



PAZARLAMA STRATEJİLERİ

İŞLETME LİSANS PROGRAMI

DOÇ. DR. ZEHRA BOZBAY

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ

İŞLETME LİSANS PROGRAMI



PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Doç. Dr. Zehra BOZBAY

ÖNSÖZ

İşletmelerin stratejik pazarlama planlaması sürecinde başvurduğu araçları ayrıntılı olarak ele alan bu çalışmanın temel amaçlarından birisi öğrencilerin pazarlama konusunda daha önceden edinmiş oldukları bilgilerin stratejik kararlarda nasıl kullanılacağını saptamaktır. Pazarlama yöneticisinin karşılaşılabileceği problemleri tartışarak farklı sorunların çözümüne ilişkin yönetsel bakış açısı ve analitik düşünce becerisi kazandırmak çalışmanın diğer amaçlarındandır.

Strateji kavramı çerçevesinde pazarlama planlaması oluşturma sürecinde temel oluşturabilecek konuları genel hatlarıyla ve çok fazla teknik kısmına geçmeden ele alan bu çalışma toplam 14 bölümden oluşmaktadır. Her bölümde teorik bilgilerin yanı sıra örneklere de yer verilerek konuların daha kolay anlaşılması hedeflenmiştir.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	5
İÇİNDEKİLER.....	6
KISALTMALAR.....	11
YAZAR NOTU	12
1. STRATEJİ VE PAZARLAMA.....	13
1.1. Stratejinin Tanımı.....	19
1.2. Stratejinin Temel Nitelikleri.....	19
1.3. Strateji Düzeyleri ve Stratejik Düşünme	19
1.4.Politika, Taktik, Program, Yöntem ve Plan	20
1.5. Pazarlama ve Pazarlama Anlayışları	21
1.5.1. Üretim Anlayışı.....	22
1.5.2. Ürün Anlayışı.....	22
1.5.3. Satış Anlayışı	22
1.5.4. Modern Pazarlama Anlayışı.....	23
1.5.5. Bütünsel Pazarlama Anlayışı	23
1.6. Pazarlama Stratejisi	24
2. STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI	34
2.1. İşletme Misyonunun Belirlenmesi	40
2.2. Durum Analizi.....	41
2.3. Pazarlama Amaçları ve Hedeflerinin Belirlenmesi	41
2.4. Temel Stratejilerin Belirlenmesi	41
2.5. Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Seçimi	42
2.6. Konumlandırma.....	42
2.7. Pazarlama Karması Geliştirme.....	42
2.7.1. Ürün	43
2.7.2. Fiyat	43
2.7.3. Dağıtım	44
2.7.4. Tutundurma.....	44
2.8. Pazarlama Programının Uygulanması.....	44
2.9. Pazarlama Performansının Değerlendirilmesi ve Geri Bildirim	45
3. DURUM ANALİZİ	54

3.1. İş Portföy Analizi	60
3.1.1. BCG Büyüme/Pazar Payı Matrisi	60
3.1.2. GE Pazar Çekiciliği / İşletme Konumu Modeli	63
3.1.3. Shell Yönlü-Politika Matrisi	65
3.1.4. PIMS Programı	66
3.2. SWOT Analizi.....	67
4. ÇEVRE ANALİZİ.....	78
4.1. İç Çevre Analizi	84
4.2. Dış Çevre Analizi	85
4.3. Yakın Çevre Analizi.....	86
4.3.1. İşletme.....	86
4.3.2. Tedarikçiler	86
4.3.3. Pazarlama Aracıları.....	87
4.3.4. Rakipler.....	87
4.3.5. Gruplar	87
4.3.6. Müşteriler.....	88
4.4. Uzak Çevre Analizi	88
4.4.1. Demografik Çevre.....	88
4.4.2. Ekonomik Çevre	88
4.4.3. Sosyo - Kültürel Çevre.....	89
4.4.4. Politik – Yasal Çevre	89
4.4.5. Teknolojik Çevre	90
4.4.6. Doğal Çevre	90
5. MÜŞTERİ ANALİZİ	102
5.1. Ürünlerimizi Satın Alanlar ve Kullananlar Kimlerdir?.....	109
5.2. Müşteriler Ne Satın Alırlar?	109
5.3. Müşteriler Nereden Satın Alırlar?	109
5.4. Müşteriler Ne Zaman Satın Alırlar?.....	110
5.5. Müşteriler Niçin Satın Alırlar?.....	110
5.6. Müşterilerin Ürünleri Tercih Etme Nedenleri	111
5.7. Müşterilerin Pazarlama Faaliyetlerine Yönelik Tepkileri.....	112
5.8. Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Karlılığı	112
6. PAZAR ANALİZİ	122

6.1. Pazarın Büyüklüğü ve Talebin Yapısı.....	128
6.2. Pazarın Yaşam Eğrisi	128
6.3. Pazarın Çekiciliği	128
6.4. Talep Ölçümü.....	129
6.4.1. Talep Ölçümünde Kullanılan İstatistikî Yöntemler	129
6.4.2. Talep Ölçümünde Kullanılan Diğer Yöntemler.....	131
6.5. Talep Tahmininde Gerçeği Yakalayabilmek.....	132
7. REKABET ANALİZİ	142
7.1. Sektörel Rekabet Analizi.....	148
7.1.1. Pazar Yapılarının Tanımlanması.....	148
7.1.2. Sektör Dinamiklerinin İncelenmesi	150
7.1.3. Pazar ve Sektördeki Değişimlerin Analizi	153
7.2. Rakip Analizi.....	154
7.2.1. Rakiplerin Tanımlanması ve Seçimi	154
7.2.2. Rakiplerin Amaçlarının Tanımlanması.....	155
7.2.3. Rakiplerin Mevcut Stratejilerinin Tanımlanması.....	155
7.2.4. Rakiplerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi	155
7.2.5. Rakiplerin Beklenen Stratejilerinin Öngörülmesi	156
8. TEMEL STRATEJİLER.....	167
8.1 Büyüme Stratejileri	173
8.1.1 Yoğun Büyüme Stratejileri	173
8.1.2. Bütünleşme Stratejileri.....	176
8.1.3. Toplayıcı Büyüme Stratejileri.....	176
8.1.4. Giriş Stratejileri.....	177
8.1.5. İçsel Geliştirme Stratejisi.....	177
8.1.6. Ortak Girişim Stratejisi	177
8.1.7. Büyüme Stratejilerinin Seçimini Etkileyen Faktörler.....	177
8.2. Küçülme Stratejileri	178
8.2.1. Mevcut İşin Faaliyet Alanını Değiştirerek Küçülme	178
8.2.2. Mevcut İşin Faaliyet Alanını Değiştirmeden Küçülme	179
9. JENERİK REKABET STRATEJİLERİ	188
9.1. Michael Porter'ın Jenerik Stratejileri	194
9.1.1. Farklılaşma Stratejisi	195

9.1.2. Maliyet Liderliği Stratejisi	195
9.1.3. Odaklanma Stratejisi	196
9.1.4. Karma Stratejiler	197
9.2. Treacy ve Wiersema'nın Değer Disiplinleri	198
9.2.1. İşlevsel Mükemmellik	198
9.2.2. Ürün Liderliği	198
9.2.3. Müşterilerle Yakınlık	199
10. PAZAR KONUMUNA GÖRE REKABET STRATEJİLERİ.....	209
10.1. Pazar Liderleri İçin Rekabet Stratejileri.....	215
10.2. Meydan Okuyucular İçin Rekabet Stratejileri.....	216
10.3. İzleyici İşletmeler İçin Rekabet Stratejileri.....	216
10.4. Niş İşletmeler İçin Rekabet Stratejileri	217
11. SALDIRI VE SAVUNMA STRATEJİLERİ.....	228
11.1. Saldırı Stratejileri	234
11.2. Saldırıya Yönelik Strateji Çeşitleri	234
11.2.1. Cepheden Saldırı	234
11.2.2. Kanattan Saldırı	235
11.2.3. Kuşatma (Çevirme) Saldırısı.....	235
11.2.4. Atlatma (Bypass) Saldırısı	236
11.2.5. Gerilla Saldırısı	236
11.3 Savunma Stratejileri	237
11.4. Savunmaya Yönelik Strateji Çeşitleri	237
11.4.1. Konum Savunması	237
11.4.2. Kanat Savunması	238
11.4.3. Engelleyici (Caydırıcı) Savunma.....	238
11.4.4. Kontr (Karşı) Savunma	238
11.4.5. Oynak (Esnek) Savunma.....	239
11.4.6. Stratejik Geri Çekilme	239
12. PAZAR BÖLÜMLENDİRME STRATEJİLERİ.....	250
12.1. Pazar Bölümlendirmenin Yararları	256
12.2. Pazar Bölümlendirme Türleri.....	256
12.2.1. Coğrafik Bölümlendirme	257
12.2.2. Demografik Bölümlendirme	257

12.2.3. Psikografik Bölümlendirme	257
12.2.4. Davranışsal Bölümlendirme.....	258
12.2.5. İmaja Göre Bölümlendirme	258
12.2.6. Yarar Bölümlendirmesi.....	258
12.2.7. Pazarlama Bileşenleri Bölümlendirmesi.....	258
12.2.8. Özel Pazar Bölümleri.....	259
12.3. Pazar Bölümlendirmenin Etkinliği.....	259
13. HEDEF PAZAR SEÇİM STRATEJİLERİ.....	270
13.1. Hedef Pazar Seçimini Etkileyen Faktörler	276
13.2. Hedef Pazar Seçim Stratejileri	277
13.2.1. Farklılaştırılmamış Pazarlama	277
13.2.2. Farklılaştırılmış Pazarlama	278
13.2.3. Yoğunlaşmış Pazarlama.....	279
13.2.4. Mikro Pazarlama	280
14. KONUMLANDIRMA STRATEJİLERİ	291
14.1. Konumlandırma Süreci	297
14.2. Konumlandırma Stratejileri.....	298
14.2.1. Ürün Niteliklerine Göre Konumlandırma.....	299
14.2.2. Tüketici Faydalarına Göre Konumlandırma	299
14.2.3. Fiyata ve Kaliteye Göre Konumlandırma	299
14.2.4. Kullanım Yerine Göre Konumlandırma	300
14.2.5. Kullanıcı Grubuna Göre Konumlandırma	300
14.2.6. Rakiplere Göre Konumlandırma.....	300
14.2.7. Psikolojik Konumlandırma	301
14.3. Konumlandırma Hataları.....	301
14.3.1. Eksik Konumlandırma	301
14.3.2. Aşırı Konumlandırma	301
14.3.3. Kafa Karıştıran Konumlandırma.....	301
14.3.4. Kuşkulu Konumlandırma.....	302
14.4. Yeniden Konumlandırma	302
KAYNAKÇA	313

KISALTMALAR

- BCG** : Boston Consulting Group) Büyüme / Pazar payı matrisi
- GE** : General Electric) Pazar çekiciliği / İşletme konumu modeli
- SWOT** : İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevredeki fırsat ve tehditleri araştıran analiz
- PIMS** : Amerikan Stratejik Planlama Enstitüsü (SPI) tarafından geliştirilen Profit Impact of Market Share isimli yaklaşım
- 5N1K** : Geniş kapsamlı pazarlama stratejisi kapsamında işletme ile ilgili kim, ne, ne zaman, nerede, neden ve nasıl şeklindeki sorular
- AMA** : Amerikan Pazarlama Derneği
- SİB** : Stratejik İş Birimi
- 4P** : İngilizce ilk harfleri “P” ile başlayan “ürün (Product), fiyat (Price), dağıtım (Place) ve tutundurma (Promotion) elemanları
- PDCA** : Planlamadaki Planning, Doing, Controlling ve Acting döngüsü

YAZAR NOTU

Bu çalışma kapsamında, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak ve bunu sürdürülebilir kılmak açısından önemli olan ve pazarlama konularında stratejik seviyede karar almaya yardımcı araçlar belirli bir sistematik dahilinde ele alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle pazarlama ve strateji kavramlarının ilişkisi ve pazarlamada stratejik planlama sürecinin genel çerçevesi ortaya konulmuştur. Devamında ise yöneticilerin pazarlama kapsamında stratejik karar almasına yönelik analizlere ve yaklaşımlara yer verilmiştir.

Okuyucuların bölüm içeriğinde yer alan bilgilerin yanı sıra Uygulamalar ve Bölüm sorularını dikkatle ele alıp, Güncel örneklerle konuyu pekiştirmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

1. STRATEJİ VE PAZARLAMA

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- ✓ Stratejinin Tanımı
- ✓ Stratejinin Temel Nitelikleri
- ✓ Strateji Düzeyleri ve Stratejik Düşünme
- ✓ Politika, Taktik, Program, Yöntem ve Plan
- ✓ Pazarlama ve Pazarlama Anlayışları
 - ✓ Üretim Anlayışı
 - ✓ Ürün Anlayışı
 - ✓ Satış Anlayışı
 - ✓ Modern Pazarlama Anlayışı
 - ✓ Bütünsel Pazarlama Anlayışı
- ✓ Pazarlama Stratejisi

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1.** Strateji kavramını açıklayınız.
- 2.** Strateji, politika ve taktik kavramları arasında nasıl bir farklılık bulunmaktadır?
- 3.** Pazarlamanın gelişimini irdelleyiniz.

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Strateji Tanımı ve Temel Nitelikleri	Strateji kavramını anlamak	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.
Strateji Düzeyleri	Strateji düzeyleri arasında ne gibi farklılıkları kavramak	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.
Pazarlama ve Pazarlama Anlatışları	Pazarlamanın gelişim evrelerini ve farklı anlayışlar arasındaki farklılıkları anlamak	İlgili konuyu, çeşitli örnekler ile incelemek vasıtasıyla elde edilecektir.

Anahtar Kavramlar

- Strateji
- Stratejik Düşünme
- Pazarlama Anlayışları
- Üretim Anlayışı
- Ürün Anlayışı
- Satış Anlayışı
- Modern Pazarlama Anlayışı
- Bütünsel Pazarlama Anlayışı
- İçsel Pazarlama
- Toplumsal Pazarlama

Giriş

Strateji, rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Pazarlama açısından strateji ise planların oluşturulmasında ve sürdürülebilirliğini sağlanmasında ana unsurdur.

Pazarlama stratejilerinin temelini oluşturan strateji kavramı ve stratejinin nitelikleri bu bölümde ele almaktadır. Ayrıca pazarlama düşüncesinin evrimi ve günümüzde sahip olduğu yaklaşımlar ayrıntılı olarak incelenmektedir.

1.1. Stratejinin Tanımı

Literatürde stratejinin kelime kökeni iki kaynağa dayanmaktadır. Bunlarda ilki, Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum”, diğeri ise eski Yunanlı General Strategos’un ismiyle ilgili olup generalin sanatını ve bilgisini belirtmek amacıyla kullanılmıştır. Türkçe’de strateji, sürme, gönderme, götürme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji, araçları (para, insan kaynağı, malzemeler vs); şirket politikası, stratejik yön ve hedeflerce tanımlanan amaçlarla birleştirme sanatıdır.

Strateji kavramı askeri alandaki önemi doğrultusunda işletme ve pazarlama bilimine girmiştir. Askeri strateji, orduların girişebilecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatı olarak tanımlanır. Askeri stratejide amaç, mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak, en az kayıp, gider ve zararla, zafere ulaşmaktır. İşletmecilikte ise, strateji yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu ve çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri denetim altına alan yönetsel bir araçtır. Diğer bir ifadeyle, strateji, rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir.

1.2. Stratejinin Temel Nitelikleri

Strateji hem organizasyonu hem de çevreyi ilgilendirir. Organizasyon ve çevre birbirinden ayrı düşünülemez. Bu nedenle işletmenin stratejilerindeki başarı içinde bulunduğu çevresel faktörlerden etkilenmektedir.

Stratejinin özü oldukça karmaşıktır. Değişim, organizasyonda her defasında durumların yeniden birleştirilip düzenlenmesini gerektirir.

Strateji hem içerik hem de süreç konularını kapsar. Strateji tümüyle planlı ve kontrollü değildir. İstenilen, kendiliğinden gelişen ve sonuçta gerçekleşen stratejiler birbirinden farklı olabilir.

Strateji farklı düzeyde ortaya çıkar. Strateji düzeyleri, şirket, işletme ve fonksiyonel olmak üzere üç adettir. Strateji analitik düşünmenin yanı sıra kavramsal fikirler geliştirme çalışmalarını kapsar.

1.3. Strateji Düzeyleri ve Stratejik Düşünme

Stratejiler, şirket, işletme ve fonksiyon olmak üzere üç düzeyde oluşturulur.

Şirket Stratejisi: Şirket stratejisinde, şirketin hangi iş birimlerinde yer alacağı ve her bir iş birimine yönelik faaliyetler kararlaştırılır. Bütün grubun genel olarak nasıl yönetilmesi kararları verilir.

İşletme Stratejisi: Stratejinin bireysel ürün veya hizmetler ve iş birimleri açısından ele alındığı düzeydir. İşletme stratejisinin temel üstünde durduğu nokta rekabet avantajı sağlamaktır.

Fonksiyonel Stratejiler: Stratejinin üçüncü düzeyini oluşturan fonksiyonel strateji, fonksiyonlardaki uzun dönem performansı ve operasyonel etkinliği sağlamak ve fonksiyonlar arasındaki bağlantıyı kurar. Pazarlama stratejileri, fonksiyonel stratejiler düzeyindedir. Pazarlama stratejisinde şirketin hedef pazarı belirlenerek her bir pazar bölümüne yönelik pazarlama karması kararları verilir.

Stratejik düşünme, işletmenin hedef pazardaki fırsat ve tehditleri, işletmenin rakipler karşısındaki güçlü ve zayıf yanlarını dikkate alarak doğru zamanda doğru ürünlerle doğru biçimde yer alma yollarını araştırmaktır.

Stratejik düşünme ile işletme sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilir ve belirsizliği yönetebilir. İşletme stratejik düşünme ile temel olarak üç soruya cevap aramaktadır. Bunlar,

- Neredeyiz: İşletmenin güçlü ve zayıf noktalar, rekabet durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler gibi konuları inceler.
- Nereye ulaşmak istiyoruz: Genellikle birkaç yıllık bir zaman diliminde, nereye ulaşmak istenildiği yani işletmenin amaçları belirlenir.
- Nasıl ulaşabiliriz: Pazarlama stratejisi ve bu stratejinin ne zaman ve kimler tarafından nasıl uygulanacağı belirlenir. Ayrıca amaçları gerçekleştirmek için ne kadar harcama yapılacağı ve gelir ve gider tahminleri belirlenmeye çalışılır.

1.4.Politika, Taktik, Program, Yöntem ve Plan

Strateji ile eşanlamlı kullanılan politika, belirlenmiş ve stratejik amaçlara oranla daha yakın gelecekle ilgili amaçlara ulaşmak için, hangi yol ve yöntemlerin kullanılacağını ayrıntılı olarak gösteren hareket tarzlarıdır

Politika işletmeyi amaçlarına yönlendirecek strateji ve faaliyetlere uyumlu alınması gereken kararlara ve gerçekleştirilmesi gerekli faaliyetlere rehberlik eden bir yol olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda işlerin nasıl yapılacağını bildiren kurallar dizisi olmayıp çalışanların öngörüsüne bırakılmıştır.

Stratejik planlar taktiklerle ortaya konur. Taktik, özel ve kısa dönemli amaçlara ulaşmak için uygulanan özel hareket tarzlarıdır. Taktikler, usul ve teknik bakımından stratejiden daha ayrıntılıdır.

Program, süreleri belli faaliyetlerin neden, nerede, ne zaman, nasıl, niçin ve kimler tarafından yürütüleceğinin önceden belirlenmesidir. Programlar, değişen koşullara göre adapte edilebilen, yeniden düzenlenebilen belirsizlik ve riskleri düşük uygulamalardır. Program, bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, kişi ve usul göstererek belirlemektir.

Yöntem, bir amaca ulaşmak, bir sonuca varmak, bir işi kolaylaştırmak için tutulan düzenli yol olarak tanımlanabilir. Özetle, yöntem, stratejilerin, politikaların, taktiklerin ve programların hazırlanmasına yardımcı olmaktadır.

Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin, nasıl yapılacağına saptanmasıdır. Plan kavramı, strateji, politika, program ve yöntem kavramlarını kapsamına alır.

1.5. Pazarlama ve Pazarlama Anlayışları

Pazarlama ürün ve hizmetlere ilişkin değer yaratma, sunma ve değiş-tokuş etme yoluyla bireyler ve grupların istek ve ihtiyaçlarını elde etmelerini sağlayan yönetsel bir süreçtir. Pazarlama işletme hedeflerini gerçekleştirmek ve hedef müşteri gruplarının gereksinimlerini karşılamak amacı ile işletme tarafından yeni fikir, mal ve hizmetlerin üretilmesi, bunların yer, zaman mülkiyet faydaları yaratacak şekilde fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurulmasıdır.

AMA tarafından pazarlama, alıcılar, tüketiciler, ortaklar ve geniş boyutuyla toplum için değer ifade eden ürünlerin geliştirilmesi, dağıtımı, mübadelesi ve ilgili gruplarla iletişim kurulmasını sağlayan bir dizi işlemler ve kuruluşlardan oluşan bir faaliyet olarak tanımlanmıştır.

Pazarlama sadece mal ya da mala bağlı hizmetleri kapsayan bir kavram değildir. Mallardan bağımsız olarak sunulan hizmetleri, bilgiyi, kişileri, olayları, yerleri, örgütleri, fikirleri de içerir. Kendi kişisel ihtiyaçları için mal ve hizmet satın alanlar tüketici pazarlarını; üretim yapmak için mal ve hizmet satın alanlar üretici pazarlarını; tekrar satmak için mal ve hizmet satın alanlar satıcı pazarlarını oluştururlar. Ayrıca bölgesel, ulusal, uluslararası ve global pazarlardan; devletin kendi ihtiyaçları için mal satın aldığı hükümet pazarından söz edilebilir.

İşletme alanındaki her strateji mutlaka ilkelere dayanmaktadır. İlke, bilime temel olan ve yön veren, gelecekteki bilgi ve gözlemler için temel alınan bilgi ve düşünce demektir. Bu bağlamda pazarlama biliminin temeli olan pazarlama ilkelerini ve geçmişten günümüze pazarlama anlayışlarını bilmek pazarlama stratejilerinin temelini oluşturur.

1.5.1. Üretim Anlayışı

1900'lü yılların başında geçerli olan bu yaklaşımda üretim ve arz az olduğundan üretim tekniklerinin geliştirilmesine, kitlesel üretimi arttırarak maliyetlerin düşürülmesine çalışılmıştır.

Henry Ford'un Model T otomobili ile ilgili "Siyah olmak kaydıyla istediğiniz rengi seçebilirsiniz" ifadesi bu anlayışı çok iyi anlatmaktadır. Bu anlayışın özellikle 1930'lara kadar olan dönemde yaygın olarak benimsendiği söylenebilir.

Basitçe ifade etmek gerekirse bu anlayışa göre tüketici pazarda bulabildiği şeyi alacaktır. Bu durumda da pazarlamanın yapması gereken şey, üretimi iyileştirmek ve iyi bir dağıtım kanalı ile ürünleri pazara ulaştırmaktır. "Ne üretirsem satılır" düşüncesinin hâkim olduğu bu dönemde, seri üretimi arttırmak amacıyla teknik gelişmeler ön planda tutulmuştur.

Bazı durumlarda üretim yaklaşımının hala işe yarayabileceğini söylemek mümkündür. Düşük işgücü maliyetleri, yüksek üretim etkinliği ve yoğun bir kitlesel dağıtım yeterliliği ile rekabetin ve fiyat duyarlılığının yüksek olduğu pazarlarda rekabette önde yer almak mümkün olabilir.

1.5.2. Ürün Anlayışı

Anlayışa göre tüketicilerin en yüksek kaliteli ve en yüksek performans gösteren ürünleri talep edecekleri düşünülür. Bu anlayışa göre sürekli ürünü iyileştirme ve geliştirmek esastır.

- Tüketiciler, kalitesi, performansı ve özellikleri daha iyi olan ürünleri tercih ediyorlar
- Ürün kalitesi, geliştirme ve ürün iyileştirme pazarlama stratejilerinin çoğunlukla önemli bir kısmını oluşturur.
- İyi mal kendini satar.

1.5.3. Satış Anlayışı

Satış anlayışında, tüketicilerin işletmeler ürünlerini satmaya çalışmadıkları durumunda ürün satın almayacakları düşünülür. 1920'li yıllarda ekonomik kriz döneminde işletmeler tüketicilere baskıcı satış teknikleri ile ürünlerini satmaya çalışmışlardır.

- Tüketicilerin bir ürünü satın almaları için firmanın çok fazla satış ve tutundurma çabası göstermesi gerekir.
- İyi bir pazarlamacı, iyi bir satıcıdır.

- Ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim, sözü bu dönemi ifade edebilir.

1.5.4. Modern Pazarlama Anlayışı

Pazarlama anlayışı, işletmenin temel görevinin önce tüketici ihtiyaçlarını anlamak ve sunumları ile tüketicilerin ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi karşılamak olduğunu savunur. 1960'larda Amerika'da, 1970'lerde diğer gelişmiş ülkelerde yayılan tüketiciyi tatmin ederek kar sağlama anlayışıdır.

- Önce tüketici ne bekliyor saptı, sonra üret.
- “Müşterimiz velinimetimizdir” sözü bu dönemi ifade edebilir.

1.5.5. Bütünsel Pazarlama Anlayışı

Bütünsel pazarlama anlayışı, ilişki pazarlaması, bütünleşik pazarlama, içsel pazarlama ve sosyal sorumluluk (toplumsal) pazarlama anlayışlarından oluşur.

1.5.5.1. İlişki Pazarlaması

İşletmelerin kazanç elde etmek ve iş dünyasında yaşamlarını sürekli kılmak amacıyla, pazarlama sürecine taraf olanlara (müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar ve diğer pazarlama tarafları) uzun vadeli ilişki geliştirerek karşılıklı tatminin oluşturulmasını içeren bir süreçtir.

Pazarlama çabaları sadece, müşteri ilişkileri yönetimi değil aynı zamanda ortak ilişkiler yönetimi süreci de gerçekleştirmelidir. Ortak ilişkiler yönetiminde ise müşteriler, çalışanlar, pazarlama ortakları (kanallar, tedarikçiler, dağıtıcılar, satıcılar, şubeler vb.) ve finansal kuruluşların üyeleri (ortaklar, yatırımcılar, analistler) karşımıza çıkmaktadır.

İlişki pazarlamasının sonunda bir pazarlama ağı ortaya çıkmaktadır. Rekabet aslında işletmeler arasında değil, pazarlama ağları arasındadır ve bu süreçte daha iyi bir ağ kurmayı başaran işletme yönetimleri daha başarılı olacaklardır.

1.5.5.2. Bütünleşik Pazarlama

Pazarlamacının görevi, pazarlama programları planlamak ve müşterilere değer yaratıp sunmak için gerekli olan pazarlama programlarını bütünleşik bir hale getirmektir. Tüm pazarlama karması elemanlarının aynı amaca hizmet edecek şekilde bütünleşik ve beraberce

kullanılmasıdır. Kısa vadede, bir işletme, fiyatlarını, satış gücünü ve reklam bütçesini değiştirebilir. Buna karşılık, yeni ürün oluşturmak ve dağıtım kanallarında değişikliğe gidebilmek ancak uzun dönemde mümkün olabilmektedir.

1.5.5.3. İçsel Pazarlama

Bu anlayış, işletme içinde çalışanların da müşteri olarak fark edilmeye başlaması ile ortaya çıkmıştır. Özellikle hizmet işletmelerinde Tüketici-işletme arası dışsal, tüketici-çalışan arası interaktif, çalışan-işletme arası içsel pazarlama olmak üzere üç tür pazarlama yaklaşımından bahsedilmektedir. İçsel pazarlama, müşterilere en iyi hizmeti verecek kişilerin işletmeye alınması, eğitilmesi ve güdülenmesi işidir.

1.5.5.4. Toplumsal Pazarlama

Toplumsal pazarlama anlayışında işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüketicilerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesinin yanı sıra uzun vadede toplumun refahını da önemser. Bu anlayışa göre toplumsal pazarlama üçgeni esastır. Üçgenin bir kenarında ihtiyaçlarının tatmin edilmesini isteyen tüketici, kar elde etmek isteyen işletme ve uzun vadede çıkarını göz önünde bulunduran toplum yer almaktadır.

Pazarlama programlarının etik, çevresel, yasal ve sosyal boyutlarının tartışılması ve anlaşılmasıdır. Sosyal sorumluluk yaklaşımına göre pazarlamacılar toplumsal refah için, yaptıkları ve yapacaklarını dikkate almak zorundadırlar.

1.6. Pazarlama Stratejisi

Pazarlama alanında yer alan yaklaşımların yanı sıra pazarlama stratejilerinde sistemli bir yaklaşım bulunmamaktadır. Schumpeter (1947)'in yaratıcı yıkıcılık anlayışının stratejik pazarlamanın en derin yaklaşım kabul edilebilir. Bu anlayışın temeli yenilik üzerine kurulu pazarlama uygulamalarıdır. İşletme vizyon ve hedefleri doğrultusunda pazarda konumlanacak, temel yetkinliklerini geliştirecek, uzun dönemli ilişkileri hedefleyerek fark yaratacak yenilikçi uygulamaları sistemli bir şekilde uygulayacaktır.

Pazarlama stratejilerinin nihai amacı, hedef kitlede kabul yaratmaktır. Bu çerçevede, işletmeyi kuşatan özel faktörler yanında işletmeyi ve hedef kitleyi birlikte sarmalayan genel koşullar söz konusu kabul yaratma sürecine müdahale eden ve süreci yönlendirme gücüne sahip olan bir faktördür.

Pazarlama stratejisi büyük resimle ilgilenmektedir. Pazarlama stratejisi, bir işletmenin;

- Doğru yönde ilerleyip ilerlemediğine
- Uygun hedefler belirleyip belirlemediğine
- Doğru müşteriler için rekabet edip etmediğine (ya da uzak durması gerekenlerden uzak durup durmadığına)
- Başarı için doğru yetenekleri, kaynakları ve kabiliyetleri geliştirip geliştirmediğine karar vermede yardımcı olmaktadır.

Geniş kapsamlı pazarlama stratejisi işletme ile ilgili kim, ne, ne zaman, nerede, neden ve nasıl gibi soruların hepsini net yanıtlar verir. Başarılı bir strateji, pazarda yer alacak bir işletme açısından tüm bu 5N1K diye kısaltabileceğimiz unsurların cevaplarını içerir. Aşağıda bu unsurlara yönelik işletmenin ele aldığı sorular ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır.

- *Kim:* İşletmenin hedef pazarının ve müşterilerinin analizidir.
- *Ne zaman:* İşletme bu müşterilerin ihtiyaçlarını hangi durumlarda karşılıyor ve onlara ne zaman bir değer sunuyor soruları ile ilişkilidir.
- *Nerede:* İşletmenin hangi coğrafya ya da nerede faaliyetlerini sürdürdüğü ile ilgilidir.
- *Ne:* İşletme müşterilerin hangi ihtiyaçlarını karşılıyor sorusuna cevap arar.
- *Nasıl:* İşletmenin, müşterilerin ihtiyaçlarını nasıl karşıladığı ve onu rakiplerinden farklı kılan pazarda farklı bir konuma sahip olmasını sağlayıcı ayırt edici yetenekler ve rekabet üstünlükleri üzerinde yoğunlaşır.
- *Niçin:* İşletmelerin temel amacı nedir sorusuna cevap arar ki bu her işletme için sürdürülebilir olmak ve kar etmektir. Bu bağlamda, işletmenin karlılığa ulaşmak üzere kullandığı iş modelinin belirlenmesi üzerinde durulur.

Uygulamalar

STRATEJİ GELİŞTİRMEK, GELECEĞİ ŞEKİLLENDİRMEKTİR

Değişimin yavaşladığı dönemlerde gelecek öngörülebilir olduğu için şirketlerde stratejinin önemi gözardı edilir. Belirsizliğin arttığı dönemlerde ise stratejinin önemi çok artar; çünkü geleceği tahmin etmek ve orada avantajlı bir konuma sahip olmak sağlam bir öngörü ve etkili bir strateji gerektirir.

Bir markanın strateji geliştirmesi demek, rakiplerden belirgin bir şekilde farklılaşarak müşterilere cazip bir teklifte bulunması, bunu yaparken de kaynaklarını en etkin şekilde kullanması demektir. Strateji bir plan yapmaktan çok vizyon ve yaratıcılık isteyen bir iştir. Planlamanın stratejiye benzediği düşünülür ama planlama, belirsizliğin az olduğu, geleceğin bugün gibi olacağı durumlar için geçerlidir. Çoğu şirket bu farkı fark edebilmiş değil. Bu şirketler, stratejiyle planlamayı aynı zannedip strateji oluştururken yaratıcılıktan çok analize ve planlamaya zaman ve kaynak ayırıyorlar.

Şirketler, strateji dendiğinde, “Şu anda neredeyiz?”, “Nereye gitmek istiyoruz?” , “Oraya nasıl gidebiliriz?” sorularını cevaplamak için binlerce rakam ve sayısız analiz içinde boğuluyorlar. Uzun çalışmaların sonunda hiç yaratıcılık içermeyen, birçok kuvvetli varsayımı “mutlak kesinlik” gibi sunan planlar ortaya çıkıyor. Çok emek vererek hazırladıkları planları gerçek hayat çok kısa bir zaman sonra geçersiz kılıyor. Onca zaman ve emek harcanarak yapılmış raporlar boşa gidiyor, hazırlandıktan kısa bir süre sonra bir kenara atılan ve unutulmuş dökümanlar oluyor.

Strateji, geleceğe hazırlanmak hatta mümkünse geleceği şekillendirmekle ilgili bir iştir. Yeni teknolojiler, süratle değişen çevre koşulları, uzayan insan ömrü, artan refah, yeni yönetim anlayışları ve yaşam tarzları, her geçen gün daha da kişiselleşen tüketici beklentileri... Küreselleşme ve batıdan doğuya taşınan demokrasi standartları, her gün yeniden yaratılan çok kültürlü bir dünya... Paylaştıkça çoğalan, kullandıkça büyüyen ağ ekonomileri, artan bolluk, zorlaşan farklılaşma, azalan kaynaklar, yükselen anlam arayışı ile şekillenen bir dünya... Stratejiye böyle bir gelecekte var olabilmek için ihtiyaç duyarız. Kendimizi, kurumlarımızı, ülkemizi gelecekte rakiplerimizden daha avantajlı kılmak için strateji geliştiririz. Ne kadar öngörürsek görelim geleceğin bizim tahmin ettiğimiz gibi olmayabileceğini aklımızda tutarak strateji geliştirmeliyiz.

2013 yılına kadar Rotman School of Management Üniversitesi dekanlığını yapmış olan Roger Martin “Strateji konusunda hiçbir kuşkunuz yoksa o stratejinin iyi olma olasılığı yoktur.” der. Gerçekten de strateji, öngörülebilecek bir geleceğin planlanması değil, belirsizliklerle dolu bir gelecekte değişime uyum sağlamaktır.

Peter Drucker, “Geleceği öngöremeyebiliriz ama onu yaratabiliriz.” der. Geleceğin belirsiz olması tıpkı yerçekiminin kaçınılmaz olması gibi bir kesinliktir. Jim Collins her geçen gün daha da artacağından kuşku duymayacağız. Bu belirsizliği kabullenip ondan korkmadan kendimize bir gelecek tasarlamanın çok daha yapıcı bir yaklaşım olduğunu söyler. Bu yapıcı yaklaşımın adı stratejik olmaktır. Belirsizlikten ve kaostan şikayet etmektense ona daha esnek bir zihinle yaklaşmamız, değişime uyum sağlayan organizasyonlar kurmamız gerekiyor.

Mevcut durumu analiz etmenin ötesine geçip geleceği tarif edebilen markalar, hiç şüphesiz yarının teknolojilerinin de yeni deneyimlerinin de sahibi olacaklar.

Kaynak: Temel Aksoy, <http://www.temelaksoy.com/strateji-gelistirmek-gelecegi-sekillendirmektir/>, Erişim Tarihi: 01/08/2015

Uygulama Soruları

1. Strateji kavramı değişmekte midir? Değişim içerisinde stratejinin rolünü tartışınız.
2. Geleceği şekillendirmek isteyen işletmelerin strateji kavramına bakışı nasıl olmalıdır?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde stratejinin tanımı yapılarak, stratejinin nitelikleri ve önemli özellikleri özetlenmiştir. Strateji düzeyleri ve stratejik düşünmenin pazarlama sistemi içerisindeki yeri tartışılmıştır.

Strateji, politik, taktik, program, plan gibi pazarlama planlaması sürecinde karşılaşılan farklı kavramlar tanımlanmış, birbirlerinden farklılıklarından bahsedilmiştir.

Bölümün devamında ise pazarlama kavramının geçirdiği evreler ve farklı pazarlama anlayışları incelenmiştir. Bahsedilen farklı düşünce tarzlarının stratejik yaklaşımdaki yeri tartışılmıştır.

Bölüm Soruları

1. Strateji ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- a) Askeri alandan işletme ve pazarlamaya uyarlanmış bir kavramdır.
- b) Yenilik, ilerleme ve uyumu ifade eder.
- c) Kısa dönemli kararlardır.
- d) Sonuca yönelik ve dinamik kararlardır.
- e) Meydana gelen değişiklikleri denetim altına alan yönetsel bir araçtır.

2. _____, bir amaca ulaşmak, bir sonuca varmak, bir işi kolaylaştırmak için tutulan düzenli yol olarak tanımlanabilir.

Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayacak seçenek hangisidir?

- a) Politika
- b) Taktik
- c) Yöntem
- d) Plan
- e) Program

3. Üretim anlayışı ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- a) Ne üretirsem satılır düşüncesi hâkimdir.
- b) Seri üretim kavramı bu anlayışta önem kazanmaktadır.
- c) Günümüzde bu anlayış devam etmemektedir.
- d) Üretimi iyileştirmek ve iyi bir dağıtım kanalı kurmak ana amaçlardandır.
- e) Talebin fazla, arzın az olması nedeniyle ortaya çıkmış bir anlayıştır.

4. Pazarlama ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- a) Bireylerin istek ve ihtiyaçlarını elde etmesine yardımcı olan bir süreçtir.
- b) Sadece mal ya da mala bağlı hizmetleri kapsayan bir kavramdır.
- c) Yeni fikir, mal ve hizmetlerin üretilmesini kapsayan bir kavramdır.
- d) Ürünlerin geliştirilmesi, dağıtılması ve mübadelesini içerir.
- e) Yer, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım ile ilişkilidir.

5. I. Tüketicinin ihtiyaçlarının tatmin edilmesini amaçlar.
II. Toplumun uzun vadede refahını sağlamayı amaçlar.
III. Tüketici, işletme ve toplum üçgenini kapsar.

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri toplumsal pazarlama için doğrudur?

- a) Yalnız I
- b) Yalnız II
- c) I,II ve III
- d) II ve III
- e) I ve III

6. “Ne üretirsem satılır” düşüncesinin hakim olduğu, tüketicinin pazarda bulabildiği şeyi alacağını öne süren anlayış aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Ürün Anlayışı
- b) Üretim Anlayışı
- c) Satış Anlayışı
- d) Modern Pazarlama Anlayışı
- e) İlişkisel Pazarlama Anlayışı

7. _____ ihtiyaçlarının tatmin edilmesini isteyen tüketici, kar elde etmek isteyen işletme ve uzun vadede çıkarını göz önünde bulunduran toplum üçgeninin yer aldığı anlayıştır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Ürün Anlayışı
- b) Üretim Anlayışı
- c) Satış Anlayışı
- d) Modern Pazarlama Anlayışı
- e) Toplumsal Pazarlama Anlayışı

8. _____ süreleri belli faaliyetlerin neden, nerede, ne zaman, nasıl, niçin ve kimler tarafından yürütüleceğinin önceden belirlenmesidir. Değişen koşullara göre adapte edilebilen, yeniden düzenlenebilen belirsizlik ve riskleri düşük uygulamalardır. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, kişi ve usul göstererek belirlemektir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Plan
- b) Taktik
- c) Yöntem
- d) Politika
- e) Program

9. **Üretim anlayışının amacı aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) Kitlesele üretimi arttırarak maliyetlerin düşürülmesi
- b) Sürekli ürünlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi
- c) Baskıcı satış teknikleri ile ürünleri satarak kar elde edilmesi
- d) Tüketiciyi tatmin ederek kar sağlanması
- e) Tüketiciyi tatmin ederken toplumun refahının da gözetilmesi

10. _____ işletmenin temel görevinin önce tüketici ihtiyaçlarını anlamak ve sunumları ile tüketicilerin ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi karşılamak olduğunu savunur. "Müşterimiz velinimetimizdir" sözü bu dönemi ifade edebilir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Ürün Anlayışı
- b) Üretim Anlayışı
- c) Satış Anlayışı
- d) Modern Pazarlama Anlayışı
- e) İlişkisel Pazarlama Anlayışı

Cevaplar

1)c 2)c 3)c 4)b 5)c 6)b 7)e 8)e 9)a 10)d

2. STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- ✓ İşletme Misyonunun Belirlenmesi
- ✓ Durum Analizi
- ✓ Pazarlama Amaçları ve Hedeflerinin Belirlenmesi
- ✓ Temel Stratejilerin Belirlenmesi
- ✓ Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Seçimi
- ✓ Konumlandırma
- ✓ Pazarlama Karması Geliştirme
 - ✓ Ürün
 - ✓ Fiyat
 - ✓ Dağıtım
 - ✓ Tutundurma
- ✓ Pazarlama Programının Uygulanması
- ✓ Pazarlama Performansının Değerlendirilmesi ve Geri Bildirim

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Stratejik pazarlama planlamasının aşamalarını sıralayınız.
2. Stratejik pazarlama planlamasının aşamaları arasındaki işlem ve süreç farklılıklarını tanımlayınız.
3. Pazarlama performansının ölçülmesi neden önemlidir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Stratejik Pazarlama Planlamasının Aşamaları	Stratejik pazarlama planlamasının aşamaları hakkında bilgiye sahip olabilmek	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.

Anahtar Kavramlar

- Misyon
- Durum Analizi
- Pazarlama Amaçları ve Hedefleri
- Temel Stratejiler
- Pazar Bölümlendirme
- Hedef Pazar
- Konumlandırma
- Pazarlama Karması
- Ürün
- Fiyat
- Dağıtım
- Tutundurma

Giriş

Geleceği öngörme süreci olarak tanımlanan planlama, tüm yönetim süreçlerinin ilk basamağını oluşturur. PDCA (Planning, Doing, Controlling and Acting) döngüsü ile açıklanan yönetim süreci planlama ile başlar. Ardından planların uygulanması, tüm uygulamaların kontrol edilmesi ve geri besleme sayesinde gerekli düzeltmelerin yapılarak tekrar planlanması şeklinde döngü devam eder.

Bu bölümde stratejik pazarlamada planlama süreci detaylı olarak incelenmektedir.

İşletmelerde planlama üç farklı seviyede yapılır ve üç tür plan vardır. Bunlar, işletmenin temel amaç ve hedefleri ile ilişkili olan beş yıl ve daha uzun süreli planları içeren stratejik planlar, iki ile beş yıl gibi bir süreyi kapsayan stratejik planlamaya göre daha dar kapsamlı işletmenin stratejik birimlerine yönelik planlama olan taktik planlar ve bir yılı aşmayan faaliyetlere ilişkin gerçekleşen operasyonel planlardır.

Stratejik planlama işletmenin başlıca amaçları ve hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla pazardaki fırsatları saptayabilmesi ve yeteneklerini bu yönde kullanabilmesini sağlayan beş yıl ve daha uzun süreli planları içerir. Stratejik planlama, bir işletmenin amaçları ve kapasitesi ile değişen pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum sağlamak ve sürdürmek için girişilen yönetim sürecidir. Stratejik planlama, stratejik işletme planlarını, stratejik pazarlama planlarını ve yıllık pazarlama planlarını kapsar.

Stratejik pazarlama planlaması, işletme misyonunun tanımlanması, durum analizi, pazarlama amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, temel stratejilerin belirlenmesi, hedef pazarın seçilmesi, konumlandırma, farklılaştırma ve pazarlama karmasını oluşturma, pazarlama programının uygulanması, pazarlama performansının değerlendirilmesi ve geri bildirim ile açıklanmaktadır.

Her işletmede stratejik planlama işletme düzeyinde başlar ve buradan iş birimleri ile pazarlama düzeylerine doğru ilerler. Stratejik iş birimlerinin stratejileri işletme stratejileri ile tutarlı olmalı ve pazarlama stratejileri de hem stratejik iş birimleri hem de işletme stratejileri ile tutarlı olmalıdır.

2.1. İşletme Misyonunun Belirlenmesi

Misyon, bir işletmenin kuruluş ve varoluş nedenini açıklayan ve yerine getirdiği görevi ortaya koyan ifadelerdir. İşletme misyonu bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve o işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerlerdir.

İyi hazırlanmış bir misyon tanımı, işletmenin diğerlerinden neden farklı olduklarını, hangi yetenek ve üstünlüklere sahip olduklarını, iş felsefesini ve değerlerini ortaya koyar. Kapsam olarak misyon, ne çok kısa ne çok geniş olmalıdır. Bazı işletmelerin misyonları ürün odaklı iken bazılarının müşteri ve pazarlama odaklıdır. Pazarlama odaklı misyonlarda temel olan müşteri ihtiyaçlarının tatminidir. Ürün odaklı misyonlar, pazarlama miyopisine neden olmaktadır. Levitt'e göre pazarlama miyopisi tek bir isteğe ve alana odaklanmak ve temel gereksinimleri ve büyük resmi göz ardı etmek demektir.

Sıklıkla misyon ile karıştırılan bir kavram olan vizyon, işletmenin geleceğini yansıtır. İşletmenin gelecekte belli bir sürede nerede olmak istediği ve nasıl görünmek istediği vizyon ile belirlenir. Vizyon, kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte

olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir. Vizyon, gelecekteki varılması veya olması arzu edilen bir durumla ilgili rüya ve hayalin ifade edilmiş bir şeklidir.

2.2. Durum Analizi

Durum analizi işletmenin pazarlama programının nerede olduğunu, nasıl işlediğini ve ileride nelerle karşılaşacağını gösterir.

Durum analizinin bir bölümünü oluşturan iş portföy analizi, bir işletmenin yatırım, geliştirme veya piyasadan çekme kararlarını verebilmek amacıyla faaliyette bulunduğu stratejik iş birimlerini gruplandırmaya yarayan tekniklerden biridir. İş portföyü, işletmeyi oluşturan işlerin ve ürünlerin toplamıdır. Portföy analizi, işletmenin ürünlerinin ve işlerinin değerlendirildiği, stratejik pazarlama planlamasının temel faaliyetidir.

Durum analizinin diğer bölümünü işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevredeki fırsat ve tehditleri araştıran SWOT analizi oluşturur.

2.3. Pazarlama Amaçları ve Hedeflerinin Belirlenmesi

İşletme misyonu temel alınarak işletme amaçları saptanmalıdır. İşletme amaçları uzun ve kısa vadeli olabilir. Uzun vadeli olanlar genellikle beş yıl ve üzerini kapsar. Kısa vadeli amaçlar ise uzun vadeli amaçlara ulaşmak için beş yıldan kısa süreli gerçekleşen hedeflerdir.

Pazarlama amaç ve hedefleri, işletmenin genel hedef ve stratejileri ile örtüşmeli ve birebir ilişkili olmalıdır. İşletmeler pazarlama strateji ve programlarını pazarlama amaçlarını destekleyecek şekilde geliştirirler. Bu nedenle, pazarlama amaçları ölçülebilir ve gerçekçi olmalıdır.

2.4. Temel Stratejilerin Belirlenmesi

Stratejiler işletmenin misyonunu yerine getirmesi ve amaçlarına ulaşması için kapsamlı eylem planları demektir.

Stratejiler, işletmenin bir ürünü için olabileceği gibi çok sayıdaki ürün çeşidi için de belirlenebilir. Stratejiler genellikle temel stratejiler olan büyüme stratejileri olarak değerlendirilebilir.

2.5. Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Seçimi

Pazar bölümlendirme, heterojen bir bütün pazarın nispeten benzer ürünlere ihtiyaç duyan tüketici gruplarına ayrılmasıdır. Pazar bölümlendirmesinin amacı, müşteriler arasındaki farkları ortaya çıkararak, yüzlerce hatta birçok ürün için milyonlarca müşteriden oluşan kitlesel pazarı daha küçük alt pazarlara ayırmak ve bunları değişik pazarlama stratejileri ile işlemektir.

Bir pazar bölümü tanım olarak istek ve gereksinimleri birbirine benzeyen bir müşteri kümesidir. Yani, pazar bölümü bir ürün sınıfında farklı markaların seçim olasılığına ilişkin olarak homojenlik gösteren bir tüketici grubudur. Dolayısıyla her bir pazar bölümü, fiyat, kalite gibi belirli bir pazarlama bileşeni karşısında aynı tepkiyi gösteren müşterilerden oluşmaktadır.

Hedef pazar seçimi, pazar bölümlendirmeden sonra işletmenin pazar bölümlerini değerlendirerek faaliyet göstermek istediği bölüm veya bölümleri seçmesidir. Bu aşamada işletme belirli bir veya birden fazla pazarı amaç ve hedeflerine diğerlerinden daha uygun gördüğü için seçer.

2.6. Konumlandırma

Tüketiciler ürünlere ve hizmetlere ilişkin olarak her gün çok fazla bilgiyle yüklendiklerinden satınalma karar sürecini daha basitleştirmek için ürünleri, hizmetleri, markaları ve işletmeleri kategorize eder ve zihinlerinde konumlandırırlar. Pazar konumu, bir ürünün rakiplerine göre tüketicinin zihnindeki nispi yeridir.

Bir ürünün tüketici zihnindeki konumu tüketicinin algılamaları, etkilenmeleri ve duyguları doğrultusunda gelişen karmaşık bir sürecin sonucudur.

Konumlandırma pazarlama açısından oldukça önemli bir karardır. Konumlandırma, ürünün rakip ürünlere ve hatta aynı işletmenin diğer ürünlerine göre imajıdır. Konumlandırma sonucu ürünün başarısı, tüketicinin zihninde rakiplere oranla nasıl bir yere sahip olduğu belirlenir.

Başarılı bir şekilde konumlandırma gerçekleştiren işletme mutlaka farklılaşarak rakiplerine olan farklılıklarını ortaya koyması gerekir. Farklılaştırma, tüm işletmeler tarafında rekabet üstünlüğü yaratmak amacıyla gerçekleşir. Farklılaştırma, ürünün rakip ürünlere olan üstünlüğünü ve farklılaştığı özellikleri ifade eder.

2.7. Pazarlama Karması Geliştirme

Uygun bir hedef pazar veya pazarlar seçildikten sonra seçilen bu pazarlara uygun pazarlama karmasının sunulması gerekmektedir. Pazarlama karmasının geliştirilmesi,

işletmenin fiili olarak yürütmeyi planladığı pazarlama strateji ve politikalarının nasıl hayata geçirileceğinin kararlaştırılması demektir.

Pazarlama karmasının veya pazarlama bileşenleri ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma olmak üzere dört elemandan oluşmaktadır. İngilizce ilk harfleri “P” ile başlayan “4P”, ürün (Product), fiyat (Price), dağıtım (Place) ve tutundurma (Promotion) elemanlarını ifade eder.

Hizmet sektöründe meydana gelen değişimler nedeniyle pazarlama karmasına insan-hizmeti sunan, fiziksel unsurlar ve süreç elemanları da eklenmiştir. Bu bağlamda hizmet sektöründe pazarlama bileşenleri 4P’ye eklenen insan (People), fiziksel unsurlar (Physical evidence) ve süreç (Process) ile birlikte 7P’ye dönüşmüştür.

Pazarlama karması geliştirirken mutlaka hedef pazar, konumlandırma ve farklılaştırma kararları dikkate alınmalıdır. Tüm pazarlama karması elemanları birbirine bağlıdır. Ürün özelliklerinin ve fiyatının hedef pazar talepleri ve isteklerine uygun şekilde tasarlanmış olması, dağıtılması ve tutundurulması gerekmektedir.

Aşağıda pazarlama karmasına ilişkin kısa açıklamalar yer almaktadır:

2.7.1. Ürün

Günümüzde işletmelerin çoğu birden fazla ürün veya hizmet üretmektedir. Geniş bir ürün hattına sahip olmak tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının daha iyi karşılanmasını sağlamaktadır.

İşletmelerin mevcut ürün sayılarının fazla oluşu ürün ve hizmetlerinin yaşam sürelerinin kısalması, değişim ve yeniliğin sürekliliği ürün yönetimini zorlaştıran faktörlerdir.

2.7.2. Fiyat

Fiyat en basit tanımı ile tüketicinin bir ürün veya hizmeti satın almak için ödediği paradır. Tüketiciler, ödedikleri bedelin ve katlandıkları maliyetlerin elde ettikleri faydalara değer olmasını isterler.

Fiyat tüketicinin cebinden çıkan para ile ilgili olduğu için bir tüketicinin ürün veya hizmet satınalma kararlarını etkileyen önemli bir unsurdur.

Başarılı bir fiyatlandırma politikası izlemek için talep ve rekabete ilişkin faktörlerin dikkatle izlenmesi, maliyetlerin sağlıklı bir biçimde hesaplanması gerekir.

2.7.3. Dağıtım

Dağıtım bileşeni ürün veya hizmetin tüketicilere ulaştırılması ile ilgili tüm işlevleri içerir. İşletmelerin dağıtım kararları, dolaylı veya dolaysız nasıl bir dağıtım yapacağı, dolaylı bir dağıtım yapacaksa ne tür araçlardan yararlanacağı gibi kararları kapsar.

