

YOĞUN REKABET ORTAMINDA PAZARLAMA STRATEJİLERİ: DETERJAN SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Dr. Cihat Polat
Niğde Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Reşit Avcı
İktisatçı

• • •

Özet

Bazı pazarlardaki rekabet yoğunluğu, bu pazarlara girişin bile düşünülmesini zorlaştırabilmektedir. Bu tür pazarlar çoğunlukla hem uluslararası hem de büyük ulusal firmaların faaliyetlerine sahne olmaktadır ve buralarda kıyasıya bir rekabet yaşanabilmektedir. Bu pazarlarda yaşamının temel şartlarından bir tanesi büyük olmaktır. Deterjan pazarı bu pazarlardan bir tanesidir ve yerel birçok firmadan başlayarak, ulusal ve uluslararası dev firmalara kadar birçok firmanın faaliyet gösterdiği ve kıyasıya rekabet ettiği bir pazardır. Bu çalışma, böylesine yoğun bir rekabet ortamına sahip bir pazarda kurulan ve kısa sürede göreceli olarak önemli bir pazar boşluğu yakalayarak başarı kazanan küçük bir firmanın pazarlama stratejilerini incelemektedir.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama, pazarlama stratejileri, deterjan pazarı, rekabet, satış stratejileri.

Marketing Strategies for Highly Competitive Market Environments: A Case Study in the Laundry Detergent Powder Market

Abstract

Severe competitive conditions in some markets may sometimes make it too difficult for firms even considering to enter those specific markets. These kind of markets are mostly observed to be the play area of very big multinational or national firms and very severe competition in such markets including washing detergent powder, automobile, and households industries is observed. One of the conditions for survival of the firms operating in such markets is to be 'big' enough. Washing detergent powder market is one such market, where many firms from local ones to national and multinational giants operate and compete severely. This study investigates and explains the marketing strategies of a small firm that operates in such a competitive market conditions. This firm was established in severe market conditions and gained considerable success by finding a relatively important gap in the detergent powder market.

Keywords: Marketing, marketing strategies, laundry detergent market, competition, sales strategies.

Yoğun Rekabet Ortamında Pazarlama Stratejileri: Deterjan Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması

Giriş

Deterjan pazarı, hemen hemen bütün dünyada en rekabetçi pazarlardan bir tanesidir. Bu pazarda birçok çokuluslu firmaya ilave olarak çok sayıda ulusal ve yerel firma da faaliyet göstermekte ve mevcut pazardan aldıkları payı sürekli olarak artırmaya çalışmaktadırlar. Diğer yanda ise, bu pazara girmeye çalışan ve mevcut pastadan pay talep eden firmalar bulunmaktadır. Bu pazarın büyük ve sürekli bir pazar olması, buradaki rekabetin de şiddetini artırmaktadır. Böyle bir pazarda çokuluslu devlerin arasında faaliyet göstermek ve rekabet etmek, -yerel ve küçük işletmeler bir tarafa- “büyük” olarak nitelendirilebilecek ulusal firmalar için bile oldukça zordur. Bu nitelikteki bir pazarda faaliyete başlayan, kendine yer bulabilen ve göreceli olarak da oldukça başarılı sayılabilecek küçük bir firmanın uyguladığı pazarlama stratejileri bu bağlamda hem akademisyenler hem de uygulayıcılar açısından ilgi konusudur.

Türkiye’deki çamaşır deterjanı pazarı küçük oranlarda da olsa –nüfus ve gelir düzeyindeki artışa paralel olarak- sürekli büyüyen bir pazar durumundadır. Türkiye’de yaklaşık olarak 17 milyona yakın hane bulunduğu ve bunların 15 milyonunun otomatik çamaşır makinesine sahip olduğu tahmin edilmektedir. Diğer bir ifade ile çamaşır deterjanı pazarının önemli bir kısmı –hane sayısı olarak % 88’i- çamaşır makinesine sahip bulunmaktadır. Pazarın büyüklüğü yaklaşık olarak 977 milyon YTL; ortalama büyüme hızı da %10 olarak tahmin edilmektedir (bkz. ERK, 2005).

Deterjan sektörü, gerek pazarın büyüklüğü gerekse bu alanda Procter & Gamble (P&G)¹ ve Unilever² gibi çok sayıda çokuluslu firmaların yanında Evyap³, Hayat⁴, Hes Kimya⁵ gibi büyük ulusal firmaların da faaliyet gösterdiği oldukça rekabetçi bir yapıya sahiptir. Türkiye de bu pazarın rekabetçi yapısı itibarıyla bu durumdan muaf bulunmamaktadır.

- 1 P&G, Türkiye’de halen deterjan, şampuan, diş macunu, çocuk bezi, kozmetik ve saç boyası gibi ürünlerde 16 markası bulunduğu ve bu markaların hemen hemen hepsinde lider konumunda olduğu iddia edilmektedir (ERK, 2005).
- 2 Unilever, 100’den fazla ülkede faaliyet gösteren ve ürünleri 150’den fazla ülkede satılan çok-uluslu bir firmadır. Türkiye’de 50 yıldan daha fazla bir süredir faaliyet gösteren firma, Omo, Rinso, Domestos, Yumoş, Cif, Elidor, Dove, Clear, Rexona, Lux, Axe, Suave ve Signal markaları altında ev ve kişisel bakım ürünleri ile pazarda bulunmaktadır. Unilever ayrıca Sana, Rama, Becel, Knorr, Komili, Lipton ve Algida markaları ile gıda sektöründe de faaliyette bulunmaktadır. Firmanın deterjan pazarındaki ana markaları OMO ve Rinso’dur. OMO’nun elde yıkama için bir, otomatik makineler için ise Omomatik Active, Omomatik Active Fresh, Omomatik Color ve Omomatik Energy olmak üzere dört çeşidi bulunmaktadır (www.unilever.com.tr; Unilever Annual Report and Accounts 2004).
- 3 Belirtildiği üzere, çok sayıdaki çokuluslu firmaların yanında, büyük çaplı ulusal firmalar da bu pazardaki temel oyuncular konumundadır. Bunlardan birisi, ARKO ve DURU gibi markaların sahibi Evyap firmasıdır. Evyap, Türkiye’nin ilk 100 sanayi kuruluşu arasında yer almaktadır. Mısır ve Ukrayna gibi ülkelerde de üretim faaliyetlerinde bulunan ve dünyanın 100’den fazla ülkesine ürün ihraç eden bir firma durumundadır (www.evyap.com.tr). Evyap çoğunlukla kişisel bakım ürünleri konusunda faaliyet göstermekle birlikte, deterjan pazarında da Fax markası ile bulunmaktadır.
- 4 Hayat Kimya, bu alanda faaliyet gösteren ulusal firmalardan bir tanesidir. İhracatının önemli bir kısmını Rusya, Ukrayna, Moldova, Mısır ve Arnavutluk’a yapan Hayat Kimya; Bulgaristan, Ukrayna ve Cezayir’de de üretim yapmaktadır (www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=139249). Firma, Bingo, Test, Has, Nit, Molped, Joly, Molfix ve Bebem gibi markalarla temizlik, hijyen ve kişisel bakım ürünleri ile pazarda bulunmaktadır. Ev temizlik ürünleri olarak otomatik çamaşır makinesi ürünleri, elde yıkama deterjanları, çamaşır yumuşatıcıları, çamaşır bakımı yan ürünleri ve çamaşır suları gibi ürünlere sahiptir. Deterjan pazarında sahip olduğu markalar Bingo ve Test’tir. Ancak, Bingo Matik, Bingo Automat, Bingo Automat Sensitive, Bingo Automat Işıltılı Renkler gibi alt markalarla ürün çeşitlenmesine gitmiştir. Elde yıkama deterjanı olarak Bingo Süper ile pazarda bulunmaktadır (www.hayat.com.tr).
- 5 Bir diğer ulusal firma da Hes Kimya’dır. Hes Kimya, Türkiye’de ilk 500 sanayi kuruluşu arasında yer almakta ve deterjan sektöründe ‘Karbeyazı’, ‘Hijyen’, ‘Hesmatik’ ve ‘Polmatik’ gibi ürünlerle bulunmaktadır (www.heskimya.com.tr).

Bu çalışma bir kaç açıdan önemlidir. (i) *Yöntem olarak, diğer birçok çalışmadan farklılık göstermektedir.* Çalışmada doğal doğrudan gözlem yöntemi kullanılmıştır. Gözlem yöntemi, pazarlama çalışmalarında oldukça fazla kullanılma imkânına sahip olmasına rağmen, pazarlama literatüründe diğer yöntemler kadar sık yer almamaktadır. (ii) *Pratik ve teori arasındaki özellikle pazarlama alanında bulunan mevcut boşluğun kapatılması:* İşletmelerin akademisyenlerle ortak çalışma geleneğinin henüz yeterince oluşmamış olması ve dünyanın birçok yerinde olduğu gibi- işletmeye özgü bilgilerin ve verilerin “ticari sır” çerçevesinde değerlendirilerek akademisyenlerle paylaşılmaması ve –hatta çoğu zaman- araştırmacılara karşı bu konuda oldukça uzak durulması gibi nedenler, Türkiye’de özellikle işletme alanındaki akademik çalışmaların önemli bir kısmının pratikten uzak ve çoğunlukla teorik çerçevede gerçekleştirilmek zorunda kalmasına neden olmaktadır. Birçok durumda ise araştırmacılar, akademik çalışmalarının ne kadarı hakkında verilere ulaşabilirlerse o kadarı üzerinden olayın bütününe anlamaya ve bir sonuca ulaşmaya çalışmaktadırlar. Her ne kadar –özellikle- simülasyon vb. yöntemler gerçek duruma oldukça yakın bir senaryo oluşturulmasına imkân verse de, hem bu tür modellerin yine tarihi verilere dayanılarak gerçekleştirilmek durumunda olması, hem de bunların sınırlı problem alanlarında uygulanabilirliği bir taraftan onların uygulama alanını daraltmakta, diğer taraftan da problemin bütününe ve pratikte olduğu şekli beklenen çerçevede çalışmaya imkân vermemektedir. Bu ise, araştırmacıların gerçek hayat problemlerini ancak çoğu zaman kısmi olarak çalışabilmelerine imkân vermektedir. Bu durumda doğal olarak akademik çalışmaların önemli bir kısmının pratikten uzak ve gerçek hayat uygulamaları ile tam bir paralellik içerisinde gerçekleştirilememesine ve teori ile pratik arasında ciddi boşlukların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu bakımdan, teori ile pratiğin birleştirildiği ve teorinin uygulamalar ile desteklendiği akademik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Yoğun rekabetin yaşandığı pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler ise, dışarıya karşı veri ve bilgi vermekte –tabii olarak- daha da dikkatli ve cimri davranmaktadırlar ve buna benzer işletmelerle çalışma yapmak ve onların pratiklerini yakından görmek imkânı çok kısıtlı bulunmaktadır. Deterjan pazarı gibi yoğun rekabetçi bir pazarda faaliyet gösteren bir firmada gerçekleştirilen bu çalışma, pratik ve teorik alanda mevcut olan boşluğun kapatılmasına bir katkı olarak değerlendirilebilir.

Çalışma, spesifik bir firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, yoğun bir rekabet ortamında kendine özgü pazarlama stratejileri geliştirerek başarılı olan bu firmanın uyguladığı stratejileri tesbit etmek – pazarlama teorisi içerisinde- bunları analiz etmek, başarı nedenlerini tesbit

etmek, tartışmak ve gerçek hayat uygulamaları ile teori arasında bir köprü kurmaya çalışmaktır.

Matik Ltd. Şti, coğrafi olarak Orta Anadolu'nun batı kısmında kalan yaklaşık 23 il'de faaliyet gösteren bir pazarlama şirketidir. Başlangıçta küçük bir sermaye (tek bir araç) ile faaliyete başlamıştır. Firma, tedarikçi bir firma ile anlaşarak toz çamaşır deterjanı almaya başlamış; kendi markasını oluşturmak üzere de RAIN⁶ adını koymuştur. Satış faaliyetlerine ilk olarak İzmir'in ve yakın illerin etrafındaki kasaba ve köylerde başlamış ve bir süre bu yörede faaliyetlerini sürdürmüştür. Sürdüğü başarılı pazarlama çalışmaları ile firma giderek büyümüş ve kısa denilebilecek bir sürede Türkiye'nin beş bölgesindeki 23 ilde faaliyet gösteren bir firma durumuna gelmiştir. Bu çalışma, Matik Ltd. Şti'nin yoğun bir rekabet ortamında uyguladığı pazarlama stratejilerini konu edinmektedir.

Çalışma altı temel bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümü, uygulanan metodoloji hakkındadır. Üçüncü bölüm, çalışmanın odak noktasını oluşturan ve pazarlama stratejileri incelenen firmanın gelişim süreci hakkındadır. Dördüncü bölümde firmanın pazarlama stratejileri her bir pazarlama karması elemanı çerçevesinde tartışılmakta ve uygulanan satış stratejileri konusunda detaylı bilgiler sunulmaktadır. Beşinci bölümde, firmanın uyguladığı pazarlama stratejilerinin yoğun rekabetçi bir pazarda neden başarılı olduğu ile ilgili tartışmalar yapılmaktadır. Son bölüm ise sonuçtur.

Metodoloji

Çalışmada gözlem yöntemi kullanılmıştır⁷. Gözlem, inceleme (survey) yöntemlerinin bir alternatifi olarak sistematik incelemenin uygulanamayacağı yerlerde uygulanan bir yöntemdir (NAKİP, 2003: 85). Pazarlama çalışmalarında –özellikle pazarlama araştırmalarında- oldukça fazla uygulama imkânına sahip olmasına karşın, pazarlama literatüründe diğer araştırma yöntemleri kadar sık yer almamaktadır. Bunda gözlem yönteminin uygulanmasındaki bazı şartların (bkz. NAKİP: 80) rolü olduğu söylenebilir. Özellikle akademik

6 Matik Ltd. Şti ve Rain isimleri, halen faaliyet göstermekte olan bir firmayı ve markasını nitelendirmek ve tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Firmanın gerçek ismi ve markası değildir ve onlarla bir benzerliği bulunmamaktadır. Bu isim ve markanın, tesadüfen ortaya çıkabilecek diğer benzer isimlerle veya markalarla hiç bir ilişkisi bulunmamaktadır.

7 "Gözlem, her hangi bir soru yöneltme söz konusu olmadan insanları, nesnelere ve olayları sistematik bir şekilde gözleyerek teşhis ve not etme sürecidir" (NAKİP, 2003: 80).

nitelikli çalışmalarda bu yöntemin uygulama zorlukları bulunmaktadır. Hem zaman bakımından uzun bir süreyi gerektirebilmekte; hem de gerçek bir olayın ve sistemin içerisine girmek (yani, kabul almak) oldukça zor olabilmektedir. Ticari işletmeler söz konusu olduğunda bu zorluklar 'ticari sır' gibi kaygılarla daha da artmaktadır. Dolayısıyla gerçekleştirilebilirlik bakımından bu yöntemi gerektiren çalışmaların yapılabilirliği bile bir katkı sayılabilir⁸.

Gözlem türü olarak, doğal doğrudan gözlem kullanılmıştır⁹. Çalışma çerçevesinde firmada part-time zamanlı bir satış elemanı olarak çalışan, insan ilişkileri ve çevreye uyum becerisi oldukça iyi olarak nitelendirilebilecek bir gözlemci, yaklaşık bir yıl boyunca firmanın faaliyetlerini gözlemleyerek pazarlama faaliyetleri hakkında bilgiler ve satışla ilgili veriler toplamıştır.

8 Diğer yöntemlerde olduğu gibi, bu yöntemin de birçok eksigi bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, elde edilen sonuçların gözlemcinin bireysel algılayış, anlayış, bilgi düzeyi ve yorumlarına açık olması ve bundan dolayı da subjektiflik içerebilmesidir.

