Türkmen kitabevi

PAZARLAMA İLKELERİ

Prof. Dr. İSMET MUCUK



GÖZDEN GEÇİRİLMİŞ 20. BASIM

İSTANBUL - 2014

PAZARLAMA İLKELERİ

[VE YÖNETİMİ İÇİN ÖRNEK OLAYLAR]

YİRMİNCİ BASIM

Prof. Dr. İSMET MUCUK
İstanbul Üniversitesi
İktisat Fakültesi
Öğretim Üyesi

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
KÜTÜPHANESİ
Sn. Umut Fırat'a
Kütüphaneye bağışıdır.

Türkmen Kitabevi
İstanbul - 2014
www.turkmenkitabevi.com.tr

© Kitabın her hakkı saklıdır ve Türkmen Kitabevi'ne aittir. 5846 sayılı ve 2936 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunları ve Türk Ticaret Kanunu gereğince; kısmen veya tamamen fotokopi, tarama, yazma ve diğer herhangi bir yöntemle çoğaltılamaz, kanuna uygun olmayan alıntılar yapılamaz.

BİRİNCİ BASIM	Mayıs 1982
BEŞİNCİ BASIM	Ocak 1991
ONUNCU BASIM	Eylül 1998
ONBEŞİNCİ BASIM	Haziran 2006
ONYEDİNCİ BASIM	Nisan 2009
ONDOKUZUNCU BASIM	Eylül 2012
YİRMİNCİ BASIM	**Ağustos 2014**

Kitabın Adı	: Pazarlama İlkeleri
Kitabın Yazarı	: Prof. Dr. İsmet Mucuk
Düzenleme/Kapak	: Ufuk Çetiner
İç Baskı	: Avcı Ofset Matbaacılık Merkezefendi Sokağı İpek İş Merkezi 6/13 Topkapı/İST. Tel. 0212 612 58 32 – Sertifika No. 12001
Cilt	: Evren Mücellithanesi
Kapak Baskısı	: Marifet Matbaacılık
Yayına Hazırlayan	: Mustafa Türkmenoğlu
Sertifika No	: 17417
Yayın No	: 83
Eğitim Dizisi	: 13
ISBN	: 978-605-4749-32-4

Yayınlayan
TÜRKMEN KİTABEVİ
Sahaflar Çarşısı No: 19 34450 Beyazıt / İST.
Tel: (0212) 512 27 17 Faks: (0212) 522 16 97
www.turkmenkitabevi.com.tr
bilgi@turkmenkitabevi.com.tr – turkmenkitabevi@gmail.com

Ülkemizde pazarlama biliminin öncüsü,
ilk pazarlama kitabının yazarı, hocaların hocası
sevgili hocam merhum Prof. Dr. Mehmet Oluç'un anısına...

ve

Pazarlama öğrenimine "Pazarlama İlkeleri"
ile başlayan onbinlerce öğrencimize sevgiler
ve onları yetiştirmeye uğraşan tüm meslektaşlarıma saygılarla...

BİLİM, BİLGİ VE PAZARLAMA ÜZERİNE...

"Hayatta en hakiki mürşit ilimdir, fendir."

Kemal Atatürk

"Bilgi kuvvettir."

Francis Bacon

"Bilgi, bölüşüldükçe artan hazinedir."

Bhartrihari

"Bilmek ileriyi görmek, ileriyi görmek güçlü olmaktır."

Auguste Compte

"Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekâbet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir."

Ikujiro Nonaka

"Günümüz pazarlaması, büyük ölçüde pazaryerinden sanal pazaryerine (siberuzaya) doğru kaymaktadır."

Philip Kotler

"Gerçekte pazarlama o kadar temeldir ki, güçlü bir pazarlama bölümüne sahip olup pazarlamayı ona bırakmak yeterli değildir. ..... O, müşteri bakış açısıyla, ortaya çıkan sonuçlarla görülen işin tümüdür. Pazarlamanın kaygı ve sorumluluğu, bu yüzden şirketin tüm alanlarını kapsar."

Peter F. Drucker

YİRMİNCİ BASIMI SUNUŞ

Pazarlama İlkeleri "Yirminci Basım"a ulaşmış bulunuyor. Kitabı sık sık yenileme çalışmaları yapmamın itici gücü ve esin kaynağı olan yoğun ilgi için tüm meslektaşlarıma, öğrencilerimize ve ilgilenen herkese teşekkür ediyorum. Bu konu bence çok önemlidir, zira ünlü sözün gayet güzel ifade ettiği gibi, "marifet iltifata tabidir."

Bu Basımda Yapılan Değişiklikler

Bu basımda da önceki basımlarda olduğu gibi kitabın yapısı korunmuş, ayrıca kitap metninin de esas itibariyle korunması yoluna gidilmiştir. Yapılan şey daha çok veri ve bilgilerin güncellenmesi şeklindedir. Bu çerçevede tabloların önemli bir kısmı güncelleme amacıyla yenilenmiştir. Genelde 2013 yılı verileri kullanılmış, ancak uluslararası karşılaştırmaların söz konusu olduğu durumlarda çoğunlukla –zorunlu olarak– 2012 yılı verilerinin kullanılması yoluna gidilmiştir.

Katkıda Bulunanlara Teşekkürler

Kitabın yeni baskısı için veri toplamada yardımcı olan değerli meslektaşlarım, Marmara Üniversitesi'nden Prof. Dr. Mert Uydacı ve İşletme Bölümü'müzden Yrd. Doç. Dr. Ebru Şengül Doğan olmak üzere, yine İşletme Bölümü'müzden Yrd. Doç. Dr. Anıl Değermen Erenkol'a, İ.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi'nden Yrd. Doç. Dr. Eda Yılmaz Alarçin'e içten teşekkürlerimi sunarım.

Kitabın yayınlanmasında bana her türlü desteği veren Türkmen Kitabevi sahibi Mustafa Türkmenoğlu'na, çalışkan elemanları Ufuk Çetiner ile Serdar Sarıyer'e ve Erdem Buluş'a da teşekkürlerimi ifade etmeliyim. Ayrıca, değerli dost reklâmcı Kemal Sezer'e, Nielsen Araştırma Şirketi Genel Müdürü Erdem Tolon'a, Reklâmcılar Derneği'nden Ofis Yöneticisi Figen Köksal'a, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.'den Kitap Basım Müdürü Yavuz Türk'e de teşekkür borçluyum.

Bundan sonra yapılacak yenilemelerde yararlanılmak üzere, bana ulaştırılacak her türlü eleştiri ve öneriyi teşekkürle karşılayacağımı belirtirken, aşağıda alıntı yaptığım söze içtenlikle katıldığımı söylemeliyim.

Yeni basımın ilgili herkese yararlı olması dileğiyle...

Prof. Dr. İsmet Mucuk
İstanbul, Ağustos 2014
(ismetmucuk@yahoo.com)

"Yapıcı bir eleştiri akıllı insanları güçlendirir, ahmakları öfkelendirir."
Napolyon Bonapart

ÖNSÖZ

Günümüzün ekonomik şartları, pazarlama konularının önemini büyük ölçüde arttırmış bulunmaktadır. Pazarlama fonksiyonu dışa açılma zaruretine inanmış olan ve bu yolda çaba harcayan işletmelerimiz için de aynı derecede önem taşımaktadır.

İşte Doç. Dr. İsmet Mucuk'un "Pazarlama İlkeleri" kitabı böyle bir ortam içerisinde yayınlanmış olmanın bütün yararlarını da beraberinde getirmektedir. Genç ve değerli meslekdaşımız, modern bir yaklaşımla kaleme aldığı eserinde, pazarlamanın temel nitelikteki güncel bütün sorunlarına yer vermiştir. Uzun bir çalışmanın ve sürekli araştırmaların mahsulü olan "Pazarlama İlkeleri", aslında, işletmecilik dalında öğretim gören lisans öğrencileri için hazırlanmıştır. Dr. Mucuk'un eseri, bu temel niteliği yanında, gerek ihtiva ettiği konular ve gerekse bu konuların ele alınış biçimi bakımından, başta uygulamacılar olmak üzere, pazarlama konularına ilgi duyan herkesin yararlanabileceği bir yapıya sahip bulunmaktadır.

Kitap, bazı konuların incelenmesinde yazarın uyguladığı yöntem itibariyle, lisans üstü öğrenimde başvurulabilecek bir kaynak niteliğini de taşımaktadır.

İşletme literatürümüze değerli bir eser kazandıran Doç. Dr. İsmet Mucuk'u, bu bilimsel katkısı dolayısı ile içtenlikle kutlar; yayın çalışmalarının devamını dileriz.

"Pazarlama İlkeleri" kitabını, ilgililere bilhassa tavsiye ederiz.

İstanbul, 26 Nisan 1982

Prof. Dr. Cumhur FERMAN
İ.Ü. İktisat Fakültesi

ÖVGÜ

Doç. Dr. İsmet Mucuk'un "Pazarlama İlkeleri" adlı yapıtı bu alanda kitaplığımızdaki boşluğu bir ölçüde dolduracak nitelikte ve etkinliktedir. 1950'li yılların başlarında Marshall yardımı uygulamaları ile marketing sözcüğü ile Türkiye'ye aktarılmak istenen bu kavram 1955'den başlayarak pazarlama terimi ile karşılık bulmuştur. Hernekadar bu terim çok yayılmış ise de, aslında ülkemizdeki iş dünyası zihniyetinin etkisi ile satışla eşanlamda kullanılmaktan öteye pek az geçmiş; bu yüzden teorik alanda da bu konuya yeterli ilgi yaratılmamıştır. Ancak ekonomik koşullardaki gelişmeler iç ve dış pazarlama anlayışında ve buna koşut olarak uygulamada yeni gelişmelere yol açmaya başlamıştır. Bu nedenle uygulama alanındaki bu yeni gelişmeleri güçlendirici bir etken olarak kuramsal alanda da ilerlemeler gerekli hale gelmektedir.

İşte Doçent Dr. İsmet Mucuk'un bu yapıtı böyle gereksinime yanıt vermeye yönelmiş ve tam zamanında yetişmiş güzel bir katkıdır.

Doçenç Dr. İsmet Mucuk'un konular ve bölümler arasında iyi kurulmuş dengeli bir yapıya sahip bu kitabı, akıcı ve kıvrak yazılmış olup öğrenciler ve bu alanda bilgilerini arttırmak isteyenler için zevkle okunup yararlanılacak önemli bir kaynak olacaktır.

Sayın Mucuk'u bu başarılı çalışmasından ötürü kutlar ve kendisine, pazarlama alanına karınca kararınca emek vermiş bir insan olarak teşekkür de ederim.

İstanbul, Nisan 1982

Prof. Dr. Mehmet OLUÇ
İ.Ü. İşletme Fakültesi

SUNUŞ

Pazarlama, ülkemiz ekonomik koşullarındaki değişme ve gelişmelerin gitgide önemini arttırdığı bir işletmecilik fonksiyonu olarak kendini göstermektedir. Özellikle son yıllarda büyük boyutlara ulaşan iç piyasadaki talep daralmasının geçersiz kılmaya başladığı, "ne üretirsek onu satarız" anlayışı, uluslararası pazarlarda esasen bir anlam ifade etmemektedir. Döviz darboğazını aşabilmek ve 1970'lerde üretimin çok küçük bir bölümün ihraç edebilen; içe dönük kapalı bir ekonomi yapısını değiştirebilmek için devletin çeşitli teşvik tedbirleriyle dış pazarlara açılmayı desteklemesi, iç pazarlardaki gelişmelerle birlikte değerlendirildiğinde, bugün işletmelerimizin pazarlama bilgi ve tekniklerine olan gereksiniminin en üst düzeye çıkıtğını söylemek pek yanlış olmasa gerektir.

Buna karşılık, konumuz olan pazarlamanın, ülkemizde öğretimi de pek eskilere dayanmamaktadır. Türkiye'de bağımsız bir ders olarak pazarlama, ilk kez, 1955 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nin ders programına seçimlik bir ders olarak girmiş ve ilk Türkçe pazarlama kitabı olan Prof. Dr. Mehmet Oluç'un, "Pazarlama Prensipleri ve Türkiye'de Tatbikatı" adlı eseri de, 1957 yılında Fükültemizde yayınlanmıştır. Ancak aradan geçen çeyrek asırlık zamanda, genelde işletmecilik öğretimi yaygınlaşırken, pazarlama da bir uzmanlık dalı olarak birçok Üniversite, Akademi ve Yüksek Okulumuzun müfredat programlarına girmiştir.

Bu kitap, İ.Ü. İktisat Fakültesi'nde pazarlamanın zorunlu bir ders olarak kabul edilmesinden sonra bu Fakülte'de ve Bursa Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde uzunca bir süredir vermekte olduğum pazarlama derslerinin ve bu derslerle ilgili çalışmaların ürünüdür.

Yönetim bakış açılarıyla konuları ele alan kitap onbeş bölümden oluşmaktadır. "Modern pazarlama anlayışı"nın incelendiği birinci bölümle birlikte ilk dört bölüm genel nitelikte olup, sırasıyla "pazarlama sistemi ve pazarlama planlaması", "tüketiciler pazarı ve tüketici davranışları" ile "endüstriyel ve uluslararası pazarlar, mallar ve pazar bölümlendirme" konularını ele almaktadır.

Beşinci bölümden başlayarak ise, yönetsel açıdan başlıca pazarlama karar değişkenleri olan "mamul", "fiyat", "tutundurma" ve "dağıtım" ele alınarak incelenmekte; ancak günümüzde işletmeler için özel önemi dolayısıyla "reklâm" ayrı bir bölümde ele alınmaktadır. Son olarak, onuncu bölümde de, "pazarlama araştırmaları" ana hatlarıyla gözden geçirilmektedir.

Gerek bu kitabın yazılmasında ve gerekse genel olarak her zaman beni yaz-

maya teşvik ederek, yakın ilgi ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Cumhur Ferman'a bu vesile ile en içten teşekkürlerimi sunarım. İlk müsveddeleri okumak lütuf ve zahmetine katlanarak, beni eleştirilerinden yararlandıran İ. Ü. İşletme Fakültesi'nin pazarlamayla ilgili öğretim üyelerinden, başta değerli hocam Prof. Dr. Mehmet Oluç olmak üzere, meslekdaşlarım Doç. Dr. Muhittin Karabulut ve Dr. Tanju Öztürk'e teşekkürlerimi belirtmek de benim için, zevkli bir görevdir. Uygun bir çalışma ortamı yaratarak çalışmalarımda bana daima destek olan eşim Nezahat'a da ayrıca teşekkür etmek isterim. Ve nihayet, bu kitabın kısa zamanda basılmasında gösterdikleri yoğun çabalarlardan dolayı Der Yayınları sahibi İbrahim Derbeder ve Güryay Matbaası mensuplarına teşekkürü de zevkli bir borç bilirim.

