında etkinliklerini kaybederler.</p>	<p>Yerel elektronik şirketleri, telekomünikasyon, bazı ulusal demiryolu şirketleri.</p>



- **Müşteriler**

Müşterilerin ihtiyaçları değişebilir ya da tamamen ortadan kalkabilir. Müşterilerin ihtiyaçları pazarlamacılar için vazgeçilmez öneme sahiptir ve yeni müşteri bölümleri kolayca ve doğru biçimde belirlenebilmelidir. Örneğin bitkisel esaslı ham yağ tüketiminde en önemli müşteri grubu olan margarin üreticileri sağlık konusunda yaşanan gelişmelerin etkisiyle margarin üretiminde çeşitli kısıtlamalara gitmek zorunda kalmışlardır. Ham yağ üreticileri için önemli bir müşteri grubunun tüketimini kısmak zorunda kalmasının olumsuz etkileri sürerken benzine alternatif bio-dizel yakıt ürünlerinin geliştirilmeye başlanması sonucunda yeni bir piyasa ile birlikte yeni bir kullanım alanı ortaya çıkmıştır.

- **Tedarikçiler**

Tedarikçiler mikro çerçevenin bir parçasıdır, çünkü şirket üzerinde yakın bir etkiye sahiptirler. Firmalar tedarikçilerin iyi niyetine oldukça bağımlıdırlar; zaman zaman tartışmalı ürünler sunarak veya dağıtım tarihlerinde sapmalara neden olarak firmanın müşterileri üzerinde kaçınılmaz etkileri olabilmektedir.

- **Aracılar**

Aracılar; perakendeciler, toptancılar, acetalar gibi firmanın ürünlerini dağıtanlardır. Eğer şirket son kullanıcıya ürünlerinin başarıyla ulaşmasını istiyorsa, aracılar ile ilişkisinin iyi olması şarttır. Ayrıca araştırma şirketleri, reklam araçları, depolama ve ulaşımı sağlayan dağıtım şirketleri, sergi organizatörleri gibi kuruluşlar da aracı olarak kabul edilmektedir.

- **Kamuoyu**

Firma kamuoyunun bazıları mikro çerçevenin bir parçasını oluşturur. Kamuoyu ile şirket üzerinde mevcut ve potansiyel etkileri olan gruplar kastedilmektedir. Kamuoyu kavramı finansal kamuoyu, yerel halk, kamu personeli, medya çalışanları, sivil ey-lenciler gibi bir çok kesimi kapsamaktadır. Bu gruplarla ilgilenen pazarlama faaliyetlerine, doğal olarak halkla ilişkiler denmektedir. Kamuoyunu iki başlıkta düşünebiliriz:

1) **Finansal kamuoyu:** Bankalar, hissedarlar vs.

2) **Yerel kamuoyu:** Firmanın yakınındakiler, yerel örgütler ve kişilerdir.

### **Makro çevre**

Makro çevre, sadece firmaya değil rakiplerine ve mikro çevre faktörlerine de etkide bulunan faktörleri içerir. Makro çevre elemanları şunlardır:

- Demografik faktörler
- Ekonomik faktörler
- Politik faktörler
- Yasal faktörler
- Sosyo-kültürel faktörler
- Ekolojik ve coğrafi faktörler
- Teknolojik faktörler

- **Demografik faktörler**

Demografi; ırk, cinsiyet, yerleşim ya da meslek, büyüklük, yoğunluk gibi nüfus ile ilgili faktörlerin incelendiği çalışmadır. Bu değişiklikler şirketler üzerinde temel etkilere sahip olabilirler: Doğum oranlarının düşmesi, kentlerin etnik yapılarındaki ya da nüfus yoğunlaşmasındaki değişiklikler, yaşlı nüfusun veya genç nüfusun görelî paylarının değişmesi vs.

- **Ekonomik faktörler**

Ekonomik faktörler, büyüme ve daralma dönemlerini ve ülkenin bir yöresinde kapatılan geleneksel endüstri nedeniyle oluşan işsizlik artışı vs gibi konuları kapsamaktadır.

- 1) **Makroekonomik faktörler:** Ekonomik talep yönetimi ile ilgilidir. Başlıca mekanizmaları ise;
  - ✓ Faiz oranları
  - ✓ Döviz kurları
  - ✓ Vergi politikaları
  - ✓ Kamu harcamaları
- 2) **Mikro ekonomik faktörler** ise; insanların gelirlerini nasıl harcadıklarıyla ilgilidir. Örneğin gelişmiş ülkelerde yaşam standartlarının yükselmesi ile harcanan gelir içinde yiyecek ve eve yapılan harcamaların azaldığı, tersine eğlence ve giysi harcamalarının arttığı gözlenmiştir.

- **Politik faktörler**

Örneğin, kamu işletmelerinin özelleştirilmesi, sendikal hareketlerin giderek güç kaybetmesi gibi politik değişiklikler de işletmeye etkide bulunurlar. Firmalar ortaya çıkan politik iklime uyum sağlayabilmeli ve buna göre pazarlama politikalarını ayarlayabilmelidirler.

- **Yasal faktörler**

Örneğin Avrupa Birliği hukukunun ulusal hukukun yerini alması Avrupa'da iş yapan firmaları ciddi biçimde etkilemektedir.

- **Sosyo-kültürel faktörler**

Sosyo-kültürel faktörler, nüfusun tutumları ve ortak inançlarıyla ilgilendir. Oturmuş inanç ve tutumlar zaman içinde, dünya çevresi, etnik karışımlar ve teknolojideki değişimlerle değişirler. Bu değişimlerin oluşması genellikle uzun zaman alır. Örneğin 1970'lerden beri çoğu batı ülkesinde daha bireyselleşmiş bir topluma doğru bir gelişme vardır. Evlilik dışı birliktelik, tek ebeveynli aile yapısı yaygınlaşmış, yemek alışkanlıkları değişmiştir.

- **Ekolojik ve coğrafi faktörler**

Ekolojik ve coğrafi faktörler son 15 yıl içinde özellikle düşünülmeye başlanmıştır. Zor bulunan hammaddelerin azalması, atıkların yarattığı problemler ve özellikle çevre etkisi yüksek olan endüstri komplekslerinin uygun yer bulamamaları gibi faktörler işletmelerin karar alma süreçlerini ciddi biçimde etkilemeye başlamıştır.

- **Teknolojik faktörler**

Teknolojik gelişmeler, son yıllarda hızlı bir biçimde seyretmekte ve yaşamın hemen her alanını etkilemektedir. Uydu TV, kablo bağlantılar, internet, CD kayıtlar, sanal gerçekler ve bilgisayar destekli tasarım sistemleri gibi yepyeni endüstriler ortaya çıkmıştır.

### **İç Çevre**

İç çevre (şirket çalışanları) da en az dış çevre kadar önemlidir. Çünkü örgütsel kültür, kurallar, hiyerarşi ve gelenekler örgütün dışa dönük yüzünün önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

## PAZARLAMA ÇEVRESİ İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıdaki sorularla üniteyi anlama derecenizi kontrol edebilirsiniz. Her soru için sadece bir doğru yanıt vardır. Süreniz (15) dakikadır.

1) Bir bütün olarak topluma etki eden faktörlere ne denir?

- Mikro çevre
- Dış çevre
- Makro çevre

2) STEP neyin baş harflerinden oluşur?

- Strateji, Teknik yeterlilik, Enerji, Plan.
- Sosyal, Ticaret, Endüstri, Politika.
- Sosyo-kültürel, Teknoloji, Ekonomi, Politika.

3) Aşağıdakilerden hangisi mikro çerçevenin bir parçası değildir.

- Hükümetin ekonomik politikası
- Rakiplerin faaliyetleri
- Müşterilerin tercihleri

4) Firmanın ürünlerini dağıtan şirketlere ne denir?

- Müşteriler
- Tedarikçiler
- Aracılar

5) Nüfus faktörlerinin çalışılmasına ne denir?

- Ekonomi
- Demografi
- Sosyoloji

6) Firmanın çalışanlarının aşağıdakilerden hangisi olduğu kabul edilir?

- Makro çevrenin parçası
- İç kamuoyu
- Sosyo-ekonomik çevrenin parçası

7) Benzer ihtiyaçları olan müşterilerin gruplanmasına ne denir?

- Bölümlenme
- Hedefleme
- Pazarlama

8) Çevre faktörlerinin kontrol edilmez olduğunu kabul eden yönetici;

- Proaktiftir
- Reaktiftir
- Gerçekçidir

9) Tekelci rekabet hangi durumda ortaya çıkar?

- Bir şirket tüm pazara sahip olduğunda
- İki ya da üç firma pazarı kontrol ettiğinde
- Bir şirket geniş bir Pazar payına sahip olduğunda

10) Birkaç şirketin pazarın hemen hemen tamamını kontrol etmesine ne denir?

- Tam rekabet
- Oligopol
- Tekel

### 3. PAZARLAMA PLANI

Pazarlama planı girişimciler için önemli bir yol göstericidir ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. Bu açıdan bakıldığında pazarlama planı;

- ✓ Şirketler
- ✓ Ürünler
- ✓ Pazarlama amaçları
- ✓ Uygulamalar
- ✓ Başarı ölçütleri hakkında bilgileri içerir.

Uygulamada karşılaşılan duruma bakıldığında;

- Küçük girişimciler, genellikle ve doğal olarak sezgiyle, 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.

"En kötü plan bile plansızlıktan iyidir" sözü girişimcilerin rehberi olmalıdır. 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.



## **Pazarlama süreci;**

1. Pazarlama Planlaması
2. Pazarlama Uygulamaları

şeklinde iki aşamadan oluşur. Küçük işletmeler daha çok pazarlama uygulamalarına odaklanırlar. Bunun en önemli nedenleri şunlardır:

- Pazarlama uygulamaları anında eylem ve sonuçları içerir.
- Oysa pazarlama planlaması, gelecek hakkında düşünmeyi ve tahminleri içerir.
- İyi bir pazarlama uygulaması için plan kaçınılmazdır.
- Pazarlamayı bir süreç olarak düşünüp, sürekli yapılan ve birbirini takip eden eylemleri içerdiğini bilmek, başarı için temel oluşturmaktadır.

Pazarlama planı hazırlamak, Pazar koşullarının neler olduğunu ve girişimcinin bundan nasıl etkilendiğini belirlemek için yardımcı olacaktır. Pazarlama planı genellikle şu üç temel soruyu yanıtlamak için tasarlanır:

- 1) **Neredeyiz?**
- 2) **Nereye varmak istiyoruz?**
- 3) **Nasıl ulaşabiliriz?**

### 3.1. PAZARLAMA PLANININ ÖZELLİKLERİ

Etkin bir pazarlama planının içermesi gereken temel özellikler şöyle sıralanabilir:

- Şirket misyonunu ve amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayacak bir strateji içermelidir.
- Doğru varsayımlara ve gerçek bilgilere dayanmalıdır.
- Varolan kaynakların kullanımını sağlayabilmelidir.
- İnsan kaynakları
- Fiziksel kaynaklar
- Finansal kaynaklar
- Pazarlama planının uygulanmasını sağlamak için uygun kültür ve örgütlerin tanımlanması yapılabilirdir.
- Bir kere yapıp bırakılabilecek bir uygulama olmamalıdır. Süreklilik içeren ve yıllık olarak yapılacak bir pazarlama planı uzun dönemli amaçlara başarılı şekilde ulaşmayı sağlayabilecektir.
- Kısa ve basit olmalıdır. Geniş kapsamlı bir planın, masa çekmecelerinde kalabileceğini ve hiç kullanılmamaya mahkum olabileceğini unutmamak gerekir. Öte yandan, çok kısa olup da yol gösterici detaylardan yoksun olması da, planın geçerliliğini kaybettirebilir.
- Planın başarısı onun esnekliğine de bağlıdır. Değişimler plan içerisinde düşünülebilirdi ve bunlara bağlı olarak gelişebilecek olası uygulamalardan söz edilebilirdir.

- Performans ölçümlerini içermelidir. Eğer amaçlara erişilememişse, yeni bir strateji ve performans standartları oluşturulmamalıdır.

### **3.2. PAZARLAMA PLANIN ETKİNLİĞİ VE YARARLARI**

- Pazarlama planı yaparak her şeyin düzgün gideceğini ve başarıların sürekli şekilde geleceğini beklemek yanlış olur.
- Girişimciler genellikle zamanlarının önemli bir kısmını parasal konuları içeren bütçe için harcarlar. Buna karşılık pazarlama planı yaparken bir çekimserlik gösterirler.
- Oysa "pazarlama planı" girişimcinin hazırladığı "iş planının" önemli bir parçasıdır. Çünkü iş yaşamı ve çevre değişkenleri giderek daha karmaşık olmakta ve rekabetçi eğilimlerin baskısı yeni zorluklar getirmektedir.
- Girişimcilerin bilinmezlik karşısındaki korkularını bir parça da olsa ortadan kaldırmış olabilmelidir. Ayrıca,
  1. Sorunları önlemeye,
  2. Zaman ve paradan tasarruf sağlanmasına yardımcı olur.
- 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 çalışmalarını ortaya çıkartır. Verimsiz ve anlamsız olanları düzeltmek, kaldırmak için gerekli eylemleri belirtir.
- Belirtileri ve yönelimleri açık bir 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 ve ilişkili olmasından dolayı, çalışanların müşterilerin önemini anlamasını sağlar. Yeni müşteriler bulmaya, varolan müşterileri sürekli kılmaya odaklanan eylemleri gerçekleştirir.

Tüm bu yararlarının yanı sıra pazarlama planından mucizeler beklemek yanıltıcı olacaktır. Çünkü süreç içinde belirli zamanlarda kritik kararların alınması gerekebilir ve bu kararları doğru biçimde ve uygun bir zamanlamayla almanın yetki ve sorumluluğu girişimcinin kendisine aittir.

### 3.3. PAZARLAMA PLANI OLUŞTURMA

Bir girişimci için en zor işler;

- ✓ geleceği tahmin edebilmek
- ✓ önemli değişimleri önceden görebilmek
- ✓ vizyonunu tanımlayabilmektir.

Bu nedenle pazarlama planı hazırlamak zordur, zaman ister, hazırlama sürecinde sabırsızlık gösterildiğinden pek de uęraŐılması istenmeyen bir çalışmadır. Ayrıca girişimcilerin,

- kısa dönemli karar alma alışkanlığı,
- kararlarında "sezgiselliği" tercih etmeleri,
- "tüm g bende olmalı" düşüncesi içinde olmaları

gibi nedenler de pazarlama planı oluŐurmada ortaya atılan engeller arasındadır.

Planlamayla ilgili olarak ABD'li efsanevi yönetici Lee Iacocca "düşünceleri yazıya dökebilmek, onlara ulaşmada ilk adımdır" demiŐtir.

### 3.4. HANGİ BİLGİLERE İHTİYAÇ VARDIR?

Pazarlama planı hazırlamak ilk yıllarda daha fazla zaman harcamayı gerektirir. İlk planı hazırlamak için 1-2 ay gibi zaman ayrılmasını kaçınılmaz olarak gerektirir. İyi bir plan hazırlamak için gerekli bilgiler, işletmenin 2. veya 3. yıllarında daha kolay elde edilebilir. Bunun nedeni işletmenin yıl içinde gerçek durum ile karşılaşmış olmasıdır. Yani bu süre içinde,

- satış rakamları,
- rekabet durumu,
- müşterilerin beklentileri,
- ihtiyaçları netleşmiştir.

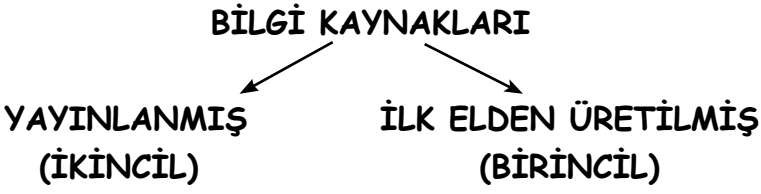
Genel olarak pazarlama bilgilerinin toplanması şu konularda yoğunlaşır:

- müşteriler
- rakipler
- ürünler
- dağıtım ağı

İhtiyaç duyulan bilgileri, kapsamlı bir soru listesi haline getirirsek:

1. Müşterilerimiz kimlerdir?
• Nerededir?
• Ne kadar satın alırlar?
• Kimden satın alırlar?
• Neden satın alırlar?
2. Rakiplerimiz Kimlerdir?
• Nerededir?
• Üstün ve zayıf yönleri nelerdir?
1. En büyük rakibimizin kullandığı pazarlama yaklaşımı ve teknikleri nelerdir?
2. Şirketimizin genel amacı nedir?
3. Şirketimizin üstün ve zayıf noktaları nelerdir?
4. Pazardaki fiyat değişimleri nelerdir? Bu değişimleri ne, kim ve neden başlattı?
5. Rakip ürünler hakkında pazarın tutumu nedir?
6. Ürünlerimiz veya hizmetlerimizin müşterilerimiz için sağladığı yararlar nelerdir?
7. Reklam ve tanıtma çalışmalarımız nelerdir? Hangi yaklaşım daha etkindir?
10. Dağıtımda üstün ve zayıf yönlerimiz nelerdir? Etkin bir müşteri hizmeti için hangi dağıtım konularına odaklanmalıyız?

Pazarlama planı için bilgi toplarken en önemli olan doğru bilgilere ve doğru zamanda ulaşabilmektir.



### Kayıtlı Veriler;

- Pazar araştırmaları
- Mesleki yayınlar
- Ticari yayınlar
- Teknik dergiler
- DPT Sektör Raporları- ÖİK Raporları
- İGEME Ürün Profilleri
- Borsa kuruluşlarının raporları
- Yıllık raporlar
- DİE üretim, dış ticaret vs istatistikleri

### Gözlemlenebilir Veriler

- Rakiplerin fiyatları
- Tutundurma etkinlikleri
- Patent başvuruları
- Satış gücü geri bildirimini
- Rakip ürünleri satın alma
- Ürünleri parçalara ayırarak üretim yöntemlerini ve maliyetlerini belirlemeye çalışmak vs.



## **Fırsatlara Dayalı Veriler**

- Hammadde tedarikçileri
- Ekipman tedarikçileri
- Ticari gösteriler, fuarlar
- Müşteriler (telefonla, yüz yüze, yazışarak)
- Ambalaj tedarikçileri
- Dağıtım kanalı üyeleri
- Taşeronlar
- Haber bültenleri
- Rakiplerin personeli
- Konferanslar
- Özel dedektifler

## **3.5. PAZARLAMA PLANI YAPMA YÖNTEMLERİ**

Pazarlama planı genellikle bir yıl için yapılır, bir yıldan daha az süreli de yapılabilir.

- Kısa süreli plan (1 yıllık)
- Orta süreli plan (2-5 yıllık)
- Uzun süreli plan (25 yıllık)

Yıllık pazarlama planının yapılmasında Şu 3 genel yöntem kullanılır.

**1) Yukarıdan aŐađıya doğru planlama:** Bu yöntemde, üst yönetim pazarlama hedeflerini kendisi belirler ve planı yapar. Bu yöntem, iŐđörenlerin çalıŐmaktan hoŐlanmadıkları, sorumluluktan kaçtıkları ve yönetilmeyi yeğledikleri düşüncesine dayanır.

**2) AŐađıdan yukarıya doğru planlama:** Bu yöntemde pazarlama bölümü hedeflerini kendisi belirler ve planı yapar. Plan daha sonra üst yönetimce onaylanır. Bu yöntem, iŐđörenlerin çalışmak ve sorumluluk almaktan hoŐlandıkları, işletmenin planlama eylemlerine ve yönetimine katkıda bulunmakla, daha yaratıcı oldukları görüşüne dayanır.

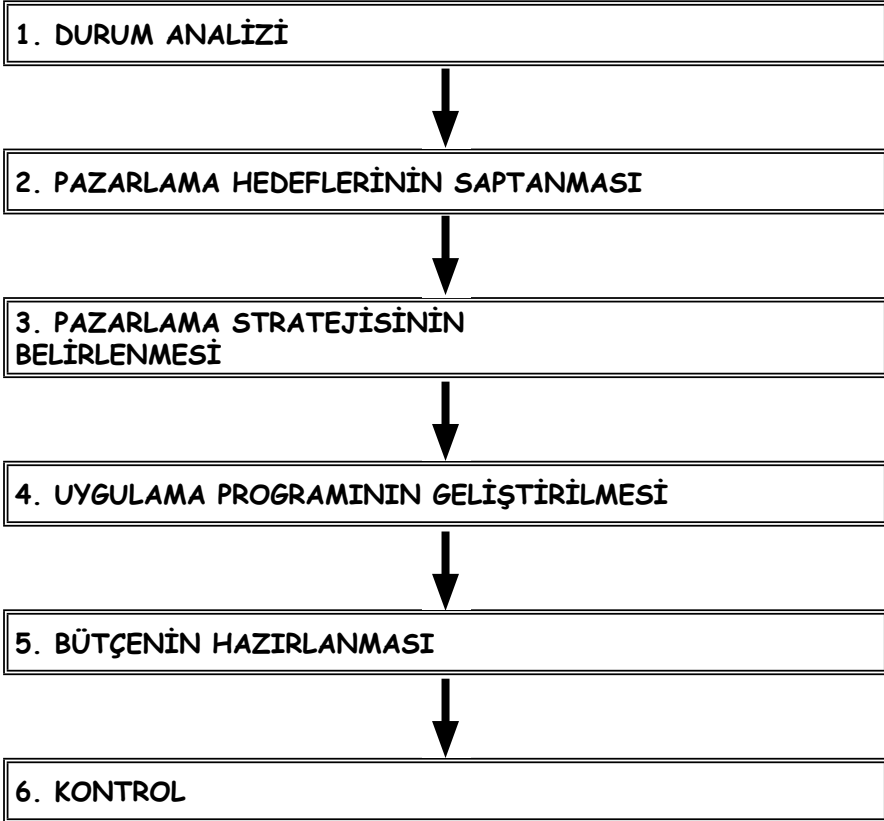
**3) Yukarıdan aŐađıya hedefleri belirleme, aŐađıdan yukarıya planlama:** Üst yönetim işletmenin fırsatlarına ve ihtiyaçlarına geniş açıdan bakar ve işletmenin yıllık hedeflerini belirler, buna göre pazarlama bölümü "pazarlama planını" yapar. Plan üst yönetim tarafından onaylanır.