Gözlem yönteminin en zayıf yanı, insanların yalnızca davranış ve fiziksel özelliklerinin belirlenmesine imkân vermesidir. Gözlem yöntemi, insanların güdülerini, tutumlarını, dikkatlerini, duygularını ve görüşlerini ölçmeye uygun bulunmamaktadır. Ayrıca, sosyal bilimlerde gözlem yöntemi ile herhangi bir olay, nesne veya kişinin davranışını aynı şartlar altında tekrarlayabilmek ve aynı gözlemi gerçekleştirmek mümkün olmayabilmektedir. Çünkü sosyal olaylar kendisini tekrarlamadığı gibi, gözlemin gerçekleştirildiği aynı şartları tekrar oluşturmak da mümkün olmayabilmektedir. Bu -varsayım olarak- gerçekleşse bile, insan davranışları farklı zamanlarda değişkenlik gösterebilmektedir.

Diğer yöntemlerde olduğu gibi, gözlem de her zaman ve her duruma uygulanabilir bir yöntem değildir. Ancak, diğer yöntemlerin eksik kaldığı veya daha az uygulanabilir olduğu durumlarda "gözlem" metodu daha uygun, hatta gerekli olabilmektedir. Bunlardan birisi, üzerinde uzun süre inceleme gerektiren olaylardır. Bu durumlarda gerekli verileri toplayabilmek, uzun süreli gözlem yapmayı gerektirebilir. Çünkü (bu durumda) olayın herhangi bir parçası hakkındaki bilgi veya veriden ziyade, olayın bütünü hakkında bilgi toplamak, olayın (veya sistemin) anlaşılması bakımından daha anlamlı olabilir. Bu durumda anket, telefon görüşmesi, çeşitli cihazlarla ölçüm vb. yöntemlerle veri toplamak anlamlı, uygulanabilir veya geçerli olmayabilir. Ayrıca, olayın veya sistemin kendisi, bir insan veya uzman tarafından -uzman bilgisinin dâhil edilerek- gözlem yapılmasını gerektirebilir. Ayrıca, bazen bütün verileri sayısal olarak ifade etmek mümkün olmayabilir; çalışmanın mahiyeti itibarıyla anlamlı olamayabilir veya yalnızca tanımlama bağlamında gözlem yöntemi gerekli olabilir. Bu çalışmaya konu sistem bu tür özellikleri taşıdığından dolayı gözlem yöntemi uygulanmıştır.

9 "Doğal gözlem, çevrede meydana gelen olayları, bir müdahale olmaksızın ve habersiz olarak gözlemektir.... Doğal gözlemin en üstün tarafı, cevaplayıcı gözlemin farkında olmadığı için, davranışları doğaldır." (NAKİP: 81). Bu yöntemde gözlemci, davranış kendisi anında gözleyip kaydetmektedir (NAKİP: 82).

Gözlemci, bu süre boyunca birçok satış bölgesinde işinin de bir gereği fiili olarak bulunmuş; aynı zamanda daha yakından ve daha dikkatli bir şekilde doğal ve doğrudan gözlem ile firmanın pazarlama stratejilerini yakından ve uzun süreli olarak inceleme imkânı bulmuştur.

Esasen, doğal ve doğrudan gözlem yapma fikri, firmanın pazarlama yöntemlerinin ve başarısının söz konusu satış elemanının dikkatini çekmesi ve bu fikri paylaşması üzerine oluşmuş ve daha sonra bu konuda doğal ve doğrudan gözleme dayalı bu çalışmayı gerçekleştirme fikri uygulamaya konulmuştur. Satış elemanı, söz konusu süre boyunca gözlemlerini ve topladığı verileri çalışma arkadaşlarıyla paylaşmaksızın doğal bir satış elemanı olarak hareket etmiş; bu süre zarfında işinden kaynaklanan görevlerini yerine getirmiştir.

Gözlemlerden sonraki bir safhada firma sahibine firmanın çalışma tarzı vb. konularda bazı tecrübelerin edinildiği; bunların değerli olduğu ve akademik bir çalışma vasıtasıyla paylaşmanın oldukça faydalı olacağı konusu gündeme getirilmiş; bunların –firma ismi vb. verilmeksizin- paylaşılması konusunda sözlü talepte bulunulmuştur. Firma sahibi bu talebi olumlu karşıladığı gibi, daha sonra eksikliği hissedilen konularda ihtiyaç duyulan bazı bilgi ve verileri de temin etmiştir¹⁰.

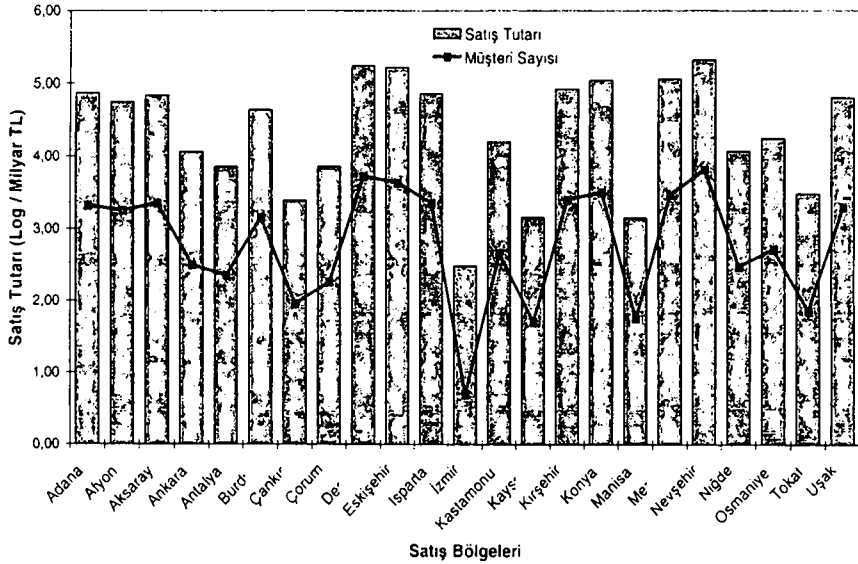
Gözlemci, satış elemanı olarak –daha önceden de- yeterli tecrübeye sahip olduğu gibi; üniversite mezunu olması dolayısıyla bu tür bir çalışmayı yapmak için gerekli pazarlama ve araştırma yöntemleri konularında da temel akademik birikime sahiptir. Üzerinde çalışılan olayın niteliği göz önüne alındığında, uygulanan yöntemin uygun ve geçerli olduğu düşünülmektedir.

Firmanın Gelişim Aşamaları

Firmanın gelişimi üç safha halinde incelenebilir. Birinci ve ikinci safhalar üçer yıllık süreleri; üçüncü dönem ise daha uzun bir süreyi kapsamakta ve halen devam etmektedir.

10 Söz konusu sözlü izin ilgili satış elemanı tarafından elde edilmiştir. Böyle bir konuda izin alınmaksızın bir yayın yapılması fikri konunun ticari bir işletme ile doğrudan ilgisi dolayısıyla (gerekli gözlemler de bittiği halde) tarafımızdan uygun görülmemiş; içerdiği riske rağmen bu şekilde bir talepte bulunulmuştur. Ancak firma sahibi beklenenden daha olumlu yaklaşmış ve ilgili gözlemciye daha sonra ihtiyaç duyulan konularda bilgi ve veri yardımında bulunmuştur.

Grafik 1: Matik Ltd. Şti'nin Bölgelere Göre Toplam Satış Tutarı
2003 Yılı Altı Aylık Dönem



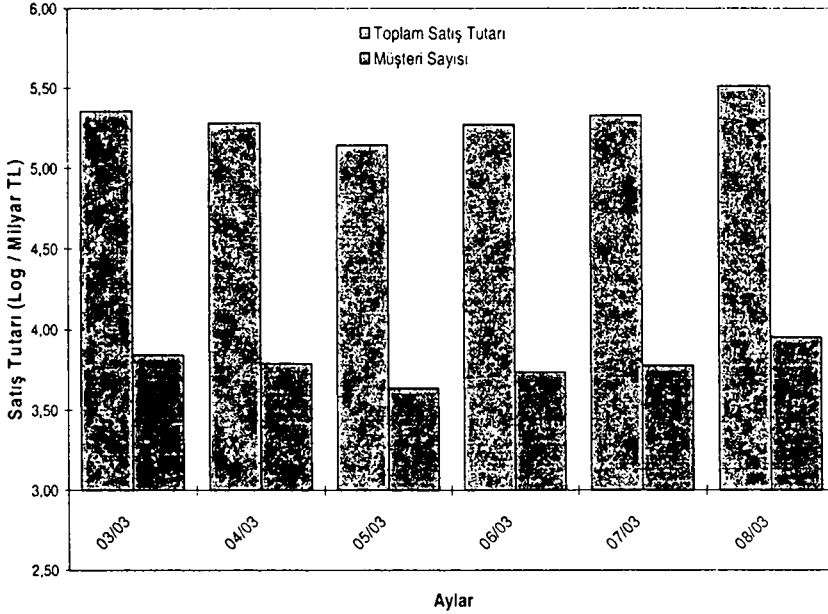
Firma, *ilk üç yılın sonunda*, 9 araç, 27 satış personeli ve 3 adet de idari personel olmak üzere, 30 elemanlı bir firma haline gelme başarısı göstermiştir. Bu dönemin sonunda pazarını İzmir ve yakın illere bağlı köy ve kasabalardan Ege bölgesinin tamamına ve Marmara bölgesinin bir kısmına kadar büyütme; uzak bölgelere ürün ulaşımından kaynaklanan ulaştırma maliyetlerini de kendisi için kabul edilebilir bir düzeye çekme başarısı göstermiştir.

Firma büyümesini sürdürerek, *ikinci üç yılın sonunda* Türkiye'nin beş bölgesine (Ege, Marmara, İç Anadolu, Karadeniz ve Akdeniz) ulaşmayı başarmıştır. Bu dönemde firmanın uyguladığı mevcut pazarlama stratejileri, giriş yaptığı hemen hemen bütün bölgelerde başarılı olmuştur. Firma büyüme stratejilerini devam ettirerek, araç sayısını dokuzdan 17'ye; personel sayısını da, -on yedisi bölge satış müdürü ve diğerleri de çoğunlukla satış elemanlarından oluşmak üzere- 51'e yükselmiştir. Bunun dışında, eleman sayısı, yapılacak tahsilatların büyüklüğüne ve yoğunluğuna bağlı olarak dönemsel olarak da artmıştır.

Üçüncü dönemde ise, firma daha farklı bir büyüme stratejisi uygulamıştır. 1999 yılından itibaren firma, (eski) satış grup şeflerini, onların pazar bilgileri ve satış tecrübelerinden faydalanmak üzere farklı bir çerçevede istihdam etmiştir. Firma, satış grup şeflerine kendi araçlarıyla satış yapabilme izni vermiştir. Kâr ortaklığı tarzındaki bu yeni uygulama, satış elemanlarının gelirlerini artırmak suretiyle motivasyonlarının artırılmasına ve bu şekilde de

satışların artırılmasına yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu uygulama da, genel itibarıyla oldukça başarılı olmuştur.

**Grafik 2: Matik Ltd. Şti'nin Aylara Göre Toplam Satış Tutarı
2003 Yılı Altı Aylık Dönem**



2001 Şubat krizine kadar satış hacmini sürekli olarak artıran firma, bu krizden sonra –Türkiye’deki birçok firma gibi- ciddi sorunlarla karşılaşmaya başlamıştır. Dolar (\$) kurlarının ikiye katlanarak 1.750.000 TL’ye çıkması; benzin fiyatlarının artması, banka faizlerinin bir kaç katına çıkması, enflasyondaki artış ve -daha da önemlisi- çiftçilerin önemli bir kısmının aldıkları kredileri –banka faizlerindeki aşırı artıştan dolayı- ödeyemez duruma gelmeleri ve bu nedenle bankalarla yaşadıkları sorunlar; gübre, ilaç ve tohum fiyatlarının artması, çiftçilerin devletten aldıkları desteklerin (sübvansiyonların) kısılması (veya tamamen kesilmesi) gibi nedenler, bu dönemde -Türkiye’de birçok kesimde olduğu gibi- çiftçilerin de gelirlerinin ve alım güçlerinin büyük bir kısmını yitirmelerine neden olmuştur. Çiftçilerin alım gücündeki bu ciddi düşüş ise, tabii olarak firma satışlarının da ciddi olarak azalmasına neden olmuştur.

Firma, kriz dönemini en az hasarla atlatabilmek için –mümkün olduğu kadar- sabit fiyat stratejisini benimsemiş; ancak bu, mevcut ekonomik şartlar içerisinde uzun süre sürdürülebilir bir strateji olamamıştır. Firma, mevcut pazar

payını ve müşteri portföyünü kaybetmemek için artan maliyetleri müşterilere minimum düzeyde yansıtmaya gayret göstermiştir. Bazı bölgelerde ise, satış artırıcı çabalar olarak -yumuşatıcı ve bulaşık deterjanı gibi- hediye ürünler verme yoluna gitmiştir. Ancak tüm bu çabalar, ciddi ekonomik kriz ortamında firmanın satış hacminin düşmesini önleyememiştir. Özellikle bazı bölgelerdeki satışlar çok düşük seviyelere gerileyince, gerçekleşen satış gelirleri; dağıtım, personel, amortismanlar vb. giderleri karşılayamaz duruma gelmiş ve firma bu bölgelerdeki satışları durdurmak zorunda kalmıştır. Satış bakımından belirli bir düzeyi koruyan bölgelere satış faaliyetlerine devam edilmesine rağmen; örneğin, Niğde ve Aksaray illeri gibi bölgelere yapılan satışlar, -satış personelinin de görüşü alındıktan sonra- durdurulmuştur. Satış faaliyetlerinin durdurulduğu bölgelerde görev yapan satış gücü elemanlarının işleri de sona erdiğinden, -söz konusu dönemde- firmanın satış gücü tabii olarak küçülmüştür. Firma, ekonomik kriz dolayısıyla 2003 yılına kadar kontrollü bir küçülme stratejisi izlemek zorunda kalmıştır. Gelirlerinin çoğunu çiftçilikten elde eden köy ve kasabalardaki tüketicilerin ekonomik alım güçlerindeki kayıplar, söz konusu dönemde kısa sürede geri kazanılamadığından, firmanın da satışlarını kısa sürede eski seviyesine yükseltmesi söz konusu olamamıştır. Ancak, son yıllarda firmanın satışlarında yeni bir artış sürecine girilmiştir.

Firmanın Pazarlama Stratejileri

Hedef pazarın özelliklerini dikkate almayan bir pazarlama stratejisinin başarılı olması mümkün değildir. Özellikle yoğun rekabetçi bir yapıya sahip ise, üzerinde yeteri kadar çalışılmamış ve ne tür özelliklere sahip olduğu gereği gibi bilinmeyen bir pazarda başarılı olma şansı çok düşüktür. Firmaların hedef pazarın özelliklerini öğrenmek amacıyla büyük harcamalara katlanarak pazar araştırmaları yaptırılmalarının arkasında bu neden bulunmaktadır.

Hedef pazarın karakteristik özelliklerinin anlaşılması pazarlama çalışmalarının başarısı açısından anahtar bir role sahiptir. Söz konusu karakteristik özellikler arasında pazardaki yerli ve yabancı temel rakipler, rekabet yoğunluğu, baskı grupları, diğer kuruluşlar, pazarın mevcut büyüklüğü, büyüme potansiyeli, tüketicilerin özellikleri, tercihleri, istek ve beklentileri ve pazardaki potansiyel alanlar (boşluklar) gibi hususlar sayılabilir. Firma -her ne kadar profesyonel araştırmacılar yardımıyla olmasa da, firma yöneticilerinin ve satış gücünün tecrübî birikimleri doğrultusunda bu ihtiyacı karşılama yoluna giderek- faaliyet gösterdiği pazarı anlamak ve yakından takip etmek için oldukça dikkatli davranmakta ve çaba sarf etmektedir. Bunun, firmanın başarısında önemli bir rolü olduğu söylenebilir.

