

KÂR AMACI GÜTMİYEN ÖRGÜTLERDE PAZARLAMA ORGANİZASYONUNUN EVRİMİ

Doç. Dr. Necdet TİMUR*

I - GİRİŞ

Kuruluşları, özel ya da kamu mülkiyetli, ticari ya da ticari olmayan ve kâr amacı gütmeyen diye çeşitli bakımlardan zenginleştirme ya da yöneticilerin yükseltmek amacıyla faaliyette bulunur. Kâr amacı gütmeyen özel ya da kamu kuruluşları ise böyle bir zenginleştirme yoluna izin vermezler. Başka bir deyişle bu tür kuruluşlarda finansal kazanç sağlama temel amaç değildir. Ulaşılmak istenen, kuruluşun güdüsü ya da amacıdır. Genel olarak zirai, yasal, eğitsel, sosyal refah, sağlık kuruluşları, kamu işleri dayanışma cemiyetleri, dini örgütler, hobi, spor vb. birlikleri bu kategori içinde yer alır.

A.B.D.'de çalışma gücünün yaklaşık üçte birini, gayri safi milli hasılanın da hemen hemen % 25'ini doğrudan ya da dolaylı olarak kâr amacı gütmeyen örgütler kullanmaktadır. Kâr amaçlı işletmeler gibi aynı pazarlama sorunlarıyla karşı karşıya olan bu örgütler de hedef pazarları belirlemek, analiz etmek ve daha sonra da karşılıklı tatminkâr değişimi sağlayacak pazarlama karmasını geliştirmek zorundadırlar.

Bu makalede kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda pazarlamanın rolü ve pazarlama organizasyonunun nasıl bir gelişim izlediği anlatıl-

(*) Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi.

maya çalışılmakta, gelişim sürecindeki aşamalar ayrı ayrı ele alınıp tanıtılmaktadır.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda pazarlama kavramının benimsenmesi ve organizasyon yapısı içinde yerini alması üç aşamalı bir gelişim göstermiştir. Daha sonraki bölümlerde tek tek ele alıp ayrıntılı olarak inceleyeceğimiz bu aşamaları «tanıtma», «gelişim» ve «olgunluk» başlıkları altında inceleyeceğiz.

II. TANITMA AŞAMASI

Örgüt içinde tanıtma aşaması pazarlamanın bir düşünce biçiminde ele alındığı ve kuruluşun performansını düzenleyici teknikler olarak varsayıldığı evredir. Bu aşamada pazarlama iki yöntemle kuruluşteki yerini almaya çalışır. İlk yöntem; pazarlama yeteneklerini örgüt dışı seminer ya da akademik eğitimle sağlayan bir ya da daha fazla elemanın organizasyona katılması, ikinci yöntem de çevresel faktörlerin ya da güçlerin organizasyona yaklaştırılmasıdır. Tanıtma aşamasında başlağıç olarak biçimsel bir pazarlam fonksiyonu oluşturmak çok sayıda tepkiye ve karşı direnise neden olur. Bu direnişin nedeni, kuruluş yöneticilerinin hali hazırda pazarlama faaliyetlerini yaptıklarını düşünmelerinden ya da temel pazarlama ilkelerine karşı olmalarından kaynaklanır. Biçimsel olarak pazarlama düşüncesine yönelik direnişin oluşturduğu tartışmaları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

1. Bazı kuruluşlar biçimsel pazarlama fonksiyonunun kâr amacı gütmeyen kuruluşun yapısına uygun olmadığını düşünürler. Örneğin bir üniversite fakültesinin eğitim etkinliklerini pazarlaması, bu fikri benimseyenlerce pek uygun görülmeyebilir.
2. Bazı kuruluşlar pazarlamanın örgütte herkesin işi olduğunu düşünürler. Bu nedenle, pazarlama fonksiyonunun örgütte herkesten ziyade bir pazarlama yöneticisince yerine getirilmesi gerekli bir görev olduğunu düşünerek bir pazarlama müdürünü atamaya çekinirler ve pazarlama sorunlarının ya örgütteki herhangi biri tarafından veya mucize kabilinden çözümlenmesi için birşey yapmadan beklerler.
3. Bazı örgütler pazarlama ile ilgili tüm gereksinimlerinin kuruluşteki halkla ilişkiler, planlama ve geliştirme yöneticilerince halledilebileceğini düşünürler. Bu kişiler, pazarlamayı; halkla ilişkiler, planlama ve geliştirme fonksiyonlarıyla bir tutarlar.

4. Bazı kuruluşlar daimi bir pazarlama müdürü istihdam etmek yerine, ihtiyaç duydukları pazarlama uzmanlık konularını; pazarlama müşavirlikleri, reklam acenteleri ve pazarlama araştırma firmaları, gibi dış kurumları geçici olarak kullanmanın daha iyi olacağını düşünürler.
5. Bazı örgütler, daimi statüde bir pazarlama müdürüne ödenecek ücreti hesaplar ve bunun çok anlamlı olmayacağına, aynı para ile daha önemli şeylerin satın alınabileceğine inanırlar.
6. Kimi kuruluşlar ise daimi statüde bir pazarlama müdürü istihdam edemeyecek kadar küçük ve finansal bakımdan güçsüzdür.

Şüphesiz bu tartışmaların bazıları, pazarlamanın ne olduğu ya da nasıl olması gerektiğine inanan bireylere karşı kişisel eğilimleri yansıtmaktadır. Çoğunluk, organizasyonun gerçek bir pazarlama elemanına, bir pazarlama departmanına ya da programa ihtiyaç duyup duymadığının gerçek bir değerlemesinin bulunmadığını göstermektedir. Kuruluş biçimsel bir pazarlama fonksiyonunu bir yere yerleştirip yerleştirmeyeceğine, pazarlama konusuna yer verip vermeyeceğine daha başlangıçta karar vermelidir. Bütün kuruluşlar uygulamayı düşündükleri pazarlama işlevini biçimsel bir şekilde örgütleyip örgütlemeyeceklerini belirlerler. Örneğin, bir üniversite; muhtemel müşterilerini (öğrenciler) araştırır; dağıtımını (eğitim zaman ve yerlerini belirleme) yapar; ve satış çabalarında (üniversite tanıtım kataloqları, gazete reklamları) bulunur. Benzer biçimde, hastaneler, sosyal yardım kuruluşları, müzeler ve diğer kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da pazarlama faaliyetlerini bu doğrultuda sürdürürler.