Seçilen dağıtım sistemi işletmenin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

2.7.4. Tutundurma

Tutundurma, ürün veya hizmeti tüketicilere tanıtmak, üstünlüklerini açıklamak, ve tüketicilerde ilgi ve satınalma arzusu uyandırmak amacı ile ilgili iletişim çabalarından oluşur.

Tutundurmanın alt bileşenleri reklam, halkla ilişkiler, satış özendirme ve kişisel satıştır.

Reklam, bir ürün veya hizmetin kimliği belirli bir kişi veya kuruluş tarafından bir bedel karşılığında yüzyüze olmayan bir şekilde sunulması ve tutundurulmasıdır.

Kişisel satış bir ürün ya da hizmetin işletmenin satış temsilcileri aracılığı ile yüzyüze bir kişi veya kitleye tanıtılması ve satmak amacı ile sunulmasıdır.

Halkla ilişkiler işletme ile ilişki içinde bulunduğu çevreler arasında karşılıklı iyi niyet ve anlayışı sağlamaya ve sürdürmeye yönelik plan ve sürekli çalışmalardır.

Satış özendirme ise bir ürün veya hizmetin satışı amacıyla için kişisel olmayan ve belirli aralıklarla kısa süreli gerçekleştirilen çabalardır.

İşletmeler genelde birden fazla tutundurma yönetimden yararlanırlar. Bunun nedeni tutundurma elemanlarının bütünleşik kullanımı faaliyetlerini etkinliğini artırmasıdır.

2.8. Pazarlama Programının Uygulanması

Planlama konusu ne olursa olsun mutlaka iyi uygulanması durumunda başarılı olur. Pazarlama planı başarılı bir şekilde hazırlansa bile başarılı bir şekilde uygulanmıyorsa işletmelere ciddi maliyet ve sorun getirir.

Pazarlama planı oluştururken uygulama zamanının ve uygulayacak birimin açıkça belirlenmesi gerekir. Bu planın uygulanıp uygulanmadığının ve varsa sorunun nereden ve kim tarafından kaynaklandığının anlaşılmasının en iyi yoludur.

Pazarlama planının hayata geçebilmesi programın tüm birimlerce amacına uygun, eksiksiz ve zamanında uygulanmasına bağlıdır. Bu nedenle pazarlama yöneticilerine çok iş

düşmektedir. Öncelikle pazarlama planını hazırlarken görev tanımları, amacı ve zamanı açık ve anlaşılır bir biçimde ortaya konmalıdır.

Programın uygulanma aşamasında gerekli kaynakları tahsis etmek ve programın uygulanışını takip etmek kritik öneme sahiptir.

2.9. Pazarlama Performansının Değerlendirilmesi ve Geri Bildirim

Stratejik pazarlama planının amacına ulaşp ulaşmadığını belirlemek için mutlaka kontrol edilmesi gerekmektedir.

Beklenen hedeflere ulaşmış bir planlama başarılı olarak değerlendirilir. Fakat hedefe ulaşamama durumunda olası nedenler ortaya konmalıdır. Sorunların tespiti gerek bu sorunları gidermede gerekse gelecekte oluşabilecek problemleri önlemede etkilidir.

Özetle, pazarlama performansının değerlendirilmesi yani planını işlerliğinin kontrolü ve kontrol sonucunda elde edilen çıktıları geri bildirim ile planlamaya aktarılması gereklidir.

Uygulamalar

PAZARLAMA NEDEN STRATEJİNİZİN MERKEZİNDE OLMALI?

Bir strateji oluştururken ürününüz ya da hizmetiniz üzerinde düşünmekle vakit harcamayın. Asıl vakti, potansiyel müşterilerinizi dikkate alarak harcayın...

Facebook'u düşünün örneğin. Facebook, diğer rakipleri gibi zeki ve çalışkan çalışanlara sahip olmasına rağmen asıl başarı getiren nokta bunlar da değil. **Facebook'u bu kadar başarılı kılan nokta, standartlarını sonuna kadar sürdürmesi ve yeni müşteri odaklı ürün çözümleriyle geliştirebilmesi.** Yani müşterilerini her zaman ilk adımda düşünecek pazarlama stratejileri geliştirmesi.

Facebook'un müşterisini anlayacak bir pazarlama stratejisini geliştirmesini sağlayan kritik nokta, yöneticilerin müşteri odaklı olarak geliştirilen stratejilerin daha verimli sonuçlar elde ettiğini anlayabilmeleri aslına bakılırsa. **Bunun en güzel örneğini de müşterilerinin rahatlıkla kullanabileceği bir dizayn ve kurgu ile sürekli güncel tutmaları oluşturuyor.**

Facebook'un rekabet avantajı sanılanın aksine çalışanlarının kalitesinden değil (elbette ki kaliteli çalışanları var ama mesele o değil), şirket dışından yani müşterilerini iyi anlamasından geliyor.

Strateji Pazarlamadır

Sokağa çıkıp müşterilerimizi aradığımız günler geride kaldı. Artık internetin de gelişmesi ve hemen hemen her eve girmesiyle birlikte, müşteriler artık daha araştırmacı bir kimliğe büründü. Sosyal medya ya da siteler üzerinden, en uygun fiyat ve en doğru referans için ciddi bir araştırma yapıyorlar. İşte bu yüzden, işinizde pazarlamayı kritik bir noktada tutmak bir kez daha önem kazanıyor.

Müşterileriniz Konuşur

Şirketler fokus grup ve anketler için kesenin ağzını sonuna kadar açar hale geldi. Pazarlamayı, işinizin merkezine yerleştirirken, müşterilerin hakkınızda konuşmaları da tahtından inmeyecektir elbette. Öyle ki bu durum müşterilerin şirketiniz ve ürünleriniz/hizmetleriniz hakkınızdaki düşüncelerini her yerde yaymalarına neden olacaktır. Hatta sizin promosyon, fiyatlandırma, ürün yerleştirme gibi stratejilerinizi de etkileyecektir.

İşin aslına bakılırsa da şirketler müşterilerinin ihtiyaçlarına verdikleri cevaplar oranında başarılı olmaktadır. Ancak burada asıl kritik nokta ise müşterinizi tanımak.

Apple dahisi Steve Jobs'a iPad'in araştırma ve geliştirme çalışmaları sırasında sorulduğunda; **"Müşterilerin ne istediği onların görevi değil. Hatta kendilerine sorulsa bile, isteklerini anlatacak en iyi yolu tarif edemeyebilirler."** diyerek aslında müşteri tanımanın ne kadar önemli olduğunu bir kez daha anlatmış oluyor.

Bu konuda en iyi örneklerden bir tanesi de ünlü moda markası Zara. **Zara, yeni bir üretim yapacağı zaman, öncelikle bunu kendi mağazalarında 'limitli' olarak sunup müşterilerinin ürüne tepkilerini ölçüyor.** Böylelikle fokus gruplara güvenmek yerine, müşterilerinin gerçek yaşamdaki ürün tepkilerini ölçebilen Zara, seri üretime de bu tepkiler neticesinde karar veriyor.

İşte Zara'nın da uyguladığı bu yöntem, pazarlamanın neden stratejinizin merkezinde bulunması gerektiğini anlatan en güzel örneklerden birisi.

Müşteri Hizmetleri Yerini Müşteri Geliştirmeye Bırakır

Gelişen teknoloji sayesinde, şirketler müşterileriyle muazzam bir oranda etkileşime girme ve onlar hakkında bilgi sahibi olma şansı yakaladı. Bu sayede de, sundukları faydaları bu bilgiler ışığında daha verimli kullanabiliyorlar. Bu bilgiler sayesinde gelişen bir nokta da müşteri geliştirme trendinin, müşteri hizmetlerinden daha ön planda olması. **Özellikle yeni başlayan şirketler tarafından uygulanan bu yöntem sayesinde müşterilere sunulan hizmetlerin yanı sıra, onların gelişimine katkı da ön planda tutuluyor.**

Teknolojinin tüm imkanlarını müşteri geliştirme ve dolayısıyla pazarlamayı stratejinin merkezine yerleştiren şirketler bu noktada başarıyı yakalarken, bunun önemini kaçıranlar ise yerinde saymaya devam ediyor.

Toplamak gerekirse devir ürünün ne kadar mükemmel olduğunu söylemek değil, müşterinin ihtiyacına göre pazarlama stratejileri geliştirilmesi gereken bir devir. Ancak pazarlamayı stratejinizin merkezine yerleştirdiğinizde günümüz iş dünyasında başarıyı yakalama konusunda sıkıntı çekmeyeceksiniz.

Kaynak: Cemil Hayri Durgun, 02 Temmuz 2015, <http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/pazarlama-neden-stratejinizin-merkezinde-olmalı/>, Erişim Tarihi: 05/08/2015

Uygulama Soruları

1. Uygulamada belirtilen yaklaşım çerçevesinde işletmelerin stratejik pazarlama planlama süreci nasıl olmalıdır?
2. Pazarlama planlaması sürecinde strateji kavramı nasıl ele alınmalıdır? Tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde stratejik pazarlama planlaması süreci ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu süreçte yer alan her bir aşama üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur.

Pazarlama stratejilerinde kullanılan ve bu kitabın içeriğinde yer alan stratejilerin sistematik yapısını ve çatısını oluşturan planlama aşamalarının, her birinin kapsamı ve farklı yaklaşım tarzları ortaya konulmuştur.

Bölüm Soruları

1. _____, işletmenin temel amaç ve hedefleri ile ilişkili olan beş yıl ve daha uzun süreli planları içerir.

Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayacak seçenek hangisidir?

- a) Taktik planlar
- b) Operasyonel planlar
- c) Stratejik planlar
- d) Orta vadeli planlar
- e) Uzun vadeli planlar

2. **Durum analizi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?**

- a) İşletmenin pazarlama programının nerede olduğunu, nasıl işlediğini ve ileride nelerle karşılaşacağını gösterir.
- b) Durum analiz iş portföy analizi ile SWOT analizinden oluşur.
- c) SWOT analizi işletmenin ürünlerinin değerlerini ortaya koyan bir analizdir.
- d) İş portföy analizi, bir işletmenin yatırım, geliştirme veya piyasadan çekme kararlarını verebilmek amacıyla kullanılır.
- e) İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevredeki fırsat ve tehditleri araştıran SWOT analizidir.

3. _____, bir ürünün rakiplerine göre tüketicinin zihnindeki nispi yeridir.

Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayacak seçenek hangisidir?

- a) Pazar konumu
- b) Marka imajı
- c) Marka güvenilirliği
- d) Marka sadakati
- e) Pazar payı

4. **Aşağıdakilerden hangisi pazarlama karması bileşenlerinden biri değildir?**

- a) Ürün (Product)
- b) Psikolojik Unsurlar (Psychological Evidence)
- c) Fiyat (Price)
- d) Dağıtım (Place)
- e) Tutundurma (Promotion)

5. _____, işletme ile ilişki içinde bulunduğu çevreler arasında karşılıklı iyi niyet ve anlayışı sağlamaya ve sürdürmeye yönelik plan ve sürekli çalışmalardır.

Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayacak seçenek hangisidir?

- a) Halkla İlişkiler
- b) İyileştirme
- c) Reklam
- d) Satış Özendirme
- e) Kişisel Satış

6. İşletmenin gelecekte belli bir sürede nerede olmak istediği ve nasıl görünmek istediği _____ ile belirlenir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Misyon
- b) Vizyon
- c) Plan
- d) Taktik
- e) Strateji

7.

- I. Ürün
- II. Müşteri
- III. Fiyat
- IV. Tutundurma

Yukarıdakilerden hangisi/hangileri pazarlama karmasının bileşenleri arasında yer almaz?

- a) Yalnız IV
- b) Yalnız II
- c) I ve II
- d) II ve III
- e) III ve IV

8. _____ ürün veya hizmeti tüketicilere tanıtmak, üstünlüklerini açıklamak ve tüketicilerde ilgi ve satın alma arzusu uyandırmak amacı ile ilgili iletişim çabalarından oluşur.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Logo
- b) Amblem
- c) Marka
- d) Tutundurma
- e) Konumlandırma

9. _____ bir ürün veya hizmetin satışı amacıyla için kişisel olmayan ve belirli aralıklarla kısa süreli gerçekleştirilen çabalardır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Reklam
- b) Kişisel Satış
- c) Satış Özendirme
- d) Halkla İlişkiler
- e) Doğrudan Pazarlama

10. _____ heterojen bir bütün pazarın nispeten benzer ürünlere ihtiyaç duyan tüketici gruplarına ayrılmasıdır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Pazar Bölümlendirme
- b) Hedef Pazar Seçimi
- c) Konumlandırma
- d) Farklılaştırma
- e) Çeşitlendirme

Cevaplar

1)c 2)c 3)a 4)b 5)a 6)b 7)b 8)d 9)c 10)a

3. DURUM ANALİZİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- ✓ İş Portföy Analizi
 - ✓ BCG Büyüme/Pazar Payı Matrisi
 - ✓ GE Pazar Çekiciliği / İşletme Konumu Modeli
 - ✓ Shell Yönlü-Politika Matrisi
 - ✓ PIMS Programı
- ✓ SWOT Analizi

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1.** En sık kullanılan iş portföy analizleri nedir? Bu analizler arasındaki ilişkiler/farklılıklar nelerdir?
- 2.** BCG matrisinin eksiklikleri nelerdir?
- 3.** SWOT analizinin kapsamını açıklayınız?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
İş Portföy Analizi	İş portföy analizlerini tanımlayabilmek ve kapsamını kavramak	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.
SWOT Analizi	SWOT Analizinin yapısını kavramak	Örnekler ve uygulamaların incelenmesi vasıtasıyla geliştirilecektir.

Anahtar Kavramlar

- Portföy Analizi
- BCG Büyüme/Pazar Payı Matrisi
- GE Pazar Çekiciliği / İşletme Konumu Modeli
- Shell Yönlü-Politika Matrisi
- PIMS Programı
- SWOT Analizi

Giriş

Bir işletmenin durum analizi, işletmeyi oluşturan stratejik iş birimlerini inceleyen iş portföy analizi ile işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile çevredeki fırsat ve tehditleri inceleyen SWOT analizini kapsar.

Bu bölümde durum analizinde kullanılan araçlar ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

.

3.1. İş Portföy Analizi

İş portföyü, işletmeyi oluşturan işlerin ve ürünlerin toplamıdır. İş portföy analizinde stratejik iş birimlerinin geleceğine ilişkin hareket tarzları belirlenir. Bu bağlamda, stratejik iş birimi (SİB), ayrı olarak planlanabilen, ayrı misyon ve hedeflere sahip işletmenin bir birimidir. Stratejik iş birimi, işletmenin bir bölümü olabileceği gibi, bölüm içindeki ürün hattı veya tek bir ürün veya tek bir marka olabilir.

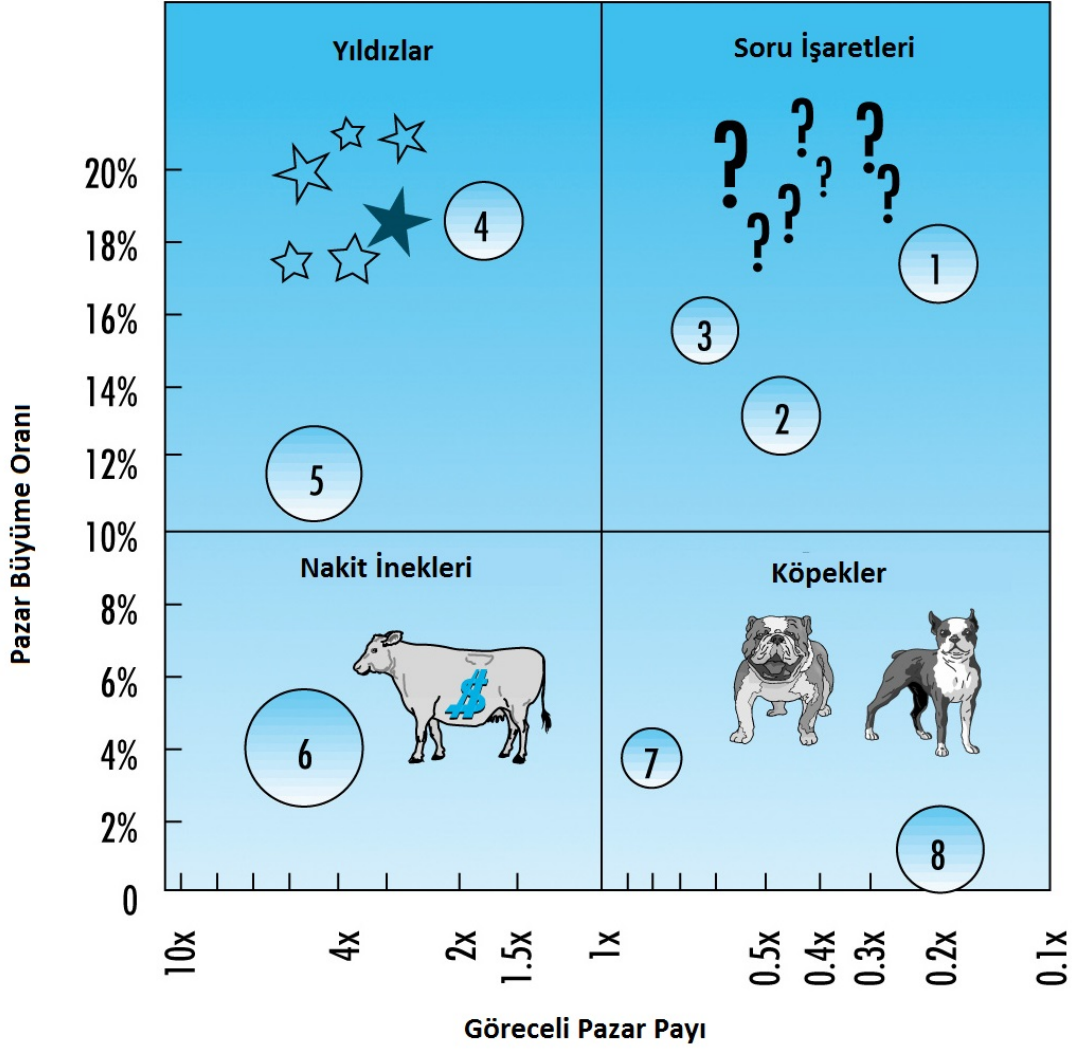
İş portföy analizinde öncelikle işletmeyi meydana getiren stratejik iş birimlerini belirlemek, ikinci adım olarak stratejik iş birimlerinin çekiciliğini değerlemek ve son olarak ise her bir stratejik birimin katkısını belirlemek yani gelecekte stratejik birime ilişkin karar vermek yer alır.

Özetle, iş portföy analizi, bir işletmenin yatırım, geliştirme veya piyasadan çekme kararlarını verebilmek amacıyla faaliyette bulunduğu ürünleri ve stratejik iş birimlerini gruplandırmaya yarayan tekniklerden biridir.

İş portföy analizinde yaygın olarak bilinen dört farklı analiz tekniği vardır. Bunlar, BCG (Boston Consulting Group) Büyüme / Pazar payı matrisi, GE (General Electric) Pazar çekiciliği / İşletme konumu modeli, Shell yönlü politika matrisi ve PIMS programıdır. Aşağıda, iş portföy analizinde kullanılan bu tekniklerin ayrıntısı verilmektedir.

3.1.1. BCG Büyüme/Pazar Payı Matrisi

BCG Büyüme / Pazar Payı Matrisi, bir işletmenin tüm stratejik iş birimlerini iki değişkenin (pazar büyüme oranı ve göreceli pazar payının) fonksiyonu olarak dört kategoriye ayırmaktadır.



Şekil 1: BCG Büyüme / Pazar Payı Matrisi

Matrisin dikey eksenini, pazar büyüme oranını, yatay eksenini ise ilgili stratejik iş biriminin pazar payının en büyük rakibinin pazar payına oranlanarak bulunan göreceli pazar payını vermektedir. Matristeki daireler, her bir stratejik iş birimlerinin satış hacmini göstermektedir. Pazar büyüme oranı kriteri ABD pazarı için %10 olarak belirlendiğinden modelde büyüme oranı %10'un altında olan stratejik iş birimler için düşük, %10'un üstünde olan stratejik iş birimler için yüksek kabul edilir. Göreceli pazar payı hesaplanırken liderin pazar payı dikkate alınır. İlgili stratejik iş birimlerin pazar payı, liderin pazar payına eşitse bu oran birdir. Matriste, göreceli pazar payı birin altında olan stratejik iş birimler düşük, birin üstünde olan stratejik iş birimler ise yüksek kabul edilir.

BCG Büyüme / Pazar Payı Matrisinde dört farklı konum yer almaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmektedir:

- **Yıldızlar (stars):** Yıldızlar, büyüme potansiyeli ve pazar payı yüksek olan ürünler olup, genellikle pazar lideri konumundadırlar. Bu gruptaki ürünlerin başarılı olabilmesi için yatırıma gerek vardır. Bu yatırımlar, getirilerinden çok olabilir. Yani yıldızlar her zaman işletmeye nakit akışı sağlamaz. Çünkü şirketin büyük miktarda büyüyen pazara ayak uydurabilmek ve rakiplerin hücumlarına dayanabilmek için oldukça önemli miktarda para harcaması gerekebilir. Yıldızlara yönelik pazarlama stratejileri, mevcut pazar payını korumak ve yeni müşteriler kazanmak şeklindedir.
- **Soru İşaretleri (question marks):** Soru işaretleri olan ürünler, genellikle mamul yaşam eğrisinin giriş veya gelişme aşamasında olup düşük pazar payına sahiptirler, fakat büyüme potansiyelleri yüksektir. Soru işaretleri, pazar payını yükseltebilmek için büyük miktarda nakit desteğine (yatırıma) ihtiyaç duyarlar. Soru işaretleri, pazara ayak uydurabilmek ve pazar lideri olan rakibi ile rekabet edebilmek için önemli yatırım yapmak durumundadırlar. Her zaman başarılı olmaları mümkün olmamakla birlikte, uygun pazarlama stratejilerinin seçilmesi ve gerekli finansal desteğin verilmesi durumunda yıldız olmaları mümkündür.
- **Nakit (Sağmal) İnekler (cash cows):** Sağmal inekler, pazar payı yüksek fakat büyüme oranı düşük ürünlerdir. Sağmal inekler, genellikle olgunluk aşamasına gelmiş ürünlerden meydana gelmektedir. İşletme açısından birer nakit kaynağı olarak görülmektedir ve harcamalardan daha fazla gelir getirir. Sağmal ineğinin sağladığı bu nakitle şirket masraflarını karşılar ve diğer stratejik iş birimlerini destekler. Sağmal ineklere yönelik pazarlama stratejisi, pazar konumu koruma şeklindedir.
- **Köpekler (dogs):** Köpekler, genellikle mamul yaşam eğrisinin düşüş (gerileme) aşamasında bulunan ve pazarda doyuma ulaşmış ürünlerdir. Bu ürünlerin hem nisbi pazar payı, hem de büyüme oranı düşüktür. Köpekler, maliyet dezavantajına sahip olup işletmeye zarar ettirirler. Köpeklere yönelik pazarlama stratejileri hasat alma, işin satışı veya ürün hattından çıkarma olabilir.

BCG Büyüme / Pazar Payı Matrisinde akış genellikle, soru işaretlerinden, yıldızlara, yıldızlardan ise sağmal ineklere geçiş şeklindedir. Buna ilaveten, soru işaretlerinin yıldız dönüşemeyerek köpekler alanına da düştüğü olabilir. İşletmeler, bir liderin bulunduğu büyüme oranı yüksek olan pazara girmeye çalışırlarken, çok defa soru işareti olarak başarılar. Eğer soru işaretli iş birimi başarılı olursa bir yıldız dönüşür. Büyük oranda büyüyen bir pazarda bir yıldız pazarın lideri olur. Eğer, pazar payı yüksek olan yıldız, içinde yer aldığı pazarın yıllık büyüme oranı % 10'un altına düştüğü zaman sağmal ineğine dönüşür.

BCG Büyüme / Pazar Payı Matrisinden yola çıkarak dört alanda gruplandırılan stratejik iş birime yönelik karar ise stratejik iş birimlerinin matristeki yer aldıkları konum doğrultusunda gerçekleşir. Stratejik iş birimlerine uygun stratejiler ise soru işareti için geliştirme, gelecek vaad eden sağmal inekler için elde tutma, geleceği parlak olmayan sağmal inekler için hasat ve işletmenin nakit ayırmak istemediği soru işaretleri ve köpekler için tasfiye uygun stratejilerdir.

BCG Büyüme / Pazar Payı Matrisine yönelik bir takım eleştiriler de söz konusudur. Bunlar:

- BCG Büyüme / Pazar Payı Matrisinde yüksek pazar payının yüksek karlılığı getireceği varsayımı yapılmaktadır. Ancak her zaman yüksek pazar payı yüksek karlılığı getirmeyebilir.
- Bir ürünün ürün karmasında iptal edilmesi veya yenisinin eklenmesi kararı matriste görüldüğü kadar basit değildir.
- Stratejik iş birimlerinin pazar payını ve pazarın büyüklüğünü tanımlamak zordur.
- BCG Büyüme / Pazar Payı Matrisi zaman alıcı ve pahalı bir tekniktir.
- BCG Büyüme / Pazar Payı Matrisi gelecek planlama yerine mevcut işlere odaklanmaktadır.

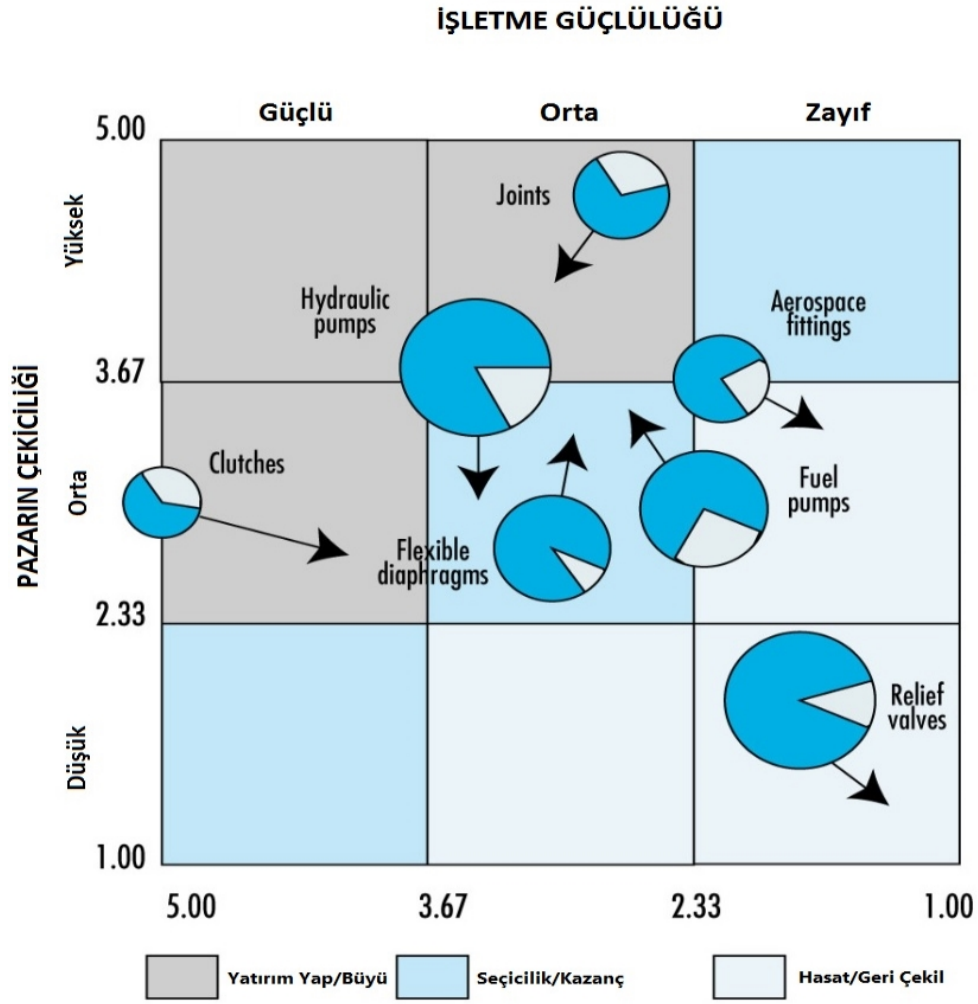
BCG Büyüme / Pazar Payı Matrisine yönelik bu eleştiriler dikkate alınarak GE Pazar Çekiciliği / İşletme Konumu Modeli geliştirilmiştir.

3.1.2. GE Pazar Çekiciliği / İşletme Konumu Modeli

General Electric ve McKinsey Danışmanlık firması tarafından geliştirilmiş iş portföy analizi ise pazar çekiciliği / işletmenin göreceli konumu modelidir. GE Pazar çekiciliği / İşletmenin göreceli konumu modelinde, BCG Büyüme / Pazar Payı matrisine yönelik eleştiriler ve matrisin zayıf yönleri dikkate alınarak geliştirilmiştir.

GE Pazar çekiciliği / İşletmenin göreceli konumu modelinde, pazar çekiciliği ve işletmenin konumunu belirlemeye yönelik çok sayıda değişken kullanılarak belirlenmiştir. Pazar çekiciliği değişkenleri, pazar faktörleri, rekabet durumu, finansal ve ekonomik faktörler ve teknolojik faktörler ile belirlenmiştir. İşletmenin göreceli konumunu belirlemeye yönelik yararlanılan değişkenler ise pazar payı, fiyat rekabeti gücü, mamulün kalitesi, pazar bilgisi, satış etkinliği, coğrafik özellikler, pazar büyüme oranı, marka bağlılığı, dağıtım ağı, üretim kapasitesi, birim maliyetler, tedarik olanakları, Ar-Ge performansı ve yönetim kalitesidir.

GE Pazar Çekiciliği / İşletme Konumu modelinde pazar çekiciliği ve işletmenin pazardaki konumu itibariyle toplam dokuz kategori yer almaktadır. Modelde işletme konumu güçlü, orta ve zayıf ve pazar çekiciliği yüksek, orta ve düşük olmak üzere üç konumu kapsamaktadır. GE Pazar çekiciliği / İşletmenin göreceli konumu modeli toplam dokuz alanda stratejik iş birimlerini değerlendirmektedir.



Şekil 2: GE Pazar Çekiciliği / İşletme Konumu Matrisi

Modelde yer alan daireler, stratejik iş birimlerine ait pazarın büyüklüğünü ve dairelerdeki taralı alan, işletmenin pazar payını göstermektedir. İşletme stratejik iş birimlerini değerlendirirken Pazar çekiciliği ve işletme konumunun belirlediğini düşündüğü için uygun değişkenleri değerlemeye alır ve bu değişkenlerin ağırlıklarını belirler. Her bir stratejik iş birimlerine bir ile beş arasında puan verir ve verdiği puanları değişkenlerin ağırlıkları ile çarparak stratejik iş birimlerinin matristeki konumlarını belirler.

Modelde gri olarak gösterilen üç alan, işletmenin büyümesine olanak tanıyan yatırım yapabileceği stratejik iş birimlerini içeren alanlardır. Bu alanda yer alan stratejik iş birimleri için yatırım / büyüme stratejileri uygundur.

Modelde mavi renk ile gösterilmiş ortadaki çapraz alanlar, işletmenin dikkatli değerlendirme yapmasını gerektiren çekicilik ve üstünlük bakımından orta dereceli stratejik iş birimlerini içeren alanlardır. Yatırım / büyüme stratejileri olabileceği gibi hasat / tasfiye stratejileri de uygun olabilir.

Modelde açık mavi renk ile gösterilen alanlar, diğerlerine oranla daha zayıf stratejik iş birimlerini içeren alanlardır. Bu alanda yer alan stratejik iş birimleri için hasat / tasfiye stratejileri uygundur.

GE Pazar Çekiciliği / İşletme Konumu modeli, BCG Büyüme / Pazar Payı matrisine kıyasla daha etkin yapan özellik, ölçümlerin çok değişkenli ölçeklere dayandırılmış olmasından ve orta seviyedeki stratejik iş birimlerine ilişkin net bir strateji olmamakla birlikte bu stratejik iş birimlerine yönelik bazı açıklamalar getirmesinden kaynaklanır. Ancak, GE Pazar Çekiciliği / İşletme Konumu modeli, pazarın hızlı büyüme aşamasına girmeden önce kazanan veya kaybeden olacağını açıklayamamaktadır.

3.1.3. Shell Yönlü-Politika Matrisi

Shell yönlü politika matrisi ise Shell tarafından geliştirilen bir stratejik iş birimi analizidir. Matrise göre stratejik iş birimleri rekabet kabiliyetleri ve karlılık konumlarına göre değerlendirilmektedir. Model, işletmenin rekabet kabiliyetini güçlü, orta ve zayıf, işletmenin sektörel karlılık konumunu ise çekici, orta ve çekici olmak üzere üçer boyutta incelemektedir. Bu bağlamda matriste dokuz alan ortaya çıkmaktadır ve işletme stratejik iş birimlerinin bulunduğu alan doğrultusunda aşağıdaki şekilde belirtildiği gibi stratejik kararlarını belirlemektedir.

		İşletmenin Sektörel Kârlılık Konumu		
		Çekici değil	Orta	Çekici
Rekabet Kabiliyeti	Zayıf	Yatırımı kes	Kademeli çekil	Risk yüklen
	Orta	Kademeli çekil	Sürdür veya büyümeye çalış	Daha fazla gayret göster
	Güçlü	Nakit üreticisi	Büyüme potansiyeli ara	Liderliği muhafaza et

Şekil 3: Shell Yönlü - Politika Matrisi

3.1.4. PIMS Programı

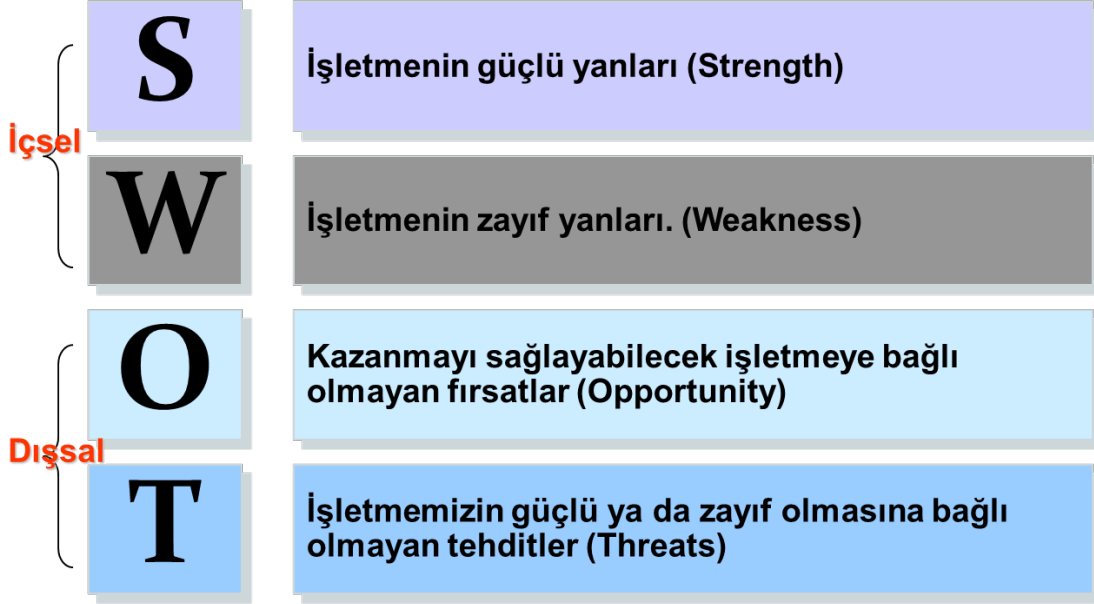
PIMS (Profit Impact of Market Share), Amerikan Stratejik Planlama Enstitüsü (SPI) tarafından geliştirilmiştir. PIMS programında işletme karlılığını büyük oranda etkileyen stratejik değişkenler belirlenmiş ve bu değişkenler dikkate alınarak işletmeler karlılığı düşük ve yüksek olacak şekilde belirlenmektedir.

PIMS programında, yüksek pazar payının, rakiplere oranla yüksek ürün kalitesinin, yüksek kapasite kullanımının, düşük yatırım yoğunluğunun, rakiplere oranla birim başına düşen düşük maliyetlerin ve yüksek iş verimliliğinin yatırım karlılığı yüksek olan işletmelerin ortak özellikleri olduğu düşünülmektedir. Buradan yola çıkarak işletmelerin karlılıklarına ilişkin çıkarımlarda bulunmaktadır.

İşletme, Amerikan Stratejik Planlama Enstitüsü (SPI)'ne üye olarak, pazarda bu programa üye olmuş rakiplere oranla işletmesinin güçlü ve zayıf yönlerini öğrenerek stratejilerini şekillendirebilir.

3.2. SWOT Analizi

Günümüzde birçok işletme SWOT analizinden yararlanmaktadır. SWOT analizinde, işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda ise işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir.



Şekil 4: SWOT Analizi

Güçlü Yönler: İşletmenin güçlü yönleri, işletmenin rakiplerine karşı daha etkin ve verimli olmasını sağlayan işletmeye önemli bir özellik ve yetenek katan işletmenin sahip olduğu tüm olanaklardır. İşletmenin iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerini kapsamaktadır. İşletme için güçlü olmak dış çevrede yer alan fırsatlardan yararlanabilmeyi ve olası tehditlere karşı durmayı sağlar.

Zayıf Yönler: İşletme için zayıf yönler rakiplere oranla daha kötü, daha az etkin olduğu yönleri ifade eder. İşletmenin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve eksik olduğu durumları belirtmektedir. İşletmelerin mevcut durumlarını muhafaza edebilmeleri için zayıf yönlerini gidermeleri gerekmektedir. Zayıf yönlerinin giderilmesi amacıyla pazardaki güçlü işletmeler örnek alınmalıdır.

Fırsatlar: Dış çevrenin analizi sonucunda işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan olumlu sonuçlar yaratabilecek koşullar fırsatlar olarak tanımlanabilir. Makro çevreyi oluşturan politik, yasal, teknolojik, sosyo-kültürel ve demografik unsurlar sürekli bir değişim içindedir.

Bunun yanı sıra işletmenin mikro çevresinde yer alan müşteriler, tedarikçiler, rakipler, muhtemel rakipler de sürekli değişmektedir. İşletme meydana gelen değişimlerden olumlu sonuçlara ulaşarak yani bu fırsatlardan yararlanarak varlığını sürdürebilmekte ve rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir. Ancak bu fırsat ve olanaklardan yararlanabilmek için işletmenin bazı varlık ve yeteneklerde rakiplerine üstünlük sağlaması gerekir.

Tehditler: Dış çevrede yer alan işletmenin pazardaki konumunu kötüleştiren veya kötüleştirme olasılığı bulunan oluşumlardır. Tehditler, işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak veya yakın çevredeki değişimlerdir. İşletme tehditlere karşı sahip olduğu üstünlüklerle cevap verebilecek ve mevcut durumunu sürdürmeye çalışacaktır. Sürekli ve hızlı değişen bir dış çevrede tehditleri saptamak ve önlemler almak işletme için kritik öneme sahiptir.

Uygulamalar

'BIG DATA': BÜYÜK VERİ BİLEŞENLERİ VE PAZARLAMA DEĞİŞİMLERİ

Facebook, Twitter, Yahoo ve Google bir süredir big data kavramıyla uğraşmakta. Yaşamın giderek dijitalleşmesiyle birlikte, sırasıyla, büyük şirketler ve kobiler dijitaldeki yüzlerini oluştururken; dijitalleşirken, “big data” kavramını da CRM çalışmaları ile birlikte sadakat yatırımı olarak eklemek istiyorlar. Veriler giderek üretim süreci içinde önemli bir faktör haline geliyor.

“Big data” kavramı kısaca, verilerin dijitalleşmesi ve farklı boyutlarda alınan verilerin toplanıp, düzenlenerek insan davranışlarını anlama, tahminler yapma, öngörülerde bulunma, işletmenin sahip olduğu verilerden yola çıkarak akıllı yönetim imkanı sağlıyor. Örneğin; Twitter’da her 24 saatte neredeyse 100 milyon tweet atılıyor. Twitter kullanıcıları, lokasyon bildiriyor, hashtag’lerle yorumlarda bulunuyor vb. **Tüm bu veri birikimi akıllı bir yazılımla düzenlenerek, işletmeler için hedef kitleler hakkında bir veriyi anlamlandırabilir. Sonrasında bunları kendi verileriyle birleştirerek satış sürecini yeniden yorumlayabilir.**

Bu durum açık biçimde pazarlamaya yeni bir yapı kazandıracaktır. Örneğin, “canı sıkkın” olma durumunu işleyen tweetler otomatik olarak tespit edilerek kullanıcılara özel mesaj, tweet atılarak iletişime geçilebilecek, promosyonlar dağıtılabilecektir. Ayrıca, sosyal medya ağlarındaki lokasyon becerisi, her kullanıcıya ait “lifestyle” becerisiyle birleştiğinde; pazarlamacılar, hedef kitlelerinin duygularına, lokasyonlarına, beğenilerine göre iletişime geçebilecekler. Dijital ve mobil pazarlamanın birleşimi ile pazarlama akıllı hale gelecek yeni tüketici yaşam biçimi –mobil hayatlar- pazarlamacılar büyük bir imkan sağlayacak. Bu noktada, “big data”ya geri dönersek, “Neye göre? Kime göre?” sorusu akıllara geliyor elbet. “Big data” kavramı şirketin boyutuna göre farklılaşıyor. Bu farklılık 4 Genel yapı üzerinden şirket için yapılandırılıyor. (4V components)

- **Volume**: hacim, verilerin depolanması bu işin temeli ve işletmeler için ayrı bir maliyet faktörü, özellikle büyük şirketler için... (Google her saat 1 petabyte veri işliyor.)
- **Velocity**: verilerin işlenme hızı da hacim ile doğru orantılı biçimde değişiyor...
- **Variety**: veri çeşitliliği: pdf, e-mail, blogs, tweet, video... Farklı veri tiplerinin aynı düzlemde değerlendirilmesi de big data kavramındaki ayrı method...
- **Variability**: anlam vurgusu... Dilsel anlam boyutu... Toplanan verilerin anlamını derleyen; veriyi filtreledikten sonra analiz çıkarmayı sağlayan önemli kısım...

“Big Data” kullanımına örnekler:

Amazon fiyat sorgulama uygulaması, barkod okuma ve en ucuz fiyatı arama özelliği olan uygulamayı 2011 sonu kullanıcılara sundu. Uygulamayı kullanıp barkod okutarak, fiyat soran kullanıcılara indirim kuponları dağıttı. Uygulama ile Amazon ek bir kanaldan ek hizmetle kullanıcılarına dokunurken, kullanıcıların okuttuğu mağaza ürün fiyat bilgisini de depolayıp, yararına kullandı.

– Sosyal medya akışının analiz edilmesi:

Sosyal medyada dokunulan kişiler hakkında bilgi toplama, doğru mesajı doğru müşteriye doğru zamanda iletebilme yönetimi için kullanılıyor.

– Çapraz satış yöntemleri:

Müşterilerin geçmiş tüketim bilgisi, yaşam stilleri; beğenileri ile lokasyon ve satın alma bilgisi ile tamamlayıcı –complimentary- ürünlerin tavsiye edilmesi gibi yöntemler bu yapıya geçen şirketler için artık mümkün olacak...

– Fraud:

Devletler ve bankalar kötüye kullanım durumlarının tespiti için kullanıyorlar.

– İnsan davranışları:

Sosyal medya üzerinde, diyalog, ilgi ve beğeniler, aktivite akışını otomatik öğrenen algoritmalar sayesinde anlamlandırabilmek ve iletişime geçmek mümkün

– Arama motorları:

Etiketleme işlemiyle arama motorlarında çıkan firmalar bu sayede detaylı raporlama olarak takip etmek, sonrasında iletişime geçmek mümkün...

– Lokasyon:

Sosyal medya ve harita servisleri üzerindeki konum bilgisinin derlenerek lokasyona özgü [reklam](#) ve kampanya iletişimine geçilebilecek. Her semt ve bölgenin sanal birer değeri olacak, hatta şirketler bu lokasyon değerleri üzerinden akıllı kampanyalar girerek dikkat çekmeye çalışacaklar.

– Market ve tüketici segmentasyonu:

Parekende sektörü de tüketici davranışına ait verileri depolayarak tüketici deneyimini artırıcı yöntemler geliştirecekler.

– Telekom ve iletişim kullanımı:

Mobil telefon kullanımı ile ilgili bir çok veri kullanıcı bazında tutuluyor; iş geliştirme ve analiz kapsamında kullanılıyor.

– Güvenlik ve Ceza hukuku uygulamaları:

Bulut bilişim sistemine atanan platform ile tüm hukuki süreç depolanacak ve suçlu entegre sistemler sayesinde takip edilecek.

Güvenlik platform'u web üzerindeki tüm görselleri inceleyerek, suçluya benzeyen fotoğraflardan dijital takip sürebilecek.

– Risk Yönetimi:

Portfolio yatırımlarının analizleri akıllı yazılımlar ile yapılıyor. Bu sistemler sayesinde, hızlıca risk varyantlarının detaylıca analiz edilmesi ve birçok değişkenin hesaplanması sağlanıyor.

– **Affiliate reklam alanlarının uygulaması:**

Kullanıcının takip edilip, bilgi toplanması, yapılan analizlerle kullanıcı portföyüne uygun optimizasyonların yapılmasına olanak sağlanıyor.

Bilgiyi Organize Etmek:

“Big data” kavramı yukarıda olduğu çeşitlilikte tek bir ana amaç için organize ediliyor. Tüm veri içeriklerinin tek bir data platformunda organize edilerek analiz geri dönüşleri sağlamak. Böylece elde olan verilerin ve imkanların akıllı analizlere dönüşerek işletmeyi verimli hale getirmek.

Big data kavramı yeni iş uzmanlıkları doğuracak ve zamanla her şirket tüm dijital verilerini derlemek ve anlamlandırarak verimliliğini arttırmak isteyecek. Dijital pazarlama ve sosyal medya büyürken arkasında ayak izleri bırakıyor. Onları anlamlandıranlar kendilerini farklılaştırıp sektörlerinde sivriyecekler. Gelecek trendlerin tümü, şirketleri akıllı olmaya zorluyor. Mc Kinsey 2011 Big Data araştırmasından birkaç bilgi ile noktalayalım. (pdf halini internette bulup, detaylı inceleyebilirsiniz)

- \$600 milyar: senelik tüketici lokasyon dasetinin kullanımından gelebilecek potansiyel kar
- %60: perakendelerin big data kullanımıyla kazanacakları operasyon geliri artışı
- 1.5 milyon: data analisti yönetici ihtiyacı (sadece Amerika için)
- \$300 milyar: sağlık sektörüne kazandıracığı senelik potansiyel değer
- \$149 milyar: Avrupa ülkelerinde –gelişmiş ülkeler düzeyi- devletin kazanabileceği potansiyel operasyon verimliliği

Kaynak: Ali Baran, <http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/big-data-buyuk-veri-bilesenleri-ve-pazarlama-degisimleri/>, Erişim Tarihi: 15.07.2015

Uygulama Soruları

1. Big Data kavramını ve kapsamını, işletmenin durum analizi çalışmaları kapsamında kullanmak mümkün müdür?
2. Pazarlama stratejilerinin belirlenmesi sürecinde Big Data yaklaşımını gerekli görüyor musunuz?
3. Strateji belirlemede Big Data kapsamında ne gibi uygulamalar yapılabilir? Tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde, pazarlama planlamasında durum analizinin önemi ve kapsamı detaylı olarak ele alınmıştır. Bu aşamada kullanılacak analizler açıklanmıştır.

BCG, GE ve Shell Matrisleri ile PIMS Programı birbirleri ile farklılıkları da ortaya konarak detaylı şekilde ele alınmıştır.

Ek olarak SWOT Analizi açıklanmış durum analizi açısından SWOT analizinin önemi üzerinde durulmuştur. İşletmenin içi ve dışı etken faktörlerin hangi bakış açısıyla ele alınması gerektiği vurgulanmıştır. .

Bölüm Soruları

1. İş portföy analizi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
 - a) Stratejik iş birimleri ile ilgili hareket tarzları belirlenir.
 - b) Stratejik iş birimlerinin çekiciliğini değerlendirir.
 - c) SWOT analizi, bir iş portföy analiz tekniğidir.
 - d) İşletmenin yatırım, geliştirme ve piyasadan çekme kararlarını değerlendirir.
 - e) Stratejik iş birimlerinin işletmeye katkısını ortaya çıkartır.

2. BCG Matrisinde yer alan “Soru İşaretleri” ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
 - a) Büyüme potansiyeli yüksek, pazar payı düşük ürünlerdir.
 - b) Pazar payını yükseltmek için nakit desteğine ihtiyaç duyarlar.
 - c) Yıldız olma ihtimali olan ürünlerdir.
 - d) Ürün yaşam eğrisinin düşüş (gerileme) aşamasında yer alırlar.
 - e) Pazar lideri olan rakibiyle rekabet edebilmek için yatırıma ihtiyaç duyarlar.

3. BCG Matrisinde yer alan “Köpekler” ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
 - a) Ürün yaşam eğrisinde düşüş (gerileme) aşamasında yer alırlar.
 - b) Pazarda doyuma ulaşmamış ürünlerdir.
 - c) Hem pazar payı hem de büyüme oranı düşüktür.
 - d) İşletmeye maliyet dezavantajı yüzünden zarar verebilirler.
 - e) Ürün hattından çıkartma köpeklere yönelik bir pazarlama stratejisidir.

4. I. Amerikan Stratejik Planlama Enstitüsü tarafından geliştirilmiştir.
II. Değişkenlere bakarak işletme karlılığına ilişkin çıkarımlarda bulunur.
III. Yüksek pazar paylı ve yüksek ürün kaliteli işletme yatırım karlılığı yüksek işletmedir çıkarımında bulunur.
Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri PIMS Programı için doğrudur?
 - a) Yalnız I
 - b) Yalnız II
 - c) II ve III
 - d) I ve III
 - e) I, II ve III

5. I. Üretim verimliliği
II. Potansiyel pazarların varlığı
III. Gelişen teknolojiler

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri bir işletmenin fırsatlarındandır?

- a) II ve III
- b) I, II ve III
- c) I ve III
- d) Yalnız I
- e) Yalnız III

6. _____ bir işletmenin tüm stratejik iş birimlerini iki değişkenin (pazar büyüme oranı ve göreceli pazar payının) fonksiyonu olarak dört kategoriye ayıran analiz tekniğidir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) BCG Matrisi
- b) GE Modeli
- c) Shell Yönlü Politika Matrisi
- d) PIMS Programı
- e) SWOT Analizi

7. Aşağıdakilerden hangisi BCG Matrisinde yer alan “Yıldızlar” için yanlıştır?

- a) Büyüme potansiyeli ve pazar payı yüksek olan ürünlerdir.
- b) Genellikle pazar lideri konumundadırlar.
- c) Bu gruptaki ürünlerin başarılı olabilmesi için gereken yatırımlar, getirilerinden çok olabilir.
- d) Düşük pazar payına sahiptirler, fakat büyüme potansiyelleri yüksektir.
- e) Pazar stratejileri mevcut pazar payını korumak ve yeni müşteriler kazanmak şeklindedir.

8. _____ ile işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda ise işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) SWOT Analizi
- b) GE Modeli
- c) Shell Yönlü Politika Matrisi
- d) PIMS Programı
- e) BCG Matrisi

- 9. Aşağıdakilerden hangisi BCG Matrisinde yer alan “Köpekler” için yanlıştır?**
- Genellikle mamul yaşam eğrisinin düşüş (gerileme) aşamasında bulunan ve pazarda doyuma ulaşmış ürünlerdir.
 - Ürünlerin hem nisbi pazar payı, hem de büyüme oranı düşüktür.
 - Bu gruptaki ürünlerin başarılı olabilmesi için gereken yatırımlar, getirilerinden çok olabilir.
 - Maliyet dezavantajına sahip olup işletmeye zarar ettirirler.
 - Pazarlama stratejileri hasat alma, işin satışı veya ürün hattından çıkarma olabilir.

10.

- BCG Büyüme/Pazar Payı Matrisi
- GE Pazar Çekiciliği/ İşletme Konumu Modeli
- Shell Yönlü Politika Matrisi
- PIMS Programı

Yukarıdakilerden hangisi/hangileri iş portföy analizinde kullanılan analiz teknikleri arasındadır?

- Yalnız I
- I ve II
- II ve III
- III ve IV
- I, II, III ve IV

Cevaplar

1)c, 2)d, 3)b, 4)e, 5)a, 6)a, 7)d, 8)a, 9)c, 10)e

4. ÇEVRE ANALİZİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- ✓ İç Çevre Analizi
- ✓ Dış Çevre Analizi
- ✓ Yakın Çevre Analizi
 - ✓ İşletme
 - ✓ Tedarikçiler
 - ✓ Pazarlama Aracıları
 - ✓ Rakipler
 - ✓ Gruplar
 - ✓ Müşteriler
- ✓ Uzak Çevre Analizi
 - ✓ Demografik Çevre
 - ✓ Ekonomik Çevre
 - ✓ Sosyo - Kültürel Çevre
 - ✓ Politik - Yasal Çevre
 - ✓ Teknolojik Çevre
 - ✓ Doğal Çevre

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1.** Çevre analizinin amacı ve kapsamı nedir?
- 2.** Çevre analizinin çeşitleri nelerdir? Nasıl sınıflandırılır?
- 3.** Yakın çevre ile uzak çevre arasındaki yaklaşım farklılıklarını açıklayınız.