Yukarıda belirtilen karakteristik unsurların her birisi, firmanın pazarlama stratejilerini temelden etkileyebilecek nitelikte olduğundan dolayı, pazarlama yöneticisi her bir faktörü dikkatli bir şekilde analiz etmek durumundadır. Pazardaki rekabet yoğunluğu arttıkça, pazarlama yöneticisinin işi de zorlaşmaktadır. Bu tür pazarlarda hem konumlandırma güçlüğü bulunmakta; hem de tüketicilerin ürünün kalitesi, fiyatı, ödeme koşulları, satış sonrası hizmetler vb. birçok konudaki beklentileri yüksek olmaktadır. Bu durum ise özellikle yeni ve küçük firmaların bu tür bir pazara girişini son derece zorlaştırmaktadır. Böyle durumlarda küçük ve yeni firmalar, ya temel aktörlerin faaliyet göstermedikleri daha küçük pazar bölümleri (boşluklar) bulmak, ya da geliştirdikleri farklı pazarlama stratejileri ile pazarda yer edinmek zorundadırlar. Yeni ve küçük işletmeler, her bir pazarlama karması elemanı bazında spesifik stratejiler geliştirebilirler. Ancak, bu stratejinin birçok faydası olduğu gibi beraberinde getirmiş olduğu maliyetler de söz konusudur.

Matik Ltd. Şti, yukarıda söz edilen her iki stratejiyi eş zamanlı olarak uygulamıştır. Bir taraftan büyük firmaların nisbeten boş bıraktıkları bir pazar bölümüne yönelmiş ve faaliyetlerini bu pazar bölümünde yoğunlaştırmış; diğer taraftan fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi konularda söz konusu pazar dilimine yönelik özel stratejiler geliştirebilmiştir. Bu stratejiler pazar durumunun iyi okunması sonucunda geliştirilebilmiştir. Örneğin, artan satış trendine paralel olarak pazar özelliklerinin daha fazla dikkate alınması gereği ortaya çıkmıştır. Satışlara paralel olarak, firmaya gelen müşteri talepleri de artmış ve müşteriler farklı satış koşulları talep etmeye başlamışlardır. Bunların başında, satışların belirli bir vade ile yapılması talebi gelmektedir. Hedef tüketici kitlesini köy ve kasabalardaki kişilerin oluşturduğu tüketiciler, tavır ve davranışları ile hasat zamanını işaret etmişler; firma yöneticileri de onların bu tutum ve davranışlarını isabetli bir şekilde okuyarak bu yönde bir satış politikası geliştirmiştir. Firma, satış elemanları vasıtasıyla satış yapılan kasaba ve köylerin hasat zamanlarını tesbit ederek modern bir veritabanı geliştirmiştir. Başlangıçta oldukça klasik bir şekilde defter tutma şeklinde yürütülen veri yönetimi, zamanla, geliştirilen daha modern bir veritabanı aracılığıyla yürütülmeye başlanmıştır. Böylelikle firma yöneticileri, satış ve tahsil faaliyetlerini hasat zamanına -yani köylülerin ürünlerini tüccarlara sattıkları ve ellerinde nakit paranın nisbi olarak daha bol bulunduğu bir zamana -denk gelecek şekilde düzenleme yoluna gitmişlerdir.

Firma -ayrıca- pazarlama faaliyetlerinin “insan tabanlı” niteliğinin farkında olarak ekip çalışmasına ve ekip yönetimine oldukça önem vermektedir. Bunu desteklemek için firma, çalışanlar arasında yarı-resmi bir ilişki tarzını geliştirmiştir.

Başarının Anahtarı: Müşteri memnuniyeti

Firma, başlangıçtan itibaren müşteri memnuniyetini öncelikli bir strateji olarak belirlemiştir. Müşterilerin memnun olmadığı bir ürünün başarılı olması mümkün olmadığından; firma, en başından itibaren bütün stratejisini müşteri memnuniyeti üzerine kurmuştur.

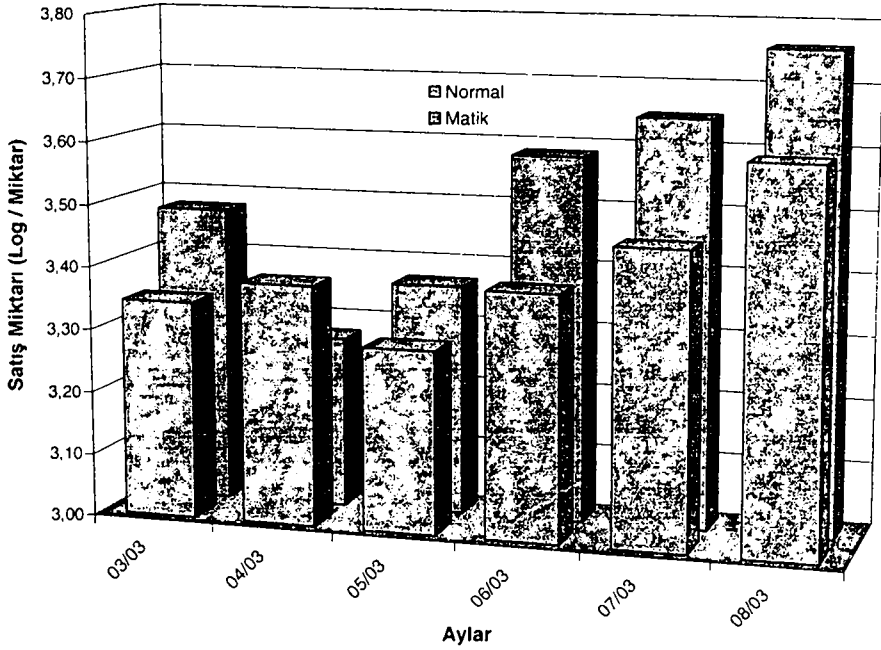
Müşteri memnuniyetini sağlamanın gerekleri arasında ürünün fiyatı, kalitesi ve satış sonrası hizmetler kadar; tüketicilerle kurulan iletişimin de etkisi bilinmektedir. Firma, bu çerçevede müşterilerle yoğun bir iletişime girmiş; bu ise firma açısından müşteri memnuniyetini kolaylaştırmıştır.

Esasen iletişim yalnızca müşteri memnuniyetini değil; bütün pazarlama stratejilerinin başarısını etkileyen bir unsurdur. Firmanın pazarlama stratejilerinin başarısında da “müşteri odaklı”lığın büyük etkisi olmuştur. Deterjan pazarının özellikleri dikkate alındığında, bu kadar rekabetçi bir pazarda bu konuya öncelik vermeyen bir pazarlama stratejisinin başarılı olmasının mümkün olmadığı bilindiğinden dolayı, müşteri memnuniyeti başlangıçtan itibaren başarının temel şartı olarak kabul edilmiş; müşteri memnuniyetinin sağlanması için müşteri-odaklı bir pazarlama yaklaşımı benimsenmiştir. Ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım gibi her bir pazarlama karması elemanının iç dizaynında müşteri memnuniyeti konusu üzerinde hassasiyetle durulmuştur. Firma, uzun yıllar boyunca belirli bir kaliteyi sağlama, ürününü şartsız olarak deneme amaçlı bırakma, ekonomik boy olarak dizayn etme, uygun fiyat ve uzun vadeli (kredili) satış, kendi markası ile satma, müşterilerin ayağına götürme ve güçlü müşteri ilişkileri geliştirme gibi stratejilerle güçlü ve müşteri memnuniyetine yönelik bir pazarlama karmasına önem vermiştir. Konu, -firma başarısındaki önceliğinden dolayı- temel bir stratejik araç olarak benimsenmiştir.

Deterjan Pazarında Pazar Bölümlendirme Stratejileri

Deterjan pazarını farklı pazar bölümlerine ayırmak mümkündür. Firmalar; fiyat, kalite, koku, beyazlatıcılık, yumuşatıcılık, parlaklık, renk koruyuculuk vb. özellikler bazında ürün çeşitlendirmesi yapabilirler ve bir veya birkaç ürün ile bölümlendirme yaptıkları pazara yönelebilirler. Firma, deterjan tüketicilerini sosyo-ekonomik durumlarına göre bölümlere ayıran bir pazar bölümlendirme stratejisi benimsemiştir. Toplumun nispeten düşük bir sosyo-ekonomik grubunu hedef seçmiş ve bu pazar dilimine yönelik “ekonomiklik” konseptine uygun, ‘el deterjanı’ ve ‘otomatik makine deterjanı’ olmak üzere iki adet ürün sunmuştur.

**Grafik 3: Matik Ltd. Şti'nin Ürün Türlerine Göre Satış Miktarı
2003 Yılı Altı Aylık Dönem**



Pazar Hedefleme ve Pazar Bölümü Seçme Stratejileri

Matik Ltd. Şti, hedef pazar olarak diğer firmaların ulaşamadıkları veya onlar için çok karlı olmayan bir pazar dilimini seçmiştir. Diğer bir ifade ile boşluk bulunan bir pazar bölümünü hedeflemiştir. Bu stratejiye 'niş' (niche) veya fırsatçı strateji de denmektedir. Küçük firmalar için uygun bir strateji olup, daha büyük firmaların ihmal ettiği veya önemsemedikleri pazar dilimlerine yoğunlaşan bir stratejidir. Firma da seçtiği hedef pazar dilimine yönelik olarak yoğunlaştırılmış bir pazarlama stratejisini benimsemiştir. Bu strateji, mevcut pazar bölümlerinden bir veya bir kaç alt bölüm üzerinde yoğunlaşır ve seçtiği alt bölümlerde büyük bir pay elde etme esasına dayanır (KOTLER / ARMSTRONG: 233).

Pazar Konumlandırma Stratejileri

Pazar konumlandırma, seçilen pazar bölümüne veya bölümlerine uygun pazarlama karması (veya pazarlama karmalarının) oluşturulması ve buna yönelik uygun stratejilerin geliştirilmesi esasına dayanır. Firma da hedef pazar

dilimine yönelik uygun bir pazarlama karması geliştirmiştir. Takibeden bölümde firmanın pazarlama karması detaylı olarak tartışılmaktadır.

Ürün Stratejileri

Ürün –dar anlamda- fiziksel ve kimyasal özelliklerin görülebilecek bir şekilde bir araya toplanıp birleştirildiği bir formdur. Geniş anlamda ise, belirtilen çeşitli özelliklerin ötesinde kendine özgü anlamları olan bir unsurdur. Bugün, ürün kavramı fiziksel ürünlere ilave olarak hizmetleri de kapsamaktadır ve fiziksel ürünler, hizmetlerle birlikte bir bileşim olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir ürünün imajı, tüketicinin bir kez satın aldığı ürünü tekrar alıp almayacağını; diğer bir ifade ile satın alma işleminin süreklilik kazanıp kazanmayacağını etkilemektedir (MUCUK: 128). Tüketicide oluşturulmak istenen ürün imajının nasıl olacağı / olması gerektiği ise, büyük ölçüde ürünün niteliklerine bağlıdır. Matik Ltd. Şti, ürünlerini tedarikçi bir firmadan sağlamasına; yani, deterjanların üretimini kendisi yapmamasına ve hiçbir aşamasında üretimde yer almamasına rağmen, tüketiciler açısından ürün bu firmaya aittir. Ürünün tüketicilerin gözündeki imajı –tedarikçi firmadan ziyade- doğal olarak bu firmayı ilgilendirmektedir.

Firmanın ürün ile ilgili temel başarısı, -nisbeten sınırlı bir pazar diliminde de olsa- bir ürünü yeni bir isim altında piyasaya sürerek yepyeni bir marka yaratmış olmasıdır. Her şeyden önce, böyle bir yöntemle, asıl ürün kim tarafından üretilirse üretilsin, pazara yeni bir ürün sunmuş olmaktadır. Söz konusu pazar dilimindeki tüketicilerin gözünde de RAİN markası kabul edilmiş bir marka pozisyonuna yükselmiştir. Böylesine rekabetçi bir pazar ortamında küçük bir firmanın pazara kendi adına bir ürün sunarak yeni bir marka yaratabilmesi, pazarlama açısından dikkate değer bir başarı olarak değerlendirilebilir.

Matik Ltd. Şti'nin ürünüyle ilgili ikinci önemli konu, ambalajdır. Ambalaj, bir ürünle ilgili birçok fonksiyona sahiptir¹¹ (OKUMUŞ vd. 2003: 267). Firma, açık olarak aldığı deterjanları farklı ebatlardaki plastik kovalara

¹¹ Bir ürünün ambalajı, tüketicilerin ürün ile ilgili algılamalarını direkt olarak etkileyen ve söz konusu ürünün imajını belirleyen en önemli faktörlerden birisidir. Ambalaj, aynı zamanda tüketicilerin bir ürüne dikkatlerini çekmede de son derece etkilidir (SCHOORSMAN / ROBBEN, 1997). Çünkü tüketicilerin bir ürün ile olan ilk iletişimlerinde ortaya çıkan ve tüketicinin ürün hakkındaki ilk kanaatinin oluşumunu etkileyen bir role sahiptir (UNDERWOOD vd., 2001). Bu bağlamda ambalaj, ürünün en önemli özelliklerinden birisi durumundadır.

koyarak kendisine mahsus, kırmızı ve mavi olmak üzere iki canlı rengin ağır bastığı; tüketicilerin dikkatlerini çeken bir ambalaj geliştirmiş ve üzerlerine kendi markasını yerleştirmiştir. Ürünlerin üzerine ayrıca tavsiye edilen kullanım şekli ve TSE işareti gibi bilgiler yerleştirilmiştir. Bu, söz konusu hedef kitleye uygun bir ürün stratejisidir ve –kendi ölçeğinde- oldukça başarılı olmuştur.

Ürünün temel özelliklerinden bir diğeri de ebatdır ve ürünün ebadı, hedef pazarın özellikleri bakımından önemlidir. Farklı ebatlara ait bir ürün, diğer özellikleri itibarıyla aynı da olsa, pazarlama bakımından ayrı bir ürün olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla, hedef pazar itibarıyla, hangi ebatla bir ürünün pazara sunulduğu ve bunun potansiyel müşteriler açısından uygunluk durumu bu bağlamda ayrı bir önem arz etmektedir¹². Hangi ebatla bir ürünün piyasaya sunulacağı, pazarın ve müşteri kitlesinin özellikleri ve beklentileri bağlamında ayrıca değerlendirilmek durumundadır.

Bir ürünün en önemli boyutlarından birisi de kalitedir. Düşük kaliteli ve tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamayan, onların memnuniyetini sağlamayan bir ürün ile uzun süreli bir başarı elde etmek mümkün değildir. Özellikle deterjan pazarı gibi yoğun bir rekabet ortamında bunun daha da zor olduğu açıktır. Firmanın uzun yıllar aynı tedarikçiden ürün temin etmesine rağmen müşterilerinin memnuniyetini kazanması, bu ürünlerin belirli bir kalite standardını yakaladığı anlamına gelmektedir. Diğer türlü, aynı ürün ile uzun yıllar belirli bir pazar dilimine satış yapması mümkün olamazdı.

Dağıtım Stratejileri

Dünyadaki en kaliteli, en fonksiyonel ve en ucuz ürün üretilse bile, hedef pazar kitlesine gerektiği şekilde ve gerektiği zamanda ulaştırılamazsa, bunun pratikte fazla bir değeri olmayacak ve beklenen pazarlama başarısı yakalanamayacaktır. Bu çerçevede, pazarlama karması içerisinde ürün elemanı ne kadar önemli ise, dağıtım¹³ elemanı da benzer bir öneme sahiptir.

12 Ürünün ebadı, müşterilerin satın alma gücü, o an itibarıyla harcamaya hazır buldukları para miktarı, ihtiyaç duyulan miktar vb. birçok açıdan önemlidir. Şayet, farklı ihtiyaçlara ve farklı satın alma güçlerine sahip müşterilere yönelik ürün ebatları belirlenemez ise, çok kaliteli bir ürün için bile beklenen başarı elde edilemeyebilir.

