

İŞLETMELERDE PAZARLAMA PLANLAMASI

Ass. Dr. Birol TENEKECİOĞLU

GİRİŞ

İşletmelerde pazarlama planlaması, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için geliştirilmiş programların uygulanmasında, koordine edilmiş ve bütünleştirilmiş çalışmalara bir yön verilmesinde önemli bir rol oynar.

Pazarlama planlaması gerçekleştirilmesi gereken pazarlama amaçları ile programlarından oluşur. Bazı işletmeler için pazarlama amaçları doğrudan doğruya işletmenin tüm öteki genel amaçlarından elde edilir. Pazarlama planlamasında üst yönetim, uzun devre planları pazarlama amaçları yönünden gözden geçirir ve varsa ilâve görüşlerini ekler. Üst yönetimin görüşleri ile öteki yöneticilerin görüşleri arasında bir uyumsuzluğun olması halinde sorun tartışılarak planda gerekli değişiklikler yapılır. Bu tartışmalarda kullanılan bir yaklaşım; her amacın gerçekleştirilebilmesi için nasıl bir uzmanlık ve ne gibi araç ve gereçlere ihtiyaç duyulacaktır, tespit edilen politikanın muhtemel sonucu ne olacaktır, yapılacak iş ne zaman, kimin tarafından nasıl yapılmalıdır ve kaç mal olacaktır gibi sorunlara cevaplar bulunmak suretiyle bir planın hazırlanmasına çalışmaktır. Pazarlama amaçlarının gerçekleştirilmesi için hazırlanan programın planlamasına ilişkin çalışmalar başarılı olursa, işletmenin öteki amaçları da kabul edilerek planlanır. Her hangi bir özel amacın gerçekleştirilmesi için anlaşılır bir program yoksa tespit edilen amaç şüpheli bir hale gelir. Tartışma safhası pazarlama ve öteki yöneticiler tarafından ele alınacak amaçların kabul edilmesine kadar devam eder.

Pazarlama amaçlarının ne sadece üst yönetimden ve ne de pazarlama planlarının hazırlanması sürecinden doğmadığı açıktır. Elde edilebilir amaçlar hem üst yönetimin ve hem de pazarlama yönetiminin arzu ve ihtiyaçlarının mantiki bir uyumlaştırılmasından doğar.

Pazarlama amaçları çeşitli programlarda geniş bir şekilde şöyle sıralanabilir : Yeni bir mamulün geliştirilmesi, dağıtımda kullanılan pazarlama kurumlarının sayısını arttırma, belirli mallar için pazar payını genişletme, yeni bir pazara girme, dağıtım masraflarını azaltma, müşteriye satış sonrası yapılan hizmetleri arttırmaktır.

Bir işletmede pazarlama amaçları değişik bir şekilde şöyle sıralanabilir¹ :

- İşletme için geleneksel pazarlardan ziyade daha istikrarlı ve verimli pazarları araştırmak ve geliştirmek.
- İşletmenin mal ve hizmetlerini artan bir seyir takip eden geliri sağlayacak şekilde pazarlamak.
- İşletmenin ve müşterilerinin karşılıklı menfaatleri yönünden müşterilere satış sonrası yapılan hizmetleri arttırmak ve geliştirmek.
- Endüstri malları sektöründeki devrevi iktisadi dalgalanmaların etkilerini azaltacak yeni mamuller geliştirmek suretiyle işletmenin satışlarını ve kârlarını istikrarlı kılmak.
- Mamul dizisini genişletmek ve potansiyel pazarları daha da geliştirmek için kolaylaştırıcı çabaları arttırmak.
- Yeni ve değişik pazarlara girmekte veya mevcut dağıtım kanallarındaki işbirliğini arttırmakta gerekli bir araç olan yeni dağıtım yöntemlerini kullanmak.

İşletmede pazar geliştirme bölümünün amaçları ise şu şekilde sıralanabilir :

- Mamul kabulünü arttırmak ve kâr esasına dayalı olarak bazı pazarlarda mamulün kullanma oranını çoğaltmak.

