

**MAMUL HAYAT SEYRİNDE UYGULANAN
PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Semra YENİCE

**MAMUL HAYAT SEYRİNDE UYGULANAN
PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE UYGULAMA**

Semra YENİCE /

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Birol TENKEKİOĞLU

Eskişehir Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kütüphane

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mart 1998

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ
MAMUL HAYAT SEYRİNDE UYGULANAN
PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE UYGULAMA

Semra YENİCE

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 1998

Danışman : Prof. Dr. Birol TENEKECİOĞLU

Teknolojik ilerlemelerle, hızla değişen ihtiyaçlarla ve artan rekabette mamullerin yaşam süresi hızla azalmaktadır. Dinamik bir çevrede işletmelerin ayakta kalabilmeleri; tüketicilerin ihtiyaçlarını önceden görme yeteneğine, teknolojik imkanlardan faydalanabilme ve yaratıcı-yenilikçi olmalarına bağlıdır.

Pazarlama, mal ve hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılması, fiyatlandırılması, dağıtımı ve satış çabalarını planlama ve uygulama sürecidir. Ancak işletme, değişen çevreye uyum sağlamak amacıyla pek çok sayıda yeni mamul ve hizmet pazara sunmaktadır. Yeni mamul üretme; var olan malda birtakım değişiklikler yaparak, var olan malla kullanılacak bir başka ürün üreterek, ürünü başka bir hedef kitleye uyarlayarak veya işletmenin stratejisine uygun tamamen farklı bir ürün üreterek yapılabilmektedir. Yeni mamul fikirleri; işgörenler aracı kurumlar, tedarikçiler, rakipler, danışmanlar, reklam ajansları, müşteriler, pazarlama araştırması firmaları, vs. gibi pek çok kaynaktan gelebilir.

İşletmede başarılı mamul geliştirmede temel faktör; güçlü bir planlama ve iyi bir organizasyon ile sağlanabilir. Bunun için profesyonel personel, mal yöneticileri, yeni mal yöneticilerinden ekipler oluşturulabilir.

Yeni mamul geliştirme süreci işletmenin, pazarın ve geliştirilecek mamulün özelliklerine göre farklılık göstermekle birlikte yedi aşamadan oluşur. Bu aşamalar, fikirlerin doğuşu, fikirlerin elenmesi ve yeni mamul kavramının geliştirilmesi, ekonomik inceleme, pazarlama sınaması ve son aşama olan pazara sürmedir. Bu aşamalar işletme ve bazı ürünler için daha kısa olabilir.

Mal konumlandırılması tüketiciye yönelik yapıldığından pazarlama işlevini büyük ölçüde kolaylaştırır. Bir işletme için mal konumlandırılması, tüketicilerin kafalarında, amaçlanan mal kavramını yaratmak ve sürdürmek için alınan kararlar ve yapılan eylemlerdir.

İşletme geleceği önceden sezinlemek ve bu doğrultuda girişimde bulunmak için uzun ve kısa vadeli hedefler arasında denge sağlayarak stratejik planlan oluşturur. Stratejik planlama risk alma kararlarının sistematik bir şekilde yapılmasının sürekli bir işlemidir.

Stratejik planlama sürecinde ilk adım işletmenin misyon, temel amaç ve hedef pazarın belirlenmesidir. Pazarda tutunabilen mamullerin satış gelirlerinin zaman içinde evriminin dört dönemden geçtiği ileri sürülmektedir. Böylece bir mamul için mamul hayat dönemi tanıtma, büyüme, olgunluk ve gerileme dönemleri halinde incelenmektedir. Söz konusu dönemlerin nerede başlayıp bittiğinin saptanması bir ölçüde subjektiftir. Ancak yapılan araştırmaların sonucunda, objektif bazı dönem belirleme kriterleri geliştirilmiştir.

İşletme yönetimi çevresel koşulları iyi değerleyerek pazara giriş aşamasında iki strateji izleyebilir. Birincisi piyasa lideri olarak, ikincisi ise piyasa takipçisi olarak pazara girmektir. Mamul hayat seyriindeki dönemlerde, her iki durumda da izlenen stratejiler farklıdır. Mamul hayat seyrinin değişik aşamaları işletmeyi değişik pazar fırsatları ve tehlikelerle karşılaştırabilir.

Bir mal, yaşam aşamalarından geçerken, dağıtım, fiyat ve satış çabalarıyla ilgili kararlar sürekli olarak gözden geçirilmeli ve pazarlama karmasında gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Pazarlamacı, malın yaşam sürecini iyi algılayarsa, gerileyen malların yerini alacak yeni mallar geliştirir ya da varolan malları, her aşamanın özelliğine göre nasıl yöneteceğini bilir. Her aşamanın özellikleri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla bu özelliklerine göre pazarlama karmasında değişiklik yapılmalıdır.

ABSTRACT

Life cycles of products decline as technology changes, needs of firms changes and competition increases. In a dynamic environment for the firms to stand on, they have to see their needs in the future, be capable on using technological chances, and have to be productive and innovative.

Marketing is, creating product, services and ideas, pricing them, distribution, of goods, planning and implementing period of sales activities. But, for adapting to the changing environment firms must create new products and give services to the markets. The production of new good, can be seen in four ways: Making changes on the old product, Producing a new product that can be used near the old product, Adapting the old product to new market segment or new target customers, Producing a very different, product that is fitting to the business mission and strategies.

New product ideas may come from, workers rivals-advertising agencies-customers-market researchers and like many sources.

For developing a successful product in a business, a strong marketing plan and a good organization are basic factors. For this, professional and personnel managers of product, and product implementation teams can be settled.

New product life cycle can be differentiated according to the properties of businesses, markets or new product, but has seven steps. These are forming of ideas, resolution of ideas and developing new product concept, economic search, marketing trial and the last step market drive. These steps may be shorter for some products or organizations.

Product placement targets to the customers, so it facilitates marketing functions. Product placement means to the firm, ideas and activations that are taken for creating marketing concept on customers mind.

Organizations must be aware of future and for initiating in that directions they make strategic plans and try to balance short or long term targets.

Strategic planning is the process of implementing risk taken ideas.

First step in strategic planning process is to decide mission, target markets and

prospects for a firm. The sales volume and profitability of products that take part in a singular market passes from four different stages. For a product, life cycle can be differentiated as introduction, growth, mature and declining, it is somewhat subjective to know where these stages begin and finish. But after some researches objective stage decision models have been concluded.

Management can follow two strategies at the introduction stage by watching environmental effects objectively. First one is to be a market leader second one is market follower. In product life cycle stages, different stages can get the firm in contact with different marketing opportunities and threats.

When a product passes from stages of cycle, distribution, pricing and sales forces decisions must have been feed back continuously and when needed marketing mix can be changed. If marketing managers use life cycle variations well, they change declining products with new products or they know how to manage existing products on each of life cycle stages. Every stages have different properties, so marketing mix must have been adapted to these properties.

DEĞERLENDİRME KURULU ÜYELERİ

İmza

Danışman : Prof. Dr. Birol TENEKECİOĞLU

Üye : Prof. Dr. Neadet TİMUR

Üye : Yrd. Doç. Dr. Nurhan ŞAKAR...

Tezin kabul edildiği tarih: 29. Nisan 1998

Tez'in, ilgili yasa ve yönetmeliklerin öngördüğü teknik ve bilimsel koşulları karşıladığı ve adayın "İşletme Anabilim Dalı"nda Yüksek Lisans derecesi almaya hak kazandığı anlaşılmıştır.



Prof. Dr. Enver ÖZKALP

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİL-1	Pazarlama Karmaşı	7
ŞEKİL-2	General Motor'un Mamul Karmaşı Stratejisi	19
ŞEKİL-3	Arçelik ve Yeni Ürün Geliştirme Süreci	31
ŞEKİL-4	Mamul Konumlandırması Ve Diğer Süreçlerle İlişkisi	35
ŞEKİL-5	Farklı Plan Türleri ve Birbirleriyle İlişkisi	36
ŞEKİL-6	Temel Stratejik Planlama Süreci	39
ŞEKİL-7	Ansoff'un Ürün Pazar Matrisi	43
ŞEKİL-8	Mamul Yaşam Süreci	48
ŞEKİL-9	B.D.G.'nin Büyüme/Pazar Payı Matrisi	51
ŞEKİL-10	Booz,Allen ve Hamilton'un 8 Ayrı Hedef Üzerindeki Araştırması	55
ŞEKİL-11	Lider Firmalar İçin Büyüyen Pazarlama Stratejileri	73
ŞEKİL-12	Apple Firmasının Kuşatma Stratejisi	80
ŞEKİL-13	Girişimciler İçin Büyüyen Pazarda Stratejik Seçimler	81
ŞEKİL-14	Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	90
ŞEKİL-15	Rekabet Durumu ile Ürün Pazar Gelişim Safhalarının Analiz Edildiği Hofer Matrisi	104

İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
ABSTRACT	IV
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ ONAYI	VI
ÖZGEÇMİŞ	VII
ŞEKİLLER	VIII

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA,ÜRÜN VE PAZARLAMA STRATEJİLERİYLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

GİRİŞ	1
I. PAZARLAMA KAVRAMI	2
A. Pazarlama Yönetimi	3
B. Pazarlama Karması Kavramı	6
II. MAMUL KAVRAMI	10
A. Mamul ve Mamulle İlgili Bazı Kavramlar	10
a. Mamul Sınıflandırması, Malın Türü ve Nitelikleri.....	11
b. Malın Nitelikleri.....	14
aa.Markalama	14
bb.Ambalajlama	14
cc.Etiketleme	15
dd.Biçim	15
ee.Renk.....	16
ff.Büyüklik	16
gg.Kalite.....	16
c. Mamul Karması ve Özellikleri	17
d. Mamul Karmasında (Mal Çeşitlerinde) Değişikliğe Yol Açan Etkenler	19
B. Yeni Mamul Kavramı	21
a. Yenilikleri Yönetme Öğeleri	22

b. Yeni Mamul (Ürün) Geliştirme Süreci	24
aa. Yeni Mal Düşüncesinin Oluşması (Fikir Geliştirme)	26
bb. Düşüncelerin Ayıklanması	26
cc. Ekonomik İnceleme	27
dd. Malı Geliştirme	28
ee. Pazarlama Sınaması	29
ff. Pazara Sürme	30
C. Yeni Mamul (Ürün) Geliştirmede Başarısızlık Nedenleri.....	32
D. Mal Konumlandırma	33

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA VE MAMUL HAYAT SEYRİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

I. STRATEJİK PLANLAMA	36
A. Stratejik Planlama ve Genel Kavramlar	36
a. Örgüt Misyonu ve Temel Amaçlar	39
b. Hedef Pazarın Seçimi	40
c. Pazar Fırsatlarının Analizi	41
d. Mamul / Pazar Stratejisi	42
B. Pazarlamada Karar Alma	45
a. Stratejik Kararlar.....	45
b. Yönetimsel Kararlar.....	46
c. Eylemsel Kararlar.....	46
II. MAMUL HAYAT SEYRİ KAVRAMI	47
A. Giriş Aşaması (Tanıtma)	49
a. Giriş (Tanıtma Aşamasında) Uygulanan Stratejiler	54
aa. Yeni Ürün ve Pazar Geliştirme Stratejileri	54
bb. Pazara İlk Girenlerin(Öncülerin), Uyguladıkları Stratejiler.....	56
aaa. Pazar Bölümlenme.....	57
bbb. Niche (Niş) Pazarlama Stratejisi	58
ccc. Pazara Yayılma Stratejisi.....	61

ddd.Pazarın Kaymağını Alma Stratejisi.....	62
cc.Takipçi Strateji.....	63
B. Büyüme Aşaması	65
a.Büyüme Aşamasında Uygulanan Stratejiler	67
aa. Pazar Liderleri İçin Büyüyen Pazar Stratejileri	69
aaa. Pozisyonu Koruma Stratejisi	71
bbb. Karşı Saldırı Savunma Stratejisi	74
ddd. Mobil (Hareketli) Savunma Stratejisi	75
bb. Takipçiler İçin Pazar Payı Arttırma Stratejisi	76
aaa. Cepheden Saldırı Stratejisi	77
bbb. Kapma Stratejisi	78
ccc. Kanattan Hücum Stratejisi	79
ddd. Kuşatma Stratejisi	78
eee. Gerilla Vuruşu Stratejisi	80
C. Olgunluk Aşaması	83
a. Olgunluk Aşamasında Uygulanan Pazarlama Stratejisi	85
aa.Porter'in Genel Rekabet Strateji.....	86
aaa.Düşük Maliyetle Pazar Lideri.....	86
bbb.Farklılaşma.....	86
ccc.Odaklaşma.....	87
bb. Rekabet Avantajını Koruma Stratejisi	88
cc. Pazar Liderleri İçin Stratejiler	91
dd. Düşük Paylı Firmalar İçin Rekabet Stratejileri	93
D. Gerileme Aşaması.....	93
a.Gerileme Aşamasında Uygulanan Pazarlama Stratejileri.....	95
aa. Mamulleri Tekrar Canlandırmak İçin Kullanılan Stratejiler.....	96
bb. Gerilemekte Olan Pazarlar İçin Uygun Hedef Stratejiler	98
cc. Mamulleri Pazardan Çekme veya Tasfiye Stratejisi	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
SEZİNLER GIDA VE UZAY GIDA İŞLETMELERİNDE
KARŞILAŞTIRMALI UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI	105
II. İZLENEN METODOLOJİ	105
III. SEZGİNLER GIDA SAN. VE TİC. A.Ş. 'NİN KURULUŞU VE GELİŞİMİ	105
A. Genel Bilgiler	105
a. Dağıtım Sistemi	109
b. İthalat	111
c. İhracat	111
d. Fındık İşleme	112
B. Takipçi Strateji izleyen ŞOKOMİGO'nun Mamul Hayat Seyrinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri	113
a. Giriş Aşaması	115
b. Büyüme Aşaması	117
IV. UZAY GIDA'NIN KURULUŞU VE GELİŞİMİ	120
A. Genel Bilgiler	120
a. Dağıtım Sistemi	122
b. Rekabet	123
c. İhracat	123
B. Piyasa Lideri Uzay Gıda'nın Mamul Hayat Seyrinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri	124
a. Giriş Aşaması	124
b. Büyüme Aşaması	133
SONUÇ VE ÖNERİLER	138
KAYNAKÇA	141
EKLER	146

GİRİŞ

Her işletme yönetiminin en önemli, fakat belki de en güç görevlerinden birisi de stratejik planlamadır. Stratejik planlama ile işletmenin hedef ve amaçları belirlenir, rakipler incelenir ve buna göre işletmenin güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilerek; işletmenin bugünkü durumu ve gelmek istenen durum belirlenerek işletmeye yön verici kaideler belirlenmiş olur.

Mamul yaşam sürecinin tanıtma, büyüme, olgunluk ve gerileme aşamalarında izlenen stratejiler birbirinden farklıdır. İşletme yöneticilerinin, bütün aşamalarda izleyecekleri stratejileri iyi belirlemeleri son derece önemlidir. Ancak, bu sayede bir mamul uzun süre pazarda kalabilir ve karlılığını artırabilir.

Bu çalışmada mamul yaşam sürecinde izlenen pazarlama stratejileri ile teori ve uygulamada izlenen stratejiler, karşılaştırmalı olarak iki işletme ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Birinci bölümde pazarlama, mamul ve yeni mamul kavramları tanıtılmış, mamul sınıflandırması ve malın türlü nitelikleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu bölümde mamul karması ve mamul karmasında değişikliğe yol açan etkenler açıklanarak mal konumlandırılmasına değinilmiştir.

İkinci bölümde ise stratejik planlama, pazarlamada karar alma stratejileri ve mamul hayat seyri kavramı tanımlanmıştır. Ayrıca giriş, büyüme, olgunluk ve gerileme aşamasında uygulanan pazarlama stratejilerine ayrı ayrı değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise ilk iki bölümde incelenen, kısaca mamul hayat seyrinde uygulanan stratejiler diye adlandırabileceğimiz faaliyetlerin piyasa lideri ve takipçisi olarak iki ayrı işletmede nasıl yürütüldüğü izlenmiştir. Önceki bölümlerde teorik olarak ortaya konulan stratejiler ile pazarda gerçek rekabet ortamında geçerli stratejiler arasındaki farklılık ve benzerlikler araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA, ÜRÜN VE PAZARLAMA STRATEJİLERİYLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

I. PAZARLAMA KAVRAMI

20. yy'ın ilk yıllarından doğan pazarlama bilgisi, çeşitli aşamalardan geçerek hızla geliştirilmiştir. 1950'ye dek fiziksel dağıtım, satış ve satışın yönetimi konularına ağırlık verilmiştir. 1950'den sonra, özellikle 1960-1970'li yıllarda, pazarlama karması, pazarlama yönetimi, örgütsel pazarlama ve toplumsal pazarlama kavramları geliştirilerek, pazarlamaya çok daha geniş açıdan bakılmış ve günümüze dek gelinmiştir¹.

Pazarlama uygulamalarındaki son yıllarda görülen gelişme ve değişim pazarlamaya yepyeni bir boyut kazandırmıştır. Artık günümüzde pazarlama deyince akla sadece somut ve soyut öğelerin birleşiminden meydana gelen mal ve hizmet gelmemekte; bunun yanında örgütlerin, partilerin, fikirlerin de pazarlanabileceği geniş anlamda bir kavram karşımıza çıkmaktadır.

Pazarlama uygulamalarındaki gelişmeler dikkate alınarak Amerikan Pazarlama Birliği'nce 1985 yılında yapılan ve günümüzde de geçerliliğini sürdürmekte olan yeni bir pazarlama tanımı benimsenmiştir².

“Pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun biçimde değişimi sağlamak üzere, malların, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve satış çabalarını planlama ve uygulama sürecidir³.”

¹ İlhan CEMALCILAR, *Pazarlama, Kavramlar, Kararlar*, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994, s.1.

² Berrin YÜKSEL, “Pazarlama Kavramındaki Değişim Analizi ve Bu Değişmeler Sonucunda Ortaya Çıkan Friendly Marketing Tekniği”, *Pazarlama Dünyası*, 1994, Sayı: 48, s.24.

³ Philip KOTLER - Gary AMSTRONG, *Principles of Marketing*, B 4 Prentice Hall Inc., 1990, s.243

Pazarlama kavramının ortak noktalarını gösterecek olursak;

- 1) Pazarlama insan ihtiyaçlarının ve isteklerinin doyurulmasına (tatminine) yöneliktir.
- 2) Pazarlama değişimi kolaylaştırır ve gerçekleştirir.
- 3) Pazarlama çeşitli eylemlerden oluşur.
- 4) Pazarlama eylemleri insanlar ve örgütler tarafından yapılır.
- 5) Pazarlama eylemleri değişken çevre koşullarında yapılır.
- 6) Pazarlama eylemleri planlanmalı ve kontrol edilmelidir⁴.

A. Pazarlama Yönetimi

Pazarlama yönetimi, etkili biçimde değişimi sağlamak için, pazarlama eylemlerinin planlanması, planın uygulanması ve kontrol edilmesi işidir. Pazarlama yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşması amacıyla, hedef pazarlarda yararlı değişimleri ve ilişkileri yaratmak, gerçekleştirmek ve sürdürmek için gerekli eylemlerin analizi, planlanması, uygulanması ve denetimi işidir⁵.

Pazarlama yönetiminde temel görevin, pazarlanan mallara, hizmetlere, kişilere, düşüncelere, talep yaratmak görüşü yaygındır. Gerçekte pazarlama yönetimi "talebin yönetimi" demektir⁶.

Bir tüketici, bir ihtiyacını giderecek bir malı satın almaya istekli ise ve satın alma gücü varsa, bu durumdan istek talebe dönüşür.

Talep; bazen olumsuz olabileceği gibi gizli talep şeklinde ortaya da çıkabilir ama mal ortada yoktur. Söz gelişi, sağlığa zararsız sigara istenir, ama bu tür sigara henüz geliştirilememiştir. Gizli talep işletmeler için bir fırsattır. Pazarlamacılar gizli talepleri saptayıp, tüm pazarlama eylemlerini, gizli talebi gerçek talebe dönüştürecek biçimde planlayıp

⁴ CEMALCILAR, a.g.e., s. 6.

⁵ CEMALCILAR, a.g.e., s. 16-17.

⁶ CEMALCILAR, a.g.e., s. 16-17.

uygulamalıdır. Bir mala belli bir süre sonra talep azalabilir veya talep yeterli düzeyde olsa da, dönem içinde düzensiz bir görünüş alabilir. Mevsimlik dalgalanmalar söz konusu olabilir. Ayrıca toplumsal ya da ekonomik nedenlerle, talebin kısılması gerekebilir.

İşletmeler, değişen ekonomik çevreye ayak uydurmak ve aynı çevrede hissedilen yüksek rekabetçi politikaların getirdiği tehditlere karşı koyabilmek zorundadır. Günümüzde piyasada ayakta kalabilmenin yolu bu koşuldan geçmektedir. Bazı firmalar operasyonel değişimlerle bunu sağlamaya çalışırlar. Öncelikleri, maliyetleri azaltmak ve üretimi kısımdır. Diğer, bazıları ise teknolojiye öncelik verirler. Yapmak istedikleri yeni bir şeyler bulmaktır. Fakat bu sırada müşterilerini ve rakiplerini unuturlarsa hataya düşmüş olurlar.

Pazarlama Yöneticisinin Temel Görevi

Tüketiciyi hedef alan pazarlama işlemlerinin en etkin bir şekilde yerine getirilmesinde dinamik bir yapıda olan mamul, fiyat, reklam, şahsi satış gibi işletme içi ve talep, rekabet, ticari mevzuat, fiziksel dağıtımın yapısı, pazarlama dışı maliyetler gibi işletme dışı kontrol edilebilir ve edilemez unsurların ne nitelikte olduğunu araştırmak, onları devamlı olarak izlemek ve alacağı yönetim kararlarında bu unsurlardaki değişiklikleri devamı olarak gözönünde bulundurmak⁷.

Pazarlama Yöneticilerinin Görevleri

Pazarlama Yöneticilerinin Temel görevleri

- Pazarlama Stratejisi Geliştirmek.
- Müşteri analizi ve pazar bölümlenme
- Rekabet analizi , satış ve servis geliştirme tahminleri,
- Fiyatlama
- Dağıtım, kanalları geliştirilmesi

⁷ Çevik URAZ, **Pazarlama Yönetimi**, Ankara, İktisadi Ticari İlimler Akademisi, Basım ve Ciltevi, Ankara, 1979, s.6.

- Satış ekibi kurulması.
- Direkt pazarlama
- Reklam
- Satış promosyonu
- Pazarlama planlarının hazırlanması ve yürütülmesi⁸.

NIKE sponyakkabı yönetiminde bir numara olmasının en büyük sebebi firmanın bütün gücünü en iyi yaptığı işlere yönlendirmesidir. Bunlar arasında yüksek teknoloji modasını kendi yaratan spor ayakkabıları ve fitness giysileri başı çekmektedirler. Fakat firma sadece bu malzemelerin dizayn ve pazarlamasını üstlenmiştir. Firmanın spor ayakkabısı üretimin-den vazgeçmesi, yüksek sabit yatırım maliyetlerinden kurtulmasını sağlamış ve aynı zamanda firmayı aktif karlılığında Amerika'nın en karlı kuruluşlarından biri haline getir-miştir.

Firma AR-GE sayesinde ayakkabılarının konforunu, performansını ve sağlamlığını arttırmıştır. Altında belli bir miktarda hava boşluğu bulunduran NIKE Air Jordan yüksek teknolojinin en belirgin örneğini oluşturmuştur. Ve bu mucizevi buluş ise NIKE'in pazar payını %50 oranında arttırmasını sağlamıştır.

NIKE kurulduğundan beri spor yıldızlarını reklam amacıyla kullanmıştır. Özellikle efsanevi sporcuları örnek almaya çalışan günümüzün gençleri özellikle en son büyük yıldız Micheal Jordan'ın ünlü reklamındaki inanılmaz görüntülerinin etkisinde kalarak NIKE mamüllerine hücum etmişlerdir.

NIKE'in pazar liderliği, yukarıdaki stratejik pazarlama başarılarının etkisiyle açılmış ve pazarın daha önceki lider firmaları Puma ve Adidas aynı zamanda da Ree-bok'un pazar paylarındaki büyük düşüşler Nike'ın liderliğini perçinlemiştir. Amerika'yı fetheden Nike hedeflerini büyütürerek Dünya pazarında da bir numaraya yükselmek amacıyla, deniz aşırı ülkelere satış politikalarında değişiklikler yapmıştır. Bunun olumlu göstergeleri de

⁸ Douglas J. DALRYMPE. Leonard J. PERSONS. *Marketing Manegement. Text and Cases*, 1995, s. 9.

alınmaya başlanmış ve Avrupa pazarında yıllık %33'lük bir ciro artışına ulaşılmıştır⁹.

B. Pazarlama Karması Kavramı

Pazarlama karması, pazarlamada kullanılan önemli kavramlardan biridir. İngilizce "Marketing Mix" sözcüğü "Pazarlama karması, da matematiksel deyimle pazarlama bileşenleri", olarak dilimize çevrilebilir¹⁰. Kavram 1962 yılından günümüze değin pazarlama bilgisinde ve uygulamalarında kullanılmaktadır¹¹.

Pazarlama karması, bir işletmenin hedef pazarda istediği sonucu alabilmek için bir araya getirdiği kontrol edilebilir pazarlama değişkenleridir¹².

E.J. Mc. Carthy bu bileşenleri dört pazarlama karması (4P) şeklinde sınıflandırmıştır. Sözkonusu dört eleman Ürün, Fiyat, Tutundurma ve Fiziksel Dağıtım¹³. İngilizce sözcüklerinin baş harfleri ele alınarak 4'P olarak sembolleştirilmiştir.

İzlenecek politikalara göre bu 4 elemandan, girilecek pazarın özelliğiyle uyuşan bir karma oluşturmaktır. Ancak, bu 4P'yi ayarlamamanın sihirli bir formülü yoktur. Karma işletmeden işletmeye, mal türüne, pazar ve çevre faktörlerine göre değişmektedir. Kısaca pazarlama karması geliştirmek yaratıcı bir eylemdir.

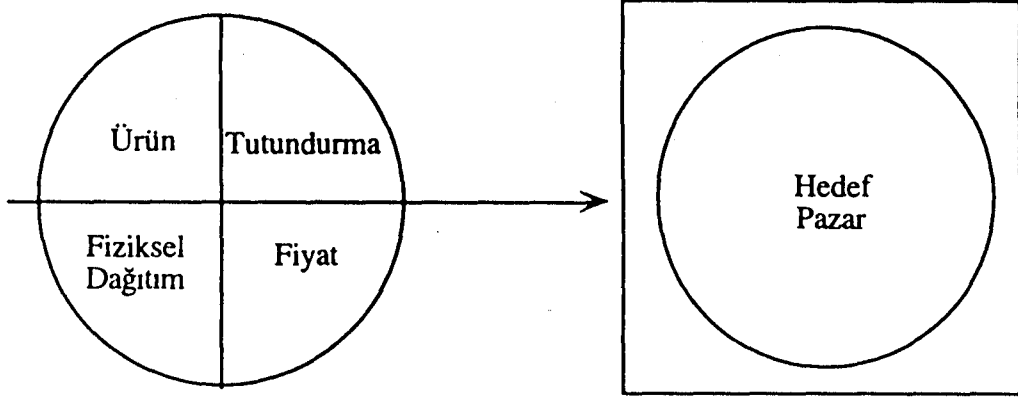
⁹ DALRYMPE, PERSONS. a.g.e, s.11

¹⁰ Mehmet OLUÇ, "Pazarlama Stratejileri: Ürün Politikaları", **Pazarlama Dünyası**, Y.2, Sayı: 7, (Ocak - Şubat 1988), s.3.

¹¹ İlhan CEMALCILAR, "Pazarlama Karması (4'P) Kavramında Yeni Gelişmeler", **Pazarlama Dünyası**, Y.1, Sayı: 4 (Temmuz, Ağustos 1987), s.23.

¹² Ömer Baybars TEK, **Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık, İzmir, 1990, s. 42.

¹³ OLUÇ, a.g.e., s.3.



Şekil 1. Pazarlama Karması

Kaynak: İlhan CEMALCILAR S:17

Pazarlama Karması Elemanlarının Özellikleri:

Ürün (Mal): İşletme veya örgütün hedef pazara sunmayı kararlaştırdığı ürün ve hizmetlerle ilgili olarak, ürünün tasarımı (dizayın), mekanik ya da kimyasal özellikleri, üretimi, kalitesi, çeşitlendirilmesi, ürün dizilerinin geliştirilmesi veya ürün dizisinden bazılarının üretimden çekilmesi, markalama, standartlaştırma, garanti, ambalaj, stil vb. pek çok ögeyi içerir.

Ürünle ilgili kararların alınması ve gerekli eylemlerin yapılması çok önemlidir. Bu kararların ve eylemlerin amacı: ürüne, ihtiyaç ve istek doyurucu özellikleri vermektir.

Fiziksel Dağıtım: Tüketicilerin doygunluk sağlayabilmeleri için, ürünlerin uygun zamanda, uygun yerde ve uygun ölçülerde satışa sunulması gereklidir. Bu da dağıtım kanallarında yer alan toptancılar, perakendeciler vb. araçların seçimi, kullanımları ve fiziksel dağıtım faaliyetleri: taşıma, depolama vb. öğelerle mümkündür.

Tutundurma: Tüketicilere ürünlerle ilgili bilgiler verilerek değişim sağlanmaya çalışılır. Bu ise çeşitli eylemleri gerekli kılar. Bu eylemlerin gerçekleştirilmesinde çeşitli araçlardan yararlanır. Örneğin; reklam yapılır, satış görevlileri tüketicilerle yüz yüze gelir, fuarlar, sergiler düzenlenir, ürünlerin özellikleriyle ilgili çeşitli eylemler yapılır. Bütün bu

çabalar değişimi olumlu yönde geliştirmek içindir.

Tüm bu faaliyetler: Reklam, kişisel satış, tanıtım ve satış geliştirme gibi birbirlerini tamamlayıcı dört ana öğeden oluşur.

Fiyat: Uygun ürün, dağıtım ve tutundurma bileşenleri oluşturulurken aynı anda pazarlama karmasını tamamlayacak ve ürünü mümkün olduğu kadar çekici kılacak uygun bir fiyat belirlemek durumu ortaya çıkar. Çünkü, fiyat tüketici için çok önemli bir unsurdur.

Fiyat pazarlama karmasının en kritik elemanıdır. Çoğu zaman fiyat rekabet aracı olarakda kullanılmaktadır. Ürün imajının yaratılmasında fiyat politikası çok önemlidir. Bu nedenle, rakiplerin fiyatları, rekabet durumu, fiyatlandırma yöntemleri, satış koşulları, fiyat arttırmaları dikkate alınmalıdır.¹⁴

Pazarlama yönetimi, etkin bir karşılık elde etmek için genellikle İngilizce dört P harfi altında özetlenen mal, fiyat, satış artırıcı tedbirler ve yer gibi türlü etkenlerin düzenlen-mesi ve işletme yapısına uydurulmasına önem verir. Pazarlama yönetimi, bir yandan, malları ve reklam kararlarını o günkü tutum ve davranışlara uydurmaya çalışırken, öte yandan, davranışları ve tutumları yani mallara ve görüşlere uydurmaya çalışır.

Son yıllarda pazarlama karmasının eleman sayılarıyla ilgili yeni öneriler geliştirilmiştir¹⁵. 4'P kavramına 2'P daha eklenerek pazarlama karması elemanlarının 6'P ye çıkarılması gerektiği konusunda öneriler vardır. Şöyle ki: Pazarlamanın amacı, pazarın ihtiyaçlarını ve isteklerini doyumak, aynı zamanda işletmenin önceden belirlenen hedeflerine (Kâr, satış hacmi, pazar payı gibi) ulaşmasını sağlamaktır¹⁶.

Ancak, günümüzde pazarı oluşturan tüketicilerin ve dağıtım eylemlerini oluşturan pazarlama kurumlarının dışında kalan bazı güçler (devlet, sendika, dernek, halk gibi)

¹⁴ CEMALCILAR, a.g.e., ss. 16-17.

¹⁵ CEMALCILAR, a.g.e. , s.17.

¹⁶ CEMALCILAR, a.g.m., s.23.

tarafından, pazara giriş ve pazarda tutunma engellenebilmektedir. Bu engeller, yasal uygulamalar, politik engeller, Kartel anlaşmaları, toplumsal ve kültürel direnişler şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Bu engelleri pazarlama karmasının dört elemanı ile aşmak mümkün değildir. Bu nedenle karmaya iki eleman daha eklenmelidir ki, bu eleman da:

- 1) Yaptırım gücü (power)
- 2) Halkla ilişkiler (public relations) dir.

Bu iki elemanla, bilinen pazarlama karmasından daha çok boyutlu pazarlama uygulamaları (mega marketing) söz konusu olur. Bu iki eleman ile ilgili uygulamalar hem iç pazarda, hem de dış pazarda geçerlidir.

Bir diğer öneri ise şöyledir: Pazarlama karmasını oluşturan dört eleman genellikle üretim (imalat) işletmelerinde geçerlidir. Hizmet işletmelerinde ayrıca şu üç eleman pazarlama karmasına eklenmelidir¹⁷.

- 1) Görevliler
- 2) Fiziksel olanaklar
- 3) İşlemlerin yönetimi

Hizmet işletmelerinde, ek olarak bu üç elemana yer verilmezse, işletme başarılı olamaz. Sözgelisi, lokantalarda görevlilerin fiziksel görünüşleri, konuşmaları ve davranışları: lokantanın kuruluş yeri, dekoru, araç ve gereçleri, verilen hizmetlerin hızı ve düzeni çok önemlidir. Tüm bunlar pazarlama karmasına eklenen bu üç elemanla gerçekleştirilir.

¹⁷ TEK, a.g.c., s. 42.

II. MAMUL KAVRAMI

A. Mamul ve Mamulle İlgili Bazı Kavramlar

Mal ve hizmetler bir işletmenin varlığını, temel dayanağını oluşturur. İşletme veya kuruluşu, felsefesini ve herşeyini temsil ederler. Bunlar pazarlama programının da temelidir¹⁸. Pazarlama programlarının hazırlanmasına mamul planlaması ile başlanır. Mamulün stratejik bir karar değişkeni olarak önemi, işletmenin tüm pazarlama faaliyetlerinin esasını oluşturması, fiyat tutundurma ve dağıtım kararlarını şekillendirmesi nedenine dayanır. Mamul, işletme yöneticileri ile tüketiciler ve potansiyel tüketiciler arasında köprü fonksiyonunu görür. Tüketici, işletmeyi çıktı olarak kendisine sunulan mal veya hizmet biçiminde algılar; tüketicide oluşturulacak mamul imajının nasıl olacağı konusunda, mamulün çeşitli nitelikleri önem kazanır. **Mamul imajı** ise, tüketicinin bir kere satın aldığı belirli bir mamulü tekrar alıp almayacağını, diğer bir deyişle sürekli tüketici haline gelip gelmeyeceğini etkiler.

Bir pazarlama değişkeni olarak mamul farklı kimselere farklı anlamlar ifade eder. Bir sanayici mamulü, ürettiği veya böylece kâr sağladığı, çeşitli eleman veya parçalardan oluşan fiziksel bir madde olarak görür. Ticaret işletmesi için ise mamul tekrar satarak bu yoldan üzerinde kâr sağlama amaç ve umuduyla satın aldığı maddedir.

Nihai tüketici de, mamule daha farklı açıdan bakar. Onun için mamul kişisel ihtiyaçlarını tatmin eden, bu yönden fayda sağlayan bir madde, bir nesnedir.

Dar anlamda düşünüldüğünde, mamul, fiziksel ve kimyasal özelliklerin görülebilecek bir şekilde bir araya toplanıp, birleştirildiği bir maddedir¹⁹.

Kısaca "mamul" (ürün) bir istek ve gereksinmeyi karşılamak üzere tüketim, kullanım, ele geçirme veya dikkate alınması için bir piyasaya (pazara) sunulan herhangi bir şeydir. Fiziksel objeleri, hizmetleri, mekanları, yerleri, örgüt ve fikirleri içerir.

18 TEK, a.g.e., s. 237.

19 İsmet MUCUK, **Pazarlama İlkeleri**, Der Yayınları, İstanbul, 1994., s. 98-99.

a. Mamul Sınıflandırılması, Malın Türü ve Nitelikleri

Pazarlama yöneticileri çoğunlukla mamulleri bazı temel özelliklerine göre sınıflandırır. Burada yatan temel fikir farklı mamullerin farklı şekillerde pazarlanması gereğidir. Ürünlerin pazarlanmasında etkin stratejiler planlayabilmek için "ürün sınıflarının" bilinmesinde yarar vardır.

— **Dayanıklı Mallar:** Uzunca bir süre ve bir çok kez kullanılabilen taşınır (dokunulur) mallardır, giysi, buzdolabı, dolmakalem, vb... Dayanıklı mamuller de daha çok kişisel satış ve satış sonrası hizmetler sunulmalıdır, dağıtım daha seçimli olmakta ve garanti şartları önem kazanmaktadır.

— **Dayanaksız Mallar:** Bir kez ya da birkaç kez kullanılabilen mallardır; ekmek, et, sabun, vb... Bu tür mamüller çok sık satın alınır ve çok kısa sürede tüketilir. Bunun sonucunda, bu tür mamullerin çok yaygın satış noktalarında bulunması ve denemeye ve satın almaya teşvik edici reklamlarla desteklenmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Mamullerin farklı bir sınıflandırması da "tüketicilerin satın alma davranış-ları" üzerine kurulmuştur²⁰.

— **Kolayda Mallar:** Tüketicilerin sık sık ve ilk görüşte satın aldıkları; karşılaştırma ve satın alma için pek fazla çaba harcamadıkları tüketim mallarıdır²¹. Bu tür mamullerde amaç çok farklı ve yaygın noktalarda mamulü hazır bulundurarak tüketicilerin satın alma işlemlerini kolaylaştırmaktır. Kolay bulunan mamuller içinde bir grup tepkisel üründür, kişilerin anında karar verip aldığı, önceden niyet belirtilmeyen şeker, sigara, sakız gibi ürünlerdir. Tüketicinin elini uzanabileceği her noktada bunları bulundurmak gerekecektir; yeter ki kişilerde görmeyle istek uyandırılabilin²².

20 L. ÖZKALE - S.SEZGİN - N.URAY - F.ÜLENGİN; **Pazarlama Stratejileri**, İletişim Yayınları, 1995, s.5.

21 CEMALCILAR, a.g.e., s.84.

22 ÖZKALE - SEZGİN - URAY - ÜLENGİN; a.g.e., s.8-9.

Söz konusu malların pazarlanmasında şu noktalar gözönünde tutulmalıdır.

1) Bu malların yaygın dağıtımına özen gösterilmelidir.Çünkü, tüketici kolayda malları satın alırken, arama çabasına girmek istemez. En yakın perakendeciden satın almak ister.Bu nedenle, söz konusu malların her perakendecide satışa sunulması gerekir.

2) Kolayda malların, satış yerlerinde rahatlıkla görülebilmesini sağlamak gerekir. Bu nedenle perakendeci mağazalarda raf dizaynı ve ambalajlama gibi olgulara önem verilmelidir.

3) Kolayda mallar arasında çok önemli farklar bulunmadığından benzer ihtiyacı karşılayan malların, fiyatları arasında da büyük farkların olmamasına dikkat edilir. Çünkü, tüketici bir başka markaya geçiş yapabilir²³.

4) Kolayda malların reklamları üreticiler tarafından yapılır.

— **Beğenmeli Mallar:** Bu mallar satın alınmadan önce, nitelikleri ve fiyatları karşılaştırılır.Bu gruba giren mallara ilişkin tüketicilerin bilgileri yoktur. Bu nedenle, önce malların ihtiyaca ve olanaklara uygunluğu araştırılır. Kadın giysileri, mobilya, süs malları bu gruba girer. Bu malların birim değerleri yüksektir ve sık alınmazlar²⁴.

Beğenmeli malların pazarlanmasında şu noktalar dikkate alınır:

1) Bu tür malları satın alacak tüketiciler, çoğu zaman perakendecileri dolaştıktan sonra satın almaya karar verirler. Bu nedenle beğenmeli mallar, kolayda mallar gibi çok sayıda perakendeci bulunmayabilir. Üretici işletme,belirli bir bölgede belirli sayıda perakendeciyle ilişki kurarak satışı sağlar.

2) Beğenmeli mallarda kalite ve fiyat büyük önem taşır. Bu nedenle, fiyatı benzerlerine göre daha yüksek olan malların özelliklerinin yüksek kaliteli olması gerekir.

23 Cemal YÜKSELEN, **Temel Pazarlama Bilgileri**, Adım Yayıncılık, B.1, Ankara, 1989, s.53.

24 CEMALCILAR, a.g.e., s.85.

3) Tutundurma çabalarına üretici firmalar kadar perakendeci firmalar da katılmalıdır. Üreticiler ülke düzeyinde, perakendeciler ise yerel düzeyde tutundurma çabalarını üstlenmelidir. Marka bağlılığı yaratılması, beğenmeli malların tutundurma çabalarında büyük önem taşır²⁵

— **Özellikli Mallar:** Kendine özgü nitelikleri ya da markası nedeniyle belirli bir grup tüketicinin satın almak için özel çaba harcamaya istekli olduğu mallardır. Tüketiciler, malın tüm niteliklerini belirler ve fiyatını önemsemezler. Bu tür mallar arasında giysiler, bazı yiyecekler, fotoğraf makinası sayılabilir.

Tüketicinin belirli bir markada direnmesi, özelliği olan malların en önemli niteliğidir²⁶.

Özellikle malların pazarlanmasında şu noktalar gözönünde tutulmalıdır.

- 1) Tüketiciler, bu tür malları satın almadan önce çeşitli satış noktalarını dolaşarak marka, teknik özellikler, fiyat vb. karşılaştırmalar yaparlar.
- 2) Özellikle malların fiyatlanmasında, saptanacak fiyat düzeyi için esas alınacak ölçüt, müşterilerin ilgili mala olan satın alma arzusunun derecesi olmalıdır.
- 3) Tutundurma çabalarında, üretici kadar perakendecinin de katılması sağlanır. Reklam mesajlarında tüketiciler, satış noktalarına çekilmeye çalışılır²⁷.

— **Aranmayan Mallar:** Tüketicilerin haberdar olmadıkları ya da satın almak için pek istek duymadıkları mallardır. Hayat sigortası ve ansiklopediler aranmayan malların en iyi örnekleridir²⁸.

25 YÜKSELEN, a.g.e., s.54.

26 CEMALCILAR, a.g.e., s.85.

27 Mustafa MAZLUM, **Pazarlama Yönetimi**, Ankara, 1980, s.77.

28 CEMALCILAR, a.g.e., s.87.

b. Malın Nitelikleri

Malı geliştirme işi, malı markalamambalajlama, etiketleme, malın biçimi, rengi, büyüklüğü, ve mala bağlı hizmetlerle ilgili kararlarıda kapsar. Tüm bu nitelikler malın ayrılmaz bir parçalarıdır²⁹.

aa. Markalama

Firmalar ürünleri için ürün veya pazarlama stratejileri geliştirirken çağdaş "ürün"ün tamamlayıcı parçalarından biri olan ve ürüne değer katan "marka" konusunu da çözüme bağlamak durumundadırlar. Daha doğrusu ürünler markaya dönüştürülmelidir.

"Marka", gerek kalite, gerekse dürüst bir çalışma ve iş hacmi sembolü olarak sahibini tanıtan işaretlerdir.

"Marka", bir veya bir grup üretici ve/veya satıcınım al ve hizmetlerini belirlemeye, tanıtmaya ve rakiplerinkinden ayırıp farklılaştırmaya yarayan isim, terim, sözcük, simge (sembol), tasarım (dizayn), işaret, şekil veya bunların çeşitli birleşimleridir.

"Marka ismi" markanın sözle söylenebilen kısmıdır. Örneğin, Arçelik, Mercedes vb.

"Marka işareti" (sembolü), markanın gözle görülebilen şekilli kısmıdır. Örneğin La Coste'un timsahı, Mercedes'in üç yıldız vb.³⁰.