Bazı kuruluşlar pazarlamadan sorumlu biçimsel kurmay pozisyonlarına sahip olmakla birlikte bunların yalnızca pazarlama faaliyetlerini yerine getirmelerini düşünürler. Bu nedenle böyle düşünen örgütlerin «pazarlama» olarak adlandırılan ek bir kurmay pozisyona ihtiyaçları bulunmamaktadır. Örneğin bir üniversite rektörü, muhasebe müdürünü; halkla ilişkiler müdürünü; planlama genel müdür yardımcısını; ve geliştirme genel müdür yardımcısını kurumun profesyonel pazarlamacıları olarak düşünebilir. Doğal olarak bu düşüncenin doğru ya da yanlış olduğu tartışılabilir. Bu sistemde üniversite muhasebe müdürünün faaliyeti pazarlama yanlı olmaktan çok satış yönlüdür. Örnekteki üç yöneticinin de daha ziyade umulan öğrencilerin okula çekilmesi konusunda başarılı oldukları ve bu tür satış işini kolayca yapabildikleri, ancak pazarlama araştırması ve stratejisi ala-

nında pek fazla verimli olmadıkları görülür. Çoğu halkla ilişkiler yöneticisi, yayıncılık ve iletişim konusunda beceri sahibi; pazar analizi, araştırmada ve planlamada ise eğitimsizdir. Aynı şekilde planlama genel müdür yardımcısının yeterince pazarlama bilgi ve becerisine sahip olmaksızın fiziksel yerleşim ve finansal sorunlar üzerinde yoğunlaştığı görülür. Geliştirme genel müdür yardımcıları da daha çok satış yanlıdırlar ve çağdaş pazarlama yöntemine ilişkin fon sağlamada ise yetersizdirler. Bununla birlikte bu yöneticiler kendi pazarlarındaki faaliyetleri açısından profesyonel pazarlamacı olmalıdırlar ancak böyle olmadıkları da açıktır.

Genel müdür, biçimsel bir pazarlama pozisyonu tesis etme giderlerine para sarfetmeksizin pazarlama kaynaklarını elde etmenin birkaç yolunun olduğunu düşünerek yalnızca bu durumu onaylayabilir. Gerçekte, bir pazarlama bölümü oluşturmaya bütçesi müsait olmayan ya da bu konuda seçim yapma zorunluluğu olmayan kuruluşlar pazarlama işlevini yerine getirmek için bazı pazarlama kaynaklarını aşağıdaki yollarla ele geçirebilirler:

1. Yönetim kurullarına bir pazarlama üst yöneticisi atama,. İhtiyaç duyulduğunda bu üst pazarlama yöneticisinin danışmanlık ya da yardımını bekleme.
2. Kuruluşun karşılaştığı bir pazarlama sorunu için pazarlama araştırma grubu oluşturma ve kullanmada işletmecilik okullarının pazarlama bölümlerinden yardım talep etme.
3. İhtiyaç duyulduğunda spesifik projeler hazırlamak için pazarlama danışmanlık firması, pazarlama araştırması firması ya da bir reklam ajansı kiralama.
4. Kuruluşun gereksinim duyduğu pazarlama öğrenimi için pazarlama seminer ve uygulama alanlarına kilit noktadaki elemanları gönderme.

Sıraladığımız bu seçeneklerin tatminkar olmadığı düşünülüyorsa ya da kuruluş bunları zamanla terketmeyi düşünüyorsa, biçimsel bir pazarlama fonksiyonunu oluşturmak için faaliyete geçmelidir. İlk adım olarak, aşağıdaki şu üç amacı üstlenecek bir pazarlama komitesi oluşturulabilir:

1. Kuruluşun karşılaştığı pazarlama sorunlarını ve fırsatlarını belirleme,

2. Profesyonel pazarlama yardımı için farklı departman yöneticilerinin düşündüğü ihtiyaçları saptama,
3. Kuruluşun biçimsel bir pazarlama pozisyonu kurmak zorunda olup olmadığına ilişkin öneride bulunma.

Pazarlama komitesi, pazarlama konusuyla sınırlanan kuruluş departmanlarının bir kesitini oluşturan temsilcileri içerir. Sözelimi bir üniversitenin pazarlama komitesini, üniversite rektör yardımcısı; birkaç dekan ve bölüm başkanı; muhasebe müdürü; halkla ilişkiler müdürü; geliştirme bölümü başkan yardımcısı; planlama bölümü başkan yardımcısı; yönetim kurulu üyeleri; ve öğrenci temsilcileri oluşturabilir. Bu komite çeşitli örgüt içi gruplardan dekanlar, bölüm başkanları, öğrenciler ve çevresel faktörlerden, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini, stratejilerini, pazarlama sorunlarını ve olası çözüm yollarını vb. nasıl gördüklerine ilişkin bilgiler toplamalıdır. Komite, topladığı bilgileri düzenlemeli, analiz etmeli ve başkanın rapor hazırlamalıdır. Pazarlama bulgu ve önerilerini içeren bu rapor «pazarlama denetimi» olarak adlandırılır. Raporun, profesyonel olmayan bir komiteye hazırlanmış olmasına ve dahili bir denetim niteliğini taşımasına karşın yarattığı fayda açısından oldukça önemlidir. Kuruluşun sürekli bir pazarlama denetimi yapabilmesi için bir pazarlama danışmanlık firmasını kiralama seçeneği her zaman mevcuttur ve bu tür bir yol izlenmesi yüksek bir maliyeti gerektirebilir; ancak, pazarlama denetçisinin bağımsızlık, tarafsızlık ve çok sayıda sanayi kuruluşunda pazarlama denetimi yapmaktan elde ettiği deneyim nedeniyle muhtemelen önemli bir değer de sağlayabilir.

