

# İŞLETMELERDE PAZARLAMA PLANLARININ HAZIRLANMASI VE UYGULANMASI

Ass. Dr. Rıdvan KARALAR

## GİRİŞ

İşletme için gerekli olacak belirli bir pazarlama felsefesinde karar kılındıktan ve gerekli araştırma ve düzenleştirmeler yapıldıktan sonra, ikinci adım olarak işletme faaliyetlerinin temelini oluşturacak pazarlama planlarının hazırlanmasına geçilir.

En geniş anlamıyla pazarlamada planlama demek, pazarlama eylemlerinin (activities) etkinliğini arttırabilmek için ileriye görebilmek ve bu eylemlerin çözümlemesini yapabilmektedir. Pazarlama kavramlarının ve pazarlama eylemlerinin önceden düşünülmesi ve tanınması, plansız bir şekilde ve rastlantı sonucunda olamaz. Ancak ekonomide ve toplumda meydana gelen gelişmeler, planlamayı kesinlik yönünden daha belirsiz bir duruma düşürebilir. Ekonomik ve toplumsal etkiler şu yönlerde olabilir (1) : a) Mal ve Hizmetlerde, pazarlama eylemlerinde ve pazarlarda artan bir karmaşıklık ortaya çıkar. b) Normal faaliyet alanı yeni alanları da içine almaya başlar. c) İşletmelerin belirli etmenleri denetleme ve bütünleştirme yeteneği değişiklik gösterir.

İşletmeler hızlı bir gelişmeye yol açan büyük teknolojik ilerlemelerin etkisiyle, planlamaya karşı daha önemser bir tutum içine girmişlerdir.

---

(1) Wendell R. Smith, *The Role of Planning in Marketing*, (Business Horizons, 1959), s. 53.

Genel bir planlamada, en başta yer verilmesi gereken noktaları şöyle sıralayabiliriz :

1. İşletmenin ulaşmak için çabalayacağı hedefler ve amaçlar
2. Bunları gerçekleştirmek için işletmenin kullanacağı çalışma sistemleri
3. Bu sistemle başarıya ulaşabilmek için nitelik ve nicelik bakımından gerekli olan çabalar
4. Bu çabaları gerçekleştirecek olan işletme kapasitesi

Pazarlama planları hakkında herşeyden önce belirtilmesi gereken nokta, bunların ciddi bir çalışmadan sonra, mutlaka yazılı olarak hazırlanmasıdır. Pazarlama planlarının kâğıda geçirilmesi, bazı işletmeler tarafından ihmal edilir. Ya da geciktirilir. Oysa ki; bu gecikme, zaman kaybına yol açacak, pazar bilgisinde bütünlüğü engelleyecek ya da alınması gereken kararları geciktirerek, zamansız davranışlar nedeniyle pazar bilgisinin gizliliğini kaybettirecektir. Gerçek bir pazarlama faaliyetinin en önemli parçasının yazılı bir plan olduğunu unutmamak gerekir.

## PAZARLAMA PLANLARININ YAZILI OLMA GEREĞİ

Pazarlama planlarının yazılı olması gereğini ortaya koyan çeşitli kanıtlar gösterilebilir. Bunlardan bazılarını kısaca inceleyelim:

1. Pazarlama planlarının yazılı olarak yapılması, açık ve belirli bir politikanın ortaya konmasını sağlar. Planların yazılı duruma konmasından sorumlu olan kişi ya da takım (group), çeşitli önerileri ya da fikirleri inceleyerek somut bir bileşime ulaşacaktır. Seçimin söz konusu olduğu durumlarda, son karara ancak yazılı bir şekilde varılabilir. İyi bir karar, çeşitli etmenleri göz önünde tutarak, alternatiflerin en yerinde olanını-doğuracakları sonuçları da inceleyerek-seçmek ile mümkün olur (2).

Planla; endişeyi, kararsızlığı, şüpheyi ve karmaşıklığı engelleyecek kesin bir sonuç ve öneriler bileşimi yaratılmalıdır.

2. Geleceğe ilişkin olan bu planların hazırlanmasında, kesin olmayan öngörüler, bölgesel politikalar, mantıksal yargılar ya da

---

(2) Martin L. Bell, *Marketing*, (London, 1966), s. 363.

sözlü anlaşmalar ve geleneksel temeller ağırlığı oluşturabilir. Bu durumda, tasarlanan davranış biçimlerinin değişik görünüşleri arasında; sıkı bir ilişkiden söz edilemeyeceğinden, bir çok açık kapı ortaya çıkar. Fakat, planların yazılı olmasına karar verilmişse, hazırlamadan sorumlu olan kişiler, bu dağınık noktaları birleştirme yönünde çaba göstereceklerinden, çeşitli verileri toparlayarak, elverişli bir davranış biçimi ortaya koyabilirler.

3. Pazarlama planları her ne kadar belirli bir kişi ya da küme tarafından hazırlanıyorsa da, bunlar işletmenin tümünde cereyan eden eylemlerin uyumlu bir bileşimi olmak zorundadır. Büyük hacimli işletmelerde, değişik işletme bölümleri bir ya da iki baş yönetici tarafından temsil edilir. Bu yöneticilerin kendilerini değil, bölümlerini temsil ettikleri doğal bir sonuçtur. Bu nedenle, her bölüm başı, bölümünün ne yapabileceğini ve bu eylemlerin diğer bölümlerle nasıl uyumlaştırılacağını bilmek zorundadır. Ayrıca, yöneticinin belirli bir durum karşısında-bu ilişkileri de göz önünde tutarak-hangi sorumlulukların yükü altına girilebileceğinin bilincine varması gerekir.

Plan kurulduktan sonra, işletmedeki tüm personelin bilgi ve tecrübelerine dayanarak, hedefe doğru ilerlemeye başlanılır. Bunun yanı sıra, pazarlama planının gerçekleştirilmesinde kullanılan dış kaynakların bilgi ve yeteneklerinin de-reklam acentaları, hukukçular, teknik elemanlar gibi - önemli bir rolü vardır.

Çeşitli görüşlerin belirtilmesi ve bunlar hakkında çeşitli tartışmalar yapılmasından sonra, sonuçların çıkarılması ve anlaşmaya varılması için ne kadar büyük çaba harcanırsa harcanırsın, yine de anlaşılamayan bazı noktalar ortaya çıkabilir ve üyeler arasında değişik görüş açıları aynen kalabilir. Yazılı planların başta gelen yararlarından birisi de burada ortaya çıkar. Yazılı plan, farklı anlama ve yorumların en aza indirilmesine, değişik görüş açılarının bir görüşte billurlaşmasına yardımcı olacak önemli bir araçtır. Ayrıca, umulmayan bir olayla karşılaşılması halinde, planın geliştirilmesi ya da düzeltilmesi olanağının bulunduğunu da unutmamak gerekir.

