Ünite 5
Pazarlama Planlarının Tanımı ve Hedefleri

Dr. Öğr. Üyesi Bahar TÜRK

- Pazarlama planları, birçok büyük firmanın temel aktivitesidir ve küçük ölçekli işletmeler için de hayati öneme sahiptir.

- Pazarlama planları, işletmelerin tüm bölümlerinde neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden kararlaştırmasıdır.

- Pazarlama planları genellikle yıllık yapılır
- Pazar yada ürün ya da ürün hattı esas alınarak yapılır.
- Pazarlama planlarının en önemli faydası, performans ve koordinasyonun geliştirilmesidir.
- Pazarlama planları SİB'lerin pazarlama programlarına ve kaynaklarına rehberlik etmeyi amaçlayan yazılı dokümanlardır.

Bu planların en belirgin unsurlar şunlardır:

- Pazarlama planları yazılı dokümanlardır.
- Pazarlama planları genellikle SİB'ler için hazırlanır.
- Planlama periyodu ürüne, sektöre, pazarın ve ekonominin şartlarına göre değişir.

Genellikle stratejik planlama ile pazarlama planlaması birbirine karıştırılır.

- Stratejik planlama genellikle büyük organizasyonlar için gereklidir. (birden fazla işletmesi, markası, ürünü olan holdingler vs.).
- Pazarlama planları tek bir işletme marka ya da ürün için gerçekleştirilir. İkincisi, stratejik planlar pazarlama planlarından daha uzun dönemlidir (3-5 yıl gibi).

Stratejik Planlama; işletmenin tümünü kapsayan ve değişen çevre koşulları içerisinde, işletme kaynaklarının genişletilmesi ve ortaya çıkan fırsatlar ile örgütün kaynakları arasında optimal bir uyumun sağlanması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi ile ilgili bir yönetim ve karar sürecidir.

Diğer bir deyişle; Stratejik planlama; işletmenin amaçları ve imkanları ile değişen pazar fırsatları arasında uzun vadeli olarak uyumun sağlanması ve sürdürülmesi sürecidir.

- Genellikle 5 yıl olarak planlanmakla birlikte işletmedeki diğer tüm planlama çalışmaları tepe yönetiminin bu çerçevede yaptığı planlamaya dayanır
- Stratejik planlama; açık bir işletme misyonunun, bu misyonu desteleyecek amaçların, sağlam bir iş portföyünün ve koordineli fonksiyonel stratejilerin geliştirilmesine dayanır.

Pazarlama Planlarının Hedefleri Şunlardır

- İşletmenin mevcut durumunu tanımlamak
- İşletmenin karşılaşması olası tehdit ve fırsatları belirlemek
- Hedefleri belirlemek
- Hedeflere ulaşmak için stratejileri belirlemek

- Hedeflere ulaşmadaki zaman dilimlerini belirlemek
- Dikkatli ve disipline edilmiş düşünceye sahip olmak
- İşletmenin dış çevresini değerlendirebilmek

Pazarlama Planlaması süreci;

1. Durum Analizi
2. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi
3. Pazarlama Stratejilerinin Belirlenmesi
4. Planın Uygulanması
5. Kontrol aşamalarından oluşmaktadır.

1)DURUM ANALİZİ

Durum analizi dört bileşenden oluşur:

a) Mevcut durumun tarifi

b) GZFT analizi

c) Firmanın karşılaşabileceği başlıca sorunlar

d) Gelecekle ilgili başlıca varsayımlar

a) Mevcut Durumun Tarifi

- Bu aşamada ürün,pazar,rekabet,dağıtım, marka ve çevre ile ilgili geçmiş veriler değerlendirilir.
- Ayrıca planda tüketici ihtiyaçları , algıları , satın alma davranış kalıpları da yer alır.
- Geçen yıllarda her bir ürün ya da markanın satışları,fiyatları,katkı marjları gösterilir.

- Rekabetle ilgili alanda firmanın ana rakipleri belirlenerek bunların hedefleri , büyüklükleri Pazar payları ve pazarlama stratejileri belirlenmeye çalışılır.
- Dağıtım konusunda ise dağıtım kanalının önemi ve büyüklüğü,ölçüsü belirlenir . Ayrıca makro ekonomik trendler,ekonomik,teknolojik,politik ve kültürel faaliyetler takip edilir.

b) GZFT (SWOT) Analizi

- Firmanın güçlü(G) ve zayıf(Z) yönlerini, pazardaki fırsat(F) ve tehditlerin(T) değerlendirildiği analize <u>GZFT analizi</u> denir .