İstanbul, Mayıs 1982

Doç. Dr. İsmet MUCUK

İÇİNDEKİLER

YİRMİNCİ BASIMI SUNUŞ V
ÖNSÖZ VII
ÖVGÜ IX
SUNUŞ XI

BİRİNCİ BÖLÜM
PAZARLAMANIN TANIMI, KAPSAMI, GELİŞİMİ, PAZARLAMA KAVRAMI VE YENİ TRENDLER 1-22

1.1. Pazarlamanın Tanımı, Kapsamı ve Özellikleri 2
1.1.1. Pazarlamanın Tanımı ve Kapsamı 3
1.1.2. Pazarlamanın Özellikleri 5
1.2. Pazarlamanın Gelişimi ve Müşteri Odaklı Pazarlama: Pazarlama Kavramı (Anlayışı) 6
1.2.1. Pazarlamanın Gelişimi 7
1.2.2. Pazar Yönlü / Müşteri Odaklı Pazarlama: Pazarlama Kavramının Anlamı ve Temel Unsurları 10
1.2.3. Pazarlama Kavramının Uygulanması: Müşteri İlişkileri Yönetimi 13
1.3. Pazarlamayı Etkileyen Yeni Trendler 15
1.3.1. Değişen Ekonomik Çevre 16
1.3.2. Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler 17
1.3.3. İş Hayatının Küreselleşmesi 18
1.3.4. Müşteri Değeri ve Müşteri İlişkilerinin Artan Önemi 19
1.3.5. Kâr Amaçsız Kuruluşlarda Pazarlamanın Önem Kazanması 20
1.3.6. Daha Fazla Etik Davranış ve Sosyal Sorumluluk Talep Edilmesi 20

İKİNCİ BÖLÜM
PAZARLAMA ÇEVRESİ, STRATEJİK PLANLAMA VE PAZARLAMANIN ROLÜ 23-52

2.1. Pazarlama Dış Çevresi: Pazarlamayı Etkileyen Makro ve Mikro Çevre Faktörleri 23
2.1.1. Dış Çevrenin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi 23

2.1.2. Makro Çevre Faktörleri 25
2.1.3. Mikro Çevre Faktörleri 29
2.2. Pazarlamayı Etkileyen İşletme İçi Faktörler 30
2.2.1. Pazarlama Dışı İşletme Kaynak ve İmkânları 30
2.2.2. Pazarlamada Temel Değişkenler: Pazarlama Karmasının Unsurları (Pazarlama Bileşenleri) 31
2.3. İşletme Yönetiminde Planlama ve Stratejik İşletme Planlaması 34
2.3.1. Genel Olarak İşletme Yönetim Süreci ve Yönetimle İlgili Bazı Kavramlar 35
2.3.2. Planlamanın Tanımı, Yararları ve Çeşitleri 37
2.3.3. Stratejik İşletme Planlaması 38
2.4. Pazarlama Planlaması ve Pazarlama Yönetim Süreci 46
2.4.1. Pazarlama Stratejisi ve Stratejik Pazarlama Planlaması 46
2.4.2. Pazarlama Yönetim Süreci 49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA ARAŞTIRMASI VE BİLGİ SİSTEMİ 53-68

3.1. Pazarlama Kararları İçin Bilgi İhtiyacı 53
3.2. Pazarlama Bilgi Sistemi ve Pazarlama Araştırmasının Tanımı, Anlamı ve Karşılıklı İlişkileri 54
3.2.1. Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS)'nin Tanımı, Anlamı ve İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri 54
3.2.2. Pazarlama Araştırmasının Tanımı ve Kapsamı 56
3.2.3. Pazarlama Araştırmalarının Faydaları ve Günümüzde Yeterince Kullanılmamasının Sebepleri 57
3.3. Pazarlama Araştırma Süreci 58
3.4. Araştırmanın Planlanmasıyla İlgili Bazı Hususlar ve Yeni Teknolojilerden Yararlanılması 61
3.4.1. Araştırmada Güvenilirlik ve Geçerlilik 61
3.4.2. Güdülen Amaca Göre Araştırma Çeşitleri 61
3.4.3. Örnekleme 61
3.5. Pazarlama Araştırmasında Başlıca Veri Toplama Metodları 62
3.5.1. İkincil ve Birincil Verilerin Fayda ve Sakıncaları 62
3.5.2. Anket Metodu 64
3.5.3. Gözlem Metodu 66
3.5.4. Deney Metodu 66
3.6. Pazarlama Araştırmalarında Yeni Teknolojiler ve Bazı Yeni Gelişmeler 67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜKETİCİ PAZARLARI VE TÜKETİCİ DAVRANIŞI 69-86

4.1. Pazar ve Tüketici Çeşitleri 69
4.2. Tüketici Pazarlarının Demografik ve Ekonomik Özelilkleri 72
4.2.1. Tüketici Pazarlarının Demografik Özellikleri 72
4.2.2. Tüketici Pazarlarının Ekonomik Özellikleri 73
4.3. Tüketici Davranışlarını Etkileyen Faktörler 74
4.3.1. Sosyal Faktörler 76
4.3.2. Psikolojik Faktörler 78
4.3.3. Kişisel Faktörler 81
4.4. Tüketici Satınalma Karar Süreci 82
4.5. Satınalma Karar Birimi Olarak Aile, Satınalma Miktarı, Zamanı ve Yeri 85

BEŞİNCİ BÖLÜM

ENDÜSTRİYEL PAZARLAR VE ULUSLARARASI PAZARLAR 87-104

5.1. Endüstriyel (Örgütsel) Pazarların Önemi ve Başlıca Çeşitleri 87
5.1.1. Üretici Pazarları 88
5.1.2. Satıcı İşletme Pazarları 89
5.1.3. Hükümet Pazarları 89
5.1.4. Kurumsal Pazarlar 90
5.2. Endüstriyel Pazarın Yapısı ve Özellikleri 90
5.2.1. Endüstriyel Mal Talebinin Özellikleri 90
5.2.2. Endüstriyel Alıcıların Alımda Önem Verdikleri Hususlar, Davranışsal ve Diğer Bazı Özellikleri 91
5.2.3. Endüstriyel Alıcıların Satınalma Metodları 92
5.3. Endüstriyel Alıcı Davranışı 93
5.3.1. Endüstriyel Alımda Rol Oynayan Kimseler 93
5.3.2. Endüstriyel Alımları Etkileyen Faktörler 93
5.3.3. Endüstriyel Satınalma Karar Sürecinin Aşamaları 94
5.4. Uluslararası Pazarların Bazı Genel Özellikleri 96
5.5. Uluslararası Pazarları Etkileyen Çevresel Faktörler 98
5.5.1. Kültürel ve Sosyal Çevre 98
5.5.2. Demografik ve Ekonomik Çevre 99
5.5.3. Politik ve Hukuki Çevre 101

ALTINCI BÖLÜM

PAZAR BÖLÜMLENDİRME, HEDEFLEME, KONUMLANDIRMA VE SATIŞ TAHMİNLERİ 105-124

6.1. Pazar Bölümlendirmenin Anlamı, Yararları ve Sakıncaları 106
6.1.1. Pazar Bölümlendirmenin Tanımı ve Anlamı 106
6.1.2. Pazar Bölümlendirmenin Yararları, Sakıncaları ve Etkinlik Şartları 107
6.2. Başlıca Pazar Bölümlendirme Kriterleri ve Şekilleri 108
6.2.1. Tüketici Pazarlarının Bölümlendirilmesi 108
6.2.2. Endüstriyel Pazarların Bölümlendirilmesi 110
6.2.3. Uluslararası Pazarların Bölümlendirilmesi 111
6.3. Pazar Hedefleme veya Hedef Pazar Seçimi 112
6.3.1. Hedef Pazar Seçimi Stratejileri 112
6.3.2. Strateji Seçimini ve Hedef Pazar Seçimini Etkileyen Faktörler 116
6.4. Konumlandırma 117
6.4.1. Konulmandırmanın Tanımı, Anlamı ve Konumlandırma Stratejisi 117
6.4.2. Pazarlama Karmasının Oluşturulması 118
6.5. Satış Tahminleri 119
6.5.1. Potansiyel Pazar, Satış Potansiyeli ve Satış Tahmini Kavramları 119
6.5.2. İşletme Satış Tahminleri ve Başlıca Tahmin Metodları 120

YEDİNCİ BÖLÜM

MAMUL 125-152

7.1. Pazarlama Karar Değişkeni Olarak Mamul ve Mamulle İlgili Bazı Kavramlar 126
7.1.1. Mamülün Üç Düzeyi ve Tüm Mamul Kavramı 127
7.1.2. Mamulle İlgili Diğer Kavramlar 129
7.2. Mamullerin Sınıflandırılması ve Bazı Pazarlama Özellikleri 130
7.2.1. Tüketim Mallarının Çeşitleri ve Bazı Pazarlama Özellikleri . . .130
7.2.2. Endüstriyel Malların Çeşitleri ve Bazı Pazarlama Özellikleri . .131
7.2.3. Hizmetlerin Çeşitleri ve Bazı Pazarlama Özellikleri 132
7.3. Mamul Karmasında Değişikliğe Yol Açan Başlıca Faktörler 133
7.4. Mamul Planlama, Yeni Mamul Geliştirmenin Önemi ve Başarısızlık Nedenleri 134
7.5. Yeni Mamul Geliştirme Süreci 136
7.6. Mamulün Hayat Seyri (Hayat Eğrisi) ve Pazarlama Stratejileri 139
7.6.1. Mamul Hayat Seyrinin Anlamı 139
7.6.2. Mamulün Hayat Seyri Boyunca İzlenmesi Gereken Pazarlama Stratejileri 141

7.6.3. Mamulün Hayat Seyri Modelinin Kullanımı ve Sınırlamaları ..144
7.7. Marka, Ambalaj, Servis ve Kalite Stratejileri 146
7.7.1. Marka ve Marka Stratejisi 146
7.7.2. Ambalaj ve Ambalaj Stratejisi 149
7.7.3. Servis ve Kalite Stratejileri 150
7.8. Mamul Farklılaştırma ve Pazar Bölümlendirme Stratejileri 150
7.9. Moda Olayı ve Pazarlamadaki Yeri 151

SEKİZİNCİ BÖLÜM
FİYAT 153-174

8.1. Pazarlama Karar Değişkeni Olarak Fiyatın Önemi 153
8.2. Fiyatlandırma Hedefleri 155
8.3. Fiyat Kararlarını Etkileyen Çeşitli Çıkar Grupları 157
8.4. Fiyatlandırma Sürecinde Gözönünde Tutulması Gereken Faktörler ..158
8.5. Uygulamada Fiyatlandırma Yöntemleri 160
8.5.1. Maliyete Dayalı Fiyatlandırma 161
8.5.2. Değere (Talebe) Dayalı Fiyatlandırma 163
8.5.3. Rekâbete Dayalı Fiyatlandırma 164
8.6. Nihai Fiyatın Belirlenmesi ve Adaptasyonu: Psikolojik, Tutundurucu, Farklılaştırıcı Fiyatlandırma ve İndirimli (İskontolu) Fiyatlar 166
8.6.1. Psikolojik Fiyatlandırma Taktikleri ve Uygulamaları 166
8.6.2. Tutundurucu Fiyatlandırma 168
8.6.3. Farklılaştırıcı Fiyatlandırma (Fiyat Farklılaştırma) 169
8.6.4. İndirimli (İskontolu) Fiyatlar ve Diğer Fiyat Farklılaştırma Taktikleri 170
8.7. Yeni Mamulü Fiyatlandırma Stratejileri 171
8.7.1. Pazarın Kaymağını Alma Stratejisi 171
8.7.2. Pazara Derinliğine Girme (Nüfuz Etme) Stratejisi 172
8.8. Mamul Hattının Fiyatlandırılması 173
8.9. Alıcıların Fiyat Değişikliklerine Tepkileri: Talebin Fiyat Elastikiyeti ...173

DOKUZUNCU BÖLÜM
TUTUNDURMA (PAZARLAMA İLETİŞİMİ) 175-194

9.1. Pazarlama Karar Değişkeni Olarak Tutundurmanın Artan Önemi ve Etkileri 176
9.2. Bütünleşmiş Pazarlama İletişimi, Tutundurma Karması ve Tüketicilerin Etkilenme Süreci 178
9.2.1. İletişim Süreci Modeli ve Tutundurmada İletişim (Pazarlama İletişimi) 178
9.2.2. Bütünleşik Pazarlama İletişimi ve Tutundurma Karması 180

9.2.3. Tüketicilerin Etkilenme Süreci ve AIDA Modeli 183
9.3. Başlıca Tutundurma Metodlarının Temel Özellikleri 184
9.4. Toplam Tutundurma Bütçesini Belirleme Metodları 186
9.5. Tutundurma Karması Stratejileri ve Tutundurma Karmasının Seçimini Etkileyen Faktörler 189
9.5.1. Tutundurma Karması Strateji Alternatifleri: "İtme" ve "Çekme" Stratejileri 189
9.5.2. Tutundurma Karmasının Seçimini Etkileyen Başlıca Faktörler 190
9.6. Tutundurma Karmasında İletişim Metodlarının Nispi Önemleri ve Değişen Çevrenin Etkileri 192

ONUNCU BÖLÜM
KİŞİSEL SATIŞ VE SATIŞ GELİŞTİRME 195-214

10.1. Kişisel Satışın Pazarlamadaki Yeri ve Önemi 196
10.2. Satış Görevleri ve Satışçı Çeşitleri 197
10.3. Satış Sürecinin Aşamaları 199
10.4. Satış Yönetimi 201
10.4.1. Satış Yönetimi ve Satış Yöneticisinin Görevleri 201
10.4.2. Satışçıların Bulunması ve Seçimi 202
10.4.3. Satışçıların Eğitimi 204
10.4.4. Satışçıların Ücretlendirilmesi 205
10.4.5. Satışçıların Denetlenmesi ve Değerlendirilmesi 208
10.5. Satış Geliştirme (Satış Promosyonu) 209
10.5.1. Satış Geliştirmenin Tanımı ve Önem Kazanmasının Nedenleri 209
10.5.2. Satış Geliştirmenin Amaçları, Çeşitleri ve Araçları 212

ONBİRİNCİ BÖLÜM
REKLÂM VE HALKLA İLİŞKİLER 215-238

11.1. Dünyada ve Türkiye'de Reklâm Harcamaları 216
11.1.1. Dünyada Reklâm Harcamaları 216
11.1.2. Türkiye'de Reklâm Harcamaları 217
11.2. Reklâmın Fonksiyonları, Çeşitleri ve Mamul Reklâmları 219
11.2.1. Reklâmın Fonksiyonları 219
11.2.2. Reklâmların Sınıflandırılması ve Mamul Reklâmları 220
11.3. Reklâm Araçları (Medya veya Mecrası)nın Seçimi, Reklâm Planı ve Mesajı 222
11.3.1. Başlıca Reklâm Araçları ve Araç Seçimi 222
11.3.2. Reklâm Plânı ve Reklâm Mesajı 225

11.4. Reklâm Bölümünün Organizasyonu ve Reklâm Ajansları 226
11.5. Reklâmın Etkinliğinin Ölçülmesi 228
11.6. Reklâmın Aleyhindeki ve Lehindeki Görüşler 229
11.6.1. Reklâmla İlgili Ekonomik Görüşler 230
11.6.2. Reklâmla İlgili Toplumsal Görüşler 231
11.6.3. Reklâmla İlgili Hukuki Görüşler 231
11.7. Halkla İlişkiler 233
11.7.1. Halkla İlişkilerin Tanımı, Fonksiyonları ve Etkileri 233
11.7.2. Halkla İlişkilerin Çeşitleri 234
11.7.3. Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar ve Bazı Hİ Örnekleri 236

ONİKİNCİ BÖLÜM

İNTERNETTE PAZARLAMA
VE
DOĞRUDAN PAZARLAMA 239-262

12.1. Doğrudan Pazarlamanın Tanımı, Amaçları ve Yararları 240
12.1.1. Doğrudan Pazarlamanın Tanımı ve Amaçları 240
12.1.2. Doğrudan Pazarlamanın Yararları (Üstünlükleri) 241
12.2. Doğrudan Pazarlamada Müşteri Veri Tabanının Kilit Rolü 242
12.3. Doğrudan Pazarlamanın Başlıca Çeşitleri 244
12.3.1. Doğrudan Posta ile Pazarlama 245
12.3.2. Katalogla Pazarlama 245
12.3.3. Telefonla Pazarlama (Telepazarlama) 246
12.3.4. Doğrudan Cevaplı TV Pazarlaması 246
12.3.5. Elektronik Araçlarla Pazarlama 247
12.3.6. Basılı Medya ile Pazarlama 247
12.3.7. Yüzyüze Satış 247
12.4. Elektronik Ticaret, İnternet Devrimi ve İnternette Pazarlama 247
12.4.1. Elektronik Ticaretin Hızla Gelişmesi 247
12.4.2. İnternet Devrimi, İnternetin Ticarileşmesi ve Yaygınlaşması 249
12.4.3. İnternette Pazarlama: Tanımı, Çeşitleri ve Unsurları 251
12.4.4. İnternette Pazarlamanın Yararları ve Sakıncaları 252
12.5. Dünyada İnternet Kullanıcıları ve Bazı Özellikleri 254
12.5.1. Dünyada İnternet Kullanıcılarının Bölgelere ve Ülkelere Göre Dağılımı 254
12.5.2. İnternet Kullanıcılarının Bazı Demografik Özellikleri 255
12.6. İnternette Pazarlama Stratejileri 258
12.6.1. İnternette Pazarlama Karmasında Mamul Kararları 258
12.6.2. Fiyat Kararları 259
12.6.3. Tutundurma Kararları 260
12.6.4. Dağıtım Kararları 261

ONÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DAĞITIM: DAĞITIM KANALLARI, TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE LOJİSTİK 263-290