4. Pazarlama planları, yukarıda da belirtildiği gibi, yalnızca bir kişinin tasarımı değildir. Pazarlama planları, bütün işletmenin eylemlerini kapsayan, geniş bir araştırmaya dayanan çok yönlü tasarımlardır. Yazılı bir plan, işletmedeki her bölümün ve işletmede

çalışan tüm personelin görevlerini açık bir şekilde ortaya koyar. Böylece, tüm iş görenler kendi işlerinden sorumlu olurlar ve kendilerinden ne iş beklendiğini ve ne iş yapabileceklerini açıkça ve kesinlikle bilirler. Ayrıca, her bölüm tarafından sorumlulukların kitle olarak nereye kadar uzandığı ve nerede sona erdiği bilinir.

Her bölüm başkanının, diğer bölümlerin hangi görevleri yüklendiğini bilmesi de aynı derecede önemlidir. Her bölümün (departmant) diğer bölümlerin sorumluluklarını - belirli dönemlerde - bilmesi gerekir. Bir bölümün içinde bulunduğu sorunların, başka bir bölüm tarafından bilinmesi, bölümlerarası sorunların sıkı ilişkisi nedeniyle büyük bir önem kazanır. Böylece, her bölüm, işletmenin diğer bölümlerinin karşılaştıkları sorunların, kendi eylemleri üzerine olan etkisini kolaylıkla değerleyebilir.

Demek ki, başka bölümlerin içinde buldukları sorunlar çözümlenmedikçe, bunların dışında kalan bölümler için daha başka güçlükler çıkacaktır. Yazılı bir pazarlama planı, bu çelişkiyi önleyeceği gibi, takım çalışmasının produktivitesini de arttıracaktır.

5. Son olarak, planı yazılı yapmak, konuları çeşitli yönleriyle ve özellikleriyle inceleme olanağı sağlayacağından, güçlü düşüncelerin ön plana çıkmasını sağlar.

## **PAZARLAMA PLANLARININ KAPSAMASI GEREKEN NOKTALAR**

Pazarlama planlarının şekli, mamule, işletmeye ve planın hazırlandığı zamanın içinde bulunduğu koşullara göre değişir. Bununla beraber, bütün planların kapsamı gereken bazı genel noktalar vardır ve hiç bir pazarlama planı bu kurallar olmaksızın işlevini yerine getiremez. Bu noktaları genel çizgileriyle inceleyelim :

### **1 — Yürütülecek Eylemleri Gösteren Bir Zamanlama Planı**

Planla ortaya konan veriler, göstergeler, planın çeşitli bölümleri ile zaman bakımından bir uyuma sahip değilse, planın sağlam bir yapıda olduğu söylenemez. İşletmenin çeşitli bölümleri, işletme faaliyetleri içinde kendi paylarına düşen görevleri etkili bir biçimde yerine getirebilmek için, işletmenin tüm yürüyüşüyle uyumlu olacak her adımın yalnızca nasıl atılacağını değil, ne zaman atılacağını da bilmek ihtiyacındadırlar. Genellikle, başarılı pazarlama planlarını incelediğimizde, faaliyetlerin hangi sıraya göre ve ne za-

man yapılacağı; bir faaliyet için gereken «elverişli zaman» ın ne kadar olduğu ve bunun hemen ardından hangi faaliyetin geleceği gibi noktaların açıkça ortaya konduğunu görürüz.

İdeal bir pazarlama planında, her faaliyetin başlama sırasını gösteren bir zaman cetveli olmalı ve ayrıca, bu faaliyetin ne kadar zamanda tamamlanacağı da önceden saptanmalı.

Önceden belirlenen sürelerin her zaman için geçerli olmaması ihtimaline dayanarak, zamanlamanın öneminden şüpheye düşmek gerekir. Böyle bir durumda, belirlenen sürele ne kadar yaklaşılmışsa, başarı da o oranda yükselmiş olacaktır. Bu bakımdan, genellikle toptancılara ve perakendecilere satış zamanlarını önceden kestirmek gerekir. Her ne kadar, özel bir satış ya da dağıtım düzeyinin ulaşacağı genişliği önceden kestirmek güçse de, bu zorluk, pazarlamacıyı mümkün olan en iyi kestirmeyi yapmaktan alıkoymamalıdır.

Planın diğer aşamaları, yapılacak satış kestirmeleriyle sıkı sıkıya ilişkilidir. Eğer zaman ve uygulamanın ışığı altında planın değiştirilmesi gerekiyorsa, böyle bir başlama noktasına dayanarak, planın diğer bölümleri için ihtiyaç duyulan düzenlemeler kolaylıkla başarılabilir.

Kestirmelerin gerçeği verme niteliği, doğal olarak, çeşitli koşullara göre değişecektir. Sözelimi, bir işletme satışlarının 1 Ocakta başlayacağını hesaplamış ve 4 ay içersinde de tamamlayacağını varsaymış olsun. Bu durumda, potansiyel alıcıların ancak % 60'ına ulaşılmışsa, kestirmelerde % 40 oranında hata var demektir. Bu durum, zamanlamanın iyi yapılamadığını gösterir.

## **2 — Harcanacak Nakit Miktarını Belirleyen Bir Bütçe**

İşletmeler pazarlama planlarını hazırlayarak, ellerindeki kaynakları, belirli bir sonuca ulaşmak ya da belirli bir amacı gerçekleştirmek için kullanırlar. Bu kaynakların büyük bir bölümü, parasal olarak ya da parasal kıyaslamalarla ifade edilir durumdadırlar. Zaman, emek, materyal, makine, bilgi, yetenek ve nakit gibi kaynaklar mal ve hizmet şekline dönüştürülmek amacıyla işletme faaliyetlerinde kullanılmaktadır. Bu kaynakları işletmede kullanmanın dayandığı amaç, dönem sonunda başlama zamanındaki miktardan daha fazla bir miktarı elde etmektir. Pazarlama planı, bu kaynak-

ların nasıl kullanılması gerektiğini, dengeli bir kullanım biçimine nasıl varılabileceğini göstermek zorundadır.

### 3 — Ulaşılması Amaçlanan Hedefler

İşletme faaliyetlerinin gelişme derecesine bağlı olarak, belirli dönemler sonunda hangi hedeflere ulaşılacağına pazarlama planlarında yer alması gerekir. Ancak bu hedeflerin ışığı altında, planın değerini ortaya koyacak, planın geçerliliğini sağlayacak yargılar yürütülebilir. Ne yapılmak istendiği ve bunların hangi süre içerisinde gerçekleştirileceği somut bir şekilde belirtilmişse, ancak bu durumda pazarlama planıyla amaçlanan hedefe varılabilir. Böyle bir durumda, amaçlar açıkça ortaya konmuş ve planın ana temelleri kurulmuş olur (3).

Bir pazarlama planında belirlenmesi gereken hedeflerin başında, satış miktarları, dağıtım düzeyi ve elde olunacak kâr miktarı gelir. Bunların yanı sıra, alınan sipariş emirleri, umulan sipariş emirleri, işletme mamulünü tanımayan tüketici miktarı, perakendecilerin elinde bulunan stok miktarları gibi ayrıntılı noktalara ilişkin hedefler de belirlenebilir (4).

