

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA İNCELEMESİ

1. PAZARLAMA İNCELEMESİ AMAÇ VE SAFHALARI

- ❖ Amaçlar
- ❖ Pazarlama misyonu ve sorumlulukları
- ❖ Pazarlama incelemesi safhaları
- ❖ Bilgi kaynakları

2. PAZARLAMA SONUÇLARI VE PERFORMANS

- ❖ Satış tutarı ve genel performans
- ❖ Ürün x piyasa ilişkileri ve satışların ayrıntılı analizi
- ❖ Piyasalarda konum analizi
- ❖ Ürün hayat eğrisi ve satış analizi
- ❖ Ürünler x piyasalar itibarıyla brüt kâr analizi
- ❖ Pazarlama giderleri ve maliyetler
- ❖ Pazarlama sonuçları ve öngörülen hedefler

3. PAZARLAMA POLİTİKASI

- ❖ Ürün politikası
- ❖ Fiyat politikası
- ❖ Dağıtım politikası
- ❖ Satış politikası(Satış gücü)
- ❖ Müşterilerle ilişkiler politikası
- ❖ Promosyon ve halkla ilişkiler politikası

4. KAYNAKLAR VE ORGANİZASYON

- ❖ Şirketin ürünleri
- ❖ Pazarlama işlerinde kullanılan maddî araçlar
- ❖ Pazarlama birimi insan kaynakları
- ❖ Pazarlama organizasyonu

5. PAZARLAMA YÖNETİMİ

- ❖ Piyasalar
- ❖ Ürünler
- ❖ Fiyatlar
- ❖ Müşteriler
- ❖ Dağıtım
- ❖ Satış gücü
- ❖ Tanıtım ve Hİ
- ❖ Satış yönetimi
- ❖ Bütçe ve tahmin

6. PAZARLAMA VE ÇEVRE ŞARTLARI

- ❖ Mevcut ve potansiyel müşteriler
- ❖ Rekabet ortamının analizi
- ❖ Ticarî mevzuat

7. PAZARLAMA VE DARBOĞAZLAR

8. PAZARLAMA FAALİYET SONUÇLARI

- ❖ Zayıf ve güçlü yanlar. Pazarlama plânının tutarlılığı
- ❖ Ticarete sebep x sonuç ilişkileri

9. PAZARLAMA ÜZERİNE TAVSİYELER

PAZARLAMA İNCELEMESİ AMACI VE SAFHALARI

❖ Amaçlar

Serbest piyasa düzeninde ve rekabet ortamında bir şirketin varlığını devam ettirebilmesi ve gelişme kaydedebilmesi ancak piyasanın ihtiyaçlarına sürekli bir şekilde cevap verebilmesiyle mümkündür. Bunun için, daha işin başında şunlar iyi bilinmelidir:

- Tüketicilerin Arzu Ve İhtiyaçları,
- Tüketicileri Bunları Almaya Sevk Eden Gerçek Sebep,
- Bunları Tatmin Edecek En İyi Mal Ve Hizmet Tasarım ve Üretimi.

Böyle bir piyasa ve ticaret anlayışı ancak 1960'lardan itibaren ortaya çıkmış ve literatürde "Pazarlama" olarak adlandırılmıştır. Biz de ticâret yerine pazarlama kelimesini kullanmayı tercih ediyoruz.

Bir şirketin pazarlama işlerini üstlenen birimden işlerini sanat hâline getirmesi şirketin ürünlerini rekabet edebilir kılması beklenir.

❖ Pazarlama Misyonu ve Sorumlulukları

MİSYON

- Tüketicilerin ihtiyaçlarını anlamak, pazarı bölümlendirmek rekabet ortamını analiz edip, piyasaya mal ve hizmet arz etmek.
- Bir pazarlama plânı yapmak ve ticaret stratejisi geliştirmek. Bunu başarmak için aşağıdaki işlemleri ifa etmek:
 - Ürünleri / hizmetleri tarif etmek,
 - her birinin satış fiyatlarını tespit etmek,
 - dağıtım kanal ve tarzını tespit etmek,
 - satış gücünü harekete geçirmek,
 - ürünlerin tanıtımını yapmak,
 - müşterilerle münasebetleri devam ettirmek ve geliştirmek,
 - nihaî ürün(ler) stoklarını yönetmek,
 - sevkiyat ve dağıtımını sağlamak.
- Faaliyet programının uygulanmasını kontrol etmek ve elde edilen sonuçları analiz etmek.
- Diğer birimlerle ve özellikle üretim birimiyle koordinasyonu sağlamak.

HEDEFLER

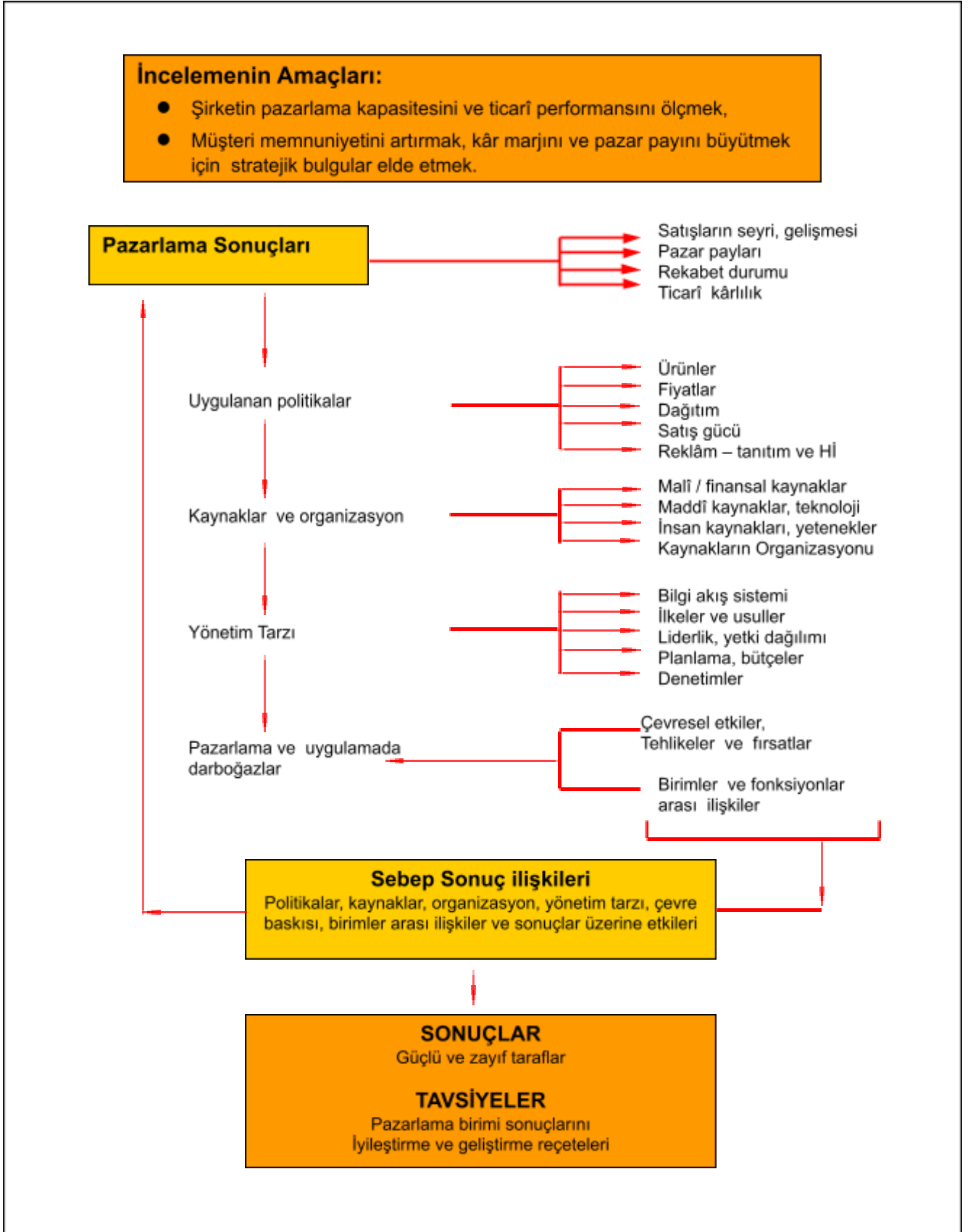
- Satışları artırmak,
- Pazar payını büyütmek,
- Rekabet konumunu güçlendirmek,
- Ürünlerin hayat çevrimlerine göre portföy dengesini kurmak,
- Ticarî işlerden kâr sağlamak,
- Fon akışını düzenli kılmak, nakit açığı vermemek.

Hedefler belirgin, ölçülebilir, gerçekçi olmalıdır, rakamlarla ifade edilmelidir.

SORUMLULUKLAR

- Müşteriyi her zaman dinlemek. Bir ân müşteriden kopmamak.
- Piyasayı ve rekabeti yakından takip edip, süratle harekete geçmek.

❖ Pazarlama İncelemesi Safhaları



❖ Pazarlama İncelemesi İçin Şirket İçi ve Dışı Bilgi Kaynakları

Konular	Gerekli bilgi türü	Kaynakları
Sonuçlar ve performans	Satış hasılatı seyri, Satışların dağılımı, Pazar payları Rekabet durumu	Ticaret istatistikleri, Muhasebe kayıtları, Sektörel incelemeler, Müşterilerle görüşmeler
Uygulanan politikalar	Ürünler, Fiyatlar, Dağıtım Tanıtma ve Hİ	Kataloglar, Fiyat tarifeleri, mülâkat, Pazarlama planı
Kaynaklar ve organizasyon	Maddî, finansal ve İK Ticarî yapı ve ilişkiler	İşyerleri, atölye ziyaretleri çalışanlarla mülâkat, organigram
Yönetim tarzları	Yetki, güç dağılımı, Kararların nasıl alındığı, Bilgi akışı, Denetim usulleri	Planlar, bütçeler, Şirket genelgeleri, Denetim raporları Yönetim bilgi sistemi
Faaliyetler ve işleyiş biçimi	Ortaya çıkan meseleler ve karşılaşılan darboğazların neler olduğu.	İç yazışmalar, şirket dokümanları Birimlerle ilgili dosyalar İlgililerle yapılacak mülâkatlar
Piyasa etütleri	Piyasada temayüller ve seyri Tüketici maliyetleri, Tüfe, Tefe Tüketim istatistikleri	DİE, DPT, Meslek odaları, TOBB, MPM, Araştırmalar, anketler, Müşterilerle mülâkat, Bilgi bankaları
Rekabet durumu	Piyasa payları, Ticaret potansiyeli Pazarlama stratejileri	Meslekî istatistikler, Sektör araştırmaları, Ticarî destek hizmetleri, Dağıtıcılar, bayiler
Genel çevre, Yaşanılan ortam	Hayat tarzları, Tüketim ve ticaret üzerine mevzuat, teşvikler, kotalar, tahditler, ...	Özel araştırmalar, Bakanlıklar ve Resmî kurumlar, Meslekî yayınlar,

PAZARLAMA SONUÇLARI VE PERFORMANS

❖ Satış tutarı ve genel performans

Satış hasılatının(SH) yıllar(N_i) içinde nasıl seyrettiğine dair rakamlar ticarî başarıyı anlamının en basit yoludur. Bununla birlikte, daha berrak ve tutarlı yorumlar yapabilmek için, satış hasılatı rakamlarını bâzı rakamlarla kıyaslamak lâzımdır. Meselâ:

- Pazarın(veya pazarların) büyüme nispeti ile,
- Yıllara göre enflasyon rakamlarıyla,
- Satış fiyatlarının yükselmesini dikkate alarak değerlendirme yapılabilir.

Satış hasılatının(SH) yıllar(N_i) itibariyle seyri

Ticarî göstergeler	N ₁	N ₂	N ₃
Toplam satış hasılatı(vergi öncesi)			
Yıllık enflasyon oranları(%)			
Şirketin uyguladığı yıllık fiyat artışları(%)			
Sabit rakamlarla fiyat artış oranları(%) (Kolaylık için \$ bazında hesaplanabilir)			
Gerçek satış hasılatı artış oranları: $N_3 - N_2 / N_2$			
Piyasanın büyüme nispeti(%)			
Gerçek SH artış oranı ile pazardaki büyüme oranı arasındaki fark			

❖ Ürün x Piyasa ilişkileri ve satışların ayrıntılı analizi

Bir şirketin tek işte faaliyet gösterdiğine veya bir tek mal ürettiğine nadiren şahit olunur. Şu hâlde satışların ve satış tutarlarının doğru bir değerlendirmesini yapabilmek için, bunları iş birimleri, ürünler itibarıyla incelemek ve bu analizleri farklı piyasalarda veya coğrafik bölgelerdeki satışlarla kıyaslamak gerekir.

Bunu yapabilmek için şirket doktorunun bir hesaplama cetveli tasarlaması ve işin özelliklerine uydurması isabetli olur. Aşağıda vereceğimiz hesaplama cetveli, üzerinde şirkete göre düzenlemeler yaptıktan sonra, ş uzmanlarca model olarak kullanılabilir. Bu tabloda iki tür bilgi yer almaktadır:

- Satış tutarları ile ilgili (malî) rakamlar,
- Satış hacimleri ile ilgili (fizikî) rakamlar.