- Fırsat ve tehditlerin analiz edilmesi "dış çevre analizi" de denilmektedir. Bir işletme yaşam dönemini ve karlılığını etkileyecek makro çevre ve mikro çevre faktörlerini belirlemelidir

- ***İşletme ilk önce pazardaki fırsat ve tehditleri belirler.***
- **Pazar fırsatı**: Firmanın kar elde edeceği, tüketici beklenti ve ihtiyaçlarının fazla olduğu ve bunları tatmin etme ihtimalinin yüksek olduğu alandır.

Pazar fırsatlarının 3 temel kaynağı vardır;

1)Arzı yetersiz sunmak

2)Mevcut bir ürün ya da hizmeti üstün bir şekilde sunmak, üç yönteme başvurulur:

a)Sorun bulma yöntemi

b)İdeal yöntemi

c)Tüketim zinciri yöntemi

3)Yeni bir ürün ya da hizmet sunmak

1)Arzı Yetersiz Ürün Sunmak: Pazarda kıt olan ürünü sunmaktır.(Kriz,deprem,sel,savaş vb. durumlarda ortaya çıkan fırsatlardır. Firmalar bu fırsatlardan yararlanılır.)

2)Mevcut Bir Ürün Ya Da Hizmeti Daha Üstün Bir Şekilde Sunmak:

a) Sorun bulma yöntemi; burada müşterilere hali hazırda kullandıkları ürünle ilgili sorunları sorulur.İşletme bu sorunlara çözüm bularak fırsatları yakalamaya çalışır.

b) İdeal yöntem; müşterilerden bir ürünün ya da hizmetin ideal şeklini hayallerinde canlandırmalarını ister. (su geçirmeyen kumaşlar buruşmayan pantolonlar,hayvansal yağ içermeyen vb.)

c)Tüketici zinciri: müşteriye ürünü satın alırken, kullanırken, elden çıkarırken içinden geçtiği duygusal ve düşünsel süreç sorulur. (Çoğu müşteri ürünü kullanırken aynı problemi yaşıyorsa,müşteriyi markaya ve firmaya bağlı tutmanın yolu bu eksikliği gidermek için çareler aramaktır.)

3)Yeni Ürün ya da Hizmet Sunmak;

Yeni ihtiyaçlar sunulur. Adeta pazarda çığır açılır. Yaşam standardına katkıda bulunur.(naylon, telefon, Orlon Dupont firması tarafından laboratuar araştırmalar sonucu bulunmuştur.)

- *Pazardaki Tehditler:* Arzu edilmeyen trend ve gelişmeler olarak tanımlanabilir. En büyük problem bu olumsuzluklara karşı koyacak, bir pazarlama stratejisinin olmayışıdır.

- Firma pazardaki fırsat ve tehditleri belirledikten sonra, bu fırsat ve tehditler karşısında *güç ve zayıflıklarını* da belirlemelidir. Bunlara aynı zamanda <u>"içsel faktörler"</u> de denilmektedir.

- Herhangi bir işletmenin gücü ya da zayıflığı, pazardaki konumuna bağlıdır.

- Firma pazardaki her bir rakibi karşısında gücünü ve zayıf noktalarını iyi değerlendirmeli, <u>şu noktalara dikkat etmelidir:</u>

- Firmanın pazarlama konusundaki gücü; arasında sahip olduğu imaj,pazar payı , kalite ve hizmet konusundaki şöhreti, iletişim ve dağıtımdaki etkinliğe bağlıdır.
- Firmanın finansal gücü; nakit akışı ve mevcut borçlarına bağlıdır.
- Firmanın operasyonel gücü ; kapasitesi , teknik becerisi, zamanında teslim becerisine bağlıdır.
- Tüm organizasyon kapasitesi; örgütün liderliğine , esnekliğine ve girişimcilik yeteneğine bağlıdır.

- Bir işletme bütün yönleriyle zayıf ya da güçlü olamaz. Ayrıca işletmelerde her bölüm aynı güç ve yeteneğe sahip olamaz. Bazı işletmelerde finansman bölümü güçlü iken, bazılarında pazarlama daha etkin olabilir.
- Bir işletmenin zayıf yönleri rakiplerine oranla daha az verimli ve daha az etkili olduğu yönleridir. Ayrıca çevresel değişkenlerdeki değişme duyarsızlık da zayıflık olarak kabul edilmektedir.