III. GELİŞME AŞAMASI

Bazı durumlarda kâr amacı gütmeyen kuruluşlar biçimsel bir pazarlama fonksiyonunu örgüte yerleştirmeyi düşünebilirler. Kuruluş, çok yüksek maliyetli ya da güvenilmez olduğu için dış pazarlama kaynaklarını geçici bir önlem olarak kullanma yolunu seçer. Ancak bir noktadan sonra, pazarlama gereksinimleri sürekli personel bulundurmaya gerektirecek ölçüde yaygınlaşabilir. Bu durumda bir pazarlama bölümünün oluşturulmasına hala direnenler varsa ya da yeni atanan eleman/elemanlara sorumluluğunu yerine getirecek kadar yetki verilmemişse tesis edilen pazarlama fonksiyonunun üstlendiği riskin kuruluşca kabul edilmesi zorunludur. Bunun yanısıra kuruluş, pazarlama bölümü için (1) istihdam düzeyi, (2) iş tanımları ve (3) işe alma stratejilerini belirlemelidir.

Gelişme aşamasında, kurulacak pazarlama bölümünün komuta ya da kurmay fonksiyonu olarak organizasyon içindeki yeri tartışmaların temel konusunu oluşturur. Uygulamaya dönük karar ise, kişiler ve programlar üzerinde doğrudan sorumluluğu bulunmayan ancak önerilerde bulunabilen bir pazarlama hizmetleri müdürü ya da komuta sorumluluğuna sahip bir pazarlama genel müdür yardımcısı atayıp atamama meselesidir. Pazarlama hizmetlerine gereksinim duyan bir kuruluşta mevcut elemanlardan birisi ara yönetim düzeyinde bir pozisyona atanır ve kilit bir kaynak elemanı gibi ya da çeşitli bölümlerdeki yöneticilere iç pazarlama danışmanı olarak görev yapar. Gerçekte bu tür kuruluşlarda, pazarlama yöneticiliği komuta değil bir kurmay pozisyonudur. Pazarlama yöneticisi; pazarlama sorunlarının tamamlanmasına, pazarlama araştırmalarının düzenlenmesine ve ihtiyaç duyulan reklam acentelerinin bulunmasına yardımcı olur. Pazarlama yöneticisinin örgüt içindeki yeri ise, planlama, halkla ilişkiler veya geliştirme genel müdür yardımcılarının altında bulunabilir. Başka bir deyişle bu üç fonksiyon arasında birinin altında bir uzmanlık alanı olarak kullanılmak üzere yerleştirilebilir.

Alternatif olarak, kuruluş, bir pazarlama genel müdür yardımcılığı tesis edebilir. Bu da pazarlama için daha fazla faaliyet alanı, yetki ve etkinlik sağlayan bir üst düzey yönetim pozisyonudur. Pazarlama genel müdür yardımcısı yalnızca kurumdaki diğer bölümlere yönelik hizmetleri koordine etme ve sağlama işini yapmakla kalmaz aynı zamanda kuruluşun politika ve yönergelerinin oluşturulmasına da iştirak eder. Bu konumdaki pazarlama yöneticisi, örgütte bir pazarlama oryantasyonu yaratılmasına yardım etme açısından daha iyi bir şansa sahiptir. Böylece pozisyonu gerçek bir komuta olmaya daha fazla yakınlaşır. Pazarlama genel müdür yardımcısının birkaç kurumun halkla ilişkilerini planlama ve yönetme sorumluluğu da bulunabilir. Gerçekte verilen komuta yetkisi tam olarak devredilirse, müşteriler ilişkileri, bağışta bulunanlarla ilişkiler, halkla ilişkiler ve devlet ilişkilerini yönetir. Verilen pazarlama genel müdür yardımcısı ünvanını gereksiz anlamsal çatışmalardan kurtarmak için «kurumsal ilişkiler genel müdür yardımcısı» ya da «harici işler genel müdür yardımcısı» şekillere dönüştürülebilir. Özetle bir pazarlama genel müdür yardımcısının kuruma maliyeti fazla olabilir ancak eninde sonunda katkısı daha fazla olacaktır.

Pazarlama yöneticisi başlangıçta hangi pozisyonda olmalıdır? Bazı kurumlar maliyetleri daha az ve değerleri test edilebildiği varsayımıyla pazarlamayı kurmay bir pozisyona yerleştirmeyi tercih eder-

ler. Pazarlama yöneticisi etkinliğini kanıtlar ve iç örgütsel çatışmayı giderebilirse bir komuta pozisyonuna terfi ettirebilir. Diğer kurumlar, bir kurmay pazarlamacının başkanın gözü-kulağı olamayacağını; strateji oluşturmaya iştirak edemeyeceği; ve genel komuta yetkisine sahip bulunmayacağı için ikinci derecede önemli işleri başarabileceğini düşünürler. Bazı yazarlar, başlangıçta pazarlamanın yapılan pazarlama eylemleri içindeki görevinin üst yönetimin düşüncesini aktarmak olması nedeniyle pazarlama genel müdür yardımcısının komuta sorumluluğuna sahip olması gerektiğini savunurlar.

Bununla birlikte, organizasyonun pazarlama hizmetleri yönetimine bir kurmay atamayı kararlaştırdığını varsayalım. Bu durumda kurmayın, fonksiyonlarını, sorumluluklarını ve işle ilgili temel bağlantı ilişkilerini açıkça belirten bir iş tanımına ihtiyaç duyulur. Pazarlama hizmetlerinden sorumlu bir üniversite yöneticisi için örnek bir iş tanımı Tablo 1'de gösterilmiştir. Kuruluş, işi icraya yetenekli kişiyi araştırmadan önce kişinin bu iş için istenen yaşını, pazarlama deneyim süresini ve türünü, maaş sınırlarını ve planlanan bütçeyle ilgili ayrıntılı tanımını isteyecektir. Pek çok kuruluş; alanında -eğitim, sağlık, sanat- deneyim sahibi ancak pazarlama eğitimi zayıf olan bir kişiden ziyade gerçek pazarlama eğitimi ve deneyimine sahip birisini istihdam etmeyi tercih eder. Bir diğer deyişle kuruluş, pazarlamacı olarak çalıştırdığı bir kişiyi eğitmek yerine bu alanda eğitim görmüş bir elemanı normal olarak daha fazla tercih edecektir.

Tablo 1

İŞ TANIMI: ÜNİVERSİTE PAZARLAMA HİZMETLERİ YÖNETİCİSİ

Pozisyon ünvanı : Pazarlama hizmetleri müdürü

Rapor verdiği yönetici : Rektör yardımcısı

Faaliyet alanı : Üniversite

Pozisyon kapsamı : Pazarlama hizmetleri müdürü üniversite çalışanlarına, fakülte dekanlarına, bölüm başkanlarına ve diğer üniversite temsilcilerine pazarlama konusunda yol gösterme ve pazarlama hizmetlerini sağlamaktan sorumludur.