Satışların seyrini gösteren analitik tablo

Yıllar	Ürünler	N1			N2			N3		
		Ü1	Ü2	Ü3	Ü1	Ü2	Ü3	Ü1	Ü2	Ü3
PAZARLAR										
TÜRKİYE										
Doğrudan müşteriye satışlar										
Toptancılara satışlar										
Gelişme nispeti %										
Perakendecilere satışlar										
Gelişme nispeti %										
Büyük mağazalara satışlar										
Gelişme nispeti %										
TÜRKİYE ara toplamı										
Gelişme nispeti %										
İHRACAT										
Avrupa'ya										
Gelişme nispeti %										
Amerika'ya										
Gelişme nispeti %										
Afrika'ya										
Gelişme nispeti %										
Asya'ya										
Gelişme nispeti %										
İHRACAT ara toplamı										
Gelişme nispeti %										
GENEL TOPLAM										
Gelişme nispeti %										

Eğer satış tutarları rakamlarla ifade ediliyorsa, analizin selâmeti bakımından, ürünlerin farklı pazarlardaki performansını doğru ölçebilmek için, önceki maddede ifade ettiğimiz üzere, hem pazarların büyüme oranlarını, hem de enflasyon artışını birlikte mütalâa etmelidir. Bunun en kolay yolu satış tutarlarını \$ olarak işlemektir.

❖ Piyasalardaki Konumun Analizi

Pazarlama başarısını ortaya koyabilmek için, satışların seyrini bütün veya ayrıntılı bir şekilde inceledikten sonra, şirketin her bir ürününün farklı pazarlarda ne derece rekabet edebildiğini gösteren bilgilerle takviye etmelidir. Aşağıda şirket doktoruna model olabilecek bir tablo sunulmaktadır. Bu tablo şirket özelliklerine, hâle göre başka şekillerde de düzenlenebilir.

Farklı pazarlarda ürünlerin konumu (yıllara göre ürün sırasıyla)

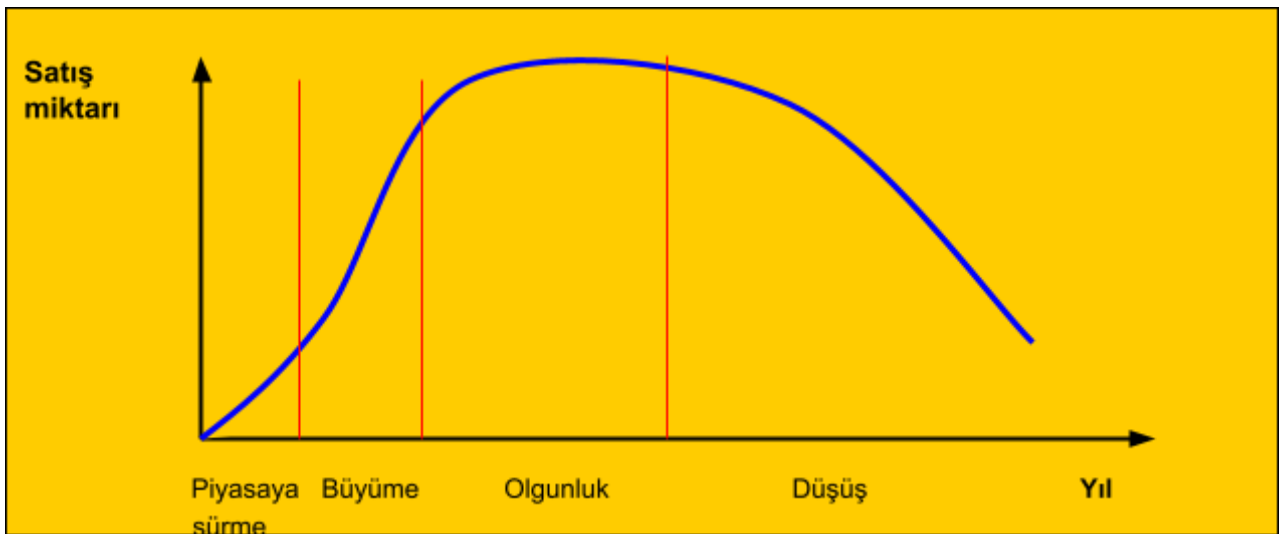
Sadeleştirilmiş örnek	N1			N2			N3		
Ürünler	Ü1	Ü2	Ü3	Ü1	Ü2	Ü3	Ü1	Ü2	Ü3
Pazarlar									
Türkiye'de perakende satışlar									
Almanya mağazalarına satışlar									

Pazar payları %

Sadeleştirilmiş örnek	N1			N2			N3		
Ürünler	Ü1	Ü2	Ü3	Ü1	Ü2	Ü3	Ü1	Ü2	Ü3
Pazarlar									
Türkiye'de perakende satışlar									
Almanya mağazalarına satışlar									

❖ Ürünlerin hayat çevrimine göre satışlar

Ü1 Hayat çevrimi	N1		N2		N3	
Ürün 1 satış tutarı	TL tutarı	%	TL tutarı	%	TL tutarı	%
Ü1 Piyasaya sürme dönemi						
Ü1 Büyüme / genişleme dönemi						
Ü1 Olgunluk dönemi						
Ü1 Düşüş dönemi						
TOPLAM		100		100		100



Yukarıdaki tablo /grafik bilgilerin bir şirketin varlığını koruması ve gelişmesi açısından ne kadar önemli olduğunu okuyucularımız fark etmişlerdir. Buradan şu dersleri çıkarabiliriz:

- Düşüş safhasındaki çok fazla ürün, şirketin geleceğini tehlikeye atar, hatta ölümü hızlandırır.
- Piyasaya sürme, tutundurma safhasındaki çok fazla ürün, kârlılığı azaltır, işletme sermayesi ihtiyacını artırır.

❖ **Pazar bölümleri itibariyle brüt kârlar**

İş dünyası üretim yapmaktan amacın tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak olduğunda artık hemfikirdirler. Bu işleri yaparken kâr elde etmeleri da gerekmektedir. Bu bakımdan şirketlerin Pazar bölümleri itibariyle kârlılıklarının çok yakından takip edilmesi lâzımdır.

		N1			N2			N3		
		ÜP1	ÜP2	ÜP3	ÜP1	ÜP 2	ÜP 3	ÜP 1	ÜP 2	ÜP 3
	Satış tutarı									
-	Doğrudan dağıtım giderleri: <ul style="list-style-type: none"> • Müşterilere ulaştırma • Liman, nakil giderleri • Satıcılara pirim ve komisyon 									
	Doğrudan giderler ara toplamı Satış tutarının %'si olarak									
=	BRÜT KÂR / Dağıtım doğrudan giderleri									
-	Dağıtım doğrudan sabit giderleri. <ul style="list-style-type: none"> • Bayi ücretleri • Bayilik giderleri • Tanıtım, reklam 									
	Doğrudan sabit giderler ara toplamı Satış tutarının %'si olarak									
=	BRÜT KÂR									
	Brüt kâr / Satış tutarı %									

Bu analizi yaparken “Brüt Kâr” veya doğrudan giderler metodunu model olarak kullanacağız. Analizi başlıca üç seviyede ele alabiliriz.

- **Birincisi her Pazar bölümünün kârlılık analizi yapılabilir.** Ticarî kâr; belli piyasadaki belli bir ürünün satış tutarından, o ürünün dağıtımıyla ilgili değişken giderleri ve doğrudan sabit giderlerini çıkararak bulunur. Bu hesaplamalar dağıtım işinin verimliliği ve satış hasılatının kârlılıktan yana mı, zarardan yana mı gelişmekte olduğunu fark etmeye yarar.
- **İkinci olarak Pazar bölümlerinin katkı payları hesaplanabilir.** Her Pazar bölümü için hesaplanır. Hesaplama şöyle yapılır: ÜP_i Brüt ticarî kârından, standart doğrudan üretim maliyeti düşülmelidir. Böylece üretim atölyelerinin performansı (veya performans düşüklüğü) pazarlamaya yansıtılmamış olur.

Eğer gerçek üretim maliyetleri öngörülen standart doğrudan üretim giderlerinden her zaman fazla çıkıyorsa, sorulacak ciddi bir soru vardır. O da üretimi kendimiz yapmak yerine, tümüyle veya kısmen taşeronla yaptırılmasıdır.

- **Üçüncü adım Pazar bölümleri itibariyle nakit akışı hesaplanabilir:** Hatırlanacağı üzere $\text{Ü}_i \times \text{P}_i$ kombinasyonları sâdece brüt kâr sağlamakla kalmaz, aynı zamanda bir nakit akışı da doğurur. Prensip olarak her ÜP kombinasyonu kendi gelişmesini finanse etmelidir. Yani Otofinsanman kapasitesi(OFK) yeterli olmalıdır. Daha açık ifadeyle bir yıldan diğerine:
 - Özel işletme sermayesi ihtiyacı artışı ($\Delta \text{İSİ}$ özel)
 - Stok artışları
 - Müşterilerdeki alacak artışı toplamından, tedarikçilerden, taşeronlardan sağlayacağı kredi düşüldükten sonraki açığı karşılayabilmelidir. Bu ancak nakit fazlası veren bir durumda olabilir.

Nakit fazlası, uygunluk ve düşüş dönemleri ($\text{Ü}_i \times \text{P}_i$) kombinasyonlarından sağlanır. Buna karşılık pazara ilk sürme ve büyüme dönemlerinde fazla miktarda işletme sermayesine (İSİ) ihtiyaç olur. Nakit fazlası işte o zamanlarda kullanılır. Böylece OFK dengelenebilir.

Bu tespit ve model Boston Müşavirlik şirketi(BCG) tarafından geliştirilmiştir. Stratejik Analizler bölümünde ele alınacaktır.

❖ **Pazarlama giderleri ve maliyetleri incelenmesi**

Satış tutarları, brüt kârlar, nakit akışları olarak hesapladığımız rakamların hepsi pazarlama sonuçlarıdır. Bu sonuçları çıktı olarak kabul edersek, karşı taraftan da girdilerin incelenmesi gerekir. Bunu aşağıdaki tabloda inceleyebiliriz:

Yıllara göre payları	N1	Satış tutarına oranı %	N2	Satış tutarına oranı %	N3	Satış tutarına oranı %
Ticarî sabit masraflar						
Pazarlama personeli ücret ve sabit giderleri.....						
Araştırma – geliştirme giderleri.....						
Satışlara ait idarî giderler(PTT, malzeme, kira vs).....						
Seyahat ve taşıma giderleri.....						
Ticarete ait diğer sabit giderler.....						
TOPLAM sabit giderler		%		%		%
Bir milyon TL satış hasılatı içindeki maliyet						

❖ **Pazarlama sonuçları ve öngörülen hedefler**

Şirketin aldığı ticarî sonuçlar ve bunların zaman içindeki gelişme seyri incelemeyi sürdüren uzman için fevkalâde önemli bilgilerdir. Bu bilgiler zaman içinde ve sektörün iktisadî / ticarî verileri ile mukayese edilerek ipuçları yakalanır ve teşhisler yapılır. Alınan sonuçların şirketin başlangıçta tespit ettiği hedeflere nazaran durumunu bilmek ayrı bir önem taşır. Şirketlerin işe başlarken ticarî hedefleri vardır. En azından satış hasılatı olarak hangi rakama ulaşılmak istendiği ve gelecek yıllarda ne nispette büyütüleceği belli olmalıdır.

Acaba hedeflere ne ölçüde yaklaşmış veya uzaklaşmıştır? Niçin?

Şirketin ticaret hedeflerinin gerçekleşme nispeti, pazarlamadan sorumlu olanlara şu hususları iyi anlamalarını sağlar:

- Pazarlama tahmin kalitelerini ve yönetim yeteneklerini,
- Pazarlama birimi ile diğer birimler ile arasında ortaya çıkabilecek meseleleri anlamaya yarar. Meselâ gerçekleşen ile plânlanan pazarlama giderleri arasında önemli bir sapma olmuş ise, finans birimi ile aralarında çözülmesi gereken ciddi bir mesele var demektir.

Öngörülen hedefler ile alınan sonuçları kıyaslama tablosu

Planlanan hedefler	Planlanan rakam	Elde edilen SONUÇLAR	GERÇEKLEŞME NİSPETİ		
			Yüksek	Orta	Zayıf
Satış miktarı: (sayı, hacim, kilo)					
Ürünler itibariyle satış hacmi: - Ü1 - Ü2 - Ü3					
Pazarlara göre satış: TÜRKİYE İHRACAT Dağıtım şekline göre: Perakende Toptancılara Büyük mağazalara					
Bir önceki yıla göre(N-1) büyüme					
Pazar Payı • Genel olarak • Pazar bölümü olarak P1 P2 P3					
Piyasadaki konumu(kaçıncı sıradayız?)					
Piyasadaki lider şirkete göre konum.					