Son yıllarda bir de, "Stratejik Planlama" yöntemi geliştirilmiŐtir. Stratejik planlama, tüm olarak işletmenin etkili kılınması düşüncesine dayanır. Bu amaçla, işletmenin tüm eylemlerini ve kaynaklarını kapsayan uzun süreli bir plan yapılır. Plan yapılırken çevre koŐullarındaki deđiŐmeler de göz önünde tutulur. Yıllık pazarlama planı bu plana uygun Şekilde hazırlanır.

### 3.6. PAZARLAMA PLANININ AŞAMALARI

SORULARIMIZ		YANITLARIMIZ
1	<b>NEREDEYİZ?</b>	<p>Bu soru, işletmenin pazardaki durumu ve pazarın özellikleri analiz edilerek yanıtlanır.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Şirket hakkında bilgiler</li><li>• Güçlü ve zayıf noktalar</li><li>• Rekabet durumu</li><li>• Pazardaki fırsat ve tehditler</li></ul>
2	<b>NEREYE GİTMEK İŐTİYORUZ?</b>	<p>İkinci soru, gelecek dönemde pazarlama eylemlerine yol gösterecek hedeflerin kararlaŐtırılmasıyla ilgilidir.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Genellikle bir yıllık bir zaman diliminde girişimcinin amaçlarını içeren, nereye ulaşılmak istendiğini yanıtlamaya çalışan bir sorudur.</li></ul>
3	<b>ORAYA NASIL GİDERİZ?</b>	<p>Üçüncü soru, belirlenen hedeflere ulaştıracak pazarlama politikasının ve uygulama programının ve bütçenin oluşturulmasıyla yanıtlanır.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uygulanacak pazarlama stratejisini</li><li>• Bu stratejinin ne zaman ve kimler tarafından sorumluluk içinde uygulanacağını</li><li>• Ne kadar harcama yapılacağı ve tahminler de bu soru çerçevesinde ele alınıp incelenir.</li></ul>

Bu sorulara ve yanıtlarına göre geleneksel pazarlama planı şu aşamalardan oluşur.



## 1) DURUM ANALİZİ

Pazarlama planlamasında ilk aşamada, pazarlama eylemlerini etkileyen etkenler açıklanır, pazarın özellikleri ve pazar potansiyeli incelenir geçmiş uygulamalar gözden geçirilir. Başlıca şu konuları içerir:

- **Geçmiş Satışlar:** Durum Analizi, geçmiş yıllardaki satışların, gelirlerin, giderlerin ve karların incelenmesiyle başlar. İnceleme mal çeşidine, dağıtım kanallarına, coğrafi alanlara ve hedef pazarlara göre yapılır.
- **Tahminler (Kestirimler):** Olağan koşullarda pazarın büyüklüğüne ve işletmenin satışlarına ilişkin tahminler yapılır. Kestirimler ileriye doğru çeşitli dönemleri kapsayabilir. Ayrıca en az, en çok ve gerçekleşmesi en olağan satış ölçütleri-miktar ve değer olarak- tahmin edilir. Eğer çevre koşullarında değişiklikler olacaksa, tahminlerde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.
- **Pazar ve Rakipler:** Bu bölümde, pazarlama eylemlerini etkileyen Pazar koşulları ve rakiplerin gelecek plan dönemindeki davranışları kestirilmeye çalışılır. Şu sorulara yanıt aranır:
  - Rakipler kimlerdir?
  - Güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
  - Pazarlama politikaları nedir?
  - Ne ölçüde başarılıdır?
  - Ne gibi davranışlar geliştireceklerdir?

- **Sorunlar ve Fırsatlar:** Pazarın ve rakiplerin incelenmesinden elde edilen verilerin ışığında, karşılaşılabilecek sorunlar ve fırsatlar belirlenir. Başlıca sorunları belirlemek için şu sorular sorulur:

- Satışların gelişmesini sınırlayan engeller nelerdir?
- Sorunların üstesinden gelebilmek için ne gibi fırsatlar vardır?
- Yeni pazarlar geliştirmek için fırsatlar var mıdır?

(\*) Pazarlama planları çeşitli varsayımlara dayanır ve çeşitli sınırlamalar söz konusu olur. Durum analizi yaparken, varsayımlar ve sınırlamalar açıkça belirtilmelidir. Varsayımların başında, pazar ve rekabet koşullarının gelecek dönemde değişmeyeceği yer alır. Gerçekte, değişikliklerin olması kaçınılmaz gibidir. Bu durumda;

- ✓ Genel ekonomide
- ✓ Sanayi dalında
- ✓ Tüketicilerin ihtiyaçlarında
- ✓ Dağıtım kanallarında
- ✓ Teknolojide
- ✓ Sosyo-kültürel yapıdaki değişikliklere ilişkin

uygun varsayımlar da ortaya konmalıdır. Ayrıca, üst yönetim sağlayabileceği kaynakları da önceden ve açıkça belirlemelidir.

## 2) PAZARLAMA HEDEFLERİ

Durum analizi, işletmenin bugünkü durumunu ve "nereye gitmesi" gerektiğini gösterir. Hedefler zaman ve kaynaklar açısından ulaşılabilir hedefler olmalıdır. Kuşkusuz, hedefler belirlenirken üst yönetimin benimsediği hedefler gözönünde tutulur.

Planda bir çok hedef belirlenebilir yada çok önemli birkaç hedefin belirlenmesiyle yetinilebilir. Örneğin, "gelecek yılda satışlar %15, giderler %8 arttırılacak ve yatırım yapılmayacaktır" gibi.

Bu hedefler, pazarlama örgütünü oluşturan çeşitli birimler için alt hedeflere bölüştürülür. Örneğin, satışlar satış bölgelerine ve satış görevlilerine göre bölüştürülür. Böylece satışçıların satış kotaları belirlenmiş olur.

## 3) PAZARLAMA STRATEJİSİ

Bu aşamada, belirlenen hedeflere ulaşmak için bir strateji (politika) saptanır, böylece hedeflere nasıl ulaşılacağı tanımlanmış olur.

Pazarlama stratejisi, pazarlama hedeflerine ulaşmak için benimsenen pazarlama mantığıdır. Pazarlama stratejisi şu üç konudaki kararların koordine edilmesinden oluşur:

- i. Hedef Pazar
- ii. Pazarlama Karması
- iii. Pazarlama Giderleri

- i. **Hedef Pazar:** İyi bir pazarlama stratejisi, pazarı oluşturan çeşitli pazar bölümlerine değişik ölçülerde önem verilmesini gerektirir. Pazar bölümleri, pazarlama eylemlerine karşı gösterilen davranışlar ve karlılık açılarından birbirinden farklı yapıdadırlar. Ayrıca belirli bir işletmenin sağladığı doygunluklar açısından da Pazar bölümleri farklıdır. Bu nedenle, tüm Pazar bölümlerini eşit görme yerine, rekabet açısından en iyi hizmet verilecek Pazar bölümlerinde eylemleri ve çabaları yoğunlaştırmak çok daha doğrudur.
- ii. **Pazarlama karması:** Her Pazar bölümü için ayrı pazarlama bölümü için ayrı pazarlama karması oluşturmaya çalışılmalıdır. Ayrıca belli bir Pazar bölümü için bir çok pazarlama karması seçeneğinin olabileceği gerçeği de gözönünde tutulmalıdır.
- iii. **Pazarlama Giderleri:** Pazarlama stratejisi, pazarlama giderlerinin düzeyinin belirlenmesini de kapsar. İşletmeler, genellikle satış gelirlerinin bir yüzdesini ölçü olarak alır ve pazarlama giderlerini buna göre belirler. Pazarlama giderleri arttıkça satışlar da artar. Ancak bu satış artışı belli bir noktaya kadardır, bu noktadan sonra kar artışı durur. Bu noktanın belirlenmesi önemlidir.

#### 4) UYGULAMA PROGRAMI

Pazarlama stratejisi, pazarlama hedeflerine ulaştıracak belirli bir uygulama programına dönüştürülmelidir. Pazarlama stratejisinin elemanları tek tek alınıp yapılacak işler sıralanır. Uygulama programı, 12 ayı yada 52 haftayı kapsayan bir cetvel



biçiminde ortaya çıkar. Yapılacak işlerin başlangıç ve bitim tarihleri ve yapılacak harcamalar bu cetvelde gösterilir. Uygulama programına, "genel uygulama taktikleri" de denir.

## 5) BÜTÇE

Pazarlama hedefleri, stratejileri ve uygulama programı uygun bir bütçeyle desteklenmelidir. Bütçe, tahmini gelirleri, giderleri ve kar-zarar durumunu gösteren bir cetveldir. Gelir tarafında, satılacak birim sayısı, tahmini ve uygulanacak ortalama birim fiyat, dolayısıyla elde edilecek toplam gelir gösterilir. Gider tarafında ise, üretimin maliyeti, dağıtım ve öteki pazarlama giderleri gösterilir.

$$\text{TOPLAM GELİR} - \text{TOPLAM GİDER} = \text{DÖNEM KARI}$$

## 6) KONTROL

Bu bölüm daha sonra ayrıntılı olarak incelenecektir.

## PAZARLAMA PLANI İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıdaki sorularla üniteyi anlama derecenizi kontrol edebilirsiniz. Her soru için sadece bir doğru yanıt vardır. Süreniz (15) dakikadır.

1) "En kötü plan bile, plansızlıktan iyidir" sözü kimlerin rehberi olmalıdır?

- Devlet Planlama Teşkilatı'nın
- Reklamcılarının
- Girişimcilerin

2) Üç N neyin baş harflerinden oluşur?

- Neredeyiz? Nereye varmak istiyoruz? Nasıl ulaşabiliriz?
- Nerede kurarız? Nasıl planlarız? Nereden alırız?
- Nereye gidiyoruz? Nereden geliyoruz? Nasıl adam oluruz?

3) "Düşünceleri yazıya dökülebilmek, onlara ulaşmada ilk adımdır" sözü kime aittir?

- G.W. Bush
- Lee Iacocca
- J.M. Keynes

4) İkincil veri ne demektir?

- Üretilmiş
- Yayınlanmış
- İkinci el veri

5) İGEME neyin kısaltmasıdır?

- İstanbul Giyim İhracatçıları Merkezi
- İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi
- İzmir Giyim Sanayicileri Merkezi

6) Aşağıdakilerden hangisi birincil veri değildir?

- Anket
- Pazar araştırması
- DPT'nin Özel İhtisas Komisyon Raporları

7) Pazar araştırmasında toplanan bilgilerin;

- Birbiriyle tutarlı olması gerekir.
- Hiç kimsenin ulaşmadığı özgün bilgiler olması gerekir.
- Çeşitli kurum ve kuruluşlardan elde edilmiş sırasına konması gerekir.

8) Uzun süreli pazarlama planı nedir?

- 1 yıllık plandır
- 2-5 yıllık plandır
- 25 yıllık plandır

9) Monopol hangi durumda ortaya çıkar?

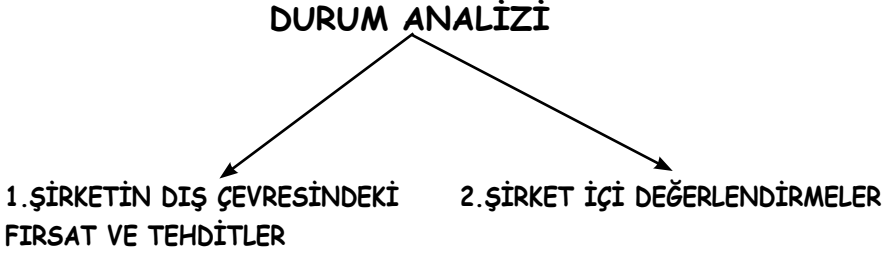
- Bir şirket geniş bir Pazar payına sahip olduğunda
- İki ya da üç firma pazarı kontrol ettiğinde
- Bir şirket tüm pazara sahip olduğunda

10) Durum Analizi hangi soruya yanıt bulmak için yapılır?

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Oraya nasıl gideriz?

## 4. DURUM ANALİZİ

Durum analizi kapsamlı, sistemli ve verilere dayalı bir çalışmayı içerir. Genellikle iki ana konusu vardır:



### 4.1. DURUM ANALİZİNİN AMACI

- Şirket misyonu ışığında ortaya çıkan yada çıkabilecek fırsat ve tehditleri belirlemek,
- Şirketin/girişimin bu fırsatlardan yararlanma ve tehditlerden korunma kapasitesini/yeteneğini ortaya koymak.

**Vizyon:** Geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir hedefler, ulaşılmak istenen yer ve konumdur.

**Misyon:** Bir şirketin varlık nedeni, başarmak istediği amaç ve hedeflerdir.

**Bir şirket için belirlenen vizyona ulaşmada misyon önemli bir araçtır.**

## 4.2. REKABETİ VE RAKİPLERİ DEĞERLENDİRME

Bu değerlendirmenin amaçları;

- sizin ürünleriniz ile rekabet edecek ürünlere sahip kişiler yada şirketler hakkında bilgiler edinmek ve bunları analiz etmek,
- pazarda hizmet verilmeyen yada tatmin edilmeyen bölümleri bulmak, ortaya çıkarmak,
- şirketin rakiplerine karşı üstün yönlerini bulmak ve üstün yön-  
lere dayalı pazarlama eylemlerini gerçekleştirip öne geçmek-  
tir.

### a) Rekabetçi Gücün Değerlendirilmesi

İşletmenin, genel olarak rekabet durumunun ve güçlü yön-  
lerinin belirlenmesi, pazarlamada önemli bir konuyu oluşturur.  
Önemli olan;

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

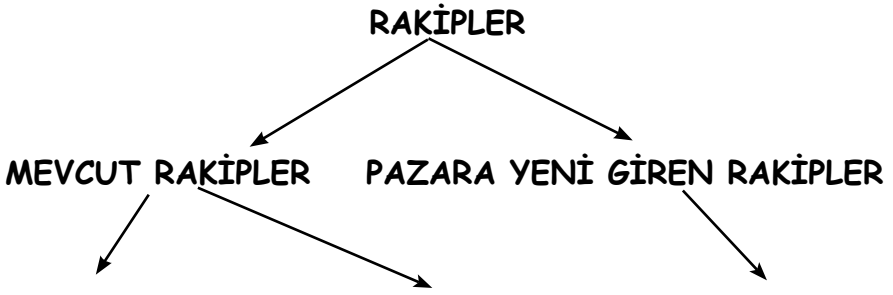
Rekabetçi gücün ve rekabetin analizi üç önemli faaliyetten oluşur:

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

## Rakiplerin Tanınması

Mevcut rakipler iki grupta ele alınabilir:

- 1) Sizinle benzer üretimi/hizmeti verenler
- 2) Sizden farklı olarak faaliyet gösteren rakipler
  - hizmet edilen müşteri gruplarında,
  - hizmet edilen fonksiyonlarda,
  - fonksiyonları yerine getirmede kullanılan teknolojilerde (sentetik-doğal elyaf),
  - dikey bütünleşme düzeylerinde,
  - ve bunların herhangi bir kombinasyonunda ortaya çıkabilir.
- 3) Pazara yeni giren rakipler (tamamen yeni bir ürünle, mevcut ürüne dayalı olarak)



1) BENZER FAALİYET GÖSTEREN RAKİPLER	2) FARKLI FAALİYET GÖSTEREN RAKİPLER	
Müşteri grubu benzer	Müşteri grubu farklı	- AYNI ÜRÜN
Aynı müş. fonksiyonları	Farklı müş. fonksiyonları	- YENİ ÜRÜN
Benzer teknoloji	Farklı teknoloji	
Benzer dikey entegrasyon	Farklı dikey entegrasyon	

ÖRNEK: Kardemir A.Ş. için 2002 tarihinde yapılan rakiplerin değerlendirilmesi kısaca tabloda gösterilmiştir. Buna göre o tarihte sadece uzun ürün üreten entegre bir demir çelik tesisi olan İsdemir tüm karşılaştırma gruplarında benzer faaliyet gösteren bir rakiptir. Yine uzun ürün üretmekle birlikte elektrik ark ocağı denilen tesislerde hurdadan çelik üreten tesisler de (dikey entegrasyon ve teknoloji başlıklarında farklı üretim yapan) Kardemir'in rakibi konumundadır. Yurtiçi piyasada ithal çelik ürünleri de önemli bir rakip olarak değerlendirilebilir. İthalat farklı ülkelerden yapıldığı için teknoloji ve dikey entegrasyon başlıkları değerlendirilememiştir.

	İSDEMİR	ARK OCAKLI TESİSLER	İTHALAT
Müşteri grubu	✓	✓	✓
Müşteri fonksiyonları	✓	✓	✓
Teknoloji	✓	X	-
Dikey entegrasyon	✓	X	-

### 4.3. PAZAR VE MÜŞTERİ ANALİZİ

PAZAR, belirli bir ihtiyacı ve isteği paylaşan, o ihtiyacı ve isteği doyumaya istekli olan ve değişimi gerçekleştirmeye yetkisi olan muhtemel alıcılar topluluğudur. Tanım gereği pazarın özellikleri:

- İhtiyaç ve isteğin olması,
- Satın alma gücünün olması,
- Satın alma gücünün yanı sıra bu gücü kullanma isteğinin olması.

**Tüketici Pazarı:** Kişisel ihtiyaç için ürün yada hizmet satın alanlardan oluşur. Kar amacı gütmeyenler. Tüketiciler/müşteriler olarak adlandırılırlar.

**Endüstriyel Pazar:** Kar amacı güden aracı yada üreticilerden oluşan pazardır.

- Yeniden satarak yada kiralarak kar etmek isteyenler  
- toptancı ve perakendeciler
- Yeni ürün yapımı için talepte bulunanlar-üreticiler.



Pazar kavramı, işletmenin stratejik yaklaşımında dört önemli elemanı belirler:

1. Hizmet verilecek müşteriler
2. Sunulacak yararlar paketi
3. Geçilecek rakipler
4. Müşterileri elde edebilmek için gerekli yetenekler

Müşteriler dört ana gruba ayrılır:

1. Diğer işletmelerin ürün ve markalarını alanlar
2. Şimdiki durumda ürünlerimizi almayanlar, ancak yakın bir gelecekte satın alır duruma gelebilecekler
3. Daha uzun dönemde ürünlerimizi alabilecekler
4. Halihazırda ürünlerimizi seçenler

ÖRNEK: Kardemir için bir önceki başlıkta verilen örneğe devam edersek, işletmenin ürettiği ürünler kısaca üç ana başlıkta toplayarak müşteri grupları tabloda verilmiştir. Müşteri analizi üç temel soru başlığında incelenebilir. İlk tabloda verilen müşteri gruplarının talep yapısı ürün alınma sıklığı-taleplerinin mevsimsel olarak dalgalanma gösterip göstermediğine göre ikinci tabloda ve satın alma nedenleri de üçüncü tabloda gösterilmiştir.

## 1) SUNULAN ÜRÜNLER VE MÜŞTERİLERİ

ÜRÜNLER	MÜŞTERİLER
KÜTÜK( ARA ÜRÜN)	HADDECİLER
İNŞAAT DEMİRİ	<u>İNŞAAT SEKTÖRÜ</u> -DEMİR TÜCCARLARI -İNŞAAT FİRMALARI
<u>AĞIR PROFİLLER</u>	
MADEN DİREĞİ	TKİ
RAY	TCDD

## 2) ÜRÜN ALINMA SIKLIĞI-SÜREKLİ Mİ? MEVSİMSSEL Mİ?

ÜRÜNLER	MÜŞTERİLER	SIKLIK
KÜTÜK( ARA ÜRÜN)	HADDECİLER	Sürekli
İNŞAAT DEMİRİ	<u>İNŞAAT SEKTÖRÜ</u> - DEMİR TÜCCARLARI - İNŞAAT FİRMALARI	- Yarı mevsimsel, spekülatif - Mevsimsel (inşaat sezonu boyunca 6-8 ay)
<u>AĞIR PROFİLLER</u>		
MADEN DİREĞİ	TKİ	Yılda 1 -2 ihale (dü- zensiz)
RAY	TCDD	Yılda 1 -2 ihale (dü- zenli)

### 3) SATIN ALMA NEDENLERİ NELERDİR?

ÜRÜNLER	MÜŞTERİLER	NEDENLERİ
KÜTÜK (ARA ÜRÜN)	HADDECİLER	- yakın müşteriler- ulaştırma maliyetinin düşüklüğünden dolayı tercih ediyor - uzak müşteriler için ucuzluk önemli
İNŞAAT DEMİRİ	<u>İNŞAAT SEKTÖRÜ</u> - DEMİR TÜCCARLARI - İNŞAAT FİRMALARI	- ucuzluk - ucuzluk+kalite+yasal zorunluluk (deprem sonrası)
<u>AĞIR PROFİLLER</u>		
MADEN DİREĞİ	TKİ	Yasal zorunluluk+ Kardemir ağır profilde tek üretici
RAY	TCDD	TCDD ithal ediyor ve pahalı -Kardemir'in ürettiği ray- lar daha ucuz ancak 18 m. üzerinde üretmiyor, kalitede sorunu var. Bu sorunu gidermek için ya- tırım gerekli.