13.1. Dağıtım Kanalları 264
13.1.1. Tedarik Zinciri ve Lojistik Kavramları 264
13.1.2. Dağıtım Kanallarının Tanımı, Fonksiyonları ve Önemi 265
13.1.3. Direkt (Doğrudan) Dağıtım 266
13.1.4. Endirekt (Dolaylı) Dağıtım 267
13.2. Aracı Kullanmanın (Endirekt Dağıtımın Ekonomik Olmasının) Başlıca Nedenleri 267
13.3. Başlıca Dağıtım Kanalı Alternatifleri 269
13.3.1. Tüketim Mallarında Dağıtım Kanalları 269
13.3.2. Endüstriyel Mallarda Dağıtım Kanalları 270
13.4. Dağıtım Kanalının Seçimi 271
13.4.1. Dağıtım Kanalı Seçimiyle İlgili Bazı Genel İlkeler 271
13.4.2. Dağıtım Kanalının Seçimini Etkileyen Faktörler 272
13.4.3. Dağıtımda Birden Çok Kanal Kullanılması 273
13.5. Başlıca Dağıtım Politikaları 274
13.5.1. Yaygın veya Yoğun Dağıtım 274
13.5.2. Seçimli veya Selektif Dağıtım 274
13.5.3. Özel veya Tekelci Dağıtım 275
13.6. Dağıtım Kanallarında İlişkiler: İşbirliği ve Çatışma 275
13.6.1. Kanal Liderliği, Kanal Gücü Kavramları ve Dağıtım Kanalında İşbirliği 275
13.6.2. Dağıtım Kanalında Çatışma 276
13.7. Tedarik Zinciri Yönetiminde Lojistik (Fiziksel Dağıtım) 278
13.7.1. Lojistiğin Anlamı, Önem Kazanmasının Nedenleri ve Faydaları 279
13.7.2. Lojistiğin Temel Fonksiyonları 280
13.7.3. Lojistik İşletmelerinden Yararlanma (Üçüncü Taraf Lojistiği) 281
13.8. Toptancılık 282
13.8.1. Toptancılığın Tanımı, Yararları ve Çeşitleri 282
13.8.2. Tüccar (Bağımsız) Toptancılar 284
13.8.3. Acenteler ve Komisyoncu Toptancılar 284
13.8.4. Üretici İşletmelerin Sahip Olduğu Toptancı Aracılar 284
13.9. Perakendecilik 285
13.9.1. Perakendeciliğin Tanımı, Fonksiyonları ve Perakendeci Çeşitleri 285
13.9.2. Dükkânlı (Mağazalı) Perakendecilik 287
13.9.3. Dükkânsız (Mağazasız) Perakendecilik 289

ONDÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA YÖNETİMİNDE ORGANİZASYON, UYGULAMA VE DENETİM 291-302

14.1. Yönetim Sürecinde Planlama-Uygulama Denetim–İlişkisi ve Uygulamanın Önemi 291
14.2. Organizasyonun Anlamı, Önemi ve Pazarlama Bölümünün İşletme İçindeki Yeri 292
14.3. Pazarlama Bölümünün Organizasyonu 294
14.3.1. Fonksiyonlara Göre veya Fonksiyonel Organizasyon 294
14.3.2. Bölgelere Göre Organizasyon 295
14.3.3. Mamullere Göre Organizasyon 295
14.3.4. Müşteri (veya Pazar) Tiplerine Göre Organizasyon 296
14.3.5. Karma Organizasyon Yapıları 297
14.3.6. Organizasyonun Kadrolanması 297
14.4. Uygulama Aşamasında Pazarlama Çabalarının Yönetimi 298
14.5. Pazarlama Çabalarının Denetimi veya Performans Değerlendirme 300
14.5.1. Pazarlama Denetiminin Tanımı, Anlamı ve Önemi 300
14.5.2. Denetim Süreci 301
14.5.3. Performans Değerlendirme Metodları: Satış Analizi ve Maliyet Analizi 302

ONBEŞİNCİ BÖLÜM

HİZMET PAZARLAMASI 303-316

15.1. Hizmetlerin Artan Önemi, Hizmet Pazarlaması ve Hizmet İşletmelerinde Pazarlama Anlayışı 303
15.2. Hizmetlerin Tanımı, Çeşitleri ve Özellikleri 305
15.2.1. Hizmetlerin Tanımı ve Çeşitleri 305
15.2.2. Hizmetlerin Karakteristik Özellikleri 307
15.3. Hizmet Pazarlamasında Ek Unsurlar: İçsel Pazarlama ve İnteraktif Pazarlama 309
15.4. Hizmet İşletmeleri İçin Pazarlama Stratejileri 312
15.4.1. Hizmet Planlaması, Hizmetlerde Kalite ve Mamul Farklılaştırma 312
15.4.2. Fiyatlandırma 313
15.4.3. Tutundurma 314
15.4.4. Dağıtım 315

ONALTINCI BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA 317-340

16.1. Uluslararası Pazarlamanın Tanımı, Anlamı, İşletmelerin Dışa Açılma Nedenleri ve Uluslararası Pazarlama Yönetimi 317
16.1.1. Uluslararası Pazarlamanın Tanımı ve Anlamı 317
16.1.2. İşletmelerin Dış Pazarlara Açılmalarının Artan Önemi ve Başlıca Nedenleri 320
16.1.3. Uluslararası Pazarlama Yönetimi 321
16.2. İşletmelerin Uluslararası Pazarlamaya Katılma Dereceleri 323
16.3. Uluslararası Pazarlara Giriş Şekilleri 324
16.3.1. Dolaylı ve Direkt İhracat 326
16.3.2. Ortak Hareket Etme 327
16.3.3. Direkt (Doğrudan) Yatırım 329
16.4. Uluslararası Pazarlar İçin Stratejik Pazarlama Programının Hazırlanması 330
16.4.1. Uluslararası Pazarlamada Mamul ve Tutundurma 331
16.4.2. Fiyat 333
16.4.3. Dağıtım 334
16.5. Uluslararası Pazarlarda ve Uluslararası Pazarlamada Küreselleşme Olgusu 335
16.6. Uluslararası Pazarlamanın Organizasyonu 338

EKLER 341-428

EK 1 Örnek Olaylar 343
EK 1-1 Pazar Bölümlendirme 343
EK 1-2 Hedef Pazar: Pontiac Hedef Pazarını Değiştiriyor 344
EK 1-3 Yeni Mamul Geliştirme: Unilever Şirketi 344
EK 1-4 Mamulün Hayat Seyrinin Uzatılması: "ABC" Şirketi 345
EK 1-5 Fiyatlandırma: "XYZ" Şirketi 346
EK 1-6 Satışçılık ve Satış Yönetimi 347
EK 1-7 Bayır Mutfak A.Ş. 348
EK 1-8 Mutlu Çalışan Satış Artırır mı? 349
EK 1-9 Harley Davidson 351
EK 1-10 Lastminute.com (birdakika.com) 352
EK 1-11 Türkiye'de Sanal Pazarla ilgili Gelişmeler: Sanal Pazar 17 Bin Kişiye Geçim Kapısı 353
EK 1-12 Hizmet Pazarlaması: Banka 355
EK 1-13 Turizm Sektöründe Bir Yıldız: Ritz-Carlton Oteli 357
EK 1-13A Sıradışı Bir Turizmci: César Ritz'in Başarı Öyküsü 357
EK 1-13B Ritz Carlton'da "Hizmet Değerleri" 359

EK 1-14 Garanti Bankası Müşteri Memnuniyeti Anayasası 360
EK 1-15 Uluslararası Pazarlama: Daimler-Chrysler 360
EK 1-16 Rekabet İçin Yeniden Yapılanma: IBM Şirketi 361
EK 1-17 Rekabet Stratejileri: Procter & Gamble ve Caterpillar Pazar Liderliklerini Nasıl Koruyorlar? 363
EK 1-18 Rekabet Stratejileri: Dünyanın Şampiyon Pazarlamacıları Japonlar 366
EK 1-19 Nestle Saf Yaşam 368
EK 1-20 Pepsi'nin Hakim Olduğu Venezuela Pazarında Coca-Cola Pepsi Savaşı 369
EK 1-21 Yerel İhtiyaçları Göz Önüne Alarak Gelişme: McDonald's Örneği 371
EK 1-22 Wal-Mart Germany: Uluslararası Pazarlara Nasıl Girilmemeli? 372
EK 1-23 Fıratpen'in Uluslararasılaşma Stratejisi 374
EK 2 Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun 375
EK 3 Genel Olarak Tüketicinin Korunması 407
1.1. Tüketicinin Korunmasının Anlamı, Kapsamı, Nedenleri, Amaçları ve Araçları 407
1.1.1. Tüketicinin Korunmasının Anlamı ve Kapsamı 407
1.1.2. Tüketicinin Korunmasının Nedenleri 409
1.1.3. Tüketicinin Korunmasının Amaçları ve Araçları 410
1.2. ABD'de Tüketicinin Korunmasının Tarihsel Gelişimi ve Devletçe Benimsenen Temel Tüketici Hakları 411
1.2.1. Birinci Dönem: 1900 Yılları Başları 412
1.2.2. İkinci Dönem: 1930 Yılları 414
1.2.3. Üçüncü Dönem: 1960 Yılları ve Temel Tüketici Hakları 415
1.3. İsveç ve Diğer Bazı Gelişmiş Ülkelerde Tüketicinin Korunmasıyla İlgili Gelişmeler 418
1.3.1. İsveç'te Tüketicinin Korunması ve Norveç, Danimarka ve Finlandiya'daki Bazı Gelişmeler 419
1.3.2. İngiltere'de Tüketicinin Korunmasıyla İlgili Gelişmeler 421
1.3.3. Fransa'da Tüketicinin Korunmasıyla İlgili Gelişmeler 421
1.3.4. Federal Almanya'da Tüketicinin Korunmasıyla İlgili Gelişmeler 422
EK 4 Türkiye'nin Dış Ticareti 423
EK 4-1 Türkiye'nin İhracatı ve İthalatı, 1980,1990, 2000-2013 423
EK 4-2 Dış Ticarette İlk 10 Ülke, 2013 ve 2010 423
EK 5 Dünyada ve Türkiye'de Yüzyılın İşadamları 425

EK 5-1 Dünyada Yüzyılın İşadamı: Henry Ford 425
EK 5-2 Türkiye'de Yüzyılın İşadamı: Vehbi Koç 425
EK 6 Çeyrek Asır Öncesinden Bir Anı Fotoğrafı 427

YARARLANILAN KAYNAKLAR 429
I. KİTAPLAR 429
II. MAKALELER, DERGİLER VE DİĞER KAYNAKLAR 436
III. İNTERNET ADRESLERİ 440

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMANIN TANIMI, KAPSAMI, GELİŞİMİ, PAZARLAMA KAVRAMI VE YENİ TRENDLER

"Sadece bir patron vardır: müşteri. O, parasını başka yere harcayarak, şirketteki genel müdürden en aşağıya kadar herkesi kovabilir."

Sam Walton(*)

"Pazarlama o kadar temeldir ki, ayrı bir fonksiyon olarak düşünülemez... O, nihai sonucu açısından, yani müşteri bakış açısıyla işin tümüdür."

Peter Drucker(**)

"Modern Pazarlama hem felsefi hem de örgütsel bir kavramdır. Bir felsefe olarak modern pazarlama, tüketicinin kral olduğunu; işletmenin var oluşunun tek amacının tüketiciye hizmet olduğunu ve bütün ticari faaliyetin tüketicinin istek ve arzularının belirlenmesi ile başlayıp en süratli ve etkili bir şekilde karşılanması ile bittiğini kabul eder."

Antony E.Cascino(***)

— PAZARLAMANIN TANIMI, KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ
— PAZARLAMANIN GELİŞİMİ VE PAZARLAMA KAVRAMI: PAZAR YÖNLÜ/MÜŞTERİ ODAKLI ANLAYIŞ
— PAZARLAMA İLE İLGİLİ YENİ TRENDLER

Ekonomik hayatın temel unsurları olan işletmeler, mal ve hizmetleri üreterek insanların ihtiyaçlarını karşılar ve sahiplerine kâr sağlarlar. Pazara dayalı ekonomilerde işletmenin ana amacı genellikle kâr olmakla beraber, satışları arttırmak, sosyal sorumluluğa önem vermek, ününü, toplum içinde prestij ve saygınlığını arttırmak gi-

(*) Sam Walton, son yıllarda dünyanın en büyük işletmesi haline gelen Wal-Mart perakende mağazalar zincirinin kurucusudur. Wal-Mart'la ilgili örnek olay Ek-1-22'de görülebilir.

(**) Peter Drucker (1910-2005), modern yönetim düşüncesinin öncülerinden, yenilik, girişimcilik ve değişen dünya ile başa çıkma stratejilerini anlattığı, bazıları ABD'de en çok satan kitaplar listesine giren ve Türkçe dahil yirmiden fazla dile çevrilmiş bulunan otuza yakın kitabın yazarıdır. Drucker eserlerinde, işletmenin başarısında ısrarla pazarlamanın rolünü ve önemini vurgulamıştır.

(***) Anthony E. Cascino, "Organizational Implications of the Marketing Concept", William Lazer and E.J. Kelley, editors, **Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints**, Rev. ed. (Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, Inc., 1962) içinde, s. 370.

bi amaçlar bazen ön plana çıkar. Genel olarak, bir işletme belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra, kâr sağlama amacı yanında bu tür amaçlar önem kazanır.

İşletmelerin tüketici ihtiyaç ve isteklerini karşılayarak amaçlarına ulaşmak üzere yaptıkları faaliyetler çeşitlidir: üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları yönetimi gibi. Belirli büyüklükteki bir işletme gözönüne alınırsa, "**işletme fonksiyonları**" olarak anılan bu **özelleşmiş faaliyet gruplarının**, işletmenin bellibaşlı bölümleri için temel oluşturdukları görülür. Konumuz olan pazarlama, üretim ile birlikte işletmelerin başarısını sağlayan söz konusu fonksiyonların başta gelenlerinden biridir. Zira mal ve hizmetlerin üretilmesi ve pazarlanması her toplumda ekonomik hayatın temelini oluşturmaktadır. Bütün örgütler (veya işletmeler) toplumu, müşterilerini ve sahiplerini tatmin etmek için temel fonksiyonlarını yerine getirmek durumundadırlar. Bunu da "fayda yaratma" yoluyla yaparlar.(1) Fayda kavramı birbirini tamamlayan iki halka olan "üretim" ile "pazarlama"nın ilişkisini daha iyi görmeye de yardımcı olur.

Pazarlama ve Fayda Yaratma: İktisat bilimine göre **fayda, mal ve hizmetlerin tüketici ihtiyaçlarını giderme niteliği (gücü)dür** ve başlıca dört çeşidi vardır: **şekil faydası, yer faydası, zaman faydası** ve **mülkiyet faydası**. Üretim faaliyeti ile hammaddeler ve diğer girdiler mal ve hizmetlere dönüştürülmekte; böylece şekil faydası yaratılmaktadır. Pazarlama faaliyeti ile de öteki faydalar yaratılır. Diğer bir ifadeyle, **pazarlama, yer, zaman** ve **mülkiyet faydaları yaratılması**" faaliyeti olarak görülmektedir.

Bir malın üretilmiş olması, başlıbaşına tüketicinin ihtiyacının karşılanması sonucunu doğurmamakta; malın var olması fayda yaratmaya yeterli olamamaktadır. Malın, tüketicinin talep ettiği bir mal olması gereği yanında, istenilen yerde ve zamanda hazır bulundurulması da gerekmektedir. Bunlar da, talebin karşılanması için pazarlamanın üretime rehberlik etmesi, onu yönlendirmesi gereğini ortaya çıkarır. Zira pazarlama kararları, öncelikle **hangi mal ve hizmetlere, ne miktar, nerede, ne zaman ihtiyaç olduğunu** belirlemeye çalışır. Şu halde üretimin yaratacağı fayda, ancak pazarlama faaliyetlerinin yaratacağı faydalarla bütünleşince anlam kazanmaktadır. İşte bu çerçevede, **mülkiyet faydası, sahipliğin devri ile gerçekleşmekte** ve mala sahip olma ve kullanma hakkı sağlamaktadır. **Zaman faydası, tüketicinin istediği zaman; yer faydası ise, istediği yerde malın kendisi için hazır olması imkânını yaratmaktadır.**(2) Sonuç olarak, **malların sadece üretilmesiyle değil, bunların uygun şekilde pazarlanması ile tüketici ihtiyaçları karşılanmaktadır.**

---

(1) Louise E. Boone and David L. Kurtz, **Contemporary Marketing**, 11 th ed. (Mason, Ohio: Thompson/South-Western, 2004), s. 3.

(2) E. Jerome McCarthy and William D. Perreault, Jr., **Basic Marketing**, 10 th ed. (Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, Inc., 1990), s. 5-6.