İşletme İçi Potansiyel Üstünlükler Güçlü bir finansal kaynak İyi bilinen marka Endüstrideki sıralamada bir numara Ölçek ekonomisi İyi bir teknoloji Patent Düşük maliyet(hammadde ve süreçte) İtibarı olan bir işletme/ürün/marka adı Çok iyi yönetim İyi pazarlama yeteneği Üstün ürün kalitesi Diğer işletmelerle olan anlaşmalar İyi dağıtım kanalları İşletmeye bağlı personel	**İşletme İçi Potansiyel Zayıflıklar** Stratejik yönün olmaması Sınırlı finansal kaynaklar Araştırma ve geliştirmeye ayrılan yetersiz bütçe Çok dar ürün hattı Sınırlı dağıtım Yüksek maliyet(hammadde ve süreçte) Modası geçmiş ürün ve teknoloji Dahili işletim problemleri Dahili politika problemleri Zayıf Pazar imajı Zayıf pazarlama yeteneği Zayıf firmalarla birlexme Yetersiz yönetim Eğitimsiz personel
İşletme Dışı Potansiyel Fırsatlar Hızlı Pazar büyümesi İlgisiz rakipler Değişen müşteri ihtiyaçları/zevkleri Yabancı pazarlara girme Rakip firmaların hataları Yeni ürün keşfi Ekonomik büyüme Yasal düzenlemelerin değiştirilmesi Yeni teknoloji Demografik değişimler Ortaklık yapmak isteyen diğer işletmeler Yüksek marka değiştirme tercihi İkame ürünlerin satışındaki düşüşler	**İşletme Dışı Potansiyel Tehditler** Yabancı rakiplerin girişi Yeni ikame ürünlerin pazara girişi Ürünün düşüş aşamasında olması Değişen müşteri ihtiyaçları/zevkleri Müşteri güveninde düşüy Yeni strateji uygulayan rakip firmalar Artan yasal düzenlemeler Ekonomik çöküş Merkez Bankası politikalarındaki değişiklikler Yeni teknoloji Demografik değşiimler Yabancı pazarlara giriş engelleri Uluslar arası politik kargaşalar

c) Firmanın Karşılaşabileceği Başlıca Sorunlar

Bu aşamada pazarlama yöneticisi firmanın karşılaşabileceği başlıca sorunları özetlemelidir. Örneğin, "Yüksek düzeyde müşteri kaybı yaşıyoruz? Müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırmak için ne gibi politikalar yürütmeliyiz?" vb. problemler, planda açıkça ifade edilmelidir. Firmanın karşılaşabileceği sorunlara şu örnekler verilebilir; en büyük rakibimizin maliyeti, bizimkinden %15 daha düşük, aradaki maliyet açığını nasıl azalta biliriz? Yüksek düzeyde müşteri kaybı yaşıyoruz, müşteri memnuniyetini ve firmamıza bağlılığı artırmak için ne gibi politikalar oluşturmalıyız?

d. Gelecekle İlgili Başlıca Varsayımlar

- Burada yönetici gelecekle ilgili varsayımları bir araya getirir. Bunlara örnek olarak; pazarımızda bu yıl satışlar %5 artacak, şu anda %20 olan Pazar payımız %25'e yükselecek vb.

Amaçların ve Hedeflerin Belirlenmesi

- Firma, pazardaki fırsat ve tehditleri ve bunlar karşısında güçlü ve zayıf yönlerini belirledikten sonra planlanan dönemdeki spesifik amaçlarını ortaya koymalıdır.

Amaç ve hedeflerin belirlenmesi misyon ve vizyon oluşturulduktan sonra işletmenin uzun dönemli ayakta kalmasını ve varlığını sürdürmesini sağlayacak adımdır. Amaç ortaya konan misyonu başarabilmektir.

Bu yüzden belirlenecek olan amaçlar mutlaka spesifik, ölçülebilir ve işletme olarak vaatleri yerine getirebilecek nitelikte olmalıdır.

İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi oldukça önemli olup stratejik planlamanın her aşaması için amaç ve hedefler net olarak belirlenmelidir.

- Amaçlar, örgütün gelecek dönemlerde başarmayı arzuladığı somut sonuçlardır. (kârlılık, pazar payı, satış büyümesi, riski engelleme, yenilik, imaj vb.)
- Hedefler amaçların ölçülebilir değerler cinsinden ifadesidir.

- Hedefler objektif, ölçülebilir, uygulanabilir ve kontrol edilebilir olmalıdır. (pazar payını %20 artırmak, satışlarda %10 artış sağlamak gibi.)
- Hedefler belirlenirken;
- En önemliden en az önemliye doğru bir hiyerarşik sıralama yapılmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır (pazar payının %5 artırmak gibi)
- Rasyonel olmalıdır
- Hedefler birbirleriyle çelişir olmamalıdır. (aynı dönemde hem satışlarda hem de kârlılıkta artış birbiriyle çelişir.)