#### 4.4. PAZAR FAKTÖRLERİ

Pazar faktörleri ürünün talebine yol açan pazardaki çevre koşullarının yarattığı gerçeklerdir. Örn: Bebek karyolası üreticisi için her yıl doğan bebek sayısı gibi.

Pazar faktörlerinin ürün veya hizmete etkisini ölçmek için talep analizi yapılır (keyfi değerlendirme, korelasyon analizi, regresyon analizi vs). ilerleyen bölümlerde bu konu ayrıca incelenecektir.

**Örnek:** Kardemir'in üretmekte olduğu uzun çelik ürünleri için pazar faktörleri başlıklar halinde aşağıda verilmiştir. Bu faktörler arasında en önemli başlık kişi başına çelik tüketimidir. Kişi başına çelik tüketimi sanayileşme düzeyini de belirlemede kullanılan bir göstergedir. Talep tahminine ilişkin bölümde bu göstergenin nüfus artış hızı ile birlikte kullanılması örneklendirilecektir.

✓ NÜFUS
✓ KİŞİ BAŞINA ÇELİK TÜKETİMİ
✓ TÜRKİYE İMALAT SANAYİ BÜYÜME HIZI
✓ DÜNYA ÇELİK PAZARI BÜYÜME HIZI
✓ ÜLKENİN EKONOMİK GELİŞME DÜZEYİ
✓ İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN CANLILIĞI(BÜYÜME HIZI)

#### 4.5. PAZAR POTANSİYELİNİN BELİRLENMESİ

Pazar bölümlere ayrıldıktan ve her pazarda tüketici özellikleri ile Pazar faktörleri belirlendikten sonraki 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. Tüm Pazar dikkate alındığında yurtiçi piyasa dışında ihracat da dikkate alınmalıdır. Bu durumda işletmenin ihracat yapabilme konusunda belirgin bir kısıntının olmamasına dikkat edilmelidir.

Eğer işletmedeki bir tesis için bir değerlendirme yapılıyorsa, geçmiş yıllarda gerçekleşen satış oranları gelecek yıllar için tahminde bulunulmasını kolaylaştırır. Seçilen Pazar bölümünde ki-

şiler ve harcama oranları ve sonuçta ortaya çıkacak toplam Pazar potansiyeli belirlenebilir.

Ancak yeni girişim ve yeni ürünler için bir değerlendirme yapılacak ise, potansiyelin belirlenmesi oldukça zor analizleri gerekli kılar. Genelde pazar faktörleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmak gerekir. Bunlar ulaşılabilecek üst limitleri oluşturur. Üst limitlere dayanarak, her zaman ürünün satın alınacağı anlamını çıkarmamak gerekir. Böylece, belirli riskleri de göz önünde tutarak beklenen gelirin tahmin edilmesine çalışılır.

#### 4.6. PAZAR BELİRLENMESİ VE PAZAR BÖLÜMLEME

Durum analizinin en önemli sonuçlarından birisi de şirketlere fırsatların nerede olduğunu ve nelere yoğunluk verilmesi gerektiğini belirlemede yardımcı olmasıdır. Pazar belirleme, sosyal, kültürel, teknolojik, ekonomik, politik çevre koşullarının olumlu 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 kar değerlendirme ölçütleri olarak düşünebilir. Her potansiyel pazar için ölçütler dikkate alınarak karar verilmeye çalışılır.

**Hedef Pazar:** Şirketin hizmet vermeyi kararlaştırdığı pazardır. Hedef pazarın belirlenmesinde iki önemli yaklaşım söz konusudur. Bunlar pazarın tümüne hizmet etmeyi amaçlayan "Tüm Pazar Yaklaşımı" ve "Pazar Bölümlenme Yaklaşımı"dır.

Pazarı, onu oluşturan daha küçük pazar parçalarına ayırma işlemi, çoğunlukla Pazar bölümlenmesi olarak bilinir. Bu tüketicilerin ürün ve hizmetler için benzer ihtiyaçlarının olmamasından dolayı yapılır. Pazar bölümlenmede kullanılan üç yöntem vardır:

1. Coğrafi ve demografik bölümlenme: coğrafi bölümlenme, ülke, bölge, şehir ve nüfus sayımı alanlarını kapsar. Demografik bölümlenmede ise, nüfusun cinsiyet yaş, gelir ve eğitim düzeyi gibi değişkenler kullanılır.
2. Ürün kullanımı: bu yöntemde, tüketiciler ürünü kullananlar ve kullanmayanlar olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.
3. Ürün yararı: Tüketiciler üründen bekledikleri faydalara göre de gruplandırılabilirler.

#### **4.7. SWOT ANALİZİ**

Şirketin iç ve dış çevresini değerlendiren bir analiz tekniğidir. Şirket kendi iç durumu, Pazar yapısı ve rakiplerin konumu ile ilgili bilgilere dayanarak analiz yaptığı için hem şimdiki durum hem de gelecekteki durum analiz edilir.

SWOT Analizinin amacı, iç ve dış etkenleri dikkate alarak, varolan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir.

## Ne zaman kullanılır?

- ✓ Stratejik bir plan oluşturulacağı zaman
- ✓ Sorun tanımlama ve çözüm oluşturulması
- ✓ Nicel verilerin yetersiz, bilgilerin kişilerin belleklerinde olduğu durumlarda

	<b>POZİTİF</b>	<b>NEGATİF</b>
<b>İÇSEL</b>	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<b>DIŞSAL</b>	FIRSATLAR	TEHDİTLER

## Kullanılan yöntemler:

- ✓ Farklı birim ve alanlardan kişilerin bir araya gelmesi
- ✓ Çapraz fonksiyonel takım yaklaşımı ve kolaylaştırıcı katkısı
- ✓ Genellikle 10 kişiden küçük gruplarla yapılır
- ✓ Beyin fırtınası teknikleri uygulanabilir
- ✓ Fırsatların belirlenmesinde somut çözümler yerine sorunun kökenleri araştırılır.

	POZİTİF	NEGATİF
<b>İÇSEL</b>	<p><b><u>GÜÇLÜ YÖNLERİN SAPTANMASI</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üstünlükleriniz nelerdir?</li> <li>• Neleri iyi yaparsınız?</li> <li>• Başkaları, güçlü yanlarınız olarak neleri görmekteler?</li> </ul>	<p><b><u>ZAYIF YÖNLERİN SAPTANMASI</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neleri kötü yapmaktasınız?</li> <li>• Neleri iyileştirmeye gereksiniminiz var?</li> <li>• Başkaları hangi konularda sizden daha iyidirler?</li> <li>• Başkalarının gözüyle ne gibi zayıflıklarınız ortaya çıkmakta?</li> </ul>
<b>DIŞSAL</b>	<p><b><u>FIRSATLAR</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Önünüzde duran fırsatlar nelerdir?</li> <li>• Çevrede ne gibi ilginç gelişmeler yaşanmakta?</li> </ul> <p><b><u>Fırsat yaratan kaynaklar:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknoloji ve pazarda oluşan değişimler</li> <li>• Hükümet politikalarındaki değişiklikler</li> <li>• Sosyo-kültürel yapıdaki değişimler</li> <li>• Yerel olaylar</li> </ul>	<p><b><u>TEHDİTLER</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne gibi engellerle karşılaşmaktasınız?</li> <li>• ⊕ Rakipleriniz ne yapmaktalar?</li> <li>• ⊕ Beklenen iş, ürün veya hizmet standartları değişmekte midir?</li> <li>• Değişen teknoloji kurumunuzu tehdit ediyor mu?</li> <li>• Finansal sorunlarınız var mı?</li> </ul>

## **SONUÇ**

- Güçlü yönler ile fırsatların uyumlaştırılması: güçlü yönlerin fırsatlardan yararlanacak şekilde kullanılması
- Zayıflıkları güçlü yönlere dönüştürecek stratejiler geliştirilmesi
- Tehditlerin güçlü yanlar ile bütünleştirilebilecek fırsatlara dönüştürülmesi



**ÖRNEK: 2001 Krizi Sonrasında Kardemir A.Ş için yapılan "Durum Tespit"**

**Çalışmasına dayanan SWOT Analizi**

	<b>POZİTİF</b>	<b>NEGATİF</b>
<b>İÇSEL</b>	<p><b><u>GÜÇLÜ YÖNLER</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Uzun üründe kuzeyde tek entegre tesis</li><li>- İç pazara çok yakın</li><li>- Çelikhane ve sürekli dö-küm tesislerinde yeni teknoloji var</li><li>- Ürün kalitesi ithal ürünlere göre yüksek</li><li>- Ağır profilde Türkiye'de tek üretici</li><li>- Demir-çelik sektöründe tecrübesi nedeniyle okul niteliğinde</li><li>- Yerli kömür kaynaklarına yakın</li><li>- Yüksek fırınlarının kapasiteleri tesise esnek üretim yeteneği sağlıyor</li></ul>	<p><b><u>ZAYIF YÖNLER</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Limana sahip olmadığı için ithal hammadde maliyetleri yüksek</li><li>- İhracat olanakları kısıtlı, iç pazara fazla bağımlı</li><li>- Kok ve yüksek fırınlarda yenileme yatırımı gerekli</li><li>- Haddehaneler eski teknolojiden dolayı yüksek maliyetle üretim yapıyor</li><li>- İşgücü ücretleri ödemediğinden kalifiye eleman kaybı başlamış</li><li>- Mali yapı bozuk</li><li>- Barter yüzünden nakit sıkışıklığı ciddi boyutta</li><li>- Fiyat belirleme yeteneği kısıtlı</li></ul>

<b>DIŞSAL</b>	<b><u>FIRSATLAR</u></b>	<b><u>TEHDİTLER</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ÖzelleŐtirme sonrası en önemli rakip olan İsdemir'in yassı ürüne dönüŐtürülmesine karar verildi. 2-3 yıl içinde uzunda tek entegre tesis kalacak</li> <li>- Elektrik Ark Ocaklı tesislerin en önemli hammaddesi olan hurda fiyatları yükseliŐ trendinde</li> <li>- Hurda fiyatlarının yükselmesinin iç piyasa fiyatlarına yükselme baskısı yapması bekleniyor</li> <li>- 2001 krizi ithalatı pahalılaŐtırdığı için iç piyasaya ve kaliteye yönelim başlayacak</li> <li>- Çin'in yüksek büyüme hızı ve ithal talebi küresel çelik talebini artıracak</li> <li>- Satış fiyatları artış trendine girecek</li> <li>- Kardemir'in kapatılmaması için Karabük halkı her türlü baskı yöntemini deniyor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İthal ürün iç piyasada çok yaygın</li> <li>- Ucuz maliyetli EAO yüzünden iç fiyatlar çok düşük</li> <li>- Küresel arz fazlası çelik çevrimlerini dipte tutuyor</li> <li>- İç piyasada rakip çok ve arz fazlası var</li> <li>- Ekonomik kriz ülkeyi ciddi boyutta etkiliyor</li> <li>- Hükümet krizleri var</li> <li>- Irak Savaşı riski yüksek</li> <li>- Kardemir'in kapanması iç ve dış baskı gruplarınca destekleniyor</li> </ul>

## SONUÇ

- Tesisin 10 yıllık maliyet, üretim, satış-pazarlama, ürün dağılımı, istihdam, eğitim planlaması yapıldı.
- Maliyet düşürücü ciddi tedbirler alındı.
- Yaşanan genel ekonomik kriz nedeniyle pek çok şirket için "İstanbul Yaklaşımı" ile borç yapılandırılmaları yaşanmaya başlandı. Bu durum Kardemir'in zor durumdaki tek tesis görünümünden çıkmasını sağladı.
- Borç erteleme görüşmelerinde şirket için yapılan 10 yıllık gelir tahminleri kullanıldı. Gerçekçi bir planlama yapıldığı için şirketin inandırıcılığı yükseldi. Borç ödeme kapasitesine göre şirket borçları yeniden yapılandırıldı.
- Ekonomik kriz sırasında TL'nin döviz karşısında önemli ölçüde değer yitirmesi iç piyasadaki ithal çelik talebini ciddi ölçüde kısıtladı.
- Çin'in yüksek büyüme hızı ile beslenen küresel çelik talebi beklenenin üzerinde arttı ve fiyatlar 2002 Haziran ayından günümüze kadar yükselme trendinde kaldı.
- İç ve dış piyasada çelik fiyatları şirket için hazırlanan planda öngörülen minimum ortalama fiyatların çok üzerinde gerçekleşti, şirket zorunlu olan yenileme yatırımlarını kendi gelirleriyle finanse edebildi.
- Tesisin kapasite kullanım oranlarının ciddi şekilde yükselmesi ile entegre tesis avantajlarından kaynaklanan maliyet düşüşleri yaşandı.
- Irak Savaşı sırasında tesis demiryolu ile İran'a ihracat (deniz yolu ile ulaşım olanağı olmadığı için) yapma olanağı buldu.
- İsdemir'in yatırım sürecinde olması daha önce üretmediği bazı ürünlerin üretilmesine olanak sağladı.
- Artan fiyatların yarattığı ek fonlar ile acil olmayan bazı haddehaneye yatırımları yapıldı.
- Katma değeri yüksek ürünlerin üretimine yöneldi.
- Mali zaafı ortadan kalkınca tesis fiyat belirleme avantajını yeniden yakalama şansına kavuştu.

## DURUM ANALİZİ İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıdaki sorularla üniteyi anlama derecenizi kontrol edebilirsiniz. Her soru için sadece bir doğru yanıt vardır. Süreniz (15) dakikadır.

1) "Şimdi neredeyiz?" sorusunun yanıtı için hangi analiz yapılır?

- Durum Analizi
- Talep Analizi
- Mali Analiz

2) "Geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir hedefler, ulaşılmak istenen yer ve konum" neyi ifade eder?

- Misyonumuzu
- Vizyonumuzu
- Konumumuzu

3) Aşağıdakilerden hangisi "Dondurulmuş Meyve-Sebze" üreticisi bir firmanın rakibi değildir?

- Konserve Gıda üreticileri
- Dondurma üreticileri
- Yaş Meyve-Sebze üreticileri

4) Birincil veri ne demektir?

- Üretilmiş
- Yayınlanmış
- İkinci el veri

5) Aşağıdakilerden hangisi bir endüstriyel entegrasyon türü değildir?

- Dikey entegrasyon
- Yatay entegrasyon
- Düşey entegrasyon

6) Müşteriler kaç ana gruba ayrılabilir?

- 2
- 3
- 4

7) Aşağıdakilerden hangisi Pazar faktörlerinin etkisini değerlendirmede kullanılan bir analizdir?

- Korelasyon Analizi
- Swot Analizi
- Ürün Yaşam Endeksi

8) Şirketin hizmet vermeyi planladığı Pazar nedir?

- Hedef Pazar
- Tüm Pazar
- Pazar Bölümleme

9) SWOT Analizi aşağıdakilerden hangisinde kullanılmaz?

- Stratejik bir plan geliştirme aşamasında
- Sorun tanımlama ve çözüm oluşturma aşamasında
- Bir şirket tüm pazara sahip olduğunda

10) Pazar Bölümleme yöntemleri hangileridir?

- Ürün kullanımı, Coğrafi/Demografik, Ürün yararı
- Fayda esaslı, Potansiyel pazar Ürün kullanımı,
- Coğrafi/Demografik, Ürün kullanımı, Potansiyel Pazar

## 5. ÜRÜN ANALİZİ

### 5.1. ÜRÜN SINIFLANDIRMASI

Tüketim ürünleri: Kişisel ve aile ihtiyaçlarının tatmini için satın alınan ürünlerdir.

Endüstriyel ürünler: yeniden satmak veya başka ürünlerin yapımında kullanmak için satın alınan ürünlerdir.

#### Tüketim Ürünlerinin Sınıflandırılması

SINIFLANDIRMA	AÇIKLAMA
<b>KOLAYDA ÜRÜNLER</b>	Ucuz, fazla düşünülüp planlanmadan alınan ürünlerdir. Tüketici aynı yerden ve aynı markayı satın alır. Örn: Gazete, temel gıda ve meşrubat gibi. Normal olarak çok sayıda satış noktasında satışa sunulurlar. Üretici ürünlerin tutundurma çalışmalarında ana yüklenicidir, çünkü perakendeciler düşük fiyatlı ürünlere çok fazla harcama yapmak istemezler.
<b>BEĞENMELİ ÜRÜNLER</b>	Tüketicilerin arayıp buldukları ürünlerdir. Çok sık alınmazlar. Örn. Bilgisayarlar, arabalar, müzik setleri ya da ev eşyası gibi. Üreticiler açısından bu tür ürünler birkaç satış noktası gerektirir, ancak kişisel satışa ihtiyaç duyulur. Üretici ile perakendeci arasında yüksek düzeyde işbirliği gerektirir.

<b>ÖZELLİKLİ ÜRÜNLER</b>	<p>Tüketiciler, büyük bir özenle bu ürünleri satın almada plan yapar ve ne istediklerini kesin olarak bilirler. İhtiyaç duyulan ürünün satıldığı yerin belirlenmesine tüketici büyük çaba harcar. Bu durum ürünün özellikli olmasını artırır ve satış noktalarının sayısı bilinçli olarak çok az sayıda tutulur. Örneğin, saç ürünleri üreten L'oreal firması ürünlerinin satışını çok sınırlı güzellik salonlarında gerçekleştirmektedir.</p>
<b>ARANMAYAN ÜRÜNLER</b>	<p>Bu ürünler satın alınmaz, satılırlar. Örneğin hayat sigortası, ismarlanan mutfaklar ve ansiklopediler gibi. Bir çok insanın bu ürünlere yönelik ihtiyaçlarının farkında olması söz konusu iken, çok ender olarak bunlar aranıp bulunurlar. Daha yaygın biçimde bu ürünler atak satış programları ile satılır ya da tüketiciyi satın almaya zorlayabilecek şartların değişmesine bağlı olarak satışlar gerçekleştirilir. Örneğin ev kredisi alanların sigorta yaptırmaya zorlanması gibi.</p>

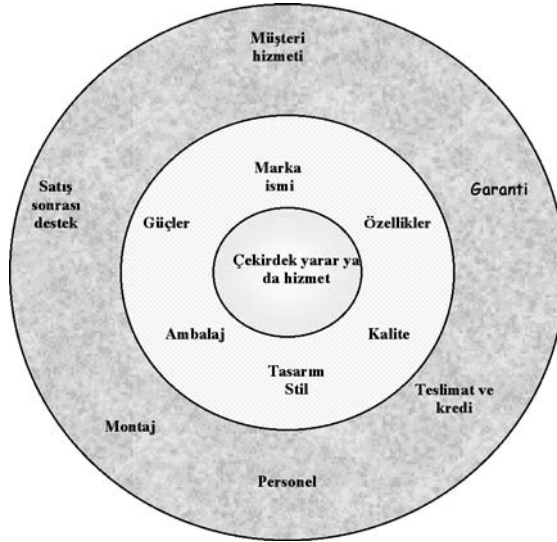
## Endüstriyel Ürünlerinin Sınıflandırılması

SINIFLANDIRMA	AÇIKLAMA
<b>HAMMADDELER</b>	Başka bir ürüne dönüşecek temel ürünlerdir. Çok miktarda alınırlar ve kalite ile faydaları standart haldedir. Bu durum üreticiyi rakipler karşısında farklılık yaratmada zorluklarla karşılaşırabilmektedir.
<b>ANA EKİPMAN</b>	Satın alıcısının işini yürütmesinde kullandığı makine ve ekipmanlardır. Beğenmeli ürünlere benzer. Satın alınırken gerekli zaman ve çaba harcanır. Bu yüzden ürün farklılaştırmasına ve kişisel satışa önem yeterli biçimde verilir. Başarı için ayrıca satış sonrası hizmet önem kazanır.
<b>AKSESUAR EKİPMAN</b>	Geçici ihtiyaçlar için kullanılan ürünlerdir. Örneğin büro, sağlık ve güvenlik ürünleri. Daha standart ürünlerdir ve çok sayıda satış noktalarında satışa sunulurlar. Daha fazla rekabet ve daha büyük Pazar vardır. Örn. PC bilgisayarlar ve yangın söndürücüler.
<b>HAZIR PARÇALAR</b>	Son ürünün oluşmasında kullanılan bitmiş parçalardır. Pazarlıkla satın alınırlar. Satın alıcılar ilişkilerde gücü ellerinde tutarlar. Örneğin araba üreticileri gibi.
<b>SÜREÇ MALZEMELERİ</b>	Hammaddelerden daha karmaşık ürünlerdir. Uçak yapımındaki özel koridorlar ya da özel yapım plastikler gibi. Pazarlama açısından hazır parçalara benzer, ancak daha fazla farkındalık yaratılabilir.
<b>KULLANILAN MALZEMELER</b>	Satın alıcılar tarafından kullanılıp tüketilen ancak son ürünün parçası olmayan ürünlerdir. Örneğin endüstriyel temizleme ürünleri. Bu ürünler tamir, bakım ve onarım işlerinde kullanılırlar.
<b>ENDÜSTRİYEL HİZMETLER</b>	Firmalar tarafından kullanılan soyut ürünlerdir. Örneğin endüstriyel temizleme hizmetleri, muhasebe ve hukuk hizmetleri ve bazı onarım hizmetleri gibi. Bazı firmalar bu hizmeti kendileri üretirken, bazıları dışarıdan, satın almaya ihtiyaç duyulduğunda almayı tercih ederler



Tüketiciler satın alma ile üründen üç düzeyde fayda elde ederler:

- **Çekirdek ürün yararları:** Bir araba satın almanın çekirdek yararı sahibinin, yolcuların ve eşyanın seyahatidir.
- **Somut ürün yararları:** Diğer arabalardan özellikler, tasarım gibi unsurlar açısından farklılık gösterir.
- **Zenginleştirilmiş ürün yararları:** Müşteri hizmetleri, satış sonrası garantiler vs.