1.1. PAZARLAMANIN TANIMI, KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1.1. Pazarlamanın Tanımı ve Kapsamı

Pazarlamanın ne olduğu konusunda genelde ve özellikle uygulamacılar–pazarlama profesyonelleri–arasında bir fikir birliği yoktur. Pek çok kimse, hâlâ pazarlama ile satış terimlerini eşanlamlı olarak kullanır; bazı kimseler onu reklâm, bazıları da dağıtım olarak görür. Hatta iyi eğitilmiş üst kademe pazarlama yöneticileri bile, "pazarlama nedir?" sorusunu cevaplamada tam ve belirli bir görüş birliğine sahip değildirler.

Pazarlamanın çeşitli tanımları onun farklı yönlerini ön plana çıkardıkları için tüm boyutlarını kapsayan bir tanım vermek oldukça zordur. Bu konuyla ilgili olarak bir bilim adamı, "pazarlamanın gerek bireyler olarak bizlerle, gerekse toplumla ilişkisini anlamada, özellikle çalkantılı bir makro çevre ortamında esnek olmak gerektiğini" vurgulamaktadır.(3) Aşağıda ele alınacağı üzere, günümüzde egemen olan "pazar yönlü" ya da "müşteri odaklı" bakış açısı modern pazarlama yönetiminin temel anlayışı veya felsefesidir.

Oldukça eski bir tanıma göre: "pazarlama, mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yönelten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir".(4) Dar kapsamlı ve yetersiz olduğunun belirtilmesine rağmen (zira burada sadece üretim sonrası faaliyetler ele alınıp, mübadele ve satış işlemi üzerinde durulmaktadır), bu tanım uzunca bir süre geleneksel bir biçimde pazarlama literatüründe yer almıştır. Zamanla bunun yetersizliği üzerinde durulmaya başlanmış ve 1960'ların sonlarında pazarlamanın sadece işletmelere özgü bir faaliyet olmadığı; kâr amacı gütmeyen kuruluşları da içine alacak şekilde **kapsamının genişletilmesi** ve tanımda **toplumsal boyutlara da yer verilmesi gerektiği** tartışmaları yapılmaya başlanmıştır(5).

Böylece, yavaş yavaş pazarlama sadece mal ve hizmetlerle ilgili bir "değişim işlemi" ya da "pazar işlemi" olmaktan çıkmış ve bir politikacı için yürütülen seçim kampanyası, sigara içmeye karşı bir kampanya ya da doğum kontrolü için yürütülen bir aile planlaması kampanyası gibi nihai amacı bir pazar işlemi olmayan faaliyetler de konunun kapsamı içinde düşünülür olmuştur. İşte bu gelişmeler ışığında, pazarlamayı, gerek bir bilim dalı gerekse bir uygulama alanı olarak geliştirme amacını güden, çok sayıda akademisyen ve profesyonelden oluşan ve yaptığı yayınlarla bu alanda önemli katkılar sağlayan, konunun en büyük mesleki kuruluşu durumundaki Amerikan Pazarlama Birliği ya da Derneği (American Marketing Association-AMA) pazarlamayı kapsamını genişleterek yeniden tanımlamıştır (1985). Geniş kabul gören bu tanıma göre:(6) *"Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı*

---

(3) Jonathan Groucutt, **Foundations of Marketing** (New York: Palgrave Macmillan, 2005), s. 5.

(4) **Ibid.**, s. 6-7.

(5) Philip Kotler and Sidney Levy, "Broadening The Concept of Marketing", Vol.33, **Journal of Marketing**, 1969, s. 10-15.

(6) William O. Bearden, Thomas N. Ingram and Raymond W. LaFarge, **Marketing: Principles and Perspectives**, 4th ed. (New York: McGraw Hill/Irwin, 2004), s. 3.

sağlayacak değişimleri/mübadeleri gerçekleştirmek üzere, malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir."

Bu genişletilmiş kapsamıyla, pazarlama, sadece mal ve hizmetlerin değil, aynı zamanda fikirlerin de geliştirilip hedef kitlelere yayılmasını ve benimsetilmesini kolaylaştıran bir faaliyetler sistemi olarak görülmektedir. Ayrıca, bu faaliyetler sistemi, sadece kâr amacı güden kuruluşlar olarak işletmeler tarafından değil, amaçlarına ulaşmak için –politikacılar, partiler, doktor ve avukatlar ile Kızılay, Vakıflar gibi kâr amacı gütmeyen– her türlü örgüt, kişi veya kuruluş tarafından yürütülmektedir. Yine burada kendisini gösteren önemli bir nokta da, **pazarlamanın amaçlara ulaşma** yönünde **planlar yapma** ve bunları **uygulama süreci** ile, diğer bir ifadeyle, **strateji** ile yakın ilişkisini ortaya koymasıdır.(7)

Pazarlamayı daha dar anlamlı olarak, işletme yönetimi bakış açısıyla tanımlamak için de, yukarıda geçen "kişisel ve örgütsel amaçlar"ın yerine "işletme amaçları"nı koymak yeterlidir. (Zaten günümüzde konu, tüm toplumla ilgili toplam pazarlama faaliyetleri açısından, "makro pazarlama" olarak değil, ağırlıklı olarak "işletme yönetimi bakış açısıyla" incelenmektedir. Bu noktada iki önemli gelişmeyi belirtmekte yarar vardır: 1960'ların başlarında ünlü pazarlama bilim adamlarından E. Jerome McCarthy'nin, konuları incelemede yöneticinin karar değişkenlerini temel alan 4 P formülasyonunu ortaya atarak, "yönetsel yaklaşımı"; William J. Stanton'un sistem yaklaşımını başarıyla uygulayarak, "pazarlamada sistem yaklaşımını" yaymaları ve benimsetmeleri. Böylece pazarlama konuları, yönetsel (yönetimsel) yaklaşımla ve sistem bütünlüğü içinde ele alınıp incelenir hale gelmiştir.

Pazarlama işletme fonksiyonlarının muhtemelen en dinamik, en fazla ve hızlı değişenidir ve böyle olması da doğaldır. Zira pazarlama faaliyetleri çoğu kontrol edilemeyen sayısız faktörün (değişkenin) etkisi altında bulunan ve sürekli değişmekte olan bir ortamda, "**pazar**"da yürütülür. Durum böyle olunca, 2000'li yıllarda görülen değişme ve gelişmeleri yansıtacak biçimde, pazarlama son 10 yılda kurumsal olarak AMA tarafından birkaç kez yeniden tanımlanmıştır (2004, 2007 ve 2013). AMA'nın bir tanımına (2004) göre, "*Pazarlama, müşteriler için değer yaratmayı, bunu tanıtma ve sunmayı; örgütün ve paydaşlarının yararına olarak müşteri ilişkilerini yönetmeyi hedefleyen bir fonksiyon ve süreçler dizisidir.*"(8) Aynı kuruluşun 2004 ve 2007 tanımlarını birleştiren çok basım yapmış bir pazarlama kitabının yazarlarının yapmış olduğu diğer bir tanım da şöyledir: "*Pazarlama, müşteriler, paydaşlar ve genelde toplum için yararlı sunulanları yaratma, duyurma, teslim ve mübadele etme faaliyeti, kurumlar seti ve süreçleridir.*"(9) En son olarak da yine AMA'ya göre (2013), "*Pazarlama: müşteriler, örgüt, paydaşlar ve genelde toplum*

(7) Boone and Kurtz, **op.cit.**, s. 5-6; William A.Cohen, **The Practice of Marketing Management** (New York: MacMillan Publishing Company, 1988), s. 4.

(8) Charles W. Lamb, Joseph F. Fair, Jr. and Carl McDaniel, **Essentials of Marketing**, 6e (Mason, OH.: South-Western Cengage Learning, 2009), s. 4.

(9) Roger A. Kerin, S.W. Hartley and W. Rudelius, **Marketing**, 11th ed. (NewYork: McGraw-Hill Irwin, 2013), s. 5.

için değer ifade eden sunulanları yaratma, duyurma, teslim ve mübadele faaliyeti, kurumlar seti ve süreçleridir."[10] G. Armstrong ve P. Kotler'in, işletme bağlamında son (2013 tarihli) tanımlarına göre de: *"Pazarlama, işletmelerin karşılığında değer elde etmek üzere müşterileri için değer yaratma ve güçlü müşteri ilişkileri geliştirme sürecidir."* [11] Bu kitapta da, birbirine hayli yakın olan yukarıdaki tanımlara benzer şekilde, **pazarlama**:

> **"Müşteriler, işletme, paydaşlar ve genelde toplum için değer ifade eden sunulanları yaratma, duyurma, teslim ve mübadele faaliyeti ve güçlü müşteri ilişkileri geliştirme sürecidir,"**

şeklinde ele alınacaktır.

Bütün bu yeni tanımlarda, pazarlama yine bir süreç olarak ele alınmakta; mübadele/değişim yerini korumakla birlikte, "değer yaratma", "yarar sağlayacak sunulanlar", "paydaşlar" ve "müşteri ilişkileri" ön plana çıkmaktadır. Şu halde, öncelikle "değer nedir?" sorusunu cevaplamak gerekmektedir. **Değer, "hedef kitle için kalite, hizmet ve fiyatın doğru bileşimini bir araya getirmek"; "müşteri ihtiyaçlarının mümkün olan en düşük edinim ve kullanım maliyeti ile karşılamaktır."**[12]

Konunun öne çıkan ikinci boyutu **müşteri ilişkileri yönetimidir**. Yeni pazarlama anlayışında giderek kişiselleşen "bire bir ilişkiler" önem kazanmakta; bunun sağlanabilmesi için "pazar yönlü / müşteri odaklı" olmak ve rakiplere göre sahip olunan "ayırdedici niteliklerin" müşteriyi uzun süreli olarak elde tutabilmek için kullanılması gerekmektedir. Müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurabilmesi yolu da, onları dinlemek, anlamaya çalışmak ve beklentilerine uygun tepkiler vermekle mümkün olabilir.[13] Bu da, zaten müşteri ilişkileri yönetiminin özüdür. Bir işletme fonksiyonu olarak pazarlama, giderek işletme yönetiminin başta gelen bir unsuru, hatta temel unsuru haline gelmiş bulunuyor. Ama pazarlamanın bu yönü-müşteri ilişkileri- yeni olmayıp, sadece tanıma girmesi yenidir.

1.1.2. Pazarlamanın Özellikleri

Özünde değişmin/mübadelenin yer aldığı pazarlama, **tüketici ihtiyaç ve isteklerinin neler olduğunu** ve **hangi hedef pazarlarda daha başarılı olunacağını** belirle-meye ve bu pazarlara **uygun mallar, hizmetler ve programlar geliştirip uygulamaya koymaya** yönelik faaliyetler bütünüdür. Bunlar da, işletmenin en dışa dönük faaliyetler grubunu oluşturur ve sayısız dış faktörün etkisi altında belirsizliklerle ve risklerle dolu rekabet ortamında işletme yönetiminin giderek daha karmaşıklaşan ve yönetimi zorlaşan bir bölümünü oluşturur. Bilindiği gibi genelde iş-

---

(10) https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx, 10.07.2013.

(11) Gary Armstrong and Philip Kotler, **Marketing: An Introduction**, 11th ed. (Harlow, England: Pearson Education, 2013), s. 33.

(12) Philip Kotler (Çev.: Aslı Kalem Bakkal), **A'dan Z'ye Pazarlama** (İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri, 2005), s. 25.

(13) Ömer Torlak, "Pazarlamanın Yeni Tanımı ve Pazarlama Karmasındaki Değişime İlişkin Değerlendirmeler", İnci Varinli ve Kahraman Çatı (Editörler), **Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler** (Ankara: Detay Yayıncılık, 2008) içinde s. 1-29, özellikle s. 4-9.

letmecilik konuları incelenirken tüm işletme fonksiyonlarını bir bütün olarak görebilmek amacıyla model olarak bir sanayi işletmesi –üretici işletme– ele alınır. Soyut mal olan "hizmet" yerine, "fiziksel (veya somut) mal" üretimi ile uğraşan, belirli büyüklükteki imalatçı işletme düşünülür. Ama gerçek iş dünyasında pazarlama ile ilgili faaliyetlerin bir kısmını üreticiler yerine getirirken, çoğu kez bir kısmını da tekrar satmak üzere malları satın alan veya satın almaksızın sadece komisyonla çalışan aracı kuruluşlar (ticari işletmeler) yaparlar. Ama kim yerine getirirse getirsin, hep değişimle ilgili faaliyetler söz konusudur. Dolayısıyla, **pazarlama, tüm kişisel ve örgütsel faaliyetleri değil; sadece değişimi kolaylaştıran ve gerçekleştiren faaliyetleri kapsar.**[14] Bu faaliyetlerde de değer yaratma, sunma ve müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme ve sürdürme ön plana çıkar.

Pazarlamanın Özellikleri: Yukarıda verilen bilgiler çerçevesinde pazarlamanın başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir:

1. Pazarlama, oldukça çok ve çeşitli faaliyetler bütünü veya sistemidir.

2. Pazarlama bir işletme faaliyetleri grubu olarak, çok dinamik yapıda, sürekli ve sık sık değişebilen bir ortamda yürütülür.

3. Pazarlama, insan ihtiyaçlarını karşılayıcı bir değişim/mübadele faaliyetidir; ama değişimin yapılabilmesi, çeşitli şartlara bağlıdır: en az iki veya daha fazla taraf (kişi, grup veya örgüt) bulunmalı; her tarafın değerli bir şeyi elde etmek için karşı tarafa verebileceği değerli bir şeyi olmalı; her taraf diğer tarafla iş yapmaya istekli olmalı ve her taraf diğer tarafla iletişim kurabilmelidir.[15]

4. Pazarlama, mallar, hizmetler ve fikirlerle ilgilidir. Ama bunlara, yer, ülke, olay, örgüt vb. eklenebilir; zira **"mamul" sözcüğü ile kastedilen, "pazarlanan şey"**dir.

5. Pazarlama sadece bir malın reklâm veya satış faaliyeti olmayıp, daha üretim öncesinde mamulün fikir olarak planlanıp geliştirilmesinden başlayarak, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımıyla ilgilidir.

6. Pazarlama müşteri değeri yaratmakta, bunu müşterilere sunarken, paydaşların yararına olarak müşterilerle iyi ilişkiler geliştirip sürdürmektedir.

1.2. PAZARLAMANIN GELİŞİMİ VE MÜŞTERİ ODAKLI PAZARLAMA: PAZARLAMA KAVRAMI (ANLAYIŞI)

İşletme yönetimi bakış açısıyla pazarlama, yukarıda "*... müşterilerle tatmin edici değişim ilişkilerini kolaylaştırmak ve paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirmek ve sürdürmek üzere malların hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılması sürecidir*" şeklinde ifade edilmişti. Hedef pazarlara yönelik olarak planlanıp uygulanan pazarlama çalışmaları, her biri ayrı bir değişken etrafında yürütülür ve bunlardan **optimal bir karma** oluşturulur: **1. Mamul planlama ve geliştirme veya kısaca "mamul"; 2. Fiyatlandırma veya "fiyat"; 3. Tutun-**

(14) William M. Pride and O.C.Ferrell, **Marketing**, 6 th ed. (Boston: Houghton Mifflin Co., 1989), s. 8.
(15) Philip Kotler and Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 4 th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1989), s. 8.

durma; 4. Dağıtım. Daha sonra görüleceği üzere, pazarlama karmasının oluşturulması ve uygulanması, tüm pazarlama faaliyetlerinin önemli bir bölümünü kapsar.

Bir işletmede pazarlama faaliyetleri nasıl bir bakış açısı veya nasıl bir yaklaşımla yürütülmektedir? Bilindiği üzere, işletmenin çıkarları, tüketicinin çıkarları ve genelde toplumun çıkarları zaman zaman –hatta kısa vadede çoğu zaman– birbirleriyle çatışıp, uyuşmazlığa düşebilmektedir. Bu **çıkar zıtlıkları ortamında işlerin ne tür bir anlayışla yürütüleceği**, bir **yönetim yaklaşımı sorunu** olarak ortaya çıkmaktadır.