Fonksiyonları : Pazarlama hizmetleri müdürü aşağıdaki faaliyetleri yerine getirir:

1. Üniversitenin geleceğini planlamada üst yönetimin düşüncelerine ve tartışmalarına bir pazarlama görüşü açısı katma,

2. Pazarın büyüklüğü, bölümleri, eğilimleri ve davranışsal dinamiği konularında üniversite yetkililerinin gerek duydukları verileri hazırlama,
3. Belirli pazarların gereksinimleri, algıları, tercihleri ve tatminleri konusunda çalışmalar yürütme,
4. Yeni programların planlanmasına, harekete geçirilmesine ve promosyonuna yardımcı olma,
5. İletişim ve promosyon kampanyalarının ve malzemelerinin geliştirilmesine yardımcı olma,
6. Fiyatlama sorunlarını analiz etme ve bu konularda önerilerde bulunma,
7. Pazarlama görüş açısından yeni akademik önerilerin uygulanabilirliğini değerlendirme,
8. Yeni öğrenci kaydetme konusunda önerilerde bulunma,
9. Mevcut öğrencilerin isteklerinin karşılanması konusunda önerilerde bulunma,
10. Üniversitenin fon bulma konusunda önerilerde bulunma.

Sorumlulukları : Pazarlama hizmetleri müdürünün yerine getirmekle yükümlü olduğu sorumluluklar aşağıda sıralanmıştır:

1. Hizmetleri açıklamak ve problemleri azaltmak için tek tek görevlilerle ve küçük gruplarla ilişki kurmak,
2. Uzun dönemli etkileri, maliyet-tasarruf potansiyeli, zaman gereksinimi, başarımları kolaylığı, maliyetleri ve acilliklerine göre hizmetlere yönelik çeşitli istekleri öncelik sırasına koyma,
3. Öncelikle hakkı olan projeleri seçme ve yıl içinde başarı amaçlarını oluşturma,
4. Umulan işi desteklemek için istenen bütçeyi hazırlama,
5. Pazarlama bürosunun temel başarıları konusunda yıllık rapor hazırlama.

Başlıca bağlantıları : Pazarlama hizmetleri müdürünün başlıca bağlantıları aşağıda sıralanmıştır:

1. Başkanlık makamı, muhasebe, geliştirme, planlama ve halkla ilişkiler departmanlarıyla çok yakın ilişkilerde bulunma,
2. Çeşitli fakülte dekanları ve farklı departmanların bölüm başkanlarıyla ikinci derecede ilişkide bulunma.

A. ÖNCELİKLİ PAZARLAMA PROJELERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Pazarlama, organizasyonun gelişme aşaması boyunca yukarıya doğru dik bir eğriyi başarıyorsa, pazarlama yöneticisi kuruma katkısı olabilecek pazarlama düşüncesini sergilemeye istek duyacaktır. Kuruluşun çok sayıdaki yöneticisi; pazarlamanın uygun olmadığı, paranın boşa harcandığı ya da fonların daha iyi bir alana aktarılabilceğini tartışarak oluşturulması düşünülen pazarlama bölümüne karşı direnç gösterirler. Bazı yöneticiler ise pazarlamanın ne olduğu ve ne yaptığı konusunda tereddüt içindedirler. Pek az yönetici de pazarlamanın kuruluş için güçlü bir fırsat olduğunu düşünmektedir.

Pazarlamaya kuşkuyla bakanların görüş açısından kurumun yeni pazarlama yöneticisi, pazarlamanın önemini ortaya koyan -şayet başarılı bir biçimde uygulanırsa- öncelikli projeleri dikkatli bir şekilde seçmelidir. Pazarlama yöneticisi kuruluşta kilit grupları biraraya getirebilir ve önemli pazarlama gereksinimleri konusunda fikir oluşturmak için ihtiyaç tahminlerine önderlik ederse öncelikli projeleri daha iyi planlayabilir. Örneğin bir hastanenin pazarlama yöneticisi tek tek ya da gruplar halinde departman yöneticileriyle toplantılar yapmalı, yapılabilecek olan işleri tanımlamalı (pazarlama analizleri, program değerlemeleri, iletişim programları vb.) ve yapılabilir gibi görünen projeler konusunda sorular sormalıdır. Bu yaklaşım, kuruluştaki çeşitli kişiler arasında anlayış ve iyi niyeti sağlayacak ve küçük bir bütçe ile pazarlama yöneticisinin tek başına ele aldığından daha fazla sayıda proje fikrine önyak olacaktır. Yöneticilerin uygulanması mümkün projeleri gözden geçirene ve aralarında en iyilerini seçene dek herhangi bir proje üzerinde çalışmasına onay vermemeleri gerekir. En iyi ele alınabilecek öncelikli projelerin dört temel karakteristiği bulunmaktadır:

1. Kurum için para tedariki ve tasarrufu üzerinde yüksek bir etki,
2. Oldukça düşük düzeyde maliyet ortaya koyma,
3. Kısa bir tamamlanma süresi,
4. Eğer başarılı olabilirse görünür yüksek bir potansiyel.

B. PAZAR FONKSİYONUNU GENİŞLETME

Pazarlama yöneticisi, kuruluştaki diğer yöneticilerin dikkatini çekecek ölçüde olumlu işler ortaya koyuyorsa daha fazla kaynak sağlı-

yabilir ve daha fazla sorumluluk elde edebilir. Pazarlama üst yönetimi, pazarlama araştırmasında; reklamda; yeni hizmetlerin değerlendirilmesinde; ve diğer pazarlama fonksiyonlarında uzmanlaşmak için bir ya da daha fazla yardımcı istihdam etmeyi isteyebilir. Kurum, sürekliliği bulunan bir temeli oluşturmaya ihtiyaç duyduğu herhangi bir uzmanlaşmış pazarlama fonksiyonunda daimi statüde bir uzman istihdam edilmesi için ödenek ayırabilir. Pazarlama bölümünün kadrosundaki bu zenginleşme doğal olarak kurumun pazar fonksiyonunu genişletecektir.