Şekil 2: Ürünün Üç Katmanı

Tüketici açısından ürün bir yararlar demetidir, bu yararların bazıları zorunlu koşullardır, diğerleri "önemlidir ve sahip olursanız iyi olacaktır" türündendir ve bazıları da gerçekten zorunlu değildir. Her tüketicinin, hangi yararlar hangi gruba girecektir konusunda farklı görüşleri de olabilecektir.

## 5.2. ÜRÜN YAŞAM EĞRİSİ

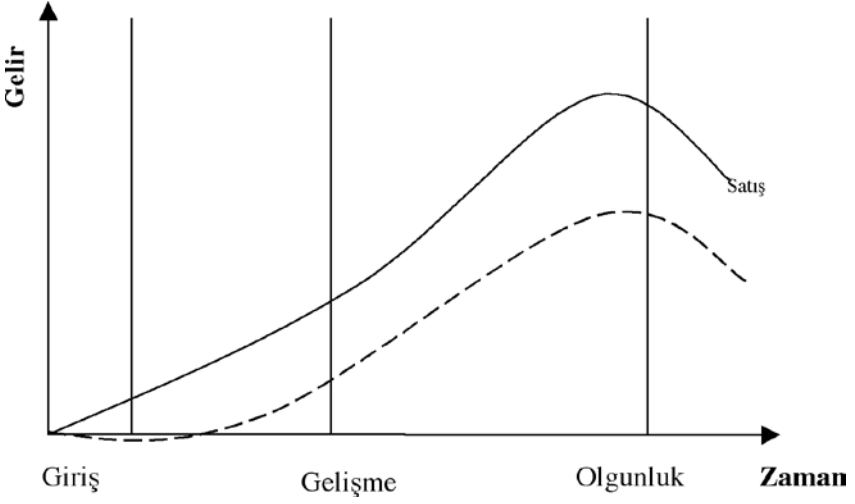
ÜYE, ürünün sunuş aşamasından gerileme aşamasına kadar nasıl gelişme gösterdiğini açıklayan bir kavramdır. Kavram, yaşayan her şey gibi ürünün de doğuş, büyüme, olgunluk, yaşlanma ve yok olma aşamalarından geçtiği anlayışına dayanır.

Sunuş Aşamasında ürünün satışları yavaş büyür ve üretim yetersizliği ve tanıtım giderlerinden dolayı kar küçük ya da eksidir. Eğer ürün çok yeni ise, perakendecileri ve diğerlerini ürün alıp stoklamaları için ikna da etmek gerekir.

Büyüme Aşamasında, ürün daha tanınır duruma geldiğinden satışlar da hızlı bir artış gösterir. Bu aşamada karlar büyümeye başlar. Ancak yeni rakipler de türeyeceğinden, üretici rekabeti karşılayabilmek için üründe değişiklikler yapma ihtiyacını duyabilecektir.

Olgunluk Aşamasında, ürün iyice tanınmış ve oturmuştur. Tanıtma harcamaları azalır ve üretimde büyüklük ölçeğine ulaşılır. Bu dönemde rakiplerin pazara ilgi göstermiş olmaları kesinlik kazanır ve bu yüzden ürünün yeni türlerinin geliştirilmesi söz konusu olur.

Gerileme Aşamasında, ürün Pazar payını ve karlılığını hızlı biçimde kaybeder. Bu aşamada pazarlamacılar ürünü biraz daha desteklemek ya da yok olmasına izin vermek konusunda karar vermelidir. Talep az olduğunda ürünü desteklemek karsız bir eylemdir; ancak bazen ürün yenilenmelidir ve başka bir pazarda yeniden sunulabilir.



**Şekil 3: Ürün yaşam eğrisi**

### 5.3. BOSTON DANIŞMA GRUBU MATRİSİ

Ürün yaşam eğrisi gibi Boston Danışma Grubu matrisi de basit bir modeldir ve pazarlamacılara stratejik ürün kararlarında yardımcı olmaktadır. Modelin dayandığı varsayımlar şunlardır:

- Pazar payı kazanımları daima nakit fazlası yaratır. Ancak; önemli bir fiyat indirimi ile kazanılan Pazar payı, nakit kaybına neden olabilecektir.
- Nakit fazlası, ürün olgunluk döneminde olduğunda elde edilir. Bu varsayım her zaman doğru değildir. Olgunluk aşamasındaki ürünler, yüksek rekabet sonucu küçük kar marjlarıyla satılabilmektedir ve dolayısıyla yaratılan karlar da düşük olabilmektedir.

- Pazarda etkin bir konum yaratılabilme büyüme döneminde gerçekleşir. Bir çok durumda bu doğru olabilir, ancak rekabeti de dikkate almak gerekir. Rakiplerin ürünleri daha hızlı büyüyor olabilir.

PAZAR BÜYÜME HIZI	PAZAR PAYI		
		YÜKSEK	DÜŞÜK
	YÜKSEK	Yıldız	Sorunlu Çocuk
DÜŞÜK	Sağmal İnek (Nakit İneği)	Köpek	

- **Yıldızlar;** hızlı büyüme gösteren ve pazarda etkin paya sahip ürünlerdir. Genellikle rekabetle sunuş ve büyümeyi sürdürme maliyetleri, ürünün yarattığından daha çok parayı emdiğini gösterir. Ancak, Pazar lideri olunacağı ve karların geleceği ümit edilmektedir. Örnek: Amazon ve Lastminute.com şirketleri gibi. bunlar hızla genişleyen pazarda inanılmaz büyüme göstermektedir, ancak karlılıkları henüz ortaya çıkmamıştır.
- **Nakit inekleri;** eski yıldız ürünlerdir. Bunlar Pazar payları açısından etkindirler, ancak ürün yaşam eğrisinde olgunluk aşamasını geçmiş ve düşük büyüme göstermeye başlamışlardır. Bir nakit ineği, nakit yaratmaya devam eder ve yıldızları finanse etmede kullanılır. Bu ürünler yıl boyu istikrarlı satışlara sahiptirler ve firmanın karının önemli bir bölümünü üretirler. Örneğin BigMac hamburger, Coca-Cola ve Ford Mondeo gibi.
- **Köpekler;** düşük pazar payı ve düşük büyüme gösteren ürünlerdir. Tartışma yaratan konu, ürünün karlı olup olmadığı değil-

dir ve ürün daima karlıdır. Firmanın daha karlı olmaya yönelik üretim kapasitesinin kullanılıp kullanılmayacağı esas tartışma konusudur.

- **Sorunlu Çocuk;** düşük Pazar payına sahiptir ve pazarlamacılar için baş ağrısı yaratır, çünkü Pazar payını geliştirerek onu star haline getirebilmek için yeni yollar üzerine çalışmak gerekir. Sorunlu çocuk büyük reklam kampanyalarıyla desteklenir ve pazarlama daha iyi uyum sağlaması için bazı değişiklikler de yapılır.

1982'de matrise iki ilave daha yapılmıştır.

- **Savaş Atları;** yüksek Pazar payına sahiptir, ancak Pazar eksi büyüme gösterir.
- **Dodo ise;** olumsuz Pazar büyümesinde düşük bir Pazar büyümesine sahiptir ve en iyisi bunlarla devam etmemektir.

### Genişletilmiş Boston Danışma Grubu Matrisi

PAZAR BÜYÜME HIZI	PAZAR PAYI		
		YÜKSEK	DÜŞÜK
	YÜKSEK	Yıldız	Sorunlu Çocuk
	DÜŞÜK	Sağmal İnek (Nakit İneği)	Köpek
OLUMSUZ	Savaş Atı	Dodo	

## 5.4. HİZMETLERİN PAZARLANMASI

Ürünler; hizmetler ve fiziksel ürünler olarak da sınıflandırılabilir. Pazarlamacıların çoğu için hizmetlerin pazarlaması ile fiziksel ürünlerin pazarlaması arasındaki fark gözardı edilebilir.

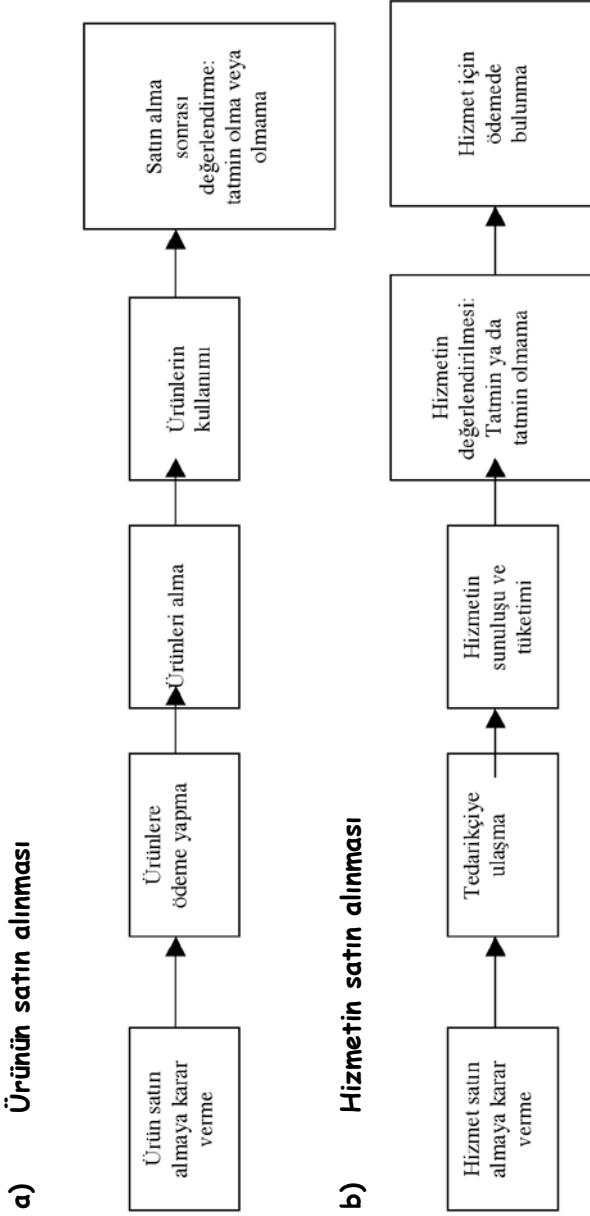
Nedenleri:

- Pazarlamacıların ürün tanımı yararlar demeti olarak bilinir. Kişinin hoşnutluğa ulaşması bir sinemaya giderek(hizmet) ya da yeni bir giysi almakla (fiziksel ürün) gerçekleşebilir.
- Tanımının zorlukları. Bir çok fiziksel ürünün hizmet boyutu olduğu gibi, bir çok hizmet de bir fiziksel ürün içerir.
- Tüketici odaklılık, ürünün özelliklerine dayalı tanım yapma yerine tüketicinin ne düşündüğüne, istek ve ihtiyaçlara yönelmeyi gerektirir.

### Hizmetleri Farklı Kılan Faktörler

FAKTÖR	AÇIKLAMA VE ÖRNEKLER
Hizmetler dokunulmazdır	Sigorta poliçesi yazılı evraktan çok daha fazla bir şeyi ifade eder. Ama yarara dokunmak olanaksızdır.
Üretim ve tüketim hemen hemen aynı zamanda oluşur	Tiyatro oyunu sergilenirken, tüketici de aynı zamanda gösteriden zevk almaktadır.
Hizmetler saklanamazlar	Havayolları koltukları tam bir örnektir. Uçak havalandıktan sonra koltuk satılamaz. Hizmetler önceden üretilip depolanamazlar.
Hizmetler denenemezler	Saç kesimini önceden deneyerek yaptırmak olanaksızdır. Benzer biçimde lokantada müşteri önceden yemeği yiyerek sipariş veremez.
Hizmetler değişkendir	Bazen aşçıbaşı kötü bir gününde olabilir ya da garson kötü bir ruh halinde olabilir. Tam aksi bir duruma örnek ise, kuaför yüksek bir zevkle müşterisinin görünümünü çok şık bir biçime dönüştürebilir.

Tüketici açısından, bir hizmet satın alınırken üstlenilen risk bir ürün satın alınırken üstlenilenden kaçınılmaz olarak daha yüksektir. Hizmet satın alımları ürün satın alınmasından daha farklı bir yolu izler.



- Hizmetleri önceden denemek imkansız olduğundan, hizmet sunumunda yanlış anlaşılmalara çok yaygındır.
- Önemli kayıplar hizmetin kötü gitmesi sonucu doğabilir ve müşteri zarar görebilir.
- Fiyat riski, bir hizmetin iyi olmaması sonucu satın alma fiyatının olası kaybıdır.



## ÜRÜN ANALİZİ İLE İLGİLİ SORULAR

1) Ürün tanımı aşağıdakilerden hangisi olabilir?

- Üretilmiş somut ve özellikleri elle tutulabilir olanlardır.
- Yararlar bütünüdür.
- Bazıları somut bazıları soyut olan özellikler setidir.

2) Olgunlaşmış bir pazarda büyük paya sahip olan ürüne ne denir?

- Yıldız
- Nakit ineği
- Köpek

3) Daralan bir pazarda büyük paya sahip olan ürüne ne denir?

- Köpek
- Savaş atı
- Dodo

4) Yeni bir ürünü alanlar arasında bulunan kişiye ne denir?

- Erken benimseyenler
- Gecikenler
- Yenilikçiler

5) Aksesuar ekipman aşağıdakilerden hangisidir?

- Firma tarafından zorunlu olmayan ihtiyaç için alınan ürünlerdir
- Ana ürün satın almaya eklenen ekstra ürünlerdir
- Diğer ekipmanlara erişim için alınan ekipmandır

6) Aşağıdakilerden hangisi doğru değildir?

- Hizmetler soyuttur
- Hizmetler yararlar bütünüdür
- Hizmetler lükstür

7) Aşağıdakilerden hangisi "zenginleştirilmiş ürün yararları"ndan sayılabilir?

- Kalite
- Garanti
- Tasarım

8) "Bilgisayar" ne tür ürün sınıfındadır?

- Özellikli ürün
- Beğenmeli ürün
- Kolayda ürün

9) Ürün Yaşam Eğrisinin hangi döneminde karların pozitif olması beklenmez?

- Büyüme
- Sunuş
- Olgunluk

10) ÜYE yaklaşımı aşağıdakilerden hangisinde daha başarılıdır?

- Kavram mevcut durumda ne olduğunu tanımlamada başarılıdır
- Kavram gelecekte ne olacağını tanımlamada başarılıdır
- Kavram ürün gerilemeye başladığında ürünü yeniden canlandırmada başarılıdır

## 6. PİYASA ANALİZİ

### 6.1. PİYASA YAPISI

Endüstriyel iktisat alanında yapılan çalışmalar, piyasalar-  
daki tek el ve rekabet gücüne dayanır. Piyasaların tek elci ya da  
rekabetçi özellikler taşıması, piyasanın ulaştığı sonuçlar itibariyle  
önem taşımaktadır. Genelde firmalar faaliyette buldukları piya-  
salarda kontrolü ele geçirmek, karlarını artırmak ve belli avantaj-  
lar elde etmek için mücadele verirler. Firmaların bu tip arayışları,  
içinde buldukları piyasa koşullarına bağlı olarak elde edilen et-  
kinliğin derecesini de belirler.

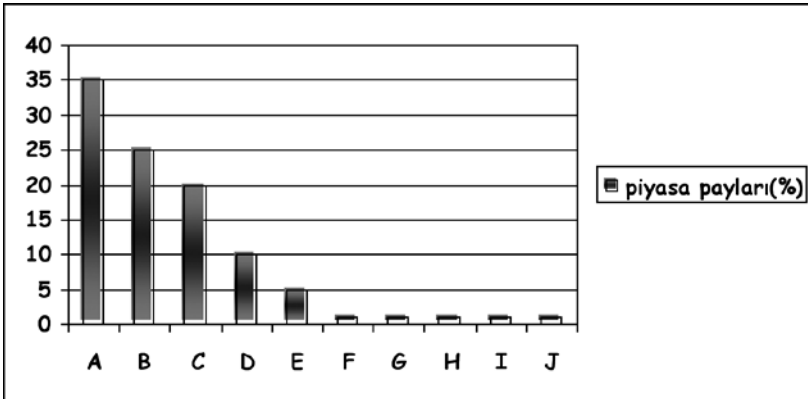
Piyasa yapısı kavramı temel olarak endüstriye ait karar  
oluşturulmasında yardımcı olan bir bilgiler topluluğudur. Piyasa  
yapısı hakkında karar verebilmek için pek çok değişkene bakılma-  
sı gerekir. Bir yandan tüm ekonominin içinde bu endüstrinin yeri  
tartışılırken endüstrinin kendi iç koşulları, örneğin; yoğunlaşma,  
piyasaya giriş/çıkış engelleri, ürün farklılaşması, teknolojik geli-  
me gibi bir çok faktör, piyasa yapısının belirlenmesinde önemli rol  
oynar.

Bir piyasanın temel belirleyicileri o piyasadaki arz ve talep  
koşullarıdır. Buna göre;

- Taleple ilgili fiyat ve çapraz esneklikler,
- Ölçek ekonomileri,
- Dikey ekonomiler,

- Teknoloji,
- Arz esneklikleri,
- Üretilen ürünün kendine özgü özellikleri,
- Piyasadaki firma sayısı,
- Firmaların Pazar payları gibi faktörler piyasa yapısının belirleyicileri arasındadır.

Yapı kavramı, firmaların hangi büyüklükte bir piyasada faaliyette olduklarını ifade eder. Dolayısıyla herhangi bir piyasadaki firma sayısı ve bunun yanında bu firmaların piyasadaki payları, endüstrinin rekabetçi olup olmadığının göstergelerinden birisidir. Burada firma sayısı, piyasa yapısının belirlenmesinde önemli bir değişken olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Çünkü piyasada firma sayısı çok olmakla birlikte bir yada birkaç firma, piyasada egemen konuma sahip olabilir. Bu durum, piyasadaki söz konusu firmaların piyasa paylarının yüksekliği sonucu ortaya çıkar.



Şekil 4: Firmaların piyasa paylarının dağılımı

Şekilde verilen piyasa yapılanmasında piyasadaki firma sayısı 10 olmasına karşılık ilk 4 firmanın toplam Pazar payının %90 olduğu dikkati çekmektedir.

FİRMALAR	PİYASA PAYLARI(%)
A	35
B	25
C	20
D	10
E	5
F	1
G	1
H	1
I	1
J	1
<b>TOPLAM</b>	<b>100</b>

Dolayısıyla böyle bir yapılanma içinde-dört firmalı bir yoğunlaşmanın olduğu- gerçek rekabet sonuçlarının elde edilebilmesi oldukça güç olacaktır.

## 6.2. PİYASA PAYI

Her firmanın piyasada sahip olduğu pozisyon, kendisinin piyasadaki payını gösterir. Bir firmanın piyasa payı temel olarak, söz konusu firmanın belli bir zaman diliminde ortaya çıkan toplam gelirden kendisine ait kısım biçiminde ifade edilebilir. Piyasa payı firmanın tekel gücünün ölçümünde önemli bir gösterge olarak ele

alınır. Buna göre yüksek piyasa paylarının elde ediliyor olması da-  
ima firmaya bir tekel gücü sağlayacaktır. Başka deyişle firmanın  
piyasa payı arttıkça piyasadaki gücü de artacaktır.

Piyasa payı, firmanın elde ettiği karları açıklayan önemli bir  
değişkendir. Genel olarak firmanın karlılığı ile firmanın piyasa payı  
arasında aynı yönlü bir ilişki söz konusudur. Ancak bu ilişki pi-  
yasadan piyasaya farklılık gösterir. İki temel koşul firmanın elde  
edeceği karın yüksekliğini etkiler. Bunlar;

- ⊙ Firmanın karşı karşıya bulunduğu talep koşulları (genel olarak tekel gücü ile fiyatlar üzerindeki kontrol, firma talebinin esneklik derecesine bağlı olarak değişir)
- ⊙ Ölçek ekonomileri (ölçek ekonomilerinin yoğun olduğu piyasalarda piyasa payı ile kar oranları arasında var olan ilişki daha belirgin bir hal alır)

### 6.3. PİYASA GÜCÜ:

Bir firmanın piyasa gücüne sahip olması, fiyatı marjinal ma-  
liyetinin üzerine yükseltebilme yeteneğini gösterir. Tam rekabetçi  
bir piyasada fiyat marjinal maliyete eşittir. Dolayısıyla tam reka-  
bet piyasasında da faaliyette bulunan bir firmanın piyasayı kontrol  
edecek bir piyasa gücü de olmayacaktır.

Aksak rekabetin geçerli olduğu piyasalarda piyasa gücü,  
kendi talebinin esnekliğine bağlıdır. Eğer rakip sayısı fazla ve ho-  
mojen ürün üretilen bir piyasada üretim yapılıyorsa (örnek demir  
çelik sektörü) firma talep eğrisinin esnekliği daha büyük ve piyasa  
gücü daha sınırlı olacaktır. Ayrıca firmanın talep esnekliği kısa dö-  
neme kıyasla uzun dönemde daha fazladır. Talep esnekliği arttıkça  
firmanın piyasa gücü daha az olacaktır.

Gerek piyasaya yeni firmaların girmesi, gerekse yeni teknolojik gelişmeler, uzun dönemde piyasaya giriş engellerine bağlı olarak firmanın piyasa gücünün derecesini belirleyecektir. Eğer piyasaya giriş kolaysa, piyasada faaliyette olan firmanın uzun dönemde piyasa gücüne sahip olması beklenemez. Buna karşılık önemli piyasaya giriş engellerinin olması, firmanın uzun dönemde piyasa gücüne sahip olacağını gösterir.