İşte işletme ile ilgili çeşitli gruplarının –paydaşların– çıkarlarını uygun bir denge içinde tutan; kendi örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken "pazara/tüketiciye ve onun ihtiyaçlarının tatminine özel bir önem" veren, "modern pazarlama yönetimi yaklaşımı" diyebileceğimiz **pazar yönlü/müşteri odaklı yaklaşım** ya da **pazarlama kavramı** ya da **anlayışı** uzun bir sürecin ve evrimin sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

1.2.1. Pazarlamanın Gelişimi

Pazarlama yönetiminin, bir bakıma daha geniş kapsamlı olarak tüm işletme yöneticilerinin iş ve işletmecilik anlayışlarındaki evrimi gösteren yaklaşım değişiklikleri, genelde işletmeciliğin, özel olarak da pazarlamanın en fazla geliştiği ülke olan ABD'deki gelişmelerle açıklanmaktadır. Söz konusu iş anlayışları, genellikle her birinin belirgin özelliklerle birbirinden ayrıldığı ve herbirinde hakim olan bakış açısına göre isimlendirilen üç ayrı aşama ya da dönem halinde ele alınırlar: [16] **Üretim anlayışı; satış anlayışı; pazar veya pazarlama anlayışı**. Ama pazarlamanın gelişimi devam etmiş; işletmelerin topluma karşı sosyal sorumluluklarının ön plana çıkmaya başlamasıyla, bu anlayışın daha gelişmiş ve ileri hali olarak **toplumsal pazarlama anlayışı** ortaya çıkmıştır.

Kavram kargaşasına yol açmaması için, burada önemli bir noktayı açık bir şekilde ortaya koymak gerekir: **"Pazarlama kavramını kabul edip uygulamaya koyan işletmelere" pazar yönlü"** denilir.[17] Dolayısıyla burada **"pazarlama kavramı"** ile **"pazarlama anlayışı"** eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

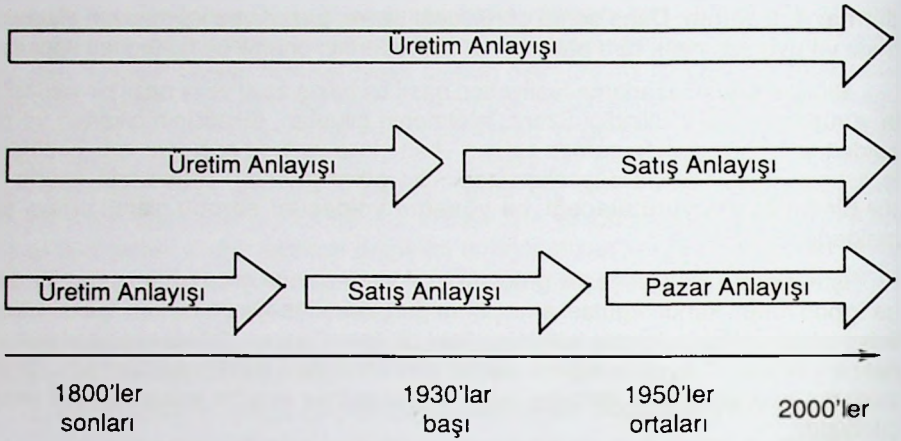
Pazarlamanın üretim anlayışından pazarlama anlayışına doğru gelişimi, Şekil 1-1'de ABD'deki gelişme zamanları ile birlikte görülmektedir.[18]

---

(16) Nicolas Papadopoulos, W. Zikmund and M. d'Amico, **Marketing**, First Canadian ed. (Toronto: John Wiley and Sons Canada Ltd., 1988), s. 20-22; William J. Stanton and Charles Futrell, **Fundamentals of Marketing**, 8 th ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1987), s. 16-18; Ronald A. Fullerton, "How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the Production Era", **Journal of Marketing**, January 1988, Vol. 52, s. 108-125.

(17) Charles Lamb et al., **Essentials of Marketing** (2009), **op.cit.**, s. 6.

(18) Michael J. Etzel, B.J. Walker and W.J. Stanton, **Marketing**, 12th ed. (New York: McGraw-Hill / Irwin, 2001), s. 6; Pride and Ferrel (1989), **op.cit.** s. 16-18.



Şekil 1-1 Pazarlamanın Gelişiminin Üç Aşaması

(Kaynak: Michael Etzel, Bruce J. Walker and W.J. Stanton, **Marketing**, 12 th ed., New York: McGraw-Hill / Irwin, 2001, s. 7).

Üretim Anlayışı (Production Orientation): Daha eskilere dayansa da 1800'lerin sonlarında daha belirginleşen üretim anlayışı aşamasında işletmeler tipik olarak üretime odaklanmışlardır. Üretim işini üstlenen mühendis yöneticilerin işletme yönetimine hakim oldukları bir ortamda, satış bölümünün esas işi, fiyatı bile çoğunlukla üretimi yapanlarca maliyet temelinde belirlenen mamulü satmaktır. Talebin genellikle arzdan fazla olması nedeniyle müşteri bulmak zor ve önemli olmadığı için, işletmeler daha çok mamulleri düşük maliyetlerle, büyük ölçekli olarak üretmeye önem vermişlerdir. Büyük Ekonomik Kriz (1929-1933)'e kadar devam eden bu dönemde "pazarlama bölümü" zaten yoktur; esas işi satışı ve satışçıları yönetmek olan satış yöneticilerinin başında bulunduğu, pasif bir satış bölümü mevcuttur. Yönetim anlayışı, **"ne üretirsem onu satarım"** şeklinde özetlenebilir; çünkü yöneticilerde, "iyi bir mal kendi kendini satar" düşüncesi hakimdir. Otomobil sanayiinin kurucusu Henry Ford'un 1910'larda, "T Modeli" olarak bilinen, standart tek tip ve siyah renkli ucuz arabaları üretirken söylediği ünlü, "müşteri istediği renkte arabayı seçebilir, siyah olmak şartıyla" sözü, bu anlayışı en iyi şekilde simgelemektedir.

Satış Anlayışı (Sales Orientation): Büyük Ekonomik Kriz ekonominin temel sorununun artık, "üretmek, daha çok üreterek büyümek" olmayıp, üretilenin satılması olduğu bir dönemi başlatmıştır. Malları "üretmenin" değil, "satmanın en büyük sorun" olduğu; işletmelerin yoğun bir biçimde tutundurma çabalarına yöneldiği bu aşamada, işletme yönetiminde satışın ve satış yöneticilerinin önemi ve sorumlulukları artmıştır. Gerek kişisel satışta, gerekse reklâm faaliyetlerinde insanları etkileme teknikleri geliştirilmiş; aldatıcı-yanıltıcı reklâm ve beyanlara yoğun olarak başvurulduğu "baskılı satış teknikleri" yaygın olarak kullanılmıştır. Satış anlayışının tipik düşünce tarzı, **ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim** şeklinde ifade edilebilir. Yöneticiler-

de yaratıcı reklâm ve yaratıcı satışçılıkla tüketicinin satışa olan direncinin aşılacağı ve onun malı satın almaya ikna edileceği görüşü hakimdir. "Satıcılar pazarı"nın mevcut olduğu bir ortamda "satış anlayışı" uygulamasının görülmesi doğaldır.

Pazarlama Anlayışı (Pazar Yönlü/Müşteri Odaklı Anlayış) (Market / Customer / Marketing Orientation): Mevcut malı ne pahasına olursa olsun, **yanıltıcı ve aldatıcı yollara** bile başvurarak satmanın sağlıklı ve uzun vadeli bir işletme-tüketici ilişkisine imkân vermediğinin zamanla açık seçik bir biçimde ortaya çıkmasıyla, 1950'lerin ortalarında bazı büyük işletmelerde **pazarlama anlayışı** uygulaması gelişmeye başlamıştır. Kısaca, **tüketiciyi tatmin ederek kâr sağlama** diye ifade edilebilen bu anlayış, 1960'larda ABD'de, 1970'lerde ise, diğer gelişmiş ülkelerde yaygınlaşmıştır. Bu anlayış, "alıcılar pazarı" şartlarında, işletme yöneticilerinin benimsemeye zorlandıkları bir anlayış olmuştur. Sadece satışla ilgili faaliyetlerin değil, çeşitli bölümlerde dağınık olarak yer alan tüm pazarlama ile ilgili faaliyetlerin artık bir "**pazarlama bölümü**" altında biraraya getirilmesi yoluna gidilmeye başlanmıştır.

Toplumsal Pazarlama Anlayışı (Societal Marketing): Pazarlama faaliyetlerinin toplumda önemli bir rol oynaması bazı pazarlama düşünürlerini pazarlama kavramı felsefesini daha rafine hale getirmeye yöneltmiştir. Pazarlama kavramı tüketici ihtiyaçlarının kârlı bir şekilde karşılanmasını vurgulamaktadır. Toplumsal (societal) pazarlama kavramı, pazarlama kavramı ile tamamen uyum içindedir ama ek olarak toplumun ortak çıkarlarını da konunun içine katmaktadır.(19)

Toplumsal pazarlama kavramı, pazarlama kavramının; tüketicinin kısa dönemli istekleri ile uzun dönemli tüketici refahı arasındaki çatışmayı gözardı ettiği eleştirilerini karşılayan, daha ileri ve geniş bir yönetim felsefesini ifade eder. İşletme hedef pazarlarının şimdiki ihtiyaç ve isteklerini karşılarken, her zaman onların uzun dönemli çıkarları için doğru olanı mı yapmaktadır? Toplumsal pazarlama kavramına göre, pazarlama stratejisi müşterilere değer sunup ihtiyaçlarını karşılarken, bunu hem onların hem de genelde toplumun uzun vadeli olarak refahını koruyacak veya geliştirecek şekilde yapmalıdır.(20)

Bu konuyla ilgili somut bir örnek olarak fast-food lokantaları verilebilir. Fast-food sektöründe lokantaların lezzetli yiyecekleri, uygun mekanlarda, uygun fırsatlarla tüketiciye sunduğu kabul edilmekte; ancak, ABD'de tüketici ve çevre koruma kuruluşları bunlara ciddi eleştiriler yöneltmektedirler: hamburgerlerin, kızarmış tavuk ve kızarmış pateteslerin çok yağ ve tuz içerdiği (dolayısıyla obeziteye yol açtığı), ambalajlarının kullanışlı olmakla birlikte ısrafa ve çevre kirliliğine yol açtığı gibi. Özetle, tüketici ihtiyaçlarını karşılamada oldukça başarılı olan bu lokantaların, tüketici sağlığına zarar verebildiği ve çevre sorunlarına yol açtığı ileri sürülmektedir.

İşte bu düşünce ve endişeler toplumsal pazarlama kavramının gelişmesine yol açmıştır. Bu pazarlama yönetimi felsefesinde üç ayrı unsurun dengesi gözönünde tutulmaktadır: **İşletmenin kârları, tüketici istekleri** ve **toplumun çıkarları**.(21)

(19) Armstrong and Kotler, **Marketing: An Introduction** (2009), **op.cit.**, s. 44.

(20) William G. Zikmund and Michael D'Amico, **Effective Marketing**, 3rd ed. (Cincinatti, Ohio: South-Western/Thomson, 2002), s. 21.

(21) **Ibid.**

Şunu da hemen belirtmek gerekir ki, toplumsal pazarlama anlayışı gelişmiş ülkelerde bile henüz tam olarak yerleşmiş bir yönetim felsefesi değildir.

1.2.2. Pazar Yönlü / Müşteri Odaklı Pazarlama: Pazarlama Kavramının Anlamı ve Temel Unsurları

Pazarlama kavramı yeni bir pazarlama tanımı olmayıp, "modern anlamda pazarlama yaklaşımı" ve günümüzde gelişmiş ülkelerde genel kabul görmüş bir **pazarlama yönetimi felsefesidir.** Bunun belki de en başta gelen özelliği, **pazar yönlü /müşteri odaklı** olması, tüketicilere sunulan mal ve hizmetlerin değişimi amacıyla yapılan kapsamlı çalışmalarda, **tüketicinin ve tüketici tatmininin** ön plana çıkarılmasıdır. Bu yüzden, pazarlama bir satış işlemi olmaktan çıkmakta ve tüketiciye yönelik pazarlama faaliyetleri daha üretim öncesinde başlayıp, satış işlemi ile devam etmekte ve satış sonrası yapılan çalışmalarla tamamlanmaktadır.

Bu kavram ya da anlayış, tüketici ihtiyaç ve isteklerini tüm pazarlama faaliyetlerinin odak noktası yapan, gerekli örgütsel düzenlemelerle tüketiciye yönelik tutumu bütünleşik bir biçimde tüm işletme bölüm ve personeline benimseten ve böylece koordineli çalışmalarla tüketicileri mümkün olan en iyi şekilde tatmin etme yolunda satışları ve uzun vadede kârı sağlamayı temel alan bir yönetim felsefesidir. Çeşitli pazarlama bilim adamlarının açıklamalarında en önde gelen **ortak nokta, başta pazarlama olmak üzere, işletmenin tüm bölümlerince pazar yönlülüğün benimsenmesi ve tüketici tatmini yoluyla kâr sağlamanın vurgulanmasıdır.**(22)

Pazarlama kavramına göre bir işletme tüketici ihtiyaç ve isteklerini koordineli veya birbirleriyle bütünleşik pazarlama çabalarıyla tatmin etmeli ve bu yoldan kendi amaçlarına ulaşmalıdır. İşletmenin yerine herhangi bir örgütü koyarsak, aynı şekilde, o örgütün hizmete yöneldiği hedef kitlenin ihtiyaçlarını karşılama yoluyla kendi amaçlarını gerçekleştirmesi söz konusudur. Ancak, burada ele alınıp, pazarlama faaliyetleri incelenen kuruluş, kâr amaçlı bir işletme örgütüdür. Pazar yönlü olmak, pazarlama kavramının en önemli yönünü oluştursa da, genelde bu yönetim anlayışının, diğer iki hususla birlikte, **üç temel unsuru** vardır:(23)

1. **Pazar yönlü /müşteri odaklı olma**
2. **Bütünleşik (Koordineli) pazarlama çabaları**
3. **Uzun dönemde kârlılık.**

1. Pazar Yönlü Olma (Market / Customer Orientation): Pazarlama anlayışında, basit olarak, "mevcut malı hareket noktası alıp, ne olursa olsun satma çabası" olarak ifade edebileceğimiz satış anlayışından tamamen farklı olarak, "pazarlama"

(22) Franklin S. Houston, "The Marketing Concept: What it is and What it is Not", **Journal of Marketing**, Vol. 50, April, 1986, s. 81-82.

(23) Charles W. Lamb, Fair and McDaniel, **Essentials of Marketing** (2009), **op.cit.**, s. 6; Courtland L. Bovée and John V. Thill, **Marketing** (New York: McGraw-Hill, Inc., 1992), s. 14-15; Burton H. Marcus et al., **Modern Marketing** (New York: Random House, 1975), s. 9-11.

üretim öncesi başlayan bir faaliyet olarak ele alınmakta ve daha mamulün üretiminden önce pazarlama faaliyeti başlamakta; pazarlanacak mal veya hizmetin bugünkü ve gelecekteki tüketicilerinin ihtiyaç ve istekleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Bunun için de, işletmede iyi bir pazarlama bilgi sisteminin bulunması gerekmektedir. Böylece, hedef pazarı belirleyip, o pazardaki tüketici ihtiyaçlarını iyice anlayıp, onları tatmin etmeyi ön plana çıkaran bu unsur, **pazarlama kavramının en temel direği** niteliğindedir. Zira, artık ısrarla üzerinde durulan husus, **mal ve hizmetler değil, bunlar vasıtasıyla karşılanacak tüketici istek ve ihtiyaçlarıdır.**

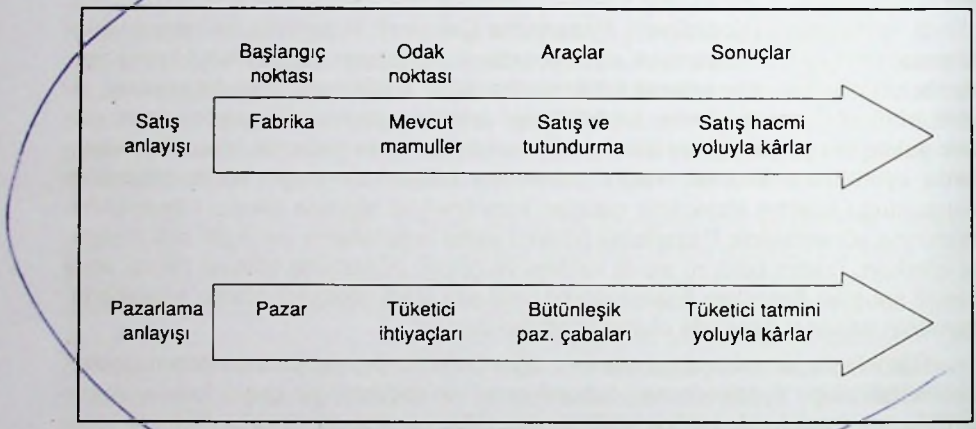
2. Bütünleşik (Koordineli) Pazarlama Çabaları: Pazarlama kavramının ikinci temel unsuru olan bütünleşik veya koordineli pazarlama çabalarının iki yönü vardır: bunlardan biri, **pazarlama bölümünün diğer bölümlerle koordinasyonu**; diğeri, **bölümün kendi içinde, alt bölümler arası uyumudur.** Herşeyden önce, sistem yaklaşımı çerçevesinde tüm fonksiyonel bölümler ve personel, alacakları kararlarda uyumlu olmalıdırlar. Yalnız pazarlama bölümünün değil, bütün bölümlerin oluşturduğu işletme sisteminin çabaları koordineli bir biçimde tüketici ihtiyaçlarının tatminine yönelmelidir. Pazarlama bölümü kalite farklılıklarını ve çeşitli mal üretimini isterken, üretim bölümü sınırlı kaliteyi ve çeşidi; pazarlama bölümü taksitli veya kredili satışları önerirken finansman bölümü sıkı kredi politikası izlerse, bunların işletmenin başarısı üzerinde olumsuz etkileri olur.