IV. OLGUNLUK AŞAMASI

Organizasyon olgunlařtıķa, pazarlama konusunda çalışan kişiler daha fazla kabul görür hale gelir ve işletme genel planlama dönemi içinde pazarlama planlaması daha iyi bütünleşme imkanı bulur. Pazarlama departmanındaki elemanların sayısı da önemli ölçüde çoğalır. Organizasyon tasarımcıları, fon bulma, halkla ilişkiler, müşteri eğitimi gibi birbirinden ayrıık fonksiyonların artık bir noktada koordine olması gerektiğini farkederek. Bu tür bir koordinasyon kâr amacı gütmeyen kuruluş organizasyonlarının birçok bölümünde halihazırda pazarlama etkinliklerini yerine getirdiklerini öne süren görüşle uyumlu olabilir -bu kuruluşlar, farklı hedef müşterilerin (ister potansiyel bağış yapanlar, ister politikacılar ve ister işgörenler olsun) davranışlarını etkilemeye çalışırlar. Öyleyse olgunluk aşamasında pazarlama departmanına (1) kuruluş ve onun müşterileri arasında yapılan değişim sayısını en yükseğe çıkarma sorumluluğu ve (2) daha fazla kişiye komuta yetkisi verilmese de hiç değilse en azından işi yapmak için organizasyonun ihtiyaç duyduğu araçlarla ilgili komuta yetkisi verilebilir.

Bu durum, kendine has bütçesi önemli bir personeli olan ayrıık bir pazarlama departmanının kurulmasına öncülük edebilir. Örneğin ABD'de posta örgütünün olgunluk aşaması pazarlama bölüm yapısı aşağıda açıklanmıştır.

ABD posta hizmetleri örgütünün pazarlama etkinlikleri müşteri departmanlarında yoğunlaşmıştır. Bu departman kendi içinde aşağıda sıralandığı gibi sekiz bölüme ayrılmıştır: Özel durumlar bölümü; planlama ve yönetim bölümü; pullar bölümü; uluslararası posta işlemleri bürosu; reklam bürosu; ürün yönetimi bölümü; müşteri pazarlama bölümü; ve müşteri hakları bölümü. Her bölümün kendi için-

de alt bölümleri bulunmaktadır. Örneğin ürün yönetimi bölümünün alt bölümleri şunlardır: mektup, paket, perakende ürünler, özel ulak hizmetleri, elektronik mektup ve pazar araştırması.

A. ÖRGÜTSEL TASARIM

Pazarlama departmanının fiziksel olarak büyümesiyle onun nasıl organize edileceği içte kritik bir sorun haline gelir. Bu durum örgütün yalnızca nasıl faaliyette bulunacağını değil aynı zamanda ne tür elemanların istihdam edilebileceğini de etkiler. Tasarım alternatifleri olarak özel sektörde bulunan seçenekler kâr amacı gütmeyen pazarlamaya da uyarlanabilir. Bu alternatifler; (1) fonksiyonel temele dayalı organizasyon, (2) ürün/hizmet temeline dayalı organizasyon, (3) müşteri temeline dayalı organizasyon ve (4) karma organizasyondur.

1. Fonksiyonel Temele Dayalı Organizasyon

Çoğu büyümekte olan kâr amacı gütmeyen pazarlama kuruluşları ilk önce Şekil 1'de görüldüğü gibi bir fonksiyonel örgüt yapısı görünümüne bürünürler. Halkla ilişkiler, reklam ve pazarlama araştırması gibi birbirinden ayrı fonksiyonlar pazarlama grubu altında toplandığı için bu işlevleri pazarlama içinde ayrı fonksiyonel birimler olarak görmek doğaldır. Her fonksiyon başlangıçta tek bir görevlinin sorumluluğunda olabilir. Örgüt içinde pazarlama grubu büyürken doğal olarak fonksiyonel birimler de büyürler ve her fonksiyonun kendine has yöneticisi oluşur. Örneğin, ABD Posta Örgütü, Genç Hıristiyanlar Birliği ya da Kızıl Haç gibi olgunluk aşamasındaki büyük bir kuruluşun ileride muhtemelen sahip olacağı fonksiyon türleri Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2

KAR AMACI GÜTMİYEN BÜYÜK KURULUŞLARDA AYRINTILI PAZARLAMA POZİSYONLARI

PAZARLAMA YÖNETİCİSİ

1. Diğer adları : Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı, Pazarlama Müdürü, Pazarlama Tepe Yöneticisi
2. Pazarlama yöneticisi organizasyonun pazarlama etkinliklerine önderlik eder. Görevleri, üst yönetime pazarlama görüş açısı

sağlama; organizasyonun pazarlama planlamasını formüle etmeye yardımcı olma; pazarlama etkinliklerine uygun elemanları bulma, onları yönetme ve koordine etme; acil pazar ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürün ve hizmetler önerme konularını kapsar.

ÜRÜN YÖNETİCİSİ

1. Diğer adları : Program Yöneticisi, Marka Yöneticisi
2. Ürün yöneticisi organizasyonun belirli bir ürününü ya da programını yönetmekten sorumludur. Görevleri, ürün amaç ve hedeflerini saptama; ürün strateji ve planlarını hazırlama; sonuçları izleme; ve düzeltici eylemlerde bulunmayı içerir.

PAZARLAMA ARAŞTIRMASI YÖNETİCİSİ

1. Diğer adı : Pazarlama Araştırma Müdürü
2. Pazarlama araştırma yöneticisinin örgütün pazar ve müşteri ile çeşitli pazarlama araçlarının etkinliğini araştırma, geliştirme ve gözetim sorumluluğu bulunmaktadır.

İLETİŞİM YÖNETİCİSİ

1. Diğer adları : Reklam Yöneticisi, Reklam ve Satışları Teşvik Müdürü
2. İletişim yöneticisi, kitle ve seçicilik iletişim ve promosyon alanlarında uzmanlık sağlar. Bu yönetici; mesajlar, medya ve tanıtmanın geliştirilmesi konusunda ayrıntılı bilgisi bulunur.

SATIŞ YÖNETİCİSİ

1. Diğer adı : Satışlar Genel Müdür Yardımcısı
2. Satış yöneticisinin, kuruluşa acente ve satış elemanı bulma, eğitme, atama, yöneltme, güdüleme, ücretleme ve değerlendirme sorumlulukları vardır ve diğer pazarlama işlevleriyle satış personelinin görevlerini uyumlaştırır.