¹³ Dağıtım, ürünlerin tüketicilere ulaştırılmasıyla ilgili tüm çabaları kapsamaktadır ve – bu yönüyle- üretimle tüketim arasında bir köprü görevi görmektedir. Bir ürünün üreticiden tüketiciye veya endüstriyel alıcıya akışında izlediği yol ise, dağıtım kanalı olarak ifade edilmektedir. Dağıtım, direkt ve endirekt olabilir (MUCUK:

Matik Ltd. Şti, kendi dağıtım kadrosunu (ve kanalını) oluşturarak ürünlerini doğrudan nihai tüketicilere ulaştırmakta; yani, direkt dağıtım yöntemini uygulamaktadır. Bunda, şüphesiz ki yukarıda da ifade edilen birçok nedenin etkisi bulunmaktadır. Deterjan pazarı gibi yoğun ve hatta büyük çokuluslu şirketlerin bile zorluklar yaşadığı [bkz. Unilever Annual Report and Accounts 2004: 34-37] bir rekabet ortamında, direkt dağıtım stratejisinin uygulanarak fiyat ve dağıtım bakımlarından rekabet avantajı elde edilmesi (veya pazara giriş stratejisi izlenmesi) temel amaç olmaktadır. Ayrıca, firmanın hedef tüketici kitlesinin –coğrafi olarak- köy ve kasabalarda toplanmış olması ve buralara ulaşmak için diğer dağıtım stratejilerinin uygun olmaması da bir diğer faktör olarak ifade edilebilir. Zaten, firma da pazardaki bu boşluğu tesbit ederek, mevcut fırsatı değerlendirme yoluna gitmiş ve başarılı olmuştur. Direkt dağıtım için gerekli olan ‘ürünlerin standartlaştırılmış olması’ koşulu da –daha önce açıklandığı üzere- firmanın ürünleri için sağlanmış bulunmaktadır.

Firmanın direkt dağıtım yöntemini benimsemesinde hedef pazar diliminin özellikleri, pazarın rekabet yoğunluğu ve bu pazardaki dağıtım maliyetinin fiyatlardaki rekabet avantajını ortadan kaldırma riski, rakiplerin çok güçlü rakiplerden oluşması ve hedef pazar diliminde yakalanan boşluklar gibi birçok neden bulunmaktadır. Firma, ürünlerini etkili bir biçimde dağıtmak ve hedef pazara en iyi şekilde ulaşmak yanında, dağıtım maliyetlerini minimize ederek bunu stratejik bir avantaj durumuna getirmeyi de amaçlamıştır. Hedef pazar dilimine yönelik olarak büyük firmaların dağıtım kanallarının bıraktığı boşluk doldurularak burada bir pazar avantajı yakalanmaya çalışılmıştır. Çünkü söz konusu büyük firmaların yalnızca bu pazar diliminden elde edecekleri satış hacmi, bu firmalar açısından –özellikle bir kaç büyük firma açısından paylaşıldığında- hem tatmin edici bir büyüklükte olmayabilecek; hem de bu pazara yönelik olarak sürekli bir satış gücünün istihdamı ve desteklenmesi bu firmalar açısından beklenen getiriye sağlamayabilecektir. Ancak aynı pazar büyüklüğü, daha küçük çaplı bir firma açısından yeterli ve oldukça tatmin edici bulunabilir. Bununla birlikte, firmanın genel satışlarına bakıldığında ortaya çıkan satış rakamlarının pek de ihmal edilebilir olmadığı açıktır. Bu denli yoğun bir pazarda herhangi bir deterjan firmasının bu pazardan kendiliğinden vazgeçmesi düşünülemeyeceğine göre, kanaatimizce bu pazarın coğrafi olarak dağılımı gibi başka noktaların bunda etkili olabileceğini düşünmek daha doğru olacaktır.

242). Üretici işletmenin ürününü kendi satış örgütü kanalıyla doğrudan doğruya tüketiciye ulaştırması ‘direkt dağıtım’ olarak adlandırılır.

Firma, ürünlerini İzmir'den satış bölgelerine ulaştırmak için kendisine ait bir nakliye filosuna sahip bulunmamaktadır. Bunun iki temel nedeni bulunmaktadır: (i) Sabit bir maliyetten kaçınmak ve (ii) satış bölgelerinin coğrafi olarak geniş bir yelpazeyi kapsamaması. Bu sorun daha çok söz konusu dağıtımın yapılacağı veya yakın bölgelerden İzmir'e mal getirmiş ve dönüşte de yük arayan nakliye araçlarının geçici olarak kiralanmasıyla yapılmaktadır. Firma, bu şekilde nakliye maliyetlerini oldukça düşük bir düzeyde tutabilmektedir.

Firma, çoğunlukla stoksuz veya minimum stokla çalışmaktadır. Satış bölgelerindeki ortalama talep miktarı –tecrübeye dayalı olarak- bilindiği için, her bir satış bölgesi için üretici firmaya sipariş verilmekte ve –bir anlamda, hammadde olarak gelen bu siparişler- küçük bir ambalajlama işleminden sonra satış bölgelerine dağıtım yapılarak satışa sunulmaktadır.

Ürünün söz konusu satış bölgelerinde depolanması, dağıtım açısından bir diğer problemi oluşturmaktadır. Satış bölgelerinde bu konu, spesifik satış noktalarına (kasaba ve köylere) eşit uzaklıkta ve ulaşım kolaylığı sağlayacak merkezi bir depo kiralamak suretiyle çözülmektedir. Depolar, satış bölgelerinde genellikle 15–30 günlük süreler için kiralanmaktadır. Ürünler, direkt olarak bu depolara transfer edilmekte; daha sonra da satış grupları tarafından küçük partiler halinde firma araçlarıyla satış noktalarına taşınmaktadır. Sınırlı süreler için kiralanılan depolar, firmanın uzun süreli kira giderleri yüklenmesini önlemekte ve bu şekilde de sabit maliyetlerin düşmesine katkıda bulunmaktadır.

Fiyat Stratejileri

Fiyat, müşterinin satın almak istediği bir ürün için ödediği değerdir (KOTLER, 1997: 93). Pazarda arz ve talebi karşı karşıya getiren ve alıcı ile satıcı arasında değişimin gerçekleşmesini sağlayan en önemli mekanizmadır (MUCUK, 1993: 224). Bu yönüyle fiyat, kritik bir pazarlama karması elemanıdır. Ancak, fiyatın pazarlama açısından üstlendiği fonksiyon bu anlamın daha ötesinde bulunmaktadır. Çünkü bir firmanın pazarda kullanabileceği en etkin pazarlama stratejisi araçlarından bir tanesidir¹⁴.

¹⁴ Fiyat, tüketicilerin algılayışı üzerindeki rolü ve etkisi itibarıyla da pazarlama açısından önemli bir araçtır. Çünkü fiyat, bir tüketici grubundan diğer tüketici grubuna farklı algılayışlar oluşturabilmektedir. Bazı tüketiciler belirli bir fiyatı 'yüksek' olarak algılayırken, diğerleri aynı fiyatı 'kabul edilebilir'; bir başkası ise aynı fiyatı 'ucuz' olarak algılayabilmektedir. Aynı şekilde, 'yüksek fiyat' bazıları için kalite göstergesi olabilirken; diğerleri için 'prestij' ya da 'sosyal statü' anlamına gelebilmektedir (İSLAMOĞLU: 343). Bu bağlamda fiyat, pazarlama açısından

Fiyat, Matik Ltd. Şti. için de aynı fonksiyonellik ve önem derecesine sahip bir araçtır. Hedef pazar diliminin köy ve kasabalar olması, firma için fiyatı ve onun rolünü bu kesimdeki tüketiciler açısından özel olarak değerlendirmeyi gerektirmiştir. Hedef tüketici kesiminin özellikleri dikkate alındığında, yukarıda fiyat için söylenen hususların firma için de ne derece anlamlı olduğu anlaşılabilir.

Öncelikle, hedef tüketici kesimi için ürünlerin *ekonomik* olması önemlidir. Birinci neden, hedef kitlenin tüketim alışkanlıklarıyla ilgilidir ve kısmen yukarıda da ifade edilmişti. Hedef kitledeki tüketiciler, daha ziyade çok olarak tüketmeye veya en azından çok olarak bulundurmaya alışkındırlar. Kendilerine sunulan ürün de aynı kategoride ve ekonomik olarak satın alma güçleri dâhilinde bulunmak durumundadır. İkinci olarak, hedef kitledeki tüketicilerin hem kendi özellikleri itibarıyla söz konusu ürünü '*prestij*' amacıyla kullanmaları düşük bir ihtimaldir; hem de söz konusu ürün, prestij inşasında görünürlük sağlayıcı değildir. Bu bağlamda da mevcut ürünün ekonomikliği daha fazla tercih nedeni olmaktadır. Diğer bir ifade ile firmanın ürünlerinin ucuz ve kaliteli olması gerekmektedir. Ucuzluk, büyük markaların karşısında bir tercih nedeni olarak ortaya çıkarken; kalite, aynı markalar karşısında tutunabilmek ve -hatta- yaşayabilmek için bir mecburiyet olarak nitelendirilebilir. Çünkü düşük kalite bir ürünün tercih edilmesi, bu kadar yoğun bir rekabet ortamında küçük bir ihtimaldir.

Hedef pazar dilimindeki tüketicilerin gelir kalıpları da fiyatlandırma konusunda önemli bir faktör durumundadır. Hedef tüketiciler, sattıkları ürünlerin bedellerini ancak belirli dönemler itibarıyla elde edebilmektedirler. Dolayısıyla, bu pazarda -sürekli olarak- nakit satış şartı tercih edilen bir fiyatlandırma ve satış yöntemi değildir. Bu şekildeki bir fiyatlandırma, bazı ürün alımlarından vazgeçilmesi, tüketimin azaltılması veya alımların ertelenmesi anlamına gelmektedir. Bu da söz konusu firma için mevcut pazar dilimine yönelik satışların hacminin önemli miktarda düşmesi ve -büyük bir ihtimalle- bir tercih unsuru olmanın ortadan kalkması anlamına gelmektedir. Matik Ltd. Şti, söz konusu pazar diliminin özelliklerini doğru tesbit ederek ve buna uygun bir fiyatlandırma politikası geliştirerek tüketimi zamana yaymayı ve satışlarını artırmayı başarabilmiştir. Diğer bir ifade ile fiyatlandırma stratejisi, etkin bir '*talep yönetim*' aracı olarak kullanılabilmiştir. Firma bunu iki şekilde yapmıştır: hedef pazar dilimindeki tüketicilerin gelir kalıplarına paralel bir (i) satış zamanlaması yaparak ve (ii) vadeli ödeme seçeneği sunarak.

farklı rollere sahip bir araçtır ve farklı pazar dilimlerine ve tüketici kesimlerine yönelik olarak farklı roller üstlenebilmektedir.

Birinci seçenek, tüketicilerin sattıkları ürün bedellerini tahsil ettikleri zamanı dikkate alan bir satış zamanlaması yapılmasını öngörmüş ve doğru satış zamanlaması ile tüketicilerin tüketim yapabilmelerine imkân hazırlanmıştır. Bu zamanlama aynı zamanda firma için satılan ürünlerin bedellerinin en azından bir kısmını peşin olarak tahsil edebilme imkânı da sağlamaktadır. Diğer taraftan *ikinci seçenek*, tüketicilerin tüketimlerini ertelemelerini engellediği gibi, firmanın ürününü de diğer markalar karşısında tercih edilir bir duruma getirmektedir.

Bununla birlikte zaman zaman alıcılar fiyatın indirilmesini talep edebilmektedirler. Ancak firma, belirlenmiş fiyat üzerinde ilave bir indirim yapmamakta ve tek fiyat politikası uygulamaktadır. Bu, hem tüketicilere güven vermek hem de kâr marjını korumak anlamında başarılı olduğu görülmektedir. Satış elemanlarının fiyat konusunda kararlı olduğunu gören tüketiciler, bu konu üzerinde fazla ısrarcı olmamakta, ancak bunu test etmekten de çekinmemektedirler. Satış elemanları, tüketicileri bu konuda rahatlatmak için, buldukları bölgedeki köylerin hepsinde satışların aynı fiyattan gerçekleştiğini söyleyerek, farklı fiyat uygulamalarının önünü kesmektedirler.

Firma genel olarak düşük fiyat politikasını benimsemiş bulunmaktadır. Bu politikanın uygulanabilmesi için düşük maliyetle çalışmak şarttır. Firma da maliyetlerini düşürmeyi temel politika olarak benimsemiştir. Bu konu, diğer pazarlama karması elemanları çerçevesinde de tartışıldığından, burada ayrıca tekrar edilmemektedir.

Tutundurma Stratejileri

Tutundurma (promosyon), pazarlama karmasının temel elemanlarından biridir ve firmanın pazarlama amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı reklâm, kişisel satış, satış geliştirme ve halkla ilişkiler faaliyetlerinden oluşan spesifik bir karmayı ifade etmektedir (KOTLER / ARMSTRONG, 1991: 676). Başarılı bir pazarlama için, başarılı tutundurma stratejilerine ve uygulamalarına ihtiyaç vardır. Bir firmanın nasıl bir tutundurma stratejisi geliştireceği, hedef pazarın özellikleri, ürünün özellikleri ve diğer pazarlama karması stratejileri gibi unsurlara bağlıdır. Tutundurma karma elamanı ve stratejileri, kapsam olarak reklâm, kişisel satış, satış geliştirme ve halkla ilişkiler gibi faaliyetleri içeren geniş bir faaliyetler dizisini içine almaktadır¹⁵.

¹⁵ Reklâm; tüketicilere yönelik televizyon, radyo, telefon, sinema, CD'ler, internet, vb. araçlarla sesli ve görüntülü mesajlar; gazete ve dergilerde basılı görsel ve metinsel mesajlar ve mektup ve e-posta gibi araçlarla basılı ve grafiksel içerikler gönderme gibi

Tutundurma faaliyetleri, çoğunlukla yüksek bütçe gerektiren faaliyetlerdir. Ancak firma, tutundurma faaliyetleri için özel bir bütçeye sahip bulunmamaktadır. Bunda, hedef pazar diliminin özellikleri ve rakip firmaların bu pazar dilimindeki pozisyonları belirleyici olmaktadır. Firmanın tutundurma faaliyetleri çoğunlukla satış gücü tarafından yerine getirilmekte ve genellikle kişisel satış, satış geliştirme ve halkla ilişkiler faaliyetleri şeklinde olmaktadır.

Satış için ilk olarak gidilen köy ve kasabalardaki ilk tanıtım ve satış işlemleri, eş zamanlı olarak gerçekleştirilmektedir. Grup satış şefleri, satış bölgelerine giderek tecrübeleri ve kişisel becerileri çerçevesinde yüz yüze tanıtım ve satış faaliyetlerinde bulunmaktadırlar. Bu faaliyetlerde, ürünün özellikleri, kalitesi, ödeme şartları, -memnuniyetsizlik halinde geri alma garantisi gibi- satış şartları vb. detaylı olarak anlatılmaktadır. Takibeden satışlar, teşvik edici satış şartlarından dolayı daha kolay olmaktadır.

Firma, özel bir reklâm stratejisi benimsememiştir. Zaten, hedef pazar diliminin yapısı da, televizyon, radyo veya basılı türdeki araçlarla yapılabilecek bir reklâm stratejisine çok uygun bulunmamaktadır. Firma, müşterilere özel –örneğin köy meydanlarına veya kahvelere asılabilecek afişler veya evlere dağıtılacak el broşürleri türünden reklâm veya tanıtım araçları kullanılabildi ki- bir yöntem de başvurmamaktadır. Ancak, her ne kadar organize bir reklâm faaliyetinde bulunulmasa da bu, ürünlerin tanıtımının yapılmadığı anlamına gelmemektedir. Firma, reklâm dışındaki tutundurma araçlarını daha fazla kullanmaktadır.

Firmanın tutundurma stratejilerinin kişisel satış ve satış geliştirme ve halkla ilişkiler odaklı olduğu gözlenmektedir. Ayrıca, müşteri memnuniyetinden kaynaklanan ve söylentisel iletişim¹⁶ (word-of-mouth) olarak

faaliyetleri içermektedir (CEMALCILAR, 1996: 202). Kişisel satış, bir işletmenin pazarlama örgütünün elemanları ile mevcut ya da potansiyel alıcılar arasında gerçekleştirilen doğrudan ve sözlü satış çabalarını içerir. Satış geliştirme, bir ürünün satışını artırmak amacıyla –çoğunlukla kısa dönemli olarak- yapılan çabalar veya sağlanan teşvik edici faaliyetlerdir (bkz. KOTLER / ARMSTRONG: 677). Satış geliştirme çabalarından beklenen şey, bir işletmenin ürününe karşı olan talep eğrisinin yerini ve eğimini değiştirmektir (CEMALCILAR: 203). Halkla ilişkiler, firmanın tüketiciler ve kendisiyle ilişkide bulunan taraflarla iyi bir firma imajı oluşturmak, firma hakkındaki olumsuz veya istenmeyen –söylenti, hikâye veya olaylar gibi- durumlarla ilgilenmek ve ortadan kaldırmak amacıyla yapılan /geliştirilen olumlu iletişim yardımlarıyla iyi ilişkiler geliştirme faaliyeti olarak ifade edilmektedir (bkz. KOTLER / ARMSTRONG: 676–677).