(1) Ernest C. Miller, *Marketing Planning*, American Management Association, Inc, 1967, s. 15-16.

- Yeni mamullerin geliştirilmesi ve eski mamullerin yeni kullanım alanlarının araştırılmasında işletmedeki öteki bölümlerle koordinasyonu sağlamak.
- Eski ve yeni mamullerin pazarlanması ile ilgili konularda işletme yöneticilerine bir rehber sağlamak.
- İşletmenin tüm amaçları ile birlikte ulusal alanda işletme prestijini arttırmak.
- Genellikle endüstri malları sektöründe görülen dalgalanmaların ve sınırlamaların önlenmesine yardım edecek yeni mamulleri geliştirmek ve bu konuda araştırmalar yapmak.
- Finansal geliri arttıracak mamul dizisini devamlı geliştirerek işletmenin uzun devrede büyümesini sağlamak.
- Endüstri mallarının değerlendirilmesinde işletmedeki öteki bölümlerle işbirliği yaparak fiziksel ve finansal kaynakların çoğaltılmasına ve eldekilerin tutulmasına çalışmak.
- Yeni yatırımlarda bulunmak için yeni fonlar sağlayarak işletmenin sadece mevcut durumunu idame ettirmeye değil fakat aynı zamanda işletmenin rekabete dayanan finansal durumunu geliştirmeye çalışmak.

PAZARLAMA PLANLARININ HAZIRLANMASI

Pazarlama planınınin tüketiciler hakkındaki ayrıntılı bilgi ile başlayacağı açıktır. Bir işletmenin pazarlama planlaması, pazarlama araştırması, mamul planlaması ve fiyatlama stratejisi gibi herhangi bir pazarlama kararının da gerisinde yatan faktörlerle başlar. Aynı zamanda pazarlama planının hazırlanmasında önce aşağıda yazılı soruların cevapları araştırılır.

- Müşterinin ihtiyacı nedir?
- Müşterilerin bu ihtiyaçları nasıl karşılanabilir?
- Pazarın büyüklüğü nedir?
- Mamul için pazar şimdi mevcut mudur yoksa daha sonra mı teşekkül edecektir?
- Müşteriler mamul için ne kadar ödeyeceklerdir?

- Mamulün getireceği kâr ne olacaktır?
- Mamul için gerçeği bir zamanlama tablosu nasıl olabilir?

Görüldüğü gibi pazarlama planları, pazarın bir, beş veya on yıllık tahminleri ile başlamaktadır. Pazar tahminine ilişkin raporlar pazar araştırması ve satış tahminlerini yapan bölümler tarafından hazırlanır.

Pazarlama planlamasında takip edilecek basamaklar şu şekilde sıralanabilir :

- Mevcut durumu belirlemek başka bir deyişle, planlama için planlama yapmak.
- İşletmeyi ve içinde bulunduğu çevreyi analiz etmek.
- Temel alternatifleri tanımlamak ve değerlemek.
- Amaçları tespit etmek.
- Amaçları gerçekleştirmek için programları geliştirmek.
- Planları uygulamak.
- Plan sonuçlarını değerlemek.
- Amaçları değiştirmeksizin programları tekrar gözden geçirerek planda gerekli değişiklikleri yapmak ve plana yeni bir yön vermek.

Pazarlama planlarının hazırlanmasında takip edilecek basamaklar şema I ve II de gösterilmiştir. Şemada da görüldüğü gibi planlama süreci müşteri ile başlamakta ve bitmektedir. Pazarlama planlamasında ilk adım pazar ve ekonomik durum hakkında bir araştırma yapmaktır. Bundan sonra, işletmenin uzun devre planlarına bağlı olarak, pazarlama amaçları ve stratejileri açık bir şekilde belirlenir² ve mamul planları ile önceki programlar geliştirilir. Bu işlemlerden sonra esas satış planlarına geçilir ve pazarlama

