

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KOBİ'LERDE STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Zülküf YILDIZ

**Enstitü Anabilim
Dalı :**

İŞLETME

**Enstitü Bilim Dalı
:**

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Tez Danışmanı: Yrd.Doç. Dr. Remzi ALTUNIŞIK

HAZİRAN - 2001

GİRİŞ

Globalleşen dünyada pazarların sınırları kalkmakta, rekabet şartları değişmekte, teknoloji ve bilgisayar sektöründeki gelişmeler ile internetin aktif kullanımı daha yeni olmasına rağmen pazarlama alanında büyük değişimlere sebep olmaktadır. İnternet döneminin başında fiziksel pazar sanal ortama taşınarak fiziksel sınırlar ortadan kalkmaktadır. Çok küçük işletmeler bile uygun bir internet sitesi ile kendilerini dünya ya tanıtabilmektedirler. Bu süreçte meydana gelen bilgiye ulaşma, pazarların sınırlarının kalması ile düşük fiyatlı ve kaliteli mamullerin piyasalara hızlı tanıtımı ve girişi rekabeti günden güne arttırmaktadır. Bu durum ileriye görebilen işletmeler için pazar payı büyümesi sağlarken kısa vadeli düşünenler içinde aşırı rekabet sebebiyle her geçen gün pazar daralması meydana getirmektedir. Yaşanan bu gelişmeler işletmeleri küçük büyük demeden uzun vadeli ve stratejik düşünerek pazar paylarını koruma ve geliştirme çalışmalarına yöneltmektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler), değişen şartlara, gelişen teknolojilere kısa zamanda ayak uyduramamaları sebebiyle pazarda yetersiz kalmakta ve KOBİ'lerin rekabet gücünü azaltmaktadır. Ülke ekonomisinde sayıca son derece önemli paya sahip olmalarına rağmen, sahip oldukları sermayenin boyutları ile, iş yapma becerileri açısından çeşitli dezavantajları olan küçük işletmelerin değişime ayak uydurabilmeleri için stratejik davranmaları gerekmektedir.

Türk sanayiinin bugün ulaştığı düzey dikkate alındığında KOBİ'lerin bu performansın sağlanmasında önemli pay sahibi oldukları bir gerçektir. 1996 yılı itibariyle çalışan sayısı 200'e kadar olan işyerlerinin KOBİ olarak kabul edilmesi halinde KOBİ'lerin istihdam içindeki payı % 61.42, katma değer içindeki payları % 28, işyeri olarak payları ise % 99'dur. Büyük ölçekli işletmelerin istihdam payları % 38.58 ve katma değer içindeki payları ise % 72'dir (İTO, 1999).

İşletmelerin ömürleri insanlarınki gibi sınırlı olmamakla beraber ülkemizde KOBİ'lerin ömürleri en fazla 50 yıl gibi bir süreyle sınırlı olması (Müftüoğlu, 1998) ülkemiz KOBİ'lerinin stratejik düşünceden yoksun ve ileriye görme konusundaki miyopluğunun bir göstergesidir. Bunun en önemli sebebinin küçük işletmelerin kendilerini gerek düşünce olarak gerekse yönetim tarzı ve üretim yöntemleri ile kurumsallaşma ve profesyonelleşmedeki başarısızlıklarından kaynaklandığı göze çarpmaktadır. Özellikle değişen pazar şartları konusunda stratejik bir plana sahip olmayan işletmeler her zaman yok olma veya pazarın güdümünde pasifleşmek durumunda kalacaktır. Başka bir

ifadeyle KOBİ'ler kendi kaderlerini tayin ve yönetme konusunda pek fazla söz sahibi olamayacaktır.

KOBİ'ler incelendiğinde rekabet için gerekli şartların en önemlilerinden olan yenilikçi düşünce ile üretim, ileri düzeyde beşeri ilişkiler, hızlı karar verme ve çalışma alanı değişikliği konularında esnek bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. Ancak, bunun yanında yatırım alanı seçiminde analiz yetersizliği, yetersiz sermaye yapısı, işletme içi yapısal yetersizlikler, tek yöneticiye bağımlılık gibi konularda, bu işletmelerin dezavantajlarını oluşturmaktadır.

KOBİ'lerin dezavantajlı olduğu konular daha yakından incelenecek olursa stratejik düşünce ile stratejik pazarlama planlamasının bu işletmeler için önemi ilk bakışta kavranacaktır. Çünkü stratejik düşüncenin amacı işletmeyi içinde bulunduğu durumda en verimli şekilde yöneterek eldeki imkanlardan maximum faydalanmaktır. Stratejik pazarlama planlaması ise pazarlama aşamasında doğacak olan fırsatları iyi değerlendirirken, rekabet stratejilerini işletmenin güçlü ve zayıf noktalarını da iyi değerlendirerek, pazar alanında ki hareketleri bilinçli olarak yapmayı sağlar.

Oluşturulacak bu yeni stratejik yaklaşım küçük işletme sahip/yöneticilerinin geleceğe bakışlarını anlamlı hale getirerek geleceği yönlendirmeye imkan tanır. Rakipleri ve pazar şartlarını değerlendirirken ileriye görerek uzun vadeli planlar yapabilmenin yanında stratejik düşünmeye ve stratejik davranmaya olanak tanır. Sadece duygulara ve tahmine dayalı verileri kullanmakla kalmayıp analitik verileri de kullanarak daha gerçekçi hedef ve düşünce ile strateji geliştirme imkanı sunar. Bu yeni yönetim tarzına geçiş için gerekli materyaller ise küçük işletmelerin tamamında işletmenin konumuna ve bulunulan pazarın durumuna göre mevcut olup uygun bir model seçilmesi ve işletme sahip/yöneticilerinin istemeleri halinde uygulanmaması için bir sebep yoktur.

ÇALIŞMANIN AMACI

İşletmelere hitap ettikleri pazarları iyi tanıma ve uzun vadede bu pazarlara yön verme imkanı dahi tanıyan stratejik pazarlama planlamasının (SPP) avantajları KOBİ

sahip/yöneticilerine örneklerle açıklanmalıdır. Ancak, pazarlama literatürüne bakıldığında stratejik pazarlama planlaması konusundaki çalışmaların büyük çoğunluğunun odak noktasının büyük boy işletmeler olduğu görülmektedir. Küçük işletmelerin ise daha çok kısa vadeli taktik kararlarla faaliyetlerini sürdürdükleri gözlenmektedir. Özellikle Türkiye'deki KOBİ'lerle ilgili stratejik planlama ve stratejik pazarlama planlaması konusundaki gayret ve uygulamaların yok denecek kadar az veya son derece sınırlı olduğu gözlenmektedir. Literatürde yer alan bu boşluğu doldurmada kısmen de olsa bir katkı sağlamak ve ülkemiz küçük ve orta boy işletmelerine stratejik düşünme ve stratejik pazarlama planlamasının uygulanması konusunda ışık tutacak bu çalışmanın temel amacını teşkil etmektedir. Bu sebeple bu çalışmada pazarlama literatüründe yer alan kavram ve prensiplerle stratejik pazarlama planlamasının küçük işletmeler için giderek artan önemi üzerinde durulacaktır.

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Japonların küçük işletmeleri organize ederek ve finansman problemlerini çözerek verimli bir şekilde kullanmalarından da anlaşılacağı gibi küçük işletmeler, yapıları gereği üretim esnekliği, maliyetleri, yönetsel kararlarda çabukluk vb. gibi bir çok üstün özelliğe sahipken en büyük problemleri yönetsel düşünce ile kıt kaynaklardır. Stratejik yönetim ise ileriye dönük düşünmeyi ve kıt kaynakların yüksek verimlilikte kullanımını amaçlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında KOBİ'ler küçüklüğün gücünü kullanarak sadece düşünce yapısını geliştirmenin yanında müşteri ve işletme çevresiyle ilgili bilgileri sürekli olarak toplayıp analiz edip her zaman kullanmak amacıyla depolayarak stratejik yönetim ve stratejik pazarlama planlamasını işletmelerine uygulayabilirler.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere gelecek planlanmadan işletmenin etkili ve verimli bir şekilde yönetilme olasılığı oldukça düşüktür. Özellikle günümüzde sürekli değişen bir çevre içinde yaşayan işletmeler için bu değişikliklerin önceden tespiti ve uyum sağlayabilmek için hazırlıklı olunması adeta bir zorunluluktur. Bu çalışma ile öncelikle işletme yöneticilerine; stratejik vizyon ve uzun vadeli stratejik planlar yapma, sistematik düşünme ve köklü karar verme alışkanlığının kazandırılması amaçlanmaktadır.

Konunun önemini vurgulamak amacıyla bu çalışmada açıklanan yaklaşımlar bir işletme üzerinde fiili olarak uygulanacaktır. Uygulama neticesinde elde edilen sonuçlar ve uygulama süreci detaylı bir şekilde değerlendirilecektir.

TEZİN İÇERİĞİ

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde KOBİ'lerin mercek altına alınarak üstün ve zayıf yanları ile kurumsallaşamama, yönetim, teknoloji, üretim teknikleri vb konularda karşılaştıkları sorunlar incelenmiştir.

İkinci bölümde stratejik pazarlama planlaması ile stratejik yönetim arasındaki farklar, karşılıklı bilgi alışverişi ve etkileşimleri incelenmeye çalışıldı.

Üçüncü bölümde strateji ve stratejik pazarlama planlamasının aşamaları ile konuyla ilgili teorik bilgiler sade ve anlaşılır bir dille aktarılmaya çalışıldı. Stratejik planlamada pazarlama bilgi sisteminin önemi üzerinde durularak iç ve dış bilgi kaynakları, veritabanı oluşturma gibi konular üzerinde durulmaya çalışıldı.

Dördüncü bölümde ise buraya kadar yapılan çalışma üretim ve pazarlama faaliyetlerini kendi bünyesinde toplamış bir küçük işletmede mümkün olduğunca derinlemesine (stratejik bilgiler saklanarak) bir uygulama çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler gizlilik kuralları dahilinde bu bölümde verilmeye çalışıldı.

BÖLÜM 1: KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

1.1. GİRİŞ

Tüm ekonomilerin vazgeçilmez temel bir bileşeni olan Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ), istihdam ettikleri iş gücünden, gerçekleştirdikleri yatırımlara, oluşturdukları katma değere ve ödedikleri vergilere kadar pek çok yönleri ile her ekonomide önemli bir yere sahiptirler. Çünkü KOBİ'ler yalnızca bağımsız

ekonomik birimler olarak mal ve hizmet üreten işletmeler değil aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul yada yarı mamul girdileri üreterek büyük işletmelerin gelişimine de katkı sağlarlar. Bazı ülkelerde KOBİ – büyük işletme işbirliği o kadar gelişmiştir ki neredeyse ekonomik faaliyetlerin temel belirleyici özelliği olmuştur. Dolayısıyla KOBİ’ler bir yandan büyük işletmelerle rekabet içinde kendi başlarına nihai ürün yada hizmet üreterek ekonomiye katkıda bulunurken diğer yandan da büyük işletmeleri yan sanayi biçiminde tamamlayarak onların daha fazla üretken olmalarına ve ekonomiye katkılarının daha da artmasına yardımcı olurlar. Neticede ekonomik kalkınmışlık düzeyleri ne olursa olsun tüm ülkelerde KOBİ’ler gerek sayısal büyüklük olarak gerekse istihdam oluşturma gücü açısından ekonomik ve toplumsal düzenin bel kemiğini oluşturmaktadır (ATSO, 1997).

1.2. KOBİ’LERİN TANIMI

KOBİ’lerin dünyada ve Türkiye’de genelleştirilmiş bir tanımı yoktur. KOBİ tanımları temelde göreceli bir büyüklüğü ifade eder. Her ülke ve kurum kendi şartlarına göre tanımlamalar yapmıştır. Bu tanımlar ülkeden ülkeye, aynı ülkede, bölgeden bölgeye, zamana, ekonomiye, sektöre vb. birçok faktöre göre farklılık göstermektedir.

Geniş ve kapsamlı olarak KOBİ’ler şu şekilde tanımlanabilir: “Hukuki yapısı daha çok şahıs firması şeklinde olan, yabancı sermaye kullanımı düşük, öz sermaye kullanımı yüksek, dış kaynak olarak banka kredisi yerine müşteri kredisini tercih eden, üretim sırasında en önemli zorluk olarak finansman sıkıntısı çeken, işi büyütmek arzusunda olmasına karşın sermaye yetersizliği sebebiyle gerçekleştiremeyen, net karını yeniden işletmedeki yatırım harcamalarında kullanan, eleman istihdam ederken piyasa tecrübesine okul eğitiminden daha çok önem veren genç elemanlar kullanarak onları teknik ve mesleki açıdan yetiştiren, üretimde uzmanlaşmaya giden, çalışanlarıyla yakın ilişkiler içinde bulunan firmalardır.” (Bağrıaçık,1989:100).

KOBİ’ler genel bir yaklaşımla: “Üretim yaptığı alanda pek fazla etkili olamayan, bağımsız bir şahıs tarafından kolayca kurulup işletilebilen küçük iktisadi birimler” olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1996:226).

KOBİ’lerin çalışan sayısına göre tanımları ise, Devlet İstatistik Enstitüsünün (DİE) tanımında 1-49 arası kişi çalıştıran işletmeleri küçük, 50-199 arası işçi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli işletme olarak tarif etmektedir. Avrupa Birliği (AB) ise 1-250 arası kişi çalıştıran işletmelere KOBİ demektedir (İTO, 1999).

1.3. KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ

KOBİ'ler bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı içerisinde endüstrileşmenin, sağlıklı kentleşmenin, optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici faktörü ve vazgeçilmez bir ögesini teşkil etmektedir. KOBİ'lerin ülkemizin gelişmesine yönelik ve toplumsal yapıya sağladığı katkılar açısından taşıdıkları önem ise şu şekilde sıralanabilir (Çelik ve Akgemci, 1998):

1. Emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliğine bağlı olarak, ülke çapında istihdam oluşturmaya ve işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunma,
2. Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa sürede, daha kolay uyum sağlama,
3. Büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı madde, işletme malzemesi veya yarı mamul gibi girdileri üreterek onların gelişimini tamamlama ve böylece ekonomide “yan sanayii” oluşturma
4. Büyük ölçekli işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretip, onları rekabetçi ortama çekerek ekonomiye canlılık kazandırma
5. Esneklik ve yenilikleri teşvik etme
6. Emek yoğun olmaları nedeniyle bölgesel istihdam olanaklarının arttırılmasına önemli katkıda bulunarak küçük şehirlerden büyük şehir merkezlerine insan göçünün engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluşturma,
7. Gelir dağılımını olumlu yönde etkileyerek, sermayenin büyük sanayi işletmelerinde ve az kişinin elinde toplanmasını önleyerek toplumda gelirin gerek fonksiyonel gerekse bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkileme

KOBİ'lerin Türk ekonomisi içindeki yerini çalışan sayısı açısından, 1996 yılı itibariyle çeşitli çalışmaların gruplandırılması ile işyeri sayısı, istihdam ve katma değer içindeki payları Tablo 1'de sunulmaktadır. Çalışan sayısı 200'e kadar olan işyerlerinin KOBİ olarak kabul edilmesi halinde KOBİ'lerin istihdam içindeki payı % 61.42, katma değer içindeki payları % 28, işyeri olarak payları ise % 99'dur. Büyük ölçekli işletmelerin istihdam payları % 38.58 ve katma değer içindeki payları ise % 72'dir (İTO, 1999).

Tablo 1: Çalışan Sayısına Göre KOBİ'lerin Ekonomi İçindeki Payı

ÇALIŞAN SAYISI	İŞYERİ SAYISI (%)	İSTİHDAM (%)	KATMA DEĞER (%)
1-9	94.89	35.20	5.71
10-24	1.63	3.07	1.47
25-49	1.86	8.07	5.07
50-99	0.69	6.58	6.18
100-150	0.30	4.98	5.25
151-200	0.15	3.56	4.32
201-250	0.09	2.88	3.83
251-500	0.22	10.53	20.01
501'den fazla	0.17	25.17	48.16

Kaynak: DİE; yıllık imalat sanayii anket sonuçları (İTO, 1999:237).

İstanbul Sanayi Odasının (İSO) yaptığı ilk 500 büyük şirket ve onu izleyen 250 şirketin 1993 ile 1996 yılları arasındaki istihdam, satışlar, net kar, ve ihracatla ilgili değişimi Tablo 2'de görülmektedir. Söz konusu çalışmada ilk 500 şirket büyük ölçekli firmaları ve takip eden 250 şirketin ise KOBİ'leri temsil ettiği varsayılmıştır. Tabloda da görüldüğü gibi KOBİ'lerde söz konusu ilk üç değişkenlerdeki artış büyük ölçekli şirketlerdekinden daha fazladır. Ancak, büyük şirketlerde ihracattaki artışın küçük şirketlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (İTO, 1999).

Tablo 2: KOBİ'lerin Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu İle Karşılaştırılması

EKONOMİK UNSURLAR	İLK 500 FİRMA			İZLEYEN 250 FİRMA		
	1993	1996	% DEĞİŞİM	1993	1996	% DEĞİŞİM
İSTİHDAM*	305.4	340.4	11	54.4	67.2	24
SATIŞLAR**	472.3	519.4	10	42.6	58.3	37
NET KAR**	43.1	50.3	17	2.5	5.4	117
İHRACAT**	60.6	102.8	70	9.9	13.9	41

Kaynak: İSO en büyük 500 firma ve izleyen 250 firma yıllıkları (İTO, 1999).

* Bin kişi

** Trilyon TL (1993 Fiyatlarıyla).

Küçük işletmelerle büyükler arasındaki ilişkiler çok çeşitli şekillerdedir. Yapılan bir araştırmaya göre küçük işletmelerde yenilikler ve buluşlar büyük firmalara oranla daha az finansmanla yapılmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler kendilerinin gerçekleştiremeyecekleri teknik buluş ve önerileri, yan sanayi - ana sanayi ilişkisi içinde çalıştıkları büyük firmalar la paylaşabilmektedirler. Diğer bir konu ise, fason imalat konusudur. Küçük ve orta boy firmaların % 40 fason üretim faaliyetlerinde bulunmakta, yaklaşık yarısı için faaliyet cirolarının % 60'ından fazlası bu yoldan gerçekleşmektedir. Ayrıca işletmenin boyutu büyüdükçe fason üretimi yapan işletme sayısında azalma görülmektedir. Başka bir deyişle fason imalatla büyüklük birbirine ters orantılıdır da denilebilir. Ancak yan sanayi ile ana sanayi arasındaki iş bölümü ve işbirliği yeterli düzeyde değil ise küçük ve orta boy işletmeler konjonktürel değişimlerde büyük firmalara oranla çok daha olumsuz etkilenebilmektedirler (Uludağ ve Serin, 1991:20).

Büyük boy firmaların yan sanayi ile işbirliği eğilimi Japonya'da en üst düzeydedir. Bu ülkede yan sanayiler ana sanayiinin gelişmesi ve başarısı için vazgeçilmez bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, küçük işletmelerin organizasyonlarının, pazarla ilgili araştırmaların ve erken uyarı sistemlerinin büyük boy firmalarca yapılıp küçük işletmelere aktarılmasıdır.

Küçük ve orta boy firmaların ve bu firmalar içinde özellikle sanayi firmalarının kurulması ve genişletilmesi için, büyüklere oranla daha az sermaye kaynağına ve daha düşük düzeydeki teknolojinin kullanılmasına gerek duyulduğundan bu firmaların ülke içinde birçok bölgeye yayılmaları söz konusudur. Küçük ve orta boy sanayi firmalarının faaliyet gösterdikleri yörelerde, bölgenin ihtiyacını ve girdilerini dikkate alarak modern teknoloji yerine ara teknolojileri kullanmaları hem bölgenin kalkınmasına hem de çevrenin korunmasına yardımcı olmaktadır.

KOBİ'ler tasarruf sahiplerini yatırıma teşvik ederek belli uzmanlık konularına ve üretime yönelik alanlara tasarrufların kanalize edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca girişimcilerin yetiştirilmesine elverişli ortam ve zemin oluşturmakta ve bölgeler arası ileri kalkınmayı olumlu yönde etkilemekte olup büyük ölçekli işletmelerin vazgeçilmez destekçisi ve tamamlayıcısı durumundadır (Ekin, 1996:71).

1.4. KOBİ'LERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ

Küçük işletmeleri tanıma konusunda literatürde bir fikir birliği olmamasına rağmen genel özellikleri konusunda yeterli açıklık bulunmaktadır. Bu işletmelerde sahiplik ve yöneticilik aynı kişide birleştiği için bu işletmelerin özellikleri genel olarak sahiplerin özellikleri ile özdeşir

KOBİ'lerin önemli bir bölümünde işletme sahibi aynı zamanda işletmesinin yöneticisidir ve işletmesini başkalarından emir alamadan yönetir. Bu durum küçük işletmelerin en önemli niteliklerinden biridir. Bağımsız olmak bir başka anlatımla kendinin patronu olmak, bir çok insan tarafından arzulanan bir olgudur ve küçük işletmeler kişilere bu olanağı sağlar. Böylece bir çok kişi başkalarına bağımlı olmadan hayallerini gerçekleştirebilir, yeteneklerini kanıtlayabilir veya yaratıcılıklarını ortaya koyabilir.

Kişilerin başkalarına bağımlı olmadan hayallerini gerçekleştirmeyi veya yeteneklerini kanıtlamayı amaçlamaları ve bu amaçlarını gerçekleştirmek içinde işletme kurmaları, bir girişimde bulunmayı zorunlu kılar. Böylece kurulan her küçük işletme bir girişimin sonucudur ve girişim (teşebbüs) niteliklerini taşır. Kimi durumlarda kişiler başkalarının yanında ücretle çalışma olanağına sahip olmadıklarından kendi işlerinin kurarlarsa da çoğu durumda işletme kurma nedeninin arkasındaki temel etken girişimcilik güdüsüdür (Alpugan, 1994:13).

Güç ekonomik koşullarda büyük bir firma ücretleri çok düşürebilir. Böyle bir durumda çalışanlar iki farklı şekilde davranabilir. Girişimciliği bulunmayanlar ücret indirimini kabul edebilirler; diğerleri ise istifa eder ve ücretli çalışmayı tercih ettiği halde kendi işlerini kurar ve daha sonraları ücretler eski aldığı ücret düzeyine geldiğinde tekrar ücretli çalışmaya başlayabilirler. Burada girişim terimi, küçük işletmelerde bir kişinin kendi fikir ve yeteneklerini etkili bir biçimde, olumlu ve gönüllü bir şekilde uygulamaya koyması kastedilmektedir (Ersöz, 1997:6).

Küçük işletme girişimcilerinin personeli ve müşterileri ile olan ilişkileri işçi - işveren ve müşteri - işletme ilişkilerinin çok ötesindedir. Onlar müşterilerinin çoğunu kişisel olarak tanımlarının yanı sıra yanlarında çalışanları da yakından tanırlar. Küçük işletme

sahiplerinin müşteri ve personeli ile ilişkileri resmi olmayan biçimde oluşur ve yürütülür. Bu ilişkiler çoğu zaman kişisel ilişkilere dayanır. KOBİ'lerde ister işveren, isterse iş gören olsun herkes ne için üretim yaptığını hangi gereksinimin karşılandığını, sonuçta işletmenin ve bireylerin yararlarının ne olacağını bilir ve bu durumun oluşturduğu ortak bir güç vardır. Bu işletmelerde insan kaynağı ortak bir dille konuşur, çıkarların ortaklığını bildikleri için paylaşım dayalı enerji yönlendirmesi ortaya çıkar. Bu durum taraflar arasındaki çıkar çatışmasını en aza indirdiği gibi verimi ve hizmetin kalitesini artırır. Aynı durum müşterilerle olan ilişkiler içinde geçerlidir. Müşterilerini kişisel olarak tanıyan işletme sahibi, onların gereksinimlerini, arzularını ve sorunlarını daha iyi görebilir. Buna karşılık müşterileri de işletme sahibinin iyi niyet çabalarını ve sorunlarını daha iyi anlayabilirler. Bu kişisel ilişkiler, küçük işletmelere büyük işletmelerin sahip olmadıkları ve isteseler de satın alamayacakları bir avantaj sağlar (Alpugan, 1994:14).

1.5. KOBİ'LERİN GELİŞİM EVRELERİ

Küçük ve orta sanayide, işletmelerin kuruluş aşamasından itibaren, küçük ölçekten orta, orta ölçekten büyük işletmeye doğru uzanan büyüme süreci,

- Başlangıç evresi
- Tutunma evresi
- Büyüme evresi
- Genişleme evresi ve
- Olgunluk evresi

Şeklinde beşli bir ayrıma tabi tutulabilir. Bu evrelerin tipik özellikler genel olarak aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Başlangıç Evresi: Küçük işletmelerin faaliyete geçtiği ilk yılları kapsayan bu evre, işletmenin büyüme tutkusunun en fazla, dolayısıyla büyüme tuzağının da en etkili olduğu dönemi kapsamaktadır. İşletme bu evrede öncelikle ayakta durabilmek sonrada tutunma devresine geçebilmek için kar etmek zorundadır. Zira bu aşamada başlıca fon kaynağı oto finansmandır. Bankalara ve diğer finansman kurumlarına borçlanmak ve ortak bulmak çok zordur. Bu şekilde ortaya çıkan kar etme zorunluluğu işletmeyi, henüz tecrübesiz olduğu için ilk yıllarında her işe girişme, önüne çıkan her fırsata sarılma şeklinde bir davranışa götürebilir. Bu ilk yıllarda işletme faaliyetlerinin genişletilerek farklı alanlara girilmesi tehlikelidir. Bu evrede mümkün olduğunca işletmenin kuvvetli olduğu uzmanlık alanında kalınmalıdır.

Tutunma Evresi: Bu evreye geçen işletme, kar edebildiğini göstermiştir. Dolayısıyla belirli bir oto finansman gücüne sahiptir. Ayrıca bu devre büyüme evresine geçiş için bir hazırlık aşaması olarak kabul edilmelidir. Büyüme için gerekli hazırlıklar ve hamleler bu evrede yapılacaktır. İşletmede bu hamleler için hazırlıklı olunmalı, büyümenin finansmanı için gerekli fonlar ve alternatif yatırım planları, farklı büyüme modellerinin avantajları ve sakıncaları ile riskleri ve şansları belirlenmelidir. Yine girilecek pazarlara ilişkin bilgi toplanmalı, pazarlama kanalları garantiye alınmalıdır.

Büyüme Evresi: Bu aşamada işletmenin finansman ihtiyacı çok artar. Büyüme evresine girmiş küçük işletmelerde karın büyük bir kısmı tekrar işletmeye yatırılır. Ayrıca işletme artık dışarıdan borç temin edebilecek konumdadırlar. Geçmiş evrelerde başarısını kanıtlamış olan işletme için yeni ortaklar bulmak suretiyle fon temini de bir alternatif haline gelmiştir. Bu evredeki en büyük sorunlardan biri ise, büyük rakiplerin olduğu piyasalara girildiği takdirde, rekabet şartlarının zorlaşmasıdır. Büyük işletmeler, ölçek ekonomileri sonucu fiyat konusunda rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Bu evrede işletmenin yönetim, pazarlama, üretim ve finansman işlevlerinde, büyümenin gerektirdiği nitel değişim ve yapısal farklılaşma ihtiyacı artar. Bu evre, işletmeye eski elbisesinin, gömleğinin, ayakkabısının hatta çorabının dar gelmeye başladığı dönemdir.

Dolayısıyla üstü başı zamanında değiştirmek gerekir. Yoksa dar giysiler büyümeyi güçleştirir. Bu devrede kravat takmakta bir gereksinim haline gelebilir! İşletme yeni girdiği pazarlarda sunduğu yeni ürünlerle şık görünmek zorundadır. Ayrıca artık bir firma kültürü oluşturma ve bir imaja sahip olma zamanı gelmiştir. Yeni ürünler ve yeni pazarlar üretim ve pazarlama konularında yeniden örgütlenmeyi gerektirebilir.

Genişleme evresi: Bu aşamada, işletmede profesyonel yönetici ihtiyacı kendisini göstermeye başlar. Küçük işletmelerde bu gelişme evresinde bütçe hazırlama ve bütçe kontrolü, yönetim raporları, ademi merkeziyetçi yönetim biçimleri ve uygun muhasebe sistemleri oluşturma gibi ihtiyaçlar gündeme gelmektedir. İşletme uzun dönemli borçlara ihtiyaç duymakta, sermaye ortaklığı bir araç niteliği kazanmaktadır.

Bu evreye kadar küçük işletme yöneticisi “ürün” üzerinde yoğunlaşmıştır. Genişleme evresinde ise artan rekabet ve yeni pazarlar bulma ihtiyacı ile ürün farklılaştırılması stratejisi ağırlık kazanmaya başlar. Rekabetin yoğunlaşması, Pazar alanının genişlemesi, farklı alanlara girilmesi ve yatırım hacminin artması ile, öngörme, planlama, önceden davranabilme gibi yönetim işlevleri ağırlık kazanır. Bu evre istikrar veya kalış dönemi değil genellikle bir geçiş dönemi karakteri taşır. Başarılı olduğu takdirde olgunluk evresine geçilir.

Olgunluk evresi: Olgunluk evresindeki küçük işletme kabuk değiştirme, orta ve büyük işletme olma yolundadır. Yönetimin bu dönemde karşılaştığı başlıca sorunlar harcamaların kontrol altına alınması, verimlilik ve büyüme imkanlarının oluşturulmasıdır.

Bu evredeki bir başka sorun işletmenin geleceğine ilişkindir. İkinci kuşak yönetim kadrosunun kimlerden ve nasıl oluşturulacağı sorusuna çözüm aranır. Profesyonel yöneticilerin giderek ağırlık kazanmalarına ve işletme sahibinin inisiyatifi kaybetmesine bağlı olarak, işletme yönetiminin gözden geçirilmesi gerekir. Eski yöneticiler artan iş hacmi karşısında yetersiz kalmakta, yeni profesyonel yöneticiler ise firma çıkarları karşısında ya duyarlı davranmamakta ya da duyarlılıkları yetersiz

kalabilmektedir. Bu evrede, işletme sahibinin, aktif yönetimden ayrılıp, işletme yönetiminin kontrolüne ağırlık vermesi gerekmektedir (Müftüoğlu, 1998:220).

1.6. KOBİ'LERİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

KOBİ'lerin yapıları itibariyle büyük işletmelere kıyasla güçlü ve zayıf oldukları çeşitli yönleri mevcut olup bu yönleri aşağıda değinilmeye çalışılacaktır.

1.6.1. Küçük İşletmelerin Güçlü Yönleri

Özellikle 1960'lı yıllardan sonra küçük işletmelerin üretimlerinde ve diğer faaliyetlerinde büyüklere göre daha esnek davranabildikleri, krizler karşısında daha dayanıklı oldukları görülmüştür. Dolayısıyla küçük işletmelere daha çok önem verilmeye başlanmıştır. KOBİ'lerin bu özelliklerine aşağıda daha detaylı olarak değinilmektedir.

Esnek Yapı ve Kolay Uyum Sağlama Kabiliyeti: Talepte meydana gelen değişiklikler, farklı modellere duyulan sınırlı ihtiyaç, üretim tekniklerindeki hızlı değişimler sebebiyle esnek olabilme, rahat hareket kabiliyeti küçük işletmeler için önemli bir avantaj sağlamaktadır. Küçük işletmeler, pazarın talep durumuna göre, plan ve programlarını kısa sürede ve az masrafla değiştirebilirken, sabit varlıklarının sınırlı ve yatırımların genel yatırımlar olması sebebiyle, bir tip mal ve hizmetten diğerine kolayca geçebilmekte ve yeni yatırımları gerçekleştirebilmektedirler (Dinçer, 1996:274).