### PAZARLAMA PLANLARININ İŞLETMELERE KATKISI

İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünden, kaynakların en iyi bir şekilde kullanımı sağlayan pazarlama planlarının, bu yararları yanında, aşağıdaki yararlarından da söz edilebilir :

1. Böyle bir plan, işletme yöneticilerini rahat bir duruma sokar. İyi bir planın bulunması ve bunun personele yol gösterici olarak hazırlanması, satış örgütünün çabalarını satış hacminin artırılması noktasında toplanmasını sağlar.

2. Plan, işletme kârlarını artırır. Rekabetçi endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler, geleceklerini sağlam bir duruma sokmak ve sürekli kâr elde etmek istiyorlarsa, kararlarını planlara dayanarak almak zorundadırlar. İyi bir pazarlama planı, işletmelerin rakiplerine göre daha fazla kâr elde etmesini sağlar.

---

(3) Bell, s. 431-432.

(4) Esmond Pearce, *Marketing and Higher Management*, (London, 1970), s. 111 - 112.

3. Pazarlama planları, işletmelerin uzun dönemli rekabet durumlarının sağlam bir duruma girmesini sağlar. İşletmelere geniş açık bir görüş veren pazarlama planları, işletmelerin yaşama sürelerini uzatır ve gelişme güçlerini artırır.

## PAZARLAMA PLANLARININ YAPISI

Pazarlama planları, birbiriyle sıkı sıkıya ilişkili ve birbirlerinden ayrılmaz olan üç ana bölümden meydana gelmektedir. Bu üç ana bölümü ayrı ayrı inceleyelim :

### 1 — Pazar Bilgisi

Bu bölümde, pazarlama faaliyeti ile ilgili olarak elde edilebilen her çeşit bilgi yer alır. Bu bilgiler; mamul bilgisi, pazar tanımları, rekabete, sosyal ve sosyolojik bilgilere ilişkin veriler, pazarlama faaliyetinin kolay ve prodüktif olarak yürümesini sağlayacak her çeşit veriler olabilir. Ayrıca, pazarlama eyleminin elverişliliğini arttıracak her çeşit döküman pazarlama bilgisi kavramı içersine girer.

Pazarlama bilgisi bakımından planın bu bölümü için gereken verilerin en önemli tiplerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (5).

a) Alıcıların ve potansiyel alıcıların özellikleri, alışkanlıkları ve gelir düzeyleri

b) Alıcı ve potansiyel alıcıların satın alma ve harcama alışkanlıkları

c) Bunların istedikleri kolaylıklar ve beğeni biçimleri

ç) Alıcıların malı kullanım biçimi ve işletmenin mamulü ile aynı dalda üretim yapan rakiplerin mamulü hakkında alıcıların düşünceleri

d) Alıcıların mala karşı davranışlarını yöneten güdüler

e) Mamul kompozisyonu (design) ve yeni mamul geliştirilmesi

f) Rekabet

---

(5) J.L. Sewell, *Marketing and Market Assesment*, (London, 1966), s. 75.

- g) Fiyat miktarları ve kâr oranları
- h) Elverişli dağıtım kanalları
- l) Üretim maliyeti ve maliyeti düşürücü yollar

## 2 — Pazarlama Stratejisi

Pazarlama stratejisi, pazarlama bilgisiyle ortaya konan bilgilerin ışığı altında, mümkün olan en yüksek başarıyı sağlayacak olan hedeflerin belirlenmesi sürecidir. Bu bölümde, işletme mallarıyla ilgili politikalar, genel çizgileriyle belirlenir. Ayrıca, yürütülecek politikaların pazarlama stratejisine uygun olarak nasıl düzenlenebileceğine de bu bölümde yer verilir. Sözelimi, işletmenin nereye varmak istediği, hangi pazarları amaçladığı, hangi çeşit malları üreteceği gibi noktalara ilişkin politikaların pazarlama stratejisiyle dengeleştirilmesi gerekir. Bunların yanı sıra, dağıtım sistemi, fiyat yapısı, mamulün işletmenin diğer mamulleriyle olan ilişkisi genel çizgileriyle ortaya konmalıdır (6).

## 3 — Pazarlama Taktikleri

Pazarlama planının üçüncü bölümünde, hedefleri ortaya koyan pazarlama stratejisine göre, uygulanacak yöntemler ayrıntılandırılır. Bu taktikler, girişilecek eylemlerin ayrıntılı bir tasvirini ve bu eylemlere göre uygulanması gereken bir zamanlama cetvelini kapsar. Ayrıca, iyi bir dağıtımın nasıl gerçekleştirileceği, dağıtım sırasında yapılacak reklam harcamaları, reklamda kullanılacak temalar, paketleme ile ilgili ayrıntılar, satışı arttırıcı fiyat dışı eylemler gibi noktalara da bu bölümde yer verilir.

Üçüncü bölümün odak noktası, pazarlama stratejilerinin nasıl gerçekleştirileceği olmaktadır.

Pazarlama planlarının ana bölümlerini özetlersek, pazarlama stratejisi bölümünde **ne gibi** hedeflerin seçileceği, pazarlama bilgisi bölümünde bu hedeflerin **neden** seçilmesi gerektiği ve pazarlama taktikleri bölümünde ise, bu amaçların **nasıl** gerçekleştirileceği yer almaktadır.

---

(6) Pazarlama Stratejileri hk. geniş bilgi için bkz.: E.W. Cundiff, R.R. Still, *Basic Marketing*, (New Jersey, 1964), s. 544-562.



**Günlük kullanımda** çoğunlukla üçüncü bölüm yalnız başına pazarlama planının temelini oluşturur. Çünkü pazarlama taktikleri bölümü, eylemlere somut bir şekilde yol göstericilik eder ve faaliyette başta gelen bölümlere (departmant) hazır çözüm yolları sunar. Fakat, bu hiçbir zaman planın diğer bölümlerinin gereksizliği anlamına gelmez. Tam bir pazarlama planında üç bölümün de ayrı ayrı bulunması gerekir (7).

Pazarlama planlarının etkenliğinin en üst düzeye çıkarılabilmesi ve plana dayalı tutarlı yarguların yürütülebilmesi için, otomatik bir denetim sistemini sağlayacak biçimde, plan bölümlerinin uyumlu bir bütünü oluşturması gerekir. Başka bir deyişle, planın uygulamaya konulmasından başlayarak, akıcı bir şekilde kendiliğinden yürüyecek eylem ve veriler tümüyle plana sokulmuş olmalıdır.

Örneğin, bir planın akıcılığını sağlayan ana bölümleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (8) :

Tüketici pazar araştırması sonuçları,  
Perakendeci pazar araştırması sonuçları,  
Perakende satış olanaklarıyla ilgili geçmişe dayalı raporlar,  
Tüketim olanaklarıyla ilgili raporlar,  
Sipariş departmanlarının aldığı sipariş emirleri özeti,  
Muhasebe departmanlarınca kaydedilen ödeme özetleri,  
Satışla ilgili raporlar :

Yapılan satışların sayı olarak dökümü,  
Alınan siparişlerin sayı olarak dökümü,  
Alınan siparişlerin para olarak dökümü,  
Mal tiplerine göre faaliyet gösterilen pazar sayısı.