#### 6.4. ÖLÇEK EKONOMİLERİ

Teknolojiyi ve girdi fiyatlarını değişmez kabul ettiğimizde firmanın uzun dönemli maliyetleri üretim düzeyinin bir fonksiyonudur. Burada üretim seviyesi değiştikçe maliyetlerin seviyesi de değişmektedir. Uzun dönemde üretimin ilk aşamalarında, üretim seviyesi arttıkça maliyetlerde meydana gelen azalma (ölçeğe göre artan getiri) firmanın daha büyük üretim hacimlerini gerçekleştirmesi sonucu elde ettiği bazı avantajlardan dolayı meydana gelir. Ancak elde edilen bu avantajlar belli bir üretim büyüklüğünden sonra meydana gelen üretim artışlarında firma için dezavantaj haline dönüştüğünden negatif ölçek ekonomileri ortaya çıkar.

Genelde ölçek ekonomileri parasal ve reel olmak üzere iki grupta toplanabilir. Parasal ölçek ekonomileri, işletme büyüklüğü arttıkça firmanın kullanmış olduğu faktörlerin daha çok satın alımı sonucu, bu faktörlere daha düşük fiyat ödenmesinden kaynaklanır. Reel ölçek ekonomileri, üretimde kullanılan girdi ve hammaddelerdeki fiziksel bir azalmayı ifade eder. Firmanın üretim ölçeğinin büyümesi ile reel ölçek ekonomilerini oluşturan üretim ekonomileri, satış ekonomileri, yönetim ekonomileri ile taşıma ve depolama ekonomileri ortaya çıkar.

## 6.5. PİYASA YOĞUNLAŞMASI

Yoğunlaşma genel olarak endüstride ikiden az olmayan ya da sekizden fazla olmayan önder firmanın piyasa paylarının toplamı olarak ifade edilebilir. Bir piyasadaki yoğunlaşma oranı, piyasa yapısının belirlenmesinde temel gösterge olarak kabul edilir. İktisat teorisi genel olarak piyasadaki firma sayısı ile rekabet arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu kabul eder. Yoğunlaşma oranındaki artış, satıcıların kendi aralarında daha kolay anlaşma yapabilmelerine olanak sağlayacaktır.

Endüstriden endüstriye göre farklı olmakla birlikte, birden fazla faktör, yoğunlaşmanın ortaya çıkmasında etken olabilir.

- Bir piyasada yoğunlaşmayı ortaya çıkaran en önemli unsur, sahip olunan maliyet yapılarıdır. Başka deyişle piyasadaki ölçek ekonomilerinin varlığı, o piyasa için yoğunlaşmayı yaratan temel nedenlerden biridir. Burada kullanılan temel kriter; minimum etkin ölçek ile piyasa toplam talebi (ya da toplam arzı) karşılaştırarak verilir. Bir piyasanın toplam talebini karşılamak için minimum etkin ölçekte çalışan kaç firmaya ihtiyaç olduğunu belirlenmesi, o piyasadaki yoğunlaşmanın büyüklüğü hakkında bilgi verecektir.
- Yoğunlaşmayı ortaya çıkaran nedenlerden biri de sektörde ar-ge faaliyetlerinin büyüklüğüdür. Genelde ar-ge harcamalarının yoğunlaşmayı artıracığı kabul edilir. Bununla birlikte ar-ge harcamalarının olmaması da o piyasada rekabetin olmadığı yada yoğunlaşmanın yüksek olduğunu gösterir. özellikle de piyasadaki rekabetin yasal ve yapısal engellerle azaltıldığı piyasalarda firmaların kendilerini geliştirmek



gibi kaygıları olmadığından ar-ge faaliyetleri de olmayacaktır.

- \*Bir başka faktör, piyasaya giriş engelleri yada daha genel ifadeyle firmaların rekabeti azaltıcı davranışları, piyasadaki yoğunlaşmayı artıran değişken olarak kabul edilir.

## **Endüstride Rekabeti İhlal edici Davranışlar**

Rekabetin kısıtlanması üç şekilde gerçekleşebilir:

- 1) Tekel ve Tekelleşme:** Piyasadaki diğer firmaları çekilmeye zorlayarak tekel haline gelmesidir. Tekelleşme ile firma satış fiyatını kendi marjinal gelir ve giderine göre belirleyebilme şansına sahip olmaktadır.
- 2) Rekabeti Kısıtlayıcı Anlaşmalar:** Piyasada faaliyet gösteren firmaların aralarında anlaşarak rekabeti kısıtlamalarıdır. İki şekilde gerçekleşebilir.
  - i. Dikey kısıtlamalar:** Piyasada farklı seviyede faaliyet gösteren (örneğin üretici, toptancı, perakendeci vs) teşebbüslerin arasında yapılan rekabeti kısıtlayıcı anlaşmalardır.
  - ii. Yatay kısıtlamalar:** Aynı seviyede faaliyet gösteren firmalar arasında yapılan rekabeti kısıtlayan anlaşmalardır.

Her iki türde de, anlaşmaya taraf olanlar ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını korumaya devam ederler.

**3) Birleşmeler:** Aynı veya farklı seviyede faaliyet gösteren teşebbüslerin tek bir kişilik altında birleşmeleri (Merger) durumudur. Rekabeti kısıtlayıcı anlaşmalar gibi iradi olmalarına karşılık, tekel durumunda olduğu gibi, piyasada faaliyet gösteren teşebbüslerin sayılarında azalmaya yol açarlar. Ancak diğerlerinden farklı olarak, birleşme yolu ile optimum büyüklüğe erişme ve dolayısıyla verimlilik artışı da hedeflenmiş olabileceği için rekabet hukukunda yeri daha farklıdır.

Piyasadaki yoğunlaşma derecesini belirlemek açısından farklı ölçüm yöntemleri bulunmaktadır. Basitliği ve kullanışlı olması nedeniyle piyasadaki yoğunlaşma oranı genellikle Herfindahl-Hirschman İndeksi (HHI) ve Yoğunlaşma Oranı ( $CR_4$  veya  $CR_8$ ) kullanılarak hesaplanır.

HHI indeksi, endüstride faaliyette olan tüm firmaların piyasa paylarının karelerinin toplamı ile hesaplanır. İndeks "0" ile "1" arasında bir değer alır. İndeksin değeri 1'e yaklaştıkça, endüstrinin yoğunlaşma oranının büyüdüğü kabul edilir.

$$HHI = \sum_{i=1}^N S_i^2$$

Endüstrideki yoğunlaşmayı ölçmenin başka bir yolu; piyasadaki yoğunlaşma oranının tespit edilmesidir. Piyasa yoğunlaşma oranı (concentration ratio- CR), piyasada faaliyette bulunan birkaç büyük firmanın endüstri toplam satışının yüzde kaçını yarattığını

gösterir (satış hacmi yerine kapasite, istihdam katma değer yada fiziki çıktı göstergeleri de kullanılmaktadır). Bir endüstrideki yoğunlaşma oranları, farklı firma sayılarına göre tespit edilebilir. Bununla birlikte genelde 4 firmanın yoğunlaşma oranı ( $CR_4$ ) en sık kullanılan orandır.

Türkiye'de DİE tarafından satış hasılatına göre belirlenen Pazar payı büyüklüğü kullanılarak hesaplanan imalat sanayinde yoğunlaşma, yoğunlaşma oranları (CR) ve Herfindahl indeksi (H-indeksi) kullanılarak hesaplanır. DİE tarafından düzenli olarak imalat sanayinde yoğunlaşma 1991 yılında yayınlanmaya başlamıştır. 1992'den itibaren yoğunlaşma dereceleri ( $CR_4$ ) yoğunlaşma oranına göre;

- 0-30 arasında ise düşük (rekabet var)
- 31-50 arasında ise orta derecede
- 51-70 arasında ise yüksek derecede
- 71-100 arasında ise çok yüksek derecede olmak üzere dört bölümde incelenmiştir.

### **Bu tanımlara göre 1992 yılında;**

- Toplam 82 sektörün
- 17'sinde rekabet ortamı mevcut iken,
- 19 sektörde orta düzeyde yoğunlaşma,
- 18 sektörde yüksek düzeyde yoğunlaşma,
- 28 sektörde ise çok yüksek düzeyde yoğunlaşma vardır.
- 1992 yılında Türkiye imalat sanayinin %56'sında (46/82) tekelleşme vardır.

## 1992 yılı için bu sektörler,

YÜKSEK REKABETİN BULUNDUĞU SEKTÖRLER	TEKELLEŞMENİN YÜKSEK OLDUĞU SEKTÖRLER
Konfeksiyon	İp sicim ve urgan
Elyaf iplik, dokuma ve boyama	Ambalaj
Örme	Bitüm kökenli inşaat izolasyon ve bağlayıcı maddeler üretimi
Un ve unlu mamuller	Demiryolu ulaşım araçları yapımı
Kağıt karton ambalaj	Her türlü spor, atletizm jimnastik aletleri üretimi
Yem sanayi	Petrol rafinerileri
Plastik ürünleri	Tekerlek iç ve dış lastiği yapımı
Sebze ve meyve işleme	Motosiklet, bisiklet yapım ve onarımı
Metal yapı malzemeleri	İçten yanmalı motorlar ve türbinler
Mezbaha ürünleri	Madeni yağ hazırlama ve harmanlama işlemleri

## 2001 yılında ise;

- Toplam 123 sektörün
- 17'sinde rekabet ortamı mevcut iken,
- 34 sektörde orta düzeyde yoğunlaşma,
- 28 sektörde yüksek düzeyde yoğunlaşma,
- 44 sektörde ise çok yüksek düzeyde yoğunlaşma vardır.
- 2001 yılında Türkiye imalat sanayinin %59'unda tekelleşme vardır.

- 1992 yılına göre Türkiye imalat sanayinde tekelleşme eğilimi artmıştır. Tekelleşme oranı 1980 yılında ise %51 düzeyinde idi. Tekelleşme eğilimi 20 yılda %16 oranında artış göstermiştir.

### 2001 yılı için bu sektörler,

YÜKSEK REKABETİN BULUNDUĞU SEKTÖRLER	TEKELLEŞMENİN YÜKSEK OLDUĞU SEKTÖRLER
Kürk hariç, giyim eşyası imalatı (konfeksiyon)	Plak, kaset vb kayıtlı medyanın yayılması
Elyaf iplik, dokuma	Plak, kaset vb kayıtlı medyanın çoğaltılması
Plastik ürünleri	Kok fırını ürünleri imalatı
Örme	Sanayide kullanılan işlem kontrol teçhizatı imalatı
Un ve unlu mamuller	Saat imalatı
Sebze ve meyve işleme ve saklama	Demiryolu ulaşım araçları yapımı
Tekstilin aprenmesi	Diğer ulaşım araçları imalatı
Taşın kesilmesi, şekil verilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi	Her türlü spor, atletizm jimnastik aletleri üretimi (spor malzemeleri imalatı)
Metal yapı malzemeleri	Suni ve sentetik elyaf imalatı
Derinin tabaklanması ve işlenmesi	Hava ve uzay taşıtları imalatı

**TÜRKİYE İMALAT SANAYİNDE KRİTİK DÜZEYİ  
AŞAN SEKTÖRLERİN TOPLAM SEKTÖRDEKİ PAYLARININ  
GELİŞİMİ**

YILLAR	CR <sub>4</sub> > %50	TOPLAM	A/B (%)
1976	33	68	48
1980	43	84	51
1994	47	85	55
1995	49	86	57
1996	48	86	56
1997	64	123	52
1998	69	124	56
1999	66	122	54
2000	68	122	56
2001	72	123	59

## PIYASA ANALİZİ İLE İLGİLİ SORULAR

- 1) Endüstride 2'den az olmayan ya da 8'den fazla olmayan önder firmanın piyasa paylarının toplamına ne denir?
  - Piyasa önderliği
  - Fiyat önderliği
  - Yoğunlaşma
  
- 2) Yoğunlaşma derecesini ölçmede hangi ölçüm yöntemi(indeks) kullanılır?
  - ÜFE
  - HHI
  - TÜFE
  
- 3) Piyasa gücü hangi talep esneklik düzeyinde azalma eğilimi gösterir?
  - Yüksek
  - Düşük
  - Orta
  
- 4) Firmanın elde ettiği karları açıklayan önemli bir değişken aşağıdakilerden hangisidir?
  - Piyasa payı
  - Ürün payı
  - Firma sayısı
  
- 5) Piyasa yoğunlaşma oranı için en sık kullanılan firma sayısı hangisidir?
  - $CR_4$
  - $CR_6$
  - $CR_8$

6) Aşağıdakilerden hangisi bir piyasanın temel belirleyicilerinden değildir?

- Talep esneklikleri
- Arz esneklikleri
- Gelir esneklikleri

7) Piyasadaki firma sayısının çok olması;

- Rekabetçi bir piyasanın tek göstergesidir
- Piyasa yoğunlaşma oranlarıyla birlikte değerlendirilmeden rekabetçi yapı hakkında karar vermeye yeterli değildir
- Firmaların rekabeti azaltmaya yönelik davranışlarını körükler

8) Teknoloji ve girdi fiyatları sabitken firmanın uzun dönem maliyetleri

- Üretimin bir fonksiyonudur
- Talebin bir fonksiyonudur
- Ürün fiyatlarının bir fonksiyonudur

9) Firmanın üretim ölçeğinin büyümesi ile,

- Üretim ekonomileri ortaya çıkar
- Satış ekonomileri ortaya çıkar
- Ürün fiyatlarında düşmeler ortaya çıkar

10) Ürün farklılaştırması en çok hangi piyasa türünde gözlenir?

- Tekelci rekabet
- Tam rekabet
- Tekel



## 7. TALEP ANALİZİ

Gerek yatırım projelerinin hazırlanmasında ve gerekse ekonominin ve güncel gelişmelerin daha iyi kavranmasında en önemli aşamalardan birisi de üretilecek mal ve hizmete karşı bugünkü ve gelecekteki talebin ayrıntılı olarak incelenmesidir.

Optimum kapasiteyi belirlemek, karşılaştırmak, faydaları ortaya koymak ve projenin ekonomik ve mali karlılığını sağlıklı olarak değerlendirmek için; projenin faydalı ömrü boyunca geçerli olacak en gerçekçi talep tahminini yapmak olmazsa olmaz koşuldur.

### 7.1. TALEP

Talep analizinin aşamaları;

1. Pazarın bölümleri,
  - Nihai kullanım
  - Tüketici grupları
  - Coğrafi bölünme (bölgesel, ulusal ve ihraç pazarları gibi) dikkate alınarak belirlenmeli,
2. Projenin işletme aşamasının belirli bir döneminde (özellikle ilk beş yıl) tüm pazar ve bölümleri için gerekli bilgiler toplanmalı,
3. Tahmin döneminde gelişen yurtiçi ve/veya uluslararası rekabet ve değişen tüketici davranışları açısından, önerilen projenin pazardan alabileceği pay hesaplanmalı,
4. Büyüme ve pazar payı projeksiyonlarının dayandığı genel fiyatlandırma politikasına karar verilmelidir.

Belirli bir dönemde yurtiçi pazar dahil üretim değerleri toplanıp, ticaret dengesindeki ve stoklardaki değişimler çıkartılarak veya eklenerek ürünün görünen tüketimi bulunabilir. Görünen tüketim aşağıdaki formül ile belirlenir.

$$C_t = P_t + (I_t - E_t) + (S_o - S_t)$$

$P_t$  = t dönemindeki üretimi,

$I_t$  = İthalatı,

$E_t$  = İhracatı,

$S_o$  = Dönem başındaki stok miktarını,

$S_t$  = Dönem sonundaki stok miktarını ve

$C_t$  = t dönemindeki tüketim miktarını göstermektedir.

### Tahminlerdeki Hataların Nedenleri

- Temel verilerin hatalı olması,
- Verilerin yetersizliği,
- Öngörülmemiş ekonomik ve sosyal politik gelişmeler,
- İstatistik yöntemlerin kısıtları,
- Bilinmeyen veya sınırlandırılmış unsur ve ilişkiler,
- Sayısallaştırma unsur ve ilişkileri,
- Gerçekçi olmayan veya doğru olmayan varsayımlar,
- Teknik ve teknolojik değişiklikler,
- Ekonomik ilişkilerde ve yapıda ortaya çıkan değişiklikler

## **Hesaba Katılması Gereken Bazı Belirsizlikler**

- Ulusal gelir ve kişi başına ulusal gelirin artış oranı,
- Söz konusu endüstrinin içinde veya dışında girdi üretiminde meydana gelen teknolojik değişiklikler,
- Etkin bir rakibin ortaya çıkması veya kaybolması,
- Aile bütçelerinin yapısında oluşan önemli değişimler,
- İkame ürünün ortaya çıkması,
- Talebin çapraz esnekliğinde meydana gelen değişimler,
- İki taraflı veya çok taraflı ticari anlaşmaların imzalanması veya bölgesel gümrük gruplarının oluşturulması,
- Söz konusu endüstri için yeni hammadde kaynaklarının veya ikamelerinin bulunması,
- Ulaşım giderlerinin değişmesi,
- Gümrük vergisi oranlarında değişme,
- Çeşitli mallara farklı olarak dağıtılmış olan fiyat artışları (veya düşüşleri), girdi maliyetlerindeki artışlar,
- Ürünün yeni kullanım sahalarının ortaya çıkması.

## **Bilgilerin Toplanmasında Başvurulabilecek Kaynaklar**

- Yayınlanan milli gelir, üretim, tüketim ve satışlarla ilgili istatistikler,
- Dış ticaret istatistikleri,

- Milletlerarası kuruluşların yayınları (IMF, Dünya Bankası, OECD tarafından yayınlanan istatistikler, sektör raporları vb.)
- Diğer ülkelerle ilgili kalkınma raporları,
- Dünyadaki ekonomik gelişmeleri izleyen periyodik yayınlar,
- Ülkedeki iş gücü ve doğal kaynaklar (maden yatakları, enerji kaynakları, orman kaynakları vb.) hakkında yapılmış araştırmalar ve raporlar.
- Karşılıklı görüşme, anket veya mektup ile veri toplanması

### **Bilgi Kaynaklarından Toplanabilecek Bilgiler**

- Üretilecek mal ve hizmetlerin kullanım yerleri, ticari özellikleri,
- En az geçmiş 10 yıla kadar uzanan üretim, tüketim, ihracat, ithalat, fiyat ve stok hareketleri,
- Talep analizi için gerekli makro göstergeler (nüfus, GSMH, fiyat endeksleri vs.),
- Maliyet ve girdi kullanım katsayıları,
- Girdilerin arz durumu (yurt içi, yurt dışı),
- Rakip mal ve hizmetlerin teknik özellikleri ve fiyatları,
- Hükümetin üretilecek mal veya hizmete ilişkin iktisadi ve sosyal politikasını (fiyat, vergi) içerir.

## 7.2.GELECEĞİ TAHMİN TEKNİKLERİ

Talep tahmini için izlenecek yolların çok çeşitli olmasının başlıca iki nedeni vardır:

1. Mal ve hizmetlerin niteliği birbirinden farklıdır.
2. Toplanabilen verilerin miktar ve kalitesi talep tahmini yöntemini etkilemektedir. Verilerin güvenilirlik derecesi arttıkça daha ileri ve hassas tahmin teknikleri kullanılabilir.

### NİTELİKSEL (KALİTATİF) MODELLER

- 1) Delphi Metodu
- 2) Piyasa Araştırması ve Örneklem
- 3) Karar Kuramı ve Markov Zincirleri
- 4) Ürün Devresi Analizi
- 5) Tarihsel Karşılaştırma

### NİCELİKSEL (SAYISAL) MODELLER

- 1) Zaman Serisi Modelleri
  - Hareketli Ortalama ve Üssel Düzeltme
  - Ayırıştırma (Decomposition) Analizi (ör. Trend Analizi)
  - Box-Jenkins Yöntemi

## 2) Nedensellik Yöntemleri

- Ekonometrik Modeller
  - ✓ Tek Denklemliler Modeller
  - ✓ Çok Denklemliler (Eşanlı) Modeller
- Girdi-Çıktı (input-output) Modelleri
- Öncü Göstergeler (Leading Indicators)

## 7.3. EN SIK KULLANILAN TALEP TAHMİN YÖNTEMLERİ

### Basit Modeller

Talepte hiçbir değişiklik olmayacağı veya yıldan yıla sabit olarak değişiklik gösterdiği anlamını taşıyan bir model biçimidir. Talepte bir değişiklik olmadığı dönemde;

$$D_t = D_{t-1} \quad D = \text{Talep}, \quad t = \text{Zaman}$$

k kadar bir artış olursa model,

$$D_t = k D_{t-1} + D_{t-1}$$

$D_t = D_{t-1} * (k+1)$  şeklini alır.

### Trend Analizleri

Trend analizi özünde yıllık verilerle çalışıldığı durumlarda zaman serisi bileşenlerinin mevsimlik etki ortadan kalktığı için, zaman serisinin (burada talebin) trend ve devresel hareket bileşenlerinin zaman değişkenine bağlı olarak belirlenmesi demektir.

Zaman serisi bileşenleri çarpımsal veya toplamsal formda olmak üzere iki biçimde dikkate alınmaktadır.

$$X_t = T_t + C_t + S_t + R_t$$

$$X_t = T_t * C_t * S_t * R_t$$

Talep tahmin çalışmaları genelde yıllık veriler üzerinden yapıldığı için yıllık verilerde mevsimlik etkiler ortadan kalkmakta ve dolayısıyla trend analizi zaman serisindeki devresel ile trend kısımlarının belirlenmesine indirgenmektedir.

Gerçekte zaman serisindeki trendi belirleyebilmek için en azından 30-40 yıllık verilerin kullanılması gerekmektedir. Ancak ülkemizde uzun dönemli sağlıklı veriler bulunamadığı için analiz 10-15 yıllık veri ile yapılabilmektedir.