Yeniliklere Yatkın Olma: Küçük firmaların kolaylıkla hizmet ve ürün tipini değiştirme kabiliyetleri onları yenilik yapmaya daha yatkın kılar. KOBİ'ler, özellikle göze çarpmayan ve kendini ihtiyaç olarak hissettirmeyen konuların çabuk farkına varıp yenilikleri rahatlıkla uygulayabilirler.

Sınırlı Pazar Alanı: Pazarın sınırlı ve küçük olması durumunda küçük işletmeler üstünlük sağlayabilir. Ayrıca özel isteklere, farklı ve nitelikli mamullere ihtiyaç duyan kesimlere yönelik faaliyetlerde bulunabilirler (Dinçer, 1996:274).

Gelişmiş Örgüt İklimi ve Beşeri İlişkiler: Küçük işletmelerde firma sahibi ve yöneticiler ile personel arasında daha yakın bir ilişki bulunması, kararların alınmasında birlikte hareket edilmesi ve personelin motivasyonu verimliliği yükseltici faktörler olarak görülmektedir. Personelin genellikle firmadaki her işi yapabilme özelliği, herhangi bir elemanın eksikliği durumunda da diğer yetişmiş elemanların bu boşluğu doldurabilmeleri üretim prosesindeki aksamaları önlemektedir (Uludağ ve Serin, 1991).

İstihdam Açısından: KOBİ'lerin istihdam sorunları karşısındaki dirençlilik düzeyleri oldukça yüksektir. Bu firmalarda bir kişi istihdam etmek için gerekli yatırım harcaması büyük firmalara oranla % 30 daha azdır. Bu nedenle KOBİ'lerin istihdama olan katkıları çok yüksektir. Küçük işletmelerde işgücü daha çok genç ve niteliksiz işçilerden oluşurken büyük işletmelerde işçi daha kıdemli ve eğitilidir. Küçük işletmelerde teknisyen oranı % 2 iken büyük firmalarda % 8.5'tir. Bu durum küçük işletmelerde büyüklere oranla daha düşük ücret ödenmesinden kaynaklanmaktadır. Küçük ve orta boy firmalarda başlıca işletme fonksiyonları için yeterli uzman personel bulunmamaktadır. Gerek firma sahiplerinin bu konuda oldukça hesaplı davranmaları ve gerekse büyük firmaların personel istihdamında daha yüksek ücret ödeyebilme güçlerinin olması küçük işletmelerin nitelikli eleman bulmasını güçleştirmektedir. KOBİ'lerde işçilerin genellikle her işi üstlenmeleri, uzmanlaşmalarını engellemektedir (Uludağ ve Serin, 1991:19).

Çabuk Karar Verme ve Sahip/Yöneticinin Rekabet Fırsatı: Küçük işletmelerde rekabet sürecinde geri kalmamak için karar vermek, aynı anda da uygulamaya geçmek anlamına gelmektedir. Aceleyle verilen karar sonucunda rekabet fırsatları ile birlikte hata yapma riski de artmaktadır. Küçük işletme sahipleri, işlerinde sürekli olarak başarabilecekleri umudunu taşımaktadırlar. Bazen başarısız olabileceklerini de düşünürler ancak bunu kendi kabiliyetleri ve şanslarıyla aşabilecekleri varsayımı daima ağır basar. Kesin olarak başarının ve başarısızlığın kendi kabiliyetleri ile bağımlı

olduğunun farkındadırlar. Bu düşünce onlara hem psikolojik tatmin vermekte hem de kolayca riskli kararlar almaya yöneltmektedir (Dinçer, 1996:274).

Teknik ve Personelin Eğitildikleri İlk Yer Olmaları: Küçük işletmelerde çalışan elemanların belli bir süre sonra kalifiye personel olarak diğer firmalara ve özellikle büyük boy firmalara gitmeleri küçük ve orta boy firmaların ekonomiye olan diğer bir katkılarıdır. Ayrıca küçük ve orta boy işletmelerde, emekli yada ikinci iş arayanların istihdam olanağı da mevcuttur. Bu durum KOBİ'lerin sosyal politika bakımından da önemini ortaya koymaktadır (Bağrıaçık, 1989:17).

1.6.2. Küçük İşletmelerin Zayıf Yönleri

KOBİ'lerin yukarıda değinilen avantajlarının yanında büyük işletmelere göre zayıf oldukları yönleri de mevcuttur. KOBİ'lerin zayıf yönlerine aşağıda daha detaylı olarak değinilmektedir.

Yatırım Alanlarının Seçiminde Yetersiz Analiz Yapılması: Yatırımcılar, maksimum kar fırsatları hakkında herhangi bir araştırma yapmadan girişin kolay olduğu alanları tercih ederler. Söz konusu alanlarda ise karlılık genellikle düşük olmakta ve elde edilen karlar başka alanlara yatırım yapmak için yetersiz olduğundan küçük işletmeler büyüyememektedir. Bu yüzden bu firmalar düşük sermaye, ekonomik olmayan küçük ölçek tuzağında takılırlar.

Yetersiz Sermaye Yapısı: Sermayenin az olması girişimcileri kira ve diğer giderleri düşük olan yerlerde işletme açmaya itmekle birlikte kendilerini yeteri kadar tanıtamamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle de bu tür işletmeler büyüme fırsatı bulmakta güçlük çekerler. Sermayenin sınırlı olması nedeniyle KOBİ'ler, pazar şartlarının gerektirdiği stokları bulunduramamaktadırlar. İstenilen yere taşıma, depolama gibi büyük işletmelerin yararlandığı araçlardan da yararlanamamaktadır.

Satış Dalgalanmaları: Küçük işletmelerin aylık satışları genellikle değişkendir. Yıl içerisinde mevsimlere ve aylara göre değişik satış oranları ile karşılaşılırlar. Satışlar

bazen dramatik bir şekilde düşerken bazen de aşırı şekilde yükselebilir. Dolayısı ile gelir gider bütçesi hazırlanırken tahmin hataları ile sıkça karşılaşılır ve her zaman nakit girdi - çıktısı dengelenemez.

Olumsuz Rekabet: Küçük işletmeleri rekabet açısından iki şekilde ele almak mümkündür. Küçük işletmeler öncelikle büyük işletmelerin rekabetiyle karşı karşıyadırlar. Özellikle standart mamul üreten küçük işletmelerin miktar ve fiyat olarak büyük işletmelerle başa çıkabilmesi oldukça zordur.

İkinci olarak küçük işletmelerin kendi aralarındaki rekabettir. Bir işletme kurulduktan sonra başarılı olursa bir kaç yıl içerisinde etrafında benzer nitelikte veya ikame edilebilir mamuller sunan pek çok işletme ile karşılaşabilir. Buna örnek olarak büfeler tarafından etrafı çevrelenmiş lokantalar gösterilebilir.

Karar Almada Tek Yöneticiye Bağımlılık: İşletme fonksiyonları çeşitlendikçe ve karmaşıklaştıkça sahip/yönetici yetersiz hale gelir. Bu durumda yönetici; muhasebeci, satış elemanı, personel yöneticisi, finansman planlayıcısı, üretim teknisyeni vs. rollerini oynamakla karşı karşıya kalır. Halbuki sahip/yönetici bu rollerin gerektirdiği bilgi ve kabiliyete her zaman sahip olamaz. Stokta bulunan mal miktarının her zaman satışları karşılayamaması, fiyat artışlarına karşı bir tedbir olarak stoklanan hammaddelerin doğuracağı diğer işletme problemlerinin gözden kaçırılması üretim maliyetlerinin artmasına karşılık satışların artmaması stok edilen malların satışlarının gecikmesi sebebiyle ortaya çıkan yeni gelişmeler karşısında eski mamullerin elde kalması, reklam kampanyalarının etkisinin ölçülememesi vs gibi sorunlar genellikle yöneticilerin bilgi ve kabiliyetlerinin yetersizliğinden kaynaklanır. Bu durum işletmeyi başarısızlığa sevk edebilir.

Bağımsızlığını Kaybetme ve Batma Riski: Küçük işletmeler, büyük işletmelerin rekabeti, çevrede meydana gelen değişiklikler, işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesine karşılık yöneticinin yetersizleşmesi ve meslekten yöneticilere yetki devretmemesi gibi birçok sebeple batmak ve bağımsızlığını kaybetmek tehlikesiyle karşılaşmaktadır.

İşletme İçi Yapısal Yetersizlikler: Küçük işletmeler, sahip oldukları ölçek ve kendi yapılarından kaynaklanan bazı yetersizlikler nedeniyle de stratejik zayıflıklar oluşabilmektedir.

1.7. KOBİ'LERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

1.7.1. Üretim Sorunları

Türkiye bugün kendi teknolojisi olamayan bir ülke durumundadır. Bugün Türk işletmeleri ancak bünyelerine uygun imalat yöntemlerini almakta ve uygulamaktadır. Bu yöntemleri de dışarıdan, lisans, know-how (teknik bilgi) v.b. yollarla büyük ücretler karşılığında satın almaktadır. Üretim kapasitesinin yetersizliği de diğer bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan KOBİ'lerin sınırlı bir pazara hitap etmeleri nedeni ile ellerindeki makineler atıl durumda kalmakta, kullanılamamaktadır. Bu da işletmelerin verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenlerle, öncelikle teknolojiye, imalat ve hizmet/iş yapış yöntemlerine önem verilmesi gerekmektedir.

KOBİ'lerin üretim işlevine ilişkin problemlerden bir diğeri de, fason üretim planında karşılaşılan güçlüklerdir. Fason imalat, bir ana firma (büyük işletme) ile taşeron firmalar (küçük işletmeler) arasında gerçekleşmektedir. Ana firma, aldığı bir sipariş için gerekli olan işin bir bölümünü yada tamamını bir başka bağımsız işletmeye (taşerona) yaptırmaktadır. Ancak bu ilişki bazı durumlarda bir bağımlılık ilişkisine dönüşmektedir. İşte, Türkiye'deki KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biride bu konuda yaşanmaktadır. Bu durum KOBİ'iler arasında işbirliği ihtiyacını da gündeme getirmektedir.

KOBİ'ler için önem taşıyan bir diğer sorun ise çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinin bulunmayışıdır. Türk ekonomisi dışa açıldıkça ekonominin değişim süreci hızlanmakta, çevredeki değişikliklerin işletme üzerindeki etkisi artmaktadır. Ancak KOBİ'ler mükemmel bir çevre analizinin ve dış piyasalara kadar uzanan etkin bir erken uyarı sisteminin gerektireceği harcamalara katlanacak güçte değildir.

Yukarıda adı geçen erken uyarı sisteminin bir türü olan stratejik yönetim ve stratejik pazarlama planlaması ileriki bölümlerde detaylı olarak ele alınacaktır.

1.7.2. KOBİ'lerin Yönetim ve Yönetici Sorunları

KOBİ'ler de bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının bazı yararları olduğu gibi, olumsuz yanları da vardır. Bunların başında işletme fonksiyonları çeşitlendikçe ve karmaşıklıkça sahip/yöneticinin yetersizleşeceği gelmektedir. Bu durumda yönetici, muhasebeci, satış elemanı, personel yöneticisi, finansman planlayıcısı, üretim teknisyeni v.b. rolleri oynamakla karşı karşıya kalacaktır. Halbuki sahip yönetici bu rollerin gerektirdiği bilgi ve kabiliyete her zaman sahip olamamaktadır. Bu durum, işletmeyi başarısızlığa götürebilmektedir. KOBİ'ler işleme fonksiyonlarının çeşitlenmesine karşılık, yöneticinin yetersizleşmesi ve yöneticilere yetki devretmemesi nedeni ile batmak veya bağımsızlığını kaybetmek endişesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca yöneticiler uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve kabiliyete sahip olamamaktadır. KOBİ'ler de yönetimin temel fonksiyonları planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve kontrol konularında yetersizlikler olmakta ve insan idare etme “parayı verir çalıştırırım” düşüncesi ile hafife alınmaktadır.

KOBİ'ler de işletme sahiplerinin girişimcilik ve yöneticilik konularında kendilerini yetiştirmeleri veya girişimcilik özelliklerine sahip kişilere, işletme kurabilmeleri için imkanlar verilmesi gerekmektedir. Çünkü işletme sahipleri girişimcilik ve yöneticilik özelliklerine sahip olurlarsa işletmeyi küçük ölçekten orta ölçeğe ve oradan da büyük ölçeğe götürebileceklerdir. KOBİ'lerin sahip yöneticileri planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve denetim yapabilecek özelliklere sahip değildir. Yönetici ve girişimci arasındaki farkı bilmeyen KOBİ yöneticileri, yöneticiyi “işletmenin başarısındaki adam” olarak tanımlamakta, kendilerini de tam bir yönetici olarak görmektedir. Oysa bunları gerçekleştirecek yöneticinin, hem bilimsel tahmin yöntemlerini bilmesi ve hem de zeki ve yetenekli olması gerekmektedir.

KOBİ'ler de işletme sahipleri, genellikle teknik veya idari bir temel eğitimi görmeden, pratikten yetişme kişilerdir. İyi bir idareci olabilmek için gerekli olan sağduyu, iyi ve kuvvetli muhakeme ve halkla ilişki kurabilme yeteneklerinin hepsine birden sahip değildirler. Bu sorunlar ise, onlara uygun bir eğitim verilmemesinden kaynaklanmaktadır.

KOBİ yöneticilerinin eğitimi, bir anlamda onların eğitime açık bir zihinle bakmalarını sağlamaktadır. *KOBİ yöneticilerinin, firmalarının gelişme potansiyelini belirlemede,*

zayıf ve kuvvetli noktalarını tanımlamada, gerçek veya muhtemel birçok işletme sorununu yenmede, özel tasarlanmış eğitim programlarına ihtiyaçları vardır. Küçük işletmeleri yöneten kişiler, genellikle işletmecilik bilincinden ve bunun için gerekli olan eğitim ve öğretimden yoksun, kendi işini geleneksel yöntemlerle yürüten kişilerdir. Çalışanların çoğunluğunu, işletme sahipleri ve onların sosyal çevresinden kişiler oluşturmaktadır.

1.7.3. KOBİ'lerin Kurumsallaşma Sorunları

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşma ihtiyacı genellikle iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki işletmenin büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelmesiyle belirginleşir. Bu aşamada işletme sahibi yönetimde kişi olarak yetersiz kalmakta dolayısıyla profesyonel yönetici istihdamı zorunlu hale gelmektedir. Üst yönetimde uzmanlaşmaya gitme gereği, üst yönetimle personel arasındaki kişisel ilişkilerin yerini örgüt kurallarının almaya başlaması gibi işletme yapısında büyük işletmenin tipik özellikleri kendisini göstermeye başlar.

Kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıktığı büyüme sürecinin bu aşamasını, “kritik büyüme aşaması” kavramıyla ifade edilebilir. Büyüme sürecinin yukarıdaki beşli sınıflandırmasında, genellikle işletme genişleme evresi içinde bu aşamaya ulaşır. Fakat en geç, genişleme evresinden olgunluk evresine geçişte kritik büyüme aşamasına ulaşılmaktadır.

Bir sanayicimizin küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin büyüme sürecini belirlemesinde, kritik büyüme aşaması aşağıdaki şekilde belirginleştirilmektedir.

Orta ve küçük sanayi, baştan sanayi küçük olarak kurulur, kazandığını yatırıma dönüştürür. Devamlı bir yatırım hamlesi içinde büyüme gayretine girer. Bu büyüme gayretine girerken karşılaştığı bir takım sorunlar vardır. Burada teknik personelden tutun, finansman kaynaklarına ve resmi dairelerle olan sorunlara kadar türlü sorunları aşarlar ve orta büyüklükteki sanayi gurubuna girerler.

Burada mevcut orta büyüklükteki sanayici artık kritik noktaya gelmiştir ya büyüyecektir, ya batacaktır. Fakat Türkiye’de sanayi kuruluşlarının ömürlerinin çok kısa sürdüğünü, küçük olarak başlayıp, orta seviyeye gelip, bazen daha da büyüüp ondan sonrada battıkları görülür. Türkiye’de orta büyüklükte sanayicinin ömrü 30 senedir. İşletmeler belli bir takım kişilere bağlı kalmıştır. Tam kurumsallaşabilme imkanını bulamamıştır. Herkes kendi bireysel çabalarıyla bir yerlere gelip, bireysel kabahatleri sonucunda veya destek göremediği için batıyorlar (Kavuncu, 1998:9).

İşte bu bakış noktası, yukarıda tanımlanan “kritik büyüme aşaması”nın tipik bir göstergesidir. Bu noktada işletmenin kurumsallaşma ihtiyacı belirginleşmekte, fakat kurumsallaşmadığı, işletmenin işletme sahibinden gelen kişisel karakteri devam ettirildiği için kuruluş batma noktasına gelmektedir. Neticede yurdumuzda kurumsallaşarak sürekliliğe kavuşmuş bir küçük ve orta ölçekli işletme yapısı değil kesikli bir yaşam sürecine sahip, doğup ölen, işletmecilik ve teknolojik birikimlerin nesilden nesile devredilemediği bir küçük ve orta ölçekli işletme yapısı oluşturmuştur. Bu kesikli yaşam sürecinde yeni kurulan işletmeler sıfırdan başlamak zorunda kalmakta daha önceki kuruluşların birikimlerini devam ettirememektedirler. Yurdumuzda 50 yıllık geçmişi olan sanayi kuruluşları çok azdır. Olanlarda genellikle, büyüme sürecine girmektense küçük ölçeklerde kalmayı tercih eden, tutucu işletmelerdir. Bunun istisnası maalesef çok azdır. Bu durum Türk ekonomisi için büyük bir kayıp oluşturmaktadır.

Esasen sadece yurdumuz için değil genel geçerliliğe sahip şu hususun altını çizmek gerekir. Bir işletmeyi büyük güçlülere ve fedakarlıklara katlanarak bizzat kuran onu küçük ölçekten atlayıp orta ölçeğe ulaştıran işletme sahibi için işletmesini kurumsallaştırmak kolayca kabul edilecek bir olay değildir. Bu nedenle işletme sahibi kurumsallaştırma kararını geciktirmek eğilimindedir. Kritik büyüme aşamasına ulaşmış işletmede kurumsallaştırma kararını geciktirerek işletmenin zamanında profesyonel yöneticilere teslim edilmemesi sonucunda, işletme sahipleri kendi kurdukları işletmelerin batmasına yine kendileri neden olmaktadır.

Yukarıda açıklanan nedenlerle işletme sahibi için kurumsallaşma kararının verilmesi güç fakat oluşturulan eserin sürekliliğinin sağlanması açısından gereklidir. Bir girişimci

için uzun vadede önemli olan ve onu daha çok mutlu kılacak alternatif, muhakkak ki oluşturduğu eserin sürekli büyüyerek devamlılığını sürdürebilmesidir. Zamanında kurumsallaşma kararını verirken duyulan burukluğun ödülü uzun vadede eserin gittikçe büyüyerek süreklilik kazanmasıdır (Müftüoğlu, 1998).

BÖLÜM 2: STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASININ TANIMI, ÖNEMİ VE GELİŞİM SÜRECİ

2.1. GİRİŞ

1990'lardan günümüze gelinceye kadar geçen kısa sürede iş piyasalarında meydana gelen değişiklikler incelenecek olursa, geçmişe oranla iş ortamında en hızlı değişim gösteren faktörün haberleşme, veri işleme ve iletimi olduğu görülür. Haberleşme ve veri akışındaki bu hızlanmayla orantılı olarak yeni rakiplerin piyasalara girişi ile piyasalardaki rakip sayısı günden güne yükselmektedir. Rekabet günden güne artmakta, tüketici talepleri farklılaşmakta ve tüketicilerin işletmeler üzerindeki baskıları da artmaktadır.

Bütün bu değişiklikler işletmelerin amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri, yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmeye bağımlı hale gelmiştir. Stratejik yönetim ve SPP ileriye yönelik planlar oluşturabilen uzun dönemde işletmeye yön verebilen bir yönetim anlayışını gündeme getirmektedir.

Bu bölümde; stratejik yönetim ile SPP'nin tarihçesi, bu iki yönetim sürecinin aralarındaki etkileşim ve farklar, SPP sürecinin KOBİ'lere uygulanabilirliği gibi konular sade ve anlaşılır bir çerçevede açıklanmaya çalışılmaktadır.

2.2. SPP'NİN KISA TARİHÇESİ

Sanayii devriminden sonra işletmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte işletme yönetiminden söz edilmeye başlamıştır. Ulgener, (1984). “Sanayii devriminden sonra hayatını idame ettirme amacıyla çalışma düşüncesi yerini kar amacıyla çalışma düşüncesine dönüştü. Dolayısıyla insanlar kazanmak için çalışmaya ve hayat tarzlarını da buna göre düzenlemeye başladılar” demiştir. Bu zihniyet değişimi küçük ve dağınık üretim birimlerinin bir arada toplanmasına ve merkezileşmeye neden oldu. Böylece sanayi devriminden sonra işletmelerin sayı ve büyüklükleri giderek artmaya faaliyetleri çeşitlenmeye ve yapıları daha da karmaşık bir hal almaya başladı. Bu gelişmeler sonucunda işletmeler, toplumların hakim kuruluşları haline geldiler. Bu gelişmelere işletmecilikte devrim adı verilmektedir (Baransel, 1979).

Sanayi devriminden sonra işletmelerin büyümesi ve giderek karmaşık bir hale gelmesi, gelişen yeni teknolojilerin özel bilgi ve kabiliyetler gerektirmesi, çok sayıda insanın bir arada çalışmaya başlamasına neden oldu. Gelişen bu örgütlerin problemlerinin çözümünün özel eğitim ve tecrübe gerektirmesi, sermaye ihtiyacının artmasına bağlı olarak çok ortaklık veya birleşme gibi yöntemlerin geliştirilmesi ve benzeri bir çok sebeple yönetici bir sınıf oluşmuştu. Bu gelişmeler yönetim literatüründe “yönetimde devrim” olarak nitelendirilmektedir (Baransel, 1979).

Stratejik yönetimin ortaya çıkışı ise yönetim biliminin doğuşundan oldukça sonra ve 20 yüzyılın ikinci yarısına rastlar. 1930’lu yıllarda örgüt yapısının planlanması üzerinde ağırlıklı bir şekilde durulmuş, fonksiyonel plan ve politikalar, iş yöntemleri, genel çalışma ve örgütlenme prosedürleri ön plana çıkarılmıştır. 1930’lu yıllardan sonraki gelişmelere bağlı olarak planlama, standart iş usulleri, fonksiyonel plan ve politikardan daha geniş kapsamlı olarak ele alınmaya başlandı. İşletmenin bir bütün olarak ele alınması sonucunda planlar ve politikalar buna göre oluşturuldu. Özellikle 2. dünya savaşından sonra Amerikan ekonomisinin ve işletmelerinin büyümesi ve dış çevredeki hızlı değişiklikler sebebiyle geleceği tahmin etme ihtiyacının doğması, daha uzun vadeli planlamayı gerekli kıldı. 1950-1960’lı yıllarda işletmeler için en önemli sorun gelecek birkaç yıl için planlar geliştirmek ve onları uygulamak oldu. Bu anlamda

işletme politikası, yöneticilere bir kural olarak gelecekte nasıl davranmaları gerektiğini gösteren açıklamaların yapılmasını içermektedir. İşte uzun vadeli olarak geleceğin tahminine dayalı bu planların geliştirilmesini stratejik yönetimin başlangıç noktası olarak göstermek mümkündür.

Uzun dönemli planlama çalışmaları daha sonraki safhalarda farklı bir anlamda ele alınarak ***fonksiyonel yönetimin koordinasyonu ile üretilen mamulün pazarı birlikte analiz edilmeye başlandı.*** Böylece 1960'lı yıllardan itibaren, yüzyıllardır askeri bir kavram olarak kullanılan strateji kavramının işletme literatürüne girmesiyle, işletme politikası stratejik planlamaya dönüştü (Dinçer, 1996).

Ancak stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonu olarak ele alınmamış, kendi başına incelenmiştir. Bu safhada geleceğin tahmin edilerek dış çevrenin teşhisi ve işletmenin üstün ve zayıf yönleri göz önüne alınarak uygun stratejilerin seçilmesi çalışmaları sistematik hale gelmiştir. Stratejik planlama safhasından kısa bir süre sonra stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkmaya başladı. Özellikle çevredeki hızlı değişim, işletmelerin giderek büyümesi ve çok bölümlü bir yapıya dönüşmeleri sonucunda stratejik yönetim işletmeler için kaçınılmaz bir hal aldı.

Günümüzde stratejik planlama, şirket düzeyinde ve işletme düzeyinde olmak üzere iki ana grupta ele alınmaktadır. Bu ayrım daha sonra işletmenin ana stratejilerine ve gelecekte beklenenlere göre fonksiyonel seviyeye inmekte ve fonksiyonel seviyede strateji çalışmaları yapılmaktadır. Bu noktada işletmeyi dış çevreye bağlayan ve müşteri çevresinden işletmeye bilgi akışı sağlayan pazarlama fonksiyonu için belirlenecek olan yapı ve strateji önem kazanmaktadır. Pazarlama fonksiyonu için yapılan bu çalışmalara stratejik pazarlama planlaması (SPP) denilmektedir. Çoğu zaman SPP, işletmenin genel stratejisi ile iç içe geçmekte ve stratejik yönetimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiş bulunmaktadır.

2.3. SPP'İN GELİŞİMİNDE KULLANILAN YAKLAŞIMLAR

Stratejik yönetimin bir ileri safhası olan ve zaman zaman stratejik yönetim ile karıştırılan SPP'nin geliştirilmesinde kullanılan yaklaşımlar ise (Dinçer, 1996):

Sezgisel Yaklaşım: Bu yaklaşımda stratejilerin geliştirilmesinde sebep sonuç ilişkileri ya hiç kurulmaz yada çok az üzerinde durulur. Yönetici tamamıyla kendi sezgilerine göre hareket eder. Bazı yöneticiler belirli bir durumda başkalarının göremediği fırsat ve tehditleri sezebilirler. Bu durumda alınan kararların geçerliliği, gerçeklerin doğru ve tam olarak sezilmesine bağlıdır.

Uygun Faaliyet Alanı ve Pazar Seçme Yaklaşımı: Eski bir yaklaşımdır. Faaliyet yapılacak uygun alan ve pazarları seçmeye dayanır. Başka bir ifadeyle tüketicinin ihtiyaçlarını tanımlayarak, örgütün bu ihtiyaçları karşılayacak faaliyetleri yapması ve gerekli yerlere ulaştırmasıdır. Gerçekte bu yaklaşım üretim üzerinde yoğunlaştığı için rekabet üstünlüğü ve düşük maliyet kavramlarına önem verir. Bu özelliği sebebiyle bu yaklaşım stratejik faktör yaklaşımına benzer.

Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı: Pazarlama bölümünün Örgütlenmesinde, personelde, ürünlerde ve pazarda kritik unsurlar belirlenir. Örgütün, personelin ve ürün karmasının başarı veya başarısızlığını etkileyecek güçlü veya zayıf yönleri ortaya çıkarılır. Böylece çabalar, güçlü olunan yönlerde yapılacak faaliyetlere ağırlık verilecek şekilde sarf edilir veya zayıf olan yönlerde problem çıkmaması için uğraşılır.

Bu çabalar işletmenin örgüt yapısı, ürünün üretilmesi aşamalarıyla ilgili ise stratejik yönetimin konusuna girer. Bu konularda bir eksiklik mevcut ve SPP tarafından görüldüğünde gerekli birim/birimlere bilgi verilerek stratejik yönetime bilgi sağlamış olur. Pazarlama bölümünün Örgütlenmesinde, personelde, pazarda, ürüne verilecek servis imkanlarında ve ürünün satışını etkileyecek faktörlerle (teknoloji, dizayn yazılım, renk, şekil, fiyat) ilgili ise SPP'nin ilgi alanına girer . Her ne kadar bu konular SPP'nin ilgi alanına girse de SPP'nin stratejik yönetimin bir alt fonksiyonu olduğu unutulmamalıdır. Yukarıda görüldüğü gibi satışı etkileyen faktörler aynı zamanda üretimle de alakalıdır.

Taktik Yaklaşımı: Bu yaklaşım oldukça çok kullanılmaktadır. Buna göre işletme, başka işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmede başarıyla yürüttüğü taktik ve faaliyetleri uygulamaktır. Bu yaklaşıma göre yöneticiler doğrudan doğruya başka işletmeleri takip ve taklit ederek ne yapacaklarına karar verirler.

Yukarıda kısaca değinilen yaklaşımlar işletmenin pazardaki konumuna göre uygulama alanı bulurlar. Üretim yapan bir firma ise ve üretimden gelen güçlülüğünü hissettirmeye çalışıyorsa maliyetler üzerine yoğunlaşabilir. Ürün kalitesi ile servis hizmetleri iyi durumdaysa ürünün garantisine ve garanti kapsamına yoğunlaşabilir. Pazarlama ağırlıklı bir firma ise hizmet kalitesi, zamanında teslimat ve müşteri memnuniyeti üzerine yoğunlaşabilir.

2.4. SPP’NİN TANIMI

Eldeki kaynakların verimli kullanılması amacıyla iç çevre kadar dış çevrenin de iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analiz işlemi anlık bir mesele olmayıp uzun süreli bir çalışmadır. İşletmenin geleceğini etkileyen kararlar; çevreden elde edilen bilgilerin analizi ile ulaşılan verilere, geçmiş bilgilerde kullanılarak elde edilen istatistiki verilere ve tecrübi bilgilere dayanır. İşletmenin pazarlama birimi ise hem dış çevreden bilgilerin toplanmasında hemde alınan kararların uygulanmasında hayati önem taşır.

İşletmenin pazarlama fonksiyonunca oluşturulacak olan SPP’nin literatürde yer alan tam bir tanımı mevcut değildir. Yapılan çalışmalar sonucunda şöyle bir tanım yapılabilir: Stratejik yönetime dış çevreyle ilgili bilgi sağlayan, işletmenin belirlenen strateji, misyon ve vizyonuna ters düşmeden hedef pazar, rakipler, ürün karması, konumlandırma ve rekabet yöntemleri gibi pazarla ilgili konularda stratejileri belirleyerek işletmenin sürekliliği ile dış çevrede temsilini sağlamak amacıyla yapılan planlardır. Bir anlamda işletmeye yön verir. Daha çok geleceğe yön vermek isteyen işletmelerce kullanılır. Pazardan elde edilen yeni bilgiler doğrultusunda sürekli gelişen SPP, belirlenen hedeflere ulaşmak için stratejik yönetimle ve üretim birimiyle bağlantılı olarak geliştirilmek zorundadır.

2.5. SPP'NİN KOBİ'LER İÇİN UYGULANABİLİRLİĞİ

Gerçekte her işletme faaliyetlerine açık bir misyonla başlar. Genel ve özel birtakım amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Bu misyon ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli strateji, politika ve taktikleri belirlemeye ihtiyaç vardır. Bu sebeple, her işletme bilinçli bir şekilde tanımlasın veya tanımlamasın, başlangıçta bir takım strateji ve politikalara sahiptir. Bu kavramlara kısaca değinilecek olursa,

Hedefler: Bir işletmenin ulaşmak istediği başarı düzeyini ortaya koyar. Bir işletmenin bir dizi hedefi vardır. Bunlar genelde; karlılık, satış hacmi, pazar payının geliştirilmesi, risk dağıtımı ve yenilik yapmaktır. Hedefler mümkün olduğu kadar spesifik ve ölçülebilir olmalıdır.

Pazarlama Planları: Örgütlerin yada işletmelerin pazarlama karmasına ayrıntılı olarak yönelmesini sağlar ve ayrıntılı bütçeler ile zaman çizelgelerini kapsar. SPP ise, daha çok dış çevre ve fırsatlarla ilgilenir, planlara göre uzun dönemli ve detayları daha azdır.