Marka, çoğu zaman tüketici için malın bir çeşit sigortası, bir bakıma güvencesidir.

Üretici açısından markalamada asıl sorun, tüm malların aynı ya da ayrı ayrı markalarla pazara sunulmasıdır. Üretici işletme bazen, marka kullanmama kararı verebilir.

bb. Ambalajlama

Ambalajlama depolama, stoklama, taşıma vb. gibi fiziksel dağıtım faaliyetlerini

29 CEMALCILAR, a.g.e., s.116.

30 TEK, a.g.e., s.247.

kolaylaştırır, toplum sağlığını korumaya yardımcı olur. Üretici, toptancı ve perakendecilerin mallarını satışlarına, kullanıcıların saklamasına, eski ürünler için yeni pazarlar geliştirilmesine, tamamen yeni ürün geliştirmeye ve ihracatın artışına yardımcı olur³¹.

Teknik açıdan ambalaj, mamulün en uygun malzemeyle, en ucuza ve tüketici ihtiyaçlarını en iyi karşılayacak biçimde sarmalanması olarak tanımlanabilir³².

Ambalaj içindeki mal hakkında tüketiciye bilgi verebilmeli, malın nasıl kullanılacağını, miktarını, nasıl korunacağını belirtmelidir. Ayrıca ambalaj muhafaza etmeye elverişli olmalı ve kolay açılabilmelidir.

cc. Etiketleme

Etiket, mala ya da malın üreticisine ilişkin yazılı bilgileri verir. Ya ambalaj üzerinde yer alır ya da doğrudan mala iliştilir. Etiketleme ile markalama arasında yakın ilişki vardır. Ayrıca, etiketin toplumsal önemi vardır. Etiket, malın markasını ve kalite ölçüsünü belirlediği gibi, mala ilişkin bilgileri de verir. Marka etiketi, mala ya da ambalaja uygulanan markadır. Örneğin, giysilere konan Sanforized etiketi, marka etiketidir. Kalite derecesi ya da ölçütü, bir harf, sözcük yada sayıyla belirlenip malın üzerine konduğunda, bu bir dereceleme etiketi olur. Tanımlayıcı etiket, malın neden yapıldığını nasıl kullanılabileceğini, nasıl işleyeceğini ve üreticinin adını ve adresini açıklar.

dd. Biçim

Mal imajı yaratmanın bir yolu da malın biçimidir. Bir malı benzerlerinden ayıran en önemli özelliği biçimidir. Özellikle işletme mallarında biçim çok önemlidir. Büro makinelerinde, mobilyalarda, otomobillerde, buzdolaplarında ve dolmakalemlerde son yıllarda biçime özel bir yer verilmektedir. Ambalaj biçimi de mal biçimi gibi giderek büyük önem kazanmaktadır.

31 TEK, a.g.e., s.261.

32 Latif ÇAKICI, İşletmelerde Ambalajlama Sorunları ve Ambalajlama Alanındaki Gelişmeler, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fak. Ankara, 1973, s.1.

Malların yapımında kullanılan maddeler ile biçim arasında sıkı bir bağ vardır. Plastik, fiber ve benzeri hafif maddeler malı biçimlendirenlere geniş olanaklar sağla-maktadır. İyi biçim malın satış olanağını artırır.

ee. Renk

Renk, malların benimsenmesinde giderek önemli rol oynamaktadır. Giysi, mobilya, otomobil gibi tüketici mallarında renk özellikle önemli olduğu gibi, üretim mallarında da renge önem verilmektedir. Hemen tüm rakip işletmeler mallarını renkli olarak pazara sunduklarından, renk, tek başına bir satış üstünlüğü sağlamaz. Önemli olan doğru rengi seçmek, kaç çeşit renk kullanılacağını saptamak ve renk değişikliğinin zamanını kararlaştırmasıdır. Renk seçiminde sosyolojik ve psikolojik etkenlerde gözönüne alınmalıdır.

ff. Büyüklük

Malların büyüklüğü hem üretici işletmenin hem daracının başarısında önemli rol oynar. Mal, pazarın istediği boyutlarda değilse, kaynaklar boşa harcanmış olur.

Genellikle üreticiler ve perakendeciler, malın çok çeşitli büyüklüklerini üretmek ve satmak için zorlanırlar. Bu, herkes için ayrı büyüklükte mal üretmek ya da mağazada bulundurmak anlamına gelir. Ancak, gerek üretici gerekse aracı, boyutları açısından yavaş satılan, ekonomik olmayan mallardan kaçınmaya çalışır.

Malın kendi büyüklüğünün yanı sıra ambalajının büyüklüğü de önemlidir. Tüketicilerin büyük ya da küçük ambalaja eğilim gösterip göstermediklerini saptamak pek kolay değildir, iyi araştırılmalıdır. Örneğin, bira küçük şişelerde mi, yoksa büyük şişelerde mi satılmalı? Bisküvi, hangi büyüklüklerde paketlenmeli vb.

gg. Kalite

Bir malın kalitesi çok daha önemli bir mal niteliği olarak ortaya çıkar.

Bu durumda pazarlama yöneticisinin, malın kalitesiyle ilgili olarak şu konuları gözönüne alması gerekir:

1) Mal, kullanım amacına uygun bikalite düzeyine ulaşmış mıdır? Bu soruyu yanıtlarken iyi ya da kötü sözcüklerinin kullanılması yeterli değildir. Doğru ya da yanlış; uygun ya da uygun değil sözcüklerini kullanmak daha anlamlıdır.

2) Pazarlamacı, belirli bir mal çeşidinin tüm birimlerinin aynı kalitede olmasını sağlamalıdır³³.

Ürün, eğer güvenilir kalite imajını yaratmıyorsa, kalite, alıcı için fazla bir anlam ifade etmez. Burada kalite terimi geniş anlamda olup sadece dayanıklılığı değil, aynı zamanda stili, kullanım kolaylığı, ekonomik olması ve benzeri diğer özellikleri kapsar; hatta bazen, dayanıklılık önem bakımından geri planda kalabilir.

Kalite konusunda uygulanan politikalar mamül dizaynına ve maliyetlere geniş ölçüde etki eder³⁴.

c. Mamul Karması ve Özellikleri

Pazarlama yöneticisinin en temel görevlerinden birisi üretimde, satışta, fiyatlandırma, tutundurmada ve dağıtımda etkinlik yaratacak uygun ürünleri bir karma içinde birleştirmektir. Tüketicie sunulan bu mamul grubuna mamul karması denilmektedir.

Mamul karması genellikle genişlik, derinlik ve uzunluk açısından ele alınır³⁵. Ürün Dizisi (ürün bandı, ürün kuşağı), aynı gereksinmeyi karşıladıkları veya benzer işlev gördükleri veya aynı alıcı grubuna aynı türden dağıtım kanallarından satıldıkları veya belli fiyat aralıklarına düştükleri için birbiriyle yakın ilişkili olan ürünler grubudur. Örneğin, TOFAŞ Firmasının ürettiği otomobiller (Serçe, Doğan, Şahin, Kartal vb.).

33 CEMALCILAR, a.g.e., s.147-148.

34 MUCUK, a.g.e., s.154.

35 ÖZKALE - SEZGİN - URAY - ÜLENGİN; a.g.e., s.7.

Mamul dizisinin genişliği bir ürün dizisinin içinde bulunan ürün (marka) sayısıdır. İşletmeler diziyi iki yoldan arttırabilirler: 1) Uzatma, 2) Doldurma.

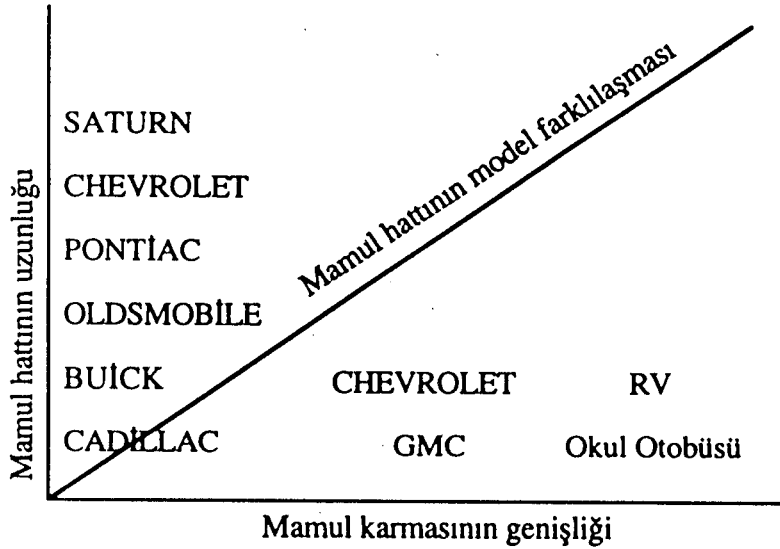
Mamul dizisini uzatma piyasada halen mevcut malların sayısını arttırmaktadır. Bda (fiyat-kalite) açısından aşağı yukarı veya her iki yöne doğru gerçekleştirilir. Aşağı doğru gitmenin nedenleri işletmenin yukarı uçta rakip saldırısının artışı, büyüme hızının düşüklüğünün farkına varma, başından bilerek kalite imajı yaratmak için yüksekte başlama kararı vermiş olmak ve piyasadaki boşluğu bir rakibe kaptırmamaktır. Örneğin, ABD oto piyasasının önceleri Japon, sonra Alman küçük otomobilleri tarafından işgalini gösterebiliriz.

Dizinin doldurulması, halen piyasaya sunulan ürün aralığının içine yeni ürünler eklenerek de dizi uzatılabilir. Ancak, yeni ürünler alıcıların kafasını karıştırırsa doldurmada fazla ileri gidilmiş demektir. Bu stratejide yeni ürünlerin diğerlerinden görünür farkı olmalıdır³⁶. Örneğin General Motors mamul karmasındaki bütümmamullerin yanısıra otomobil ve kamyon satmaktadır. Bu grupların herbiri bir mamul hattı olarak düşünülebilir (Şekil 2). Uzunluk her bir mamul hattında yer alan birim sayısıdır. General Motors'un otomobil hattında adı Cadillac, Buick, Oldsmobile, Pontiac, Chevrolet ve Saturn bölümleri vardır. Şekil 2'deki üçüncü dikey ekseninde derinlik olarak belirtilmiştir. Her bir otomobil, değişik modellerde, değişik renk ve biçimlerde mamul karmasında yer almaktadır. Böylece Chevrolet tüketicisi geniş bir aile otomobili olan Caprice veya daha spor bir model olan Corvair olabilir.

Mamul karmasının üç boyutu firmanın mamul stratejilerinin belirlemek açısından önemli bir başlangıç noktası olabilir. Firmalar büyümeyi bu üç temel boyutta yürütebilirler. Birinci olarak yeni mamul hatları ekleyerek farklı hedef gruplara hitap edebilirler. İkinci olarak mamul sunumlarını derinleştirerek farklı mamullere girebilirler. (General Motors, Hughes Hava Yolu Şirketi'ni ve EDC Bilgisayar Şirketi'ni satın alarak iki farklı alana açılmıştır). Üçüncü olarak da mamul hattını uzatabilirler; örneğin yeni Saturn

36 TEK, a.g.e., s.274-277.

bölümünü açarak ve Cadillac kısmına yeni Allente modelini ekleyerek General Motors mamul hattını uzatmışlardır.



Şekil 2. General Motor'un Mamul Karması Stratejisi

Kaynak:Özkale ve Diğerleri s:7

Mamul Hattının Optimizasyonu: Bir firma için en uygun mamul karması firmanın mühendislik, üretim ve pazarlama becerilerine, finansal kaynaklarına ve organizasyonun amaçlarına bağlıdır. Kısıtlı mamul hatları olup çok iyi yönetilen firmalar mamul bileşenlerini genişleterek karlarını artırabilirler. Diğer çok çeşitlendirilmiş mamul grupları olan büyük firmalar bazı mamulleri bırakarak daha kazançlı duruma geçebilirler. Stagflasyon gibi darboğazlar olduğu dönemlerde ve firmanın kısa vadedeki nakit akışı önem kazanıyorsa, mamul karmasını daraltmak stratejisi etkin olmaktadır. Ağır satışı olan mamulleri kaldırarak maliyetleri düşürmek ve kârı artırmak ana amaç haline gelmektedir³⁷.

d. Mamul Karmasında (Mal Çeşitlerinde) Değişikliğe Yol Açan

Etkenler

Dünyada pek çok firmanın, rekabetçi avantajı elde edebilmek için farklılaşmak istediklerini, farklılığı ise geliştirdikleri yeni ürünlerle sağlamaktadırlar.

37 ÖZKALE - SEZGİN - URAY - ÜLENGİN; a.g.e., s.7.

Farklılaşmak, elbette sadece yeni ürünle sağlanmaz. Pazarlamacıların bu anlamdaki fonksiyonları inkar edilemez. Örneğin ünlü pazarlama kuramacılarından Lewitt, gelecekteki pazarlama rekabetinin, doğrudan firmaların fabrikada ürettikleri mamuller arasında değil, fabrikada üretilen çıktıya ilave edecekleri, ambalajlama, reklam, kredili satış imkanları , teslim şartları ve müşteri hizmetleri gibi unsurlar arasında da cereyan edeceğini söylemektedir. Bu doğrudan yararların yanısıra, ürünün tüketiciye kazandırdığı psikolojik tatminde önemlidir.

Çünkü bugün bile birçok tüketici mamulü sadece kolaylaştırıcı fonksiyonları nedeniyle değil, temsil ettikleri sembolik değerleri sahiplenmek içinde satın alıyor.

Pazarlamacıların bütün bu katkılarına rağmen günümüz için farklılaşmada yine de esas olan yeni ürün. Zaten pazarlamacıların üstlendikleri ve rakiplerine fark atabilmeleri, kaliteli ve uygun fiyatta yeni ürünler geliştirebilmesi ile mümkündür. Yani ürün daha kaliteli olacak, daha yüksek yarar sağlayacak ve ihtiyaca çözüm sunacak. Bu nedenle birçok işletme için yeni ürün geliştirme, oldukça hayati bir önem taşır³⁸.

İşletmeler çeşitli nedenlerle mamul karmasında değişiklik yapmak ve mal çeşitlerini değiştirmek gereğini duyarlar. Bu değişikliklerde genellikle çevresel etkiler etkili olur; yönetim değişen koşulları iyi izleyip, iyi değerlendirerek mamul karmasında gereken değişiklikleri en uygun zamanda yapmalıdır. Bir işletmenin mal çeşidinde değişiklik yapmasını gerektiren başlıca etkenler şunlardır:

- 1) Talepteki değişimler: Bunlar nüfusun bileşimindeki değişimler kadar, gelirdeki artışlardanda kaynaklanabilir.
- 2) Rekabet: İşletmeler, aynı malı üreten diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamak için mallarını farklılaştırma yoluna giderler.
- 3) Üretim olanakları ve hacmi: Mevcut atıl kapasiteyi değerlendirmek ve üretim olanaklarını daha verimli kullanmak için de mamul karmasına yeni mallar eklenir.

38 POWER Dergisi, Sayı: 5, 1997, s.60.

- 4) Pazar olanakları: Pazarlama olanaklarını daha iyi değerlendirmek, pazarı genişletmek veya yeni pazara girmek gibi fırsatları kullanmak üzere mal çeşitleri değiştirilir.
- 5) Finansal olanaklar: Finansal durum da işletmenin mamul çeşitlerini azaltmasına veya çoğaltmasına yol açabilir³⁹.

B- Yeni Mamul Kavramı

İşletmelerin temel görevlerinden biri de yeni mal geliştirmektir. Sadece pazara yeni giren işletmeler için bu görevin geçerli olduğu sanılır. Oysa, pazarda varolan işletmelerin de, yaşamlarını sürdürmeleri için yeni mallar geliştirmeleri gerekir. Yeni mal geliştirmek işletmelerin sürekli bir görevidir⁴⁰.

Yeni bir mal veya hizmet geliştirmek, yoğun araştırma ve çalışmaların bir ürünüdür. Malın yenilik seviyesi arttıkça, yeni icad veya orjinal anlamda yeni bir mal üretmeye doğru gittikçe, büyük araştırma bütçelerine, çok uzman personele ve teçhizata sahip olmak gerekir. Amerika kıtasını yeniden keşfetmeyeyim diye, yeni ürün araştırmaktan vazgeçmek, liderlik yarışını terketmek ve giderek piyasadan silinmek demektir. Yeni mamul geliştirme fikri, iç (mamul geliştirme, araştırma ve geliştirme, satışı) ve dış (müşteri, dağıtım kanalları, rakipler, özel araştırma kuruluşları, lisans vb.) bilgi kaynaklarından gelebilir⁴¹.

Yeni mal başlıca dört biçimde ortaya çıkar.

1) Mevcul Malda Değişiklik Yapmak: Var olan üründe küçük değişiklikler ve eklemeler yaparak yeniden piyasaya sunma. Örneğin Gillette'in, piyasada satılan "Atra" modelinin çift bıçaklı olan yeni modelini üretmesi.

39 MUCUK, a.g.e., s.103.

40 CEMALCILAR, a.g.e., s.98.

41 Muhittin KARABULUT, **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri Metinler ve Vak'alar**, İstanbul, 1991, s.32.

(Bkz. Chester R. WASSON (ÇEV. Şan ÖZALP), Yeni Mamulün Yeniliği Neresindedir? Pazarlama Seçilmiş Yazılar, Editör : İlhan CEMALCILAR, E.İ.T.İ.A. Ya.No:59/28 Eskişehir, 1968, s.1158-116.

2) **Tamamlayıcı:** Varolan ürünle birlikte kullanılacak bir başka ürün üretme. Gillette'in atılabilir tıraş bıçağı ürününün yanı sıra, tıraş köpüğü imal etmesi.

3) **Çeşitlendirici:** Varolan ürünün başka hedef kitleye uyarlanması. Gillette'in kadınlar için daha geniş ağızlı "daisy" modelini üretmesi.

4) **Farklılaştırıcı:** Firmanın vizyonuna ve stratejisine uygun tamamen farklı bir ürünü üretmek. Gillette'in "Kriket" marka çakmak üretmesi. Bu ürün, tıraş unsurundan farklı ama firmanın "atılabilir ve modern insana yönelik" ürün tanımına uygundur⁴².

a. Yenilikleri Yönetme Öğeleri

Yeni mal geliştirmedeki risk tümüyle hiçbir zaman ortadan kaldırılamazsa da, belirli uygulamalar başarılı yeniliklerde bulunma olasılığını artırabilir.

Etkin Örgütsel Düzenlemeler: Başarılı yenilikte bulunmanın ilk ögesi yeni mal geliştirmeyi harekete geçirecek ve çabalar arasında uyum sağlayacak etkin bir örgütsel yapıya sahip olmaktır.

Profesyonel Personel: Etkin örgütsel düzenlemeler yanında, yeni mal planlaması profesyonel yönetimi gerektirir. Yeni mal plânlama işi, genel yönetimsel yeteneğin dışında birtakım yeteneklerin bulunmasını öngörür. İdeal yeni mal yöneticisinin bir mühendislik öğrenimine sahip olması, yeni bilimsel gelişmelere karşı ilgi duyması, iyi önderlik nitelikleri, riske karşı sezgi ve yanılığa düşmeyen bir yargı gücüne sahip olması gerekir. Bir kişi bulunacaksa, bu niteliklerin bir kısmının bulunmayışına elbette göz yumulacaktır. Ne varki, buradaki önemli nokta, bu alanda uzmanlaşmanın gelişmekte oluşu ve üst kademe yönetiminin, profesyonel nitelikleri gözönünde tutarak insanları işe alma durumunda olmasıdır.

42 POWER Dergisi, Sayı:5, 1997, s. 63.

Mal Yöneticileri: Birçok ortaklık yeni mal geliştirmeyi mal yöneticilerine bırakır. Öteki sorumlulukları arasında, mal yöneticilerinin var olan malları iyileştirecek ve pazarda gerek duyulan yeni malları geliştirecek yolları düşünmeleri beklenir. Onların düşünceleri öneri biçiminde yazıya dökülür ve üstlerine sunulur.

Uygulamada bu sistem türlü yanlışlar taşır. Mal yöneticileri genellikle yeni mallar üzerinde fazla düşünmeyecek kadar o günkü mal gruplarının günlük yönetim sorunları ile uğraşma durumundadırlar. Boş zamanları olsa bile, bunlar, tümüyle yeni mallar üzerinde durma yerine malda değişiklikler yapma ve mal grubunu genişletme konularına ağırlık verirler. Üstelik, bu yöneticiler, yeni malları başarılı biçimde geliştirme konusunda gerek duyulan özel yetenek ve bilgi yönünden yetersizdirler. Gerçekte, yeni mal geliştirme konusunda gerek duyulan yetenek, varolan bir mal grubunu yönetme için gerek duyulan yeteneklerden oldukça ayrı olabilir.

Yeni Mal Yöneticileri: General Foods ile Johnson&Johnson gibi firmalar yeni mal yöneticileri kadroları kurmuş bulunmaktadırlar. (Yeni Mal yöneticileri, mal planlama yöneticileri, mal planlamacıları, mal geliştirme yöneticileri olarak da adlandırılırlar). Bir yeni mal yöneticisi, bir mal yönetici grubuna bağlı olacaktır. Onun sorumluluğu, grubun mal-pazar alanı içinde kalan mal değiştirme ve yeni mal geliştirme için düşünceleri harekete geçirmek ve birleştirmektir.

Yeni Mal Yürütme Ekipleri: Dow, Westinghouse, Monsanto ve General Mills gibi ortaklıklar son zamanlarda yenimal geliştirmeyi özel yürütme ekiplerine vermişlerdir. Bir yürütme ekibi, "işletmedeki öteki şubelerden özel bir titizlikle seçilmiş, belirli bir malı pazara çıkarma ya da belirli bir yeni iş ortaya koyma sorumluluğu taşıyan bir gruptur."

Riskli işleri yürütme ekiplerinin bir çok yeni işlerde başarılı olduğu kanıtlanmıştır. Çünkü bu ekipler uzmanlık ve çalışma içtenliğini çok iyi biçimde bir araya getirebilmektedirler. Ekipte üyelerden kimisi tam gün, kimisi de yarım gün ilkesine göre yeni işler üzerinde çalışırlar. Riskli iş ayrı gelişme aşamalarından geçtikçe, yürütme ekibinin üyeliği de değişir. Yeni mal başarılı biçimde geliştirildiği zaman, bilinen pazarlama örgütünün

sorumluluğu altında pazarlanır ve bu ekip ortadan kalkar. Bu sistemin en büyük sakıncası riskli işleri yürütürken edinilen bilgi ve yeteneklerinin sistematik olarak daha sonrakilere ulaştırılmayıp, riskli işleri yürütme ekibinin ortadan kaldırılmasıyla edinilen bilgi ve yeteneklerin de yok olmasıdır.

Yenilik süreci döneminde çok farklılık gösteren türlü araştırmaların yapılması zorunludur. "Pazar geliştirme gücü araştırması", pazarın özelliklerini, gelişme gücünü ve büyüklüğünü inceler."Mal kavran araştırması", olası müşterilerden oluşan bir örnek grup üyeleri arasında ayrı mal kavramlarını denemeyi amaçlar. "Ucuzluk araştırması", malın pazardaki çekiciliğini azaltmaksızın üretim giderlerini düşürecek hammadde, malzeme ve mal modeli özelliklerini bulmayı amaçlar."Mal başarı araştırması", alıcı tepkilerini ve olası yetersizliklerini anlamak için taklit mallarının denenmesini amaçlar."Ambalajlama araştırması", ekonomi sınırları içinde kalarak maksimum çekiciliğe sahip ambalajlamayı geliştirmeyi öngörür."Deney pazarlaması", malın pazarda benimsenip benimsenmeyeceği konusunda bir ön bilgi edinmek amacıyla sınırlı bir kaç pazara satışların yapılmasıdır. Bu araştırma türlerininin tümü oldukça uzmanlaşmış durumdadır. Malın başarısız olma olasılığını en düşük düzeyde tutmak isteyen firmanın başarıya ulaşması büyük ölçüde nitelikli araştırma personeli çalıştırmasına bağlıdır⁴³

b. Yeni Ürün (Mamul) Geliştirme Süreci

Yeni bir mal geliştirmek isteyen bir üretim (imalat) işletmesinin başlıca üç seçeneği vardır.

- 1) Malı üretme izni almak,
- 2) Malı üretme yetkisini almak,
- 3) Malı işletme içinde geliştirmek.

İzin alma (lisans) bir tür anlaşmadır ve bir işletme başka bir işletmeye patent ya da

43 Philip KOTLER (Çev:Yaman ERDAL) Pazarlama Yönetimi, Çözümleme, Planlama ve Denetimi, Cilt I, Ankara, 1975, s.61-64.

teknik bilgiyi kullanma izni verir.

Yetki satın alma yoluyla da yeni mallar ve teknoloji hızla ele geçirilir. Bu uygulamada, malın denetimi kesinlikle yetkiyi alan işletmenin eline geçer, başkalarına sözleşme ile aynı yetki verilmez.

Üçüncüsü işletmenin kendi kaynaklarını kullanarak yeni mal vücuda getirmesidir. Bu uygulamanın üstünlüğü, pazarın istediği malı üretip pazarlamak yönünde işletmenin kaynaklarını yöneltme olanağının bulunmasıdır. Tersine, çok pahalı, yılgınlık verici, zaman alıcı da olabilir⁴⁴.

Ayrıca yeni mamul geliştirme çabalarını yapan işletmeler, genellikle büyük, finansal olanakları iyi ve yeniliğe açık yöneticilere sahip işletmelerdir. Türk firmaları ve Türkiye'deki yabancı işletmeler için yeni ürün geliştirmek daha düne kadar önemli gözüküyordu. Şimdi ise vitrinler her yıl pek çok değişik firmanın çıkardığı yeni modellerle doluyor. Yani bugün aldığınız mal ertesi gün eskiyor.

İşletmelerin yeni mamul geliştirme çalışmaları birbirini izleyen ve genellikle uzun zaman ve para sarfını gerektiren aşamalardan oluşmaktadır.

Yeni ürün geliştirmede izlenen süreç:

* Fikir Geliştirme

* Eleme

— Pazarlanabilirlik

— Üretilebilirlik

— Dayanıklılık

— Büyüme potansiyeli.

* Kavramsal Test

— Teknik Fizibilite

— Mamul Testi

— Kârlılık Analizi (Değişken Maliyetler, Sabit Maliyetler).

* Pazar Testi

* Pazara Sunuş

— Mamul

— Fiyat

— Tutundurma

— Dağıtım⁴⁵.

aa. Yeni Mal Düşüncesinin Oluşması (Fikir Geliştirme)

Yeni mal geliştirme, bir mal düşüncesinin oluşmasıyla başlar. Yeni mal düşüncesi başlıca şu dört kaynaktan gelir: Tüketiciler işletmenin ilişki kurduğu öteki işletmeler, bağımsız araştırma örgütleri ve işletme içi kaynaklar.

Anket yöntemi uygulanarak, tüketicilerin tükettikleri ya da kullandıkları maldan yakınmaları gözönüne alınarak, malı kullananların kullanma biçim ve davranışları izlenerek, yeni mal düşüncesi oluşur.

İkinci kaynak, işletmenin malının dağıtımını yapan aracılar, işletmeye mal satan öteki işletmeler, reklam işletmeleri, pazarlama araştırmaları yapan işletmeler, sanayi ve ticaret örgütleri (odaları), vb. işletmeler ve kurumlardır. Söz konusu örgütlerde görevli kişilerle görüşerek, bunların yayınları incelenerek, yeni mal için ip uçları ele geçirilebilir.

Bağımsız pazarlama araştırması örgütleri, işletmenin başvurması üzerine, yeni mal düşüncesi oluşturabilirler. Devlet araştırma kurumları, üniversiteler ve kâr amacı gütmeyen özel araştırma kurumları da bu arada sayılabilir.

bb. Düşüncelerin Ayıklanması

Bu aşamada, işletmenin benimsediği mal politikalarına ters olan düşünceler ayıklanır. Daha ileri incelemelerin yapılması öngörülen düşünceler seçilir ve birbiriyle

45 POWER Dergisi, Sayı:5, 1997, s.64.

karşılaştırılıp, türlü yönlerden üstünlüklerine göre sıralanır. Başka deyişle, satış olanağı, pazarlama maliyeti ve işletmeye uygun olmadığı açısından düşünceler kabaca değerlendirilir⁴⁶. Böylece daha başlangıçta başarı olasılığı az olan fikirler ortadan kaldırılacak ve firma için çok önemli bir faktör olan zamandan tasarruf sağlanmış olacaktır. Bu işlemlerin gerçekleştirildiği aşamaya "yeni ürün fikirlerinin ön elemenden geçirilmesi aşaması" adı verilmektedir.

Yeni ürün fikirlerinin ön elemenden geçirilmesi ile ilgili işlemleri iki kademe değerlendirilebiliriz. Yapılan sistemli bir eleme işlemi, yöneticiye bazı yeni ürün fikirleri üzerinde daha fazla inceleme yapılıp yapılmaması gerektiğini gösterecektir. Bundan sonra ise firmanın çeşitli işlevleri açısından yeni ürün fikri değerlendirilecektir. Ancak, ilk kademeyi aşan fikirlerin sayısı fazla olmadığı ve bu fikri subjektif değerlendirilerek birbirleri ile karşılaştırmak olanaklı ve uygun görülmediği takdirde bu aşamanın ikinci kademesi atlanarak niceliksel çözümlene aşamasına geçilebilir. Fakat çok sayıda yeni ürün fikri varsa, herbiri için ayrıntılı analize geçmeden önce ikinci kademedeki işlemlerin gerçekleştirilmesi uygun olacaktır⁴⁷.

cc. Ekonomik İnceleme

Ekonomik incelemenin temel amacı, belirli bir sürede yeni malın finansal sonuçlarını belirlemektir. İncelemede, talep, rekabet koşulları ile maliyet ve yeni malın işletmenin pazarlama eylemlerine etkileri gözden geçirilir. Kâr ve zarar olasılığı, pazarın büyüme olasılığı, maliyetler ve yatırım gerekleri belirlenir.

Başka deyişle, ekonomik incelemede şu sorunlara yanıtlar bulunmaya çalışılır:

- Pazara girmek için talep yeterli midir? Talep sürekli olacak mıdır?
- Yeni malın geliştirilip pazarlanması, işletmenin var olan satışlarını, maliyetlerini ve kârlarını nasıl etkileyecektir?

46 CEMALCILAR, a.g.e., s.108-113.

47 Z. HülDan GÜRSEL, **Firma Açısından Yeni Ürünlerin Planlanması ve Değerlendirilmesi**, Ankara, 1979.

- İşletmenin araştırma, geliştirme, mühendislik ve üretim olanakları yeterli midir?
- Yeni malın üretimi için yeni araçlar ve gereçler gerekiyorsa, bunlar uygun bir sürede ele geçirilebilecek midir?
- Yeni mal, işletmenin var olan mal karmasına uygun mudur?
- Yeni malın geliştirilmesi ve pazara sunulması için finansal olanaklar var mıdır? Yoksa, belirli kaynaklardan uygun zamanda ve uygun maliyetle sağlanabilecek midir?
- Çevre ve rekabet koşullarında ne gibi değişimler olabilir? Değişiklikler yeni malın satışlarını, maliyetini ve kârlılığını nasıl etkileyebilir?

dd. Malı Geliştirme

Ürün geliştirme aşaması, en uzun ve pahalı aşamadır. Bu aşamada, ekonomik değerlemeden başarıyla geçen mal düşüncesi, fiziksel mala dönüştürülür⁴⁸.

İşletme görüş açısından uygun görünen mal düşünceleri, araştırma ve geliştirme şubesine aktarılabilir. Bu mal geliştirmeye yönelik ilk adımdır. Bu noktaya kadar, sadece bir düşünce, belki bir taslak, ya da hiç olgunlaşmamış bir kanı sözkonusudur. İkinci olarak, bu aşamanın büyük yatırım öngörür ki, bunda önce yanında çok küçük kalabilir. Teknik açıdan yapılabilir bir malı geliştirmeye çalışırken çok zaman ve paranın harcanmasına göz yumulur. Ve son olarak, bu aşama, mal düşüncesinin, teknik ve ticari açıdan yapılabilir bir cevap niteliği taşır. Alınan cevap olumsuz ise, firmanın buraya kadar yaptığı harcamalar, bu süreç boyunca kazanılan kimi yan ürün bilgisi dışında, boşa harcanmış sayılır.

Mal geliştirme aşamasında, mühendisliküketici tercih denemesi, markalama ve ambalajlama olmak üzere dört adımın atılması sözkonusudur⁴⁹.

48 CEMALCILAR, a.g.e., s.108-113.

49 Philip KOTLER,(Çev:Yaman ERDAL) Pazarlama Yönetimi, Çözümleme, Planlama ve Denetim, Cilt II, Ankara, 1975, s.

ee. Pazarlama Sınaması

Pazarlama sınaması (test marketing), bundan önceki aşamaların bir uzantısı olarak görülmemelidir. Bu aşamada, geliştirilen pazarlama karmasının bir örneğinin tanıtılması söz konusudur. Sınama, mal fiziksel olarak geliştirildikten ve pazarlama karmasıyla ilgili kararlar alınıp, planlar oluşturulduktan sonra yapılmalıdır⁵⁰.

Malın teknik bakımından istenen nitelikte olduğunu ve tüketicilerin bu malı tutup tutmayacağını kesinlikle tespit edebilmek için malın denenmesi gerekir. Hiç şüphesiz firma yeni bir mal piyasaya çıkarmadan önce bunu kendi laboratuvarlarında veya bu işlerle meşgul diğer teknik firmalar aracılığı ile teknik bakımından inceleyecek veya inceleyecektir. Fakat bu malı kullanacakların fikirleri de son derece önemlidir. Alıcıların fikirlerinin alınmasına "tüketici denenmesi" denilmektedir.

Tüketici denemesinin en kolay şekli, firmanın memur ve işçilerine söz konusu mamulü dağıtmak ve bunların mamul hakkındaki düşüncelerini öğrenmektir. Yalnız şu var ki, söz konusu firma personelinin tüketici grubunu temsil edici olup olmadığı bir tarafa, bunların objektif olarak cevap vermeleri zor olabilir.

Bu yöntemin biraz daha genişletilmiş şekli denemenin yalnız kendi firmamızda değil, ilişkilerimizin iyi olduğu birkaç firma personeli arasında da yapılmasıdır.

Tüketici denenmesi, bazı hallerde piyasanın bazı kısımlarında malın tam bir pazarlamasına girişme şeklinde olur. Örneğin uzun vadede Türkiye'nin her yerinde satılması düşünülen yeni bir deterjanın yalnız İstanbul'da veya Marmara Bölgesi'nde pazarlanması bu yöntemin bir uygulanmasıdır. Bir bölgede pazarlama programı bütünüyle uygulanır ve bu bölgedeki tüketicilerin söz konusu mal karşısındaki tutumu saptanmaya çalışılır. Bazı hallerde 3-5 bölgede satışı yapılır ve her birinde değişik pazarlama stratejisi ve uyarıcı yöntemler kullanılır. Bu suretle hangi yöntemin daha iyi sonuç vereceği de araştırılabilir.

Denemeler sonucunda elde edilen bilgiler, öneriler pazarlama bakımından değerlendirilir.

50 CEMALCILAR, a.g.e., s. 108-111.

dirilir ve gerek üründe, gerek pazarlama yöntemlerinde ne gibi değişiklikler yapılması gerektiği saptanır.

Tüketici denemesinin çok titizlikle yapılması, bölgeye has nedenlerin çok iyi değerlendirilmesine bağlıdır. Tüketici araştırması yapılırken, rakiplerin bunu duyması ve genel pazarlamayı zorlaştıracak önlemleri alması daima olasıdır.

Bir ürünün denenmesinden sonra gerekli değişiklikler yapılacak ve genel pazarlama başlayacaktır. Satın alımı mevsimlik olan bir malın piyasaya çıkarıldığı mevsim, bunun başarısı üzerinde büyük ölçüde etkili olur. Keza birçok mallar moda ile ilgilidir. Modanın en fazla etkili bulunduğu bir zamanda, malı piyasaya çıkarma zamanı firmanın söz konusu mal bakımından lider mi, yoksa izleyici mi olması ile de ilgilidir. Bir malı ilk piyasaya çıkarmanın hiç şüphesiz çeşitli riskleri vardır⁵¹.

ff. Pazara Sürme

Pazarlama sınavasının ışığında gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra, mal tüm ölçekte pazara sürülür. Gerçekte, yeni malın pazara sürülmesi işi (commercialization) oldukça karmaşık bir eylemdir. Çeşitli eylemler planlanmalı ve gerekli kontroller de yapılmalıdır.

Yeni mal geliştirmede zamanlama çok önemlidir. Çeşitli aşamalarda gerekli zamanın iyi saptanmaması yada zamanın kısaltılması olumsuz sonuçlar doğurabilir. Özellikle, malın ne zaman pazara sürüleceği önemli bir sorundur. Yeni mal, yıllık model değişikliği ise ya da mevsimlik bir mal ise, malın pazara sürüleceği zaman kolayca saptanabilir. Mal üreticiler pazarına sunulacaksa ya da aracılardan elindeki (stoklarındaki) malın satışını etkileyecekse, zamanlama önemli bir sorun olur. Malın fiziksel dağıtımı ile reklam kampanyası da uyumlu kılınmalıdır. Reklamlar başladığında malın dağıtımı sağlanmış, mal satın alınmaya hazır olmalıdır⁵².

51 Zeyyat HATIPOĞLU, *Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri*, s.82-83.

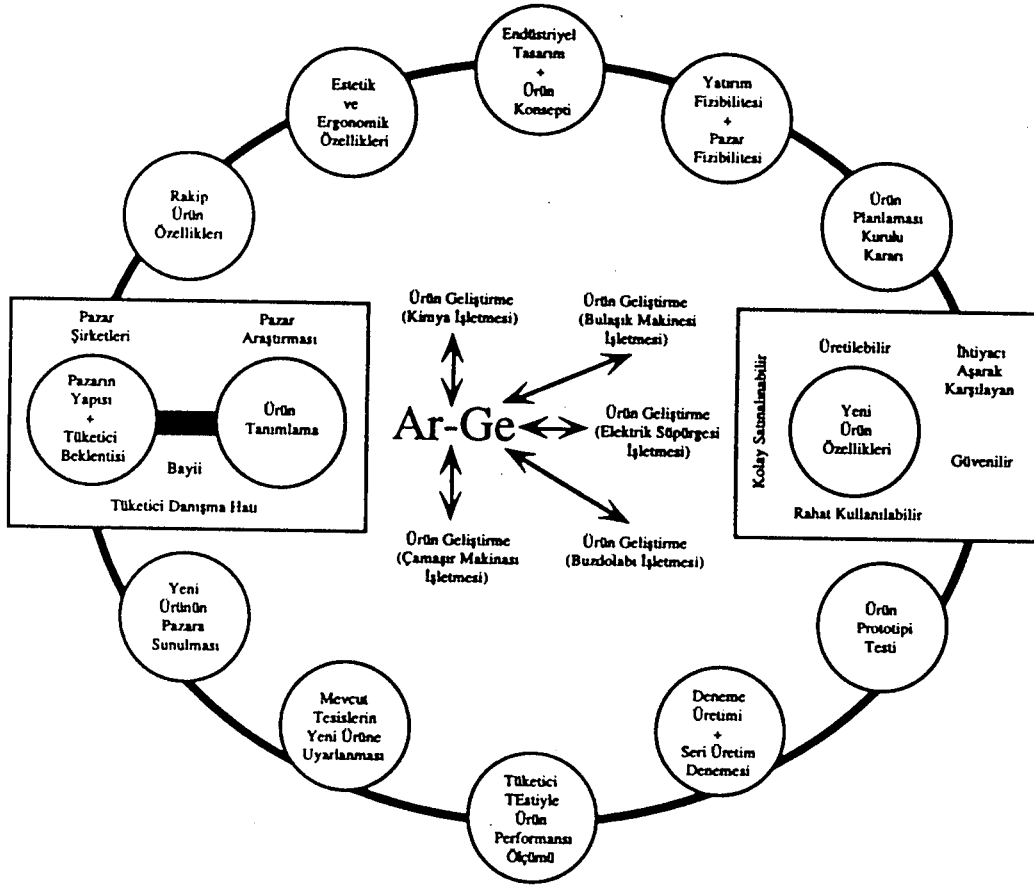
52 CEMALCILAR, a.g.e., s. 108-111.

Örneğin; Türkiye’de ürün geliştirme sürecinin tarihi denilebilecek olan Koç Grubu içinde yer alan ARÇELİK’tir.

ARÇELİK, 1955-80’li yılların sonuna kadar lisans anlaşmaları ve teknoloji transferleriyle günün mümkün olan en yeni ürünlerini üretmeyi başarmışlardır.

1980’li yılların sonuna doğru yapılan lisans anlaşmaları ve teknoloji transferlerinin birikimiyle, kendi markasını oluşturma yolundadır. Buna birazda zorunlu kalmıştır. Çünkü kızışan rekabet ortamında, yabancı firmalar lisans vermez, teknoloji transferine sıcak bakmaz hale gelmişlerdir. Hatta son teknolojiyi değil, bir önceki teknolojiyi transfer etmek istemişlerdir.

ARÇELİK’te bir ürünün gelişme süreci fikir aşamasından pazara sunulana kadar iki yılı almaktadır.



Şekil 3. Arçelik ve yeni ürün geliştirme süreci.

Kaynak:Power Dergisi s:62

Türkiye pazarı, yerli firmalar için artık korunmuş bir pazar değildir. Artık iç ve dış pazar değil global pazar ve bu pazarda rekabet etmenin en temel gereklerinden biri ise yeni ürün geliştirmedir⁵³.

C. Yeni Ürün Geliştirmede Başarısızlık Nedenleri

- 1) Yetersiz pazar incelemesi. Pazarın niceliksel olarak iyi değerlendirilmemesi, satın alma alışkanlıklarının ve davranışlarının doğru olarak saptanmaması ve gerçekten yeni bir mala vücut verilmemesi, başarısızlığın başlıca nedeni olabilir.
- 2) Malın kusurlu olması Malın dayanıklı olmaması, tasarımının iyi olmaması, kalite kontrolünün yetersiz olması, vb.
- 3) Pahalı olması. Mal beklenenden daha pahalıya mal olabilir. Bunun sonucu malın fiyatı yüksek olur, dolayısıyla satışı da umulandan az olabilir.
- 4) Kötü zamanlama. Mal, yeni mal düşüncesinin oluşumundan pazara sunma süresine dek geçen zaman içinde teknik bakımdan eskiyebilir.
- 5) Rekabet. Rakiplerin fiyatları düşürmeleri, yeni malların pazara girmesini engelleyebilir.
- 6) Yetersiz pazarlama çabaları. Etkili pazarlama çabalarına girişebilmek için gerekli kaynakların ele geçirilememesi başarısızlığa neden olabilir.
- 7) Satış görevlilerinin yetersizliği. Malın satışı işinde görev alanların iyi eğitilmemeleri ve özendirilmemeleri olumsuz sonuçlar doğurabilir.
- 8) Dağıtımın yetersiz olması. Uygun pazarlama kanalının seçilmemiş olması da yeni malı başarısız kılar.

Gerek yeni mal geliştirmede, gerekse pazarda başarı kazanamayan yeni malın pazardan çekilmesinde verilecek kararlar pek çoktur ve karmaşıktır. İyi kararlar oluşturabilmek için istatistiksel karar teorisi ve PERT tekniği uygulanabilir⁵⁴.