Zaman serisindeki trend (uzun dönemli eğilim) doğrusal olabileceği gibi eğrisel nitelikte de bulunabilir. Bu nedenle trend analizi yaparken değişik trend kalıplarının araştırılması gerekmektedir. Uygulamalı araştırmalarda en çok kullanılan trend kalıpları:

**Doğrusal** :  $Y = a + bx$

**Parabolik** :  $Y = a + bx + cx^2$

**Üssel** :  $Y = ab^x$ , doğrusal forma dönüştürülürse;  
 $\ln Y = \ln a + x \ln b$

**Örnek 1:**

$$Y = a + bx$$

$$Y = 1197.2105 + 48.5038 t$$

$$(13.749)$$

**Y = Süt Üretimi (Bin Ton)**

**T = Zaman**

$$Y = 1197.2105 + 48.5038 t$$

$$(13.749)$$

t : (13.749)	t <sub>tab,0.95,18</sub> = 2.101
SH : 3.5277	F <sub>tab,0.05,1,18</sub> = 4.41
R <sup>2</sup> : 0.9131	dU = 1.41 dL = 1.2
F : 189.041	dU < dW < dL
DW : 1.3143	
<b>1.20 &lt; 1.31 &lt; 1.41(*)</b>	

(\*): 1. Sıra otokorelasyon (içsel bağıntı) şüphesi var.

Sabit katsayının yüksek olması, açıklayıcı değişkenin yani zaman değişkeninin açıklama gücünün doğrusal forma göre yeterli düzeyde olmadığına işaret etmektedir.



### Örnek 2:

$$Y = a+bt+ct^2$$

$$Y = 1253.9211+33.0373t+0.73665 t^2$$

(2.236)    (1.077)

t : (2.236),(1.077)	t <sub>tab,0.95,17</sub> = 2.11
R <sup>2</sup> : 0.9186	F <sub>tab,0.05,2,17</sub> = 3.59
F : 95.947	dU = 1.54    dL = 1.1
DW : 1.3946	dU < dW < dL
	<b>1.10 &lt; 1.39 &lt; 1.54 (*)</b>

### Örnek 3:

$$Y=abt$$

$$\ln Y= \ln a + t \ln b$$

$$Y= 1.9486 + 0.1929 \ln b$$

(7.919)

t : (7.919)	t <sub>tab,0.95,18</sub> = 2.101
R <sup>2</sup> : 0.777	F <sub>tab,0.05,1,18</sub> = 4.41
F : 62.707	dU = 1.41    dL = 1.2
DW : 0.75514	dW < dL
	<b>0.755 &lt; 1.2 (*)</b>

(\*) 1. Sıra otokorelasyon şüphesi var.

Otokorelasyon (içsel bağıntı) varlığı nedeniyle anlamlı tahmin sonucu vermeyeceği düşüncesiyle model kullanılmamaktadır. Sabit katsayının da yüksek olması bu düşüncüyü güçlendirmektedir.

#### 7.4. ÖRNEK OLAY

1997-2002 yılları için Türkiye demir çelik sektöründe üretim ve dış ticaret verileri kullanılarak uzun ürüne yönelik olarak ham çelik bazında net yurtiçi tüketim değerleri hesaplanmış ve Tablo 1'de verilmiştir.

$$\text{NET YURTIÇİ TÜKETİM} = \text{ÜRETİM} - \text{İHRACAT} + \text{İTHALAT}$$

**TABLO 1: TÜRKİYE'NİN 1997-2002 YILLARI İÇİN NET YURTIÇİ TÜKETİMİ**

YILLAR	HAM ÇELİK ÜRETİMİ (1000 TON)	NET YURTIÇİ TÜKETİM (TON)	NÜFUS (1000 KİŞİ)
1997	11.164	6.265.259	62.866
1998	11.226	6.756.032	63.897
1999	11.455	5.920.042	64.946
2000	11.936	7.038.114	66.011
2001	11.991	5.642.304	67.094
2002*	11.796	1.110.841	68.195

(\*) 2002 yılı üretim ve net yurtiçi tüketim değeri 6 aylıktır.

Tablo 2'de Tablo 1'deki verilerden hareketle hesaplanan kişi başına ham çelik bazında uzun çelik tüketimi verilmiştir.

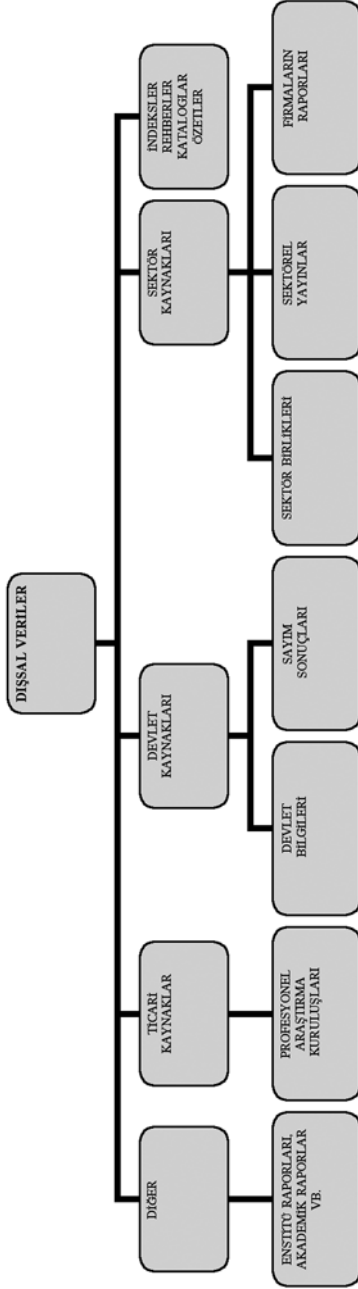
**TABLO 2: KİŞİ BAŞINA UZUN ÜRÜN TÜKETİMİ**

YILLAR	KBT (KG/KİŞİ)
1997	99,7
1998	105,7
1999	91,15
2000	106,6
2001	84,09

Demir çelik tüketimi, ülkelerin büyüme hızlarına ve nüfus artış hızlarına bağlı olarak artmaktadır. Türkiye'nin büyüme hızı, yaşanan krizlerin etkisiyle gözlenen büyük dalgalanmalar nedeniyle yurtiçi talebin tahmininde kullanılamamıştır. Önümüzdeki yıllar için % 0,1639 olarak kabul edilen nüfus artışına bağlı olarak tahmin edilen nüfus değerleri ve net yurtiçi uzun ürün tüketim artışları Tablo 3'de verilmektedir. Hesaplama kişi başına tüketim değerinin 97,6 Kg (1997-2002 KBT ortalaması) olarak sabit kalacağı varsayılmıştır.

**TABLO 3: NET YURTIÇİ TÜKETİM TAHMİNİ(TON)**

YILLAR	NÜFUS TAHMİNİ (1000 KİŞİ)	NET YURTIÇİ TÜKETİM
2002	68.195	6.655.832
2003	69.313	6.764.949
2004	70.451	6.876.018
2005	71.606	6.988.746
2006	72.780	7.103.328



## 8. AMAÇLAR VE STRATEJİLER

### 8.1. PAZARLAMA AMAÇLARI

Amaçlar, gelecekteki eylemler ile ulaşılmak istenilen sonuçlar olarak tanımlanır. Hedef ile amaç çoğu kez eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu anlamda amaçlar, hedef pazar, rekabet, pazar ve müşteri analizleri, fırsatlar ve tehditler ile güçlü ve zayıf yönlerin nasıl görüldüğünü ve değerlendirildiğini yansıtır. Başka bir 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.

Pazarlama amaçlarını iki grupta inceleyebiliriz:

- 1) Pazar performans amaçları (satış, kar, pazar payı gibi)
- 2) Pazarlama destek amaçları (farkındalık, imaj, eğitim gibi)

Şirketin birden fazla amacı olabilir. Ancak çok fazla sayıda amacın olması yönetmeyi ve takip etmeyi zorlaştırdığından,

amaçların 6-8 arasında olması önerilebilir. Birden fazla amacın olması durumunda, amaçların birbiriyle tutarlı olmasına ve çelişkiler yaratmamasına özen gösterilmelidir. Amaçlar önem sırasına göre sıralanmalıdır. Her bir amacın gerçekleşmesi için gereken kaynak farklı olabilecektir. Kısaca her bir amacın gerçekleştirme maliyeti ve getirisi hesaplanmaya çalışılmalıdır.

## 8.2. PAZARLAMA STRATEJİSİ KAVRAMI

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

Strateji geliştirme yada tasarlama iki ana varsayıma dayanır:

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

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.

### 8.3. PAZARLAMA STRATEJİLERİ SEÇENEKLERİ

Michael E. Porter'in "Jenerik Rekabet Stratejileri" olarak adlandırılan stratejik analiz yöntemi, girişimler için uygun bir analiz olarak düşünülebilir. Önerdiği üç temel strateji için iki önemli konunun ele alınması gerektiğine dikkati çeker:

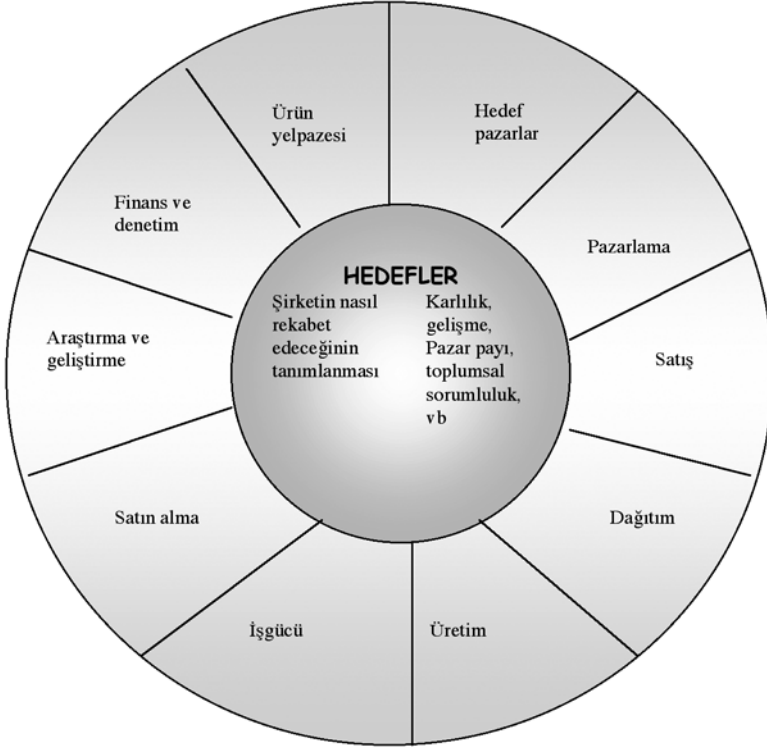
- 1) Hedef pazarın boyutu (dar yada geniş olması)
- 2) Farklı rekabet avantajı

Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların uygulanması gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir.

Şekil 5, rekabet stratejisinin, firmaya ulaşmaya çalıştığı sonuçlarla (hedefler), bu sonuçlara ulaşmakta kullandığı araçların (politikalar) bir kombinasyonu olduğunu göstermektedir. "Rekabet stratejisi çarkı" olarak adlandırılabilir. Şekil rekabet stratejisinin kurulması ile ilgili klasik bir yaklaşımı göstermektedir. Şekilde gösterilen kavramlardan bazıları için farklı firmalar farklı kelimeler kullanmaktadır. Örneğin bazı firmalar "hedefler" yerine "misyon" veya "amaçlar" gibi terimler kullanır, bazı firmalar "işletim" veya "fonksiyonel politikalar" yerine "taktikler" terimini tercih eder.

Çarkın göbeğinde, firmanın nasıl rekabet etmek istediğinin ve belirli ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlarının genel bir tanımı olarak, firmanın hedefleri yer alır. Çarkın parmakları, firmanın bu hedeflere ulaşmak amacıyla kullandığı temel işletme politikalarıdır. Gerçek bir çarkta olduğu gibi, tekerleğin parmakları (poli-

tikalar), merkezden (hedefler) dışarı doğru yayılmalı ve hedefleri yansıtmalıdır; ayrıca tekerlek parmakları da birbiriyle bağlantılı olmalıdır. Aksi halde çark dönmez.



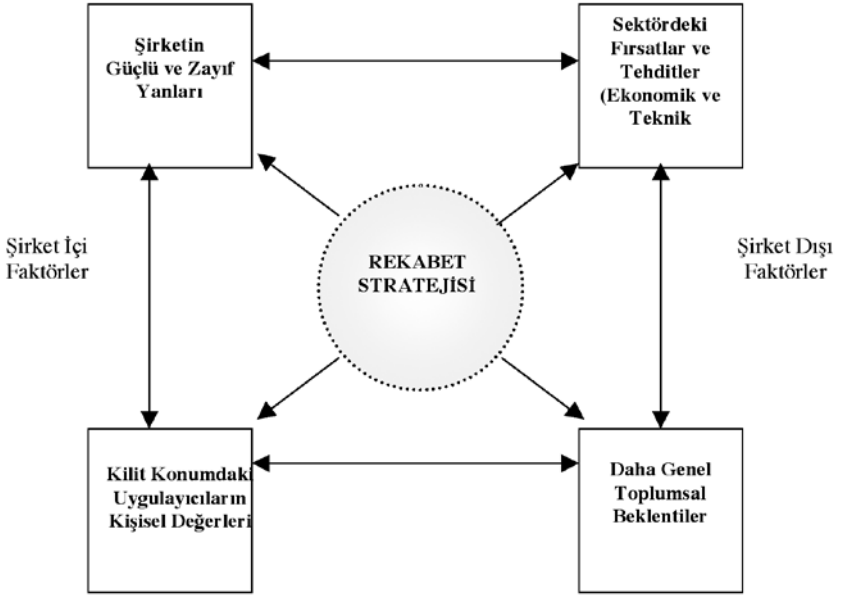
**Şekil 5: Rekabet Stratejisi Çarkı**

Şekil 6 ise; en genel düzeyde, rekabet stratejisinin kurulmasının, bir şirketin başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerinin sınırını belirleyen dört kilit etkenin de dikkate alınmasının gerektiğini gösterir. Şirketin güçlü ve zayıf yanları, rakipleriy-le karşılaştırıldığında finansal kaynaklarını, teknolojik durumunu, markasının tanınmışlığını vb içeren becerilerinin ve varlıklarının



profilidir. Değerlerle birleştirilen güçlü ve zayıf yanlar, bir şirketin başarıyla benimseyebileceği, rekabet stratejisindeki iç-dahili (şirket içi) limitlerdir.

Dış sınırlar, şirketin sektörü ve daha geniş çevresi tarafından tanımlanır. Sektördeki fırsat ve tehditler, beraberindeki risklerle ve potansiyel ödüllerle beraber rekabet ortamını tanımlar. Sosyal beklentiler; devlet politikaları, sosyal olaylar, evrilmekte olan örf ve adetler ile diğer bir çok etkenin şirket üzerindeki etkisini yansıtır. Bir şirket, gerçekçi ve uygulanabilir bir hedefler ve politikalar seti belirlemeden önce, bu dört etken dikkate alınmalıdır.



Şekil 6: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam

## Tutarlılık Testleri

<b><u>İç Tutarlılık</u></b>
✓ Hedefler karşılıklı olarak ulaşılabilir nitelikte mi?
✓ Kilit işletim politikaları hedeflere yönelik mi?
✓ Kilit işletim politikaları birbirini destekliyor mu?
<b><u>Çevresel Uyum</u></b>
✓ Hedefler ve politikalar sektördeki fırsatlardan yararlanıyor mu?
✓ Hedefler ve politikalar, eldeki kaynaklarla mümkün olduğu ölçüde sektördeki tehditlerle (rekabet tepkileri de dahil olmak üzere) baş edebiliyor mu?
✓ Hedeflerin ve politikaların zamanlaması, çevrenin, hamleleri içinde eritme yeteneğini yansıtıyor mu?
✓ Hedefler ve politikalar daha genel toplumsal konularla uyumlu mu?
<b><u>Kaynakların Uyumluluğu</u></b>
✓ Rakiplerle karşılaştırıldığında, hedefler ve politikalar şirketin elinde bulunan kaynaklara uyumlu mu?
✓ Hedeflerin ve politikaların zamanlaması, organizasyonun değişme becerisini yansıtıyor mu?
<b><u>İletişim ve Uygulama</u></b>
✓ Hedefler kilit uygulayıcılar tarafından iyice anlaşılıp mı?
✓ Bağlılığı sağlamak için, hedefler ve politikalarla kilit uygulayıcıların değerleri arasında yeterli uyum var mı?
✓ Etkili uygulamaya izin verecek kadar yönetim becerisi mevcut mu?

Bir rekabet stratejisinin uygunluğu önerilen hedeflerin ve politikaların tutarlılıkları sınanarak saptanabilir.

## Bir Rekabet Stratejisinin Geliştirilmesi Süreci

<p><b>A. İŞLETME ŞU ANDA NE YAPIYOR?</b></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <u>Tanımlama</u> Mevcut gizli veya açık strateji nedir?</li><li>2. <u>Olası yaklaşımlar</u> Mevcut stratejisinin bir anlam ifade etmesi için, şirketin görece konumu, güçlü ve zayıf yanları, rakipleri ve sektör eğilimleriyle ilgili olarak hangi varsayımlarda bulunulmalıdır?</li></ol>
<p><b>B. ÇEVREDE NELER OLUYOR?</b></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <u>Sektör Analizi</u> Rekabet başarısı ve önemli sektör fırsatları ve tehditleri için kilit etkenler nelerdir?</li><li>2. <u>Rakiplerin Analizi</u> Mevcut ve potansiyel rakiplerin yetenekleri ve sınırları ile gelecekteki olası hamleleri nelerdir?</li><li>3. <u>Toplumsal Analiz</u> Hangi önemli idari, toplumsal ve siyasal faktörler, fırsatları veya tehditleri oluşturacaktır?</li><li>4. <u>Güçlü ve Zayıf Yanlar</u> Sektörün ve rakiplerin analizi göz önüne alınarak, şu andaki ve gelecekte ortaya çıkacak rakiplerine göre, şirketin güçlü ve zayıf yanları nelerdir?</li></ol>

### C. ŞİRKET NE YAPMALIDIR?

#### 1. Varsayım Testleri ve Strateji

Mevcut stratejide belirtilen varsayımlar, madde B'de belirtilen analizle nasıl karşılaştırılır? Strateji, Tutarlılık Testlerini nasıl karşılar?

#### 2. Stratejik Alternatifler

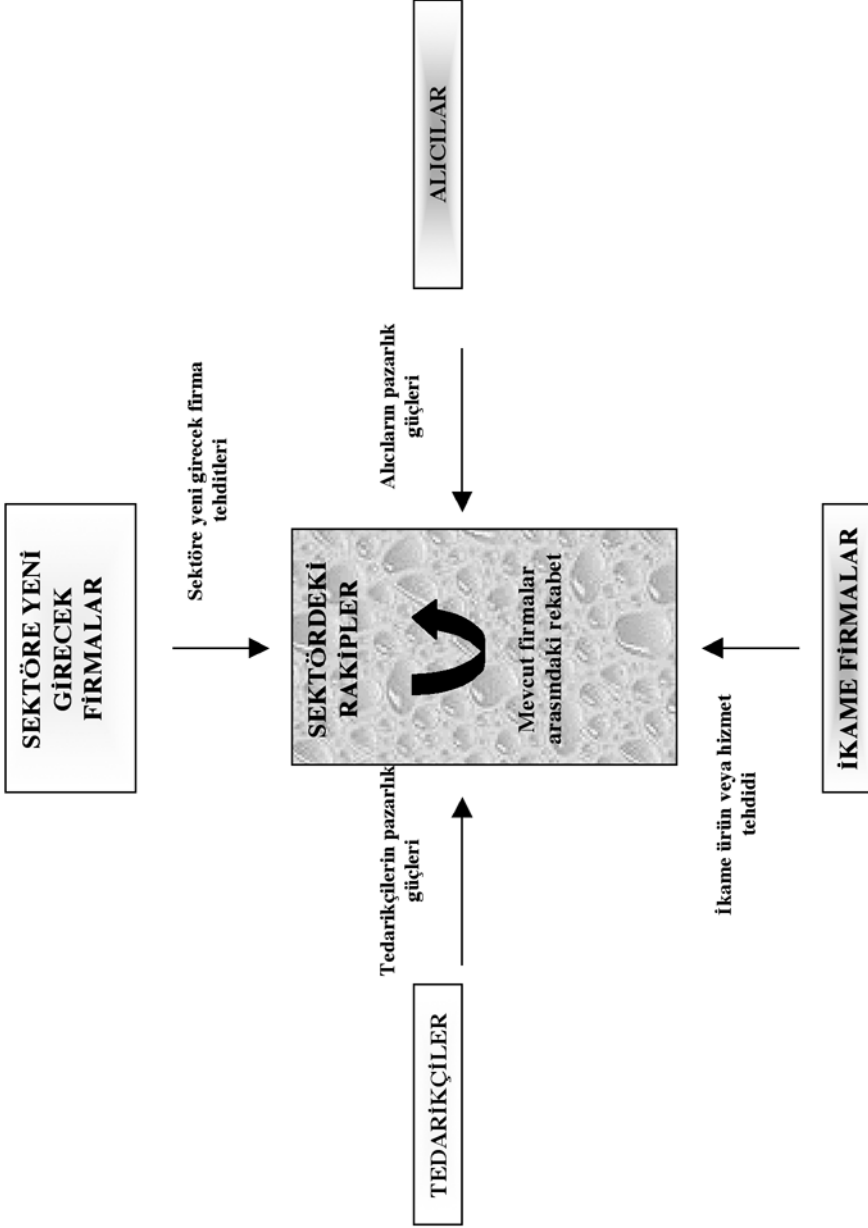
Yukarıdaki analiz çerçevesinde, uygun stratejik alternatifler nelerdir? (Mevcut strateji de bunlardan birisi midir?)