¹⁶ Söylentisel iletişim (word-of-mouth) tüketicilerin ait oldukları sosyal ve mesleki ağ içerisindeki bütün iletişimlerini kapsar (ANDERSON, 1998; ZEELENBERG /

adlandırılan iletişimler de firmanın tanıtımı açısından oldukça etkili olmaktadır¹⁷. Çünkü tüketiciler memnun kaldıkları bir ürünü birbirlerine tavsiye etmektedirler veya bir tüketicinin ürünle ilgili memnuniyetini ifade etmesi, diğer tüketiciler üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Firmanın ürününü tanıtımı, hedef tüketici kitlesi arasında çoğunlukla ürünü bir kez deneyen alıcıların birbirlerini bilgilendirmeleri ile olmaktadır. Ayrıca, küçük bir tüketici grubunda ve –çoğunlukla- kahvehane gibi insanların toplu olarak bulunduğu mekânlarda yapılan satış çabalarından, diğer tüketicilerin de önemli derecede etkilendiği ve tüketicilerin kendi aralarındaki konuşmalarda ürünün tanıtımını yaptıkları bilinmektedir. Burada, tüketicilerin birbirlerine ürünü tanıtımları ve tavsiye etmelerinde, firmanın uzun süreli ilişkilerinin ve mevcut müşterileri arasında önemli bir güven oluşturmasının büyük etkisi bulunmaktadır.

Satış geliştirme faaliyetleri firma için önemli tutundurma çabaları arasında yer almaktadır. Firma, zaman zaman ürünlerinin yanında satışı özendirici hediye ürünler vermekte; tüketicilerle özel diyaloglar geliştirmeye özen göstermektedir. Her ne kadar, hedef pazar dilimi kendine özgü ve diğer firmaların yoğun olarak buldukları bir pazar dilimi olmasa da, bugünün şartları içerisinde tüketicilerin diğer ürünlere ulaşmaları da oldukça kolay olmaktadır. Köy ve kasabalardan sürekli olarak şehre geliş-gidişler, köy ve kasabalara kadar ulaşan marketleşme çabaları vb. nedenler, firma için de önemli bir rekabet ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Bunun için, satış geliştirme çabaları kaçınılmaz olmaktadır. Bu konunun bir diğer önemli boyutu da, televizyonlardaki yoğun reklâm kampanyalarının tüketicilerin bilinç ve beklentilerini artırmasıdır. Birçok ürüne yönelik yapılan reklâmlarda, ürünlere yönelik yapılan satış geliştirme çabaları, firma müşterilerinin de beklentilerini artırmakta; bu ise firmanın daha somut çabalara girmesini gerektirmektedir. Bu

PIETERS, 2004: 449). Genellikle aile üyeleri, arkadaşlar, akrabalar, meslektaşlar ile konuşarak veya e-maileşerek gerçekleştirilir. Söylentisel iletişim, hem memnuniyet (pozitif söylentisel iletişim) hem de memnuniyetsizlik (negatif söylentisel iletişim) durumlarının bir sonucu olabilir.

¹⁷ Söylentisel iletişim konusu pazarlama teorisinde detaylı olarak tartışılmaktadır (bkz. ANDERSON, 1998; DUHAN et al., 1997; REINGEN / KERNAN, 1986). Müşteri memnuniyetinin, diğer tüketicileri etkilemede önemli faktörlerden birisi olduğu belirlenmiş bulunmaktadır (ZEELLENBERG / PIETERS, 2004: 297). Söylentisel iletişimin müşteri bulmada ve bulunan müşterileri tutmada önemli bir araç olduğu konusunda oldukça güçlü deliller bulunmaktadır (DUHAN et al., 1997). Çünkü tüketiciler, bazı durumlarda söylentisel iletişime bir reklâmdan veya benzer bir tutundurma faaliyetinden daha fazla güvenebilmektedirler. Firma da bunu en etkin şekilde kullanmaya çalışmaktadır.

bağlamda firma, hem satış geliştirme faaliyetleri, hem de mevcut tüketicilerin memnuniyetlerini artırma kapsamında zaman zaman ürünlerinin yanında yumuşatıcı ve bulaşık deterjanı gibi ürünleri de hediye olarak vermektedir. Böylece hem satışların artırılması amaçlanmakta; hem de yeni tüketicilerin firmanın ürünlerini denemeleri teşvik edilmektedir. Bu, aynı zamanda firmanın ürününün benimsenmesini kolaylaştırmaktadır.

Satış Stratejileri

Başarılı bir pazarlama faaliyeti için hedef pazarın özelliklerinin bilinmesi gereği daha önce ifade edilmişti. Hedef pazar bölümündeki tüketicilerin karakteristik özellikleri, davranış kalıpları, tutumları, tüketim kalıpları ve satın alma kararlarının verilmesi gibi konular hakkındaki bilgiler, başarılı bir satış faaliyetinin gerçekleştirilebilmesi için oldukça önemlidir.

Şehirlerdeki deterjan tüketicileri arasında deterjan alımlarına *çoğunlukla* bayanların -evin hanımının- karar verdiğini söylemek mümkündür. Ancak, firmanın hedef pazarındaki tüketici kesiminin satın alma kararları bundan önemli derecede farklılık gösterebilmektedir. Bu pazar kesimindeki tüketicilerde, -en azından- ilk satın alma kararı çoğunlukla erkekler tarafından verilmektedir. Ancak yeniden satın alma kararlarında -üründen olan memnuniyet derecesine bağlı olarak- evin hanımının ağırlığının daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, en azından ilk satışın yapılabilmesi için erkeklerin ikna edilmesi gerektiğinden, firmanın satış elemanları köy ve kasaba kahvelerinde erkekleri hedef almakta ve satış çabalarını onlara yönelik olarak yürütmektedirler.

İlk satıştan sonra ortaya çıkabilecek durumu üç şekilde ifade etmek mümkündür: Memnuniyet, tarafsız (nötr) ve negatif durumlar. İlk alımdan sonra *memnuniyet* durumu oluşmuş ise, '**yeniden satın alma kararı**' ağırlıklı olarak *evin hanımının katkısıyla oluşmakta* ve bu durumda evin beyi *büyük bir ihtimalle* satın alma işlemine devam etmektedir. İkinci durum (*tarafsızlık*) söz konusu ise, bu durumda evin hanımının söz konusu ürünün '**yeniden satın alınması**' konusunda açık bir tercihte bulunması beklenmediğinden dolayı '**yeniden satın alma kararı**' büyük bir oranda evin beyi tarafından verilecektir. Ancak üçüncü durum (memnuniyetsizlik) söz konusu ise, '**yeniden satın alma**' -daha doğrusu satın almama- kararı ağırlıklı olarak evin hanımı tarafından verilecektir.

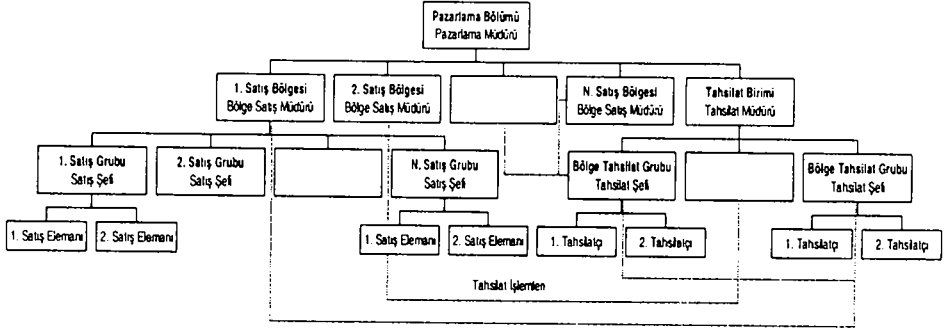
Bu durumda, hedef pazar bölümünde deterjan konusundaki satın alma kararları durumsal olarak değişebilmektedir. Satın alma (ve yeniden satın alma) kararları, satın almanın ilk olmasına ve deterjan kullanıcılarının (evin hanımının) memnuniyet durumlarına bağlı olarak değişebilmektedir. İlk satın

alma ve kullanıcıların ürün karşısındaki memnuniyet durumunun tarafsız (*nötr*) olması durumlarında, satın alma kararları çoğunlukla erkekler tarafından verilirken; kullanıcıların memnuniyet ve memnuniyetsizlik durumlarında 'yeniden satın alma' kararları daha ziyade bayanların görüşleri doğrultusunda oluşmaktadır. Bu durumda, ortaya çıkan dört durumun iki tanesinde erkekler; diğer iki tanesinde de bayanlar satın alma konusunda daha aktif durumdadırlar.

Firmanın satış elemanları bu durumu bilmektedirler. Her ne kadar ilk satışı gerçekleştirmek için erkekler üzerinde durulsa da, bayanların özellikle yeniden satın alma kararlarındaki etkisinden, -hem satış politikasının bir gereği; hem de bayanların satın alma kararındaki fiili etkinliğinden - dolayı "üründen belirli bir miktarda ücretsiz kullanmak ve memnuniyetsizlik durumunda ürünü olduğu gibi geri almak garantisi ile" tüketicilerin (bayanların) kullanımına bırakılmaktadır. Burada ürünün yeniden satın alınmasında etkinlik sahibi olan bayanlar satış çabalarının doğal hedefi durumundadırlar. Her ne kadar sosyolojik bazı faktörlerden dolayı satış elemanları direkt olarak köy ve kasabalardaki bayanlar ile yakın bir satış ilişkisinde bulunmasalar da, hem satış mekânlarında kullandıkları retorik, hem de ürünü deneme amaçlı kullanabilme garantisi vererek -endirekt (erkekler üzerinden veya fiilleri ile) de olsa- bayanlara ulaşabilmektedirler. Her ne kadar söz konusu hedef pazar bölümündeki satış faaliyetlerinde erkekler ön planda gözükse de, bayanlar da erkekler kadar satın alma kararlarında etkin bir rol oynamaktadırlar. Bundan dolayı, endirekt yöntemlerle de olsa firmanın pazarlama stratejilerinin doğal hedefi durumundadırlar.

Firma, güçlü bir satış gücüne sahiptir. Satış gücü yapılanması, Grafik 4'de gösterildiği üzere -pazarlama müdürüne bağlı- satış bölgeleri bazında yapılmaktadır. Her bir satış bölgesinden sorumlu bir "*Bölge Satış Müdürü*" ve bu müdüre bağlı satış grupları bulunmaktadır. Her grup -ayrıca- bir *satış şefi* eşliğinde faaliyette bulunmaktadır ve satış grupları ortalama olarak üç kişilik ekiplerden oluşmaktadır. Bir satış grubu çoğunlukla birden fazla "il" bazında faaliyette bulunmaktadır.

Grafik 4: Matik Ltd. Şti'nde Satış Gücü Yapılanması



Diğer yandan, firmanın satış politikaları gereği bir de tahsilât bölümü bulunmaktadır. Tahsilât işlemleri satış faaliyetlerinden farklı olarak yürütülmektedir. Çünkü satış ve tahsilât zamanları farklılık gösterebilmekte ve bir satış grubu satışta iken, bir bölgedeki tahsilât zamanı gelmiş olabilmektedir. Bu bakımdan, her iki faaliyet ayrılmış bulunmaktadır. Bir tahsilât grubu, birden fazla satış bölgesinde faaliyet gösterebilmekte ve tahsilât yapabilmektedir. Bu bakımdan, tahsilât gruplarının sayısı, satış gruplarına göre daha az bulunmaktadır.

Firma, satış gücünün eğitimi ve koordinasyonuna büyük önem vermektedir. İşe alınan yeni satış elemanları, firma ve firmanın uyguladığı satış yöntemleri hakkında satış müdürleri tarafından bir eğitim sürecine tabi tutulmaktadır. Eğitimin içeriği teorik ve uygulamalı olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Teorik kısım firmanın genel pazarlama anlayışı, hedef pazarın genel özellikleri, müşteri ilişkileri, faaliyette bulunulan köy ve kasabaların yapıları, tüketicilerin genel davranışları ve özellikleri, satıcıların karşılaşılabilecekleri özel durumlar ve bu durumlar karşısında geliştirilebilecek tutum ve davranışlar ile ürün hakkındaki genel bilgileri kapsamaktadır. Teorik eğitimlerini tamamlayan satış elemanları, tecrübeli satış şeflerinin yönettiği küçük gruplara dağıtılmakta ve pratik tecrübe kazanmaları sağlanmaktadır. Bu süreçte satış elemanları bu gruplarla birlikte satış bölgelerinde gözlem yapabilmekte ve satış gruplarına yardım ederek kendilerini geliştirme imkânı kazanmaktadırlar. Böylelikle, satış elemanları firmanın pazarlama uygulamalarını öğrenmekte, pazarı tanıma imkânı kazanmakta ve belirli bir hedef müşteri kitlesinin özelliklerini tanıyarak müşteri ilişkileri konusunda yeteneklerini geliştirmekte ve aynı zamanda da satış tecrübesi kazanmaktadırlar. Yeni satış elemanlarının ilgili hususlarda belirli bir yeterlilik düzeyine geldikleri görüldüğünde, kendileri satışa çıkmakta ve yeni kasaba ve köylere açılım yapmaktadırlar. Bir anlamda firma, sürekli olarak deneyimli satış elemanları ile

çalışma imkânı bulmaktadır. Bu ise, firmanın iyi yetişmiş bir satış gücü ile çalışması anlamına gelmektedir –ki firmanın satışlarının söz konusu dönemde sürekli olarak artmasının en büyük nedenlerinden bir tanesi de, kendi içinde iyi yetişmiş bir satış gücü oluşturabilmesidir.

Şüphesiz ki iyi yetişmiş bir satış gücüne sahip olmak kadar, ona sürekli ve iyi bir motivasyon sağlayabilmek de gereklidir. Firma, satış gücünün sahip olduğu potansiyeli kullanabilmek için onun motivasyonuna da gerekli özeni göstermektedir. Öncelikle, firmanın faaliyet alanı ve hedef pazarı, satış gücünün oldukça dinamik bir yapıda ve sürekli hareket halinde olmasını gerektirmektedir. Bir satış grubu, belirli bir satış bölgesine belirli miktarda bir ürün ile birlikte gittiğinden dolayı bu satış ekibinin belirli bir zaman diliminde belirli sayıdaki satış bölgesini ziyaret etmesi ve belirli miktardaki bir ürünün satışını gerçekleştirmesi beklenmektedir. Bu, her bir satış grubu için fiili bir satış kotası anlamına gelmektedir. Şayet beklenen satış düzeyi gerçekleşmezse (veya ilgili satış bölgesine gönderilen ürünlerin satışı tamamlanmazsa) satış elemanları tarafından elde edilmesi gereken –ve önemli bir tutara karşılık gelen- satış primleri oluşmamaktadır. Bu, satış grupları açısından fiili ve motive edici bir durumdur. Ayrıca, satış bölgelerinin çeşitli ve farklı olması ve satış elemanlarının farklı ortamlarda bulunabilmeleri, iş ortamını onlar açısından renkli ve zevkli bir hale getirirken; sürekli olarak hareket halinde olmaları ve belirli sayıdaki satış bölgesini belirlenen bir zaman diliminde ziyaret etme zorunlulukları gibi nedenler satış gücünün motivasyonunu artırmaktadır. Ayrıca firma, satış personeline gittikleri yerlerde belirli bir miktara kadar yeme-içme-yatma vb. için harcama yapma imkânı sağlamaktadır. Bu tür imkânlar satış personeli için önemli bir destek anlamına geldiği gibi, onları belirli bir stresten de kurtarabilmekte; ancak buna karşın –genel olarak- belirli miktarda bir satış yapma zorunluluğunu hissetmelerini sağlamaktadır. İlave olarak, satış elemanları firma içerisinde satış şefi ve bölge satış müdürü olabilme gibi yükselme imkânlarına da sahiptirler. Firma, ihtiyaç duyduğu alt ve orta kesim yöneticileri kendi bünyesindeki elemanlar arasından başarılı, birikim ve potansiyel sahibi olanlara yükselme imkânı vermekle karşılamaktadır. Bu, diğer satış elemanları açısından da oldukça önemli bir motivasyon aracı olmaktadır. Bütün bu motive edici faktörlerin bir araya gelmesiyle, satış gücü açısından oldukça motive edici bir ortam oluşmakta; firma yönetimi de bu motivasyonun sürekliliği için katkıda bulunmaktadırlar.