Gerekli bilginin miktar ve biçimi, planın eyleme sokulmasından önce belirlenmiş olmalı ve bunlar eylemden sonra yürürlüğe

---

(7) Pazarlama kararlarında etkenliğin matematiksel yollarla ölçülmesi ve pazarlama planlarının, çeşitli amaçların bir bileşimi olarak matematiksel olarak incelenmesi de yapılabilir. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: James H. Donnelly, John M. Ivanchevich, *Analysis for Marketing Decisions*, Hame wood, ill, 1970.

(8) Bu bölümler yalnız bir örnekten alınmıştır. Bkz.: Sewell, s. 76.

sokulacak kalıntı bilgiler olarak değerlendirilmemeli. Bu şekilde, planın yüksek bir etkenlikte, ekonomik ve yararlı olarak hazırlanması sağlanabilir.

Bu bilgilerin otomatik bir şekilde birleştirilmesinin doğal bir sonucu olarak, meydana gelecek aksamaları kendiliğinden su yüzüne çıkaracak otomatik bir denetim sistemi de kurulmuş olur. Ayrıca, bu sistemin özelliği, kendiliğinden tepkileri kolaylaştırdığından başarı grafiğinin en yüksek düzeye erişmesini de sağlar.

Önceden kestirilemeyen, yeni ve değişik sorunların ortaya çıkması durumunda, bunlar için özel çözüm yollarına başvurmak gerekir. Herhangi bir planda, çok sayıdaki değişkenlerin, belirli sayıda sonuçları bulunur. Başarı ve başarısızlık arasındaki fark, belirli bir orana göre değerlendirilir. Sözgelimi, 5.000 birimlik satış miktarı kötü bir sonuçken, 50.000 birimlik satış miktarı iyi bir başarı işareti sayılabilir. Normal düzeylerde, aylık satış oranlarının umulan tepkileri, daha önceden, ileri bir bakışla kestirilebilir. Ayrıca, her ne kadar umulmayan sorunların çözümlenmesi zor olabilirse de, daha önceden bu sorunların kestirilip, çözüm yollarının hazırlanması olanağı da vardır. Pazarlama eylemlerinde zaman, çok önemli bir yer tutar. Yerinde davranışlar ve düzenlemelerle, plandan beklenen yarar çok yüksek bir düzeye çıkarılabilir.

Pazarlama planlarının hazırlanmasında, amaçların ve hedeflerin belirli bir süreye göre belirlenmesi, genellemeden daha önemli bir yer tutar.

Örneğin, belirli bir işletmenin gelişme gücünü ve pazar durumunu kuvvetlendirmek için, aşağıdaki noktalardan herhangi birisini, ya da bir kaçını seçerek incelemek, elverişli bir davranış olur :

- a) İkinci (tali) malların satışlarındaki artışlar
- b) Gerçek ve potansiyel alıcılarla, elverişsiz alıcıların miktarları
- c) Yeni mamullerin pazara sürülme olanağı
- ç) Kâr marjlarının arttırılması
- d) Eldeki satış bölgeleri ve satış yapılabilecek yeni alanlar

Bazen herhangi bir sınırlamaya gitmeden, birden çok hedef seçmek mümkün olabilir. Hedeflerin dikkatsizce seçilmesi halin-

de, ortaya bir çelişme çıkabilir ve bir hedef için atılan adım, diğer hedeflere ters düşebilir (9).

Eğer bir pazarlama stratejisi, belirli bir mamul için ya da belirli bir sınıf mamul kümesi için hazırlanmışsa, seçilecek hedefler aşağıdaki örnekten bir ya da bir kaç maddeye uygun bir şekilde belirlenmiş olacaktır :

- a) Satışlar potansiyel alıcıların % 10 ile % 20'sine yapılacaktır.
- b) Belirli bir ulusal pazardaki satışlar, 100.000 kişilik bir alıcı kümesine göre düzenlenecektir.
- c) Belirli bir yıl içinde 50.000 birim mal satılacaktır.
- ç) Kalitede modernleştirme yoluyla yenilik imajı yaratılacaktır.
- d) Belirli bir yıldaki başabaş noktası, satışların dönmesi üzerinden % 15 kâr oranına göre ayarlanacaktır.

Pazarlama planları hazırlandıktan ve işletme faaliyetlerinin çalışma temeli olarak düzenlendikten sonra, çeşitli işletme bölümlerinin yörel planlarıyla ana planın uyumlu olarak işlemesi gerekir. Bu düzenleştirme eylemi, işletme bölümlerinin güç ve sınırlarına göre, daha önceden genel planın hazırlanmasında yerine getirilecek biçimde düşünülmüş olmalıdır. Böylece, planın hazırlanma sürecinde, her işletme bölümünün özelliklerine göre temel bir faaliyet planı yaratılır. Bununla beraber, tüm stratejiye bölümsel (departmantal) katkılar yapılırken, her bölüm için bazı değişiklik ve yenilikler düşünülebilir. Bunun yanı sıra, bu katkılar ana hatları kapsamakta ve geniş bir seçme işlemini gerektirmektedir. Bu bakımdan, plan genellikle neler yapılması gerektiğini gösterir. Fakat, pazarlama stratejisi, çeşitli alternatifler arasından en uygun olanlarında karar kılmaya çalışır.

Genel plana bağlı olarak, bireysel bölümler, ayrıntılı faaliyet planlarını kendileri hazırlayacaklar ve etkili olacak şekilde eylem biçimlerini kararlaştıracaklardır. Bu eylemin öneminin fazla olması dikkatli bir çalışmayı gerektirir. Hazırlayıcıların genel planla olan ilintiyi de göz önünde tutarak, aradaki sıkı ilişkiyi kuvvet-

---

(9) Bell, s. 355.

lendirecek ve uyumlu bir uygulamayı kolaylaştıracak şekilde düşünmeleri gerekir.

Öte yandan, yersiz zorlamalardan kaçınmak, her bölümün çalışma potansiyelini ve içinde bulunduğu durumu gerçekçi bir gözle görerek, belirli bir hoşgörü alanı tanımak gerekir. Yoksa, genel planda önemli aksaklıklar ortaya çıkabilir.

Pazarlamacı, pazarlama planının doğurduğu sonuçları dikkatle incelemek zorundadır. Plan çeşitli nedenlerle hatalara yol açabilir. Örneğin, depolama koşullarının, ulaştırma olanaklarının, satıcı psikolojisinin iyi değerlendirilmemesi gibi noktalar, yanlışlıklara yol açabilir İyi bir plan, bütün değerlemeleri yapabilen, kullanışlı ve yararlı bir alettir. Böyle bir planı olan işletmeler zor durumlarda kalmazlar ve gerekirse yeni düzenlemelerle güçlüklerden sıyrılabilirler <sup>(10)</sup>.

## PAZARLAMA PLANLARININ BÖLÜMLERİ

Genellikle, pazarlama planları aşağıdaki ayrıntı planlarının bir bütünü olarak düzenlenir.