Taktikler: Stratejilerin uygulanması için yapılan planlar ve yöntemlerdir. Strateji ile taktik arasındaki fark uygulama arasında ortaya çıkar. Taktiksel bir kararın tersine, stratejik bir karar, değişim için daha yüksek maliyetli kaynak kullanımı ve zaman gerektirir. Stratejiler süreklilik gerektirirken, taktikler daha kısa vadeli ve esneklerdir. Her strateji içinde birden fazla taktik olabilir (Akat,1998)

Yukarıdaki kavramlardan da anlaşılacağı gibi yapılan çalışmalar uzun zaman dilimlerinden kısa zaman dilimlerine doğru gelindikçe netleşmekte ve detaylar artmaktadır. İşletmeler, ister bilinçli, ister bilinçsiz olsun, eğer uzun vadede başarılı olmak istiyorlarsa, değişen durumlar karşısında yeni hedef ve stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Stratejik yönetim ve ona bağlı olarak SPP sürekli, dinamik ve yenilenerek tekrarlanan bir süreç olarak ele alınmalı ve uygulanmalıdır. Başka bir deyişle bu çalışmalar bir kere yapılan çalışmalar değildir. Çevrede veya örgütte

meydana gelen değişmeler (2001 Ekonomik krizi ve piyasalarda meydana gelen durgunluk durumu gibi) karşısında denge durumunu korumak için süreç yeniden gözden geçirilmeli ve düzenlenmelidir.

Rekabetin her geçen gün daha da arttığı günümüz şartlarında KOBİ yöneticileri, uzun süre ayakta kalabilmek için yenilikçi ve esnek yapılarıyla stratejik yönetimi ve SPP'yi ideal bir yönetim tarzı olarak uygulayabilirler. Ayrıca zaman zaman bilinçsizce bu yönetim tarzlarını kullanmaktadırlar. Bu durum KOBİ'lerin ortak nitelikleriyle stratejik yönetimin özellikleri karşılaştırıldığında daha net olarak görülecektir. KOBİ'ler kuruldukları ilk yıllardan itibaren belli büyüklük seviyesine ulaşmaya kadar;

Hayatlarını idame ettirebilmek amacıyla riski yüksekte olsa neredeyse her işe girmek ve her fırsatı değerlendirmek istemektedirler. Bu durum KOBİ yöneticilerinin riski göze alabildiklerini göstermektedir. Stratejik yönetimde, uzun vadeli ve risklidir. Bir örnek vermek gerekirse:

Birçok firmanın kepenk kapattığı (2001 yılı ekonomik krizi) krizde Gediz Ambalaj, üretim kapasitesini attırmaya karar verdi. Arçelik, Coca Cola, Merloni, Totyota, Vestel ve Tofaş gibi ünlü firmalar ile Hindistan, Tunus, Hong Kong ve Bulgaristan gibi ülkelere ihracatı bulunan ambalaj, koli ve folyo üreten Gediz Ambalaj, hedefini büyüterek bu zor dönemde işçi de alacak. En iyi savunmanın hücum olduğu inancıyla hareket ettiklerini söyleyen Gediz Ambalaj Yönetim Kurulu Başkanı İbrahim BAŞOL “geçen yıl 1200 ton olan üretimimizi arttırdık ve 2000 tonluk üretim hedefliyoruz. Hedeflerimiz tutarsa istihdam bile oluşturabiliriz” dedi (Zaman Gazetesi, 2001).

Stratejik yönetimin temel hedeflerinden olan büyüme, gelişme ve süreklilik, tüm işletmelerde olduğu gibi KOBİ'lerin de temel hedefidir.

Yukarıdaki stratejik yönetim ve KOBİ'lerle ilgili değerlendirmelerden de anlaşılacağı gibi, büyük işletmelere oranla ufak çaplı değişiklik ve düzenlemelerle küçük işletmelerde, rakiplerine karşı daha güçlü ve bilinçli rekabet imkanı verecek olan ***stratejik düşünce ve SPP'nin KOBİ'lerde uygulanması gerekli ve mümkündür.***

2.6. SPP'DE MİSYON VE VİZYON

Amaçların belirlenmesinde, strateji ve politikaların şekillendirilmesinde, en az örgütün kaynakları kadar etkili olan bir başka faktörde misyondur. Misyon Hiyerarşi bakımından genel amaçlardan hemen sonra yer almaktadır. İşletmenin insan boyutuyla yakından ilgili olan misyon aynı zamanda işletmenin faaliyetlerine de bir anlam katar. Çalışanların bir hedefe ulaşma gayreti içinde çabalarını önemsemelerini sağlar. Herkes için ortak bir değer oluşturur. Bu ortak değer, belirlenen amaç, strateji ve politikaların başarıyla uygulanmasında yardımcı olacaktır.

İşletmelerde genel amaçlar yanında onlara bağlı olarak örgütün yukarisından aşağıya doğru inen bir dizi amaç söz konusudur. Bu amaçlar arasında karşılıklı ilişki ve bağımlılık vardır. Her alt kademedeki amaç daha üst kademedeki amaçlarla uyum içinde ve birbirlerini destekler nitelikte olmalıdır.

Konu SPP açısından ele alınacak olursa SPP'nin oluşturulması için işletmenin misyonunun vizyonunun ve stratejik amaçların belirlenmiş olması gerekmektedir ki SPP tarafından alınacak kararlar ve yapılacak uygulamalar daha üst kademede alınması gereken kararlara uyum gösterebilir ve desteklesin. Üst düzeyde alınan kararların uygulanmasında ve başarılı olunmasında SPP'nin katkısı yadsınamayacak kadar büyüktür. SPP'ce alınan kararlar uygulanırken zaman zaman işletmenin yapısını, üretim sistemini ve hayat seyrini dahi etkileyebilmektedir. Buna bir örnek vermek gerekirse:

Dell'in kurucusu Michael Dell, müşteriye doğrudan satış yapmanın avantajını kullanmak istiyordu. Bilgiye sahip olmanın ve bilgiyi kullanmanın önemini iyi bilen Dell, 1994 yılında Internet'in doğrudan satış düşüncesini yaymak için çok önemli bir yol olduğunu, şirket, müşteri ilişkileri ve satışlar açısından çok avantajlı olacağını ileri sürmüştü. Dell'i diğer bilgisayar şirketlerinden farklı kılan yaklaşımını ise "işletmenin müşterileri hakkında, müşterilerin ürünler hakkında ve tedarikçilerin de kendilerinden ne istendiği konusunda yeterli bilgi sahibi değillerse ortada gerçek bir sorun var

demektir. İnternet, siz veya aynı masada oturduğunuz rakipleriniz tarafından bir an önce ele geçirilmesi gereken çok önemli bir silahtır." cümleleriyle açıklıyordu. Dell bugün 35.800 çalışanı ile, dünyanın ikinci büyük bilgisayar şirketi, doğrudan satış modelinin dünyadaki en başarılı uygulamacısı ve ABD'nin bir numaralı bilgisayar üreticisi. Dell'in satışlarının yaklaşık yüzde 60'ı özel kurumlara, devlet kurumlarına ve eğitim kurumlarına yapılıyor. Şirket ayrıca orta ve küçük ölçekli kurumlarla, ev kullanıcılarına da hizmet veriyor.

Dell Gelişen Pazarlar Pazarlama Direktörü Glenn Jones doğrudan satış modelini ve e-ticaretin geleceğini yapılan bir röportajda şöyle değerlendirdi:

İnternet güç oyununun boyutunu değiştirdi. İnternet sayesinde müşterilerle ilişkilerimiz çok daha kolaylık kazandı ve bilgi paylaşımımız arttı. Müşteri artık istediği bilgiye anında ulaşabiliyor. Müşteriyi herhangi bir ürünü alması konusunda ikna etmeye çalışmıyoruz, dolayısıyla müşterilerimiz istedikleri ürünü alma esnekliğine ve özgürlüğüne sahip oluyorlar. Performans için ücret, isteğe bağlı konfigürasyon, güvenilirlik, servis ve destek, son teknoloji, birlikte iş yapma kolaylığı ve İnternet deneyiminin paylaşımı müşterilerimizin doğrudan kazançları olarak sıralanabilir. Dell, müşterilerine teknoloji değişiminde yol gösterirken, aynı zamanda onlara sistem kurulumu ve yönetiminde de yardımcı oluyor. Şirket, kurumların ve tüketicilerin ihtiyaçlarına göre ürün ve servislerini tasarlıyor.

Dell'in hızlı bir şekilde büyümesinde en büyük etken tabii ki doğrudan satış modeli oldu. İlk başladığımızda bu modelin başarılı olamayacağını düşünenler olmuştu. Fakat doğrudan satış modeli, müşteri kontrolü, müşteri ile doğrudan ilişki, müşteri ihtiyaçlarını iyi anlama ve isteklerine tam olarak cevap verme açısından çok büyük avantajlar sağlayan bir model. Dell, doğrudan satış modeli ile, kurumsal müşterilere kişisel ilişki kurma olanağı, telefon ve İnternet'ten satın alma, isteğe göre konfigüre edilmiş bilgisayar sistemleri sağlama, online ve telefonla teknik destek, ertesi gün yerinde ürün servisi gibi hizmetler sunuyor.

Doğrudan satış modeli, müşterileriniz ve onların istekleri üzerine yoğunlaşmanızı sağlıyor ve şirket stratejisi ve yapısı bu yönde şekilleniyor. Biz işimizi doğrudan yapıyoruz, müşterilerimizle aramıza başka hiçbir faktör girmiyor, çünkü biz sadece onların isteklerini dinliyoruz ve bu yönde ürünlerimizi geliştiriyoruz.

Doğrudan satış modelinin arka planında çok gelişmiş ve karmaşık bir üretim sisteminin olduğunu söylemeliyim. Diğer firmaların çok sayıda gerçekleştirdikleri üretimden farklı olarak, biz ürünlerimizi her bir farklı talep doğrultusunda geliştiriyoruz. Bunun başarılı olması için şüphesiz çok fazla dikkatli, detaycı ve gelişmiş bir üretim sistemine sahip olmamız gerekiyor. Dell'in farklılığı da buradan kaynaklanıyor (Dünya Gazetesi, 2000).

2.7. STRATEJİK YÖNETİM İLE SPP ARASINDAKİ FARKLAR

Stratejik yönetim ile SPP kavramları ilk bakışta farksız gibi görünseler de aslında bir birlerinden farklı kavramlardır. Stratejik yönetim, bünyesindeki işletmelerle birlikte şirketin tamamını kapsar ve alınan kararlar geneldir. SPP ise işletmenin bir fonksiyonu olan pazarlama birimiyle ilgili olup şirketin belirlenen genel stratejilerine uygun kararlar alır ve daha dar çerçevelidir. Dolayısıyla stratejik yönetimin alt parçalarından biridir.

Ancak pazarlama bölümü işletmenin dış çevreye açılan kapısıdır. İşletmenin pazardaki durumu, rakiplerin durumu gibi konularda bilgi toplayan, işletmenin müşterileriyle bağlarını kurup geliştiren, satış gücü ve pazarlama bölümüdür. Bu durumda pazarlama bölümü işletmeyi dış çevrede temsil eden ve dış çevreyi de işletmeye tanıtan ve bu ikisi arasında bağ kuran bir birimdir. İster stratejik yönetim için olsun ister SPP için olsun dış çevreden bilgi toplanmalıdır. Bu bilgilerin toplandığı kaynaklardan biride pazarlama bölümüdür. Toplanan bilgiler her iki çalışma için de temel teşkil eder.

SPP Şekil 1'de görüldüğü gibi işletmenin pazarlarının durumuna, ürün pazarlarındaki rekabete, pazar bölümlerinin seçimi, pazarlama karmasının belirlenmesi, konumlandırma, tanıtılması, dağıtılma yöntemleri, vb gibi konularda işletmenin üstün ve zayıf yönlerini de göz önüne alıp bir rekabet avantajı geliştirerek işletmenin pazardaki yerini korumasını ve geliştirmesini sağlamaktır. Stratejik yönetim ise daha çok örgütün tamamını ilgilendiren konularla uğraşır. Belirlediği genel hedefler ve misyon kavramlarıyla bir yön belirler. İşletmenin geleceğini, etkinliğini ve verimliliğini arttırmak amacıyla pazarlama birimi ve diğer birimlerle organizasyonu sağlar.

Stratejik yönetimin görevleri arasında işletmede kordinasyonu sağlama ve işletmenin örgüt yapısı ile ilgilenirken SPP dağıtım kanallarının ve pazarlama personelinin koordinasyonunu sağlamaya çalışır.

Küçük işletmelerde durum büyük işletmelere göre daha kolaydır. İşletme birimlerinin sayısı ve büyüklüğü arttıkça bilginin akışı yavaşlamakta, etkinliği düşmekte, sinerjiyi korumak ve arttırmak güçleşmektedir. Oysa küçük işletmelerde birim sayısı az ve yönetim kadrosu bir elin parmaklarını geçmez. Bilgi anında yerine ulaşır, değerlendirilir ve gerekli düzenlemeler yapılabilir.

Şekil 1: Pazarlama ve İşletme Stratejilerinin Birbirlerini Etkileme Yolları



Kaynak: Brassington ve Pettit (1997)

2.8. SPP SÜRECİ

Tasarlanan planlama yapısının temelini oluşturan ve bir SPP'de bulunması gereken üç temel prensip Brooksbank'a (1999) göre şöyle sayılabilir;

Bulunulan İş Kolunun Pazar Felsefesine, Mantığına Adapte Olmak: Örneğin bu pazar felsefeleri: Üretim yapan firmalar için dizayn ve teknik olarak mükemmel, mümkün olan en düşük maliyetle ürünler üretmeye odaklanmaktır. Hizmet ile ilgili firmalar için ikna tekniklerini, verimli ve en iyi şekilde

kullanabilmektir. Pazarlama firmaları için müşteri memnuniyeti üzerine odaklanmak ve kendi dallarında en iyi olmaya çalışsan veya en iyi olan firmaları örnek olmaktır.

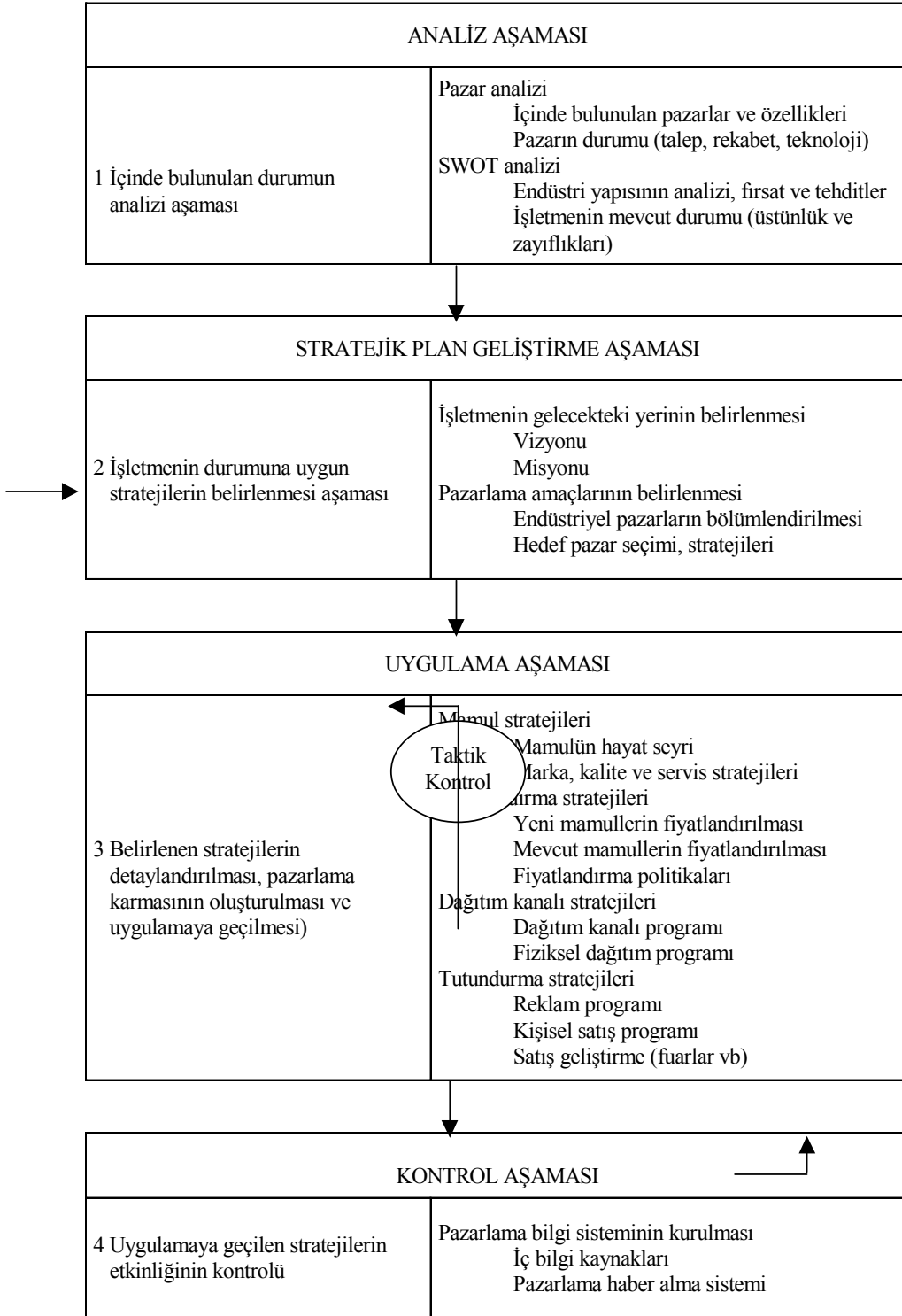
Kapsamlı Bir Planlama Yapma Yeteneğine Sahip Olmak: Pazarlama planlamasının etkili olması için yönetimin analiz yapma, planlama, organize etme ve kontrol etme gibi klasik fonksiyonlarını içermelidir. Karşılıklı birbirini destekleyen bu fonksiyonlar mutlu müşteriler meydana getirme ve memnun müşterileri elde tutma süreci ile işletmenin başarıya ulaşmasında gereklidir. SPP birbirini destekleyen bu fonksiyonları kapsamazsa başarı için eksik yönler bulunacaktır.

Sürekli ve Pazarın Dinamiklerine Uyumlu Bir SPP Geliştirmek: Pazarlama planlaması sürekli olmalıdır. Pazarın, artan rekabet şartlarının değişen yapısına (doğal dinamiğine) uyum sağlayabilmesi için geri beslemesi olmalıdır. Hızlı değişen modern iş ortamlarında pazarlama planlaması sürekli gelişen bir proses gibi geliştirilmeli ve pazardaki değişimler işletmenin yararına olacak şekilde değerlendirilip kullanma yollarını aranmalıdır.

SPP süreci Şekil 2’de de görüleceği gibi basitleştirilmiş olarak; Analiz, Strateji geliştirme, Uygulama ve Kontrol olmak üzere dört ana safhadan oluşmaktadır Ancak farklı kaynaklarda bu süreç 5 ve daha fazla sayıda aşamadan oluştuğu görülebilir. Dört kademeli bir yaklaşımı seçmenin anlaşılabilirlik ve sadelik sağlayacağı düşünülerek bu yaklaşım benimsenmiştir.

Şekil 2’de görüldüğü gibi sol sütunda prosesin her aşamasındaki anahtar amaç vurgulanmaya çalışılır ve sağ sütunda da yapılması gereken vazifeler sıralanır.

Şekil 2: Stratejik Pazarlama Planlaması Süreci



Kaynak: Brooksbank (1999) 'den uyarlanmıştır.

Herhangi bir işletmenin pazarlama stratejilerinin oluşturulması gibi sürekli ve dinamik bir sürecin ilk safhasını stratejik analiz oluşturur. Stratejik analiz; amaçların yeniden tanımlanmasına, bunlara uygun stratejilerin seçilmesine ve bu maksatlarla hem dış çevrenin hem de işletmenin incelenmesine yönelik çabaları kapsar. Ancak bu safhada amaçların gerçekleştirileceği, “Ne zaman?” sorusunun cevabı mutlaka belirlenmelidir.

Birden fazla mamulü olan ve birden fazla pazarda faaliyet gösteren bir şirket için uygun stratejinin seçilmesi oldukça karmaşık bir problemdir. Çünkü işletmenin her bir mamulünün pazarda ayrı bir gücü olduğu için her birine ayrı bir strateji uygulamak, fakat bir bütün olarak şirket içinde temel bir stratejiye sahip olmak gerekir. Bu gibi durumlarda işletmenin kıt kaynaklarının farklı mamuller arasında nasıl ve ne ölçüde dağıtılacağı sorunu ön plana çıkar.

Dış çevre analizinde, karşılaşılabilecek fırsat ve tehditler tahmin edilmeye çalışılırken, “ne olmak istiyoruz” veya “nerede olmak istiyoruz” gibi temel sorulara da cevap aranır. Üstünlük ve zayıflıklar tespit edilir. Bu soruların cevaplandırılması, belirlenecek amaçların tutarlı ve ulaşılabilir olmasını sağlayacaktır.

İç çevre analizi, örgüt sisteminin ve mevcut durumun, stratejilerin analizi ve teşhisiyle başlar. İşletme yöneticileri, amaçlarını, kaynaklarını ve pazardaki durumlarını analiz ederek mevcut durumu tanımlar. Gerçekte bu safhada işletmeler “Biz şu anda neyiz, neredeyiz?” sorularını cevaplandırır. Bu soru basit gibi görünmesine rağmen, uygulamada belirli bir işletmeye yönelik olarak cevaplandırmak oldukça zordur. Ancak sistematik bir strateji belirleme çalışması yapılacaksa bu soruları cevaplandırmak ön şarttır. Gerçekte belirli bir andaki yerini bilmeyen bir işletmenin uygun stratejiler geliştiremeyeceği açıktır. Mesela pazar payını bilmeyen bir işletmenin, bunu iki katına çıkaracağına dair belirleyeceği bir amaç, hem gerçekçi hem de mümkün olmayacaktır.

Strateji seçiminin son safhasında “Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusu cevaplandırılır.

Bunun için öncelikle alternatif strateji ve faaliyetler ortaya konulmalıdır. Alternatif stratejiler belirlenirken, “Yeni bir strateji seçilmezse ne olur?” sorusundan başlanarak “Stratejik açıklığı nasıl kapatabiliriz?” sorusunun muhtemel bütün cevapları listelenir. İşletmenin önünde hiç değişmeme durumundan mevcut şartları iyileştirmeye, saldırgan bir şekilde büyümeye kadar çeşitli stratejik alternatifler vardır. Her alternatifler, dikkatli bir şekilde değerlendirildikten sonra en uygun olan seçilir.

Uygulama bu seçimden sonra başlar ve başarı seçilen stratejinin isabetli oluşuna bağlıdır.

Stratejik yönetim açısından bir işletmenin başarısını belirleyen husus, sadece uygun stratejilerin seçilmesi değil, aynı zamanda beklenen amaçların istenilen şekilde sonuçlandırılmasıdır. Bu başarının sağlanabilmesi için dikkatli ve özenli bir çaba gerekir. Seçilen strateji ne kadar uygun ve etkili olursa olsun, aynı derecede etkili ve uygun bir şekilde uygulanmadığı sürece başarısız kalacaktır. Daha veciz bir ifadeyle, stratejilerin kağıt üstünde kalmaması, etkili bir uygulamaya bağlıdır.

Stratejileri uygulama sürecinin önemli bir parçası da sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesidir. Stratejilerin başarılı olup olmadığı bir takım kriterler oluşturularak ölçülmelidir. Hem gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçları hem de stratejik sonuçlar ayrı ayrı gözden geçirilmelidir. Sadece yapılan faaliyetlerin sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, stratejik yönetim için yetersiz kalabilir. Çünkü stratejik kontrol, uygulama sonuçlarının kontrolü yanında programların yapıların teşvik sistemlerinin ve kaynakların uygunluğunun kontrolünü de gerektirir. Kısacası, bir işletme sadece iyi bir stratejiye sahip olduğu için başarılı olmaz. Stratejini etkili bir şekilde uygulanması ve bu uygulamayı kolaylaştıracak sistemlerin oluşturulması da gerekmektedir.

BÖLÜM 2: STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASININ TANIMI, ÖNEMİ VE GELİŞİM SÜRECİ	149
2.1. GİRİŞ	170
2.2. SPP’NİN KISA TARİHÇESİ	171
2.3. SPP’NİN GELİŞİMİNDE KULLANILAN YAKLAŞIMLAR.....	172
2.4. SPP’NİN TANIMI	174
2.5. SPP’NİN KOBİ’LER İÇİN UYGULANABİLİRLİĞİ.....	175
2.6. SPP’DE MİSYON VE VİZYON	177
2.7. STRATEJİK YÖNETİM İLE SPP ARASINDAKİ FARKLAR	179
2.8. SPP SÜRECİ.....	180

BÖLÜM 3 KOBİ’LERDE UYGULANAN BİR STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI SÜRECİ AŞAMALARI

3.1. ÇEVRE ANALİZLERİ AŞAMASI

İşletme analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, Pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir. Bu süreç, işletmenin neler yapmaya kabiliyetli olduğu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu konusunda bilgi verir. Bu bilgiler, işletmenin ne yaptığı veya ne yapmayı arzu ettiğiyle ilgili bilgilerden farklıdır. Başka bir deyişle işletmenin analiz edilmesi, öncelikle, onun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması ile ilgilidir. Çünkü, işletmenin yapılmakta olan faaliyetleri, kaynak ve kabiliyetlerinin hepsini yansıtmayabilir veya yapmayı arzu ettiği faaliyetler gerçek durumdan değil, yöneticilerin hayal gücünden kaynaklanabilir (Dinçer,1996;73).

SPP’nin ilk aşaması şirketin rekabetçi durumunun analizini içerir. Kısaca analiz aşamasının amacı, pazarlama stratejilerinin belirlenebilmesi için sağlam bir temel oluşturmak ve “neredeyiz, ileride nereye varacağız, nereye varabiliriz” gibi basit görünen ancak gerçekte içinde çok daha fazla soru barındıran bu sorulara tam anlamıyla cevap verebilir olma. Etkili bir pazarlama planlaması için sadece duygular

yetmez, sadece endüstri tecrübesi de yeterli değildir. Etkili bir planlama analiz ve yapısal bilginin iyi bir paylaşımı ile gerçekleşir (Drucker, 1973).

İşletmenin analiz edilmesi sürecinin ilk safhası, bilgi toplamayla başlar. Burada kullanılabilir bilgi, işletmenin iç ve dış beşeri, mali, teknik şartlarını; kişiler ve gruplar arası resmi ve gayri resmi ilişkileri; hem örgütle alt- sistemleri hem de örgütle çevresi arasındaki etkileşimi dikkate almalıdır. Böyle kapsamlı bir bilgi, örgüt içi veya dışı çeşitli kaynaklardan sağlanabilir. Öncelikle işletmenin aylık/yıllık denetim raporları, muhasebe kayıt ve işlemleri, organizasyon şeması ve el kitapları, yıllık amaçlar ve gerçekleştirme oranı, yapılan planlar, politikalar vs. birinci dereceden bilgi kaynaklarıdır. Yönetici ve diğer çalışanların görüşleri de yararlı bilgiler sağlayabilir. Ayrıca müşterilerin, satıcıların ve rakiplerin işletme ve mamulleri hakkındaki görüşleri yardımcı kaynaklar olarak görülmelidir. Sürecin ikinci safhasında toplanan bilgi ve veriler, ayrıntılı bir incelemeye tabi tutulur. Bu inceleme yapılmadan, toplanan bilgi ve verilerin herhangi bir değeri ve anlamı yoktur. Bu sırada istatistiki analiz tekniklerinden ve bilgi işlem sistemlerinden faydalanılabilir. Analiz sürecinin son safhasında ise, incelenen bilgi ve veriler yorumlanarak, kullanılabilir hale getirilir (Kahveci,1999;19).

3.1.1. SWOT Analizi

Çevre analizini tamamlamak zorunda olan bir yönetici için başlıca mesele, en önemli çevresel güçler hakkında büyük miktarda bilgi toplamak ve bu bilgileri yorumlama gereği ile bu aşamadan sonra yapılması gerekli faaliyetlerin belirlenerek uygulanmaya konmasıdır. Yapılacak olan yorumlar ise yöneticiden yöneticiye değişir. Mesela bir yönetici daha serbest dış ticaret politikasını firma için fırsat olarak görürken diğeri tehdit olarak yorumlayabilir (Certo ve Peter, 1995).

İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi süreci olan SWOT analizi, organizasyonun faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek için genel bir çerçeve uygulayarak bir dizi bilgiyi süzgeçten geçirir.

İşletmelerin kendi iç çevresindeki güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevresindeki fırsat ve tehditleri değerlendirmeyi hedefler. SWOT, bu dört elementin dikkatli bir analiz

sürecinden geçirilerek organizasyonun karşı karşıya kaldığı ana konuları net bir şekilde ortaya koymayı amaçlar. Bu dört element tablo 3’de detaylı olarak verilmiştir SWOT’un amacı, stratejik konuların belirlenmesi ve yönetilmesidir. SWOT analizi, yöneticilerinin firmanın performansına en fazla etkiye sahip faktörleri anlamalarını ve gerekli tavrı koymalarını sağlar (Coşkun, 1998:5).

Tablo 3: SWOT Analizi İçin Dört Element ve Önemli Hususlar

İÇ ANALİZLER	
GÜÇLÜ NOKTALAR	ZAYIF NOKTALAR
<p>Ayırt edilir bir yetkinlik Yeterli finansal kaynaklar İyi rekabet yetenekleri Alıcıların hakkımızdaki iyi düşünceleri Tanınan bir piyasa lideri İyi düşünülmüş fonksiyonel alan stratejileri Ölçek ekonomisine ulaşılabilir mi Yüksek rekabet karşısında koruma yalıtım Kendinize ait teknoloji Maliyet avantajları Rekabet avantajları Mamul icat yeteneği Kanıtlanmış yönetim Diğer</p>	<p>Net bir stratejik yön yok Kötüleşen rekabet konumumuz Modası geçmiş faaliyetler Düşük karlılık çünkü Yönetimde derinlik ve beceri eksikliği Herhangi bir anahtar yetenek veya yeti eksikliği Strateji uygulamasında kötü bir geçmiş Dahili faaliyet problemleri ile başınız belada Rekabet baskısına karşı korumasız. Ar-ge de geri düşüyorsunuz Mamul hattınız çok dar Zayıf pazar imajı Rekabette dezavantajlar Pazarlama yeteneği ortalamanın altında Stratejik değişiklikleri yapacak finansman yok Diğer</p>
DIŞ ANALİZLER	
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<p>Yeni piyasalara veya kısımlara gir Mamul hattınıza ekleme yapın İlgili mamuller ile mamul farklılaştır Tamamlayıcı mamuller ile ilave yap Dikey entegrasyon (bütünleşme) Rakipler arasında rehabet Hızlı pazar büyümesi Diğer</p>	<p>Piyasaya girmesi muhtemel yeni rakipler İkame mamulleri artan satışı Düşük pazar büyümesi Ters hükümet politikaları Büyüyen rekabet baskısı Durgunluğa krize karşı korumasız Müşterilerin / tedarikçilerin artan pazarlık güçleri Değişen alıcı ihtiyaç ve beğenisi Ters demografik değişimler Diğer</p>

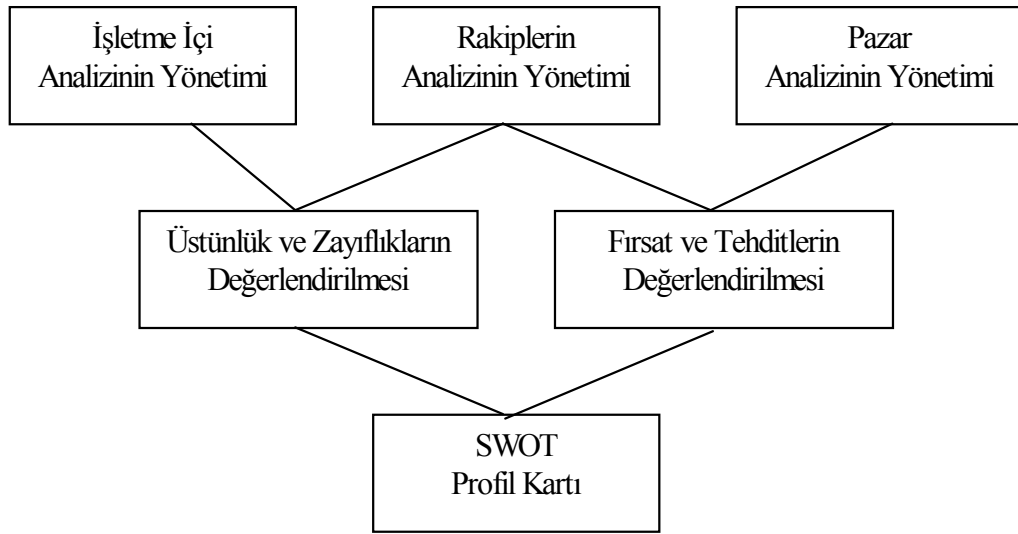
Kaynak: Coşkun, (1998)

Yapılan çalışmalar sonucunda toplanan bilgiler analiz edilerek, işletme stratejileri geliştirilirken ve kontrol edilirken pratiklik ve zaman kazanımı sağlanması, kolay ve anlaşılır hale getirilmesi amacıyla işletmenin profilinin görüleceği bir kart (tablo veya bilgisayar sunusu/çıktısı da olabilir) hazırlanır. Bu karta SWOT profil kartı denir. SWOT profil kartı, iç çevre (işletmeyle alakalı) ve dış çevre (rekabet çevresiyle alakalı) yayımları ve bilgi özetini bir bakışta görebilmeyi sağlar İyi bir SWOT profili strateji

geliştirmesini kolaylaştırır. Şirketin gücüne güç katar, zayıflığını azaltır. Strateji ortaya çıkan fırsatları, sakıncaları ve tehditleri kendi işletmesi lehine kullanır (Webster, 1984).