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
İç Çevre ve Dış Çevre Analizi	Çevre analizinin amacını ve kapsamını kavramak	Konu ile ilgili temel kavramlar ve örneklerin okunması ve tartışılması ile elde edilecektir.
Yakın ve Uzak Çevre Analizleri	İşletmelerin yakın ve uzak çevrelerinin kapsamını ve incelenmesi gereken konuları anlamak	Konu ile ilgili temel kavramlar ve örneklerin okunması ve tartışılması ile elde edilecektir.

Anahtar Kavramlar

- İç Çevre
- Dış Çevre
- Yakın Çevre
- Uzak Çevre
- Demografik Çevre
- Ekonomik Çevre
- Sosyo - Kùltürel Çevre
- Politik - Yasal Çevre
- Teknolojik Çevre
- Doğal Çevre

Giriş

Çok hızlı bir şekilde gelişen teknoloji ile birlikte oldukça kolaylaşan iletişim ve ulaşım olanakları sayesinde bir köy haline gelen dünya sistemini oluşturan tüm faktörler bu hızlı gelişim ve değişim sürecine ayak uydurmaya çalışmaktadır. Baş döndürücü değişim sürecinde, ticari hayatın vazgeçilmez bir parçası olan işletmeler ayakta kalabilmek için son gelişmeler ile güncellenmiş bir yönetim anlayışı ile donatılmalıdırlar.

İşletmeler, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve pazarda varlıklarını sürdürebilmek adına içinde bulunduğu çevrede sürekli değişim ve yenilik içinde olmaları gerekmektedir. Bu anlayışla işletmelerin faaliyette bulunduğu çevreyi sürekli analiz etmesi, fırsat ve tehditlerin zamanında öngörülmesi gerekmektedir. Böylelikle fırsatların kazanımlara çevrilmesi, tehditlerin ise üstesinden gelinmesi hatta fırsata çevrilmesi sağlanabilir.

Böylelikle işletmeler, temel amaçlarından olan sürdürülebilirlik ve yüksek karlılık hedeflerine ulaşabilecek, işletmelerin paydaşları durumunda olan çalışanların, yöneticilerin ve ortakların beklentileri karşılanacak, bunun sonucu da sağlıklı sosyal yapılar oluşturulmasında işletmelerin katkısı artacaktır.

İşletmelerin faaliyette buldukları çevreyi, iç ve dış çevre olarak analiz etmeleri mümkündür.

Bu bölümde söz konusu çevre analizi konuları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

4.1. İç Çevre Analizi

İç çevre analizi, işletmenin elinde bulunan kaynakların, süreçlerin, var olan uygulama ve başarı durumunun değerlendirilmesidir. Kaynaklar, çalışanları, işletme içi sosyo-ekonomik yapıyı, iletişim ve diğer öğeleri; süreçler, işletme içi birimlerin her biri için yapılan uygulamaları; başarı ise, geçmişteki performans ve sonuçların bugünle karşılaştırılmasını ifade eder.

Strateji oluştururken iç çevre analiz sonuçlarını kullanmak oldukça önemlidir. İç çevre analizi, işletme niteliğinin ve performansının artırılması ile maliyetleri azaltmaya yardımcı olur. Bunun yanı sıra, işletmede takım anlayışının geliştirilmesine ve başarı oranlarının artırılmasına katkı sağlar.

İç çevre olarak analize tabi tutulan işletme yapısına daha ayrıntılı bir şekilde bakıldığında aşağıda sıralanmış unsurların öne çıktığı görülmektedir.

Bu unsurlar;

- İşletmenin geçmişi, mevzuatı ve görevleri,
- Genel bürokrasi içinde yeri ve yönetim yapısı,
- İnsan kaynakları / çalışanlarının sayısı, nitelik, etkinlik ve motivasyon açısından düzeyleri,
- İşletme yöneticilerinin liderlik ve yönetim becerileri,
- Çalışanların memnuniyet düzeyi,
- İşletme içi iletişim süreci, karar alma ve raporlama sistemi,
- İşletme dışı hizmet verilen kesim ve diğer paydaşlarla iletişim ve tatmin düzeylerinin ölçme ve değerlendirme sistemi,
- İşletmenin planlama ve teknoloji kullanımı açısından düzeyi,
- İşletmenin küresel, ulusal ve yerel gelişmeleri izleme, değerlendirme ve uyumu düzeyi,
- İşletmenin maddi varlık yapısı (bina, araçlar, makineler),
- İşletmenin teknolojik alt yapısı,
- İşletmenin finansal kaynak yapısı (bütçe, döner sermaye) ve gücü,
- İşletmenin yatırım ve masraf yönetimlerinde etkinliği,

- Üst, yan ve benzer kurumlarla yetki ve görev çakışmaları,
- İşletme faaliyetlerinin izlenme, kontrol ve değerlendirme sistemi açısından düzeyi,
- Gerçekleştirilen faaliyetlerde kritik başarı noktaları ve / veya sorunların belirlenmesi açısından etkinliği,
- İşlevsel faaliyetlerde (üretim, lojistik, pazarlama, ar-ge, halkla ilişkiler) üstünlük ve zayıflıklardır.

Temel olarak iç çevre analizinde işletmenin varlıkları ve yeteneklerinin analizi yapılarak güçlü ve zayıf yönler belirlenir. Yapılan bu tespitler ışığında işletme için belirlenmiş güçlü yönlerin ne gibi fırsatlar sunabileceği, zayıf yönlerin ise ne gibi tehditlere neden olabileceği üzerinde durularak elde edilen bilgiler strateji oluşturma aşamasına aktarılır.

4.2. Dış Çevre Analizi

Dış çevre hakkında birçok kuram, belirsizlik ve bunun iki unsuru olan istikrarsızlık ve karmaşıklık üzerinde durmaktadır. Bir işletmenin çevresi, kendisine yakın olan faaliyet (iş) çevresi ve faaliyet (iş) çevresini etkileyen daha geniş olan genel çevreden meydana gelmektedir.

Dış çevre analizinde bir işletmenin varlığını sürdürmesini ve gelişmesini engelleyici dış çevreden kaynaklanan tehditlerin yanı sıra gelişmesini sağlayacak fırsatlar belirlenir. Bu fırsat ve tehditler ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik güç ve eğilimlerin izlenmesi sonucu belirlenir.

Sosyal değişimler, hükümet politikaları ve yasaları hızlı ve beklenmedik bir şekilde değişebilir. Çevredeki yeni duruma uyum sağlamak genellikle zor ve maliyetlidir. Yine, bu faktörlerdeki belirsizliğin yüksek olması, değişimleri tahmin etmeyi hemen hemen imkansız kılar. Bazı çevrelerdeki değişimler işletmeye fırsatlar yaratırken diğerleri tehdit unsuru taşır. Bazı değişimler küçük bazıları ise büyüktür, bazıları işletme için önemli iken diğerleri önemsiz olabilir.

Birçok çevresel sektörde oluşan önemli değişimler yüksek seviyede çevresel belirsizliği ve karmaşıklığı tanımlarken yalnızca birkaç çevresel sektörde görülen küçük değişimler düşük seviyedeki çevresel belirsizliği ve karmaşıklığı tanımlar. Çevresel belirsizlik ve değişim artıkça daha yoğun bilgi toplamak ihtiyacı ortaya çıkar.

Çevresel değişimlerin farkına varmak ve bu değişimlere zamanında tepki vermek adına büyük çevresel değişimlerin yaşandığı şartlarda çevrenin daha yoğun ve daha dikkatli incelenmesi gerektirmektedir.

4.3. Yakın Çevre Analizi

Yakın çevre bir işletmenin daha çok iletişim halinde olduğu, etkilendiği ve çeşitli şekillerde etkileyebildiği çevresel faktörlerden oluşmaktadır. Yakın çevre işletmeye yakın olan ve işletmelerin müşterilerine hizmet vermesini etkileyen unsurları kapsar. Yakın çevre kapsamında bulunan çevresel faktörler işletme, tedarikçiler, pazarlama araçları, rakipler, gruplar ve müşteriler olarak sıralanabilir.

4.3.1. İşletme

İşletme, tepe yönetim, finans, Ar-ge, satınalma, insan kaynakları yönetimi ve operasyonları içeren bölümlerden oluşmaktadır. İşletme içerisindeki fonksiyonlar ya da bölümler birbirine karşılıklı bağlıdır. İşletmenin hedefleri, stratejileri, misyonu bölümlerin hedeflerini ve stratejilerini belirlemektedir.

İşletme içerisindeki tüm bölümlerin hedefleri ve faaliyetleri pazarlama stratejilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Stratejilerin geliştirilmesinde tüm bölümlerin koordineli bir şekilde çalışması gerekmektedir.

Pazarlama yaklaşımı ile tüm bölümlerin tepe yönetim dahil, pazar odaklı ve müşteri odaklı düşünmesi ve hareket etmesi değer yaratmak ve sunmak açısından faydalıdır.

4.3.2. Tedarikçiler

Tedarikçiler, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesinde kaynak sağlarlar. Tedarikçiler, müşteri değeri sunmada işletmenin bir “ortağı” olarak görülmelidirler. Tedarikçilerle ilgili ortaya çıkabilecek problemler pazarlama stratejilerini önemli ölçüde etkilemektedir.

İşletmenin kaynak teminine ilişkin sorunları, gecikmeleri, maliyete yönelik faktörleri, çalışanların grev yapmaları ve benzeri birçok gelişmeyi yakından takip etmesi gerekmektedir. Zira bu kapsamda yaşanacak problemler kısa vadede satışlara uzun vadede de müşteri memnuniyetine olumsuz olarak yansıtacaktır.

4.3.3. Pazarlama Aracıları

Pazarlama aracılığı işletmenin ürünlerini ve hizmetlerini nihai tüketicilere ulaştırmasına yardım ederler. Pazarlama aracılığı dendiğinde sadece toptancı ve perakendecileri anlamamak gerekir. Zira pazarlama aracılarını dört grupta toplamak mümkündür. Bunlar;

- Perakendeciler/ Toptancılar
- Fiziksel dağıtım firmaları
- Pazarlama hizmet ajansları
- Finansal araçlardır.

4.3.4. Rakipler

İşletme pazar sunularını rakiplerinin sunularına karşı konumlandırarak stratejik avantaj kazanmalıdır. Rakipler yakın ve uzak rakipler olarak ikiye ayrılabilir. Yakın rakipler birbirlerinin ürün ve fiyat politikalarından doğrudan etkilenirler.

Rakipler, güçlü ve zayıf, iyi ve kötü rakipler şeklinde de sınıflandırılabilirler. Zayıf rakipler genelde pazar payları düşük, yeni ürün geliştirme yetenekleri ve parasal güçleri az olan rakiplerdir. Buna karşılık güçlü rakipler finansal açıdan sağlam, atılgan, işletmeyi zorlayacak rakiplerdir.

İyi rakipler piyasanın kurallarına uygun davranan, kendilerini rahatsız eden bir gelişme olmadığı sürece fiyat, ürün, dağıtım ve benzeri pazarlama politikalarında değişiklik yapmayan işletmelerdir.

Kötü rakipler ise etik davranmayan, piyasayı bozan ve kendi çıkarlarını her zaman her şeyi önünde tutan rakiplerdir.

4.3.5. Gruplar

İşletmelerin hedeflerini başarmalarını etkileyen ya da hedefleriyle ilgilenen mevcut ya da potansiyel gruplar;

- Finansal kuruluşlar
- Medya
- Hükümet

- Sivil toplum kuruluşları

olarak sıralanmaktadır.

4.3.6. Müşteriler

Müşteriler en önemli aktörlerdir. İşletmeler farklı pazarlarda farklı müşterilere ürün ve hizmet satışı yaparlar. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarları, tüketici pazarları, endüstriyel pazarlar, kamu pazarları ve uluslararası pazarları olmak üzere dörde ayırmak mümkündür.

4.4. Uzak Çevre Analizi

Uzak çevre, işletmenin kontrolü altında olmayan ve işletmeyi, işletmenin içinde bulunduğu sektörü ve yakın çevreyi etkileyen unsurları içermektedir. Uzak çevre unsurları; demografik çevre, ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre, politik - yasal çevre, teknolojik çevre ve doğal çevre olmak üzere altıya ayrılmaktadır.

4.4.1. Demografik Çevre

Ulusal makro çevre içerisinde yer alan tüm nüfusun, miktar, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki durum, aile yapısı, nüfusun ulusal boyutta ve kırsal kesimlere dağılımı birçok alt özellikten oluşur.

İşletme sistemlerinin demografik çevreyle olan ilişkisi sadece ürünlerini değerlendirme amaçlı değildir. Nüfus aynı zamanda işletmenin bir üretim girdisi olan insan kaynaklarını da içermektedir.

Demografik çevre önemlidir çünkü, bireye ilişkin istatistikleri içermektedir ve pazarlar bireylerden oluşmaktadır. Demografik çevre diğer çevre unsurlarında olduğu gibi dinamik ve değişken bir yapıya sahiptir.

4.4.2. Ekonomik Çevre

Bir toplumun ekonomik yapısı uygulanan ekonomik sistemler, bu sistemlerde oluşan piyasa yapısı, ekonomik piyasa yapısını oluşturan fiyat ve fiyat dışı ekonomik faktörler, üretim faktörleri ve bunların paylaşımı ekonomik çevreyi oluşturmaktadır.

Ekonomik çevrede meydana gelen değişmeler, pek çok alanda pazarlama kararlarını ve pazarla ilgili alınacak kararları derinden etkilemektedir. Ekonomik çevre bireylerin satınalma gücü ve harcama özelliklerini etkileyen faktörlerden oluşmaktadır.

Gelir, bir ürün veya hizmetin satılabilmesi için önemlidir. Talep, satın alma gücünden etkilenmektedir. Günümüzde birçok ülkede nüfus oldukça yüksek, fakat gelir çok düşüktür. Bu nedenle bir çok ürün veya hizmet için pazar fırsatları son derece kısıtlıdır.

Pazar fırsatları yaratmak için işletmelerin ülkelerin gelir düzey ve dağılımına uygun ürün veya hizmet üretmesi gerekmektedir.

4.4.3. Sosyo - Kültürel Çevre

Sosyo-kültürel faktörler, bir toplumdaki insanların tutumları, inançları, normları, gelenekleri ve yaşam tarzlarını içerir. Sosyal çevre, işletmeyi sarmalayan, doğrudan veya dolaylı olarak ilişki içinde olmayı gerektiren kültür, alt kültür ve sosyal sınıflardan oluşmaktadır. Kültür ise, genel olarak bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve benimsenen temel değerleri, tercih, tutum ve inançla gelenek ve görenekleri ile davranışlarından oluşan yapısıdır. Kültür kişinin isteklerinin en temel belirleyicilerinden biri ve insanların yarattığı değer sisteminin, örf, adet, ahlak, tutum, inanç, davranış, sanat ve bir toplumda paylaşılan diğer sembollerin karışımıdır. Kültür, belirli bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve aktarılan davranışların sonuçları ile öğrenilen davranışlar bütünüdür.

4.4.4. Politik – Yasal Çevre

Politik çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkede merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam olarak tanımlanabilir.

İşletmeler açısından faaliyet gösterdikleri ülkenin yönetim sistemi ve yönetim sistemine bağlı olarak hükmetme şekilleri ve uygulamaları oldukça önemlidir. Bir ülkede hükümet olan siyasi iradenin uyguladığı çevre politikaları, medya politikası, sübvansiyonlar, istihdam politikası, para politikası ve maliye politikası gibi faktörler, bir işleme ya doğrudan ya da dolaylı olarak fırsatlar ya da tehditler sunabilir.

Diğer taraftan işletmenin faaliyet gösterdiği ülke ve ülkelerde yöneten konumunda bulunan siyasi irade dışındaki siyasi partilerinde etkinliği, hedefleri ve sahiplendikleri politikalar işletmeler açısından değerlendirilmesi gereken unsurlardır.

Politika, her ülkede iş yaşamını önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Politika değişiklikleri, yasalar ve düzenlemeler ulusal sınırlar içinde doğrudan işletmeleri etkiler. Politik istikrar hükümet politikalarında değişiklik yapılmasında belirleyicidir.

Politik çevre yasalar, devlet kurumları, hükümet ve baskı gruplarını kapsar. Politikanın ekonomik hayat üzerinde doğrudan etkisi vardır. Politik istikrarsızlık ekonomik istikrarsızlığa da neden olması açısından önemlidir.

Politik açıdan istikrarsız bir ülkede yakın geleceği dahi görmek zorlaşmakta dolayısıyla işletmeler için pazarlama planlaması yapmak güçleşmektedir.

4.4.5. Teknolojik Çevre

Teknolojik değişim mevcut pazarları tamamen ortadan kaldırabilirken, kimi pazarlarda ise köklü değişimler yapmaktadır. Teknolojik çevre son zamanlarda pazaryerini en fazla değiştiren güç olmuştur.

Teknoloji yeni fırsatlar ve ürünler yaratılmasına imkan vermesi açısından oldukça önemlidir. Bu kapsamda teknoloji ekonomik büyümenin temeli olmuştur.

Bugün ürün ve hizmetlerin pazar ömrünün giderek kısılması söz konusudur. Bu durum işletmelerin yaratıcı düşünmesi ve teknolojik açıdan kendini yenilemesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

4.4.6. Doğal Çevre

Doğal çevre pazarlama aktiviteleri tarafından etkilenen ya da pazarlamacılar tarafından giridi olarak ihtiyaç duyulan doğal kaynakları kapsar. Doğal çevreye ilişkin değişimler;

- Hammadde kaynaklarında kıtlık
- Artan kirlilik
- Yasal müdahalelerde artış
- Çevre dostu- sürdürülebilir stratejiler geliştirme zorunluluğu olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

Uygulamalar

PAZARLAMA SEKTÖRÜNE YÖN VERECEK 22 TREND

Uber-lüks markalar yükselişe geçiyor:

Geçtiğimiz yıllarda “lüksün demokratikleşmesi” süreciyle bu kategoriye giren ürün ve markalar her gelir gurubundan tüketicilerin kullanımına sunuldu. Ancak şimdi “lüks” kavramı yeniden şekilleniyor. Ancak lükste demokratikleşme çağının sonu geliyor. Zira ayrıcalığı hissetmek isteyen gerçek lüks kullanıcısının hedef kitlesi daha fazlasını talep ediyor. Bu talep de “Uber lüks” anlayışına ivme kazandırıyor. Starbucks’ın “Reserve Roastery and Tasting Room”u uber lüks uygulamalarının iyi bir örneği olarak karşımıza çıkıyor.

Milenyum markaları doğacak:

Uzun zamandır markaların gündeminde olan Y kuşağı (hatta Z kuşağı da) farklı düşünüyor, farklı yaşıyor. Onlar, bir önceki kuşağa göre deneyimlerini daha çok paylaşıyor ve kolektif başarıya inanıyor. Bu kuşak, ünlü ya da süper starları değil, kendileri gibi olan blogger ya da vloger’ları daha çok ciddiye alıyor. İngiliz modacı ve güzellik vloger’ı (video bloger) Zoe Suggs, gönderdiği milyonlarca mesajla insanlara kendilerini ifade edebilmek için ilham veriyor. Artık dönem milenyum kuşağına hitap eden milenyum markaların dönemi...

Deneyim paylaşımı artacak:

Sınırsız bir paylaşım çağındayız artık. Fikirler ve deneyimler saniyeler içinde paylaşılıp milyonlarca kişiye ulaşıyor. Farklı ülkelerden insanların bulunduğu ve oda kiralayabildiği bir platform olan Airbnb’in şu an Hilton otelinden daha fazla odası var. Like Me ise hastaların herhangi bir sağlık durumu hakkındaki korkularını ya da deneyimlerini paylaştığı bir platform. Yeni yılda bu tür platformların daha da artacağını söyleyebiliriz.

Kolektif yaratıcılık yükselişe geçiyor:

Birlikte düşünmek, yaratmak ve tüketmek insanlara güç veriyor. Artık herkes internet üzerinden yatırım yapabiliyor. ABD merkezli kâr amacı gütmeyen bağış bir şirket olan Kickstarter, Afrika’nın kalabalık kaynaklı haber platformu Ushahidi ya da tişört dizayn eden ve satan Threadless birlikte yaratmanın gücünü gösteriyor. 2015 kolektif yaratıcılığın yükselişe geçtiği bir yıl olacak.

“Peer to peer” (P2P) önem kazanacak:

P2P (Peer to peer), bu yılın en çok rağbet gören pazarlama stratejilerinden biri olacak. Müşteriye doğrudan ulaşmayı hedefleyen, doğrudan pazarlama ile kulaktan kulağa

pazarlamanın bir karması olan “Peer to peer” müşteriye de markanın bir elçisi durumuna getiriyor. Markayı kullanan müşterinin ürünü diğerlerine tavsiye etmesiyle başlayan süreç, aynı müşterinin o ürünün gelişiminde ve satışında rol almasına kadar uzanıyor. Bu pazarlama stratejisinde en başarılı markalardan biri de müşterilerini marka elçisi yapan kozmetik markası Avon.

“İyilik” odaklı iş modelleri konuşulacak:

Tüketicilere yardımcı olan iş modelleri yaratmak markaların itibarını artıran bir strateji. Hindistan’daki Narayana Hastanesi medikal turizmi canlandırırken bir yanda da yoksul halk için finansman sağlayan bir iş modeline sahip. Diğer yandan Will.i.am’s’ın yeni Ekocycle girişimi plastik şişeleri harika ürünlere dönüştürüyor. 2015’te bu tarz iş modellerinin yükselişe geçeceğini göreceğiz.

Video pazarlama etkisini artıracak:

Facebook, Twitter ve Instagram gibi internet reklam mecralarının görselden videoya kayması, markaları ve ajansları da video içeriği üretmeye yöneltiyor. Diğer yandan yapılan araştırmalar da markaların pazarlama stratejilerinde video pazarlamanın yükselişe geçeceğini gösteriyor. Brandshark ve Videobrewery “Video pazarlama trendleri 2015” araştırmasına göre 2017 yılında tüm internet trafiğinin yüzde 74’ü video olacak. Pazarlama profesyonellerinin yüzde 52’si videonun yatırımın geri dönüşü anlamında en iyi içerik türü olduğunu düşünüyor. Diğer yandan pazarlamacıların yüzde 93’ü online pazarlama, satış veya iletişim için video kullanma taraftarı.

Kadınlara yönelik ürün ve hizmetler artacak:

Gelecek beş yılda Çin ve Hindistan’da kadınların harcanabilir gelirlerinde ciddi bir artış beklentisi var. Bu durum markaların şu soruyu kendilerine sormasına neden oluyor: “Ürünümüz kadınlar için ne kadar çekici?” Bu sorunun yanıtını arayan yüzük markası Ringly, kadınlar için ilginç bir icat gerçekleştirdi. Ringly yüzüğünüz varsa, çantadaki telefonunuzu duymanız çok kolay. Çünkü telefon çaldığı anda yüzüğünüz titremeye başlıyor. İşte bu yıl bunun gibi kadınlara özel birçok ürünle karşılaşacağız.

“Müşteri odaklı pazarlama” önem kazanacak:

Pazarlamada 2014 yılının en çok konuşulan konularından biri de müşteri odaklı pazarlamaydı. Rekabet koşullarının sertleşmesiyle birlikte müşteriye elde tutmak da günbegün zorlaşıyor. Bu da bir değer yaratarak müşteri odaklı bir pazarlama stratejisi belirlemeyi zorunlu hale getiriyor. Görülen o ki, 2015 yılında da müşteri odaklı pazarlama yine gündemde olacak.

Medya planlama ajansları gücünü arttıracak:

Medya ajansları, markaların medyadaki konumlarını belirleyen önemli pazarlama dinamiklerinden biri. Teknoloji ve verilerden yararlanarak markalar ve reklam ajanslarına hizmet veren medya planlama ajanslarının gücünü arttırmasıyla birlikte pazarlamada yol gösterici bir rol üstlendiğini göreceğiz.

Nur topu gibi bir kuşağımız oldu: “Ekran kuşağı”

2000 yılından sonra doğan çocuklar tabiri caiz ise ekranlar dünyasında açtılar gözlerini. Birkaç ekranı aynı anda takip eden, nerdeyse her işini ekranlar üzerinden halleden bu kuşağa “Screen teens” yani “Ekran kuşağı” deniyor. Bu gençliğin farkına varan Tencent markası Facebook, Amazon, Google ve Paypal’ın Çin versiyonunu yaparak, tüm ortam ve ekranlardan görünecek şeklini yapıyor. Çoklu ekran deneyimi de artık hayatımızın ayrılmaz parçalarından biri.

Big datayı yöneten kazanacak:

İnternetin yaşamımızın tüm alanlarına sirayet etmesi, markaların da bu alanları bir veri kaynağı olarak kullanmaya yöneltti. Uzun zamandır gündemde olan “Big Data” (Büyük Veri) şirketlerin hizmetlerini iyileştirmek ve geliştirmek için kullanıcı davranışlarını takip etmesini ifade ediyor. Big data içinde sosyal medya, e-ticareti, veri analizi gibi birçok alt başlık bulunuyor. Big data’yı yönetmek 2015 yılında da önemini arttıracak.

Dijital konvansiyonele meydan okuyacak:

Sosyal medyanın gücü, e-ticaretin gelişimi dijital pazarlamanın yükselişini hızlandırıyor. Bu yıl dijital mecralara ayrılan bütçelerin doğru bir şekilde yönetilmesiyle beraber dijital pazarlamanın konvansiyonel pazarlamaya meydan okuyacağı bir yıl olabilir.

“Teşekkür ettirmek” önem kazanacak:

Yeni nesil pazarlamada tüketicilerin bilincinin artması ve deneyimlerini paylaşabilecekleri alanların genişlemesiyle beraber, markalar için müşteri şikayetini iyi yönetmek hatta bir adı öteye geçip onlara teşekkür ettirebilmek önemli bir hâle geldi. Önümüzdeki süreçte markaların bu alana çok daha ciddi yatırımlar yapacağı, şikayet yönetiminin farklılaşma noktalarının başında geleceği bir dönem olacak.

Mobil SEO ve pazarlama gelişecek:

Çoklu ekranlarla birlikte mobilin kullanım alanlarının arttığını ve kullanıcılar tarafından daha çok tercih edildiğini her fırsatta dile getiriyoruz. Statcounter.com’un 2014 yılında yaptığı araştırmaya göre küresel çapta mobil internet kullanımının son bir yılda yüzde 67 oranında arttığını gösteriyor. Kullanıcıların mobile olan ilgisinin ve içerik aramanın artması bu alandaki pazarlama dinamiklerini de harekete geçirdi. Bu sebeple 2015 yılında en çok üzerine düşülecek konulardan biri de mobil SEO ve pazarlama olacak.

Akıllı yaşam pazarlamayı etkileyecek:

Gün geçtikçe ısıtma, aydınlanma, eğlence ya da bankacılık gibi yaşamımızı etkileyen alanlar teknolojiyle optimize bir hale geliyor. Kablosuz elektrik yani kablo karmaşası olmadan elektrik sağlayan Witricity sistemi 2015 yılının en büyük gelişmelerinden biri olarak karşımıza çıkacak.

Markalar “lokal”e yönelecek:

Globalleşen dünyada teknoloji sınırları ortadan kaldırırken markalar özüne yani lokal değerler ekleyecek. Markalar globalleşme şemsiyesi altında lokal değerlerle harmanlanan lezzetleri tüketicileriyle buluşturuyor. Geçen yılın en çok konuşulan ve kazanan markalarından biri olan Chobani yoğurt, lokal sentezde globalleşen markaların daha da artacağını gösteriyor.

Sosyal medyada itibar “ORM”yle korunacak:

Konvansiyonel medyada bir mesajı hedef kitleye ulaştırmak ve marka itibarını korumak kolaydı. Ancak sosyal medya hızlı olduğu kadar yönetilmesi zor bir iletişim kanalı. Çünkü göndermek istediğiniz her mesaj sorgulanıyor, eleştiriliyor ya da anında takdir görüyor. Sosyal medyada içeriği tüketiciler oluşturuyor ve yönetiyor. 2014 yılında sosyal medyada krizlerle boğuşan birçok marka gördük, bu sebeple Sosyal Medya İtibar Yönetimi (ORM-Online Reputation Management) 2015 yılının en çok konuşulan pazarlama trendlerinden biri olacak.

Satın alma, kirala!

Kiralama ve abonelik sistemleri her sektör için uygun olabilir, böylelikle ihtiyacımız olmayan istif ürünlerin miktarını azaltabiliriz. Zipcars markası üyelik ve kullanım modeli başına ödemeye otomobil sahipliğine karşı eğilim başlatırken, Azuri Tech ise isteyenler için haftada 1 dolarla güneş panelleri kiralyor. Yani 2015’te kiralama modelini kullanan markalarla daha çok karşılaşacağız.

Markalar tüketicilere “yardım” edecek:

Çoğu marka satışa ve müşteri deneyimine odaklanıyor. Müşteriler ise sorunları çözülürken markalardan “daha etkin” olmalarını bekliyor. Mesela Apple mağazalarında tüketicilerin aldıkları ürünleri daha iyi ve doğru nasıl kullanabileceğini gösteriyor. Bu yıl da özellikle teknoloji markaları “destek masa”larıyla daha aktif bir müşteri memnuniyeti hizmeti verecek.

Giyilebilir teknoloji gündemde olacak:

Belki de gelecek yıl gözümüzle görmediğimiz kumaş ya da bilekte aksesuar olan sensörlerle 50 milyar cihaz bşrbşrşne bağlı olacak. Apple Watch olabilir ama Scanadu gibi sağlık

sensörleri sağlıklı kalmak için çok önemli olacak. Markaları için 2015 giyilebilir teknolojiyi efektif olarak kullanabileceği bir yıl olacak.

İnovasyonun yeni amacı: mutluluk!

Dijital dünyadaki yeniliklerle birlikte “mutluluk” gibi insana dair duygular daha önemli bir hâle geldi. Portekiz’in renkli tuvalet kağıdı markası Renova, “Tuvalet kağıtları neden beyaz ki?” diye sorup, yeşil, siyah, pembe tuvalet kağıtları seçenekleriyle tüketicilerini mutlu ediyor. Artık markalar tüketicilerini mutlu eden ve eğlendiren inovatif ürünleriyle de karşımızda olacak.

Kaynak: <http://marketingturkiye.com.tr/haber/pazarlama-sektorune-yon-verecek-22-trend/>, Erişim Tarihi: 30.07.2015

Uygulama Soruları

1. Yeni trendleri pazarlama stratejileri açısından nasıl ele almak gerekir?
2. Çevre analizi yaparken pazarda gelişen trendler stratejiler üzerinde etkili midir? Gelişen trendler nasıl tespit edilebilir? Tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde, pazarlama planlaması sürecin iç çevre ve dış çevre başlıkları altında farklı çevre unsurları üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur. Her türde hangi yaklaşımların ele alındığı vurgulanmaya çalışılmıştır.

İşletmelerin tüm paydaşları, yakın ve uzak çevre unsurları ayrıntılı ele alınarak farklılıkları ortaya konulmuş, işletmelerin fırsatları ve tehditleri nasıl analiz etmesi gerektiği kapsamlı olarak incelenmiştir. Ek olarak bu sürecin yönetilmesinde dikkate alınması gerekenler irdelenmiştir.

Bölüm Soruları

1. İç çevre analizi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- a) İşletmenin elinde bulunan kaynakların, süreçlerin, uygulamaların ve başarılarının değerlendirilmesidir.
- b) İşletmenin niteliğini artırır, maliyetleri azaltır.
- c) İşletmede bireysel çalışmanın artmasına yol açar.
- d) İşletmenin başarısının artmasına neden olur.
- e) İşletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin tespitinde önemli bir unsurdur.

2. I. İşletme

II. Rakipler

III. Müşteriler

IV. Üreticiler

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri yakın çevre unsurlarındandır?

- a) I, II, III ve IV
- b) I, II ve III
- c) I ve III
- d) II ve II
- e) I ve IV

3. I. Müşteri değeri sunmada işletmenin ortağı olarak görülürler.

II. Bu kısımda yaşanacak problemler stratejileri etkilemektedir.

III. Bu kısımdaki problemler kısa vadede müşteri memnuniyeti, uzun vadede satışları etkilemektedir.

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri yakın çevre unsuru olan tedarikçiler için doğrudur?

- a) Yalnız I
- b) Yalnız III
- c) I ve III
- d) I ve II
- e) I, II ve III

4. Ekonomik çevre ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- a) Bireylerin satın alma ve harcamalarını etkiler.
- b) Fiyat dışı faktörler ekonomik çevre içerisinde yer almaz.
- c) Ekonomik çevre değişimleri pazarlama stratejilerini etkiler.
- d) Pazar fırsatlarını değerlendirirken ekonomik çevre önemlidir.
- e) Üretim faktörleri ve piyasa koşulları ekonomik çevre unsurlarındandır.

5. Doğal çevrede yaşanan aşağıdaki gelişmelerden hangisi işletmeleri olumsuz etkilememektedir?

- a) Hammadde kaynaklarında kıtlık
- b) Arta kirlilik
- c) Yasal müdahalelerde artış
- d) Tüketicilerin bilinçlenmesi
- e) Çevre dostu ve sürdürülebilir stratejiler geliştirme zorunluluğu

6. _____ işletmenin elinde bulunan kaynakların, süreçlerin, var olan uygulama ve başarı durumunun değerlendirilmesidir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) İç Çevre Analizi
- b) Dış Çevre Analizi
- c) Durum Analizi
- d) Yakın Çevre Analizi
- e) SWOT Analizi

7.

- I. Demografik çevre
- II. Psikolojik çevre
- III. Doğal çevre
- IV. Ekonomik çevre
- V. Sosyo-kültürel çevre

Yukarıdakilerden hangisi işletmenin uzak çevresi arasında yer almaz?

- a) Yalnız II
- b) Yalnız III
- c) II ve III
- d) I ve II
- e) IV ve V

8. _____ işletmenin faaliyette bulunduğu ülkede merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortamdır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Sosyo-kültürel çevre
- b) Politik-yasal çevre
- c) Ekonomik çevre
- d) Demografik çevre
- e) Teknolojik çevre

9. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlardan biri değildir?

- a) Tüketici pazarları
- b) Endüstriyel pazarlar
- c) Kamu pazarları
- d) Hizmet pazarları
- e) Uluslararası pazarlar

10.

- I. Tedarikçiler
- II. Rakipler
- III. Pazarlama Aracıları
- IV. Müşteriler

Yukarıdakilerden hangisi/hangileri işletmenin yakın çevresi kapsamında bulunan çevresel faktörlerdendir?

- a) I ve II
- b) I ve III
- c) I, II ve IV
- d) I, II, III ve IV
- e) Yalnız III

Cevaplar

1)c, 2)b, 3)d, 4)b, 5)d, 6)a, 7)a, 8)b, 9)d, 10)d

5. MÜŞTERİ ANALİZİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- ✓ Ürünlerimizi Satın Alanlar ve Kullananlar Kimlerdir?
- ✓ Müşteriler Ne Satın Alırlar?
- ✓ Müşteriler Nereden Satın Alırlar?
- ✓ Müşteriler Ne Zaman Satın Alırlar?
- ✓ Müşteriler Niçin Satın Alırlar?
- ✓ Müşterilerin Ürünleri Tercih Etme Nedenleri
- ✓ Müşterilerin Pazarlama Faaliyetlerine Yönelik Tepkileri
- ✓ Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Karlılığı

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1.** Müşteri analizinin kapsamı nedir?
- 2.** Müşteri analizinde yer alan unsurlar nelerdir?
- 3.** Müşteri memnuniyetinin işletme açısından önemini tartışınız.

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Müşteri Analizinin Kapsamı	Müşteri analizinin kapsamını kavramak	Müşteri analizi elemanlarının tanımlanması yoluyla kazandırılacaktır.
Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Karlılığı	Müşteri memnuniyetinin pazarlama açısından önemini kavramak	Çeşitli örnekler ile incelemek vasıtasıyla elde edilecektir.

Anahtar Kavramlar

- Müşteri
- 5N1K

Giriş

Müşteri bir ürünü veya hizmeti satın alan (kabul eden) kuruluş, kişi ya da kişilerdir. Müşteriler, bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıklardır. Pazarlama anlayışı, işletme fonksiyonlarının merkezine müşteriye koymaktadır yani müşteri işletmenin varoluş nedenidir.

Bu bölümde pazarlama planlaması sürecinde müşteri analizi konusunun önemine ve sürecine ilişkin ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

Müşteri gözünde bir farklılık oluşturabilmek ve bağlılık yaratabilmek için öncelikle müşterileri çok iyi tanımak, anlamak gerekir. Bu amaçla müşteri analiz edilmek istenildiğinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

Tablo 1: Müşteri Analizi

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

Özetle müşteri analizinde müşterilerimiz kimlerdir, ihtiyaçları nelerdir, müşterilerimizin bizi seçmesi için neler yapıyoruz ve neler yapmalıyız sorularının cevapları bulunmalıdır.

Müşteri analizinde müşteri hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olmanın yanı sıra diğer bir önemli nokta bu bilgileri etkin kullanmaktır. Bu işletmenin, mevcut bilgiyi iş yapış şekline iyi adapte etmesi gerekir. Bazı işletmeler çok kaliteli üretim yapıp, etkili hizmetler sunarlar; fakat müşterilerini iyi tanımadıklarından, istedikleri satış rakamlarına ulaşamazlar. Bazıları da müşterilerini iyi tanırlar, fakat onlara istedikleri hizmeti sunabilecek altyapıları yoktur.

İşletme müşterileri analiz ederken müşteri sınıflandırmalarını bilmesi gerekir. Müşteriler, mevcut, potansiyel, eski ve yeni olmak üzere sınıflandırılabilirler. Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin ürününü veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir. Potansiyel müşteri, işletmenin satış için görüştüğü, fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır. Eski müşteri, işletmenin daha önce müşterisi olmuş fakat çeşitli nedenler ile artık müşterisi olmayan kişi veya kuruluştur. Yeni müşteri, bir işletmenin ürününü veya hizmetini ilk defa satın alan müşteridir. Müşteri analizinde hedef müşteri kavramı da bilinmelidir. Hedef müşteri, belirli bir işletmenin belirli ürünlerini satın alması amaçlanan kişi veya kurumlardır.

Yeni müşteri artık daha özgür, daha katılımcı ve daha değerlidir. Hızla küreselleşen dünyada sunulan ürün ve hizmetlerin eskisine oranla daha fazla çeşitlenmesi, internet sayesinde müşterilerin bilgiye daha çabuk ve ucuz erişebilir hale gelmesi müşterileri daha özgür kılmıştır.

Yeni müşteri daha katılımcıdır. Çünkü gün geçtikçe toplum daha eğitimli ve bilinçli hale gelmektedir. Müşterilerin organizasyonlarla olan ilişkileri daha fazla gelişmiş ve medyanın, özellikle de internetin etkisiyle artık her konuda bilgi sahibi olmaya başlamışlardır. Bunun sonucunda ise daha duyarlı bir müşteri kitlesi oluşmuştur. Artık geleneksel müşteri / satıcı ilişkisi yerine karşılıklı kar ve birlikte büyüme isteği, müşterileri satış sırasında daha aktif hale getirmektedir. Müşterilerin eskiye oranla çok daha fazla seçeneğinin bulunması onları daha değerli hale getirmiştir. Tanınmamak ya da daha önce istenen bilgilerin yeniden istenmesi gibi küçük şeyler bile müşterilerin işletmeyle ilişkilerini bitirmesine sebep olabilmektedir. Ne olursa olsun kusursuz hizmet beklenmektedir. Tüm bu gelişmelerin sonucunda müşteri bilgilerini etkin biçimde toplamak ve değerlendirmek, işletmelerin sahip oldukları en önemli rekabet avantajı haline gelmiştir.

5.1. Ürünlerimizi Satın Alanlar ve Kullananlar Kimlerdir?

Her işletme önceden hedeflediği müşterileri düşünerek kurulur ve ancak gerçek müşterilerine ürün ve hizmet sunarak ayakta kalabilir. Bu nedenle müşteriye anlayabilmek, onlarla iyi ilişkiler kurmak işletmelerin başarılı olabilmesi için şarttır.

İşletmeler sürekliliklerini sağlayabilmek için müşterilerini iyi dinlemek, anlamak ve işletmenin geleceğini onlara göre planlamak durumundadır. Bunun yanında mevcut müşterileri elde tutarken yeni müşterileri elde etmenin yollarını ve stratejilerini belirlemek zorundadır.

5.2. Müşteriler Ne Satın Alırlar?

İnsanların satın alma kararlarını etkileyen iki faktör vardır. Bunlar, kaybetme korkusu ve kazanma isteğidir.

Müşteriye satın almaya iten, o ürünü ve hizmeti kullanamamaktan veya o ürüne veya hizmete sahip olamamaktan doğan memnuniyetsizlik hissidir. Çünkü satın alma kararının arkasında yatan temel itici güç, müşteri lehine iyileşme ve gelişmedir.

İyileşme ve gelişme adına ürüne ve hizmete ihtiyacı varsa, ürün ve hizmetin yararlarının müşteriye ne sağlayacağı onlara gösterilirse satınalma gerçekleşir.

5.3. Müşteriler Nereden Satın Alırlar?

Müşteriler, ürünün ve hizmetin kendilerine sağlayacağı yararları ile ödedikleri bedel arasında olumlu yönde bir bağ kurduklarında satınalma isteği ortaya çıkar.

Müşteri kendilerini iyi hissettikleri yerlerden satın alırlar. Bu bağlamda, satış sürecinde işletme çalışanlarının ve satış görevlilerinin satınalma noktası belirlemede önemi büyüktür.

Aşağıdaki soruların yanıtı da müşterilerin nereden satın aldıklarını anlamamıza yardımcı olur.

- Ürünlerimiz hangi tip mağazalardan satın alınıyor?
- Ürünün satılması süreci sırasında elektronik ticaretin rolü var mı?
- Müşteriler mağazasız alışveriş olanaklarını kullanıyorlar mı?

5.4. Müşteriler Ne Zaman Satın Alırlar?

Müşteri, ürüne ve hizmete ihtiyacı varsa, ürünün ve hizmetin kendilerine sağlayacağı faydanın katlanacağı maliyetten yüksek olacağına inandığında müşteri satınalma kararını verir. Müşteriler ihtiyaçlarının giderilmesi yoluyla memnun edilmek isterler.

Müşterilerin satınalma davranışlarının anlaşılabilmesi adına onları ne zaman satın aldıklarını anlaması önemlidir. Ürün veya hizmeti ne zaman satınaldıkları sorusunun cevabı yılın hangi döneminde, atın hangi günlerinde ya da günün hangi saatlerinde satınaldıklarının tespiti ile mümkündür.

Müşterinin satınalma zamanının tespitinde ne zaman ürünleri normal fiyattan alacakları ne zaman indirimli tercih edecekleri, ürünleri sezonluk satın alıp almayacakları konuları da dikkate alınır.

5.5. Müşteriler Niçin Satın Alırlar?

Müşterinin satın alma davranışı oldukça karmaşık bir süreçtir. Satın alma eylemini gerçekleştirirken müşteriler sorun çözücü, yani karar alıcı olarak birçok iç ve dış değişkenin etkisi altında sorunlarını çözmeye çalışır. Bu değişkenleri müşterini yaşam şekillerinin, eğitim, yaş, cinsiyet, gibi demografik özelliklerinin etkilediği bilinmektedir.

Müşterinin çok sayıda ürün ve hizmet arasında nasıl tercih yaptığı ve karar verdiğini belirlemek amacı ile birçok yöntem ve yaklaşım geliştirilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda müşterinin bir satın alma tarzı olduğu ve satın alma kararını verirken bu tarzın yol gösterici olduğu belirlenmiştir.

Satın alma tarzı müşterinin satın alma öncesi, anı ve sonrasında etkili olan duygusal ve düşünsel odaklı yönelimler olarak tanımlanmıştır. Yani müşteri tercihlerini yaparken, karar almasına yol gösteren bazı kuralları bulunmaktadır. Müşterinin kişiliğinin de dahil olduğu

bilişsel ve duygusal karakteristiklerinden oluşan ve tüketiciye karar almasında yol gösteren faktörlerin etkisi ile kişilerin karar alma tarzları ortaya çıkmaktadır.

5.6. Müşterilerin Ürünleri Tercih Etme Nedenleri

Müşterilerin ürün tercih etmelerinde marka önemli bir rol oynar. Markanın tüketiciler için gerçekleştirdiği fonksiyonları şu şekilde ifade etmek mümkündür.

Yönlendirme / tanıtma fonksiyonu: Marka, tüketicinin pazardaki birçok ürün arasından birini tercih etmesinde kolaylık sağlayan özet bilgiler sunarak ürünler arasındaki farkların daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır.

Alışkanlık ve kolaylık fonksiyonu: Markalı ürünlerin bilinirliğinin yüksek olması nedeniyle müşterinin satın alma tercihlerinde daha az risk üstlenmesini sağlamaktadır. Buna bağlı olarak da müşteri aynı markayı satın almakta ve zaman içinde markaya karşı bir alışkanlık kazanmaktadır.

Kalite güvencesi: Marka, müşteriye sürekli olarak aynı özelliklerde ürün sunulacağı güvenini vermektedir. Diğer bir ifadeyle marka müşteriye kalite konusunda verilen bir garantidir.

Risk azaltma fonksiyonu: Müşteriler belirli marka bir ürünü satın aldıklarında belirli kriterlere göre değerlendirmekte ve marka zihninde konumlanmış ise satın alma kararlarını bu doğrultuda vermektedir.

Özdeşleşme fonksiyonu: Müşteriler satın alma kararlarını marka tercihlerine göre gerçekleştirmektedirler. Bunun nedeni, bireylerin kendi istedikleri imajı markanın sağlıyor olması ya da istedikleri imaja markanın imajı ile sahip olmayı istiyor olmalarıdır.

Müşteriler satın alma karar sürecinde ve marka tercihlerini gerçekleştirirken marka imajından etkilenmektedirler. Marka imajı kişilerin isteklerini ve beklentilerini yansıtıyorsa, müşteri markaya karşı bir bağlılık duymaktadır. Müşterilerin bir markayı diğerlerine tercih etmesinde en önemli unsur duygusal ve bilişsel olarak etkilenmesidir. Bununla birlikte, müşteri ihtiyacının niteliği, markaya ait özelliklerin algılanışı, markayı üreten işletmelerin kurum imajı ve pazarlama stratejileri gibi pek çok faktör marka tercihi belirlemektedir.

En genel ifade ile marka tercihi, müşterinin markaya ilişkin inanç ve tutumlarının etkisiyle markanın değerlendirilmesi sonucunda satın alma karar sürecinde belirli bir markanın belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle marka tercihi, müşterilerin alışkanlıkları veya geçmişteki tecrübelerine bağlı olarak diğer markaların içinden genellikle belirli bir markayı seçmesidir.

Müşteri bir markayı diğerlerine tercih ettiğinde ödediği bedeli ve beklentilerini karşılayıp karşılamayacağı konusunda riskli bir karar vermiş olmaktadır. Bu nedenle, müşteriler riski azaltmak adına memnun oldukları markayı tercih etme eğilimi göstermektedirler. Aynı markayı uzun süre tercih etme davranışı ise markaya bağlılığını oluşturur.

5.7. Müşterilerin Pazarlama Faaliyetlerine Yönelik Tepkileri

Sunulan ürünün yanı sıra ürünün sunulması sırasında yerine getirilen faaliyetler bakımından da müşterilerin analizi gereklidir. Pazarlama faaliyetlerine yönelik tepkilerinin analiz edilmesi de gerekir. İşletmeler, müşterilerinin pazarlama faaliyetlerine ilişkin tutumlarının tespitinde gerek sahada çalışan personelin gözlemlerinden gerekse pazarlama yöneticilerinin deneyim ve bilgi birikimlerinden gerekse müşteri araştırmalarından yararlanır.

Müşteri araştırmaları pazarlama faaliyetlerine yönelik müşterilerin tepkilerini ölçmede kullanılır.

Pazarlama faaliyetlerinin etkinliği, iletişim etkinliğiyle de ilgilidir. Pazarlama açısından iletişim; kimin kime, hangi koşullarda, hangi kanallarla, hangi amaçlarla, ne söylediğini, müşterilerin davranışlarını etkileyen iletilerin, bu iletileri taşıyan medyanın ve bu iletilere tepki gösteren pazarların incelenmesidir.

5.8. Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Karlılığı

Müşteri analizinde işletmenin pazarlama faaliyetlerine yönelik müşteri memnuniyeti analizi ile müşterilerin finansal karlılığının analizi de kritik bir öneme sahiptir. Literatürde müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik geliştirilmiş çok sayıda ölçek bulunmaktadır. Özetle, müşteri beklentilerinin karşılanması olarak ifade edilebilir. Müşteri memnuniyeti müşteri bağlılığını ve dolayısıyla müşteri karlılığını sağlamada belirleyici bir değişkendir.

İşletme için müşteri karlılığı, müşteriler ile uzun süreli ilişkiler kurularak sağlanabilir. Bu bağlamda işletmeler sadece müşteri kazanmaya odaklanmak yerine mevcut müşterileri elde tutmaya da çalışmalıdırlar. İşletmeler için müşteri karlılığını arttırabilecek diğer bir nokta ise kayıp müşterilerin tekrar kazanılmasıdır.

Müşteri karlılığını belirlemede sıklıkla kullanılan ölçüm müşteri yaşam boyu değeridir. Müşteri yaşam boyu değeri pazarlama yöneticileri için gelecekteki karlılığı tahmin etmede ve karlılığı arttıracak pazarlama faaliyetlerini yürütebilmede yol göstericidir. Kısaca, işletmenin tüm müşterilerinin yaşamları boyunca işletmeden yapacakları satın almalarının toplamı olarak açıklanan müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanması güçtür.

Uygulamalar

SADAKAT PROGRAMININ BİR TÜRLÜ ANLAŞILAMAYAN DEĞERİ

Plastik kart basan ve promosyon firmalarının müşteri sadakat programlarını sahiplenmeleri, tabelacıların reklamcıyı diyerek reklamcılığı sahiplenmelerine benzemektedir. Bu da bütünün ancak %1'ini oluşturmaktadır.

Kampanyaların, etkinliklerin, havada uçan büyük reklam bütçelerinin tek bir amacı bulunmaktadır; müşteri adaylarına ürünü tanıtmak ve onları satışa yönlendirmek. Ancak binbir zahmet ve harcama ile yakalanan bu müşterilerin sadık müşterilere dönüştürülebilmesi ve kaybedilmesi sürdürülebilir başarıyı engellemektedir. İşletmelerin bir sonraki kampanya döneminde aynı müşteri adaylarına ulaşabilmek için yeniden daha fazla maliyetlerin altına girmesine yol açmaktadır.

Onlar neredeler ve neler yapıyorlar?

Oysaki bir şekilde dokunulan bu müşterilerin tanınabilmesi, davranışlarının izlenebilmesi ve ihtiyaçlarının doğru zamanlı olarak tespit edilmesi, onlara doğru teklifleri sunmamızı sağlamaktadır. Reklam bütçemizi sadece o ürüne ihtiyacı olanlara yönlendirmek, maliyetleri düşürdüğü gibi satışları katlamaktadır.

Plastik üyelik kartları bastırmak, sadakat projesi yapıyorum demek için yeterli değildir!

Bir işletmede / iş modelinde sadakat programından bahsedilebilmesi için öncelikle müşterilerin, bayilerin ya da kullanıcıları davranışlarının, ihtiyaçlarının ve kullanım alışkanlıklarının iyi tespit edilmesi gerekmektedir. Tüm bu aşamalar müşterilerin tanınması ve onlara özel tekliflerin sunulabilmesi için olmazsa olmaz öncelik taşımaktadır.

2009 senesinde YKM İzmit mağazası için yapmış olduğumuz çalışma öncesinde, mağazadan alışveriş yapan müşterilerin çoğunluğunun kadınlardan oluştuğuna dair bir algı vardı. Tüm kampanya kurguları da bu çerçevede kadınlara yönelik olarak hazırlanmaktaydı. Ancak çalışma sonrasında mağazadan alışveriş yapanların %57'sini erkeklerin oluştuğu görüldü. Bu veriler ışığında müşteri davranışları doğru bir şekilde tespit edildi ve kampanya kurguları bu çerçevede güncellendi. Ardından satışlarda %22'lik bir artış görüldü.

Müşteri analizinin doğru yapılması ve davranışların belirlenmesi sadakat programının temelini oluşturmaktadır. Müşterilerin cep numaralarını bilmek, ellerine birer plastik kart

vermek ve onlara gerekli gereksiz zamanlarda mesajlar göndermek, görüldüğü gibi sadakat programı yapmak değildir.

Asıl yapılması gereken sadakat programının öneminin yeteri kadar algılanabilmesi ve gerekli adımların bu çerçevede atılabilmesi.

Kaynak: Mustafa Kasap, <http://www.pazarlamagurulari.com/b2b/sadakat-projeleri/sadakat-programinin-bir-turlu-anlasilamayan-degeri>, Erişim Tarihi: 02.08.2015

Uygulama Soruları

1. Sadakat programları ve sadakat kartlarının müşteri analizindeki rolünü tartışınız.
2. Müşteri analizi yapabilmek ve müşteriyi iyi şekilde tanıyabilmek için sadakat programlarında nelere dikkat edilmelidir?
3. Ülkemizde sadakat programlarının öneminin yeteri kadar bilinmemesinin sebepleri nelerdir? Tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde pazarlama sisteminde müşterinin önemi ve pazarlama planlamasında müşteriye yönelik analizlerin nasıl olması gerektiği ele alınmıştır ve bu süreçte gerçekleştirilen işlemler detaylıca incelenmiştir. 5N1K şeklinde kısaltılarak ifade edilebilen Kim, Ne, Nerede, Ne zaman, Niçin ve Neden değil sorularına yanıt bulunma usulleri ifade edilmiştir.