Satışların toplam içinde payı: <ul style="list-style-type: none">• ürünler itibariyle• pazarlar itibariyle• müşteriler itibariyle					
---	--	--	--	--	--

PAZARLAMA POLİTİKASI VE PLANI

Bir şirketin pazarlama politikasını formüle etmek demek, birtakım ilkeleri ve eylem programını ortaya koymak demektir. Bunlar aşağıdaki hususları ihtiva eder:

- Erişilmek istenen hedefler,
- Piyasanın / piyasaların durumu:
 - Talebin miktar olarak seyri,
 - İhtiyaçların keyfiyet(kalite) olarak nasıl gelişme gösterdiği,
 - Rekabetin gidişatı, nasıl bir gelişme içinde olduğu.
- Şirketin gerçek durumu ve potansiyelinin ne olduğu.

Pazarlama politikası şirketin genel politikasına ve stratejik iş birimlerine(SİB) nazaran ortaya çıkmaktadır. Pazarlama politikasını anlamak için aşağıdaki hususlar irdelenmelidir:

- Pazarlama planında gerçekten hedeflenen nedir? Daha açık ifade etmek gerekirse:
 - Piyasa bölümü ve hedef kitle olarak ne plânlanmıştır?
 - Mevcut müşteriler veya hedef alınan müşteriler kimlerdir?
 - Gerçekleşen satış hasılatı ve satış miktarları nelerdir?

Pazarlama tekniklerinden ve aşağıdaki uygulamalardan olarak tam faydalanılmış mıdır?

- ❖ Ürünlerden?
- ❖ Fiyatlardan?
- ❖ Dağıtım kanallarından?
- ❖ Satış gücünden?
- ❖ Reklam, tanıtım ve halkla ilişkilerden?

Pazarlama politikasını incelerken ayrıca piyasadaki darboğazlar, güçlükler ve fırsatların neler olduğu ortaya konulmalıdır. Bu hareket tarzı şirketin yaşaması ve gelişmesi için yegâne yoldur. Aşağıda pazarlama politikasının çeşitli yönlerine dair bazı ayrıntılar verilmekte ve bir model sunulmaktadır. Sorular bir **ANKET FORMU** şeklinde tasarlanabilir, eklemeler veya değişiklikler yapılarak geliştirilebilir.

❖ Ürün Politikası

- Şirketin Ürün politikası anlayışı aşağıdakilerden hangisidir?**
 - Piyasada iyi satan ürünleri taklit ediyoruz(taklitçi, takipçi),
 - Ürünlerimizi müşterilere tanıtıp, satmaya çalışıyoruz(satıcı),
 - Yeni ürünler keşfedip, yeni talepler sağlıyoruz(yenilikçi, buluşçu)
- Mevcut ürünler hakkında davranışınız aşağıdakilerden hangisine uygundur?**
 - Nasıl olurlarsa olsun onları muhafaza ediyoruz,
 - Hep iyileştirme arayışı ve gayreti içindeyiz,
 - Aşağıdaki şartlar doğduğunda onları ıslah ediyor veya değiştiriyoruz:
 - satıcılardan, bayilerden bir talep geldiğinde,
 - müşterilerin şikayeti, önemli bir tesbiti veya teklifi olduğunda,
 - ürünlerin hayat evrelerine göre(düşüş safhasında)
 - rekabetin seyrine göre. Rekabet edebilmek için ne gerekiyorsa.
- Ürünleri geliştirmek için hangi değer analizi tekniklerinden yararlanıyorsunuz?**
 - Kullanım özelliklerini ıslah ediyoruz, iyileştiriyoruz,
 - Beğenilmesini sağlayacak şekli(tasarım) iyileştirmeler yapıyoruz,
 - Teknik özelliklerini geliştiriyoruz.
- Bir ürün düşüş safhasına vardığında ne yapıyorsunuz?**
 - Hayat süresini uzatmaya çalışıyoruz(pazarlama eylemlerine başvuruyoruz),
 - Kendi seyrinde düşmeye bırakıyoruz,
 - O ürünü piyasadan çekiyor, kaldırıyoruz,
 - Piyasadan onu çekiyor, bir yenisini sürüyoruz.
- Yeni bir ürün süreceğiniz zaman, üretim süreçlerini, kimlerin ve hangi birimlerin bu işi üstleneceğini tesbit ediyör musunuz? Nasıl, hangi safhada?**
 - Yeni fikirler ararken, fikir geliştirirken,
 - Projesini ve bütçesini hazırlarken,
 - İlk numunesini(prototip) hazırlarken.
 - Ürünü test ederken,
 - Seri üretime(sanayisine) geçme incelemesi için,
 - Maliyet fiyatı hesabını yapmak için,
 - Piyasaya sürmek için son karar safhasında.
- Son yıllarda piyasaya sürdürdüğünüz yeni ürünlerde başarı payınız ne oldu?**
- Bu başarı nisbeti sizce:**
 - Yeterdi midir?
 - Bu ürün için normal (kabul edilebilir) sınırlarda mıdır?

❖ Fiyat Politikası

Pazarlama politikasının bir alt unsuru olarak “fiyatlar” en karmaşık hususlardan biridir. Zira ürünlere bağlı olduğu kadar, aynı zamanda şirketin piyasadaki varlığına, çapına, piyasaya ne ölçüde nüfuz ettiğine ve şirketin kârlılığına da bağlıdır. Bu öneminden dolayı fiyat KOBİ’lerde tesbitinden şirket genel müdürü sorumludur. Fiyat politikası ve tesbiti esasta üç kriterden hareketle veya bunların kombinasyonu olarak yapılır.

Maliyet fiyatından hareketle fiyat tespiti : Bu şekilde fiyat tesbiti 1970’lerde sona ermiş bulunan “üretim ekonomisi” dönemine mahsustur. Piyasa aç, ne üretirsen satılır mantığının geçtiği yerlerde veya özel sipariş usulü çalışılan mal veya sahalarda uygulanabilir.

Piyasa fiyatlarından hareketle fiyat tespiti: Şirketin hangi sınıra kadar fiyatları kendince tespit edebileceğini, şirketin üzerinde oynayabileceği alanı piyasanın belirlemesi hâlidir. Bu alan üzerindeki değişiklikler de giderek küçülür. Bu şekilde fiyat tespit ederken şu hususlar göz önüne alınır:

- Tüketicinin ödemeye hazır olduğu bir mübadele değeri ve psikolojik fiyatı,
- Malın kendine has özellikleri(dayanıklılığı, hayat evrimi),
- Seri içindeki diğer çeşitlerin fiyatları,
- Rakip ürünlerin fiyatları(ve satış fiyatları için kullanılan sistem),
- Şirketin ticarî hedefleri(pazarda tutunma, kaymağını toplama gibi).

Maliyet fiyatından veya piyasa fiyatından hareketle fiyat tespiti yaygın olarak uygulanmaktadır. Ama üçüncü tarz **Kârlılık hedeflerinden hareketle fiyat tespiti** şirketin genel stratejisinden ve malî politikasından kaynaklanır:

- Bir ürünün veya tümüyle şirketin kârlılık eşiğini yakalamak için,
- İşletmenin belli bir kârlılık oranı sağlaması için,
- Kullanılan sermayenin kârlılığı için,
- Zor durumdaki bir şirketin ayağa kalkabilmesi için.

Sayıdığımız bu usullerin tamamının veya birbiri ardınca hepsinin kullanıldığı duruma pek az rastlanır. Ama yine de fiyat tespitinin gerisinde bir ana gerekçe veya temel mantık hep vardır.

<input type="checkbox"/>	Fiyat tesbitinden kim(kimler) ve hangi birim(birimler) sorumludur?
<input type="checkbox"/>	Satış fiyatları nasıl tesbit edilmektedir? <ul style="list-style-type: none">▪ Olgunluk dönemi ürünlerinde,▪ gelişme dönemindeki ürünlerde,▪ piyasaya yeni sürülen tutundurma safhasındaki ürünlerde?
<input type="checkbox"/>	Satış fiyatlarınızın rekabet edebilir olduğuna düşünüyor musunuz? <ul style="list-style-type: none">▪ Kalite / performans itibarıyla,▪ Kalite / rakip fiyatlar itibarıyla.
<input type="checkbox"/>	Fiyatlarınızı saldırı veya savunma aracı olarak kullanabiliyor musunuz? <ul style="list-style-type: none">▪ Saldırı amaçlı(rakiplerin fiyatlarından daha aşağı tutarak)▪ Savunma amaçlı(rekabet fiyatlarının üstünde tutarak)
<input type="checkbox"/>	Fiyat artışı veya azalmasının ürün satış miktarına etkisini rakamlarla ölçebiliyor musunuz?
<input type="checkbox"/>	Fiyatınız düştüğü zaman, kârlılığınızı muhafaza edebilmek için, satış miktarını ne kadar artıracığınızı biliyor musunuz?
<input type="checkbox"/>	Satış fiyatlarını tesbit etmek için marjinal değerlendirmeler yapıyor musunuz? <ul style="list-style-type: none">▪ Bâzı piyasalar(meselâ ihracat) için,▪ Size özel "nokta siparişler" yapıldığında veya bâzı işlemler için?
<input type="checkbox"/>	Maliyet değişmelerini kısmen veya tamamen satış fiyatlarınıza yansıtıyor musunuz? <ul style="list-style-type: none">▪ Maliyetleriniz(hammadde, ücretler, girdi fiyatları) arttığında,▪ Aynı maliyetlerde bir düşme veya verimlilikte bir artış olduğunda?
<input type="checkbox"/>	"Fiyat" unsuruna hangi önemle bakıyorsunuz? <ul style="list-style-type: none">▪ Tek başına tavîn edici ve en öncelikli,▪ Önemli ve ürüne bağlı olarak(kalite / fiyat ilişkisi içinde),▪ Fiyatı talî bir unsur olarak?
<input type="checkbox"/>	Fiyatlar üzerinde bağımsız olmayı ve bunu stratejik güç olarak kullanmayı düşünüyor musunuz? <ul style="list-style-type: none">▪ Fiyatlar üzerinde tam bir bağımsızlığa sahip olmak isteriz,▪ Ürün politikasına bağlı olarak, büyük bir serbestlik içinde bulunmak isteriz,▪ Sınırlı bir manevra sahası ararız(müşterinin kabul edeceği),▪ Rekabet içinde, kısıtlayıcı şartlar altında çalışmak isteriz,

❖ Dağıtım politikası

Şirketler müşterilerine erişebilmek için bir veya birçok dağıtım kanalını kullanarak, ürünlerinin teslimatını gerçekleştirmek durumundadır. Ürünün türüne, çeşidine ve hedef alınan müşteri kitlesine göre çok sayıda dağıtım ağı vardır. Bu **kanallar şirketin kendine ait, ortak veya şirketle bütünleşmiş olabileceği gibi, tamamen bağımsız bir kuruluş da olabilir.** Meselâ ülkemizde acenteler, depolar, toptancılar, perakendeciler, büyük mağazalar, bayiler, satış temsilcilikleri, mahallî bürolar, dağıtım şebekeleri vb adlar altında çeşitli dağıtım kanalları

mevcuttur. Bunlardan birini veya birkaçını seçerek bir dağıtım politikası oluşturmak, bazı şartlara bağlıdır. Bunlar nedir, neye bağlıdır?

Her şeyden önce **tüketicilere** bağlıdır:

- Coğrafik konumuna, dağılımına,
- Ürünün kullanılış maksadına, şekline,
- Satın alma alışkanlıklarına.

Bizzat **ürüne** bağlıdır:

- Ürünün tüketim malı, ara ve yatırım malı olduğuna,
- Malın fizikî özelliklerine(hacmine, ağırlığına)
- Taşıdığı riske(zehirli, çabuk bozulabilir, vb)
- Tekniğine(kullanılış talimatına).

Ait olduğu **mesleğe**, sanata veya meslekî çevreye bağlıdır:

- Ne tür hizmet beklendiğine(depolama, finansman,..)
- Sözü geçen, yönlendiren bazı kimselerin görev ve alışkanlıklarına,
- Konu hakkındaki mevzuata(ilaçlar için mecburî satış noktaları vb)

Bizzat **şirkete** ve potansiyeline bağlıdır:

- Lojistik, destek gücüne(maddî imkânlarına)
- İnsan kaynaklarının bilgi ve becerisine
- Malî gücüne.

Dağıtım politikasında asıl mesele, dağıtım işinin şirketin entegre bir faaliyet mi olacağı yoksa dışardan bir taşeronu mı yaptırılacağıdır. Bu temel bir tercihtir ve **stratejik** bir karar özelliği taşımaktadır. Nihaî tüketiciye kadar bütün dağıtımı elinde tutmak bir güvenlik avantajı sağlar. Aracı paylarını da ortadan kaldırır. Ama nakil araçları, depolama tesisleri ve işlemleri, stoklar, mağazalar vs gerektirdiği için önemli bir finansman ihtiyacını da beraberinde getirir.