Açık, hiyerarşik ve fonksiyonel satış gücü yapılanması, iyi tanımlanmış satış bölgeleri, gerçekleştirilebilir edici satış hedefleri, iyi motive edilmiş bir satış gücü ve sınırları ve sorumluluk alanları belirlenmiş alt düzey yöneticilerden oluşan sistematik yapı, firmanın başarısının temel etkenlerinden birisi olmuştur.

Bu başarıyı etkileyen bir diğer faktör de, firmanın tüketicilere uyguladığı direkt ve vadeli satış stratejisidir. Tüketiciler, firma tarafından hiç bir yükümlülük altına sokulmamakta; satışlar tamamen güven esasına göre gerçekleştirilmektedir. Zaman zaman çeşitli firmaların satış elemanları tarafından istenmeyen olaylara maruz bırakılan hedef kitle, firmanın kendilerine karşı uyguladığı güven esasına dayalı satış politikasından önemli derecede etkilendikleri ve nisbeten kısa sayılabilecek bir sürede ve olması gerekenden daha kolay bir şekilde hedef tüketicilerin firmaya karşı sadakatlerini artırdığı tesbit edilmiştir. Bu politikalar, bir taraftan RAIN markasının hedef pazarda daha fazla benimsenmesine ve diğer büyük markalar karşısında, -pazarın bu bölümüyle sınırlı olsa da- bağımsız bir marka imajının gelişmesine yol açarken; diğer taraftan da -doğal olarak- kısa bir sürede satışların artmasına neden olmuştur. Bu, aynı zamanda firmanın çok az bir çabası ile -müşterilerin yakın köylerdeki tanıdık ve akrabaları vasıtasıyla- sürekli olarak yeni pazarların elde edilmesini beraberinde getirmiştir.

Firma, genel olarak oldukça dinamik ve dönemsel (seasonal) olarak tanımlanabilecek bir satış politikası uygulamaktadır. Bu satış politikasının belirlenmesinde, şüphesiz ki satış bölgelerinin özellikleri de önemli bir rol oynamaktadır.

Daha önce de belirtildiği üzere firma, satış bölgelerine ait bir veritabanı bulundurmaktadır. Bu veritabanı, hedef köy ve kasabaların ürünlerini hasat ve satış zamanlarıyla ilgili bilgileri içermektedir. Veritabanı, müşteri ilişkilerinin yönetiminde yoğun olarak kullanılmaktadır. Firmanın satış yaptığı bütün müşterilerin detaylı kayıtları bu veritabanında tutulmakta, izlenmekte ve ona göre işlem yapılmaktadır. Söz konusu bölgelere yapılacak satış ziyaretlerinde bu veriler kullanılmakta ve ona göre satış faaliyetleri organize edilerek satış personeli yönlendirilmektedir. Yalnızca satış faaliyetleri değil, ödeme vadesinin belirlenmesi ve tahsilât faaliyetlerinde de bu verilerden faydalanılmaktadır.

Ancak firma, söz konusu hususları düzenlemekte yalnızca veritabanındaki verilere dayalı olarak yapmamaktadır. Çünkü satış gücündeki personelin kişisel tecrübeleri de dâhil olmak üzere bütün verileri veritabanı formatına dönüştürmek ve orada saklamak mümkün değildir. Bu noktada, satış gücündeki personelin -satış bölgeleriyle ilgili- daha önceki tecrübelerine ve detaylı bilgi birikimlerine ihtiyaç duyulmakta ve bunlar mümkün olduğu kadar iyi bir şekilde kullanılmaya özen gösterilmektedir. Firmada her bir satış bölgesinden sorumlu bulunan satış şefleri, satış bölgeleriyle ilgili değerli tecrübelere sahip bulunmaktadırlar. Örneğin, hangi şehirlerde hangi ürünlerin üretildiğini, söz konusu ürünlerin hasadının hangi zaman dilimlerinde gerçekleştiği, çiftçilerin bu ürünleri ne kadar sürede sattıklarını, ürünleri hasat ve satış zamanları bakımından satış bölgeleri arasında bir farklılık olup

olmadığı, köylülerin daha çok hangi zamanlarda çalıştıkları ve hangi zamanlarda ulaşılabilir oldukları gibi birçok bilgiye sahip bulunmaktadırlar.

Burada açıkça görülmektedir ki, firma sayısal verilerin ve bazı tür bilgilerin yönetiminde hassas davranmakla birlikte; özellikle satış konusundaki deneyim ve bilgilerin firma içi iletişimi ve yönetiminde diğer hususlarda olduğu kadar başarılı bir mekanizma kuramamıştır. Gerçi hemen hemen bütün kuruluşlar için orada ortaya çıkan verilerin ve bilgilerin tamamının yönetilebilir, biriktirebilir ve transfer edilebilir olduğunu söylemek güçtür. Ancak, özellikle bu tür bir firmada çok sayıdaki satış elemanının değişik satış bölgelerinden elde ettikleri deneyimlerini ve birikimlerini kayıt altına almak ve bunları firma içindeki ilgili kişi ve gruplarla paylaşmak son derece önemlidir. Gerçi firma bunu her yeni işe aldığı satış elemanlarına deneyimli satış şefleri tarafından verilen eğitimler ve onların bizzat satış bölgelerinde (satış grubu içerisinde) tecrübe kazanmalarını sağlamakla belirli bir dereceye kadar yapmaktadır; ancak, bunun beklenen derecede sistematik bir yaklaşım olduğunu, firma birikimlerinin yeterince değerlendirilmesine imkân vereceğini ve firma kültürünün oluşmasına beklenen derecede bir katkıda bulunacağını söylemek güçtür. Bu tür bir sözel ve eylemsel ağırlıklı yaklaşım ise, üretilen bilginin ve kazanılan deneyimin kalıcılığı, paylaşımı ve bunlardan yararlanılabilirliği konularında firma açısından bir zaafiyet oluşturmaktadır. Bu konuda firmanın daha sistematik ve fonksiyonel bir yaklaşıma ihtiyacı bulunmaktadır.

Firma, çoğunlukla stoksuz veya minimum stokla çalışmaktadır. Satış bölgelerindeki ortalama talep miktarı –tecrübeye dayalı olarak- bilindiği için, her bir satış bölgesi için üretici firmaya deterjan siparişi verilmekte ve –bir anlamda, hammadde olarak gelen bu siparişler- küçük bir ambalajlama işleminden sonra satış bölgelerine dağıtım yapılarak satışa sunulmaktadır.

Esasen, firmanın söz konusu pazar dilimindeki tüketicilere sunduğu ürünlerin diğer firmaların sunduğu ürünlerden çok farklı olduğunu söylemek zordur. Firmanın söz konusu pazar diliminde tüketicilere rakiplerinden farklı olarak sunduğu şey, daha esnek ve tüketicilerin ekonomik durumlarına uygun ödeme şartları ve daha yakın müşteri ilişkileridir. Firma, “Ürünü değil, teklifi satma” ilkesine dayalı bir satış stratejisi uygulamaktadır. Dolayısıyla, esasen firmanın ürününü diğer ürünler karşısında tercih edilebilir hale getiren husus, çoğunlukla ürünün daha esnek satış şartları olmaktadır. Firmanın satış elemanları, sattıkları ürünün normalde kolay bir şekilde bulunabilecek bir ürün olduğunun farkında olarak satış yapmaktadırlar. Bundan dolayı da, vurgularını ne sattıklarından çok hangi şartlarda sattıkları üzerine yapmaktadırlar. Ürünün, zorunlu denilebilecek, herkesin ihtiyacı olan ve sürekli olarak kullanılan bir ürün olması ise satış faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır.

Firma, tüketicilerin ihtiyaçlarını sürekli olarak takip etmektedir. Satış personeli, belirli bir satış bölgesine bir düzene göre ziyaret yapmaktadır. Dolayısıyla tüketiciler de bir anlamda firma satıcılarının aşağı yukarı ne zaman köy ve kasabalarına geleceğini tahmin edebilmektedirler. Bu, tüketiciler ve firmanın satış elemanları arasında fiili durumdan kaynaklanan bir iletişimin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Satılan ürünlerin ekonomik boy olması, firmanın satış elemanlarının da işini kolaylaştırmakta ve satış noktalarına çok sık satış ziyaretleri yapmalarına gerek bırakmamaktadır.

Bununla birlikte, şayet satış elemanlarının bir sonraki ziyaretine kadar tüketicilerin ellerindeki deterjan bitirse (ve mutlaka bir alım yapılması gerekirse), (büyük bir ihtimalle diğer markalardan yapılacak olan bu alımın) büyük ebatlı olmaması ve asıl (büyük ebatlı) alımın firma elemanlarının ziyaretlerine kadar ertelenmesi yönünde telkinlerde bulunmaktadır. Tüketiciler arasında "*RAİN*'ciler yakında gelecekler. Onlardan alınız." söylemi ve beklentisi oluşturulmaya ve bu sürekli hale getirilerek marka sadakati oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Firma, -ayrıca- satış yaptığı tüketicilerin tüketimlerini takip etmeye dayalı bir politika uygulamaktadır. Söz konusu bu strateji, hedef pazar dilimindeki tüketicilerin ürüne olan sadakatlerini artırmaktadır. Firmanın satış elemanları, bunu destekleyici bir söyleme son derece dikkat etmektedirler. Çünkü firmanın başarısı satış elemanlarının tüketiciler ile kurduğu diyalogun başarısına önemli oranda bağlı olduğu bilinmektedir.

Firma, ilave olarak satış noktalarını orada yapılan satış miktarı, o köylerdeki tüketicilerin ödeme alışkanlıkları (ve kayıtları), satın alma sıklıkları, satış potansiyeli gibi ölçütlere bağlı olarak üç farklı gruba ayırmaktadır. Bunlar, (i) firma için birinci derecede öncelikli *pilot köy ve kasabalar*; (ii) satış hacminin artırılacağı *potansiyel köy ve kasabalar* ve (iii) *diğer köy ve kasabalardır*. Satış personeli aynı zamanda müşterilerin ödeme alışkanlıkları vb. konularda da spesifik sınıflandırmalar yapmaktadırlar. Satış personeli söz konusu bilgiye sahip olduğundan dolayı, gidilen satış noktalarında ona göre davranmakta ve satış faaliyetlerini ayarlamaktadır.

Tanıtım faaliyetleri, müşterilerin **söylentisel iletişimden** kaynaklanan katkılarının dışında temel olarak -ve çoğunlukla satış faaliyetleriyle eşzamanlı olarak- satış gücü tarafından yapılmaktadır. Satış gruplarının başındaki satış şefleri bunda öncü rol oynamaktadırlar.

Satış Faaliyetleri

Satış faaliyetleri gayet basit işlemektedir. Üçer kişilik satış elemanlarından oluşan satış grubunda bir grup satış şefi, satış elemanı ve yardımcı personel bulunmaktadır. Ürünün tanıtımından itibaren bütün satış ve ilgili işlemler satış grubu tarafından yerine getirilmektedir.

Satış için çoğunlukla köy kahvesi gibi mekânlar seçilmektedir. Çoğunlukla, RAİN marka deterjan satıcılarının geldiğine dair bir duyuru yapılmakta veya daha önce satış yapılmış kişilerle köy ve kasabadaki kişilere yönelik haberler gönderilerek kahvehaneye davet edilmektedir. Yeterli sayıda bir grup oluştuktan sonra, grup şefi tarafından ürünün genel tanıtımı yapılmakta ve satış şartları hakkında bilgi verilmektedir. *İkinci aşamada*, tüketicilerle birebir diyaloga geçilmektedir. İlk konuşmalar çoğunlukla –direkt olarak- satışla ilgili olmamaktadır. Tüketicilerle ancak –bireysel veya üçer-beşerli grup olarak- uygun ve samimi bir sohbet ortamı hazırlandıktan ve belirli bir sohbetten sonra oluşan samimiyete dayanarak ürünü alması teklif edilmektedir. Burada tamamen kişisel iletişim ve ikna yetenekleri kullanılmaktadır. Bu tür yerlerde yapılan satışlarda, grup psikolojisi önemli rol oynamaktadır. Genellikle, ilk satış biraz zaman almakla birlikte, ilk satıştan sonra kahve ortamında bulunan birçok kişi –ilk satışı takiben- ürünü kolay bir şekilde almaktadırlar. Bu durum bilindiği için, grup şefleri köy ve kasabalarda tüketicilere ürünü almaları yönünde direkt olarak bir baskı yapmayıp, satış faaliyetlerini sohbet ortamında ve dolaylı bir şekilde yürütmektedirler. Satış işlemleri gerçekleştirildikten sonra, firmanın müşterilerine güvendiğini göstermek amacıyla –ki bu da firmanın başarısında önemli etkenlerden bir tanesidir- onlardan herhangi bir senet vb. belge istememektedir. Firma ile müşterilerinin bütün ilişkisi güven esasına dayanmaktadır. Yapılan bütün işlem, yalnızca –ürünün miktarını, ödeme tarihini ve ödenecek tutarı gösteren- çift taraflı bir makbuzdan ibaret bulunmaktadır –ki, bunun da bütün amacı, firma ve alıcı için yalnızca bir hatırlatma aracı olmasıdır. Söz konusu makbuzun normalde hukuki bir dayanağı bulunmamakta ve buna ihtiyaç da duyulmamaktadır.

Satış faaliyetlerinde firmanın detaylara gereken önemi verdiği gözlenmektedir. Köy ve kasabalarda hayat sabah erken saatlerde başlamaktadır. İbadet saatlerinde camiye gelen insanlar dinlenmek amacıyla köy kahvesine uğramaktalar ve bu zamanlar da ürünün tanıtımı için kullanılmaktadır. Bir anlamda firmanın satış elemanlarının köyde olduğunun duyurulması için zaman kazanılmış olmaktadır. Ancak, köy ve kasabalardaki çalışma saatleri dikkate alındığında, satışlar yoğunluklu olarak akşam saatlerinde (17:00–24:00 saatleri arasında) gerçekleşmektedir. Çünkü akşam işten dönen köylüler, sosyalleşmek amacıyla köy kahvesine gelmektedirler. Satış grupları, köydeki kahve vb.

toplanılan yerlerin hepsini dolaşarak tanıtım yapmaktadırlar. Bazen, bir akşam vaktinde bir kaç köye birden satış ziyaretlerinde bulunulmaktadır.

Ziyaret edilen her kahvede ürünü tanıttıktan sonra satın alanların isimleri tek tek okunarak, diğer tüketiciler de ürünü satın almaya teşvik edilmektedir. Bu yöntem, söz konusu hedef pazardaki satışlarda oldukça önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Hedef tüketici kesimi, çoğunlukla grup davranışları çerçevesinde satın alma davranışında bulunmaktadır. İlk alıcı ürünü satın aldıktan sonra, diğer tüketicilerin alım yapması daha kolay olmaktadır. Ancak, ilk satış işlemi ilk defa gidilen satış noktalarında beklendiği kadar kolay gerçekleşemeyebilmektedir. Özellikle firmayı tanımayan tüketiciler oldukça tereddütlü davranmakta ve satın alma davranışına girmekten kaçınılmaktadırlar. Ancak, ilk satın alma davranışından sonraki satışlar daha kolay gerçekleşmektedir.