(2) Pazarlama amaçları ve stratejileri konusunda ayrıntılı bilgi için bkz. : Eugene J. Kelley, *Marketing: Strategy And Functions*, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 1965, s. 39-46. Pazarlama stratejileri konusunda geniş bilgi için ayrıca bkz. : E. W. Cundiff - R. R. Still, *Basic Marketing*, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 1964, s. 544-562, Mark E. Stern, *Marketing Planning: A Systems Approach*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1966, s. 38-46.

planlamasında gerekli destekleyici planlar ve programlar hazırlanır. Bu tür plan ve programlara; reklam ve satışları arttırıcı öteki çabalara, satış memurlarının eğitimine ilişkin plan ve programlar, mamulle ilgili hizmetlere ve pazarlama personelinin yetiştirilmesine ilişkin plan ve programlar dahildir. Bu plan ve programlar daha sonra mamul, pazar ve dağıtım kanalları itibariyle birleştirilirler.

PAZARLAMA PLANLARININ KAPSAMI

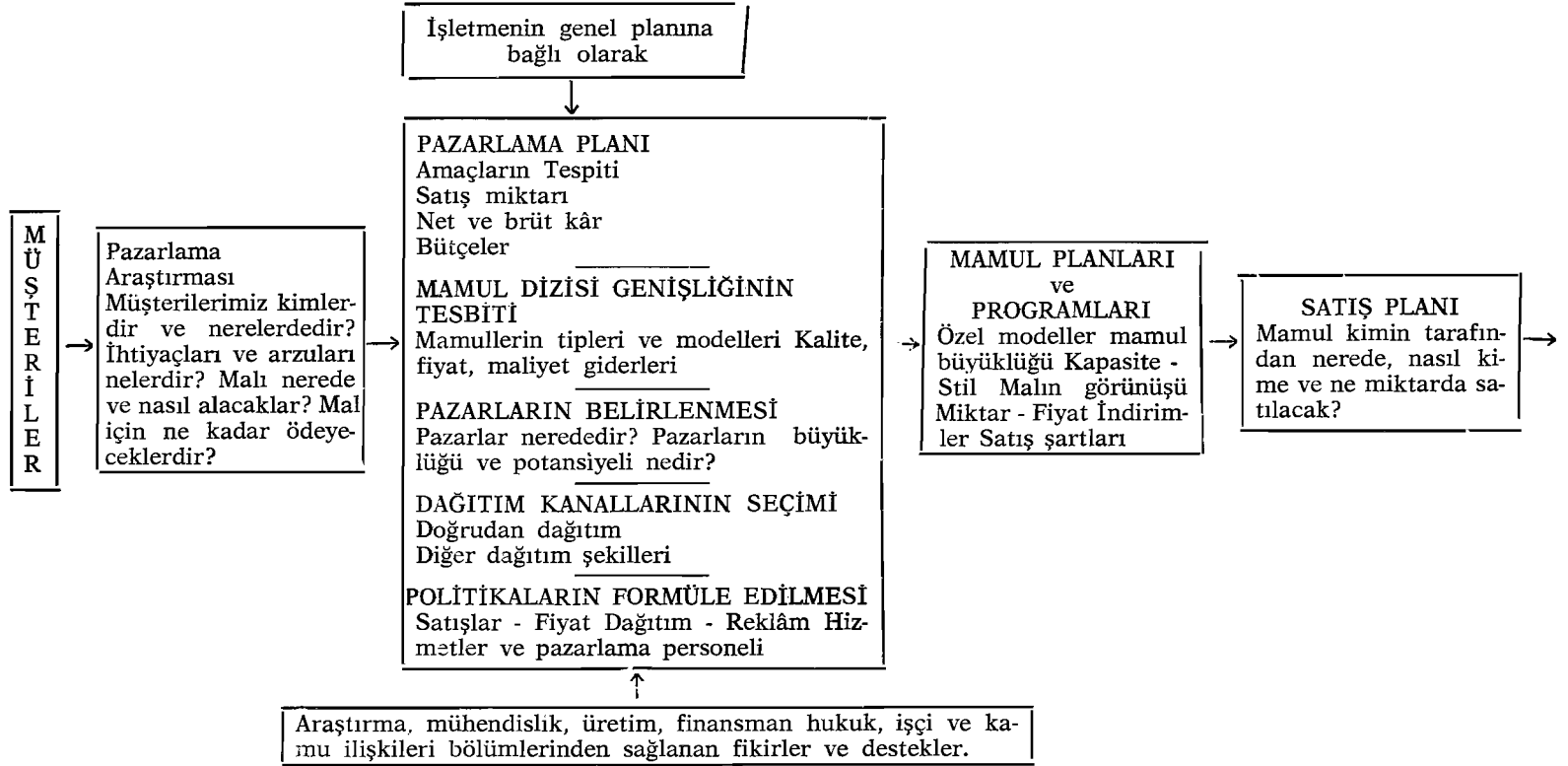
Pazarlama planları genellikle aşağıdaki konuları kapsar.