53 POWER Dergisi, 1997, s.62.

54 CEMALCILAR, a.g.e., s. 113.

D. Mal Konumlandırma

Bir pazarlamacı, pazara bir malı sunduğunda, hedef pazarı oluşturan tüketicilerin en çok istedikleri özelliklere sahip olduğu biçimde malını konumlandırmak (product position) için çalışır. Bir malın konumu, rakip mallara göre, o malın özellikleriyle ilgili olarak tüketicilerin görüşlerini, inançlarını kapsar⁵⁵. Mamul konumlandırmasında iki yaklaşım geçerlidir. Birinci yaklaşım tüketiciye ağırlık vermeyi, ikinci yaklaşım rekabete ağırlık vermeyi gerektirir. Tüketici ağırlıklı konumlama dolaylı olarak bir mamulü ihtiyaçlar kümesi ile ilişkilendirmeye çalışır. Örneğin bir bira, “şişkinlik yapmaz”, “tadı hoş” şeklinde konumlama yaparken bir diğeri “prestij” ve “iyi yaşam” özellikleri üzerine iletişim çabası içine girebilir. Rekabetçi konumlandırma ise rakiplerle karşılaştırıldığından diğer yöntemden farklı olarak mamul yararına yönelik olarak yapılır. Rekabetçi konumlandırmanın dünyaca ünlü örneği 7’up’ın (bir gazoz içeceği) kendisini (Cola’lı içkiler savaşı karşısında) “Cola değil” mesajı ile başarılı bir şekilde konumlandırmıştır.

Bugün konumlandırma alanında çalışanları, tanım konusunda bir birliğe varamamışlardır. Fakat beş konuda görüş birliğine varmışlardır. Konumlandırma;

- 1) Pazarlama, işlevlerini kolaylaştıran bir süreçtir.
- 2) Hem makro, hem mikro düzeyde pazarlamaya uygulanabilir,
- 3) Tüketicinin belli bir mamul için algıladığı konum, mamulün gerçek, fiziksel karakterlerine veya tutundurma çabalarıyla, firma tarafından yaratılmış fiziksel bir varlığı olmayan imajlara dayanabilir.
- 4) Konumlandırma tüketiciye yönelik olmalıdır.
- 5) Konumlandırma ancak dayandığı araştırma iyi olursa, başarılı olur. Araştırma süreci tüketicilerin ihtiyaçları, algılamaları, tutumları ve mamulü kullanma

⁵⁵ CEMALCILAR, a.g.e., s.113.

biçimleriyle başlamalı, tüketicinin belli bir konuma nasıl tepki gösterdiklerini ortaya çıkartmak ile sona ermelidir.

Bu beş noktadan hareketle konumlandırmayı şöyle tanımlayabiliriz⁵⁶.

Mal konumlandırma, işletmenin, tüketicilerin kafalarında, amaçlanan mal kavramını yaratmak ve sürdürmek için alınan kararlar ve yapılan eylemlerdir.

Mal konumlandırma pazar bölümlenmenin doğal bir sonucudur. Pazarölüm-lemede, işletme, belirli marka malını, tüm pazarın bir bölümüne sunmayı amaçlar. Etkili mal konumlandırma, pazar bölümünü oluşturan tüketicilerin kafalarında sözkonusu malın özelliklerine ilişkin bir kavram yaratılmasını sağlayarak, belirli pazar bölümüne hizmet etmeye yardımcı olur.

Başabaş rekabette konumlandırma sözkonusu olduğu gibi, özellikle rekabetten kaçınmak için mallar konumlandırılır.

Pepsi ile Coca Cola arasındaki rekabette bu tür konumlandırma söz konusudur. Eğer bir mal pek iyi değilse, rekabetten kaçınmak için konumlandırma çok yararlı olur.

Bir işletmenin hedef pazarında bir ya da birkaç mal varsa ve aynı pazara yeni bir mal sunmak isterse, yeni malın konumlandırılması çok kritik bir konudur. Yeni malın, varolan malların satışlarını etkilemeyecek biçimde konumlandırılması gerekir. Eğer yeni mal daha çok kârlılık getirecekse, konumlandırmada bu noktada gözönüne alınmalıdır⁵⁷.

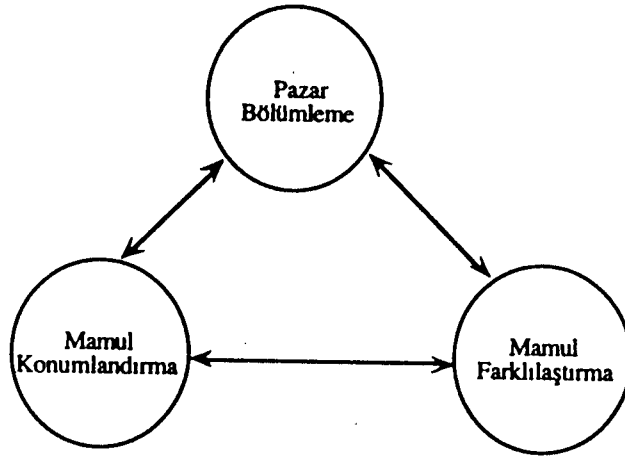
Kısaca konumlandırma hatalarından kaçınmak için, konumlandırma araştırmasının, doğru yöntemlerle, sağlam temellere dayandırılarak yapılması gerekir. Bunun için;

- 1) Önce pazarı bölümlenme ölçütleri belirlenir,
- 2) Bölümler için ayrıntılar saptanır,
- 3) Her bölümün çekiciliği ile ilgili önlemler belirlenir,

56 Ali Atuf BİR, "Bir Mamul Nasıl Konumlandırılır?" **Pazarlama Dünyası**, Ocak-Şubat, Yıl:2, Sayı: 7, s.37, 1988.

57 CEMALCILAR, a.g.e., s.113.

- 4) Hedef pazar seçilir,
- 5) Her hedef pazar için pazarlama karması geliştirilir.



Şekil 4. Mamül konumlandırmasının diğer süreçlerle ilişkisi

Kaynak: Ali Atıf BİR s:37

Yukarıdaki birbirini izleyen bu süreç yeni mamulün ilk kez tanıtıldığında izlenen yoldur. Daha sonraki durumlarda süreç birbirini izleyenden çok birbirini etkileyen bir hal almaktadır. Yani konumlandırma, farklılaştırma veya bölümlenmeden herhangi birinde yapılacak değişiklik diğer ikisinde uyumlaştırma çabasını beraberinde getirecektir. Örneğin; bebekler için şampuan üreten bir firma yetişkinler pazarına girdiğinde bir pazar bölümlenme işlemi gerçekleştirecek, belki de mamulün formülünde küçük bir değişiklikle mamulü farklılaştırması, farklı reklam metni ve reklam araçlarıyla, mamulü tüketici zihninde bir yere konumlaması gerekecektir⁵⁸.

58 BİR, a.g.m., s.37.

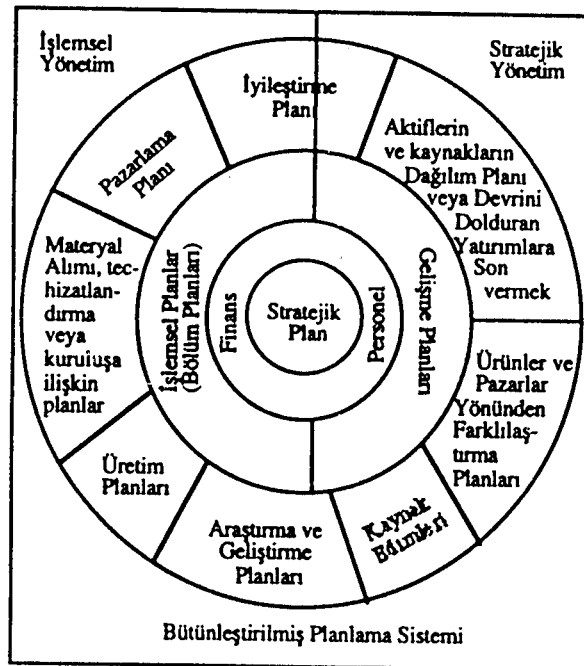
İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA VE MAMUL HAYAT SEYRİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

I. STRATEJİK PLANLAMA

A. Stratejik Planlama ve Genel Kavramlar

Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ürün-pazar yeteneklerinin ve amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemelerden ibarettir. Bu nedenle stratejik planlama firmaya yön verici kaideleri kapsamına almaktadır. Stratejik planlama güttüğü amaçlar ve planlama öncülleri nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, en uzun süreli planlama stratejik planlamadır⁵⁹.



Şekil 5. Farklı Plan Türleri ve Birbirleriyle İlişkisi

Kaynak: Erol EREN, s.49.

59 Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Küre Baskı, No: 127, İstanbul 1990, s. 49-50.

Uygulamada her yönetim kararı uzun vadeli bir karardır. Yönetimlerin geleceği önceden sezinlemek, bu doğrultuda girişimde bulunmak uzun ve kısa vadeli hedefler arasında bir denge sağlamanın dışında başka seçimleri yoktur. Uzun dönemli planlama kavramı bir dizi yanlış anlamayı da beraberinde getirir. İçinde bulunulan durumla hemen sonraki kısa vade, uzun vadeli gibi stratejik kararları da içerir. Uzun vadeli değişimler genellikle kısa vadeli kararlarla alınırlar. Uzun vadeli değişimler oluşturulduğunda ve kısa vadeli plan ve kararlarla beslendiğinde uzun vadeli planlar ancak o zaman bir işe yarayabilir. Uzun vadeli planlamanın arkasında yatan “İşimiz nedir?”, “Ne olacaktır” ve “Ne olmalıdır?” sorularına ayrı ayrı düşünülüp kendi kararını kendisinin vermesini sağlamaktır.

Stratejik planlama, risk alma kararlarının sistematik bir şekilde yapılmasının sürekli bir işlemidir. Bu kararları sürdürmek için gerekli olan çabaların sistematik bir şekilde düzenlenmesi ve bu kararların sonuçlarının sistematik geri bildirimle düzenlenmiş beklentilere karşı değerlendirilmeleridir⁶⁰.

Yönetimsel anlamda ve işletmenin kâr maksimizasyonu yönünden strateji; matematik ve istatistik yöntemlerle programlanabilen ve optimal seçimleri sağlayan bir araçtır. İşletme yönetiminde strateji işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen, özellikleri düzenleyen, ekonomik ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Rekabete dayanan ekonomi açısından işletmenin yeniliği ilerlemeyi, çevreye intibakı, çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan değişiklikleri kontrol altına alan yönetimsel bir araçtır⁶¹.

İşletmelerde yıllık bütçeden, uzun vadeli bütçeye, buradan plana, planlamadan stratejik planlamaya ve daha sonra da stratejik yönetim aşamasına geçilmiştir. Yöneticilerin sorumluluk seviyeleri arttıkça, planlamaya ayırdıkları zaman da artmaktadır.

60 Peter F. DRUCKER, *Yönetimin Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları*, (Çeviren: Fatoş DİLBER), ODTÜ Basım İşbirliği, 1994, s.102-103.

61 EREN, a.g.e., s.7.

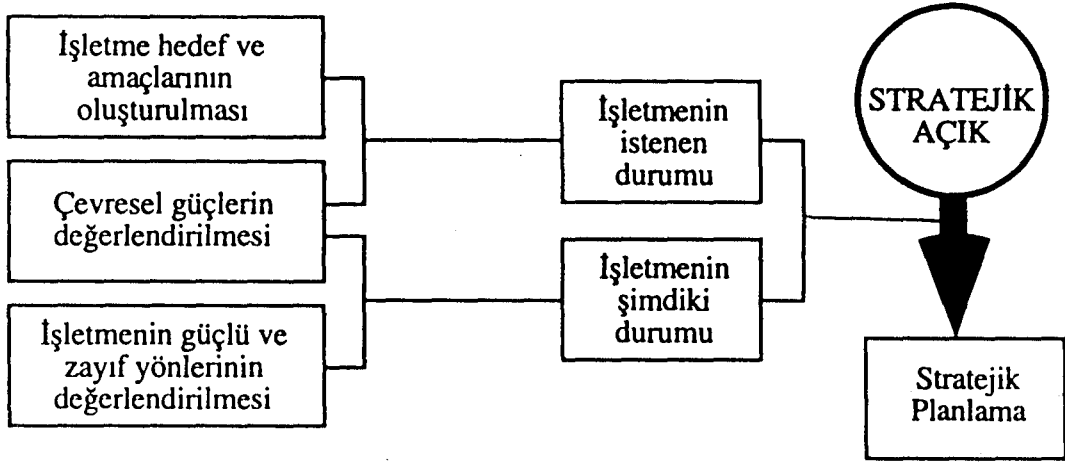
Stratejik pazarlama planlaması, pazarlama kaynaklarını (fiziki, beşeri ve mali), belirli bir gelecek süreye dönük olarak, pazarlama amaç ve hedefleri doğrultusunda pazarlama fırsatlarına tahsisini öngören bilinçli ve örgütsel bir karar ve seçim sürecidir. Böylece; stratejik pazarlama planlamasıyla değişen çevre koşullarına ve pazar fırsatlarına, işletmenin uyumu sağlanmaya çalışılmaktadır. Stratejik planlama üst düzeyde bir ekip çalışmasını gerektirmektedir. Hatta, stratejik kararların alınıp uygulanması, bazı firmalarda, tek bir yöneticiye dahi bırakılabilmektedir. Stratejik planlamanın bir ileri aşaması ise **Stratejik yönetim** aşamasıdır. Stratejik yönetim gelecek planlamaktan ziyade gelecek yaratılmaya çalışılmaktadır.

Planlama faaliyetinin başarısı için uygun bir organizasyon ve yönetim şekli ve etkin bir bilgi sistemine ihtiyaç vardır. Böylesi bir bilgi sistemi, gerek proje planlaması ve operasyonel planlamada, gerekse stratejik planlamada vazgeçilmez bir özellik arz etmektedir. Stratejik planlama, pazarlama dış çevresi faktörlerinin nisbi olumlu etkilerini arttırmaya, olumsuz olanları ise azaltmaya dönüktür.

Planlama faaliyeti, demokratik bir katılımı, üstten astlara temel politika ve yaklaşım ile varsayımları, astlardan üstlere doğru her seviyede gerçekleştirilen ve konsolide edilen işlemleri, üstün onayını ve astlara bildirimini kapsamaktadır. Ancak bu, bir yönetim anlayışına, karar alma tarzına ve işletme kültürüne de bağlıdır.

İşletme kültürü, yönetici anlayış ve değer yargılarının, denetim sisteminin, karar alma tarzının motivasyonunun vb. bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir. Böylece stratejik pazarlama planlaması geleceğe dönük bugünkü kararların, geleceği teminat altına almaya çalışırken, bilinçli bir bilgi toplamasına, bu bilgileri organize edip eylem tarzı konusunda seçenekler üretimine ve bunlardan uygun olanını tercihi kararlarını içermektedir. Bu özellikleriyle, planlama, geleceğe dönük kararlarla firmanın risk üstlenme seviyesini arttırmaktır. Pazarlama kavramını benimsemiş bir işletmede, bölüm planlarının pazarlama potasında eritilmesi ve bu amaçla, aynı doğrultuda bazı örgütsel düzenlemeler gerekebilir⁶².

62 Muhittin KARABULUT. **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, İstanbul, 1991, s.15-16.



Şekil 6. Temel Stratejik Planlama Kavramı*

Kaynak: Ömer DİNÇER, s.27.

a. Örgüt Misyonu ve Temel Amaçlar

Stratejik yönetim sürecinde ilk adım işletmenin misyon ve amaçlarının tanımlanmasıdır. Bunun içinde işletme yöneticilerine,

- Ne tür bir işletmeyiz ve yaptığımız iş nedir?
- Niçin bu işi yapıyoruz?

Birinci soru işletmenin misyonuyla ilgilidir ve işletmenin veya işin kendisini tanımlamayı gerektirir. İşletmeler, toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonlar icra ederek kendilerini meşrulaştırmaya çalışırlar. Bu da işletmeye bir misyon yükler. Kısaca misyon "işletmenin varoluş nedeninin bir parçasıdır. İşletmenin kendisini tanımlamasıyla ilgilidir. İşletme şu anda faaliyette bulunduğu pazar mamulleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsurlarıdır.

İkinci soruya verilecek cevap işletmenin amacını içermektedir⁶³.

63 Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Yayınevi, İstanbul, 1992, s. 27.

* Philip Kotler ve Karen A. Fox, "Strategic Marketing for Educational Institutions (Engelwood Cliffs: Prentice Hall, 1987), s.74.

Amaç, hedef tüketici-müşteri ve toplumun refah ve mutluluğuna daha iyi katkıda bulunacak bir mal ve hizmetin üretimi ve pazarlanmasıdır. İşin amacı ve misyonun tanımlanmasında sorulması gereken ilk soru "Müşteri kimdir?" işletme ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara ulaşmak istiyor? gibi sorulardır⁶⁴.

Örgüt misyonunun ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim süreci için analiz yapma, istikamet belirleme ve strateji seçme, uygulama ve tüm olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluşturacaktır. İyi hazırlanmış bir misyon tanımı personele, fırsat, yön, önem ve başarıyı paylaşma duygusu verir. İşletme zamanla büyüdükçe yola çıktığı ilk misyonu belirsizleşebilir veya bazı yöneticiler ilgilerini kaybedebilirler. Ya da misyon geliştirmeler karşısında yetersiz kalır. Böyle durumlarda yönetim varlık nedenini yeniden araştırıp, işletmenin işinin ne olduğunu, gelecekte nasıl olacağını ve/veya nasıl olması gerektiğini ortaya koyması gerekir⁶⁵. Henry Ford ve Ford motor Şirketinin ilk dönemleri en parlak yatırımcı fikirlerin bile nasıl hızla güncelliğini yitirdiğini göstermektedir. 1907 yılında oluşan yatırımcı fikirler General Motors 1920 yılında yeni ve farklı bir iş teorisini uygulamaya başlattığında piyasanın lideri olarak başa geçmiş ve Ford'u neredeyse piyasadan silip süpürmüştü⁶⁶.

b. Hedef Pazarın Seçimi

"Hedef Pazar" firmanın hitap etmek ve çekmek istediği müşteri grup veya gruplarıdır. Pazar fırsatlarının belirlenip değerlendirilmesi bir çok yeni fikirler çıkarabilir⁶⁷. Pazarlamanın ilk görevi, gireceği pazarı seçmektir. Yani hedef pazarı belirlemektir. Çağdaş pazarlamada belirli bir malın tek bir pazarı yoktur. Genel olarak, tek bir işletme için pazarlar çok büyüktür. Pazarı oluşturan tüketicilerin ve örgütlerin hepsinin ihtiyaç duydukları ve istedikleri tüm malları tek bir işletme sağlayamaz. Tüketicilerin sayısı çok, istek ve ihtiyaçları ya da satın alma davranışları birbirinden çok farklı olabilir.

64 DRUCKER, a.g.e., s. 61-63.

65 TEK, a.g.e., s.52.

66 DRUCKER, a.g.e., s.55.

67 TEK, a.g.e., s.41.

Bu durumda, pazar bölümlenme yöntemi oluşmuştur. Örneğin, tüketiciler pazarı, yer, gelir, yaş vb. değişkenlere göre bölümlere ayrılabilir. Üreticiler pazarı, işletmelerin kuruluş yerlerine, türlerine ve büyüklüklerine göre bölümlenebilir. Devlet pazarı, yerel kamu örgütlerine, büyüklüğe, devlet görevlerine göre bölümlere ayrılabilir.

İşletmeler, genellikle pazar bölümlerinden birini seçerler ve seçtikleri pazar bölümünün özelliklerini gözönünde tutarak, mallarını bu pazar bölümüne yöneltirler.

Kısacası, mal pazarlamak isteyen bir işletme önce pazarı bölümlemeli ve bir pazar bölümünü hedef pazar olarak seçmeli, sonra da pazarlama eylemlerini seçtiği pazar bölümüne yönelmelidir.

c. Pazar Fırsatlarının Analizi

Pazar fırsatlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesini içerir. Her işletme veya örgütün yeni fırsatları belirlemeye gereksinmesi vardır. Stratejik yönetim açısından fırsat, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi için elverişli bir durum olarak tanımlanabilir. Yeni bir mamulün üretilmesi, dışa açılma politikasıyla uluslararası pazarın ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi, ikame mallarının pazarında yetersiz olması vb. birçok durum işletme için bir fırsat niteliği taşır. Bu fırsatlar dört yönetim alanında ortaya çıkabilir.

- Yeni malların, hizmetlerin, dağıtım kanallarının ya da satış geliştirme yöntemlerinin bulunması.
- Yönetim etkinliğinin geliştirilmesi.
- Rekabet ayrıcalıklarının ortaya çıkması.
- Yeni pazar kesimlerinin oluşturulması.

Ancak bu alanlarda meydana gelen herhangi bir değişiklik durumun, işletme için fırsat niteliği taşıması, aşağıdaki şartlara bağlıdır.

i. Yönetimin bugünkü duruma karşı, alternatif bir durumu araştırıyor olması gerekir: Fristalra, işletmelerin karşısına her zaman bir rastlantı sonucu çıkmaz.

Aksine, bugünkü duruma göre yeni alternatif durumların düşünülmesi ve araştırılması çabaları sonucunda ortaya çıkar. Bu tür çabalardan sonuç alabilmek ise; geçmiş yıllarda çevrenin durumunu bilmeye, gelişme eğilimlerini tesbite ve geleceğe yansıtılmaya, istatistiki yöntemlerle geleceğin isabetli bir tahminini yapabilmeye bağlıdır. Yenilikçi ve fırsatları görebilme kapasitesi, ancak bu şekilde gelişebilir.

ii. Karşılaşılan yeni durumun, bugünkünden daha çekici olması: Herhangi bir yeni durumun çekici olarak algılanması, işletmenin amaçlarıyla ilgilidir. Kendi şartları içinde çekici gözükken bir yeni durum, eğer işletmenin amaçlarının doğrultusunda değilse, bu bir fırsat sayılmaz.

iii. İşletmenin ortaya çıkan bu fırsatı değerlendirebilecek kabiliyet ve kapasiteye sahip olması gerekir: İşletme elindeki kaynaklara bağlı olarak, alternatif durumu benimseyip uygulama konusunda gerekli tedbirleri alır ya da almaz. Firmanın belirli bir fırsattan tam anlamıyla yararlanabilmesi için kafi miktarda ve kalitede kaynağa sahip olması lazımdır⁶⁸.

d. Mamul / Pazar Stratejisi

Stratejik yönetimin diğer bir bileşimi de mamul ve pazar stratejisidir.

Stratejik yönetimde, amaçlara uygun mamul/pazar alanının bulunması veya faaliyet sahasının seçilmesi gerekir. Çünkü işletmenin gerçekleştirmeyi planladığı amaçlar ile faaliyetleri arasında uyum bulunduğu ölçüde büyüme ve gelişme imkanları yüksek ve düzenli olacaktır.

Stratejik yönetimde mamul pazarla ilgili gelişme sektörünün, yani faaliyet sahası belirlendikten sonra yöneleceği istikametın tespit edilmesi gerekir. Bu istikamet mevcut veya yeni mamullerle veya yeni pazarın durumunu değerlendirerek alınacak kararlarla ortaya çıkar. Buna göre bir işletme

⁶⁸ DİNÇER, a.g.e., s.133-134.

- a) Mevcut mamullerle mevcut pazarlarda faaliyetlerini arttırmaya
- b) Mevcut mamullerle yeni pazara girmeye,
- c) Yeni mamullerle mevcut pazarlarda gelişmeye ve
- d) Yeni mamullerle yeni pazarlarda çeşitlendirme yapmaya yönelebilir.

İşletme, mamulle ilgili olarak rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışmalıdır. Faaliyet dalında hakim olabilmek için mamullerde, üretim yöntemlerinde veya pazarlama yöntemlerinde yapılacak yeniliklerle işletme, rekabet üstünlüğü kazanabilir. Bunun için yapılacak faaliyetlerde mamuller arasındaki ortak bağ, önemli katkı sağlayacaktır.

H.Igor Ansoff tarafından pazar yönünü belirleyebilmek amacıyla hazırlanan matris sayesinde işletmenin hangi alana yöneleceği belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu analiz sonucunda beş alternatif ürün-pazar stratejisi belirlenmiştir. Bunlar şu şekilde özetlenebilir.

ÜRÜN	Daha önceden var olan ürünler	Yeni Ürünler
PAZAR		
Devam eden pazarlar	Pazara Nüfus Etme	Ürün Geliştirme
Yeni oluşan Pazarlar	Pazar Geliştirme	Çeşitlendirme

Şekil 7. Ansoff'un ürün pazar matrisi.

Kaynak: Ömer DİNÇER, s. 197.

Pazara Nüfuz Etme: Pazara nüfuz etme büyüme matrisinin birinci bileşkesidir. Bu bileşkede işletme uzun süreden beri devam eden pazarda pazar payını artırmak için daha etkili hale gelmeye çalışır. Promasyonların ve satış masraflarının artırılması strateji olarak kullanılabilir. Bununla birlikte işletme, pazarda kendinden ufak durumda bulunan diğer rakip firmaları satın alarak pazar payını yükseltebilir. Bu durum özellikle pazar doygun veya durağan ise geçerli olabilir.

Ürün geliştirme: Eğer işletme mevcut pazarda yeni bir mamülle faaliyete getirmek

istiyorsa, bunun için ürün geliştirme stratejileri; mevcut bir mamulle yeni bir pazara girmek istiyorsa, pazar geliştirme stratejisi izleyebilir. Ürün ve markaların etkili yönetimi ve geliştirilmesini içerir. Buna yeni pazara sunulan ürün ve markalarda dahildir.

Pazar geliştirme: Yeni pazar araştırmalarına dayanır. Tüketici hedefleri ve pazar bölümlendirme önem kazanmaktadır. Bununla birlikte teknolojik değişimlerin ve buluşların açtığı yolda pazardaki gelişimi beraberinde getirebilir.

Son büyüme şekli olan ürün çeşitlendirme şekli, aynı zamanda mevcut mamuller veya pazarlar açısından geri çekilme veya çıkış stratejilerini de uygulamayı gerektirebilir. Çeşitlendirme stratejilerini dört grupta inceleyebiliriz.

a) Yatay bütünleşme, bir tekstil firmasının diğeriyle birleşmesi;

b) Merkezi çeşitlendirme, bir firmanın yaptığı işlere benzer aktivitelere girişmesi. Örneğin bir basım-yayım şirketinin kitap satan mağazalar açması,

c) Dikey bütünleşme; üretim hattının değişimi, ürünün yeniden modellenmesi, satış politikasının veya dağıtım kanallarının tekrar gözden geçirilmesi.

Çeşitlendirme: Şirketin, daha önceki alanlarından farklı faaliyetlere girişmek ve bu faaliyetlerde rekabet üstünlüğü yaratabilmek için özel bilgi, yetenek ve güçlü kaynakların kullanılmasıdır⁶⁹. Bu son büyüme şekli, aynı zamanda mevcut mamuller ve pazardan geri çekilme veya çıkış stratejilerini de uygulamayı gerektirebilir. Büyüme matrisi, işletmenin rekabet üstünlüğü için gerekli alternatif fırsatları tanımlamaktadır. Bazı fırsatlar pazara nüfuz şeklinde ortaya çıkarken, bazıları pazarı veya mamulü geliştirme şeklinde belirginleşmektedir⁷⁰.

70 Tony MURDEN, *Business Strategy and Planning*, Text and Cases Principal Lecturer University of Teesside Business School Middlesbrough, Cleutand, 1993, s.115.

68 DİNÇER, a.g.e., s.9.

B. Pazarlamada Karar Alma

Karar alma işletme kaynaklarının optimal bir dağılım ve verimliliğini gerçekleştirmeye hizmet etmektedir. Risk altında karar almanın başlıca elemanları kısaca şöyle özetlenebilir: Bir karar verici (firma veya kişi) $A_1, A_2, A_3, A_4, \dots, A_n$ şeklinde gösterilen "Hareket biçimi" veya "stratejiler" arasında seçim yapmalıdır. Her hareket biçimi iyi tespit edilmiş bir seri eylem veya prosedürdür. Bu nedenle bir pazarlama probleminde "tecrübe", "muhakeme" ve "yaratıcılık" yeteneklerinden beklenen şey mümkün olan bütün karar durumlarını tanımlamaktır.

Seçim, mümkün olan hareket biçimlerinin yanında bu hareket biçimlerinin sonuçlarının bazı kesin şartlarına bağlı olması yüzünden zor olabilir ve bunlar önceden kesin olmayabilirler. Bu şartlar "doğal durumlar" veya "çevre koşulları" olarak adlandırılabilir⁷¹.

İşletmenin bütününe ilgilendiren kararlar ile kısmi kararlarda tam bir açıklık mevcut değildir. İşletmenin bütününe ilgilendiren kararlara **stratejik kararlar** adı verilmekte, bu kararların içine işletmenin çevresiyle ilişkilerini ve tüm organizasyon yapısının belirlenmesi dahil edilmektedir. Eylemsel (operasyonel) kararlar adı altındaki ikinci grubu ise, tamamen fonksiyonel bölümlere (departmanlara) mal etmektedir.

İşletmedeki kararlar üç gruba ayrılır. Bunlar; 1. Stratejik Kararlar, 2. Yönetmel Kararlar, 3. Eylemsel Kararlardır.

a. Stratejik Kararlar

Bu tip kararlar firma ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgilidir. Genellikle dışa dönük bir niteliğe sahiptir. Konu kâr açısından düşünülürse hangi ürünlerin üretileceği ve hangi pazarlarda satılacağına ilişkin kararlar almak söz konusudur. Buna faaliyet sahasının seçimi de diyebiliriz.

69 Marvin A. JOLSON. (Çev.: Savaş Yakışan) **Pazarlama Yönetimi**, Dünya Yayınları, 1988, s.140.

Stratejik kararları ilgilendiren işletmenin amaçlarının belirlenmesidir. Amaçları kesin ve açık biçimde belirledikten sonra onlara ulaşmak için faaliyet sahasının seçimi veya daha önce yapılan faaliyetlerin gerekiyorsa çeşitlendirilmesi, mevcut kaynakların amaçları gerçekleştirmek uğruna optimal bir şekilde dağıtılması olacaktır.

Stratejik kararlar işletmenin **rekabet ortamında gelecekte** çevrede meydana gelebilecek olayların **derinliğine** bir incelemesini gerektirmektedir. Bu tür kararları etkileyen en önemli husus çevrede başgösteren ekonomik, sosyal, politik vb. değişimlerdir.

Yaşayan bir canlı olarak işletmenin yaşamını devam ettirdiği ortama uyabilmesi için o ortamın koşullarını devamlı olarak tanınması gerekmektedir. Bundan sonrada elde ettiği veya edeceği kaynaklarını nasıl değerlendireceğini kesinlikle saptaması, amaçlarını gerçekleştireceği faaliyet alanlarını araması, yeni ürün-pazar bileşimini uygun bir biçimde seçmesi gerekecektir. O halde stratejik kararlar, devamlı çevresel incelemelerin ışığında;

- 1) İşletme amaçlarını saptama,
- 2) Amaçlara ulaştıracak üretim veya faaliyet konuları ile pazarları araştırma ve seçme ile ilgili bulunmaktadır.

b. Yönetmel Kararlar

Bunlar işletmenin yapısını ve şeklini vücuda getirme ile ilgilidirler. İşletme kaynaklarından azami sonuç elde etmek için en iyi organizasyon yapısının kurulması ve işletme kaynaklarının elde edinilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidirler.

c. Eylemsel Kararlar

Bu kararlar işletme yöneticilerinin dikkat ve enerjisinin büyük bir kısmını alan ve yöneticileri en çok meşgul eden faaliyetlerdendir. Amaç mümkün olan en etkili şekilde kaynakların değişim sürecini sağlamaktır. Bütçe kaynakları bu amacı sağlamak üzere

insangücü ve para olarak fonksiyonel departmanlar arasında verimlilik kıstasları şeklinde dağıtılmaktadır. Örneğin, alış ve satış fiyatlarının saptanması, satış arttırılmasını sağlayacak hazırlıklar gibi...

Bu kararların en önemli özelliklerinden birisi bazı standart uygulama ve yöntemleri gerekli kılmasıdır. Verilen bir karar standart olarak bir çok benzer olaylara uygulanabilir⁷².

II. MAMUL HAYAT SEYRİ KAVRAMI

Mallarda, tüm canlılar gibi doğarlar, yaşarlar ve ölürlür. Yeni bir mal geliştirilip pazara sunulduğunda, sözkonusu malın satışları -eğer mal benimsenirse- giderek yükselir, sonra da giderek düşer. Malın kârlılığı da benzer bir eğilim gösterir⁷³.

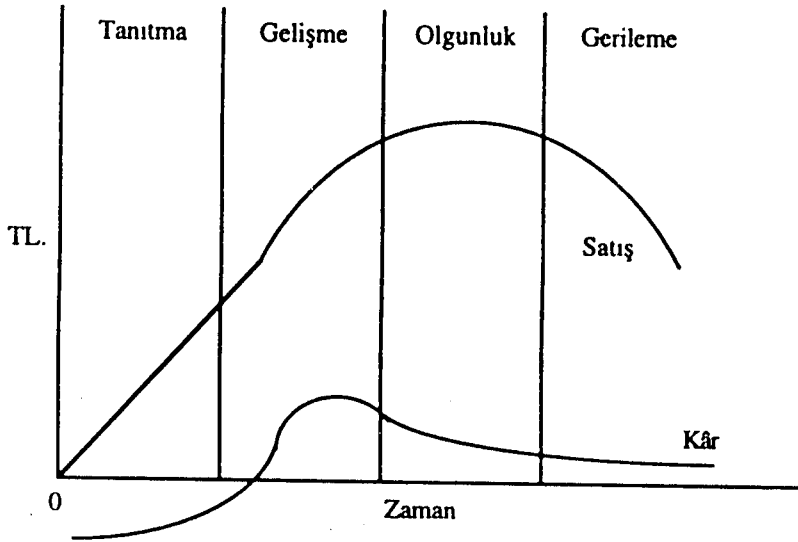
Mamul hayat eğrisi, pazarlama ile uğraşanların çoğunun artık iyice aşına oldukları bir kavram haline gelmiştir. Bununla beraber, yapılan araştırmaları, büyük sayıda idarecinin bu ilgi çekici kavramı tanımalarına rağmen, stratejilerin geliştirilmesinde, kararların verilmesinde pek de kullanılmadığı ortaya çıkmıştır.

Mamul hayat eğrisi, hemen her pazarlama yöneticisinin haberdar olduğu ancak uygulama alanına nedense yeterince taşıma; bundan yararlanma yolunda gereken çabanın gösterilmediği bir modeldir⁷⁴. Her mamulün, pazara sunulmasıyla başlayan ve tasfiyesiyle sona eren bir hayat süreci vardır. Mamulün ömrü çok kısa olabileceği gibi asırlarca da sürebilir ve bu süreç içerisinde her mamulün, farklı özelliklere sahip dört değişik safhadan geçer.

71 EREN, a.g.e., s.28-33.

72 CEMALCILAR, a.g.e., s.101-102.

73 Murat FERMAN, *Mamul Hayat Eğrisi Üzerine Değerlendirmeler*, Pazarlama Dünyası, Mart-Nisan 1989, Sayı: 14, s.30-31.



Şekil 8. Malın yaşam süreci.

Kaynak: İlhan CEMALCILAR, s.100.

Her malın kesinlikle bu aşamalardan geçtiği söylenemez. Kimi mallar tanıtma aşamasından öteye geçemez ve hemen ölür. Ayrıca, malların her aşamada kaldıkları sürelerde aynı olmaz. Kimi malların satışı az olur ama uzun süre pazarda kârlı durumda kalır. Pek çok mal söz konusu aşamalardan geçer. Özellikle, buzdolabı, çamaşır makinası, TV alıcısı gibi dayanıklı tüketim mallarında aşamadan aşamaya geçişler çok daha açık ve seçik olarak görülür.

Bir mal, yaşam aşamalarından geçerken, dağıtım, fiyat ve satış çabalarıyla ilgili kararlar sürekli olarak gözden geçirilmeli ve pazarlama karmasında gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Pazarlamacı, malın yaşam sürecini iyi algılayarsa, gerileyen malların yerini alacak yeni mallar geliştirir ya da var olan malları, her aşamanın özelliğine göre nasıl yöneteceğini bilir. Her aşamanın özellikleri birbirinden farklıdır, dolayısıyla bu özelliklere göre pazarlama karmasında değişiklik yapılmalıdır⁷⁵.

Mamul-Hayat seyrinin değişik aşamaları firmaya değişik pazar fırsatları ve tehlikeleriyle karşılaştırabilir. Belli başlı aşamaları idrak eden firmalar sadece kendi amaç ve stratejileri hakkında doğru karar vermekle kalmazlar, aynı zamanda da plan ve program-

74 CEMALCILAR, a.g.e., s.101-102.

larını buna göre düzenlerler.

Ürün planlaması açısından mamul hayat seyri oynadığı rolleri şöyle sıralayabiliriz.

- 1) Bazı analistlere göre, ürünlerin hayatı günümüzde eskiye oranla kısalmaktadır.
- 2) Yeni ürünler daha fazla pazarlama ve yatırıma ihtiyaç duymaktadır.
- 3) Ürün hayat seyri, firmaya tüketici davranışlarında ve isteklerindeki değişimleri, rekabet düzeyin gözlemlene ve pazarlama planını bunların üstüne kurma avantajını tanır.
- 4) Ürün hayat seyri, firmaya tüketicilere sunacağı, ürün karışımını belirlemesini sağlar⁷⁶.

A. Giriş (Tanıtma) Aşaması

Bu dönemde mamül hayat eğrisinin gidişi genellikle merak nedeniyle satın almalarla ve ilk pazarlama çabalarının yoğunluğuyla açıklanmaktadır. Yeni mamül fikrinin olgun bir mamül biçimine girip giremediği bu dönemde kendini göstereceği için en önemli hayat evrelerinden biri olarak görülür. Uygulamada bu dönemin gerçek bir pazarlama yatırımı dönemi olduğu gözlemlenmektedir. Bir ürünün ortaya çıkmasıyla beraber, firmanın amacı tanıtım aşamasını mümkün olduğunca erken bitirmek olmaktadır. Bununla birlikte firmanın üretim kapasitesinin arzı karşılayabilecek düzeyde olması ve ürün ortaya çıktıktan sonra verilecek servis ve danışmanlık hizmetlerinin yoğunluğunda önem kazanmaktadır.

Tanıtım aşaması sırasında amaç tüketicinin ilgisini çekebilmektedir. Satışların yoğunluğu ürünün yeni olmasının yanı sıra ürünün piyasada gördüğü ilgiyle doğru orantılı olarak gerçekleşir.

75 Joel R.EVANS-Barry BERMAN ,Marketing Management, Macmillan Publishing Compy- New York.Collier Macmillan Publishers-London 1990,s.181.

Bu aşamada doğrudan rakip yoktur. Yeni malın benzeri olmadığından tek bir işletme mal üretip pazarladığından rekabet sınırlıdır. Ancak yeni malın yerini aldığı malları üretenlerin rekabetiyle karşılaşır. Yeni mal pazarda tutunursa doğrudan rakipler ortaya çıkar. Fakat sayıları çok az olur.

Yeni malın talebini kestirmek güçtür. İşletme büyük-ölçekli yatırım yapmaktan kaçınır. Satışların ne olacağı belirsiz olduğundan ve malda kolayca değişiklik yapılabilmesi için genellikle küçük ölçekli üretim türü benimsenir. Başlangıçta üretim maliyeti yüksek olur, sonradan maliyet olumlu yönde gelişir. İşletmenin yüksek üretim maliyetleri ve pazarlama maliyetleri yüzünden nakit akımı oldukça zayıftır ve zararına bile üretim sürdürülebilir⁷⁷.

İşletme giriş aşamasında başlıca stratejik yönetim tekniklerinden portföy analiz tekniğini kullanarak işletmenin mevcut faaliyet alanları içinde yön ve yollarını tayin etmede, ana iş alanları ve stratejik birimlerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır.

Portföy analizi, işletmenin mevcut yatırımlarını kullanılan çeşitli ölçülere göre değerlendirme, bunların gelecekte işletmeye sağlayacakları yarar ve olanakları tahmin etme, nihayet, bu değerlemeden hareket ederek işletmenin elindeki kaynakların tahsisine yol gösterme amacıyla yapılan analitik bir tekniktir.

Portföy analizi sayesinde işletme mevcut faaliyet alanları içinde yön ve yollarını tayin etmekte, ana iş alanları ve stratejik birimlerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır.

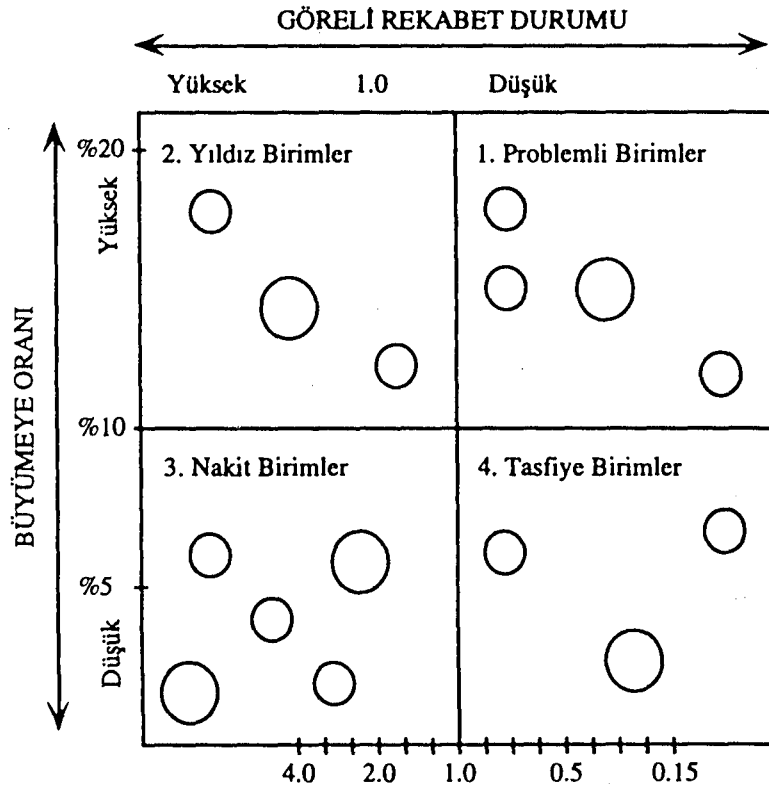
Bu bilgilerin toplanmasında işletmenin bölüm yöneticilerinin görüş ve tecrübelerine başvurmak işlemin daha sağlıklı yürütülmesine yardımcı olacaktır. O halde, portföy analizi bölüm yöneticilerinin iyi niyetli, görüş, bilgi ve tecrübeleri olmadan gerçekleştirilemez.

⁷⁷ EVANS - BERMAN, a.g.e., s.181.

Aksi halde, yanlış sonuçlara varılacak ve bu sonuçlarda işletmenin yanlış strateji ve politikaları belirlemesi sonucunu doğuracaktır⁷⁸

BDG'nun uzmanları, ürünleri stratejik nitelikteki işbirimlerine (SİB) bölerek her birimin bağımsız bir kâr merkezi haline getirilmesini savunmaktadırlar. Bu birimleri ayrı ayrı değerlendirerek yapılan stratejiler işletmenin bütünü için bir plan oluşturacaktır.

BDG'nin portföy analizi, pazar payı ile birlikte pazarın büyüme oranını ölçü alarak, mamuller ve pazarı inceleyen bir mamul matrisinin hazırlanmasıyla başlamaktadır. Matrisinin yatay eksenini büyüme oranını göstermektedir. Normal büyüme oranı %10 olarak kabul edilmekte ve bu oranın üzerinde (altında) olan büyüme yüksek (düşük) olarak nitelendirilmektedir. Matrisin dikey ekseninde ise göreceli pazar payı yer almaktadır.



Şekil 9. B.D.G.'nin büyüme/pazar payı matrisi.

Kaynak: Ömer DİNÇER, s.178.

⁷⁸ Erol EREN - Necdet TIMUR, *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Mart 1997, s.172-173.

En büyük rakibin pazar payı ile işletmenin pazar payı eşit ise, 1.0; işletme liderse, yani en büyük pazar payı işletmeye aitse, 1.0'dan büyük; aksi halde 1.0'den küçük olmaktadır. Burada 1.0'in üzerindeki oranlar yüksek, altındaki oranlar ise düşük olarak değerlendirilir. Böylece mamuller yüksek düşük pazar payı ile yüksek düşük büyüme oranına göre dört farklı gruba ayrılmakta ve her grup BDG tarafından adlandırılmıştır⁷⁹.

Boston Danışma Grubu ve Büyüme/Pazar Payı Matrisinin iki temel alt yapısı vardır.