<input type="checkbox"/> Şirketin dağıtım politikasını ana hatlarıyla açıklayabilir misiniz?
<input type="checkbox"/> Dağıtım politikasının temel dayanak noktaları aşağıdakilerden hangisidir? <ul style="list-style-type: none">▪ Müşteri tipi,▪ Ürün tipi,▪ Mevcûriyetler veya alışkanlıklar,▪ Şirketin imkânları ve kapasitesi.
<input type="checkbox"/> Dağıtım için ileride başka yol geliştirmeyi düşünüyor musunuz? <ul style="list-style-type: none">▪ Evet ise, nasıl?▪ Ne gibi avantajlar elde etmeyi bekliyorsunuz?▪ Bunun zorlukları ve/veya taşıdığı riskleri nelerdir?
<input type="checkbox"/> Şu andaki durumunuzu nasıl yorumluyorsunuz? <ul style="list-style-type: none">▪ Dağıtım kanalına tamamen bağımlıyım,▪ Karşılıklı saygı ve menfaat ilişkisi içinde yürütüyoruz,▪ Kendi dağıtımımızı yapıyoruz, her şey kontrolümüz altında.

❖ **Satış Gücü,**

Şirket yukarıdaki maddede açıkladığımız şekilde bir dağıtım ağına sahip olsun veya olmasın, mutlaka bir satış gücü oluşturmak durumundadır. Şirketlerin oluşturacağı satış gücü farklı olabilir. Her alternatif satış gücünün, şirket ürünlerinin mahiyetine ve iş hacmine göre güçlü ve zayıf tarafları bulunmaktadır. Ana hatlarıyla iki tür satış gücünden söz edilebilir: Doğrudan satış gücü(**DS**) ve Bağımsız Satış Organizasyonu(**BSO**). Bunlar arasındaki fark şudur: Doğrudan satış elemanları şirketin çalışanlarıdır. Ücretleri maaş, prim veya bu ikisinin bileşimi olarak şirket tarafından ödenir. Bağımsız satış organizasyonları ise profesyonel satıcılar tarafından yürütülür. Bir şirketin ürünlerini müşterilere satmak üzere anlaşma yaparlar. Birçok şirketin ürününü de aynı anda satabilirler. Geleneksel olarak, büyük kuruluşların çoğunun doğrudan satış güçleri vardır. Küçük şirketler ve büyük şirketlerin küçük bölümleri bağımsız satış organizasyonları ile çalışırlar. Ürün üzerinde tasarruf hakkına sahip olup olmadığına bağlı olarak, iki BSO çeşidi vardır. Her ikisi de farklı alt sınıflara ayrılır. Bu iki BSO şunlardır:

Sadece satanlar. Bunlar bağımsız üretici temsilcileridir. Bâzen yanlış olarak “ajan” denir. Yaptıkları satış üzerinden komisyon alırlar ve üreticiden tüketiciye geçen ürün üzerinde tasarruf hakları yoktur.

Alıp tekrar satanlar. Bunlar dağıtıcılar, aracı ve toptancılarıdır. Malı üreticiden satın alıp stok ederler, mala ek bir değer de katabilirler. Daha sonra bu malı tüketiciye ya da başka bir alıcıya satarlar; kazançları alış fiyatı (ve diğer harcamalar) ile satış fiyatı arasındaki farktır.

Birçok sektörde pazarlama / satış işini BSO ve DS ekipleri birlikte yürütür. Meselâ komisyoncular ürünleri işletmeden alıp pazara götürür. Doğrudan satış ekibi de ürünü son kullanıcıya satabilir. Bir başka durumda satış ekibi malları üretici şirketten alıp bir dağıtıcı ağına satabilir. Dağıtıcılar da aracılar ya da toptancılara satar. Bunlar da nihai tüketiciye satar. Bazı sektörlerde dağıtıcılar, ürünlerini müteahhitlere satabilir, bunlar malı nihai tüketicilere satarlar. Satış kanalının düzenlenmesinde ilk adım, satış yaparak pazara hizmet götürmede en iyi yolun hangisi olduğuna karar vermektir. Bu adım üreticiden değil tüketiciden başlar. Mahallî dağıtıcıların gerekli olduğuna karar verilirse, o zaman üreticiye doğru çıkılır.

❖ Doğrudan Satış Gücü(DS)

Doğrudan bir satış gücü, bütün satış personelinin imalatçının çalışanları olduğu bir satış teşkilâtıdır. Bu kanalın özelliği, elemanların tüm satış çabalarını işverenlerine vakfetmeleri ve işverenin bunların bütün faaliyetlerini denetleme yetkisine sahip olmasıdır. Elemanlar ücretlerini maaş, maaş artı prim, komisyon ya da birçok başka şekilde alabilir. Satış giderleri nispeten sabittir. Birçok organizasyon satış elemanlarını çabucak işe alıp işten çıkarmaz.

Hedef pazarlara eksiksiz girebilmek için çok sayıda satış elemanına ihtiyaç duyulur. Bunların maaş ve diğer masraflarını karşılayabilmek için ise çok hacimli satış yapmak gerekir. Doğrudan satış gücü büyük kâr merkezleri veya birbiriyle yakından ilişkili ürün ve pazarlara sahip şirketler tarafından kullanılır. Büyük üretici şirketler doğrudan satış gücünü çok bölümlü kurabilirler. Burada birleşik satış ekibi ürünleri tek bir ortak pazara satar. Bütün bölümlerin ürünleri bu tek ortak pazara gerçekten uygun düştüğü sürece bu yapı çok iyi işler. Bölümlerden birinin ürünleri bu tek pazara uygun değilse, şirket bu bölümü birleşik satış gücünden ayırır.

Acenteler ve bayilerle birlikte ücretli bir satış kadrosu, her ne kadar hukukî bakımdan farklı şeyler olsalar da, benzer pazarlama avantajları ve etkinliği taşırlar. Ama aşağıdaki şartları gözetmek kaydıyla:

- İyi elemanlar istihdam etmek,
- Onları doğru yerlerde yerleştirmek ve organize etmek,
- İyi eğitmek,
- Teşvik etmek ve yardım etmek,
- İyi ücret vermek,
- Kontrol etmek.

❖ Bağımsız Satış Organizasyonları

BSO piyasada farklı adlarla bilinir. Her sektör kendine göre isimler takabilir. Bir sektörde “toptancı” denirken bir başkasında “dağıtıcı” olarak adlandırılabilir. Yaptıkları işler bakımından aşağıdaki adlar altında toplandığını görürüz:

▪ İmalatçı Temsilcileri

Bağımsız imalatçı temsilcisi, kendini belli bir bölgeye satış yapmaya adanmış profesyonel satış elemanlarından meydana gelen müstakil bir iş organizasyonudur. Temsilciler “satış temsilciliği” sözleşmeleriyle birden çok üretici için satış yapar ve belli müşteri ya da pazarlara göre uzmanlaşırlar. Sözleşme temsilciye belli bir bölgede satış yapma yetkisi verir. Temsilcilerin gelirleri, kendileri için yaptıkları satışlar oranında üreticilerden aldıkları komisyonlardan oluşur. Ürün üzerinde herhangi bir tasarruf hakları yoktur. Doğrudan **satış elemanları** işe amatör olarak başlar. Bunlar ya meslek hayatlarının başındadırlar ya da satış tecrübesi olmayan işlerden gelmişlerdir. **Temsilciler** ise oldukça geniş bir satış tecrübesine sahiptirler. Temsilciler maaşlı satış elemanlarının sahip olduğu özelliklerin çoğuna sahiptir ve daha iyi uygulayıcılarıdır.

Özetlersek, temsilciler bağımsızdır, birkaç değişik işletmeyi temsil ederler, bölgelerine uzun süreli bağlanmışlardır, çalışmaları karşılığında sâdece komisyon alırlar.

- **Satış Bayileri**

“Bayi” terimi satış temsilcisi ile eş anlamlı olarak kullanılır. Fakat kanunî açıdan aralarında fark vardır. Bayilerin bir sözleşmeyle patronları müşteri karşısında bağlama yetkileri vardır. Satış temsilcileri, bazen müşterilere daha iyi hizmet sunabilmek için ürünleri satın alıp, stoklarlar. Bu temsilciler bu yanlarıyla dağıtıcılar gibi iş yapar.

- **Komisyoncular**

Bunların yaptığı iş temsilcilerinkine benzer; imalatçıyla yaptıkları sözleşmeye göre aynı da olabilir. Daha çok mal yönelimli olmaya eğilimlidir ve genellikle tipik endüstriyel temsilciden daha geniş ticaret sahalarını kapsarlar. Pratikte temsilcilerle komisyoncular arasında sadece isim farkı vardır.

- **Dağıtıcılar**

Dağıtıcılar ürünü imalatçıdan satın alır, stoklarına geçirir ve müşterilerine satarlar. Kârları alış fiyatıyla satış fiyatı arasındaki farktan (satış + yönetim + stok) giderlerinin düşülmesiyle oluşur. Dağıtıcılar bazen üretici temsilcisi gibi de satış yaparlar, yani malların tasarruf hakkını almadan satış üzerinden komisyon alırlar. Temsilcilerden farklı olarak dağıtıcılar belirli bir bölgeyle sınırlanamazlar. Ürünün tasarruf hakkını bir kere alınca, artık dağıtıcı istediği bölgede satış yapabilir.

- **Aracılar**

Daha küçük bir coğrafya içinde çalışmaları dışında, aracılar tamamen dağıtıcılara benzer. Bunlara çoğunlukla bir dağıtıcı ya da temsilci hizmet götürür.

- **Toptancılar**

Bunlar dağıtıcıların bir başka türüdür. Prensip olarak nihaî tüketiciye satış yapmazlar. Toptancılar, normal olarak dağıtım zincirinin bir başka halkasına, yani aracı veya perakendecilere satış yapar. Ama bu toptancılar her an başka üretici ve dağıtıcılarla el sıkışıp, iş çevirebilirler. Onların belli bir ürüne sahip çıkmaları beklenemez. Satışları üzerinden belli bir komisyon alırlar. Kısa vadede riski azdır. Ama canlı, heyecanlı bir satış gücü değildir, gelişmelere ayak uyduramaz. Yeni ürün, yeni müşterilere ulaşmak gibi derterli, arayışları yoktur çoğu zaman.

<input type="checkbox"/> Şirket hangi tür satış gücünü kullanıyor, niçin? <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Tüccarlar<input type="checkbox"/> Özel temsilci, bayi, acente<input type="checkbox"/> Doğrudan(Ücretli) satış kadrosu
<input type="checkbox"/> Bu satış gücü nasıl organize ediliyor? <ul style="list-style-type: none">▪ Sektör haritasına göre. Bu harita nasıl hazırlanıyor?▪ Ürün hattına veya faaliyet dalına göre▪ Dağıtım ağına(kanalına) göre▪ Müşteri sınıflarına göre. Böyle ise hangileri?▪ Hem ürün hem müşteri(ürün x müşteri) yapısına göre.
<input type="checkbox"/> Satış elemanları nasıl seçiliyor ve hangi kesitten seçiliyor? <ul style="list-style-type: none">▪ Ticaretten anlayanlar arasından, ürün eğitimi verilerek,▪ Teknisyenlerden, ama satış eğitimi verilerek,▪ Temelde ticaret ve teknik eğitimine sahip, gerçek ticaret erbabı arasından.
<input type="checkbox"/> Satış gücü başlangıçta nasıl eğitiliyor, sonra nasıl geliştiriliyor? <ul style="list-style-type: none">▪ İşyerinde staj yaptırarak,▪ Eğitimli bir satıcının yanında çalıştırılarak,▪ Satış müdürü veya sorumlusu tarafından eğitiliyor.
<input type="checkbox"/> Satıcıların eğitimleri öncelikle neye dayanıyor? <ul style="list-style-type: none">▪ Özel eğitim stajları düzenleyerek, ihtisas stajından geçirerek.
<input type="checkbox"/> Satıcıların eğitimleri öncelikle neye dayanıyor? <ul style="list-style-type: none">▪ Satış teknikleri öğretmeye,▪ Ürünler ve üretim teknikleri hakkında bilgilendirmeye,▪ Davranış, organizasyon, kişisel gelişme,▪ Müşteri x şirket ilişkilerinde bağlayıcı, ara unsur olarak.

- Satış gücü nasıl yönlendirilip, işe koşuluyor?**
 - Hedefleri tesbit ederek,
 - İşyerinde satıcılarla, tüccarlarla toplantılar yaparak,
 - Bu sektördeki önemli işletmeleri ziyaret ettirerek,
 - Satıcılar arasında satış yarışmaları tertip ederek.
- Nasıl, neye göre ücret ödeniyor?**
 - Sabit ücret,
 - Satış tutarı üzerinden komisyon vererek,
 - Sabit ücret + komisyon,
 - Sabit ücret + komisyon + belli hedeflere göre prim.
- Ortalama ücretler nedir?**
 - Yeni başlayan bir satıcının,
 - İyi bir satıcının,
 - En iyi satış elemanının ücreti piyasaya göre nasıl? Düşük/ Yüksek/ Aynı?
- Satıcıların masraflarını(yolluk ve harcırahlarını) neye göre ödüyorsunuz?**
 - Gerçek(filili) harcamaları aynen ödeniyor,
 - Otel, yemek, yol masrafları tavan ücretlerle ödeniyor,
 - Aylık belli bir miktar üzerinden götürü ödeniyor.
 - Hiç ödenmiyor. Komisyondan kendisi karşılıyor.
- Satış elemanlarını nasıl kontrol ediyorsunuz?**
 - Sadece sonuçlarıyla(sipariş sözleşmeleriyle),
 - Ziyaret / görüşme sayıları ve sonuçlarıyla(kurduğu ilişkiler + aldığı siparişler).
- ❖ **Satış elemanlarının yönetim nezdindeki itibarı nedir?**
 - Diğer çalışanlar ne ise o,
 - Yakın takip ve kontrol altında tutulması gereken ayrı bir grup,
 - ...