YENİ ÜRÜN YÖNETİCİSİ

1. Diğer adı : Yeni Ürünler Müdürü
2. Yeni ürün yöneticisinin, yeni ürün ve hizmetleri tasarlama; yeni ürün fikirlerini eleme ve değerlendirme; yeni ürün ve hizmetlerin modellerini geliştirme ve test etme; ve pazara yeniliğin girişine yardımcı olma sorumlulukları bulunmaktadır.

DAĞITIM YÖNETİCİSİ

1. Diğer adları : Kanal Yöneticisi, Fiziksel Dağıtım Yöneticisi, Lojistik Yöneticisi
2. Dağıtım yöneticisinin, kuruluşun ürün ve hizmetlerini mevcut tutma ve potansiyel kullanıcılar için kolay bulunur hale getirmeyi sağlayacak dağıtım sistemini planlama ve yönetme sorumluluğu bulunmaktadır.

FİYATLAMA YÖNETİCİSİ

1. Diğer adı : Fiyatlama Üst Yöneticisi
2. Fiyatlama yöneticisi, kuruluşun hizmet ve programları için fiyat teklifinde bulunma ya da fiyatların oluşturulmasından sorumludur.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİCİSİ

1. Diğer adları : Müşteri Hizmetleri Yöneticisi, Kurum-Müşteri İlişkileri Müdürü
2. Müşteri ilişkileri yöneticisinin müşteri hizmetlerini yönetme ve müşteri şikayetlerini ele alma sorumluluğu bulunmaktadır.

DEVLET İLİŞKİLERİ YÖNETİCİSİ

1. Diğer adı : Lobi Organizatörü
2. Devlet ilişkileri yöneticisi devletten kuruluşu ilgilendiren değişikliklerle ilgili bilgiyi sağlar ve devlete kuruluşun programını temsil ve sunma görevini yürütür.

HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİCİSİ

1. Diğer adı : Kamu İlişkileri Yöneticisi
2. Halkla ilişkiler yöneticisinin çeşitli müşteri gruplarına kuruluş imajını iletme ve varsa olumsuzlukları düzeltme sorumluluğu bulunmaktadır.

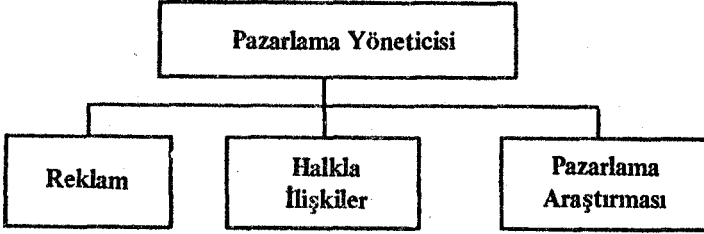
BÖLGE YÖNETİCİSİ

1. Diğer adı : Bölgesel Yöneticisi
2. Bölge yöneticisinin belirli bir bölgede kuruluşun ürünlerini hizmetlerini ve programlarını yönetme sorumluluğu bulunur.

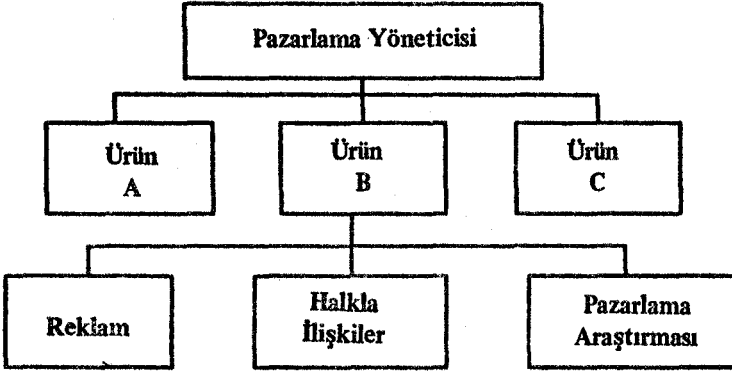
Şekil - 1

ALTERNATİF ORGANİZASYON TASARIMLARI

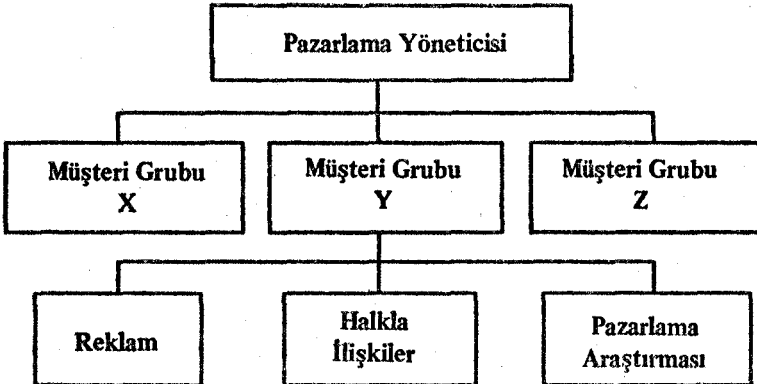
A - Fonksiyonel Organizasyon



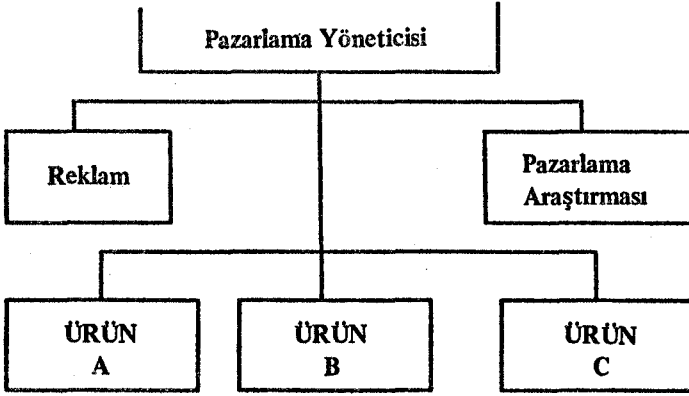
B - Ürün/Hizmet Temeline Dayalı Organizasyon