- Kısa ve uzun devrede ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik gelişmelerle ilgili temel görüşleri aksettirir.
- Pazar ve coğrafi bölge yönünden işletmenin temel mallarının her yıllık satışları ile kârının gözden geçirilmesini sağlar.
- İşletmenin ve rakiplerinin araç ve gereçleri, mamulleri, finansal durumları, dağıtım kanalları, personelleri, reklâmları satışları arttırıcı çabaları yönünden kuvvetli ve zayıf taraflarının analizini sağlar. Bu analiz, direkt rekâbetin değerlendirilmesini de içine alır.
- Beş yıllık planlama devresinde işletme planlarında yapılması gerekli değişiklikler için bir rehber sağlar.

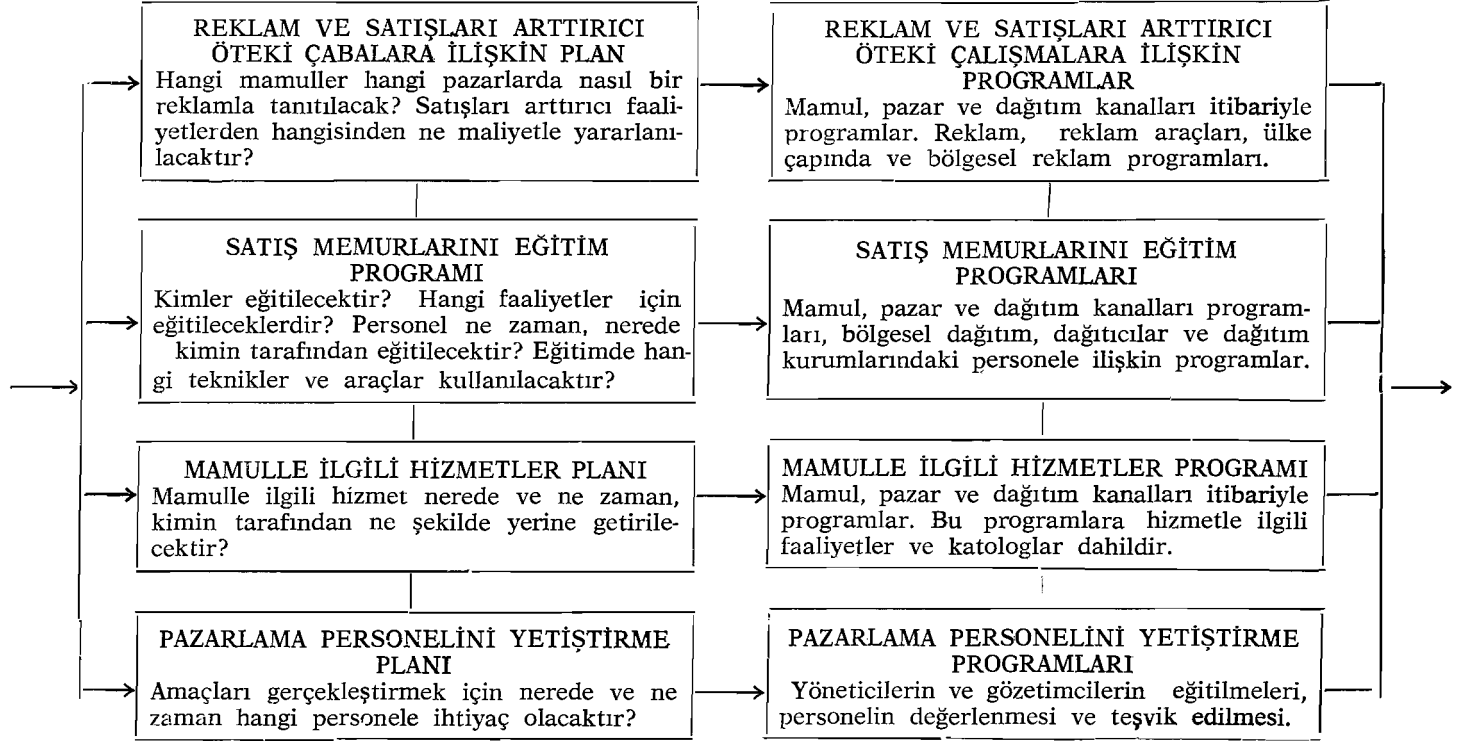
Pazarlama planlarında kapsamların derecesi işletmenin bu planları hazırlamaktaki tecrübesine, işletmenin hitap ettiği pazarlardaki rekabet durumuna, işletmenin büyüme oranına ve yönetim şekline bağlıdır.