Pazarlama Stratejilerinin Belirlenmesi

- Hedefler belirlendikten sonra sıra pazarlama stratejilerini belirlemeye gelir.
- Amaç ,firmayı hedeflerine ulaştıracak ve hedef pazarın ihtiyacını tatmin edecek pazarlama değişkenleri karmasını oluşturmaktır.
- Özellikle örgütün stratejik planı ile pazarlama stratejileri arasında uyum olmalıdır.

- Eğer örgüt herhangi bir SİB'ni büyütmek istiyorsa, pazarlama yönetimi, SİB'nin büyümesi için yaratıcı stratejiler geliştirmelidir.
- Yaratıcı stratejiler geliştirmek ,hem bilim hem de sanattır.
- Bilimsel yönü; fırsat, maliyet ve zaman değişkenlerini kapsayan hedeflere ulaşmak için gereken kaynakların tahsisidir.
- Sanat yönü ise rekabete karşı koyma yeteneğini, çevreye duyarlılığı, iş gücünün motivasyonunu, kaynakların akılcı kullanımını kapsar.
- Strateji, hedef ve sonuçlar arasında bir köprüdür. "Oraya nasıl gidilebilir?" sorusunun cevabıdır.

Pazarlama stratejileri birbiriyle etkileşimli iki grup stratejiden oluşur:

1. İşletme içinde pazarlama karması ve pazarlama harcamalarını kapsayan stratejilerdir.

2. İşletme dışında rekabete yönelik rekabetci stratejilerdir.

1. İşletme içi stratejilerde pazarlamanın 4 temel değişkeni ile ilgili programlar geliştirilir:

- Ürün (alıcılara sunulur)
- Fiyat (ürün ya da hizmetin ederidir)
- Dağıtım (ürün hizmet ihtiyaç bölgelerine ulaştırılır)
- Promosyon veya tutundurma (farklı teknikler kullanılarak tüketicilerle iletişim kurulur)

2. İşletme dışı rekabete yönelik stratejilerde ise M.Porter ve Michael Treacy ve Fred Wiersema'nın yaklaşımları önemlidir.

a. M.Porter stratejik düşünceye temel oluşturacak 3 farklı rekabetçi strateji önermiştir. Bunlar;

- Toplam maliyet liderliği
- Farklılaşma
- Odaklanmadır.

- Maliyet Liderliği Stratejisinde mal ve hizmetlerin fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır. Böylece sektörde oluşan fiyatlarla maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme ortalamanın üzerinde getiri elde ederek rakiplerine üstünlük sağlayacaktır.

- Tüm faaliyetlerde maliyetleri en alt seviyeye çeken işletmenin dikkat etmesi gereken nokta ise fiyatlarını en alt seviyeye indirirken ürüne ait değeri sunmaya devam etmesidir. Aksi takdirde işletme de zarar görecek ve müşteri beklentileri karşılanmayacaktır.

Maliyet liderliği stratejisinin işletmeye sağlayacağı avantajlar;

- Maliyet avantajları rakiplerin saldırılarına karşı güçlü bir savunma oluşturur
- Büyük rakiplere rağmen, işletmenin ortalamanın üzerinde bir karlılık ile çalışmasını sağlar
- Güçlü alıcılara karşı işletmenin pazarlık ve satış kapasitesini arttırır
- İşletmenin ikame mallara karşı gücünü arttırır.
- Düşük maliyetle çalışan işletme pazara girişlere karşı güçlü bir savunma oluşturur

Maliyet liderliği stratejisinin dezavantajları ise;

- Maliyet avantajı sağlayan teknoloji ve yöntemlerin geçersiz hale gelmesini sağlayacak yeni gelişmelerin ortaya çıkması
- Sektöre yeni giren işletmelerin taklit yöntemiyle maliyetleri düşürüp avantajı ellerine geçirmeleri
- Sadece maliyete odaklanıp diğer pazarlama faaliyetlerinin ihmal edilmesidir.

Farklılaşma Stratejisi

- İşletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya yönelik bir rekabet stratejisidir. İşletme farklılaştırma stratejisi ile rakiplerinden farklı bir şekilde müşteri beklentilerini yerine getirerek bunun karşılığında müşterinin ödemeyi kabul ettiğinden daha yüksek bir fiyat uygulayarak sektör ortalamasının üzerinde bir getiri elde etmeye çalışır.