Ek olarak müşterilerin pazarlama faaliyetlerinin temelini oluşturması üzerine vurgu yapılmıştır. Müşteri memnuniyeti ve buna bağlı karlılık elde etme yaklaşımı ele alınarak bölüm sonlandırılmıştır.

Bölüm Soruları

1. I. Müşteriler daha bilinçli ve bilgilidir.
II. Müşteriler daha özgür ve katılımcıdır.
III. İşletme tarafından tanınmamak, müşterinin işletmeyi bırakmasına sebep olmaktan çıkmıştır.

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri yeni nesil müşteriler için doğrudur?

- a) Yalnız III
- b) I ve III
- c) II ve III
- d) I ve II
- e) I, II ve III

2. Aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- a) Müşterileri satın almaya yönlendiren iki etken kaybetme korkusu ve kazanma isteğidir.
- b) Yeni müşteriler kazanmaktansa mevcut müşterileri elde tutmak daha önemlidir.
- c) Ürün ve hizmetin yararları müşteriye açıkça anlatılırsa müşteri ürünü alır.
- d) İşletmelerin sürekliliği müşterilerini anlamalarına bağlıdır.
- e) Memnuniyetsizlik hissi müşteriyi satın almaktan uzaklaştırır.

3. I. Yaşam tarzı, eğitim, yaş gibi faktörler satın almayı etkiler
II. Satın alma davranışı basit bir süreçtir.
III. Satın alma müşterinin duygusal ve düşünsel odaklı yönelimlerine göre şekillenir.

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri satın alma davranışı için doğrudur?

- a) Yalnız I
- b) I ve II
- c) I ve III
- d) II ve III
- e) I, II ve III

4. I. Müşteri karlılığı; yeni müşteriler edinmek ve mevcut olanları elde tutmaktır.
II. Kaybedilmiş müşterileri geri kazanmaya çalışmak karlılığa etki etmez.
III. Müşteri memnuniyeti, müşteri karlılığını da beraberinde getirir.

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri doğrudur?

- a) Yalnız I
- b) Yalnız II
- c) I ve III
- d) I ve II
- e) I, II ve III

5. I. Karşılıklı kar ve birlikte büyüme isteği müşterinin satın alma kararını etkiler.
II. Müşterinin seçeneğinin fazlaşması onu işletme gözünde değerli kılmaktadır.
III. Müşteri bilgilerini elde etmek, işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri doğrudur?

- a) Yalnız II
- b) I ve II
- c) II ve III
- d) I, II ve III
- e) I ve III

6. _____ belirli bir işletmenin belirli ürünlerini satın alması amaçlanan kişi veya kurumlardır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Mevcut Müşteri
- b) Potansiyel Müşteri
- c) Olası Müşteri
- d) Yeni Müşteri
- e) Hedef Müşteri

7. _____ müşterinin satın alma öncesi, anı ve sonrasında etkili olan duygusal ve düşünsel odaklı yönelimlerdir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Satın alma tarzı
- b) Bilgi edinme süreci
- c) Müşteri tercihi
- d) Satın alma kararı
- e) Satın alma niyeti

8. _____ müşterinin markaya ilişkin inanç ve tutumlarının etkisiyle markanın değerlendirilmesi sonucunda satın alma karar sürecinde belirli bir markanın belirlenmesi olarak ifade edilmektedir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Marka bilinirliği
- b) Marka imajı
- c) Marka sadakati
- d) Marka bağlılığı
- e) Marka tercihi

9. **Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?**

- a) Müşteriyi anlayabilmek, onlarla iyi ilişkiler kurmak işletmelerin başarılı olabilmesi için şarttır.
- b) Müşteriler ihtiyaçlarının giderilmesi yoluyla memnun edilmek isterler.
- c) Müşteriler satın alma karar sürecinde marka imajından etkilenmezler.
- d) Müşterilerin ürün tercih etmelerinde marka önemli bir rol oynar.
- e) İşletme için müşteri karlılığı, müşteriler ile uzun süreli ilişkiler kurularak sağlanabilir.

10.

- I. Kalite güvencesi
- II. Alışkanlık ve kolaylık
- III. Risk azaltma
- IV. Özdeşleşme

Yukarıdakilerden hangisi/hangileri markanın fonksiyonlarından biridir?

- a) I ve II
- b) II ve III
- c) III ve IV
- d) I, II ve III
- e) I, II, III ve IV

Cevaplar

1)d, 2)b, 3)c, 4)c, 5)d, 6)e, 7)a, 8)e, 9)c, 10) e

6. PAZAR ANALİZİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- ✓ Pazarın Büyüklüğü ve Talebin Yapısı
- ✓ Pazarın Yaşam Eğrisi
- ✓ Pazarın Çekiciliği
- ✓ Talep Ölçümü
 - ✓ Talep Ölçümünde Kullanılan İstatistiki Yöntemler
 - ✓ Talep Ölçümünde Kullanılan Diğer Yöntemler
- ✓ Talep Tahmininde Gerçeği Yakalayabilmek

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Pazar ne demektir? Pazar büyüklüğü nasıl belirlenir?
2. Pazarı çekici kılan unsurlar nelerdir?
3. Talep ölçüm yöntemleri nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Pazarın Büyüklüğü ve Talebin Yapısı	Pazar ve talep kavramlarının ele alınması ile pazar-talep yapılarının kavranması	Konu ile ilgili temel kavramlar ve örneklerin okunması ve tartışılması ile elde edilecektir.
Pazarın Yaşam Eğrisi ve Pazarın Çekiciliği	Pazarın gelişimi ve dikkat çekiciliği ile ilgili önemli konuların öğrenilmesi	Çeşitli örnekler ile incelemek vasıtasıyla elde edilecektir.
Talep Ölçümü ve Kullanılan Yöntemler	Talebin ölçülmesinde kullanılan yöntemlerin kavranması	Konu ile ilgili temel kavramlar ve örneklerin okunması ve tartışılması ile elde edilecektir.

Anahtar Kavramlar

- Pazar
- Talep
- Çekicilik
- Talep Ölçümü
- Regresyon
- Zaman Serileri
- Kesit Verileri
- Zincir Oran
- Kantitatif Yöntem
- Yargısal Yöntem

Giriş

Pazar analizinde pazarın büyüklüğü ve talebin yapısı, pazarın yaşam eğrisi ve pazarın çekiciliği incelenir. Bu bölümde söz konusu başlıklar ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

6.1. Pazarın Büyüklüğü ve Talebin Yapısı

İşletme ürettiği mal ve hizmete olan talebin özelliklerini bilmek zorundadır. Talebin yapısı ve sektörün ekonomik özellikleri belirlenirken öncelikle mamulün talep esnekliği ve tüketici ihtiyaçlarının düzenli olup olmadığı araştırılmalıdır. İşletme tüketici ihtiyaçlarındaki gelişme eğilimini, bu gelişmenin yıllık oranları ve değişme nedenleri üzerinde durmalıdır.

Pazarın büyüklüğü, yıllık olarak ortalama büyüme oranı ve GSMH'nin büyüme oranı ile sektörün ve pazarın büyüme oranları arasındaki farklılıklar tespit edilmelidir.

6.2. Pazarın Yaşam Eğrisi

Pazarın yaşam eğrisi giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş olmak üzere dört safhadan oluşmaktadır. Yenilik, müşterilerin fiyata duyarlılığı, ürün farklılaştırma ile ilgili kararlar pazarın yaşam eğrisine göre değişecektir. Bu nedenle pazarın yaşam eğrisini bilmek pazar ve rekabete ilişkin stratejik kararların alınmasında önem taşımaktadır.

6.3. Pazarın Çekiciliği

Pazarın çekiciliği yeni yatırımlar yapabilmek için pazar şartlarının elverişli olması anlamına gelmektedir. Pazarın büyüklüğü ve büyüme oranı pazarın çekiciliğini belirleyen faktörlerdendir. Faaliyette bulunan pazarın ortalama büyüme oranı, gelecekteki kar potansiyelinin yüksek olması yeni yatırımlar için pazarı çekici kılmaktadır.

Pazardaki gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkacak pazar genişliğinin ve oluşacak talep miktarının tahmin edilmesi rekabeti etkilemektedir. Pazardaki büyüme oranı mevcut ve yeni rakipler arasındaki mücadeleyi artırabilir.

Pazarın çekiciliği, pazarın karlılığı, pazarın kalitesi ve girdi temininde kolaylık kavramları ile açıklanabilir. Pazarın karlılık oranı sektörlere göre farklılık göstermektedir. Düşük kar oranı pazara yeni girişleri azaltmaktadır.

Pazarın kalitesi ise karlılık oranının sürekli olup olmaması ile ilişkilidir. Sektörde yüksek kapasite kullanımı halinde karlılık azalmıyorsa ve işletmeler esnek fiyat uygulayabiliyorlarsa, rakip sayısı az ise, yeni yatırımlar için giriş engelleri varsa, ikame mal riski düşükse pazarın kalitesi işletme için yüksektir. Bunun yanı sıra, işletme girdileri (insan kaynakları, hammadde ve enerji) ekonomik ve yeterli bir şekilde sağlanıyorsa, tedarik alternatifleri çoksa pazarın çekiciliği artmaktadır.

6.4. Talep Ölçümü

İşletme, çekici bir pazar bulduğunda bu pazarın o sıradaki büyüklüğünü ve gelecekteki potansiyelini dikkatli bir şekilde tahmin etme gereksinimini duyacaktır. Bu tahmin, ne fazla ne eksik olmalıdır. Aksi halde işletme çok kar kaybedebilir. Pazar talebinin ölçümü, ele alınan pazarın açık seçik olarak anlaşılmasını gerektirir. Bu da o pazar ile ilgili olarak birçok şeyin öğrenilmesini zorunlu kılar.

Talebin niceliksel tahminlerinin yapılmasına ilişkin faaliyetlere talep ölçümü denir. Talep tahmini ise, belirli bir ürünün, belirli bir gelecek zaman içindeki satışlarının tahminidir. Talep tahminlemesinin sonucu, satış tahmini olup, genelde bir yıl için yapılır. Satış tahmini, bir endüstri veya firmanın bir pazar dilimine satmayı umduğu mal ve hizmet miktarıdır.

Talep ölçümlerinin amacı pazar fırsatlarının analizi, pazarlama çabalarının planlanması ve pazarlama performansının kontrolüdür.

Her işletme kendine açık olan veya olabilecek olan çeşitli genel ve özel (alt) pazarlar arasında bir seçim yapmak durumundadır. Niceliksel talep ölçümleri bu seçimi kolaylaştırır.

İşletme pazarını seçtikten sonra, pazarlama programını planlamak durumundadır. Bunun için önce sınırlı kaynakların değişik seçeneklere tahsisi için kısa vadeli ve fonların sermaye artırımını için tahsisi konusunda uzun vadeli kararlar almak gerekmektedir. Bu kararlar için de talebin niceliksel tahmini gerekir.

İşletmenin maliyetleri sonucunda elde ettiği sonucun irdelenmesi için de talep ölçülmesine gerek vardır. Mallar, bölgeler, satış elemanları ve dağıtıcılar (distribütörler) için geliştirilen performans ölçütleri, fiili performans ile karşılaştırılarak, başarılı olup olmadığı konusunda karar verilebilir.

6.4.1. Talep Ölçümünde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Pazar talebinin tahmin edilmesinde kullanılan yöntemler ikiye ayrılır. Bunlar, işletmeler bugünkü talebin tahmin edilmesinde ve gelecekteki talebin tahmin edilmesinde kullanılan yöntemlerdir.

Bugünkü pazar talep tahmini, toplam pazar talebinin tahmin edilmesi, alan pazar talebinin tahmin edilmesi, fiili satış ve pazar payının tahmin edilmesine yönelik yöntemlerden biri kullanılarak gerçekleşir.

Gelecekteki pazar talebinin tahmin edilmesinde ise tüketicilerin satın alma niyetleri, satış gücü ve uzman görüşlerine başvurulabilir. Zaman serileri ve istatistiksel talep analizleri ve pazar testleri yöntemlerinden yararlanılarak gelecekteki talep tahmini gerçekleşir. Pazar

ölçümünde kullanılan istatistikî yöntemler, regresyon analizi, zaman serileri analizi, kesit verilerle talep tahmini ve zincir oran yöntemidir.

6.4.1.1. Regresyon Analizi İle Talep Tahmini

Talep üzerinde belirleyiciliği olan geçmiş döneme ilişkin makro ve mikro göstergelere ilişkin veriler dikkate alınarak bir talep denklemi oluşturulabilir. Bu yöntem talep üzerindeki geçmişe ait gösterge değerlerinin etkisinin aynen devam edeceğini varsaydığı için bazen yanıltıcı sonuçlar verebilir. Çünkü geçmişe ait göstergelerin talep üzerindeki belirleyici etkisi zamanla ortadan kalkabilir. Bu nedenle yöntemi kullanırken bu etkilerin halen ve gelecekte devam edip etmeyeceğini dikkate alarak kullanmak daha sağlıklı olacaktır.

6.4.1.2. Zaman Serileri Analizi İle Talep Tahmini

Zaman serileri analizinin uygulanabilmesi için geçmiş yıllara ilişkin satış verilerinin düzenli olarak tutulmuş olması ve en az on yıllık verinin olması önemlidir. Bu yöntemin uygulanabilmesi için öncelikle, aylık ortalama satışlara göre *regresyon denklemi* oluşturulur.

İkinci olarak, bu denklemden hareketle teorik *trend* değerleri hesaplanır ve gerçek değerlerin teorik değerlere oranlanmasıyla *mevsimlik değişim indeksi* oluşturulur.

Son olarak mevsimlik değişim indeks değerleri ile regresyon denklemiyle yapılan tahmini satış rakamları çarpılarak tahmini talep değerleri hesaplanmış olur.

6.4.1.3. Kesit Verilerle Talep Tahmini

Belirli bir olaya ait verilerin belirli bir zaman dilimindeki değerlerine göre tahmin yapmaya çalışır. Bu yöntemde, belirlenen zaman dilimden önce ve sonra meydana gelmiş olaylar dikkate alınmaz. Bu nedenle kesit verilerle tahmin yapmada örneklem büyük önem taşır.

Örneklemin doğru oluşturulması ve iyi tanımlanması bu yöntemle göre yapılacak talep tahminlerinin sağlıklı olmasında önemli rol oynayacaktır.

6.4.1.4. Zincir Oran Yöntemiyle Talep Tahmini

Tüketici sayısının, tüketici başına harcanabilir gelirin, tüketicinin gelirinden bir mala ya da hizmete ayıracağı payın yüzde olarak bilinmesi durumlarında kullanılabilir. Çünkü bu

yöntem tüketici tarafından bir mal ya da hizmete bütçesinden ayıracağı yüzdenin bilinmesi esasına dayanarak talebi tahmin etmeye çalışır.

Bu yöntem aynı zamanda tüketicinin ilgili mal ya da hizmeti satın almak için belirli bir tasarruf yaptığını ya da tasarruf miktarınca borçlanarak o mal ya da hizmeti satın alacağı varsayımıyla hareket eder. Bu yönteme göre sağlıklı talep tahmini yapabilmek için de örneklemin doğru oluşturulması gerekmektedir.

6.4.2. Talep Ölçümünde Kullanılan Diğer Yöntemler

Talep ölçümünde kullanılan diğer yöntemler kantitatif ve yargısal yöntemler olmak üzere sınıflandırılabilir.

6.4.2.1. Kantitatif Yöntemler

Kantitatif yöntemler, gözlem, anket, pazar testleri ve kıyaslama olmak üzere dörde ayrılır.

Gözlem: Gözleme dayalı olarak tahmin yapmanın esası, pazardaki tüketicilerin neyi, nasıl, ne zaman yaptıkları, ürün ve hizmetleri tercih ederken nasıl davrandıkları esasına dayanmaktadır.

Tüketici davranışlarına ilişkin veriler, doğrudan işletme tarafından ilk elden yapılan gözlem yoluyla toplanabileceği gibi ikincil kaynaklarca toplanmış veriler de kullanılabilir.

Anket: Tüketicilere, aracılar ve satıcılara sorulmak üzere hazırlanan anket formuyla elde edilecek verilerle, aracı ve satıcıların düşünceleri, tüketicilerin davranışları ve ilgili ürüne olan istek ve ihtiyaçları ile hangi tüketici grubunun, hangi üründen, ne tür fayda beklediğini de kesit olarak tespit etmek mümkün olacaktır.

Ancak anketteki soruların hazırlanmasında ve anketin uygulanmasında yapılacak yanlış uygulamalar sonuçların sağlıklı olmasını da etkileyecektir.

Talep tahmininde gözlem yöntemi tüketicilerin ne yaptığını incelerken anket yöntemi ise tüketicilerin ne söylediklerini dikkate alır

Pazar Testleri: Pazar testleri yeni ürüne olan talebi ve tüketicilerin tepkisini belirlemede laboratuvar ortamında ya da mağazalarda tüketicilere ürünlerin kullanımını sağlamakla gerçekleştirilir.

Ancak pazar testleri, hem maliyetlerin yüksek olması hem de sonuçların rakipler tarafından da yakından gözlenme riskinin olması nedeniyle bazı sakıncaları beraberinde getirmektedir.

Günümüzde internet ortamı, pazar testlerini daha kısa sürede daha az maliyetle ve daha geniş kitlelere ulaşarak yapma fırsatını sunmaktadır.

Kıyaslama: Daha çok yeni ürün ve hizmetlerin pazar potansiyelini belirlemede tercih edilir. Yeni çıkan ürün ve hizmetlere benzer ürün ve hizmetlerin geçmişteki pazar potansiyeli ve talep durumunun dikkate alınmasıyla bir kıyaslama yapılarak tahmin yapmaya çalışılır.

Ancak bu yöntem uygulanırken geçmişe ilişkin pazar şartlarının benzerlik gösterip göstermediğı ve kıyaslama yapılacak ürün ve hizmetlerin doğru seçilip seçilmediğine dikkat etmek gerekmektedir.

6.4.2.2. Yargısal Yöntemler

Yargısal tahminler, yönetici, uzman ve satış elemanlarının görüş ve tahminlerinin analizleridir.

Yargısal tahmin yöntemine göre uzmanların ve yöneticilerin ürün ve hizmetin gelecek talebini etkileyebilecek faktörlere ilişkin görüş, değerlendirme ve tahminleri dikkate alınır. Bu tahminlerin ortalamasına dayanarak bir pazar potansiyeli ve talep tahmini yapılmaya çalışılır.

Bu yöntem ek olarak uygulanan bir diğer sübjektif pazar ölçüm yöntemi ise satış elemanlarının görüşlerine dayanan tahmindir.

6.5. Talep Tahmininde Gerçeğı Yakalayabilmek

Talep tahminleri işletmenin izleyeceğı pazarlama stratejisi ve pazara girilip girilmeyeceğı kararı üzerinde önemli bir etkiye sahip olacağı için oldukça hassas bir konudur. Gerçekçi talep tahminleri için pazar araştırma verilerinin en az 10-15 yıl ileri dönük olarak yapılması gerekmektedir.

Her bir tahmin yöntemi geleceğı ilişkin bir öngörude bulunmayı hedeflediğı için mutlaka belirli bir yanılma payı da olabilecektir. Bu yanılma payını en aza indirebilmenin en önemli dinamiğı, pazar ölçüm yönteminin doğru seçilip sağlıklı bir şekilde uygulanmasının yanında tahmincilerin önyargılarından da tamamen uzaklaşmalarıdır.

Uygulamalar

PAZARLAMA TERSİNE DÖNÜYOR: DEMARKETING (PAZARLAMAMA)

Akşamüstü işten geldiniz, mutfağa girip bir bardak su içmek istiyorsunuz. Damacanaadaki suyun bittiğini fark edip hemen telefona sarılıp sipariş vermek istiyorsunuz ancak çağrı merkezindeki müşteri temsilcisi siparişinizi eve getiremeyeceklerini söylüyor. Haliyle şaşkınsınız ancak piyasada tek olmadıklarını da biliyorsunuz. Bir diğer alternatifi arıyorsunuz ancak sonuç aynı: eve teslimat yapamıyoruz cevabı. Ve diğerleri... Sonuç hepsinde aynı.

Ortada normal olmayan bir şeyler olduğu kesin. Muhtemelen içilebilir su arzında bir sıkıntı var; talep, arzı önemli ölçüde aşmış durumda ve markalar o yoğun pazarlama çabalarını pazarlamama stratejileri ile değiştirmeye başlamışlar. Elbette buna mecburlar...

Üreticinin talebi karşılayamaz hale gelmesi durumunun yaşanması ile doğan demarketing kavramı, pazarlamama olarak da literatürümüze girdi. Her geçen gün artan tüketim ve alternatif bolluğu gibi gerçekler, pazarlamanın harekete geçirici gücünün artırılmasını gerektirerek satış/kâr artırmaya yönelik birçok yaratıcı strateji doğurmakla birlikte, bazen beklenmedik öngörülerin bazen de olağanüstü dış faktörlerin yarattığı talep fazlası nedeni ile pazarlamama (demarketing) kavramının ortaya çıkmasına ve nihayetinde yine her geçen gün önemini artırmaya neden olmaktadır. (Pazarlamama isimlendirmesinin demarketing'i fazlası ile karşıladığını düşünmemle birlikte, yazının devamında pazarlama ve pazarlamama ifadelerinin karışmaması adına demarketing ifadesi ile devam edeceğim.)

Girişteki örnek, demarketing'in en genel anlamını ifade ediyor. Öngörülemeyen bir talep karşısında talebi karşılayacak arzı sağlayamayan marka için artık önemli olan başarılı bir demarketing stratejisi gerçekleştirmek. Buradaki hassas nokta, demarketing stratejisinin talebi tamamen ortadan kaldırmak gibi bir hedefinin olmadığını bilmek, gerçekleştirilen stratejinin (hedef bu olmasa da) sonuçlarının talebin yok edilmesine varmamasını sağlayabilmek. Bu genel anlamı demarketing stratejisine ihtiyaç duyuran o anki durum büyük bir ihtimalle geçici bir durumdur. Bu geçici sürecin uzunluğu elbette piyasadaki bazı oyuncuların sonunu da hazırlayabilir. Bu dönemde başarı, marka sürekliliğini sağlayabilecek bir strateji ile süreci atlatabilmektir.

“Müşterilerinin kim olmadığını söyleyemezsen, büyük ihtimalle müşterilerinin kim olduğunu da söyleyemezsin” diyen **Mary Frances Luce**, aslında demarketing'in bir diğer kullanım alanına da işaret ediyor. Günümüzde pazarlar olabildiğine bölündü ve bu bölünen pazarlar kendi markalarını yaratıyor. Özellikle hedef kitlesi niş bir gruptan oluşan markalar için hitap ettiği kitlenin davranışlarına yönelik pazarlama stratejileri gerçekleştirmek tek başına yeterli olmaz. Demarketing stratejileri ile bu nişin dışındakilerin sızmalarını da önlemeleri gerekir. Snop ürüne sahip bir marka, demarketing stratejisini yüksek fiyatlama üzerinden gerçekleştirirken, 20-30 yaş arası gençleri hedefleyen bir giyim markası; tasarım,

mağaza atmosferi ve tutundurma kampanyaları gibi tercihlerindeki seçimlerle demarketing stratejisi gerçekleştirir.

Demarketing stratejisinin konu olduğu bir diğer duruma, kârlı olmayan müşteriden kaçınmak istendiğinde rastlanır. Kârlı olmayan müşteriden kaçınmak isteyen markanın bunu açıkça ifade etmesi, diğer müşterilerini de rahatsız edeceğinden bunu demarketing stratejileri ile sağlama yoluna gitmektedir. Örneğin bir sigorta şirketi kaza oranı oldukça yüksek olan 18-25 yaş aralığındaki sürücülere kasko yapmaya çok sıcak bakmaz. Bu nedenle bu yaş grubuna verdiği hizmeti “**risk grubu**” adı altında belirlediği fiyatlama stratejisi altında yüksek bir fiyat ile kendinden uzak tutmak isteyebilir.

Bu bahsedilen demarketing stratejileri daha genel gerçekler üzerinden şekillenmekle birlikte, günümüz pazarlama anlayışının ruhuna daha yakın olan derin türleri de var. Bunlardan ilk akla geleni sözde demarketing olarak isimlendirilen strateji. Kaçan kovalanır düşüncesinin temsilcisi olan sözde demarketing, kıt olmanın kaymağını yemek ister. Çok müşterim olsun istemiyorum imajı vererek, ürünü/hizmeti çekici hale getirme, kaliteli algısı yaratma çabasındaki sözde demarketing seçici davranışlar gösterir. İmkânı olmasına rağmen arzı kısıtlı tutan, ürününe sahip olabilmek için akıl dışı şartlar koyan markaları sözde demarketing temsilcileri olarak sayabiliriz.

Kuşkusuz pazarlama yalnızca kârın konu olduğu yerlerde söz konusu değildir. Sivil toplum kuruluşlarından devlete kadar birçok sosyal hizmetler için de pazarlama vazgeçilmez bir araçtır. Bu doğrultuda demarketing’in bir diğer karşımıza çıkma durumu, toplumsal faydanın gözetildiği anlarda ortaya çıkar.

Kaynak: Yigit Ahmet Kurt, 17.01.2014; <http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/demarketing-pazarlamama/>, Erişim Tarihi: 02.08.2015

Uygulama Soruları

- 1.** Demarketing uygulamaları pazar koşullarına bağılı olarak mı gelişmektedir? .
- 2.** Talep tahmini ile demarketing uygulamaları arasındaki ilişkiyi irdeleyiniz.
- 3.** Demarketing uygulamaları stratejik açıdan işletmeye avantaj sağlar mı? Tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde pazar ve talep kavramları ve bu kavramlar ile ilişkili konular kapsamlı olarak incelenmiştir. Bu çerçevede öncelikle pazarın büyüklüğü ve talebin yapısı açıklandıktan sonra pazarı çekici kılan unsurlar çerçevelenmiştir.

Pazardaki talebin büyüklüğü ortaya koyacak ve talebi tahmin edecek nicel ve nitel yöntemler genel hatlarıyla ortaya konularak pazarlama stratejilerinde talep tahmininin önemi açıklanmıştır.

Bölüm Soruları

1. _____, yeni yatırımlar yapabilmek için pazar şartlarının elverişli olması anlamına gelmektedir.

Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayacak seçenek hangisidir?

- a) Pazar potansiyeli
- b) Pazar çekiciliği
- c) Pazar talebi
- d) Pazar büyüklüğü
- e) Pazar kalitesi

2. I. Toplam pazarın tahmin edilmesi
II. Tüketicinin satın alma niyetlerinin incelenmesi
III. Pazar payının tahmin edilmesi

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri bugünkü pazar talep tahmininin özelliklerindedir?

- a) Yalnız I
- b) Yalnız II
- c) Yalnız III
- d) II ve III
- e) I ve III

3. Talep üzerinde belirleyiciliği olan geçmiş döneme ilişkin makro ve mikro göstergelere ilişkin veriler dikkate alınarak bir talep denklemi oluşturularak talep tahmini yapan yöntemdir.

Yukarıda bahsi geçen talep tahmin yöntemi aşağıdaki seçeneklerden hangisinde doğru verilmiştir?

- a) Zaman Serileri Analizi
- b) Regresyon Analizi
- c) Hareketli Ortalamalarla Talep Tahmini
- d) Kesit Verilerle Talep Tahmini
- e) Zincir Oran Yöntemi

4. Belirli bir olaya ait verilerin belirli bir zaman dilimindeki değerlerine göre tahmin yapmaya çalışıp, belirlenen zaman dilimden önce ve sonra meydana gelmiş olayları dikkate almaz.

Yukarıda bahsi geçen talep tahmin yöntemi aşağıdaki seçeneklerden hangisinde doğru verilmiştir?

- a) Kesit Verilerle Talep Tahmini
- b) Zaman Serileri Analizi
- c) Regresyon Analizi
- d) Hareketli Ortalamalarla Talep Tahmini
- e) Zincir Oran Yöntemi

5. Tüketici tarafından bir mal ya da hizmete bütçesinden ayıracağı yüzdenin bilinmesi esasına dayanarak talebi tahmin etmeye çalışılan yöntemdir.

Yukarıda bahsi geçen talep tahmin yöntemi aşağıdaki seçeneklerden hangisinde doğru verilmiştir?

- a) Kesit Verilerle Talep Tahmini
- b) Zaman Serileri Analizi
- c) Regresyon Analizi
- d) Hareketli Ortalamalarla Talep Tahmini
- e) Zincir Oran Yöntemi

6. _____ yeni yatırımlar yapabilmek için pazar şartlarının elverişli olması anlamına gelmektedir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Pazarın çekiciliği
- b) Pazarın büyüme oranı
- c) Pazarın büyüklüğü
- d) Pazar genişliği
- e) Pazarın karlılığı

7. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) Pazarın kalitesi karlılık oranının sürekli olup olmaması ile ilişkilidir.
- b) Pazarın karlılık oranı sektörlere göre farklılık göstermez.
- c) Düşük kar oranı pazara yeni girişleri azaltmaktadır.
- d) Pazardaki büyüme oranı mevcut ve yeni rakipler arasındaki mücadeleyi artırabilir.
- e) Pazarın büyüklüğü ve büyüme oranı pazarın çekiciliğini belirleyen faktörlerdendir.

8. _____ belirli bir ürünün, belirli bir gelecek zaman içindeki satışlarının tahminidir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Satış tahmini
- b) Satış ölçümü
- c) Satış oranı
- d) Talep tahmini
- e) Talep ölçümü

9.

- I. Tüketicilerin satın alma niyetleri
- II. Satış gücü
- III. Uzman görüşleri
- IV. Fiili satış

Yukarıdakilerden hangisi/hangileri “gelecekteki pazar talebinin tahmininde” başvurulacak yöntemlerden biridir?

- a) Yalnız I
- b) II ve III
- c) I, II ve IV
- d) I, II ve III
- e) I, II, III ve IV

10. Aşağıdakilerden hangisi pazarın yaşam eğrisi aşamalarından biri değildir?

- a) Giriş
- b) Büyüme
- c) Yenilik
- d) Olgunluk
- e) Düşüş

Cevaplar

1)b, 2)e, 3)b, 4)a, 5)e, 6)a, 7)b, 8)d, 9)d, 10)c

7. REKABET ANALİZİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- ✓ Sektörel Rekabet Analizi
 - ✓ Pazar Yapılarının Tanımlanması
 - ✓ Sektör Dinamiklerinin İncelenmesi
 - ✓ Pazar ve Sektördeki Değişimlerin Analizi
- ✓ Rakip Analizi
 - ✓ Rakiplerin Tanımlanması ve Seçimi
 - ✓ Rakiplerin Amaçlarının Tanımlanması
 - ✓ Rakiplerin Mevcut Stratejilerinin Tanımlanması
 - ✓ Rakiplerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi
 - ✓ Rakiplerin Beklenen Stratejilerinin Öngörülmesi

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Rekabet analizinin kapsamı nedir?
2. Rekabet analizinde hangi araçlardan yararlanılır?
3. Sektörel rekabet analizi ile rakip analizi arasındaki farklılıklar ve ilişkileri tanımlayınız.

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Sektörel Rekabet Analizi	Sektörel rekabet analizinin önemini kavramak	Konu ile ilgili temel kavramlar ve örneklerin okunması ve tartışılması ile elde edilecektir.
Rakip Analizi	Pazarlamada rakip analizi sürecini anlamak	Konu ile ilgili temel kavramlar ve örneklerin okunması ve tartışılması ile elde edilecektir.

Anahtar Kavramlar

- Rekabet
- Rekabet Piyasaları
- Porter'ın Beş Rekabet Gücü

Giriş

Bağımsız olarak hareket eden ve çeşitli yollarla birbirlerine üstünlük sağlamaya çalışan iki ya da daha çok tarafın gösterdikleri çaba rekabet olarak ifade edilmektedir. Rekabet halinde bulunan tarafların mücadele ettiği amaçlar bazen çok farklılık göstermektedir. Örneğin, bir spor müsabakasında insanlar ve/veya takımlar bir şampiyonluk veya madalya için mücadele verirken, işletmeler pazar paylarını artırmak ve kârlarını yükseltmek, ülkeler ulusal refah düzeyini iyileştirmek ve devamlı hale getirmek veya politik güç elde etmek için uğraş verirler.

Sektördeki işletmelerin birbirleri arasındaki mücadelenin yanı sıra bir işletmenin tüm rakiplerine karşı giriştiği mücadelenin varlığı rekabetin iki boyutu olduğunu göstermektedir. Bu durumda rekabet analizi, sektörel rekabet analizi ile rakip analizini içerir. Sektörel rekabet analizinde rekabet bir bütün olarak, rakip analizinde bireysel rakipler analiz edilmektedir. Sektörel rekabet analizinde rekabetçi güçlere odaklanılırken, rakip analizinde rakiplerin güçlü ve zayıf yanları analiz edilerek davranışları tahmin edilmeye çalışılır.

Bu bölümde stratejik pazarlama sürecinde rekabet analizinin önemi ve süreci ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

7.1. Sektörel Rekabet Analizi

Sektör, bir ekonominin, ortak ve birleştirilebilen niteliklere sahip ve diğer faaliyetlerden yalıtılarak incelenebilen faaliyet bölümüdür. Pazar ise alıcıların ve satıcıların karşı karşıya geldikleri ürün veya hizmetlerin satışa sunuldukları, ürünlerin mülkiyetinin değişiminin yapıldığı yerdir. Sektör ve pazar çoğu zaman eş anlamlı kullanılsa da, aynı anlama gelmez.

Hem sektör hem de pazar hakkında elde edilebilen tüm kullanılabilir bilgiler, işletmelere rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olur. İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak ve varlıklarını uzun süre devam ettirebilmek için müşteri ihtiyaçlarını, müşteri ihtiyaçlarının tatmini için hangi araçların kullanıldığını, müşteri tipini, kaç işletmenin o müşteri grubu için rekabet ettiğini, hangi işletmelerin hangi müşteri ihtiyaçlarını karşıladığını, müşterinin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmek ve duruma hakim olmak zorundadır.

Sektör açısından fırsat ve tehditleri belirlemek ve pazar çekiciliğini ortaya koymak amacı ile kullanılan araç ise sektörel rekabet analizidir.

7.1.1. Pazar Yapılarının Tanımlanması

Pazar yapıları rekabeti etkileyen en temel faktörlerden biridir. Pazarlar, rekabetin gerçekleşip gerçekleşmemesine göre tam rekabetçi bir pazar ve eksik rekabetçi pazar yapılarından oluşmaktadır. Bu pazar yapıları içinde işletmeler monopol, tüketiciler ise tam rekabetçi bir pazarı arzulamaktadırlar.

Tam rekabet piyasası; bir pazarda hiçbir satıcının sattığı ürünün fiyatını etkileme gücüne sahip olmadığı piyasadır. Bir piyasanın tam rekabet içinde bulunabilmesi için çok sıkı koşullar vardır ve bu nedenle gerçek dünyada tam bir rekabet piyasası bulmak oldukça zordur.

Tam rekabet piyasası dört varsayım üzerine kuruludur:

- Atomisite Koşulu: Piyasada çok sayıda alıcı ve satıcı bulunmaktadır.
- Homojenlik Koşulu: Her işletme tek tip ürün üretmekte ve satmaktadır.
- Mobilite Koşulu: İşletmeler kolaylıkla piyasaya girebilmekte ve piyasadan çıkabilmektedirler.
- Açıklık Koşulu: Alıcı ve satıcılar piyasa hakkında tüm bilgilere sahiptirler.

Eksik rekabet piyasası; tam rekabet piyasasının özelliklerinden biri ortadan kalktığı zaman karşımıza bir eksik rekabet piyasası çıkmaktadır. Eksik rekabet piyasaları satıcılar

yönünden monopolcü rekabet piyasası, oligopol piyasası ve monopol piyasası olmak üzere üç gruba ayrılabilir.

- **Monopolcü rekabet piyasası;** aynı gereksinimleri karşılayan ürünler aşırı reklam ya da başka yollardan, tüketiciye farklı ürünler gibi gösterilebilir. Bu şekilde ürünü homojenlikten uzaklaştırarak satıcının kendine özgü alıcı kitlesi oluşturması halinde ortaya çıkan piyasadır.
- **Oligopol piyasası;** piyasaya girişin engellenmesi sonucunda, piyasadaki satıcı sayısının birbirini etkileyecek kadar az sayıda olduğu piyasadır.
- **Monopol piyasası;** piyasaya girişin engellenmesi sonucunda, özellikle ikamesi güç bir ürün arzının, tek firma tarafından kontrol edildiği piyasadır.

Günümüz pazarlarını ve tüketici davranışını en iyi açıklayan piyasa yapıları monopolistik rekabet piyasası ve oligopol piyasasıdır.

Tablo 2: Rekabet Piyasası Türleri

Karakteristikler	Piyasa Modeli			
	Tam Rekabet	Monopol	Oligopol	Monopolcü Rekabet
Firma Sayısı	Çok sayıda	Tek	Az sayıda	Çok sayıda
Alıcı Sayısı	Çok sayıda	Çok sayıda	Çok sayıda	Çok sayıda
Ürün Tipi	Homojen	Yakın ikamesi yok	Homojen ya da heterojen	Heterojen
Fiyatları Kontrol Edebilme	Yok. Fiyat sabittir.	Büyük ölçüde satıcı	Rakiplerine bağlı olarak kontrol edebilir	Sınırlı biçimde
Piyasaya Giriş Engeli	Engel yok	Tamamen engelli	Büyük ölçüde engelli	Giriş kolay
Fiyat Dışı Rekabet	Yok.	Rakip yok ama reklamlarla satış arttırılmaya çalışılır	Reklam, ürün farklılaştırması ve anlaşma olabilir	Ürün farklılaştırması ve reklam var
Örnek		Adalet, güvenlik, bazı güvenlik yazılımları	Demir-çelik, çimento, otomobil, beyaz eşya	Perakende

7.1.2. Sektör Dinamiklerinin İncelenmesi

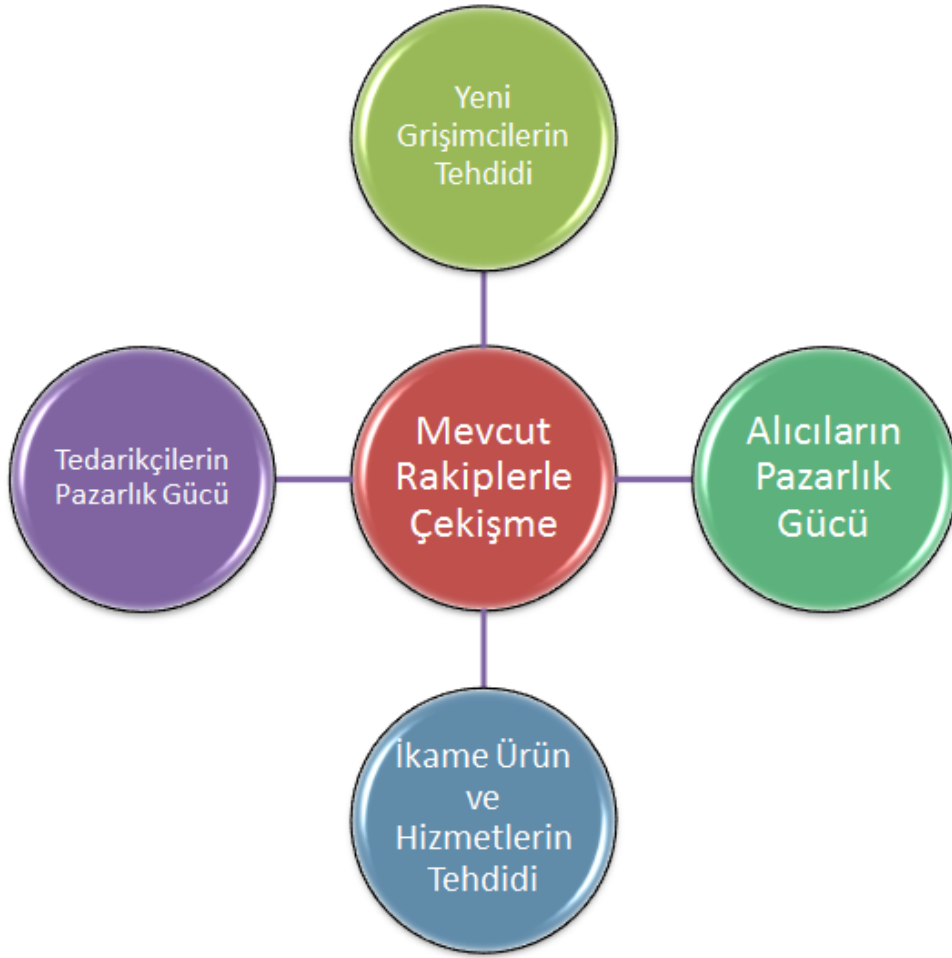
Sektör dinamiklerinin incelenmesinde tedarikçiden son kullanıcıya kadar değer zincirinin analizi ve sektörün tanımlayıcı profili ele alınır.

Değer zinciri analizi, bir organizasyonun kendi sunduğu servis veya ürünlere, belirli bir sırayla uyguladığı işlemlerin, yani bir değer zincirinin sayesinde anlam kattığını kabul eden işletme felsefesinde, rekabetçi avantaj elde edebilmek için bu zincirdeki güçlü ve zayıf yönleri sistematik olarak ortaya çıkarmak, tanımlamak ve analiz etmek için kullanılan analiz yöntemidir.

İlk olarak Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri, farklılaşmanın mevcut ve potansiyel kaynakları ile maliyetlerinin davranışlarını anlamak için işletmeyi ürünlerle ilgili hammaddenin sağlanmasından son tüketiciye sunulmasına kadar gerçekleştirmiş olduğu stratejik açıdan birbiriyle ilişkilendirilmiş faaliyetlere ayırmaktadır. Değer artışının nasıl sağlanabileceğini, bunun için hangi kritik faaliyetlerin ve faktörlerin göz önüne alınması gerektiği, düşük maliyet ve farklılaşmanın nasıl gerçekleşeceği, rakiplerin yetenek ve faaliyetleri ile karşılaştırarak sistematik bir şekilde bu analizle açıklanır.

Sektörün tanımlayıcı profilini analiz etmek için rekabeti belirleyen unsurların incelenmesi gerekir. İş çevresinde rekabeti belirleyen beş güç, Porter'ın beş gücü olarak da adlandırılan ana faktörler; iş çevresine yeni girebilecek olası rakiplerin yarattığı tehdit, işletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti olarak sıralanabilir.

Porter'ın beş gücü modelinde yer alan faktörler sektörel rekabet belirleyicileri olarak açıklanmaktadır. Porter'ın beş gücü faktörü rekabet güçlerinin analizi olarak bilinmekte ve rekabet stratejisinin temelini oluşturmaktadır. Porter'a göre bir sektördeki rekabetin durumu beş temel güç olarak ifade ettiği faktörlere bağlıdır.



Şekil 5: Porter'ın Beş Rekabet Gücü

Porter'ın rekabet gücünü oluşturan faktörler, sektöre yeni girecek işletmeler için giriş engellerini belirlemede, rakipler arasında yeni stratejilerin ve karşı stratejilerin geliştirilmesinde etkilidir. Bu güçlerin toplam şiddeti, sektörün potansiyel karını belirlemektedir.

Porter'ın beş rekabet gücü pazarlama yöneticileri için faktörlerin geleceğini tahmin ederek olası tehdit ve fırsatların belirlenmesine ve buna bağlı olarak fırsatlardan yararlanmaya ve en uygun stratejinin geliştirilmesine imkan sağlar.

Potansiyel rakipler: Sektörlerin çekiciliği pazara yeni girişleri teşvik etmektedir. Pazara yeni girişler yeni kurulan işletmeler ile olabileceği gibi, mevcut sektördeki işletme birleşmeleri veya satın alımları vasıtasıyla da olabilir. Pazara yeni giriş yapacak yurtiçi ya da yurtdışı kaynaklı işletmelerdir. Pazara yeni girişlerin olması tehdidi sektöre giriş engellerine bağlıdır. Sektör yapısının bir özelliği olarak sektöre giriş engelleri, sektör karlılığının önemli belirleyicilerindedir. Genel olarak, sektöre giriş engelleri ne kadar yüksekse, sektör karlılığı da o kadar yüksek olma eğilimindedir. Giriş engellerinin yüksekliği ise, giriş maliyetlerine bağlıdır. Giriş maliyetleri ne kadar yüksek olursa, giriş engelleri de o kadar yüksek olacaktır.

Sektöre girişte herhangi bir engelin bulunmaması sektördeki mevcut işletmeler için bir tehdit niteliği taşımaktadır. Pazarda faaliyet gösteren işletme sayısının artması rekabeti de arttıracaktır. Yeni bir ürünle mevcut sektöre girmeyi ya da yeni bir sektöre yatırım yapmayı planlayan şirketlerin söz konusu sektörlere potansiyel rakiplerin ne derece kolaylıkla girebileceğini incelemeleri doğru bir yaklaşım olur.

Mevcut rakipler arasında rekabet: İşletmenin içinde bulunduğu sektördeki rekabet koşullarını ve rekabetin yoğunluğunu ifade etmektedir. Bu rekabet yoğunluğu, arz ve talep dengesi, sabit maliyetler, tedarikçi sayısı, müşteri sayısı, rakiplerin sayısı, pazar büyüme hızı, yüksek çıkış engelleri gibi birçok faktöre bağlıdır.

Müşterilerin pazarlık gücü: Müşteri sayısının az olması rekabetin daha yoğun olmasını beraberinde getirir. Alıcıların istedikleri zaman üretici değiştirebilme imkanına sahip olmaları, alıcı kaynaklı tehditlerden biridir. Müşterilerin pazarlık gücü, bunların fiyatları düşürme veya daha kaliteli ürünler talep edebilme yeteneklerine işaret etmektedir. Müşteriler, işletmeleri fiyatları düşürmeye veya kaliteyi yükseltmeye zorlayarak, işletmelerin kârlarının, dolayısıyla sektör kârlılığının azalmasına neden olabilirler. İşletmenin satışlarına göre, müşteriler büyük miktarlarda alımlarda bulunması, işletmenin ürünlerinin standart olup alternatiflerinin kolayca bulunuyor olması, müşterinin geriye doğru entegrasyon riskinin var olması, müşterilerin başka işletmeden satın alma maliyetinin düşük olması veya hiç olmaması gibi faktörler müşterilerin pazarlık gücünü arttıracaktır.

Tedarikçilerin pazarlık gücü: İşletmenin malzeme, yarı mamul, hammadde gibi ihtiyaçlarını temin ettiği tedarikçilerin işletme üzerindeki baskıları, yaptırım gücü ve sektöre etkilerini ifade etmektedir. Sektörde belirli ürünler için az sayıda tedarikçi varsa tedarikçinin piyasayı yönlendirme gücü yüksek olacaktır ve tedarikçi herhangi bir fiyat indirme baskısı hissetmeyecektir. Tedarikçilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin kendi ürünlerinin fiyatlarını yükseltebilme veya kalitesini düşürebilme yeteneklerine işaret etmektedir. Tedarikçiler, işletmeleri, yüksek fiyatları veya düşük kaliteyi kabul etmeye zorlayarak, işletmelerin karlarının, dolayısıyla sektör karlılığının düşmesine neden olabilirler. Tedarikçinin ürününün alternatifi yoksa veya az bulunuyorsa, işletmenin satın aldığı miktarın tedarikçinin cirosu içindeki payı önemsiz sayılabilecek oradaysa, tedarikçinin işletmenin bulunduğu sektöre girme olasılığı yüksekse veya başka tedarikçiye geçme maliyeti fazlaysa tedarikçinin pazarlık gücü yüksektir.

İkame ürün ya da hizmetlerin tehdidi: Aynı müşteri için benzer işlevleri yerine getiren ürünler birbirinin ikamesi olarak kabul edilmektedir. Değişen tüketici eğilimleri neticesinde tüketicilerin ikame ürünlere geçme eğiliminde olmaları, bu geçişin maliyetinin düşük olması veya hiç olmaması, ikame ürünlerin işletmenin mevcut ürünlerinden daha üstün özelliklere sahip olması söz konusu malların tehdidini arttıracaktır.

İşletmenin faaliyet gösterdiği pazarda, müşteri ihtiyaçlarını kendi ürününün / hizmetinin karşıladığı şekilde karşılayabilecek ne kadar çok ikame ürün/hizmet varsa rekabet o kadar fazladır. İkame malların tehdidi, ikame malın sahip olduğu fayda-fiyat ilişkisi ve endüstrideki

kâr ve büyüme potansiyeline bağlı olarak önem kazanmaktadır. Müşteri bir ürün / hizmetten elde edemediği faydayı, benzer ihtiyacı karşılayabilecek ikame bir ürün / hizmetten sağlama eğilimine sahiptir. İkame malın fiyatı düştükçe ve tüketicinin ikame maldan beklediği fayda arttıkça, tüketicilerin ikame mala kayma ihtimalleri artmaktadır. İkame mal endüstrisinin kârlı olmadığı ve büyümediği durumda da ikame malların tehdidi dikkate alınması gereken endüstriyel bir unsurdur.

7.1.3. Pazar ve Sektördeki Değişimlerin Analizi

Çevresel faktörlerdeki değişim trendi pazar çekiciliği üzerinde etkilidir. Çekici pazarlar, sıradan bir rakibin sürekli olarak sermaye maliyetinin üstünde bir kazanç elde ettiği pazardır. Bir pazarın çekici olup olmadığına karar vermek için bazı ölçütler kullanılır. Bunlar,

- Pazar ve ürün farklılaştırmaları
- Endüstrinin büyüme hızı
- Fiyat düzeyleri
- Yasal ve politik ortam
- Endüstri karlılığı
- Pazarın büyüme hızı
- Rekabetin yapısı ve yoğunluğu
- Enflasyondan yararlanma
- Giriş engelleri
- Ayrıcalıklar

Bunlara ilave olarak, faaliyette bulunulan pazarın büyüklüğü, kar potansiyelinin yüksek olması sebebi ile yeni yatırımlar için pazarı çekici kılmaktadır. Düşük kar oranları, işletmenin gelecekteki rakipleri için cesaret kırıcı olacaktır.

Pazarın kalitesi karlılık oranının sürekli olup olmaması ile ilişkilidir. Sektörde yüksek kapasite kullanımını halinde karlılık azalmıyorsa ve işletmeler esnek fiyat uygulayabiliyorlarsa, rakip sayısı az ise, yeni yatırımlar için giriş engelleri varsa, ikame mal riski düşükse pazarın kalitesi işletme için yüksektir.

İşletme girdileri (insan kaynakları, hammadde ve enerji) ekonomik ve yeterli bir şekilde sağlanıyorsa, tedarik alternatifleri çoksa pazarın çekiciliği artmaktadır.

7.2. Rakip Analizi

Rakip analizinin amacı, rakiplerin her birinin güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek ve rakiplerin gelecekteki davranışlarını tahmin etmektir.

Rakipleri anlama ve değerlendirmede cevap aranacak tipik sorular şunlar olabilir:

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

Rakip analizinde yer alan temel aşamalar, rakiplerin tanımlanması ve seçimi, rakiplerin amaçlarının tanımlanması, rakiplerin mevcut stratejilerinin tanımlanması, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve rakiplerin gelecek stratejilerinin öngörülmesidir.

7.2.1. Rakiplerin Tanımlanması ve Seçimi

Rakip analizinde ilk aşama rakiplerin belirlenmesidir. Bu aşamada rekabete daha geniş bir perspektiften bakmak gerekir. Sadece işletme ile aynı ürünü üreten rakiplere değil ikame eden ürünleri üreten rakiplere de odaklanılır. Birinci gruba doğrudan rakipler ikinci gruba dolaylı rakipler denir. Dolaylı rakipler aynı zamanda potansiyel büyüme fırsatları anlamına gelir.

İşletmeler temel rakiplerini tanımlama ve değerlendirme sürecinde; rakiplerin faaliyet alanını ve amaçlarını, yönetim deneyimlerini, yeteneklerini ve zayıflıklarını, pazardaki konumlarını, pazar eğilimlerini, hedef pazarlarını ve sahip oldukları müşteri tabanını, her bir hedef pazar için konumlandırma stratejilerini, sahip oldukları yeteneklerini, finansal performanslarını dikkate almalıdır.

Rakipleri tanımada rekabet temelli yöntem ile müşteri temelli yöntem başvurulabilir. Rekabet temelli yöntemde, yöneticinin bilgi ve deneyimleri üzerine odaklanan ve stratejik gruplar üzerine odaklanan iki yaklaşım vardır. Müşteri temelli yöntemde ise rekabeti müşteriler ile birlikte doğrudan tanımlama, müşterilerin marka değiştirmesine yönelik olarak toplanan

verilerin kullanılması ve müşterilerin ürün ya da işletmeleri benzerlikleri ya da tercihleri temelinde karşılaştırdıkları çalışmalar kullanılır.

İşletmenin tüm rakipleri hakkında her şeyi bilmesi gerekir. Bir sektör ve pazara girmeye ilgi duyan işletmeler de işletmenin potansiyel rakipleridir. İşletmeler rakip analizi yaparken mevcut rakiplerinin yanı sıra potansiyel rakiplerini de analiz etmelidir. Rakiplerin iş alanından ayrılması çoğu kez işletmenin amaçlarına ulaşma olasılığını artırmaktadır. Ancak, yeni ve kuvvetli rakipler bu alana girme kararı alıyorsa, işletmenin başarı şansı azalmaktadır.