Satış şefleri, satış noktalarında ortama uygun bir retorik ve söylem kullanmaktadır. Bu konuda oldukça tecrübeli olduklarından, orada bulunan kişileri kolayca etkileyebilmektedirler. Satış elemanlarının müşterilerin önemli bir kısmını tanımaları da bunu kolaylaştırmaktadır.

Köy ve kasaba kahvehanelerinde bulunan tüketiciler, birbirlerinden önemli derecede etkilenmektedirler. Grup liderinin, (kahvedeki ilk satın alma davranışında bulunan kişinin) kararı oldukça önemli olmaktadır. Satış personeli de bunu bildiği için, ikna çabalarını çoğunlukla söz konusu kişiler üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar. Bu kişiler, diğer tüketicilerin de ürünü satın almalarına öncülük etmektedirler.

Tipik bir tanıtım ve satış işi, kahvehane sahibinden alınan izinden sonra, hedef tüketici kitlesinin dikkatini çekmekle başlamakta; firmanın ve satış personelinin tanıtımını yapmakla devam etmektedir. Daha sonra da ürünlerin özellikleri tanıtılmakta ve varsa kendisiyle birlikte hediye olarak verilen ürünlerden bahsedilmektedir. Satış personeli, potansiyel alıcılar üzerinde etki yapması beklenen, önceden belirlenmiş ve pratiği yapılmış güçlü bir retorik kullanarak satış işlemini gerçekleştirmektedirler.

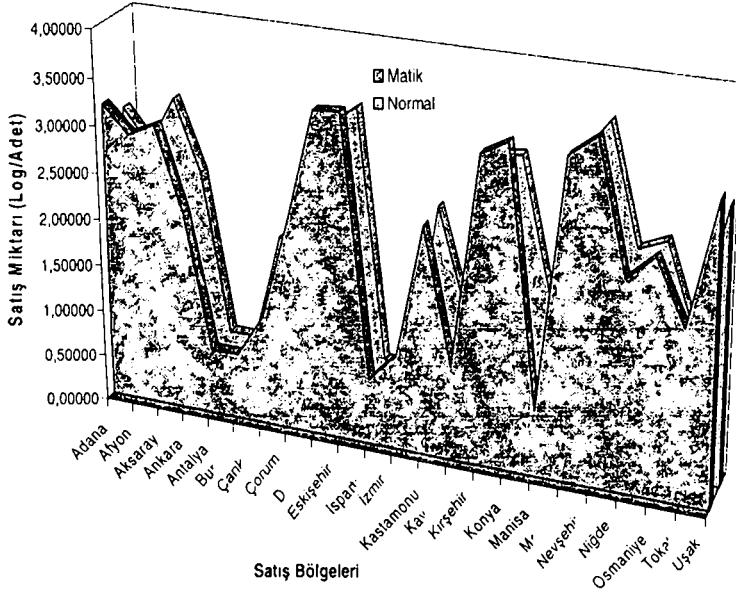
Firmanın bütün elemanları aşağı yukarı benzer bir söylemi ve retorığı kullandıklarından, söz konusu söylemle ilgili olarak birkaç noktaya işaret etmekte fayda bulunmaktadır. (i) Satış işlemi, ağırlıklı olarak tüketicilerin duygularına hitabedilerek yapılmaktadır. (ii) Satış elemanları, öncelikle ürünlerinin kalitesine güvendiklerini ve tüketicilerin bundan memnun kalacakları imajını vererek, buna uygun bir söylem kullanmaktadırlar. (iii) Ürünü, -memnuniyetsizlik durumunda- şartsız olarak geri alacakları garantisini vererek, satın alma kararına etkide bulunacak -evin hanımı gibi- diğer partileri, o an için satış işleminden soyutlamaktadırlar. Diğer bir ifade ile hem satın alma kararını kolaylaştırmakta; hem de ürüne olan güvenin altını çizmektedirler.

Firmanın, tüketicilere mutlaka bir şey satmak gibi bir gayesi olmadığı imajını vererek, tüketicileri rahatlatmaktadır. (iv) Firmanın, kendilerine son derece güvendiği üzerine de vurgu yaparak, psikolojik etki sürecini tamamlamakta ve satış işlemini başarıyla sonuçlandırmak istemektedirler.

Satış personeli, il/ ilçe/kasaba/köy bazında kişi adı, ürün, miktar ve fiyat esasına göre kayıt tutmaktadır. Satış yapılan müşteriler, söz konusu listelere kaydedilmekte ve daha sonra satış veya tahsil personeli bu kişilerden satış bedellerini tahsil etmektedir.

Satışlar, köylülerin ürünlerini satış zamanları, köydeki satış potansiyeli, tüketici istekleri vb. hususlar göz önünde tutularak –genellikle- 3 ay ancak zaman zaman da 2–5 ay arasındaki vadelerle yapılmaktadır. Satış personelinin merkezden uzak kalma süresi, yaklaşık 10–15 gün civarındadır. Bu süre zarfında, gidilen bölgede en az 50–60 köy/kasaba ziyaret edilmektedir.

Grafik 5: Matik Ltd. Şti'nin Ürünlere Göre Bölgesel Satış Miktarı
2003 Yılı Altı Aylık Dönem



Grafik 5'de en fazla dikkat çeken noktalardan bir tanesi, özellikle normal deterjan satışlarının önemli derecede matik satışları ile benzerlik gösterdiği¹⁸. Bu durum, firmanın faaliyet gösterdiği köy ve kasabalarda elle yıkama alışkanlığının hala oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak bu, matik ve normal deterjan satışlarının aynı olduğu şeklinde yorumlanmamalıdır. Gerçekte, her iki ürünün satış miktarları arasında –istatistiksel olarak- önemli derecede bir farklılık olup olmadığı ilgi konusu olabilir. Bu, bu bölgelerdeki tüketicilerin tüketim alışkanlıkları bakımından önemlidir. Bugün, özellikle şehirlerdeki tüketicilerin –çamaşır makinesi sahipliğindeki artış nedeniyle- büyük bir oranda matik deterjan kullanmaya başladıkları dikkate alındığında daha da anlamlı olmaktadır. Bu aynı zamanda, el yıkama deterjanının diğer rakip firmalar açısından terkedilmiş bir ürün olması anlamına gelebilir. Diğer bir ifade ile rakip firmalar el yıkama deterjanının üretimini önemli ölçüde terk etmiş olabilirler. Burada firma açısından önemli olan, hitap ettiği pazardaki tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak olduğundan, bu aşamada kendisi açısından önemli olan şey rekabet yoğunluğu açısından daha az bir pazarda faaliyet göstermektir.

Firmanın iki ürününün satış miktarları arasında bir fark olup olmadığını anlamak (satış miktarlarının ortalamaları arasında bir farklılığın olup olmadığını test etmek) için aşağıdaki hipotez kuruldu.

H₁: Satış bölgelerinde, Matik ve Normal deterjan satış miktarları arasında farklılıklar mevcuttur. Yani, $\mu_{matik} - \mu_{normal} \neq 0$.

Her hangi bir satış bölgesindeki Matik ve Normal deterjan satış miktarları arasında bir farklılık bulunup bulunmadığı asıl ilgi noktası olduğundan dolayı, eşleştirilmiş örnekler T testi (Paired Samples T Test) kullanıldı. Söz konusu hipotez ($\alpha = 0,05$) önem derecesinde test edildiğinde, Matik ve Normal deterjan satış miktarları arasındaki farkın, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Önemli sayılabilecek istatistikler şu şekildedir: $\mu_{matik} - \mu_{normal} = 312$ ¹⁹ adet; $t = 2.782$; $s.d. = 17$ ²⁰; $P(t) = 0,013$. Buna göre, Matik deterjanı, ortalama olarak her bir satış bölgesinde Normal deterjandan 312 birim daha fazla bir satış rakamına sahip bulunmaktadır- ki bu fark, istatistiksel olarak % 5 düzeyinde anlamlı gözükmektedir. Diğer taraftan, Matik

18 Gerçek verilerin logaritmasının alınmasından dolayı gerçek farklar görünürliğini önemli derecede kaybetmiş gözükmektedir.

19 Testler, orijinal rakamlar üzerinden gerçekleştirildi. Ancak, buradaki rakamlar belirli bir aritmetik işleme göre yeniden düzenlendi.

20 Bazı satış bölgelerine ait veriler istenilen formatta bulunmadığından dolayı, analiz dışı bırakılmıştır.

deterjanının satış miktarları satış bölgeleri bazında Normal deterjana göre daha fazla değişkenlik göstermektedir ($\sigma_{\text{matik}} = 1197$; $\sigma_{\text{normal}} = 961$). Bu değişkenliğin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı ayrıca test edilmeye gerek görülmemiştir.

Matik ve Normal deterjan türlerinin satış miktarları arasındaki farkın anlamlı olduğu anlaşıldığından dolayı, aynı farkın satış dönemleri itibarıyla da anlamlı olup olmadığı ile ilgili test sonuçlarını burada ayrıca rapor etmeye gerek görülmemiştir. Ancak, yapılan test sonuçlarında, satış dönemleri bazında da Matik ve Normal deterjan miktarları arasındaki satış farklılıklarının ($\mu_{\text{matik}} - \mu_{\text{normal}} = 880$ adet) istatistiksel olarak %5 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmüştür.

Tahsilât Faaliyetleri

Tahsilât faaliyetleri temel olarak 'Tahsilât Birimi'ne bağlı 'Bölge Tahsilât Grupları' tarafından yürütülmektedir (Grafik 4). Bununla birlikte, -şayet satışı gerçekleştiren satış grubu da tahsilât zamanı bir şekilde ilgili bölgede ise ve bu bölgede tahsilât grubu bulunmuyorsa- maliyetleri minimize etmek bakımından satış grupları da zaman zaman tahsilât faaliyetlerinde bulunabilmektedir. Ancak bu çok sık olarak yapılan bir uygulama değildir.

Firma, vadeli olarak yaptığı satışların vadesi geldiğinde 3-4 kişiden oluşan tahsilât grubunu ilgili bölgeye göndermektedir. Tahsilâtçılar, her bir satış noktasına birer adet olmak üzere dağılmaktadırlar. Faaliyet merkezi olarak yine öncelikli olarak -satış işlemlerinin de gerçekleştiği- köy/kasaba kahveleri seçilmektedir. Firmanın tahsilâtçıların ne zaman geleceği müşteriler tarafından çoğunlukla daha önceden bilinmektedir. Yerleşim birimlerinin küçük olması ve sosyal baskı gibi nedenlerden dolayı tahsilât işlemlerinde büyük problemlerle karşılaşılmamaktadır.

Satış aşamasında firma -ürünlerin beğenilmesi durumunda ödeme yapılacağı- şartıyla satış yaptığı için, müşterilerin bir kg'a kadar deterjan kullanma hakları bulunmaktadır. Tahsilât zamanı müşteriler, ya ürün bedelini ödemek, ya da bir kısmı kullanılmış bulunan ürünü iade etmek durumundadırlar. Firma, bu konuda müşterilerine oldukça esnek davranmakta ve ürünlerin iade edilmesi durumunda bu konuda müşterilere herhangi bir soru sormamaktadır. Bu uygulama, firmanın söz konusu pazar diliminde güven geliştirebilmesinin en önemli nedenlerinden birisi olmuştur ve bunu etkin bir pazarlama aracı olarak kullanmaktadır. Tahsilâtçılar (ve satış elemanları), yapılan tahsilâtlardan belirli bir oranda prim elde etmektedirler. Dolayısıyla tahsilâtçılar (ve satış elemanları) ne kadar fazla tahsilât yapılırsa, o kadar çok prim elde etme imkânına sahiptirler. Ayrıca, -elde edilecek prim nedeniyle-

tahsilât elemanları zaman zaman karşılaştıkları küçük çaplı problemleri de çözmek ve söz konusu tahsilâtı yapabilmek için gerekli gayreti göstermektedirler.

Firma, boş ambalajları (deterjan kovalarını) üç milyon karşılığında geri almaktadır. Bu da müşteriler için küçük de olsa bir indirim anlamına gelmekte ve bir sonraki satış için teşvik edici bir unsur olmaktadır. Aynı kolaylık müşterilere tahsilât aşamasında da sağlanmaktadır. Yani, tahsilât aşamasında deterjan kovalarını getiren müşteriden üç milyon eksik tahsilât yapılmaktadır.

Firma, satış aşamasında tüketicilere söylenen şartların yerine getirilmesinde son derece özen göstermektedir. Bu, müşteri ilişkilerinin sağlıklı yürütülmesinin ve uygulanan doğrudan satış tekniğinin başarılı olmasının temel şartlarından birisi olarak algılanmaktadır.

Tahsilât aşamasında zaman zaman bazı problemlerle de karşılaşılabilir. Tahsilât elemanlarının uzak bölgelerden gelmiş olmaları, onları yer, zaman vb. problemlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Ayrıca, tahsilât yapılacak müşteriler tahsilât zamanı köyde/kasabada olmayabilmekte; ürün bedellerini hazırlamış olmayabilmekte veya ödemesini yapmak istemeyenler çıkabilmektedir. Buna benzer sorunlar, tahsilât elemanlarının daha fazla çaba sarf etmelerini; tahsilât işlemlerini tamamlayabilmek için planlanandan daha uzun zaman harcamalarını gerektirmektedir. Tahsilâtçılar, buna benzer durumlarda, diğer köylülere araya sokarak tahsilât işlemini gerçekleştirmek yolunu denemektedirler. Küçük bir sosyal grup içerisinde imajının zedeleneceğini düşünen müşteriler, ödemeyi bir şekilde yapmaktadırlar. Güvenilirliği yüksek kişiler, o an için paraları yoksa bile kolayca borç bulabilmektedirler. O an için köy veya kasabada bulunmayan kişilerin borçlarını ise yakınları ödeyebilmektedir. Bu durum, kırsal kesimdeki tüketici gruplarının genel karakteri olarak tanımlanabilir ve özellikle şehirlerdeki tüketici davranışından oldukça farklılık göstermektedir.

Üründen kullanılan miktar bir kg'dan fazla ise, ya fazla kullanılan kısmın ücreti talep edilmekte veya başka bir marka deterjan olsa bile söz konusu kısmı tamamlanması istenmektedir. Bu uygulamanın amacı, firmanın tüketicilere sağlamış olduğu esnekliğin kötüye kullanılmasını önlemek ve bu kişilerin gelecek sefer deterjan almalarını engellemektir. Tahsilât elemanı şayet söz konusu eksik kısmın ücretini talep etmezse, bu kısmı kendisi karşılamak durumundadır.

Tahsilât aşaması, firma açısından geri bildirim (feedback) toplamada önemli bir aşamayı ifade etmektedir. Sözüne yerine getirmiş bulunan firmanın güvenilirliği artmış ve müşterilerden feedback elde etme durumuna gelmiş bulunmaktadır. Bu aşamada, müşterilerin ürün hakkındaki düşünceleri,

şikâyetleri ve isteklerini öğrenme fırsatı ortaya çıkmaktadır. Müşterilerle daha yakından tanışma ve ortak zaman harcama imkânı doğmakta; bir anlamda bir sonraki satış için ortam hazırlanmış olmaktadır. Ayrıca, müşterilerin borç ödeme alışkanlıkları konusunda da bilgi toplanabilmektedir.

Herhangi bir tahsilât elemanı aynı gün içerisinde duruma göre bir kaç köy veya kasabadaki tahsilât işlemlerini tamamlayabilmektedir. Çalışma süresi çoğunlukla gece yarısına kadar devam edebilmektedir. Her günün sonunda bütün tahsilât elemanlarının yaptıkları tahsilâtlar, grup şefleri eşliğinde firma merkezine banka yoluyla transfer edilmektedir. Tahsilâtçıların tahsil ettikleri ürün bedellerinden peşin olarak kendilerine (ve satışı gerçekleştiren satış elemanlarına) ürün adedi başına ödenen primler, tahsilâtçılar (ve satış elemanları) için temel motivasyon araçlarından birisini oluşturmaktadır.