❖ **Tanıtım, haberleşme, ilişkiler Politikası**

Faaliyet alanlarına göre kısmî farklılıklar göstermekle beraber, her şirket hem tedarikçi, hem müşteridir. Yani bir kısım sanayilerden mal ve hizmet alır, bir grup şirkete ve nihaî tüketiciye ürünlerinden satar. Dolayısıyla pazarlama işleri sorumlusu(diyelim Pazarlama Müdürü) hem müşteri sıfatıyla, hem de tedarikçi sıfatıyla ilişkilerini geliştirmek durumundadır.

Tedarikçi veya satıcı sıfatıyla müşterilerine miktar, kalite, fiyat, süre ve servis mükellefiyetlerini yerine getirmek durumundadır. Ayrıca müşterilerine sadece mal satılan birisi değil, onları araştırma, geliştirme, büyüme çözümlerinde şirketin bir parçası ve kazanç ortağı olarak görmek durumundadır. Şirket doktoru pazarlama sorumlusu ile görüşme sırasında, yukarıdaki iki davranıştan hangisine daha yakın ve yatkın olduklarını anlayabilir. Müşteriye hizmet etmek ve onu bir ortağı gibi görmek demek; **“Müşteriyi dinleyiniz”, “Müşteri velinimetimizdir”** levhalarını şirket duvarlarına asmanın ötesinde bir şeydir. Satış sonrası hizmetlerden de ayrı bir şeydir. Rekabet kavgası içindeki şirketler bunu kalite/fiyat nisbeti ile aynı şey gibi algılıyorlar. Oysa müşterisiyle bütünleşmek ve onu çözüm ortağı gibi görmek, gerçek bir fark olmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarına uygun kaliteli ürünleri, tasarlamak, üretmek ve rekabet edebilir bir fiyattan piyasaya sunmak yetmez. Onu duyurmalı, anlatmalı, tanıtılmalıdır! Buna şirketin tanıtma, bilgilendirme, reklâm etme faaliyetleri diyoruz. Bunu amacı:

- Müşterileri bilgilendirmek,
- Onlara bu ürünün veya ürünlerin ne tür faydalar sağlayacağını anlatmak,
- Satın almaya ikna ve teşvik etmektir.

Tanıtım ve halkla ilişkiler son yıllarda iki etkenin de yardımıyla çok büyük gelişme gösterdi. Bunlardan birincisi rekabetin çok hızlı ve acımasız hâle gelmesi. Diğer de iletişim ve medya araçlarının çok büyük bir gelişme göstermesidir. Bâzıları tanıtım ve reklam ile pazarlama kavramlarını aceleci bir şekilde “Pazarlama reklam demektir. Reklam da pazarlama demektir” gibi kolaycı ve sathî bir tarife bağladılar. Oysa **reklam satış değildir** ve tüketici mübalağalı övgülerin ve harika diye tanıtılan malların esiri gibi hareket etmemektedir. Bu gerçek pahalı reklamların ardından, dramatik bir şekilde de olsa anlaşıldı. Evet reklam, pazarlamanın ayrılmaz bir parçasıdır ve ürün, fiyat, dağıtım gibi elemanlarla tutarlı olarak kullanılmalıdır. Şirket tanıtım ve haberleşme politikasını uygularken aşağıdaki hususlara uygun dozda yer vermelidir:

- Şirket imajını yansıtan (genel) tanıtıma reklamda yer verilmelidir,
- Ürün tanıtımına yer verilmelidir,

- Satış yerleri, nerelerden temin edilebileceğine reklamda bildirilmelidir,
- Ayrıca sergilere ve fuarlara iştirak etmeli, temsil ve tanıtım yapılmalıdır.

Reklâm teknikleri çeşitli araçları kullanarak yürütülmektedir:

- Yazı ve resimler(yazılı basın ve panolar, afişler),
- Göze ve kulağa hitap ederek(TV, sinema, barkovizyon vb),
- Kulağa hitap ederek(radyo).

Ürün çeşidine ve türüne, hedeflenen müşteri kitlesine, verilecek mesajın mahiyetine ve reklamın yapılacağı bölgeye göre yukarıdaki araçlar seçilir. Anlaşılacağı üzere, tanıtım ve reklamda yapılacak çeşitli görevler ve kullanılacak farklı araçlar bulunmaktadır. Bunlar şirketin niçin reklama ihtiyaç duyduğunu ve nasıl yürütmesi gerektiğini kendine sorduğu halkla ilişkiler(Hİ) ve pazarlama politikasının olup olmadığını hatırlatmaktadır:

Şirketinizin tanıtım ve Hİ politikasının ana hatlarını açıklayabilir misiniz?

Hİ ve haberleşme politikası aşağıdakilerden hangisine uygun?

- Genel tanıtımdan(markanın tanıtılmasından) ayrı yürütülüyor,
- Ürünlerin tanıtımından ayrı yürütülüyor,
- Şirket imajı ve ürün tanıtımı birlikte işleniyor.

Ürün reklamlarında mesajlar yenilik, kalite, servis, fiyat öncelikli unsurlara dayanıyor mu?

Her ürün /ürün grubu için reklam yoğunluğu aşağıdaki hususlardan hangisine uyuyor?

- Öncelikli satış hedeflerine göre,
- Rekabet durumuna göre,
- Geçmişteki satış seviyelerine bakarak,
- Ürünün hayat dönemine göre,
- Satıcıların / bayilerin / dağıtıcıların arzularına, tekliflerine göre?

Reklam ve tanıtım kampanyasında mesajları, hangi araçların kullanılacağını, kimlerin bu işi yürüteceğini şirkette kim/kimler tasarlar, kimler uygular?

- Şirkette bu işle ilgili bir birim,
- Dışarıdan bir reklam ajansı,
- Duruma göre birçok ajans birlikte.

Bu yıla ait tanıtım, reklam ve Hİ harcama bütçenizi rakamlara dökünüz.

Gelecek yılların tanıtım, Hİ bütçelerine dair bir tahmin yapabilir misiniz?

Diğer reklam tanıtım harcamaları

- Satış yerindeki tanıtımlar için
- Dağıtıcıları, bayileri, acenteleri desteklemek amacıyla taşıyan reklamlar

Tanıtım/ reklam/ Hİ bütçesi satış tutarının yüzde kaç mertebesinde?

Bu nispet sizce:

- Rakiplerinize göre aynı mıdır?
- Daha mı fazladır?
- Daha mı azdır?

Tanıtım ve Hİ bütçesini tahmin edebilmek için kullanılabilir bir model

Araçlar	Doğrudan reklam	Afişler	Günlük basın	Haftalık basın	İhtisas yayınları	TV	Sinema	Radyo	Sponsor	İnternet
Genel tanıtım (marka imajı)										
Ürün reklamı:										
• Piyasaya sürme, tutundurma										
• Satış artırma										
Unutturmamak, destek										
Düşen ürünlere güç kazandırmak										
Rekabet etmek, "ben de varım!"										
Diğer sebeplerle (daha ölmedim, suç bastırma, prestij, ...)										

TİCARİ KAYNAKLAR VE ORGANİZASYON

❖ Ürünler

Bölümün başlangıcında şirket ürünlerinin müşterileri memnun etmek için bir araç olduğu ve aynı zamanda şirketin bekası ve gelişmesi için bir vasıta olduğunu ifade etmiştik. Şirketin güçlü bir bakıma ürünlerinin müşteri ihtiyaçlarına ne kadar cevap verebildiğine ve rakipleri arasında ne ölçüde yarışabildiğine bağlıdır. Pazarlanan ürünler temel tüketim maddeleri, sanayi ham ve ara maddeleri, ev aletleri veya yatırım malları vs hangi gruba girerse girsün **ürün yelpazesinin genişliği** ve **ürün sayısı** şirketin pazarlama birimini değerlendirmede önemli bir yer tutar. Bazı örnekler verelim:

Müşteri İhtiyaçlarına Uygunluk Rekabet Gücü

Tek Ürün Değerlendirme Kriterleri	Uyumsuz	Orta	İyi	Zayıf	Orta	Yüksek
Kullanım üstünlükleri: <ul style="list-style-type: none"> • Ürün sağladığı fayda (kalitesi) • Kullanma kolaylığı • Dayanıklılığı, • Emniyeti / güvenilirliği • Ürünün ömrü • Kullanım maliyeti 						
İtibarı üstünlükleri. <ul style="list-style-type: none"> • Ürünün imajı, • Şekli, görünüşü 						
Teknik üstünlükleri: <ul style="list-style-type: none"> • Üretim usulleri, • Kullanılan malzeme 						
Fiyatı						
Kalite / fiyat münasebeti						
Teslimat süresi						
Satış sonrası hizmetler / Garanti						

Ürün Yelpazesi Kriterleri	Uyumsuz	Orta	İyi	Zayıf	Orta	Yüksek
Yelpaze genişliği						
Yelpaze derinliği: <ul style="list-style-type: none"> • Günlük Tüketim Malları, • Lider Ürünler, • Düzenleyici Ürünler, • Taktik Ürünler. 						

❖ Pazarlama Birimi İnsan Kaynakları

Pazarlama Birimi İnsan Kaynakları	Zayıf	Orta	Güçlü
Üst yönetici ve yardımcıları <ul style="list-style-type: none"> • Eğitim seviyesi ve tecrübesi • Meslekî yetenekleri 			
Araştırma inceleme alt bölümü <ul style="list-style-type: none"> • Meslekî yetenekleri • sayıları 			
Satış yönetimi alt bölümü <ul style="list-style-type: none"> • Meslekî yetenekleri • sayıları 			
Satış gücü <ul style="list-style-type: none"> • Statüleri(ücretli kadro, tüccarlar, bayi) • Yaşları, dinamikleri • Coğrafik dağılımları, yerleri • Mesleki yetenekleri 			
Mağazalar satış noktaları <ul style="list-style-type: none"> • Personel kalitesi, özellikleri • sayıları 			
Promosyon ve tanıtım işleri <ul style="list-style-type: none"> ❖ mesleki yetenekleri 			

❖ **Pazarlama Birimi Maddî Kaynakları**

Maddî araçlar listesi	zayıf	orta	güçlü
<p>Tesisler ve bürolar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Büroların alanı • Kullanışlılık • Rahatlık(konfor) <p>Büro donanımı:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bürolar • Klasörler, dolaplar, • Fotokopi cihazı • Telefonlar, • Faks cihazı <p>Bilgi işlem donanımı:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilgisayarlar • Programlar: <ul style="list-style-type: none"> - müşteri fişleri - stok kayıt ve yönetimi - ticarî istatistikler - siparişler / teyit kayıtları - sevkiyat planlama / teslimat <p>Stoklama ve bakım araçları</p> <ul style="list-style-type: none"> • mağazalar, • depolar, • aktarma, işleme tesisleri <p>Nakliyat ve teslimat vasıtaları</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ büyük nakil vasıtaları, tırlar ❖ kamyonlar ❖ kamyonet ❖ otomobil ❖ motosiklet vs 			

❖ **Pazarlama Organizasyonu Değerlendirmesi**

Sahip olunan ürünler, insan kaynakları, malî ve maddî kaynaklar ne kadar çok olursa olsun pazarlamanın tam başarılı olduğunu göstermez. Başarı için bu kaynakların nasıl düzenlendiğine yani pazarlama organizasyonuna da bakmak lâzımdır. Şirkette pazarlama görevini üstlenen birimin(diyelim Ticaret Müdürlüğünün) yapması gereken çok şey vardır. Bunlar bir yandan şirketin büyüklüğüne, diğer yandan da Genel Müdürlüğün pazarlama işine ne kadar önem verdiğiyle bağlıdır. Pazarlama birimleri şirketlerde çeşitli şekillerde düzenlenebilmektedir. Bazılarını sayalım:

Uzmanlıklara göre organizasyon:

- Ticarî etüt ve araştırmalar birimi,
- Satışlar birimi(satış gücü, satış idaresi)
- Promosyon ve teşvik birimi
- Sevkiyat ve mağazalar birimi.

Bu birimlerin veya servislerin hepsi ayrı alt yöneticilerin sorumluluğundadır. Maddenin sonunda uzmanlıklara göre kurulmuş bir organizasyon örneği verilmektedir

Ürün hatlarına göre organizasyon:

Bu organizasyonda her ürün hattı yukarıda saydığımız tüm görevleri yürütecek alt birimleri kendi bünyesinde kurar.

Coğrafik (Türkiye, Avrupa, Ortadoğu birimleri vs) **organizasyon.**

Dağıtım kanalına göre(perakendeci, toptancı, büyük mağazalar vb) **organizasyon.**

Burada bir bölgenin veya kanalın yöneticisi, alanındaki tüm ticarî faaliyetlerden sorumludur. Kendi alt birimlerini kurar.