7.2.2. Rakiplerin Amaçlarının Tanımlanması

Rakip analizinde, ikinci aşama işletme açısından en önemli rakiplerin amaçlarının tanımlanmasıdır. İşletmeler rakipleriyle en çok marka, ürün ve toplam bütçe açısından rekabete girerler. İşletmeler, rakiplerin bu hususlardaki başarı hedeflerini araştırıp, onları yakın takipte izleyerek ve tahminlerde bulunarak rakiplerin bugünkü ve gelecekteki amaçlarını tanımlayabilirler.

7.2.3. Rakiplerin Mevcut Stratejilerinin Tanımlanması

Rakibin pazarlama stratejisi, rakibin pazarlama karması unsurlarının gözlenmesi ve analiz edilmesiyle tanımlanabilir.

Rakiplerin gelecekteki hedefleri ve stratejilerinin öngörülebilmesi için mevcut stratejileri çok iyi değerlendirilmelidir. Bu doğrultuda rakiplerin mevcut konumunu koruma veya olası saldırı hamlelerini, hamlelerin gücünü, hangi hamlelerin onu kışkırtabileceği, misillemenin etkinliği gibi savunma yeteneklerini bilmek önemlidir.

7.2.4. Rakiplerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi

Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti oldukça zor ve güç gereken bir çabadır. Bunun yerine faaliyet gösterilen pazarda hangi kaynak ve becerilerin önemli olduğu belirlenerek rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmelidir. Bu doğrultuda temel olarak aşağıdaki konularda güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilebilir.

- Yenilik Yetenekleri
- Üretim
- Finans

- Yönetim
- Pazarlama ve Satış
- Müşteri İlişkileri

İşletmenin rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerinin bilgisine sahip olması, takip edeceği stratejiler için seçenekler sunacaktır.

7.2.5. Rakiplerin Beklenen Stratejilerinin Öngörülmesi

İşletmeler rakip analizi yaparak mevcut ve potansiyel rakiplerinin özelliklerini belirleyerek gelecekteki stratejilerini tahmin etmeye çalışırlar.

Bir rakibin gelecekteki stratejilerini tahmin etmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmalıdır.

- Rakipler mevcut durumlarından memnunlar mı?
- Rakiplerin stratejisi değiştirme olasılığı nedir?
- Rakibin zayıf olduğu nokta neresidir?
- Rakibi en büyük ve en etkin saldırı yapmaya kışkırtan nedir?

Uygulamalar

RAKİPLER GÖZALTINDA

Microsoft, Sun, IBM, Fortis, Apple ve diğeri... Bazıları Türkiye'den, bir bölümü de ABD'den... Bu şirketlerin ortak özellikleri "rakiplerini izleme konusunda" güçlü stratejilerinin olması... Bazıları bir büro kurarak ya da ekipler oluşturarak bu işi yürütüyor. Aralarında rakipten eleman ve yönetici olarak "izleme" yapanlar da var. Ancak, strateji ne olursa olsun, yönetim uzmanları "rakibe yakın ilgi" yaklaşımının artarak devam edeceğini, bunu başarıyla yapanların öne geçeceğine dikkat çekiyorlar.

"Kendinden ve düşmanından, onun ve senin güçlü ve zayıf yanlarından, haberin yoksa her muharebede yenilmeye mahkumsun. Yalnız kendini bilip, düşmanını bilmezsen çok büyük zararlar görebilirsin."

Bu sözler M.Ö. 500 yıllarında Çinli askeri stratejist Sun Tzu'ya ait. Onun "Savaş Sanatı" adlı eserinde yer alan bu görüşleri, bugün de büyük ölçüde geçerli. Bugün de bir şirketin kendini ve ürünlerini olduğu kadar rakiplerini, sektörü tanıması, rekabet strateji ve yöntemlerini iyi bilmesi gerekiyor.

İşte bu nedenle Coca Cola'dan Procter and Gamble'a, Siemens'ten Microsoft'a, global pazarın önde gelen şirketleri, rakiplerini yakından izliyor, rakip stratejilerini belirlemede örnek yöntemler izliyor.

Rakibi izleyenler sadece büyük ölçekli global şirketler de değil. Rekabetçi İstihbarat Profesyonelleri Derneği'nin verilerine göre, tüm dünyada 10 milyar dolar ve üzerinde cirosu olan şirketlerin yüzde 82'sinin rekabetçi istihbarat sistemleri var. Bu şirketlerin bazıları, rakiplerini izlemek için özel birimleri kuruyor. Bazıları satış pazarlama ekiplerini, bazıları ürün geliştirme sorumluluklarını bu iş için görevlendiriyor. Hepsinin buluştuğu ortak payda ise rakibi yakın gözaltına alıp, rekabette bir adım öne geçebilmek.

Dünyada rekabet stratejilerini en iyi uygulayan ve rakip izleme sistemi kuran firmaların başında perakendeciler geliyor. Kendi kurdukları veri bankaları ve yaptırdıkları panel araştırmalar ile rekabetteki değişiklikleri çok iyi takip edebiliyorlar. Bilgi Üniversitesi'nden Prof.Dr. Selime Sezgin, rakibi izleme konusunda başarılı bir diğer sektörün ise bankacılık olduğuna dikkat çekiyor ve ekliyor:

"Bankalar, kredi kartları ile müşterilerinin davranış biçimlerini takip edebiliyorlar. Pazar araştırmaları ve veri bankalarındaki analizlerle rakiplerin stratejilerinden etkilenen tüketicileri belirleyebiliyorlar."

Türkiye'de de rakibi izleme konusunda en başarılı örnekler bankacılık sektöründe rastlanıyor. Finansbank, bu konuda örnek uygulamaya sahip bankalardan biri. Banka

bünyesinde pazar araştırmalarını ve rakip analizlerini pazarlama servisleri birimi takip ediyor. Bu birim rakibi takip ederken en çok pazar araştırmalarından yararlanıyor. Türkiye çapında bankacılık müşterileri segmentasyon araştırması, müşteri memnuniyeti araştırmaları gibi araştırmaları satın alan birim, bunlarla banka içindeki iş kollarına ihtiyaçları doğrultusunda destek veriyor.

ABD’li yazılım devi Microsoft, rakiplerini izleme konusunda tüm dünyada en başarılı şirketler arasında sayılıyor. Şirketin faaliyet gösterdiği yazılım ve teknoloji geliştirme çok dinamik bir alan. Bu nedenle global pazardaki güçlü pozisyonunu koruyabilmesi açısından da, Microsoft için rakiplerini izlemek ve uygun stratejileri geliştirmek büyük önem taşıyor. Deniz Tortop, Microsoft’un ABD’deki satış ve pazarlama gruplarına yön veren merkezinde rakip stratejileri geliştirmeden sorumlu grup yöneticisi. Tortop, görevini ve Microsoft’un rakibi izleme yaklaşımını şöyle özetliyor:

“Teknoloji sektörü gibi çok hızlı değişen bir platformda rakiplere karşı stratejiler geliştirebilmek için sürekli değişen pazar koşulları ve rakiplerin hareketlerini izlememiz şart. Örneğin, önceden fazla üzerine düşmediğimiz, çok etkili olmayan bir rakibimiz kısa bir süre önce başka bir rakibimizi satın alarak piyasada hiç beklemediğimiz bir noktaya geldi. Yine bundan birkaç yıl önce pazarda çok iyi tanınan bir rakibimizin bazı çalışanları Microsoft’un çöplüğünde kağıtları karıştıırken yakalanmış. Bu tür durumlar çok çevik olmayı gerektiriyor. Benim görevim de, hızlı hareket ederek kısa süre içinde ilgili stratejileri geliştirmek. Özetle, bur tür durumlarda soğukkanlılığı kaybetmeden ilgili çalışmalarını yürütmeye devam edebilmek.”

Apple da Microsoft gibi dünyada rakibi izleme konusuna çok önem veren şirketlerden. Apple Türkiye, merkezden gelen haberlerin dışında Türkiye’de çeşitli yöntemlerle rakip analizi yapıyor. Apple Türkiye Genel Müdürü Tansu Yeğen, Apple’da rakibi izleyen özel bir ekip olmadığını ancak bunun pazarlama ve satış ekiplerinin ilk işi olduğunu söylüyor ve ekliyor:

“Rakipler konusu haftalık toplantılarımızda veya ekiple bire birlerimizde konuştuğumuz konuların başında geliyor.”

Rekabet analizi, günümüzde şirketler için stratejik planlamanın en önemli unsurlarından biri. Dokuz Eylül Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Ömer Baybars Tek, “Buna rağmen bazı yöneticiler şirketleri ile ilgili değerlendirmelerinde, ‘bizim rakibimiz yok’ yorumunu yapıyor” diyor ve ekliyor:

“Bu son derece durağan bir bakış açısını temsil eder. Bugün rakipler ile stratejik işbirlikleri gelişmekte olduğunu düşündüğümüzde, rakipleri yakından izlemenin ne kadar önemli olduğu ortada.”

REKABETÇİ İSTİHBARAT Oysa rekabetçi istihbarat, rekabet analizine önemli katkıda bulunur. Bugün internet, veri tabanı, pazarlama araştırması ve karar destek sistemleri ile

pazarlama istihbaratı çok ileri düzeylere erişmiş durumda. Ayrıca, bu konuda doğrudan hizmet veren özel işletmeler giderek çoğalıyor.

Hatta bu konuda profesyonellerce oluşturulmuş, “Rekabetçi İstihbarat Profesyonelleri Derneği” (Society of Competitive Intelligence Professionals) adı verilen bir dernek bile bulunuyor. ACNielsen gibi sektörel pazar payları ve benzeri araştırmaları yaparak istihbarata ya da işletme bilgi sistemine dolaylı yarar sağlayan danışmanlık şirketleri de kritik bilgiler sağlıyor. Bütün bu kaynaklar şirketlere, rekabette izlenecek stratejiyi belirlemede çok önemli katkılar yapıyor.

Kaynak: <http://www.capital.com.tr/pazarlama/rakipler-gozaltinda-haberdetay-3755/>, Erişim Tarihi: 15.07.2015.

Uygulama Soruları

1. Rekabet analizinde rakip istihbaratının etkili olduğu görüşüne katılıyor musunuz?
2. Rakip istihbaratı elde etmede hangi yollara başvurulabilir? Tartışınız.
3. Etik kavramı ile rakip istihbaratı arasındaki uyum nasıl olmalıdır? İrdeleyiniz.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde pazarlama planlaması sürecinde rekabet analizi başlığı altında ele alınabilecek yapılar ve analizler detaylıca açıklanmıştır. Bu kapsamda pazarın ve sektör dinamiklerinin ve bu yapıdaki değişimlerin önemi tartışılmıştır.

Rakip analizi kapsamında Porter'ın beş gücü modeli ve yaklaşımları ele alınarak, rakiplerin nasıl analiz edilebileceği sorusu karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

Bölüm Soruları

1. Aşağıdakilerden hangisi tam rekabet piyasası için yanlıştır?

- a) Gerçek dünyada tam rekabet bir piyasa bulmak zordur.
- b) Piyasada çok fazla alıcı ve satıcı bulunmaktadır.
- c) Her işletme farklı tip ürünler üretip, satmaktadır.
- d) İşletmeler piyasaya kolayca girebilmekte ve çıkabilmektedir.
- e) Alıcı ve satıcılar piyasayla ilgili tüm bilgilere sahiptir.

- 2.** I. Tek satıcı, çok sayıda alıcı
II. Fiyatlar sabittir.
III. Piyasaya giriş engeli var
IV. Ürün farklılaştırılması ile rekabet

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri monopol piyasasının özelliklerindedir?

- a) I ve III
- b) II ve IV
- c) I, II ve III
- d) I, II ve IV
- e) I, II, III ve IV

3. Aşağıdakilerden hangisi müşterilerin pazarlık gücünü arttıran etmenlerden biri değildir?

- a) Müşterilerin büyük miktarlarda alım yapıyor olması
- b) Müşterinin ileriye doğru entegrasyon riskinin var olması
- c) Müşterilerin başka işletme satın alma maliyetlerinin düşük olması
- d) İşletmenin ürünlerinin alternatiflerinin kolayca bulunuyor olması
- e) Müşterilerin başka işletmeden satın alma maliyetlerinin olmaması

4. I. Müşteri ilişkileri
II. Pazarlama
III. Yönetim
IV. İnsan Kaynakları

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri rakip işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek için temel olarak kullanılabilir?

- a) I ve II
b) I ve III
c) III ve IV
d) I,II ve IV
e) I, II ve III

5. **Değer zinciri analizi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?**

- a) İşletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin zincir içindeki güçlü ve zayıf yönlerini analiz eder.
b) Porter tarafından ortaya konulmuştur.
c) Hammaddeden son kullanıcıya kadar olan süreçteki stratejik hamleleri de inceler.
d) Değerin nasıl arttırılacağını ortaya çıkartmaya çalışır.
e) Yüksek maliyetli de olsa farklılaşmanın işletmeye değer katacağını öne sürer.

6. **Aşağıdakilerden hangisi Porter'ın beş rekabet gücü faktörlerinden biri değildir?**

- a) İkame ürün ve hizmetlerin tehdidi
b) Alıcıların pazarlık gücü
c) Mevcut rakiplerle çekişme
d) Satıcıların pazarlık gücü
e) Yeni girişimcilerin tehdidi

7. **Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?**

- a) Pazarda faaliyet gösteren işletme sayısının artması rekabeti de arttıracaktır.
b) Müşteri sayısının az olması rekabetin daha yoğun olmasını beraberinde getirir.
c) Sektöre giriş engelleri ne kadar yüksekse, sektör karlılığı da o kadar yüksek olma eğilimindedir.
d) Rekabet yoğunluğu, arz ve talep dengesi, sabit maliyetler, tedarikçi sayısı, müşteri sayısı gibi faktörlere bağlıdır.
e) Sektöre girişte herhangi bir engelin bulunmaması sektördeki mevcut işletmeler için bir fırsattır.

8. _____ piyasaya girişin engellenmesi sonucunda, piyasadaki satıcı sayısının birbirini etkileyecek kadar az sayıda olduğu piyasadır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Tam rekabet piyasası
- b) Monopol piyasası
- c) Oligopol piyasası
- d) Yarı rekabet piyasası
- e) Monopolcü rekabet piyasası

9. _____ bir pazarda hiçbir satıcının sattığı ürünün fiyatını etkileme gücüne sahip olmadığı piyasadır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Tam rekabet piyasası
- b) Monopol piyasası
- c) Oligopol piyasası
- d) Yarı rekabet piyasası
- e) Monopolcü rekabet piyasası

10. _____ piyasaya girişin engellenmesi sonucunda, özellikle ikamesi güç bir ürün arzının, tek firma tarafından kontrol edildiği piyasadır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Tam rekabet piyasası
- b) Monopol piyasası
- c) Oligopol piyasası
- d) Yarı rekabet piyasası
- e) Monopolcü rekabet piyasası

Cevaplar

1)c, 2)a, 3)b, 4)e, 5)e, 6)d, 7)e, 8)c, 9)a, 10)b

8. TEMEL STRATEJİLER

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- ✓ Büyüme Stratejileri
 - ✓ Yoğun Büyüme Stratejileri
 - ✓ Bütünleşme Stratejileri
 - ✓ Toplayıcı Büyüme Stratejileri
 - ✓ Giriş Stratejileri
 - ✓ İçsel Geliştirme Stratejisi
 - ✓ Ortak Girişim Stratejisi
 - ✓ Büyüme Stratejilerinin Seçimini Etkileyen Faktörler
- ✓ Küçülme Stratejileri
 - ✓ Mevcut İşin Faaliyet Alanını Değiştirerek Küçülme
 - ✓ Mevcut İşin Faaliyet Alanını Değiştirmeden Küçülme

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Temel stratejilerinin amacı ve kapsamını tanımlayınız.
2. Büyüme stratejilerinin amacı nedir? Hangi bileşenlerden oluşmaktadır?
3. Küçülme stratejilerinin amacı nedir? Hangi bileşenlerden oluşmaktadır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Büyüme Stratejileri	Büyüme stratejilerinin önemini ve içeriğini kavramak	İlgili kavramlar, süreçler ve çeşitli örnekler hakkında araştırma ve tartışma yolu ile elde edilecektir.
Küçülme Stratejileri	Büyüme stratejilerinin önemini ve içeriğini kavramak	İlgili kavramlar, süreçler ve çeşitli örnekler hakkında araştırma ve tartışma yolu ile elde edilecektir.

Anahtar Kavramlar

- Büyüme Stratejileri
- Yoğun Büyüme Stratejileri
- Bütünleşme Stratejileri
- Toplayıcı Büyüme Stratejileri
- Giriş Stratejileri
- İçsel Geliştirme Stratejisi
- Ortak Girişim Stratejisi
- Küçülme Stratejileri

Giriş

Temel stratejiler, amaçlara ulaşma adına kullanılan uzun dönemli plan için gereklidir. Bu stratejiler, işletmenin üst, orta ve alt düzeylerinde uygulanan stratejilerdir.

Temel stratejiler işletmeler tarafından farklı farklı sınıflandırılabilirler. En yaygın sınıflandırma ise büyüme ve küçülme stratejileri şeklindedir.

Bu bölümde işletmeler tarafından sıkça kullanılan temel stratejiler olan büyüme ve küçülme stratejileri ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

8.1 Büyüme Stratejileri

İşletmede büyüme satış hacmindeki artış ile açıklanmaktadır. Pazardaki tüm işletmelerin temel amacı büyümek olup büyüme işletmelerde başarıyı göstermektedir. Büyümek işletmenin mevcut alanında gerçekleşebileceği gibi farklı bir alanda da gerçekleşebilir. Büyümeden söz edebilmek için mutlaka sayısal olarak ifade edilen satış hacminde artış olmalıdır.

İşletmelerin büyürken karşılaştıkları temel sorun ise büyümenin hızının kontrol edilememesi yani plansız gerçekleşen büyümedir. Büyüme hızı yüksek olan işletmeler pazarda uzun süreli yer alamazlar. Plansız ve hızlı büyüme karşısında işletmeler kapasite olarak pazar tahminlerinin üstünü karşılayabilirlerse sorun oluşmayacaktır.

Büyüme stratejileri yoğun büyüme stratejileri ve diğer büyüme stratejileri olmak üzere iki grupta ele alınabilir. Birinci grupta olan yoğun büyüme stratejilerinde ürün ve Pazar olmak üzere iki boyut itibariyle değerlendirilir. Diğer büyüme stratejileri ise bu iki değişken grubunu dikkate almazlar.

Büyüme stratejilerinin diğer bir sınıflandırma şekli ise yoğun büyüme, bütünleştirici büyüme ve çeşitlendirerek büyüme stratejileridir. Yoğun büyüme stratejilerini pazara nüfus, Pazar geliştirme ve ürün geliştirme olarak tanımlanabilir. Bütünleştirici büyüme stratejilerinin geriye, ileriye ve yatay bütünleme şeklinde olduğu bilinmektedir. Çeşitlendirerek büyüme ise konsantrik çeşitlendirme, yatay çeşitlendirme ve konglomeratif çeşitlendirme şeklinde olabilir.

8.1.1 Yoğun Büyüme Stratejileri

Yoğun büyüme stratejilerini açıklamada Ansoff tarafından 1957 yılında geliştirilen Ansoff Matrisi'nden yararlanılır. Ansoff'un büyüme stratejilerini oluşturabilmek amacıyla geliştirmiş olduğu Ansoff Matrisi, ürün/Pazar büyüme ızgarası olarak da kabul edilmektedir.

Aşağıda yer alan Ürün / Pazar büyüme ızgarasında işletmeler ürettikleri ürün ve içinde buldukları pazar doğrultusunda değerlendirilirler.

Ürünün mevcut ürün veya yeni ürün, pazarın da mevcut veya yeni Pazar olmasına göre stratejiler değişkenlik göstermektedir.

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Pazar	Pazarın Nüfuz Etme Stratejileri	Ürün Geliştirme Stratejileri
Yeni Pazar	Pazar Geliştirme Stratejileri	Çeşitlendirme Stratejileri

Şekil 6: Ansoff'un Büyüme Matrisi

Pazara Nüfus Etme: Pazara nüfuz etme stratejisinde mevcut ürünler mevcut pazarda büyümelerini açıklamaktadır. Mevcut ürünleri ile mevcut pazarda büyümek isteyen bir işletme yani pazara nüfuz etmek isteyen işletme için temel üç alternatif söz konusudur.

Bunlar, mevcut ürünlerinin kullanma oranlarını arttırma veya rakiplerden ya da olası müşterilerden ürünlere yeni müşteriler bulma şeklindedir.

Mevcut müşterilerin kullanma oranlarını arttırma: Satın alınan birim miktarını arttırma, artan kullanımı teşvik etme, yeni kullanım alanlarını arttırma olabileceği gibi ürün eskime oranını arttırma şeklinde de sağlanabilir.

Rakiplerin müşterilerini çekme: Rakiplerden daha iyi farklılaşarak veya satışı arttırmaya yönelik faaliyetlere ağırlık vererek sağlanabilir.

Ürünü kullanmayanları fiili müşteri haline getirme: Fiyat indirimleri, ödeme kolaylıkları ve satış teşvikleri ile olabileceği gibi yüksek fiyat uygulayarak ürüne prestij kazandırma ve yeni kullanım alanlarını tanıtmaya şeklinde gerçekleştirilebilir.

Pazar Geliştirme: Pazarı geliştirme stratejisinde, mevcut ürünlere yeni pazarlar bulma ve yeni pazarlar aracılığıyla büyüme açıklanmaktadır. Yeni pazarlar, tamamen yeni bir coğrafya pazarı olabileceği gibi, yeni bir pazar bölümü de olabilir.

Ek coğrafik pazarlara açılmak: Yeni coğrafi pazarlara açılmak, bölgesel olarak genişleme, ulusal genişleme ve uluslararası genişleme şeklinde olabilir.

Başka pazar bölümlerine girmek: Başka pazar bölümlerine girme, pazar bölümleri için ürün geliştirmek, farklı dağıtım kanallarını kullanmak ve tanıtımı arttırmak şeklinde olabilir.

Bir işletme için yeni pazarlar geliştirme, mevcut pazardaki rakiplere saldırarak o pazarda pay almasından daha karlıdır. Çünkü işletme, pazar geliştirirken farklı olanaklardan yararlanıp pastayı büyütebilir ve büyüyen pastadan eskisine nispetle daha büyük parça alabilir.

Ürün Geliştirme: Ürün geliştirme stratejisi, mevcut pazarlarda yeni ürünler geliştirmek veya mevcut ürünlerde değişiklikler yapma ile yeni ürünler elde etmeye açıklanmaktadır.

Ürün geliştirme stratejisinde, işletme tamamen yeni ürün geliştirebileceği gibi, yeni ürün özellikleri geliştirme, ürünü benimsetme ve renk, biçim, estetik ve modelde değişiklikler yapma, değişik nitelikte ürünler geliştirme, yeni model ve büyüklükte ürünler geliştirebilir.

Çeşitlendirme: Çeşitlendirme stratejisinde işletme yeni ürünler geliştirir ve geliştirdiği bu ürünleri yeni pazarlarda yer alarak büyümesi açıklanmaktadır. Çeşitlendirme stratejisinde hem ürün hem pazar yenidir. İşletmeler değişik alanlardaki fırsatlardan yararlanmak için, ürünlerini, faaliyet alanlarını ve hizmet ettikleri tüketici gruplarını çeşitlendirirler. Çeşitlendirme, tek yönlü ve çok yönlü olmak üzere iki yolla gerçekleşir.

Tek yönlü çeşitlendirme: Tek yönlü çeşitlendirme, bir işletmenin ürün, pazar, teknoloji ve pazarlama alanı ile ilgili faaliyet alanını genişletmesi anlamına gelir. Tek yönlü çeşitlendirmede işletmeler için aşağıda yer alan yollar mevcuttur:

- İşletme mevcut bir ürünün türevine yönelebilir.
- İşletme kullandığı teknolojiyi ilerleterek mevcut ürünle ilişkili ürünleri üretebilir.
- İşletme için önemli olan fakat başka pazarları da bulunan ara ürün ve hammaddelere yönelebilir.
- İşletme mevcut ürünlerine satınalma yönünden benzerlik gösteren ürünlere yönelebilir.
- İşletme ilgi alanını genişletebilir ve zenginleştirebilir.
- İşletme başarılı bir üründe elde ettiği imajı yeni ürünlere yayabilir.

Çok yönlü çeşitlendirme: Çok yönlü çeşitlendirmede işletme, tek yönlü çeşitlendirmede olduğu gibi ürün, pazar ve teknolojiye odaklanmak yerine farklı alanlarda yer alan fırsatlardan yararlanır. Çok yönlü çeşitlendirmede farklı alanlarda yatırım ve stratejik işbirlikleri söz konusudur. Çok yönlü çeşitlendirme stratejisinde aşağıdaki yollara başvurulur:

- İşletmeler, güçlü yönleri, olanakları farklı olan işletmeler ile birleşebilirler. Böylelikle, işletmeler farklı alanlarda güçlerini birleştirmiş olurlar.
- İşletmeler, satışları farklı mevsimlerde gerçekleşen işletmeler ile birleşebilirler. Böylelikle, her mevsim düzenli dağılım gösteren bir satış hasılatına ulaşabilirler.
- İşletmeler kaynaklarını belirli bir alanda toplamışsa, kaynakları serbest olan işletmeler ile bir alanda yatırım yapabilirler.
- İşletme, öz kaynaklarını değişik alanlara yatırabilir.

Ürün ve pazar boyutlarını dikkate almayan büyüme stratejilerine diğer büyüme stratejileri, bütünleşme stratejileri, toplayıcı stratejiler, giriş stratejileri, içsel geliştirme stratejileri, ortak girişim stratejileri ve farklılaşma stratejileridir.

8.1.2. Bütünleşme Stratejileri

Bütünleşme bir işletmenin dikey veya yatay olarak büyümeye yönelmesidir. Dikey bütünleşme ileri ve geriye doğru gerçekleşebilir. Dikey büyümek için işletmenin finansal kaynağa ve teknik bilgiye ihtiyacı vardır. Dikey bütünleşme ile işletme rekabet avantajı sağlayarak karlarını artırır.

İşletme, ileri doğru bütünleşmede talep noktalarını ele geçirmeyi hedeflerken geriye doğru bütünleşmede arz kaynaklarına ulaşmaya çalışır. İleri doğru büyüyen işletme talep noktalarını ele geçirirken dağıtım noktalarını da kontrol altında tutar. Geriye doğru bütünleşen işletme ise arz kaynaklarını kontrol altında tuttuğu için kendi girdilerini ucuza rakip işletmelerin girdilerini pahalıya temin etmelerini sağlar.

Yatay bütünleşmede işletme dağıtım kanalındaki pozisyonuna bağlı olarak pazara yayılır. Yatay büyüme, ilgili ürünleri yayarak, teknik bilgiyi geliştirerek, işletmenin satış gücünü ve dağıtım kanalını geliştirerek, marka ve maddi olmayan sermayeyi genişleterek veya benzer işletmelerle birleşerek gerçekleşir.

8.1.3. Toplayıcı Büyüme Stratejileri

Toplayıcı bütünleşme stratejilerinde işletme finansal olanaklarını, yeteneklerini istikrarını geliştirerek büyür.

Toplayıcı büyüme stratejileri, işletmelerin zayıf olduğu alanları ki bunlar finansal olanakları veya fırsatları olabilir, güçlü olan farklı işletmeler ile birleştirilerek toplam rekabet güçlerini arttırmaları ile gerçekleştirilebilir.

8.1.4. Giriş Stratejileri

Yeni bir pazara özellikle yabancı pazarlara girmek isteyen işletmelerin uyguladıkları stratejilerdir. Pazara giriş stratejileri, ihracat, lisans sözleşmeleri, şirket satınalma veya ortaklık, ortak girişim veya doğrudan yatırım yapma şeklinde olabilir.

İşletmeler yeni pazara girerken hem işletmelerinin özelliklerini hem de girilecek pazarın özelliklerini göz önünde bulundurarak seçim yaparlar.

8.1.5. İçsel Geliştirme Stratejisi

İşletmelerin kendi iç dinamiklerinden yararlanarak büyümeleridir. İşletmeler etkinlik ve verimlikte, uzmanlaşmada, örgüt geliştirmede ilerleyerek gelişebilirler. İşletmeler, iç dinamiklerinden yararlanmak koşuluyla gelişirken en çok kıyaslamadan (benchmarking) faydalanmaktadır.

Kıyaslama, işletmelerin sektörde en yüksek performansı gösteren işletmelerin uygulamalarını, süreçlerini, stratejilerini temel alarak bunları işletmelerine geliştirerek uygulamalarıdır.

8.1.6. Ortak Girişim Stratejisi

Ortak girişim, iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek belirli ürün/Pazar alanında faaliyet göstermeleridir. Bu işbirliği sürekli faaliyet gösteren yeni bir işletme olabildiği gibi kısa süreli belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik konsorsiyum şeklinde de olabilir.

8.1.7. Büyüme Stratejilerinin Seçimini Etkileyen Faktörler

İşletmede büyüme stratejileri pek çok değişkenle açıklansa da genellikle büyüme üst düzey yöneticilerin verdiği stratejik kararlar ve dış çevre özellikleri kapsamında belirlenir. Bu bağlamda, işletmelerin hangi büyüme stratejilerini seçecekleri önemli bir sorundur.

Bir işletme için en iyi büyüme yönü mevcut pazar payının büyüklüğü, tüm pazarın büyüme oranı, sistemde en iyi kar potansiyelinin bulunduğu yere bağlıdır. İşletmenin büyüme stratejisinde önemli olan stratejinin işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasıdır.

Strateji seçiminde etkili olan bazı faktörler işletmenin Pazar payı, pazarın büyüyen bir pazar olup olmaması ile açıklanabilir. Eğer işletme belirli bir pazarın büyük bir payının elde etmekteyse konglomeratif strateji izlemesi avantajlıdır. Diğer taraftan işletmenin pazar payı küçük olduğu durumlarda yoğun büyüme stratejileri izlemesi daha yararlıdır.

İşletme hızla büyüyen bir pazarda yer alıyorsa yoğun ya da bütünleştirici bir strateji izlemesinde yarar vardır. Bunun aksine olgunlaşmış pazarlarda işletmeler konglomeratif strateji izlemelidirler. Bunların yanı sıra, işletme en iyi büyüme ve kar potansiyelinin arz veya dağıtım kanalında olduğu bir pazarda faaliyet gösteriyorsa bütünleştirici bir strateji izlemelidir.

8.2. Küçülme Stratejileri

Pazarda oluşan parasal sıkıntılar, satışların azalması, pazardaki belirsizlikler ve olumsuz koşullar işletmeleri küçülme stratejilerine yöneltmektedir. Küçülme stratejisi işletmeler için başarısızlık olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü bu strateji işletmenin kendi iradesiyle o pazardan çekilmesidir.

İşletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere az kar veya zarar ettiği pazardan çıkıp, kaynaklarını daha karlı alanlara aktarmayı ve nakit akışını güçlendirmeyi tercih edebilir. Küçülme stratejisi, işletmelerde tasarruf veya kısmen veya tamamen tasfiye şeklinde uygulanabilir.

8.2.1. Mevcut İşin Faaliyet Alanını Değiştirerek Küçülme

İşletmenin faaliyette bulunduğu ürün veya pazarda etkin olmadığı ve rekabet gücünü kaybettiği durumlarda mevcut iş faaliyet alanını değiştirmesidir. Yani işletme üretiminin bir bölümünü ya da tamamını durdurabilir veya iş birimlerinin tamamını ve kısmen tasfiye edebilir. Bunun yanı sıra işletme pazardan kısmen veya tamamen ayrılabilir.

Mevcut iş faaliyet alanını değiştirerek küçülme stratejisinde işletme maliyetlerini azaltarak küçülmektedir. Böylece işletme ayakta kalmaya devam eder. Bunun yanı sıra stratejiyi uygulayan işletmenin vazgeçtiği ürüne veya pazara tekrar dönmek istemesi durumunda başarılı olma olasılığının düşük olduğu da açıktır.

8.2.2. Mevcut İşin Faaliyet Alanını Değiştirmeden Küçülme

İşletme faaliyette bulunduğu ürün veya pazardan ayrılmadan faaliyetlerinde sınırlamaya gitmesidir. İşletme rn ve pazardan ayrılmaksızın faaliyet hızını düşürerek maliyetlerini azaltabilir. Bu stratejide temel amaç İşletmenin mevcut pazarda ayakta kalabilmesinin sağlanmasıdır.

Stratejiyi benimseyen İşletmeler pazarda elde etmiş oldukları tecrübe ve bilgi birikiminden yararlanmayı sürdürebilmektedirler. Strateji sıklıkla kriz dönemlerinde uygulanmaktadır. Mevcut iş faaliyet alanından vazgeçmeyen İşletmeler kriz döneminin atlatılmasına yardımcı olur. Bunun tersine ürün ve pazarda faaliyetlerini azaltan İşletme rakiplerine karşı rekabet gücünü kaybetmektedir. İşletmelerin bu stratejiyi benimsemesi imajlarını zedelemekte ve gerek yöneticiler gerekse tüketiciler tarafından olumsuz bulunmaktadır.

Büyüme ve küçülme stratejilerinin yanı sıra bazı durumlarda İşletmelerin mevcut konumlarını korumak amacıyla durağan stratejileri, bazı durumlarda ise büyüme, küçülme ve durağan stratejilerini beraber kullanma amacıyla karma stratejileri uyguladıkları bilinmektedir.

Uygulamalar

CROCS NASIL DİBE VURDU?

Başarı bazen en kötü düşmanınızdır. Crocs'un yönetici ve hissedarlarına bir sorun. Popüler bir marka iki biçimde biter. Ya hızla parlar ve söner. Böyle markalara geçici heves deriz. Ya da hızla parlar ve kaynamaya devam eder. Böyle markalar ikonik markalar olarak bilinirler. İster inanın ister inanmayın, markanızın bir heves ya da ikon olup olmayacağı, tahmininizden de fazla stratejinize bağlıdır. İyi haber, markanızın kaderi sizin kontrolünüzdendir. Kötü haber ise Crocs için çok geç olabilir. Pet Rock'ı bir ikona çevirecek hiçbir strateji olmadığı bir gerçek ama bir çok marka sönme kaderinden kurtarılabilirdi. Crocs ve Cabbage Patch gibi markalar daha iyi stratejik kararlarla kurtarılabilirdi. Crocs'un nasıl başladığının hikayesiyle başlayalım. Sonra Crocs'un nasıl düştüğünü ve yanıp kül olduğunu ele alacağız.



Crocs'un yükselişi. 2002 yılında Colorado Boulder'ın Batı Dağlarında üç eski arkadaş, 1999 yılında Kanadalı bir laboratuvarın bulduğu teknolojiyi kullanarak Croslite ismini verdikleri antimirobiyel hafif bir köpük yarattılar. Bunu tekne ve su sporları ayakkabısı olarak kalıba döktüler, adını da "Beach" koydular. Neyse ki sonradan Beach ismini bıraktılar ve ayakkabılar Crocs olarak tanındı. Ayakkabılar çabucak popüler oldu ve sadık ve çığırkan takipçileri gelişti. 2005'te ciroları 108,6 milyon Dolar, net gelirleri 16,7 milyon Dolar, net kâr marjları ise %15,4'tü. 2006'da ciro 354,7 milyon Dolara, net gelirler 64,4 milyon Dolara, net kâr marjı ise %18,2'ye yükseldi. Aynı yıl başarı dalgasını arkasına alan şirket, 200 milyon Doların üzerinde hisse satışıyla ayakkabı tarihindeki en büyük halka arzı gerçekleştirdi. Şirket parayı üretimi artırmakta, ürün hatlarını çeşitlendirmekte ve yeni işlerde kullandı. İşler harika görünüyordu, en azından yönetim öyle düşündü. 2007 yılında Crocs 847,3 milyon Dolar satış ve yüzde 19,9 gibi olağanüstü bir net kâr marjıyla tavan yaptı. 2008 yılında ise dalga kırıldı. Satışlar küçük bir düşüşle 721,6 milyon Dolara geriledi ama şirket 185.1 milyon dolar kaybetti. Crocs, 2 bin kişiyi işten çıkarmak zorunda kaldı ve hisse senedi fiyatları birden yüzde 76 düştü. Bugün Crocs'un milyon dolarlarca borcu ve aşırı derecede ayakkabı stoğu var. Crocs'un çöküşüne sebep olan ne peki? Çok sayıda makale ekonomik yavaşlamayı neden gösterdi. Ama bu durgunluk gerçekten 30 Dolarlık Crocs'un düşüş nedeni olabilir miydi? Bence bunun çok daha doğru bir cevabı var. Bir marka popüler ise, parlak bir gelecekte başka bir şey öngörmek zordur. Yaptığın ya da yapmadığın her şey iyi bir hamle gibi görünür.

Ama hiçbir şey gerçekten bu kadar uzak olamaz. Popüler bir marka çok dikkatli yönetilmelidir.

İşte popüler bir markayı “istim üzerinde” tutmanın ipuçları:

1. Talebi Kısın. Aniden herkes Crocs giymek, Cabbage Patch bebeği satın almak veya bir Snuggie -giyilebilen battaniye- ile ısınmak ister. Potansiyel müşteri ve kitle histeri kuyrukları oluşur.

Bu her şirketin rüyasıdır değil mi? Peki ya sonra ne yapılır? Yapılacak en kötü şey gereğinden fazla üretmektir. Eğer pazarı ürününüzle aşırı doldurursanız, çekiciliğini kaybedebilir. Onu gerçekten istemeyen bazı insanlar da satın alır. Kısa vadede satışları şaşırtıcı bir şekilde artırırken, uzun vadede markanızın özelliğine ve seçkinliğine zarar vereceksiniz.

İşte Crocs bunu yaptı. 2006 yılında üretimini süratle artıran şirket, 2007’de satışlarının iki katına çıkarttı. Ama bir ikon değil bir heves yarattı. Alevleri sabırla yellemek yerine, Crocs ateşe benzin döktü. Bir anda herkes onu giyerken aniden kimse onu giymek istemez oldu.

2. Hat Genişletmelerine Direnin. Crocs pazarı sadece gökkuşağı renklerinden klasik modelleriyle doldurmakla kalmadı, hemen başka modellerini de ekledi. Tokyalar, sandaletler ve başka birçok Crocs çeşitleri geliştirdi. Özellikle, genişletilen tarzların birçoğunun çekici olmak için yapılması gerçeği can sıkıcıydı. Crocs’un anafikri güzel görünmek değil, kullanışlı olmaktır. Eğer insanlar moda isterse, bakacakları başka birçok marka var. Buna ek olarak, Crocs hat genişletmeleri için başka şirketleri milyon dolarlar harcayarak satın aldı. Crocs’un süslemeleri için 10 milyon Dolara Jibbitz’i satın aldı. Jibbitz’i almak özellikle özgün marka adını korudukları için muhtemelen akıllı bir alışveriş oldu. Fakat Crocs, eldiven, pantolon, dirsek yastığı gibi spor koruma malzemeleri yapan Teva ve Fury Hockey markalarını ve vinil ayakkabılar üreten EXO İtalya’yı satın alarak berbat bir iş yaptı. Hatta Crocs’un kıyafet çıkaracağı söylentileri bile başlamıştı. Doğal olarak bu büyüme çabası suya düştü. Fury işi geçen yıl tasfiye edildi. Hat genişletmeleri Crocs’u başka bir markaya çevirdi. Başta, Crocs büyük bir avantaja sahipti çünkü akıllarda bir fikre ve imaja sahipti. Aşırı çeşitlilik imajı sulandırdı ve marka gücünü kaybetti.

3. Dağılımın kontrol edin. Crocs sadece birkaç perakende noktasında olmaktan, akıla gelen her satış noktasında bulunur olmaya gitti. Bu satışları alevlendirirken, dağılımda marka gücüne zarar verdi. Perakendeciler artık Crocs’u bulundurmaya özel görmüyorlardı. Normalde yeni markalara tek dağıtım hakkı anlaşmalarıyla başlamalarını öneririz. Bu şekilde perakendecinin de markayı desteklemek için bir nedeni vardır.

4. Ana tüketicilere odaklanın. Crocs, bir spor tutkunu ayakkabısı olmaktan herkesin ayakkabısı olmaya doğru gitti. Bir markanın herkese hitap etmeye çalışması kimseye hitap edememesiyle sonuçlanır. Crocs tutkunları herkeste Crocs’u gördü ve dedi ki, “bu artık beni

öne çıkarmaz ve farklı göstermez.” Bir markayı ikon haline getirmenin anahtarı sadık tüketici temeline sahip olmaktır. Crocs herkesin peşinden koşmak yerine bu ayartmaya karşı koymalı ve odaklı kalmalıydı. Bu, bir markayı heves olmaktan korumanın anahtarıdır. Crocs için ana tüketici nedir? Çocuklar, sporcular, işçiler. İlkokul velilerini, anneanne ve dedeleri, kokuşları ve diğer herkesi unutun. Özellikle çocuklar Crocs’un başarısının büyük bir parçasıydı. Çocuklar bir de iyi müşterilerdir, çünkü ayakları hep büyüyor. Crocs dayanıklı olabilir ama ayaklarınız büyüdüğünde her altı ayda bir yeni bir çifte ihtiyacınız olur. Üstelik çocuklar ayakkabıları kişiselleştirmeye olanak sağlayan Jibbitz’leri de çok sever. Sporcular çıktığından beri Crocs’un müşterisi. Sporcular Crocs’a spor malzemelerinin satıldığı dükkanlar için doğal bir dağıtım stratejisi sağladı. Bu ayakkabı sadece moda değil aynı zamanda kullanışlıydı. Ayakkabı mağazalarındaki cinsiyet ayrımcılığı karşıtlığı. İşçiler hep ayaklarının üzerindeler. Hemşireler, doktorlar, aşçılar ve her türlü işçi Crocs için mükemmel bir hedef kitleydi ve bunlar uzun vadede Crocs için sabit bir pazar olabilirdi.

5. Küresel olarak genişleyin. Crocs küreselleşmenin gücünü anladı. Ancak bütün dünyaya bir anda ulaşmaya çalışmamalısınız. Crocs Meksika ve Çin’de üretim tesislerinin yanı sıra Hollanda ve Japonya’da dağıtım merkezleri kurmak için halka arzdan elde ettiği nakdi kullandı. Bu çok fazla ve çok erken oldu. Küreselleşme önemli ama çok dikkatli, stratejik ve yavaşça yapılmalıdır. Bunun yerine Crocs küresel pazara ayakkabılarıyla akın etti. Çok kötü. Crocs, harika bir fikrin üzerine inşa edilen harika bir isimle, harika bir markadır. Eksik bileşen ise harika pazarlamaydı.

Kaynak: Laura Ries, <http://thebrandage.com/crocs-nasil-dibe-vurdu/>, Erişim Tarihi: 06.08.2015.

Uygulama Soruları

1. Uygulamada belirtilenler çerçevesinde CROCS markasını başarısızlığa iten stratejik hatalar neler olabilir? Tartışınız.
2. CROCS markasının pazardaki konumu düzeltmesi için ne tür stratejiler uygulayabilir? Büyüme ve Küçülme stratejileri açısından inceleyiniz.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde stratejik karar alma sürecinde kullanılan ve pazarlama planlaması için önemli stratejik unsurlardan olan temel stratejilerin amacı, önemi ve kapsamı detaylıca incelenmiştir.

Bu kapsamda temel stratejiler olarak büyüme stratejileri ve küçülme stratejileri açıklanmış ve her stratejinin özellikleri tanımlanmıştır. Ek olarak her bir strateji kapsamında yapılabilecek çalışmalara yer verilmiştir.

Bölüm Soruları

1. Büyüme stratejileri ile ilgili aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) Büyüme, satış hacminin artışı ile açıklanır.
- b) Büyümeden söz edebilmek için mutlaka sayısal veriler gerekmektedir.
- c) Büyüme hızı yüksek olan işletmeler pazarda uzun süreli yer alırlar.
- d) Büyüme hızının kontrol edilememesi sorun yaratabilir.
- e) Büyüme; ürün ve pazar boyutunda olabilir.

2. * Mevcut müşterilerin kullanım oranlarını artırma

* Rakiplerin müşterilerini çekme

* Ürünü kullanmayanları fiili müşteri haline getirme

Yukarıdaki stratejiler aşağıdaki büyüme stratejilerinden hangisine aittir?

- a) Ürün Geliştirme Stratejileri
- b) Pazara Nüfuz Etme Stratejileri
- c) Pazar Geliştirme Stratejileri
- d) Çeşitlendirme Stratejileri
- e) İleriye Dönük Büyüme Stratejileri

3. I. İhracat

II. Doğrudan Yatırım

III. Ortak Girişim

IV. Lisans Sözleşmeleri

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri pazara giriş stratejilerindedir?

- a) I ve II
- b) III ve IV
- c) I ve III
- d) I, II ve IV
- e) I, II, III ve IV

4. Aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- a) İşletme belirli bir pazarın büyük bir payının elde etmekteyse konglomeratif strateji izlemesi avantajlıdır.
- b) İşletmenin pazar payı küçük olduğu durumlarda yoğun büyüme stratejileri izlemesi daha yararlıdır.
- c) Hızla büyüyen bir pazarda yer alıyorsa konglomeratif strateji izlemesi avantajlıdır.
- d) İşletme en iyi büyüme ve kar potansiyelinin arz veya dağıtım kanalında olduğu bir pazarda faaliyet gösteriyorsa bütünleştirici bir strateji izlemelidir.
- e) Olgunlaşmış pazarlarda işletmeler konglomeratif strateji izlemelidirler.

5. İşletmenin zayıf olduğu alanlarda güçlü olan farklı işletmeler ile birleşerek rekabet gücünü arttırmasını sağlayan büyüme stratejisi aşağıdakilerden hangisidir?

- a) İleriye doğru dikey büyüme
- b) Geriye doğru dikey büyüme
- c) Toplayıcı büyüme
- d) Yatay büyüme
- e) Çeşitlendirme

6. Yeni ürünle yeni pazarlarda büyümeyi açıklayan büyüme stratejisi aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Pazara nüfuz etme stratejisi
- b) Ürün geliştirme stratejisi
- c) Pazar geliştirme stratejisi
- d) Çeşitlendirme stratejisi
- e) Farklılaşma stratejisi

7. Mevcut ürünle yeni pazarlarda büyümeyi açıklayan büyüme stratejisi aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Pazara nüfuz etme stratejisi
- b) Ürün geliştirme stratejisi
- c) Pazar geliştirme stratejisi
- d) Çeşitlendirme stratejisi
- e) Farklılaşma stratejisi

8. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) Küçülme stratejisi işletmenin kendi iradesiyle o pazardan çekilmesidir.
- b) Küçülme stratejisi, işletmelerde tasarruf veya kısmen veya tamamen tasfiye şeklinde uygulanabilir.
- c) İşletmenin pazar payı küçük olduğu durumlarda yoğun büyüme stratejileri izlemesi daha yararlıdır.
- d) Küçülme stratejisi işletmeler için başarısızlık olarak değerlendirilmektedir.
- e) Bir işletme için en iyi büyüme yönü sistemde en iyi kar potansiyelinin bulunduğu yere bağlıdır.

9. _____ iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek belirli ürün/pazar alanında faaliyet göstermeleridir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) İhracat
- b) Benchmarking (kıyaslama)
- c) Lisans sözleşmeleri
- d) Ortak girişim
- e) Doğrudan yatırım

10. İçsel geliştirme stratejisinde işletmeler, iç dinamiklerinden yararlanmak koşuluyla gelişirken en çok hangi yöntemden faydalanmaktadırlar?

- a) İhracat
- b) Benchmarking (kıyaslama)
- c) Lisans sözleşmeleri
- d) Ortak girişim
- e) Doğrudan yatırım

Cevaplar

1)c, 2)b, 3)e, 4)c, 5)c, 6)d, 7)c, 8)d, 9)d, 10)b

9. JENERİK REKABET STRATEJİLERİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- ✓ Michael Porter'ın Jenerik Stratejileri
 - ✓ Farklılaşma Stratejisi
 - ✓ Maliyet Liderliği Stratejisi
 - ✓ Odaklanma Stratejisi
 - ✓ Karma Stratejiler
- ✓ Treacy ve Wiersema'nın Değer Disiplinleri
 - ✓ İşlevsel Mükemmellik
 - ✓ Ürün Liderliği
 - ✓ Müşterilerle Yakınlık

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1. Rekabet stratejilerinin kapsamı ve içeriği nedir?**
- 2. Rekabet stratejilerinde hangi yaklaşımlardan yararlanır?**
- 3. Rekabet stratejilerinde karma strateji tercih etmenin önemini açıklayınız.**

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Michael Porter'ın Jenerik Stratejileri	Jenerik stratejilerinin türlerini ve yaklaşımını kavramak	İlgili kavramlar, süreçler ve çeşitli örnekler hakkında araştırma ve tartışma yolu ile elde edilecektir.
Treacy ve Wiersema'nın Değer Disiplinleri	Değer Disiplinlerinin kapsamını anlamak	Konu ile ilgili okuma ve araştırma yapmak vasıtasıyla elde edilir.

Anahtar Kavramlar

- Farklılaşma
- Maliyet Liderliği
- Odaklanma
- İşlevsel Mükemmellik
- Ürün Liderliği
- Müşterilerle Yakınlık

Giriş

Strateji kavramı, belirli hedeflere belirli bir zaman içinde ulaşmak amacıyla tasarlanmış eylemler bütünüdür. İşletmelerde de gerek bütün organizasyonun geneli için gerekse her iş birimi ve hatta her bir işlevsel bölüm ya da departman için çeşitli seviyelerde iyi tasarlanmış ve birbirleriyle tutarlı stratejilere ihtiyaç vardır. İyi bir stratejinin hedefi, işletmenin uzun vadeli bir bakış açısıyla sürdürülebilir nitelikte rekabet avantajları geliştirilmesidir.

Müşterilerin pazarda yaptıkları seçimler, sizin ya da rakiplerinizin ürünleri ve hizmetleri lehine ortaya koyacakları tercihler, rekabet oyunundaki başarınızın en önemli belirleyicilerinden biri olacaktır. Rekabet avantajı kavramının önemli bir unsuru hedef müşterilerin pazara sunduğunuz ürün ve hizmetlerin değerini rakiplere kıyasla nerede algıladığıdır.

Ürün ve hizmetlerinizin algılanan değeri rakiplerden üstünse bu bir rekabet avantajı durumudur. Ancak, rekabet avantajı elde etmenin tek yolu rakiplerden daha üstün değer içeren ürün ve hizmetler üretmek değildir. İşletmeler açısından, söz konusu değer üretilirken katlanılması gereken maliyetler de önemlidir. İşte rekabet avantajının ikinci unsuru da, bütün bu maliyetler açısından rakiplerden daha etkin çalışıp daha düşük maliyetli ürünleri pazara sunabilme becerisidir.

Bu bölümde işletmelerin rekabet stratejisi olarak kullanabileceği kavramlardan Michael Porter'ın jenerik stratejileri ve Treacy – Wiersema'nın değer disiplinleri ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

9.1. Michael Porter'ın Jenerik Stratejileri

Michael Porter, rekabet alanlarını analiz ederken bir işletmenin rekabet gücünü etkileyebilecek beş ana faktör tanımlar. Porter'a göre belirli bir sektörde rekabet ortamını bu beş ana güç tanımlamaktadır. Bunları;

- (1) yeni rakiplerin sektöre girişi için var olan engeller,
- (2) alıcıların gücü,
- (3) tedarikçilerin gücü,
- (4) ikame ürünlerden gelen tehdit ve
- (5) rekabetin şiddeti olarak listeler.

İşletmelerin belirli bir sektördeki rekabet başarısı bu beş ana güç tarafından belirlenecektir ve bu beş ana gücün ortaya koyduğu tehditler ve fırsatlar karşısında işletmeler belirledikleri jenerik stratejiler doğrultusunda hareket ederek başarılı ya da başarısız olacaklardır.

Porter işletmeler için önerdiği jenerik stratejileri de üç ana boyut temelinde belirlemektedir. Bunlar sırasıyla; Farklılaşma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi ve odaklanma Stratejisi olarak isimlendirilmiştir. Farklılaştırma ve maliyet liderliği işletmenin rekabet avantajı konumlandırmasını, Odaklanma ise faaliyetlerinin stratejik kapsamını ifade etmektedir.



Şekil 7: Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri

9.1.1. Farklılaşma Stratejisi

Ürün ve hizmetlerin rakiplerinden mümkün olduğunca farklılaştırarak müşterilerin beğenisine sunulması yaklaşımı, esasen pazarlama yönetiminin temel ilkelerinden biridir. Diğer işletmelerin yaptıklarından farklı uygulamalar geliştirerek müşteri tercihlerini işletmelerin kendi ürün ve hizmetlerine yöneltmeleri farklılaştırma stratejisinin temelini oluşturur. İşletmeler ürün ve hizmetlerini farklılaştırarak aslında hedef müşteri gruplarının ve en yakın rakiplerini de kendileri belirlemektedir.

Başarılı bir şekilde farklılaştırılmış ürün ve markalar genellikle fiyat duyarlılığı daha düşük olan müşteri bölümlerine çekici gelecektir. Bu anlamda farklılaşma stratejisi uygulayan firmaların daha yüksek kar marjlarıyla çalışabileceği düşünülebilir. Aynı şekilde, başarılı bir şekilde farklılaştırma uygulayan firmalar ürün ve hizmetlerini rakiplerden müşteri algıları açısından olabildiğince uzaklaştırabilecek ve rekabet koşullarının daha uygun olduğu ortamlarda faaliyet gösterebileceklerdir.