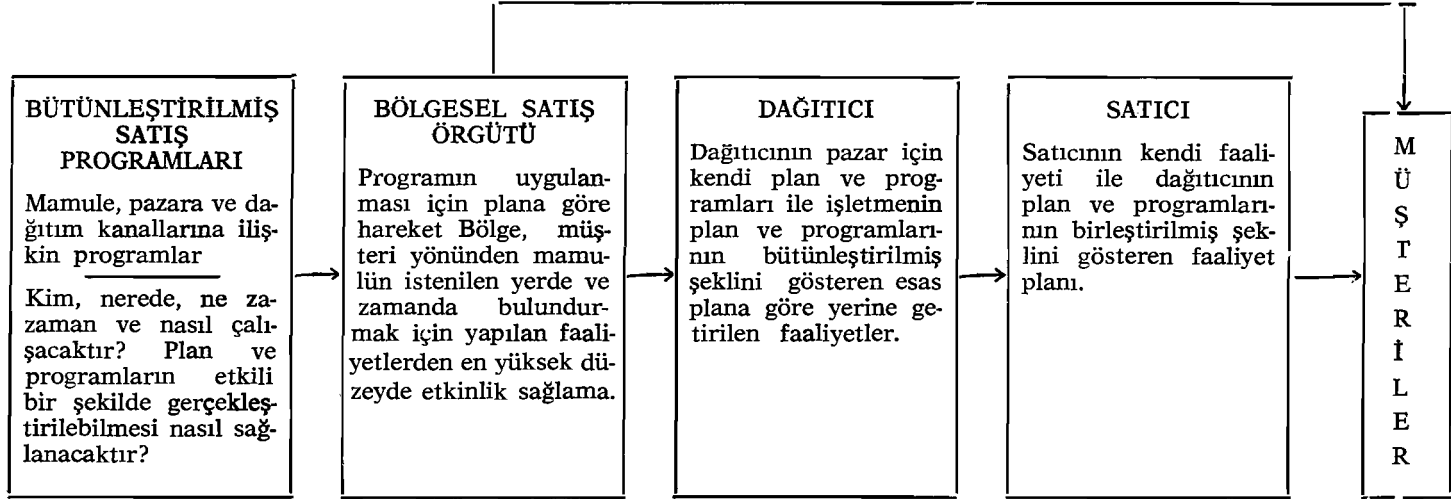
Tipik olarak, pazarlama planları uzun ve ayrıntılıdır. Eğer işletme kendi durumunu derinlemesine incelemişse pazarlama, planı her şeyden önce işletmeye bir fırsat yaratır. Her plân, kendinden önceki plânın bir devamı olduğundan planda yer alan bölümler bir yıldan öteki yıla göre değişiklik gösterirler ve bu değişiklikler tekrar yazılır. Şüphesiz, işletmenin içinde bulunduğu sektörde veya mamulle ilgili teknolojiye önemli değişiklikler meydana gelirse plan üzerinde tekrar bir çalışma gerekli olabilir.