Şekil 3’de görüldüğü gibi iyi tasarlanmış bir SWOT profili, işletmenin pazarını, rakiplerini ve kendisini analiz etmeye bağlıdır.

Şekil 3: SWOT Profil Kartının Oluşumu



Kaynak: Brooksbank (1999)

3.1.2. İç Çevre Analizi

İşletmenin iç çevre analizinin yapılması bir anlamda, “işletmenin kimliğini ortaya koyma çabasıdır”. Bu çaba, işletmenin faaliyetleri için rehberlik etme ve hatalarını düzeltme imkanı veren bir içe bakış olarak nitelendirilebilir. İşletme analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir. Bu süreç, işletmenin neler yapmaya kabiliyetli olduğu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu konusunda bilgi verir. Bu bilgiler, işletmenin ne yaptığı veya ne yapmayı arzu ettiğiyle ilgili bilgilerden farklıdır (Dinçer,1996:73).

İç çevre analizi; şirketin güçlü, zayıf olduğu ve işin incelenmesi gereken her yönünün detaylı bir şekilde incelenmesini ve değerlendirilmesini içerir. Örneğin analiz; finansal yeteneği, teknik yeteneği, işletmenin yeri (İzmir), konumu, donanımı, personel durumu,

distribütör ilişkileri, müşteri ilişkileri vs. içermelidir. Özellikle firma kendi öz yeterliliğini tanımlamaya çalışmalıdır. Çünkü iç çevre analizi şirketin var olan ve potansiyel rakiplerine oranla özel yetenekleri ışığı altında göz önünde alınan pazar fırsatlarına olan ihtiyacı ortaya çıkarır vurgular (Hamel ve Prahalad, 1994).

3.1.3. Dış Çevre Analizi

Şirketin rekabetçi durumunun analizini yapmak için bilgi gereklidir ve dış çevre analizi işletmenin dış çevresiyle ilgili bilgilerin toplandığı bir proses olarak tanımlanabilir. Bu prosesin içinde faaliyet gösterilen endüstrinin tanınması, odaklanılmış olan temel iş konuları ve pazar alanlarının her yönüyle incelenmesi yer almalıdır. Fakat özellikle önemli olanlar şirketin mevcut ve potansiyel müşterileri, şirketin rakipleri ve rakiplerinin pazarlarıdır. Örneğin: Pazarlama araştırmasında anahtar alanlardan bazıları; pazarın kapasitesi, pazarın eğilimleri, müşteri ihtiyaçları ve istekleri, müşteri memnuniyet seviyelerini, rakiplerin çalışmalarının ve performansının belirlenmesi şeklinde sıralayabiliriz.

Dış çevre analizinde birincil bilgi kaynaklarının zaman alıcı ve maliyetlerinin yüksek olduğundan mümkün olduğu kadar ikincil bilgi kaynakları kullanılmalıdır. Bunlar: ticaret yayınları, hükümet veya resmi yayınlar, rakiplerin yayınları, tüketici pazar raporları, iş dünyası rehberleri, distribütörler, tedarikçilerin bilgileri vs. Bazen diğer araştırma şekilleri daha maliyetli ve zaman alıcı olabilir. Bu gibi durumlarda mutlak gerekli ise firma birincil (orijinal) kaynaklara ve alan araştırmalarına başvurulabilir.

3.1.3.1. Endüstri Yapısının Analizi

Strateji geliştirme çalışmalarında analiz aşaması genel olarak işletmenin iç çevresi ve dış çevresi olmak üzere iki temel faktör üzerinde yoğunlaşır. SWOT analizi, bu iki çevre faktörünü de ele alır. SWOT analizine göre kapsamı dar ve detaylı olan endüstri yapısının analizi; işletmenin sürekliliğini etkileyen en önemli faktörlerden biri olan dış çevre faktörlerinden endüstri çevresindeki ve yapısındaki fırsat ve tehditlerin daha iyi anlaşılmasını, belirlenecek/yenilenecek stratejilerin gerçekliğini ve tutarlılığını arttırmayı hedefleyen bir analizdir. Başarılı bir SPP'nin geliştirilmesi, temelde firma ve ilgili olduğu rekabet ortamı arasındaki optimum uygunluğu bulma prosesidir. SPP ile sadece bu günün ortamı ve şartları değil görünebilir geleceğin durumunun da değerlendirmesi gereklidir (Hooley ve Saunders, 1993).

Endüstri yapısının analizinde, çevre şartlarının incelenmesini pratikleştiren ve işletme stratejistleri için önemli bir analiz aracı olarak kabul edilen M Porter'in beş rekabet gücünden oluşan "endüstri analizi çerçevesi" uygun şekilde kullanılmaya çalışılmıştır. İşletme stratejistleri endüstriyel çevreyi şekillendiren bu beş rekabet gücünü ayrı ayrı ve birlikte değerlendirdiklerinde, kendi işletmelerinin endüstrideki konumunu daha net olarak kavrayabileceklerdir. Bu beş güç şunlardır:

- 1- Yeni rakiplerin endüstriye girme tehdidi,
- 2- Tedarikçilerin pazarlık güçleri,
- 3- Alıcıların pazarlık güçleri ve pazar analizi,
- 4- İkame mamullerin oluşturduğu tehdit,
- 5- Rakipler ve rekabet analizi,

Rakiplerin Endüstriye Girme Tehdidi: Bir endüstriye girmek isteyen herhangi bir firmanın gerçekten endüstriye girebilmesi birkaç "giriş engeline" bağlıdır. Giriş engelleri sadece endüstrinin doğasından dolayı ortaya çıkmamakta, bilakis bu engeller sürdürülebilir rekabet avantajlarını geliştirebilmek için kıvranan rakip güçler tarafından oluşturulmaktadır. Endüstride hali hazırda faaliyette bulunan firmalar tecrübeleri sayesinde bir engel oluşturabilir ve muhtemel rakiplere karşı bu savunma engellerini mümkün olduğunca yüksek tutarak yeni geleceklere en yüksek "giriş fiyatını" ödetmeyi amaçlarlar. Çünkü tecrübeli firmalar bir mamulü üretmek ve pazarlamak konusunda elde ettikleri kümülatif tecrübeleri ile birim başına maliyetleri tecrübesiz firmalara nazaran daha düşük tutabilirler. Genel olarak yüksek giriş engelleri rakiplerin endüstriye girme ihtimalini azaltacaktır. Faaliyet alanına yeni rakiplerin girmesi işletmenin amaçlarına ulaşmasını her zaman zorlaştırmayabilir. Yeni rakipler, özellikle pazardaki

muhtemel talebi harekete geçiriyorsa veya piyasada arz yetersizliği varsa işletme olumsuz yönde etkilenmeyebilir. Pazara giriş engelleri aşağıda Tablo 4’de görülebilir (Dinçer, 1996).

Endüstriye giriş maliyetinin yüksekliğine en güzel örneği meşrubat endüstrisinde görmekteyiz. Dünya genelinde Coca – Cola ve Pepsi dağıtım kanallarındaki hakimiyetleri sayesinde bu sektöre giriş engellerini rakipleri için oldukça yüksek tutmaktadırlar. Bir tahmine göre her yıl 1000 üzerinde meşrubat çeşidi geliştirilmektedir. Ancak Coca – Cola ve Pepsinin oluşturdukları engel sayesinde bunların sadece birkaçı süper marketlerde yer bulabilmektedir. Tabii ki bazen bu engeller aşılabılır. Yeni bir rakip tarafından geliştirilen “özel bir mamul” veya piyasanın ihmal edilmiş bir aralığını tespit eden üretici bu sayede endüstride bulunan rakiplerin oluşturdukları “giriş engellerini aşabilirler. Canon’un küçük fotokopi makineleri daha önce bu endüstride hakimiyeti elinde tutan Xerox’a karşı önemli bir pazar payı elde etti. Aynı şekilde Reebok başlangıçta Nike tarafından görülmeyen ama hızla büyüyen “aerobik sınıfları” için spor ayakkabısı üreterek piyasada tutundu ve sonradan piyasanın tümünde kendisine önemli bir yer edinebildi (Kazancı,1998).

Tablo 4: İşletmenin Pazarına Giriş ve Çıkış Engelleri

<p>A. PAZARA GİRİŞ ENGELLERİ</p> <p>Ölçek Ekonomisi: Maliyette rekabet yapabilmek için büyük yatırımlar gerektirir.</p> <p>Farklaştırılmış Mamuller: Bazı mamul ve markalara karşı müşteri sağdık kalabilir ve kendisiyle özdeşleştirebilir.</p> <p>Sermaye İhtiyacı: Kredi sağlamak ve teknoloji kiralamak, işletmenin temin edemeyeceği kadar büyük sermaye gerektirebilir.</p> <p>Fiyat Değişiklikleri: Tüketiciler bazı mamul ve markalara farklı fiyat ödeyebilir.</p> <p>Dağıtım Kanalları: Dağıtım kanallarına giriş yolu kapalı olabilir.</p> <p>Hammaddeler: Üretim faktörü tedarikçilerine giriş yolu kapalı olabilir.</p> <p>Pazar için gerekli olan mahal doludur.</p> <p>Hükümetten tercihli işlemler söz konusu olabilir.</p> <p>Tecrübe Yararları: Know-how ve deney eğrisi rekabetten koruyabilir.</p> <p>Misilleme yapma beklentisi: rakiplerin misilleme yapmaları tehlikeli olabilir.</p> <p>Aşırı fiyat indirimleri,</p> <p>Maliyetleri paylaşmada fırsat yetersizliği,</p> <p>Uzmanlaşma, kabiliyet ve teknik güç ihtiyacı</p> <p>İlgili grupların tepkisi: sendikalar, hükümet ve benzeri grupların tepkisi tahrik edebilir.</p> <p>Patent hakları</p>
<p>B. PAZARLARDAN ÇIKIŞ ENGELLERİ</p> <p>Tasfiye işlemlerinin büyük yatırımlar gerektirmesi</p> <p>Şirketin itibarını kaybetme tehlikesi</p> <p>Yönetimin benliğini ve güvenliğini yitirme tehlikesi</p> <p>Hükümetin yasaklamaları</p> <p>Mevcut şartlardaki değişiklikler ve maliyetlerin çok artması</p> <p>Sendikal sözleşmeler</p> <p>Paylaşılan maliyetler</p> <p>Satıcılar, tüketiciler ve dağıtıcılar çıkışı engelleyebilir.</p>
<p>C. ATALET VE TEMBELLİK ENGELLERİ</p> <p>Stratejik seçimler: karşı stratejilere ayak uydurmak için .</p> <p>Stratejik hamleler: herhangi bir şey yapmıyor görünmemek için .</p> <p>İlgiyi başka tarafa çekme: rakipleri şaşırtma.</p> <p>Görünebilme imkanı: hareket rakiplere gösterilmez.</p> <p>Görev pozisyonu: etkilenen bölüm şirkette önceliğe sahip değildir.</p> <p>Yapı: Cevap verecek özel bir bölüm yoktur.</p> <p>Süreçler: Doğru cevap, önemli politika değişiklikleri gerektiriyor olabilir.</p> <p>Bürokratik engeller.</p>

Kaynak : Dinçer (1996)

Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri: Tedarikçiler işletmeye hammadde, yarı mamul, enerji gibi her türlü girdiyi temin eden kişi veya örgütleri ifade eder. Tedarikçiler hem sağladıkları hammaddenin fiyatı ile hem de kalitesi ile oynayarak endüstride önemli bir güç olabilirler. Genel olarak tedarikçilerin sayısı az olduğunda, tedarikçinin sağladığı maddeler çok önemli olduğunda veya tedarikçiyi değiştirme maliyeti yüksek olduğunda tedarikçinin pazarlık gücünde yüksektir (Coşkun, 1998). İşletmeyi doğrudan etkileyen faktörlerden meydana gelen bu çevrede, mevcut üretim faktörlerinin her zaman

bulunabilir olması, maliyetleri, ülke içinde üretilip üretilmediği, üretim teknolojisi, ithalatı, uluslar arası gelişmelerden etkilenip etkilenmeyeceği, gibi konular üzerinde durulmalıdır. Mevcut üretim faktörlerinin yerine ikame edilebilecek başka faktörlerin bulunup bulunmadığı araştırılmalıdır. İşletmenin girdilerinde kullanılan ikame mamul veya hizmetlerin üretiminde kullanılan teknolojilerdeki değişme ve gelişmeler takip edilmelidir (Eren.1997).

Alıcıların Pazarlık Güçleri ve Pazar Analizi: Endüstri yapısı analizinde “alıcılar” hem nihai tüketiciler hem de dağıtım sürecinde anahtar alıcılar anlamına gelmektedir. Mamul ve hizmet üreten işletmelerin temel müşterilerini ve pazarlarını (alıcıları) yakından tanımak ve üzerlerinde olumlu etkiler bırakmak, uygun satış miktarlarına ulaşmak ve dolayısıyla etkililik ve verimliliğe ulaşmak gibi amaçları gerçekleştirilmede stratejik bir öneme sahiptir. “Alıcıların pazarlık gücü” bir endüstride fiyatları düşürebilir, daha yüksek bir kalite veya daha fazla hizmet için pazarlık edebilir, endüstrideki rakipleri birbirine karşı kullanabilir, hatta satın aldıkları maddeleri üretmek (yani geriye doğru bütünleşme) ile de tedarikçileri tehdit edebilir. Bütün bu taktikler tedarikçilerin endüstrideki karlılığını düşürür. Özellikle büyük dağıtım şirketlerine mamul satan veya kendilerinden büyük imalatçılara parça satan küçük firmaların bu alıcıların gücü karşısında fazla bir pazarlık güçleri olduğunu söylemek zordur (Certo ve Peter, 1995).

İkame Malların Oluşturduğu Tehdit: Rekabet şartlarından bir diğeri de ikame sanayiinin mevcudiyetidir. Kaliteli ve düşük maliyetli ikame mamullerin rekabeti, işletmelerin stratejik üstünlüklerini olumsuz şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla, ikame mamullerinin üretilmeye başlamasıyla oluşan/oluşacak olan tehlike ve riskler analiz edilmelidir. Mesela sinema veya tiyatro fiyatları bunlara alternatif eğlenceler olan kablolu- şifreli televizyon fiyatlarınca etkilenir.

Rakipler ve rekabet analizi ile pazar analizi konusu ise dış çevre analizi konusunda detaylı olarak ele alındığından bu bölümde yer almamaktadır.

3.1.3.2. Pazar Analizi

Durum analizi yapılırken pazarın ve pazardaki talebin hem nicelik yönünden hem de nitelik yönünden incelenmesi gereklidir. Bunun içinde toplam pazar potansiyeli ve bunun rakiplere ve ürünlere göre dağılımının tahmin edilmesi gereklidir. Ayrıca tüketicilerin satın alma davranışları da incelenmelidir. Bir pazar analizine girildiğinde göz önüne alınabilecek varolan, yakın pazar ve daha geniş dünya olmak üzere iki tip pazar vardır.

Varolan, Yakın Pazar; pazarda şu anda aktif olan firmaları veya potansiyel olarak (işletmede bulunan pazarlama, müşteri ilişkileri, vb) faaliyetlerde bulunan firmaları anlatır. Pazar özellikleri (karakteristikleri) bu analizin en önemli bakış noktasıdır. Müşteri analizi, müşteriler niçin alır, hangi faydayı-kararı ararlar, ne zaman ve nerede satın alırlar, satın alma kararını kim verir veya etkiler sorularının sorulması çevresinde merkezlenir. Bir müşteri analizinin merkezi pazar bölümlenmesi kavramıdır. Bu pazarı küçük alt bölmelere ayırma işlemidir. Bu bölmeler benzer ihtiyaçları ve istekleri olan müşteriler, satın almaya istekli ve hevesli olan müşteriler şeklinde küçük gruplara ayırmak ve bu hedef kitleye yönelik SPP geliştirme çalışmalarıdır (Brooksbank, 1994).

Belirlenmiş aday pazar bölümlerine sahip olma, daha genel bir pazar analizini ve her bir bölümün göreceli çekiciliğinin değerlendirilmesi düşüncesini kapsar. Bu pazar bölümlerinin büyüklüğünü, büyüme hızını rekabet yapısı ve potansiyelini tahmin etmeyi gerektirir. İdeal olarak her bir pazarın profili derece derece oluşturulmalı ve her pazar bölümü firmanın rekabet yeteneğinin yine firmanın üstünlük ve zayıflıklarının ışığı altında değerlendirilebilmesine imkan tanınmalıdır.

Daha Geniş Dünya; politik, ekonomik, sosyal ve firmanın teknolojik çevresel şartları ile ilgili faktörlerden meydana gelir. Analiz çalışmalarını yapan üstün ve zayıf yönlerini sürekli kontrol altında tutan işletmeler, devamlı olarak hem alıcıların hem de rakiplerin davranışını şekillendirmeye çalışan işletmelerdir. Bu işletmeler aynı zamanda reklam kampanyaları, ar-ge yatırımları ile sektöre yön veren işletmelerdir.

İşte bu yüzden bu faktörleri analiz etmek önemlidir. Öyle ki daha geniş dünyadan tahmin edilen herhangi yeni fırsatlar veya tehditler önceden tahmin edilip tedbir alınabilmeli ve ona göre geliştirilen yeni davranış sürdürülebilirdir.

Pazar Potansiyeli: Pazar potansiyeli belli bir zaman kesiti içinde belli bir mamul türünün tüm satıcıları için endüstri talebinin veya beklenen satış miktarının en üst sınırıdır. Genellikle belirli bir coğrafik bölge veya pazar bölümü için tanımlanır ve pazarın belli bir tür mamulü emme gücünü gösterir. Pazar potansiyelinin tahmininde Mikro yöntemler ve Makro yöntemler olmak üzere iki tür yöntem uygulanır.

Makro yöntemler, bu yöntemde işletmeler geçmiş yılların veya gelecek yıllarla ilgili yapılmış satış endekslerini kullanarak pazar potansiyelini tahmin etmeye çalışırlar.

Mikro yöntemler, makro yöntemler toplam endüstri satışlarından işe başlamalarına karşılık mikro yöntemler mamulün alıcılarından işe başlamaktadır. Mikro yöntemler sayım yöntemi (pazardaki alıcıların satın alabilecekleri birim miktarının tahminini) ile pazar araştırma yönteminden (toplam pazardan seçilen bir örnek alıcı gruba mamulle ilgili ve alıcıyı tanımlayarak her bir alıcının kullanacağı birim miktarını tahmin etmeye çalışır) oluşmaktadır.

Pazar Payı: Pazar payı tüm bir işletmenin üretim yaptığı konularla ilgili müşterilerinin tüm pazarda içindeki oranına denir. Pazar payı işletmelerin rekabet pazarındaki başarısının ölçüsüdür. Hatta bir işletmenin pazar payının işletme karı kadar önemli olduğunu bunun için dikkatli bir şekilde takip edilmesi gerektiğini savunanlar bile mevcuttur. Şüphesiz ki işletme sadece kendi pazar payıyla ilgili değildir. Aynı zamanda rakiplerin pazar paylarıyla da ilgilidir. Pazarlamacı için önemli olan gelecekte pazar payı projeksiyonunun yapılmasıdır. Pazar payında bir azalma görüldüğü zaman da derhal önleminin alınması gerekmektedir.

Pazar payının artırılmasında fiyatları düşürme, tutundurma çabalarını artırma, yeni mamul geliştirme kaliteyi yükseltme ve pazarı değiştirme gibi yollara başvurulabilir. Ancak hangi yol kullanılırsa kullanılsın pazar payını artırma yüksek riskli olan pahalı bir stratejidir. Pazar payını muhafaza etme ise kazanılan korumaya yönelik bir savunma stratejisidir. Bu da maliyetleri düşürme, fiyat ıskontoları yapma, fiyat dışı rekabete başvurma reklama ve satış geliştirmeye ağırlık verme ve hızla mamulde yenilik yapma ile gerçekleştirilebilir.

Satış Tahminleri: İşletmeler üretimlerini gelecekte gerçekleştirecekleri satışlara göre planlamak zorundadırlar. Satış tahmini gelecekteki belirli bir dönem için beklenen gerçek satış miktarıdır. Kısa ve uzun dönemli olarak yapılan satış tahminlerinde sentetik ve analitik olmak üzere iki tür yöntem kullanılır.

Sentetik yöntem senteze dayanan toplanan bazı bilgilerin bir araya getirilmesi sonucu yapılan ve daha çok yöneticinin bilgi deneyim ve ön izlemesine dayanarak verdiği kararlar aracılığı ile yapılan tahminlerdir. Bu yöntemde yönetici veya pazarlama elemanlarının tahminleri bilinçli veya bilinçsiz, önyargılı, hatta çok iyimser veya kötümser olabilecekleri, başarı ve başarısızlık durumları, hedefleri küçük tutma çabaları ve benzeri durumlar etkili olabildiği için bilimsel bir yöntem değildir.

Analitik yöntemler ise gerçeğe daha yakın tahminler yapılmasına olanak sağlamakta ve istatistik verilerin değerlendirilmesi temeline dayanmaktadır.

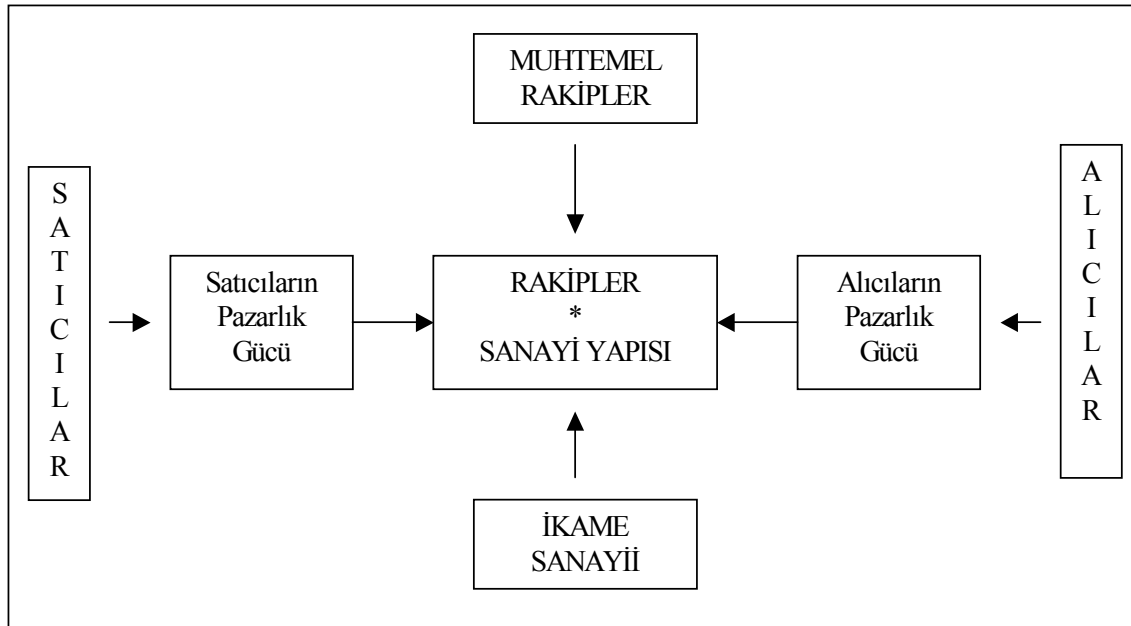
3.1.3.3. Rakipler ve Rekabet Analizi

SPP’de rakipler ve rekabet ortamı daima söz konusudur. bir işletme rakiplerini ve onların pazar içindeki faaliyetlerini ve izledikleri stratejileri bilmiyorsa kendi mamul ve faaliyetlerini çok iyi bilmesi fazla bir anlam ifade etmez . Bu açıdan bir işletmenin, başarılı olabilmesi ve başarısını devam ettirebilmesi için, kendisine yönelik olduğu kadar rakiplerini ve onların durumlarındaki değişimleri, sürekli ve sistematik bir şekilde incelemelidir. Konuyla ilgili olarak iki değişik alanda araştırma yapılabilir. Hitap edilen pazarın rekabet boyutu ve rakiplerin durumu.

Rekabet, endüstrideki rakip firmaların oluşturdukları defansif konumlarını yok etmek için birbirlerine karşı dolaylı ve dolaysız olarak giriştikleri saldırgan eylemlerdir. Başka bir deyişle rekabet, doğrudan doğruya ve dolaylı olarak işletmenin pazarına mamul veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür.

Bir pazarın rekabet durumunu belirleyen güçler şekil 4’deki gibi gösterilebilir.

Şekil 4: Pazarda Rekabeti Etkileyen Güçler



Kaynak: Dinçer (1996)

Faaliyette bulunan pazarın karlılık oranının, sektörlere göre farklılık göstermesi ve hatta yıldan yıla değişmesi rekabetin seviyesini etkileyen bir başka konudur. Düşük kar oranları, işletmenin gelecekteki rakipleri için cesaret kırıcı olacaktır. Mevcut ve muhtemel pazardaki gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkacak pazar genişliğinin ve oluşacak fazla talep miktarının tahmin edilmesi, rekabeti belirleyici olabilir.

Bir işletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı sebebiyle elde ettiği üstünlük durumu rekabet üstünlüğü olarak tanımlanır. İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet ve benzeri faktörlere dayanır ve işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olur. İşletmenin rakipleri benzer mamul ve hizmet üreten firmalar olabileceği gibi ikame mamul ve hizmet sanayii kesiminden veya tamamlayıcı mamul veya hizmet kesiminden olabilir. Ancak hangi tür rakip olursa olsun, bunları ayrıntısıyla tanımlamadan geliştirilecek bir strateji eksik sayılır. Genel olarak rakiplerin analizi yapılırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulur.

Pazardaki işletmelerin gelişme eğilimi ve işletmeler arasındaki ilişkilerin niteliği ve seyri, rekabet şartlarını belirleyecek bir başka faktördür. Rakiplerin yönelimi, işletmenin stratejisini belirlemede oldukça önemlidir. Rakipler mamul yönelimli mi, pazar yönelimli mi, yoksa pazar kısmı yönelimli midir? Eğer rakipler, belirli bir mamul üzerine uzmanlaşmışlarsa, işletmenin pazar yönelimine yönelik bir strateji uygulaması, aksine rakipler pazar yönelimli ise, işletmenin mamul yönelimli bir strateji seçmesi daha yerinde olacaktır (Eren, 1997).

Rakiplerin ürettiği mamul ve hizmetlerin niteliği, özellikleri, miktarı ve çeşidi tespit edilmelidir. Ayrıca mamullerin içinde bulunduğu hayat safhaları ve pazar payları belirlenerek işletmenin mamulleriyle karşılaştırılmalıdır. Rakip işletmelerin üretim kapasitesi, üretim miktarı ve verimlilik oranlarının bilinmesi bir ölçüde işletmenin stratejisinin oluşturulmasında yardımcı olacaktır. Ayrıca rakiplerin mamul maliyetleri ile marjinal karlılığı da önemlidir. Ancak mamullerin kalitesi ve dağıtım kolaylıkları maliyetler üzerindeki etkiyi azaltan veya arttıran faktörler olarak göz önünde tutulmalıdır.

Rakiplerin büyüme oranları ile bunu sağlayan faktörler incelenmelidir. Böylece piyasadan çekilme ihtimali bulunan işletmelerle ilgili tahminler ve rekabeti zorlayacak hususlar önceden görülebilecektir. Rakiplerin teknolojik veya mali üstünlükleri ile mamulün fiyatı ve kalitesi gibi rekabet avantajlarının belirlenmesi, işletmeye ne ile mücadele edeceği konusunda açık bir bilgi sağlayacaktır (Dinçer, 1996).

Rakiplerin geçmişteki ve şimdiki amaçları, stratejileri ve bunlardaki değişikliklerle sebepleri araştırılarak, rakiplerin herhangi bir gelişme karşısındaki tavırları tahmin edilebilir. Ayrıca rakip işletmelerdeki yöneticilerin değerleri ve psikolojik yapıları tahlil edilmelidir. Hali hazırdaki potansiyel rakipler analiz edilirken sadece rakiplerin sayıları göz önüne alınmamalı, ayrıca işletme için özel önem arz eden rakipler ferdi olarak tek tek incelenmelidir. İnceleme esnasında firmanın pazardaki sürdürülebilir rekabet avantajını ve potansiyelini belirleme gayreti içinde olunmalıdır. Rakipler incelenirken sorulacak ana sorular şunlardır:

Rakiplerin pazarlama karması nedir?

Rakiplerin pazar rekabet avantajı nedir?

Rakiplerin faaliyetleri nasıl ve ne kadar iyi?

Rakiplerin SWOT profili neye benziyor nasıl?

Rakipler gelecekte nasıl rekabet edecekler?

3.2. ORGANİZASYON YÖNÜNÜN BELİRLENMESİ AŞAMALARI

SPP prosesinin bu aşamasında amaç, şirketin nereye gitmesi gerektiğine ve oraya nasıl gideceğine karar vermektir (Drucker, 1973). Bu şirketlerin başarıları için stratejileri ile beraber pazarlama hedeflerini belirlemeyi de gerektirir. Strateji ve hedefler belirlenirken işletmenin belirleyeceği ve aşağıda detaylı incelenen misyon, vizyon ve amaçlar göz önünde tutulmalıdır. Anahtar sonuçlar firmanın SWOT kartında belirlenmiştir. Bir Pazarlama hedefi tanımlandıktan sonra pazarlama stratejisi hedefe nasıl ve hangi yolla gidileceğini tanımlar (French ve Seward, 1973).

Organizasyon yönünün belirlenme çalışmaları uzun bir süreç ve süreklilik arz eder. Çünkü çevre koşulları (müşteri hizmetleri, ekonomi politikaları...) sürekli ve temelinde insan vardır. İşletmelerde doğrudan ve dolaylı olarak insana hizmet ettiklerinden bu kurala (süreklilik) uyulmalıdır. Aksi takdirde belirli bir süre sonucunda iş çevrelerinden silinirler. Şimdi bu süreci genel hatlarıyla çevresel analiz sonuçlarının değerlendirilmesi, uygun bir misyon ve vizyon geliştirme, uygun bir örgütsel amaç geliştirme, şeklinde üç aşamada görebiliriz. Bu aşamaları detaylarına inerek aşağıda inceleyelim.