Özetle, farklılaştırma stratejisi müşteri tarafından kabul edilen yüksek fiyatın yanı sıra müşteri bağlılığını da sağlamaktadır. Farklılaştırma stratejisi sektörde rekabete etki eden beş faktörün güç alanını ve şiddetini etkilemektedir. Örneğin, farklılaştırma stratejisi satışlarda istikrar sağlamak ve rakiplerin saldırılarının işletme üzerindeki etkilerini azaltmaktadır.

Farklılaşma genelde, işletmenin mal ve hizmetlerindeki farklılaştırma olarak düşünülmektedir. Mal ve hizmette farklılaştırma daha çok, pazarlama stratejileri ile ilgili olup, bu bağlamda bir fonksiyonel stratejidir.

Farklılaştırma stratejisi işletmelere rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra bazı riskleri de beraberinde getirir. Müşteriler farklılığı tam olarak algılayamayabilir veya sağlanan farklılık için önerilen fiyatı yüksek bulabilirler. Belirli bir süre zarfında kabul edilen ve önemli olan farklılık, bir zaman sonra müşteri gözünde önemini kaydedebilir. Yani farklılaştırma alanları müşteriler açısından önemli bulunmayabilir veya önemini yitirebilir.

Farklılık rakipler tarafından taklit edilebilir veya uyarlanabilir böylelikle farklılık etkisini kaybedebilir. Farklılaştırma stratejisi, bazı işletme faaliyetlerinde maliyetlerin artmasına sebep olabilir. Eğer, maliyet artışı denetlenemezse farklılaşma stratejisinin müşteri bağlılığı avantajını ortadan kaldırabilir.

9.1.2. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisinin temel amacı düşük maliyetlerle çalışan bir işletme olmak ve düşük fiyatlarla güçlendirilmiş ürün ve hizmetlere rekabetçi bir konum kazandırmaktır. Bu stratejiyi takip eden işletmeler kendi iç süreçlerinde etkin çalışan ve özellikle tedarik, üretim, dağıtım gibi önemli maliyetler üreten süreçlerde dikkate değer maliyet avantajları geliştirebilen işletmeler olmalıdır.

Maliyet liderliği sayesinde hızlı bir şekilde pazara derinlemesine girerek yüksek pay elde eden bu tür işletmeler aynı zamanda kazandıkları deneyim ve öğrenme avantajları sayesinde de rekabetçi konumlarını geliştirebilirler.

Maliyet liderliği, işletmeye pazarda olası tehdit unsuru olan güçlü alıcılara, ikame ürünlere, mevcut rakiplere ve potansiyel rakiplere karşı önemli bir avantaj sağlar. Maliyet avantajları rakiplerin saldırılarına karşı güçlü savunma oluşturur. Maliyet avantajına sahip işletmeler rakiplerine rağmen ortalamanın üstünde kar elde ederler. Güçlü alıcılara karşı önemli bir pazarlık gücü olan işletmeler satış kapasitelerini artırır. İşletmelerin ikame mallara karşı gücü artar ve pazara yeni giren işletmelere karşı güçlü savunma yapabilir.

Maliyet liderliği stratejisinin bir takım riskleri de mevcuttur. Maliyet liderliği stratejisinin en riskli olduğu durumlar tüketici tercihlerinin gelişerek çeşitlendiği ve farklı tüketici gruplarının değişik ürün özellikleri talep etmeye başladığı durumlardır. Üretim teknolojilerinde ya da dağıtım koşullarında ortaya çıkabilecek beklenmedik hızlı bir değişim işletmenin maliyet avantajını bir anda ortadan kaldırması da mümkündür. Geçmişte maliyet avantajı sağlayan teknoloji ve yöntemler değişim ve gelişmeler sonucunda etkisiz hale gelebilir. Pazara yeni giren işletmeler kıyaslama veya taklit yöntemiyle maliyetleri düşürerek lidere ulaşarak onu geçebilirler.

Maliyet liderliğine odaklanan işletmeler pazarlama faaliyetlerini göz ardı edebilirler. Bir diğer sorun da, bu tür stratejileri yoğun olarak uygulayan işletmelerin müşterilerde fiyat duyarlılığını artırması olasıdır. Bütün bu sakıncalarına rağmen maliyet liderliği yaklaşımıyla çok başarılı olmuş pek çok işletme vardır.

İşletmelerin maliyet liderliği veya üstünlüğü iki yolla sağlanır. Değer yaratan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmaları ile maliyetlerin düşürülmesi ve değer yaratmayan bazı maliyet unsuru faaliyetlerin elimine edilmesi ve maliyetlerin yeniden yapılandırılması yolu ile düşük maliyet elde edilmesidir.

Temel faaliyetler, mal ve hizmet faaliyetler temin edilmesi, fiziksel olarak üretilmesi ve bunların son tüketiciye teslimi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Destek faaliyetler ise temel faaliyetlere destek veren faaliyetlerdir. Bunlar tedarik faaliyetleri, teknoloji geliştirme faaliyetleri, insan kaynakları yönetimim ile ilgili faaliyetler ve yönetim alt yapısı ile ilgili faaliyetlerdir. Her iki faaliyet alanında da maliyet düşürülmeye çalışılabilir fakat önemli olan maliyetleri hangi nokta kadar düşürüldüğünün doğru belirlenmesi ve kaliteyi olumsuz etkilemeden maliyet avantajı kazanmanın başarılmasıdır.

9.1.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma yaklaşımına aslında farklı bir strateji olarak bakmaktan ziyade, işletmenin stratejik pazar hedeflerinin kapsamı açısından ele almakta fayda vardır. Pek çok işletme

buldukları sektörlerdeki dev rakipleriyle başa baş mücadele etmek yerine çok daha dar tanımlanmış özel bir müşteri grubuna, onların tercih ve arzuları doğrultusunda en uygun ürün ve hizmetleri sunmaya çalışarak rekabetçi konumunu güçlendirebilmektedir.

Rekabet eden işletme sayısının çok olduğu, rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda, bazı orta ve küçük ölçekli işletmeler sahip oldukları varlık ve yeteneklerle bu rekabete dayanamayabilirler. Bu işletmelerin, doğal olarak, rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri hemen hemen olanaksızdır. Elde ettikleri kazançları da düşük olan bu işletmelerin uzun dönemde yaşamlarını sürdürmeleri zordur. Bu durumda olan işletmeler için odaklanma stratejisi kurtarıcı bir strateji olabilir.

İşletmeler, pazarı oldukça daraltarak, çok farklı beklentileri olan müşteri grubuna hizmet ederek, rekabeti bir bakıma engelleyerek veya azaltarak konumlarını güçlendirebilirler ve daraltılmış ve özelleştirilmiş pazarlarında rekabet üstünlüğü için çalışabilirler.

İşletmeler, odaklanma stratejisini, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi ile birlikte uygulayabilirler. Odaklanma stratejisinin özellikle farklılaşma yoluyla daha başarılı olabileceği genel kabul gören bir yaklaşımdır.

Odaklanmış maliyet liderliği stratejisinde işletmeler belli müşteri grubuna odaklanmış olarak, maliyet liderliği stratejisi uygulayabilirler. Bu durumda, maliyet liderliği stratejisi için söylenen her şey burada da geçerlidir. Tek farklılık, pazarın müşteri grubuna uygun olarak daraltılmış olmasıdır. Odaklanmış farklılaştırma stratejisinde ise işletmeler ana bir rekabet stratejisi olan farklılaştırma stratejisini belirli müşteri grubuna odaklanmış olarak dar bir pazarda uygulayabilirler. Bu strateji de bu nedenle ana farklılaştırma stratejisinin tüm özelliklerini taşımaktadır.

9.1.4. Karma Stratejiler

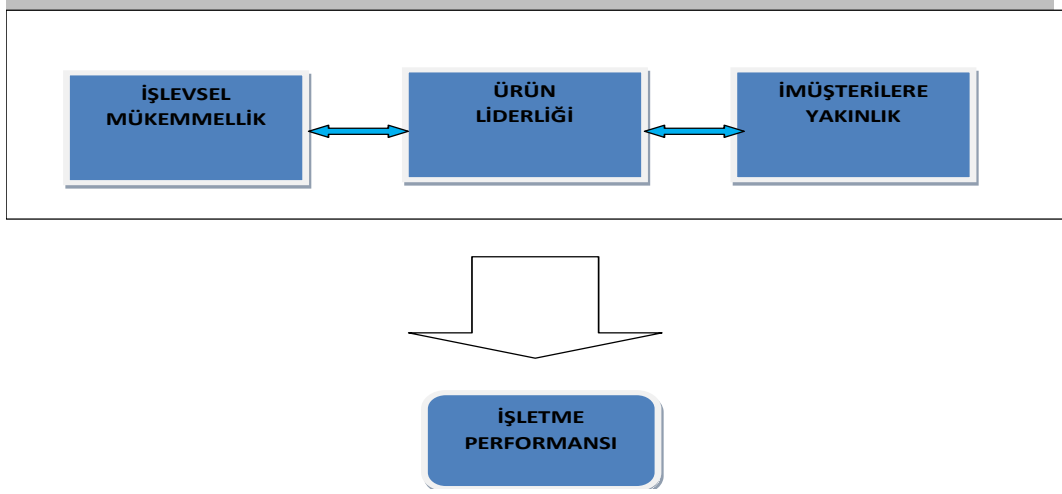
Porter, orijinal kuramında farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma olarak tanımladığı jenerik stratejilerden yalnızca birinin hedeflenmesi gerektiğini vurgulanmıştır. Aksi durumda, işletmelerin iki arada bir derede kalacağını ve tam bir stratejik hedefe sahip olmadan, bütüncüllükten ve koordinasyondan uzak yaklaşımlarla, kaynaklarını gereksiz yere boşa harcayacağını iddia etmiştir.

Porter'ın jenerik stratejilerine getirilen eleştirilerden en çok ses getirenlerinden biri, Michael Treacy ve Fred Wiersema tarafından ortaya konmuştur.

9.2. Treacy ve Wiersema'nın Değer Disiplinleri

Porter'dan en büyük farkları, karma yaklaşımları yalnızca makul değil aynı zamanda gerekli ve başarı için şart görmelidir.

İşlevsel mükemmellik adını verdikleri değer disiplinini önermektedirler. Bir diğer müşteri grubu en son teknolojileri ve en yeni ürünleri talep edecektir. Bu müşteri bölümlerinde başarılı olmak için de işletmeler Ürün liderliği adı verilen değer disiplinini takip etmelidirler. Son olarak, üçüncü bir müşteri grubu işletmelerden yakın ilgi görmeyi, takdir edilmeyi ve özel yaklaşımları talep edecektir.



Şekil 8: Treacy ve Wiersema'nın Değer Disiplinleri

9.2.1. İşlevsel Mükemmellik

Değer disiplini, hammadde ve diğer ihtiyaçların tedariki, ürünlerin üretimi ve müşterilere ulaştırılması (dağıtım) süreçlerine özel ilgi gerektiren bir stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir.

9.2.2. Ürün Liderliği

Ürün liderliği disiplinini takip eden işletmeler en başta yaratıcı özelliklerini en üst aşamaya getirmiş olmalıdır. Bu firmalar ar-ge çalışmaları ve teknolojik gelişmeler açısından sektör lideridir.

9.2.3. Müşterilerle Yakınlık

Treacy ve Wiersema'nın işletmelere rekabet avantajı elde edebilmeleri için önerdiği üçüncü değer disiplini de müşterilere yakın olmayı, en doğru ve detaylı müşteri bilgilerine ulaşabilmeyi ve müşterilerle karşılıklı güven ve bağlılık esasına dayalı uzun dönemli ilişkiler geliştirebilmeyi gerekli kılmaktadır.

Önemli olan müşterilere satış yapmak değil, yaşam boyu aynı işletmenin markasına ve ürünlerine olumlu bakan ve onlar için gönüllü elçiler gibi çalışan sadık müşterilere sahip olmaktır.

Rekabet Avantajının Sürdürülebilirliği: Eğer bir işletme rekabet sürecinde avantajlı konumdaysa bunu sürdürebilmek ister. Aynı şekilde, rekabet sürecinde dezavantajlı durumdaki işletmeler ise bu durumu bir an önce kendi lehlerine olacak şekilde düzeltmek isterler.

İşletmelerde rekabet avantajlarını doğuran kaynaklar ve yetenekler 7 ayrı grupta toplanabilmektedir. Bunlar sırasıyla ;

- (1) finansal kaynaklar,
- (2) fiziksel kaynaklar,
- (3) yasal kaynaklar,
- (4) insan kaynakları,
- (5) örgütsel kaynaklar,
- (6) bilgi,
- (7) ilişkiler olarak listelenebilir.

Uygulamalar

ODAKLANMAK İYİ BİR STRATEJİ MİDİR?

Bir şirket, yaptığı işe ne kadar odaklanırsa başarılı olma ihtimali o kadar artar. Bir lokantanın “hem balıkçı hem dönerci” olması, o lokantanın kendisini müşterisine “anlatmasını” zorlaştırmakla kalmaz aynı zamanda ürün tedariki ve mutfağı yönetmesi de zorlaşır. Odaklanmak sadece markanın tüketicinin zihninde doğru konumlanmasıyla ilgili bir konu değildir. Odaklanma stratejik bir konudur.

Odaklanmak yani “yeterince dar” bir alanı sahiplenmek, diğer olası iş alanlarını reddetmek anlamına gelir. Bu tercihi yapmak, girişimci için fevkalade zordur, çünkü girişimci büyümek için odaklanmak yerine değişik alanlarda faaliyet göstermeyi daha garantili bir yol gibi görür. Onun için odaklanmak, sanki gelirden vazgeçmektir.

Oysa hepimiz biliyoruz ki bir şirket ne kadar **odaklanırsa** o kadar başarılı olur. Fakat çelişki, odaklanmanın şirketi değişimler karşısında esnek olmayan/katı bir konumda bırakma riskidir. Değişim karşısında her şeyin eskimesi gibi stratejiler de eskiyebilir. Özellikle teknolojik gelişmelerin neredeyse her şeyi eskittiği bir dünyada, odaklanmış ama geçmişte kalmış sayısız şirket var. Bunlar, bir zamanların başarılı ama şimdinin kaybeden şirketleri olarak karışımızda duruyor. Bu şirketlere **yeni nesil şirketler** meydan okuyor.

Strateji geliştirmek, odaklanmayı gerektirse de, bu odaklanma bir fotoğraf makinesinin odaklanmasında olduğu gibi zamanı donduran bir anlayışla yapılmamalıdır. Bu nedenle her stratejinin devinim içinde olması ve her daim “zamanın ruhunu yansıtması” gerekir.

Rekabet üstünlüğünü sürdüren şirketler, strateji geliştirme ve uygulama arasındaki mesafeyi kısa tutan; strateji geliştirmeye neredeyse bu stratejinin uygulanmasını eşzamanlı yapan şirketlerdir. Bu şirketler, doğal olarak, kendilerini daha kolay yenileyebilen şirketlerdir.

Dolayısıyla şirketlerin strateji geliştirme ve uygulama arasındaki bu dengeyi kurması çok önemlidir. Strateji geliştirmeye aşırı bir zaman ve emek harcadıktan sonra bu stratejinin uygulayıcılar tarafından “harfiyle” uygulanmasını istemek, hiper-rekabet dünyasında başarılı olabilecek bir yaklaşım değildir.

“Plana-programa-stratejiye gerek yoktur, hayatın akışı içinde karşımıza çıkan engelleri ‘doğaçlama’ yöntemlerle aşarız.” demek istemiyorum elbette. Söylemek istediğim, bir stratejiye sahip olmamak ne kadar kötüyse, kendini yenilemeyen stratejilere sahip olmanın da o kadar kötü olduğudur.

Etrafınıza bir bakın, sizin uzun zamandır bildiğiniz, ama her geçen gün daha az müşterinin uğradığı ayakkabı mağazası, fotoğrafçı, pastane gibi birçok işyeri yok mu? Bunlar, yukarıda anlatmaya çalıştığım “eskiye odaklanmış, ama zamanı ıskalamış” şirketlere örnektir.

Bunların büyük şirket versiyonları da vardır. Bugün binlerce çalışanı, yüzlerce bayisi olan, çok büyük şirketler eskiye odaklanmış olarak her geçen gün zemin kaybederek geleceğe doğru yol alıyor. Maalesef hayatın hiçbir alanında geçmişteki başarı, gelecekteki başarının garantisi olmuyor.

Belirsizlikle dolu ve değişimin, nereden, ne zaman, nasıl bir biçimde geleceği belli olmadığı ortamlarda, stratejinin “kutsal kitap” gibi kabul edilmesi, şirketin esnekliğini kaçınılmaz olarak azaltır. Böylesine bir “stratejik bağımlılık” zamanı anlamayı da değişimi de imkânsız kılar.

Geliştirdikleri stratejilere kendi çocuklarına sarılır gibi sarılan yöneticiler, kendilerini, kendi kurdukları “kapana” hapsederler.

Hem stratejilerine bağlı kalan hem de kendilerini yenileyen şirketlerin bazı özellikleri var.

1. Bu şirketler, **stratejik planlama ve uygulamayı eş zamanlı** bir ilişkili içinde ele alıyor.
2. Bunlar strateji geliştirme ve uygulama arasında; **geri bildirim**, durumu tekrar değerlendirme, karar alma, stratejiyi gözden geçirme sürecini canlı tutan şirketler.
3. Bu şirketler, **sürekli yenilikçi stratejiler** geliştiriyor. Kendilerini değiştirmek DNA’larına işlemiş.
4. Bu şirketler, **öğrenen organizasyon** olmak özelliğini temel yetkinlik olarak görüyor.

Bir şirketin başarılı olması için odaklanması gerekir, ama odaklanmak aynı zamanda değişimi ıskalamak gibi bir tehdidi de beraberinde getirir.

Her daim zamana uyan, esnek ve başarılı şirketlerin zoru başarması gerekiyor: Şirketler, hem hiç değişmeyecekmiş gibi stratejilerine sadık kalmak hem de eskiye ait olanı eskide bırakma cesaretini göstermek zorunda. Şirketlerin de terk etmesini bilmesi gerekir.

Kaynak: Temel Aksoy, <http://www.temelaksoy.com/odaklanmak-iyi-bir-strateji-midir/>, Erişim Tarihi: 01.08.2015.

Uygulama Soruları

1. Uygulamada belirtilenler çerçevesinde odaklanma stratejisinin etkinliğini tartışınız.
2. Sizce işletme odaklanma stratejisini ele alırken nelere dikkat etmelidir? Farklılaşma ve maliyet liderliği çerçevesinde tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde stratejik pazarlama planlama sürecinde, durum analizine ve rakip analizine bağlı olarak elde edilen bulgular doğrultusunda kullanılacak jenerik rekabet stratejileri üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda Michael Porter'ın Jenerik Stratejileri ve Treacy ve Wiersema'nın Değer disiplinleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Michael Porter'ın üç temel stratejisi, Farklılaşma, maliyet Liderliği ve Odaklanma stratejileri özellikleri ve kullanıldığı durumlar doğrultusunda karşılaştırmalı olarak açıklanmıştır.

Treacy ve Wiersema'nın değer disiplinleri kapsamında ise işlevsel mükemmellik, ürün liderliği ve müşterilerle yakınlık yaklaşımlarına yer verilmiştir. Bu disiplinler kapsam açısından tartışılarak okuyucunun genel bilgi sahibi olması amaçlanmıştır.

Bölüm Soruları

1. Farklılaştırma stratejisi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
- İşletme, ürün ve hizmetleri rakiplere kıyasla farklılaştırıp müşteri beğenisine sunar
 - Farklılaştırma ile işletme rakiplerine, müşteri algısı açısından yaklaşarak rekabet avantajı sağlar.
 - Farklılaştırılmış ürünler genelde fiyat duyarlılığı düşük müşterilere çekici gelmektedir.
 - Müşteri bağlılığını sağlar.
 - Farklılaştırma bir pazarlama stratejisi olup fonksiyonel bir stratejidir.

2. I. İşletme, düşük maliyet ve düşük fiyatla rekabet avantajı sağlar.
II. Tedarik, üretim ve dağıtım gibi faaliyetler en önemli maliyet unsurlarıdır.
III. İşletmeye, deneyim ve öğrenme avantajı sağlar.

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri maliyet liderliği stratejisi için doğrudur?

- I, II ve III
 - II ve III
 - I ve III
 - I ve II
 - Yalnız I
3. İşletmeler, pazarı oldukça daraltarak, çok farklı beklentileri olan müşteri grubuna hizmet ederek, rekabeti bir bakıma engelleyerek veya azaltarak konumlarını güçlendirebilirler ve daraltılmış ve özelleştirilmiş pazarlarında rekabet üstünlüğü için çalışabilirler.

Bu bilgi aşağıdaki rekabet stratejilerinden hangisine aittir?

- Odaklanma Stratejisi
- Maliyet Liderliği Stratejisi
- Farklılaştırma Stratejisi
- Büyüme Stratejisi
- Küçülme Stratejisi

4. I. Politik Kaynaklar

II. İnsan Kaynakları

III. Teknoloji

IV. İlişkiler

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yeteneklerdendir?

- a) II ve IV
- b) I ve III
- c) I ve IV
- d) II ve III
- e) I, II, III ve IV

5. Aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- a) Treacy ve Wiersema, Porter'in jenerik stratejilerine olan yaklaşımını eleştirmektedir.
- b) Treacy ve Wiersema; işletmelerin jenerik stratejilerden birinin hedeflenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.
- c) Treacy ve Wiersema; karma yaklaşımlar makul olduğu kadar gereklidir de düşüncesini savunurlar.
- d) Porter; karma stratejilerin işletmenin koordinasyondan uzaklaşmasına neden olacağını savunmaktadır.
- e) Porter; işletmelerin jenerik stratejilerden birinin hedeflenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

6.

- I. Farklılaşma stratejisi
- II. Maliyet liderliği stratejisi
- III. Odaklanma stratejisi
- IV. Çeşitlendirme stratejisi

Yukarıdakilerden hangisi/hangileri Porter'ın jenerik stratejilerinden biri değildir?

- a) Yalnız I
- b) Yalnız IV
- c) I ve II
- d) II ve III
- e) III ve IV

7.

- I. Finansal Kaynaklar
- II. Fiziksel Kaynaklar
- III. Bilgi
- IV. İlişkiler

Yukarıdakilerden hangisi/hangileri Treacy ve Wiersema'nın değer disiplinlerine göre rekabet avantajını doğuran ve sağlayan yetenekler arasındadır?

- a) I ve II
- b) I ve III
- c) III ve IV
- d) I, II ve III
- e) I, II, III ve IV

8. _____ stratejisinde işletmeler belli müşteri grubuna odaklanmış olarak, maliyet liderliği stratejisi uygulayabilirler.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Odaklanmış Maliyet Liderliği
- b) Farklılaştırma
- c) Büyüme
- d) Küçülme
- e) Çeşitlendirme

9. Ürün ve hizmetlerin rakiplerinden mümkün olduğunca farklılaştırarak müşterilerin beğenisine sunulması yaklaşımıdır. Diğer işletmelerin yaptıklarından farklı uygulamalar geliştirerek müşteri tercihlerini işletmelerin kendi ürün ve hizmetlerine yöneltme stratejileridir.

Yukarıda tanımlanan rekabet stratejisi aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Odaklanma Stratejisi
- b) Maliyet Liderliği Stratejisi
- c) Farklılaştırma Stratejisi
- d) Büyüme Stratejisi
- e) Küçülme Stratejisi

10. Maliyet liderliği stratejisi ile ilgili aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) Maliyet avantajları rakiplerin saldırılarına karşı gl savunma oluşturur.
- b) Maliyet liderliği işletmenin rekabet avantajı konumlandırmasını ifade etmektedir.
- c) Maliyet avantajına sahip işletmeler rakiplerine rağmen ortalamanın üstünde kar elde ederler.
- d) Maliyet liderliği stratejisinin temel amacı düşük fiyatlarla güçlendirilmiş ürün ve hizmetlere rekabetçi bir konum kazandırmaktır.
- e) Belli bir müşteri grubuna odaklanmış olarak maliyet liderliği stratejisi uygulanamaz.

Cevaplar

1)b 2)a 3) a 4)a 5)b 6)b 7)e 8)a 9)c 10)e

10. PAZAR KONUMUNA GÖRE REKABET STRATEJİLERİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- ✓ Pazar Liderleri İçin Rekabet Stratejileri
- ✓ Meydan Okuyucular İçin Rekabet Stratejileri
- ✓ İzleyici İşletmeler İçin Rekabet Stratejileri
- ✓ Niş İşletmeler İçin Rekabet Stratejileri

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1.** Pazardaki rekabetçi konumlar nelerdir?
- 2.** Farklı konumlara göre uygulanabilecek rekabet stratejileri nelerdir?
- 3.** Pazar liderlerinin uygulayabileceği stratejiler nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Pazardaki Rekabetçi Konumlar	Pazardaki farklı rekabet konumlarını açıklayabilmek	Konu ile ilgili okuma ve araştırma yapmak vasıtasıyla elde edilir.
Pazar Konumuna Göre Rekabetçi Stratejiler	Pazar konumuna göre gerçekleştirilebilecek farklı stratejileri kavrayabilmek	İlgili kavramlar, süreçler ve çeşitli örnekler hakkında araştırma ve tartışma yolu ile elde edilecektir.

Anahtar Kavramlar

- Rekabet konumu
- Pazar Lideri
- Meydan Okuyucu
- İzleyici
- Niş

Giriş

Rekabetçi konum stratejileri, işletmelerin pazardaki konumlarına göre pazar liderinin, meydan okuyucuların, izleyicilerin ve pazar nişlerinin stratejileri olarak açıklanabilir.



Şekil 9: Pazardaki Rekabetçi Konumlar

10.1. Pazar Liderleri İçin Rekabet Stratejileri

Genel olarak pazar lideri, pazarda en yüksek paya sahip olan işletmedir. Pazar payı yüksek olan işletmenin aynı zamanda karlılığının da yüksek olacağı düşünülür. Fakat, pazar payı ve karlılık her zaman doğru orantılı olmayabilir. Bazı durumlarda düşük pazar payına ancak yüksek karlılığa sahip işletmeler olduğu görülmektedir.

Pazar liderlerinin en önemli avantajı yarattıkları değerdir. Yenilikçi olarak nitelendirilebilecek pazar liderleri farklı düşünür, gelişmeleri farklı değerlendirir, sektörün büyüme hızını tetikler. Pazar liderlerini değerlendirirken iki grup oluşturmanın mümkün olduğu görülmektedir. Yeni pazarlar yaratarak öncü olan işletmeler, uyguladığı stratejilerin farklılığı ile öncü sıfatı kazanan yaratıcı işletmeler. Yeni pazarlar yaratmak veya farklı stratejiler uygulamak, fırsatları iyi değerlendirebilmeyi gerektirmektedir. Öncüler için temel hareket, fırsatları iyi yakalayabilmektir.

Genelde pazar liderleri, pazarda ilkleri gerçekleştirebilen işletmelerdir. Pazar liderinin yarattığı değişim ve farklılık, sağlam bir strateji kapsamında gerçekleşmektedir. Sağlam stratejilerden kasıt, rakiplerin stratejilerinden belli noktalarda ayrılan ve özgünlük taşıyan stratejiler olmasıdır. Pazar lideri, pazar payı yüksek olan ve diğer işletmeler tarafından fiyat, ürün bileşenleri, dağıtım stratejileri ve tutundurma kararları itibariyle liderliği kabul edilmiş işletmelerdir.

Pazar liderlerinin izleyebilecekleri stratejiler, toplam pazarı büyütmek, mevcut pazar payını korumak ve pazar payını arttırmaktır.

Pazar lideri, toplam pazarı büyütmek için yeni kullanıcıları arttırmak, ürün ve hizmetler için yeni kullanım alanları oluşturmak veya ürünlerin kullanım oranlarını arttırmak gerekir. Pazarın büyümesi, pazar liderinin Pazar payını arttırması demektir.

Pazar liderinin uygulayabileceği stratejilerden diğeri, mevcut durumu korumaya yöneliktir. Pazar lideri pazar payını korumak için, sürekli yenilik yapması ve müşterileri ile karlı ilişkilerini sürdürmesi gerekir. Lider bir işletme konumunu koruyabilmek için ürün / hizmet, dağıtım ve tutundurma alanlarında sürekli yenilik yapmalıdır. Sürekli yenilik yapmada başarısız olursa, lideri izleyen işletmelerin saldırıları karşısında rekabet avantajlarını ve liderliklerini kaybedebilirler.

Pazar lideri, pazar payının arttırmak adına yeni pazarlama karması geliştirebilir ve çeşitli büyüme stratejilerinden yararlanabilir. Lider işletmenin piyasaya yeni girişlere karşı hazır olması gerekir. Hazırlıksız yakalanacak lider, kısa dönemde pazar payında kayıplar yaşayabilecektir.

10.2. Meydan Okuyucular İçin Rekabet Stratejileri

Pazardaki lideri izleyen, pazar liderinin ilk sıralardaki rakipleri olan meydan okuyucuların stratejileri genellikle pazar payı elde etmeye yönelik saldırılar şeklindedir. Meydan okuyucular daha büyük pazar payı ve daha güçlü konum için birbirleriyle ve lider ile savaşmaya hazır ve istekli ve iddialı işletmelerdir.

Genelde saldırı stratejileri benimseyen meydan okuyucular için stratejiler, pazar liderine meydan okumak veya güçsüz işletmelere meydan okumak şeklinde özetlenebilir.

Meydan okuyan işletmeler, pazar liderine kafa tutarak pazar paylarını arttırmaya çalışırlar. Pazarda lider olan işletmeye meydan okuyarak, daha fazla pazar payı elde etmeye çalışırlar.

Pazardaki konumunu iyileştirmek isteyen meydan okuyucu işletmeler kendilerine özgü rekabet üstünlüğü yaratan bir strateji geliştirmek durumundadırlar. Rekabet için yaratıcı bir yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir.

Meydan okuyucuların uyguladığı saldırgan stratejide lider işletmeyi taklit etmekten ve lider ile doğrudan karşı karşıya gelmekten kaçınmak esastır. Pazar payını genişletme adına işletmeler düşük maliyet ve düşük fiyat politikalarıyla müşterileri zayıf fakat yüksek fiyat uygulayan işletmelerden pazar payı elde etme yoluna giderler. Bunun yanı sıra, kalite, üstünlük, farklılık ve yenilik temelli farklılaştırma stratejilerini kullanırlar.

Meydan okuyucuların uyguladığı diğer strateji, kendi işletmelerine benzer büyüklükteki daha güçsüz veya yerel işletmelere kafa tutarak pazar paylarını arttırmaya çalışmaktır.

10.3. İzleyici İşletmeler İçin Rekabet Stratejileri

İzleyici işletmeler, pazarda ilk sıralarda yer almayan, riskli ve saldırgan davranışlardan kaçınan ve kendi karar ve davranışlarını pazarın ilk sıralarındaki rakipleri izleyerek uygulayan takipçilerdir.

İzleyici işletmeler, pazar liderlerini takip ederek strateji geliştirecektir. Bu bağlamda izleyici veya takipçi işletmelerin aynı zamanda taklitçi işletmeler olacağını düşündürmektedir. Bazı durumlarda, taklit stratejilerinin de yenilikçi stratejiler gibi başarılı olabileceğini bilinmektedir.

İzleyici işletmeler için lideri izleme, benzetme, taklit, uyarılma ve örnek alma-kıyaslama (benchmarking) yollarıyla gerçekleştirilir.

- **Benzetme:** Liderin yeniliğine benzer yenilikleri pazarlama bileşenlerine birebir kopyalamak yerine benzetmeyi ve taşımayı ifade eder.

- **Taklit:** İzleyici işletmeler tarafından gerçekleşen bu stratejide lider işletmelerin faaliyetlerinin bir bölümü taklit edilir. Yine de birebir kopyalamak yerine bazı farklılıklar söz konusudur.
- **Uyarılama:** Taklit veya kopyalamak yerine izleyici işletmeler uyarılama yolunu da tercih edebilirler. Liderin faaliyetleri izleyici işletmeler tarafından pazarlama bileşenlerine uyarlanır.
- **Örnek alma-kıyaslama:** İzleyici işletmeleri liderin üstün olduğu faaliyetleri örnek alarak, onları geliştirmek suretiyle kendi bünyesine katmasıdır.

İzleyici işletmeleri, stratejileri doğrultusunda sahte izleyici, kopyacı izleyici, taklitçi izleyici ve uyarlamacı izleyici olmak üzere sınıflandırmak mümkündür.

- **Sahteci izleyiciler:** Liderin faaliyetlerini birebir uygulayarak pazarda yer edinmeye çalışmaktadırlar.
- **Kopyacı izleyiciler:** Liderin ürüne, ambalajına küçük düzenlemelerle benzemeye çalışmaktadırlar.
- **Taklitçi izleyiciler:** Liderin bazı uygulamaları taklit etmekte ancak ambalajlama, fiyatlandırma veya reklam gibi uygulamalarda farklılaşmayı tercih etmektedirler.
- **Uyarlamacı izleyiciler:** Liderin yaptığı ürün veya izlediği yoldan esinlenmekte ancak onu daha iyiye taşımak için yaratıcı fikirler kullanmaktadır. İzlenen işletmeler genelde başarılı stratejiler uygulayanlardır.

10.4. Niş İşletmeler İçin Rekabet Stratejileri

Pazarda faaliyet gösteren ve büyük rakiplerle rekabet edemeyen küçük işletmeler olan niş işletmeler, büyüklerin girmedikleri veya girmeyi verimli bulmadıkları boşlukları bulup o konuda uzmanlaşarak kendilerine yer edinirler.

Niş işletmeler için pazarlama stratejilerinin temeli, büyük işletmelerin atladığı veya ihmal ettiği müşterilerin üzerine yoğunlaşmaktır.

Nişin ideal olabilmesi için yeterli ölçekte ve karlılıkta olması, büyüme olanağının olması, işletmenin amaç, kapasite ve yetkinliklerine uyumlu olması ve lider işletmelerin ilgi alanlarının dışında yer alması gerekmektedir.

Niş işletmelerin rekabet stratejisinin temelini uzmanlaşmak oluşturur. Küçük işletmelerin yanı sıra byk işletmeler de belirli niş pazarların ihtiyaçlarına odaklanmayı ve belirli ürün veya müşteri grubunda uzmanlaşmayı tercih ederler.

Uygulamalar

TAKLİT ETMENİN DAYANILMAZ HAFİFLİĞİ

1930'lerde Sovyet Bilim adamı Georgy Gause küçük organizmalar üzerinde çok ilginç bir deney yaptı. Bir cam kavanoz içine kıt miktarda yiyecek ile birlikte aynı türden iki adet tek hücreli yaratık koyduğunda, canlılardan biri diğerini öldürüyordu. Kaynak kıt olunca hayatta kalmak için biri diğerini ortadan kaldırıyor.

Ancak Gause deneyi, farklı türlerden iki adet tek hücreli ile tekrarladığında, yiyecek miktarı kıt olsa da bu küçük yaratıklar sınırlı yiyeceği paylaşıyordu ve aynı ortamda yaşamaya devam ediyordu.

Bu durum iş hayatında da aynen geçerlidir. Benzerler arasındaki rekabet kanlı olur. Bir marka ancak kendine özgü bir farka sahipse yaşama hakkı elde eder. Farklılaşmak, hayatta kalmak için bir zorunluluktur.

Fakat bu kural, iş hayatında en çok ihmal edilen kuraldır. Kime sorsanız, size farklılaşmanın nimetlerini anlatır, ama uygulamaya gelince çoğunluk – hatta ezici bir çoğunluk- farklı olanı yapmak yerine başarılı olanı taklit eder.

Oysa rakibin yaptığını taklit etmeden önce “müşterilerimizin neden rakiplerimizi değil de bizi tercih edeceklerine” kendimizi inandırmalıyız.

Aslında iş stratejisinin özü yukarıdaki soruya cevap verebilmektir, maalesef çoğunluk, yeni bir yol bulmaktansa başarılı bir örneği taklit etmeyi tercih ediyor. Başarılı olmuş bir formülün aynısını uygulamak garantili bir yol gibi geliyor.

Başarılı olanı taklit etme yöntemi hayatın birçok alanında doğru bir stratejidir, hedefe ulaştırır. Bir arkadaşımızdan nasıl zayıfladığını, nasıl sigarayı bıraktığını öğrenebilir ve onun yaptığının aynısını yapabiliriz, ama aynı arkadaşımızın çok para kazandığı işini taklit ederek başarılı olamayız. Çünkü ona başarı sağlayan müşteri sayısı sonsuz değildir ki biz de onunla aynı işi yaparak onun kadar başarılı olalım.

Rekabetten sadece kozmetik, yüzeysel farklılıklar yaparak sıyrılmaya çalışmak da işe yaramaz. Rekabet bu görece üstünlüğü hemen eşitletler, bu nedenle mutlaka “anamlı ve taklit edilmesi güç” bir fark yaratmak gerekir.

Yeterince anlamlı bir fark oluşturulduğunda ise rekabetten sıyrılmak mümkün olabilir. Tüketicilere sunulacak değeri yeni baştan tarif ederek rekabetin olmadığı “mavi bir okyanus” yaratılabilir (Her yeni ürün, her yeni hizmet buna bir örnektir). Kendisine ait bu yeni pazarda

(Mavi okyanusta) marka, rekabet tarafından- en azından yeterli bir süre- rahatsız edilmeden liderliğini oluşturacak imkanları bulabilir.

Bunun tam tersi ise mevcut pazarda rakibin yaptığının aynısını yaparak tüketiciye daha ucuz fiyata ürün-hizmet satmaya çalışmaktır. Bu yöntem doğal olarak markanın – kan-revan içinde “kıızıl bir denizde“- yaşaması demektir. Bu teorinin yaratıcıları, W. Chan Kim ve Renee Mauborgne, esas farklılaşmanın mevcudu iyileştirmek değil yepyeni pazarlar yaratmak olduğunu iddia ediyorlar. (Mavi Okyanus Stratejisi)

Kim ve Mauborgne’a göre, bugünkü bollukla başa çıkabilmek için mevcut pazarı ve onun koşullarını değil, tüketiciye hiç sunulmamış teklifleri bulmaya çalışmalıyız.

Gerçekten de mevcut pazarda kan-revan içinde rekabet etmek yerine rakiplerin bizimle rekabet edemeyeceği, (onların çabalarını anlamsız kılacak) yeni alanlar açabiliriz. Bunun için müşteriler kadar müşteri olmayanları da dikkate almalıyız ve rakiplerin yaptıklarına değil, tüketiciye sunacağımız yeni teklife (değere) kafa yormalyız.

- Rekabeti taklit ederek rekabet etmek yerine rekabeti anlamsız kılacak yeni yaklaşımlar geliştirmeye veya
- Müşterilerin “gönüllü olarak” daha fazla para ödemeyi kabul edecekleri bir marka olmaya veya
- “Ya farklılaş ya ucuza sat” denklemini alt üst edecek, hem farklılığı hem de düşük maliyeti birlikte yakalamanın yaratıcı yollarını bulmaya çalışmalıyız.

Bunları düşünmek ve hayata geçirmek taklit etmeye kıyasla elbette daha zor, ama uzun dönemde kesinlikle getirisi daha yüksek ve daha kalıcı.

Bir sektörde başarılı olan bir markanın taklit edilmesi bizim “bolluk- aynılaşmak dediğimiz süreci doğurur. Her sektörde karşımıza çıkan bu gelişmenin neredeyse hiç bir istisnası yoktur. Hiper rekabet, sanayi sonrası dönemin temel özelliğidir.

Bu gelişme tüketici için son derece sevindirici bir gelişmedir. Bolluk ve hiper rekabet sayesinde düşen fiyatlar, tüketicinin gücünü artırır. Bu gelişme ülkeyi yöneten siyasetçi açısından da son derece olumludur.

Ancak meseleye girişimci açısından baktığımızda durum içler acısıdır. Onca emek, onca uğraş, onca umut sonrasında kat edilen yol hiç de dışarıdan görüldüğü gibi şaşalı-görkemli değildir.

Bugün fiyatların düşmesinden, acımasız rekabetten, yatırımların geri dönüş süresinin uzamasından yakınmayan işletme yok.

Fakat bütün bu yakınmalara rağmen bu girişimciler-yöneticiler dönüp dolaşıp başarılı olan rakibi taklit etmekte ısrar ediyorlar. Başarılı olanın aynısını yapmakla kendilerinin de başarılı olacağını düşünüyorlar, ama bunu yaparak hem kendileri hem de rakipleri için -Gause’un deneyindeki gibi – daha zor bir hayatın koşullarını yaratıyorlar. Her pazarın sınırlı sayıda

müşterisi olduğunu ve bu müşterilerin kısıtlı bütçesinin sadece pazardaki bir iki markayı besleyebileceğini unutuyorlar.

Galiba taklit etmek insan doğasına çok uygun bir davranış. Taklit etmek kolayımıza geliyor. Taklit ettiğimiz zaman içimizde dayanılmaz bir hafiflik hissediyoruz. (Milan Kundera)

Aklımız farklılaşma kavramını hazmetmekte zorlanıyor. Gözle görünen somut bir başarıyı taklit etmeyi tercih ediyoruz. Farklı bir şey yapmak, sürüden ayrılmak bizim doğamıza ters geliyor galiba.

Fotokopi makinesinden çıkmış gibi birbirinin aynı hizmet, ürün ve marka ile dolu bir dünyada yaşıyoruz. (Jean Baudrillard, Xeroxed World)

Bu ezberi bozmamız lazım: Rakibin yaptığını yapmak -kısa dönemde geçici bir başarı sağlasa da- sonunda emek, zaman ve para kaybettirir.

Kaynak: Temel Aksoy, <http://www.temelaksoy.com/taklit-etmenin-dayanilmaz-hafifligi/>, Erişim Tarihi: 27.07.2015

Uygulama Soruları

1. Taklitçilik uygulamaları bir pazarlama stratejisidir? Neden?
2. Pazar konumu açısından hangi konumdaki işletmelerin taklit uygulamalarına başvurması mümkün olabilir? Önerilerinizi örneklendirerek açıklayınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde öncelikle pazarda bulunan farklı rekabet konumları tanımlanmış ve her bir rekabet konumuna bağlı olarak gerçekleştirilebilecek stratejilere yer verilmiştir.

Pazar lideri, Meydan okuyucu, İzleyici ve Niş konumundaki işletmelerin, konumsal açıdan birbirinden farklılıkları ve konum özellikleri ayrıca ele alınmıştır.

Bölüm Soruları

1. Pazar liderleri ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- a) Fırsatları yakalayarak öncü olurlar.
- b) Rakiplerinden ayrılan özgün stratejiler üreterek farklılaşırlar.
- c) Pazar liderliği diğer rakipler tarafından da kabul edilmektedir.
- d) Pazar liderleri ancak yeni pazarlar yaratarak lider olabilirler.
- e) Ürün bileşenleri, fiyat ve tutundurmada liderliği kabul edilmiş işletmelerdir.

2. Meydan Okuyucular ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- a) Pazar liderinin ilk sıradaki rakipleridirler.
- b) Daha büyük pazar payı için hem birbirleriyle hem liderle savaşırlar.
- c) Lideri taklit eden bir yaklaşımı vardır.
- d) Pazar liderine kafa tutarak pazar paylarını arttıırırlar.
- e) Kendilerine özgü rekabet üstünlüğü yaratan stratejileri vardır.

3. I. Düşük maliyet ve fiyat sağlayarak; yüksek fiyatla satan işletmelerin pazarından pay almak

II. Kalite, üstünlük vb şeylerle farklılaşma yaratarak

III. Kendilerine benzer işletmelere kafa tutmak

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri meydan okuyucuların stratejilerindendir?

- a) Yalnız I
- b) Yalnız II
- c) II ve III
- d) I ve III
- e) I, II ve III

4. _____ izleyiciler, liderin faaliyetlerini birebir uygulayarak pazarda yer edinmeye çalışmaktadırlar.

Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayacak seçenek hangisidir?

- a) Kopyacı
- b) Taklitçi
- c) Sahteci
- d) Uyarlamacı
- e) Kıyaslamacı

5. _____ izleyiciler, liderin yaptığı ürün veya izlediği yoldan esinlenmekte ancak onu daha iyiye taşımak için yaratıcı fikirler kullanmaktadır.

Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayacak seçenek hangisidir?

- a) Taklitçi
- b) Sahteci
- c) Uyarlamacı
- d) Kopyacı
- e) Kıyaslamacı

6. **Pazar lideri işletmeler için aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?**

- a) Pazarda en yüksek paya sahip olan işletmelerdir.
- b) Toplam pazarı büyütme stratejisini izleyebilirler.
- c) Mevcut pazar payını koruma stratejisini izleyebilirler.
- d) Pazar payını artırma stratejisini izleyebilirler.
- e) Genelde saldırı stratejileri benimserler.

7. _____ daha büyük pazar payı ve daha güçlü konum için birbirleriyle ve lider ile savaşmaya hazır ve istekli ve iddialı işletmelerdir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Pazar liderleri
- b) Meydan okuyucular
- c) İzleyici işletmeler
- d) Niş işletmeler
- e) Taklitçi işletmeler

8. Pazarda faaliyet gösteren ve büyük rakiplerle rekabet edemeyen küçük işletmelerdir. Büyüklerin girmedikleri veya girmeyi verimli bulmadıkları boşlukları bulup o konuda uzmanlaşarak kendilerine yer edinirler.

Yukarıda tanımı verilen işletme türü aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Pazar lideri işletmeler
- b) Meydan okuyucular
- c) İzleyici işletmeler
- d) Niş işletmeler
- e) Taklitçi işletmeler

9. Aşağıdakilerden hangisi izleyici işletmelerin stratejileri doğrultusunda sınıflandırmalarından biri değildir?

- a) Sahteci izleyiciler
- b) Kıyaslamacı izleyiciler
- c) Kopyacı izleyiciler
- d) Taklitçi izleyiciler
- e) Uyarlamacı izleyiciler

10. İzleyici işletmelerin liderin üstün olduğu faaliyetleri örnek alarak, onları geliştirmek suretiyle kendi bünyesine katmasıdır.

Yukarıda tanımı verilen izleyici işletme stratejisi aşağıdaki seçeneklerin hangisinde doğru şekilde verilmiştir?

- a) Benzetme
- b) Taklit
- c) Uyarlama
- d) Örnek alma-kıyaslama (benchmarking)
- e) Kopyalama

Cevaplar

1)d 2)c 3)e 4)c 5)c 6)e 7)b 8)d 9)b 10)d

11. SALDIRI VE SAVUNMA STRATEJİLERİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- ✓ Saldırı Stratejileri
- ✓ Saldırıya Yönelik Strateji Çeşitleri
 - ✓ Cepheden Saldırı
 - ✓ Kanattan Saldırı
 - ✓ Kuşatma (Çevirme) Saldırısı
 - ✓ Atlatma (Bypass) Saldırısı
 - ✓ Gerilla Saldırısı
- ✓ Savunma Stratejileri
- ✓ Savunmaya Yönelik Strateji Çeşitleri
 - ✓ Konum Savunması
 - ✓ Kanat Savunması
 - ✓ Engelleyici (Caydırıcı) Savunma
 - ✓ Kontr (Karşı) Savunma
 - ✓ Oynak (Esnek) Savunma
 - ✓ Stratejik Geri Çekilme

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1.** Pazarlama stratejilerinde kullanılan saldırı stratejilerinin kapsamı nedir?
- 2.** Pazarlama stratejilerinde kullanılan savunmaya yönelik stratejilerin kapsamı nedir?
- 3.** Stratejik geri çekilme stratejisi ile diğer savunma stratejileri arasındaki farklılıklar nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Saldırı Stratejileri	Saldırı stratejilerinin nasıl sınıflandırıldığını açıklayabilmek	Konu ile ilgili okuma ve araştırma yapmak vasıtasıyla elde edilir.
Savunma Stratejileri	Savunma stratejilerinin nasıl sınıflandırıldığını açıklayabilmek	İlgili kavramlar, süreçler ve çeşitli örnekler hakkında araştırma ve tartışma yolu ile elde edilecektir.

Anahtar Kavramlar

- Cepheden Saldırı
- Kanattan Saldırı
- Kuşatma Saldırısı
- Atlama Saldırısı
- Gerilla Saldırısı
- Konum Savunması
- Kanat Savunması
- Engelleyici Savunma
- Kontr-Savunma
- Oynak Savunma
- Stratejik Geri Çekilme

Giriş

Pazardaki rekabetçi konumlarından bağımsız olarak işletmeler tarafından uygulanan rekabet stratejilerinden biri saldırı stratejileridir. Savunmaya yönelik stratejiler çoğunlukla pazar liderinin veya pazardaki mevcut konumunu korumaya çalışan işletmeler için uygun stratejilerdir.

Bu bölümde pazarlama stratejilerinde saldırı stratejileri ve savunma stratejileri konuları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

11.1. Saldırı Stratejileri

Saldırıya yönelik stratejiler, pazarda daha iyi bir konum elde etmeye çalışan işletmelerin çoğunlukla pazar liderine karşı gerçekleştirdikleri stratejilerdir.

Saldırıya yönelik stratejiler, farklı konuma sahip işletmeler tarafından uygulanabilir. Saldırı stratejileri pazarda hem büyük işletmeler hem de küçük işletmeler tarafından benimsenmektedir.

Saldırı stratejileri genellikle, Pazar lideri konumundaki işletmelere, sektöre yeni giren fakat büyüyen işletmelere ve sektörde yetersiz olan küçük ve yerel işletmelere yönelik gerçekleştirilebilir. Saldırı stratejilerinde amaç, pazarda öncü duruma gelebilmek ve başarıya ulaşıldığı takdirde ortaya çıkacak avantajları yakalayabilmektir.

Saldırıya yönelik pazarlama stratejilerinin temel şartları aşağıdaki gibidir.

1. Güç İlkesi: Rakip işletmenin gücünden daha üstün bir güç, karar amaçlı olarak kritik an ve kritik yerde yoğunlaşmaktır.
2. Saldırganlık İlkesi: Rakip işletmenin zayıf olduğu alanlara odaklanarak ortaya çıkan Pazar fırsatlarının değerlendirilmesi rakip üzerinde baskı oluşturmanın ve kontrolü sağlamanın en iyi yoludur.
3. Sürpriz İlkesi: Rakibin hiç beklemediği zaman ve alandan saldırıda bulunmaktır.

11.2. Saldırıya Yönelik Strateji Çeşitleri

Saldırıya yönelik stratejileri, cepheden saldırı, kanattan saldırı, kuşatma (çevirme) saldırısı, atlama (bypass) saldırı ve gerilla saldırısı şeklinde özetlemek mümkündür.

11.2.1. Cepheden Saldırı

Saldırı genelde rakibe en zayıf noktadan yapılmasına karşın, bazen işletmeler farklı tercihleri kullanmakta ve rakiplerine güçlü oldukları yönlerden saldırıda bulunabilmektedir. Rakip ile doğrudan yapılan saldırı olan cepheden saldırı işletmeler tarafından nadiren uygulanmamaktadır.

Cepheden saldırıda saldıran ve savunan işletmeler aynı sektörde birbirleriyle kıyasıya ve benzer strateji ve taktikler uygulayarak mücadele etmektedirler. Oldukça maliyetli olan bu saldırı türünde güç üstünlüğüne ve sürekliliğine sahip işletmeler başarıya ulaşmaktadır. Güçsüz olan işletme ise büyük zararlara uğramaktadır. Bu bağlamda pazarda güçlü olan işletmelere karşı başarı sağlamak kolay değildir.

Cepheden saldırı rakip işletmeyi tüm kaynaklarını uzmanlık alanına yoğunlaştırmaya mecbur bırakacaktır. Bu durumda farklı alanlar veya ürünlerde zayıflık yaşanması mümkündür.

Cepheden saldırıda işletme genellikle rakip işletmenin ürününden daha üstün üreterek, rakibin zayıf olduğu alanlarda yeni ürünler geliştirerek üretim kapasitesini yeniden kurarak, yeni müşteri hizmetleri sunarak ve yoğun reklam kampanyaları uygulayarak saldırıda bulunmaktadır.

11.2.2. Kanattan Saldırı

Kanattan saldırı rakip işletmenin kanatlarının hedeflenmesi ve işletmenin yan faaliyet alanlarına saldırılmasıdır. Kanat saldırısında saldıran mücadelenin olmadığı alanları, pazarları hedefler.

Kanattan saldırıda saldıran işletme, saldırıya uğrayan işletmenin beklenmedik alanlarda saldırıya uğraması sebebiyle şaşkınlıktan dolayı bazı avantajlar sağlayabilir. Ancak, saldıran işletmenin kaynaklarını kanat saldırısına aktarması sebebiyle cepheden olası saldırılara direnememesi söz konusu olabilir.

Kanattan saldırı sinsice hazırlanmış bir reklam kampanyası, kişisel satış ve halkla ilişkiler gibi tutundurma faaliyetleri şeklinde gerçekleşebilir. Kanattan saldırı, rakiplerin belirli tüketici gruplarının ihtiyaçlarını göremediği ve onları tatmin edemediği durumlarda ve saldıran işletmenin rakibe cepheden saldırıya geçme güce ve kaynağa sahip olmadığı durumlarda uygulanabilen bir saldırı stratejisidir.

11.2.3. Kuşatma (Çevirme) Saldırısı

Kuşatma saldırısı uygulamak isteyen işletmenin güçlü olması gerekmektedir. Çünkü kuşatma stratejisinde rakip işletmeyi birçok yönden sarmak amaçlanmaktadır.