Bütünleşik pazarlama çabalarının diğer bir yönü de, yalnızca pazarlama işlemleri ile ilgili olup, "fiyatlandırma", "tutundurma" ve "dağıtım" gibi çeşitli fonksiyonların birbirleriyle uyumlu bir şekilde yürütülmesi, diğer bir deyişle, etkin bir biçimde koordinasyonudur. Daha önce de değinildiği üzere, tüm bu faaliyetlerin; örgütsel yapı içinde pazarlama bölümünde toplanması ve bölüm yöneticisinin gözetimindeki alt bölüm veya birimlerce birbirleriyle koordineli olarak yürütülmesi zorunludur.

3. Uzun Dönemde Kârlılık: Pazarlama kavramının bu unsuru da, sadece satış hacmini arttırmanın veya sadece tüketiciyi tatmin etmenin işletme için yeterli olamayacağını, tatminkâr bir kârın gerekliliğini ifade eder. Satış anlayışında, satışların en üst düzeye çıkarılması ağırlık kazanırken, pazarlama kavramında uzun vadeli olarak düşünülen kârlılık ön plandadır. Zira, tüketicinin tatmini ile uyumlu olarak yeterli kârlılık sağlanmazsa yüksek maliyetlere katlanılarak satış hacmi arttırılsa da işletme varlığını sürdüremez.

Şu halde başta gelen amacı çoğu zaman kâr olan işletme, kendi çıkarları ile tüketici çıkarlarını uygun bir denge içinde tutarak varlığını sürdürebilir. Bunun için de işletme, stratejik planlama ve stratejik pazarlama planlaması çalışmaları ile, değişen tüketici ihtiyaçlarını, pazarda doğan fırsatları ve riskleri etkin bir biçimde izleyip değerlendirmesini bilmelidir. Öte yandan, birçok işletme uzun dönemli düşünmek yerine kısa dönemde kâr etmeye önem verir; yatırımlarını en kısa zamanda gelire ve kâra dönüştürmeyi hedefler. Gelişmekte olan ülkelerde ve ülkemizde bu yaklaşım daha yaygın ise de, değişen ve gelişen koşullar, özellikle dünya pazarlarının küreselleşmesi, işletmeleri her yerde uzun dönemli düşünmeye ve planlama yapmaya zorlamaktadır.

Satış Anlayışı İle Pazarlama Anlayışının Karşılaştırılması: Genel olarak şu söylenebilir: satış anlayışında satıcı işletmenin istek ve ihtiyaçları öncelikli iken, pazarlama anlayışında alıcının ihtiyaçları ön plandadır. Bu çerçevede, pazarlama anlayışı ile satış anlayışı Şekil 1-2'de görüldüğü gibi **dört ayrı yönden** karşılaştırılabilir: yürütülen faaliyetlerin **"başlangıç noktası"**, **"odak noktası"**, **"araçlar"** ve **"sonuçlar"**.(24)



Şekil 1-2 Satış Anlayışı İle Pazarlama Anlayışının Karşılaştırılması

(Kaynak: Gary Armstrong and Philip Kotler, **Marketing: An Introduction**, 11th ed., Harlow, England: Pearson Education, 2013, s. 39).

— Satış anlayışı içeriden-dışarıya bakış açısı ya da persfektife sahiptir; fabrika ile başlar, mevcut mamullere odaklanır; yoğun kişisel satış ve diğer tutundurma çabalarıyla kârlı satışlara ulaşmaya çalışır.Burada yapılan iş, "kimlerin", "niçin" satın aldıkları konusunun üzerinde durmaksızın, kısa süreli satışları gerçekleştirme yolunda müşteri kazanmaktır.

— Pazarlama anlayışı ise tam aksine, dışarıdan-içeriye bakış açısına sahiptir; iyi tanımlanmış pazarlarda tüketici ihtiyaçlarına odaklanır; üretim öncesinde ihtiyaç belirleme ve üretime yön verme ile başlayan bütünleşik pazarlama çabalarıyla tüketicileri etkileyip onları tatmin edecek mal ve hizmet sunmaya ve müşteri tatmini yoluyla uzun dönemli işletme–müşteri ilişkisi kurarak kâr sağlamaya çalışır. Burada yapılan iş, mamulüne doğru müşteri bulmak değil, müşteriler için doğru mamulleri bulmaktır.

---

(24) Armstrong and Kotler, **Marketing: An Introduction** (2013), **op.cit.**, s. 38-39.

Toplumsal pazarlama anlayışı, pazarlama anlayışının; tüketicinin kısa dönemli istekleri ile uzun dönemli tüketici refahı arasındaki çatışmayı gözardı ettiği eleştirilerini karşılayan, daha ileri ve geniş bir yönetim felsefesini ifade eder. İşletme hedef pazarlarının şimdiki ihtiyaç ve isteklerini karşılarken, her zaman onların uzun dönemli çıkarları için doğru olanı mı yapmaktadır? Toplumsal pazarlama anlayışına göre, pazarlama stratejisi müşterilere değer sunup ihtiyaçlarını karşılarken, bunu hem onların hem de genelde topumun uzun vadeli olarak refahını koruyacak veya geliştirecek şekilde yapmalıdır.(25)

Bu konuyla ilgili somut bir örnek olarak fast-food lokantaları verilebilir. Fast-food sektöründe lokantaların lezzetli yiyecekleri, uygun mekanlarda, uygun fırsatlarla tüketiciye sunduğu kabul edilmekte; ancak, ABD'de tüketici ve çevre koruma kuruluşları bunlara ciddi eleştiriler yöneltmektedirler; hamburgerlerin, kızarmış tavuk ve kızarmış pateteslerin çok yağ ve tuz içerdiği (obeziteye yol açtığı) ambalajlarının kullanışlı olmakla birlikte ısrafa ve çevre kirliliğine yol açtığı gibi. Özetle, tüketici ihtiyaçlarını karşılamada oldukça başarılı olan bu lokantaların, tüketici sağlığına zarar verebildiği ve çevre sorunlarına yol açtığı ileri sürülmektedir.

İşte bu düşünce ve endişeler toplumsal pazarlama anlayışının gelişmesine yol açmıştır. Bu pazarlama yönetimi felsefesinde üç ayrı unsurun dengesi gözönünde tutulmaktadır: İşletmeni kârları, tüketici istekleri ve toplumun çıkarları.(26) Şunu da hemen belirtmek gerekir ki, toplumsal pazarlama anlayışı gelişmiş ülkelerde bile henüz tam olarak yerleşmiş bir yönetim felsefesi değildir.

1.2.3. Pazarlama Kavramının Uygulanması: Müşteri İlişkileri Yönetimi

Bir işletmede "pazarlama kavramı" ya da "pazar/müşteri odaklı" işletme kültürüne geçilmesi zaman içinde olur. Bunun yerleşmesi ancak güçlü yönetim desteğiyle, özellikle tepe yöneticilerinin yoğun çabalarıyla gerçekleşir. Rekabetçi üstünlük yaratmak için, **üstün müşteri değeri yaratmak, müşteri tatmini sağlamak ve uzun vadeli müşteri ilişkileri kurmak** gerekir.(27)

Müşteri Değeri: Müşteri değeri, bir değişim işleminde "müşterinin elde ettiği yararların, katlandığı veya ödediği bedele oranı"dır. Şu halde müşteri değeri yaratmak, "müşterinin ödemesi karşılığında onun beklediğinden daha fazlasını" verebilmektir. Diğer bir ifadeyle bu, müşterilere bir bedel ödetmeden ek yararlar sunmaktır.(28) Aslında müşteriler çoğu kez ürünün gerçek değerlerini ve maliyetlerini tam doğru olarak veya objektif olarak değerlendiremedikleri için müşteri değeri, "algılanan

---

(25) **Ibid.**, s. 39.

(26) **Ibid.**

(27) Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, and Carl McDaniel, **Essentials of Marketing**, 4th ed. (Mason, Ohio: South-Western/Thompson, 2005), s. 9.

(28) Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 2. Basım (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002), s. 50. Bu eser müşteri ilişkileri yönetimi konusunu başarılı bir şekilde incelemektedir. Konuyla ilgili yararlı bir çalışma olarak şu bildiri de görülebilir. R. Ayhan Yılmaz ve Serdar Pirtini, "İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin (CRM) Esasları ve Strateji Oluşturma", **7. Ulusal Pazarlama Kongresi 31 Mayıs - 2 Haziran 2002, 21. Yüzyılın Paradigması, Bildiriler Kitabı** (Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını, 2002), s. 153-170.

müşteri değeri"dir (müşteri nasıl algılıyorsa, o değer anlamında). Müşteri alım yaparken kendisine en yüksek müşteri değeri sunan işletmeyi tercih edecektir.(29)

Müşteri değeri yüksek kalite ve uygun fiyatla ilgilidir. Toyota, "Lexus" markasıyla şiddetli rekabetin olduğu ABD lüks oto pazarında müşteri odaklı yaklaşımı benimseyip, özellikle "servisi" ve "sıfır üretim hatası ile yüksek kaliteyi" vurgulamaktadır. Ancak kalite ve fiyatın dışında müşteri isteğine göre tasarım, çok kısa sürede teslim, alıcıya doğru bilgi verme, servis ve satış sonrası hizmetlerle ilgili vaatler üstün müşteri değeri yaratmada etkili olan başlıca diğer hususlardır.(30)

Müşteri Tatmini: Müşteri tatmini, mal veya hizmetin, müşteri beklentilerini karşılaması veya geçmesi duygusudur. Tatmin ve tatminsizlik müşterinin algıladığı performansın müşteri beklentileriyle kıyaslanması ile oluşur. Mamul müşterinin beklentilerini karşılamazsa "tatminsizlik"; bire bir karşılarsa "tatmin"; beklentiyi geçerse "çok tatmin olma" durumu söz konusu olur. Başarılı işletmeler müşterilerini tatmin etmeye önem verirler; bunlar rakiplerinden daha fazla müşteri değeri yaratmaya ve müşteri tatmini sağlamaya devam etmek zorundadırlar.(31) Zira müşteri tatmini, müşteri sadakatine yol açar. "Müşteri sadakati, işletmelerin müşterileri için fayda yaratmaları sonucu oluşan ve bu faydadan ötürü satın almaya devam etme veya satın almayı arttırma davranışını ortaya çıkaran bir olgu" olarak tanımlanabilir.(32)

Müşteri İlişkileri: İşletmeler pazar paylarını başlıca şu olanak ya da yollardan arttırabilirler:

1. Yeni müşteriler kazanmak
2. Mevcut müşterilerle iş (işlem) hacmini arttırmak
3. Mevcut müşterileri uzun süre elde tutmak.

Müşteri ilişkileri kurmak ya da geliştirmek 2. ve 3. olanaklarla direkt olarak ilişkili, 1. olanakla dolaylı yoldan ilişkilidir; zira, tavsiye ile, referansla yeni müşteriler kazanılabilir. **İlişkisel pazarlama (ilişki pazarlaması),** güçlü müşteri ilişkileri geliştirme yoluyla işletmenin tek işlem ve kısa vadeli bakış açısının yerine, tekrarlanan satış işlemleri ve uzun vadeli bakış açısını koyan bir yaklaşım olup, pazarlama anlayışı ile uyumludur.(33)

İşletme müşteriyi elinde tutmak için üstün servis ve üstün kalite sunmakla müşteri tatminine katkıda bulunur ve müşterileri sadık müşteri haline getirir ki, bu "ilişkisel pazarlama" yaklaşımıdır. İlişkisel pazarlamadan doğan ve daha geniş kapsamlı bir kavram olan **müşteri ilişkileri yöntemi** veya **CRM (Customer**

---

(29) Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** (2006), **op.cit.**, s. 13.

(30) Lamb et al. (2005), **op.cit.**, s. 10.

(31) Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** (2006), **op.cit.**, s. 13-14.

(32) Henrik Anderson and Per Jacobsen, "Creating Loyalty: Its Importance in Your Customer Strategy", Stanley A. Brown (ed.), **Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business** (Toronto: John Wiley and Sons, 2000), s. 55'den aktaran, Anıl Değermen, "Hizmet Kalitesiyle Müşteri Sadakatinin Sağlanması ve GSM Sektöründe Bir Uygulama", Yayımlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2004, s. 78.

(33) Lamb et al. (2005), **op.cit.**, s. 11.

Relationship Management) ilişki kurma programları geliştiren, tüm örgütü müşteri tatminine odaklanmak üzere, yeniden yapılandıran strateji ve teknolojilerin kombinasyonudur. CRM, işletme ile ilgili–en tepedeki yöneticiden, tedarikçiler, bayiler, diğer iş ortakları dahil olmak üzere tüm paydaşlara (çıkar gruplarına) kadar–herkesin düşünce biçiminde değişikliği ifade eder. Güçlü müşteri ilişkilerinin güçlü paydaş ilişkilerinden beslendiği görüşünün benimsenmesi, teknolojinin çok geniş müşteri bilgilerini toplayıp elde tutmayı, mümkün kılması ve teknolojinin müşteri ilişkilerini yönetmede ve paydaşları mamul planlama, üretim, pazarlama, satışlar ve müşteri hizmetleri süreçleriyle bütünleştirmede kullanımı CRM'in bazı önemli yönleridir.(34)

CRM, modern pazarlama uygulamasında en önemli kavramlardan biri haline gelmiştir. 1990'larda gelişen bu kavram başlangıçta "müşteri verileri yönetimi" şeklinde dar anlamlı olarak görülürken, günümüzde daha geniş bir anlam kazanmıştır. Buna göre **CRM, üstün nitelikli müşteri değeri ve tatmini sağlayarak kârlı müşteri ilişkileri kurma ve sürdürme sürecidir.**(35) Görüldüğü üzere, pazarlamanın evrimi içinde pazarlama kavramı da sürekli gelişmiş; son olarak verilen yeni pazarlama tanımlarında yansıtıldığı üzere, **günümüzde artık müşteri değeri, CRM ve paydaşlar ön plana çıkmış bulunmaktadır.** Son yıllarda müşteri ilişkileri o kadar önem kazanmıştır ki, bazı pazarlama düşünürleri eserlerinde, pazarlama kavramından sonra 4. aşama olarak toplumsal pazarlama yerine "**ilişki pazarlaması dönemi**"ni belirtmektedirler.(36) Ancak müşteri ilişkileri sadece müşteri isterse gelişebilir. Nitekim, müşteri ilişkileri yönetiminin uygulamada ağırlıklı olarak işletme yönlü olduğu ve müşteri yönlülüğün zayıf kaldığı; ilgili teknolojik gelişmelere rağmen–CRM programları ve yazılımları–beklenen başarıyı sağlamadığı yolunda eleştiriler vardır.

1.3. PAZARLAMAYI ETKİLEYEN YENİ TRENDLER

Günümüzden geriye doğru bakıldığında, son yıllarda iş hayatında kendini gösteren bazı ciddi oluşumların pazarlama programlarını, stratejilerini ve uygulamalarını köklü bir şekilde değiştirmekte olduğu görülmektedir. Yeni gelişmelerle ilgili bazı kavram ve konular, bu çerçevede, müşteri değeri, ilişkisel pazarlama ve CRM yukarıda ele alınmış bulunuyor. Bu kısımda günümüzde pazarlamayı hayli etkileyen, ona yeni bir yön vererek geleceğini belirleyici olduğu görülen diğer bazı trendler kısaca incelenecektir: değişen ekonomik çevre; bilgi (enformasyon) teknolojilerindeki gelişmeler ve internet; iş hayatının küreselleşmesi; müşteri değeri ve müşteri ilişkilerinin artan önemi, kâr amaçsız kuruluşlarda pazarlamanın önem kazanması ve daha fazla etik davranış ve sosyal sorumluluk talep edilmesi.