### 1 — Satış ve Reklamcılık Planı

Bu çeşit planlama eylemi, temel olarak kısa dönemli davranışları içine alır. —süre, genellikle bir yıldan fazla olmaz— Bu alanda, reklam ve reklam dışı satışı arttırıcı eylemler, reklam araçları, reklam tabloları, girilmesi düşünülen yeni pazarlar ile satış ve reklam bütçeleri yer alır <sup>(11)</sup>.

### 2 — Pazar Araştırması

Pazarlama planlarının bu bölümü, çeşitli pazarları göz önünde bulundurarak işletmenin şimdiki satış miktarları ile, potansiyel satış olanaklarının ortaya konmasını sağlar. Ayrıca işletmeler, pazarlardaki değişiklikleri, rakip işletmelere göre kendi pazar

---

(10) Pazarlama planlarının hazırlanmasında ve yürütülmesinde uygulanacak modern yöntemler ve bunların teknikleri hk. ayrıntılı bilgi için bkz.: Karl A. Elling, *Introduction to Modern Marketing*, (New York, 1969), s. 165-201.

(11) Ayrıntılı Bilgi için bkz.: Pearce, s. 130-135.

paylarının durumunu belirlerler. Bunların yanı sıra, alıcıların mamulü kullanım biçimleri ile, yeni mamuller karşısında tüketici tutumlarının değerlendirilmesi ve yeni bulguların tüketiciler üzerindeki etkilerinin ölçülmesi de pazarlama planlarının bu bölümü ile ortaya konmaktadır.

### 3 — Dağıtım Planlaması

Bu planlama, dağıtım kanallarının kurulması amacını güder. Pazarlarda ve dağıtım alışkanlıklarında ortaya çıkacak değişiklik, yeni mamullerin yaratılması durumunda güdülecek yeni davranış biçimleri, işletmenin dağıtım yöntemlerinin ve dağıtım planlarının geliştirilmesini gerektirmektedir. Dağıtım planlaması, işletme mamullerine en uygun olan dağıtım yöntemlerinin belirlenmesine yardımcı olur.

Dağıtım planlaması, mamul planlaması, yerleşim biçimi, depolama, ambalajlama ve diğer üretim süreçlerini de etkisi altına alır <sup>(12)</sup>.

### 4 — Satış Tahminleri

Satış tahminleri, planın bütün eylemleri için önemli bir temel meydana getirir. Kısa dönemli satış tahminleri, işgücü ihtiyaçlarına, satış denetimlerine, satın alma ve envanter politikalarına, çalışma kapitaline ve kâr tahminlerine önemli bir temel kaynak olur. Diğer eylemlerin planlanması, kapital yatırımları, araştırma ihtiyaçları, personel ve organizasyonla ilgili sorunların çözülmesinde, uzun dönemli satış tahminlerinden yararlanır.

### 5 — Mamul Kuşağı (Product Line) Araştırması <sup>(13)</sup>.

Mamul kuşağının tüketici ve rakip işletmelerle çok yakın bir ilişkisi olduğundan, satış bölümünün mamuller arasında bir düzen-

---

(12) Martin Zober, *Marketing Management*, (New York, 1964), s. 26.

(13) İngilizce kaynaklarda «Product Line» olarak geçen bu kavramı, bir işletmece üretilen bir sınıf malı ya da değişik mallar kümesi karşılığında kullanılmaktadır. Bu bakımdan, kavramı Türkçeye «Mamul Kuşağı» olarak çevirmeyi uygun bulduk. Çünkü, dilimizde «kuşak» sözcüğü bir sınıfı, bir kümeyi-birbiriyle ortak bir yönü olan-belirtmek için kullanılmaktadır. Örneğin, genç kuşak, gökkuşağı sözcüklerinde olduğu gibi...

leştirmeyi kollaması gerekmektedir. Sürekli bir pazarlama araştırması yapılmadan ve mamul kuşağı planlanmadan, uzun dönemli satış hacmi ve kâr potansiyeli tehlikeli bir yöne kayabilir.

### **6 — Envanter Planlaması**

Tamamlanmış envanterler, genellikle bir işletmenin pazarlama bölümünün yükümlülüğü altına girer. Envanterlerin doğru yerlerde bulunması ve doğru zamanlarda isteğe sunulması, alıcılara tatmin-kâr bir hizmet yapmanın temel şartıdır. Gerçek ihtiyaçların üzerinde olan envanter hacmi, işletmeye pahalıya mal olur ve kapitalin donmasına yol açar. Bu nedenle, iyi bir envanter planlaması yapmak, fazla ya da az envanterin yol açtığı zamanlara gecikmesinin zararlarını ortadan kaldırır.

### **7 — Fiyatlama Planlaması**

Uzun süre, hiç değişmeyen fiyat politikalarında direnmek, yeni fiyatlama düşüncelerinden yararlanmamak, işletmeler için elverişli bir yol değildir. Bu bakımdan, pazarlama planlarına fiyatlama planlarının da katılması, işletme politikalarının bütünleşmesini ve işletmenin canlılık kazanmasını sağlar.

### **8 — Kredi Planlaması**

Tüketici planlamasının gittikçe artan bir oranda uygulanması, bu alanda da planlama yapma gereğini ortaya çıkarmaktadır. Gerçekten de günümüzde, bir çok endüstrilerde ticaretin temelini kredili alım satımlar oluşturmakta ve bu yönden bir çok karmaşık sorunla karşı karşıya kalınmaktadır.

### **9 — Kâr Planlaması**

Kâr planlaması genellikle, işletmenin baş yöneticilerinin sorumluluğu altında bulunur. Fakat, pazarlama alanında, işletmenin kâr olanaklarını etkileyecek önemli işlemler söz konusu olduğundan, pazarlama planlarını hazırlayan personel, geliştirilecek programların kârlılığını ölçmek, pazarlama planlarının gerektirdiği kapital ihtiyaçlarının etkenliğini araştırmak göreviyle yükümlenmiştir. Böylece, pazarlama planlarına kâr planlaması da eklenerek, bütünlüğe ulaşan bir plan elde edebiliriz (14).

(14) Bu konuda işlemleri de kapsayan inceleme için bkz.: Stephen Morse, *The Practical Approach to Marketing Management*, (London, 1967), s. 80-87

## İYİ BİR PAZARLAMA PLANIYLA İLGİLİ SONUÇLAR

Bir pazarlama planı, işletme politikasının sınırları içerisinde, bu politikanın belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayan ve bunun için güç çabalar gerektiren bir araçtır. Bu bakımdan, işletmenin ihtiyaçlarına tam bir şekilde cevap verecek pazarlama planları, belirli niteliklere sahip olmaktadır.