3.2.1. Çevresel Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Sürekli olarak yenilenen ve analiz edilen iç ve dış çevre ile ilgili bilgiler işletme ve fonksiyonel seviyede stratejileri belirleyecek olan stratejistlere ulaştırılmalıdır.. Elde edilen bilgilerin akışı mümkün olduğu kadar hızlı yapılmalı ve yöneticilerinde düşünmek için yeterli zamanları olmalıdır. Günümüz teknolojisi ile bu konu nerdeyse anlık olarak takip edilebilmektedir. Çevre analizlerinden elde edilen bilgiler ışığında sağlam temellere oturtulmuş örgütsel misyon ve vizyonun oluşturulması için yöneticilerin iç ve dış çevrelerini daha iyi anlamaları sağlanmalıdır. Bu amaçla güncel ve analiz edilmiş bilgilere her an ulaşabilmelidirler. Böylelikle yöneticiler uygun bir örgüt vizyonu geliştirmek için daha iyi donatılmış olurlar.

Bu bilgilerin analizleri yapıldıktan sonra strateji belirleyicileri örgütün verimliliği ve sürekliliği için fırsatlar ve tehditler, bunların nelerden kaynaklandığının bulunması ve içinde bulunulan durumun iyileştirilmesi için nelerin yapılması gerektiğiyle ilgili kararlar alınmalı ve uygulanmalıdır. Bu kararlar büyük işletmelerde üst düzey yöneticiler ve uzmanlardan oluşan bir topluluk tarafından alınırken küçük işletmelerde ise yönetici konumundaki kişi tarafından gerçekleştirilir. Alınan bu kararlar işletmeye göre yeni mamul geliştirme, yeni pazarlara yönelme veya mamul çeşitlendirme gibi konuları içerebilir.

3.2.2. Uygun Bir Vizyon ve Misyon Geliştirme

Örgüt misyonu ve temel amaçlar, uzun dönemde işletmenin başarısını artırmanın ve yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Misyon, kelime anlamı olarak, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir. Organizasyonun varlık sebebinin ifadesidir. İşletme yönetimi açısından ise bu kavram; “örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görevli veya amaç” şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt misyonunun temel felsefesi, karlılık ve büyüme gibi stratejik amaçların, iyi yapılan bir işin tabii yan mamulü olduğu, kendi başına bir amaç olmadığı düşüncesidir (Kahveci,1999).

Vizyon: Mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış olarak tanımlanabilir. Bir başka tanımla vizyon, kavram olarak görüş, vizyon geliştirme ise ileriye görebilmek geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre ana hedeflerimizi ve stratejilerimizi belirlemektir. Vizyon geliştirmek bir anlamda da sorunlara uzun vadeli çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramak dolayısıyla bu gelişmelerin nasıl etkileyeceğini tayin ederek buna uygun hedeflerimizi ve stratejilerimizi belirlemektir. Bilindiği gibi bu tahminler ne kadar tutarlı ve ne kadar gerçekçi ise vizyon geliştirilmesi planlama ve strateji geliştirilmesi o kadar sağlıklı olur

Stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak bir organizasyonun vizyonu organizasyonun değerlerini ve arzularını en genel kavramla ifade etmesidir. Örgüt düşüncesinin misyon ve vizyon ifadeleri onun çevresinde uzun süre hayatta kalmalıdır. Bundan başka bir misyon ifadesi hiçbir zaman ortadan kalkmaz, Paylaşılan ortak değer ve inançlardır, Örgüte özgüdür ve özeldir, nicelikle uğraşmaz, SPP'ye ve diğer fonksiyonel seviyedeki stratejilere temel oluşturur (Coşkun,1998).

Bu konuya Kazancı'dan (1998), birkaç örnek vermek gerekirse

- 1) Ulusoy otobüs işletmelerinin belirlediği misyon güzel bir örnektir. “Her şey zamanında” bu misyon, bir taraftan çalışanların çabalarını her şeyi zamanında yapmaya yoğunlaştırırken, diğer taraftan pek çok otobüs işletmesi arasında Ulusoy'a güvenilir bir imaj sağlamıştır.
- 2) Hizmet yönelimli olan IBM, misyonunu şöyle tarif ediyor: “ Biz bilgisayar üreten bir firma değil, işletmelerin yönetim problemlerini çözen bir firmayız. Müşteriye hizmet konusunda tüm dünyadaki şirketlerden daha başarılı olacağız.”
- 3) Üretim yönelimli Blue Bell firması, üzerinde titrediği Wrangler Blucinlerinde kaliteden tavizde bulunmaz; “ Burada hiç kimse bir kuruluş kurtaracağım? diye Wrangler Blucininin bir kemer tokasından vazgeçmez.”

- 4) Sony'nin insan kaynakları vizyonu: "Sony, bireylerin potansiyellerini maksimum seviyeye çıkarmaya, sağlıklı çalışma ortamları sunmaya ve herkese eşit davranmaya çalışır." Akio Morita
- 5) Mikrossoft'un misyonu: "Başarımızın dayalı olduğu tek şey iyi mamullerdir. Çok karmaşık değil, aslında iyi satmayacak kadar mükemmel mamuller yaratacak güce sahip değiliz." Bill Gates

3.2.3. Uygun Amaçların Belirlenmesi

İşletmelerde sekiz değişik alanda stratejik amaç belirlenebilir. Bunlar

Pazarlama,	Verimlilik,
Finansal kaynaklar,	Fiziki kaynaklar,
Beşeri kaynaklar,	Sosyal sorumluluklar,
Yenilik yapma,	Karlılık,

Yukarıdaki stratejik amaç alanları işletmelerin önemli başarı kriterlerini oluşturur. İşletmeler sadece bir alanda değil birden çok alanda kendilerine stratejik amaç belirledikleri takdirde başarılarını daha gerçekçi olarak görebilirler. Stratejik amaçların özellikleri Certo ve Peter (1995), tarafından kısaca şu şekilde açıklanıyor.

- Çevre şartlarına göre hazırlanan uzun dönemli amaçlardır.
- Örgütün bütününe yön verir çalışanlara rehberlik eder.
- Örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkarır
- Örgütün her seviyesinde istenen başarının standartlarını oluşturur. Yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırır.

3.2.4. Pazarlama Hedeflerinin Belirlenmesi

Bu noktaya kadar yapılan çalışmalar SPP'de kullanıldığı gibi stratejik yönetim tarafından da kullanılırken bu noktadan sonra verilecek olan kararlar yukarıda da

belirtildiği gibi pazarlama konusunda kullanılacaktır. Başka bir deyişle bu nokta bir ayırım noktası durumundadır.

İşletmenin üst yönetimi tarafından örgütün yönünün belirlenmesi işletmenin atacağı adımları daha güvenli, tutarlı hale getirirken fonksiyonel seviyede belirlenecek olan hedeflerin genel çerçevesi de belirlenmiş olur. Belirlenen bu temel hedefler dahilinde işletmenin belirlemiş olduğu stratejilere uygun olarak ve eldeki bilgiler değerlendirilerek SPP geliştirilir. Bu planlar işletmenin pazarları ve eldeki imkanlar olmak üzere iki kategoriden oluşur işletmenin daha ileriye götürülmesi noktasında hedef pazar, pazar payı, hedef müşteri kitlesi, karlılık oranı gibi temel pazarlama hedefleri belirlenir. Belirlenen bu hedeflere uygun olarak dağıtım kanalları, tutundurma çalışmaları, ürün geliştirme ve pazarlama yöntemleri ve fiyatlandırma çalışmaları ile ilgili hedefler belirlenecektir. Bu hedefler belirlenirken fiziksel kaynakların kullanımı (üretim ve dağıtım servisleri, vs) insan kaynaklarının kullanımı (insanları plana göre görevlendirmek) ve şüphesiz paranın kullanımı (bütçelerin ayarlanması) gibi işletmenin kaynak kullanım seviye ve imkanları da değerlendirilmeli ve güçlü olunan noktalar değerlendirilerek rekabet alanları ve avantajları en iyi seviyede belirlenmeye çalışılmalıdır (Brooksbank, 1994).

Mümkün olduğu kadar hedefler nicel terimlerle ifade edilmeli ve bir zaman ölçeği verilmelidir. Örneğin, “satışları arttırma hedefi” gelecek altı ay sonunda satışları % 5 arttırmak” ifadesi kadar etkili değildir. Ayrıca hedefler daima hayallerden daha çok realist ve başarılabilir temeller üzerine kurulmalıdır (Kotler, 1991).

3.3. PAZARLAMA DEPARTMANI İÇİN ALTERNATİF STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ VE UYGULANMASI AŞAMASI

Planlama prosesinin bu aşama esnasında amacı, hedef müşterilerin firmanın rekabet avantajını yansıtacak şekilde seçtiği ürünün, rakiplerin önerdiklerinden daha üstün nitelikli olacağını göz önünde tutacakları pazarlama karmasını bir araya getirmektir. Buna rağmen stratejiyi oluşturan ve seçenlerinde insan oldukları ve seçtikleri stratejinin pazarda çalışabileceği yada başarısız olabileceği unutulmamalıdır. Bu aşama esnasında

önemli bir ilave amaç firmanın konumlanma planını, etkili bir pazarlama organizasyonunu dizayn etme gücüne sahip olmalıdır (Amec ve Hlavacek, 1984).

Bir konumlanma stratejisi, uygun pazarlama bileşenleri 4P (Product, Price, Promosyon, Place; ürün, fiyat, reklam, konum) özel olarak bir araya getirilerek hareket içine aktarılır. Altın kural Eldeki tüm veri ve kaynakların tamamlayıcı bir tarzda koordine edilmesi sağlanmalıdır. Bu pazarda konumlanma stratejisini her bir ürün ve servis ile alakalı olarak aktif halde çalışılmalıdır. Örneğin: kargo dağıtım kanalı kullanılacaksa paketleme de dağıtım kanalına uygun olmalıdır.

Bu, pazarlama karmasına karar vermek için konumlanma planını kullanmak demektir. Böylece müşteriler rakiplerinkine göre bu firmanın önerdiği ürün ve hizmetleri tercih edip satın alarak kazanılan bir rekabet avantajını fark edeceklerdir. Karma özel olarak bir araya getirilirken bütün elementlerin tutarlı olmasına özellikle dikkat edilmelidir. Örneğin; yüksek fiyat düşük ürün kalitesiyle tutarlı değildir. Aynı zamanda “bu paraya değer” promosyonel mesajı ile de tutarlı değildir.

Pazarlama karmasının her bir P’sinin rolü aşağıdaki gibi özetlenir.

- Ürün (Product); hedef pazar için “**doğru**” ürün/servis paketinin geliştirilmesi demektir.
- Fiyat: (Price); fiyat; satış için önerilen hizmet veya ürünün, bütün karışımı hedef müşteriler için mümkün olduğu kadar cazip yapacak ve zamanla firmaya kazanç olarak geri döndürecek demektir.
- Reklam (Promosyon); hedef pazara ürünlerin varlığı ve faydalarını bildirmenin tüm metotları demektir
- Konum (Place): hedef müşterilere ihtiyaçları olduğu yerde ve zamanda ürünü sağlamayı, ve ürünün elde edilebilir olmasını garanti etmek demektir.

3.3.1. Hedef Pazar Seçimi Stratejileri

Konulandırma stratejisi terimi bir şirketin hedef müşteri kitlesinin seçimi demektir. Aynı zamanda hedef müşteri kitlesinin seçimi, rakiplerin seçimi ve nasıl rekabet edeceğini tanımlayan rekabet avantajının seçimi demektir. Konulandırma stratejisi formülasyonu işlemi birbiriyle alakalı üç bileşene ayrılabilir (Brooksbank, 1994).

1. Müşteri hedeflerinin seçimi
2. Rakip hedeflerinin seçimi
3. Bir rekabet avantajının belirlenmesi

İşin sırrı, şirketin rakiplerine göre üstünlüklerinin avantajıyla bir pazar bölümlendirmesine giderek, hedef müşterinin ihtiyaçlarını ve isteklerini rakiplerinden daha iyi veya en az rakipleri kadar iyi karşılayarak müşterilerini memnun edebilmesidir. İşletme hedef pazar bölümlerini de seçtiğinde işletmenin karşısına üç temel seçenek çıkar, bunlar (Doyle, 1994);

1. Farklılaştırılmamış pazar veya tüm pazar stratejisi
2. Farklılaştırılmış pazar veya çok bölüm stratejisi
3. Yoğunlaştırılmış pazar veya tek bölüm stratejisi

Farklılaştırılmamış Pazar (Tüm Pazar) Stratejisi: Farklılaştırılmamış (tüm) pazarlama stratejisinde işletme tüm pazarını tek birim veya bir kitle olarak ele almakta onu oluşturan parçalardaki farklılıkları görmezlikten gelerek veya onları birbirinin benzeri olduğunu varsayarak hareket etmektedir. Bu nedenle de yönetim bütün pazarda mümkün olduğu kadar çok müşteriye ulaşmak için tek bir pazarlama karması geliştirmektedir. Tüm pazar stratejisi genellikle toplam pazarda büyük bir alıcı gurubu, mamulün ihtiyaç ve tatmin edici özelliklerini, aynı şekilde algılama eğilimi gösterdiği hallerde uygulanır. Bu yüzden çoğunlukla homojen nitelikli tuz, şeker, benzin gibi mamulleri pazarlayan işletmeler bu yolu seçerler, zira markası ne olursa olsun bütün markalar geniş ölçüde birbirinin benzeridir.

Tüm pazar stratejisinin en önemli avantajı aynı mamulün kitlesel olarak büyük miktarlarda üretimi, dağıtımı ve tutundurulmasından (ölçek ekonomisinden) kaynaklanan maliyet tasarruflarıdır. Bu usulde depolama, dağıtım, reklam ve tutundurmanın birim başına maliyeti hayli düşük olur (Mucuk, 1999).

Tüm pazar stratejisi, maliyet tasarrufları nedeniyle savunulmakla beraber modern pazarlamada başarısı hakkında hayli kuşku duyulan bir stratejidir. Çünkü tek bir mamul veya marka ile, ilgili pazardaki tüm alıcıları tatmin etmek çok zordur. Bu yüzden işletmelerde zamanla en büyük pazar bölümlerine ağırlık verme eğilimi ortaya çıkar ki, bu da yoğun rekabet nedeniyle karlılığı düşürür (Tek, 1999).

Farklılaştırılmış Pazar (Çok Bölüm) Stratejisi: İşletme iki veya daha fazla bölümünü hedef pazar olarak seçerek tüm pazarlama çabalarını bu bölümlerin her biri için ayrı bir pazarlama karması geliştirmeye yöneltir. Bu stratejide “her keseye, her amaca ve her kişiliğe uygun” mal sunulmaya çalışılır. Ancak her dilime aynı mal sunulmaya çalışılmaz. Çoğu kez işletmeler başlangıçta tek bölüm stratejisi izleyip o bölümde başarılı olduktan sonra kendilerine çekici gelen diğer bölümlere de yayılır. Farklılaştırılmış yada çok yönlü pazar stratejisi tek bölüm stratejisine göre işletmeye daha çok gelir sağlar. Mamule mevsimlik talep olması halinde bu talepten yararlanma veya üretimde aşırı kapasitesinin bulunması halinde ise bu fazla üretimin yeni pazar bölümleri bulunarak orada değerlendirme imkanı vermesi gibi. Bu stratejinin en önemli sakıncası, üretim süreçleri, hammadde ve malzeme, ustalık becerisi gibi bir çok bakımdan çeşitliliği gerektirdiği için üretim maliyetlerinin, ve tutundurma, dağıtım gibi hususlarda çeşitlilik gerektirdiği için pazarlama maliyetlerinin, daha yüksek olmasıdır (Tek, 1999).

Yoğunlaştırılmış Pazar (Tek Bölüm) Stratejisi: İşletmenin tüm pazar için belirlediği bölümlerden sadece birini pazar olarak seçmesi ve tüm pazarlama çabalarını tek bir pazarlama karması ile bu bölüme yöneltmesi stratejisidir. Özellikle, işletme kaynak ve imkanlarının sınırlı olduğu durumlarda çok yararlı olan bu strateji, büyük bir pazarın az bir kısmına hitap etmektense küçük bir pazarın büyük bir kısmını ele geçirme yolunun izlenmesidir. Spesifik bir bölüme konsantre olmak işletmeye bilgi tecrübe ve uzmanlaşma sayesinde orada güçlü bir pazar pozisyonu sağlar. Pazar bölümü iyi seçmişse uzmanlaşma nedeniyle üretim, dağıtım ve tutundurmada önemli avantajlar elde eder. Büyük işletmelerle rekabet eder ve karlı şekilde çalışabilir.

İşletme bir bölüme derinlemesine girme imkanını veren bu strateji hayli, yaygın olarak kullanılır. İşletme bütün satış ve kar imkanlarını bir bölüme bağladığından normalden daha fazla riskle karşı karşıyadır. İkinci bir olumsuz yönü de tek bölümdeki güçlü ve ünlü bir isme sahip olmasının diğer pazar bölümlerine doğru açılmayı zorlaştırabilmesidir. Dünyaca ünlü birçok otomobil işletmesi başlangıçta tek bölüm

stratejisi izlemiş ve zamanla çok bölüme yönelmiştir. Bunlardan jaguar hala sadece lüks pazar bölümüne konsantre olarak çalışmaktadır

Bu stratejiler arasında bütün durumlar için en uygun olan birini seçmek olanaksızdır. Ama şu faktörler strateji seçiminde önem kazanır (Mucuk, 1999).

- 1- İşletmenin kaynaklarının (çok sınırlı olup olmaması)
- 2- Mamulün özellikleri (homojen, rakipler benzer olup olmaması)
- 3- Mamulün hayat seyriindeki dönemi
- 4- Pazarın yapısı (tüketici ihtiyaçlarında benzerlik olup olmaması)
- 5- Rekabet durumu (rakiplerin hangi stratejiyi izledikleri)

İşletme içi ve işletme dışı faktörler göz önünde tutularak her özel durum için en uygun strateji belirlenir. Örnek olarak bu faktörlerin durumlarına göre rasyonel sayılabilecek stratejiler tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Faktörlere Göre Rasyonel Sayılabilecek Stratejiler

Kaynak	Sınırlı Kaynak	Yoğunlaştırılmamış Pazar
Mamul	Homojen Mamul Heterojen Mamul	Farklılaştırılmamış Pazar Farklılaştırılmış Pazar
Hayat Seyri	Sunuş Dönemi Olgunluk Dönemi	Farklılaştırılmamış Pazar Farklılaştırılmış Pazar
Pazar Yapısı	Homojen Pazar Heterojen Pazar	Farklılaştırılmamış Pazar Farklılaştırılmış Pazar
Rakipler	Farklılaştırılmış Pazar	Farklılaştırılmış Pazar Şart
Rakipler	Tek Mamul Pazar	Farklılaştırılmış Yararlı Olabilir.

Kaynak: Mucuk, 1999.

Özellikle küçük işletmeler için pazar bölümü seçimine gidilerek, farklılaştırılmış veya yoğunlaştırılmış yaklaşımlarından birini kullanmak daha etkili olur.

Hemen hemen başarılı firmaların tamamı bir veya çok iyi tanımlanmış birkaç pazar bölümü üzerinde uzman, sınırlı kaynaklarıyla (zaman, gayret, para), ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılayabilecekleri küçük müşteri gruplarına odaklanırlar. kaynakların kıta

kıt dağıtılmasına ve etkili kullanılamamasına sebep olacağından hedef pazarın aşırı geniş seçilmemesine dikkat edilmelidir (Cavanagh ve Clifford, 1986, Chaganti ve Chaganti, 1983).

3.3.2. Konumlandırma Stratejileri

Bir mamulün pazar konumu, onun rakip mamullere göre müşterinin zihnindeki nispi yeridir. Mamulün spesifik özellikleri veya faydalarına yada kullanım durumuna göre konumlandırma yapılabileceği gibi doğrudan doğruya büyük rakibe karşı veya ondan farklı yönde olma şeklinde bir konumlandırma da yapılabilir.

En önemlisi, yönetim bir rekabet avantajı geliştirmeli, ve bu rekabet avantajı firmanın ürününe, o alandaki rakip ürünlerden ayırt edici bir farklılık ve avantaj kazandırmalıdır. Başka bir deyişle bu avantaj pazarda nasıl rekabet edeceğini tanımlamalıdır. Bir rekabet avantajı geliştirirken temel faktörler iki tanedir. Birincisi, rekabet avantajı, müşteri için önemli olacak bir şeyin üzerine kurulmalı. İkincisi, rekabet avantajı sürekli ve rakiplerin kolayca kopyalayacağı firmanın bir yeteneği veya kendine özgü bazı kaynaklarının kullanılması şeklinde olmalıdır. Sürekli bir rekabet avantajı rekabetle ilgili olarak “öz yetenek” veya firmanın güçlü olduğu herhangi bir noktadan oluşturulabilir (Brooksbank, 1999).

Bir rekabet avantajı hedef müşterilerin gözünde pazarda ki rakiplerinkinden daha nitelikli, göze çarpan bir ürün veya hizmeti meydana getirir. Yine rekabet avantajı, fayda veya faydaların birleşimi olarak tanımlanabilir. Amaç müşteriye mümkün olduğu kadar eşsiz bir teklif getirmektir. Böylece ilk satın alma durumunda müşteriler yapılan teklifi daha çekici bulacaklardır. Takip eden, tekrarlanan satın alma durumunda müşterilerin küçük fiyat avantajları için rakip ürünleri isteme ihtimalleri zayıf olacaktır (Doyle, 1994).

Pazar konumlandırma veya mamulün pazardaki konumu ile ilgili bazı örnekler verilebilir: Dünyadaki ünlü ABD kiralama şirketlerinden Avis’in daha büyük rakibi Hertz’e karşı başarıyla uyguladığı konumlandırma “biz bu alanda ikinciyiz, bu yüzden

daha çok çaba sarf ederiz” şeklindedir. Kolalı gazoz üreticisi rakiplerinin bulunduğu bir pazarda ABD’li “7-Up” firmasının konumlandırması ise “7-Up kolasız meşrubat(un-cola)” şeklinde mamulünün çok farklı olan yönünü vurgulaması ile (Mucuk, 1999).

Başlıca pazar konumlaması çeşitlerini Ö. Baybars Tek (1999) şöyle sıralamıştır:

1. Rakibe göre konumlama
2. Ürün sınıfı veya ürüne göre konumlama
3. Fiyat veya kaliteye göre konumlama
4. Hedef pazara göre konumlama

3.3.3. Mamul Programı Stratejileri

İşletmenin ürünleri pazardaki rakip ürünlere göre durumu, pazar büyüme oranları vb. veriler değerlendirilmeden mamullerle ilgili tutarlı ve gerçekçi bir strateji geliştirmek olanaksızdır. Ürünlerin pazardaki durumunu pazar büyüme oranları ile birlikte değerlendirebilmek amacıyla nispi pazar payı yaklaşımı ve uygulanabilirliği aşağıda incelenmektedir.

Nispi Pazar payı matrisi yönteminde, çok yönlü bir işletme, seçeceği stratejileri, bu işletmenin nispi pazar payına ve pazar büyüme oranına göre değerlendirir. Portföy planlama tekniğinde nispi Pazar payı; işletmenin (örgütün), pazar payı ile önde gelen (önder) rakibinin pazar payı arasındaki rasyodur. Bu ölçü kararlılık ile pozitif ve güçlü bir şekilde ilişkilidir. Pazar (piyasa) büyüme oranı ise, bir önceki yılda tüm ülkedeki (ekonomideki) büyümeye oranla piyasadaki büyümedir.

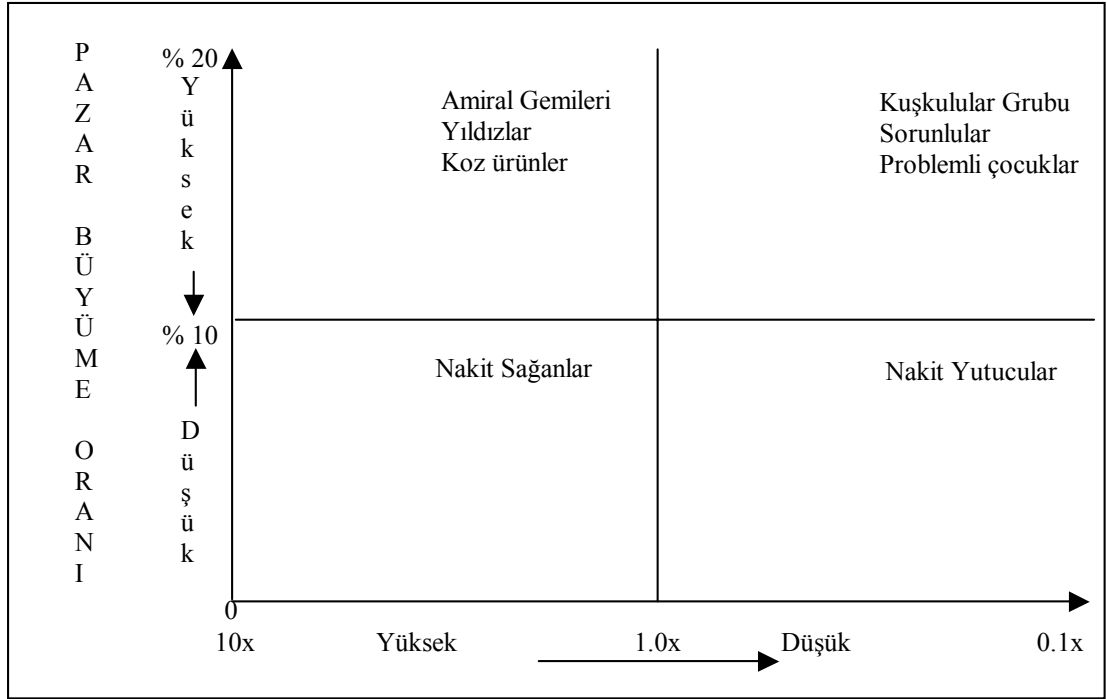
Ürünlerin dört kadranlı bir matris şeklinde ifade edildiği aşağıdaki şekil 5, bu yaklaşımı göstermektedir.

Şekil, bir işletmenin portföyünde bulunan çeşitli işleri/işletmeleri nispi Pazar payı ve büyüme oranına göre karşılaştırarak değerlendirir.

Şemadaki dikey eksen, ürünlerin satıldığı “pazarın yıllık büyüme hızını” (oranını) ifade eder. Yukarıdaki örnekte pazar büyüme oranı keyfi olarak seçilmiş bir rakamla % 10 rakamı ile yüksek ve düşük olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. “nispi pazar payı” (NPP) (nispi pazar payını) gösteren yatay eksen ise işletmenin bir ürünlerinin piyasadaki en büyük rakibine oranla pazar payını gösterir. Örneğin, 0.1 NPP, firmanın portföyündeki söz konusu ürünlerin pazar payının, piyasa liderinin pazar payının % 10’u olduğunu

gösterir. Buna karşılık 10 şeklindeki NPP, firmanın portföyündeki ürünlerin lider olduğunu ve piyasada ondan sonra gelen en güçlü işletmenin satışlarının 10 katı kadar satışlara sahip olduğunu gösterir. NPP(yüksek/düşük) olarak (1.0 x) ayırım noktasında ayrılması için logaritmik ölçekler kullanılır.

Şekil 5: Nispi Pazar Payı Matrisi



Kaynak: Tek, 1999

Yıldız (Tabanca, Amiral Gemisi) Gurubu: Büyüme hızı ve pazar payı yüksek olan ürünlerdir. Nakit akışı ve pazar payı bakımından büyük ölçüde kendine yeterli bir gruptur. Pazar payını korumak ve rakipleri silmek için önemli ölçüde nakit kullanırlar. Kazançlar, fiyat indirimleri, ürün geliştirme ve daha iyi pazar kapsama gibi amaçlarla yeniden harcanmalı veya yatırılmalıdır. Pazarlama stratejisi, yeni kullanıcıların büyük bir bölümünü çekecek ürünler ile büyüyen pazarların kaynağını oluşturan yeni ürün uygulamalarına ağırlık verilmelidir.

Sağmal İnekler: Nakit sağmalları yada nakit çeşmeleri, büyüme oranı düşük pazar payı yüksek ürün gruplarıdır. Bu ürün grupları büyük miktarda nakit getirirler ve nakde gereksinmesi olan diğer ürünlere destek verirler.

Kuşkulular: Büyüme hızı yüksek olan piyasalarda, pazar payı düşük olan ürün gruplarıdır. Bunlar pazar paylarını arttırmak bir yana paylarını korumak veya sürdürmek için çok miktarda nakde gereksinme gösterirler. Bu konuda uygulanabilecek stratejiler şunlardır: Bu ürünlere ağır yatırımlar eklenir, yeni satışlardan oransız ölçüde pay hedeflenir., rakipler ele geçirilerek mevcut pazar payları toplanır veya pazardan çekip

gidilir. Bu tür ürünler için önlem alınmazsa sonuç kesin zarardır. Yönetim, bu gruptakilerden hangilerini yıldızlar grubuna yükselteceğini, hangilerini ayıklayacağını iyi kararlaştırmalıdır.

Yutucular: Büyüme oranı ve pazar paylarının ikisi birden düşük olan gruplardır. Beklenen getirileri karşısında ölçüsüz yatırıma gereksinme gösterirler. Pazarları durgun olup sürekli nakit yutarlar, sızıntı vardır. Bunların ürün dizelerinden ayıklanıp, serbest kalan paranın daha karlı alanlara yönlendirilmesinde yarar vardır. Türkiye’de Kamu İktisadi Teşekkülleri’nin (KİT’lerin) önemli bir bölümü böyleydi (1995) ancak araştırmalar bazen de yutucu kabul edilen işlerin sanıldığından daha karlı olduğunu göstermiştir. Örneğin patronun işi bitti sandığı tebrik kartları fabrikasını ele geçiren bir genç “yüksek kaliteli tebrik kartları” Pazar dilimleri üzerinde yoğunlaşarak, maliyetleri minimuma indirerek ve pazara uyumda esnekliğini koruyarak büyük karlar elde etmiştir (Tek, 1999).

3.3.3.1. Marka ve Marka Stratejileri

Marka, mamul veya hizmeti tüketiciye tanıtmayı amaçlayan bir isim veya semboldür. marka, mamulün gerekli bir parçası değildir. birçok mamul veya hizmet markasız satılır. Markasız mamulün jenerik mamul denir. marka hem tüketiciye hem de üreticiye bazı özel yararlar sağlar. Bu nedenle de bir mamul veya hizmetin markası vardır. Tüketiciye yararı, mamulün marka ile kolaylıkla tanınması ve satın alana koruma ve prestij sağlamasıdır. Üreticiye yararı, markanın taklide karşı yasal koruma sağlaması, mamul ve hedef tüketici arasındaki iletişimde pazarlamaya yardımcı olması ve reklam ile kişisel satış çabalarında yardımcı olmasıdır. Markalama konusunda üreticinin seçim yapabileceği üç temel strateji vardır.

Özel marka stratejisi: Aracı kuruluşlarda kendi kontrolleri altında özel markaları olmasını, bir çok konuda genel dağıtıcılardan hareket serbestisi sağlamak açısından dağıtıcı markasını tercih ederler

Çok marka stratejisi: bir mamul grubuna birden çok markanın uygulanmasını ifade eder. Bu stratejinin temel nedeni, iki veya üç markanın bir markaya oranla daha çok satış ve kar sağladığıdır. Diğer taraftan bu strateji işletmenin satışlarını arttırmak için mamulünü yeni şekillerde ve renklerde pazara sunmak için kullanabileceği gibi, alıcıların talep yapılarındaki davranış değişikliklerinin ayarlanmasında da kullanılabilir. Yine bazı durumlarda çok marka stratejisinin rakipler tarafından çıkarılan yeni mamullere karşı bir kurtarma aracı olarak kullandığı da görülür (Tokol, 1996; 95).