Kuşatma saldırısında rakibin güçlü olduğu alan dışındaki birden çok alanlarda saldırılarak rakibin güçsüz duruma getirilmesi esastır. Birçok alanda kuşatılan rakip dış çevre ile irtibat sağlayamamakta ve kendi sahasında savaşıp yenilmektedir.

Kuşatma saldırısı genellikle rakibin göreceli olarak zayıf olduğu düşünülen alanlarda kaliteli ürün ve hizmet sunma ve böylelikle farklı alanlara dikkati çekilen rakipten pazar payı kapma şeklinde gerçekleşir. Bir diğer uygulaması ise rakibin faaliyet gösterdiği alanlarda Pazar nişleri ile Pazar payını elde etmek şeklindedir. Kuşatma saldırısında rakibin tedarik kanalları ile olan ilişkilerine müdahale sonucu da rakipten Pazar payı sağlamak mümkündür.

11.2.4. Atlatma (Bypass) Saldırısı

Atlatma stratejisinde biraz önce belirtilen tüketicilerin gözünde rakiplerle uğraşmayı görüntüsü vermeyecek bir uygulamaya gidilmektedir. Yani, rakibe doğrudan saldırmak yerine, dolaylı bir saldırı söz konusudur. Bu stratejide işletme rakiplerle karşılaşmaktan kaçınarak onlarla rekabet etmenin farklı yollarını aramaktadır.

Atlatma stratejisi genellikle pazarda hizmet edilmeyen müşteri bölümleri yaratılmakta veya yeni teknolojiler ya da yeni iş modelleri geliştirilerek rekabetten uzak durma ve yeni pazarlar oluşturma şeklinde gerçekleşir.

Atlatma stratejisini benimseyen işletmeler rakiplerin dikkatini çekmedikleri için yoğun bir rekabete maruz kalmamaktadırlar. Böylelikle, mevcut rekabet kuralları geçerli olmayıp işletmeler adeta kendi kurallarını kendileri belirlemektedirler. Atlatma stratejisi ile kendine yeni bir Pazar oluşturabilen işletmeler pazara ilk giren işletme olma avantajına sahiptirler. Bu işletmeler eğer kolay taklit edilemeyen bir rekabet üstünlüğüne sahiplerse sürdürülebilir başarı sağlayabilirler.

11.2.5. Gerilla Saldırısı

Bu saldırı rakibe vur-kaç tekniğiyle gerçekleştirilmektedir. Şaşırtıcı ataklarla rakibi sendeleterek Pazar payı almayı mümkün kılan, fiyat indirimleri ve yoğun tutundurma çalışmaları ile desteklenerek uygulanması gereken bir stratejidir.

Gerilla saldırısı, yüksek maddi kaynaklara ihtiyaç olmadan da uygulanabildiğinden genellikle küçük işletmeler tarafından uygulanan bir saldırı stratejisidir. Gerilla saldırısı genellikle rekabeti azaltmak amacıyla küçük çapta Pazar liderini yanıltarak beklenmedik zamanlarda ve kısa süreli gerçekleşir.

Gerilla pazarlaması özellikle tutundurma faaliyetlerinin geleneksel yöntemler dışında düşük bütçelerle uygulanması olarak tanımlanır. Gerilla taktiklerine örnek olarak yeni ürünlerin pazara girişinde işletmelerin dikkatini farklı yöne çekmek, bu dönemlerde düşük fiyat politikaları uygulamak ve diğer işletmeler ile birlikte stratejik işbirlikleri içine girmek yer alır.

Gerilla saldırısının başarısı rakip işletmenin saldırının şekli ve zamanı hakkında bilgi sahibi olmayışından kaynaklanmakta ve gerilla saldırısını uygulayan işletmenin hızlı taktik değiştirebilme ve manevra yapabilirliğine bağlıdır. Yani gerilla saldırısını seçen işletmeler bunu iyi planlamalı ve uygulamalı ve esnek hareket edebilmelidirler.

11.3 Savunma Stratejileri

Savunmaya yönelik stratejiler çoğunlukla pazar liderinin veya pazardaki mevcut konumunu korumaya çalışan işletmeler için uygun stratejilerdir. Saldırıya maruz kalan işletmeler kendi konumlarını koruma adına çeşitli savunma stratejileri uygulayacaklardır. Savunma stratejilerinin temel amacı saldırılma riskini azaltmak ve saldırının şiddetini azaltmaktır.

Pazar lideri veya öncüler tarafından uygulanabilecek en temel stratejilerden biri de mevcut Pazar durumunu ve payını korumaya dönük olarak kullanılan savunma stratejileridir. Özellikle güç dengesi içindeki rakiplerin birbirlerini çok yakından takip etmeleri ve pazardaki gelişmeleri kontrol altında tutmaları gerekmektedir.

Bu stratejiler bazı durumlarda sadece işletmenin kendini savunmasını değil aynı zamanda ona önemli rekabet avantajı sağlayabilirler. Örneğin, gerçekleşen savunma stratejisi sonucunda işletme yapmış olduğu farklılaşmalar ve ürün iyileştirmeleri sayesinde önemli bir pazar payı elde edebilir.

Savunmaya yönelik stratejiler işletmeler için maliyetli stratejilerdir. Fakat savunma stratejisi saldıran işletme için daha fazla maliyet doğuruyorsa bu durum savunma stratejisini uygulayan işletme için avantajlı olacaktır. Diğer yandan gerçekleşen savunma stratejisi işletmenin rakiplerine aşılması güç engeller oluşturduğu durumlarda da rekabet avantajı sağlar.

Son olarak, savunma taktiği saldıran işletmeyi caydırıyorsa savunma stratejisi uygulayan işletme için stratejik bir öneme sahip olacaktır.

11.4. Savunmaya Yönelik Strateji Çeşitleri

Savunmaya yönelik stratejiler konum savunması, kanat savunması, engelleyici (caydırıcı) savunma, kont (karşı) savunma, oynak (esnek) savunma ve stratejik geri çekilmedir.

11.4.1. Konum Savunması

Firmaların mevcut Pazar konumunu koruma amaçlı yürüttükleri stratejileri kapsamaktadır. Saldırıların hedefinde olan pazar lideri işletmenin rakip saldırılarına karşı engeller oluşturma çabalarıdır. Pazar lideri işletme bunu çoğunlukla kendi konumunu, ürünlerini güçlendirerek ve farklılaştırarak sağlar. Özellikle, kolay taklit edilemeyen farklılaştırma çabaları başarıya ulaşmaktadır.

Konum savunması yapan işletmeler tüm alanlarda, tüm ürün gruplarında güçlü olmaya çalışır. Bu nedenle, pazar lideri pazardaki tüm bölümlere hitap etmeyi, mevcut Pazar

bölümlerinde sürekli iyileştirme ve yeni yapmayı ve rakiplerden daha çok değer sunmayı ilke olarak benimsemiştir.

11.4.2. Kanat Savunması

İşletmenin zayıf yönlerini tespit ederek bu alanlarda kendini geliştirmek durumunda olduğu savunma stratejisidir. Pazar liderinin temel faaliyet alanında kendini geliştirmesinin yanı sıra zayıf olduğu alanlarda da güçlenerek olası saldırılara karşı koyabilmeye çalışmasıdır.

Pazar liderinin genellikle uyguladığı kanat savunma stratejisi, saldıran işletmelere karşı savaşılan markalar oluşturmaktır. Örneğin, düşük fiyat politikası uygulayarak saldıran bir işletme karşısında pazar lideri düşük fiyatlı bir ürün pazara sunabilir. Savaşılan yeni marka ile rakiplere karşı konulmuş ve aynı zamanda da pazar liderinin mevcut ürününün imajı ve konumu korunmuş olur.

Özetle, kanat savunmasının temel amacı Pazar liderinin güçlü olduğu temel faaliyet alanına zarar gelmesini önlemek adına zayıf olduğu alanları güçlendirmesidir. Böylelikle Pazar lideri gücüne güç katmış ve olası saldırıları da önlemiş olacaktır.

11.4.3. Engelleyici (Caydırıcı) Savunma

Rakip işletme tarafından saldırı stratejisinin uygulanacağını hisseden işletmenin, rakiplerinden önce harekete geçerek ortaya çıkabilecek zararlardan korunmaya çalışmasıdır. Rakiplerin olası saldırılarından önce gerçekleşen engelleyici (caydırıcı) savunma proaktif bir stratejidir.

Engelleyici savunma stratejisinde rakip saldırısı ihtimali yüksek olduğunda rakiplerin hareketine fırsat vermeksizin karşı saldırıya geçilir. Burada amaç rakibin beklemediği bir zamanda saldırıya geçilerek rakibi planladığı saldırıdan vazgeçmesini sağlamaktır. Bu stratejide saldırıyı ilk başlatan işletme her zaman daha avantajlı konumdadır.

11.4.4. Kontr (Karşı) Savunma

Kont (karşı) savunma stratejisi reaktif bir stratejidir. Saldırıya uğrayan işletmenin “en iyi savunma saldırıdır” inancıyla saldıran işletmenin zayıf olduğu alanlara saldırması ile gerçekleşir.

Kontr savunma saldıran işletmeye misilleme yapılmasıdır. Örneğin, rakibin pazara yeni ürün sunarak saldırması durumunda kont savunma yapan işletmenin rakibinin zayıf bir

alanından ona saldırması, en az onun ürününe eş özelliklere sahip savaşı bir ürün çıkarması gerekir. Başka bir örnek ise rakip işletmenin tutundurma karması elemanlarından reklam faaliyetleri ile saldırması sonucu kont savunma yapan işletmenin rakibinin zayıf olduğu düşünülen diğeri bir tutundurma karması olan satış özendirme faaliyetleri ile karşılık vermesidir.

11.4.5. Oynak (Esnek) Savunma

Oynak (esnek) savunma stratejisi gerilla saldırısının tam zıt stratejisi olarak kabul edilebilir. Oynak savunma gerçekleştiren işletme sürekli yeni stratejiler ve taktikler geliştirerek esnek hareket etmektedir. İşletmeler hareketlerindeki esnekliği ürün ve hizmetlerinde sürekli yeniliğe ve iyileştirmeye giderek sağlayabilirler.

İşletmeler gelecekte olası savunma ve saldırıları için kendilerine yeni pazarlar bulmaya çalışırlar. Oynak savunmanın amacı hareketli bir hedef yaratarak rakiplerin kolay saldırıda bulunmalarını engellemek ve olası saldırılara da esnek tepki verebilmektir.

Oynak savunma uygulayan işletmeler genellikle pazara yeni ürünler sürerek, mevcut ürünlerini iyileştirerek, mevcut pazarlarını ve konumlandırmalarını değiştirerek esnek davranabilirler. Bu esnek hareket yeteneği aynı zamanda işletmelerin organizasyon yapılarının da esnekliğini ve girişimciliği zorunlu kılmaktadır.

11.4.6. Stratejik Geri Çekilme

Sağlıklı savunma stratejisi uygulayabilmek için zayıf hissedilen alanlarda geri çekilme kararının uygulanması demektir. Bazı durumlarda işletmeler özellikle büyük işletmeler hedefledikleri tüm bölgelerde ve faaliyetlerde başarılı olamayacaklarını öngördüklerinde planlı olarak bu bölge ve faaliyetlerin bir bölümünden çıkma kararı verebilirler. Burada temel amaç iddialı oldukları bölgelerdeki güçlerini arttırmaktır.

Planlı küçülme aynı zamanda stratejik geri çekilmedir. Burada önemli olan işletmenin bu kararını rakiplerin saldırıları karşısında değil pazardaki belirli alanlarda konumunu güçlendirmek adına kendinin vermiş olmasıdır.

İşletmelerin geri çekilme kararı tamamen pazardan çekilme şeklinde olabileceği gibi Pazar bölümlerinden birinden çekilme, ürün hattının satılması veya ürün hattından vazgeçme, ürünün veya markanın pazardan çekilmesi şeklinde gerçekleşebilir. Çeşitli seviyelerde gerçekleşen stratejik çekilmenin en uç seviyesi pazardan tamamıyla çekilme yani işin satılmasıdır.

Uygulamalar

SIKI REKABET APPLE'I 'BÜYÜK OYNAMAYA' ZORLUYOR

Apple soğukkanlılığını yitirdiği iddialarına abartıya kaçarak mı yanıt verdi?

İlk etapta böyle olduğuna şüphe yok. 200 milyon dolarlık bir pazarlama bombardımanı dahilinde, ebeveynler başta olmak üzere yaşlı insanları, yeni iPhone almak için uzun kuyruklara girerken gösteren Samsung Apple'la alenen alay etmişti.

Apple bu durumdan hiç hoşnut olmadı. İki firma arasındaki patent davası sürerken, Apple'ın pazarlama genel müdür yardımcısının sızdırılan e-postalarından birinde, markanın uzun süredir birlikte çalıştığı ajansı TBWA'e gönderilen "Esaslı bir değişiklik olmalı, hem de hemen" ifadesi görüldü.

Apple'ın gururuna dokunan son saldırıysa, Ellen DeGeneres'in Oscar ödül töreninden sonra tüm dünyanın göreceği o meşhur selfie'yi bir Samsung Galaxy kullanarak çekmesi oldu. Maurice Levy Publicis'in medya satın alma platformu Starcom'un, Samsung'un Oscar'ın sponsoru olması için anlaşma ayarlamakla görevli olduğunu belirtmiş; selfie tweet ve retweet'leri için 1 milyar dolar değer biçmişti.

Buradaki asıl sorun ise, birçok kişinin selfie'yi Samsung'la eşleştirmemiş olmasıydı. Ad Age'in haberine göre selfie tweet'i 24 saat içinde 3,5 milyon kez retweet edilmiş ve Twitter'ın raporuna göre de 32,8 milyon gösterim sayısına erişmişti. Bugün 'Oscar', 'Ellen' ve 'Selfie' kelimelerini içeren bir arama yaptığınızda 45 milyon linkle karşılaşıyorsunuz. Ancak aynı aramaya 'Samsung'u da eklediğinizde karşınıza çıkan sonuçların sayısı 1 milyonun altına düşüyor. Lexis-Nexis'e göre de selfie haberlerinin yüzde 30'undan da azında Samsung başlıkta yer alıyor.

Tüm bunlara rağmen Ad Age'deki haberimiz Samsung'un Apple'a karşı avantajlı bir konumda olduğunu belirtiyordu: "Samsung, mesele pazarlama olduğunda, ezeli rakibini inovatif çözümleriyle ekarte ediyor." Kadrosuna dört yeni dijital ajans katan Apple'ın tam da bu nedenle üzerinde rekabetin yarattığı baskıyı hissettiğini söylemiştik.

Au contraire, mes amis. Duyduğuma göre havalı olmanın ilk şartı havalı olmak için uğraşmamak; ancak Samsung bunun için çok çaba sarf ediyor. Maurice'in, Ellen'in selfie'si için biçtiği 1 milyar dolarlık değer sizce de havalı olmak için biraz abartılmış bir rakam değil mi? Maurice havalı olmayı para ile satın alamayacağını bilmiyor mu yoksa? Zira aşkı bile satın alamıyorsunuz.

Apple yöneticileri, kendi aralarında hararetle tartışıyor ve sinirden köpürüyorlarsa da, hayal kırıklıklarını kamuoyu ile paylaşmayarak akıllıca bir tavır sergilemeye devam ediyorlar.

Zaman Apple'ın yanında. Zira Samsung son akıllı telefonu hakkında pek de hoş olmayan yorumlar almaya başladı; diğer taraftan Apple da dünya çapında dikkate değer iPhone satışlarıyla kendinden şüphe edenleri susturmayı şimdilik başardı.

Havalı olmanın sırrı kuvvetli bir ürüne sahip olmaktan geçiyor. Wall Street Journal'ın Samsung'un en yeni telefonu hakkında söylediklerine bir bakın: Galaxy S5 büyük ekranlı ve kuvvetli bir telefon sunuyor ancak Samsung pazardaki hâkimiyetine rağmen bunu yapan tek marka değil. Daha büyük ekrana sahip bir iPhone isteyen kullanıcılar biraz daha sabredip Apple'ın bu sonbaharda neyle karşımıza çıkacağını bekleseler iyi ederler.

İşte size havalı olmamak konusunda yeni bir örnek. “Samsung Electronics kârının bir önceki çeyrekte olduğu gibi düşüş seyri izleyeceğini ve akıllı telefonlar haricinde bir büyüme kaynağı bulunması gerektiğinin altını çiziyor” diyor WSJ haberi. “Araştırmacılar Samsung'un önceki modellerin satış rakamlarını geride bırakabilmek için fazlaca uğraşması gerekeceği konusunda hemfikir; zira son çıkan telefonun seleflerinden pek de farklı özelliklere sahip olmaması ayrışmasını zorlaştırıyor.”

Ünlü Britanyalı kreatif lider Sir John Hegarty Advertising Hall of Fame'e dahil edilişi sebebiyle kendisiyle yaptığım bir röportajda havalı olmak ve kalabilmek hakkında bir hayli ilginç şeyler söylemişti.

Çok dikkatli olun

Hegarty 'fazlasıyla zorlamanın' tehlikelerinden de bahsetmişti. “Çok çok dikkatli olmalısınız zira asortik olmaya kalktığınız an, olamayacaksınız. Dolayısıyla insanların hayranlıkla baktığı, etrafında olmak isteyecekleri ve hakkında konuşmak istediği şeyleri yaparak dünyada bir boşluğu doldurmak zorundasınız. ‘Havalı olmak istiyorum’ diyerek havalı olamazsınız. Bunu söylediğiniz an havalı olma şansınız biter.”

“Bu tıpkı bir odaya girip, komik biri olduğunuzu düşünmelerini istediğiniz kişilere ‘Ben çok komik biriyim’ demek gibi. Komik olduğunuzu bu şekilde göstermezsiniz, değil mi? Bir odaya girer, öyle bir şaka yaparsınız ki insanlar ‘İşte bu adam komik’ der.”

“İşin özü bu. Havalı olmaya çalışmak bir anlamda her alanda diğer herkesten önde olmak için çaba sarf etmek, cüretkâr ve farklı olmak demek. Ve bu cesaret isteyen bir iş.”

Sir Hegarty, Samsung'un yaptığı şeyi şu sözlerle değerlendiriyor. “Samsung şöyle söylüyor, diğer adamın yaptığı şey havalı değil. Çünkü ben onun yaptığı şeyin aynısını alıp farklı bir şekil ve boyutta yapmaya başladım ve birkaç farklı renkte piyasaya sürdüm. Açıkçası bu havalı değil. Tam da bu yüzden Samsung pek de uzun ömürlü olmayacağını düşündüğüm bir dönem yaşıyor.”

Nihayetinde Apple'ın bütün gücüyle ürününü geliştirmeye devam etmesi gerektiğini düşünüyorum. Ancak en çok dikkat edilmesi gereken konu aşırıya kaçmamak, büyük oynamak zorunda hissetmemek. Çünkü bu hiç mi hiç havalı değil.

Apple ise bu hissiyata karşı gelmeyi bir türlü başaramıyor. Lüks kulaklık markası Beats'i üreten Beats Electronics'i almak için 3,2 milyar doları gözden çıkaran Apple'ın tavrı, WSJ'ye "Apple bünyesindeki en havalı çocuklar biz olacağız" diyen Jimmy Lovine ve Dr. Dre'in tavrı kadar kötü.

*Kaynak: Rance Crain, <http://www.mediatoonline.com/makale/siki-rekabet-applei-buyuk-oyynamaya-zorluyor/>,
Erişim Tarihi: 13/08/2015*

Uygulama Soruları

1. Samsung ile Apple rekabetini saldırı ve savunma stratejileri açısından ele alarak yorumlayınız. Firmalar hangi stratejileri uygulamaktadır? Neden?
2. Apple ve Samsung savaşının olduğu bir pazara yeni girmek isteyen bir markanın izlemesi gereken strateji ne olmalıdır? Tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde pazardaki rekabetçi konumlarından bağımsız olarak işletmeler tarafından uygulanan rekabet stratejilerinden olan saldırı ve savunma stratejileri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda söz konusu üst başlık altında yer alan stratejilere yer verilmiştir.

Saldırı stratejileri olarak cepheden saldırı, kanattan saldırı, kuşatma saldırısı, atlatma saldırısı ve gerilla saldırısı stratejileri karşılaştırmalı olarak açıklanmıştır. Benzer şekilde savunmaya yönelik stratejiler olarak konum savunması, kanat savunması, engelleyici savunma, karşı savunma, esnek savunma ve stratejik geri çekilme stratejilerine değinilmiştir.

Bölüm Soruları

1. Saldırı stratejileriyle ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- a) Pazarda iyi bir konum elde etmek amacıyla işletmelerin uyguladığı stratejilerden biridir
- b) Saldırı stratejilerinde amaç pazarda lider konuma gelebilmektir.
- c) Saldırı stratejileri sadece sektörde yetersiz olan küçük ve yerel işletmelere uygulanabilir.
- d) Saldırı stratejileri farklı konuma sahip işletmeler tarafından uygulanabilir.
- e) Hem büyük hem de küçük işletmelere tarafından benimsenen stratejilerdir.

2. Aşağıdakilerden hangisi saldırı strateji çeşitlerinden biri değildir?

- a) Cepheden Saldırı
- b) Engelleyici Saldırı
- c) Kanattan Saldırı
- d) Kuşatma Saldırısı
- e) Gerilla Saldırısı

3. Mevcut rekabet kurallarının geçerli olmadığı, rakibe doğrudan değil dolaylı yollardan saldıran ve saldıran işletmenin kendine yeni bir pazar oluşturarak başarı sağladığı saldırı çeşididir.

Yukarıdaki özellikler hangi saldırı stratejisi çeşidine aittir?

- a) Atlatma Saldırı
- b) Kanattan Saldırı
- c) Kuşatma Saldırısı
- d) Cepheden Saldırı
- e) Gerilla Saldırısı

4. Aşağıdakilerden hangisi savunma strateji çeşitlerinden biri değildir?

- a) Konum Savunması
- b) Bypass Savunması
- c) Kanat Savunması
- d) Engelleyici Savunma
- e) Kontr Savunma

5. _____, işletmenin zayıf yönlerini tespit ederek bu alanlarda kendini geliştirmek durumunda olduğu savunma stratejisidir.

Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayacak seçenek hangisidir?

- a) Konum Savunması
- b) Esnek Savunma
- c) Kanat Savunması
- d) Engelleyici Savunma
- e) Kontr Savunma

6.

- I. Güç ilkesi
- II. Saldırganlık ilkesi
- III. Sürpriz ilkesi

Yukarıdakilerden hangisi/hangileri saldırıya yönelik pazarlama stratejilerinin temel şartlarındandır?

- a) Yalnız II
- b) I ve II
- c) I ve III
- d) II ve III
- e) I, II ve III

7. _____ rakibin güçlü olduğu alan dışındaki birden çok alanlarda saldırılarak rakibin güçsüz duruma getirilmesini amaçlar.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Cepheden saldırı
- b) Kuşatma (çevirme) saldırısı
- c) Kanattan saldırı
- d) Atlama (bypass) saldırısı
- e) Gerilla saldırısı

8. Rakip işletme tarafından saldırı stratejisinin uygulanacağını hisseden işletmenin, rakiplerinden önce harekete geçerek ortaya çıkabilecek zararlardan korunmaya çalışmasıdır.

Yukarıda tanımlanan savunma stratejisi aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Konum savunması
- b) Engelleyici (caydırıcı) savunma
- c) Kanat savunması
- d) Kontr (karşı) savunma
- e) Oynak (esnek) savunma

9. Cepheden saldırı stratejisi ile ilgili aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) Pazarda güçlü olan işletmelere karşı başarı sağlamak kolay değildir.
- b) Oldukça maliyetli bir saldırı türüdür.
- c) Güç üstünlüğüne ve sürekliliğine sahip işletmeler başarıya ulaşmaktadır.
- d) Cepheden saldırı sadece rakibe en zayıf noktasından yapılabilir.
- e) Rakip işletmeyi tüm kaynaklarını uzmanlık alanına yoğunlaştırmaya mecbur bırakır.

10. Gerilla saldırısının tam zıt stratejisi olarak kabul edilen savunma stratejisi aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Konum savunması
- b) Engelleyici (caydırıcı) savunma
- c) Kanat savunması
- d) Kontr (karşı) savunma
- e) Oynak (esnek) savunma

Cevaplar

1)c 2)b 3)a 4)b 5)c 6)e 7)b 8)b 9)d 10)e

12. PAZAR BÖLÜMLENDİRME STRATEJİLERİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- ✓ Pazar Bölümlendirmenin Yararları
- ✓ Pazar Bölümlendirme Türleri
 - ✓ Coğrafik Bölümlendirme
 - ✓ Demografik Bölümlendirme
 - ✓ Psikografik Bölümlendirme
 - ✓ Davranışsal Bölümlendirme
 - ✓ İmaja Göre Bölümlendirme
 - ✓ Yarar Bölümlendirmesi
 - ✓ Pazarlama Bileşenleri Bölümlendirmesi
 - ✓ Özel Pazar Bölümleri
- ✓ Pazar Bölümlendirmenin Etkinliği

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Pazar bölümlendirmenin yararları nelerdir?
2. Pazarlar hangi kriterlere göre bölümlendirilebilir?
3. Pazar bölümlendirmenin etkinliğini belirleyen unsurlar nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Pazar Bölümlendirmenin Yararları	Pazar bölümlendirme kavramını açıklayabilmek	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.
Pazar Bölümlendirme Türleri	Pazar bölümlendirme türlerini ve kriterlerini tanımlayabilmek	İlgili konuyu, çeşitli örnekler ile incelemek vasıtasıyla elde edilecektir.
Pazar Bölümlendirmenin Etkinliği	Pazar bölümlendirmenin, pazarlama planlamasındaki etkinliğini anlamak	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.

Anahtar Kavramlar

- Pazar bölümü
- Bölümlendirme
- Coğrafi Bölümlendirme
- Demografik Bölümlendirme
- Psikografik Bölümlendirme
- Davranışsal Bölümlendirme
- İmaja Göre Bölümlendirme
- Yarar Bölümlendirmesi
- Özel Pazar Bölümleri

Giriş

Pazar bölümlendirme, heterojen bir bütün pazarın nispeten benzer ürünlere ihtiyaç duyan tüketici gruplarına ayrılmasıdır.

Pazar bölümlendirmesinin amacı, müşteriler arasındaki farkları ortaya çıkararak, yüzlerce hatta birçok ürün için milyonlarca müşteriden oluşan kitlesel pazarı daha küçük alt pazarlara ayırmak ve bunları değişik pazarlama stratejileri ile hizmet etmektir.

Bu bölümde pazar bölümlendirmenin yararları ve pazar bölümlendirme türleri ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

12.1. Pazar Bölümlendirmenin Yararları

Bir pazar bölümü tanım olarak istek ve gereksinimleri birbirine benzeyen bir müşteri kümesidir. Yani, pazar bölümü bir ürün sınıfında farklı markaların seçim olasılığına ilişkin olarak homojenlik gösteren bir tüketici grubudur.

Pazarı bölümlere ayırma, pazarın aynı özellikler taşıyan tüketici alt gruplarına göre kümelere ayrılmasıdır. Dolayısıyla her bir pazar bölümü, fiyat, kalite gibi belirli bir pazarlama bileşeni karşısında aynı tepkiyi gösteren müşterilerden oluşmaktadır.

Pazar bölümlendirmenin yararları şunlardır:

1. Pazar bölümlendirme ile tüketici ihtiyaçları daha iyi karşılanır.
2. Firma en karlı, en cazip pazar bölümlerine odaklanabilir.
3. Tutundurma mesaj ve araçları daha spesifik gruplar için ayrı ayrı kullanılacağından daha etkin ve verimli kullanılır.
4. Pazardaki değişimler daha iyi izlenir.
5. Spesifik bölümlere dönük pazarlama yapıldığından kaynaklar daha etkin kullanılır.
6. Markanın farklı pazar bölümlerindeki gücü daha iyi analiz edilir ve bu anlamda rekabet stratejileri geliştirilebilir.
7. Pazar bölümlerinde tüketiciler ve tüketim alışkanlıklarının spesifik olarak tanımlanabilmesi reklam ve konumlandırma kararlarının verilmesinde fayda sağlar.

12.2. Pazar Bölümlendirme Türleri

Bir pazarı bölümlendirmek için tek bir ideal yol yoktur. Pazar bölümlendirme coğrafik, demografik, psikografik ve davranışsal olmak üzere dört temel değişken temelinde yapılabilir. Ayrıca imaja, sağlanan yarara ve pazarlama bileşenlerine göre de bölümlendirme yapılabilmektedir.

12.2.1. Coğrafik Bölümlendirme

Coğrafik bölümlendirmede pazar, coğrafik ölçütler doğrultusunda bölümlere ayrılır. Coğrafik bölümlendirme bölgeler, şehirler, nüfus yoğunluğu, doğal kaynaklar, iklim ve kentsel/kırsal alan esas alınan ölçütlerdir.

Coğrafik bölümlendirme pazarın uluslar, bölgeler, iller, kentler, kasabalar ve köyler; değişik coğrafik yapı (dağlık, ovalık) ve iklim gibi özellikler bakımından farklı gruplara ayrılmasıdır.

Coğrafik bölümlendirmede tüketici ihtiyaçlarının coğrafik alanlara göre farklılık gösterdiği varsayımından hareket edilir.

12.2.2. Demografik Bölümlendirme

Demografik bölümlendirmede tüketiciler demografik özellikleri doğrultusunda gruplara ayrılır. Bu bölümlendirme türünde kullanılan kriterler ise yaş, cinsiyet, aile büyüklüğü, aile yaşam döngüsü, gelir, meslek, eğitim, din, ırk, jenerasyon ve milliyettir.

Pek çok ürün türünde, tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin onların demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği kabul edilir. Yani, yaş, cinsiyet, gelir, aile büyüklüğü, aile yaşam eğrisi, meslek, eğitim düzeyi, ırk, dini inançlar ve diğer kültür öğeleri bakımından farklı olan tüketicilerin talep özellikleri de farklılaşır.

12.2.3. Psikografik Bölümlendirme

Psikografik bölümlendirme tüketicilerin mensup oldukları sosyal sınıfa göre veya kişiliklerine ve hayat tarzlarına göre yapılabilir. Aynı demografik grupta yer alan tüketiciler farklı psikografik özelliklere sahip olabilir. Psikografik bölümlendirme aynı zamanda yaşam stillerine göre bölümlendirme olarak da tanımlanmaktadır.

Psikolojik faktörlere göre pazar bölümlendirmesi; tüketici ihtiyaç, istek, arzu ve beklentilerinin psikolojik faktörlerce belirlendiği görüşüne dayanır.

Yaşam tarzı, kişilik özellikleri gibi faktörler tüketicilerin tüketim kalıplarını belirlemede önemli etkenler olarak kabul edilir. Sözelimi, moda malları, eğlenceye düşkün maceracı insanlar; prestijli ürünleri, statü arayışı içinde olanlar; durumunu ön plana çıkartmak istemeyenler ise, gösterişsiz malları satın aldıkları varsayılır.

12.2.4. Davranışsal Bölümlendirme

Davranışsal bölümlendirme tüketicilerin bilgisi, tutumları, kullanım alışkanlıkları veya fayda beklentilerine göre yapılabilir. Bu kriterler detaylı olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Kullanım nedeni: Özel nedenlerle/günlerde kullananlar, statü/ sosyal kabul isteyenler
- Fayda beklentisi: Kalite, hizmet, ekonomi, kolaylık, hız (şampuanlar ve diş macunları bu esasta farklılaştırılmaktadır)
- Kullanıcı statüsü: Kullanmayanlar, eski kullanıcılar, potansiyel kullanıcılar, ilk kez kullananlar, düzenli kullananlar
- Kullanım oranı: Az, orta ve yüksek oranda kullananlar
- Sadakat düzeyi: Sadık olmayanlar, sadık olanlar

12.2.5. İmaja Göre Bölümlendirme

İmaja göre bölümlendirme satınalma kararında tüketicinin ürünün imajın kendi imajıyla eşleştirdiği temeline dayanmaktadır. Burada esas alınan tüketicinin kendini algıladığı imajdır.

12.2.6. Yarar Bölümlendirmesi

Yarar bölümlendirmesi, bir mal ya da hizmetten beklenen yararların tüketici gruplarına göre farklı olduğu görüşüne dayanır. Bir ürün veya hizmetten beklenen yararlarla tüketicilerin değişik özellikleri arasında ilişki kurulabilir. Böyle bir ilişki, tutundurma ya da dağıtım gibi, pek çok bakımdan pazarlama stratejilerine yol gösterir.

12.2.7. Pazarlama Bileşenleri Bölümlendirmesi

Pazarlama bileşenleri bölümlendirmesinin temel varsayımı, tüketicilerin ürün ve marka tercihlerini pazarlama bileşenlerine dayandırdıklarıdır.

Fiyata karşı duyarlı olanlar, satın alma kararlarını reklamlara göre verenler, markaya bağlı olanlar, dağıtım noktası özelliklerine göre davrananlar birer pazar bölümü oluştururlar.

12.2.8. Özel Pazar Bölümleri

İşletme yöneticileri, son yıllarda, rekabetin artması nedeniyle, özel pazar bölümlerine hizmet etmeye yönelmişlerdir. Bu yönelişin değişik nedenleri vardır.

1. Özel pazar bölümleri herkes tarafından görülemediklerinden, satış ve yatırım üzerinden daha yüksek karlılık sağlamaktadırlar,
2. Bu Pazar bölümlerinde rekabet daha az yoğun olmaktadır,
3. Tüketicilerin özel istekleri ve farklılaşma arzuları daha iyi tatmin edilmektedir.

12.3. Pazar Bölümlendirmenin Etkinliği

Bir ürün veya hizmet için, pazarı bölümlere ayırmanın gerekli olup olmadığına, şu koşullara bakılarak karar verilir.

- Ürün veya hizmete olan ihtiyaç, istek tüketici grupları açısından türdeşlik gösteriyorsa, pazarı bölümlere ayırmak gereksizdir.
- Pazarı bölümlere ayırmada etkili olduğu varsayılan değişkenler ölçülemez ise, pazarı bölümlere ayırmanın anlamı yoktur.
- En az bir pazar bölümü ötekilerden karlı ise, pazarı bölümlere ayırmak anlamlıdır.
- Her pazar bölümüne en az bir dağıtım kanalı ile ulaşmak mümkünse, pazarı bölümlere ayırmak yararlıdır.
- Her pazar bölümü ölçülebilir ise, pazarı bölümlere ayırmak anlamlıdır.
- Her pazar bölümüne ulaşabilmek için, gerekli kaynaklar belirlenebilmelidir.

Bir başka bakış açısıyla, pazar bölümlendirmenin etkin ve verimli bir biçimde yapılması için pazar bölümlerinin taşınması gereken beş özellik vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

1. Ölçülebilirlik
2. Erişebilirlik
3. Karlılık
4. Farklılaşabilirlik
5. Büyüklük

Uygulamalar

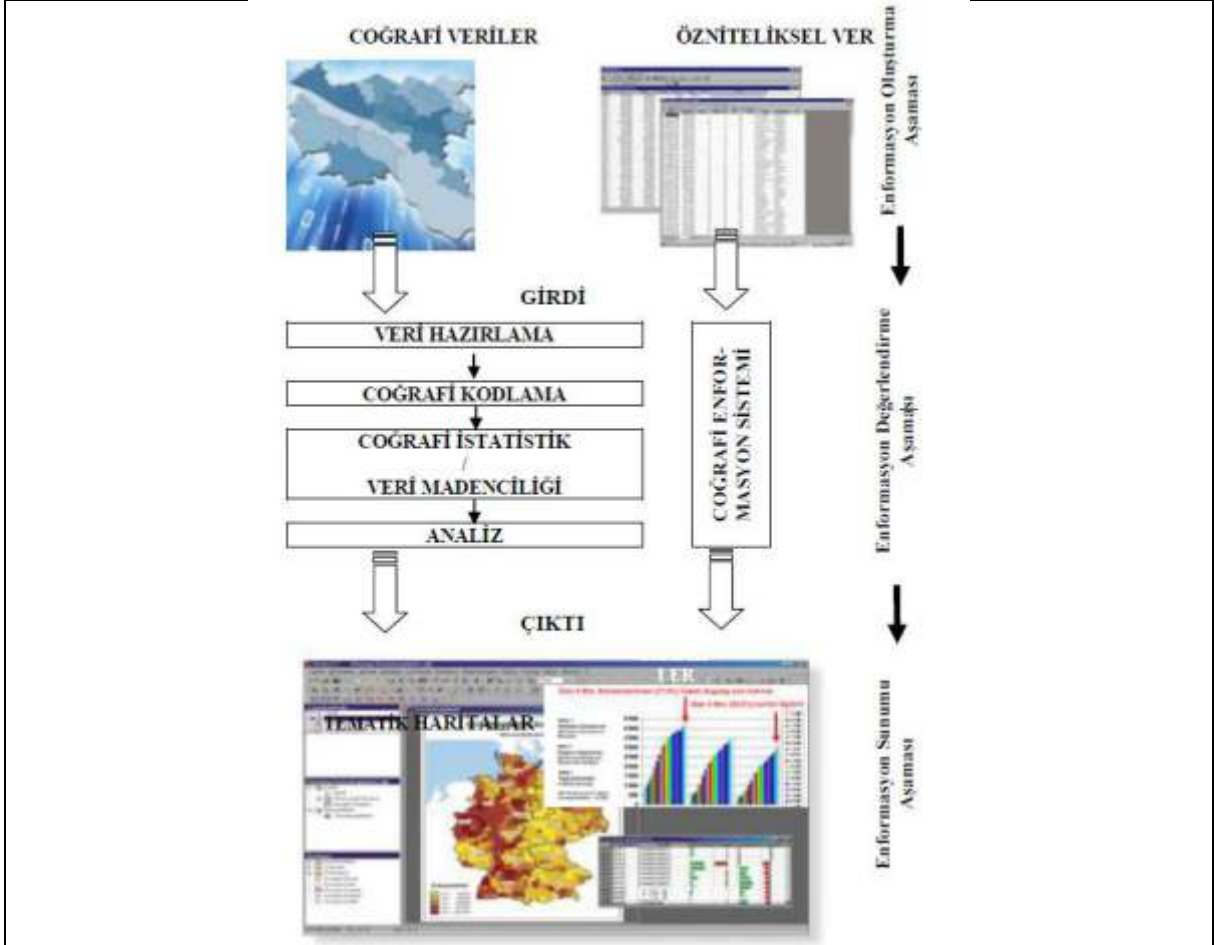
GEOMARKETING: COĞRAFI PAZARLAMA

Konum tabanlı sistemlerin giderek yaygınlaşması ile hayatımıza giren yeni bir kavram **Geomarketing**. Türkçe ismi ile **coğrafi-pazarlama**. Peki nedir coğrafi pazarlama?

Literatürde birçok tanımı olmakla birlikte; **coğrafi pazarlama; müşteri odaklı pazar aktivitelerinin işletmeler tarafından coğrafi enformasyon sistemleri yardımıyla planlanması, düzenlenmesi ve kontrolüdür**. Araştırılan işletme içi ve işletme dışı verilerin mekân/konum ilişkilerini yaratan, analiz eden ve görselleştiren, aynı zamanda bu verileri karar vermeyi destekleyen uygun enformasyonlara dönüştüren yöntemler kullanılmaktadır. Diğer bir tanıma göre de coğrafi pazarlama “Coğrafi Pazarlama, karar verici mercilerin pazarlama stratejilerini görselleştirebileceği ve sonuçlar üretmesi en muhtemel alanların keşfini sağlayan yeni geliştirilmiş güçlü bir bilimsel yöntemdir. Pazarlama ve Coğrafya birlikte tam bir sisteme ulaşılmasına öncülük ederler ve sosyoekonomik gerçeklerin kartografi, bilgisayar kullanımı ve istatistik yardımıyla analizini mümkün kılan yeterli araçları sağlarlar. Bu, genellikle gözden kaçırılan ve “ kim nereden satın alır?” diye tanımlanabilecek olan bazı kritik perakendecilik yerleşim problemlerini çözen, yeni büyük araç Coğrafi Pazarlamadır.”

Bu tanımlardan yola çıkarak müşteri segmentasyonuna geomarketing sayesinde bir değişken daha ekleme şansı buluyoruz. Bununla birlikte cevaplayabileceğimiz sorular şunlar:

- Potansiyel Müşteri Kimler? Nerede?
- Nerede Şube Açılmalı?
- Nerede, Nasıl Reklam Yapılmalı?
- Nereye Yatırım Yapılmalı? Yatırımlar Ne Kadar Zamanda Geri Döner?
- Rakipler Nerede?
- Hangi Ürünleri, Hangi Şubede, Ne Kadara Satılmalı?
- Hangi Ürünlerden, Ne Kadar Üretilmeli?



Literatürden Örnek:

Broşür Dağıtım Alanı Seçimi

Kamp malzemesi satan bir şirket hedef kitlesi olan ailelerin yoğun olarak bulunduğu mahallerin seçilmesi ve broşür dağıtılması ile ilgili bir geomarketing çalışması yapmıştır. Böylelikle daha fazla potansiyel müşteriye daha az kaynak ayırarak ulaşmak mümkün olacaktır. Gerekli veriler:

Posta kodu bölgesi bazında nüfus, aile sayısı, hane sayısı, aile nüfusu ve bu verilerden türetilmiş aile nüfusu / toplam nüfus oranı, aile olan hane / toplam hane sayısı, ortalama aile büyüklüğü verileri.

Mahalle bazında nüfus, aile sayısı, hane sayısı, aile nüfusu ve bu verilerden türetilmiş aile nüfusu / toplam nüfus oranı, aile olan hane / toplam hane sayısı, ortalama aile büyüklüğü verileri.

Yapılan analizde yukarıdaki veriler kullanılarak 4 kademedeki mahalle bazında aile sayıları gösteren tematik harita hazırlanmıştır. Daha sonra aile sayısı en yüksek 10 mahalle

seçilmiştir. Böylece hedef kitle olan ailelerin sayısının en çok olduğu mahalleler seçilerek daha başarılı reklam kampanyası için doğru planlama yapılmış olur. Veriler haritada rapor formatına getirilerek pazarlama yöneticilerinin kullanımına sunulmuştur. Daha sonra aile yüzdesi %31,6'dan büyük olan bölgeler sorgulanarak en yüksek yüzdeli posta kodu bölgesi seçilmiştir. Böylece hedef kitle olan ailelerin yüzdesinin en çok olduğu posta kodu bölgesi seçilerek reklam broşürü dağıtım kampanyası sonucunda en fazla geri dönüş alabilmek için doğru bölgeler seçilmiş olur.

Kaynak: Alp Par, <http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/geomarketing-cografî-pazarlama/>, Erişim Tarihi: 28.07.2015

Uygulama Soruları

1. GeoMarketing yaklaşımının pazarlama stratejisinde kullanılabilirliğini, mevcut durumda yapılan çalışmaları da dikkate alarak inceleyiniz.
2. GeoMarketing ile Pazar bölümlendirme yapılabilir mi? Diğer kriterleri de düşünerek Geomarketing kavramının etkililiğini tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde müşteriler arasındaki farkları ortaya çıkararak, yüzlerce hatta birçok ürün için milyonlarca müşteriden oluşan kitlesel pazarı daha küçük alt pazarlara ayırmayı ve bunlara değişik pazarlama stratejileri ile hizmet etmeyi amaçlayan pazar bölümlendirme stratejileri ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Ayrıca pazar bölümlendirme kapsamında kullanılacak farklı tür yaklaşımlara ve pazar bölümlendirme değişkenlerinin özelliklerine de değinilmiştir.

Günümüz pazar koşullarında kullanılacak yeni tür değişkenlere ve pazar bölümlendirme etkinliğinin nasıl sağlanabileceğine ilişkin yaklaşımlar üzerinde de durulmuştur.

Bölüm Soruları

- I. Tutundurma mesaj ve araçları daha etkin kullanılır.
II. Pazardaki değişimler daha iyi izlenir.
III. Markanın gücü daha iyi analiz edilir.

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri pazar bölümlendirmenin yararlarındandır?

- Yalnız II
 - I ve II
 - II ve III
 - I ve III
 - I, II ve III
- * Eğlenceye düşkün kişiler moda malları alır.
* Statü arayışı içinde olanlar prestijli malları alır.
* Durumunu öne çıkartmak istemeyenler gösterişsiz mallar alır.
Yukarıdaki örnekler hangi pazar bölümlendirme çeşidine aittir?
 - Psikografik bölümlendirme
 - Coğrafik bölümlendirme
 - Demografik bölümlendirme
 - Davranışsal bölümlendirme
 - Yarar bölümlendirmesi

3. Aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- Pazarı bölümlere ayırmada etkili olduğu varsayılan değişkenler ölçülemez ise, pazarı bölümlere ayırmanın anlamı yoktur.
- En az bir pazar bölümü ötekilerden karlı ise, pazarı bölümlere ayırmak anlamlıdır.
- Her pazar bölümü ölçülebilir ise, pazarı bölümlere ayırmak anlamlıdır.
- Her pazar bölümüne en az bir dağıtım kanalı ile ulaşmak mümkünse, pazarı bölümlere ayırmanın anlamı yoktur.
- Ürün veya hizmete olan ihtiyaç, istek tüketici grupları açısından türdeşlik gösteriyorsa, pazarı bölümlere ayırmak gereksizdir.

4. * Geniş aileler için 2,5 litrelik içecek
* Yalnız yaşayanlar için 1 litrelik içecek

Yukarıdaki örnekler hangi pazar bölümlendirme çeşidine aittir?

- a) Davranışsal bölümlendirme
- b) Psikografik bölümlendirme
- c) Coğrafik bölümlendirme
- d) Demografik bölümlendirme
- e) İmaj bölümlendirmesi

5. * Kadın dış giyim
* Erkek dış giyim
* Bebek dış giyim

Yukarıdaki örnekler hangi pazar bölümlendirme çeşidine aittir?

- a) Davranışsal bölümlendirme
- b) Psikografik bölümlendirme
- c) Coğrafik bölümlendirme
- d) İmaj bölümlendirmesi
- e) Demografik bölümlendirme

6. **Pazar bölümlendirmesi ile ilgili aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?**

- a) Her pazar bölümü ölçülebilir ise, pazarı bölümlere ayırmak anlamlıdır.
- b) Ürün veya hizmete olan ihtiyaç, istek tüketici grupları açısından türdeşlik gösteriyorsa, pazarı bölümlere ayırmak anlamlıdır.
- c) Her pazar bölümüne en az bir dağıtım kanalı ile ulaşmak mümkünse, pazarı bölümlere ayırmak yararlıdır.
- d) En az bir pazar bölümü ötekilerden karlı ise, pazarı bölümlere ayırmak anlamlıdır.
- e) Pazarı bölümlere ayırmada etkili olduğu varsayılan değişkenler ölçülemez ise, pazarı bölümlere ayırmanın anlamı yoktur.

7. **Aşağıdakilerden hangisi davranışsal bölümlendirme kriterleri arasında gösterilemez?**

- a) Eğitim seviyesi
- b) Kullanım nedeni
- c) Sadakat düzeyi
- d) Kullanıcı statüsü
- e) Kullanım oranı

8. Aşağıdakilerden hangisi pazar bölümlendirmede kullanılan temel değişkenlerden biri değildir?

- a) Coğrafik
- b) Demografik
- c) Psikografik
- d) Davranışsal
- e) Hukuki

9. _____ pazarın aynı özellikler taşıyan tüketici alt gruplarına göre kümelere ayrılmasıdır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Hedef pazar seçimi
- b) Konumlandırma
- c) Odaklanma
- d) Pazar bölümlendirme
- e) Özel pazar bölümü

10. Özel pazar bölümleri ile ilgili aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) İşletmeler rekabetin artması nedeniyle, özel pazar bölümlerine hizmet etmeye yönelmişlerdir.
- b) Özel pazar bölümlerinde rekabet daha yoğun olmaktadır.
- c) Özel pazar bölümleri herkes tarafından görülemez.
- d) Satış ve yatırım üzerinden daha yüksek karlılık sağlar.
- e) Tüketicilerin özel istekleri ve farklılaşma arzuları daha iyi tatmin edilmektedir.

Cevaplar

1)e 2)a 3)d 4)a 5)e 6)b 7)a 8)e 9)d 10)b

13. HEDEF PAZAR SEÇİM STRATEJİLERİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- ✓ Hedef Pazar Seçimini Etkileyen Faktörler
- ✓ Hedef Pazar Seçim Stratejileri
 - ✓ Farklılaştırılmamış Pazarlama
 - ✓ Farklılaştırılmış Pazarlama
 - ✓ Yoğunlaşmış Pazarlama
 - ✓ Mikro Pazarlama

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Hedef pazar seçim stratejisinin kapsamı nedir?
2. Hedef pazar seçim stratejileri nelerdir?
3. Hedef Pazar seçiminde pazarı değerlendirirken kullanılan kriterler nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Hedef Pazar Seçimini Etkileyen Faktörler	Hedef pazar seçimini etkileyen faktörlerin kavranması	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.
Hedef Pazar Seçim Stratejileri	Hedef pazar seçim stratejileri arasındaki farkların anlaşılması	Çeşitli örnekler ile birlikte tartışmak vasıtasıyla elde edilecektir.

Anahtar Kavramlar

- Hedef pazar
- Farklılaştırılmamış pazarlama
- Farklılaştırılmış pazarlama
- Yoğunlaşmış pazarlama
- Mikro pazarlama

Giriş

Pazarlama yönetiminin iki temel sorunu vardır. Bunlardan birincisi, faaliyet gösterilecek pazar ya da pazarların belirlenmesidir ki buna hedef pazarın belirlenmesi denir. Bu, farklı özellikteki Pazar bölümlerinde yatan fırsatları en etkin biçimde ölçüp değerlendirerek, bu fırsatlardan yararlanma anlamına gelir. İkincisi ise, hedef pazarlara en uygun pazarlama bileşenlerini geliştirip uygulamayı içerir. Birinci olmadan ikinci olamaz. Çünkü bir pazar bölümü için uygun olan strateji ve politikalar, bir başka bölüm için uygun olmayabilir.

Pazar bölümlendirmeden sonraki aşama işletmenin bu bölümleri değerlendirerek faaliyet göstermek istediği bölüm veya bölümleri seçmesidir. Bu aşamada işletme belirli bir pazarı diğerlerinden daha uygun görerek onu hedef alır.

Bu bölümde işletmelerin hedef pazar seçim süreci ve stratejileri ele alınmaktadır.

13.1. Hedef Pazar Seçimini Etkileyen Faktörler

Pazarlama yöneticisi hangi pazar bölümlerinde faaliyet göstermesi gerektiğine karar verebilmek, bir başka deyişle, hedef pazarını tayin edebilmek için, şu işlemleri yapmalıdır:

- Pazarı belli ölçülere göre bölümlere ayırmak
- Pazar bölümlerini büyüklük ve değer olarak ölçmek
- Rakiplerin pazar bölümlerindeki güçlerini değerlendirmek
- Hizmet edilmeyen ya da yeterince hizmet götürülmemiş pazar bölümlerini ortaya çıkarmak
- Çekici gözüken pazar bölümlerinin ayırt edici özelliklerini belirlemek
- Hizmet edilmesi uygun görülen pazar bölümlerine karar vermek.

Hedef pazar seçiminde firmanın üzerinde durması gereken üç önemli faktör vardır:

- 1. Pazar bölümün büyüklüğü ve büyüme hızı:** Bir pazar bölümünün hedef pazar olarak seçilebilmesi için her şeyden önce yeterli büyüklüğe ve büyüme hızına sahip olması gerekir. Doğru büyüklük ve büyüme hızı firmalar için farklılık gösterebilir. Büyük ve hızla büyüyen bir pazar küçük bir firma için uygun olmayabilir.
- 2. Pazar bölümün yapısal çekiciliği:** Bir pazar bölümünün uzun vadede çekiciliğini etkileyen bir takım faktörler vardır. Pazar bölümünde güçlü ve agresif rakiplerin bulunması, çok fazla ve potansiyel ikame ürünlerin var olması pazar bölümünün çekiciliğini azaltmaktadır. Ayrıca, alıcıların gücü fiyatların belirlenmesini, daha fazla hizmet talebini ve beklentilerin yüksek olmasını sağlayacağından pazarda alıcıların gücü pazarın çekiciliğini etkilemektedir. Yine pazarda güçlü tedarikçilerin olması da pazar bölümünün çekiciliğini azaltan bir diğer faktördür. Firma, hedef pazar seçiminde pazarın bu yapısal özelliklerini de analiz etmelidir.
- 3. İşletmenin amaçları ve kaynakları:** Bir pazar bölümü uygun büyüklükte ve yapısal çekicilikte olsa bile işletme, pazar bölümüne ilişkin olarak amaçlarını ve kaynaklarını da dikkate almalıdır. Keza işletmenin kaynakları ve amaçları uzun vadede ilgili pazar bölümünde firmanın başarısını belirlemektedir.

Tüm bunların yanı sıra firma, pazar bölümü seçerken rekabet avantajı yaratabileceği bölümler üzerinde odaklanmalı, çevresel, siyasi ve sosyal sorumluluk açılarından uygunluk üzerinde de durmalıdır.

13.2. Hedef Pazar Seçim Stratejileri

Hedef pazar seçiminde çok çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Hedef pazar seçiminde üzerinde durulması gereken bazı önemli noktalar vardır. Birincisi, pazarın yeterince büyük olup olmadığına karar vermek gerekir. İkincisi, söz konusu pazarda sizin ürününüze talep olması gerekir. Üçüncüsü, pazarın büyüme potansiyelinin olması gerekir. Son olarak ise, pazardaki talep yapısının makul bir kara imkan tanınması gerekir.