ŞEMA I
PAZARLAMA PLANLAMASI SÜRECİ (3)



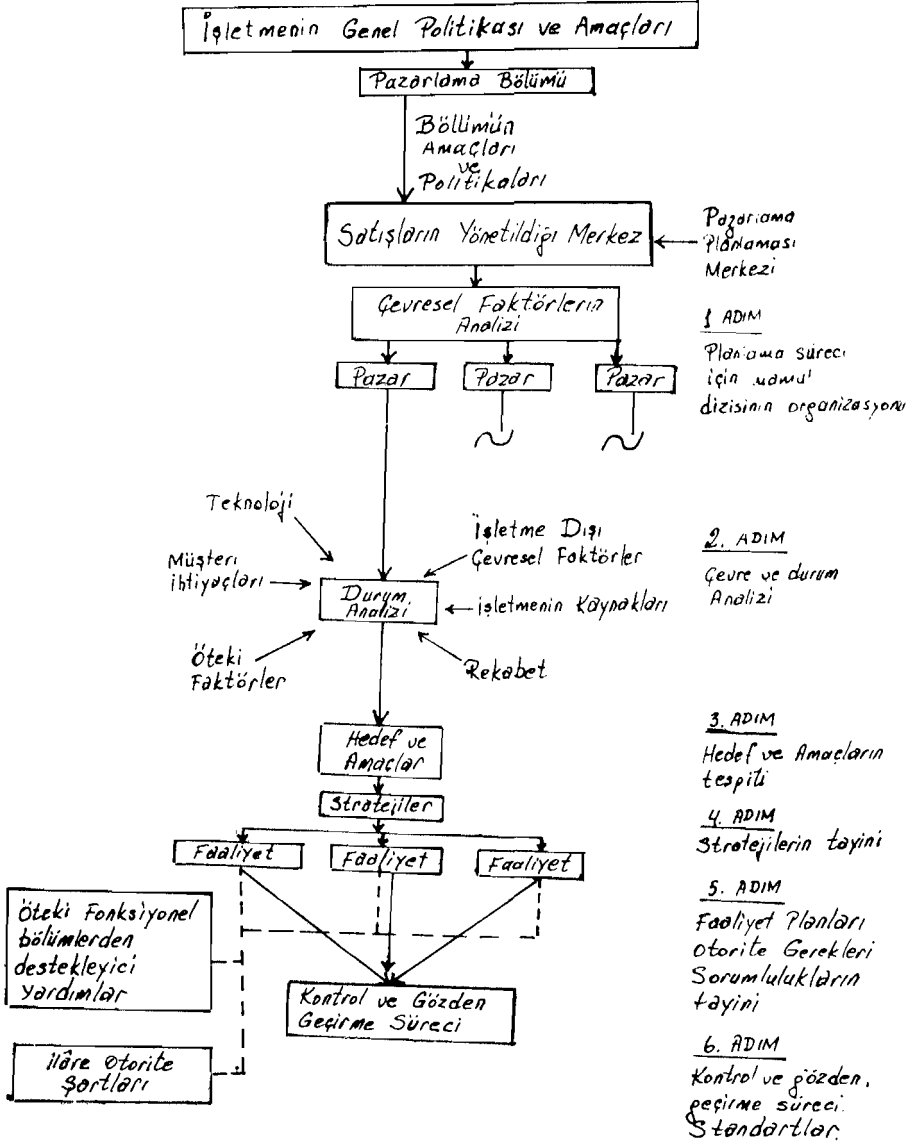
BÜTÜNLEŞTİRİLMİŞ FONKSİYONEL PLANLAR VE PROGRAMLAR





Mamul dizisinin büyümesi veya öteki işletmelerle birleşme nedeniyle süratle büyüyen işletmeler, küçük işletmelere göre ayrıntılı pazarlama planlarına daha çok ihtiyaç duyarlar.

ŞEMA II. ENDÜSTRİ MALI YAPAN BİR İŞLETME İÇİN PAZARLAMA PLANLAMASI



PAZARLAMA PLANLAMASI TEORİSİ

Pazarlama planlaması, programlanmış pazarlamayı mümkün kılar. Pazarlama amaçlarını ekonomik olarak gerçekleştirmek için pazarlama kaynaklarının planlı bir şekilde kullanılması programlanmış pazarlama yardımıyla olur. Pazarlama planlamasının programlama yönünü oluşturan programlanmış pazarlama «Pazarlama Planlaması Teorisi» olarak isimlendirilebilir.

Pazarlama planlamasında her şeyden önce stratejik kararlar yer verilir. Bu kararlar, işletmenin yaşamasını, satışlarının ve kârının artırılmasını sağlamak için alınır. Genel olarak, pazarlama planı işletmenin imajına, mallarının özelliklerine, gerekli mamul değişikliklerine ve kaynak tahsisine ilişkin kararları da kapsar.

Pazarlama planı üretilmiş mamulle, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını uygun zamanda, uygun yerde ve çekici satış şartları ile karşılamak için geliştirilir. Bu ise, rekabete dayanan bir fiyatla, iyi kamu ilişkileriyle, reklamlarla, müşteriler üzerinde mamulle ilgili arzu yaratmak için satışları arttırıcı öteki çabalara ilişkin programlarla sağlanır. Planın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi onun çok iyi koordine edilmesine bağlıdır. Bu koordinasyon etki konisi olarak tanımlanabilen Şema III de gösterilmiştir⁴.

Pazarlama planında yer alan her bölüm amaçların elde edilmesinde önemli bir rol oynar. Örneğin, kamu ilişkileri bölümü işletmeyi müşterilerine güvenilir, kaliteli malları satan bir işletme olarak tanıtmaya çalışır. Pazarlama araştırması bölümü, mamulün, potansiyel müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde planlamasını sağlar. Mamulün fiyatı ve öteki satış şartları potansiyel müşterilerin istekleri ve rakiplerin uygulamaları gözönünde bulundurulur ve tespit edilir. Bu safhada pazarlama araştırmasına bağlı olarak mamulün dağıtımında kullanılacak dağıtım kanalları da seçilir.