- İşletmenin uzun dönem hedef pazarı veya pazar bölümündeki payı.
- Bu pazarın büyüme hızı.
- Firmanın büyümesi, pazarın büyümesi ile doğru orantılıdır. Eğer pazar statik ise veya olgunluk döneminde ise pazardaki herhangi bir firma için büyüme çok daha güç olacaktır.

BDG, herhangi bir işletme için dört potansiyel gelişme aşaması belirlenmiştir. Bu evreler, pazarın büyüme seyri ve rakiplere göre pazar payı olarak ayrımlanmıştır.

1. Yıldız Birimler: Bu alanda yüksek büyüme hızı, yüksek pazar payına sahiptir. Genellikle ürün hayat seyrinin başlangıç aşamasındadır. Büyümeyi desteklemek için yüksek finansman gereklidir. Bu birimler, kendi ihtiyaçları olan nakitleri kendileri temin eder. Ancak oldukça hızlı büyüyen ve güçlü rekabet şartları altında faaliyet gösteren SİB'leri, ek nakte ihtiyaç duyabilir. Bununla birlikte kârlılık yüksek olabilir.

2. Nakit Birimleri: "Cash Cow" nakit ineklerinin amaçları piyasada buluşları, teknolojik yenilikleri, pazarlama ve araştırmayı finanse etmektir. Düşük büyüme hızlı, yüksek pazar paylı işletmelerdir.

3. Problemlili Birimler: "Problem of Children" veya "Question Marks" işletmeler düşük pazar paylı, yüksek büyüme hızlı pazarlara sahip SİB'lerdir. Risk analizinin iyi yapılması gereklidir. Yıldız haline dönüşebilecekleri gibi nakit gerektiren duruma

⁷⁹ DİNÇER, a.g.e., s.177-178.

gelmemek için çok miktarda nakte ihtiyaç gösterirler⁸⁰.

4 . Nakit Yiyiciler: (Dogs) Nakit yiyiciler ise ne önemli bir nakit getirmekte ve ne de önemli bir nakte ihtiyaç göstermektedir. Pazar payları düşük olduğu gibi pazar büyümeleri de düşüktür. Pazar payını korumak gerekmektedir. Uygulamada bunlar “nakit tuzakları” olarak da nitelendirilmektedir⁸¹.

BCG, (Bostan Danışma Grubu) bu dört aşamayı yönetmek amacıyla dört ayrı strateji belirlemiştir.

1 . Yapılanma: Bu strateji pazardaki durumu güçlendirme ve geliştirmeyi amaçlar. Bu strateji yıldızlar için geçerli olabilir.

2 . Tutunma: Uzun dönem pazardaki pozisyonu koruma amaçlıdır. Nakit getirenlerin yönetimi için uygundur. Böylece nakit akışı mümkün olduğunca uzun süre denetlenebilir.

3 . Sonuç alma: Zayıf nakit akışına sahip, mamul hayat seyrinin son dönemleri için geçerlidir. Geleceği belirsiz soru işaretlerinde veya nakit gerektirenlere uygulanabilir. Kısa zamanda yüksek nakit akımına ulaşma amaçlıdır.

4 . Tasfiye: Bu strateji, organizasyonun faaliyetini tasfiye ederek, ortaya çıkan kaynaklarla yıldızların büyümesini desteklemeye veya soru işaretlerin belirsizliğini ortadan kaldırma yöneliktir.

BDG'nun ideal sonuca göre firmanın ürün-pazar stratejileri yıldızların gelişimi veya nakit gerektirenler üzerine olmalıdır⁸².

İlk tüketiciler, risk almayı seven, riski companse edebilen ve yeni ürünü ilk alanlar arasına girerek girişimcilik gösteren kişilerdir.

⁸⁰ MURDEN, a.g.e., 118.

⁸¹ EREN, a.g.e., s.238.

⁸² MURDEN, a.g.e., s.115-118.

Birkaç firmanın pazarda üstünlüğü bulunmasından ve maliyetlerin yüksek olmasından ötürü sadece yeni geliştirilen ürünün birkaç modeli satışa sunulur. Satışa sunulan ürünlerin pazarda geniş şekilde dağıtılmasına önem verilir. Promasyon politikası, bilgilendirici olmalı ve ürünün ücretsiz örnekleri tüketiciye ulaştırılmalıdır.

Ürün ve hedef pazarın seçimine göre firma fiyatlamasını yapmalıdır. Malın fiyatı saptanırken maliyetlere dayanılırsa, mal pazara uygun düşmeyecek ölçüde fiyatlanmış olabilir. Satışlar arttıktan sonraki maliyetlere göre fiyatlanırsa, başlangıçtaki zararlara katlanma gücü olmalıdır. Ayrıca gelecekteki satışların maliyetlerin ne olacağı önceden kesinlikle belirlenemeyeceğine göre, bu aşamada fiyatlamamanın riskli olacağı açıktır. Yine fiyatlar öteki aşamalara göre yüksektir⁸³.

Büyüme Oranı	: Yüksek	Kârlılık Oranı	: Düşük
Pazar Payı	: Düşük	Üretim	: Düşük
Nakit ihtiyacı	: Yüksek	Maliyet	: Yüksek
Borçlanma	: Yüksek		

a. Giriş (Tanıtma) Aşamasında Uygulanan Stratejiler

aa. Yeni Ürün ve Pazar Geliştirme Stratejileri

Yeni bir ürün, mevcut bir malda değişiklik yaparak veya tüketicinin cazip bulabileceği yeni bir buluşun gerçekleştirilmesi sonucunda ortaya çıkar. Mevcut malda değişiklik yapma firmanın hayat seyri devam eden ürünlerindeki değişimleri içermektedir. (Yeni dizayn, model, stil, renk ve özelliklerinde değişiklikleri içerir.)

Yeni bir ürün geliştirmek isteyen işletmenin üç seçeneği mevcuttur.

1) Başka firmalar tarafından ortaya çıkarılan ürünlerin, söz konusu firma tarafından ilk defa piyasaya sürülmesidir.

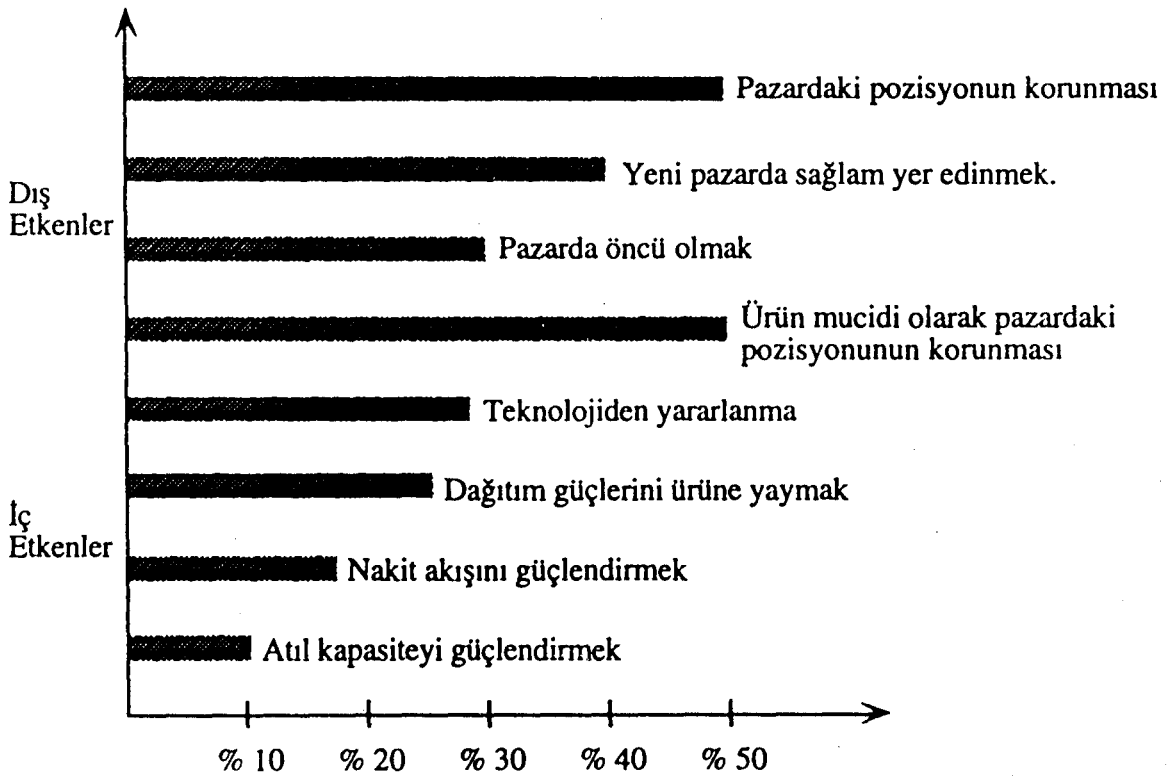
⁸³ EVANS - BERMAN, a.g.e., s.181.

2) Daha önce hiçbir firma tarafından ortaya konmamış ürünler bulunmasıdır (ilk cep telefonunun piyasaya sürülmesi).

3) Yeni ürünler firma tarafından geliştirilmiş veya başka firmadan lisans sistemi ile alınmış olabilir.

Eğer işletme hiçbir firma tarafından ortaya konmamış ürünleri piyasaya sürerek hareket ederse maliyetler, riskler ve kara geçmek için gerekli olan zaman artar.

Yukarıda değindiğimiz yeni ürün geliştirme stratejilerine karşılık Booz, Allen ve Hamilton'un sekiz ayrı hedef üzerindeki araştırmalarını oranlarıyla birlikte tablo halinde gösterilmiştir.



Şekil 10.

Kaynak: New Products Management for the 1980 s
(New York:Booz, Allen & Hamilton 1982) s. 11.

bb. Pazara İlk Girenlerin (Öncülerin) Uyguladıkları Stratejiler

Mamul hayat seyrinde piyasaya ilk girenler öncü stratejiyi izlerler. Öncü stratejisi firmanın daha fazla risk almasına ve engelle karşılaşmasına neden olmaktadır. Buna rağmen pazarda öncü olmanın ve bu konuda başarıyı sürdürmenin getirdiği üstünlüklerde yok değildir.

Pazara ilk giren olmanın getirdiği üstünlük ürünün gelişme ve olgunluk seyrindeyken daha güçlü pazar payına sahip olmasını sağlar. Fakat bu yalnızca patent koruması gerçekleşebilirse mümkün olabilir. Tabi firma ürünün tekelleşmesini uygun görüyorsa bu durum sözkonusudur.

Örnek olarak, IBM dünyanın önde gelen yüksek teknoloji firması olmasına karşın pazara ilk giren firma olmamıştır. IBM diğer firmalar (Apple, Commodore vb) PC pazarına girip, kayda değer satışlar elde edilince piyasaya girmiştir. Fakat takipçi olarak reklam, promosyon ve ürün sonrası verdiği hizmetlerle diğerlerinden daha fazla satış hacmine ulaşmıştır.

Bu sektörde yapılan bir araştırmaya göre olgunluk aşamasında olan ürünlerin %30'u (ilk girenler), %20'si hızlı takipçi ve %10'u da pazara geç giren firmaların tekelindedir. Piyasaya ilk girenler olarak girmenin potansiyel avantajlarını şöyle sıralayabiliriz:

1) Tecrübe ve kaynak maliyetinin düşmesi: Öncü olan firma, belli bir satış hacmine sahip olduktan sonra, maliyetleri (birim başına) daha hızlı düşürme şansına sahiptirler. Bu durum özellikle yüksek araştırma-geliştirme maliyetlerinin tanıtma aşamasında harcanmasıyla birlikte büyüme aşamasında hızlı satışlara ulaşılması ile belirir. Belirli maliyet avantajına sahip olan firma takipçilerine pazara giriş fırsatı vermemek için fiyat düşürme stratejisi izleyebilir.

İkinci bir yol ise, ek pazarlama taktiklerine önem verilip (güçlü reklam, ürün geliştirme, saldırgan satış politikası gibi) pazardaki ilerlemenin daha hızlı boyutlara ulaşılmasını sağlayabilir.

2) Öncü firmalar, oyunun kurallarını koyarlar ve fiyat, ürün kalitesi, dağıtım, garanti sistemi, promosyon politikaları, bütçelemenin güçlü yapılması ve standartlarının yüksek konulması, diğer firmaların pazara giriş maliyetlerini arttırdığı gibi öncü firma için rekabeti kolaylaştırır.

3) Dağıtım avantajları ise, pazara ilk girişte ürünün dağıtım ağı güçlü beslenirse, özellikle dağıtımçıları firmaya adapte olur ve ikinci veya üçüncü bir marka alımına soğuk bakarlar. Bazı pazarda bu durum rakip firmaların yarışa girmesini etkileyebilir.

4) Tüketicinin ürün tercihinin değişme olasılığı belli kriterlere bağlıdır (kalite, düşük fiyat gibi). Bu kriterlerden çabuk etkilenebilmesi önemli bir noktadır. Öncü firmanın ürünü tüketicilerin diğer markalara bakışı için bir referans niteliği taşımaktadır.

5) Öncü firmalar kısıtlı kaynakları öncelikle kullanma hakkına sahiptirler. Pazara daha sonradan giren rakip firmanın hammadde kısıtlı olması durumunda hem daha fazla maliyetle karşılaşma hem de satış hacmini daha hızlı geliştirme olanağından yoksun durumda kalma ihtimali vardır⁸⁴.

aaa. Pazar Bölümleme

Pazar bölümleme "iç pazarın bölünmesi, farklı nüfus kesimlerinin farklı ürünler talep etmesi" olarak tanımlanmaktadır.

Pazarı bölümlere ayırırken kullanılan kriterleri üç ana başlık altında toplamak mümkündür. En kolay yol ülkeyi coğrafi bölümlere ayırmaktır. Ancak bu tür bölümleme yerini giderek, yaş grupları, cinsiyet, sosyal sınıf, eğitim düzeyi, meslek, gelir grubu gibi demografik kriterlere bırakılmaktadır. Potansiyel müşterilerin yaşam stiline göre hedef pazar seçme yöntemi de giderek yaygınlaşmaktadır.

Bölümleme ile pazarı daha küçük bölümlere ayırıp hedef kitle tespit ederek ve

⁸⁴ Harper W. BOYD, Jr. - Orville C. WALKER, Jr., **Marketing Management**, A. Strategic Approach Boston, IRWIN 1990, s.666-687.

tanıtım faaliyetlerini bunlar üzerinde yoğunlaştırılması giriş aşamasındaki maliyetleri düşürmektedir.

Bölümlemede kullanılacak kriter ürünlere göre değişiklik arz etmektedir. Örneğin kozmetik sektöründe cinsiyet büyük önem taşırken, içecek sektöründe yaş grubu, beyaz eşyada gelir grubu ve cinsiyet satışların artırılmasında ilk kriterdir. Otomobilde ise hem gelir hem yaş grubu hem de cinsiyete önem vermek gerekmektedir.

Bölümleme zamana ve mekana görede değişebilir. Bir dönem geçerli olan kriter, bir dönem sonra ihtiyaca cevap vermeyebilir. Bunun için başarının en önemli koşulu, pazardaki boşluğu yakalayabilmektir. Pazarı bölümlendirdikten sonra uygun "niş'in" seçilmesi, başarıya götüren yolun açılması demektir. Girişimciler genellikle birbirlerini takip ederler ve aynı çeşit işlere yönelirler, oysa başarılı olmak için pazardaki boşluğu ilk farkedenden girişimci olmak önemlidir.

Hedef pazar seçiminde yanılıya düşmek veya doğru kriterlere göre bölümlendirilse bile, yanlış bir hedef kitle seçildimi başarıya ulaşmanın olanağı yoktur. Ürünü bu müşteri kitlesine hangi araçlarla tanıtacağınız da önemli bir noktadır. Kullanılan araçların tüketicilerin tercihleriyle uyumlu olması şarttır. Örneğin gençlere hitap eden bir dergide Eski kelimelere yer verilirse satmanız mümkün olmayacaktır⁸⁵.

bbb. Niche (Niş) Pazarlama Stratejisi

i. Uzmanlık, özel bilgi veya mükemmel kapasiteye sahip olmak.

Böyle bir kapasiteye sahip olmak eğer pazarda sınırlı ise, diğer firmaların rekabete dahi yanaşmayacağı kesindir. Bu da bir üstünlüğü beraberinde getirirse zamanlama da bu güçlü pazar pozisyonlarını elde etmek için önem kazanır. Pazar bölümünde güçlülük, yeni pazarın veya tüketici talebinin başlangıç noktasında veya halihazırda varolan talebin yeni bir trend kazanması sırasında ortaya çıkar. Firma potansiyel rekabete karşı sürekli hazır

⁸⁵ Ekonomist Dergisi, 6 Temmuz 1997, s.16-17.

olmak ve piyasada tek ciddi arzedici durumunda olmak zorundadır⁸⁶. Çağdaş pazarlama akımlarından biri olan “niş pazarlama” (Niche Marketing), rastgele bir kitleyi hedefleyerek yeni ürünler çıkarmaktan farklı bir yöntemdir. Bu stratejiyi benimseyen şirketler, küçük tüketici gruplarının spesifik gereksinimlerini karşılamak için yola çıkmaktadırlar. Bazen bu küçük gruplarla yetinmek zorunda kalırken, bazen de “diet cola” örneğinde olduğu gibi pazar hızla genişleyebilir.

Günümüzde mevcut pazarlar giderek parçalanmış bir görünüm arz etmekte ve bunun sonucu olarak da artık kitle pazarlamasının tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılaması zorlaşmaktadır. Niş pazarlamada işletme ilgilendiği pazarı giderek daha küçük pazar bölümlerine ayırarak, boşlukların olduğu bölümleri belirler ve bu boşlukları yeni ürün ve hizmetlerle doldurur⁸⁷.

Batı ülkelerinde bu durumu keşfeden şirketler karlılığı niş pazarlamada aramaya başlamışlardır. Niş pazarlama olarak bilinen bu yaklaşım, bazılarına göre hedef pazarlama, bazılarına göre de pazar bölümlendirmesi olarak değerlendirilmektedir⁸⁸.

Bu strateji pazarın hızlı büyümekte olduğu ve fırsatların çok olduğu durumlarda uygulanan en iyi stratejilerden biridir. Bu strateji küçük öncü firmalara ileride pazara girecek daha büyük çaplı rekabetçilere karşı daha kolay savunma imkanı sağlar.

Koşul ise pazarın daha ufak bölümlerine yoğunlaşmak ve bütün pazarlama güçlerini (promasyon - dağıtım - kaynaklar) tek bir hedefe odaklaştırmaktır.

Kalitenin yüksek olması ise en önemli koşuldur. Bununla birlikte reklam politikasının daha seçici olması ve belli hedef pazar bölümüne hitap etmesi gerekebilir (Citibank'ın kredi kartları üzerine yoğunlaşması gibi)⁸⁹.

⁸⁶ MORDEN, a.g.e., s.112.

⁸⁷ Capital Dergisi, “Pazarlamada Niş Akımı”, Yıl 3, Sayı 5, Mayıs 1995, s.128.

⁸⁸ a.g.d., s.128.

⁸⁹ Harper W. Bayd, Jr. - Orville C. Walker, Jr., **Marketing Management**, A. Strategic Approach Boston, IRWIN 1990, s.670-684.

Niş pazarlama sayesinde işletmeler, pazardaki küçük tüketici gruplarının ihtiyaçlarını karşılayarak, karlılıklarını artırma fırsatı elde ederler. Böylece işletmeler rakiplerinin ilgi duymadığı pazar bölümlerine hizmet götürmede uzmanlaşırlar. Uygun bir niş pazarlama ile düşük pazar paylı işletmeler, rakiplerine göre kârlı duruma gelebilirler. Buna örnek olarak Hyundai firması çok düşük fiyat nişine, Mercedes de lüks bölüme yönelmiştir. Buna karşılık, Porche ise yüksek performans - yüksek fiyat nişini hedeflemiştir.

Niş pazarlamada işletmelerin pazara yakın olması ve pazarda sürekli veri toplayarak bunları değerlendirmek esastır. Büyük işletmelere göre küçük ve orta ölçekli işletmeler hem tüketiciye yakın olmaları nedeniyle, tüketici eğilim ve tercihlerinde meydana gelen değişikliklere kolayca uyarlayabilmektedir.

Bunun yanında, niş pazarlamada ürün ve hizmet farklılaştırması öne çıkmaktadır. Ancak, değişik nişlere, çok sayıda değişik ürünler sunmak daha çok planlamayı gerektirmektedir. Daha fazla ürün, dağıtım kanalı, tutundurma vb. ise daha çok koordinasyon ve kontrol ihtiyacını zorunlu hale getirmektedir. Fakat küçük işletmeler için çok sayıda nişlere, farklı ürünler sunmak sözkonusu olamayacağından ancak böyle bir durum büyük ve farklı ürünler portföyüne sahip işletmeler için sözkonusudur. Kısaca, niş pazarlamayı uygulamak küçük ve orta boy işletmeler için daha kolaydır⁹⁰.

Niche pazarlama stratejisinin yöntemlerini şöyle sıralamak mümkündür.

— Ürünü veya hizmeti kullanan, fakat sizin markanızı kullanmayanları inceleyin. Örneğin, diş macunu gibi büyük bir kitleye yönelik ürünü ele alalım. Dişinizi kaç çeşit diş macunu ile fırçalayabilirsiniz. Artık yeni seçenekler geliştirilmiş, pazar sürekli değişerek yeni ürünler piyasaya sunulmaktadır. Eskiden diş çürümeleri önemliyen şimdi tartar sorunu öne çıkmıştır veya artık çocuklar için onların seveceği tadlarda diş macunları üretilmeye başlanmıştır.

⁹⁰ Murat ÖZCAN, *Niche Marketing (Niş Pazarlama) ve KOBİ*, Pazarlama Dünyası, 1997, s.20-21.

— İkinci bir yöntem ise ürünü veya hizmeti kullanmayan, fakat kullanabilecekleri keşfetmektir. Eskiden tahıl bazlı bisküviler üretilirken, şimdi et içeren çerezler üretilmiştir ve aşırı bir taleple karşı karşıya kalmışlardır.

— Diğer bir yöntem ise yeni ürün ve hizmetler geliştirmeye çalışmaktır. Buna en iyi örnek kağıt çocuk bezlerini verebiliriz. Procter & Gramble şirketi, annelerin yolculuk sırasında kumaş bezlerle çektikleri sıkıntının farkına vararak, kağıt bez üretimine yönelmiştir. O zamanlar küçük bir kitleye hitap eden çocuk bezi, şimdi milyonlarca insana hitap etmektedir. Bugün de sağlık sorunu olan ya da hastanede yatan yaşlılara yönelik kağıt bezleri, yeni pazarlardan biri olmaya aday gözükmektedir.

ii) Niche stratejisinin ikinci kategorisinde “teknoloji bilginize güvenin”

“Post it”lerle tanıdığımız ABD’li 3M şirketi sürekli yeni ürün bulmaktadır. Örneğin film teknolojisi, yapışkanlar ve plastiklerdeki tecrübesini birleştirerek, uçaklarda kullanılan boyanın yerini alan koruyucu ürünler geliştirerek yeni bir niche yakalamıştır.

Ancak belli bir ürün grubuna tutunmuş bir isminizin olması, bunun her ürün için geçerli olacağı anlamına gelmez. Örneğin ev aletleri ile hitap ettiği müşteri kitlesine hazır giyimde de yakalamaya çalışan Sears firması başarısız olmuştur.

Niche stratejisinin püf noktasını pazar ve müşteri isteklerinin sürekli değişmesi ve pazar araştırmalarının devamlı yapılması oluşturur. Firma pazardaki üstünlüğü bütünüyle pazarın analiz edilmesi ve hitap ettiği pazar bölümündeki değişimlere çabuk ayak uydurabilmesi halinde sürdürebilir⁹¹.

ccc. Pazara Yayılma Stratejisi

Bu stratejiye göre, amaç potansiyel müşteri yeni ürüne mümkün olduğunca çabuk alıştıran, birim üretim fiyatlarını düşürmek ve ürüne sadık tüketici ağını rakipler

⁹¹ Capital Dergisi, Sayı : 5, 1995, s.128-130.

(Bkz. Phillip Kotler, **Marketing Management**, Analysis, Planning, Implementation and Control, Northweslerin University, s.342).

piyasaya girmeden yakalayabilmektir. Hedef pazarın bütün ayrıntılarına ürünü sunabilmek ve bütün piyasada tekeli yaratabilmektir.

Başarılı olmanın sebebi, pazara giriş engellerinin rakiplerin piyasaya girişini uzatmaları veya ertelemelerine yol açmalarıdır. Pazara giriş engelleri, bir kaç faktörden ibaret olabilir. Bunlar: patent haklarının kullanılması, hammaddenin kısıtlı olması ve belli yatırım zorunluluklarının konulmasıdır. Küçük bir firma için bile geniş pazara yayılma stratejisini uygulamak mümkün olabilir.

Bu durum özellikle yavaş büyüyen pazarda mümkün olmaktadır. Örneğin, Medtronic adındaki kalp ölçüm cihazları üreten girişimci ve yeni bir firmanın, pazarın düşük hacimli ve yavaş büyüyen bir pazar olmasından ötürü kapasitesini arttırmak ve pazarda lider duruma gelmek için yeterli zamanı olmuştur⁹².

ddd. Pazarın Kaymağını Alma Stratejisi

Malın yaşam sürecinin ilk aşamasında -tanıtma aşaması- talep esnek değildir. Tüketiciler yeni malı var olan mallarla karşılaştırıp, değerleyemezler. Pazara ilk kez sunulan yeni mal, olabildiği ölçüde yüksek fiyatlanarak, fiyata karşı duyarlı olmayan pazar bölümü ele geçirilir. Böylece pazarın (talebin) "kaymağı" alınır⁹³.

Rekabet genellikle tercih edilmez ve fiyat -kâr marjı- rakipler pazara girdikten sonra cazipliğini yitirebilir. Böylece bazı öncü firmalar özellikle pazardan çıkmayı planladıklarında pazarın kaymağını alma stratejisini kullanabilirler.

Stratejinin uygulanması aşamasında yeni ürüne yüksek fiyat konulur, sınırlı reklam uygulamasıyla birim kârlılık arttırılmaya çalışılır. Aynı zamanda teknolojik yeniliklerle ürün beslenerek rakipler piyasaya girdiğinde, düşen kâr marjları teknolojinin getirdiği avantajla hazır kapasiteyi ve teknolojiyi başka bir ürüne kaydırarak pazarın yeni bölümlerine kaymaya çalışır.

⁹² BOYD - WALKER, a.g.e., s.695.

⁹³ İlhan CEMALCILAR, a.g.e., s.230.

3M firması pazarın kaymağını alma stratejisinin en iyi uygulayıcısıdır. Bir 3M yöneticisine göre “Biz hızla pazara yayılır, yüksek fiyat uygular ve rakipler piyasaya girdiği zaman pazarı terkederiz”.

Stratejinin uygulanmasında küçük veya büyük firma olmanın önemi yoktur. Önemli olan firmanın AR-GE faaliyetlerinin üst düzeyde olmasıdır⁹⁴.

cc. Takipçi Stratejisi

Mamül hayat seyrinin giriş aşamasında piyasaya takipçi olarak girmek öncü firmaların pazarlama ve ürün hatalarından faydalanma imkanını sunduğu için işletmenin maliyet ve riskini azaltmaktadır.

Eğer öncü firmanın ilk sunduğu ürün teknik hatalara ve dizayn yanlışlarına sahipse takipçi firma bu pozisyonu doldurabilir ve piyasada avantaj sağlayabilir.

Öncü ürün teknik açıdan başarılı olsa bile, takipçi ürüne geliştirici özelliklerle talep yaratarak müşteriye etkileyebilir.

— Ayrıca öncü firma eğer pazara kısıtlı hammadde kaynağı aktarıyorsa ve öncü firma bunu pazarlama programında kullanamıyorsa, takipçiler bu boşluğu da doldurabilir.

COMPAQ'ın ticari PC pazarına IBM'e göre daha hızlı ve portatif bilgisayarlar ile girmesini bu duruma örnek olarak verebiliriz⁹⁵.

⁹⁴ BOYD - WALKER, a.g.e., s.684-692.

⁹⁵ BOYD - WALKER, a.g.e., s.666-687.

ALTERNATİF PAZARLAMA STRATEJİLERİ			
Rekabetçi Özellikler	Bütün Pazara Yayılma	Niche Pazarlama	Pazarın Kaymağını Alma
Pazar Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> * Yüksek potansiyel talep. * Tüketiciler ürüne çabuk adapte olmalıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> * Yüksek talep. * Bölünmüş pazar, değişik fırsatlar olmalıdır. * Adaptasyon çabuk gerçekleşmeli. 	<ul style="list-style-type: none"> * Sınırlı talep. * Adaptasyon süreci yavaş olmalı. * Talep-fiyat elastik tüketiciler yüksek fiyat ödeyebilmeli.
Ürün Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> * Ürün teknolojisi kopya edilemez olmalıdır. * Sınırlı hammadde, kaynak bulunmalıdır. * Ürün prosesi kompleks ve güç anlaşılır olmalıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ürün teknolojisi kolayca kopya edilmelidir. * Hammadde kolay bulunabilmeli. * Ürün prosesi basit ve düşük yatırımla uygulanabilir olmalıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> * Az patent koruması olmalı. * Hammadde kolay bulunmalı. * Basit ürün prosesi olmalıdır.
Rekabetçi Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> * Az potansiyel rakabetçiler. * Potansiyel rakabetçiler sınırlı kaynağa sahiptir ve özellikleri sınırlıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> * Birçok potansiyel rakip firma: * Bazı potansiyel rakipler yeterli kaynağa sahiptir ve birçok özelliği bulunmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> * Birçok potansiyel rakip. * Rakipler yeterlidir.
Firma Karakteristik Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> * Güçlü ürün geliştirme, teknik özelliklerin mükemmeliyeti ve farklı pazar segmentlerine hitap edebilme yeteneği. * Güçlü pazarlama kabiliyeti, pazarlama stratejileri geliştirme başarısı. * Finansal ve yönetim kaynaklarının talepteki büyümeyi besleyebilecek düzeyde olması. 	<ul style="list-style-type: none"> * Sınırlı pazarlama yeteneği ve kaynağı. * Sınırlı ürün mühendisliği yeteneği ve kaynak olasılığı. * Kapasiteyi destekleyici finansal ve organizasyonel kaynak eksikliği. 	<ul style="list-style-type: none"> * Başarılı satış ve promasyon politikaları, hızlı şekilde pazarda talep yaratma becerisi, fakat uzun dönem pazarda kalmak için yetersiz kaynak. * Sınırlı finansal ve organizasyonel kaynaklar, kapasiteyi yaratmak için.

ALTERNATİF PAZARLAMA STRATEJİLERİ			
Pazar Değişkenleri	Bütün Pazara Yayılma	Niche Pazarlama Stratejisi	Pazarın kaymağını alarak piyasayı erken terketme
Kısa Dönem	* Bütün pazardaki ürünü deneyen tüketici sayısının artırılması, gelecekteki satış hacmini ve payını yakalayabilmek için yatırım yapmak.	* Ürünü deneyen ve adapte olan müşteri sayısının artırılması, satış hacmi ve pazar payını seçilen niş'te yakalayabilmek için gerekli yatırım.	* Sınırlı yatırımla ürüne adapte birçok tüketicinin yaratılması; ürün geliştirme ve pazarlama maliyetlerini karşılayabilmek için yüksek kar marjına ulaşabilmek.
Uzun Dönem	* Rekabetten uzak kalmaya çalışarak kar marjı düşse bile pazar liderliğini devam ettirmeye çalışmak.	* Hedef pazardaki lider pozisyonunu koruyabilmek bunun için kârdan bile fedakarlık edebilmek.	* Yatırımların geri dönüşünü maximize etmek, pazardan rekabet arttığı ve kâr marjı daralmaya başladığı zaman kopabilmek.

B. Büyüme Aşaması

Büyüme döneminde, başarılı mamüllerin satışları daha önceki pazarlama etkinliklerine, fısıltı gazetesi propagandalarına bağlı olarak hızla artmaya başlar⁹⁶. Tanıtım aşamasında mamulün üretimine uzun süre devam edilirse, mamul hayat döneminde tanıtım aşamasından büyüme aşamasına geçilir. Satışlar son derece hızla artar; birçok rakip pazara girer; küçük öncü firmalar büyük kampanyalarla pazarı ele geçirmeye çalışırlar ve kâr çok yükselir⁹⁷. Mal giderek aşağı gelir gruplarınca satın alınmaya başlanır. Erken kabulleniciler alımlarına devam ettiği gibi, eski müşteriler de fikir liderlerini (yenilikçileri) izlemeye başlarlar.

Mamulün alıcılar tarafından benimsendiği büyüme döneminin başlıca özellikleri şunlardır:

1) Yeni alıcıların katılmasıyla satışlar hızla yükselmektedir. Gelirler maliyetleri aşmış olup, kâr olanakları da artmaktadır.

⁹⁶ Erdoğan KUMCU, "Pazarlama Politikasının Belirlenmesinde Mamul Hayat Eğrisinin Yeri", *Pazarlama Dergisi*, Yıl: 4, Ş:1, Mart 1980, s.13-15.

⁹⁷ Jr. Carl McDANIEL, *Marketing*, Second Edition, Harper and Row Publishers, The University of Texas, Arlington, New York, 1982, s.231.

2) Üretim ve mamül kalitesi geliştirilir, mamüle yeni nitelikler eklenir.

3) Fiyatlarda indirim yapılır ve mamül daha düşük gelir gruplarına da yayılır.

4) Reklam ve diğer tutundurma çabaları, tüketicileri mamulün varlığından haberdar etme yerine, marka imajı yaratarak o mamulün alınmasını teşvike yönelir. Yeni pazar bölümlerine girmeye çalışılır.

5) Rakip firmaların pazarda çoğaldığı görülür ve bu durum yenilikçi firmanın pazarlama stratejilerine birçok sınırlayıcı unsurlar getirir. Artık atılacak adımlar tanıtma dönemindeki gibi deneysel nitelikte değildir.

6) İşletme yüksek pazar payı ile yüksek kâr oranı arasında seçim yapma durumuyla yüzyüze gelebilir, zira mamulü iyileştirme ile tutundurma ve dağıtım için büyük harcamalara girilerek hızlanan rekabete rağmen, üstün bir pazar payını koruyabilir. Ama bütün bu harcamaların diğer yönü, kâr oranlarının düşmesidir ki bu da gelecek dönemi düşünerek hali hazırda kârdan bir ölçüde vazgeçme demektir⁹⁸.

7) Mamülü satan aracı işletmelerin sayısında artışlar başlar. Ayrıca işletme, kitle satış olanakları aramaya başlar⁹⁹.

Büyüme aşaması sırasında üretim yöntemleri de değiştirilir. Satışların giderek artması ve daha da artacağı umudu, üreticileri yığın üretim yöntemini uygulamaya özendirir. İşletme kapasitesinin büyümesinin ve etkili üretim yöntemlerinin uygulanmasının, üretim maliyetini azaltıcı yönde etkileri görülür.

Büyüme aşamasında, malı üretenlerin sayısı arttığı gibi, dağıtıcı (aracı) işletmelerin sayısı da artar. Sonuçta daha iyi, daha gelişmiş dağıtım örgütlenmesi ortaya çıkar. Malın satışının artması ve kârlılığı çeşitli aracı işletmeleri malın çeşitli markalarını satmaya iter.

Bu dönemde kârlılık en üst düzeydedir. Ancak dönemin sonuna doğru rekabetin

⁹⁸ MUCUK, a.g.e., s.146.

⁹⁹ URAZ, a.g.e., s.146.

giderek şiddetlenmesi nedeniyle kârlılık düşmeye başlar¹⁰⁰.

Bu evrede, erken kabulleniciler alımlarına devam ettiği gibi, eski müşteriler de fikir liderlerini izlemeye başlarlar. Gerçek ve sahte taklitler ortaya çıkar. Örneğin, Lacoste, Hürriyet gazetesinin Çocuk Gazetesi çıkarmasıyla diğer gazetelerin de onu taklit etmesi gibi¹⁰¹.

a. Büyüme Aşamasında İzlenen Pazarlama Stratejileri

Mamulün tanıtma dönemini başarıyla atlatabilirse, marka üstünlüğü sağlamak için pazarda etkili bir marka imajı yaratma sorunu karşımıza çıkar. Dağıtım, perakende, satış ve tüketici düzeyinde kabulün sağlanabilmesinde bir tüketim malı için marka üstünlüğünün ayrı bir önemi vardır. Bu nedenle, üretim temel fonksiyon haline gelir. Mühendislik araştırma ve geliştirme bölümünün mamulü kötü planlaması ve üretime tam kapasite ile başladığı sırada daha önce piyasaya girmiş rakip işletmeler nedeniyle pek çok mamül gelişme döneminde piyasadan kalkabilir. Gerçekte, bu dönemde, belirli pazar koşulları altında, satış miktarı mamulün kalitesinden daha önemlidir.

Büyüme döneminin bazı noktalarında, mamulün geleceği için önemli pazarlama kararları alınır. Örneğin, mamulün kısıtlı dağıtım kanalı ile pazarlamak veya belirli mağazalarda satmak mamulün olgunluk dönemindeki seyrinde önemli kısıtlamalara yolaçabilir¹⁰². Değişimci bir firmanın büyüyen pazardaki hedefi, pazar payını ve satış hacmini bütün pazardaki firmalardan daha fazla arttırabilmektir. Firmanın bu hedefe ulaşabilmesi için gerekli olan, pazar liderlerine karşı tüketiciyi etkileyebilmek, liderlerden daha fazla pazar payına sahip olmaya çalışmaktır.

Firmanın büyüme aşamasındayken stratejik başarısı, yüksek kâr oranıyla veya

¹⁰⁰ CEMALCILAR, a.g.e., s.127.

¹⁰¹ TEK, a.g.e., s.290.

¹⁰² Birol TENKEKİOĞLU, Mamulün Hayat Seyrinde Pazarlama Yöneticilerinin Görevleri, EİTİA Dergisi, C.XI, S.2, Eskişehir, Haziran 1975, s.84.

ürünün başarısını olgunluk aşamasına gelinceye kadar korumasıyla ölçülebilmektedir. Büyüme aşaması ürün hayat seyirinde genelde kısa zamanlı yer tutmaktadır. Ayrıca hızlı teknolojik gelişmeler ve pazarın bölünmesi bu aşamayı bazı sektörlerde daha da kısa hale getirebilmektedir. Örneğin, PC sektöründe, 1982 yılında tahmini olarak 150 ana firma ve 300 yan firma bulunmaktaydı. (Software, danışma servisleri, yedek parça ve aksesuar üreticileri gibi). Bununla birlikte 1984-85 yıllarındaki sektörel durgunluktan etkilenen firmalardan çoğu (Texas Instruments gibi) piyasadan çekilmek veya daha büyük firmalarla birleşmek zorunda kalmıştır.

Yöneticinin büyüyen pazarda rekabet edebilmek için alacağı stratejik kararın ürünün olgunluk çağına da olumlu etkisi olması gereklidir¹⁰³.

Bu dönemde, genellikle pazarlama stratejilerini ve metotlarını değiştirmeye gerek duyulur. Fakat politikalar ve taktikler, orjinal üretimlere kolaylıkla adapte olamazlar. Bu durumda tanıtım aşamasında elde edilen tecrübelerden yararlanılmalıdır. Örneğin, en iyi fiyat düzeyi ve en iyi dağıtım kanalı test edilir¹⁰⁴.

Dayanıklı tüketim mallarında, bu dönemde reklama ağırlık verilmekle beraber, satış noktalarında hizmet kolaylıkları, bazı satış geliştirme metotları ve ikramiyelerden faydalanılır. Uygulanacak promosyon türleri belli bir markanın diğerlerinden kesinlikle ayırt edilmesine yöneliktir. Başlangıçta, çamaşır makinesinin çamaşırda kolaylık sağlaması nitelikleri üzerinde durulmakla beraber, büyüme döneminde örneğin; yalnız ARÇELİK veya AEG markası üzerinde durulur. Bundan sonra aslında çamaşır makinesi değil, ancak ARÇELİK veya AEG markası satılmaya çalışılır. Avrupa'da, Hollanda'da renkli televizyonun piyasaya sunumunda, önce renkli televizyon üzerinde durulduğu halde, büyüme döneminde özellikle PHILIPS markasını imajı yerleştirmeye çalışmıştır. Gerçekten de gelişme döneminde ve bunu izleyen dönemlerde halk PHILIPS dendiği zaman renkli

¹⁰³ BOYD - WALKER, a.g.e., s.700-701.

¹⁰⁴ Howard A. TOHMPSON, *The Great Writings in Marketing*, Second Edition, Pennwell Publishing Compony richard Kentucky, 1981, s.405.

televizyonu anlamaya alışmıştır. Promosyon, bu türlü bir imaj yarattığı takdirde, aslında fonksiyonu tamamlamış demektir¹⁰⁵.

aa. Pazar Lideri İçin Büyüyen Pazar Stratejileri

Büyüyen pazarlarda lider durumunda olan firmanın stratejik amacı pazar genişledikçe artan rekabete karşı koyarak yerini sağlamlaştırmaktır.

Bunun için iki ayrı faktör gereklidir.

1) Büyüyen pazarın dinamizmi pazardaki lider firmanın yerini kolaylıkla değiştirebilir.

2) Piyasada sayısı artan rakipler, bölünen pazarda ve yeni sektör de veya sektör dışındaki ürün buluşları pazardaki erken liderliği güç kılmaktadır. Büyüme için yatırımları finanse etme zorunluluğu hükümetin antitekelci politikaları ve ortaya çıkabilen negatif nakit akımları pazar liderliğinin devamını daha da zor hale getirebilmektedir. Pazarda payın korunmasının diğer bir şartı ise liderin, satış hacminin sektörün ortalamasının üstünde veya en azından aynı oranda seyretmesinin gerekliliğidir. Pazar payını koruma amaçlı veya pazar liderliğini devam ettirmeyi hedefleyen firma birçok değişik pazarlama hareket ve stratejilerini uygulamaya çalışabilir.

Bunun sebebi pazar payını korumanın birden fazla amacı olması ve herbirini gerçekleştirebilmek için farklı planların uygulama gerekliliğidir. Buna paralel olarak herhangi bir stratejik pazarlama programı aşağıdaki kısımda yer alan birden fazla pazarlama hedefini entegre edebilmelidir¹⁰⁶.

¹⁰⁵ M.Cengiz PINAR, **Pazarlama Politikaları ve Stratejileri**, Ege Üniv. İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Yay.No: 64/16, İzmir, 1970, s.231-232.

¹⁰⁶ Philip KOTLER and Paul N. BLOOM, **Strategies for High Market**, Share Companies, Harward Business Review November - December 1975, s.63-72.

1) Firma, daha önceki müşterilerin devamlılığını sağlamalıdır. Bu durum özellikle satış hacminin tekrar alımlardan kaynaklandığı sanayi sektörlerinde önemlidir.

2) Piyasadaki yüksek pazar payını devam ettirmek özellikle büyüme hızı yüksek olan pazarda satışlarını arttırarak mümkündür. Böylece sonradan pazara giren rekabetçilere fırsat bırakılmamış olmaktadır.

3) Bazı durumlarda pazar lideri üçüncü bir amaca da sahiptirler. Bu da pazardaki esas talebi yönlendirerek bütün pazarın büyümesini hızlandırmaktır.

Bu durum, özellikle teknolojik temeli yüksek olması gereken ürün-pazarında önem kazanmaktadır¹⁰⁷.

Lider firma için yaşamın niteliği, başarısı ve büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Procter & Gamble gibi birinci sırada yer alan bir firmanın durumunu örnek olarak verebiliriz.