Pazar bölümüne göre organizasyon: Coğrafik bölgedeki ürün hattına veya dağıtım ağına göre düzenleme yapılır.

Büyük şirketlerde yukarıdakilerden çok daha farklı organizasyon şekillerine rastlanabilir. Meselâ promosyon, reklam gibi bazı görevler merkezî veya tek birim altında, herkes için yürütülür. Mükemmel bir pazarlama organizasyonu yoktur. Bu itibarla pazarlama

organizasyonunu değerlendirirken tek tip veya kesin Őekil bağnazlığından sakınmak lâzımdır. Doğru olan Şirketin çapına ve rekabet edebilirliğine uygun bir düzenleme yapmaktır.

Uzmanlıklara dayalı bir pazarlama organizasyonu rneği

TeŐkilât Őeması	Personel				Maddi araçlar	Temel iş ve sorumluluklar	iş hacmi (miktarı)
	Yöneticiler	Yardımcıları	Satıcılar	Büro personeli			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Ticaret / pazarlama müdürü</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Ett ve araştırma</div> <ul style="list-style-type: none"> Piyasa ettleri Yeni rnler geliştirme <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Satışlar Birimi</div> <ul style="list-style-type: none"> Satıcılar, satış gc Satış yönetimi Mağazalar Teslimat <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Promosyon</div> <ul style="list-style-type: none"> Reklam Teşvik Müşterilerle ilişkiler, Hİ 							

PAZARLAMA YÖNETİMİNİN DEğERLENDİRİLMESİ

Pazarlama yönetimin değerlendirmekten Őunu anlıyoruz: Şirketin **ticaret politikasını**, **pazarlama plnını** uygulamak ve sonuçlarını kontrol etmek için kullandığı tüm teknik ve usullerin analiz edilmesidir. Bu iş aşağıda verilen örnekte olduğu gibi, konuları ayrıntılı bir Şekilde inceleyerek yapılmalıdır.

ANKET FORMU

KONULAR VE SORULAR	EVET	HAYIR
<p>Piyasaların Takibi</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Şirket belli başlı pazarları ve pazar bölümlerini izlemek için düzenli bilgi sistemi kullanıyor mu? <ul style="list-style-type: none"> - Genel talep miktarının seyrini izliyor - Tüketici ihtiyaçlarındaki kalite gelişmesini izliyor - Rakip şirketlerin arzındaki gelişmeleri izliyor ❖ Bu bilgiler Pazarlama sorumluları tarafından düzenli olarak analiz ediliyor mu? ❖ Piyasa bültenleri veya bilgi bankasından temin edilenlerden ayrı olarak, acentelerin, bayilerin veya satıcıların getirdiği diğer bilgiler de analiz ediliyor mu? <p>Ürünlerin(malların) Yönetimi</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Çeşitli ürünlerin satış seyri ile alâkalı bülten ve istatistikler muntazam geliyor mu? <ul style="list-style-type: none"> - satış miktarları(sayı, hacim, kilo) - satış tutarları(değer) ❖ Bu istatistikler genel toplam veya ayrıntılı rakamlar mı? <ul style="list-style-type: none"> - ürünler(mallar) itibariyle global rakamlardır - ürünler ve piyasalar(pazar bölümleri) itibariyle ayrıntılı rakamlardır ❖ Belli bir plân ve program mevcut mu? <ul style="list-style-type: none"> - mevcut ürünleri geliştirmek, ıslah etmek için? - Yaşlanan ürünlerin yerine konmak üzere yeni ikame ürünleri için? - Yepyeni ürün(ler) geliştirmek / keşfetmek için? - Eskimiş ürünler katalogunu elden çıkarmak, yepyeni ürün yelpazesi geliştirmek için? ❖ Eski ve yeni ürünlerle alâkalı plan ve programın gidişatı muntazam takip ve kontrol ediliyor mu? <ul style="list-style-type: none"> - belli bir takvime bağlı olarak yapılıyor - kritik yol(PERT) metoduyla yapılıyor ❖ Şikâyetler, mal iadeleri, satış sonrası hizmetler ve garanti süresi uygulamaları ürünlerin kalitelerini geliştirmek için kullanılıyor mu? ❖ Satıcıların ve müşterilerin teklif ve fikirleri derleniyor mu ve bunlar AR-GE biriminde, ürün keşif ve geliştirme çalışmalarında düzenli olarak kullanılıyor mu? ❖ Rakip ürünlerin teknik ve ticarî bilgileri kaydediliyor ve fişler güncelleştiriliyor mu? ❖ Şirketin ve rakiplerin ürünleri değer analizi yöntemleriyle düzenli ve objektif olarak mukayese ediliyor mu? ❖ Bu kıyaslamalardan satıcılara yeni ipuçları ve başarı bilgileri çıkarılıyor mu? ❖ Bu ipuçları veya bilgiler daha çok ne türden: <ul style="list-style-type: none"> - rakip ürünleri kötüleyen, zayıflıklarını ortaya çıkaran türden mi? - Şirket ürünlerinin üstünlüklerini vurgulayan türden mi? <p>Fiyat Politikası Uygulaması</p> <p>Fiyat politikası ticarî parametrelere göre ürünlerin fiyatlarını tespit etmektir. Fiyatların yönetimi ise bunları uygulamak ve kontrol etmektir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Düzenli aralıklarla fiyatlar yeniden tespit ediliyor ve duyuruluyor mu? <ul style="list-style-type: none"> - Bütün müşterilere? - Sadece büyük müşterilere - Sadece satıcıları, bayilere ❖ Satış servisi fiyatları muntazam kontrol ediyor mu? <ul style="list-style-type: none"> - müşteriye satış fiyatlarını mı kontrol ediyor? - Giydirilmiş unsurlar(fiyat+teslimat+ödeme şartları) ayrı ayrı inceleniyor mu? ❖ Her yıl satış fiyatlarının seyri mukayese ediliyor mu? <ul style="list-style-type: none"> - maliyet fiyatlarıyla, - rakip ürünlerin fiyatıyla? ❖ Mukayese için, rakip ürünlerin doğrudan giderleri ve maliyeti hesaplanıyor mu? ❖ Günlük tüketim mallarındaki fiyat düşüklüğünü kapatmak için, diğer mallarda yapılan fiyat ayarlamaları(artışlar), bu mallarda öngörülen satış miktarlarını düşürüyor mu? Değil mi? <p>Müşterilerle ilişkiler,</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Şirket her müşterisi için sipariş miktar ve tutarını gösteren bir kayıt tutuyor mu? 		

<ul style="list-style-type: none"> - Ürün başına? - Dönemler itibariyle? ❖ Müşterilere ait bu istatistikler satıcılara düzenli olarak aktarılıyor mu? ❖ Şirket en önemli müşterilerinin(80/20 kuralı) sipariş seyrini devamlı inceliyor mu? ❖ Evet ise; müspet veya menfi bu değişmelerin sebebini tam biliyor mu? Özellikle müşterilerin tercih sebeplerini ve önceliklerini tanıyor mu? Meselâ: <ul style="list-style-type: none"> - kalitenin önceliği nedir? - ürünün yeniliğinin, buluşçuluğun önceliği nedir? - Fiyatların etkisi nedir? - Kalite / fiyat oranının etkisi nedir? - Satıcılar, satış gücünün etkileri nelerdir? - Satış sonrası hizmetlerin tercihte payı nedir, önceliği nedir? ❖ Büyük mağazalara tüketim malları satan şirketler için: sattığınız ürünün m² başına hasılatı nedir? Büyüklükle bu hasılat nasıl artıyor? ❖ Sanayi şirketlerine ara mallar satan şirketler için: <ul style="list-style-type: none"> - Sanayici müşterilerin satış tutarında bu malın payı nedir? - Nihai tüketicinin alış fiyatında onların(kendi mallarını girdi olarak kullananların) payı nedir? <p>Sevkiyatı / Dağıtım Yönetimi</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Şirket sipariş usulü değil de, stok ile çalışıyorsa, pazarlama(sevkiyat) yöneticileri nihai mal stoklarının nasıl, hangi esaslara göre sevk edileceğini bildiren gerçek bir stok yönetimine sahip midirler? ❖ Stok yönetimi bilgisayar ile mi, müşteri fişleri ve kartoteks ile mi yapılıyor? ❖ İşlemler bilgisayarla değil de elle yapılıyorsa tam zamanında yapılabiliyor mu? ❖ Her ayın sonunda stoklarda bir kontrol ve envanter değerlendirmesi yapılıyor mu? (sondaj tekniğiyle, periyodik tam sayım yaparak?) ❖ Stok mevcudu ve mallara göre dağılımı satışların seyri ile kıyaslanıyor mu? <ul style="list-style-type: none"> - ürünler itibariyle, - coğrafik bölgeler itibariyle, - müşteri grupları(pazar dilimleri) itibariyle? ❖ Nihai ürün stoklarını arzu edilen miktarlarda bulundurmak için, üretim sorumluları ile muntazam koordinasyon toplantıları/işbirliği yapılıyor mu? ❖ Ticaret/satış/stok yöneticilerinin elinde her an kullanıma hazır vaziyette: <ul style="list-style-type: none"> - stokların toplam ve ayrıntılı değer dökümleri bulunuyor mu? - Stoklardaki çeşitli malların devir süreleri / veya toplam ve ayrıntılı olarak stok devir hızları her ân biliniyor ve döküm listesi ile takip ediliyor mu? ❖ Stok maliyetleri biliniyor mu? ❖ Stok yöneticileri ambar köşesinde bekleyen ürünlerden satıcıları haberdar ediyor mu? Veya bu mallar için ne gibi şeyler yapılması gerektiğini bildiriyorlar mı? ❖ Eğer şirket kendi sevkiyat ve teslim araçlarına(tır, kamyon,, kamyonet vb) sahip ise bu işin maliyetini ve avantajlarını, eğer bu iş taşıyonlara veya dağıtım şirketlerine yaptırılsa idi doğacak maliyet/fayda ile mukayese ediyorlar mı? <p>Satış Gücünün Yönetimi</p> <p>Şirket hâl ve şartlara göre kendine ait ücretli satış kadrosu kurabilir, isterse piyasadaki tüccarlarla çalışabilir. Her birinin şirket nezdindeki sorumlulukları ve dolayısıyla davranışları farklı olduğuna göre, farklı şekillerde yönetilmeleri gerekir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Adı geçen satıcılarla yıldan yıla, aydan aya veya mevsimlere göre, satış hedefleri hakkında düzenli bir şekilde bilgilendirme ve pazarlık toplantısı yapılıyor mu? ❖ Bu hedefler: <ul style="list-style-type: none"> - Genel(toplam) hedefler midir? - Ürünler, müşteriler, bölgeler itibariyle ayrıntılı hedefler midir? ❖ Ayrıntılı hedefler ise bunlar sayı, hacim ve satış tutarı olarak belli midir? <ul style="list-style-type: none"> - ürünler itibariyle, - müşteri kitlesi veya dağıtım kanalı itibariyle, - coğrafik bölgeler itibariyle? ❖ Satış hedeflerini kim / kimler tespit ediyor? <ul style="list-style-type: none"> - ticaret müdürü / veya genel müdürlük tarafından re'sen? - Her satıcı ile görüşüp, müzakere ederek birlikte? ❖ Erişilecek hedefler neye göre tespit ediliyor? <ul style="list-style-type: none"> - Bir önceki büyüme sonuçları sabit bir oranda artırılarak? 	
--	--