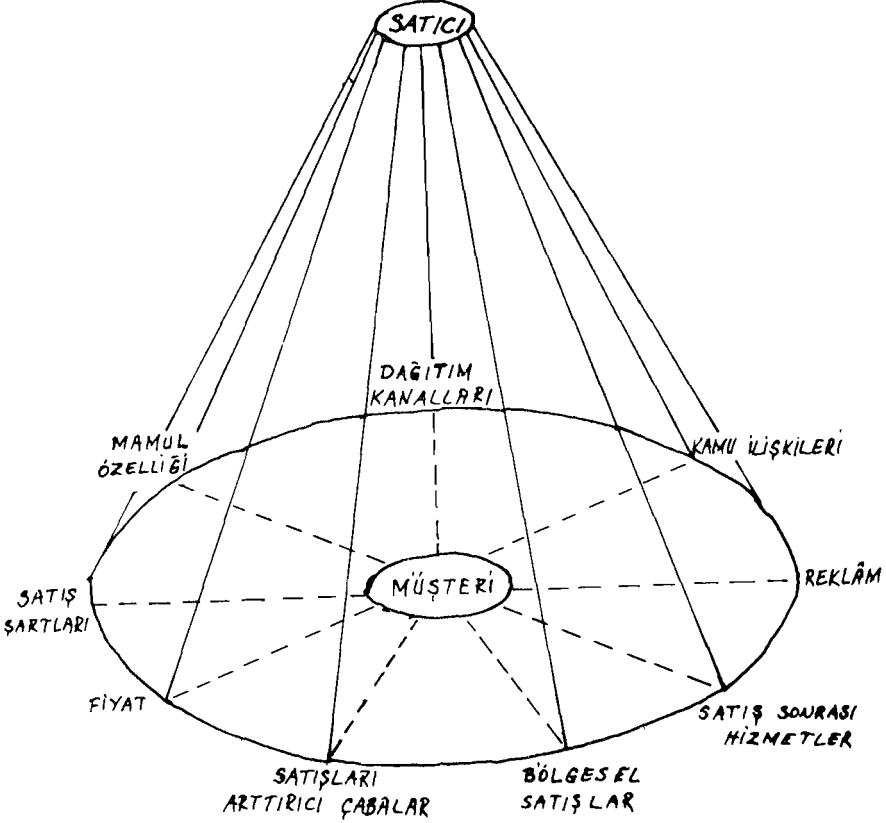
Planlama ile ilgili bu işlemler tamamlandıktan sonra, reklam ve satışları arttırıcı öteki çabalar potansiyel müşterilerin mamule karşı ilgilerini çekmek ve mamul hakkında bilgi vermek için arttırılır.

(4) Miller, a.g.k., s. 88.

ŞEMA III

ETKİ KONISI

(The Cone of Influence)



SONUÇ

Pazarlama planlaması sürecinden çıkan sonuçları aşağıda yazıldığı gibi sıralayabiliriz :

1. *Durum analizi* : Ayrıntılı bir durum analizi ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal çevre konularında yapılan çalışmalarla başlar. Gelecekte önemli rol oynayacak faktörlerin değerlerini tespit etmek zor olduğundan bu tür analizin iyi bir şekilde yapılması oldukça güçtür. Bu faktörlerin incelenmesinden sonra işletmenin

ve rakiplerinin bir analizi yapılır. Her iki durumda da faktörlerin neden böyle oldukları araştırılır. İşletmenin ve rakiplerinin satış ve kârları incelenir. Elde edilen sonuçları açıklamak ve her işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini, işletmenin organizasyon yapısının etkinliğini, hangi fonksiyonların yerine getirilmesinde personel sorunlarının olduğu, politikalarının ne olduğunu tespit etmek için bir çalışma da yapılır.

2. *Amaçların Tespiti* : Durum analizi işletmenin sorunlarını ve fırsatlarını ortaya çıkarır. Bundan sonraki adım, «işletme fırsatları nasıl değerlendirilebilir?» sorusunu sormaktır. Bu sorunun cevabını vermekle işletme amaçlarını da belirlemiş olur.

3. *Değişik Hareket Tarzının Tanımlanması* : Her amaç için, uygulanacak hareket tarzı amaçların elde edilmesinde önemli bir rol oynar. Alternatif hareket tarzının arzu edilen amaca muhtemel katkısı ve maliyeti kestirilmeye çalışılır.

4. *Faaliyet Programlarının Geliştirilmesi* : Her hangi bir pazarlama faaliyeti programa uygun olarak yerine getirilir. Her pazarlama fonksiyonuna belirli, zamanlama tablosuna uygun tahsisler yapılır. Bölgesel satışlar, reklam, mamul geliştirilmesi, pazar araştırması ve satışları arttırıcı çabalar için görevler belirlenir ve tahsis edilirler.

5. *Kontrol Faaliyetinin Yerine Getirilmesi* : Bütün planlar etkili ve bütün tahminler doğru olmadıklarından planlamada kontrol ve gözden geçirme sürecine de yer verilir.