İşletmeler bazen aile markası kullanırlar. Bir mamulün satılabilirliğinin diğer mamulün satışı sayesinde sağlanması istendiğinde bu politika izlenir. Çok marka usulündeki gibi her mamul ayrı marka taşımaz; hepsi aynı markayı taşır. İşletmenin benzer mamuller satması halinde en uygun olan bu politika ile yeni bir mamulün öncekiler sayesinde pazara kolay ve etkin bir şekilde giriş sağlanır. Tanıtım için yapılan reklam giderleri azalır. Doğal olarak bunun yapılabilmesi kalitenin korunabilmesine bağlıdır. Dolayısıyla kalitesiz bir mamul aynı aileden diğer mamulleri de olumsuz yönde etkiler (Mucuk 1999).

3.3.3.2. Servis ve Kalite Stratejileri

Kalite kavramı bakış açısına göre değişiklik arz eder. Üretim yaklaşımına göre mamul kalitesinin iki anlamı vardır. Bunlar mamulün güvenilirliği ile dayanıklılığıdır. Kalitenin pazarlamada ki mamul yaklaşımına göre, tüketiciye dizayn, stil, fiyat ve servis yönüyle en iyi mamulü vermektir. Tüketiciye yönelik pazarlama yaklaşımına göre ise hangi mamullerin yüksek kaliteli olduğuna tüketiciler karar verir. Kalite tüketici ile başlar. Tüketici gereksinimlerini en üst düzeyde karşılayan mamul, kaliteli mamul kabul edilir (Tokol, 1996; 95).

İşletmenin mamulleriyle ilgili olarak tüketicilere ne türde servis imkanları sağladığı mamul strateji ve politikaları arasında önemlidir. Servis mevcut mamullerin pazarını genişletici ve tutundurmaya sağlayıcı etkiler de yapar. Servis mamulle ilgili çeşitli ek hizmetleri kapsar ki bunların başlıcalar, garantiler, mamul iadeleri, kurma-çalıştırma yardımı, bakım ve onarım, mamulü yerine teslim ve parça teminidir. Tüketicilere geniş kolaylıklar sağlayan standart servis imkanları bulundurma politikası, pazarda iyi bir firma imajı oluşturmada etkili olur. Uzun vadede işletme bundan büyük yarar sağlar (Mucuk, 1999).

3.3.4. Fiyatlandırma Programı Stratejileri

Fiyatlandırma, pazarlama yöneticisinin pazarlama programının etkinliğini sağlamak için üzerinde durması gereken önemli faaliyetlerden biridir. Fiyatın saptanmasında sistematik birtakım yöntemler olmasına rağmen karar verici fiyat kararlarını belirsizlik ortamı içinde alma durumundadır. Onun için bir işletmenin en iyi fiyatı belirleyebilmesini sağlayacak basit bir matematik formülünün olduğu söylenemez. Fiyatların saptandığı pazar yapıları da yüksek derecede rekabetten monopol şekline kadar değişebilir. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda işletmenin fiyatlar üzerinde az bir denetim olanağı bulunmasına karşılık rekabetin az olduğu pazarlarda işletmenin fiyatlar üzerindeki serbestisi artmaktadır.

Fiyatlandırma stratejileri mamulün yeni olup olmayışına, rekabet durumuna ve mamulün kalitesine göre farklılık gösterir. Bir işletme; ister yeni, isterse satmakta olduğu bir mamulü fiyatlarırken, mamulün kalitesi ile mamulün fiyat düzeyi arasındaki uyumu gözetmek zorundadır.

3.3.4.1. Yeni Mamullerin Fiyatlandırma Stratejileri

Yeni mamulleri fiyatlandırma stratejileri yüksek ve düşük fiyat stratejileri olmak üzere iki grupta toplanabilir. Yüksek Fiyat Stratejileri: İşletme yöneticileri, yeni mamulleri fiyatlarırken, mamulün bir an önce başa baş noktasına ulaşmasını, yatırımlarının kısa sürede geri dönmesini ya da rekabet gelişinceye kadar pazardan olabildiğince yararlanmayı isteyebilirler. Bu istekleri, onları yüksek fiyat uygulamaya götürür. Düşük Fiyat Stratejisi: Düşük fiyat stratejisi iyi pazar payı elde etmeyi ve rakipleri olabildiğince pazardan uzak tutmayı hedef alan stratejidir. Bu stratejiler tablo 6'da yer alan alt stratejilerle uygulanır:

Tablo 6: Yeni Mamul Fiyatlandırma Alt Stratejileri

YÜKSEK FİYAT ALT STRATEJİLERİ	DÜŞÜK FİYAT ALT STRATEJİLERİ
Pazarın kaymağını alma,	Pazara nüfuz etme,
Ödüllü fiyatlandırma,	Pazara girişleri engelleme,
İmaj yaratan fiyatlandırma,	Tutundurmaya yönelik,
Koruyucu fiyatlandırma.	Pazardan kovmak,
	Dizginleme

3.3.4.2. Mevcut Mamulleri Fiyatlandırma

İşletmeler mevcut mamullerini içinde buldukları koşullara bağlı olarak üç farklı yöntemle fiyatlandırır. bunlar:

1. Maliyete dayalı fiyatlandırma,
2. Talebe yönelik fiyatlandırma,
3. Rekabete yönelik fiyatlandırma,

3.3.4.2.1. Maliyete Dayalı Fiyatlandırma

Maliyete dayanan modellerde işletme büyük ölçüde maliyetlere dayanarak fiyatını saptamaya çalışır. Bu modellerde kullanılan fiyatlama tekniği “Maliyet + kar yüzdesi” şeklindedir. Bu tekniğe göre ya maliyete belirli bir kar yüzdesi eklenerek yada ulaşılmak istenen belli bir yatırım karlılığı düzeyi dikkate alınarak fiyat bulunur.

Maliyet + kar yüzdesi yönteminde toplam maliyetlere göre hesaplama yapılır. Bu yöntemin uygulanabilmesi için maliyete ilişkin bilgilerin sağlam ve güvenilir bir biçimde elde bulunması gerekir. Aksi halde işletmenin belirleyeceği fiyat piyasa fiyatının üstünde veya gerçek maliyetin altında olabilir (Tek, 1999).

Maliyete dayalı fiyatlandırma da dikkat edilmesi gereken ilk nokta maliyetin hangi girdi fiyatına göre hesaplanması gerektiğidir. Diğer husus ise hangi maliyetlerin değişken ve yarı değişken oldukları ile maliyetlerin hangi satış hacmine göre hesaplanacağıdır. Dolayısıyla hesaplanacak maliyetlerin ne ölçüde gerçek maliyet oldukları her zaman tartışılabilir (İslamoğlu,1999).

Maliyete dayalı fiyatlandırma da maliyetlerin sürekli düşürülmesi gündemde tutulursa amaca ulaşır. Aksi halde maliyetin esiri olan işletmeler meydanı rakiplere bırakırlar.Maliyete dayalı fiyatlandırmanın üstünlüğü, kolay uygulanabilmesi ve sonuçlarının kolay izlenmesidir. Buna karşılık İslamoğlu (1999), sakıncalarını şöyle sıralamıştır:

- 1- Doğru ve yeterli maliyet bilgilerinin elde bulunmaması durumunda kar kaybına neden olur.
- 2- Maliyetlerin hesaplanmasında hangi fiyatların kullanılması gerektiği sorun olabilir.
- 3- Maliyetler satış hacmine göre değişeceğinden maliyetlerin hangi satış hacmine göre hesaplanması gerektiği sorun olabilir.
- 4- Maliyete dayalı olarak belirlenecek fiyat taban hakkında fikir verir. Ama tavan hakkında fikir vermez.
- 5- Fiyat maliyetin güdümünde kalacağından maliyetlerin düşürülmesi gerektiği çoğu kez iş işten geçtikten sonra anlaşılır.

3.3.4.2.2. Talebe Yönelik Fiyatlama

Bu yöntem fiyat talep ilişkisini belirleyerek işletme için en yararlı fiyat düzeyinin matematiksel yolla saptanmasını ifade eder. Bu yöntemin uygulanabilmesi için fiyat – talep ilişkisini kurabilmeye temel olacak bilgilerin elde edilmesi gerekir. Bu ilişki kurulurken içinde faaliyette bulunan pazarda ne tür bir fiyat-talep ilişkisinin olduğu da iyi değerlendirilmelidir. Sözgelimi tam rekabetçi piyasalarla oligopol piyasalardaki fiyat–talep eğrileri birbirinden farklıdır (İslamoğlu, 1999).

Talebe dönük fiyatlamada kullanılan yöntemleri Tek (1999), şöyle sıralamıştır:

1. Alıcıların kabulüne göre fiyatlama
2. Referans fiyatı
3. Esnek başa baş analizi
4. Geleneksel arz talep analiziyle maksimum fiyat saptama
5. Talepten geriye doğru fiyatlama

3.3.4.2.3. Rekabete Yönelik Fiyatlandırma

Hem maliyete hem de rekabete yönelik fiyatlandırma pazardaki rekabeti yeterince dikkate almamaktadır. Çünkü rakiplerin fiyat stratejileri bir markaya olan talebi başka markalara çekebilir. Her iki yöntem olayın bu yönünü ihmal etmektedir. İşte bu yüzden işletmeler maliyet ve talebi de dikkate almakla birlikte rekabet eksenli olarak fiyatlarını belirlemeye yönelmelidirler.

Rekabete yönelik fiyatlandırmada işletme hedef pazardaki rakiplerin mamul-pazar konumuna göre kendi fiyatını belirler. Bunu yaparken birkaç değişik uygulama görülebilir. Bir veya birden fazla rakip işletmeyle aynı fiyat düzeyi korunabilir. Fiyat, rakiplerin fiyat düzeyinin belli miktar altında veya üstünde olacak şekilde fiyat belirlenebilir. Endüstride bir veya iki işletme fiyatlarını yükseltiyorlarsa, fiyat lideri olarak işletme sadece büyüklüğü veya pazar payı ile belirlenmez. Bu büyük ölçüde işletmenin maliyetleri denetlemede ne kadar etkin olduğuna, pazarlama uzmanlığına ve en önemlisi geçmişteki fiyat değişikliği yapmadaki başarısına dayanır (İslamoğlu, 1999).

3.3.5. Dağıtım Programı Stratejileri

Dağıtım, işletmelerin ürettikleri mamulleri tüketicilere ulaştırmak için kullandıkları yollarla ilgili kararları ifade eder. Buna göre dağıtım, bir mamul yada hizmeti ve bunun mülkiyetini, üretimden tüketime ulaştırmak için girişilen çabaları birleştiren kurumlar dizisi olarak tanımlanabilir. Dağıtım kanalının kurumlar dizisi olarak tanımlanması

dağıtım kanalında aynı amaç için faaliyet gösteren yapı ve işlev bakımından farklı pek çok işletmenin bulunmasındandır. Dağıtım kanalında yer alan bu işletmelere aracılar denir. Bunlar bağımsız ve özerk işletmeler olmalarına rağmen aralarında hem ticari hem de toplumsal ilişkiler bulunur. Bu yüzden dağıtım kanalı, bir mamulü yada hizmeti ve onun mülkiyetini üreticiden tüketiciye yada kullanıcıya ulaştırmak üzere girişilen çabaları aralarına toplumsal ve ekonomik ilişkiler kurarak sağlayan kurumlar dizisi olarak da tanımlanmaktadır. Dağıtım programını iki ayrı alt programı olarak incelemekte yarar vardır.

1. Dağıtım kanal programı
2. Fiziksel dağıtım programı

3.3.5.1. Dağıtım Kanal Programı

Bazıları, dağıtım sisteminde yer alan aracılarn ekonomik anlamda gereksiz olduklarını ileri sürerler. Onlara göre dağıtım kanalında yer alan çok sayıdaki aracı, mamullerin çok sayıda el değıştirmesi, dolayısıyla da dağıtım maliyetinin artması demektir. Halbuki, bir mamulün dağıtımında gereksiz olan aracılar değil, gereksiz yere tekrarlanan faaliyetlerin ortaya çıkmasıdır. Etkin ve verimli bir dağıtım sisteminde gereksiz ve tekrarlanan faaliyetler ortaya çıkmaz. Bu nedenle de dağıtım kanalında çok sayıda aracı bulunsa bile dağıtım maliyetleri en alt düzeyde tutulabilir.

Aracılar hem ilişki sayısını azaltmakta hem de karmaşıklığı ortadan kaldırmaktadırlar. Aracıların varlığı, ticari faaliyetlerin minimizasyonu yanında stokların dengelenmesi açısından da önemlidir. Aracısız bir sistemde, üretimle tüketim arasındaki zaman uyumsuzluğunu gidermek için stoklar üreticilerle tüketiciler arasında bölüşülmek zorundadır. Bu ise her iki tarafa katlanılması zor hatta imkansız bir maliyet yüklemektedir. Aracılı bir sistemde ise stoklar dağıtım kanalında yer alan araçılara dağıtılacağından hem üreticilerin hem de tüketicilerin stok maliyetleri azalacaktır. Aracısız bir sistemde, pazarı genişletmek ve pazarın her noktasına nüfuz etmek zor ve pahalı bir iştir. Aracılı bir sistemde ise, uzmanlaşma en yüksek düzeyde olduğundan dağıtım daha etkin, hem de daha düşük maliyetle gerçekleşebilmektedir (İslamoğlu, 1999).

Sorun aracıları ortadan kaldırmak değil, etkin ve verimli bir dağıtım sisteminin nasıl kurulması gerektiğidir. Etkin bir dağıtım sistemi kurulurken aşağıdaki dört önemli soruya cevap aranmalıdır.

1. Mamulü doğrudan mı yoksa dolaylı olarak mı pazarlamak daha çok arzu edilmektedir?
2. Eğer dolaylı dağıtım tercih edilmişse, hangi tür aracılar kanal amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirebilir.
3. Her bir Pazar bölümü için ne kadar aracı gereklidir?
4. Bu aracılarn hangi gereksinimleri tatmin edilmelidir?

Doğrudan dağıtımın yararı pazarlanan mamul üzerinde işletmenin yüksek derecede denetim olanağının olmasıdır. Bununla beraber böyle bir dağıtım son derece pahalıdır. Buna karşı dolaylı dağıtım belirli hedef Pazar veya bölümlerine ulaşmada etkin bir yoldur. Bununla beraber bu dağıtım şeklinin de sakıncaları vardır. Örneğin, pazar ve mamul hakkında mevcut pazar bilgisi sağlanmadaki güçlük (Tokol, 1996:110).

Dağıtım kanalı yapılandırıldıktan sonra üyelerin güdülenmesi, onların başarılarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile tüm bunları etkileyen çevre şartlarındaki değişikliklerinde sürekli olarak incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca dağıtım kanalları bağımlılık, rekabet avantajı, işletmeye sağladıkları geribildirim, yeni hedef ve strateji geliştirme gücü, pazarlara nüfuz, konularında sürekli olarak değerlendirilmelidir. Ancak, aracı işletmelere değerlendirirken, işletme kendi çalışmasını da değerlendirmelidir (İslamoğlu, 1999).

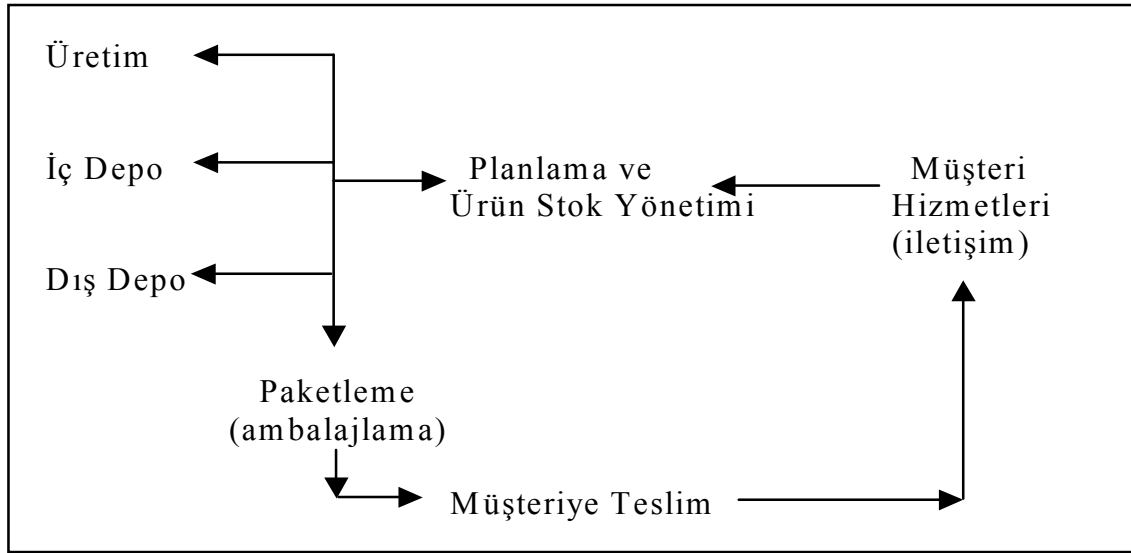
3.3.5.2. Fiziksel Dağıtım Programı

Talebi karşılama işlevinin yerine getirilebilmesi için üretilmiş mamullerin tüketim noktalarına fiziksel olarak varmaları yani mamul akışının fiziksel olarak sağlanması gerekir. Bu anlamda fiziksel dağıtım: mamullerin hazır duruma geldikleri noktalardan alıcılara yada tüketicilere, işletmenin pazarlama politikalarına ve genel amaçlarına uygun biçimde ulaştırılmalarını sağlayan ve başlıca; taşıma, depolama ve bilgi işlem sistemlerinden oluşan bir pazarlama bileşeni olarak tanımlanabilir. Fiziksel dağıtım

fonksiyonunun temel amacı hammadde ve tamamlanmış mamul akışlarının planlanması ve denetimi olan, çeşitli faaliyetlerin birleştirilmiş bir sistemi olarak değerlendirilmesidir.

Fiziksel dağıtımın önemini korumasının en önemli nedeni işletmelerin dışa açılmaları ile birlikte rekabetin artması ve rekabet içinde fiziksel dağıtımın önemli bir etkinliğe sahip olmasıdır. Dağıtım maliyetleri içinde fiziksel dağıtım maliyetleri en yüksek payı almaktadır. Pazara, dolayısıyla müşteriye yakın olmak fiziksel dağıtım ve onun gerektirdiği hizmetlerle olmaktadır. Bir fiziksel dağıtım sistemi içindeki faaliyetler ve işlevler şekil 6 da görülmektedir.

Şekil 6: Fiziksel Dağıtım Faaliyet ve İşlevleri.



Öte yandan yöneticiler fiziksel dağıtım sistemini kurmada tamamen özgür değildir. Fiziksel dağıtım sisteminin kurulmasını pazarın büyüklüğü, üretim birimlerinin sayısı, talebin yapısı, mamulün niteliği, rekabet koşulları olarak özetlenebilir gibi faktörler etkiler.

Talebin değişken olması halinde az sayıda dağıtım merkezi yeterli iken düzgün ve sürekli bir talep varlığında çok sayıda dağıtım noktasına gerek olabilir. Bir fiziksel dağıtım sisteminin amaçlarına örnek olarak tablo 7 verilebilir:

Tablo 7: Fiziksel Dağıtımın Amaçları

Hizmet Faktörü	Amaç
Sipariş ile teslim arasındaki bekleme süresi	Mamul siparişinin alınmasından itibaren 8 gün içinde teslim
Teslime güvenilirlik	Tüm teslimlerin % 95'inin 8 gün içinde yapılması
Stok düzeyleri	A grubu mamullerin siparişlerinin % 97'sini B grubu mamullerin siparişlerinin % 85'ini karşılayacak düzeyde stok bulundurma
Sipariş almada doğruluk	Alıcılardan siparişlerin % 90 doğrulukla alınması
Ulaşımında zarar	Ulaşımında mamuldeki zararın % 1'den fazla olmaması
İletişim	İletişim sisteminin satış elemanının aldığı siparişi merkeze bir gün içinde bildirmesinin sağlanması

Kaynak: İslamoğlu, (1999).

3.3.6. Tutundurma Program ve Stratejileri

Temel amacı mamul veya hizmetin satışını arttırmak olan tutundurma çabaları dört ayrı alt program halinde incelenebilir.

- 1.Reklam programı
- 2.Kişisel satış programı
- 3.Satış geliştirme programı
- 4.Haber şeklinde ilan

3.3.6.1. Reklam Programı

Reklam, mamullerin, hizmetlerin veya fikirlerin, geniş kitlelere duyurulması ve benimsetilmesi amacıyla, bir ücret karşılığında kişisel olmayan bir biçimde sunulmasıdır. Reklamın bir başka tanımı ise “Reklamcı tarafından bir fikir, mamul veya hizmetin bedel karşılığında kitle iletişim araçlarında kişisel olmayan sunumudur. Teknik bir uğraştır. Onun içindir ki işletmelerde reklam çalışmaları reklam ajanslarıyla müşterek yürütülmelidir.” (Tokol, 1996:131) Ayrıca geniş kitleye yönelik olma, tekrarlanabilme, anlamlı ve etkili biçimde sunulabilme ve kişisel olmama, dolayısıyla tek yönlü etkisi bulunması da belli başlı özellikleri olarak sıralanabilir (Mucuk, 1999; 218).

3.3.6.2. Kişisel Satış Programı

Satışın en eski şekli olan kişisel satış, satış amacıyla satış elemanlarının alıcı ile karşı karşıya gelmesi ve alıcıya mamulü sözlü olarak tanıtmasıdır. Alıcı ile satıcı arasında karşılıklı diyalogdur. Diğer bir deyişle kişisel satış: satış yapmak amacıyla, bir yada daha çok satın alıcı ile konuşarak sözel sunuş ta bulunmak olarak tanımlanabilir.

Kişisel satışı reklamlardan ayıran en önemli özellik, reklamın tek yönlü iletişim aracı olmasına karşılık kişisel satışın iki yönlü iletişim aracı olmasıdır. Çoğu kez kişisel satış, reklama kıyasla üstündür. Çünkü, satış mesajı reklam mesajına göre daha esnektir. Satış elemanı mamule ilişkin geniş bilgiye sahip olduğundan mesajı alıcı gereksinmelerine anında ayarlayabilir. Alıcının soruları varsa bunları uygun biçimde cevaplayabilir. Alıcı siparişlerini not eder. Ancak kişisel satışın bu esnekliğine karşılık maliyeti oldukça yüksektir.

Satış gücü; işlevlere ve bölge, mamul, müşteri temeline yada karma veya matris bir biçimde örgütlenirilebilir. Bu örgüt tiplerinden hangisinin seçilmesi gerektiği, bir yandan işletmenin ve pazarlama bölümünün örgütlenilmesine, öte yandan işletmenin büyüklüğüne, mamul çeşidine, hizmet edilen coğrafik alanın büyüklüğüne ve müşteri özelliklerine bağlıdır. Her örgütlenme biçiminin kendine özgü üstünlükleri ve yetersizlikleri vardır (İslamoğlu, 1999).

3.3.6.3. Satış Geliştirme Programı

Satış geliştirme, reklam ile kişisel satışı tamamlayan ve bunlar arasında eş güdümü sağlayan bir satış çabasıdır. Sergilere ve fuarlara katılma, direkt posta,katalog, eşantiyon, kupon dağıtma, vitrin düzenleme ve mağaza içi gösteri düzenleme gibi faaliyetler bu çabanın kapsamına girmektedir (Tokol, 1996:154).

Bir diğer tanımda ise satış geliştirme, kişisel satış, reklam ve tanıtma çabaları dışında kalan, genellikle sürekli olarak yürütülmeyen fuarlara katılma, sergiler, teşhirler vb. devamlılığı olmayan diğer satış çabalarıdır.

Bu tutundurma metodunun bazı özellikleri ise genellikle dikkat çekme ve etkili olma, uygulama ve denetleme kolaylığı ve aşırı kullanılması halinde mamulün değerini küçültme şeklinde sayılabilir (Mucuk, 1999:234).

Amacı belli bir markayı satmak için satış elemanının ve dağıtıcının arzusunu arttırmak ve müşteriyi o markayı satın almaya istekli kılmaktır. Kişisel satış ve reklam çoğu kez satış geliştirme kararı ile birlikte yürür. Çünkü satış geliştirme reklam ve kişisel satışı kolaylaştırır. Pazarlama stratejisi açısından satış geliştirme bazı mamulleri için çok önemli bir satış çabası olmasına rağmen bazıları içinde ya çok az yada hiç önemli olmamaktadır. (Tokol, 1996:154).

Satış geliştirmenin temel fonksiyonu, reklam ile kişisel satışı tamamlaması ve bunların koordinasyonunu sağlamasıdır. Reklam tüketici kitlelerine yönelirken satış geliştirme, satışçılar, veya perakendeciler veya diğer alıcılar, belirli grup tüketiciler gibi küçük ve açıkça tanımlanabilen spesifik gruplara yönelir. Kişisel satış genellikle bireysel olarak tüketicileri hedef aldığı halde, satış geliştirme genellikle grupları hedef alır. Satış geliştirme araç ve metotları aşağıdaki tabloda hedef aldığı kişiler bakımından incelenmektedir.

Tablo 8: Satış Geliştirme Çabalarının Hitap Ettiği Kesimler

Tüketicilere Yönelik		Dağıtımçı ve Bayilere Yönelik	Kendi Satış Gücüne Yönelik
Nihai Tüketicilere	Endüstriyel Alıcılara		
Numune verme	Kataloglar ve broşürler	Kataloglar,broşürler	Satışçı primi
Kupon	Teknik yardım el kitapları	Ortaklaşa reklam	Satışçı yarışmaları
Para iadesi	Hediyeler	Kısa dönemli fiyat indirimi	Satış toplantıları
Prim verme	Kısa dönemi fiyat indirimi	Mamul avansı	
Yarışma	Ödemelerde süre tanıma	Satın alma avansı	
İkramiye pulu vb	Deneme için numune verme	Yeniden alım avansı	
		Karşılıksız mamul verme	
		İkramiye primi	
		Satış hediyeleri	
		Satıcılarına hediyeler	
		Satışçı yarışmaları	

Satış geliştirme çabalarının en etkili olduğu durumlar şöyle sıralanabilir;

1. Mamulün satış yerinde hüküm verilebilecek önemli kalite özelliklerine sahip olması veya çok standart bir mamul olması

2. Reklamın pratik olamayacağı kadar sınırlı bir pazarın varlığı sebebiyle bayiin tutundurma çabalarının daha uygun talep teşvik yolu olması
3. Perakendecinin imalatçıdan daha iyi tanınması

3.3.7. Pazarlama Gayretini, Enerjisini Organize Etmek

Var olan organizasyonel düzenin eksikliğini giderilmesinde yeni planın zorla kabul çabasından daha çok mevcut yapıyı daha uygun bir yapıya dönüştürmeyi düşünmek daha uygundur (Cravens, 1982).

Alternatif üç temel örgütsel pazarlama yapısı vardır.

1. Yetenek merkezli
2. Ürün merkezli
3. Pazar merkezli (Kotler, 1991).

Yetenek merkezli yaklaşımda personel, pazarlamanın fonksiyonel alanlarının birinde veya bir başkasında uzmanlaşmayı geliştirmek için organize edilir. Ürün merkezli yaklaşımda özel ürünler için uzman, bilgi geliştirmeye; pazar merkezli yaklaşım altında veya müşteri pazar alanları için uzman, bilgi geliştirmeye organize edilir. Herhangi bir şirket için tek bir en iyi çözüm olmadığı zaman bazı faktörler kaçınılmaz olarak uygun bir yapının seçimini etkileyecek şekilde rol alır.

Örneğin; yetenek merkezli örgütsel pazarlama yapısı. Firmanın sahip olduğu ürünlerin sayısı küçük ve/veya ürünlerin benzerleri çok olduğu zaman en uygundur. Bununla birlikte ürün merkezli örgütsel pazarlama yapısı ürün karmaşıklıkları ve farklılıklarının büyük olduğu zaman en uygundur.

Fakat pazar merkezli örgütsel yapı grupları, özel ehemmiyeti haklı gösterecek kadar büyükken ve farklı müşteri gruplarının satın alma davranışlarını ve ihtiyaçlardaki belirli farklılıkları ayırt etmek mümkün olduğu zaman en uygundur

Bir pazarlama stratejisinin uygulamaya geçirilmesi eninde sonunda insanların bu çalışmaları yapmasının gerektirir. Bu, işin personel arasında organize edilmesi demektir.

Her şeyden önce çalışma hedefleri, neyin başarılacağını anlatan terimler ile açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Fakat en önemlisi onların başarısı için personel sorumlulukların açık bir şekilde gerekli terimlerle tarif edilerek tanımlanmasıdır. Bu şekilde plan, uygulamada her bir bireysel rolün açık önemini ortaya koyan çalışma dokümanı olarak günden güne oluşur. Ayrıca başarılı pazarlama stratejisinin uygulanması önemli ölçüde bütün pazarlama görevleri yelpazesinin sistemize etme yeteneğine bağlıdır (Brooksbank, 1981).

“Pazarlama sistemi” Bir prosedürler bütünüdür. Belirli bir pazarlama sistemi, hedefler bu prosedürler yardımıyla yönetilir, işletilir. Prosedürler sistemin performansının sürekli, kaliteli ve yüksek standardını garanti edecektir.

Tipik olarak sistemize edilmeye yardım eden anahtar vazifelerden bazıları şunları içerir:

- Satış rehberlerine göre üretmek ve takip etmek
- Anketleri takip etmek
- Prosesleri düzenleme ve sürekli geliştirme
- Ödemeleri faturalama ve takip etme
- Müşteri bilgilerine egemen olmak
- Şikayetleri toplama
- Müşteri servisini sağlama

3.4. STRATEJİK DENETİM AŞAMASI

Hızlı değişen iş dünyasında pazarlama kontrolü için ihtiyaçlar basittir. Stratejiler ya yanlış gider yada yersiz olur. Böylece stratejik planlama prosesinin son aşamasında amaç firmanın hedefleriyle ilgili olarak pozitif veya negatif performans seviyeleri içindeki değişimlere firmanın düzeltici şekilde hassas olmasını sağlamaktır. Ayrıca şirkete, stratejilerine, pazardaki durumuna zarar verebilen rekabet ortamlarındaki herhangi bir önemli değişime de hassas ve duyarlı olmalıdır. Amaç hayat ilerlerken pazarlama gayretinin etkinliğini ve verimliliğini sürekli kılmaktır.

3.4.1. Performans Kontrol Prosedürü

Bir pazarlama bilgi sisteminden gelen bilgi geri bildirimlerini kullanmak amacıyla SPP ile gerçeği mukayese etmek için bir prosedür hazırlanmalı, geliştirilmelidir. Hazırlanan prosedürler, normal olarak planla karşılaştırılan olaylar için doküman haline getirilmiş bir izleme sisteminin formunu verir. Çünkü herhangi bir değişiklik çok hızlı bir şekilde tanımlanabilir ve şayet gerekirse değişiklik uygulamaya geçilir.

Gerçekte hangi performans standartlarının pazarlama operasyonunun içindeki seviyelerinde ve değişik zaman noktalarında beklendiğini tesis etmek gereklidir. Aynı zamanda pazar alanı (örneğin pazar büyüme oranları rekabet faaliyeti, vs) hakkında açık seçik olarak belirlenmiş herhangi bir tahminin (performans standardının) bulunması önemlidir. Çünkü bunlar planın dayandırıldığı bilgilerdir ve planın uygulanması sırasında elde edilen verilerin, düzenli bir temel üzerinde gerçek çevre şartları ve gerçek performans seviyelerinde kayıt edilebilmesi için gereklidir. Bu, yönetime, şirketin faaliyetlerini ne kadar iyi veya ne kadar kötü yaptığını ve planların gerçek dünyaya ne kadar uygun olduğunu kabaca görmesini sağlar.