Bu bölümde, incelememiz içinde çeşitli konularda değindiğimiz pazarlama planlarının özellikleri ve nitelikleri toplu bir şekilde verilerek, iyi bir plan için bazı ölçütler ortaya konacaktır. Bu ölçütleri 10 ayrı noktada sırasıyla inceleyelim :

### 1 — İyi Bir Plan Gizliliğe Sahip Olmalıdır

Yeni bir pazarlama programının bir çok özelliklerinin elden geldiğince gizli tutulmasında büyük yararlar vardır. Yeniliklerden umulan kârlı sonuçlara ulaşmak ve rakiplere göre, mümkün olan en etkin eylemlere başvurarak, yeni bir üstünlük yaratmak gerekir. Rekabet şartlarının kuvvetli olduğu ortamlarda, yeni bir mamul planı ya da satışları arttırıcı yeni bir yöntemi sonuna kadar açığa vurmamak ve bunu giz halinde tutmak işletmenin yararına olur. Bunun yanı sıra, mamulün marka tescili yaptırılıp, patent hakkı alınabilir; reklam sözcüklerinin yayın hakkı ayrıcalığı elde olunabilir. Fakat, yine de rakipler arasında, taklitçilerin ve korsan kullanıcıların olacağını unutmamak gerekir.

### 2 — İyi Bir Plan İşletmeye Yabancı Düşmez

Pazarlama planı işletmeye uygun olmalıdır. İşletmenin yıllar boyunca uyguladığı planların çizgisinden dışarıya fazla taşmamalıdır. Pazarlama planı, işletme organizasyonunun kapasitesini aşmamalıdır. A mamulü için uygulanan bir reklâm kampanyası, B mamulüne uygun olmayabilir. Bu bakımdan işletme mamulüne özgü planlar yapma gereği vardır. Ayrıca, iyi bir pazarlama planı, işletmenin uzun dönemli hedeflerinin gerçekleşmesini baltalamamalıdır. Bunun yanı sıra plan, katlanılan riskle oranlı olarak sonuç sağlamalı. Pazarlama planlarının tam bir kesinlik taşıdığı hiç bir zaman için söylenemez. Rekabetçi bir pazarda kâr elde etmek, belirli bir riske katlanma sonucunda gerçekleşir. Bu bakımdan, pazarlama planlarında da bir riske katlanma söz konusu olmakta-

dır. Bütün sorun, katlanılan risk ölçüsünde iyi bir sonuca ulaştırarak bir planın hazırlanmasıdır.

### **3 — İyi Bir Plan Kolayca Uygulanabilir Olmalı**

Pazarlamada, yalnızca kolaylıkla uygulanabilen planlar değerli sayılır. Gerçekten de, gerek baş yöneticilerin uygulama dışında gördükleri, gerekse pazarlama kümesinin, satış örgütünün ve dağıtıcıların yetenekleri dışında kalan planların, işletmelere hiç bir yararı yoktur. Bu bakımdan, planların çalışılabilir olması gerekir.

Pazarlama eylemine katılan her unsurun, maksimum kapasiteyle çalışması gerektiği noktasından çıkararak hazırlanan planların, gerçek dışı varsayımlardan farkı yoktur. Her unsurun tam kapasiteyle çalışması çok güçtür. Üstelik, insan unsurunun önemli bir yer tuttuğu pazarlama alanında, bu varsayıma dayanarak hazırlanan planlar tamamen yetersiz olur.

Ayrıca, bir bölümü elverişli olan, diğer bölümleri çalışmayan planlardan da kaçınmak gerekir. Her bölümü çalışabilecek planların hazırlanması olanağı araştırılmalıdır. Planın, kolayca uygulanabilme ve çalışır olma özelliğine sahip olması, yalnız büyük işletmeler için değil, küçük işletmeler için de aynı derecede önemlidir.

### **4 — İyi Bir Plan Zengin Bir İçeriğe Sahiptir**

Pazarlama planlarının kapsamları geniş ve tam olmalıdır. Planın hiç bir bölümü, daha sonra hazırlanmak üzere eksik bırakılmamalıdır. Pazarlama planları, yöneticilerin üzerinde bütün çabalarını yoğunlaştırdıkları bir alettir. Bu nedenle plan, araştırma, reklam, satış, reklam dışı satış arttırıcı eylemler ve fiyatlandırma da içinde olmak üzere, bütün pazarlama eylemlerini kapsamak zorundadır. Öte yandan, plan, pazarlama programlarının geliştirdiği ve organizasyonun diğer unsurlarını da içine alan-üretim, muhasebe gibi-kapsamlı bir alanı kavramak zorundadır. Pazarlama eylemleri ile bunların dışında kalan eylemlerin bir arada nasıl ergitileceği plan aracılığıyla ortaya konmalıdır.

Planın hazırlanmasından ve uygulanmaya başlanmasından sonra birleştirme eylemine girişmek, genellikle çok zor ve başarılması güç bir iş olur. Bunun için en iyi planlama zamanı, pazarlama prog-



ramlarının geliştirilmesi ve eşgüdümleştirilmesi (Coordination) dönemidir.

## **5 — İyi Bir Plan Esnek Olmalıdır**

Değiştirilemeyen bir plan, iyi bir pazarlama planı niteliğini kazanamaz. Pazarlama stratejisinin planlanması, genellikle uzun bir süre alır. Ama, değişiklik yapma gereği çok kısa bir süre sonra ortaya çıkabilir. Bu değişiklikler çoğunlukla, planın bazı yönlerini kapsamına alır. Çevresel koşullara bağlı olarak yapılan değişiklikler, planın yapısının ve genel yönünün kaybolması sonucunu doğurmaz. Fakat, bir planın belirli bir hoşgörü alanı tanınarak hazırlanmaması halinde, böyle bir değişiklik işletme eylemlerinde çok ciddi aksamlara yol açabilir.

Pazarlama planlarına esneklik vermenin bir yolu, bazı eylemler için belirli bir gecikme oranı tanımaktır. Böylece, bazı alanlarda umulan etki ve hareketin belirli bir gecikmeyle elde edilebileceği gerçeği, baştan kabul edilmiş olur.

Öte yandan, pazarlama planlarına esneklik verilmesi, gerekli olduğu zaman planda değişiklik yapma olanağını kazandırır. Özellikle, rekabetin kuvvetli olduğu alanlarda, işletmelerin esnek bir plana sahip olmaları, rekabet savaşında üstün gelmeyi sağlar.

## **6 — İyi Bir Plan Zamanlama Programına Sahiptir**

Pazarlama planlarının zamanlamayla ilgili bir programa sahip olması şarttır. Hatta, çok kısa eylemler bile önceden bir zamana bağlanmış olmalıdır. Böylece, hem pazarlama programlarının gelişme zamanları hem de planı uygulamaya sokmak için girilecek eylemlerin zamanları ortaya konmuş olur.

## **7 — İyi Bir Planda Bütçe Bulunur**

Planın ne kadara mal olacağını bilme zorunluğu vardır. Planın yalnızca teknik yönden işler olması yeterli değildir; bunun yanı sıra finansal yönden de planın işlemesi gerekir. Yöneticiler, pazarlama programlarının hangi maliyetle yürütülebileceğini önceden bilmez zorundadırlar. Ayrıntılı bir bütçe, pazarlama planındaki çeşitli etmenlerin asıl maliyetleri ile, alternatif maliyetlerini kapsar.