C - Müşteri Temeline Dayalı Organizasyon



D - Karma Organizasyon



Organizasyon, fonksiyonel yapıyı uzun bir süre korumak ister. Alt birimlerdeki görevli sayısı hiç bir zaman bir-iki kişiyi geçmiyorsa bunun için belirgin bir neden oluşur. Ancak böyle bile yapılsa, özel sektördeki çoğu kişi pazarlama elemanlarını uzmanlıklarına göre aynı çizgide tutmanın aşağıda sıralananlar gibi üstünlükleri olduğuna inanırlar:

1. Ölçekten yararlanmalar. Tek başına bir halkla ilişkiler ya da reklam grubu çok düşük giderlerle kitle iletişim programları üretebilirler veya karmaşık bir kâr amacı gütmeyen kuruluşun çeşitli alanlarda tek tek görev yapan reklam ya da halkla ilişkiler elemanlarının yapabildiğinden daha fazla «etkinlik» geliştirebilirler.
2. Fonksiyonel sinerji becerileri. Birkaç reklam ya da halkla ilişkiler elemanı fiziksel olarak yakınlaşarak birarada çalışırsa, diğer görevlileri daha yüksek kalitede iş üretmeleri için uyurup harekete geçirebilir.
3. Mesleki bağlılıklar. Fonksiyonel yapıya sahip bir organizasyon, bünyesinde çalışanların birbirlerine bağlılıkları oranında tutarlıdırlar. Başka bir deyişle, diğer bütün çalışma koşulları eşit tutulduğunda, örgütte bir pazarlama elemanı diğer pazarlama elemanı ya da bir halkla ilişkiler elemanı diğer halkla ilişkiler elemanı ile kendini kıyaslamayacak kadar rahat hissedebilir. Hatta bu elemanlar, başlangıçta fiziksel olarak bir-

birlerinden ayrı yerleştirilmiş bile olsalar her fırsatta birarada olmaya çalışırlar. Öyleyse neden bu elemanların birlikte çalışabilecekleri bir atmosferi daha başta yaratmayalım?

Olgunluk aşamasındaki örgütün fonksiyonel yapısı iki koşulu gerekli kılar: Bunlardan ilki, ürün ve müşteri karmaşasının nispeten homojen olması, ikincisi ise; hizmet verilen endüstrinin özellikle dinamik olmaması gerektiğidir. Bu koşullardan ilkinin gözardı edilmesi hali, fonksiyonel temele dayalı uzmanların kendileriyle ilgili olmayan ürün ya da hizmet gruplarını dikkate almamaları demektir ki bu da ciddi bir tehlike yaratır. Hızlı değişen (dinamik) pazarda, ürün ya da müşteriler üzerinde değil de bireysel ayrıntılar üzerinde yoğunlaşma, fonksiyonel temele dayalı departmanlarda müşteri davranışı, rekabetçi strateji ya da her ikisindeki temel değişkenleri kaçırmaya yol açar.

Fonksiyonel temele dayalı yaklaşımın bazı sakıncalarını da şöyle sıralayabiliriz:

1. Başarının biçimsel kriterleri, kâr amacı gütmeyen girişim için neyin iyi olduğu konusunda değil de sahip olunan fonksiyon değerinin ne olduğu konusunda merkezleşmiş olabilir. Böylece, birlikte çalışan reklam elemanları «etkili» reklamlar için onurlandırılmayı bekleyebilirler. Halkla ilişkiler elemanları hazırladıkları broşürleri veya kamu eğitim kampanyalarından aldıkları endüstri ödülleriyle övünebilirler. Belirli konumdaki kişilerin kurumdaki başarılı çalışmalarıyla aldıkları ödüller bir süre sonra pazar başarısının yerini almaya başlar. Başka bir deyişle fonksiyonel başarı kurumsal başarının önüne geçebilir.
2. Koordinasyonu sağlamak zorlaşır. Kuruluşun birden fazla ürün ya da hizmeti bulunmaktaysa, kampanyaların tamamlanması, işin vaktinde ve birbirini izleyecek bir uyum içinde yapılması ve benzeri işlerin başarılmasını sağlamak için fonksiyonel uzmanlar arasında koşturma zorunluluğu genel pazarlama yöneticisinin çok fazla zaman kaybına sebep olur.
3. Alt kademe komuta sorumluluğu dağıtılır. Bir ürün ya da hizmet pazarda başarısızlığa uğrarsa, ya da önemli bir müşteri grubu rakip işletmelere kaptırılırsa fonksiyonel yetkiye sahip uzmanlar bunun sorumluluğunu üstlenmek zorunda kalırlar. Örneğin, bir hastanede, yetişkinlere ilişkin bir program başarısızlığa uğramışsa, reklam sorumlusu, yeterince serbest

TV izleme azanı bırakmağı için halkla ilişkiler uzmanını suçlayabilir. Halkla ilişkiler grubu içinde ise görevi yetişkinlerin eğitimi olan uzmanını, çalışmalarında yeterince müşteri yanlı olmaması ile sorumlu tutmuştur. Sonuçta hiçkimse bu türden başarısızlık için nihai sorumluluğu üstlenmemiştir.

2. Ürün/Hizmet Temeline Dayalı Organizasyon

Önde gelen özel sektör pazarlamacılarının çoğu fonksiyonel departmanlarını ürün/hizmet temeline dayalı organizasyona dönüşmüştür. Kuruluşta bir kişi belirli bir ürün ya da hizmetten sorumludur ve bu işi başarıyla yönetmeli üstlenir. Sorumluluk kaçınılmazdır. Kuruluş yeterince büyükse, her ürün/hizmet yöneticisi kendi reklam, halkla ilişkiler ve pazarlama araştırması uzmanlarını yönetir.

Ürün/hizmet temeline dayalı organizasyonun bazı önemli üstünlüklerini de şöyle sıralayabiliriz:

1. Sorumluluklar daha açıktır. Ürün ya da hizmet başarısızlığa uğrarsa bunun sorumluluğunu yalnızca bir kişi taşır. Başarılı olursa, bu başarıyı sağlayan kişi muhtemelen ödülün en büyük bölümünü almaya hak kazanır.
2. Bu tek sorumluluk pazarın dinamik yapısına; müşteri zevk ve tercihlerindeki değişmelere; ve rakiplerin halihazırda ve gelecekteki strateji ve taktiklerine yakın bir ilgi gösterilmesini gerektirir.
3. Genel yönetim becerileri geliştirilir. Pazarlama, geleceğin üst yöneticilerine iyi bir eğitim alanı olmayı sağlar. Ürün/hizmet yöneticisinin yönetmekle yükümlü olduğu iş sınırları önceden belirlendiğinden, bu yönetici üst düzey yönetim pozisyonları için süratle kazanmak zorunda oldukları; stratejik planlama, bütçeleme, koordinasyon ve personel yönetimi gibi tüm konularda başarılı olmalıdır.
4. Küçük ürün ve hizmetler gözardı edilmemektedir.
5. Örgüt içi rekabet teşvik edilmektedir.