Bu şirkete gerekiyorsa düzeltme eylemini yapma imkanı sağlar. Pazarlama kontrolünün bu türünün idaresi eylem içindeki pazarlama planlamasıdır. Pazarlama bilgi sistemi, uzun sürede firmanın en iyi rekabet avantajına uygun olarak pazar alanındaki değişimleri firmanın kendi lehine çevirmesi için planları daha da geliştirir.

Bir işletmenin ve SPP'nin performansını kontrol etmek için oluşturulacak bilgi bankasında toplanabilecek ve değerlendirilecek kriterlere örnekler vermek gerekirse;

İşletmenin

- Yatırımın geri dönme süresi,
- Yatırımın geri dönme oranı,
- Çalışma sermayesi ve hazır değerler,
- Personel devir hızı,
- Çalışanların yaşı,
- Çalışanların sayısı,
- Çalışanların eğitim durumu (seminerler dahil),
- Aylık çalışma saatleri,
- Araştırma için tahsis edilen mali kaynaklar,
- Yenilikleri uygulamaya koyma süresi,
- Yapılan yenilik sayısı,
- Geliştirilen yeni ürün sayısı,
- Üretim teknolojilerinin özellikleri,
 - Enerji kullanımı ve maliyeti,
- Kapasite ve kapasite kullanım oranları (verimliliği),
- İstisraf ve fire durumu,
- Ürün maliyetleri,
- Rakiplere göre kalite seviyeleri,
- Kalite kontrol süreci ve masrafları,
- Kaliteyi geliştirme imkan ve maliyetleri,
- Pazarın büyüme hızı ve yönü,
- Hitap edilen pazar bölümü,
- İşletmenin pazar payı,
- Siparişleri teslim zamanları,
- Ürünlerin fiyatları,
- Fiziksel dağıtım ağının ulaştığı bölgeler, ziyaret ve talep sıklığı,
- İşletmenin reklam ve medya gruplarındaki durumu.

Rakiplerin

- Ürettiği mal ve hizmetler,
- Ürün miktar ve özellikleri,
- Ürün çeşit ve kalite seviyeleri,
- Ürün hayat safhaları,
- Hitap edilen pazar bölümü,
- Rakiplerin pazar payları,

- Ürünlerin fiyatları,
- Dağıtım kanallarının durumu,
- Reklam ve medya gruplarındaki durumu.

3.4.2. Pazarlama Bilgi Sistemi

Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle bilgi toplama yöntemlerine yenileri eklenmiş, bilgi toplama kaynakları daha da zenginleşmiş ve standardize edilmeye çalışılmıştır. Bilginin zamanında ve doğru olarak elde edilmesi amacıyla yazılım ve teknoloji destekli çözümler geliştirilmiş, bilgiye güvenilirliğin ve zaman tasarrufunun sağlanması amacıyla insanların müdahalesi minimuma indirgenmeye çalışılmaktadır. Yine bilgisayar teknolojisi sayesinde geçmiş bilgilere ulaşma ve geçmiş bilgileri kullanma kolaylaşırken zaman kısalmıştır. Artık, farklı bölgelerde şubeleri bulunan büyük işletmeler dahil, yukarıda bahsedilen sistemler ve muhasebe tabloları yarıyıktan aylığa şimdilerde ise günlük olarak merkezden değerlendirilebilmektedir. Yakın gelecekte ise internet teknolojisinin gelişmesi ve ucuzlaması ile istendiği anda güncel bilgiye zahmetsizce ulaşılabilecektir.

Pazarlama bilgi sistemi terim olarak bir firmanın pazarlama faaliyetleriyle alakalı geri bildirimlerini toplaması ve saklamasında takip ettiği prosedürler demektir. Bir pazarlama bilgi sistemi şekil 2’de görüldüğü gibi hem stratejik hem de taktiksel pazarlama kontrolünü kolaylaştırmalıdır (Greenley, 1986).

SPP’nin hazırlanması ve politikalarının belirlenmesi için gerekli olan kararlar ve bu kararların dayandığı bilgiler, pazarlama bilgi sisteminden sağlanır. Buna göre pazarlama bilgi sistemi, pazarlama yönetiminin belirlenmiş sorumluluk alanlarında karar alabilmesine yardımcı olabilecek, firma içi ve firma dışı kaynaklardan derlenen uygun, kullanılabilir, sürekli ve düzenli bilgilerin belirli bir düzenek içinde her an kullanıma hazır olarak muhafaza edilebilmesi olarak tanımlanabilir. Pazarlama bilgi sistemi, pazarlama karar alıcıları ve yöneticileri tarafından SPP’nin yürütmede ve denetimlerini geliştirmede kullanılmak üzere, ilgili, zamanlı ve doğru bilgilerin toplanması, saklanması, ayıklanması, istendiğinde hazır edilmesi, çözümlenmesi, ilgili yerlere dağıtılması ve değerlendirilmesi için insan, makine ve süreçlerin sürekli ve etkileşimli olarak yapılandırılmasıdır. Başka bir deyişle işletmenin faaliyet gösterdiği alanla ilgili bir veri tabanı oluşturup ilgili birimlerce aktif olarak kullanımının sağlanmasıdır.

Öte yandan, yaşanan gelişmeler pazarlama bilgi sistemine duyulan ihtiyacı eskisine nispetle önemli ölçüde arttırmıştır. Bu nedenlerden bazıları şunlardır:

1. İşletmelerin uluslar arası pazarlara açılma zorunluluğu,
2. Tüketici ihtiyaçlarından tüketici isteklerine geçiş, (Müşteri odaklılık)
3. Rekabetin globalleşmesi ve fiyat dışı rekabetin giderek önemini arttırması

Bu günkü rekabette, fiyat rekabeti yerini önemli ölçüde fiyat dışı rekabete bırakmıştır. Bu yüzden mamul farklılaştırması, mamul ve hizmetlere rakiplerden farklı bir kimlik kazandırmak, giderek daha büyük önem taşımaktadır. Bunu da pazarlama bilgi sistemi olmadan başarmak mümkün değildir. Bir pazarlama bilgi sisteminin tasarlanması bir kaç temel sorunun cevabına ihtiyaç hisseder. Şöyle ki:

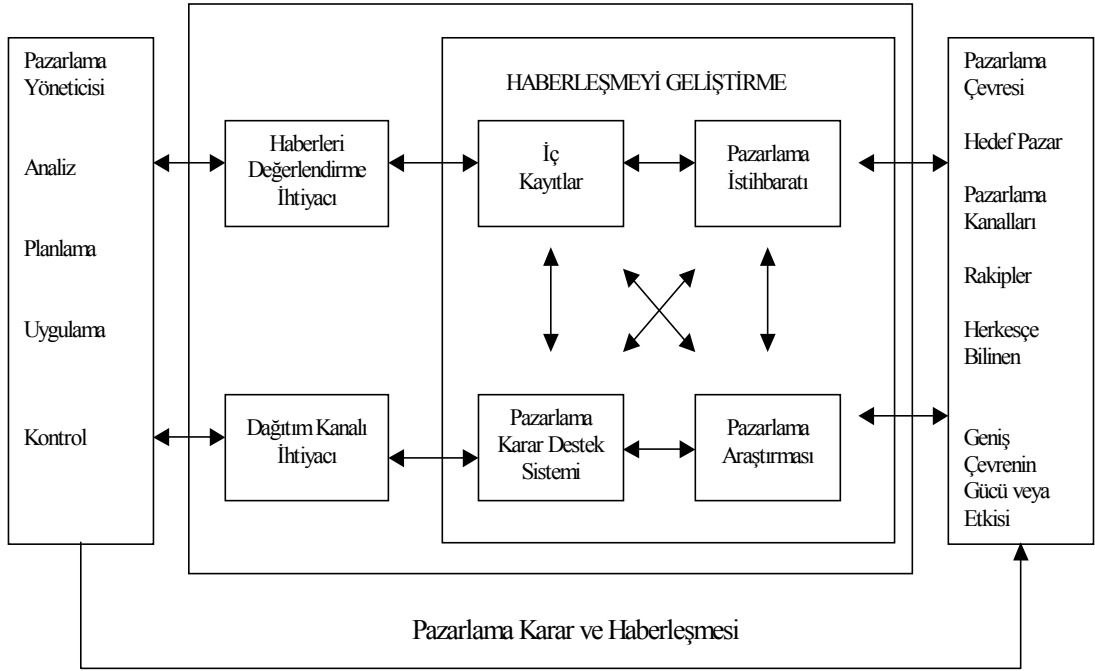
- Ne kadar ve ne çeşit bilgiye ihtiyaç hissedilir?
- Hangi bilgi kaynakları kullanılmalı?
- İstenilen mahiyetteki bilgiye erişme ve saklamanın en iyi yolu nedir?

İyi bir pazarlama bilgi sistemi aşağıdaki üç kabiliyetin oluşumudur. Aşağıdaki sıralama aynı zamanda bilginin hangi kaynaklardan toplanabileceğinin maliyeti az olandan çok olana doğru sıralamasıdır.

- 1- Firmanın finansal kayıtlarından bilgi yakalayabilme yeteneği
- 2- Pazar alanından pazarlama haberlerinin toplanmasında süreklilik yeteneği
- 3- Gerektiği zaman özel pazarlama araştırma çalışmalarına girişebilme yeteneği

Bir pazarlama bilgi sistemi için bilginin toplanması ve değerlendirilmesi aşamaları genel olarak şekil 7’de gösterilmiştir.

Şekil 7: Haberleşme Bilgi Sistemi

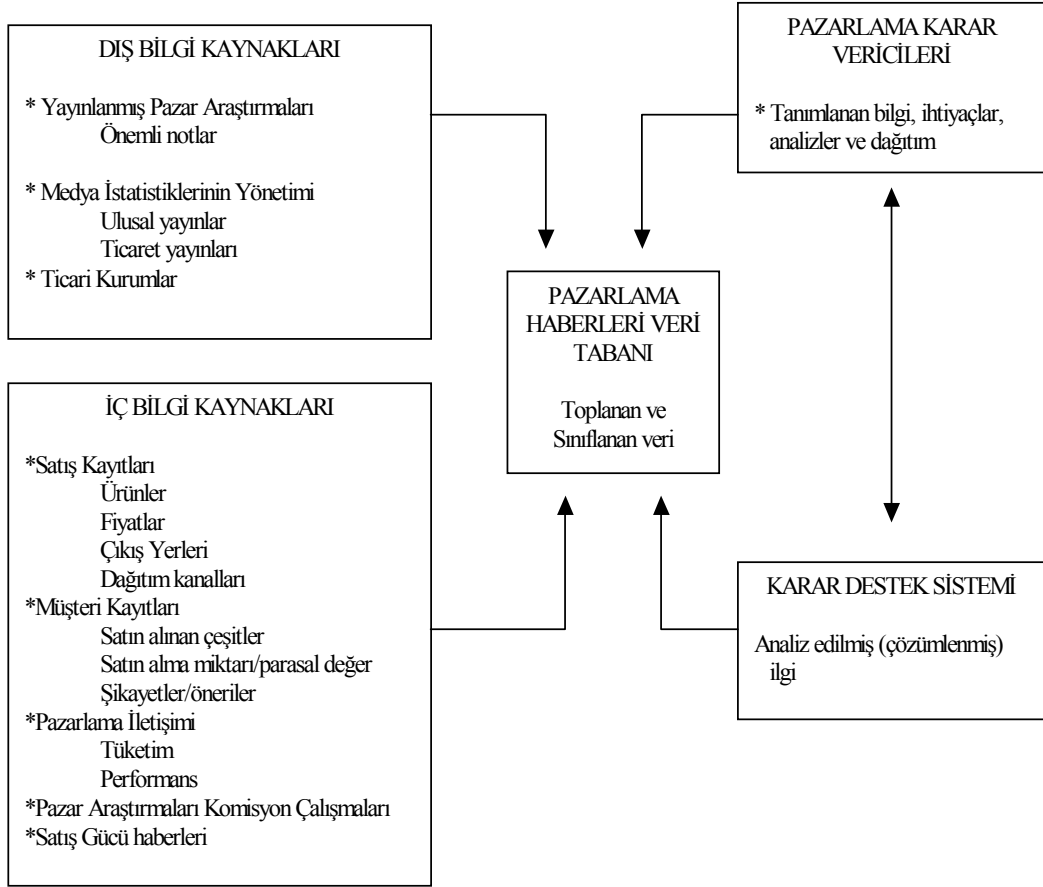


Kaynak: Kotler (1997)

Pazarlama bilgi sistemi Şekil 8’de görüldüğü gibi iç bilgi kaynaklarından ve dış bilgi kaynaklarından toplanan bilgilerden oluşur. Sadece muhasebeden elde edilen bilgiler SPP için yetersiz kalır. İç muhasebe sistemi, yöneticilere faaliyetlerle ilgili bilgiler verir. Pazarlama bilgi sistemi ise, sonuçları yorumlamak yeni sorun ve fırsatlardan haberdar olmak zorunda olan yöneticilere yeni oluşumlar hakkında bilgi verir. Bu nedenle, pazarlama bilgi sistemi, işletme yöneticilerinin makro ve mikro çevrelerinde değişen koşullar ve yeni oluşumlar konusunda günü gününe bilgi sahibi olmalarını sağlayan bir düzen olarak tanımlanabilir. Pazarlama bilgi sistemi pazarlama yöneticilerine ve girişimcilere şu yararları sağlar:

- Yöneticilerin ufkunu açar, günlük faaliyetler arasında boğulup “ağaca bakmaktan ormanı göremez” hale gelmelerini önler
- Yöneticilerin sürpriz gelişmelere hazırlıksız yakalanmalarını önler
- Sürpriz gelişmeler ortaya çıkmadan onların sinyallerinin alınmasını sağlar
- Pazarlama planlamasına ve denetimine kolaylık sağlar
- Pazarlama elemanları için iyi bir eğitim sağlar.

Şekil 8: Pazarlama Haber Alma Sistemi



Kaynak :Brassington And Pettit (1997)

3.4.2.1. Faydalanılan Bilgi Kaynakları

3.4.2.1.1. İç Bilgi Kaynakları

Pazarlama yöneticisinin yararlandığı iç bilgi sistemi elemanları aşağıda kısaca değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Sipariş İşleri Merkezi: Bu birim, muhasebe sistemine bağlı olarak çalışır ve işletmeye gelen tüm siparişlerin ne ölçüde, ne kadar sürede karşılandıklarının ve iadelerin kayıt edildiği bir birimdir. İşletme, bu birimden elde ettiği bilgilere dayanarak dağıtım ve kalite politikalarını gözden geçirerek aksamaların kaynaklarını bulabilir.

İşlem Muhasebesi: Bu sistemde işletmenin müşterilerine sunduğu hizmetlere ve bunlara ilişkin maliyetlere, satışlara, karlara ve maliyet muhasebesi dışındaki masraf , maliyet ve giderlere ilişkin bilgiler bulunur.

Maliyet Muhasebesi: Bu bilgi sisteminde üretim maliyetlerine ilişkin bilgiler yer alır. Dolayısıyla mamul ve fiyat kararları için önemli olan pek çok bilgi bu sistemden sağlanır.

Satış İstatistikleri: Planlanan satışların mamul türlerine, satış bölgelerine, satış elemanlarına ve müşterilere göre ne ölçüde gerçekleştirildiği bu istatistiklerden öğrenilir. Ayrıca mevcut ve potansiyel müşterilere ilişkin bilgiler satış elemanları ve yöneticileri tarafından hazırlanan raporlarda yer alır.

3.4.2.1.2. Dış Bilgi Kaynakları

İşletmeler en kullanışlı bilgileri satış elemanları aracılığıyla toplarlar bu elemanlar işletmenin pazardaki gözü ve kulağıdır. Bu nedenle, iyi bir pazarlama haber alma sistemi için satış gücünün çok iyi yönetilmesi ve satış gücünün haberleşme konusunda eğitilmesi gerekir. Satış gücünün rakiplerle ilgili; Müşteriler, Ürünler, Duyurular reklam ve promosyonlar, Satış gücü ve dağıtım kanallarının durumu, Fiyatları, Mali durumları vb. konularda toplayacağı bilgiler, stratejik planlar geliştirilirken büyük önem taşır.

Satış elemanları işletme için gerekli olan bilgileri şu yollarla toplar:

- Rakiplerin mamullerini satın alarak
- Düzenlenen fuarlarda rakiplerin şantlarını ziyaret ederek
- Rakiplerin düzenledikleri gösteri ve toplantılara katılarak
- Rakiplerin raporlarını okuyarak yada ortaklar genel kuruluna katılarak
- Rakiplerin çalışanları, aracıları yada onlarla iş yapanlarla konuşarak
- Şirketlere ilişkin haberleri izleyerek
- Eski çalışanlarıyla konuşarak

Rakip hakkında bilgi toplama yollarından biri de bu işletmelere iş yapan işletmelerle veya müşterilerle konuşmaktır. Pazarlama haber alma sistemi için bir başka bilgi kaynağı profesyonelce çalışan bilgi toplama şirketleridir. Bu kuruluşlar, işletmeler için gerekli olan bilgileri belirli bir ücret karşılığında tedarik ederler. Yasal ve ahlaki olmamakla birlikte, sanayi casusluğu pazarlama haber alam sistemi içinde diğer önemli bir bilgi kaynağıdır (İslamoğlu, 1999).

BÖLÜM 3 KOBİ'LERDE UYGULANAN BİR STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI SÜRECİ AŞAMALARI.....	149
3.1. ÇEVRE ANALİZLERİ AŞAMASI.....	185
3.1.1. SWOT Analizi.....	186
3.1.2. İç Çevre Analizi	189
3.1.3. Dış Çevre Analizi.....	190
3.1.3.1. Endüstri Yapısının Analizi.....	191
3.1.3.2. Pazar Analizi	195
3.1.3.3. Rakipler ve Rekabet Analizi	196
3.2. ORGANİZASYON YÖNÜNÜN BELİRLENMESİ AŞAMALARI.....	199
3.2.1. Çevresel Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	200
3.2.2. Uygun Bir Vizyon ve Misyon Geliştirme	200
3.2.3. Uygun Amaçların Belirlenmesi.....	202
3.2.4. Pazarlama Hedeflerinin Belirlenmesi	202
3.3. PAZARLAMA DEPARTMANI İÇİN ALTERNATİF STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ VE UYGULANMASI AŞAMASI.....	203
3.3.1. Hedef Pazar Seçimi Stratejileri	205
3.3.2. Konumlandırma Stratejileri.....	208
3.3.3. Mamul Programı Stratejileri	209
3.3.3.1. Marka ve Marka Stratejileri	212
3.3.3.2. Servis ve Kalite Stratejileri	213
3.3.4. Fiyatlandırma Programı Stratejileri	214
3.3.4.1. Yeni Mamullerin Fiyatlandırma Stratejileri.....	214
3.3.4.2. Mevcut Mamulleri Fiyatlandırma	215
3.3.4.2.1. Maliyete Dayalı Fiyatlandırma	215
3.3.4.2.2. Talebe Yönelik Fiyatlandırma	216
3.3.4.2.3. Rekabete Yönelik Fiyatlandırma.....	217
3.3.5. Dağıtım Programı Stratejileri.....	217
3.3.5.1. Dağıtım Kanal Programı	218
3.3.5.2. Fiziksel Dağıtım Programı	219
3.3.6. Tutundurma Program ve Stratejileri	221

3.3.6.1. Reklam Programı	221
3.3.6.2. Kişisel Satış Programı	222
3.3.6.3. Satış Geliştirme Programı	222
3.3.7. Pazarlama Gayretini, Enerjisini Organize Etmek	224
3.4. STRATEJİK DENETİM AŞAMASI	226
3.4.1. Performans Kontrol Prosedürü	226
3.4.2. Pazarlama Bilgi Sistemi	228
3.4.2.1. Faydalanılan Bilgi Kaynakları	231
3.4.2.1.1. İç Bilgi Kaynakları	231
3.4.2.1.2. Dış Bilgi Kaynakları	232

BÖLÜM 4: BİR KOBİ'DE STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI UYGULAMASI

4.1. GİRİŞ

Stratejik planlar üç düzeyde (şirket, işletme, departman) yapılabilir. Yapılan bu çalışmada pazarlama departmanı ele alınmıştır.

Stratejik pazarlama planlaması ile ilgili yapılan teorik çalışmaların uygulanabilirliğinin ortaya konulması ve bir örnek teşkili amacıyla bir uygulama çalışması yapıldı. Bu çalışmada otomotive sektörüne yönelik elektronik parçalar üreten bir işletmede SPP uygulanmaya çalışıldı. Yapılan çalışmanın anlaşılabilirliğinin sağlanması amacıyla teorik bölümde sunulan sürece uygun bir süreç takip edilmeye çalışıldı.

Birinci kısımda pazarlama kadar üretimde ağır bastığı uygulamanın daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla söz konusu firmanın içinde bulunduğu elektronik sektörüne ait genel üretim süreci incelenmeye çalışıldı.

İkinci kısımda Bus-Tech firması kısaca tanıtılmaya çalışıldı.

Üçüncü kısımda işletmeni durum analizinin yapıldığı işletmenin SWOT analizi, endüstri analizi, hedef pazarı kapsamlı olarak analiz edilmeye çalışıldı.

Diğer bölümlerde ise genel olarak işletme yapılan çalışmalar üzerinde durulmaktadır. Bu bölümler, teoride takip edilen sürece bağlı kalınarak yapılan çalışmalar altında değerlendirilmiştir. Kontrol aşamasında ise işletmenin kontrol edilebilecek noktaları belirlenerek bu değerlerin kontrolü ile işletmenin durumu kontrol edilmeye çalışılmıştır. Ancak işletmede geçmişe yönelik bilgilerin bulunmayışı bu konuyu detaylı olarak incelenmesine engel teşkil etmektedir.

4.2. OTOMOTİV ELEKTRONİĞİ SEKTÖRÜNDE İMALAT SÜRECİ

Aşağıda elektronik sektörü ile ilgili çalışma alanları, imalat aşamaları, kaliteyi etkileyen unsurlar, imalat teknolojileri, sektörün yan sanayileri gibi konular genel olarak ele alınacaktır.

Tablo 9: Elektronik Sektörünün Çalışma Alanları ve Yan Sanayileri

Üreticilere Yönelik Olan Elektronik İmalatı	Son Tüketicilere Yönelik Olan Elektronik İmalatı	Elektronik İmalatı Yan Sanayileri
<ul style="list-style-type: none">• Beyaz eşya sanayii• Ses sistemleri• Endüstri• Otomotiv• Medikal (tıp)• Telekomünikasyon (santraller)• Askeri	<ul style="list-style-type: none">• Bilgisayar ve donanımları• Oyuncak• Broadcast (uydu sistemleri ve yayın teknolojisi)• Telekomünikasyon Cep ve normal telefonlar	<ul style="list-style-type: none">• Alüminyum işleme tesisleri• Kalıpcılar• Plastik enjeksiyoncular• Saç metal işlemecileri• Metal kaplamacıları• Metal boyacıları• Serigraficiler

Ana başlıklar halinde elektronik imalatının genel yapısı, dizayn aşamasından başlanarak detaya inilmeden incelenecek olursa imalat aşağıdaki aşamalardan meydana gelmektedir:

4.2.1. Dizayn

Her işte olduğu gibi elektronik sektöründe de birinci adım çalışılacak olan konunun belirlenmesidir. Konu belirlendikten sonra

Bilgisayar Ortamında Dizayn: Belirlenen konuyla ilgili gerekli elektronik devrenin bilgisayar ortamında mühendislerce kurulması, yazılım yapılması gerekiyorsa yazılımın yapılması ve kurulan devrenin bilgisayar ortamında çeşitli programlar yardımıyla gerekli analizlerinin yapılması sonucunda elektronik devrenin uygulanabilirliğine kanat getirilir. Bu aşamada kullanılacak olan malzemelerin değerleri mümkün olduğunca standart, çok kullanılan ve fiyatı ucuz malzemeler seçilmeye çalışılır.

Test Bordunda Dizayn: Bilgisayar ortamında oluşturulan ve testleri yapılan devrenin test bordu üzerine kurulması, bilgisayar analiz sonuçları ile test bordu çıkış değerlerinin karşılaştırılması ve sonuçların uygun görülmesi halinde prototip çalışmasına geçilir.

Prototipin Oluşturulması: Elektronik devre prototipi gerçek ortamda çalışacakmış gibi oluşturulur. Laboratuvar ortamında testi yapılan prototipin gerçek çalışma ortamında denenmesi, gerekli ayarların gerçek çalışma ortamında yapılması, prototipin belli bir süre kontrollü olarak gerçek çalışma ortamında kullanılması, sonuçların uygun görülmesi halinde üretime aşamasına geçilir.

4.2.2. Üretim

Devre Bordunun (PCB)(Printed Circuit Board) Hazırlanması: Prototip aşamasında karşılaşılan problemler giderildikten sonra PCB çizilecek duruma gelmiş demektir. Çizim programları yardımıyla baskı devre oluşturulur. Tek yüzlü, çift yüzlü, delik içi kaplamalı, çok katmanlı PCB gibi çeşitleri vardır. Kullanılan üretim teknolojisine göre uygun olan yöntem seçilir. Özellikle dikkat edilmesi gereken tablo 10'da yer alan hususlar ürünün kalitesini ömrünü, işçilik zamanını etkilemektedir.

PCB'nin Deliklerinin Delinmesi: dizaynı yapıp baskı işlemleri ve asitle eritme işlemleri biten PCB'nin delikleri delinir Delik işlemi elle delik delme, CNC tezgahlarla delme ve Kalıpla delme olmak üzere üç yöntemle yapılır. Elle delme hem uzun zaman alır hemde bazen deliklerin tamamı delinmemiş, gözden kaçmış veya tam merkezinde delinmemiş olabilir. Bu durum imalat aşamasında büyük zaman kaybına yol açmaktadır. CNC ile delme işleminde ise makine yatırımları büyük olmasına karşılık zaman tasarrufu azdır. Ancak delikler tam merkezinde ve tam olarak delindiğinden tercih sebebidir. Kalıpla delme işleminde ise yatırım CNC tezgahlara göre maliyetleri düşük ancak tek bir model kart (kartın dizaynı değiştiğinde deliklerin yerleri değişeceğinden yeni kalıp gerekir)için olup işlemler çok kısa sürede ve merkezlemesi tam olmasına rağmen sürekli ve yüksek adetli işlerde tercih edilir.

Tablo 10: Baskı Devre Çizilirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR	KARŞILAŞILAN SONUÇLAR
Yol kalınlığı	İnce olması halinde koparak arızaya sebebiyet verir. Kalın olması halinde ebatlar büyür.
Malzeme ayakları Delik çapları	Küçük olursa malzeme takmak zorlaşır, çok büyük olursa lehim almaz
Malzeme genişliğinin ayarlanması	Farklı ebatlarda aynı işi yapabilen malzemeler bulunmaktadır. Bu farklılık göz önüne alınarak ayak bağlantıları ve malzeme boşluğu bırakılmalıdır.
Malzeme yükseklikleri	PCB'nin kullanılacağı yere göre yükseklik önemli olabilir. Bu tür durumlarda malzemelerin yüksekliği düşünülerek çizim yapılmalıdır.
Isınan malzemeler	Çizim esnasında ısınan malzemelerin yüksekliği de göz önüne alınmalıdır. Aksi halde ısı sonucu soğuk lehim problemine sebebiyet verir.
Ağır malzemeler	Kullanılacak olan ağır malzemeler PCB'ye ayrıca monte edilecek şekilde yerleri hazırlanmalı ve sarsıntılardan etkilenmeyecek şekilde yerleştirilmelidir. Aksi halde sarsıntı sonucu kırılma ve çatlamalara neden olmaktadır.
Yüksek Voltaj kullanılması durumunda	Bu bölümler ayrı olarak tutulmalı sağlık açısından, malzeme ve kullanılan cihazlar açısından ayrı bir yalıtımla yalıtılmalıdır.
Yüksek frekans kullanılması durumunda	Yüksek frekans olan yerler özel kılıf içine alınarak çevre şartlarından etkilenmesi önlenmelidir.

Malzemelerin Dizilmesi: Malzemelerin dizilmesi iki şekilde yapılabilir. bunlardan birincisi elle dizim diğeri ise makine kullanılarak dizimdir.

Elle dizim için çalışanların el melekeleri ne kadar gelişmiş olursa dizim işlemi de o kadar hızlı olacak ve birim başına maliyet de o kadar düşecektir. Ayrıca bu işi yapacak olan kişilerin vasıfsız ancak kullanılacak olan malzemeleri görsel olarak tanımaları yeterlidir. Bu kişilerin malzemelerin teknik özelliklerini bilmeleri gerekmez. Onlar sadece takacakları malzemeleri ve yerlerini bilmelidirler aksi takdirde düzeltilmesi çok fazla zaman ve maliyet külfeti getirir. Eğer dizim işlerinde insana dayalı çalışılacaksa kart üzerine malzemelerin şeklinin çizilmiş ve deliklerinde tamamının delinmiş olması gerekmektedir. Ayrıca görselliği sağlamak içinde dizilmiş bir numune dizim işlemi yapan kişilerin önüne yerleştirilir.

Bu dizim şeklinde SMD malzeme kullanılamaz. SMD malzemeler hem elle dizilemeyecek kadar küçük hem de kart üzerinde delik olmadığı için dizilen malzemeleri lehim aşamasına gelinceye kadar düşürmeden korumak imkansız denecek kadar zordur.

Bir diğer dizim şekli ise makine ile dizimdir. Makine ile dizim işinde hız çok yüksek olmasına karşılık makine fiyatları oldukça pahalı ve dizim işlemi için bütün malzemelerin büyüklük ve buldukları yer bilgisayar yardımıyla tezgaha tanıtılmalıdır. Bu tanıtım dizilecek her farklı kart içinde yapılmalıdır. Kartların baskısında filmde meydana gelen atıklıklar toleranslar dahilinde olmalıdır. Aksi takdirde tanımlanan delikle yerleştirilecek malzeme ayakları uyuşmayıp üretimde kesiklikler meydana gelebilmektedir. Bu durum kendi kartlarını kendileri basma yoluna giden işletmeler için ayrı bir külfet getirmekle beraber işletmenin esnekliğini de büyük ölçüde sınırlandırmış olacaktır.

Bu dizim şekli yüksek adetli üretimlerde hız ve maliyet noktasından bakıldığında çok uygundur. Ancak yatırım maliyeti çok yüksek olup işletmenin esnekliğini sınırlandırmaktadır.

Bu teknikle SMD malzemelerde dizilebilmektedir. SMD malzeme kullanımı, kullanılan alanın küçülmesine olanak sağlamaktadır. Günümüzün en güzel örneği hepimizin yakından tanıdığı cep telefonları bu teknikle üretilmiştir. Cep telefonlarının yaptıkları işler ve üretimleri düşünüldüğünde yüksek meblağlara satılması düşünülmese rağmen firmalarca promosyon olarak bile verilebilmektedir. GSM firmaların yüksek adetli alımlar yaptığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Lehimleme İşleminin Yapılması: Elektronik sektöründe üç tip lehimleme şekli mevcuttur. Bunlar el ile lehimleme, lehim eriğine daldırma, (Bu yöntem el ile daldırma ve makine yardımıyla daldırma olmak üzere iki şekilde yapılabilmektedir.) SMD malzeme lehimleme işleminde kullanılan ve sıvı lehim diye tabir edilen lehimleme işlemi işlemine tabi tutulurlar. Aşağıda tablo 11 de lehimleme tipleri, kullanıldığı yerler ve dezavantajları görülebilir.