Pazar bölümlendirmesi, pazarın farklı fırsatlar taşıyan bölümlerinin ortaya çıkarılmasını sağlar. Rekabet, satış potansiyeli ve karlılık bakımından elverişli pazar bölümleri belirlendikten sonra, sıra bu bölümlere nasıl ulaşılması gerektiğine karar vermeye gelir. Hedef pazar seçim stratejileri, farklılaştırılmamış pazarlama, farklılaştırılmış pazarlama, yoğunlaştırılmış pazarlama ve mikro pazarlama olmak üzere dört düzeyde gerçekleştirilebilir.

13.2.1. Farklılaştırılmamış Pazarlama

Farklılaştırılmamış pazarlama, işletme tarafından pazar bölümlendirme yapılmadan tüm pazara yönelik pazarlama faaliyetlerinin yürütüldüğü pazarlamadır. Farklılaştırılmamış pazarlamada firma pazara tek ürün ve tek pazarlama karması ile hitap eder. Burada pazarlama stratejisi tüketicilerin farklılaştığı noktalar üzerine değil de tüketiciler için ortak olan noktalar üzerine yoğunlaşmaktadır.

Tüm pazar bölümleri için üretim, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerini kitlesel olarak yürüten firma geniş bir potansiyel pazara hitap etmekte bu da firmanın maliyetlerini düşürmekte ve karını artırmaktadır. Ancak tüm tüketicileri memnun edecek tek bir ürün veya marka geliştirmek oldukça zordur. Farklılaştırılmamış pazarlama, kitlesel pazarlama stratejisi olarak da adlandırılmaktadır.

Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi ile üretim ve pazarlama masraflarından tasarruf sağlanır. Bunun yanı sıra, tüm pazarda iyi bir pazar konumu sağlanması halinde yüksek karlılık elde edilir.



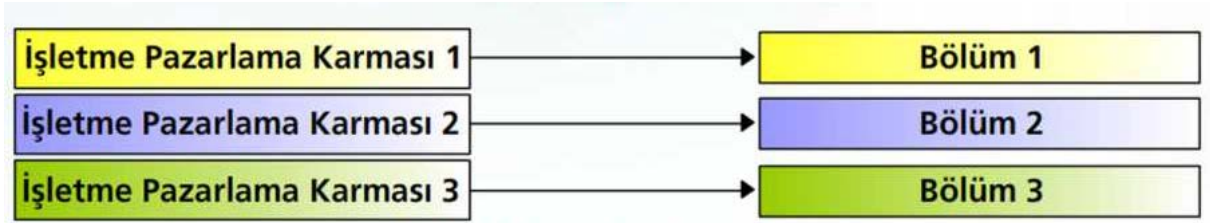
Şekil 10: Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi

13.2.2. Farklılaştırılmış Pazarlama

Farklılaştırılmış pazarlamada işletme pazarı bölümlere ayırmakta ve pazarlama faaliyetlerini bunlar içerisinde seçtiği pazar bölümlerine yönelik olarak yürütmektedir.

Müşterilere göre pazarlama veya bölümsel pazarlama stratejisi olarak da isimlendirilen bu stratejide belirlenen her pazar bölümü için işletme tarafından ayrı bir pazarlama karması geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Ancak farklılaştırılmış pazarlama, her bir bölüm için farklı fiyat, ürün, dağıtım ve tutundurma politikasının geliştirilmesinden dolayı oldukça maliyetlidir. Bu açıdan her bir pazar bölümünün yeterli düzeyde müşteri potansiyeline sahip olması önemlidir.

Farklılaştırılmış pazarlama, farklılaştırılmamış pazarlama politikasına göre daha yüksek satış hacmi sağlayabilir. Bunun yanı sıra farklılaştırılmış pazarlama tüketici tercihlerindeki ani değişimlere karşı daha az riskli ve ürün, fiyat farklılaştırmasına daha elverişlidir.



Şekil 11: Farklılaştırılmış Pazarlama

İşletmeler için farklılaştırma, ürün, hizmet, personel ve imaj farklılaştırılması olarak gerçekleşebilir. Ürün farklılaştırılması, değişikliğe olanak sunan ürünler için söz konusudur. Bu tür ürünler için ürünün nitelikleri, performansı, kalitesi, dayanıklılığı, güvenilirliği, stili ve tasarımı itibarıyla farklılaşmaya gidilebilir. İşletmeler, ürünlerinin fiziksel özelliklerinin yanı sıra müşteriye sundukları hizmetlerde de farklılık yaratırlar.

Hizmet farklılaşması değişkenleri, ürün teslimatı, montaj, tamir, garanti, müşteri eğitimi ve danışmanlığı şeklindedir. Diğer bir farklılaştırma alanı olan personel farklılaştırmasında işletme personelinin eğitimi, nezaketi, güvenilirliği, duyarlılığı ve müşteriler ile iyi iletişim kurmaları etkilidir.

İşletmelerin rakiplerinden farklılık yarattıkları nokta yarattıkları işletme ve marka imajıdır. Müşteriler pazarda benzer ürün ve hizmet sunan herhangi bir işletmeyi farklı imaja sahip olarak algılayabilirler.

13.2.3. Yoğunlaşmış Pazarlama

Değişen koşullar nedeniyle özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra tüketici pazarları parçalara ayrılmış ve niş pazarlar ortaya çıkmıştır.

Bu değişime neden olan faktörler şunlardır:

- Aile yapısındaki değişimler, bekar ebeveynler, çalışan çocuksuz aileler
- Kadınların çalışma hayatında etkinleşmesi
- Kişilerin fiziksel olarak farklılaşması- obezlik, uzunluk, kısalık
- Teknolojik gelişmeler
- Tüketicilerin pazarda güç kazanması
- Kişilerin demografik özellikleri ve yaşam tarzlarında değişimler
- Kişisel zamana ilişkin talebin artması
- Ürün, hizmet ve mağaza sayısının artması
- Televizyon reklamlarının etkisinin nispeten azalması
- Marka bağlılığının azalması
- Reklam karmaşası
- Fiyat indirimlerinin gitgide popüler olmaya başlaması

Yoğunlaştırılmış pazarlamada işletme, pazarın tümüne ya da çok sayıda pazar bölümüne hizmet etme yerine; kaynaklarına, yeteneklerine ve uzmanlığına bağlı olarak tek ya da az sayıda pazar bölümüne yönelir.

Yoğunlaştırılmış pazarlamada işletme, bir pazar bölümüne veya pazar bölümleri içerisindeki alt bölümlere, küçük ama ortak özellikleri olan tüketicilere odaklanmaktadır. Yoğunlaştırılmış pazarlama diğer bir deyişle niş pazarlama özellikle firmanın sınırlı kaynaklara sahipse uygulayabileceği ve başarı sağlayabileceği bir pazarlama düzeyidir.

Yoğunlaştırılmış pazarlamada firma büyük bir pazardan küçük bir pay almak yerine küçük bir pazardan büyük bir pay almayı tercih etmektedir. Böylece, çok sayıda pazar bölümünden azar azar pay alacağına bir pazar bölümünden yüksek oranda pay almayı hedefler. Böyle bir stratejinin en önemli yararı bir bölümde uzmanlaşarak diğer kuruluşlara göre farklı

bir konuma sahip olmaktır. Ayrıca uzmanlaşma sadece pazarlama açısından değil üretim açısından da etkinlik artışına neden olabilir.

Yoğunlaştırılmış pazarlamada temel faktörler şunlardır:

- Konumlandırma
- Farklılık
- Karlılık
- Küçük pazar bölümleri
- Pazarlama kavramı yandaşlığı

Yoğunlaştırılmış pazarlamada işletme hitap ettiği tüketici kitlesinin nispeten küçük olması dolayısıyla pazarını daha iyi tanımakta ve pazarlama faaliyetlerini pazara daha uygun olacak biçimde şekillendirmekte ve daha verimli yürütebilmektedir.

İşletmenin bir pazar bölümüne derinlemesine girmesi nedeniyle işletme güçlü bir pazar pozisyonu elde eder. Bu da sınırlı kaynağa sahip küçük işletmelerin başarılı olmasında önemli bir kriterdir. Ayrıca niş pazarlar büyük işletmeler tarafından pazar fırsatı olarak göz ardı edilmekte ve dolayısıyla bu bölümlerde rekabet daha az olmaktadır.

Yine bu pazarlama stratejisi işletmeye ürünü yüksek bir fiyatla pazara sunma olanağı vermektedir. Ancak niş pazarlamanın taşıdığı bir takım riskler de söz konusudur. Şöyle ki işletmenin sadece tek bir bölüme yoğunlaşması dolayısıyla risklerini dağıtmaması pazar bölümünde yaşanacak en ufak bir değişiklikte işletmenin büyük kayıplar yaşamasına neden olabilmektedir. Yine büyük ve güçlü işletmeler niş pazar bölümünü bir pazar fırsatı olarak değerlendirerek bu bölümde faaliyet göstermeye başlayabilir.



Şekil 12: Odaklanmış Pazarlama Stratejisi

13.2.4. Mikro Pazarlama

Mikro pazarlama farklılaştırılmamış pazarlamanın tam tersi ve yoğunlaştırılmış pazarlamanın en uç noktasıdır. Burada işletme bireylerin veya yerel grupların istek ve

ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmektedir. Bu açıdan mikro pazarlama, yerel pazarlama ve bireysel (bire-bir pazarlama) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Yerel pazarlama, pazarlama faaliyetlerinin yerel tüketici gruplarının (bölge, şehir, semt vb.) istek ve ihtiyaçlarına göre düzenlenmesidir. Böylece işletme yerel olarak farklı demografik ve yaşam biçimi özelliklerine sahip tüketicilere daha iyi ulaşabilmektedir. Ancak bu pazarlama stratejisinde üretim ve pazarlama maliyetleri artmakta ve lojistikle ilgili bir takım problemler yaşanabilmektedir. Ayrıca markanın genel imajı yerel olarak farklı mesajların verilmesinden dolayı zarar görebilmektedir.

Bir diğer mikro pazarlama türü de bireysel pazarlamadır. Bireysel pazarlama kişiselleştirilmiş pazarlama veya birebir pazarlama olarak da adlandırılmaktadır. Bu stratejide her bir bireye yönelik olarak farklı bir pazarlama karması oluşturulur. Dolayısıyla bireysel ihtiyaçlara göre tasarlanan ürün ve hizmetler tüketiciye özel bir değer yaratılmasını sağlar.

Uygulamalar

COCA COLA’NIN KİŞİSELLEŞTİRİLMİŞ ETİKETLERİ VE TOFFLER’İN “ÜRETEN TÜKETİCİ”Sİ...

Çok kısaca özetlersek, Alvin Toffler, Üçüncü Dalga isimli kitabında insanlık tarihindeki Birinci Dalga’yı kendi ihtiyaçlarını kendisi üreten tarım toplumu, ikinci dalgayı sanayi toplumu olarak tanımlar: “İkinci Dalga Toplumu sanayicidir ve kitlesel üretime, kitlesel dağıtım, kitlesel tüketim, kitlesel eğitime, kitle iletişim araçlarına, kitlesel dinlenmeye, kitlesel eğlenceye ve kitle imha silahlarına dayanır. Bunları standartlaştırma, merkezilik, odaklanma ve eşzamanlılık ile birleştirirsiniz ve kendinizi bürokrasi olarak tanımladığımız bir örgütlenme yapısı içinde bulursunuz.” Üçüncü Dalga adını verdiği post-endüstriyel dönemi ise, Birinci ve İkinci Dalga’nın bir sentezi olarak görür.



Toffler’in “producer” (üretici) ve “consumer” (tüketici) sözcüklerinden türettiği “prosumer”, yani “üreten tüketici” Üçüncü Dalga’nın belirgin niteliklerinden biridir. Bunu kitlesel üretimden kişiselleştirilmiş üretime geçiş olarak okuyabiliriz.

Self-servis restoranlar, banka ATM’leri, internet üzerinden gerçekleştirilen her türlü işlem, aslında üreticinin, vereceği hizmetlerin bir bölümün tüketiciye üretirmek adımının küçük örnekleri... Ayrıca bu kavramı, üretim ve tüketimin birbirine yaklaşması şeklinde okumak da mümkündür. Alacağı bir otomobilin matbu bir liste üzerinden beli başlı konfigürasyonlarını alıcının oluşturması, kişisel ölçülere göre dikilen “konfeksiyon” ürünleri gibi bazı “ortak üretimler”den söz etmek mümkünse de henüz kitlesel üretimin temel

paradigması radikal biçimde değişmediği için, bu gibi kişiselleştirmeler ağırlıklı olarak duygusal alanda gerçekleştirilebilmektedir.

Coca Cola'nın ürün etiketlerini kişiselleştirme kampanyasını da bu bağlamda değerlendirmek gerekir. Bu vakada tüketici fiilen herhangi bir üretim faaliyetine katılmasa bile, kişisel beklentileriyle üretimi şekillendirmiş olmaktadır. Proje, HP Indigo Dijital Baskı ile konvansiyonel baskı teknolojisinin birleştirilerek yüz binlerce kişiselleştirilmiş etiketin basılabilmesi sayesinde gerçekleşebildi. Yani, ürünün temel bileşenlerinde bir kişiselleştirme söz konusu değildir. Gerçi, devam ediyor mu bilmiyorum ama, Coca-Cola yeni çıkarttığı makineler ile kullanıcıya istediği çeşitleri karıştırarak kendi içeceğini yapma imkanı da sunmuştu.

İş yine teknolojiye dayanmaktadır. Kişiselleştirme imkanlarını genişleten teknolojiler geliştikçe sadece duygusal alanda değil, ürün bileşenlerinde de kişiselleştirmeler gerçekleştirilecek, böylece Toffler'ın "prosumer" öngörüsü daha da netleşecektir. Bu çabaların tüketiciyle duygusal bir bağ kurabilmesi ise yapmacıklığa düşmemek kaydıyla mümkün olabilecektir.

Kaynak: A. Selim Tuncer, <http://selimtuncer.blogspot.com.tr/2014/02/coca-colann-kisisellestirilmis.html>, Erişim Tarihi: 31.07.2015

Uygulama Soruları

1. Pazarlamada kişiselleştirmenin önemini tartışınız.
2. Kişiselleştirme stratejileri ile farklılaştırılmış hedef pazar stratejisi arasındaki ilişkileri olumlu-olumsuz açıdan ele alarak açıklayınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde pazar bölümlendirmeden sonraki aşama işletmenin bu bölümleri değerlendirerek faaliyet göstermek istediği bölüm veya bölümleri seçmesi olarak tanımlanabilecek hedef pazar kavramı, stratejik karar alma sürecindeki yeri açısından ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Öncelikle işletmelerin hedef pazar seçimini etkileyen faktörler ve bu faktörlere bağlı alınabilecek kararlara yer verilmiştir. Devamında ise hedef pazar seçim stratejileri olarak farklılaştırılmamış, farklılaştırılmış, yoğunlaşma ve mikro pazarlama stratejileri değerlendirilmiştir. Her bir strateji birbirlerinden üstünlükleri ve eksiklikleri doğrultusunda ele alınmıştır.

Bölüm Soruları

1. I. Pazar bölümün büyüklüğü ve büyüme hızı
II. Pazar bölümün yapısal çekiciliği
III. İşletmenin amaç ve kaynakları

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri hedef pazar seçimini etkileyen faktörlerdendir?

- a) Yalnız I
- b) I ve II
- c) II ve III
- d) I ve III
- e) I, II ve III

2. **Aşağıdakilerden hangisi hedef pazar seçiminde üzerinde durulması gereken noktalardan biri değildir?**

- a) Pazarın yeterince büyük olup olmadığı
- b) Pazarda ürünümüze talebin olup olmadığı
- c) Pazarın büyüme potansiyelinin olup olmadığı
- d) Pazarın maliyetli olup olmadığı
- e) Pazarın kar getirip getirmediği

3. _____, işletme tarafından pazar bölümlendirme yapılmadan tüm pazara yönelik pazarlama faaliyetlerinin yürütüldüğü pazarlamadır.

Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayacak seçenek hangisidir?

- a) Makro Pazarlama
- b) Mikro Pazarlama
- c) Farklılaştırılmış Pazarlama
- d) Farklılaştırılmamış Pazarlama
- e) Yoğunlaştırılmış Pazarlama

4. _____, işletme, pazarın tümüne ya da çok sayıda pazar bölümüne hizmet etme yerine; kaynaklarına, yeteneklerine ve uzmanlığına bağlı olarak tek ya da az sayıda pazar bölümüne yönelir.

Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayacak seçenek hangisidir?

- a) Makro Pazarlama
- b) Mikro Pazarlama
- c) Farklılaştırılmış Pazarlama
- d) Farklılaştırılmamış Pazarlama
- e) Yoğunlaştırılmış Pazarlama

5. I. Ürün
II. Hizmet
III. Personel
IV. İmaj

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri farklılaştırılmış pazarlama stratejisinin alanına girmektedir?

- a) I ve III
- b) II ve IV
- c) I ve IV
- d) II ve III
- e) I, II, III ve IV

6. **Aşağıdakilerden hangisi hedef pazar seçim stratejileri arasında gösterilemez?**

- a) Farklılaştırılmamış pazarlama,
- b) Farklılaştırılmış pazarlama
- c) Yoğunlaştırılmış pazarlama
- d) Çeşitlendirilmiş pazarlama
- e) Mikro pazarlama

7. _____ işletme tarafından pazar bölümlendirme yapılmadan tüm pazara yönelik pazarlama faaliyetlerinin yürütüldüğü pazarlamadır. Firma pazara tek ürün ve tek pazarlama karması ile hitap eder.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Farklılaştırılmamış pazarlama,
- b) Farklılaştırılmış pazarlama
- c) Yoğunlaştırılmış pazarlama
- d) Çeşitlendirilmiş pazarlama
- e) Mikro pazarlama

8. Yoğunlaştırılmış pazarlamanın diğer ismi aşağıdaki seçeneklerin hangisinde doğru olarak verilmiştir?

- a) Niş pazarlama
- b) Gerilla pazarlama
- c) Mikro pazarlama
- d) Farklılaştırılmış pazarlama
- e) Farklılaştırılmamış pazarlama

9. _____ her bir bireye yönelik olarak farklı bir pazarlama karması oluşturarak bireysel ihtiyaçlara göre tasarlanan ürün ve hizmetlerle tüketiciye özel bir değer yaratılmasını sağlar.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Kişiselleştirilmiş pazarlama
- b) Birebir pazarlama
- c) Bireysel pazarlama
- d) Farklılaştırılmış pazarlama
- e) Yerel pazarlama

10. _____ farklılaştırılmamış pazarlamanın tam tersi ve yoğunlaştırılmış pazarlamanın en uç noktasıdır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Çeşitlendirilmiş pazarlama
- b) Gerilla pazarlama
- c) Mikro pazarlama
- d) Farklılaştırılmış pazarlama
- e) Niş pazarlama

Cevaplar

1)e 2)d 3)d 4)e 5)e 6)d 7)a 8)a 9)c 10) c

14. KONUMLANDIRMA STRATEJİLERİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- ✓ Konumlandırma Süreci
- ✓ Konumlandırma Stratejileri
 - ✓ Ürün Niteliklerine Göre Konumlandırma
 - ✓ Tüketici Faydalarına Göre Konumlandırma
 - ✓ Fiyata ve Kaliteye Göre Konumlandırma
 - ✓ Kullanım Yerine Göre Konumlandırma
 - ✓ Kullanıcı Grubuna Göre Konumlandırma
 - ✓ Rakiplere Göre Konumlandırma
 - ✓ Psikolojik Konumlandırma
- ✓ Konumlandırma Hataları
 - ✓ Eksik Konumlandırma
 - ✓ Aşırı Konumlandırma
 - ✓ Kafa Karıştıran Konumlandırma
 - ✓ Kuşkulu Konumlandırma
- ✓ Yeniden Konumlandırma

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1.** Konumlandırma ne demektir? Konumlandırma sürecinde nelere dikkat edilmelidir?
- 2.** İşletmelerin hangi durumda hangi konumlandırma stratejisine başvurması gerekir?
- 3.** Yeniden konumlandırma nedir? Hangi durumlarda yeniden konumlandırmaya başvurulur?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Konumlandırma Süreci	Konumlandırma kavramını anlamak ve konumlandırma sürecin işleyişini kavramak	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.
Konumlandırma Stratejileri	Farklı konumlandırma stratejilerini anlamak	İlgili konuyu, çeşitli örnekler ile incelemek vasıtasıyla elde edilecektir.
Konumlandırma Hataları ve Yeniden Konumlandırma	İşletmelerin yaptığı konumlandırma hatalarının farkına varmak ve yeniden konumlandırma konusunun kapsamını ve önemini anlamak	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.

Anahtar Kavramlar

- Konumlandırma
- Konumlandırma stratejileri
- Yeniden Konumlandırma

Giriş

Tüketiciler ürünlere ve hizmetlere ilişkin olarak her gün çok fazla bilgiyle yüklendiklerinden satınalma karar sürecini daha basitleştirmek için ürünleri, hizmetleri, işletmeleri kategorize eder ve zihinlerinde konumlandırırlar. Pazar konumu, bir ürünün rakiplerine göre tüketicinin zihnindeki nispi yeridir. Bir ürünün tüketici zihnindeki konumu tüketicinin algılamaları, etkilenmeleri ve duyguları doğrultusunda gelişen karmaşık bir sürecin sonucudur. Konumlandırma pazarlama açısından oldukça önemli bir karardır. Zira, tüketicilerin “neden bu ürünü/hizmeti satın almalıyım?” sorusunu sorduğu noktada devreye girer.

Bu bölümlendirme konumlandırma kavramı ve süreci ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

14.1. Konumlandırma Süreci

Konumlandırma, mevcut ve potansiyel müşterilerin zihninde arzu edilen bir noktanın elde edilmesi sürecidir. Konumlandırma sürecinde işletme, ürünleri, teknolojisi veya tüketicinin dikkatini çekebilecek herhangi bir özelliğine vurgu yapabilir. Önemli olan nokta, konumlandırma kriterinin tüketici açısından anlam ifade etmesidir. Ayrıca konumlandırmada bir diğer önemli nokta ise, tüketicinin zihnindeki işlemenin pazardaki rakiplere oranla nisbi konumudur.

Konumlandırma, rekabet koşullarının artmasıyla, işletmeye değer katan bir araç olarak ortaya çıkmıştır. İşletmeler ürün ya da markalarıyla rakiplerinden farklı bir konumda algılanmalarını sağlama çabasını yaratmak durumundadırlar.

Konumlandırma yaklaşımına temel bakış açısı, sadece yeni ve değişik şeyler yaratmak olarak görülmemeli bunun aksine zihinlerde var olanları ustalıklı yönlendirmek ve bir takım bağlantıları yeniden düzenlemek olarak ifade edilmelidir.

Konumlandırmanın etkin olabilmesi için öncelikle pazar bölümlendirme işleminin etkin ve doğru bir şekilde yapılmış olması, oluşturulan pazar bölümlerinden doğru hedef kitlenin seçilmiş olması ve seçilen kitleye uygun mesajların yeterli bir süre için sürdürülmüş olması gerekmektedir.

Konumlandırma süreci ürünün konumunun temelinde yer alacak rekabet avantajı noktalarının tanımlanması, uygun rekabet avantajının seçilmesi ve genel konumlandırma stratejisinin belirlenmesi olmak üzere üç aşamayı kapsamaktadır.

Ürünün konumunun temelinde yer alacak rekabet avantajı noktalarının tanımlanması: Konumlandırma, farklılaştırma ile başlar. İşletmeler ürün ve hizmetlerini rakiplerinden ayrı bir konuma oturtmaya çalışırken seçtikleri farklılaştırma yaklaşımının hedef müşteriler açısından önemli ve olumlu algılanmasına dikkat etmelidir. İşletmeler ürün ve hizmetlerini farklılaştırarak aslında hedef müşteri gruplarının ve en yakın rakiplerinin profilini de kendileri belirlemektedir. Başarılı bir şekilde farklılaştırılmış ürünler ve markalar genellikle fiyat duyarlılığı daha düşük olan müşteri bölümlerine çekici gelecektir.

Farklılaştırmada, rekabet avantajı yaratabilmek ve sunmak önem kazanmaktadır. Rekabet avantajı, işletmenin tüketicilere rakiplerinden farklı olarak sunduğu değerler olarak tanımlanabilir. Konumlandırmada ürünün rakiplerinden farklı veya üstün olduğu rekabet avantajı yaratabilecek noktaların oluşturulması ve tanımlanması gerekir. İşletme, ürün, hizmet, dağıtım kanalı, çalışanlar ve imaj olmak üzere beş noktada farklılaşma sağlayabilir.

Uygun rekabet avantajının seçilmesi: Rekabet avantajı yaratacak ve farklılaşma sağlayacak potansiyel noktalar tanımlandıktan sonra bunların arasından hangisi / hangilerinin destekleneceğinin seçilmesi konumlandırmada ikinci adımdır. Burada işletme gerek nitel gerekse de nicel açıdan bir karar vermek zorundadır.

Birçok işletme tek bir temel özelliğin vurgulanmasından yani ürünün konumunun tek bir fayda boyutu üzerinde yürütülmesinden yanadır. Bununla birlikte bazı işletmeler da birden fazla özelliği vurgulayan bir strateji yürütmeyi tercih etmektedir. Ancak konumlandırmaya temel oluşturacak özelliklerin sayıca artırılması gerek tüketici zihninde ürünün konumunun netliğinin kaybolmasına gerekse tüketicilerde bir inanç kaybının yaşanmasına sebep olabileceği için risklidir.

Bu aşamada verilmesi gereken ikinci önemli karar hangi fayda boyutlarının vurgulanacağını seçilmesidir. Bu anlamda seçim yaparken aşağıdaki kriterler esas alınmalıdır:

- Önem düzeyi
- Farklılık
- Üstünlük
- İletilebilirlik
- Kolay taklit edilememe
- Finanse edilebilirlik
- Karlılık

Genel konumlandırma stratejisinin belirlenmesi: Son olarak işletme genel konumlandırma stratejisini belirlemelidir. Konumlandırma stratejileri şu temel kriterler üzerine kurulabilir:

- Ürün özelliklerine göre
- Ürünün sağladığı faydalara göre
- Kullanım nedenlerine göre
- Kullanıcı sınıflarına göre
- Rakibe göre
- Rakipten farka göre

14.2. Konumlandırma Stratejileri

İşletmelerin her konuda iyi olmaya yetecek kadar kaynakları yoktur. Bu yüzden, her şirketin kendine özgü, farklı konumlandırma stratejileri vardır. Ayrıca, her konumlandırma

stratejisi, farklı bir kurum kültürü ve yönetim sistemini öngörür. Bu yüzden işletmeler uygun konumlandırma kararı verirken, birbirinden farklı konumlandırma stratejilerinden faydalanmaktadırlar.

Bazı şirketler hem ürün farklılığı sağlamak ve hem de düşük maliyet konusunda aynı anda üstünlük sağlayabilmektedirler.

14.2.1. Ürün Niteliklerine Göre Konumlandırma

Ürün özellikleri ya da nitelikleri ile yapılan çağrışımlar en çok kullanılan konumlandırma stratejilerinden biridir. Ürünün nitelikleri, bir ürün ya da hizmeti tanımlayan betimleyici özellikler olarak kabul edilmektedir.

Konumlandırma analizinde, ‘niçin’ ve ‘ne’ sorularını somut fiziksel özellikler bağlamında karşılayan ürün nitelikleri, algılanan kalite ve değer üzerindeki etkisi ile marka algılamasını yönlendirebilmektedir. Ürün niteliklerine göre konumlandırmada tüketicinin ilgisini çekebilecek ürüne ilişkin bir veya birkaç özellik ile ilişkilendirilir.

Ürünün, sadece belirli özellikleri kullanılarak konumlandırılması ve özellikle fiziksel nitelikleri kullanıldığında kısa sürede kabulüne olanak sağlaması konumlandırmanın avantajıdır. Ancak, konumlanan özelliğin kolay taklit edilebilir olması ve rekabete açık olması durumunda bu tür konumlandırma risklidir.

14.2.2. Tüketici Faydalarına Göre Konumlandırma

Tüketiciler ürün satın alırken o üründen fayda sunmasını beklerler. Fayda, akılcı (işlevsel) ve psikolojik (sembolik) olmak üzere ikiye ayrılır. Akılcı fayda, bir ürün niteliği ile bağlantılı ve akılcı karar sürecinin bir parçasını oluştururken, psikolojik fayda ise, duygusal olarak marka satın alma ya da kullanma kararı içinde değerlendirilmekle ilişkili olup davranış oluşum sürecinde son derece önemlilik arz etmektedir.

İşletme, ürünü tüketiciye sunduğu faydayı vurgulayarak konumlandırır.

14.2.3. Fiyata ve Kaliteye Göre Konumlandırma

İşletmelerin konumlandırma stratejisi yaparken iki seçeneği söz konusudur. Bunlardan birisi düşük fiyatlı konumlandırma, diğeri ise, yüksek fiyatlı konumlandırma olarak isimlendirilir. Düşük fiyatlı konumlandırma stratejisinde işletme, etkili maliyet kontrol sistemleri kurup maliyet avantajı kazanarak fiyatı düşürmektedir. Yüksek fiyatla

konumlandırma stratejisi ise, genellikle daha yüksek kaliteyle, iyi bir üne sahip markayla ve üstün bir imajla sağlanmaktadır.

14.2.4. Kullanım Yerine Göre Konumlandırma

Ürün ya da hizmet özellikli yeni bir kullanım ya da uygulama yolu vurgulanarak iyi bir konumlandırma stratejisi geliştirmek de mümkündür. Tüketiciler herhangi bir ürün satın alınırken karşılaştıkları problemleri çözmeye çalışırlar.

Kullanım yerine göre konumlandırmada, tüketiciye ürünün kullanım durumuna ilişkin bilgiler aktararak benzer bir problem ile karşılaştığında ürün ve markanın çağrıştırılması sağlanır.

14.2.5. Kullanıcı Grubuna Göre Konumlandırma

Bu stratejide, markanın özel bir kullanıcı ya da kullanıcı sınıfı ile birleştirilmesi söz konusudur. Bu konumlandırma stratejisinin özelliği hedef pazarı veya kullanıcı sınıfını odak olarak almasıdır.

Kullanıcı grubuna göre konumlandırma mevcut ve potansiyel müşteriler üzerinde olumlu etkiler bırakır. Özellikle reklamlarda ürünü kullanan ve reklam mesajını veren kişi ya da kişilerin, hedef kitle tarafından tanınan ve sevilen kişiler olması önem arz etmektedir.

Tüketicilere iletilen mesajlar belirli bir kullanıcı tipini belirlediğinden buna uygun olmak veya uygun görünmek isteyen tüketiciler kendilerini bu markaya daha yakın hissederler.

14.2.6. Rakiplere Göre Konumlandırma

Rakiplere göre konumlandırma stratejisi, üreticinin markasını diğer üreticilerin markasından ayrıcalıklı yapma ve gösterme çabasını tanımlamaktadır. Bu sebeple, üreticiler markalarına ek değerler yaratmaya çalışmaktadırlar.

Şirket temel olarak rakiplerine benzer faydaları tüketicilerine vermekte fakat ya daha üstün kalitesiyle ya da fiyat maliyet liderliği ile rakiplerini geride bırakmayı düşünmektedir. Bu strateji bazen rakiplerden daha çok tutundurma yaparak, bazen daha fazla çeşit sunarak ve farklılaştırılmış avantajlar sunarak gerçekleşebilir.

Genelde pazar lideri konumundaki işletmeler tarafından uygulanan bu strateji sürekli yeniliğe önem vermesi, rekabete açık olması ve rekabeti fiyata kaydırması bakımından risklidir.

14.2.7. Psikolojik Konumlandırma

Tüketiciler çoğu zaman aldıkları ürünlerin detaylı içeriklerini ve fiziksel bileşimlerini bilmezler, bilseler bile bunları başka ürünler ile kıyaslayacak kadar geniş bilgiye sahip değillerdir.

Pek çok tüketici aldıkları ürünlerin fiziksel bileşimleri ile ilgili bilgilerle rahatsız edilmek istemezler. Bu stratejide tüketicinin markayla olan gereksinimlerine duygusal ya da psikolojik anlamlar katarak tüketici etkilemek amaçlanır. Bu strateji, markaya olan ilginin artırılmasına ve marka çağrışımlarının geliştirilmesine olanak sağlar.

14.3. Konumlandırma Hataları

Konumlandırma hataları, eksik, aşırı, karmaşık ve kuşkulu konumlandırma olarak sınıflandırılabilir.

14.3.1. Eksik Konumlandırma

Alıcıların markayla ilgili olarak çok dar bir bilgiye sahip olmaları, varyasyonlarını vb. bilmemeleri durumudur. Ürünün rekabet avantajı yarattığı noktaların veya sağladığı faydaların ki bu faydalar fonksiyonel, duygusal veya sembolik olabilir, tüketicilere eksik iletilmesidir. Dolayısıyla tüketici ürünü yanlış yerde konumlandıracaktır.

14.3.2. Aşırı Konumlandırma

Ürünün konumlandırmasına temel oluşturacak bir özelliğin fazlaca vurgulanmasıdır. Bu, tüketiciye dar bir bakış açısı verir. Böylece tüketici ürünü sadece bu açıdan değerlendirecek ve eklenen diğer özelliklerini dikkate almayacaktır. Alıcıların markayla ilgili olarak çok dar bir bilgiye sahip olmaları, varyasyonlarını bilmemeleri durumudur.

14.3.3. Kafa Karıştıran Konumlandırma

Alıcıların markayla ilgili karışık imajlara sahip olmaları durumudur. Bu karışıklık çok fazla iddialar ortaya koymaktan ve konumlamayı sürekli değiştirmekten doğmaktadır. İşletmenin ürününün temel faydalarını net olarak vurgulayamamasıdır. Bu durumda tüketici

zihninde ürünle ilgili karmaşık bir imaja sahip olması dolayısıyla ürün için tüketici zihninde belirli bir konum oluşmaz.

14.3.4. Kuşkulu Konumlandırma

Ürünün özellikleri, fiyatı ve üreticinin kimliği dolayısıyla, alıcıların markayla ilgili iddialara inanmakta zorlandıkları durumdur

14.4. Yeniden Konumlandırma

Yeniden konumlandırma yolları şu şekilde sıralanabilir;

- Markaya ait ürün içeriğinin (tat, koku vb.) değiştirilmesi
- Üründe fiziksel değişiklik (tasarım, ambalaj vb.) yapılması
- Ürünün kullanım alanlarının değiştirilmesi
- Marka imajının değiştirilmesi

Yeniden konumlandırmanın amacı tüketici algılamalarını özel bir noktadan pazarlama bölümleri tarafından belirlenen yeni bir noktaya çekmektir. İşletmeler yeniden konumlandırma kararları almadan önce; ürünlerinin pazarda mevcut konumları, iletişim yeteneği, inanılabilirlik, ihtiyaç, kullanım, benzersizlik yönünden değerlendirmelidir.

Uygulamalar

FARKLILAŞ YA DA KIZIL OKYANUSTA BOĞUL!

Birçok disiplini ilgilendirse de aslında pazarlamanın temel dinamiklerini çok ama çok yakından ilgilendiren bir stratejidir “Mavi Okyanus Stratejisi”. W. Chan Kim ve Renee Mauborgne tarafından “Mavi Okyanus Stratejisi – Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak” isimli kitapta ortaya konulan strateji, içgüdüsel olarak birçok şirket tarafından uygulanmaya çalışılsa da kendisi net sınırlarla belli değildi, ta ki bu iki yazar çıkıp gelene kadar...

En genel tanımıyla, yoğun rekabetlerden kaçınıp mevcut piyasa ile rekabet, yani kıvı okyanus, yerine mevcut piyasayı genişletmek veya yoğun rekabette uzaklaşmak olarak tanımlanan mavi okyanus stratejisi günümüzde uygulanması hem zor hem de zor olduğu kadar şirketlere katma değeri katan bir disiplin.

KIZIL OKYANUS	MAVİ OKYANUS
<ul style="list-style-type: none">• Endüstrinin sınırları belirlenmiş ve kabul edilmiştir ve oyunun rekabet kuralları bilinir.• Amacı rekabette galip gelmektir.• Değer-maliyet değış tokuşu yapmaktadır.• Mevcut talebi kendi için kullanmaya odaklanır.• Pazar kalabalıklaştıkça, kar ve büyüme olasılığı azalır.	<ul style="list-style-type: none">• Açılmamış Pazar alanı, talep yaratma ve yüksek karlı büyüme fırsatıdır.• Amacı rekabeti anlamsız kılmaktır.• Değer-maliyet değış tokuşunu yıkmaktadır.• Mavi okyanusların bir çoğu mevcut endüstrilerin sınırlarını genişleterek kıvı okyanuslardan yaratılır.

Disiplinin derinine girmeden önce Kıvı Okyanus ile Mavi Okyanus arasındaki başlıca farklara göz atalım. Mavi Okyanus, Kıvı Okyanustan özellikle rekabet noktasında ayrışıyor. Çünkü Kıvı Okyanusta rekabette yer alıp, galip gelmeye odaklanılırken; Mavi Okyanusta rekabeti devreden çıkarıp daha rahat bir oyun alanı oluşturulması hedefleniyor. Rekabet konusunun hem zor hem de besleyici olduğu düşünülürse, Mavi Okyanusun şirketleri körlüğe itebilmesi söz konusu. Ancak Mavi Okyanusun tutarlı bir şekilde sürdürülebilmesi için Kıvı Okyanusa dönüştüğü her noktada müdahale edilmesi gerekliliği, şirketleri rekabete daha az toleranslı hale getirip yaratıcılık ve dikkatlerini üst düzeye çıkarabiliyor.

Mavi Okyanus, Kim ve Mauborgne tarafından ortaya atılsa da kökeni daha derinlerde yer almaktadır. Bundan 100 yıl öncesini düşündüğümüzde, bugünkü teknolojik aletlerin hemen hemen hiçbiri piyasada değildi. Ne bir cep telefonu, ne bir bilgisayar... Şu anki endüstriler de mevcut değildi tabii; ne otomotiv, ne havacılık... Sürekli gelişim ve değişim içerisinde olan endüstrilerin bir noktasında şirketler kendini tekrar eder ve rekabetin büyümlü rüzgarına kapılıp gider. Rekabet içerisinde kendini konumlandırmaya devam edenler ise Kızıl Okyanusta boğulmaya ya da olağan yaşamaya başlarlar.

Oysa ki Mavi Okyanus üzerine yoğunlaşan şirketler ve girişimler faydalarının büyüklüklerini daha da arttırabilirler. Örneğin, “Anadolu Ateşi” olarak bilinen dans grubunu Türkiye’de bilmeyen yoktur. “Dansın Sultanları” adıyla başlayan ve Türkiye’de dansı bir endüstri haline getiren bu grup Mavi Okyanus stratejisini başarıyla uygulayanlara örnek gösterilebilecek türde.

Gelelim asıl meselemiz olan Mavi Okyanus stratejisinin pazarlama ile ilişkisine... Görülmesi biraz karmaşık olsa da, pazarlama disiplini hemen her yerde Mavi Okyanus stratejisini kullanıp kendine özgü bir oyun alanı yaratmayı isteyen küçük, yaramaz bir çocuk gibi davranır. Çünkü yoğun rekabetin içerisinde pay almaya çalışmak, kendine özgü bir alanda oyun oynamaktan çok daha zordur. Bu nedenle inovatif pazarlama fikirleri, iletişim kanalları üzerine birçok çalışma yürütülmektedir.

Pazarlamanın 4P’si olarak tanınan, Product (ürün), Place (konumlandırma), Price (fiyat noktası) ve Promotion (promosyon) herhangi bir tüketiciye dokunacağı noktada özellikle denenmemişi denemeyi, farklılık yaratmayı ilke edinir. Bir reklam filmi senaryosundan, bir promosyon çalışmasının ya da açık hava çalışmasının fikrine kadar hemen hemen her noktada özgün bir değer sunulması pazarlamanın, Mavi Okyanusu en güzel benimseyen disiplinlerden biri olmasıyla bağdaştırılabilir.

Mavi Okyanus, özellikle uygulamaya geçmeden önceki kısmı kapsasa da, tüm pazarlama dinamiklerini ilgilendiren bir stratejidir. “En iyi savaşçı savaşmadan kazanandır.” der Sun Tzu, Savaş Sanatı adlı kitabında, ki Mavi Okyanusu en büyük destekleyen sözlerden birisidir. Çünkü Mavi Okyanusta savaşa girmek öğütlenmez, savaştan kaçınıp kendine bir sanat yaratmak öğütlenir. Bu şekilde farklı düşünmek üzerine yoğunlaşıldığında, genellikle rekabete odaklanmak zaafına tutulan pazarlamanın genlerinde olan bir gücü ortaya çıkartmak gerekir.

Mavi Okyanus, 4P’nin her birinde kendine bir yer bulabilir. Örneğin, bir ürünü konumlandırırken (Place) mutlaka rakiplerden ayrışacak bir nokta hedeflenir. Ya da bir ürün (Product) ortaya çıkarılırken yenilikçi ya da daha önce rekabet oluşturmamış ürünler yaratılması hedeflenir. Mavi Okyanus, işin daha ilk ayağından son adımına kadar her yerde uygulanabilecek; hatta belki de uygulanması zorunlu bir stratejidir.

Günümüzün bilgi kirliliğine maruz kalması yüksek karakterinde Mavi Okyanusu uygulayabiliyor olmak, şirketlere ve ürünlere ekstra değerler katmak için en önemli yöntemdir. Kısaca rekabete bakıp yeni stratejiler geliştirilirken, bir de rekabete dışarıdan bakabilecek bir strateji olan Mavi Okyanus, hayatımızın her anına, alanına dokunabilecek kapasitede olmaya ve her geçen gün değeri artan bir şekilde ilerlemeye devam etmektedir.

Kaynak: Cemil Hayri Durgun. 04 Aralık 2014, <http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/farklilikma-stratejisi-mavi-okyanus/>; Erişim Tarihi: 15/08/2015

Uygulama Soruları

1. Mavi okyanus ve Kızıl okyanus kavramları nedir? Kapsamını açıklayınız.
2. Mavi okyanus stratejisi ile konumlandırma kavramı arasındaki ilişkileri inceleyiniz.
3. Mavi okyanus ve kızıl okyanus pazarlarda konumlandırma yaparken nelere dikkat edilmelidir? Ayrı ayrı örneklendirerek irdeleyiniz.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde, bir ürünün rakiplerine göre tüketicinin zihnindeki nispi yeri olarak ifade edilen pazar konumu ve bir ürünün tüketici zihnindeki konumunu işletmelerin nasıl şekillendireceğini belirleyen konumlandırma kavramı ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Bu kapsamda konumlandırma stratejilerine yer verilmiştir. Stratejilerin belirlenmesinde, ürün nitelikleri, tüketici faydası, fiyat, kalite, kullanım yeri, kullanıcı grubu, rakipler gibi kriterler öncelik seçilmiştir. Her bir strateji üstünlükleri doğrultusunda ele alınmıştır.

Ek olarak konumlandırma sürecinde yapılan eksik, aşırı, kafa karıştıran, kuşku oluşturan gibi farklı hatalar vurgulanmıştır. Benzer şekilde yeniden konumlandırma kavramına değinilmiştir.

Bölüm Soruları

1. I. Rekabet avantajı sağlar.
II. Ürünün veya işletmenin özelliklerine vurgu yapılabilir.
III. Tüketici açısından anlamlı olmalıdır.

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri konumlandırma için doğrudur?

- a) Yalnız I
- b) I ve II
- c) II ve III
- d) I ve III
- e) I, II ve III

2. Aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- a) Her işletmenin kendine ait konumlandırma stratejisi vardır.
- b) Her konumlandırma stratejisi, farklı bir kurum kültürü ve yönetim sistemini öngörür.
- c) Ürün farklılığı yaratılarak konumlandırmada üstünlük sağlanabilir.
- d) Düşük maliyet ile konumlandırmada üstünlük sağlanabilir.
- e) Firmaların konumlandırma stratejileri birbirlerini andırmaktadır.

3. I. Daha çok tutundurma yapmak
II. Daha çok çeşit sunmak
III. Farklılaştırılmış avantajlar sunmak

Yukarıdaki özellikleri bahsedilen konumlandırma çeşidi aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Tüketici faydasına göre konumlandırma
- b) Rakiplere göre konumlandırma
- c) Psikolojik konumlandırma
- d) Ürün niteliklerine göre konumlandırma
- e) Kullanıcı grubuna göre konumlandırma

4. I. Eksik
II. Karmaşık
III. Aşırı
IV. Kuşku

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri konumlandırma hatalarındandır?

- a) I ve IV
b) II ve III
c) I ve III
d) II ve IV
e) I, II, III ve IV

5. I. Farklılık
II. Üstünlük
III. Kolay taklit edilebilirlik
IV. İletilebilirlik

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri konumlandırmada kullanılan fayda boyutunun kriterlerinden biri değildir?

- a) Yalnız IV
b) Yalnız III
c) I ve II
d) I ve III
e) II ve IV

6. I. Ürün özellikleri
II. Kullanım nedenleri
III. Kullanıcı sınıfları
IV. Rakipler

Yukarıdakilerden hangisi/hangileri konumlandırma stratejilerinin kriterleri arasındadır?

- a) Yalnız I
b) II ve III
c) I ve IV
d) I, II ve IV
e) I, II, III ve IV

7. _____ stratejisi, üreticinin markasını diğer üreticilerin markasından ayrıcalıklı yapma ve gösterme çabasını tanımlamaktadır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Ürün niteliklerine göre konumlandırma
- b) Tüketici faydalarına göre konumlandırma
- c) Fiyata ve kaliteye göre konumlandırma
- d) Rakiplere göre konumlandırma
- e) Psikolojik konumlandırma

8. _____ ürünün konumlandırmasına temel oluşturacak bir özelliğin fazlaca vurgulanmasıdır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Eksik konumlandırma
- b) Aşırı konumlandırma
- c) Yeniden konumlandırma
- d) Karmaşık konumlandırma
- e) Kuşkulu konumlandırma

9. _____ alıcıların markayla ilgili olarak çok dar bir bilgiye sahip olmaları, varyasyonlarını vb. bilmemeleri durumudur. Ürünün rekabet avantajı yarattığı noktaların veya sağladığı faydaların ki bu faydalar fonksiyonel, duygusal veya sembolik olabilir, tüketicilere eksik iletilmesidir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde tamamlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Eksik konumlandırma
- b) Aşırı konumlandırma
- c) Yeniden konumlandırma
- d) Karmaşık konumlandırma
- e) Kuşkulu konumlandırma

10. Aşağıdakilerden hangisi konumlandırma hataları arasında gösterilemez?

- a) Eksik konumlandırma
- b) Aşırı konumlandırma
- c) Yeniden konumlandırma
- d) Karmaşık konumlandırma
- e) Kuşkulu konumlandırma

Cevaplar

1)e, 2)e, 3)b, 4)e, 5)b, 6)e, 7)d, 8)b, 9)a, 10)c

KAYNAKÇA

AKTUĞLU Işıl Karpat, **Marka Yönetimi**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2004.

AKTUĞLU Işıl Karpat, TEMEL Ayşen, **Tüketiciler Markaları Nasıl Tercih Ediyor (Kamu Sektörü Çalışanlarının Giysi Markalarını Tercihini Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15, 2006, s.44-45.

AKTURAN Ulun, Pazarlama Yönetimi Ders Notları, Galatasaray Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

ALKIN Erdoğan, YILDIRIM Kemal, ÖZER Mustafa; **İktisada Giriş**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2005.

ALTUNIŞIK Remzi, ÖZDEMİR Şuayip, TORLAK Ömer (2014), Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi, Beta Yayınları.

ALTUNTAŞ Gültekin, **Temel Analiz Yöntemleri**, <http://www.gultekinaltuntas.com/?p=433>, (Erişim Tarihi 26.03.2015)

AMERİKAN PAZARLAMA DERNEĞİ,
<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

BAKER Michael J. (2014), “Marketing Strategy and Management”, Fifth Edition, Palgrave McMillan.

BARUTÇIĞİL İsmet (2013), “Stratejik Yönetim”, Kariyer Yayıncılık.

BEST Roger (2014), “Market-Based Management”, Sixth Edition, Pearson.

BEŞİROV İntikam, **Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta, 2007.

CERİTOĞLU Bahar, **Markanın Gerçek Konumu: Tüketici Algısı**, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, MYS’2005-Marka Yönetimi Sempozyumu, Gaziantep, 2006.

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998.

DİNLER Zeybel, **Mikro Ekonomi**, (Genişletilmiş On dördüncü Basım), Ekin Kitapevi Yayınları, Bursa.

EISENFELT John D., <http://www.eisenfelt.com>, (Erişim Tarihi 26.03.2015)

ERASLAN Hakkı, BULU Melih, BAKAN İsmail, **Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar**, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Yıl:5 Sayı:1, 2009, s.5.

EREN Erol (2013), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, 9. Baskı, Beta Yayınları.

ESER Zeliha, KORKMAZ Sezer, ÖZTÜRK Sevgi Ayşe (2011), “Pazarlamaya Giriş”, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi.

HARTLINE Ferrell, (2014), “Marketing Strategy Text and Cases”, Sixth Edition, Cengage Learning.

HILL Mark E. (2013), “Marketing Strategy The Thinking Involved”, Sage Publications, Inc.

HOOLEY Graham, PIERCY Nigel F., NICOULAUD Brigitte (2012), “Marketing Strategy and Competitive Positioning”, Fifth Edition, Pearson.

<http://www.belgelendirme.com.tr/belgelendirme-standartlari/iso-10002-standart/171-musteri-kimdir> (Erişim Tarihi 27.03.2015)

<http://www.pazarlamaturkiye.com/satis-nedir-insanlar-neden-satinalirlar/>(Erişim Tarihi27.03.2015)

İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi (2013), “Pazarlama Yönetimi Stratejik Yaklaşım”, 6. Baskı, Beta Yayınları.

KARABAĞ Solmaz Filiz, **Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Adana, 2008.

KARAFAKİOĞLU Mehmet (2012), “Pazarlama İlkeleri” 5. Baskı, Türkmen Kitabevi.

KARALAR Rıdvan, **Yönetmel Ekonomi (Genişletilmiş 3. Baskı)**, Ant Yayıncılık, Eskişehir, 1996.

KERIN Roger A., PETERSON Robert A. (2013), “Strategic Marketing Problems”, Thirteenth Edition, Pearson.

KİRTİŞ Kazım, **Pazarlama Yönetimi Global ve Yönetimsel Yaklaşım**, Evin Ofset, Malatya, 2004.

KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary (2013), “Principles of Marketing”, Fifteenth Editipn, Pearson.

KOTLER Philip, KELLER Kevin (2012), “Marketing Management with MyMarketingLab: Global Edition”, Fourteenth Edition, Pearson.

- KUYUCUK Ferhan, ŞENGÖR Yusuf, **Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri için Genel Bir Çerçeve**, KMU İİBF Dergisi, Yıl:11 Sayı: 16, Haziran 2009, s.133-134.
- KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU Rüyam, **Stratejik Planlama Süreci**, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:16 No:2, Ekim 2008, s.406.
- LEVITT Theodore, “Marketing Myopia”, Harvard Business Review, July-August 1960, s.45-56.
- MOORADIAN Todd A., MATZLER Kurt, RING Lawrence (2012), “Strategic Marketing”, International Edition, Pearson.
- MUCUK İsmet (2012), Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi.
- MULLINS John W., WALKER Orville (2013), “Marketing Management A Strategic Decision-Making Approach”, Eight Edition, Mc Graw Hill.
- NORTON Paley, (2008) Stratejik Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır?, 3. Baskı, Mediacat.
- ODABAŞI Yavuz, **Pazarlama Planı Rehberi**, Kosgeb Girişimciliği Geliştirme Merkezi, Ankara, 2001.
- OKUMUŞ Abdullah, “Tüketici Davranışı Teorik ve Uygulamalı Bir Yaklaşım”, 2013, Türkmen Kitabevi.
- ORDAY Nurdan, KARAASLAN Rezzan, KAPLAN Mustafa, **Markalaşma Kılavuzu**, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul, 2011.
- ÖZİLHAN Derya, **Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim Ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Yabancı Sermayeli Şirketlerde Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya, 2010.
- PORTER, M.E., Rekabet Stratejisi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- PROCTOR Tony (2008), “Strategic Marketing”, Second Edition, Routledge.
- SCHUMPTER J.A. (1947), “The Creative Response in Economic History”, The Journal of Economic History, Cilt:7, No.2, 149-159.
- TAŞKIN Erdoğan, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- TEK Ömer Baybars, ÖZGÜL Engin, (2013), “Modern Pazarlama İlkeleri”, Birleşik Matbaacılık Limited.
- TOKOL Tuncer, **Pazarlama Yönetimi**, Nobel Ocak 2007 Ankara.

- TORLAK Ömer, ALTUNIŞIK Remzi, **Pazarlama Stratejileri, Yönetmel Bir Yaklaşım**, 2. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Ekim 2012.
- UYSAL Gürhan, Stratejik Yönetim Ders Notları, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.
- ÜLGEN Hayri, MİRZE Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayınları, İstanbul 2013.
- ÜNAL Sevtap, ERCİŞ Aysel, Pazarın Satın Alma Tarzlarına ve Kişisel Değerlere Göre Bölümlendirilmesi, Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, 2006, s.362-363.
- ÜRKMEZ, İlhan **Yaratıcı Satış**, Hayat Yayınları. İstanbul, Şubat 2005.
- WALKER Orville, MULLINS John W. (2011), "Marketing Strategy", Seventh Edition, McGraw Hill, Irwin.
- YILDIZEL A., **Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002.
- YİĞİT Sema, YİĞİT Alperen, **Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ'ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 38, Haziran-Aralık 2011, s.123.