Bütün bu önemli üstünlüklerine karşın ürün/hizmet yönetim sisteminin ciddi sınırlamaları da bulunabilir. Bu tür sistemlerde genel yönetim becerileri gereklidir., ancak, daha sık gözlenen bir durum ürün/hizmet yöneticilerinin genç olmaları ve karmaşık yönetim işi-

ni etkin biçimde ele almada henüz yeterli deneyimlerinin bulunmamasıdır. Dahası, ürün/hizmet temelinde üzerinde durulan nokta fonksiyonel alanda beceri geliştirmenin oransal olarak zayıf kalabileceği kanısıdır. Böylece, ürün/hizmet yöneticisi, özellikle reklam, pazarlama araştırması ya da halkla ilişkilerde yeterince güçlü olmayabilir ve fonksiyonel uzmanlıklar için çok sayıda faaliyetler sorumluluğu ertelemeye eğilim gösterebilirler. Sonuç olarak, ürün/hizmet temelinde dayalı yapı, pazarlama becerisi ve müşteri duyarlılığı konusunda bilgi sahibi olan kişilerden ziyade ayrıntılı ürün/hizmet bilgisine sahip olan kişilere bu rolün verilmesi için üst yönetimi teşvik edebilir.

Açıkça, ürün/hizmet yöneticisi yaklaşımının temel sakıncası yöneticiye fonksiyonel uzmanları üzerinde doğrudan komuta yetkisi verilmemiş olmasıdır. Yetkinin sorumlulukla eşit düzeyde olmadığı yerde, ürün/hizmet yöneticileri tüm olarak denetleyemeyecekleri olaylar için sorumluluğu elde bulundurmanın boşa uğraşma olduğunu düşünürler.

3. Müşteri Temeline Dayalı Organizasyon

Bu tür bölümlerde ayırmada, çalışmalar, kuruluşun ulaşmak istediği müşteri gruplarına göre bölümlenir. Kâr amaçsız kuruluşlarda pazarlama organizasyonunun müşteri temeline dayalı olması gerektiği tartışmaların önemli bir bölümünü oluşturur. Bu temele dayalı organizasyona büyük bir sosyal yardım kuruluşunu örnek olarak alalım. Bu kuruluşun fiziksel zindelik, sanat ve el becerileri, eğitim programları gibi ürünleri bulunmaktadır. Ürün yönetim sistemi her ana programın başına bir yönetici atama yöntemini benimsemektedir. Buna göre örneğin fiziksel zindelik programının başına getirilen fiziksel zindelik programı müdürü, programın fiyatlandırılması yanı sıra fiziksel zindeliğin sağlanmasında müşterilerin ihtiyaç, istek ve ilgileri konusunda çalışmalar yapar; öneriler geliştirir. ve planlar; ve dahası muhtemel müşterileri bu programa çekmeye çalışır. Ayrıca örgütün varsa, yerel birimlerine de aynı konularda danışmanlık yapar. Bu temeli benimseyen kuruluş, aynı zamanda cinsiyet ve yaş (genç, yetişkin ve yaşlı) grupları olarak bölünmüş çeşitli pazarlara hizmet verir. Burada her ana pazar grubunun başına bir yönetici atanır. Sözelimi, gençler yaş grubu pazar yöneticisi bu grubun ihtiyaçları konusunda çalışır ve onların gereksinimlerini tatmin edecek programlar geliştirir.

V. ÖZET

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda pazarlamanın rolü üç aşamalı bir gelişim gösterir. Bunlar tanıtma, gelişim ve olgunluk aşamalarıdır. Tanıtma aşamasında direniş vardır zira kuruluş üyeleri çoğu kez pazarlama ilkelerine karşı çıkarlar veya pazarlama faaliyetlerini hali hazırda yerine getirdiklerini düşünürler. Kuruluş biçimsel bir pazarlama departmanı olmaksızın ilerlemeye istekliyse dış kaynaklardan yararlanabilir. Ancak biçimsel bir pazarlama fonksiyonunu eninde sonunda düşünmek zorundadır. Bu nedenle pazarlama fikrini oluşturacak bir komiteyle kuruluştaki hangi yöntemin seçileceği ve bunun nasıl ortaya konulacağıyla ilgili çalışmalar yapılabilir.

Pazarlama daha açık bir biçimde gelişme evresinde ayrı bir fonksiyon olarak ele alınır. Bu noktada temel konu pazarlamanın komuta ya da kurmay bir fonksiyon olarak oluşturulup oluşturulmamasıdır. Aynı zamanda pazarlama pozisyonları için ne tür bir birikimin uygun olacağı sorunu da çıkabilir.

Olgunluk aşamasına ulaşıldığında, pazarlama fonksiyonu artık biçimsel olarak tesis edilir. Bu aşamadaki örgütsel sorun hangi yapının en uygun olacağı konusudur. Başlıca alternatifler; fonksiyonel, ürün/hizmet ve müşteri temeline dayalı organizasyon şeklindeki bölümlere ayırma biçimleridir. Belirli bir bölümlere ayırma biçimi seçilirken deneyim, pazar koşulları ve kuruluşun misyonuna bağlı kalınır.

Yararlanılan Kaynaklar :

- D.L. Rados. **Marketing for Nonprofit Organizations** (Boston: Auburn House Publishing Co., 1981).
- C.H. Lovelock ve C.B. Weinberg. «United States Postal Services» **Cases in Public and Nonprofit Marketing** (Palo Alto, Calif.: Scientific Press, 1977).
- P. Kotler. «Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations,» **Journal of Marketing** s. 43 (Ocak 1979).
- P. Kotler ve A. Andersen. **Strategic Marketing for Nonprofit Organizations** (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1987).
- R.M. Gaedeke ve D.H. Tootelan. **Marketing Principles and Applications** (Minnesota: West Publishing Co., 1983).