“Colgate, rakibini nereden vurmak istiyorsa, orasını seçip vurabilir, buna karşılık, rakibi her yanını savunmak zorundadır. Bu savaşta savunacak cepheleri çok olduğu için, güçlerini bir ya da iki noktaya yöneltip, düşmana ağır kayıp verdirebilirler. Colgate’in yaptığı da budur. Colgate rakibinin çok yayılma stratejisi izlediğine inanmaktadır. Yayılma güdüsü ve ağır nakit akımına bir çıkar yol arayan P & G, sabun ve tuvalet malzemeleri alanının dışındaki yiyecek, kağıttan yapılmış mallar, kahve gibi mallar alanına da girmiştir. Böyle yaparken, P & G sadece enerjisini türlü alanlara yaymakla kalmayıp, ayrıca, General Foods ve Scott Paper gibi tutunmuş rakiplerine karşı gelmeye çalışmaktadır. Böylece Procter faaliyette bulunduğu alandaki firmaların ağır baskısı altında olduğu için, yepyeni cephelerde savaşmak zorunda kalmaktadır. Colgate, P&G üzerindeki baskıyı sürdürdükçe, Procter ya büyük çapta Colgate karşı koyacak, ya da kağıt ve kahve gibi üretim alanlarına daha iyi girmek için bir karar verme durumunda kalacaktır¹⁰⁸.

Büyük firmalar, peşlerinden gelen firmanın cesaretini kırmak ya da onun gelişmesini önlemek için birbirinde ayrı stratejiler izlemektedirler.

¹⁰⁷ BOYD - WALKER, a.g.e., s.700-701.

¹⁰⁸ KOTLER, a.g.e., s.328.

aaa. Pozisyonu Koruma Stratejisi

Bu strateji, eğer pazar liderinin pazarlama güçlerini araştırma geliştirmeye o andaki potansiyel rakiplerden daha fazla başvurursa mümkün olmaktadır. Bu pozisyondaki firmalar özellikle rakipler tarafından kuşatıldığından bekle-gör politikasını uygulayarak ve/veya fiyat düşürülmesine, promosyon bütçelerinin arttırılmasına giderek pozisyonları güçlendirmeye yönelirler.

a) Tüketicinin tatminini ve markaya olan bağımlılığının artarak devam etmesini sağlamaktır.

b) Tekrar alımı teşvik etmek ve ürünü basitleştirerek halihazırda olan müşterilerini koruyabilmektir.

Özellikle bazı homojen mal yapımı pazarlarda pazar payını korumak, için uygulanması gerekli bir pozisyon savunma stratejisi haline gelmiştir.

Tüketici tatmini ve bağımlılığını artırıcı hareketler:

1) Pazar lideri için özellikle büyüyen pazarda kalite kontrol mekanizmasına sahip olmak önemlidir.

2) Liderin pozisyonunu güçlendirmesi için en önemli şeylerden biri de ürününü sürekli değişiklik yaparak geliştirebilmesidir. Bu durumda rekabetçiler için ürün farklılaştırmasına giderek farklı dizaynlar sunmak ve liderin pazarından pay almak zorlaşmaktadır.

3) Lider, sadece ürünü geliştirerek değil ayrıca, tüketicilerin dikkatini ürün üzerinde toplamak suretiyle (promosyon ve pazarlama stratejileriyle) pazarda varolan talebi değil, bu talebin içinde seçici ve devamlı alıcı olan müşteri portföyünü yakalaması gereklidir.

Buna örnek olarak, ürünü ilk olarak alan tüketicilere bir daha ki alışlarında indirim kuponları sağlayarak devamlı alımını teşvik edilmesi sağlanabilir.

4) Liderin pozisyonunu güçlendirmedeki en son adım ise pazar büyüdükçe tüketicilere ek servis imkanları sunabilmektir. Çünkü büyüyen pazar, firmanın stoklara ve personeline yatırım yapması buna paralel olarak da ürünün yeni kullanıcılarını etkileyebilmesi gereklidir. Buna ek olarak da özellikle ürün dağıtıcılarının ve dağıtım kanallarında çalışan diğer satıcıların geliştirilmiş eğitim programlarına dahil edilmesi gerekmektedir.

Tüketicilerin, tatmin ve bağımlılığını artırıcı fonksiyonların yanında, tekrar satın almayı geliştirici ve basitleştirici fonksiyonlar ise;

- 1) Stokların devrini yoğun talebe uygun olarak düzenlemek,
- 2) Dağıtım kanallarını müşteriye hızlı servis sunabilecek şekilde organize etmek,
- 3) Hipermarket veya toptan satıcılarda ürüne daha fazla ve geniş bir yer verilmesini sağlamak,
- 4) Tekrar alımı güçlendirmek amacıyla yoğun bir reklam politikası izleyerek pozisyonunu koruma stratejisi uygulayabilir.

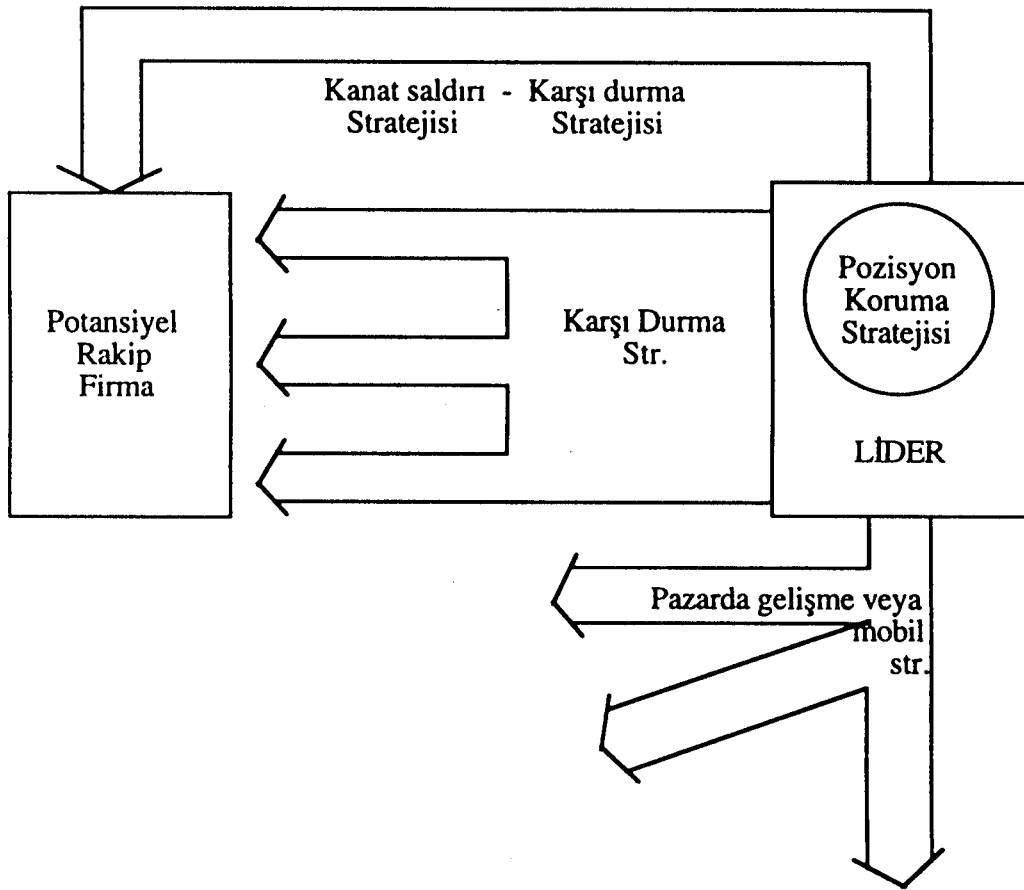
Pozisyonu koruma stratejisinin avantajları yanında dezavantajları da vardır. Girişimci bir firma liderin pozisyonu koruma stratejisini delerek, pazarda lider firmanın zayıf olduğu bir bölgeyi bulabilir. Bu durum özellikle pazar bölünmüş durumdayken ortaya çıkabilir. Pazardaki birçok bölgeye birden yayılamayan lider firmanın ürünleri ihtiyacı karşılayamayabilir. Böylece pazara yeni giren bir firma liderin zayıf olduğu pazar bölümünün birinde yoğunlaşarak liderin pozisyonunu zorlayabilir.

Lider firma zayıflık anında gelebilecek bir atağı savunma amacıyla birleşik veya saldırgan bir ikinci marka (ürün) yaratabilir.

Honda, birleşme stratejisini ACURA adlı markasını geliştirerek uygulamaya çalışmıştır. O dönemde Honda'nın ACCORD adlı daha önceki otomobiline sahip olan müşteriler daha yüksek gelire sahip oldukça Avrupa arabalara ilgi göstermeye başlamışlardır. Bu durumu farkederek Honda yöneticileri ACURA adında daha zengin bir müşteri potansiyeline hitap eden yeni otomobillerini piyasaya sürmüşlerdir.

Lider firma, pazarda düşük fiyat uygulayarak rekabetçi firmaların daha düşük fiyattan pazara girebilmesini zorlamak amacıyla ve pazarda pozisyonunu korumak için böyle bir savunma stratejisini benimseyebilir.

Bununla birlikte pozisyonunu koruma stratejisi firmanın yeterli kaynağa sahip olması (iki ve üç markayı besleyebilecek düzeyde) durumunda mümkün olabilmektedir¹⁰⁹. Ancak tek bir ürünü korumaya çalışmak bir çeşit pazarlama miyopisi olup işletme açısından tehlikelidir. Örneğin Coca Cola gibi dünyanın içtiği serinleticilerin yarısını üreten bir firma sinemacılık, şarapçılık, plastik vb. alanlara çeşitlenmişlerdir¹¹⁰.



Şekil 11. Lider Firmalar için büyüyen pazarlarda stratejik seçimler.

Kaynak: Boyd - Walker s. 714.

¹⁰⁹ BOYD - WALKER, a.g.e., s.712-717.

¹¹⁰ TEK, a.g.e., s.80.

bbb. Karşı Saldırı Savunma Stratejisi

Bu strateji rakip firmanın fiyat düşürme, ürün iyileştirme veya pazarın tamamını ele geçirme stratejileri izlemesine karşı tepki olarak ortaya çıkmıştır. Rakip firma ile ya başabaş rekabet edecektir ya da onun zayıf taraflarına vurmaya çalışacaktır. Eğer bu durumlarda pazar payı hızla erozyona uğruyorsa karşı saldırı zorunludur. Ancak bazı hallerde tehlikeli olmakla birlikte bir müddet için "bekle gör" politikası uygulayıp rakibin saldırısının genişlemesini beklemekte yarar vardır. Bu yolla rakibin zayıf noktaları daha iyi açığa çıkarılabilir¹¹¹.

Bir piyasa lideri yukarıdaki savunma biçimlerine karşın yine de saldırı altında ise o takdirde karşı saldırıya geçmelidir. Diğerlerine göre daha aktif bir stratejidir. Böylece Lider firma rekabetçinin saldırgan pazarlama tutumu karşısında sağlam durabilmek amacıyla özellikle;

- 1) Ürün geliştirme,
- 2) Promasyon,
- 3) Fiyat düşürme, politikalarıyla girişimci firmanın önünü kesebilir. Bu durum lider firmaya rekabet avantajı sağlayamayabilir.

Örneğin fiyat düşürme politikası lider markanın kârlılığını düşürebilmektedir. Bu durum düşen fiyatla birlikte maliyetlerin düşmemesi sonucu ortaya çıkabilir.

Karşı durma stratejisinin dezavantajlarının önüne geçebilmenin bir yolu da teknoloji üstün, yeni nesil ürünlerini pazara sunabilmektir¹¹².

Etkin bir karşı saldırı yöntemi, rakibin asıl sahasına hedeflenerek kaynaklarının bir bölümünü geriye o noktaya çekmesini sağlamaktır¹¹³

¹¹¹ TEK, a.g.e., s.80.

¹¹² BOYD - WALKER, a.g.e., s.712-717.

¹¹³ TEK, a.g.e., s.80.

IBM bir dönem Compag'ın aynı fiyattan fakat daha yüksek kapasitede ticari PC pazarına sunduğu ürün yüzünden %20 ye varan pazar kaybına uğramıştır. IBM bu durum karşısında aktif rekabete girip fiyat düşürmek zorunda kalmıştır.

ccc. Mobil (Hareketli) Savunma Stratejisi

Bir liderin gelecekteki savunma ve hücum için üs olarak kullanabileceği yeni alanlara (pazarlara) yayılmasıdır¹¹⁴. İşletme bu pazarlara sadece normal marka sayısını artırma yolları ile değil, fakat aynı zamanda daha derin etkisi olan pazar genişletme ve pazar çeşitlendirme yolları ile girer. Pazar genişletme tüketicinin daha geniş anlamdaki gereksinimini tatmine yönelir, pazar çeşitlendirme de birbirleri ile ilişkisi olmayan alanlara girebilmektir¹¹⁵.

Bu strateji özellikle bölünmüş pazarlarda ve böylece lider firmanın birkaç ürün geliştirmesinin zorunlu olduğu durumlarda en uygun stratejidir.

Liderin pazar genişleme stratejisi için uygulayabileceği yollar ise;

- 1) Dağıtım kanallarının geliştirilmesi ve genişletilmesi,
- 2) Yeni markalar, aynı teknolojiye sahip farklı formlardaki veya dizaynlardaki aynı markalı yeni ürünler ile birkaç pazar bölümüne hitap edebilir.

Mobil (hareketli) savunma stratejisi daha ucuz maliyetle uygulayabilmenin bir yolu da, basit ürünü (tek bir ürünü) muhafaza etmek, fakat pazarlama programlarındaki değişikliklerle her pazar bölümüne cazip hale getirebilmektir¹¹⁶.

Örneğin bölgesel farklılıkların ön plana çıktığı gıda sektöründe, paket çorba üreticisi Campbell bu stratejiye uygun olarak bölgesel ürün yöneticileri atamış ve birbirinden farklı promasyon bütçeleri ayırmıştır. Bu yöneticilerde her farklı bölgede farklı reklam ve pazarlama programı uygulamışlardır¹¹⁷.

¹¹⁴ BOYD - WALKER, a.g.e., s.712-717.

¹¹⁵ TEK, a.g.e., s.81.

¹¹⁶ BOYD - WALKER, a.g.e., s.712-717.

¹¹⁷ Business Week, "Marketing's New Look", January 26, 1997, s.64-69.

bb. Takipçiler İçin Pazar Payı Arttırma Stratejileri

Bazı rekabetçiler -özellikle sınırlı kaynağa sahip olanlar- pazarda küçük fakat kârlı bir işletme kurarak büyümeye çalışırlar. Bu firmalar özellikle büyüyen pazarın erken girişimcileri tarafından unutulmuş bölümlere yerleşerek başarılı olmaya çalışırlar.

Eğer firma küçük pazarlarda kârlı bir işletme profili yaratabilirse, daha büyük çaplı firmalar ile rekabete girmez ise, büyüme hızını istikrarlı bir şekilde sürdürerek, olgunluk aşamasında daha kârlı bir firma haline gelebilir.

Bununla birlikte pazara ilk giren firmadan hemen sonra giren takipçiler yukarıda tanımladığımız firmalardan farklı olarak liderin yerini almaya çalışan firmalardan olabilir veya güçlü bir rekabetçi durumuna gelmek isteyebilir. Bunların ilk hedefi pazardaki payının büyümesini sağlamaktır. İşletme bu amacında pazar payı ile birim maliyetler arasında kısa vadede, pazar payı ile yatırımların geri dönüşü arasında uzun vadede uyum göstermesine dikkat etmek durumundadır.

Pazara sonradan giren girişimci firmanın iki temel stratejik durumu vardır. Bunlar değişik düzeydeki pazarlama faaliyetleri ve stratejilerinin uygulanmasını gerektirir.

- 1) Girişimcinin (takipçi) tek şansı rakiplerin müşterilerinin taleplerinin bir kısmını karşılayabilmek veya müşterilerin tekrar alımlarından bir kısmını yakalayabilmektir.
- 2) Potansiyel yeni müşterileri etkilemeye çalışmaktır.

Bu durum özellikle heterojen ve bölünmüş pazarlarda ve pazar liderinin pazar bölümlerinin bir veya az bir kısmında üstün olduğu durumlarda elverişli olabilmektedir.

Birden fazla firmanın bulunduğu pazarlarda takipçi firmanın alacağı en önemli karar hangi ürünü veya rekabet edeceği noktaları belirlemesi gerekmektedir. Bundan sonra ise büyüyen pazarlarda takipçilerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için izleyecekleri stratejiler incelenmektedir¹¹⁸.

¹¹⁸ BOYD - WALKER, a.g.e., s.717-719.

aaa. Cepheden Saldırı Stratejisi

Bu stratejide işletme kaynaklarını rakibinin olduğu alana yığarak saldırmaktır. Sonuç kimin daha güçlü ve dayanıklı olduğuna bağlıdır. Başarılı olabilmesi için rakibinin, tutundurma, dağıtım, fiyat, ürün, hizmet çabalarını karşılayabilecek düzeyde olmalıdır¹¹⁹.

Cepheden saldırı stratejisi özellikle müşterilerin güçlü marka tercihi olmadığı durumda uygun olabilmektedir. Bununla birlikte takipçi firmanın pazarlama, AR-GE ve üretim kalitesi açısından hedef rakiplerden daha üstün olmak durumundadır. Bunun içinde takipçi daha avantajlı olmak için birkaç yol bulmalıdır.

Bunlardan biri düşük maliyet, diğeri ise pazarda farklı bir pozisyona ulaşabilmektir. Eğer girişimci firma maliyet avantajına sahip ise sattığı ürünün fiyatlarını düşürerek hedef firmanın pazar payını azaltabilir veya aynı fiyatta ürün sunup o ürünü yüksek promosyon ve/veya araştırma-geliştirme faaliyetleri ile destekleyebilir. Fiyat düşürme politikası rakibin de aynı yolu izlemesi durumunda iflasa bile yol açabilir. Bu yüzden takipçi firmanın üretim teknolojisi açısından da belli avantajlara sahip olması gerekir.

Takipçi firma reklam harcamalarının yüksek tutulması pazarda güçlü ve lider firmayı etkileyebilir. Bu durumda en etkin yol, yaygın ve iyi eğitilmiş bir satış ekibine sahip olmaktır. Yöneticilerin sahip olduğu özellikle teknik bilgi ve beceri firmanın satışlarına ek katkı sağlar. Bu da lider firmaya bir rekabet üstünlüğü getirir. Tüm bunlara ek olarak lider firma kendisine pazarlama taaruzunda bulunan girişimciyle rekabete girmeme yolunu da seçebilir. Özellikle ürünleri yüksek kaliteye sahip olduğu bilinen bir firma fiyat düşüren bir rakip ile karşılaştığında ürün imajının sarsılmaması için girişimci firmaya karşı koymayabilir. Lider firma güçlü nakit akışına sahip olabilmek için promosyon, araştırma-geliştirme harcamalarını kısa vadede arttırmayarak saldırının sona ermesini bekleyebilir.

Lider (öncü) firmaya karşı pazarlama taaruzuna girişmenin tehlikeli olabileceği P&G firmasının, hazır kahve pazarına girişini örnek olarak verebiliriz. Proctect and Gamble,

¹¹⁹ TEK, a.g.e., s.82.

General Food firmasının ünlü Maxwell kahvesinin önünü kesebilmek için Folger adında fakat Maxwell kadar ünlü olmayan bir kahve markası yaratmıştır. Maxwell bu taaruza karşı koyabilmek amacıyla reklam harcamalarını arttırmış, politikasını değiştirmiş ve promosyona önem vermiştir.

Sonuçta Folger pazarın %25 payına kadar çıkabilmekle birlikte, bu payı genelde daha ufak çaplı markalardan çalabilmiştir. Ve sonuç olarak 7 yıllık bir savaştan sonra Folger hala istediği seviyede kârlılığa ulaşamamıştır.

bbb. Kapma Stratejisi

Girişimci firmanın öncü firmadan veya rakip müşteri portföyünü kapma stratejisidir. Bunun için yapılması gereken ürünü piyasaya farklı bir dizayn ve teknolojiyle girmesidir. Yeni ürünün özellikleri müşteriyi pazardaki diğer markaları almaktan vazgeçirmelidir.

Böyle bir strateji, lider firmanın teknolojisini bir anda değiştirememesinden veya büyük yatırımlara girilmesinin getirebileceği ek maliyetten ötürü pazarda girişimci (takipçi) firmaya göre daha pasif kalması durumu sözkonusu olacaktır.

Apple Firması'nın Macintosh'u geliştirmesini bu stratejiye güzel bir örnek olarak verebiliriz. Apple firması tarafından kurulan yeni operasyon sistemi, IBM'in PC'sinin pazardaki payını azaltmıştır. Bununla birlikte yeni teknoloji ürünü her türlü pazarlama tekniği kullanılarak tüketiciye sunulması gereklidir.

Örneğin Polaroid firması eski fotoğraf makinalarını çalışır veya çalışmaz durumda olması fark etmeden 20 \$'a geri almakta ve yeni ürünleri olan Spectra Fotoğraf Makinasını vermektedirler. Böylece tüketicilerin yeni ürünü deneme konusundaki belirsizlikleri ve yeni ürünü almanın maliyeti bir şekilde azaltılmaktadır.

ccc. Kanattan Hücum Stratejisi

Bu strateji pazarın iki veya üç büyük kısma ayrıldığı ve lider firmanın sadece temel, görünen pazarın asıl bölümünde hüküm sürebildiği fakat diğer kısımları boş bıraktığı durumlarda mümkün olabilmektedir. Girişimci firma, pazarın dokunulmamış bölgesine adapte olarak pazar payındaki büyümeyi genele yayabilir. Stratejinin kapsamı, hedef pazar müşterisinin ihtiyaçlarına ve tercihlerine göre ürün niteliklerini geliştirebilmektir.

Japonların Amerika pazarına büyük otomobil yerine küçük otomobille saldırımları örnek olarak verebiliriz Amerikan oto üreticilerinin düşük fiyatlı ve küçük otomobil pazarının arzı zayıf olduğu için ve fiyata önem veren tüketicilere tam olarak ulaşamadıklarından ötürü; Japonların "Kanat vuruşu" başarıyla sonuçlanmıştır. Bu strateji modern pazarlama anlayışının en önemli temsilcisidir. Çünkü gereksinimleri ortaya çıkarıp onlara göre hizmet etmeye çalışır.

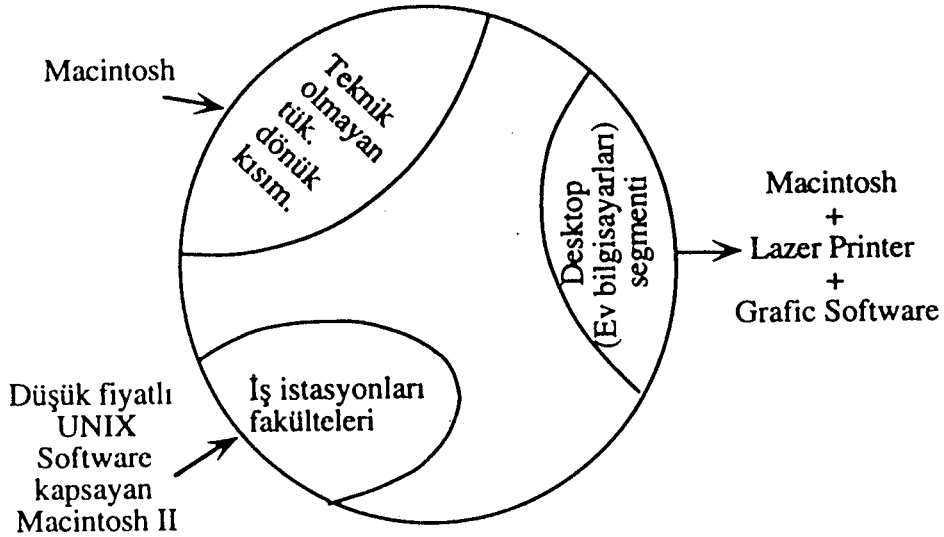
ddd. Kuşatma Stratejileri

Bu strateji pazardaki boşlukları bulmaya dayanmaktadır. Buradaki düşünce liderin çevresinin birkaç boş pazar bölümünü kullanarak kuşatma ve bu farklı bölümlerden müşterilere değişik ürün alternatifleri sunabilmektir. Stratejinin en yaygın kullanımı pazarın birçok bölüme veya coğrafi bölgelere ayrıldığı durumlarda ortaya çıkar. Bunun yanında birkaç üründen oluşan bir farklılaştırmanın oluşması gereklidir.

Apple Firması Macintosh'u üreterek ticari PC sektöründe teknik özelliklere daha az önem veren ve kolay kullanımlı makine isteyen tüketicilerin tercihlerine cevap vermiştir. Bununla birlikte aşağıdaki grafikte görüldüğü gibi, firma Dekstop (ev bilgisayar) bölümüne yönelmiş ve yüksek kalitede lazer printer ile bu pazarda yer edinmiştir.

Buna ek olarak da daha ucuz bilgisayarlar üretilerek pazarın toplu kullanıma açık bilgisayar laboratuvarlarını hedef edinmiştir¹²⁰

¹²⁰ BOYD - WALKER, a.g.e., s.720-727.



Şekil 12. Apple firmasının kuşatma stratejisi.

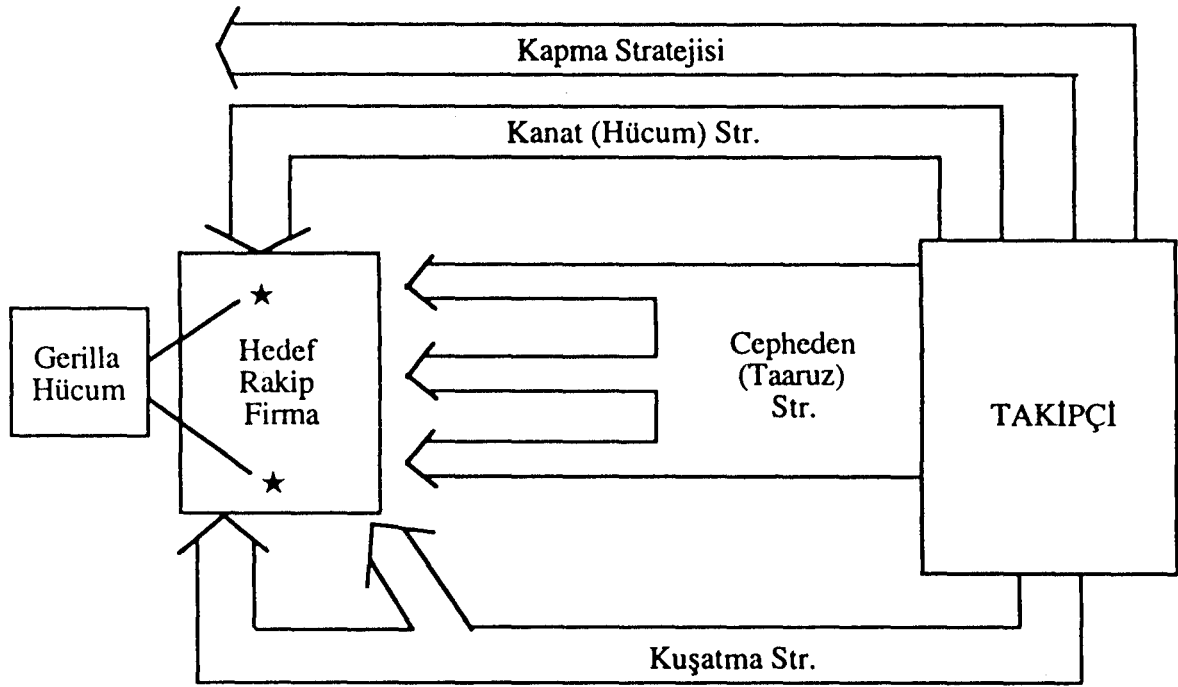
Kaynak: Boyd - Walker, s.720-727¹²¹.

eee. Gerilla Vuruşu Stratejisi

Sermayesi az küçük işletmeler için uygun bir stratejidir. Girişimci (takipçi) bu stratejiye göre küçük, periyodik, şaşırtıcı ataklar yaparak rakibin moralini bozmaya, bitap ve bizar etmeye çalışır. Amacı sonunda tutunacak bir yer yakalamaktır. Bu stratejide fiyat indirimi, yönetici ayartma, yoğun tutundurma kampanyaları yapma, değişik yasal eylemler vb. uygulanır. Ancak bu eylemlerin sonuçta komple geniş bir saldırıya dönüşmesi gerekir. Çok pahalı bir stratejidir. Saydığımız atak stratejileri oldukça geniştir. Girişimcinin tüm bunları bir arada dikkate alan genel bir strateji oluşturmasında yarar vardır¹²².

¹²¹ BOYD - WALKER, a.g.e., s.720-727.

¹²² TEK, a.g.e., s.283.



Şekil 13. Girişimciler için büyüyen pazarlarda stratejik seçimler.

Kaynak: Boyd - Walker, s. 726.

Elektronik sektöründeki dinamizm, bu pazardaki firmaların ürün ortaya çıkarma, geliştirme ve bu ürünleri yönetme alanında zorluklarla karşılaşmasına sebep olmaktadır.

Cep telefonları videoların düştüğü akıbete uğramamak için sürekli planlama halinde olmaları ve yeni fikirler üretmeleri gerekmektedir. Şimdi bir zamanların rüyaları süsleyen VCR eşyasının (video cassette recorder) ürün hayat seyrine ait birkaç dönüm noktasından bahsedelim:

İlk (Video Casette Recorder) 1975 yılında Sony tarafından Betamax modeliyle pazarlanmıştır. Bundan bir yıl sonra aynı firma VHS formundaki yeni modelide piyasaya sürmüştür. 1976 yılı boyunca sadece Amerika'da 30.000 VCR (tanesi \$1000) satılmıştır. 1987 yılı rakamlarına baktığımızda ise toplam 14 milyon VCR'ın tanesi ortalama 400 \$'dan daha az bir fiyatla satılmış olduğunu görmekteyiz. Buna ek olarak 1980 yılında Amerika'daki tüketicilerin sadece %3'ü VCR'a sahipken bu oran 1988 ortalarında %56'ya kadar yükselmiştir.

Fakat 1988 yılında işler tersine dönmüştür. VCR satışları %5 oranında düşerek pazar doyma noktasına erişmiştir.

Video kaset çalar artık olgunluk devresindedir. Üreticilerin alıcıların ilgisini tekrar toplamak ve ürün hayat seyriindeki olgunlaşma sürecini zarar görmeden atlattıkları zorunlulukları doğmuştur.

Video kaset çaların ürün hayat seyriinin gelişme evresinde ürün farklılaştırmaya gidilmiştir. Ortaya çıkan Camcorder'in ve ultra minyatür VCR denilen ürünlerin hayat süreçleri çok uzun olmamıştır.

1985 yılında Camcorder (üzerinde kamerası olan portatif el videoları) piyasaya sürülmüştü. Fiyatları 1.200 \$ ile 1.500 \$ arasında seyretmesine rağmen, aynı yıl 500.000 adet satmıştır. 1988 yılına kadar 1.500.000 adete ulaşmıştır. Fakat aynı yıl toplam satışlarda %5 azalma kaydedilmiştir. 2 milyon adet tahmine rağmen Amerikalıların sadece %5'inde bu aracın olduğu kayıtlara geçmiştir.

Videoların ürün gelişim evresine uygun bir modeli de 1988 yılının sonlarında piyasaya sürülen 3 İnchlik ekranı bulunan ve 950 \$'dan piyasaya çıkan mini VCR'lardır. Mini VCR, yine Sony tarafından üretilmiştir ve üzerinde 8 mm'lik teybi bulunmaktadır (standard kayıt amaçlı teypler ile aynı büyüklükte).

Bu aletde 4 saatlik video görüntülerinin bu 8 mm çapındaki kasetlerde kaydedilebilmesi tasarlanmıştır. Sony daha sonraki yıllarda bu alete yeni özellikler katma ve satış fiyatını çeşitlendirme amaçlı bir pazarlama stratejisi belirlemiştir.

Bazı pazarlamacılara göre bu aletin sadece küçük çaplı branşlaşmış alanlarda kullanılacağı tahmin edilmektedir. Örnek olarak: prezentasyon hazırlayan satıcılar veya işadamlarının kullanımlarına uygundur. Sony yöneticileri, uzun dönemde mini VCR'in satışlarının dünya çapında yaygınlaşacağını beklemektedirler¹²³.

¹²³ Lorry ARMSTRONG, "So Youd Like to Watch o Movie an the Subway", **Business Week**, October 3.1988, p. 135-138.

C. Olgunluk Aşaması

Bu evre, mamulün en uzun hayat dönemidir. En önemli stratejik sorunlar bu evrede çıkar. Satışlar düşük hızla artmaya devam eder. Birim maliyet düşük olduğu için kârlar başlangıçta iyidir¹²⁴.

Büyüme aşamasından, olgunluk aşamasına geçildiğinde, bu dönemin diğer dönemlerden daha zor olduğu gözönünde tutulmalıdır. Üretim olgunluk aşamasına ulaştığında, endüstrinin rekabet durumunu araştırmak gerekir.

Bu dönem, fiyat rekabetinin en şiddetli olduğu dönemdir. Rakipler başarılı olmaya ve farklı üretim yöntemleri bulmaya çalışırlar. Özel markaların üretilmesi durumunda, yaratıcı firma, tüketiciyle doğrudan iletişim kurmalıdır.

Bu aşamanın belli başlı özellikleri şunlardır:

1) Pazarın büyüme hızı düşer. Bu dönemde, satışların artması sürer, fakat hızı giderek azalır. Malı hemen tüm gelir grupları satın alır. Özellikle, orta ve düşük gelir grupları egemen duruma geçer. Pazarda fiyat en önemli etken olur.

2) Mala bağlı hizmetlerin önemi artar; Mal da, söz konusu yeni alıcılara uygun düşecek biçimde değişiklikler yapılabilir. Ayrıca bakım, onarım gibi mala bağlı hizmetlerin önemi artar.

3) Kâr azalır. Şiddetli rekabet ve mala bağlı hizmetlerin önem kazanması ve fiyat rekabeti, üreticilerin ve aracılarn kârlarını azaltır.

4) Aracıların ve tüketicilerin satın alma davranışları değişir. Kâr üzerindeki olumsuz baskılar nedeniyle, malın dağıtımını sağlayan işletmeler, mala bağlı hizmetlerin azaltmaya başlar ve daha az sayıda markalı mala yönelirler.

5) Rekabet çok şiddetlidir. Bu dönemin en önemli özelliği pazara girmiş olan çok

¹²⁴Hüseyin ERGİN, *Stratejik Yönetim Muhasebesi*, 2. Baskı, 1997, s.84.

çeşitli markalar arasındaki şiddetli rekabettir. İşletmeler, mallarına rekabet üstünlüğü sağlamak için çok çaba harcarlar¹²⁵.

Olgunluk aşamasında yöneticiler yeni fırsatlar aramalıdır. Bunlar:

- Daha önce ulaşılamayan yeni pazar bölümlerinin bulunması.
- Mala yeni özellikler, daha iyi kalite kazandırıp görünüşünü iyileştirme,
- Pazarlama yönetiminin etkinliğini artırma¹²⁶.

Ürünler pazarda olgunluğa ve pazarın ağır hareket eden bölümüne ulaştığında ürün-hayat seyri olgunluk aşamasına ulaşmıştır. Bu durumda amaç, büyümeden pazardaki payın korunmasına doğru hareket etmek olmalıdır. Yeni ürünlerin maliyetli ve riskli olmasından ötürü, birçok firma pazarlama güçlerini istikrarlı satışlar ve düşük riskleri itibari ile yüksek kârlılığı olan olgun ürünlere taşımaktadır.

Olgunluk aşamasında ürünleri yönetmek için firmanın gözönünde bulundurması gereken faktörler şunlardır.

- Pazarın büyüklüğü, karakteristiği ve ihtiyaçları,
- Dokunulmamış pazar bölümleri,
- Rekabet, ürün yenileştirme, geliştirme,
- Olgunlaşan ürünün yerine geçebilecek yeni ürünün bulunabilirliği,
- Olgunluk aşamasındaki ürünün kâr marjı.

Eğer bir firma olgunlaşan pazardan güçlü bir markaya sahip ise, bunun kendisine sayılmaz faydaları vardır. Bunlardan **Birincisi** ürün-hayat seyrinin sonsuza kadar uzayabilmesidir. Örneğin Lipton çayları, Goodyear lastikleri, Coke bunlardan sayılabilir. **İkincisi** ürün sadık ve çok sayıda müşteriyle birlikte pazarda kârlı pozisyonu beraberinde getirir. **Üçüncü** olarak düşük talep riski önlenmiş olur ve firmanın bu ürün

125 CEMALCILAR, a.g.e., s.104-105.

126 İhan CEMALCILAR, Mehmet ŞAHİN, **Pazarlama**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi 15-28, Cilt II, s.229.

sayesinde imajı artar ve böylece de firmanın diğer ürünlerine de talep gelir. **Dördüncü** olarak, olgunluk aşaması firmanın piyasaya yeni çıkacak ürünlerine nakit akışını sağlar¹²⁷.

a. Olgunluk Aşamasında Uygulanan Pazarlama Stratejileri

Olgunluk aşaması esnasında, alış-veriş malları ve özellikli mallar için yıllık modeller meydana gelmeye başlar. Üretim modeli, fonksiyonel olmaktan ziyade moda yönelik olmalıdır. Müşteriyi elde tutmak için, bu dönemde satıcılar, promosyona çok önem vermedirler.

Olgunlaşma aşamasında başarı iki koşula bağlıdır.

— Rekabet avantajını sağlamak amacıyla tanımlanmış ve uygulanmış işletme stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır.

— Esnek ve yaratıcı pazarlama programlarıyla büyüme ve kâr fırsatlarının değerlendirilmesidir¹²⁸. Rekabet firmanın kaynaklarının stratejik yeteneklere dönüştürülebilmesine bağlıdır. Pazarlama stratejileri rekabete veya çevresel değişikliklere adapte olmayı amaçlayan faaliyetler zinciridir. Rekabet stratejisi; bir firmanın ürününün pazarda nasıl rekabet etmeyi tercih ettiği olarak tanımlanır. Rekabet stratejisi birbirleri ile ilintili iki konuyu ilgilendirmektedir. Birincisi firmanın belli bir alanda nasıl rekabet etmeyi amaçladığıdır. İkincisi ise firmanın kaynaklarının görece avantaj sağlayacak şekilde nasıl kullanılacağıdır. Pazarlama literatüründe rekabet stratejileri genellikle Porter'in Jenerik Strateji tipleri olarak düşünülen düşük maliyetle pazar liderliği, farklılaşma ve odaklaşma stratejileri üzerinde yoğunlaştırılmıştır. Porter'e göre strateji tanımlama ve ilerlemede yapılacak her hata firmanın yarı yolda kalmasına yol açacaktır¹²⁹.

¹²⁷ BOYD - WALKER, a.g.c., s. 732 - 735.

¹²⁸ BOYD - WALKER, a.g.c., s.736.

¹²⁹ TÜGIAD, Haz. Gül GÖL, **Gümrük Birliği'ne Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri**, Simge Matbaacılık, Nisan 1996, s.33-34.

aa. Porter'in Genel Rekabet Stratejileri

aaa.Düşük Maliyetle Pazar Liderliği

Organizasyon, maliyet liderliği stratejisini izlerken, üretim ve dağıtımda en düşük maliyete ulaşmak ve böylece rakiplerinden daha düşük fiyat belirleme yetisine erişmek üzerinde yoğunlaşmaktadır. Uygulamada maliyette lider olup da, düşük maliyetlerini fiyatları düşürme de değil, yüksek gelir elde etmede kullanarak, konumlarını koruyup güçlendirecek işletme, araştırma ve geliştirme ve üretim yatırımları yapan firmalara da rastlanmaktadır.

Maliyet liderliğinde başarılı olmak için Porter'in önerisi şöyledir: Maliyet liderliği, verimlilik ölçümü kolaylıklarının ustalıklarla inşasını, tecrübeye dayalı maliyet düşümlerinin kuvvetle takibini, sıkı bir masraf ve sabit giderler kontrolünü, marjinal müşteri hesaplarından kaçınmayı ve AR-GE, hizmet, satış gücü ve reklam gibi alanlarda masrafların en aza indirgenmesi ile olasıdır.

Düşük maliyetli olmanın potansiyel kazançları oldukça önemlidir; çünkü organizasyon, daha sonraki aşamalarda rekabet güçlerine direnmede daha güçlü bir konuma gelebilir ve organizasyonu uzun dönemde koruyacak önlemleri alabilirler. Örneğin, Japonlar, 1960'lardaki başarılarının temelini sıkı maliyet yönetiminde bulmuşlar ancak daha sonra Tayvan gibi daha düşük maliyette üreten rakiplerin ortaya çıkması ve yerli maliyetin yükselmesi bize maliyet liderliğine fazla güvenmenin potansiyel tehlikelerini göstermektedir. Bu nedenle pek çok firma farklılaşma gibi alternatif politika arayışlarına girmektedir.

bbb. Farklılaşma

Porter'in Jenerik stratejilerinin ikincisi farklılaşmadır. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler,ürün veya hizmetlerini benzersiz göstermek için yol ararlar.

Farklılaşma ürünün kendisine dağıtım sistemine satış sonrası sunulan hizmete veya pazarlama programına dayanabilir.Önemli olan ürünün müşterisi tarafından üstün ve benzersiz bulunmasıdır. Farklılaşma stratejisi izlerken organizasyon müşterilerce önemli görülen belirli bir pazarlama karması bileşenine önem verir.Firma kalite lideri olmaya (otomobilde Mercedes), hizmet lideri olmaya (Mc.Donald's), pazar lideri olmaya (Japon otomobilleri) veya teknolojik lider olmaya çalışmaktadır.

Farklılaşmaya ulaşmanın diğer yolları, marka sadakati yaratma ve ambalajlamadır. Ambajlama olgunlaşmış piyasalarda önemli bir farklılaşmanın göstergesidir. Farklılaşma stratejisi izleyen firma,yüksek marjları; politikasını yeni ürünler geliştirerek sürdürmek, promosyon aktiviteleri, müşteri hizmetleri vb. bölümlerde kullanarak, yeni rakiplerin piyasaya girmelerini güçleştirir. Çünkü piyasa lideri tarafından ürün, fiyat, tanıtım ve dağıtım yoluyla marka tercihini yaratmak için gerçekleştirilen faaliyetler rakipler tarafından kısa sürede takip edilir.

ccc.Odaklanma

Genel stratejilerin üçüncüsü, geniş tabanlı bir strateji izlemek yerine, daha dar piyasa bölümlerine yoğunlaşmaktır. Bunu yaparken firma her bölüm hakkında daha geniş ve derin bilgi edinebilir ve tanınmışlığın verdiği avantajla, yeni girişimcileri engeller. Alt yapıyı kuran firma, daha sonra piyasanın özel taleplerine uyarak ya maliyet tabanlı ya da farklılaşma stratejisi izler.

Bu yaklaşımı uygulayan şirketlerin en önemli sorunu, uygulamanın başarı potansiyelinden kaynaklanmaktadır. Genel bir kural olarak, bu yüzden odaklanma stratejisini en iyi küçük şirketlere uymaktadır. Çünkü bu stratejilerin elastikiyeti fazladır. Küçük bölümlerdeki özel ihtiyaçlara kolaylıkla cevap verebilmektedir.

Porter rekabet stratejilerini bu şekilde tanımlasa da uygulamada pek çok firmanın sadece tek bir yaklaşımla değil, tüm bu fikirlerin kombinasyonu ile başarıya ulaştıkları görülmektedir. Örneğin, IBM maliyette lider olmasına karşın aynı zamanda müşteri

1) Pazarda Değişiklik

Ürün sorumlusu mevcut ürünün tüketimini artırmak ister. Bunun için yeni kullanıcılar bulmaya ve yeni pazar dilimleri açmaya çalışır. Mevcut müşterilerin kullanımı arttırmaları için uğraşır. Markayı pazarda yeniden (başka bir yere) yerleştirerek daha büyük bir pazar dilimi çekmeye çalışır.

2) Üründe Değişiklik

Ürün değişikliği bir ürünün ve/veya ambalajının fiziksel özelliklerini niteliklerinin bilinçli olarak değiştirilmesidir. Amaç daha fazla kullanımı teşvik etmek ve yeni kullanıcıları çekmektir. Ürün değişikliği kararları özellikle olgunluk döneminde karşılaşılan rekabet, yeni teknolojik gelişmeler vs. sonucu verilir.

Ürün dizaynındaki farklılıklar, ürün özellikleri ve performansı işletme için farklılaştırma yolunda tek başına yeterli değildir. Üründe yapılabilecek başlıca değişiklikleri şöyle sıralayabiliriz.