<ul style="list-style-type: none"> - Duruma göre farklı nispetlerde artırılarak? - Şirketin genel ve ticarî hedeflerine göre? - Geniş bir vizyonla şirketin geçmiş sonuçlarını, piyasaların gidişatını, rekabetin seyrini ve şirketin bu konudaki programlı hamle ve gayretlerini dikkate alarak? ❖ Satıcıların çalışmalarını düzenlemek için pazarlama yöneticileri ziyaretler yapıyorlar mı? <ul style="list-style-type: none"> - genel olarak, - ayrıntılı iş ziyaretleriyle ❖ Satıcılar aşağıdaki konularda düzenli istatistikî bilgilere sahip midirler? <ul style="list-style-type: none"> - piyasaların gidişatı hakkında, - kendi satışları hakkında, - müşteri istatistiklerine, - rakipler ve rekabetin seyri hakkında? ❖ Satıcılar düzenli rapor hazırlayıp, sunuyorlar mı? <ul style="list-style-type: none"> - her müşteri için, - haftalık çalışmalarını topluca, - hedefleri ve aldıkları sonuçlar hakkında mukayeseli bir açıklama raporu? ❖ Satış elemanlarının(satış gücünün) maliyeti düzenli olarak kontrol ediliyor mu? <ul style="list-style-type: none"> - genel olarak, - her sektör, bölge veya satıcı başına? ❖ Satıcının bir müşterisini ziyaret maliyeti nedir, biliyor musunuz? ❖ Satıcının bir müşteri ziyaretini kârlı kapatacak asgarî sipariş miktarı nedir? ❖ Yeni müşteriler kazanma çabaları takip ve kontrol ediliyor mu? <p>Reklam, tanıtım ve satış geliştirme (promosyon) işlerinin yönetimi</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Şirket Hİ ve satış geliştirme çalışmaları çerçevesinde yapacağı reklamlar ve yürüteceği kampanya hakkında önceden önemli müşterilerini ve satıcılarını haberdar ediyor mu? ❖ Çeşitli reklam ve tanıtım faaliyetlerinin satışlar üzerindeki etkileri ölçülüyor mu? <p>Satış Yönetimi</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Müşteri siparişleri gündelik olarak cetvellere işleniyor mu? <ul style="list-style-type: none"> - Bir sipariş alındıktan sonra ürün kodu, fiyatı, teslim süresi müşteriye bildirilerek, teyit ettiriliyor mu? - Sipariş doğrudan müşteri tarafından yapılırsa, siparişin bir kopyası satıcıya gönderilerek, bilgilendiriliyor mu? ❖ Bir sipariş alınıp, kaydedildikten sonra vakit geçirmeden planlama veya üretim birimine(veya stokla çalışılıyorsa mağazaya) aktarılıyor mu? ❖ Sipariş karneleri sürekli olarak inceleniyor mu? <ul style="list-style-type: none"> - Teslimatı yapılacak mal miktarı ve satış tutarı ile? - Fabrikada veya işyerlerinde gerekli (işgücü/ay) olarak? - Teslimat süreleri olarak? ❖ Ticaret müdürlüğü siparişlere uygun olarak üretim yapıldığını ve süresinde teslim edildiğini takip ve kontrol ediyor mu? ❖ Eğer teslimatta bir gecikme olacak ise, durum müşteriye haber veriliyor mu? ❖ Müşteri şikâyetleri ve dilekleri derhal değerlendiriliyor mu? Bu konuda yapılanlar ve müşteriye verilen cevaplar kayıt ediliyor mu? <p>Bütçe Hazırlama</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Şirket ayrıntılı satış bütçesi yapmakta mıdır? <ul style="list-style-type: none"> - ürün veya ürün hattı itibarıyla, - pazarlara veya müşteri kesitlerine göre? ❖ Bu bütçeler neye göre yapılmaktadır? <ul style="list-style-type: none"> - doğrudan satış tutarları olarak, - önce satış adedi olarak, sonra fiyat politikasına göre satış tutarları olarak? ❖ Bütçeler kontrol ediliyor mu? <ul style="list-style-type: none"> - Aylık olarak? - Dönem başından itibaren kümülatif olarak? ❖ Dağıtım bütçeleri hazırlanırken, dağıtım doğrudan giderleri ve dönemin genel sabit masraf payları ayrı mı yazılıyor? ❖ Dağıtım doğrudan giderleri bütçesi pazar bölümlerine göre ayrıntılı yapılıyor mu? <ul style="list-style-type: none"> - yapılan indirimler? - satış komisyonları? 		
---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> - nakliyat giderleri? - diğer doğrudan(değişken)giderler? ❖ Her pazar bölümüne ait doğrudan sabit giderler bütçesi içinde ayrıntılar belli mi: <ul style="list-style-type: none"> - araştırma-geliştirme(AR-GE) giderleri? - reklam – tanıtım giderleri? - bayi veya acente giderleri? - Ücretler ve eklentileri? ❖ Ticarî sabit giderler bütçesinde aşağıdakiler belli mi: <ul style="list-style-type: none"> - sabit sosyal giderler ve ücretler? - Genel yönetim ve büro giderleri? - Seyahat giderleri? - Şirketin genel imajı ile ilgili reklam ve tanıtım giderleri? ❖ Çeşitli gider bütçelerinin planlanandan sapması ve sapma sebepleri analiz ediliyor mu? <ul style="list-style-type: none"> - her ay? - mevsimden mevsime? - Yıllık olarak? ❖ Satış bütçeleri ve gider bütçeleri üzerinde yapılan analiz ve ölçümler, gerekli tedbirleri almak maksadıyla, düzenli bir şekilde gözden geçiriliyor mu? <ul style="list-style-type: none"> - satışlar itibariyle? - maliyetler(giderler) itibariyle? ❖ Yukarıdan beri saya geldiğimiz tüm pazarlama verileri bütünleştirilip “Pazarlama Gösterge Tablosu” hâlinde her ân yönetimin önünde duruyor mu? ❖ Bu “Pazarlama Göstergeler Tablosu” nasıl hazırlanıyor? <ul style="list-style-type: none"> - Elle? - Bilgisayarla? ❖ “Pazarlama Göstergeler Tablosu” hangi aralıklarla hazırlanıyor? <ul style="list-style-type: none"> - haftalık olarak? - Aylık olarak? - Mevsim veya dönem olarak? 		
---	--	--

PAZARLAMA VE ÇEVRE ŞARTLARI

Şirketin pazarlama faaliyetleri içinde bulunduğu çevrenin etkilerine maruzdur. Bu etkiler şirket için tehlike olabileceği gibi, fırsatlar da olabilir. Mevzuat ticaret ve tüketim üzerinde bir kısım şartlar ve sınırlamalar getirebilir. Piyasadaki rakiplerin, yeni girişlerin ve rakiplerin stratejilerinin şirketin pazarlama politikası üzerinde yansımaları vardır. Müşterilerin zevkleri, ihtiyaçları ve fiyat seviyeleri pazarlama birimi için yerine göre tehdit oluşturabileceği gibi, fırsatlar da verir. Pazarlamanın hangi ortamda yapıldığına göre tasarlanmak kaydıyla, bir şirketin pazarlama çevresini analiz etmek için aşağıdaki sorulardan faydalanılabilir:

Mevcut ve Potansiyel müşteriler

- Piyasanın gelişmesi ne safhadadır:
 - Piyasaya sürme ve tutunma?
 - Büyüme?
 - Olgunluk?
 - Düşme-gerileme?
- Müşterilerin ihtiyaçları neye göre şekillenip, gelişiyor?
 - Zevklerine?
 - Promosyonlara göre?
 - Kullanım alışkanlıklarına göre?
- Tercihleri hangi önceliklere göre oluyor?
- Satın alma alışkanlıkları nasıl gelişiyor?
- Satın alma güçleri neye göre, nasıl artıyor?
- Müşterilerinizin sayısı?
 - Mahdut: muayyen sayıda toptancı veya büyük mağazalar?
 - Çok fazla, binlerce, milyonlarca?
- Müşterilerinizle güç dengesi nasıldır:
 - Müşteriler daha güçlüdür?
 - Şirket daha güçlüdür?
- Müşterilerinizle kaliteyi yükseltmek ve ürün geliştirmek için işbirliği yapıyor musunuz?

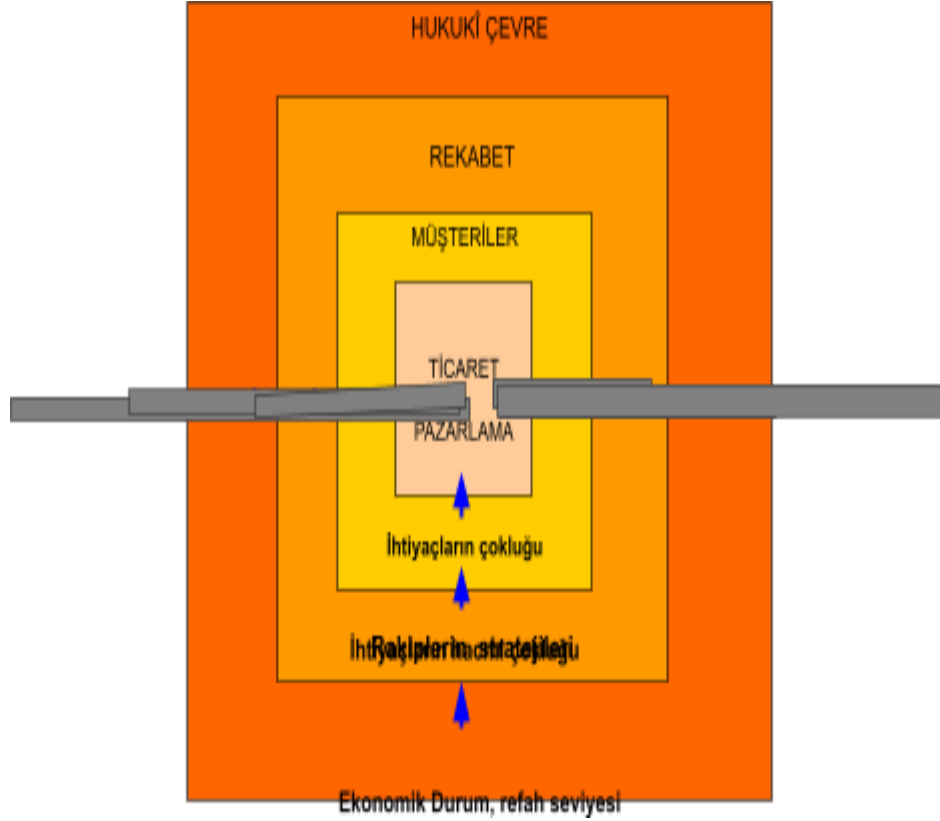
Rekabet Ortamı

- Şirketinizin çalışma alanında piyasa yapısı nasıldır:
 - Tekel?
 - Yarı tekel?
 - Oligopol?
 - Tam rekabet(serbest) piyasa?
- Rekabetin şiddeti nasıldır?
 - Zayıf?
 - Orta?
 - Şiddetli?
- Piyasaya yeni rakiplerin girmesine engel (bir tehdit veya tahdit) var mıdır? Varsa neler?
- Rekabet yapmak için şirketler özellikle hangi faktörleri kullanıyorlar?
 - Yenilik, buluş, ürün kalitesi?
 - Fiyatlar?
 - Hizmetler?

Ticarî Mevzuat

- Ticarî mevzuat(konular, tüzükler, yönetmelikler, resmî prosedürler) sizce nasıldır?

Pazarlama Çevresi: Tehditler ve Fırsatlar

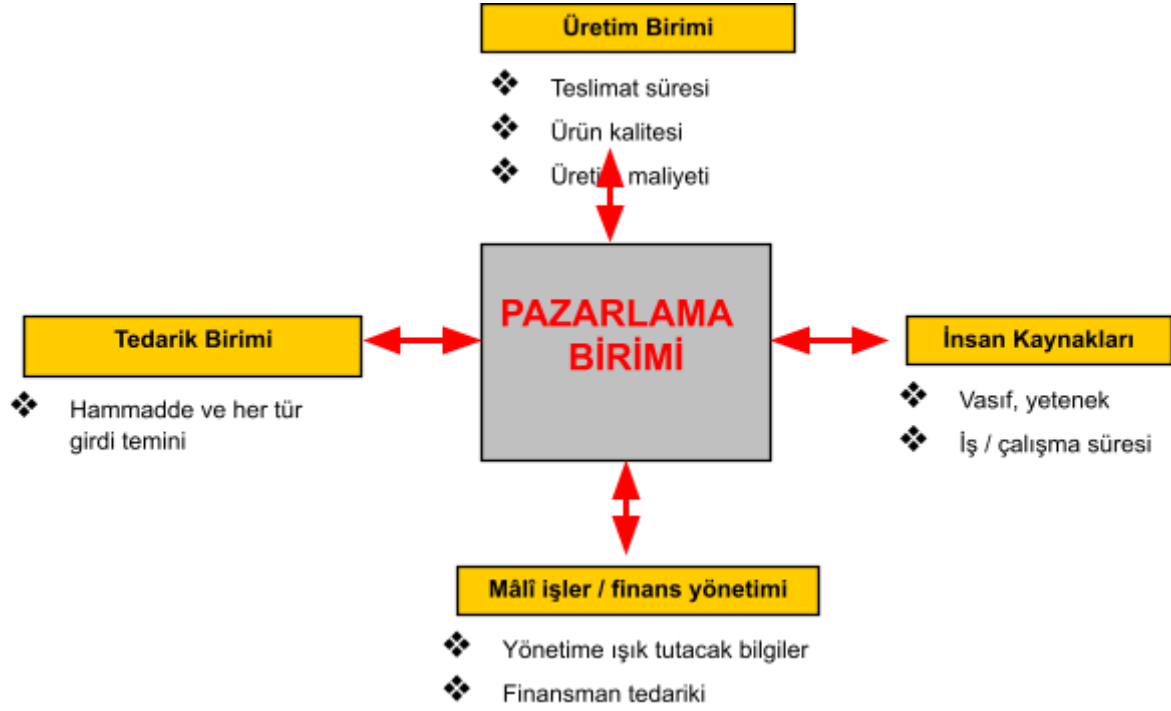


PAZARLAMA VE DARBOĞAZLARI

Pazarlama işleri şirketin motor görevidir. Zira tedarik - üretim zincirini harekete geçiren, maddî, beşerî , malî kaynak arayışlarını başlatan sebep satıştır. Pazarlama politikasının uygulanması ve üretim, sevkiyat, teslimat vb programların yürütülmesi için, pazarlama faaliyetlerinin kendi arasında uyumlu olmasının ötesinde, şirketin diğer birimleri ile de çok iyi bir koordinasyon kurulması gerekir. Şimdi pazarlama birimi ile şirketin diğer birimleriyle arakesitlere ve oluşan darboğazlara göz atalım. **Şirket; kuralları, organları, işleri ve ilişkileri ile bir sistemdir.** Sistem içinde her eleman ve eylemin diğerleri üzerinde yansımaları vardır. Bunlar o birimleri destekleyici olabileceği gibi, köstekleyici de olabilir. Şirket doktorları meseleleri çözmek ve performansı iyileştirmek için köstekleyici(menfi) etkileri tespit ederler. Sonra bunların nerelerden, niçin doğduğunu araştırırlar. Darboğazları ve köstekleyici ilişkileri tespit etmek inceleme çalışmalarının belkemiğini teşkil eder. Ama sözünü ettiğimiz arakesitte oluşan meseleler o kadar farklı ve darboğazlar o kadar çeşitlidir ki, bir şirketin reçetesi diğerine aynen tatbik edilemez. Aşağıda basitleştirilmiş bir örnek sunulmaktadır. Şirket içi gerilimlerin kaynağında arakesitteki anlaşmazlıklar vardır. Üst yönetimin vaktinin çoğu böylesi aksaklıkları bulmak ve tamir etmekle geçer.