#### 3. Stratejik Seçim

hangi alternatif, şirketin durumu ile harici fırsatları ve tehditleri en iyi şekilde ilişkilendirir?

Yukarıda verilen süreç, sezgisel olarak açık olmasına rağmen, bu soruların yanıtlanması pek çok derinlemesine analizi gerektirir.

Bir sektördeki rekabetin durumu Şekil 7'de gösterilen beş temel rekabet gücüne bağlıdır.



**Şekil 7: Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler**

## 8.4. ÜÇ GENEL STRATEJİ

Beş rekabet gücüyle başa çıkmada, sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel strateji yaklaşımı vardır:

- 1) Toplam maliyet liderliği
- 2) Farklılaştırma
- 3) Odaklanma

### Toplam maliyet liderliği

Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve AR-GE, servis, satış gücü, reklamlar gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak için, yönetimin, maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gereklidir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilemese de, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana temadır.

Düşük maliyetli bir konumda olmak, büyük rekabet gücünün varlığına rağmen, firmaya sektöründe ortalamanın üstünde getiriler sağlar. Düşük bir toplam maliyet konumuna ulaşmak, çoğu kez rakiplere göre yüksek bir payı veya hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlarının olmasını gerektirir.

## Farklılaştırma

İkinci genel strateji, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma ile ilgili genel yaklaşımlar bir çok değişik biçim alabilir: Tasarım veya marka ismi, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı veya diğer boyutlardır. İdeal olan, firmanın kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır. Farklılaştırma stratejisi, firmanın maliyetleri göz ardı etmesine izin vermez, ancak, maliyetin birincil stratejik hedefi olmuştur.

Farklılaştırmayı başarmak, bazen yüksek bir Pazar payı kazanmaya engel olabilir. Bu, çoğu kez yüksek Pazar paylarıyla bağdaşmayan bir dışlanmayı gerektirir. Bununla birlikte, daha yaygın olarak, farklılaştırmanın başarması için gereken yoğun araştırma, ürün tasarımı, yüksek kaliteli malzemeler veya yoğun müşteri desteği gibi etkinlikler doğal olarak maliyetliyse, farklılaştırma, maliyet konumundan bir ödün vermek anlamına gelecektir.

## Odaklanma

En son genel strateji, özgül (belirli) bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi Pazar üzerine odaklanmaktır. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur ve her biri fonksiyonel politika, bu düşünce akılda tutularak geliştirilir. Strateji, firmanın, bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet edebildiği

fikrine dayanır. Sonuç olarak firma, ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı, ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır. Şekil 8'de üç genel strateji arasındaki farklar gösterilmiştir.

		<b>STRATEJİK AVANTAJ</b>	
		Alicının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
<b>STRATEJİK HEDEF</b>	Sektör Çapında	<b>FARKLILAŞTIRMA</b>	<b>TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ</b>
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	<b>ODAKLANMA</b>	

**Şekil 8: Üç Genel Strateji**

Odaklanma stratejisi her zaman, ulaşılabilir toplam Pazar payı üzerine bazı sınırlamalar getirir. Odaklanma kaçınılmaz olarak ya karlılıktan ya da satış hacminden ödün vermeyi gerektirir. Ayrıca farklılaştırma stratejisi gibi, odaklanma da bazı durumlarda toplam maliyet konumundan ödün vermeyi gerektirebilir.



## GENEL STRATEJİLERİN DİĞER GEREKLİLİKLERİ

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİLER VE KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
<b>TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim</li> <li>* İşlem mühendisliği becerileri</li> <li>* İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi</li> <li>* Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler</li> <li>* Düşük maliyetli dağıtım sistemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sıkı maliyet kontrolü</li> <li>* Sık, ayrıntılı kontrol raporları</li> <li>* Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar</li> <li>* Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler</li> </ul>
<b>FARKLILAŞTIRMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Güçlü pazarlama becerileri</li> <li>* Ürün mühendisliği</li> <li>* Yaratıcı yetenek</li> <li>* Güçlü temel araştırma yetenekleri</li> <li>* Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün</li> <li>* Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu</li> <li>* Kanallarla güçlü işbirliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* AR_GE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon</li> <li>* Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikler</li> <li>* Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam</li> </ul>

<b>ODAKLANMA</b>	* Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu	* Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu
------------------	---	---

Genel stratejiler farklı liderlik tarzları da gerektirebilirler ve çok farklı kurumsal kültürlere ve ortamlara aktarılabilirler.

## GENEL STRATEJİLERİN RİSKLERİ

GENEL STRATEJİ	RİSKLER
<b>TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz kılacak teknolojik değişiklikler,</li> <li>* Sektöre yeni girenlerin veya arkalarından gelenlerin, taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırımı yapabilme becerileri yoluyla işi düşük maliyetle öğrenmeleri,</li> <li>* Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerinin görülememesi,</li> <li>* Firmanın, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulama becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu.</li> </ul>

GENEL STRATEJİ	RİSKLER
<b>FARKLILAŞTIRMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış firma arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki, farklılaştırma, marka sadakatini koruyamayacak hale gelir. Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarlarda tasarruf elde edebilmek için farklılaştırılmış firmanın bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler,</li> <li>* Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe ortaya çıkar,</li> <li>* Taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltır; bu, sektörler olgunlaştıkça ortaya çıkan yaygın bir durumdur.</li> </ul>
<b>ODAKLANMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişletilir,</li> <li>* Stratejik hedefle Pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır,</li> <li>* Rakipler, stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklananın odağını dışarıda bırakırlar.</li> </ul>

## 8.5. ÜRÜN-PAZAR BÜYÜME STRATEJİLERİ

Bir çok stratejinin ve şirket misyonunun içinde "büyüme" amaçları yer alır. Satışın büyümesi, pazar payının büyümesi, karın büyümesi yada 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 GELİŞTİRME
Yeni Pazarlar	PAZAR GELİŞTİRME	ÇEŞİTLENDİRME

- **Pazar penetrasyonu**

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

- **Pazar geliştirme**

Şimdiki ürünlerin yeni pazarlara sunulması 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.

## AMAÇLAR VE STRATEJİLER İLE İLGİLİ SORULAR

1) Pazarlama amacı;

- Spesifik olmalıdır
- Ölçülebilir olmalıdır
- Zamandan bağımsız olmalıdır

2) Aşağıdakilerden hangisi sektöre giriş engellerinden değildir?

- Ölçek ekonomileri
- Ürün farklılaştırması
- Fiyat farklılaştırması

3) Sektördeki rekabeti güdüleyen kaç tane güç vardır?

- 3
- 5
- 7

4) Toplam maliyet liderliği için gerekli olmayan beceri hangisidir?

- İşlem mühendisliği becerisi
- Sürekli sermaye yatırımı
- Pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon

5) Aşağıdakilerden hangisi "farklılaştırma"nın genel organizasyonel gerekliliklerindendir?

- AR-GE
- Teşvikler
- Sıkı maliyet kontrolü

6) Aşağıdakilerden hangisi "toplam maliyet liderliği"nin risklerindedir?

- Taklit
- Marka imajı
- Teknolojik değişiklikler

7) Aşağıdakilerden hangisi "farklılaştırmanın" risklerindedir?

- Taklit
- Marka imajı
- Teknolojik değişiklikler

8) Aşağıdakilerden hangisi Ürün-Pazar büyüme stratejilerinden değildir?

- Ürün çeşitlendirme
- Maliyet düşürme
- Pazar geliştirme

9) Pazar penetrasyonunda harcamalar genellikle,

- Maliyetlere odaklanır
- Reklam ve kişisel satışa odaklanır
- Ürün fiyatlarına odaklanır

10) Aşağıdakilerden hangisi firma için daha az risklidir ?

- Ürün geliştirme
- Ürün çeşitlendirme
- Pazar geliştirme

## 9. FİYATLANDIRMA VE PAZARLAMA EYLEM PROGRAMI

### 9.1. FİYAT KARARLARI

Fiyat bir ürün yada hizmetin piyasadaki değeridir. Bir ürün kendisine bir kimsenin ödemeye razı olduğu kadar değerlidir. Ürün ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun eğer doğru biçimde fiyatlanmamışsa, işlevlerini yerine getiremez. 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 karlılığına etkidi açısından değerlendirilmelidir. Bunun nedeni,

$$\text{Fiyat} \times \text{Satış Miktarı} = \text{Satış Geliri}$$

İlişkisidir. Kısaca, fiyat karın doğrudan belirleyicisidir. Satış gelirinden maliyetleri çıkardığımızda ise kar elde edilir.

$$\text{Satış Geliri} - \text{Maliyet} = \text{Kar}$$

Bir ürünün doğru olarak fiyatlandırılmasında, maliyet, rekabet, talep gibi ekonomik faktörlerin yanında, hedef pazarın yaşam biçimi, beklentileri gibi ekonomik olmayan faktörlerin de göz önünde tutulması gerekir.

## FİYATLAMAYI ETKİLEYEN ETKENLER

<b>İŞLETME İÇİ ETKENLER</b>	1. İşletmenin fiyatı saptarken dayanacağı maliyetler
	2. İşletmenin fiyatlama hedefleri
	3. İşletmenin dağıtım kanalındaki yeri
<b>İŞLETME DIŞI ETKENLER</b>	4. İşletmenin fiyatlayacağı malın nitelikleri
	5. İşletmenin içinde yer aldığı sektörün yapısı
	6. Arz ve talep
	7. Tüketicilerin davranışları
	8. Yasal düzenlemeler



## Fiyatlama Hedefleri

<b>1. KAR</b>	<p>İktisat kuramı bir işletmenin malını, kısa sürede maksimum karı elde edecek biçimde fiyatlandırıdığını varsayar. Kar her işletme için temel amaçtır. Ancak pek çok işletme gerçekçi olmadığı için kısa sürede aşırı kar hedefini benimsemez. Uzun süreli karı hedef olarak seçer ve bu hedef çoğu kez yatırımın belirli bir yüzdesi olarak saptanır. Fiyat da bu oranı sağlayacak ölçüde belirlenir.</p>
<b>2. PAZAR PAYI</b>	<p>Kimi işletmeler de, Pazar payını büyütmeyi hedef olarak seçerler ve bu hedefe ulaşmak üzere bir fiyat politikası oluştururlar. Özellikle tekeli rekabet ve oligopol koşullarında bu fiyatlama hedefi benimsenir. Nedeni, fiyat rekabetinin sözü edilen piyasalarda çok tehlikeli olmasıdır. Yüksek Pazar payı, yüksek karın kaynağıdır.</p>
<b>3. FİYAT ÖNCÜSÜNÜ İZLEME</b>	<p>Fiyat öncülüğünün geçerli olduğu sanayi dallarında, rakiplerin fiyat hedefleri oluşturmaları pek söz konusu olamaz, işletmeler, fiyat önderini izlemek zorunda kalırlar (Örn:Türkiye’de iplik piyasasında Konukoğlu Grubu-Sanko- fiyat önderi durumundadır). Yüksek fiyat uygulamaları, pazarı yitirmelerine neden olur. Düşük fiyat uyguladıklarında ise, fiyat önderinin ve öteki rakiplerin hemen karşı davranışa geçtikleri görülür. Bu tür bir fiyat izlemenin riski azdır.</p>
<b>4. DİĞER HEDEFLER</b>	<p>İşletmeler yukarıda sayılan hedeflerden başka fiyat hedefleri de saptayabilirler. Kimi işletmeler malları yada işletmeleri için bir imaj yaratmak ve sürdürmek amacıyla ya düşük yada yüksek fiyat imajı yaratmaya çalışırlar. Oligopolde devletin fiyatlara karışmasından kaçınmak veya işletmeye olabildiği ölçüde hızlı para akışı sağlamak da hedef olarak benimsenebilir.</p>

## İşletmenin İçinde Yer Aldığı Sektörün Yapısı

PIYASA TÜRÜ	FİYAT POLİTİKASI
1. TAM REKABET	<ul style="list-style-type: none"><li>* Bu piyasa türünde çok sayıda küçük işletme vardır.</li><li>* Üretilen mallar birbirinin hemen tıpkısıdır.</li><li>* Mallar çok sayıda alıcıya satılır.</li><li>* Tek bir alıcı veya satıcı kendi başına pazarı etkileyemez.</li><li>* Pazarda oluşan fiyattan tüm malını satabileceği için reklam vs gereksizdir.</li><li>* İşletmenin kendine özgü bir fiyat politikası olamaz.</li><li>* Eğer gerekirse sadece devlet, tarımsal üretimi yada gelişen sanayi dallarını korumak için önlemler alabilir</li></ul>
2. TEKEL	<ul style="list-style-type: none"><li>* Bir işletme, tek bir mal yada birkaç mal satar ve bu malların yerini alacak rakip mallar yoktur.</li><li>* Bu koşullarda çalışan bir işletme, kendine özgü bir fiyat politikasını kolaylıkla geliştirip izleyebilir.</li><li>* Malını istediği gibi fiyatlandırabilir.</li><li>* Bu durum devletin önlemler almasını gerektirebilir, yada tüketiciler malı satın almazlar.</li><li>* Bu durum yeni işletmeleri pazara çeker.</li></ul>

<p><b>3. OLİGOPOL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Oligopol koşullarında sanayi birkaç büyük işletmeden oluşur.</li> <li>* Bir işletmenin eylemleri, öteki işletmeleri etkiler.</li> <li>* Rekabet eden işletmelerin malları tüketicilerin gözünde bir ölçüde farklıdır ancak bir mal diğerinin yerini alabilir.</li> <li>* Fiyat önemli bir etkidir.</li> <li>* İşletmelerden biri fiyatı düşürdüğünde veya yükselttiğinde ötekiler de güçleri olanak verdiği ölçüde yeni fiyatı izler.</li> <li>* Yeni fiyatı izlemek yerine eskisini korumak için yeni mal geliştirme veya yoğun reklama başvurulabilir.</li> <li>* Fiyatların birbirine bağlılığı ile "fiyat önderliği" ortaya çıkar.</li> <li>* Sanayi dalında etkinlik, maliyet ve mal niteliği açısından öteki işletmelerden üstün olan önderliği eline geçirir.</li> <li>* Öncü işletmenin sanayi dalının en büyük işletmesi olması gerekmez.</li> <li>* İşletmeler tarafından "yönetilen fiyat" uygulaması vardır. Arz ve talep koşullarından büyük ölçüde etkilenmez.</li> <li>* Örnek: Demir çelik, beyaz eşya üretimi, elektronik eşya üretimi gibi sektörlerde gözlenir.</li> </ul>
<p><b>4. TEKELCİ REKABET</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rakip işletme sayısı çoktur.</li> <li>* Hizmet ettikleri pazara göre küçüktürler.</li> <li>* Her bir firma, fiyatta ve öteki pazarlama karması elemanlarında değişiklikler yaparak, malının yada mallarının talebini etkileyebilir.</li> <li>* Bir işletmenin fiyatta yaptığı değişikliğe öteki işletmeler oligopolde olduğundan daha az duyarlıdır.</li> <li>* Bu nedenle fiyat rekabeti büyük ölçüde geçerlidir.</li> <li>* İşletmeler diğer satış çabalarına da (özellikle reklam yoğunudur) başvururlar.</li> <li>* Örnek: Gıda, kozmetik ürünler, mobilya gibi sektörlerde bu yapı gözlenir.</li> </ul>

## 9.2. FİYATLAMA YÖNTEMLERİ

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

### **Maliyete Göre Fiyatlama**

Maliyet dikkate alınarak yapılacak bir fiyatlama, toplam birim maliyete belirli bir kar eklenir. Örneğin "atkı başına" fason dokuma maliyeti iplik fiyatı ve diğer maliyet kalemleri dikkate alınarak belirlenir ve bu maliyete kar marjı (%10-%15) eklenerek satış fiyatı belirlenir.

$$\text{Maliyet} + \text{Kar marjı} = \text{Satış Fiyatı}$$

Bu yöntemin her işletme tarafından kolaylıkla uygulanabilmesine karşılık bazı eksik yönleri vardır.

### **Talebe Göre Fiyatlama**

Bu yöntemde talebin yoğunluğu dikkate alınır ve talep yüksek olduğunda yüksek fiyat, talep düşük olduğunda düşük fiyat uygulanır. Bu durumda maliyetler aynı olsa bir fiyatın belirleyicisi taleptir. Başabaş analizi, 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 durumundadır.

## TAM KAPASİTEDE YILLIK İŞLETME GİDERLERİ TABLOSU

GİDER UNSURLARI	FİYAT	TUTAR	SABİT	DEĞİŞKEN
1. Hammaddeler				
2. Yardımcı Maddeler				
3. İşletme Malzemesi				
4. Yakıt				
5. Elektrik				
6. Su				
7. İşçi ve Personel Giderleri				
8. Amortismanlar				
9. Lisans (Running Royalty)				
10. Bakım ve Onarım				
11. Genel Giderler				
12. Beklenebilecek Farklar				
<b>Üretim Giderleri Toplamı (Sınai Maliyet, Üretim Maliyeti)</b>				
13. Faizler				
14. Satış Masrafları				
15. Diğer Giderler				
<b>Yıllık İşletme Giderleri Toplamı (Ticari Maliyet, Satış Maliyeti)</b>				

Yukarıda verilen tabloda yer alan işletme gider unsurları, üretim kapasitesindeki değişiklikler karşısında gösterdikleri eğilim açısından;

- Sabit
- Değişken
- Yarı Değişken olmak üzere üç grupta toplanabilir.

- ✓ Sabit Giderler: Amortismanlar, Sabit Lisans Giderleri
- ✓ Değişken Giderler: Hammaddeler, Yardımcı Maddeler, İşletme Malzemeleri, Değişken Lisans Giderleri
- ✓ Yarı Değişken Giderler: Elektrik, Su, İşçilik Personel, Bakım Onarım, Genel Giderlerdir.

**Örnek:**

Çiçek tohumu üreten A şirketinin sabit maliyetleri 10 000.- YTL, ve üretilip sattığı çiçek tohumlarının birim değişken maliyetleri de 20.- YTL'dir. A Şirketinin bu ürünü 30.- YTL'ye satması durumunda işletmenin başa baş noktasında kaç adet satması gerektiği aşağıda hesaplanmıştır.

<b>BAŞABAŞ NOKTASI =</b>	<u>Toplam Sabit Maliyetler</u>
	Satış Fiyatı - Birim Değişken Maliyetler
	10 000
=	<u>30-20</u>
	= 1 000 adet

Başabaş üretim miktarının 1.000 adet olması durumunda A Şirketi 1.000 adetten az satarsa zarar, çok ürün satarsa kar elde edecektir. Ulaşılması istenen kar ölçüsü belirlenerek de başabaş noktası saptanabilir. Yukarıdaki işletmenin 80.000 YTL toplam kar elde etmeyi istemesi durumunda;

$$\begin{aligned} \text{BAŞABAŞ NOKTASI} &= \frac{\text{Kar - Toplam Sabit Maliyetler}}{\text{Satış Fiyatı - Birim Değişken Maliyetler}} \\ &= \frac{80\ 000 - 10\ 000}{30-20} \\ &= 7\ 000 \text{ adet} \end{aligned}$$

İşletme 7.000 adet ürün satarsa 80.000 YTL kar elde edebilecektir.

### **Rekabete Dayalı Fiyatlama**

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

### **9.3. FİYATLAMA STRATEJİLERİ**

İşletme geçici yada 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.

- **Yeni Ürün Fiyatlama Stratejileri**

**Pazarın kaymağını alma:** Ürün olabildiğince yüksek fiyatla pazara sunulur. Ürün öncelikle satın almaya eğilimli kişilere yöneliktir ve pazar genişledikçe başlangıçta yüksek olan fiyat düşürülmeye başlanır.

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

- **Psikolojik Fiyatlandırma Stratejileri**

**Küsuratlı (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 olarak belirlenmesi gibi.

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

**Alışılmış fiyat:** Fiyat uzun süre değiştirilmez ve tüketiciler fiyata alıştıırılırlar.

- **İndirimler**

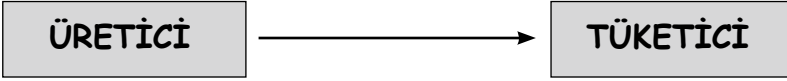
Ticari indirimler araçılara verilen indirimlerdir. Miktar indirimi, belirli bir miktar ürün/hizmet alanlara yapılan indirimdir. Peşin ödemelerde yapılan indirim ise peşin ödeme indirimidir.



## 9.4. DAĞITIM KARARLARI

Dağıtım ürün ve hizmetlerin üretici işletmelerden tüketicilere ulaşmasını sağlayan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler yer ve zaman faydası yaratır. Müşterilerin 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.

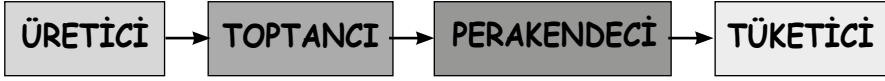
### TÜKETİM ÜRÜNLERİNDE DAĞITIM KANALI ÇEŞİTLERİ



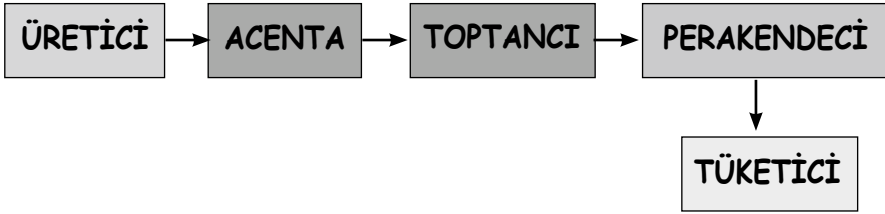
Bu tür dağıtım kanalı en kısa ve aracısız "doğrudan pazarlama" kanalıdır. Sebze, meyve, tereyağı vb. gibi pazarda satılan bazı tarım ürünlerinde görülür. Az sayıda da olsa bazı tüketim ürünlerinde de kullanılır.