- Kalite İyileştirme Stratejisi,
- Nitelik Geliştirme Stratejisi,
- Stil Geliştirme Stratejisi¹³¹.

Ürünün kalitesinde istenen rekabet düzeyine ulaşabilmek için kalite kavramının türevlerini ayırtmak gereklidir. Kalite iyileştirilmesinin amacı, daha iyi malzeme ve mühendislik hizmeti ile ürünün fonksiyonel performansını arttırmaktır.

- | | |
|--------------|--|
| Performans | → Çamaşır makinasının giysileri yıkama hızı |
| Dayanıklılık | → Oto lastiğinin kaç km.'de yıprandığı? |
| Nitelikler | → Havayolları şirketinin uçuşlardaki hizmetleri. |

¹³¹ TEK, a.g.e., s.291-292.

- Servis Uyumu → Ürün kolay servis edilebilir düzeyde olması. Servis sistemine etkileri.
- Uyum → Ürün kaliteli gözüküyor mu ve güven aşıyor mu?
- Ürünün İsmi → Markanın imajı, isim-kaliteyi çağrıştırıyor mu?¹³².

Nitelik geliştirme stratejisinin amacı, ürünün gerçek veya sembolik faydalarının sayısını arttırmaktır. Nitelik geliştirilmesi, ürünün daha fazla kolaylık güvenlik, çok amaçlı kullanım ve etkinlik sağlayabilmesi bakımından, yeniden tasarlanmasını içerir¹³³.

Rekabet avantajının nasıl elde edileceğiyle birlikte nasıl sürdürüleceği sorunu ortaya çıkmıştır.Strateji gelişimi ,her girişimci için bir zorunluluk olan rekabet farklılıklarının tanımlanmasıyla başlar.Sürdürülebilir rekabet avantajını aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.



Şekil 13. Sürdürülebilir rekabet avantajı.

Kaynak : TÜGIAD, a.g.r., s. 46.

¹³² BOYD - WALKER, a.g.e., s.741.

¹³³ TEK, a.g.e., s.292.

¹³⁴ TÜGIAD, a.g.r., s.43-46.

cc. Pazar Liderleri İçin Stratejiler

Lider firmalar için, güçlü rekabet yapısına sahip olmak ve bunu kalıcı kılabilmek için gerekli olan en uygun strateji savunma stratejisidir.

- 1) Tüketicinin tatminini arttırmak ve bağımlılık kazandırmak,
- 2) Tekrar alımları arttırmak ve basitleştirmektir.

Savunma pozisyonundaki firma için, müşteri başarısı ve bağlılığı özellikle kalite kontrole önem vermekle ve ürün geliştirme amacıyla araştırma-geliştirme yatırımlarına devam etmekle mümkün olabilmektedir. Reklam, ürünün özelliklerini geliştirme aşamasında tüketiciyi bilgilendirme amacıyla yapılmaktadır. Ayrıca potansiyel müşterilerinin kafasında marka canlı tutulmaya çalışılmaktadır. Buna örnek olarak BMW otomobillerinin fiziki görünümü 1980'li yıllar boyunca değişmemiş, firma bu dönem boyunca ürettiği arabalara birçok teknik değişiklik uygulayarak ve reklam kampanyalarında sürekli bu gelişimleri vurgulayarak firmanın yüksek kalite imajını tüketicilere aşlamıştır.

Pazar payı lideri için (olgunlaşan pazarlardaki) hangi rekabet stratejisini uyguladığı gözönüne alınmaksızın en kritik nokta mevcut müşteri potansiyelini korumaktır. Buradaki en önemli koşul ise firmanın dağıtım ağının güçlü olmasıdır.

BÜYÜME STRATEJİLERİ (OLGUNLAŞMA AŞAMASI)			
Durum Değişkenleri	Nüfuz (Tesar) Arturma Str.	Yüksek Kullanım Str.	Pazarda Genişleme Str.
Temel Hedef	Kullanıcıların oranını artırmak amacı ile potansiyel müşterilerinin (daha önce ürünü kullanmayanları) Pazarda belli ve yüksek hacimli birkaç segmente yönelmek.	Ortalama her müşteri için oran kullanım sayısını artırmak ve ürünü farklı şekillerde kullanılabilmek için alternatifler sunmak.	Potansiyel müşteri sayısını, gelişmemiş coğrafi bölgeleri ve segmentleri hedef seçerek artırmak.
Pazar Karakteristikleri	Homojen pazar az sayıda pazar segmenti düşük penetrasyon.	Ürün pazarda sınırlı sayıda kullanım yoluna sahiptir. Pazar homojen ve az sayıda segmente sahiptir.	Heterojen pazar birçok değişik segment, uluslararası ürünler ve global pazar düşük penetrasyon.
Rekabet Özellikleri	Str. 1: Rekabetçiler pazarda küçük paylara sahiptir, sınırlı kaynak bulunmaktadır ve diğer gücü, bütçesi firmaların markalarını yeni müşteri potansiyeline pazarlamayı güç kılmaktadır.	Str. 2: Str. 1'e ek olarak diğer rekabetçilerin markalarının yeni kullanımlarının bulunmaması.	Str. 3. : Rekabetçiler farklı ve gelişmemiş coğrafi bölgelere ulaşma şansına ve gücüne sahip değildir.
Firma Karakteristikleri	Pazarda pay lideri olan firma ürün kalitesini artırmak, yeni özellikler katmak için gerekli kaynağa ve güce sahiptir. Bununla birlikte promosyonel kaynakları da yeterli düzeyde olan firma yeni müşterilerden talebini kazanmakta daha şanslıdır.	Pazar lideri yeni kullanımları geliştirmek ve promote etmek için yeterli güce sahiptir.	Pazar lideri, yeni global pazarlara açılmak için yeterli pazarlama ve dağıtım bileşimlerine sahiptir.

dd. Düşük Pazar Paylı Firmalar İçin Rekabet Stratejileri

Düşük pazar paylı firmalar pazar liderleri ile direkt mücadeleye girmeden niş ve gerilla hücumu stratejileri kullanarak olgun pazarlarda büyük kârlar elde edebilirler. Niş stratejilerinde hedef pazar bölümleri, büyük firmalara cazip gelmeyecek kadar küçük olduğunda küçük firmalar bu pazar bölümlerinde tüketiciye farklı ve cazip avantajlar sunarak marka tercihinin neden olmaktadır. Bununla birlikte eğer pazar homojense ve lider firmalar bütün pazar bölümlerini kapsamışsa gerilla hücumu stratejisinden farklı bir alternatif kalmamıştır. Özellikle olgunlaşan pazarlarda küçük firmalar için rekabet daha da zorlaşmakta ve bu firmalar özellikle bölgesel satış promasyon politikalarıyla (asıl ürünün yanında bedava promosyon ürünleri vermek veya kupon promosyonu yapmak gibi)olgunluk aşamasında pazar paylarını koruma stratejisi izlemektedir..

Yukarıdaki tabloda ise olgunlaşan pazarlarda büyümeyi sağlamak için kullanılabilecek uygun stratejiler özetlenmektedir¹³⁵.

D. Gerileme (Düşüş) Aşaması

Son aşamayı oluşturan bu dönemde, mamulün, tüketici nezdindeki çekicilik ve aranırılığını kaybetmesine paralel olarak, satışlarda düşme görülür¹³⁶. Bu aşamada ikame ve daha üstün ürünler, orjinal ürünün yerine geçmek üzere, piyasaya girmiştir. Örneğin renkli TV, siyah beyazın yerine; taze yiyecekler yerine donmuş yiyecekler vb. Bu aşamada firmanın malları daha iyi mallar veya ikame (taklit) mallar tarafından giderek dışlanır. Kârlar da satışları izleyen bir seyir gösterir. Satışların düşme aşamasına girmesi yavaş veya çok hızlı olabilir¹³⁷.

Ürünün satışları, ikame ürünler ortaya çıktıkça ve tüketici ürüne ilgisizleştikçe düşmektedir.

¹³⁵ BOYD - WALKER, a.g.e., s.741-755.

¹³⁶ FERMAN, a.g.e., s.31.

¹³⁷ TEK, a.g.e., s.292-293.

Bu durumda işletmeler üç ayrı şekilde hareket edebilirler.

- 1) Pazarlama programlarını yarıda kesebilirler, bu doğrultuda üretimlerini azaltabilirler ve buna paralel olarak reklam ve promosyonu zayıflatırlar.
- 2) Ürünü tekrar değerleyerek canlandırmaya çalışırlar. Yeni paket, yeniden pazarlama stratejisi gibi.
- 3) Ürünü ortadan kaldırabilirler.

Gerileme aşamasında, sektörel satışlar azalır, bir çok firma pazarı terkeder, çünkü tüketici sayısı azalmıştır ve bu tüketiciler de daha az gelir düzeyindedir. Ürün karışımı, en fazla satış hacimli noktalarda (satış yerlerinde) ve satış hacmi en fazla olan fiyattan odaklanmıştır. Promosyon kısıtlanmıştır ve ürünün bulunabilirliği ve fiyatı üzerine yoğunlaştırılmıştır¹³⁸.

Satışlar azalırken birim üretim ve pazarlama maliyetleri artar. Bu etkiyle fiyat yükselir, fiyat yükseldikçe satışlar azalır. Bununla birlikte, gerileme aşamasının sonuna doğru, talep daha sertleşebilir. Bu aşamada yapılacak en iyi iş, tüketicilerin fiyatlar karşısında gösterdikleri davranışları izleyerek fiyatları düşürmek ya da yükseltmektir¹³⁹.

Satışların düşmesinin bir çok nedeni olabilir: Teknolojik gelişmeler, tüketici zevk ve tercihlerinin değişmesi, artan yurt içi ve yurt dışı rekabet vb. Sonuçta kapasite düşer, stok fazlası doğar, fiyat indirimleri artar ve kârlar erezyona uğrar. Bu dönemin özelliği, zamanla düşen satışlar, özelliği aynı malı üreten firmaların sayısında bir düşüş, sunulan mal sayısında bir daralma, daha küçük pazar bölümlerinde bir çekilme ve satışı artırma çabalarında gevşeme görülmüştür¹⁴⁰. Bu durumda gerileyen ürünlerin biran önce piyasa-
dan çekilmesi veya kısa vadeli kârlılığı artırıcı stratejisinin uygulanabilmesi gereklidir. Bununla birlikte gerileyen pazarlarda da çeşitli fırsat ve avantajlar bulunabilmektedir. Buna paralel olarak işletmenin rekabet pozisyonuna uygun strateji uygulaması gerekir.

138 EVANS - BERMAN, a.g.e., s.190.

139 CEMALCILAR, a.g.e., s.106.

140 ÖZKALE ve Diğerleri, a.g.e., s.13.

Gerileme aşamasında dikkatle üzerinde durulması gereken iki nokta vardır. Talep koşulları ve pazardan çıkış engelleridir.

Talep Koşulları: Düşük hızlı ve kademeli talep azalması pazardaki daha zayıf firmaların iflasına veya pazarı terk etmesine yol açar. Talepte olabilecek düşüşü farkedemeyen firmalar ise kapasiteyi ve maliyetleri azaltarak pazarda kalmayı sağlayabilirler.

Pazardan Çıkış Engelleri: Talep düştükçe ürün-pazarını terk etmeyi gözönüne alamayan ve oluşan atıl kapasite yüzünden hacmini koruyabilmek ve birim maliyetleri düşürebilmek için agresif pazarlama stratejisi izlemek zorunda kalan zayıf firmalar pazardaki rekabetin daha düşmesine yol açmaktadır. Ayrıca yöneticilerin başarısızlığı kabul edip firmalarını pazardan çekmemeleri veya firmanın gerileyen pazarda önemli bir yere sahip olması, firmayı pazardan çıkmaya duygusal yönden engel olmaktadır¹⁴¹.

a. Gerileme Aşamasında Uygulanan Pazarlama Stratejileri

Mamulün olgunluk dönemindeki pazarlamanın rolü, yerini mamulün hayat döneminin son safhasında mühendislik, üretim ve pazarlama gibi tüm maliyet masrafları üzerinde koordineli bir kontrole bırakır. Mamulün gerileme döneminde ve olgunluk döneminin son safhasında fonksiyonel önem, her bir liralık masraftan bir gelir sağlanacak şekilde geliri optimize etmekte ve mamül masraflarını yönetmekte kendini gösterir.

Mamül, uzun bir süre sadece pazarlamaya, üretime veya mühendisliğe yönelik bir yönetimle hayat dönemini uzatamaz. Örneğin, tüketicinin çok az ilgisini çeken ek yenilikleri mamülde yapmak için mühendislik bölümünün mamül geliştirme bütçesinin %90'ını harcamasını veya üretim bölümünün yıl sonunda aşırı stoku önlemek için mevsimlik bir mamülün üretimini %30'luk üretim kapasitesiyle sürdürmesini düşüneyiz. Aynı şekilde, satış bölümünün mamül dağıtımını zamanında yapabilmek için gerekli mamül stokunun %20'lik bir artışla tahmin etmesi yanlıştır¹⁴².

141 BOYD - WALKER, a.g.e., s.

142 TENKEKİOĞLU, a.g.m., s.86.

Bu aşamalar içinde en tehlikeli olan büyüme aşamasında yoğun satışlarla hareketsiz kalmak ve hiçbir yenilik, farklılaşma getirmeden olduğu yerde saymaktır. Artan rekabet koşulları karşısında bu mamuller düşüş aşamasına girmektedirler. Düşüş aşamasının uzunluğu tüketicinin tercihlerindeki değişimlere, rakip davranışlara ve firmanın mamul eleme politikalarına bağlıdır. Firma çoğunlukla tüketici tercihlerindeki değişimleri ve rakip davranışları etkin olarak kontrol edemese de satışı düşen mamulleri için kullanılabileceği bir çok farklı strateji bulunmaktadır.

aa. Mamulleri Tekrar Canlandırmak İçin Kullanılan Stratejileri

Bu aşamada en önemli nokta mamul analizi araçlarını kullanırken, ambalaj şekillendirmesi, biçim değişimi ve tutundurma çalışmalarının desteği ile canlanabilecek olan mamullerle, ne yapılırsa yapılsın eskimeden kurtulmayacak olanları birbirinden ayırmaktır.

Kurtarma çalışmalarına aday olabilecekleri belirlemek oldukça zor bir işlemdir. Temelde satışların düşme nedenlerini incelemek gereklidir. İkinci olarak satış kayıplarının nedenlerini saptamaktır. Eğer tüketiciler daha gelişmiş ürünlere geçmişlerse mamul kurtarılamaz. En iyi kurtuluş imkanı, tüketicinin mamul hakkında olumlu tutumları olması ve hala mamule karşı azalmış olsa da mamul bağımlılığı olan bir tüketici kesiminin bulunmasıdır.

Düşen satışlara en kolay çözüm içerde veya dışarda farklı pazarlara mamulü kaydırmaktır. Bu tür bir strateji yeni dağıtıcıların bulunmasını veya satış organizasyonunun geliştirilmesini gerektirir. Diğer bir strateji ise hali hazırdaki pazar dilimi ve hedef kitle içinde farklı, yeni mamul kullanımları yaratmaktır. Buna en güzel örnek gıda sektöründe yeni yemek tarifleri yaratarak mamullerin hayat eğrilerini uzatma çalışmalarıdır.

Düşüş dönemindeki bir mamulü tekrar başarıya ulaştırabilmek için kullanılabilen temel bir strateji yeniden konumlandırma stratejisidir. Mamulde ufak bir farklılaştırma yaparak mamul imajını değiştirme bu konumlandırmanın ana noktasıdır.

Diğer bir strateji de yaşlı mamullerde ambalajı değiştirerek görüntüyü iyileştirmek ve tüketici ve artı bir kullanım kolaylığı sağlamaktır.

Bu stratejilerle zayıf bir mamulün düşüşü durdurulamayabilir. Düşen mamullerde yoğunlaşan pazarlama masrafları risk içermektedir ve ancak mamulün kurtuluş şansı çok yüksekse bu tür uygulamalara gidilebilir¹⁴³.

Bazı zamanlarda işletmeler, gerileyen ürünlerini tekrar canlandırmak konusunda bazen başarılı , bazende başarısız olurlar. İkinci durum için, işletmenin yapabileceği pazarlama kaynaklarını başka ürünlere veya yeni ürünlere ayırmaktır. Örneğin; 1945 yılında tükenmez kalemin piyasaya çıkışıyla 1980'li yılların ortalarına kadar dolma kalem satışlarının şiddetli bir düşüşle karşılaştığı görülür.Fakat bu tarihten itibaren dolma kalem satışları yıllık bazda ortalama % 20-25 oranda hızlı bir yükselişi de söz konusudur.

Sektöründe en hızlı yükselen ürün olmasının temelinde yatan mamul konumlandırılmasındaki başarıdır. Dolmakaleminin, yüksek kaliteli ve tüketicinin prestijini ve yaşam tarzını gösterecek bir şekilde pazarda konumlandırılmaya gidilmiştir. Daha sonra reklam stratejisinde dolmakalemin iyi bir hediye aracı olduğuna dönük uygulamaları ve daha yüksek reklam bütçelerinin, kalem üreticileri tarafından dolmakalemlere ayrılmasıyla istenilen hedefe ulaşılmıştır.

Başarısız örnek olarak da, Amerikan'da yumurta tüketimlerinin rekor seviyede düşmesi verilebiliriz.

Saldırgan pazarlama davranışlarına rağmen üretici firmalar istikrarlı düşüşe engel olamamışlardır. Bunun en büyük sebebi ise yumurtada bulunan kolesterol miktarıdır.

Amerika'daki bütün yumurta üreticileri büyük bir kampanya ile özellikle genç profesyonellere ve tiryakilere (zenciler, İspanyollara) dönük reklam atağı gerçekleştirmişler.

¹⁴³ ÖZKALE ve diğerleri, a.g.e., s.14-15.

Fakat bu da başarıya ulaşamamıştır¹⁴⁴.

Mamul hayat eğrisi işletmenin sadece fonksiyonel faaliyetleri üzerinde değil, aynı zamanda işletmenin stratejisini seçme çalışmaları üzerinde de önemli analiz tekniğidir. Bu sebeple, stratejik planlama çalışmalarında üzerinde önemle durulan kavram olmaktadır. Ancak, işletme için strateji seçiminde sadece hayat eğrisinin incelenmesinin yeterli olmayacağı belirtilmelidir. Çünkü, bunun yanında pazardaki rekabet şartları ve işletmenin rakiplerinin mamulleri incelenmeden yapılacak çalışma eksik sayılır. Bu açıdan strateji geliştirme sürecinde rakiplerin mamullerinin hayat safhalarında mutlaka gözönüne alınması lazımdır.

bb. Gerilemekte Olan Pazarlar İçin Uygun Hedef ve Strateji Karakteristikleri

Rekolte Stratejisi: Hedef nakit akışını kısa dönemde maximize ederek firmayı güçlendirmek için kaynak yaratmaktır.

- a) Üretim giderlerini kısmak, fakat gerekirse arttırmak.
- b) Pazarlama ve satış bütçelerini kısarak çalışmak.

Muhafaza Stratejisi: Maliyetleri düşünmeden ve kâr marjları düşmesi halinde bile pazar payını korumak amacıyla araştırma-geliştirme ve ürün geliştirme faaliyetlerine devam etmektir. Pazar payını korumak amacıyla fiyat düşürmekten kaçınmamaktadır. Satış ekiplerini mevcut müşteri potansiyelinin devamı ve tekrar kullanımını arttırmak ve teşvik edici şekilde yönlendirmektir.

Bu aşamada reklam ve promosyona hız kazandırmak gerekir.

¹⁴⁴ Alison FAHEY, "Advertising Age" (Now, 28. 1988), s.65 ve Alix M. FREEDMAN and Bruce INGERSOLL, "Egg Producer's Try to Halt Producer's Slide (Wall Street Journal Nev. 11. 1988), s.81.

GERİLEMekte OLAN PAZARLAR İÇİN UYGUN HEDEF VE STRATEJİLERİN KARAKTERİSTİKLERİ				
Durum Değişkenleri	Rekolte Str.	Muhafaza Str.	Pazarda Tutunma Str.	Nişe
Temel Hedef	Kısa dönem nakit akışını maximize etmek veya pazar payındaki düşüşte bile kâr marjını yükseltmeye çalışmak	Kısa dönem pazar payını korumak (pazar düşüşteyse bile)	Gelecekteki kârı düşünerek pazar payını koruma diğer firmaları pazardan çıkmaya zorlama.	Birkaç segmentale yoğun olarak maliyeti düşürmek ve gelecekteki kârlar için potansiyel yaratmak.
Pazar Özellikleri	Gelecekteki pazar gerilemesi kesindir, fakat düşüş hızı yavaş ve sabittir.	Pazar, düşüşü tecrübe etmiş, fakat gelecekteki yan ve caziplik tahmin edilemez noktadadır.	Pazardaki gerileme kesin, olmakla birlikte belli talebin devam etmesi mümkündür.	Bütün pazar hızlı şekilde gerileyebilir, fakat bazı segmentler konumunu devam ettirebilir.
Rekabetçi Özellikleri	Az güçlü rakip firma, düşük pazardan çıkış engeli gelecekte rakip istenmez.	Az güçlü rakip firma, fakat gelecekteki durum belirsiz.	Az güçlü rakip firma, çıkış engelleri az (pazardan)	Hedef pazarda rakip sayısı azdır.
Firma Karakteristikleri	Pazarlama zayıflasa bile piyasada halen firmanın ürünleri tekrar alan müşteri potansiyeli bulunmaktadır.	En yüksek pazar payına sahip firmadır ve güçlü yapısına sahiptir.	Yüksek pazar paylı güçlü firmanın rakiplerini pazarın dışına itmek için yeterli gücü e kapasitesi vardır.	Hedef pazarda güçlü rekabet düzeyinesahiptir. Fakat kaynaklar kısıtlıdır.

Kârlı Pazarda Tutunma Stratejisi

Pazar payını arttırmak için fiyat düşürmeyi göze almak gerekir. Rakip firmaların müşterilerine yönelik reklam ve promosyon faaliyetlerinde bulunmak ve halen pazarda lider olmasından ötürü kazandığı ucuz maliyet avantajını sınırsız kaynak, imkanını rakiplerin aleyhine kullanarak pazarda tutundurma stratejisi uygulayabilir..

Niche Stratejisi

— Niche stratejisi hedef pazar bölümlerine yönelik özel müşteriler için özel üretim planları ve satış, promosyon politikası belirleyerek, dağıtım kanallarını hedef pazar bölümlerine hızlı ve kolay ulaşacak şekilde reorganize etmek gerekmektedir. Ürün farklılaştırmasına gitmek ve yatırım faaliyetlerini devam ettirmek. Ve servis programlarını, garanti hizmetleri hedef pazar müşterileri üzerinde yoğunlaştırarak mamul hayat seyrinin devamını sağlayabilir.

cc. Mamulleri Pazardan Çekme veya Tasfiye Stratejisi

Gerileyen pazarlardaki çevresel etkenler olumsuz olduğunda veya firma zayıf ve rekabet pozisyonuna sahip olduğunda işletmeyi satarak veya tasfiye ederek daha önce yaptığı yatırımın bir kısmını kurtarabilir. Bununla birlikte işletme ne kadar çabuk satılırsa, alıcılar sektörün belirsizliği veya gelecekle düşebileceği durumdan daha az etkilenir. Böylece pazar veya sektör oldukça olumsuz bir beklentiye sahip olsa bile kârlı bir şekilde müşteri bulunabilir¹⁴⁵.

Mamullerin geri çekilmesi olayını kısmen bir geliştirme şeklinde düşünmek mümkündür. Planlı bir geri çekim en az kayıpla mamül hattının karlılığının yükseltilmesi sonucunu verir. Bu bakımdan geri çekimin geliştirilmesi firmanın diğer mamülleri için zararı en aza indirmeyi amaçlayan belli bir yöntemle uygulanabilir.

¹⁴⁵ BOYD - WALKER, a.g.e., s.769-777.

Satış etkinliği tatmin edici olmayan mamüllerden vazgeçilmesi toplam satışlarda bir azalmaya neden olmakla beraber firma kârlılığının iyileştirilmesine olanak sağlar. Sürümdeki mamüllerin değişen çevreye uyabilme yeteneğini araştırmak, bu yetenek ve yeterliliğin önceden saptanan bir düzeyin altına düştüğü anda pahalı ve sonuçsuz bir iyileştirmeye gitmek yerine, o mamülü mamul hattından çıkarmak esas olmalıdır. Mamülün üretimine son verilmesi ve üretim hattından çıkarılması kararı çok sayıdaki faktörlerin etkisi bilinerek ve olanaklar elverdiğince düşünülmektedir alınmalıdır. Bazı göstere ve eğilimler mamüllerin eleminasyonu için zamanın geldiğini işaret ederler; örneğin; düşen satış eğilimi, fiyatın giderek azaltılması, stokların artması ve satış etkinliğinin azalması gibi. Burada mamülün geri çekilmesinden başka yönetim için diğer politika seçenekleri açıktır, maliyetlerin düşürülmesi, alternatif pazarlama stratejileri gibi. Geri çekilen mamüllerin yerine yenilerinin sunulabilmesi geçerli bir politika olacaktır¹⁴⁶.

Mamulleri Pazardan Çekme Stratejisi: Firmanın mamul karmasından çekmeyi düşündüğü mamullerde farklı stratejiler uygulanabilir. Bunların en basiti hiçbir şey yapmadan mamülün siparişlerinin bitmesini beklemektir. Bu çok sağlıklı bir strateji değildir, çünkü diğer mamullerin pazarlamasında kullanılacak sermaye ekipman ve insan kaynağının bir noktaya boşuna yoğunlaştırılmasını gerektirir. Tecrübeler göstermiştir ki zayıf mamulleri pazardan çekmenin sonunda oluşan satış düşüşlerine rağmen, firmanın kârlarında artışlar görülmüştür. Önemli olan nokta, mamul yavaşça pazardan çekilirken kâra geçmenin yollarını bulmaktır. Burada en temel stratejilerden biri bütün tutundurma faaliyetlerini durdurarak müşterinin siparişleri ile yetinmektir. Tutundurma çalışmaları azaldığında satışlar da yavaş yavaş düşecek ve kısa vadede reklam yapmanın kazandırdığı miktar mamül daha kârlı hale getirecektir.

Bir başka temel strateji de başkaları ile riskleri paylaşmaktır. Burada üç temel strateji kullanılabilir:

¹⁴⁶ Günel ÖNCE, "Mamul Planlamasına İlişkin Yönetimsel Kararlara Bir Modelle Yaklaşım", *Pazarlama Dergisi*, Yıl:4, S.1, Mart 1980, s.9.

- 1) Üretimde bir başka firma ile birleşme, satış faaliyetlerini kendi bünyesinde yürütme.
- 2) Üretime devam etme, başkalarına mamulün satış için lisans verme.
- 3) Üçüncü bir yol da mamulün patent haklarını başka bir firmaya satarak onun üretim ve pazarlama problemlerini çözmesini sağlamaktır. Küçük firmalar bu mamulleri satın alabilirler ve kâr elde edebilirler, çünkü yatırım ve tutundurma maliyetleri azalacaktır. Yeni üretici halihazırdaki tüketicilerin mamule olan bağılıklarından yararlanacaktır.

Düşüşe geçen bir mamulü pazardan çekerken dikkat edilmesi gereken diğer bir konu mamulle ilgili bütün aracılara zor durumda bırakmamaktır. Aracılara önceden haber vererek ellerindeki stoklardan kurtulmaları sağlanmalıdır. Bazı durumlarda aracılara mamul satışını desteklemek için özel indirimler verilmeli; bazen de üretici elde kalan stokları geri almalıdır. Aracılar pazardan çekilen mamulün yerine gelecek olan yeni mamullerden haberdar edilmelidir. Sonuçta üreticinin bir mamulü pazardan çok hızlı çekmesinin tüketici memnuniyetsizliği yaratabileceğini ve halihazırda o mamulü elinde bulunduran tüketicilere bakım, onarım hizmeti ve yedek parça kolaylığı sağlaması gereği unutulmamalıdır¹⁴⁷.

Stratejik pazarlama planlarının geliştirilmesinde, mamül hayat seyrine C. Hofer bir safha daha eklemiştir.

C.Hofer, stratejik avantajın analizleri konusunda büyük katkılarda bulunmuş bir düşünürdür. Çalışmaları, daha önce incelemiş olduğumuz, Boston Danışma Grubu ile General Elektrik Firmalarının portföy analizlerinin birlikte kullanılması ve genişletilmesine dayandırmıştır. Böylece BDG ve GE matrislerine yapılan eleştirilere de cevap niteliğini taşıyan bir özelliğe sahiptir. Hofer, işletmeyi rekabet durumu ile ürün-pazar gelişme safhaları açısından analiz etmektedir. Analizinde kullanmış olduğu matrislerin içindeki daireler, işletmenin çalıştığı endüstrinin boyutunu ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Dairelerin içindeki siyah kısımlar ise işletmenin o endüstri içindeki pazar payını temsil etmektedir. Hofer, ürün hayat eğrisinin başlangıç, büyüme, olgunluk ve düşüş olarak

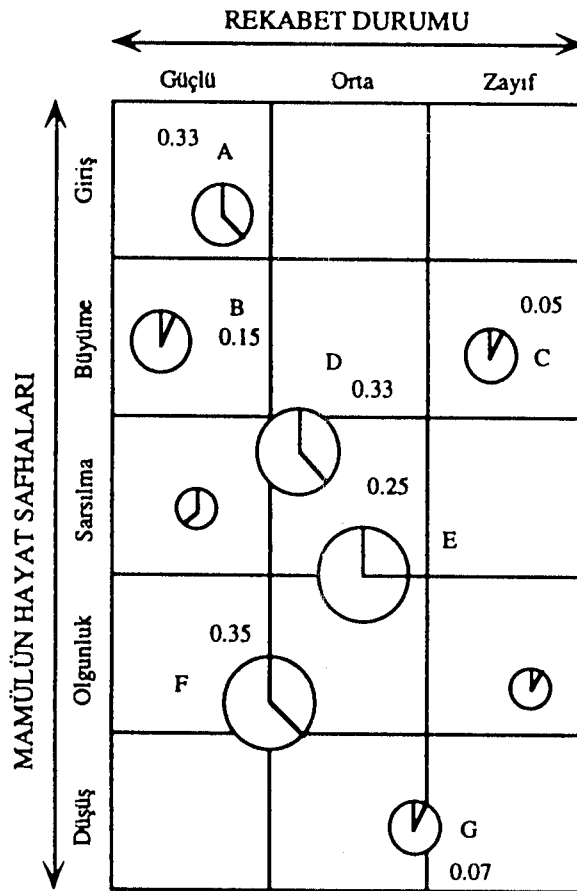
¹⁴⁷ ÖZKALE ve diğerleri, a.g.e., s.15-16.

ifade edeceğimiz safhalarına, bir safha daha ilave etmekte ve bu safhaya da sarsılma ve kendine gelme safhası (shake out) adını vermektedir. Bu safhada analize konduğu takdirde ürün hayat eğrisinin safhaları başlangıç (gelişme), büyüme, sarsılma ve kendine gelme, olgunluk ve düşüş şeklini almaktadır.

Hofer'in Portföy analizinin yapmamızı sağlayan matrisi şu şekilde çizilebilmektedir (Şekil 15).

Şekil de görüldüğü üzere Hofer, firmanın elindeki ürünleri, pazar potansiyellerine ve o pazarda firmanın payına, pazarın rekabet durumuna ve ürünün hayat eğrisindeki gelişmelere göre yerleştirerek matrisini oluşturmaktadır. Önemli olan matristeki dört değişkenin birarada incelenebilmesi ve buna göre elde bulundurulmuş kaynakların dağıtımında, ürün-pazar gelişme evreleri de dikkate alınarak, gelecekte en iyi durumu sağlayacak optimum aranmasıdır. Hofer matrisi oluşturulduktan sonra, burada işletmelerin faaliyette buldukları endüstriler, bu endüstrilerin büyüklüğünü ve işletmenin pazar payını görebilmekteyiz.

Şekil 15'in yorumlanmasında A, B, C, D, E, F ve G'nin değişik endüstrilerde çalışan çeşitli firmaların endüstri potansiyelleri ve bu potansiyele göre firmanın pazar payını görebilmekteyiz. Ayrıca, işletmenin rekabet durumu ile ürün-pazar gelişim safhasının neresinde bulunduğu da görülebilmektedir. Örneğin A işletmesi güçlüye yakın bir rekabet durumunda gelişme döneminde ve endüstri potansiyelinin %33'üne sahip bulunmaktadır. Öte yandan C işletmesi zayıf rekabet durumunda ürün pazar gelişmesinde büyüme döneminde ve çalıştığı endüstride ise pazarın %12'sini ele geçirmiş bulunmaktadır. Böylece değişik firmaların değişik endüstrilerdeki durumu incelenmektedir.



Şekil 15. Rekabet Durumu ile Ürün-Pazar Gelişim Safhalarının Analiz Edildiği Hofer Matrisi.

Kaynak : Ömer DİNÇER, s. 187.

Bunun yanında, Hofer matrisi, yatırımlarını çeşitlendirmiş değişik endüstrilerde çalışıp değişik pazar potansiyellerine sahip olan işletmelerin durumlarını analiz etmek ve stratejik planlamalarını yapmak için kullanılabileceğini de söylemek gerekir¹⁴⁸.

¹⁴⁸ Erol EREN, s.263-265.

(Bknz.: David W.LUCKE / O.C. FERREL, Marketing Strategy and Pleas... , s.127).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SEZGİNLER GIDA VE UZAY GIDA İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞTIRMALI UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada, mamul yaşam döneminde izlenen pazarlama stratejileri teorik olarak ele alınıp, elde edilen bu bilgilerin ışığında tuzlu çerez piyasasında lider olan Uzay Gıda'nın üreterek piyasaya sürdüğü DORİTOS PANÇO ve takip edenler durumunda olan SEZGİNLER GIDA'nın üreterek dağıtımını üstlendiği ŞOKOMİGO'nun mamul hayat dönemlerinde izlenen pazarlama stratejilerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır.

II. İZLENEN METODOLOJİ

Sezginler Gıda ve Uzay Gıda'da yapılan uygulama çalışmasında yüzyüze görüşme metodu kullanılmıştır. Görüşme şirketlerin üretim ve pazarlama müdürleriyle yapılmıştır. Aynı zamanda Sezginler Gıda'nın ŞOKOMİGO ürün sorumlusuyla görüşülmüştür.

III. SEZGİNLER GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.'NİN KURULUŞU VE GELİŞİMİ

A. Genel Bilgiler

Sezginler Gıda San. ve Tic. A.Ş. 1981 yılında Sezgin Elmas tarafından kurulmuştur. Gıda ve dayanıksız tüketim mallarının dağıtımını ithalat ve ihracatını yapmaktadır. Sezginler Gıda'nın hedefi Türkiye'nin en büyüğü ve en iyisi olmayı, Avrupa'da örnek bir sistem oluşturmayı ve de Avrupalılarla ortaklık yaparak, her

konuda lider olmayı amaçlamışlardır. İşletmede her ürünün ürün müdürleri ve ürün sorumluları bulunmaktadır.

Sezginler Gıda Türkiye'nin yüzde 92'sine, 130 bin satış noktasına gıda ürünleri ulaştırmaktadır.

GRUBUN ŞİRKETLERİ

<u>Şirket Adı</u>	<u>Faaliyetleri</u>
* Sezginler Gıda San. ve Tic.	- Dağıtım-İthalat-İhracat
* Spor Gıda San.	- Spor adıyla gross market işletmeciliği yapıyor.
* Pasaş Paz. Dağıtım ve Reklam Hiz.	- İstanbul ve Ankara'da Camel sigaralarının dağıtımını yapıyor.
* Togo Çikolata Şekerleme San.	- Togo markasıyla çikolata, şokomigo markasıyla fındık kremi pazarlanıyor.
* Kestaş Gıda San. ve Tic.	- Meyva marmelatı ve konservesi imal ediliyor. Fruppa markasını kullanarak yurtdışına meyva suyu ihraç edilmekte.
* Hasat Gıda San. ve Tic.	- Gıda ürünlerini paketleme fabrikası ve Plenty markasıyla fıstık ezmesi ihraç ediyor.
* Ludwig Toço	- Alman gıda maddeleri üreticisi - Çikolata ihraç ediyor.
* SC 2030	- Deterjan Fabrikası. Süz Markasıyla bulaşık deterjanı üretiliyor.
* Kapris Posta Ltd.Şti.	
* Sezginler- Russ	- Rusya'da dağıtım şirketi.

Firmanın faaliyetlerini üç ana başlık altında toplayabiliriz.

1. Dağıtım,
2. Fınlık işleme,
3. Badem ekim.

Firmanın dağıtımını yaptığı başlıca ürünler ise;

- Amigo % 78 Fıstık
- Kosla % 93 Toz Deterjan
- Calgonit % 81 Bulaşık Makinesi Deterjanı
- Calgon % 96 Kireç Çözücü
- Whiskas % 76 Kedi Maması

Sezginler tarafından dağıtımını yapılan diğer ürünler:

<u>Firma</u>	<u>Marka</u>	<u>Ürün</u>
Effemex	Mars	Çikolata
	Snickers	Çikolata
	Twix	Çikolata
	Whiskas	Kedi maması
	Pedipree	Köpek maması
	Brekkies	Kedi ve Köpek maması
	Uncle Beris	Pirinç
Kolleggs	Kellogg's	Mısır Gevreği
Benckiser	Calgonit	Bulaşık makinesi deterjanı
	Marc	Deterjan
	Calgon	Kireç çözücü
	Kosla	Toz deterjan
	Lovela	Yumaşatıcı
Togo	Togo	Endüstriyel çikolata
	Şokomigo	Kakaolu fındık kreması
Kestaş	Kestaş	Reçel, marmelat, kuru gıda
Döhler	Döhler	Pasta katkı maddeleri
SC 2030	Süzz	Bulaşık deterjanı
Sara Lee	Sanex	Kişisel bakım ürünleri saç ve vücut şampuanı
	Kiwi	Ayak bakım ürünleri
	Duschdos	Saç ve vücut şampuanı
	Ambi Pur	Oda parfümleri

Firmanın mamul karmasında değişikliğe yol açan en büyük etken, talepteki değişmeler, pazardaki boşlukları fark ederek teknolojik değişiklikleri tüketicilerle tanıştırmaktır. Diğer yandan Finansal olanaklar ve rekabet önem taşımaktadır.

Sezginler Gıda'nın en iddialı olduğu alan dağıtım ve satıştır. Bir malı piyasaya lider veya bir süre sonra piyasa lideri haline getirebilecekleri ürünler üzerinde çalışmaktadırlar. Sezginler Gıda'nın diğer bir amacı ise yurtdışından mal ithal edip bağlantıları sağladıktan sonra bu şirketlerin Türkiye'de yatırım yapmalarını sağlayarak ihracata yönelik çalışmayı amaçlamaktadırlar. 1987 yılından beri BENCKİSER ürünlerinin dağıtımını, 1986 yılından beri de EFFEMEX ürünlerinin dağıtımını gerçekleştirmektedirler. 1993 yılında KESTAŞ, TOGO ve HASAT'ın ürünlerinin dağıtımını ve ihracatını yapmaktadırlar. 1996 yılında ise ürün portföyüne tamamen yabancı ve farklı bir ürün olan ASTOR BIC ve SARA LEE ürünlerinin dağıtımını da eklemiştir. Ayrıca yapılan anlaşmaya göre Sezginler Gıda'nın diğer rakip ürünlerin üretimini ve ithalatını yapması yasaktır.

İşletme ticari fuarlara giderek de ürünlerini tanıtmaya çabası içindedir. En yakın zamanda BAKÜ Gıda Fuarı ve GENÇLİK Fuarı'nda ürünlerini sergilemiştir.

Sezginler geniş bir ürün portföyüne sahiptir. Tüm bunların analizi ürün müdürleri tarafından yapılmaktadır. Portföy analizi tekniği ile ürünün yönü belirlenerek pazardaki pozisyonunu güçlendirmek ve geliştirmek için promasyonlar, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarını sürdürmektedir.

Reklam araçlarında televizyon, tanıtım broşürü ve ŞOKOMİGO ürününde kullandıkları 'Demo Kızlar'la tatdırma yolunu seçmektedirler.

Sezginler Gıda'nın en büyük özelliği Türkiye'nin bir numaralı distribütör firması olmasıdır. Dağıtım iki kanaldan yurtiçi ve yurtdışı firmalar tarafından yapılmaktadır.

Sezginler Gıda Tic. ve A.Ş. ayrıca aşığıdaki şirketlerin bayiliğini yapmaktadırlar.

<u>Şirket</u>	<u>Ürün</u>	<u>Dağıtım Yapılan Bölge</u>
Güneydoğu birlik	Fıstık Şamfıstık Zeytinyağı Sirke	İstanbul
Trakya Birlik	Yağ ve margarin	İstanbul
Ünilever	Endüstriyel Yağ	Türkiye
Lever	Endüstriyel temizlik maddeleri	İstanbul
Ülker	Pasta katkı maddeleri	Türkiye

Sezginler Gıda ve yukarıdaki firmalar arasında bayilik sözleşmesi yapılmıştır. Sözleşme belirli bölge ve ürünleri kapsamaktadır.

a. Dağıtım Sistemi

Ankara, İstanbul, İzmir, Adana, Antalya, Bursa ve Samsun'da toplam 7 şubesi vardır. Bursa ve Samsun 1994 yılında faaliyete geçmiş ve her şubenin sorumlu olduğu bir bölge vardır ve Sezginler adına çalışan bayilere mal gönderilmektedir. Şu anda Türkiye'nin yüzölçümü olarak %92'sine ve 130-135 bin arasında satış noktasına direkt olarak mal ulaştırmaktadırlar. 900 çeşit ürünün dağıtımını 800 araç ve ana merkez depolardan yapmaktadırlar.

<u>Şubeler</u>	<u>Yer</u>
İstanbul	Güneşli
Ankara	Macunköy
İzmir	Bornova
Antalya	Altınova
Adana	Mersin yolu
Bursa	Uludağ Gıda Sitesi
Samsun	Kutlukent
Kadıköy	Ümraniye

Yıllar itibariyle bölgesel satış oranları ise,

Şube	1992 (%)	1993 (%)	1994 (%)	1995/6 (%)
İstanbul	50	51	49	50
Ankara	16	16	15	16
İzmir	15	17	14	14
Adana	12	10	11	9
Antalya	7	6	4	4
Bursa	—	—	4	4
Samsun	—	—	3	3

Sezginler Gıda Tic. ve A.Ş. kurulduğu yıldan 1994 yılına kadar;

ÜRETİCİ ⇒ TOPTANCILAR ⇒ PERAKENDECİLER ⇒ TÜKETİCİ

dağıtım sistemini uygulamaktadır. Daha sonra toptancılarında paketleme işlemlerine girmesinden beri dağıtım sektörü biraz karmaşıklaşmış ve dağıtım sisteminde oldukça büyük değişimler yaşanmıştır.

- Toptancıların sayısında azalma,
- Süpermarket ve hipermarket sayısında artış,
- Aktivitelerin çeşitlendirilmesi (üreticilerinde perakendeciliğe girmesi gibi).

Pazarlama yöneticisi uygulanacak dağıtım şeklini, malın tüketiciye ulaşabilmesi için ne tip ve sayıda aracı kullanılacağını belirleyerek fiziksel dağıtım ve akışını belirleyerek sağlamaktadırlar. Türkiye’de bir çok şirketin kendi dağıtım sistemi vardır. Şirketler kendi pazarlama organizasyonları aracılığıyla bayilik ağı kurarak dağıtımlarını gerçekleştirmektedirler. Sezginler Gıda bağımsız dağıtım şirketi olarak kurulan ilk şirkettir. Süpermarket ve hipermarketlerin sayısındaki artış gözönünde bulundurularak bu şirketlere daha iyi hizmet verecek dağıtım şirketlerin zorunluluğu doğmuştur. Bir dağıtım şirketiyle anlaşmak şirket için stoklama ve personel giderleri açısından avantajlı

olmaktadır. Bir üretici için ise iyi bir dağıtım şirketiyle anlaşmak küçük çaplı perakendecilere ulaşmak açısından faydalıdır.