(34) Boone and Kurtz, **op.cit.**, s. 167 ve 177.

(35) Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** (2006), **op.cit.**, s. 13.

(36) David L. Kurtz and Louis E. Boone, **Principles of Marketing** (Mason, OH.: Thompson South-Western, 2006) s. 11-12.

1.3.1. Değişen Ekonomik Çevre

2008 yılının ortalarında ABD'de başlayıp son çeyrekte, özellikle 2009 yılı boyunca ve sonrasında tüm dünyayı sarsan küresel mali kriz, reel sektörüde etkileyip üretim ve istihdamda büyük sorunlara yol açmış bulunmaktadır.(37) Ciddi bir resesyon (ekonomik durgunluk) yaratan bu krizi "**asrın krizi**" olarak adlandıranlar, onu **1929-1933 Büyük Ekonomik Krizi** ile karşılaştırmakta; IMF'den, Dünya Bankası'ndan ve dünyaca ünlü üniversitelerden çoğu Nobel ödüllü iktisatçılar, günümüzde (Temmuz 2014) hâlâ krizin boyutlarını, bir türlü bitmeyen olumsuz etkilerini ve küresel düzeydeki ekonomik toparlanma çabalarını tartışmaktadırlar.

Bu büyük durgunluk, tüketicilerin harcama önceliklerini ve satın alma alışkanlarını yeniden düşünmeye yol açmış, onların satın alma tutum ve davranışlarını değiştirmiştir. Üstelik bu durum geçici bir değişiklik olmaktan uzaktır. Zira bu yeni tüketici değerleri ve tüketim kalıplarının daha birçok yıl aynı şekilde kalması olası görülmektedir. Tüketicilerin harcama bütçelerini küçültmelerine karşılık, bütün sektörlerdeki işletmeler –perakendeci indirim mağazalarından, Toyota'nın Lexus'u gibi lüks markalara kadar– kendi pazarlama stratejilerini bu yeni ekonomik gerçeklere göre uyarlamak zorunda kalmış bulunmaktadırlar. Artık tüketiciye, daha önce hiç olmadığı kadar, ısrarla "**sundukları değer**"i vurgulamaktadırlar.(38)

Böyle ekonomik durgunluk durumları tüm iş hayatını ve özellikle de pazarlama faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemektedir. **Ekonomik durgunluk dönemlerinde işletmeler pazarlama faaliyetleri ile ilgili olarak ne yapmalıdırlar?** Bu, cevaplandırılması ve çözüm reçeteleri verilmesi çok güç bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Ama yine de, bir durgunluk döneminde pazarlama bütçesini kısıp çok zor duruma düştükden sonra, bu tecrübeden yola çıkan ünlü ABD perakende zinciri Kmart'ın tepe yöneticisi (Chief Executive Officier - CEO) bazı faydalı önerilerde bulunup, nelere dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmektedir:(39) Pazarlama bütçesini kısmak çözüm değildir; hantal bir yapı oluşturulmamalı, iş yerine pahalı mobilyalar, gereğinden fazla araç-gereç almak gibi gereksiz harcamalardan kaçınılmalıdır. Müşterilere sunulan değerde, asla onların beklentilerinin altına düşülmemelidir. Müşterileri fiyatı ucuz olan rakiplere kaptırmamak için, geçici bir süre–kârdan kayıp pahasına–fiyatları düşürmek düşünülmelidir. Ekonomik durgunluğun yükünün maliyeti, tek taraflı kararlarla iş ortaklarına (tedarikçilere ve bayilere) yıkılmaya çalışılmamalıdır. Eğer kaynaklar yeterli ise, durgunluk dönemi, pazar payı kazanmak için fırsat olarak değerlendirilmelidir. Maliyetleri düşürme çalışmaları çok

---

(37) Sudi Apak ve Ayhan Aytaç, **Küresel Krizler** (İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 2009). Yazarlar, 1929 ve 2008 krizlerinin karşılaştırmasını yaptıkları eserlerinde, ABD'de "2008 yazından itibaren emtia fiyatlarının düşmeye başladığını; 2008 Eylül ve Ekim'de büyük mali şirketlerin battığını ve 2008 Ekim ayı sonrasında reel sektörün etkilenmiş olduğunu" belirtmektedirler, s. 14.

(38) Armstrong and Kotler, **Marketing: An Introduction**, 2013, **op.cit.**, s. 52.

(39) Birol Tenekecioğlu (Editör), **Pazarlama Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2003), s. 12. **Capital Dergisi**'nden aktarılmıştır, 2003, s. 5, s. 191.

seçici olarak yapılmalıdır. Araştırmalar, pazarlama harcamalarını durgunluk döneminde sürdüren işletmelerin, durgunluk sonrasında daha avantajlı konuma geldiklerini göstermektedir.

Pazarlamanın her zaman uzun vadeli bir faaliyet olduğunu ve kısa vadede değişiklik yaratmanın zor olduğunu ifade eden bir uzmana (Al Ries'e) göre de, kriz durumunda pazarlama müdürlerinin en çok yaptıkları hatalardan biri paniğe kapılmaktır. Pek çok şirket, mevcut mamullerinin düşük fiyatlı versiyonlarını çıkararak satışlarını arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu yaklaşımın uzun vadede söz konusu markalara zarar vereceğini; mevcut markalarını korumaya ve güçlendirmeye odaklanan şirketlerin, resesyon döneminden çıkıldığında, rakiplerine göre çok daha güçlü pozisyona sahip olacakları görüşü ileri sürülmektedir.(40)

1.3.2. Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler

Bazı pazarlama uzmanlarına göre, son yıllarda görülen teknoloji patlaması yeni bir dijital çağı başlatmış bulunuyor. Bilgisayar, telekomünikasyon, bilgi, taşımacılık ve diğer teknolojilerdeki müthiş gelişmeler işletmelerin müşterilerine değer sağlama yollarını önemli ölçüde etkilemektedir. Teknoloji patlaması tüketicileri tanıma ve izlemede, tüketicinin bireysel ihtiyaçlarına göre mal ve hizmetlerin geliştirilmesi ve tasarımında büyük imkanlar sunmaktadır. Ayrıca, malların daha verimli ve etkili şekilde dağıtımını sağladığı gibi, tüketicilerle bire bir veya gruplar halinde iletişim kurulmasına da yardım etmektedir. Pazarlama araştırmaları video konferans yoluyla, işletmenin merkezinden çok uzak yerlerdeki tüketici gruplarıyla (panel veya odak grup) bağlantı kurup bilgi toplayabilmek; CD-Rom'dan, interaktif TV'ye yeni iletişim ve reklam araçları, iletişimde önemli yenilikler olarak kullanılmaktadır.(41)

Teknolojideki büyük gelişmeler tüketicilerle, pazarlama ortaklarıyla ve çevremizdeki dünya ile yoğun bağlantılar kurmaya imkan vermektedir. Pazarlama ortaklarıyla bağlantılılık bağlamında (tedarikçiler, aracılar ve diğer işletmelerle) **tedarik zinciri yönetimi** ve **stratejik işbirlikleri**; etrafımızdaki dünya ile pazarlamacıların küresel düzeyde müşterileri ve pazarlama ortaklarıyla **küresel bağlantıları** ve **sosyal değerler-sosyal sorumluluklarla ilgili bağlantıları** ön plana çıkmaktadırlar.

Başta ABD ve Batı Avrupa'da olmak üzere, hemen hemen tüm ülkelerde işletmeler bilgi teknolojisine büyük yatırımlar yapmakta; bunların çoğu da, tüketici ve tüketici değerinin artan önemi doğrultusunda müşterilere odaklanmaktadır. Geniş ölçüde telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerden, kısmen de pazarların gitgide daha rekabetçi hale gelmesinden dolayı, günümüzde eskiye oranla çok daha hızlı şekilde, daha fazla bilgi toplanmaktadır.(42)

---

(40) Al Ries, "Pazarlama Teknikleri", **Capital Dergisi**, Mart 2009, Sayı: 2009/3, s. 58.

(41) Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** (2006), **op.cit.**, s. 23.

(42) Russell S.Winer, **Marketing Management** (Upper Saddle River, N.J.:Prentice-Hall, Inc., 2000), s. 14-15.

Bilgi teknolojilerinin hızla yaygınlaşmasında kişisel bilgisayar (PC) kullanımındaki müthiş artış kilit bir rol oynamaktadır. Bu öylesine bir artış ki, dünyada toplam PC satışları, TV satışlarına yaklaşmaktadır: Daha 1997 yılında 100 milyon adet kadar TV satılmasına karşılık 90 milyon adet PC satılmıştır ve bu satışların TV satışını geçmiş olduğu tahmin edilebilir. PC ile kullanılan çeşitli diğer cihazlar, ev elektronik aletleri, CD playerler, PC'nin beyni olup çok amaçlı kullanılabilen mikroişlemciler, hesap makineleri vb. çok çeşitli cihazlar da hızla yaygınlaşmıştır. Pazarlama faaliyetlerinin, işletmelerin ve genelde toplumun üzerinde derin etkileri olan teknoloji devriminin temelinde, PC ve onun beyni olan mikroişlemciler (mikroçipler)deki inanılmaz güç artışı yatmaktadır.(43)

İnternet: Bütün bu teknoloji patlaması olguları arasında belki de en önemlisi internettir. Aslında internet bu konunun ele alındığı onikinci bölümde görüleceği üzere yeni bir olgu değildir; daha 1960'larda ABD'de Savunma Bakanlığı'nca askeri amaçlı olarak yürütülen bir proje ile 1969 yılında geliştirilmiştir. Ancak internetin ticarileşmesi ve yaygınlaşmasında son 15 yılda büyük mesafe katedilmiştir. Bu yaygınlaşmada, 1990'ların ilk yarısındaki bazı gelişmelerin (World Wide Web-www ile web tarayıcısının icadı ve kullanılmaya başlanması gibi) önemli rolü olmuştur.(44)

Güncellenmiş son verilere (2012 tarihli) göre, toplam dünya nüfusu 7,018 milyar olup, bunun 2,406 milyarı internet kullanıcısıdır. Toplam kullanıcıların 1,077 milyarı, Asya, 518,5 milyonu, Avrupa ve 274 milyonu Kuzey Amerika'dadır. Kullanıcı sayısı 2000 yılında 360 milyondan, 2012'de 2,406 milyara çıkarak % 566,4 oranında artış göstermiştir. Ülke bazında, halen Çin (538 milyon), ABD (245 milyon), Hindistan (137 milyon) ve Japonya (101 milyon kullanıcı ile) açık farkla diğer ülkelerin önündedirler.(45) Tüketici pazarlarına yönelik olarak elektronik ticaret umut vaadediyorsa da, asıl büyük gelişme işletmeden-işletmeye olan alımlardadır. Endüstriyel pazarda işlemlerin daha yaygın olduğu, nihai tüketicilere yönelik olarak da dev işletmelerin internetin gücünden yararlanmak için süratle web üzerinden satışa başlamış oldukları bildirilmektedir.(46)

1.3.3. İş Hayatının Küreselleşmesi

Günümüzde artık dış pazarları gözardı ederek sadece iç pazarla yetinmek ve iç pazara girmeye çalışan yabancı işletmeleri göz önünde bulundurmamak zordur. Dış pazarlara girmeye çalışırken başarılı olmanın önemli yolları, yabancı işletmelerle ortak girişim ve stratejik işbirliği yapmakdır. Pazarlar hakkında hızlı ve çok mik-

---

(43) **Ibid.**, s. 16.

(44) İbrahim Kırcova, **İnternette Pazarlama**, 4. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008), s. 5-6.

(45) **Internet World Stats, World Internet Usage and Population Statistics**, http://www.internetworldstats.com.htm, 12.07.2014; **Top 20 Countries with The Highest Number of Internet Users**, http://internetworldstats.com/top20.htm, 12.07.2014.

(46) Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** (2006), **op.cit.**, s. 24.

tarda bilgi toplanabilmesi ve reklâm vb. pazarlama araçlarının etkili kullanımı sayesinde işletmeler dünyada geniş pazarlara hizmet verebilmektedirler.

Özellikle iç pazarın doyması veya ekonomik durgunluğun bulunması hallerinde dış pazarlara giriş daha büyük önem kazanmaktadır. Böylece işletme, çok farklı coğrafi, tarihsel ve kültürel yapılara sahip ülkelerde, o ülke işletmeleri ile ortak iş yapma ihtiyacı içine girmektedir. Esasen çeşitli ekonomik ve politik gelişmeler küresel düşünen ve öyle hareket eden işletmelere büyük fırsatlar yaratmaktadır.(47) Böyle bir ortamda, artık işletme yöneticileri giderek artan ölçüde, yerel değil küresel/global bakış açısıyla hareket etmekte; küresel rakiplerin ve güçlerin "kendi faaliyetlerini nasıl etkileyeceğini", "ne ölçüde küresel olmak gerektiğini" belirlemeye çalışmaktadırlar.(48)

1.3.4. Müşteri Değeri ve Müşteri İlişkilerinin Artan Önemi

Yapılan birçok araştırma –özellikle pazarların hayli doymuş olduğu gelişmiş ülkelerde– **yeni bir müşteri bulma**nın, **mevcut bir müşteriyi elde tutmak**tan ortalama olarak 5-6 misli daha maliyetli olduğunu göstermektedir. Bunun nedenleri açıktır: mevcut müşteriler işletmenin mamullerini bilirler, markasını tanırlar ve mamullerin performansından–ideal olarak– tatmin olmuşlardır. Oysa, bir müşteriyi rakiplerden koparıp kendi malını satın almasını sağlamak ya fiyat indirimiyle veya belirli bir hedef gruba yönelik etkileyici bir tutundurma programı ile mümkündür ki, bunların her ikisi de yüksek maliyetlidir.(49)

Pazarlamacılar mevcut müşterilerin peşinden koşmanın sadece daha verimli olmayıp, aktif bir şekilde yürütüldüğü takdirde, geçmiştekine göre bugün çok daha fazla getirisi olduğunu yeni keşfetmektedirler. Bu çerçevede yeni bir kavram tartışılmaktadır: **ömür boyu müşteri değeri**. Pazarlama yöneticileri için ömür boyu müşteri değerini arttırmak amacıyla işletme–müşteri ilişkisine odaklanmak ve ilişkisel pazarlamaya ağırlık vermek gerekmektedir. Böylece işletmenin **müşteri payı** arttırılabilir. Daha önce değinildiği üzere, ilişkisel pazarlama esasen, satıcı işletmenin alıcılarla yakın ilişkiler geliştirip; tarafların birbirini daha iyi anlamasına ve ihtiyaçlarının daha iyi tatmin edilmesiyle müşterinin işletmeye daha bağlı hale gelmesine dayanmaktadır.(50)

Müşterilerle birebir yakın ilişkinin geliştirilmesi, öncelikle her müşteri için ayrıntılı bilgiler içeren **müşteri veri tabanı** oluşturulmasını gerektirmektedir; yeni teknoloji büyük veri tabanları oluşturmaya imkan sağlamaktadır. Sonuçta, müşteriyi işletmeye bağlamak bağlamında önemli husus müşteri tatminidir; bu da, mal veya hizmet kali-

---

(47) Winer, **op.cit.**, s. 19.

(48) Armstrong and Kotler, **Marketing** (2009), **op.cit.** s. 59.

(49) **Ibid.**, s. 21; David Jobber and John Fahy, **Foundations of Marketing** (New York: McGraw Hill Education, 2003), s. 3; David L. Kurtz and Kenneth E. Clow, **Services Marketing** (New York: John Wiley and Sons, 1998), s. 395; Armstrong and Kotler, **Marketing: An Introduction** (2003), **op.cit.**, s. 16.