Bu dağıtım kanalı türünde, aracı devreye girdiğinden, "dolaylı dağıtım" olarak da adlandırılır. Perakendeci fazla miktarda satın aldığından, üretici, ürünlerini doğrudan perakendeciye satar. Otomobil, mobilya gibi ürünlerde bu kanal seçilir.



Bu kanal türü en yaygın olarak tüketim ürünlerinde kullanılır. Özellikle kolay satılan tüketim ürünlerinin dağıtımında bu sistem kullanılır. Sigara, kibrit, çikolata, şekerleme ve bisküvide olduğu gibi.

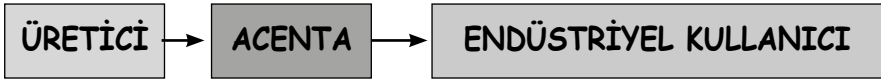


En uzun kanal türüdür. Çoğunlukla dayanıklı tüketim ürünleri ile tarım ürünlerinde kullanılır. Sözleşisi, tarım ürünleri açık artırma ile komisyoncu yada acentaya satılır. Bunlar da toptancılar aracılığıyla perakendecilere ulaşmaya çalışırlar.

## ENDÜSTRİYEL ÜRÜNLERDE DAĞITIM KANALI ÇEŞİTLERİ



Bu kanal, "doğrudan dağıtım" türüdür ve aracı içermez. Üreticinin kendi satış gücü ile ürünler dorudan endüstriyel kullanıcılara satılır. Büyük inşaat makinalarında, bilgisayar sistemlerinde bu kanal kullanılır.



Bu kanal türünde ise, aracı kuruluş olarak acentalar kullanılır. Bunlar genellikle bağımsız aracılarıdır 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.

## DAĞITIM KANALINDA KANAL ÜYELERİNİN SAYISI

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 odaklarına da bağlıdır. Genel olarak dağıtımın yoğunluğuna ilişkin üç ölçüt vardır.

• Yoğun Dağıtım	• Seçkin dağıtım	• Özellikli Dağıtım
-----------------	------------------	---------------------

### **Yoğun Dağıtım:**

- Çok sayıda dağıtım noktası vardır
- Teşhir yerleri ve satış noktaları önemlidir
- Çok sayıda aracı olduğu için üretici işletmenin denetimi minimum düzeyde kalır
- Şekerleme, çiklet, meşrubat, sigara gibi kolay satılan ürünlerde yoğun olarak kullanılır.

### **Seçici Dağıtım:**

- Özellikli ve yoğun dağıtım arasında kalan bir türdür
- Az sayıda aracı kullanılır
- Mobilya, dayanıklı ev eşyaları ve giysiler için yaygın olarak kullanılır.

### **Özellikli Dağıtım:**

- Belli bölgede ürün satışının yapılabilmesi için bir veya birkaç aracı kuruluşa yetki verilir
- Ürün denetiminde üreticinin etkisinin en yoğun olduğu dağıtım türüdür
- Ürünün imajını artırmak yada korumak amaçlanır
- Tüketicilerin marka bağımlılığı olduğu ürünlerde başarıyla kullanılır
- Araba, piyano ve markalı giysilerde kullanılır.

## 9.5. 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.

<b>1. REKLAM</b>	<p>Belli bir ücret karşılığında ürünler, hizmetler yada fikirlerin kitle iletişim araçlarıyla hedef pazara duyurulmasıdır. Reklam,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* bilgilendirmeye</li><li>* ikna etmeye</li><li>* hatırlatmaya yönelik amaçlar taşır.</li></ul>
<b>2. KİŞİSEL SATIŞ</b>	<p>Satış yapmak amacıyla, varolan yada potansiyel müşterilerle yapılan yüz yüze görüşmedir. Genellikle girişimci bu işlevi kendisi yerine getirir. Bu amaçla satış elemanları da çalıştırılır.</p>
<b>3. SATIŞ TUTUNDURMA</b>	<p>Bu eylemler diğer tutundurma eylemlerini destekler. Amaç, olası müşterileri satış noktalarına çekmektir. Bu amaçla kullanılan araçlar;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* vitrin ve raf düzenleme</li><li>* armağan dağıtımı</li><li>* ikramiyeli indirimli satışlar</li><li>* fuar, sergi gösterimleri</li><li>* ürünle ilgili eğitici filmler vs.</li></ul>
<b>4. HALKLA İLİŞKİLER VE DUYURUM</b>	<p>Hedef kitlenin iyi niyetini, sempatisini ve desteğini kazanmak amacıyla "halkla ilişkiler" kullanılır. Duyurum ise, kitle iletişim araçlarıyla haber şeklinde verilen, işletme/girişimci yada ürünlerle ilgili bilgilerdir.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* toplantılar, seminerler</li><li>* basın toplantıları</li><li>* broşürler, el ilanları</li><li>* dergi ve gazeteler</li><li>* doğrudan postalama</li><li>* internet ortamında tanıtım</li><li>* şirket ziyaretleri</li><li>* sponsorluklar</li></ul>

## FİYATLANDIRMA VE PAZARLAMA EYLEM PROGRAMI İLE İLGİLİ SORULAR

1) Bir malın fiyatı;

- Bir ürün yada hizmetin pazardaki değeridir
- Bir kimsenin kendisine ödemeye razı olduğu bedel kadar değerlidir
- O malın tasarımına bağlıdır

2) Aşağıdakilerden hangisi fiyatlama yöntemi değildir?

- Maliyete göre
- Talebe göre
- Ürüne göre

3) Maliyete göre fiyatlandırmada hangisi kullanılmaz?

- Mark-up
- Kar marjı
- Başabaş noktası

4) "Başabaş Noktası" hesaplamada hangisi gereksizdir?

- Birim değişken maliyetler
- Birim sabit maliyetler
- Kar marjı

5) "Piyasanın kaymağını alma" stratejisinde ürün?

- Olabildiğince yüksek fiyatla piyasaya sunulur
- Olabildiğince düşük fiyatla piyasaya sunulur
- Sıkı maliyet kontrolü yapılır

6) Aşağıdakilerden hangisi "fiyat önderliği"nin görüldüğü piyasa türüdür?

- Tekelci rekabet
- Oligopol
- Tekel

- 7) Aşağıdakilerden hangisi fiyatlamada göz önünde tutulacak etkenlerden değildir?
- Arz ve talep
  - Yasal düzenlemeler
  - Teknolojik değişiklikler
- 8) Aşağıdakilerden hangisi "doğrudan pazarlama kanalı" ile dağıtılır?
- Pazarda satılan sebze, meyve
  - Beyaz eşya
  - Araba
- 9) Vakko ürünlerinin dağıtım yoğunluğu hangi ölçüte göre yapılır?
- Yoğun dağıtım
  - Seçici dağıtım
  - Özellikli dağıtım
- 10) "Sponsorluk" hangi tür tutundurma kararlarındanır?
- Reklam
  - Kişisel satış
  - Halkla ilişkiler ve duyurum

## 10. PAZARLAMA PLANININ UYGULANMASI VE KONTROL

Pazarlama planının uygulanması, "neyin, ne zaman ve kim tarafından yapılacağına ayrıntılı biçimde açıklandığı" adımdır. Bu sürecin başarıyla uygulanabilmesi için, her eylemin sorumlusunun belirlenmesi, başlama ve bitiş tarihlerinin açıklığa kavuşturulması ve hangi kaynaklara ihtiyaç duyulduğunun açıklanması gerekir.

### 10.1. SORUMLULUKLARIN DAĞITILMASI

Girişimin başlatıcısı, kurucusu olarak "girişimci" tüm eylemlerinde sorumluluğu kendisi taşır. Tüm eylemleri doğrudan kontrol eder. Bu açıdan, yeni ve küçük bir işletme için en iyi örgütlenme en basit ve yalın olandır. Girişimci tek bir amaca ulaşmak için belirli sorumlulukların kişilere dağıtılması ile de görevlidir. Girişimci temel olarak bu aşamada şu soruları sorup, yanıtlamaya 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 yanıtlar, girişimcinin işleri daha iyi koordine etmesine yardımcı olacaktır. Şirket başarılar kazanıp büyüdükçe, aynı konular girişimcinin daha çok zamanını alacaktır. Bu noktadan sonra ise, profesyonel yöneticiler ve danışmanlarla çalışmak kaçınılmaz olabilecektir.

Pazarlama planının başarılı olması, onun çalışanlar tarafından sahiplenilmesini ve hedeflere ulaşmak için adanmışlığını da zorunlu kılmaktadır. Bunu sağlamak için;

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

### **Eylemlerin zaman çizelgesi**

Pazarlama planı hazırlanırken, her eylemin başlama ve bitme tarihlerinin belirlenmesine özen göstermek gereklidir. Pazarlama planının iyi yönetilebilmesi için, temel eylemlerin zaman çizelgesinin 12 aylık bir süreyi kapsayacak biçimde olması kaçınılmazdır. Eylemler öncelik sırasına konmalıdır. Zaman çizelgesi her ay düzenli olarak gözden geçirilmeli ve gerekiyorsa değişiklik yapılmalıdır.

## 10.2. BÜTÇE HAZIRLAMA

Girişimci elindeki kaynakları geliştirilecek pazarlama eylemleri arasında dağıtırken amaçladığı en iyi getiriye sağlamak zordur.

- ✓ Öncelikle pazarlama planında yer alan eylemlerle ilgili tahmini maliyetleri gösteren bir bütçe geliştirilir,
- ✓ İkinci aşamada, pazarlama planının arzulan satış ve karı sağlayacak getiriye getirip getiremeyeceği hesaplanmaya çalışılır,
- ✓ Üçüncü ve son aşamada satış ve kar amaçlarını sağlamada pazarlama planı yeterli olmuyorsa, bütçe yada pazarlama eylemleri yeniden ele alınıp düzenlenmesi sağlanır.

### BÜTÇE HAZIRLAMA YÖNTEMLERİ

YÖNTEM	AÇIKLAMA	ÜSTÜNLÜKLER	ZAYIFLIKLAR
<b>Satışların Yüzdesi Yöntemi</b>	En çok kullanılan yöntemdir. Belirlenen bir yüzde ile toplam satışların çarpılması ile bulunur. Eğer yeni bir şirket söz konusu ise, sektör ortalaması, mevcut işletme içinse geçen yılın satışlarının yüzdesi temel alınabilir.	Hesaplama basittir. Eğer satışlar düşerse maliyetler de düşer.	Satışların tutundurmaya neden olduğu gibi yanlış bir düşünceye dayanır. Oysa, tersi geçerlidir. Eğer satışlar düşerse pazarlama harcamaları, müşterileri geri getirmek için artırılmalıdır.
<b>Rekabet Göstergesi Yöntemi</b>	Benzer işletmelerin ve rakiplerin eylemlerine uygun bir bütçe hazırlama esasına dayanır.	Rakiplerle mücadelede devam eder ve harcama hoşuna gitmez.	Pazardaki değişmeyi, fırsatları dikkate almaz, müşteri odaklı değildir.

YÖNTEM	AÇIKLAMA	ÜSTÜNLÜKLER	ZAYIFLIKLAR
<b>Marjinal Yöntem</b>	Yöntem belli bir noktaya kadar harcama yapar. Bu noktadan sonra yeterli iş hacmi elde edilemeyecektir.	Karları maksimize eder, çünkü çok fazla harcama yapılmayacaktır.	Hesaplaması oldukça zordur, çünkü pazarlar doğası gereği değişirler.
<b>Maksimum Harcama Yöntemi</b>	Girişimci diğer faaliyetlerden ne ayrılabilirse o kadar harcama yapar. Özellikle yeni başlayan küçük işletmeler tarafından kullanılır.	Şirket sonuçta paraya dönüşmeyen satışlara güvenerek bir sorunla karşılaşmaz.	Pazar koşullarıyla ilişkisi yoktur. Ayrıca, pazarlama yöneticilerinin kendi projelerine harcama yapmaktan vazgeçmeleri için ikna etmesine dayanır.
<b>Amaç ve Görev Yöntemi</b>	Amaçların belirlenip, bunlara ulaşmak için gerekli pazarlama eylemlerinin yerine getirilmesinde yapılacak harcamaların tahminine dayanır.	Mantıklı bir temeli vardır. Eğer doğru uygulanırsa firma amaçlarına ulaşabilir.	Amaca ulaşmak için zorunlu harcamayı hesaplamak zordur. Zaman alıcı ve pazar araştırması açısından pahalıdır.

Gerçek hayatta, girişimci yöntemlerden bir bileşim stratejisi çıkartır ve bir çok yöntemi kullanır. Bütçe yöntemlerinden hangisi seçilirse seçilsin, bütçenin önemli bir parçası "geri ödeme" analizidir. Bu analiz, pazarlama planı yada pazarlama eylemlerinin yapılacak harcamalar karşısında arzulanan getiriye sağlayıp sağlamayacağını inceler.

## Pazarlama Bütçesi Tasarımı

Satış bütçesi, işletmenin gelirlerinin hangi ürünlerden ve hangi bölgelerde, ne zaman sağlanacağını gösterir. Satışların zaman temeline göre hangi ürünlerden sağlanacağı aşağıda örneklenmiştir.

ÜRÜN	1. ÜÇ AY	2. ÜÇ AY	3 ÜÇ AY	4 ÜÇ AY	TOPLAM
<b>A</b>	5000	7000	8500	9000	29500
<b>B</b>	12000	13000	14000	13000	52000
<b>C</b>	6000	7000	9000	11000	33000

Tek bir ürün için, hem zaman hem de bölge temeline göre satışların dağılımı aşağıda örneklenmiştir.

DÖNEMLER	1. BÖLGE	2. BÖLGE	3. BÖLGE	TOPLAM
<b>1. ÜÇ AY</b>	5000	6000	4000	15000
<b>2. ÜÇ AY</b>	6000	7000	5000	18000
<b>3. ÜÇ AY</b>	7500	8000	6500	22000
<b>4. ÜÇ AY</b>	8000	8500	7000	23000

## Pazarlama Bütçe Örneği

DÖNEMLER	1. ÜÇ AY	2. ÜÇ AY	3. ÜÇ AY	4. ÜÇ AY	TOPLAM
GELİRLER 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					

### 10.3. PAZARLAMA PERFORMANSININ İZLENMESİ

Pazarlama planı bir kez uygulanmaya başladıktan sonra, girişimci uygulamada onun iyi çalıştığından emin olmak ister. Geri besleme performansın izlenmesinde önemlidir ve ideal olarak hiçbir pazarlama faaliyeti, izlenmeden ve değerlendirme sistemi olmadan gerçekleştirilmemelidir.

Performans analizi için iki temel grup yaklaşımı söz konusudur:

- ✓ İlk yaklaşım, satış analizleri firma faaliyetleri sonucunda yaratılan gelire bakar,
- ✓ İkicisi ise, pazarlama maliyet analizi geliri yaratan maliyetlere bakar.

#### Satış Analizi Yöntemleri

ANALİZ YÖNTEMİ	AÇIKLAMA
Tahmini satışlarla karşılaştırma	Firma gerçekleşen satışları tahmin edilen satışlarla karşılaştırır.
Rakiplerin satışlarıyla karşılaştırma	Elde edilebilen bilgilere dayanarak, firma hangi pazarlama faaliyetlerinin rakiplerinkine uyduğunu tahmin edebilir. Sorun, farkın üstün başarılı pazarlama faaliyetlerinden mi yoksa rakiplerin yanlışlıklarında mı kaynaklandığının belirlenememesinden kaynaklanır.
Sektördeki satışlarla karşılaştırma	Firmanın performansının pazar payı açısından incelenmesidir. Az sayıda firmanın kontrol ettiği pazarlarda yaygın olarak kullanılır. Örneğin otomotiv sektörü gibi.

<p><b>Nakit satışlar analizi</b></p>	<p>Nakit yaratan satışların karşılaştırılmasıdır. Satışlar ve maliyetler aynı para biriminden hesaplanıyorsa avantajlıdır. Ancak fiyat artışlarının olması durumunda, firmanın yaptığından daha başarılı gözükmesine yol açtığı için bu yöntem dezavantajlıdır.</p>
<p><b>Birim satış analizi</b></p>	<p>Satılan birimlerin yada bazen satış işlemlerinin sayısının karşılaştırılmasıdır. Satış gücü faaliyetlerinin ölçümünde yaratılır. Bazı durumda rakamlar, ucuz modellerin satışının artmasıyla bozulmaya uğrayabilir.</p>
<p><b>Coğrafik alandaki satışlar</b></p>	<p>Satışlar bölgesel olarak ayrılır ve böylece hangi bölgenin satışların ne kadarını yarattığı, bazı verimli olmayan bölgelerin hizmet götürmeye değer olup olmadığı ortaya çıkarılabilir.</p>
<p><b>Ürün grubu yada marka satışları</b></p>	<p>Bu yöntem özellikle "ürün yaşam eğrisi"ni değerlendirmede önemlidir. İki amacı vardır, üründen vazgeçmeyeceğimizi gösterir ve ürünün gerileme dönemine girdiğini gösterir ve ona yeniden ivme vermeyi gerektirir.</p>
<p><b>Müşteri türüne göre satışlar</b></p>	<p>Az satın alan müşterilere yönelik faaliyetler genişletilebilir. Müşterilerin yaşlandığını da gösterir ve gelecekte azalan bir grupta karşılaşılacağını da belirtebilir.</p>

## Pazarlama Maliyet Analizi Yöntemi

Pazarlama Maliyet Analizi, firmanın faaliyetlerinin maliyetlerini parçalara ayırma ve onları belli pazarlama amaçlarıyla ilişkilendirme tekniklerinin bir setidir. Geniş anlamda maliyetler üç gruba ayrılabilir:

- Doğrudan maliyetler: Satış elemanlarının maliyetleri gibi olanlar belirli bir faaliyete doğrudan yüklenebilirler.
- Dağıtılabilen ortak maliyetler: Reklam maliyetleri gibi maliyetler belirli ürünlere aktarılabilir.
- Dağıtılamayan ortak maliyetler: Halkla ilişkiler maliyeti yada kurumsal reklam maliyeti herhangi bir ürüne yada markaya aktarılamaz.

Pazarlama maliyet analizinde en büyük sorun, şirketin muhasebe sisteminin analize açık olabilecek biçimde organize edilmemesinden kaynaklanır.

### 10.3. SONUÇLARIN KONTROLÜ VE DEĞERLENDİRME

Gözetim ve ölçme, pazarlama eylemlerinin spesifik sonuçlarını izlemeyle ilgilidir. Ürün, bölge, satış elemanı, aracı kuruluş temellerine dayanan satış verileri buna örnek olarak gösterilebilir.

Gözetim için, amaçlara bağlı olarak standartlar belirlenir. Örneğin plandaki amaçlardan biri satışların belli bir yüzdesiyle artırmak olduğunda, her bölge ve satış elemanı için "kota"lar belirlenir. Kotalar, Pazar ve şirket koşullarına uygun olmalıdır.



Sorunlarla karşılaşıldığında girişimci bu konuların ardına bakabilmeli ve nedenlerini araştırıp, düzeltmeleri yapmaya çaba harcamalıdır. Sapmalar belirlendiğinde, düzeltme, uyumlaştırma işlemleri yapılmalıdır.

Performans, arzulanan sonuçlara ulaşmak ve amaçlara sürekli olarak yönelmeyi sürdürebilmek için atılacak adımlardır. Kontrolü gerçekleştirebilmek için, pazarlama amaçlarına dayalı standartlar ve ölçütler geliştirilir ve geri besleme sistemi ile elde edilecek bilgilerle karşılaştırma yapılarak sapmalar belirlenir. Geri besleme türleri:

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

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. Prof. Dr. Y. ODABAŞI, Pazarlama Planı Rehberi, KOSGEB yayını, 2001, Ankara.
2. T. PROCTOR, Çev. İclem ER, Pazarlama Araştırmasının Temelleri, Bilim Teknik Yayınevi, 2003 baskısından çeviri, İstanbul.
3. J. BLYTHE, Çev. Prof. Dr. Yavuz ODABAŞI, Pazarlama İlkeleri, Bilim Teknik Yayınevi, 2001 baskısından çeviri, İstanbul.
4. Dr. H. ÇERMİKLİ, Piyasa Gücü ve Firma Davranışları, Atlas Yayın Dağıtım, 2002, Ankara.
5. G. BİLEN, M.S. KABUKÇUOĞLU, Avrupa Birliğinde Proje Süreç Yönetimi ve Hazırlama İlkeleri, TKB, 2002, Ankara.
6. Prof. Dr. İ. CEMALCILAR, Pazarlama Kavramlar Kararlar, Beta yayınevi, 1999, İstanbul.
7. A. BARKER, Yenilikçiliğin Simyası, MESS yayını, 2001, İstanbul.
8. M.E. PORTER, Rekabet Stratejisi- Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Sistem yayıncılık, 2000, İstanbul.
9. ASO, Düşen Enflasyon Ortamında Yaşamak, Mart, 2004.
10. DPT, Rekabet Hukuku ve Politikası, ÖİK Raporu, 1994.
11. Prof. Dr. M. TEKİN, Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Selçuk Ün. İİBF yayını, 4. baskı, 2004, Ankara.
12. İ. BOZKURT, Bütünleşik Pazarlama İletişimi, MediaCat kitapları, 2000, Ankara.
13. P. KOTLER, Kotler ve Pazarlama, Sistem yayıncılık, 2000, İstanbul.
14. TKB, Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesi, 1991, Ankara.