Tablo 11: Lehimleme Tipleri Kullanıldığı Yerler ve Dezavantajları

LEHİMLEME TİPİ	KULLANILDIĞI YERLER	DEZ AVANTAJLARI
El ile lehimleme	<ul style="list-style-type: none"> Hassas parçaların lehimlenmesinde Makine ile takılamayacak kadar büyük olan parçaların takılmasında Az üretim yapan çok küçük işletmelerde kullanılır. 	Yüksek adetli üretimlerde aşırı zaman ve personel gerektirir. Bu sebepten mümkün olduğunca kullanılmaz
El ile daldırma lehimleme	Atölye tipi ve yüksek adetli üretim yapan işletmelerde kullanılır.	Daldırma işlemini yapan personelin tecrübeli olması gerekir. Makine yatırımı yok denecek kadar azdır.
Makine ile daldırma lehimleme	Bütün işlemin tek bantta bittiği yüksek adetli üretim yapan işletmelerde (Vestel, Beko vb) Kullan.	Makine yatırımı oldukça yüksektir. Lehimleme işlemi el değmeden yapılır.
Sıvı lehim ile lehimleme	Makinesi belli sıcaklıktaki bir ortamdan kartın geçirilmesi şeklindedir. SMD malzeme kullanarak üretim yapan işletmeler kullanılır.	Lehimleme işlemi el değmeden yapılır. SMD malzemeli üretimde

Devre Elemanların Ayaklarının Kesilmesi: Malzemeler dizilip lehimleme işlemi yapıldıktan sonra işlem sırası lehimlenen malzemelerin ayaklarının kesilmesine gelir. SMD malzemeli imalatta böyle bir işlem yoktur. Malzemelerin ayaklarının kesilmesi işlemi elle ve makine yardımıyla olmak üzere iki şekilde yapılır. Elle kesmede zaman uzun ve maliyetlerde dolayısıyla yüksektir. Makine ile kesme işlemi ise ister bant tipi makine ister atölye tipi makine olsun hız yüksektir. Yatırım maliyetleri bu işlem için çok yüksek değildir.

El İle Lehimlenecek Parçaların Takılması: altları kesilen kartlara eğer elle takılması gereken bir parça varsa (Bu parçalar ağır, standart dışı veya hassas parçalardır.) bu parçalar takılır, yoksa test işlemine geçilir. Her elektronik kartta böyle elle takılacak parçaların bulunması söz konusu değildir.

Test aşaması: işlemi biten elektronik devreler kutularına yerleştirilmeden önce test edilip gerekli ayarlar yapılarak sistem çalışır hale getirilir. Elektronik devre üstündeki eksiklikler ve problemler bu aşamada ortaya çıkar.

Kutulama İşlemi: bu işlem için elektronikte iki tip kutu tercihen kullanılır. Bunlar:

Plastik kutu

Metal kutu (Daha çok Alüminyum)

Plastik kutular daha çok son tüketiciye hitap edilen sektörlerde şekil vermesi kolay ve estetik olduğu için kullanılır.

Metal kutular ise sanayide ve yüksek ısının ortaya çıktığı, frekanstan etkilenme durumlarının olduğu yerlerde kullanılır. Isıyı iyi iletmesi, işlenmesi ve şekil vermesi kolay olması hasebiyle daha çok Alüminyum tercih edilir.

Paketleme İşlemi: Kutulanan ürünler son bir testten daha geçirilir. Problemsiz olan ürünler müşterilere verilecek şekilde gelmiş olarak paketlenerek ürün deposuna gönderilir.

4.3. BUS-TECH ELEKTRONİK FİRMASININ KISA TANIMI

BUS-TECH ELEKTRONİK LTD. 1993 yılında iki girişimci (B. KANSU ve F. YILMAZ) tarafından kurulan işletme 20 m2 kapalı alanda kurulmuştur. Daha sonra buranın küçük olması ve sanayi bölgesine uzaklığı nedeniyle işletme 400m2 kapalı alanı bulunan çark sanayi bölgesine taşınmıştır. İşletme gerçek atılımını burada yaşamıştır. Başlangıçta sanayi elektroniği konusunda faaliyet gösteren işletme otomotiv elektroniğinde görülen boşluk üzerine Sanayii elektroniğinden otomotiv elektroniğine geçiş yapmıştır.

Firmanın makine yatırımları ağırlık kazanarak alüminyum işleme ünitesi, toz boya ünitesi, burada devreye girmiştir. Marmara bölgesi pazarında firmanın tanınması bu aşamada gerçekleşmiştir.

Ancak 17 Ağustos 1999 Marmara depreminden sonra işyerinin hasar görmesi üzerine işletme Serdivan bölgesindeki 500m2 kapalı ve 1000m2 açık alana sahip yeni yerinde faaliyetine devam etmeye başlamıştır. Firmanın makine yatırımları burada da devam etmiş, küçük çaplı bir pres bölümü, kalıp hane bölümü, plastik enjeksiyon bölümü, burada devreye girmiştir. 18 farklı ürün üreten firmada atölye tipi karma üretim sistemi kullanmaktadır. Firma, idari bölüm, kalıp-plastik enjeksiyon bölümü, yemekhane, alüminyum işleme, boyahane, ana üretim bölümü, hammadde ve mamul deposu olarak yedi temel bölümden oluşmaktadır. Ana üretim bölümünde talaşlı imalat, serigrafı, bobinaj, delik delme, lehimleme, kutulama ve paketleme gibi işlemlerin yanı sıra açık havada asitle ilgili ve kalay kaplama işleri yapılmaktadır. Organizasyon şemasında bu durum daha detaylı olarak görülmektedir.

Halihazırda BUS-TECH ELEKTRONİK firması otomotiv sektörüne yönelik imalat yapan bir firmadır. İşgücü olarak 25 çalışmanı mevcut olup çalışanların 4'ü yüksek okul 7'si endüstri meslek lisesi mezunudur. Firmanın yönetiminde iki kişi bulunmakta biri genel yönetim, satın alma ve pazarlama işlevlerini yerine getirirken diğeri üretimden sorumludur. Bünyesinde çalışan yüksek okul mezunu personel; pazarlama, muhasebe, dizayn ve kalite, üretim idaresi işlerinden sorumludurlar.

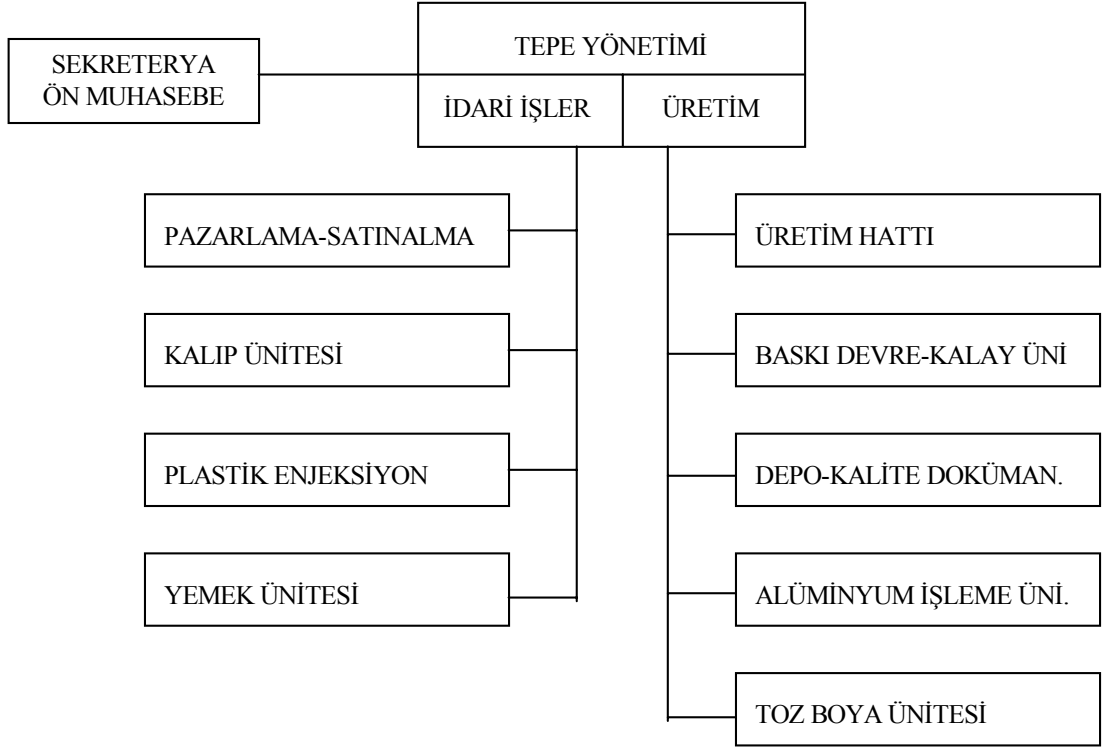
4.4. BUS-TECH İÇİN SWOT ANALİZİ

Daha önce 3. Bölümde kapsamlı olarak ele alınan ve burada bir hatırlatma olması amacıyla kısaca tekrar sunulmuştur. SWOT analizi; İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi süreci olan SWOT analizi, organizasyonun faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek için genel bir çerçeve uygulayarak bir dizi bilgiyi süzgeçten geçirir. İşletmelerin kendi iç çevresindeki güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevresindeki fırsat ve tehditleri değerlendirmeyi hedefler. Bus-Tech firması için yapılan çalışma aşağıda detaylı olarak sunulmaya çalışıldı.

4.4.1. Yönetim Organizasyon

Firmanın tepe yönetiminde kurucu ortaklar bulunmaktadır. Aynı ortaklardan biri idari işlerle ilgilenirken diğeri ise üretim konularına yoğunlaşmış durumdadır. Tepe yöneticileri Teknik Lise düzeyinde eğitime sahip olup üretim, işletme ve yönetim teknikleri üzerine aldıkları bir eğitim mevcut değildir. İşletmenin vizyon ve misyonu tam olarak belirlenmemiş olup en büyük rakip olan ERA firması takip ediliyor.

Şekil 9: Firmanın Organizasyon Şeması



4.4.2. İşletmenin Finansal Durumu

İşletmenin finansal gücü küçük işletmeler için yeterli sayılabilecek düzeydedir. Başka bir deyişle kendi yağıyla kavrulmaya çalışılıyor. Firmanın makine parkı oldukça iyi olup iki adet servis aracı mevcuttur. İşletme kendi binasına sahip olmayıp fabrikanın yeri alınmıştır.

4.4.3. Fabrikanın Konumu

Firmanın Adapazarı'nda bulunması şehrin küçük olması ve dolayısıyla ulaşımın kolay olması, köylere yakın olması sebebiyle de gıda maddelerinin büyük şehirlere oranla ucuz olması işçilik ücretlerinde dolayı maliyet avantajı sağlamaktadır. Bazı işlerin yaptırılması için İstanbul veya Bursa'ya gidilmesi maliyetleri arttırmakta ve zaman kaybına sebep olmaktadır. İstanbul'da bulunan otobüs fabrikalarına olan uzaklığı rakiplerine göre bir dezavantaj oluşturmaktadır. Firma, OTOYOL ve OTOKAR

fabrikalarına yakınlığından doğan konum avantajını bu firmaların ihtiyaçlarını karşılayarak kullanmaktadır.

4.4.4. İnsan Kaynakları

Firmada 4'ü yüksek okul 7'si endüstri meslek lisesi mezunu 25 çalışan mevcuttur. Firmanın pazarlama, dizayn-kalite üretim idaresi gibi önemli birimlerinde yüksek okul mezunu personelden faydalanılmaktadır. Diğer çalışanlardan büyük çoğunluğu herhangi bir özelliğe sahip olmayan vasıfsız personeldir. Firma bazı işleri evlerde yaptırmaktadır. Firmanın ev çalışanları sayısı işin yoğunluk durumuna göre değişmekte olup ortalama 40 kişi civarındadır. Evlerdeki bu gizli personel vasıfsızdır. Firmanın geleceğe yürüyüşte insan kaynakları eğitim seviyesi ve yenilik teklifi yapabilme, yönünden yeterli değildir. Düzenli çalışma saatlerine sahip olan firma talep dalgalanmalarına firma içinde fazla mesai ile uyum sağlamaktadır. Evlerde ise yeni evlere iş vererek yada ev halkının tamamının çalışması ile cevap verilmektedir.

4.4.5. Üretim

Üretim Sistemi: Firmada üretim yöntemi atölye tipi karma üretimdir. Bazı ürünlerin tamamı atölyede yapılırken bazı ürünler için işin bir kısmı atölye haricinde gerçekleştirilmektedir. Firma üretim sisteminde esneklik sağlayan ve işçilik maliyetlerini düşüren bir üretim taktiği uygulamaktadır. Bu sistem bazı işleri evlerde yaptırmak şeklindedir. Yapılacak işlerden bir kısmı akşamları evlere bırakılmakta, sabahları ise yapılmış olarak toplanmaktadır. İşler ev halkı tarafından yapılmakta ve işlem süresi kısaltılmaktadır. Ücret sistemi ise parça başı şeklinde ve ödemelerde aylık olarak yapılmaktadır. Ev çalışanlarına sigorta ve diğer yükümlülükler üstlenilmediğinden maliyetlerde düşüş sağlanırken talepte meydana gelebilecek dalgalanmalara rahatça uyum sağlanabilmektedir. Bu durum zaman ve maliyet avantajı sağlarken organizasyonun bozukluğu veya herhangi bir aksaklık halinde bitmiş ürün stoku bulunmayan firmada siparişleri karşılamada büyük sıkıntı yaşanmasına sebebiyet vermektedir.

Karşılaşılan Üretim Problemleri: SPP ile ilgili çalışmalara başlanmadan önce atölye tipi üretim yapan firmada üretimle ilgili yaşanan problemler :

- Atölyede karma imalat yapılması ve gerçek bir üretim planının bulunmaması sebebiyle düzensiz bir üretim mevcut.
- Gerçek bir plan bulunmadığından işler çoğunlukla çalışanların inisiyatifine göre yönlendiriliyor.
- Denetimde meydana gelen en ufak bir boşlukta işler aksıyor.
- Çalışma temposunda dengesizlikler mevcut.
- Çalışanlar arasında iş yükü açısından dengesizlik mevcut. Belli işleri belli kişiler ister istemez yapmak durumunda kalıyorlar.
- Aşırı denetim çalışanlar üzerinde psikolojik baskıya sebebiyet vermekte bu da üretim hatalarını arttırmaktadır.
- Kimin ne kadar çalıştığı tespit edilemediğinden, üretim şefi kimseyi çalışmamakla sorumlu tutamıyor ve üst yönetime karşı ezik düştüğünden sürekli sıkıntı yaşıyor.
- 1400 çeşit Hammadde, malzemenin ve yarı mamulün bulunduğu malzeme deposu karışık ve neyin ne kadar olduğu tam bilinmiyor. Aynı malzemeden birkaç farklı yerde mevcut.
- Kullanılan hammaddeler tam düzenli olmadığından ve karma üretim yapıldığından çalışma zamanının büyük kısmı malzeme aramakla ve malzeme toplamakla geçiyor.
- Yeni malzeme sipariş verildiğinde iki gün içinde siparişler geliyor ve neden bu malzeme yazıldı diye ciddi bir soruyla karşılaşılmadığından zaman zaman var olan malzemelerden dahi sipariş edildiği oluyor.
- 18 farklı kalem ürün yelpazesine sahip firmanın aylık hangi üründen kaç adet ürettiği tam olarak bilinmiyor, tahmini rakamlar veriliyor.
- Hatalı ürünlerde hatalara sebebiyet veren unsurlar belli değil ve araştırılmıyor.
- İade edilen ürünlerin kaç tane, hangi firmadan, ne zaman ve neden iade edildiği belli değil.
- Temel fiyat politikaları maliyet + şeklinde olan firma maliyetlerini tahmini olarak belirlemekte.

- Yedi temel bölümden oluşan işletmede yapılan harcamaların hangi birim için yapıldığı belli değil.
- Firma kapasitesini tam olarak bilemiyor ve buna bağlı olarak ta ne kadar verimli çalışıldığı tespit edemiyor.
- Alınan siparişler dönem dönem zamanında teslim edilemiyor buna karşılık pazarlama bölümü üretim bölümüne siparişleri yetiştiremiyor diye baskı yapıyor.

Kalite Anlayışı: Ürünlerin kalite seviyesi piyasadaki diğer ürünlere göre iyi olmasına rağmen bazı çeşitlerde kalite iyileştirilmelidir. Ancak üretim sisteminde henüz bir düzen kurulamadığından bu konu daha sonraya bırakılmaktadır. Kalite seviyesinin rakip firmalara oranla orta seviyenin üstünde olmasının ürünlere olan talebin yüksek olmasındaki etkisi göz ardı edilemeyecek düzeydedir. Firmada kalite standartları, test yöntemleri ve test aralıkları tam olarak belirlenmiş değildir. Ürünlere bir yıl garanti verilmekte ve çıkabilecek herhangi bir arıza durumunda bir yıl içinde ürün yenisi ile değiştirilmektedir.

Piyasadaki Ürünlerin Takibi: Piyasaya yeni giren ürünler pazarlama personeli tarafından takip edilmekte ve gerek görüldüğünde numuneleri firmaya getirilmektedir. Yeni ürünler üretim müdürü tarafından incelemeye tabi tutularak piyasadaki yenilikler takip edilmektedir. Buradan elde edilen bilgiler toplanarak düzenlenmeye çalışılmaktadır.

Ar-ge Faaliyetleri: Firmada düzenli olmamakla beraber ar-ge faaliyetleri mevcuttur. Firma bünyesinde elektronik devre tasarımı ve baskı devre kartı dizayn ünitesinin bulunması deneme amaçlı veya düşük adetli üretim yapılabilmesini olanaklı kılmaktadır. Dolayısıyla yeni ürün geliştirme konusunda firma sektörde iyi bir yere sahiptir.

Yeni Ürün Geliştirme Kabiliyeti: Firmanın devre tasarım ve dizaynını kendi personeliyle gerçekleştirmesi, gerekli olan dış kutunun kalıplarının firma bünyesindeki kalıp bölümü tarafından iki ay gibi kısa bir sürede hazırlanması ile 2-3 ay gibi bir sürede yeni ürünün üretimine başlanabilmektedir. Aynı işlemleri firma dışında yaptırıldığında kalite seviyesi istenilenin altında gerçekleşirken zaman 6-9 ay gibi bir süreye yayılmaktadır.

4.4.6. Maliyet

Firma üretiminde geliştirdiği evlere iş verme yöntemiyle zaman ve maliyet avantajı sağlamaktadır. İşletmenin Sakarya'da kurulu olması, ulaşım masraflarının, hayat pahalılığının rakip işletmelerin üretim yaptıkları İstanbul'a göre daha az olması ve çalışan elemanların büyük kısmının kalifiye eleman olmaması sebebiyle işçilik maliyetleri düşüktür.

Küçük işletmelerin çoğunda olduğu gibi bu firmada da "Maliyet +" yöntemiyle satış fiyatı belirlenmektedir. Atölye tipi imalat yapan firmalarda maliyetler kabaca belirlenmektedir.

4.4.7. Dağıtım Kanalları

Ürünlerin pazarlanması iş yoğunluğu yüksek olan bölgeler için firmanın pazarlamacısı tarafından yapılmakta belediyeler pazarı ile iş yoğunluğu az olan Anadolu bölgesi pazarı ise daha çok bu bölgelere ziyaretler gerçekleştiren toptancılar tarafından yapılmaktadır. Firmanın pazarları Bursa ve İstanbul ana bölgeleri ile Anadolu bölgeleridir. İş yoğunluğu yüksek olan Bursa ve İstanbul'a haftada bir iş yoğunluğu az olan iç Anadolu bölgesine ise 6 ayda bir firmanın pazarlama elemanı tarafından ziyaretler düzenlenmektedir. Anadolu bölgesine toptancılar tarafından da firma ürünleri pazarlanmakla beraber bu bölgeden işletmeye gelen talepler kargo ve otobüsler yardımıyla karşılanmaya çalışılmaktadır. Pazarlama elemanlarının bu bölgeye 6 ayda bir gitmesinin esas amacı bu bölge esnafıyla olan bağların devam ettirilmesi ile gelebilecek yüklü siparişlere birinci elden cevap vermektir.

BÖLÜM 4: BİR KOBİ'DE STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI	
UYGULAMASI	235
4.1. GİRİŞ	235
4.2. OTOMOTİV ELEKTRONİĞİ SEKTÖRÜNDE İMALAT SÜRECİ	237
4.2.1. Dizayn	237
4.2.2. Üretim	238
4.3. BUS-TECH ELEKTRONİK FİRMASININ KISA TANIMI	242
4.4. BUS-TECH İÇİN SWOT ANALİZİ	243
4.4.1.Yönetim Organizasyon	243
4.4.2. İşletmenin Finansal Durumu	244
4.4.3. Fabrikanın Konumu	244
4.4.4. İnsan Kaynakları	245
4.4.5. Üretim	245
4.4.6. Maliyet	248
4.4.7. Dağıtım Kanalları	248

SONUÇ

KOBİ'lerle İlgili Bulgular: Günden güne rekabetin arttığı günümüzde uzun vadeli planlar yapılarak uluslar arası rekabete işletmeler hazır hale getirilmelidir. KOBİ'lerde stratejik düşünce geliştirilmelidir. KOBİ'ler yapı olarak stratejik yönetime ve stratejik pazarlama planlaması uygulamalarına müsaitler. Ancak işletme sahiplerinin, yöneticilerin düşünce tarzı geliştirilmeli ve gelecekle ilgili planlar yapmaları sağlanmalıdır.

Bus-Tech Firması Sektörünün Kısa Özeti: Bus –Tech firması otomotive sektörüne yönelik elektronik parçalar imal eden bir işletmedir. Ürünleri ağırlıklı olarak otobüs, midibüs, minibüslerde kullanılmakta, kamyon, kamyonet, yat ve trenlerde de kullanılabilir. İşletmenin 10 temel çeşit temel ürünü mevcut olup bunların farklı çeşitleri de mevcuttur.

Sektörde pazarı Toptancı/perakendeci pazarı ve fabrikalar pazarı olarak bölümlemek mümkündür. Ayrıca toplu olarak alım yapılan belediyeler ve TCDD gibi ihale yöntemiyle alım yapan kamu pazarı mevcuttur. Bu bölümleri de ürünlerin teknolojisine göre (12 Volt ve 24 Volt) bölümlemekte mümkündür. Pazar daha çok İstanbul, Bursa, İzmit ve Adapazarı bölgelerinde toplanmış bulunmaktadır. Yapılan hesaplamalara

göre Tablo 21'den de anlaşılacağı gibi pazarın % 30'unu toptancı perakendeciler, % 70'ini fabrikalar oluşturmaktadır.

Bus-Tech Firmasının Güçlü Yönleri: İşletmenin güçlü yönleri şöyle sıralanabilir:

- Bus-Tech firmasının elektronik bilgi alt yapısı mevcut ürünler ve bu ürünleri geliştirmek için yeterlidir.
- Türkiye pazarının coğrafi olarak büyük bir bölümüne hitap etmektedir.
- Evlere iş vermek suretiyle geliştirdikleri üretim yöntemi firma için yadsınamayacak bir rekabet avantajı oluşturmaktadır.
- Fabrikanın Adapazarı'nda bulunması sebebiyle işçilik maliyetleri düşüktür.
- Kalite seviyesi ortanın biraz üzerindedir.

Bus-Tech Firmasının Zayıf Yönleri: İşletmenin zayıf yönleri şöyle sıralanabilir:

- Üretim maliyetlerini tam olarak hesaplanamadığından ve fiyatlama "maliyet +" yöntemine göre belirlendiğinden fiyatlandırma politikası belirlenemiyor.
- İşletme pazardan en büyük rakibi olan ERA firmasından daha fazla pay almak istiyor. Ancak sürekli onu taklit eden bir strateji izliyor. Yeni stratejiler geliştiremediği sürece bu amacına ulaşamaz.
- İşletmenin üretim tesislerinin konumu nedeniyle otobüs diğer fabrikaların bulunduğu İstanbul bölgesine uzak olması fabrikalar pazarında bir dezavantaj oluşturuyor.
- Üretim problemleri sebebiyle siparişleri zamanında teslim edemiyor.
- Ağırlıklı olarak toptancılara hitap ediyor. Bu durum işletmenin karlarını düşürüyor olabilir.

Bus-Tech Firmasının Olası Fırsatları: İşletmenin olası fırsatları şöyle sıralanabilir:

- Fiyat/kalite oranına göre avrupalı rakip işletmelerle kıyaslandığında işletme iyi durumdadır. Bu da ihracatı gündeme getiriyor. İhracata yönelik çalışmalara hız verilerek Kaynarca Serbest bölgesi Yakın olması hasebiyle araştırılmalıdır.
- Hale hizmet verilen pazardan daha büyük olan otomobil pazarına da hizmet verme çalışmaları başlatılmalı ve yolları aranmalıdır.

Bus-Tech Firmasının Olası Tehditleri: İşletmenin olası tehditleri şöyle sıralanabilir:

- Adapazarı bölgesinde bulunan fabrikalar bağımlı hale gelme durumu gündeme gelebilir.
- Pazarlama ve işletme bilgi sistemi mevcut değil. Pazarlama personeli askerliğini yapmadığından müşteri tam olarak tanıyan halen başka bir personel yok. Yeni yeni yetiştirilmeye çalışılıyor.
- Gelecekle ilgili ciddi planları yok. Bu durum işletmeyi rehavete sürüklüyor.

Yeniden Yapılandırma Çalışmaları: işletmede sürdürülen yeniden yapılandırma çalışmaları şöyledir:

- Kalite konusunda İSO kalite güvence sistemine geçiş amacıyla yeniden yapılanma mevcut.
- Üretim yönteminde atölye tipi karma üretimden bant tipi üretime geçilme çalışmaları ile kapasite arttırımı çalışmaları
- Maliyet sisteminin oluşturulması çalışmaları
- İşletme bilgi sisteminin oluşturulma çalışmaları
- İşletme içi yetki ve sorumluluklar yeniden gözden geçirilmekte ve yeni bir oluşuma doğru gidilmektedir.

İşletmenin Hedefleri:

- Mevcut pazar payını arttırmak veya korumak
- Fabrikalar pazarındaki payını arttırmak
- İhracat gerçekleştirmek
- Otomobil piyasasına yönelik hazırlık yapmak
- Yapılan anket çalışmasında “Ürünlerin ihtiyaçlarınızı karşılama derecesi nedir?” sorusuna verilen cevapların son derece yetersiz diyenlerin oranı % 5’in üstüne çıkmayacak, yeterli ve mükemmel diyenlerin oranı ise % 70’in altına inmeyecektir.

Limitasyonlar

1. Birden fazla işletmede yapılabilseydi genellemek kolay olurdu.
2. uygulamanın yapıldığı işletmede ve küçük işletmelerdeki veri kaynaklarının kıtlığı
3. Yöneticilerin yeni fikirlere kapalı olmaları girişimleri sınırlandırıyor.
4. Kriz bir çok sonucun alınmasını engelledi.
5. Yapılan çalışma sanayie yönelik hizmet veren firmanın yanında tüketicilere hizmet veren firmanın da olması genelleme yapmak için ideal olurdu.

KAYNAKÇA

AKAT, Ömer, Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa - 1998

ALPUGAN, Oktay, Küçük İşletmeler, Trabzon - 1994

AMEC. B.C. ve HLAVACEK. J.D., Managerial Marketing in Industrial Firms, Random House New York NY - 1984

BAGRIAÇIK Atilla, Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar (Dünyada ve Türkiye'de), Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul-1989

BARANSEL, Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İ.Ü.İ.F. Yayın No:101, İstanbul-1979

BRASSINGTON, Frances ve PETTIT, Stephen, Principles Marketing, Pitman Published, Great Britain - 1997

BROOKSBANK, R., The Essential Characteristics Of An Effective Marketing Plan In The 1990s' Marketing Intelligence & Planning Vol. 9 No. 7. – 1991

BROOKSBANK, R., The Anatomy Of Marketing Positioning Strategy Marketing Intelligence Planning Vol. 12 No. 4. – 1994

CAVANAGH, R.E. ve CLIFFORD, D.K., The Winning Performance, Sidgewick and Jackson, London – 1986

CERTO, S.C ve J.P, PETER., Strategic Manegement, Concepts and Application. London – 1995

CHAGANTI, R. ve CHAGANTI, R., A Profile Of The Profitable and Not So Profitable Small Business, Journal Of Small Business, pp, 1986

COŞKUN, Recai, Yayınlanmamış Stratejik Yönetim Ders Notları, SAÜ, İİBF, Sakarya – 1998

CRAVENS, D.W., Strategic Marketing, Irwin, Homewood, IL, ABD-1982

ÇELİK, Adnan ve Tahir AKGEMCİ, Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara- 1998

DİNÇER, Ömer, Stratejik yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları.

İstanbul – 1996

DOYLE, P., Marketing Management and Strategy. Prentice-Hall. NJ, ABD-1994

DRUCKER, Peter, Management Tasks, Responsibilities, Practices. Heinemann

London - 1973

EREN, Erol, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları,

İstanbul – 1997

ERSÖZ, Damla, Küçük İşletmelerin Sorunları ve Çözüm Yolları, Basılmamış Yüksek

Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul-1987

EKİN Nusret, Küreselleşme ve Gümrük Birliği (Rekabet Gücüne Sosyal Boyutlu Bir

Yaklaşım), İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İTO Yayın No:1996-32,

İstanbul-1996

FRENCH, D. ve SAWARD, H., Dictionary Of Management, Gover, Aldershot - 1983

GREENLEY, G.E., “The Strategic and Operational Planning Of Marketing”, McGraw-

Hill, New York-1986

HAMEL, G. ve PRAHALAD, C.K., Competing For The Future 1994

HOOLEY, G.J. ve SAUNDERS, J., Competitive Positioning, Prentice-Hall,

Englewood Cliffs NJ, ABD – 1993

İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi, Pazarlama Yönetimi, Beta Yayınları

İstanbul – 1999

KAHVECİ, Yusuf, Küçük ve orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim, Yüksek Lisans Tezi, SAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya – 1999

KAZANCI, İlker Seyhun, Yayınlanmamış Seminer Notları, SAÜ, İİBF, Sakarya – 1998

KOTLER, Philip, Marketing Management: Analysing, Planning, Implementation and Control, Prentice-Hall, NJ, ABD - 1997

MUCUK, İsmet, Pazarlama İlkeleri. Türkmen Kitabevi İstanbul – 1999

MÜFTÜOĞLU, Tamer, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kobiler Turhan Kitabevi, Ankara-1998

TAŞKIN, Harun ve Diğerleri, Kobi Problemleri ve Bir Anket Uygulaması Adapazarı Ticaret ve Sanayi Odası Adapazarı-1997

TEK, Ömer Baybars, Pazarlama İlkeleri “Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları”, Beta Yayınları 8. Baskı İstanbul-1999

TOKOL, Tuncer, Pazarlama Yönetimi Uludağ Üniversitesi Bursa - 1996

ULGENER, Sabri, Darlık Buhranları ve İslam İktisat Siyaseti, Mayaş Yayınları No 9 Ankara-1984

ULUDAĞ, İlhan ve Vildan SERİN, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler), İTO Yayın No:1991-25, İstanbul-1991

UZUNOĞLU, Sadi ve Diğerleri, Türkiye 2010 Global Hedefler, Sektörel Stratejiler İstanbul Ticaret Odası İstanbul - 1999

WEBSTER, F.E., Industrial Marketing Strategy, New York – 1984

Gazete ve Dergiler

JONES, Glenn, "Doğrudan satış modeli yeni ekonominin temelini oluşturuyor", Dünya Gazetesi 20 Haziran 2000

KAVUNCU, İ., ASO Dergisi, sayı 93, Temmuz-Ağustos 1998,

ÖZCAN, Sinem, Informationweek Türkiye 28 Ağustos 2000

SARI, Ramazan, "Krizde Hedef Büyüttü", Zaman Gazetesi 21 Nisan 2001