Bu bütçeler genellikle bir yıllık dönemler için hazırlanır. Ayrıca, yıllık bütçelerin finansal denetim amaçlarıyla birer ya da üçer aylık bölümlere ayrılması da söz konusu olabilir.

Pazarlama programlarının toplam maliyetlerini bütçelemek fazla zorluğa yol açmaz. Asıl zorluk, pazarlama eylemlerinin birim maliyetlerinin tahmin edilmesidir. Ayrıca, pazarlama programlarının etkenliğini ölçmek de çok güçtür. Bütün bu güçlüklerle rağmen, pazarlama eylemlerinin denetiminde, hedeflere varılıp varılmadığının anlaşılmasında bütçenin çok büyük bir yeri vardır.

### **8 — İyi Bir Plan Yazılı Olmalıdır**

Bütün pazarlama planlarının yazılı olması şarttır. Plan, ayrıntılı bir çalışma programı, karmaşık bir eylemler bileşimi ortaya koyduğundan, ters anlayışlardan, kesin olmayan davranışlardan ve baştan-savma bir çalışmadan kaçınmak için planın yazılı olması gerekir.

### **9 — İyi Bir Plan Uygulamayı Hızlandırır**

Üzerinde dikkatle çalışılmış ve her ihtiyaca cevap verecek biçimde hazırlanmış bir pazarlama planı, uygulamaya geçiş için bazı kısıtlamaya noktalarına sahip olmalıdır. Bir kere, plan, bunu eyleme geçirecek kişi ya da takımlara işbirliği, gönüllü çalışma ve geliştirme bilinci aşılmalı. Bunun yanı sıra, pazarlama planı, programların bütün başlama zamanlarını özellikle saptamalı. Ayrıca, organizasyonda yer alan her üye, planın hedeflerini ve yönetimin nereye ulaşmak istediğini çok iyi bir şekilde anlamış olmalı. Bunun anlaşılması, bütün personelin elbirliğiyle planı desteklemesi demektir.

### **10 — İyi Bir Plan Yeniden Gözden Geçirilebilmeli**

Pazarlama planları, çeşitli noktaları ele alınarak yeniden gözden geçirilmelidir. Planlama sürecinde, evrim tamamlanıncaya değin, bu gözden geçirme işlemi sürdürülmelidir. Son plana erişildikten sonra, iyi bir program için gerekli verilerin sağlanıp sağlanamayacağı da dikkatlice denetlenmeli. Bunların yanı sıra, pazarlama planı uygulanmaya konduktan sonra da gözden geçirilmeli.

Bu gözden geçirme işlemleri; işletmenin yeteneği dışına çıkan noktaları, şişe boyunlarını, kısıtlamaları ortaya koyan, bunlara çö-

züm yolu arayan değerlendirmeler olarak işletmelere büyük yararlar sağlar.

## PAZARLAMA PLANLARINA İLİŞKİN ÖRNEKLER (15)

Bu bölümde pazarlama planlarına ilişkin üç model-örnek verilecektir. Bu örnekler sayesinde, önceki bölümlerde incelenen konuların daha da aydınlığa çıkması sağlanmaktadır.

### ÖRNEK 1

Birinci plan, çeşitli yiyecek maddeleri imal edip, bunların dağıtımını yapan büyük bir işletmeye ilişkindir. İşletme çok çeşitli mal üzerinde faaliyet gösterdiği için, başka bir deyişle işletmenin mamul kuşağı yaygın olduğu için, her mala ayrı ayrı pazarlama stratejisi uygulamak ve ayrı satış örgütü kurmak mümkün değildir.

Planın ana çizgileri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır :

#### (I) Giriş

- 1 — İşletmenin kısa bir tarihsel gelişimi
- 2 — Planın kapsadığı faaliyet alanı

#### (II) Uygulama Tarihindeki Genel Durum

- 1 — Üretilen mamul sınıfının durumu
- 2 — İşletme markasının pazardaki yeri
- 3 — Pazarların tanımlanması

#### (III) Geleceğe İlişkin Hedefler

- 1 — Ele geçecek elverişli durumların değerlendirilmesi
- 2 — Uygulanacak stratejinin ayrıntılı bir dökümü

#### (IV) Pazarlama Taktikleri

- 1 — Mamulün tanımlanması ve sınırlandırılması
- 2 — Ambalajlama

---

(15) Sewell, s. 80 - 81.

- 3 — Taklit edilme ihtimalleri
- 4— Reklam bütçesi ve reklam araçlarına ilişkin politika
- 5 — Satışı arttırıcı reklam dışı eylemler

**(V) Ekler**

- 1 — Plana ilişkin olan bütün tablolar
- 2 — Alınacak kararların ayrıntıları
- 3 — Araştırma verileri
- 4 — Rekabete, geçmişe ve geleceğe ilişkin olan reklam biçimleri
- 5 — Bunların dışında kalan diğer veriler

**ÖRNEK 2**

İkinci plan, temizleme tozu alanında yeni bir mamulü pazara süren bir işletmenindir. Bu planda satış tahminleri, maliyet analizleri, satışı arttırıcı eylemler dikkatli bir incelemeye belirlenmiştir.

Plan aşağıdaki ana çizgilere sahiptir :

**GİRİŞ**

**(I) Mamul**

- 1 — Mamulün tanımı
- 2 — Mamulün sunuluş biçimi
- 3 — Ambalaj ve hacim
- 4 — Fiyat

**(II) Pazar**

- 1 — Potansiyel alıcılar
- 2 — O günkü pazar durumu
- 3 — Genel rekabet durumu
- 4 — Reklamdaki rekabet durumu
- 5 — Satış tahminleri
- 6 — Dağıtım biçimleri

### **(III) Satış Arttırıcı Eylemler**

- 1 — Taklit politikası
- 2 — İşletmeye özgü reklam biçimleri
- 3 — Başlangıçta, tanıtım için girişilecek sunuş biçimleri
- 4 — Son alıcılara yapılacak reklamlar
- 5 — İkincil alıcılara yapılacak reklamlar
- 6 — Mamulün teşhir şekilleri
- 7 — Umulan harcamaların toplamı
- 8 — Zamanlama

### **(IV) Ekler**

- 1 — Reklamda kullanılacak araçların kararlaştırılması
- 2 — Maliyet tahminleri
- 3 — Araştırma verileri
- 4 — Bunların dışında kalan diğer veriler

### **ÖRNEK 3**

Üçüncü örnek, çeşitli kullanımları olan bir alet imal eden bir işletme tarafından uygulanmaktadır. İşletme, mamulün orjinal bir buluş olması nedeniyle, elinde bulundurduğu tekeli geliştirme amacındadır. Bu bakımdan, uygulanan pazarlama planı ve pazarlama yöntemleri fazla gelişmiş değildir. Bu planın, ilerde daha da geliştirilip tam bir duruma getirilmesi mümkün olacaktır.