Sezginler gıdanın, bayilere, toptancılara, süpermarketlere, pastanelere, otellere, Catering Şirketlerine ve gıda üreticilerine 1992 yılı itibariyle tahmini satışlarında da görüldüğü gibi, 1994 yılında kurulan bayilik sistemiyle tüketiciye ulaşarak optimum kârı sağlayacak dağıtım kanalını oluşturmuşlardır.

<u>Satışlar (TL MM)</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>995/6</u>
Bayiler	—	—	524.025	798.744 ()
Toptancılar	248.768	535.590	611.364	31.323 ()
Zincir mağazalar	24.877	99.183	349.951	281.910 ()
Züper marketler				
Oteller				
Catering Şirketler				
Gıda üreticileri				
İhracat				

b. İthalat

Effemex ürünleri (Mars, Snickers, Twix, Whiskas, Pedigree, brekkies, Uncle Ben's), Kelloggs - Kellogg's Mısır Gevreği İngiltere'den ithalatı yapılmaktadır.

c. İhracat

İhracatın %80-85'ini fındık, geri kalanını ise Sezginlerin ve grup şirketlerinin ürettiği diğer ürünler (Amigo fıstık, Şokomigo, marmelat, komposte) oluşturmaktadır. Firma işlenmiş fındığın %90'ını ihraç etmektedir. Başlıca ihracat yapılan ülkeler Almanya, Hollanda, Avusturya ve Amerika'dır. 1994'te ihracatın %55'i Almanya'ya, %17 Hollanda'ya, %8 Avusturya'ya, %6 Amerika'ya yapılmıştır. Avrupa'da satışların büyük çoğunluğu direkt olarak süpermarketlerde ve gıda üreticilerine yapılmaktadır. Amerika'da ise brokerlar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Kraft Jackobs Suchard, Mars, Ludwig Schokolade, Verkade, Franz Zentis, Ritler Sportwe Stolb, firmanın başlıca müşterileri arasında yer almaktadır. Fındık ihracatının büyük bölümü Rusya'ya yapılmaktadır.

d. Fındık İşleme

Sezginler Gıda hem kendi markaları, hem de diğer markalar için fındık işlemektedir. 1986'dan beri Düzce'de fındık işleme fabrikası bulunmaktadır. Fındık işleme kapasitesi 7.000 ton, fındık ayırma kapasitesi ise 11.000 tondur. 1991 yılında İstanbul'da fabrika kurulmuş ve fındıklı çikolatalar için 8.000 ton fındık işlemektedir.

1992 yılında Pepsi Coladan Amigo markası satın alınmasıyla birlikte firma fıstık işlemeye başlamıştır.

Fındığın satışları Ağustos-Ekim aylarındaki hasat dönemine bağlı olarak mevsimsellik göstermektedir. 1994 yılında şirket satışları %51'i Ekim-Aralık döneminde gerçekleşmiş.

1994 yılında 3 aylık dönemlerde satışlar şu şekilde gerçekleşmiş:

1994 (TL MM)	I	II	III	IV	TOPLAM
<u>Gıda</u>	<u>627.104</u>	<u>330.477</u>	<u>196.758</u>	<u>1.202.316</u>	<u>2.356.655</u>
Fındık	402.705	222.976	108.111	752.713	1.486.505
Fıstık	33.017	11.965	8.701	55.086	108.769
Çikolata-Şeker	32.129	17.766	13.959	63.043	126.897
Yağ-Margarin	24.110	16.497	15.228	71.062	126.897
Kuru gıda	128.980	56.560	47.133	238.658	471.331
Diğer gıda	6.163	4.713	3.626	21.754	36.256
<u>Temizlik Mad.</u>	<u>220.346</u>	<u>145.025</u>	<u>84.839</u>	<u>492.452</u>	<u>942.662</u>
Benczkizer Deterj.	196.779	133.423	75.050	428.641	833.893
Endüstriyel Det.	15.953	7.976	6.526	42.057	72.512
Diğer Tem.Mad.	7.614	3.626	3.263	21.754	36.257
<u>Diğ. Ürünler</u>	<u>95.260</u>	<u>35.894</u>	<u>29.368</u>	<u>165.784</u>	<u>326.306</u>
<u>Topl. Satışlar</u>	<u>942.710</u>	<u>511.396</u>	<u>310.965</u>	<u>1.860.552</u>	<u>3.625.623</u>
Yüzde	% 26	% 14	% 9	% 51	% 100

B. Takipçi Strateji İzleyen ŞOKOMİGO'nun Mamul Hayat Seyrinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri

Sezginler Gıda şirketleri arasında Düzce'de kurulmuş Togo Çikolata Sanayi, Togo markasıyla çikolata, ŞOKOMİGO markasıyla da çikolatalı fındık kreması üretmektedir.

Bugün dünyanın en çok sevilen kahvaltılık ürünü olan çikolatalı fındık kreması milyonlarca ailenin vazgeçemediği mükemmel bir alışkanlığa dönüşmüştür. Ürünümüz tüketicilerin sık sık ve karşılaştırma yapmadan, fazla bir çaba harcamadan satın aldıkları kolayda bir üründür.

Ürünün ambalajı, etiketi ve biçimi rakiplerine göre değerlendirilerek bu doğrultuda hazırlanmıştır.

ŞOKOMİGO

KAKAOLU FINDIK KREMASI



Şokomigo ambalaj çeşitlerini şöyle sıralayabiliriz.

180 gr. Cam Bardak

180 gr. Cam Bardak 3'lü

180 gr. Plastik

180 gr. Plastik 3'lü

400 gr. Plastik

400 gr. Plastik 2'li

400 gr. Cam Kavanoz

500 gr. Plastik Kavanoz

300 gr. Cam Bardak

600 gr. Cam Kavanoz

180 gr. Plastik Küvet

100 gr. Plastik Küvet

40 gr. Plastik Küvet

Togo firması çikolata üretimi yaparken, ürün çeşitlendirmesine giderek çikolatalı fındık kreması olan şokomigo'yu üretme kararı almıştır. Yaptıkları araştırma-geliştirme ve rakip firmaları ve ürünlerini incelemişlerdir. ŞOKOMİGO rakipleri olan SAGRA ve ÜLKER çok eski ve güçlü olmasına rağmen çikolatalı fındık kreması pazarında adını duyurmayı başarmıştır.

Yenilikleri başarılı bir şekilde yürütmek için profesyonel personel ve mal yöneticileri kullanılmaktadır.

Şokomigo'nun üretimine geçilmeden önce ön bir eleme olarak, pazarlanabilirlik, üretilebilirlik, dayanıklılık ve büyüme potansiyeli, araştırmaları yapılmıştır. Son olarak da pazara girmek için yeterli talep olduğu ZET NIELSEN araştırmaları sonucu ortaya çıkmıştır. 1994 yılında ŞOKOMİGO'nun üretimine başlanmıştır.

Yeni mamul üretme süreç aşamalarında fikir geliştirme düşüncelerin ayıklanması ve ekonomik inceleme aşamalarından geçildikten sonra güçlü ve yaygın dağıtım ağları

olduğu için pazarlama sınaması yapılmadan pazara sürülmüştür. 1994 yılında tanıtım yapılmadan önce dağıtım sağlanarak mamul tüketici ile karşı karşıya getirilmiştir. Sonra 3,4 ay devam eden reklam kampanyası yapılmıştır. Böylece reklamlar başladığında ürün bakkal ve marketlerde satın almaya hazır hale getirilmiştir.

Ürün şu anda büyüme aşamasındadır. Başarıları pazarı ve rakiplerini ilk aşamada belirleyerek piyasada ona göre hareket etmelerindedir.

Uyguladığı fiyat politikası, rakiplerin fiyatıyla aynı veya biraz düşük uygular.

Ürünü ilk olarak piyasaya çıkarma kararı okulların açılma dönemine rast gelen, yoğun alışverişlerin yapıldığı Eylül, Ekim aylarıdır.

a. Giriş Aşaması

Ürün piyasada dağıtıldıktan sonra yapılan tanıtma faaliyetleri televizyon reklamı, afiş, tanıtım broşürü ve süpermarketlerde "Demo Kızlar" ile tattırma çalışmaları ve palyaçolu tanıtımlardan ibarettir.

Tattırma çalışmasıyla tüketicilere ürünün tadı hakkında bir fikir vermektir. Tüketicilerin merak ederek almalarını sağlamaktır. Böylece ürünü ilk satın alan "Yenilikçilerle" beraber diğer rakip ürünlerin tüketicilerinde alma kararı vermeleri sağlamıştır.

Tattırma faaliyetinin bir avantajıda, tüketiciyle birebir diyalog halinde olan kızlar, müşteri şikayetlerini ve tüketicilerin üründe olmasını istedikleri önerileri almaları çok daha kolay hale gelmektedir.

Ürünün bu dönemdeki karlılık oranı % 10 gibi bir rakamdır. Piyasadaki rakipleri ise:

ÜLKER - ÇOKOKREM - ALPELLA - YOGİBEAR

SAGRA - SARELLE - TADELLE - GOFY

NESTLE - CHOKELLA

FERRERO - NUTELLA

BİFA - BİFARELLA

KENT - NUTİ

SARAY - ÇİKONELLA

Rakipleri arasından, ürünleriyle gerek tat, gerekse ambalaj olarak benzeyen ÜLKER ve SAĞRA'yla sıkı bir rekabet halindedir.

Rakipleriyle rekabet edebilmek için belirledikleri "raf stratejileri" ise kakaolu fındık kreması reyonunda tüketicinin göz hizasında ve çocukların kolayca uzanıp alabileceği yerleri seçmişlerdir. Temel stratejileri ise, en az pazar payı kadar raf paylarının olmasıdır.

Bu aşamada yaygın dağıtım politikası izlemişler. Bayilik sistemiyle çalışarak Türkiye genelinde 300 market ve bakkallara dağıtım yapmaktadırlar. Ürün %56'sı Market, %20'si Bakkal, %18'i Süpermarket, %4'ü Hipermarket ve %2 diğer satış yerlerinde satışa sunulmaktadır.

ŞOKOMİGO piyasaya SAĞRA ve ÜLKER'in takipçisi olarak girmiştir. Piyasada en yüksek paya SARELLE ile SAĞRA sahiptir. Bu aşamada ürünün izleyeceği strateji, lider olan SAĞRA'nın pazarlama ve ürün hatalarından faydalanarak piyasada pazar payı kapma yoluna gitmek olacaktır.

Rakiplerin piyasaya az sayıda ürün çıkardığı zaman, bu boşluğu doldurarak tüketicuyu ürünle daha çok karşı karşıya getirerek böyle bir strateji uygulanabilir.

Bunları belirleyebilmek için ZET NILSEN araştıma geliştirme şirketinin 1996 yılında "Tüketici Kullanım Alışkanlıklarını", marka seçimine yönelik ve pazar paylarını gösterir tablo Ek (1)'de sunulmaktadır.

İlk aşamada malı piyasada tutundurmak için, tüketicilerin ilgisini çekecek uygun zamanda ve yerde uygun ölçülerde reklam ve promasyon yapmışlardır. Bu da pazarlama güçlerine önem vererek pazardaki ilerlemenin daha hızlı boyutlara ulaşmasını sağlamıştır.

Piyasa lideri olan SAĞRA'nın kalitesi, fiyatı, dağıtımı, ürünün reklam ve promasyonlarının belirlenmesi baz alınmış, bu da pazar giriş maliyetlerini arttırmıştır.

Dağıtım yapısının güçlü olması ŞOKOMİGO'ya bayilik sistemiyle çalışan rakipleriyle aynı avantajı sağlamıştır. Fakat tüketiciler, dağıtımıcılar bu aşamada ikinci ve üçüncü bir marka alımına soğuk bakabilirler. Buda piyasaya takipçi olarak girmenin dezavantajlarıdır.

1994 yılında piyasayla tanışan ŞOKOMİGO başarılı bir giriş trendi izlemiştir. Yapılan etkin satış, reklam, dağıtım ve uygun fiyat ayarlamasıyla henüz yeni büyüme aşamasına geçmiştir. Tanıtma aşaması ürün için çok önemlidir. Şayet bu aşama hızlı ve çabuk geçilirse, ürünün piyasadan çekilmesi de o kadar çabuk olacaktır. Ürünümüz rakipler doğrultusunda belirlenen stratejiler ile bu noktalara gelmeyi başarmıştır.

b. Büyüme Aşaması

Mamul tanıtma dönemini başarıyla atlatmış ve çikolata kreması büyüme aşamasında pazarında marka üstünlüğü sağlamak için pazarda etkili bir marka imajı yaratmak sorunuyla karşı karşıya kalmıştır.

Bu dönemde belirli pazar koşulları altında, satış miktarı mamulün kalitesinden daha önemlidir. Bu doğrultuda yine ŞOKOMİGO yoğun reklam ve promasyonlarla satışlarını %50'ye çıkarmayı başarmıştır. Firmanın amacı büyüyen pazarda pazar payını ve satış hacmini bütün pazardaki firmalardan daha fazla arttırabilmektir. Firma bu hedefe ulaşabilmek için gerekli olanın, pazar liderlerine karşı tüketiciyi etkileyebilmek ve daha fazla pazar payına sahip olmaya çalışmaktır.

Şokomigo tanıtma aşamasında en iyi fiyat ve dağıtım noktalarını belirlemiştir. Büyüme aşamasında da bu doğrultuda hareket etmeyi planlamaktadırlar. Ürünün hayat seyirinde dağıtım ve fiyat ayarlaması açıklığa kavuştuğu için bu aşamada üründe bir takım farklılıklar yapılmaya çalışılmıştır.

Hedef kitlemiz çocuklarken, ürünün tadında bir takım değişiklikler yapılarak büyüklere yönelik ürünler, reklam ve promasyonlara gidilmektedir. Bu konudaki çalışmalar halen daha devam etmektedir.

Şokomigo takipçi olarak uyguladığı pazarlama stratejilerini inceleyecek olursak: ŞOKOMİGO'nun tek şansı rakiplerinin, müşterilerinin taleplerinin bir kısmını karşılayabilmek ve müşteri tekrar alımlarını kendi ürünlerine doğru kaydırmaktır. Ve aynı zamanda yani müşteriye etkilemeye çalışmaktır.

Bu aşamada ŞOKOMİGO pazar payını büyütmek için uygulayacağı strateji tüketiciyi etkileyici ve inandırıcı reklam ve promasyonlar yapmaktır.

İlk olarak kaynaklarını rakibinin olduğu alana yığarak o alandan saldırır ve kim daha güçlü ve dayanıklı ise o ayakta kalmayı başaracak bir strateji izleyebilir.

Büyüme aşamasında pazarlama stratejilerini değiştirmeye gerek duyulmuştur. Bunun içinde ürünün ambalajında bir takım değişikliklere gitmişlerdir. Daha çok aileye yönelik 2'li ve 3'lü ekonomik boyları, 400, 500 gr cam kavanozlarda ŞOKOMİGO'lar üretmeye başlamışlardır. Ve yine tanıtma aşamındaki en iyi fiyat ve dağıtım kanalını kullanarak mamulü piyasaya sürmüşlerdir.

Artık kaptıkları reklam ve promasyonlarıyla diğer markalardan tüketicinin ayırt etmesini sağlamaya yönelmişlerdir. Bunu da beraberinde satış ekibiyle yapmaktadırlar. Ayrıca Türkiye'de ilk kez çocuklara yönelik 6'lı, 4'lü ve 2'li "playcups" adını verdikleri birbirine geçebilen kaplarda piyasaya ürünü sürmüşlerdir. Playcupslar bir pakette 6 kutu bulunacak şekilde ve farklı farklı renklerde, çocukların akıllarına

gelebilecek herşeyi yapmalarını sağlayacak baskılı şokomigo kutularıdır.

Henüz Sağra yeni paket uygulamasına karşılık bir strateji ve ürün çıkarmış değildir. Bölgesel pazarını korumayı amaçlıyor olabilir. ŞOKOMİGO'nun liderlere göre avantajı üretilen ürün çeşidi azdır. SAĞRA ve ÜLKER yüzlerce ürüne sahiptirler ve herbiri işletme için bir maliyet demektir. Bunun için liderlere göre ŞOKOMİGO'nun kendini yenilemesi ve üründe değişiklikler yaparak pazar payını artırması mümkün gözükmemektedir.

İşletme olarak istikrarlı bir büyüme takip etmek istemektedirler. Ani büyümenin getireceği karların yanında alınacak yanlış kararların götürüsünde bir o kadar olacaktır. İşletme bunu sağlamak için yaygın ve iyi eğitilmiş satış ekiplerine sahiptir.

Playcups'ların farklı dizaynla piyasaya girmesi özellikle müşteriyi pazardaki diğer markaları almaktan vazgeçirmiştir.

Sağra Türkiye çapında yaygın şubeleşme ağıyla dağıtımını yapmaktadır. Şubelerde hem diğer ürünlerini sergileyerek satışa sunmakta, hem de çikolata kremasını "musluk"tan müşterinin gözü önünde doldurma faaliyetleri yapmaktadırlar.

Fakat makinanın temizliği zor olduğu için sürkeli makina içinde biriken çikolata artıkları sağlık açısından sorun yaratacağı düşüncesindedirler. Bu yüzden rakiplerinin yaygın olarak uyguladıkları bu yöntemi uygun bulmamaktadır.

Ürünümüz bu aşamadan sonra konuda da değindiğimiz pazardaki boşlukları bulmaya çalışacak stratejiler geliştirmelidir.

Gelecek yıl çalışmalarında pazarda değişikliğe gideceklerini, üründe ise kalite iyileştirme, yeni tat ve yeni ambalajla tüketicinin karşısına çıkmayı planlamaktadırlar.

IV.UZAY GIDA'NIN KURULUŞU VE GELİŞİMİ

A.Genel Bilgiler

Uzay Gıda 1986 yılında Türk tuzlu çerez pazarına girmiştir.Uzay Gıda'nın % 50'sini 1988yılında Pepsi Co şirketi satın almıştır.Pepsi Co 1993 yılında pazar payını % 100'e çıkarmıştır Böylece Uzay Gıda 1993 yılından beri % 100 bir Pepsi Co şirketi olarak faaliyet göstermektedir.Pepsi Co 1965 yılında Pepsi Cola şirketi ve Frito - Lay A.Ş'nin birleşmesiyle kurulmuştur.(Ek.2) Ve bugün PepsiCo dünyanın en büyük şirketlerinden biridir. 1996 yılındaki net satışların 32 Milyar dolardır.

Pepsi Co'nun faaliyet gösterdiği alanlar ise ;

- İçecekler (Pepsi Cola)
- Çerezler (Fritot Lay)
- Restoranlar (Pizza Hut, Toca Bel, Kentucky, Fried Chicken)

Yemek arası yenen ürünler kategorisinin tuzlu çerez sektörüne bakıldığında fındık, fıstık çekirdek bazlı, genelde kuruyemiş olarak adlandırılan ve çoğu açıkta satılan ürünlerin yanında hazır paketlenmiş patates, mısır ve mısır irmiği bazlı ürünlerde bulunmaktadır.

1997 yılı itibariyle yüzde 80'lik pazar payı ile piyasada lider durumdadır.

İşletmenin 1996 yılı karı 564 Bin dolardır, Net satışları ise 51 milyon dolardır.

Uzay Gıda'nın fabrikası Kocaeli Suadiye'de bulunmaktadır. Aynı zamanda fabrika American Institue of Baking (AIB) tarafından gerçekleştirilen gıda hijyeni denetimleri sonucunda en yüksek notu alarak "mükemmel" kategorisine dahil olmuştur.

Fabrika böylece gıda hijyeni açısından "Avrupadaki en iyi Frito - Lay Fabrikası" ünvanını kazanmıştır. Dünyanın en çok kabul gören gıda standartlarının yaratıcısı

AIB'nin Uzay Gıda fabrikasına denetimleri sırasında, aynı zamanda ÇEVRE-TED (Çevre Teknolojileri ve Uygulayıcıları Derneği) tarafından " ÇEVRE DOSTU" ödülü layık görülmüştür.

Firito-Lay dünyadaki en başarılı çerez firmasıdır. Dünya çerez pazarının yarısında pazar lideri konumunu sürdürmektedir. (Ek:2 Firito -Lay'ın büyüklüğü)

Uzay Gıdanın bu sektördeki başarısını kuruluşundan bugüne dek taşıdığı misyonuna bağlıdır İşletme işinin ne olduğunu ve gelecekte nasıl olması gerektiğini belirlemiştir.

İşletmenin gelecekte ve bugün misyonu "Dünyanın en iyi eğlencelik yiyecek üreten firması olmak ve insanların tebessüm etmesini sağlayarak, onlara mutlu anlar yaşatmaktır.

Temel amacının ise" artan rekabete ve inişli çıkışlı ekonemiye rağmen karlı büyümedir.

Bu sektörde 1986 yılından beri faaliyet gösteren **Uzay Gıda, mamulleri ise;**
-Patates bölümünde Ruffles

Ruffles Sade

Ruffles Wavy

Ruffles diğer çeşitleri

-Mısır cipsi bölümünde,

Doritos Panço

Doritos Panço Baharatlı

Doritos Panço Peynirli

-Mısır irmiği bölümünde

Tombi

Gheetos

Çerezza

isimli ürünleriyle piyasada yer almaktadır.

Bütün ürünlerini çeşitli gramajlarda bulmak mümkündür. Küçük paket boyları çocuklara yönelik, ekonomik ve aile boyu paketler ise büyüklere yönelik hazırlanmıştır.

Uzay Gıda'nın amacı tüketiciye en doğru değeri sunmaktır.

Değer = Ürün + Fiyat + paket boyu'dur.

Piyasada yeni bir ürün çıkartırken tüketiciye geliştirilmiş ürün sunmak istemektedirler. Bunun içinde var olan üründe küçük değişiklikler yerine, ürünü geliştirerek tüketiciye en iyi değeri vermek için çalışmaktadırlar. Ürün çeşitlendirmelerinin başlıca sebepleri ise;

- talepteki değişiklikler,
- üretim olanakları
- yeni tatlar denemek
- pazarı genişletmek ve yeni pazarlara girmektir.

.a.Dağıtım Sistemi

Uzay Gıda;ürünlerini Türkiye geneline distribütörler aracılığıyla dağıtmaktadır. Yaklaşık 450 -500 tane dağıtım aracılığıyla bunu gerçekleştirmektedirler.

Bu yöntemi kullanmalarındaki amaç; ürünün tazeliğini korumak ve ürünün ambalaj içinde kırılıp yıpranma olasılığını en aza indirmektir. Tüketici + Toptancı +Parekenteci gibi uzun bir dağıtım kanalı bu yüzden kullanmamaktadırlar. Kendi yaygın dağıtım ağlarıyla 100 bin satış noktasına hitap ederek, bakkal, market ve süpermarketlere dağıtım yapmaktadırlar. Dağıtım yaptıkları yer arasında en büyük payı bakkallar almaktadırlar.Bundaki amaç çok farklı ve yaygın satış noktalarında mamulü hazır bulundurarak tüketicilerin satın alma işlemini kolaylaştırmaktır.

Bunun içinde tüketicilerin ihtiyacını anlamak için 6 ay ve 2 yıl ara ile piyasa araştırmaları yapılır.Böylece tüketicilerin kullanım ve yeni kullanım alışkanlıkları belirlenir. Bunun doğrultusunda ürünlerin tat ve dizaynları yenilenerek,değişikliklere gidilir. Mamul geliştirme aşamasında ARENDİ ve FİNANS' araştırma şirketleriyle çok yakın olarak çalışmaktadır.

b.Rekabet

Uzay Gıda 'nın tuzlu çerez pazarı dışında tek rakibi KAR GIDA'dır.KAR Gıda sahipleri 1996 yılı içinde Uzay Gıda ortaklığından ayrılarak KAR Gıda'şirketini kurmuşlardır.Piyasaya çıkışları oldukça iyi düzeyde olup %30 gibi bir pazar payı kapmayı başarmışlar.Uzay Gıda ise rakiplerine göre % 70'e 30 gibi bir oranla piyasada üstünlüğünü herkese kabul ettirmiştir. Fakat Kar Gıda şu anda % 15 gibi pazar payına sahiptir

Kar Gıda piyasaya çıkışta rakibin pazarlama ve ürün hatalarından faydalanarak iyi bir pazar payı kapmasına rağmen bu payı koruyamamıştır.

c.İhracat

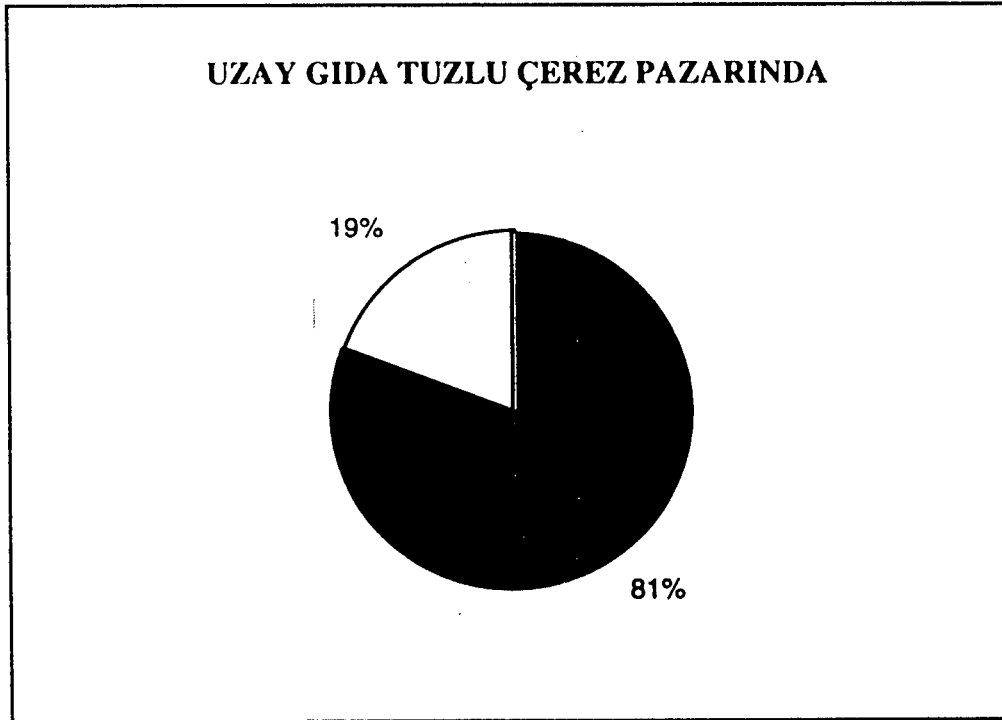
Uzay Gıda'nın ihracatı çok fazla değildir. Henüz çok yeni ve hızla gelişmektedir. Makedonya, Türkmenistan ve Türk Cumhuriyeti ülkelerine az da olsa ihracat yapmaktadır.

Ayrıca Pepsi Co'nun Rusya'da henüz tuzlu çerez üreten bir fabrikası olmadığı için Rusyadaki pazara burada üretip dağıtım yapılmaktadır.Bu da ihraçlarının büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Aynı zamanda ürünlerinin tazeliğini koruma açısından şu anda çok uzak ülkelere ihraçatı uygun görmemektedirler.Bu yüzden büyük oranlarda ihracat yapmak yerine pazar paylarını büyüterek buldukları piyasada lider olmayı amaçlamışlardır.

VI.Piyasa Lideri Olarak Doritos Pançonun Mamul Hayat Seyrinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri

a. Giriş Aşaması

Yemek arası yenen ürünler katagorisine giren tuzlu çerez sektöründe kuruyemişin dışında 1985 yılından beri tuzlu çerez pazarında kalitesi ve tadı ile tüketicilerin en sevdiği mısır cipsi markası haline gelen Panço, 1995 yılının ikinci yarısında (Haziran 1995) Pepsi Co Foods International'ın global ürünü olan Doritos'un özellikleri ile birleştirilerek üründe değişikliği gidilmiştir.1995 yılındaki PANÇO'nun tuzlu çerez pazarındaki pazar payı ise %19 gibi bir orandır.

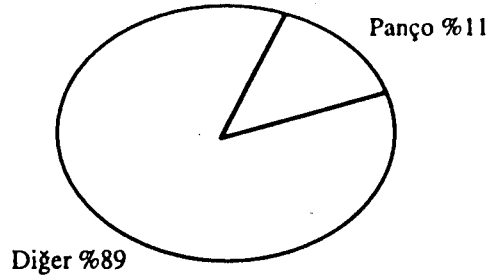


Üründe küçük değişikliklere ve eklemelere gidilmeden öncesinde Uzay Gıda satışları içerisinde Panço ikinci sırayı almaktadır. Panço, kendine has özellikleri ile tüketici bağımlılığı yüksek olan ve pazar payı olarak lider durumda olan bir üründür. Dolayısıyla ürünün gerek içeriği gerekse konumlandırmasında yapılacak olan herhangi bir değişiklik ürünün geleceğini etkileyecektir.

Yenilikleri başarılı bir şekilde yürütmek içinde profesyonel personel ve her ürünün ürün müdürleri ve asistan ürün müdürü vardır.

Uzay Gıda yeni bir ürün piyasaya sürme aşamasında tüm iletişim araçlarını en etkin şekilde kullanmayı amaçlamaktadır. Ulusal ve yerel bazda kullanılan TV ve Radyo reklamları, basın ilanları, ulaşılan satış noktalarında uygulanan baskılı materyal ve basın toplantıları ve promasyon aktiviteleri ile uygulanan pazarlama stratejilerinin tek amacı DORITOS PANÇO'nun BAŞARISI dır.

1995 yılının başında mısır cipsi pazarının % 63'üne sahip olan Panço tüm dünyada kalitenin adı ve çerez pazarının lideridir. Fakat sorun Türkiye pazarındadır. Bunu şekilde gösterilen oranlarda görmek mümkündür. Panço'nun pazar payı %11 gibi düşük bir orandadır.



Türk tüketicileri için fazla bir şey ifade etmeyen üründe değişiklik yaparak pazar payını artırma çalışmaları başlatılmıştır. Böylece Doritos ile Panço gibi büyük iki markayı bir araya getirerek çok daha büyük bir ürün yaratma konusunda yeni hedefler belirlenmiş ve stratejiler oluşturulmuştur. Hedeflenen ise yeni mısır cipsi satışlarındaki artışın en az % 25 oranında yükseltmeyi amaçlamışlardır. Bununla birlikte marka adını "Doritos Panço" olarak yerleştirmek ve bu geçiş sırasında ürünün imajına artı değerler katmaktır.

Bu da ürünün yaşam seyrinin uzun ve/veya kısalığını etkilemektedir. Uzay Gıda tüketiciye doğru değeri sunmayı en temel ilke edinmiştir. Daha öncede ifade ettiğimiz gibi :

Değer = Ürün + Fiyat + Paket Boyu'dur.

Tüketici için en uygun dengeyi bulup en iyi değeri vermeyi amaçlamaktadırlar.

Böylece 1995 yılında paket, ürün yapısı ve konumlandırma olarak yenilenen, "Doritos Panço" olarak birleştirilen ürünün Pançonun yerleşmiş olan imajı ve liderliği ile bütünleştirilerek pazardaki konumunu daha da sağlam temellere oturtmak ve Pepsi Co'nun dünya da göstermiş olduğu başarıyı Türkiye'de de devam ettirmektir..

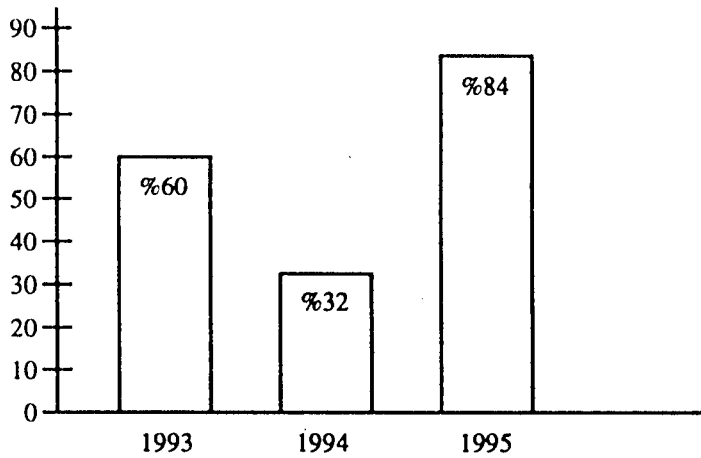
Panço'nun Doritos ile bütünleşmesi sırasında üründe yapılan en büyük değişiklik ürün yapısında meydana gelmiştir. Üçgen şeklinde olan Panço'yu şekil olarak korumakla birlikte boyutlarını biraz daha büyütmişlerdir. Böylece bir ısırışta daha fazla ağız dolusu lezzet sunma imkanı doğmuştur. Ayrıca yapı olarak daha da inceltirek, ürünün en büyük özelliği olan " çıtır ve kıtırılığı " daha ön plana çıkarılmıştır.

Ambalajında ise çok büyük değişiklik yapmamakla beraber doritosun paket dizaynını kendi paketlerine adapte etmişlerdir. Ambalajlarının en çarpıcı özelliği olan "yeşil" rengi korunmuştur. Çünkü bu renk Panço ile özdeşleşmiş ve bir anlamda paketin simgesi haline gelmiştir.



Doritos Panço piyasaya çıkmadan önce,yeni ürün geliştirme aşamaları olan; malı geliştirme, periyodik haftalık toplantılarla fikirlerin elenmesi, ekonomik inceleme, pazarlama sınaması aşamalarından geçmiştir.Paket ve ürün testinde pozitif sonuçlar alınmıştır. Bir sonraki aşamada ürün tüm pazara dağıtılmıştır.Bunun sonucunda satışlardaki artış ve hedef kitle üzerinde yapılan araştırmalar tüketicilerin ürün ve ambalajındaki değişiklikleri olumlu karşıladıkları ortaya çıkmıştır.

PANÇO Olan Ürünün DORİTOS Olduktan Sonra Tüketici Tarafından Hatırlanma Oranı



Panço 60 hatırlanma oranında iken,32 'ye düşmüştür.Yeni ürünün piyasaya çıkmasıyla hatırlanma oranı %84.0'a çıkmıştır.Bu da gösteriyor ki üründe yapılan değişiklik olumlu yöndedir.

Sıra üründe yapılan değişikliklerin tüketiciye iletilmesi ve ürünün piyasaya ilk giriş aşaması güçlü bir imajla çıkabilmesi için geniş kitlelere hitap edecek etkili bir temanın bulunmasına ihtiyaç vardır Bulunacak tema hedef kitleyi bir araya getirecek bir tutku olmalıdır.Bunun için yapılan araştırmalardan çıkan sonuç hedef kitemiz olan, gençlerin her dönem ilgisini çeken MÜZİĞİN etkili bir tema olarak kullanılması düşünülmüştür.

Müzik temasının işlemeyi ve işlerkende Türk Pop Müziği üzerinde yoğunlaşmaya karar vermişlerdir. Doritos Panço'nun tanıtım programına ünlü bir Türk Pop Yıldızı ile sunmak ürünün imajının yerleşmesi açısından oldukça etkili bir strateji olacaktır.

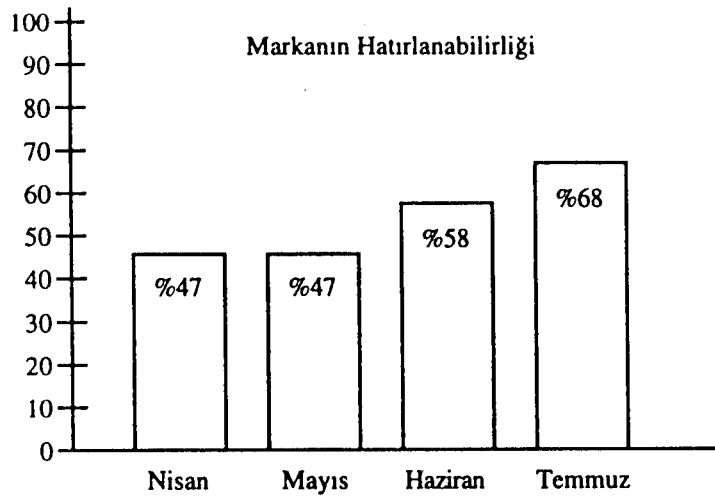
Yapılan araştırmalarda tek bir isim öne çıkmaktadır. O da gençlerin gözdesi TARKAN'dır.

Doritos Panço'nun piyasaya giriş aşamasında Tarkan ile güçlü reklam, saldırgan satış politikası güderek, pazardaki ilerlemenin boyutlarını hızlandırma planları yapmışlardır.

Uzay Gıda tuzlu çerez pazarında piyasa pideri olduğu için, pazarlamanın 4P'si olarak bilinen, ürün, fiyatı, dağıtım ve tutundurma politikalarının iyi hazırlanmış olması malın giriş aşamasını kolaylaştırmıştır. Ayrıca malın nitelikleri olan; markalama, etiketleme, malın biçimi, rengi, büyüklüğü ve mala bağlı sunulan standartların yüksek konulması, piyasaya başka firmaların girmesi engellenmiştir.

Pazara ilk girişte ürün dağıtımını güçlü ve tecrübeli satış elemanları ile yaparak pazardaki durumunuda güçlendirmiştir.

Yapılan araştırmalar Doritos Panço'nun (Markanın) Hatırlanma oranı aşağıda gösterilmektedir.



Haftalık yapılan periyodik toplantılarda ürünün tanıtımı için Tarkan'ın reklamlarda kullanılması kararlarını hedef kitle araştırmaları ile ölçülerek, tüketicilerin % 51'nin en sevdiği Türk Pop Müziği sanatçı olduğu ortaya çıkmasıyla kesinlik kazanmıştır. Ayrıca bu seçimde en önemli etken Tarkan'ın yaşı, imajı ve popüleritesi ile ürüne olan yakınlığıdır.

Ancak popüler bir isimi böyle bir reklam kampanyasında kullanmanın getireceği avantajlarının yanında bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Ürün ile sanatçı arasındaki ilişkinin çok iyi kurulması gerekmektedir. Bunun yanında popüler bir sanatçı ile çalışmanında getirdiği bir takım zorluklar vardır. Engelleri aşmak ve reklam kampanyasının amacına ulaşması kritik bir önem taşımaktadır.

Doritos panço pazara yayılma stratejisi izleyerek tüketiciyi ürüne mümkün olduğunda çabuk alıştırmak, birim fiyatı düşürmek ve ürüne sadık tüketici ağını rekabetçiler piyasaya girmeden yakalayabilmektir. Hedef ise pazarın bütün ayrıntılarına ürünü sunabilmektir

Ürünü paket boylarına göre bölümlere ayırmışlardır. Küçük boy paketleri çocuklara yönelik - Büyük boy (aile boyu) ailelere yönelik - Orta boy - ise gençlere yönelik olarak çıkarılmıştır.

Malın yaşam sürecindeki ve piyasa liderlerinin uyguladığı " pazarın kaymağını alma stratejisini" işletmenin temel prensiplerine ters düşmektedir.

Daha önce değindiğimiz gibi tüketiciye sundukları değer + ürün + fiyat +paket boyu temel ilkesine ters düşmektedir.

Ayrıca yeni ürünleri olan Doritos Panço'nun Tarkan'la tanıtmayı düşündükleri reklamlar için iki yıllığına anlaşma imzalanmıştır. Televizyon ve gazete tanıtım faaliyetleriyle de tüm ülkeye ilan edilmiştir.

Doritos Panço'nun iki temel özelliği Tarkan'ın imajı ile birleştirerek tüketicilerine anlatmayı istemişlerdir. Doritos Panço artık daha kıtır ve daha ince olmuştur. Mısır kategorilerini sahiplenip, pazardaki lider konumunu daha da kuvvetlendirmek için reklamlarının bu doğrultuda yaratıcı olması gerekmektedir. ayrıca Jingle' imizin dillerden dillere dolaşması ve özellikle ürün ile ilgili bölümlerinin hatırlanabilir olması büyük bir önem taşımaktadır.

Reklamların amacına tam olarak ulaşabilmesi için Tarkan' ürün hakkında detaylı olarak bilgilendirilmiştir. Böylece Doritos Panço'nun amacı herkes tarafından anlaşılmıştır.

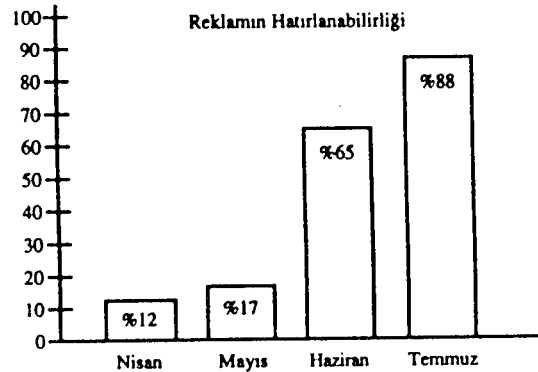
Daha sonra reklam filmi çekilmiştir, bu arada ürünün tüketici tarafından benimsenmesi için afiş, gazete, radyo kanalı ile Tarkan ile yapılan anlaşma ve film çekimini tanıtılmış, oldukça yoğun ilgi ile karşılanmıştır.

Ürünün piyasaya giriş aşamasında uygulayacağı bütün pazara yayılma stratejisinin bütün özelliklerini göstermektedir.

Tarkan ile çekilen reklam filmi ve ürünün özelliklerini içeren jingle ile yüksek bir potansiyel talep yaratılmıştır. Tüketiciler ürüne çabuk adapte olmuşlardır.

Böylece Doritos ile Panço bütünleştirilerek yepyeni bir ürün yaratılmıştır. Tadı ve nitelikleri ile tamamen mükemmel bir ürün yakalamışlardır. Tabi bütün bunlar Firma'nın (Uzay Gıda), güçlü ürün geliştirme, teknik özelliklerinin mükemmeliyeti ve farklı pazar bölümlerine hatip edebilme yeteneğine, güçlü pazarlama ve pazarlama stratejisi geliştirebilmesi ve ayrıca finansal yönden güçlü olmasına bağlayabiliriz..

İşletme kısa dönemde reklam ve promasyon ile gelecekteki satış hacmini ve pazar payını arttırmayı amaçlamıştır. Aşağıda gösterilen oranlar reklamın hatırlanabilirliğini göstermekte ve başarısını ortaya koymaktadır.



Fakat uzun dönemde pazar liderliğini koruyabilmek için daha başka şeyler yapmak gerektiğine inanmaktadırlar.

Tüketicinin karşısına Doritos Panço'yu müzik ile birleştirerek çıkarma stratejisinin ilk adımında Tarkan ile Türkiye'nin 23 merkezinde konser anlaşması yapılmıştır. Doritos Pançonun 1995 yılı satışlarını arttıran asıl olay bu olmuştur. Konserler için başlatılan promasyon için belirlenen puan sistemi ile 5 adet orta boy (80 gr) Doritos panço paketi getirenlere konseri bedava izlenebilme imkanı sağlanmıştır. Bu konserlerin duyurulmaları, tüm Türkiye genelinde izlenebilen TV kanallarının yanında yerel TV kanalları, yine tüm Türkiye genelinde yayınlanan yazılarla duyurular yapılmıştır Ayrıca satış noktalarında promasyon duyurusu stand üstü askılıklarla gerçekleştirilmiştir.

Yaklaşık 350.000 kişinin izlediği bu konserler ürünün tüketicilere denetlenmesi ve tekrar alımı sağlaması açısından etkili olmuştur. Medya planlamalarının en zor bölümlerinden biri olan, reklamların ve bölgesel olarak yayınlanan promasyon reklamlarının zamanlamasının değerlendirilmesidir. Bunu da konserlerin gerçekleştiği 23 merkezdeki konserlere katılım ve ilgi oranı ile ölçülebilmektedir.