Pazarlama ve diğer Birimlerle İlişkiler	Darboğaz / köstekleyici etki	Sonuçlara yansımaları
Üretim Müdürlüğü ile Üretim x İK ilişkileri ile Malî işler / finans yönetimi ile	Teslimatın gecikmesi Yetersiz, vasıfsız personel, Tutturulamayan ürün kalitesi Yanlış, eksik veya bilginin geç ulaştırılması, ödeme zorluğu	Satışlar düşer/ Sipariş iptalleri/ Müşteri kaybı Mal iadeleri / Kârlılık azalması / Marka imajı bozulması, mala itimsizlik. Piyasaya, müşteriye geç cevap vermek / Tedbir almakta gecikmek. "artık geçmiş ola!"

Pazarlama ve Diğer Birimlerle İlişkiler



TİCARET / PAZARLAMA BİRİMİ İNCELEME SONUÇLARI

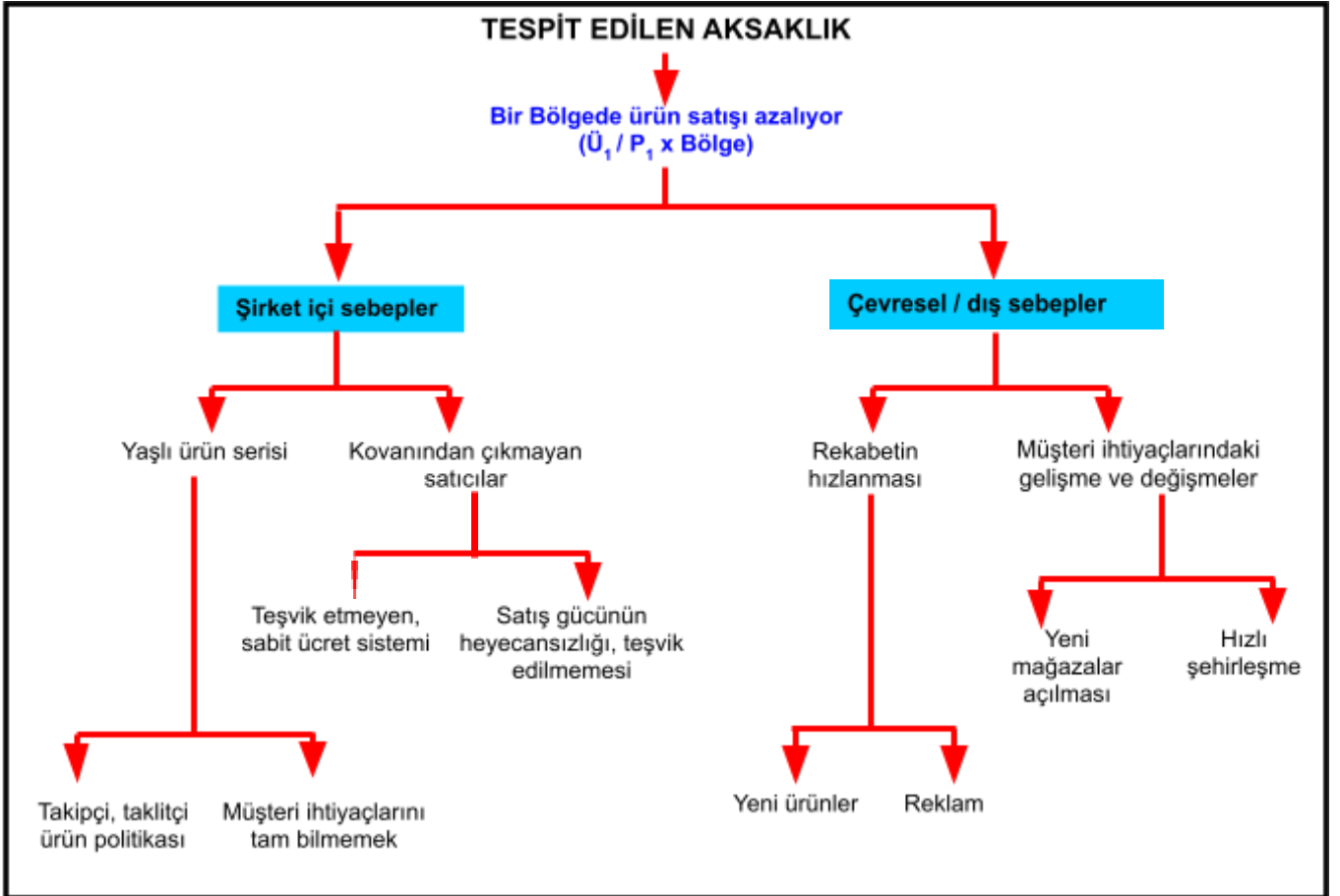
❖ Zayıf ve güçlü yanlar. Pazarlama plânının tutarlılığı

PAZARLAMA BAŞARISINI HAZIRLAYAN KİLİT FAKTÖRLER	Zayıf	Orta	Güçlü
Araştırma Geliştirme(AR-GE) AR-GE çalışmaları yönlendirme ve yönetme Piyasaları tanıma derecesi Yeni ürünler bulma, yenilik yapma	X	X	X
Ürünler / mallar Piyasaya intibak Farklılık yoluyla rekabet(farklı olabilmek) Ürünün hayat dönemi, yaşı Ürünleri koruma / marka tescili Seri(koleksiyon) geliştirme Ürünler arasında sinerji(tamlayıcılık, bütünleyicilik, destekleyici mallar)			
Fiyatlar Ürünlerde kalite / fiyat münasebeti Kademeli fiyatlar Satış fiyatı / maliyet ilişkisi			
Müşteriler Müşteri kalitesi Risk dağılımı Müşterilerle ilişkileri			
Sevkiyat / dağıtım Dağıtım ağına hakimiyet Bütün coğrafyayı kapsamak Nihaî ürün stokları yönetimi Malın siparişi ile teslimatı arasındaki süre			
Reklam ve tanıtım Mesajların kalitesi Ürün ve fiyatlarla tutarlılığı Kullanılan araçların dağılımı(göze, kulağa hitap, medya, pano, ilan, TV vb) Reklam ve tanıtım bütçesi			
Pazarlama planı			

İşlerin, faaliyetlerin programlanması Sorumluların belirlenmesi, görevlendirilmesi Genel koordinasyon			
Pazarlamanın itibarı, şirkette nasıl algılandı Şirket kültürü içinde pazarlamanın yeri Ticaret ve pazarlama yöneticilerinin hiyerarşideki yeri ve onlara atfedilen önem.			
Ticaret / pazarlama için kullanılan maddî araçlar İşyeri ve bürolar Büro donanımı Haberleşme / iletişim araçları Bilgisayar, YBS sistemleri			
Ticaret / pazarlama işindeki İnsan kaynakları(İK) Personelin yetenekleri Sayıları Satış etkinlikleri, satış gücü başarıları			
Ticarî organizasyon ve yönetim tarzı ❖ Organizasyonun etkinliği ❖ Yönetim kalitesi ❖ Diğer fonksiyon ve birimlerle koordinasyon ❖ Ticarî bilgilerin “ ticarî göstergeler tablosu ” hâlinde her ân hazır olması ❖			

❖ Pazarlama Faaliyetleri Sebep x Sonuç İlişkileri

Pazarlama faaliyetlerine atfedilebilecek güçlü ve zayıf yanlar ortaya konduktan sonra, sebep x sonuç ilişkilerini açıklamak gerekmektedir. Bu ilişkiler **ağaç açılımı** grafiğiyle gösterebilir. Misal olarak bir bölgede satışların düşmesini sebep x sonuç ilişkileri içinde açalım.



PAZARLAMA ÜZERİNE TAVSİYELER

Şirket doktorluğu metodolojisini anlattığımız birinci bölümde ifade ettiğimiz üzere, genel veya sektör bazında inceleme yapmak kendi başına bir amaç değildir. Şirket doktorluğu iki şeyi halletmek için bir araçtır. Bu iki husus:

- İyi işlemeyen veya uyumsuzluk görülen fonksiyonları tedavi etmek,
- Ve / veya gelecekteki performansı artırıcı tedbirleri formüle etmek.

Böylece şirketin pazarlamadaki zayıf ve güçlü yanlarını ortaya koyduktan ve sebep sonuç ilişkilerini de belirledikten sonra, bir şeyin daha yapılması lâzımdır. Bu da şirket uzmanının yapacağı iyileştirme tavsiyeleridir. Uzman sahasında ne kadar ehliyetli ve muhayyilesi geniş ise, tavsiyeleri de o nisbette derde deva olacaktır.

Tavsiyeler, Pazarlama Biriminin(diyelim Pazarlama Müdürlüğünün) amaçları, hedefleri ve karşılaştığı meselelerin mahiyetine göre aşağıdaki konularda uygulamalar ihtiva etmelidir:

- ❖ Yeni bir strateji ve politika oluşturulmasına dair tavsiyeler:
 - Yeni piyasalara girmek,
 - Ürün yenileme ve yeni ürünler üretmek,
 - Satış fiyatlarını değiştirmek, yeniden düzenlemek,
 - Tanıtım ve reklâm faaliyetlerine hız kazandırmak.
- ❖ İnsan kaynaklarını güçlendirmek hakkında tavsiyeler:
 - Yeni satıcılar işe almak,
 - Eskilerin eğitimine önem vermek.
- ❖ Pazarlama biriminin tümüyle veya aksamaya görülen kısımlarıyla yeniden düzenlenmesi,
- ❖ Pazarlama yönetimini meselâ on-line bağlantı ve yönetim bilgi sistemleri (YBS) ile desteklemek veya bilgi akışını hızlandırmak.
- ❖

Anlaşılabacağı üzere tavsiyeler listesi yukarıdaki noktalarla sınırlı değildir. Hâl ve şartlara göre uzmanın tesbit etmiş bulunduğu başka hususlar eklemelidir. Ama yapılacak tavsiyeler içinde aşağıdaki noktalara mutlaka uyulmalıdır:

- Tavsiyeler açıklanmalı ve gerekçeleri ile teyit edilmelidir. NİÇİN sorusuna cevap verilmelidir.
- Tavsiye edilen hususun ÖNEM derecesi ve ÂCİLİYET sırası belli edilmelidir. Tavsiyeler sıralanmalıdır.
- Tavsiyeler bir takvime oturtulmalı, PROGRAMLANMALIDIR.
- Uygulama sorumluluğunun KİME verilmesi gerektiği belirtilmelidir.
- Bunun şirkete neye mâl olacağı, yani BÜTÇESİ hesaplanıp, bildirilmelidir.
- Bütün bunlar yapıldığında, ne gibi SONUÇLAR alınacağı rakamlarla ifade edilmelidir.

ÖZETLE aşağıdaki sorulara mantikî cevaplar bulunmalıdır:

❖ NİÇİN	→	Sebepler açıklanacak,
❖ NASIL	→	Tedbirler sıralanacak,
❖ NE ZAMAN	→	Zamanlama, program verilecek,
❖ KİM / KİMLER	→	Sorumlu kişi / birim teklif edilecek,
❖ NE KADARA / KAÇA	→	Maliyet / bütçe hesaplanacak,
❖ NE / NEREYE		VARILACAK NOKTA (Ne sonuç alınacak?)

BU BÖLÜMDE FAYDALANILAN KAYNAKLAR

1. Anonim,Marketing I-II, HBR, Paris
2. Evrard, Yves & Le maire, Patrick(1976), Information et decision en marketing, Dalloz Gestion, 253 p.
3. Karabulut, M., Kaya İ.(1991), Pazarlama yönetimi ve stratejileri, İstanbul, 576 s.
4. Kotler&Dubos(1997), Marketing Management, 9. baskı, 790 p., Paris
5. Kotler, Philip(2000), Kotler ve Pazarlama, Sistem Yayıncılık, 346 s.
6. Novick, Harold J.(1992), Satış organizasyonları, Rota, İstanbul, 373
7. Papin, Robert(1997), L'Art du diriger, Paris, I-II tomes.
8. Peters, Tom(1993) L'entreprise liberee, Dunod, Paris, 671 p.