Firmanın Pazarlama Stratejilerinin Başarı Nedenleri

1. Başarılı Bir Pazar Bölümlendirmesi, Hedef Pazar Seçimi ve Pazar Konumlandırması: Matik Ltd. Şti'nin satış stratejisinin temelinde, rakiplerin ulaşmadığı, konsantre olmadıkları, onlar için yeterli derecede kârlı olmayabilecek veya onların satış gücü açısından pratik olmayabilecek pazar dilimlerine yönelerek, pazardaki boşlukları doldurmak bulunmaktadır (market niches). Diğer bir ifade ile rakiplerin herhangi bir nedenle ağırlıklı olarak konsantre olmadıkları pazar dilimleri üzerinde çalışmaktadır. Firma yöneticileri, öncelikle mevcut pazar ve rekabet yapısını detaylı olarak inceledikten sonra en uygun pazar dilimini seçmişlerdir. Seçilen pazar dilimi, bu pazardaki rekabet yoğunluğu bakımından en az yoğun olanıdır.

2. Tüketici İhtiyaçlarının Doğru Tesbiti: Hedef pazar dilimindeki tüketicilerin ihtiyaçları doğru olarak tesbit edilmiştir. Söz konusu tüketicilerin ihtiyaçları doğrultusunda ürün geliştirilmiştir.

3. Başarılı Ürün Stratejileri: Firma, -kendisinin üretimi olmamasına rağmen- mevcut olan bir ürünü değil, kendilerinin geliştirdikleri bağımsız bir ürünü söz konusu pazara sunmuşlardır. Bu da, firmanın ürününü ve markasını diğer ürün ve markalardan farklılaştırmıştır. Firma söz konusu farklılaştırmayı yalnızca marka bazında değil; ürünün ebadı, fiyat, satış koşulları, tutundurma yöntemi ve dağıtım şekli gibi birçok konuda birden yaparak; söz konusu pazara yepyeni bir pazarlama karması ile çıkmıştır. Her bir pazarlama karması elemanına ait doğru stratejileri geliştirmesi ve bunları başarıyla uygulaması, firma başarısını sağlamıştır.

4. *Başarılı Bir Satış Gücü Geliştirilmesi ve Yönetimi:* Firma, aynı zamanda başarılı bir satış gücü yönetimi de gerçekleştirmiştir. Sattığı ürünün niteliği, yeri, hedef tüketici kitlesi ve mevcut rakipler gibi faktörleri de dikkate alarak, satış gücünün motivasyonunu maksimize edecek bir eğitim, kota ve prim sistemi; dinamik, zevkli ve renkli bir çalışma ortamı ve başarılı, birikimli ve potansiyel sahibi personelin yükselmesine ve ilerlemesine imkân veren bir teşvik sistemi gerçekleştirmiştir.

5. *Kendine Özgü Dağıtım Kanalı Kullanımı:* Pazardaki asıl oyuncuların hemen hemen tamamına yakını mevcut (veya geleneksel) dağıtım kanallarını kullanırken, firma bu konuda da farklılaşmaya giderek söz konusu araçları aradan kaldırmış ve hem daha uygun bir fiyatlandırma stratejisi izleyebilmiş, hem de aradaki farkı satış gücünün motivasyonuna yönelik pirim olarak kullanabilmiştir.

6. *Uygun Fiyat Stratejileri:* Firma, tedarikçilerden elde ettiği ürünleri direkt olarak müşterilere sunmakla, toptancı ve perakendecilerin elde ettikleri kar marjlarını ortadan kaldırarak, müşterilere daha ucuza ürün satabilmiştir. Tutundurma giderlerinin minimum olması da, firmanın büyük rakipler karşısında bir fiyat avantajı elde etmesine neden olmuştur. Benzer şekilde firma, ürünlerini çoğunlukla ekonomik (5 ve 10'ar kg'lık) ebatlarda pazara sunduğu ve tekrar kullanılabilen ambalajlar kullandığı için, ambalaj giderlerini de düşürebilmiştir. Şüphesiz ki, takip edilen bu stratejilerde hedef pazardaki tüketici özellikleri belirleyici olmuştur ve bu bağlamda söz konusu pazar dilimi için başarılı bir stratejinin seçildiği söylenilebilir. Ancak, aynı stratejinin değil büyük şehirlerde; şehir niteliğindeki yerleşim birimlerinde bile başarılı olacağı kuşkuludur. Burada önemli olan şey, pazarın özelliklerine göre uygun spesifik stratejilerin geliştirilmesidir. Uygulanan stratejiler pazara göre farklılıklar gösterebilir.

7. *Diğer Maliyetlerin Kontrolü:* Firmanın uyguladığı temel stratejilerden bir tanesi de, tedarikçi firma ile gerçekleştirilen etkili koordinasyon sayesinde firmanın stok maliyetlerini minimum düzeye çekmiş olmasıdır. Çünkü firma, tedarikçiden direkt alım ve ürünleri direkt olarak ilgili satış merkezine gönderme esasına dayalı bir sistem geliştirmiştir. Firma, stoklara kaynak ayırmak zorunda kalmamıştır. Bir taraftan sermaye maliyetinden kaçınılabirken; diğer taraftan müşterilere olan satışlarını finanse edebilmiş; diğer bir ifade ile esnek şartlarla kredili satış yapma imkânı kazanmıştır.

8. *Başarılı Müşteri İlişkileri Yönetimi:* Firmanın satış elemanları, müşteriler ile -birisi satış sırasında, diğeri de tahsilât sırasında olmak üzere- genellikle en az iki kez yüz yüze görüşme imkânı bulmaktadırlar. Bu görüşmelerin çoğu köy/kasaba kahvesi gibi yerlerde gerçekleşmektedir. Bu da,

firma - müşteri ilişkilerinin daha da sıcak bir ortamda gelişmesine ve fikir alışverişinin gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır. Satış personeli, özellikle tahsilât zamanı ürün, firma ve personel ile ilgili öneri, şikâyet, eleştiri ve memnuniyetleri dinleme ve firma yetkililerine ulaştırma imkânı kazanmaktadır. Bu da müşteriler ile firma arasında ilave bir pozitif atmosferin oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Firmanın diğer firmalar karşısında kendi büyüklüğü bağlamında önemli denilebilecek bir pazar payı elde etmesinin ve başarılı olmasının nedenlerinden birisi, rekabet stratejisini yalnızca ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi klasik pazarlama karması elemanları üzerine kurmuş olması değil; sağlam müşteri ilişkileri geliştirmek gibi –göreceli olarak daha fazla- fiziksel olmayan unsurlar üzerine de inşa etmiş olmasıdır. Çünkü bu kadar güçlü müşteri ilişkileri geliştirebilme, biraz da firmanın bu pazardaki büyük firmalardan farklı olarak ‘küçük olma’sının getirdiği bir avantaj olarak kabul edilebilir. Küçük firmalar açısından firma-müşteri ilişkileri informal bir yapı gösterebilirken, büyük firmalarda -müşteri-firma ilişkileri çoğunlukla önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde yapıldığından dolayı- söz konusu ilişkiler daha resmi ve formel bir özellik gösterebilmektedir. Çünkü bu ilişkinin şekli küçük firmalarda büyük firmalarda olduğu kadar açık ve önceden belirlenmiş kurallara bağlı bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile söz konusu kurallar, küçük firmalarda çoğunlukla aynı netlikte belirlenmiş olmayabilmektedir.

Bu bağlamda firmanın yakın ilişki kurabilme becerisi, onun daha spesifik bir tüketici kesimi üzerinde faaliyet göstermesine imkân vermiştir. Firma, yeni müşteriler kazanma veya mevcut müşteri tabanını korumak amacıyla başlangıçta belirlediği fiyat stratejileri üzerinde fazla bir ayarlama yapmamıştır. Ortaya çıkan durumu güçlü bir müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde bu konuda ortaya çıkabilecek açıklarını kapatabilmiş ve müşterilerinin diğer markalara yönelmelerini engelleyebilmiştir. En azından, fiyat unsurunun kendisi açısından bir dezavantaja dönüşmesini önleyebilmiştir. Çünkü müşterilerini yakından tanımak ve onlarla ilgili kayıtlar tutmak, firma açısından sağlam bir müşteri ilişkileri yönetimi geliştirilmesine olanak tanımış ve bir avantaja dönüşmüştür. Firma, ‘müşterilerin ihtiyaç duydukları anda, onların yanında olmak’ şeklinde bir pazarlama stratejisi geliştirebilmiş ve bunu da etkili bir şekilde uygulayabilmiştir. Bu durum ayrıca, ‘genel nitelikli satış tahminleri’ne gerek bırakmamıştır. Çünkü firma ‘müşterilerin ihtiyaçlarını takip etmek ve gerekli zamanda müşterinin yanında bulunmak’ gibi bir yöntemi benimsediğinden dolayı, söz konusu ‘yakından takip etme’ faaliyeti, genel nitelikli satış tahminlerinin beraberinde getirdiği daha büyük nitelikli belirsizlik durumlarını büyük ölçüde minimize etmiştir. Müşteri kayıtları ve onların tüketim kalıpları,

genel nitelikli tahmin uygulamalarının içerdiği bilinmezlik ve risk durumlarını büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır.

9. *Pazar Konsantrasyonu*: Firma, öncelikli amaç olarak yeni satış bölgelerine ulaşmayı değil; mevcut pazar dilimlerinde satışlarını maksimize etmeyi ve hedef seçtiği pazar diliminde lider olmayı belirlemiştir. Kendi büyüklüğüne ve gücüne paralel bir pazarlama stratejisi benimsemiştir. Pazarda herhangi bir segmentin rakipsiz veya tamamen boş olduğunu düşünmek mümkün değildir. Bu bağlamda, firmanın hedef aldığı pazar dilimi yukarıda '*diğer rakiplerin ulaşamadıkları veya onlar için karlı olmayan*' şeklinde tanımlanmış olsa da, bu söz konusu rakiplerin bu pazar diliminde bulunmadığı anlamına gelmemektedir. Aksine, diğer rakiplerin ürünleri de köy ve kasaba bakkallarında bulunabilmektedir. Ayrıca, söz konusu pazar dilimindeki tüketiciler de istedikleri zaman yakın kasabalara ve ilçelere giderek istedikleri ürünü seçme şansına sahiptir. Bir firmanın bir pazar diliminde ne derece başarılı olabileceği, ona ne derece konsantre olduğu ile ilişkilidir. Firma, bu bağlamda çok başarılı olmuştur.

Sonuç

Bu çalışma, en rekabetçi pazarlarda bile bazı boşluklar yakalamanın ve başarılı pazarlama stratejileri ile bunları değerlendirmenin mümkün olabildiği konusunda hem pazarlama literatürü hem de pratik açısından bir kanıt daha sunmaktadır. Matik Ltd. Şti olayı, deterjan sektörü gibi çok büyük uluslararası ve yerli firmaların faaliyet gösterdikleri çok yoğun rekabetin yaşandığı bir sektörde bile uygun stratejiler geliştirildiğinde bunların nasıl başarılı olabildiği konusunda açık bir fikir vermektedir.

Firmanın genel pazarlama başarısını bir kaç kelime ile özetlemek gerekirse, "Yüksek kalite, düşük maliyet, düşük ve vadeli fiyat politikası, pazar diliminin özelliklerine uygun ve kendine özgü -tüketicilerle yakın ilişkiye dayalı- bir tutundurma politikası ve etkin ve düşük maliyetli bir dağıtım stratejisi" şeklinde ifade edilebilir. Bunlar, firmanın başarısının anahtarlarıdır.

Çalışma -ayrıca- firmaların kendi büyüklüklerine ve kapasitelerine uygun pazarlama stratejileri geliştirdikleri ve uyguladıkları sürece en yoğun rekabetçi ortamlarda bile kendileri için hayat alanı (hatta büyüme alanı) bulabilmektedirler. Benzer şekilde, fırsatçı (market niches) ve pazar konsantrasyonuna dayanan pazarlama stratejilerinin de yoğun rekabet ortamlarında oldukça başarılı olabilecekleri bu örnek olay çalışmasında bir kez daha vurgulanmış olmaktadır. Çalışma ayrıca uluslararası ve büyük ulusal firmaların karşısında görünürde rekabet gücü olmayan orta ve küçük ölçekli firmaların dahi en yoğun rekabet alanlarında bile kendilerine hayat hakkı bulabileceklerini

ve hatta belirli bir büyüme trendi yakalayabileceklerini gösteren bir örnek sunmaktadır. Deterjan sektörü gibi aşırı yoğun rekabetçi bir pazarda bunu gerçekleştirebilen firmaların, daha az yoğun rekabet ortamlarında daha başarılı olmaları mümkündür. Önemli olan, faaliyet gösterilen pazara uygun pazarlama stratejilerinin geliştirilmesidir.

Kaynaklar

- ANDERSON, E. W. (1998), "Customer Satisfaction and Word Of Mouth," *Journal of Services Research*, 1: 5- 17.
- AVŞAR, Reşit (2004), *X Firması Pazarlama Stratejileri, Bitirme Ödevi* (Niğde: Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü).
- CEMALCILAR, İlhan (1996), *Pazarlama Yönetimi*, (Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları).
- DUHAN, D.F. / JOHNSON, S. D. / WILCOX, J. B. / HARRELL, G. D. (1997), "Influences on Consumer Use of Word-of-Mouth Recommendation Sources," *Journal of Academy of Marketing Sciences*, 25/4: 283- 95.
- ERK, Nurten (2005), "P&G: Türkiye'de Büyüme Motorumuz Güzellik Olacak," *Hürriyet*, 23 Mayıs 2005.
- İSLAMOĞLU, A.Hamdi (2000), *Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)* (İstanbul: Beta Yayınevi).
- KELLER, G. / WARRACK, B. / BARTEL, M. (1994), *Statistics for Management and Economics (USA: Duxbury Press) (3rd Edition)*.
- KOTLER, Philip (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9th Edition (International Edition) (New Jersey, USA: Prentice Hall International, Inc).
- KOTLER, Philip / ARMSTRONG, Gary (1991), *Principles of Marketing*, (New Jersey, USA: Prentice Hall) (5th Edition) .
- MAHAJAN, V. / MULLER, E. / BASS, F. M. (1990), "New Product Diffusion Models in Marketing: A Review and Direction for Research," *Journal of Marketing* (54: January): 1- 26.
- MUCUK, İsmet (1993), *Modern İşletmecilik* (İstanbul: Der Yayınları) (5. Basım).
- MUCUK, İsmet (1994), *Pazarlama İlkeleri* (İstanbul: Der Yayınları) (6. Basım).
- NAKİP, Mahir (2003), *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar* (Ankara: Seçkin Yayıncılık).
- NAKİP, Mahir (2004), *Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Destekli)* (Ankara: Seçkin Yayıncılık).
- OKUMUŞ, A. / YARAŞ, E. / YENİÇERİ, T. (2003), *Tüketicilerin Ambalaja İlişkin Tutum ve Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma*, 8. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler, 16-19 Ekim 2003 (Kayseri): 253-267.
- PALMER, Adrian (1994) *Principles of Services Marketing* (London: McGraw-Hill Publishing Company) (2nd Edition).
- Radikal*, 4 Ocak 2005, Hayat Kimya, Afrika kapısını araladı (www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=139249)
- REINGEN P. H. / KERNAN, J. B. (1986), "Networks in Marketing: Methods and Illustration," *Journal of Marketing Research* (13: November): 370-378.
- STANTON, William J. / ETZEL, Michael J. / WALKER, Bruce J. (1994), *Fundamentals of Marketing*, (Mc Graw-Hill Book Company) (10th Edition).
- SCHOORSMAN, J / ROBBEN, H. (1997), "The Effects of New Package Design on Product Attention, Categorization and Evaluation," *Journal of Economic Psychology*:18.

UNDERWOOD, R. / NOREEN, K. / BURKE, R. (2001), "Packaging Communications, Attentional Effects of Product Imaginary," *Journal of Product & Brand Management*, 10:7.

Unilever Annual Report and Accounts (2004).

URAZ, Çevik (1978), *Temel Pazarlama Bilgileri* (Ankara).

ZEELLENBERG, Marcel / PIETERS, Rik (2004), "Beyond Valence in Customer Dissatisfaction: A Review and New Findings on Behavioral Responses to Regret and Disappointment in Failed Services," *Journal of Business Research*, 57: 445- 455.