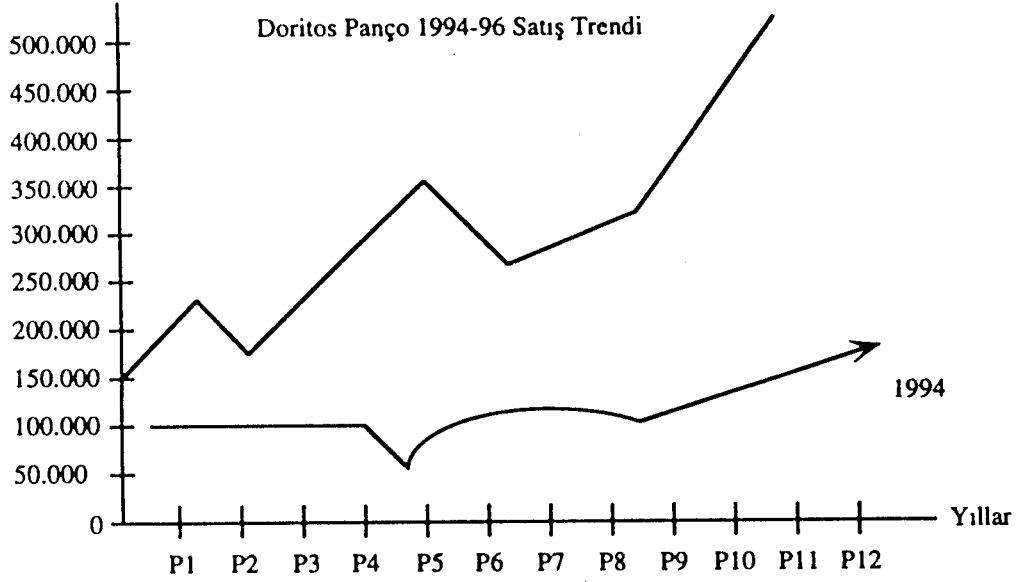
Uzay Gıda Doritos Panço ile piyasaya giriş aşamasında yapılan basın toplantıları ve medya planlaması konserler süresince ve hatta sonrasında da gündemde kalarak önemli yankılar uyandırmıştır. Alınan sonuç ise tek kelime ile mükemmeldir. Basında ve TV'de brüt 3.310.000.\$ ciro sağlanmıştır.

Satışlar, ürünün yenilenmesiyle tüm göstergeler başarıyı işaret etmektedir. Pançonun Doritos Panço olması sonrasındaki dönem satışları ortalaması öncesine göre % 65 artmıştır. Ayrıca 1995'in ilk 8 ayının satış ortalaması ise 1994 ortalamasının % 140 üzerinde gerçekleşmiştir. Böylece Doritos Panço Uzay Gıda'nın en çok satılan ürünü haline gelmiştir. Ürün satışları 1994 yılında 150-200.000 ton arasında seyretmektedir. 1995-1996 yılında Tarkanla satışlar 500.000 ton ve üzerinde gerçekleşmiştir.

Pazar Payı ise; yapılan araştırmalar sonucunda 1995 yılının ilk yarısında % 63 olan mısır cipslerindeki pazar payları, yeni ürün olarak bütünleşen doritos Panço sonrasında % 75.8 'e yükselmiştir. Tüm tuzlu çerez pazarındaki pazar payları ise % 10.9 'dan % 25 seviyelerine kadar yükselmiştir.

Ürünün piyasada tanıtılması için yapılan reklam harcamaları toplam 297.523.182.000.- (1995 yılı) Mal veya Hizmet reklamı veren bisküvi, çerez ve çiklet pazarında Doritos birinci sırayı olmaktadır. Aşağıdaki tabloda'da gösterilmektedir.

BİSKÜVİ / ÇEREZ / ÇİKLET									
SIRA	MAL veya HİZMET/ REKLAMVEREN	TV		BASIN		RADYO		TOPLAM	REKLAM AJANSI
		Süre-Sn.	Harcama	Sütun-cm	Harcama	Kelime	Harcama		
1	Doritos Panço Uzay Gıda	49.740	292.010	1.248	5.513	0	0	297.523.182	Moran Ogilvy & Mather
2	Ruffles Palates Cipsi Uzay Gıda	28.227	149.363	7.213	6.897	0	0	156.260.218	Young & Rubicam/Reklamevi
3	Amigo Fıstık Sezginler	39.040	152.966	0	0	0	0	152.966.073	Ekol Reklam
4	Kar Gıda (Genel)	52.161	113.018	0	0	0	0	113.018.312	Next
5	Blu Cips Kar Gıda	35.130	97.079	44	125	0	0	97.204.918	Next
6	Uzay Gıda (Genel)	33.133	87.183	23	245	0	0	87.427.682	Moran, Ogilvy & Mather
7	Timsolar Çerez Kar Gıda	55.490	85.882	0	0	0	0	85.882.318	Next
8	Pekos Patos Kar Gıda	25.718	77.956	0	0	0	0	77.956.088	Next
9	Bifa (Genel)	21.819	59.960	1.493	1.699	0	0	61.678.539	-
10	Karingo Çerez Kar Gıda	27.580	61.455	0	0	0	0	61.454.981	Next
SEKTÖR TOPLAMI			1.719.477		43.346		10.695	1.773.518.808	



1995 yılını başarıyla tamamlayan Doritos Panço konserlere katılım ve düzenlenen promasyon kampanyası ile şekillendirilerek farklı boyutlara ulaştırılmıştır. Yardımsız marka hazırlanması olarak yaptığımız araştırmalarda hedef kitle arasında heyecan yaratarak vermek istenen temel mesajın doğru olarak algılandığını göstermektedir.

b.Büyüme Aşaması

Doritos Panço'nun satışları son derece hızla artmış ve piyasaya rakipler girmeye başlamıştır. Tek rakibi KAR Gıda'dır ve piyasaya büyük kampanyalarla girerek pazarı ele geçirmeye çalışmıştır. İlk aşamada oda % 30 gibi bir pazar payı kapmayı başardıysada, daha sonraki aşamalarda düşüşe geçmiştir.

Bu aşamada "modern bir ürün", "kaliteli ve bu günün gençliği için" temalarının yanında üründe çeşitlendirmeye gidilmiştir.

Sade mısır cipsi, ürün çeşitlendirmesinde baharatlı, peynirli tavuklu, acılı gibi bir çok yeni tat piyasaya sürmüşlerdir..

Rakipleri piyasaya girmiş olmasına rağmen fiyat indirimine gidilmemiştir. Fiyat

ve paket boyu politikalarının her gelir grubundan insanların alabilecekleri şekilde ayarladıklarını herhangi bir indirimle gidilmemiştir.

Ürün Tarkan ile piyasaya girerek marka imajını yerleştirmiştir. Bundan sonra yapılacaklarda ürünün devamı için önemli bir sorundur. İşletme pazar payını yükseltmek için sürekli iyileştirme ve tutundurma ve dağıtım için büyük harcamalar yapmaktadır.

İşletme yaygın satış dağıtım ağıyla Türkiye'nin her yerine ürünü ulaştırmaktadır. ürünün daha çok satış oranının yüksek olduğu yerler: Bakkallar % 60 , Marketler % 30, süper ve hiper marketler % 10'dur. Çünkü insanlarımız alışveriş listesine hiçbir zaman Doritos Panço mısır cipsi yazmaz. Onları markette gördüğünde alır. Bunun içinde raf stratejileri daha çok kasaya yakın yerler, göz hizasında öne ve çocukların alabileceği yerler tercih edilmiştir.

Dağıtımlarının bakkallar üzerinde yoğunlaşmasının sebebi; ülkemizde çocuklara cep harçlığı" denen bir olay vardır. Bununla çocukların yaygın satış noktalarından hiç aramadan bulmaları ve tekrar alımlarını sağlamak içindir. Böylece çocukları görebilecekleri noktalara konulmaktadır.

Firma, daha önceki müşteri devamlılığını sağlamak için yeni reklam ve promosyonlara başlamıştır. Tarkan'la piyasaya girmiş ve bu aşamada Mustafa Sandal ile anlaşmış Agustos 1996 yılındada Adana, İstanbul, Bursa, İzmir ve Ankara'da Doritos Panço tarafından toplam 5 stadyum konseri düzenlenmiştir. Konsere katılmak isteyenler paket üzerindeki puanlardan 10 puanlık Doritos Panço paketini toplayan, konser davetiyesiyle değiştirme ürünün satış seyrinin artışı sağlanmıştır. Ve burada yine Doritos Panço müzik ile birleştirilmiştir.

Daha sonra yeni fikirler aramaya başlanmış ve paketlerin içinden çıkan ve üzerinde "Kazıyın çıldırın" hediyeler ve tatiller armağan edilmektedir..

Yapılan tüm bu çalışmalar pazarda pozisyonu koruma stratejisinde giren tüketici tatminini ve markaya olan bağımlılığını artarak devam etmesini sağlamaktadır.

Panço'dan "Özel mi özel" konserler

Uzay Gıda'nın mısır cipsi Panço ile Mustafa Sandal arasında bir turne anlaşması imzalandı. 21 Ağustos'ta imzalanan anlaşmaya göre, Mustafa Sandal, Adana, İstanbul, Bursa, İzmir ve Ankara'da Doritos Panço tarafından gerçekleştirilecek toplam beş stadyum konseri verecek. Mustafa Sandal hayranları toplam 10 puanlık Doritos Panço paketini konser davetiyesi ile değiştirerek konserleri ücretsiz izleyebilecekler.

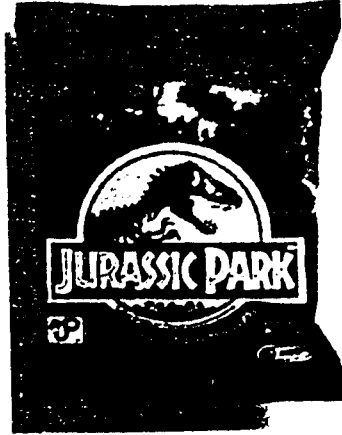
Gerçekleşen anlaşmanın detayları

Uzay Gıda Genel Müdürü Zaza ve Pazarlama Müdürü Umrhan Beba birer konuşma yaptılar. Umrhan Beba yetki konuşmada, Türk Pop Müziğine yaptıkları yatırımın bundan sonra da devam edeceğini belirtti.



Tüketici tatminini sağlamak için belirli dönemlerde piyasalardan numune toplanır ve ürünün kontrolü yapılarak, tadında değişiklik olmuşsa o tarihte piyasaya sürülen ürünler toplanır ve ortadan kaldırılır.

Ve yine çocuklar için "Jurassic Park" paketi ürünler sunuldu. Tabii bu çocuklar için sinemalarda "Jurassic Park" filminin çıkışını izlemiş ve seyredilebilirliği bittiği zamanda bu ambalaj kullanılmamıştır.



Doritos Panço pazarda genişleme ve hareketli savunma stratejisi uyguladığı gözükmektedir. Firma müşteri gruplarını sürekli etkileyebilmek için bir taraftan çocuklara diğer tarafta gençlere müzik ile ulaşmaya, müşteri talebini sürekli ayakta tutmaya çalışmaktadır. Fakat hareketli savunma stratejisini uygulamaları önerilebilir.

Bu stratejide ürünün pazarlama programlarındaki değişikliklerde her pazar bölümüne cazip hale getirebilmektir. Farklı bölgelere bölgesel ürün yöneticileri atayarak birbirinden farklı promosyonlar ve pazarlama programları düzenlenebilir.

Uzay Gıda Doritos Panço'nun yeni müzik kampanyasını "Mavi Sakal" ile "İki Yol" adlı yapıtlarıyla tanıtım turnelerini ve konserlerini verecek ve aynı zamanda 13-14 Aralık 1997 tarihlerinde Londra Wembley Arena'da dünyaca ünlü Status Quo grubunun davetlisi olarak konser verecektir.

"Mavi Sakal" Doritos çalışmaları halen daha devam etmektedir. Ve yine 1997 yılında Uzay Gıda milyonlarca lira değerinde alışveriş çekleri ve bedava ürün verme promasyonu başlatmıştır. Tombi, Çerezza ve Cheetos ürünlerini kapsamıştır.

Kuponlarla bedava alışveriş imkanının yanında paketlerin içinden çıkacak olan bedava ürün kuponlarıyla Doritos Peynirli ürünü verilerek tüketicilerin bunu da tatmaları sağlanmıştır.

Uzay Gıda Avrupa yayınlanmak üzere "Homer Simpsons" çizgi film serisi kahramanını kullanarak Doritos'u İngiltere, Belçika ve Hollanda'da yayınlanmaktadır.

Çizgi film serisi çocukların ve yetişkinlerin bile ilgisini çekecek şekilde hazırlanmıştır. Fakat Uzay Gıda henüz bu reklam kampanyasını Türkiye'de yayınlamayı düşünmemektedir.

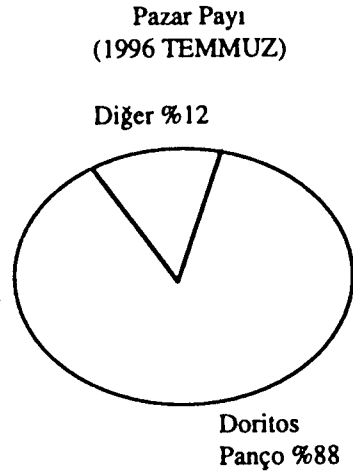
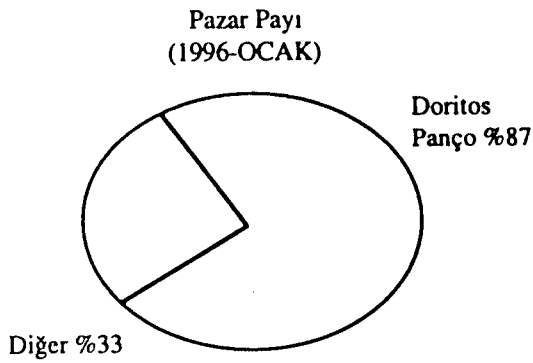
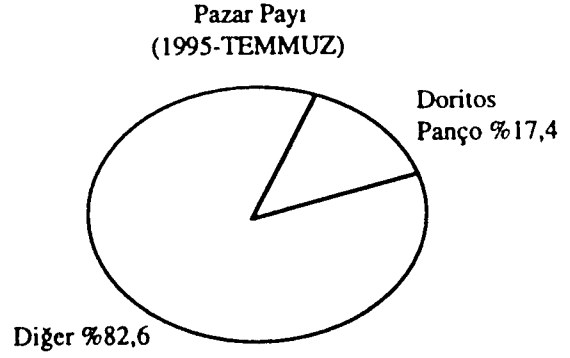
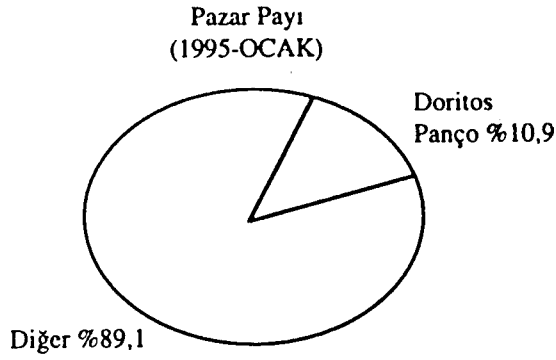
Doritos her yıl bir önceki yıla göre % 25 oranında büyüme kat etmiştir. Ürün henüz büyüme aşamasındadır. Fakat Mavi Sakal reklamının göstereceği satış oranları ve pazar payı doğrultusunda olgunluk aşamasına geçilecektir.

Tuzlu Çerez pazarında lider bir firma ürün ve marka olduğu için olgunlaşa pazarda ürün hayat seyrini sonsuza kadar devam ettirebilir.

Her ne kadar rakipleri çok güçlü olmamasına rağmen olgunluk aşamasında

pazarda, üründe ve pazar karmasında birinde değişiklik yapabilir.

Tüketici tatminini ve bağımlılığını bu aşamada süreklilik sağlamak için kalite kontrole önem vererek, Ar-Ge çalışmalarını hızlandırabilirler. Reklam, ürünün özelliklerini ve tüketiciyi bilgilendirme yönünden yapılabilir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyamız eşi görülmemiş bir değişim sürecinden geçmektedir. Teknolojiden, piyasa yapılarına, yaşam tarzlarından bireysel ilişkilere kadar pek çok faktör bu değişimden etkilenmektedir.

İşletmeleri yeni mamul geliştirmeye motive eden güç her ne olursa olsun yeni mamul bir dizi planlı çabayı gerektirir. Bu çabalar, işletmelerin beşeri ve finansal olanakları, pazar yapısı, hedef kitlesi ve geliştirilecek olan mamulün türü ve özelliklerine bağlı olarak farklılıklar göstermektedir.

Yeni mamul süreci, düşüncelerin doğuşuyla başlar. Düşüncelerin elenmesi ise ikinci adımdır. Yeni mamul düşünceleri, pazardaki büyüme fırsatları ve işletmenin amaçlarına ve kaynaklarına uygunluğu açısından değerlendirilir. İşletme kriterleri de gözönünde tutularak, yeni mamul düşüncesinin risk, maliyet ve kâr faktörleri dikkate alınarak işletme analizleri yapılır. Bu arada işletme içinde profesyonel araştırma şirketleri aracılığıyla pazar araştırmaları yapılmalıdır.

Yeni mamul belirli aşamalardan geçerek üretilme kararı verilmiştir. Bu aşamada mamul gerçek pazar koşullarından test edilip kabul görüp, görmeyeceğine dikkat edilmesi gerekir. Tüm bu aşamalar işletme için bir dizi stratejik planlamayı gerektirir. İşletme uzun ve kısa vadeli hedefler arasında bir denge sağlaması gerekir. Uzun vadeli değişimler oluşturulduğunda ve kısa vadeli kararlar ile beslendiğinde uzun vadeli planlar ancak o zaman işletme için yararlı olur.

Planlama faaliyetinin başarısı için uygun bir organizasyon ve yönetim şekli ve etkin bir bilgi sistemine ihtiyaç vardır. Böylesi bir bilgi sistemi, gerek proje planlaması ve operasyonel planlamada, gerekse stratejik planlamada vazgeçilmez bir özellik arz etmektedir. Stratejik planlama, pazarlama dış çevresi faktörlerinin resmi olumlu etkilerini arttırmaya, olumsuz olanları ise azaltmaya dönüktür.

Her mamulün bir yaşam seyri vardır. Bunlar; Giriş, Gelişme, Olgunluk ve Gerileme aşamalarıdır. Mamul hayat seyri işletmeye değişik pazar fırsatları ve tehlikeleriyle karşılaştırabilir. İşte bu noktada işletme her aşamada farklı pazarlama stratejilerini uygulaması gerekir.

Mamul hayat seyrinde piyasaya ilk girenler öncü strateji izlerler. Öncü stratejisi firmanın daha fazla risk almasına ve engelle karşılaşmasına neden olmaktadır. Tabi buna rağmen öncü olmanın getirdiği üstünlüklerde yok değildir.

Uzay Gıda tuzlu çerez pazarında lider ve öncü strateji izleyerek girmiştir. Doritos Panço'nun kalitesi, dağıtım ve promasyon politikalarıyla diğer firmaların piyasaya giriş maliyetlerini artırmıştır. Pazara yayılma stratejisi izleyerek, amaç potansiyel müşteriye yeni ürüne mümkün olduğunca çabuk alıştırmak, ürünün birim fiyatını düşürmek ve sadık tüketici ağını rakipler piyasaya girmeden yakalayabilmektir.

Aynı zamanda bu aşamada pazarın kaynağını alma stratejisi de izleyebilir.

ŞOKOMİGO ise Doritos'un tersine piyasada takipçidir ve rakiplerinin ürün ve pazarlama hatalarında faydalanarak pazar payını artırma yolundadır.

Büyüme aşamasında ise, tüketici tahminin ve marka bağımlılığı yaratmak ve müşterinin tekrar alınımını sağlamak için üründe değişikliğe gidilmiştir.

Doritos Panço, tarkan ile çekilen reklam filmi ve ürünün özelliklerini içeren şarkı ile ürüne yüksek bir potansiyel yaratılmıştır. Bu çalışmalarıyla reklam sektöründe yepyeni fikirlerin doğmasına sebep olmuşlardır.

Doritos Panço, piyasada tutulduktan sonra baharatlı, tavuklu ve peynirli gibi çeşitleriyle mamulde nitelik değişikliği yapılmıştır. Böylece tüketiciye ikinci bir alternatif sunulmuştur. Öyleki baharatlı Doritos, oldukça başarılı bir trend izlemiştir.

ŞOKOMİGO ise ürün farklılaştırmasını ambalajında yaparak birbirine geçebilen çocuklar için oyuncak olabilen kaplarda piyasaya sürmüşlerdir. Ayrıca aileler için

ekonomik boylar çıkarılmıştır. Böylece daha geniş bir tüketici kitlesine ulaşmayı hedeflemişlerdir.

Doritos ve ŞOKOMİGO'nun amacı gıda sektörünün en iyisi olmaktır. Her iki şirketinde düşük orandaki ihraç paylarını artırma çalışmaları yapmalıdırlar.

ŞOKOMİGO güçlü rakipleri olan Sağra ve Ülker'i pazar paylarından kapmak için yoğun reklam ve promasyonlarla araştırma ve geliştirmeye önem vermesi gerekmektedir.

Doritos ise güçlü bir imajla piyasadaki pazar payı ve pozisyonunu koruma çalışmaları yapmalıdır.

Ürünümüz henüz olgunluk dönemine gelmemiştir. Bu dönem diğer dönemlerden oldukça zordur. Rekabet oldukça şiddetlidir ve rakiplerden başarılı olmaya ve farklı üretim yöntemleri bulmaya çalışmalıdır. Malla bağlı hizmetleri arttırmalıdırlar. Tüketici hattı kurularak sorunlar ve öneriler alınabilir. Rekabet avantajını korumak için, pazarda, üründe ve pazar karmasında değişikliğe gidebilir.

Mamulün gerileme döneminde pazarlamanın rolü, yerini mamulün hayat döneminin de son safhasında mühendislik ve pazarlama gibi tüm maliyet masrafları üzerinde koordineli bir kontrole bırakır.

İşletmeler ürünlerinin ölümünü kabul etmemektedirler. Gerileme döneminde uygulayacakları stratejiler yan ürünü tekrar canlandırmaya yönelik olacaktır ya da tasfiye ederek kaynaklarını yeni ürünler üzerinde işletmenin Ar-Ge faaliyetleri için kullanmalıdırlar.

KAYNAKÇA

- BOYD W. Harper
WALKER C. Orville : **Marketing Management, A. Strategic Approach** Boston, RWIN, 1990.
- CEMALCILAR, İlhan : **Pazarlama, Kavramlar, Kararlar**, Beta Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1994.
- CEMALCILAR, İlhan
ŞAHİN, Mehmet : **Pazarlama**, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, 15-28, Cilt II.
- ÇAKICI, Latife : **İşletmelerde Ambalajlama Sorunları ve Ambalajlama Alanındaki Gelişmeler**, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fak. Ankara, 1973.
- DALRYMPE Douglas,
PERSONS Leonard : **Marketing Management, Text and Cases**, 1995.
- DİNÇER, Ömer : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınevi, İstanbul, 1992.
- DRUCKER, F. Peter
(Çev.: Fatoş DİLBER) : **Yönetimin Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları**, ODTÜ Basım İşbirliği, 1994.
- EREN, Erol : **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Küre Baskı, No: 127, İstanbul, 1980.
- EREN, Erol
TİMUR, Nejdet : **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Mart 1997.
- ERGİN, Hüseyin : **Stratejik Yönetim Muhasebesi**, 2. Baskı, 1997.

- EVANS, R. Joel
BERMAN Barry : **Marketing Management**, MacMillan Publishing Compy New York. Collier MacMillan Publishers, London, 1990.
- GÜRSEL, Z. Hüldan : **Firma Açısından Yeni Ürünlerin Planlanması ve Değerlendirilmesi**, Ankara, 1979.
- HATIPOĞLU, Zeyyat : **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, 1985.
- JOLSON, A. Marvin
(Çev.: Savaş YAKIŞAN) : **Pazarlama Yönetimi**, Dünya Yayınları, 1988.
- KARABULUT, Muhittin : **Pazarlama Yönetimi ve Stratejiler, Metinler ve Vak'alar**, İstanbul, 1991.
- KOTLER, Philip
BLOOM, N. Paul : **Strategies for High Market, Share Companies Harward Business, Review** November - December, 1975.
- KOTLER, Philip
(Çev.: Yaman ERDAL) : **Pazarlama Yönetimi, Çözümleme, Planlama ve Denetimi**, Cilt I ve II, Ankara, 1975.
- KOTLER, Philip
FOX, A. Karen : **Strategic Marketing for, Educational Instutions** Engelwood Cliffs: Prentice Hall, 1987.
- KOTLER, Philip
AMSTRONG, Gary : **Principles of Marketing**, B4, Prentice Hall Inc., 1990.

- KOTLER, Philip : **Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control**, Northweslerin University.
- MAZLUM, Mustafa : **Pazarlama Yönetimi**, Ankara, 1980.
- MC DANIEL, Jr Carl : **Marketing**, Second Edition, Harper and Row Publishers, The University of Texas, Arlington, New York, 1982.
- MUCUK, İsmet : **Pazarlama İlkeler**, Der Yayınları, İstanbul, 1994.
- MURDEN, Tony : **Business Strategy and Planning**, Text and Cases Principal Lecturer University of Teesside Business School Middlesbrough, Cleueland, 1993.
- ÖZKALE, L. - SEZGİN, S.
- NURAY, N. - ÜLENGİN, F. : **Pazarlama Stratejileri**, İletişim Yayınları, 1995.
- PINAR, M. Cengiz : **Pazarlama Politikaları ve Stratejileri**, Ege Üniversitesi, İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Yay. No: 64/16, İzmir, 1970.
- TEK, Ömer Baybars : **Pazarlama İlkeleri ve Uygulamalar**, Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık, İzmir, 1990.
- TOHMPSON, A. Howard : **The Great Writings in Marketing**. Second Edition, Pennwell Publishing Company richard Kentucky, 1981.
- TUGİAD (Haz.: Gül, GÖL) : **Gümrük Birliği'ne Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri**, Simge Matbaacılık, Nisan, 1996.

- URAZ, Çevik : **Pazarlama Yönetimi**, İktisadi Ticari İlimler Akademisi, Ankara Basım ve Ciltevi, Ankara: 1979.
- YÜKSELEN, Cemal : **Temel Pazarlama Bilgileri**, Adım Yayıncılık, B. 1, Ankara, 1989.
- WASSON, R. Chester
(Çev.: Şan ÖZALP) : **Yeni Mamulün Yeniliği Neresindedir?** Pazarlama Seçilmiş Yazılar, Editör: İlhan CEMALCILAR, E.İ.T.T.İ.A. Yay. No: 59/28, Eskişehir, 1968.
- MAKALELER**
- ARMSTORG, Lorry : "So Youd Like to Watch a Movie an the Subway", Business Week October 3, 1988.
- BİR, Ali Atif : "Bir Mamul Nasıl Konumlandırılır?", Ocak-Şubat, Yıl:2, Sayı: 7, 1988.
- CEMALCILAR, İlhan : "Pazarlama Karması (4'P) Kavramında Yeni Gelişmeler", Pazarlama Dünyası, 1987, Sayı: 4.
- FAHEY, Alison : "Advertising Age" (November 28, 1988).
- FERMAN, Murat : "Mamul Hayat Eğrisi Üzerine Değerlendirmeler", Pazarlama Dünyası, Mart-Nisan, Sayı: 14, 1989.
- FREEDMAN, Alix
INGERSOLL M. Alix : "Egg Producer's Try to Halt Producer's Slide" (Wall Street Journall, Nowember 11, 1988).

- KUMCU, Erdoğan : "Pazarlama Politikasının Belirlenmesinde Mamul Hayat Eğrisinin Yeri", Pazarlama Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 1, Mart 1980.
- ÖNCE, Günal : "Mamul Planlamasına İlişkin Yönetimsel Kararlara Bir Modelle Yaklaşım", Pazarlama Dergisi, Yıl:4, S: 1, Mart 1980.
- ÖZCAN, Murat : "Niche Marketing (Niş Pazarlama) ve KOBİ", Pazarlama Dünyası, 1997.
- TENEKECİOĞLU, Birol : "Mamulün Hayat Seyrinde Pazarlama Yöneticilerinin Görevleri", E.I.T.I.A. Dergisi, C. XI, S: 2, Eskişehir, Haziran 1975.
- YÜKSEL, Berrin : "Pazarlama Kavramındaki Değişim Analizi ve Bu Değişmeler Sonucunda Ortaya Çıkan Friendly Marketing Tekniği", Pazarlama Dünyası, 1994, Sayı: 48.
- BUSINESS, Week : "Marketing"s New Look", January 26, 1977.
- CAPITAL Dergisi : "Pazarlama Niş Akımı", Yıl:3, Sayı:5, Mayıs 1995.
- EKONOMİST Dergisi : 6 Temmuz 1997
- POWER Dergisi : Sayı: 5, 1997.

EKLER

EK 1	ZET Nielsen Araştırma Raporundan Tüketici Kullanım	
	Alışkanlıkları	138
EK 2	PepsiCo'nun Tarihçesi	140
EK 3	Firito - Lay'ın Büyüklüğü	141
EK 4	Doritos Panço Yardımsız Marka Hazırlanması	142
EK 5	Doritos Panço İmaj Skorları	143
Ek 6	Doritos Panço Yardımsız Reklam Hatırlanması	144
EK 7	Doritos Panço Pazar Payı	145

EK: 1

**ZET NIELSEN ARAŞTIRMA RAPORUNDAN TÜKETİCİ
KULLANIM ALIŞKANLIKLARI**

TÜKETİLEN ZAMAN

SABAH KALVALTISI	% 69
HER ZAMAN	% 27

YEME ŞEKLİ

EKMEK ÜZERİNE	% 59
KAŐIKLA	% 22
HER İKİSİDE	% 19

SATIN ALINAN MEVSİM

KIŐ AYLARINDA	% 60
YAZ AYLARINDA	% 7
AYIRIM YAPMADAN	% 33

MARKA SEÇİMİNE KARAR VERENLER

ÇOCUKLAR	% 48
ANNE	% 31
BABA	% 16

SATIN ALINAN YERLER

BAKKAL	% 20
MARKET	% 56
SÜPERMARKET	% 18
HİPERMARKET	% 4
DİŐER	% 2

TERCİH EDİLEN AMBALAJ TÜRLERİ

CAM BARDAK	% 46
CAM KAVANOZ	% 30
PLASTİK AMBALAJ	% 12
SAKLAMA KABI	% 5
AÇIKTA	% 1
FARKETMEZ	% 6

CAM BARDAK PAZAR PAYI

ŞOKOMİGO	% 31
ÇOKOKREM	% 22
SARELLE	% 43
NUT	% 4

CAM KAVANOZ PAZAR PAYI

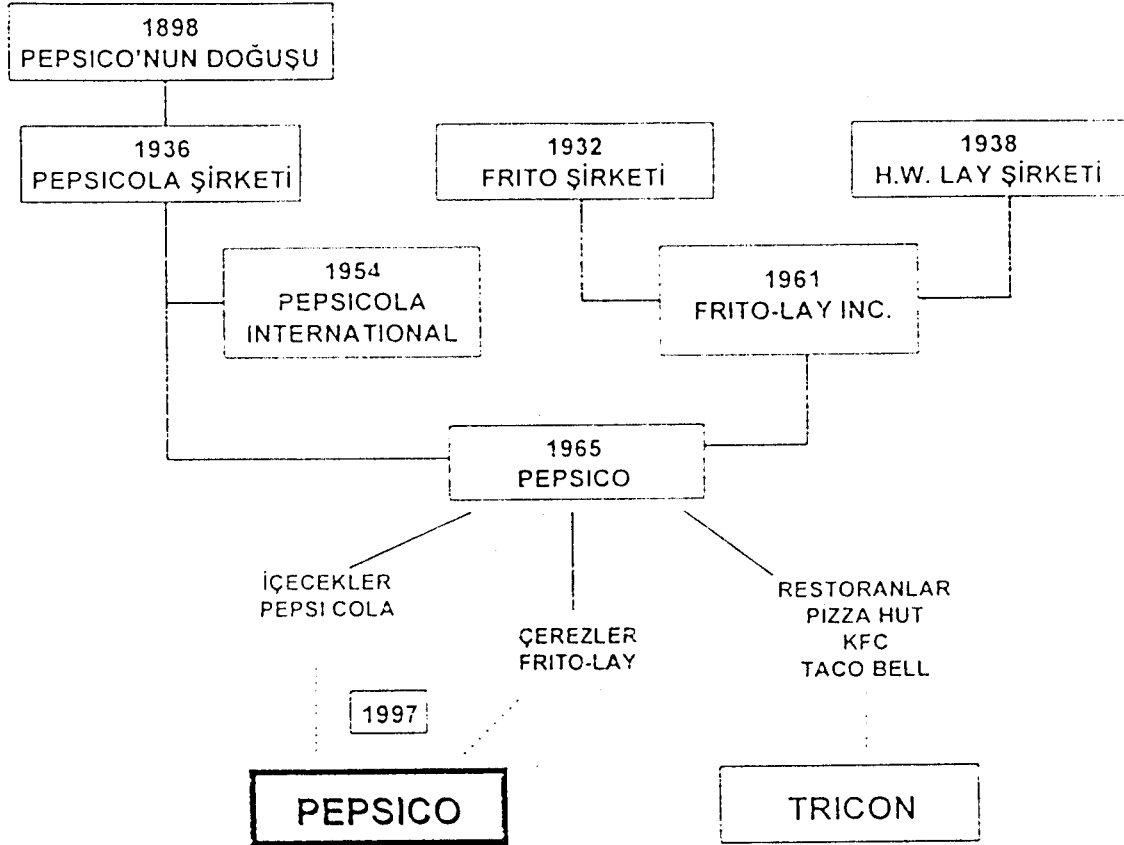
ŞOKOMİGO	% 22
ÇOKOKREM	% 15
SARELLE	% 57
NUT	% 5

PLASTİK PAZAR PAYLARI

ŞOKOMİGO	% 36
ÇOKOKREM	% 31
SARELLE	% 28
NUT	% 5

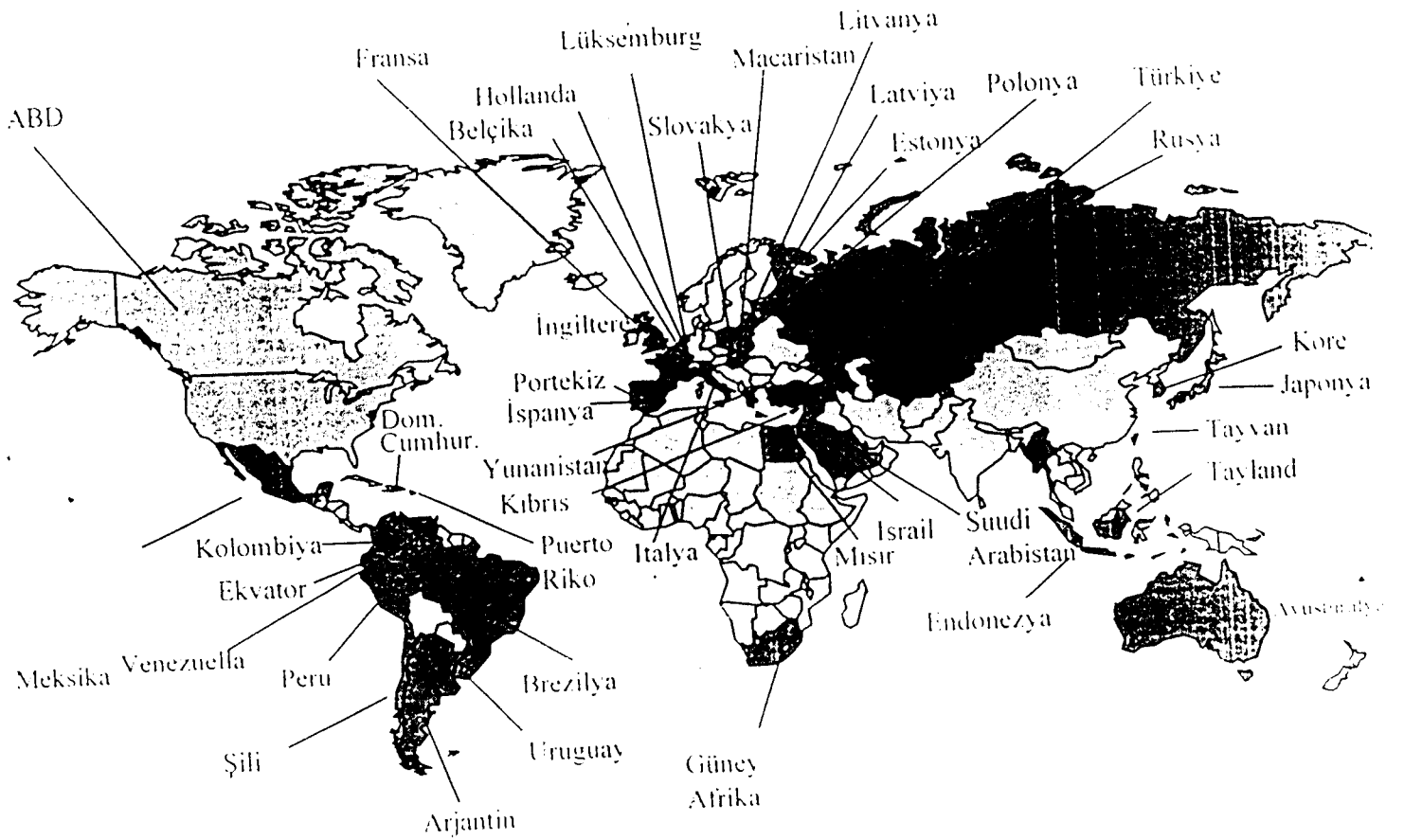
EK : 2

4- PEPSICO'NUN TARİHÇESİ



EK : 3

7- FRITO-LAY'IN BÜYÜKLÜĞÜ



Uzay Gıda'dan yeni promosyon

Uzay Gıda, Tombi, Çerezza ve Chee-tos ürünlerini kapsayan "Chester Parası" isimli yeni bir promosyon kampanyası başlattı.

Bu promosyon kampanyası çerçevesinde, şanslı Tombi, Çerezza ve Chee-tos paketlerinden indirim kuponu niteliğinde Chester Paraları çıkacak. Chester Parası çıkan şanslı tüketicilere Uzay Gıda satış noktalarından yapacakları her türlü alışverişte kupon değeri kadar indirim uygulanacak.

Yetkililer Chester Paralarının basımında özel bir teknik uygulandığını ve bu yolla kuponların çoğaltılması veya taklit edilmesinin engellendiğini belirttiler. Tüketiciler indirim kuponlarını 3 Mart 1997 tarihine kadar kullanabilecekler.



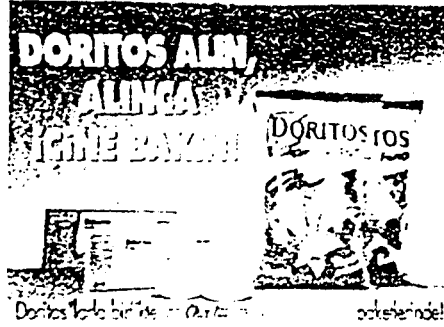
CHESTER PARALARI UZAY GIDA PAKETLERİNDE!

Doritos alınca içine bakın!

Doritos milyonlarca lira değerinde alışveriş çekleri ve bedava ürün veriyor. Uzay Gıda, Doritos, Tombi, Çerezza ve Cheetos ürünlerini kapsayan yeni bir promos-

yon kampanyası başlattı. Kampanya çerçevesinde ürün paketlerinden 750.000 ve 20.000 TL değerinde alışveriş çekleri çıkacak.

Buna göre tüketiciler bu çekler karşılığında 01.07.1997 tarihine kadar bedava alışveriş yapma imkânına sahip olacaklar. Ayrıca yine aynı ürün paketlerinden çıkacak olan bedava ürün kuponları ile milyonlarca şanslı kişi Doritos peynirli sahibi olacak.



Doritos bedava ürün veriyor. Uzay Gıda'dan Şebnem

nası'nın bildirdiğine göre söz konusu kampanya Türkiye'de

Homer, Doritos yiyecek

Doritos patates cipsi Avrupa genelinde yayınlanacak 13 milyon dolar bütçeli televizyon reklam kampanyasında kullanılmak üzere The

serisinin kahramanı Homer Simpson ile anlaşma imzaladı. Kampanya İngiltere, Belçika ve Hollanda'da bu ay vizyona girdi. PepsiCo, Doritos'un Homer Simpson'lu kampanyasını Avrupa'nın geri kalanında da önümüzdeki günlerde vizyona sokacak. Reklam filmi, The



Simpsons dizisinin yaratıcısı Matt Groening (Los Angeles, ABD) tarafından, ürünün İngiltere'deki ajansı BMP DDB tarafından geliştirildi.

Twentieth Century-Fox'a ait bu ünlü çizgi film dizisi, keskin mizah anlayışıyla çocukların olduğu kadar genç yetişkinlerin de ilgi ve beğenisini çekiyor. Uzay Gıda'dan Şebnem Nası'nın bildirdiğine göre söz konusu kampanya Türkiye'de şimdilik kullanılmayacak.

Frito Lay United Biscuits'in tuzlu çerez bölümünü satın aldı

Uzay Gıda'nın sahibi olan ve PepsiCo Inc.'e bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren Frito Lay, United Biscuits Holdings (UB)'in Avrupa'daki tuzlu çerez bölümünü ve Avustralya'daki UB'ye bağlı Smith's tuzlu çerez firmasını 440 milyon dolara satın aldığı açıklandı. Aynı zamanda Frito Lay'in Fransız bisküvi firmasının da UB'ye 30 milyon dolara satıldığı bildirildi. Anlaşma PepsiCo'nun Yönetim Kurulu tarafından onaylandı ve UB hissedarlarının onayına sunuldu. Bu satın alma PepsiCo'ya bağlı Frito Lay'in yılın başından beri yürüttüğü faaliyetlerine istinaden üzerinde yoğunlaştığı çerez ve içecekler stratejisine ağırlık verdiğini gösteriyor. Frito Lay'in satın aldığı UB'nin Avrupa'daki bünyesinde Belçika'da, bir cips



PepsiCo Inc. Company



fabrikası ile "Crik Crok" çerez markası, Hollanda'nın "Nibbit" çerez markası ve Fransa'nın "Crocky" patates cipsi markası bulunmaktadır. Anlaşmanın bir parçası olarak Frito Lay'in kendi bünyesindeki Fransız bisküvi şirketi "Biscuiterie Nantaise"i UB'ye satacak. Frito Lay'in Avustralya'daki UB'nin çerez bölümünü satın alması, Avustralya iş piyasalarının belirli bir kısmında değişikliğe yol açacak ve bu da Avustralya'da tuzlu çerez sektöründen çıkmasına neden olacak. Frito Lay, 40 ülkedeki faaliyetleri ve milyarlarca dolar değerindeki Doritos mısır cipsi, Lays patates cipsi ve Cheetos peynir aromalı çerez gibi uluslararası markaları ile dünyadaki 10 büyük cips pazarının yarısında piyasaya lideri durumunda.

Mavi Sakal Doritos'la Birlikte



rildi. Mavi Sakal Gurubu ile Doritos arasında imzalanan anlaşma gereğince Mavi Sakal Grubu "İki Yol" adlı yeni yapıtlarının Türkiye çapında tanıtım turnesini Doritos şemsiyesi altında gerçekleştirecek. Bunun yanı sıra Doritos reklam kampanyalarında yer alacak grup, aynı zamanda 13-14 Aralık 1997 tarihlerinde Londra Wembley Arena'da dünyaca ünlü Status Quo grubunun davetlisi olarak iki konser verecek.

Uzay Gıda, müzik starlarıyla beraber çalışma geleneğine Türkiye'de 1995 yılında başlamıştı.

Dünyanın önde gelen firmalarından PepsiCo'nun Türkiye'de sahibi olduğu Uzay Gıda ürün yelpazesinde yer alan Doritos'un yeni müzik kampanyasını, Polat Renaissance Hotel'de düzenlediği basın toplantısıyla tanıttı.

Doritos Müzik kapsamında Mavi Sakal sponsorluğunun açıklandığı basın toplantısında Doritos'un bugüne kadar müzik alanında gerçekleştirdiği faaliyetleri ile önümüzdeki günlerdeki planları açıklandı.

Ayrıca Mavi Sakal ile Doritos arasında imzalanan anlaşma gereğince konser ve yapılacak benzeri etkinlikler hakkında medyaya bilgi ve-