- Dolayısıyla farklılaştırma stratejisinin hareket noktası, tüketici beklentileri, değer yargıları, davranış biçimleri ve benzeri durumlar olmakla birlikte ürün/hizmet, kalite, teknoloji, davranış gibi unsurlarda da gerçekleşebilir. Söz konusu stratejide önemli olan nokta işletmenin bulunduğu sektör içerisinde tek olması ve müşteriden ekstra ücret talep eder.

- Odaklanma stratejisinde; maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin müşteri gruplaması yapılarak oluşturulan dar bir pazara belirli bir müşteri grubu hedeflenerek uygulanmasıdır. Bu şekilde dar bir müşteri grubuna odaklanarak kimi zaman özel farklılaştırmalarla kimi zamansa hedef grubun tercihleri doğrultusunda çeşitli maliyet avantajları sunarak rekabet edilir. Geniş pazarda rekabet edilmediği için karlılık açısından arzulanan performansa rahatça ulaşılabilecektir.

b. Michael Treacy ve Fred Wiersema Rekabetçi Pazarlama Stratejileri

Bu stratejide firmalara 3 farklı rekabet avantajı sağlayan yol önerilmektedir. Bunlar;

- Ürün lideri olma; Firmalar, tüketicilerine üstün değer teklifinde bulunarak pazar lideri konumuna ulaşabilirler. Ülker, Apple vb. gibi.
- İşletim mükemmelliğine sahip olma; McDonalds, Burger King, Fedex gibi firmalar zamanını ve kaynaklarını etkin bir biçimde kullanarak müşteriye hizmette avantaj sağlayabilirler.
- Müşteriye yakın olmadır; tüketiciye içten ve samimi davranarak pazarda rekabet avantajı sağlanabilir. Avukatlık hizmetleri, Restoranlar, kuaförler vb. gibi.

Planın Uygulanması

Bu aşamada pazarlama stratejileri, pazarlama hedeflerini gerçekleştirecek bir dizi spesifik eylemlere dönüştürülür.

Çok iyi bir pazarlama stratejisi çok kötü bir uygulamayla başarısızlığa uğrayabilir.

Örneğin, SİB teknoloji liderliğini hedefliyorsa, teknolojik zekâyı oluşturmak, ana ve yan ürünleri geliştirmek, teknik satış gücünü eğitmek gibi teknolojik liderliği gerçekleştirecek programlar geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.

- Pazarlama planının uygulanması, neyin, ne zaman, kim tarafından yapılacağının ayrıntılı açıklanmasıdır.
- Bu sürecin başarıyla uygulanması için her eylemin sorumlusunun belirlenmesi, başlama-bitiş tarihinin açığa kavuşturulması ve hangi kaynaklara ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi gerekir.
- Pazarlama planları genellikle yıllıktır. Eylemler ise bir yıl içerisinde gerçekleştirilecek faaliyetler ve kapsadığı zaman dilimidir.

- Planın uygulanması sırasında gerçekleştirilmesi gereken bir diğer faaliyet, **bütçe hazırlanmasıdır.**
- Planda yer alan her bir stratejik faaliyet için(reklam/promosyon, ambalaj değişikliği vb) ne kadar kaynak gerektiği belirlenir.
- Amaç arzulanan kâr ve satış rakamlarını yakalamaktır.
- **Bütçe**, belirli bir zaman dilimi için yaratılacak gelir ve giderlerin projelendirilmesidir ve Firmanın planlama ve kontrol faaliyetlerinin temelini oluşturur.

Kontrol

- Uygulama pazarlama planı ile ilgili stratejik ve taktik kısımlar halledildikten sonra işletmenin oluşturulan planı uygulamaya koyması, başka bir deyişle planladığı ürünü üretmesi, fiyatlandırması, dağıtımını ve tutundurma faaliyetlerini gerçekleştirmesidir. Uygulama aşamasında şirketin bütün bölümleri harekete geçer. Kotler'e göre işletmeler en çok bu aşamada sorun yaşamaktadır.

- Kontrol aşaması sürecin son aşamasıdır. İşletme geri beslemeler yardımıyla pazardan bilgi toplar, sonuçları takip eder, değerlendirir ve başarımlarını arttırmak amacıyla düzeltmeler yaparlar. Pazarlama planlamasında belirtilen hedeflerin ne derece gerçekleştirildiğinin belirlenebilmesi, pazarlama faaliyetlerinin kontrolü ile mümkündür.

- Yani standartlarla gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılır.
- Planlar genellikle performans ölçümünü sağlayan aylık performans standartları içerirler.
- Hedeflere ulaşılmadığı takdirde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.