İşletmenin pazarlama planı şu şekildedir :

#### **(I) Genel Durumun Gözden Geçirilmesi**

- 1 — Satış trendleri
- 2 — Geçmişte uygulanan reklam ve satışı arttırıcı eylemler
- 3 — Yeni buluşlar ve işletmenin yeni buluşlara karşı eğilimi
- 4 — Dağıtım yöntemleri
- 5 — Reklam bütçesi
- 6 — Mamuldeki değişiklikler

#### **(II) Yıl Boyunca Varılması Umulan Hedefler**

#### **(III) Bu Amaçları Başarabilmek İçin Uygulanacak Taktikler**

## PAZARLAMA PLANLARININ HAZIRLANMASINDA TEMEL OLAN SORULAR

Aşağıda pazarlama planlarının hazırlanması için gerekli olan noktaları açığa çıkaracak çeşitli sorular verilmektedir <sup>(16)</sup>. Bu sorular, planın çatısını oluşturacak noktaların ortaya çıkarılmasını sağlar. Yoksa bu sorular, her çeşit işletme ve her çeşit mamul için pazarlama planını kuran matematiksel bir formül niteliğinde değildir. Ancak bunlar, genellikle planın hazırlanmasına yardımcı olan ve ihtiyaç duyulan başka noktaların aydınlanması için önderlik eden basamak sorulardır.

Soruları aşağıdaki gibi dizileyebiliriz :

1. İşletmenin ürettiği mamulün, bu mamulün girdiği sınıf içindeki yeri nedir? Bu mamuller şimdiki durumda miktar ve para değeri olarak ne kadar satılmaktadır?
2. Mamul pazarı genişlemekte mi yoksa daralmakta mıdır?
3. Pazarın genişleme ya da daralma hızı ne kadardır?
4. Pazar potansiyeli nedir? Bilinmiyorsa bu hangi nedenlere dayanmaktadır?
5. Toplam pazar içinde, işletmenin elinde tuttuğu pay ne kadardır?
6. İşletme mamulünün bu payı elde tutuş biçimi nasıldır? Mamulün pazar payı rakiplere göre daha hızlı mı, daha yavaş mı yoksa aynı oranda mı büyümektedir?
7. İşletme mamulünün pazar payı bir bölgeden başka bir bölgeye göre değişmekte midir? İşletmenin satış trendleri bölgeler arasında farklılık göstermekte midir? Bu farklılık nasıl olmaktadır?
8. İşletmenin bakımından diğer işletmelere göre üstün olan belirgin yönleri nelerdir? Mamulün belirgin olmayan üstün yönleri nelerdir? İşletme ilerde mamulüne hangi üstünlükler kazandırmayı düşünmektedir?
9. Üretilen mamul türünün ayırıcı özellikleri genellikle nelerdir?

---

(16) Bkz.: Sewell, s. 82 - 83.

- i) Bölge değişiklikler nelerdir?
  - ii) Malın satın alınma ya da satın alınabilme sıklığı ne kadardır?
  - iii) Satışlar mevsimlere göre etkilenmekte midir?
  - iv) Satışların doğruğa ulaşması kolay mı yoksa zor mu olmaktadır? Bunun özel bir nedeni var mıdır?
10. İşletme mamulü temel olarak lüks müdür yoksa genellikle kullanılan türden midir? Ya da sınırlı bir kullanımı olan özel bir mal mıdır?
11. Mamulün geliştirilme olanakları var mıdır? Mamulü geliştirme maliyeti ne kadar olabilir?
12. Mamulün normal kullanımı dışında, başka ek kullanım olanakları var mıdır?
13. İşletmenin mamulü özellikleri bakımından, rakip işletme mamullerine göre ne yönlerden farklılık göstermektedir?  
Mamulün, rakip mamullerle olan benzer yönleri nelerdir?  
Mamul, rakip mamullerle aynı özelliklere mi sahiptir?
14. Mamulün ambalajlama açısından rakiplerle farklı yönleri nelerdir?
15. İşletmenin mamulü ambalajlama süreci iktisadi bir düzeye getirilebilir mi?
16. İşletme yeni bir mamule başlayabilir mi ya da eski mamulde yenilikler yapabilir mi? İşletme mamul kuşağına (product-line) yenilerini ekleyebilir mi ya da tamamen değişik başka bir mamul yaratabilir mi?
17. Bu çeşit mamulleri kullananların özellikleri nelerdir? İşletme mamulünü tercih edenlerin özellikleri nelerdir?
- i) Kullanıcıların yaşı cinsiyeti ve aile yapısı nedir?
  - ii) Kullanıcılar hangi sınıftandır? Gelir düzeyleri, meslekleri nelerdir?
  - iii) Tüketicilerin yerleşme durumları, psikolojik yapıları ve eğitim düzeyleri nasıldır?

18. İşletmenin sahip olduğu pazar, birleşik ve bir özellikte midir? Yoksa birbirinden çok değişik tüketici kümelerinden mi oluşmuştur?
19. Tüketicileri işletmenin mamulüne doğru yönelten itkiler nelerdir?
20. İşletme tüketici üzerinde ne çeşit bir etki ve imaj yaratmak istemektedir? Bunları yaratırken işletme hangi yollara başvuracaktır?
21. İşletme mamulüne karşı olan ilginin derecesi nedir? Bu ilgiyi arttırabilmek ve sürdürürebilmek için işletme neler yapmak zorundadır?
22. İşletmenin, kendi malının en iyi ve en üstün mal olduğunu kabul ettirebilmesi için başvurması gereken en iyi yollar neler olabilir?
23. İşletmenin malını kullananların mala karşı olan ilgileri, kullanicıların yaşantılarının çeşitli dönemlerine göre değişmekte midir? Bu değişiklik belirli bir yılın çeşitli zamanlarına göre mi olmakta yoksa belirli günlere göre mi ortaya çıkmaktadır?
24. Hangi tip pazarlar vardır ve bu mamul için hangi tip pazarlar söz konusu edilebilir?
25. Potansiyel pazarlara işletmenin girebilme olanakları en iyi bir şekilde kullanılmakta mıdır? Bu bakımdan işletme potansiyel pazarlara yaklaşım için ne gibi değişiklikler yapabilir ve ne gibi çabalar gösterebilir?
26. İşletmenin mamulü dağıtım biçimi en uygun pazarlara mı olmaktadır? Elverişli kanalların hepsi mi yoksa yalnızca birisini kullanılmaktadır?
27. İşletme dağıtıcılara mümkün olan en ileri yardımı yapmakta mıdır?
28. İşletme hangi çeşit fiyat yapısını uygulamaktadır? Bu yapının değiştirilmesi için ne gibi alternatiflere başvurulabilir?
29. İşletmenin uyguladığı fiyatlar ile rakiplerin uyguladığı fiyatlar arasındaki ilinti nedir?



30. Bu fiyatların alıcılar için önemi nedir? Bu önemin müşterilere göre değişme oranı hangi düzeydedir?
31. Malın taşınabilmesi için hangi alternatifler söz konusudur? İşletme bu alternatiflerin hangisini seçebilir?
32. Müşteriler yönünden, işletmenin malını taşımak güçlük doğurmakta mıdır?