(50) Etzel, Walker and Stanton (2001), **op.cit.**, s. 613.

tesinin ya da mala ilişkin müşteri hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu yolda **Toplam Kalite Yönetimi (TKY)**nin işletmelerce benimsenmesi dünyada ve son yıllarda ülkemizde de yaygınlaşmaktadır.(51)

1.3.5. Kâr Amaçsız Kuruluşlarda Pazarlamanın Önem Kazanması

Pazarlama eskidenberi geniş ölçüde iş dünyasında uygulanmış; kamu veya diğer kâr amaçsız örgütlerde pek yer almamıştır. Ancak giderek artan ölçüde, kâr amaçsız kuruluşlarda da pazarlama teknikleri ve stratejileri kullanılmaya başlanmıştır. Genelde özel üniversiteler, hastahaneler, müzeler, hayvanat bahçeleri, hatta kiliseler bu çerçevede belirtilebilir.(52) Türkiye özelinde de vakıf üniversiteleri, tüketici dernekleri, Çevko, Tema Vakfı, Türk Hava Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı, Mehmetçik Vakfı, Kızılay ve Yeşilay Dernekleri ile Akut vb. sivil toplum örgütleri, siyasal partiler ve çeşitli kamu kuruluşları, kâr amacı olmaksızın, toplum yararına olarak kendi amaçları doğrultusunda faaliyet gösterirken, pazarlama ilke ve uygulamalarından yararlanmaktadırlar. Bütün bu örneklerde kâr amacı yerine sosyal amaç ve uzun vadeli toplum çıkarları ön plana çıkmakta; amaç veya amaçlara ulaşma yolunda pazarlama ilkeleri ve teknikleri belirli ölçülerde kullanılagelmektedir.

1.3.6. Daha Fazla Etik Davranış ve Sosyal Sorumluluk Talep Edilmesi

Günümüzde artık iş etiği ve sosyal sorumluluk konuları hiçbir işletmenin gözardı edemeyeceği derecede önem kazanmıştır. Gerek yasama organları, gerekse sivil toplum örgütleri giderek daha sıkı yasal düzenlemelerin yapılmasını talep etmektedirler.(53) Bilindiği gibi, ülkemizde Tüketiciler Derneği, Tema Vakfı, Çevko, Greenpeace gibi gönüllü örgütler bu alanlarda yoğun çaba göstermektedirler.

Etik Kavramı ve Pazarlama Kararları: Etik kavramı doğru ve yanlış davranış değerleriyle ilgilidir ve pazarlama etiği ilkeleri bir işletme veya örgütün belirli durumlarda beklenti içinde olduğu davranış ve değerlere rehberlik eder. Etik ilkeleri toplumun kültürel değerlerini ve normlarını yansıtır. **Normlar**, belirli durumlarda "ne yapılması" gerektiğini ima eder; "neyin iyi", "neyin kötü" olduğunu gösterirler(54) Şu halde etik davranış, **doğru davranış biçimidir**. Dürüst olmak bir sosyal normdur ve dürüst olmayan, gerçeği yansıtmayan aldatıcı reklâmdan kaçınmak, etik davranışla yakından ilişkilidir.

Pazarlama yöneticileri sık sık etik sonuçlar doğuran kararlar almak durumundadırlar ve çeşitli gruplara karşı sorumluluk taşırlar: tüketiciler, ihtiyaçlarının tat-

---

(51) Geoff Lancaster and Paul Reynolds, **Marketing: The One Semester Introduction** (Oxford: Butterworth-Helnemann, 2002), s. 418-418.

(52) Bu konudaki gelişmelere ilişkin özet yeni bilgi için, İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 19. Basım (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2014), s. 174-177 görülebilir.

(53) Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** (2006), **op.cit.**, s. 25.

(54) Zikmund and d'Amico, **op.cit.**, s. 49.

minini; işverenler, satışları ve kârları artırmayı; tedarikçiler ve dağıtımcılar, işlerin yürütülmesinde süreklilik; toplum, sosyal sorumlu vatandaşlar olmalarını ister ve bekler. Bu grupların çoğu zaman birbiriyle çatışan çıkarları çeşitli etik sorunlara yol açar.(55) Bazı yazarlar pazarlamayı, iş etiğini en fazla ihlal eden, diğer bir ifadeyle, etik olmayan davranışa en fazla yol açan işletme fonksiyonu olarak nitelemektedirler.(56) Eski olmakla birlikte, bir araştırmaya göre ABD'de pazarlama yöneticilerinin karşılaştığı etik dışı davranış konularının en önemlileri şunlardır:(57) (1) rüşvet % 15; (2) kurallara uymama % 14; (3) dürüst olmama % 12; (4) fiyatlandırma % 12; (5) ürün % 11; (6) personel % 10; diğer konular % 26.

Aslında, "neyin iş etiğine uygun, neyin aykırı uygulama" olduğu konusunda geniş bir fikir ayrılığı vardır. Çünkü etik, toplumdan topluma değişmektedir. Örneğin, rüşvet pek çok ülkede "kötü" olarak görülürken, bazı ülkelerde normal kabul edilmekte, hatta iş hayatının gerekli bir parçası olarak görülmektedir.(58) Ama, bir toplumun **genel olarak benimsenmiş davranış standartları** olarak da ifade edilen etik konusu, yukarıda belirtilen çıkar çatışmaları nedeniyle pazarlamacılar açısından özellikle önem kazanmaktadır. Zira, tüm işletme fonksiyonlarının iş ahlakıyla ilgili konuları incelendiğinde, bu açıdan tartışmaya açık konuların en büyük çoğunluğunun pazarlama ile ilgili olduğu görülmektedir. Bunların başlıcaları şöyle sıralanabilir: aldatıcı veya abartılı reklamlar, yanıltıcı tutundurma uygulamaları, yetersiz garanti ve servis, taklit mal, marka benzetme, dağıtıcılar üzerindeki baskılar, fiyat anlaşmaları, baskılı satış yöntemleri, müşteri bilgilerinin gizliliğinin korunması vb.(59) Ayrıca, malın üretiminde rekabet baskısıyla ucuz hammadde ya da farklı kılmak için yeni (zararlı olabilecek) katkı maddeleri kullanma, reklâmda olduğu gibi, etikette yanıltıcı bilgiler verilmesi, satıcının müşteriyi aldatması gibi.

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA)'nin "**Etik Bildirgesi** (Statement of Ethics) mevcut olup, bunun önsözünde, "Amerikan Pazarlama Birliği, üyelerinin en yüksek standartta meslekî etik normlar ve değerlerini geliştirmelerini taahhüt eder." denilmektedir. Bildirge, önsözden sonra üç kısımdan oluşmakta; bunların ilkinde, "**Genel Normlar**", ikincisinde "**Etik Değerler**" ve üçüncü kısımda da "**Uygulama**" üzerinde durulmaktadır. "**Etik Değerler**" altı alt başlık altında şöyle sıralanmaktadır: **Dürüstlük, Sorumluluk, Adillik, Saygı, Açıklık** ve **Vatandaşlık**.(60)

Sosyal Sorumluluk ve Toplumsal Kaynakların Sürdürülebilirliği: Toplum, pazarlamacıların yasalara uymalarını bekler; ama bir işletmenin "sosyal sorumlu" olarak nitelendirilmesi için, sorumluluğu yasal sorumluluk anlamından daha geniş

(55) Etzel, Walker and Stanton (2001), **op.cit.**, s. 17.

(56) Thomas W. Dunlee, N.C. Smith and W. T. Ross Jr., "Social Contracts and Marketing Ethics", **Journal of Marketing**, Vol. 63, July 1999, s. 14.

(57) Tülin Ural, **İşletme ve Pazarlama Etiği** (Ankara: Detay Yayıncılık, 2003), s. 196; aktarılan araştırma D.S. Hunt ve L.B. Chanko'ya ait olup 1985 tarihlidir.

(58) Etzel, Walker and Stanton (2001), **op.cit.**, s. 18.

(59) Ömer Torlak, **Pazarlama Ahlakı**, 2. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2003), s. 119-120.

(60) Kerin, Hartley and Rudelius, **Marketing** (2013), op.cit., s. 96-97.

olarak kabul etmesi gerekir. **Sosyal sorumluluk, "bir kişi veya örgütün eylemlerinin, diğerlerinin çıkarlarının etkilemesinden dolayı sorumlu tutulması"** ilkesidir.(61)

Günümüzde sosyal sorumluluk ve tüm topluma ait kaynakların sürdürülebilirliği her zamankinden daha fazla önem kazanmıştır. Söz konusu gelişmede, dünya ölçeğinde "tüketicinin korunması" ve "çevrecilik (environmentalism)" akımlarının olgunlaşmasının rolü büyüktür. Bu çerçevede çeşitli sivil toplum örgütleri kanun koyucular üzerinde etkili olmakta ve ciddi sosyal baskı yapmaktadırlar. Bazı işletmeler bu baskılara direnç göstermekte; bazıları da sivil toplum düşünceli ve sorumlu olmaktan öte, çevrelerindeki dünyaya sorumluluklarını kabul edip, müşterilerinin ve genelde toplumun uzun dönemli yararlarına hizmet etmeyi benimsemektedir.(62)

(61) Zikmund and d'Amico, **op.cit.**, s. 28.
(62) Armstrong and Kotler, **Marketing** (2009), s. 60.

İKİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA ÇEVRESİ, STRATEJİK PLANLAMA VE PAZARLAMANIN ROLÜ

"Her kelimeyi bir şekille anlatan Çincede, risk iki şekil yanyana getirilerek yazılır: tehlike ve fırsat."
Bernard Shaw (*)

— PAZARLAMA DIŞ ÇEVRESİ: PAZARLAMAYI ETKİLEYEN MAKRO VE MİKRO ÇEVRE FAKTÖRLERİ
— PAZARLAMAYI ETKİLEYEN İŞLETME İÇİ FAKTÖRLER
— İŞLETME YÖNETİMİNDE PLANLAMA VE STRATEJİK İŞLETME PLANLAMASI
— PAZARLAMA PLANLAMASI VE PAZARLAMA YÖNETİM SÜRECİ

Bu bölümde, önce pazarlamayı (genelde tüm işletmeyi) etkileyen işletme yönetiminin kontrolü dışındaki makro ve mikro çevre faktörleri ele alınacak; sonra, kontrol edilebilir değişkenler olarak işletme içi faktörler üzerinde durulacak; daha sonra da, stratejik planlama, pazarlama planlaması ve pazarlama yönetim süreci kısaca gözden geçirilecektir.

2.1. PAZARLAMA DIŞ ÇEVRESİ: PAZARLAMAYI ETKİLEYEN MAKRO VE MİKRO ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Bir işletme (veya herhangi bir örgüt) genellikle kontrol edemediği bir dış çevre ortamında faaliyet gösterir. İşletmenin pazarlama başarısı, geniş ölçüde, yöneticinin pazarlama programlarını bu çevre içerisinde yönetme yeteneğine bağlıdır. Bu yüzden çevredeki değişme ve gelişmelerin sürekli bir biçimde izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir.

2.1.1. Dış Çevrenin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Pazarlama çevresinin etkili bir şekilde izlenip değerlendirilmesi için, herşeyden önce, bu çevrenin nelerden oluştuğu belirlenmelidir. Söz konusu izleme ve değerlendirme şu aşamalardan oluşan bir süreçtir: (1) Dış çevreye ilişkin bilgileri toplama; (2) bilgileri analiz etme ve (3) analizin ortaya çıkardığı trendlerin etkilerini tah-

(*) Bernard Shaw, İngiltere'de komünizme karşı ılımlı, demokratik sosyalizmi savunan fikir adamlarınca 1884 yılında kurulan, "The Fabian Society" adlı dernek ya da birliğin kurucularından olup, eserlerinde sosyal adalete vurgu yapan ünlü İngiliz oyun yazarıdır.

min etme.[1] Çevresel faktörler çoğu zaman pazarlama yöneticisinin kontrolü dışında ise de, bunların pazarlama politika, strateji, plan ve programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında gözönünde bulundurulmaları çok önemlidir.

Dış çevredeki değişmeler bir işletme için yeni fırsatlar yaratabileceği gibi, birtakım fırsatları da ortadan kaldırabilir. İşletmenin pazarlama dış çevresi çok dinamik olup, her zaman değişim içindedir. Bu değişmeler hızlı veya yavaş olabilir; etkileri de çoğu zaman belirsizlikleri, dolayısıyla riski arttırır. Geleceği önceden bilme imkânı yok ise de, pazarlama yöneticisi "gelecekte nelerin olacağını" tahmin etme yoluna gidebilir.[2] Çevresel değişmeleri iyi anlayıp, doğru değerlendiren yönetici pazarlama başarısı gösterirken; bunları iyi izleyemeyen ya da yanlış değerlendiren yönetici, işletmesini pazarlama fırsatlarının avantajlarından yoksun bırakır; hatta bazen yok olup gitmesine yol açar. (Nitekim ABD'de 100 büyük işletme ile ilgili olarak yapılan bir araştırma, çevredeki gelişmeleri izleme konusunda gelişmiş sistemlere sahip olan işletmelerin, bunlara sahip olmayanlara göre daha yüksek büyüme hızı ve kârlılık sağladığını ortaya koymuştur).[3]

Çevresel faktörlerin etkili bir şekilde izlenerek değişme ve gelişmelerin doğru değerlendirilmesi için direkt olarak gözlemler ve pazarlama araştırması yanında; iş hayatıyla, ticaretle, hükümet kararları ve yasalarla ilgili yayınların takip edilmesi gerekir. Bu yollardan toplanan bilgileri değerlendirme ve yorumlama yoluyla çevresel analiz yapılır. Pazarlama yöneticisi toplanan bilgilerin doğruluğunu değerlendirir; verilerdeki eksiklik veya tutarsızlıkları gözönünde bulundurur ve böylece, çevresel gelişmeleri ve geleceği tahmin etmeye; çevresel değişmelerin işletme için yaratacağı tehlikelerle fırsatları belirlemeye çalışır. Mevcut pazarlama performansını değerlendirme ve geleceğe dönük pazarlama stratejilerini geliştirme yoluna gider.

Pazarlama yöneticisi için çevresel faktörlerin etkilerine karşı **iki tür genel yaklaşım vardır: çevresel etkiyi "kontrol edilemez" olarak kabul edip, işletmeyi ona adapte etme** veya **aktif bir şekilde bu etkiyi değiştirmeyi, ortadan kaldırmayı amaçlayan tedbirler alma.**[4] Örneğin, ürettiği bazı malların yurt dışına satışını yasaklayan yeni bir karar alınması karşısında yönetici bu yeni duruma uyar ve onları ihraç etmekten vazgeçer. Alternatif olarak, karara uyma zorunlu olduğu için yine uymakla beraber, bunu geçici bir olgu haline dönüştürmek üzere o sanayi dalındaki büyük üreticiler veya üretici birlikleri ya da dernekleri ile ya da kamuoyu desteğiyle bir lobi oluşturup, o kararın ilgili makam tarafından değiştirilmesini amaçlar.

Bu çevresel etkiye ne şekilde tepki gösterilmesi gerektiği konusunda, **işletmenin yeni duruma adapte edilmesini temel alan "pasif yaklaşım" mı, yoksa etkiyi ortadan kaldırıcı çabayı temel alan "aktif yaklaşım" mı daha uygundur** diye bakılırsa, **her zaman geçerli bir "doğru yaklaşım" olmadığı, çeşitli faktörlere bağlı olarak bazı durumlarda birinci; bazı durumlarda ise ikinci yaklaşımın da-**

(1) Michael J. Etzel, B.J. Walker and W. J. Stanton, **Marketing**, 11th ed. (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 1997), s. 30.

(2) William M.Pride and O.C. Ferrell, **Marketing**, 2000 e (Boston: Houghton Mifflin Company, 2000), s. 55.

(3) Etzel, Walker and Stanton (1997), **op.cit.**, s. 30.

(4)Pride and Ferrell (2000), **op.cit.**, s. 56.

ha uygun olabileceği söylenebilir. Esasen her zaman yöneticinin alternatifi de olmayabilir ve durumu veri olarak kabul edip, işletmeyi buna adapte etme, izlenecek tek yol olarak ortaya çıkabilir.(5)

Pazarlama yöneticisi pazarlama faaliyetlerini dış çevreyi oluşturan çeşitli güçlerin, faktörlerin ve koşulların çerçevesi içinde yürütmek zorundadır. Bu çevresel faktörlerin önemli bir bölümü tüm işletmeleri etkileyen makro nitelikli, genel faktörler; bir kısmı ise belirli işletmeleri etkileyen mikro faktörlerdir. Söz konusu makroçevresel ve mikroçevresel faktörlerin yanında işletme tepe yöneticisinin kontrolündeki, "pazarlama dışı işletme kaynak ve imkânları" ile, aynı zamanda pazarlama yöneticisinin kontrolü altında kabul edilen "pazarlama karmasının unsurları", işletme yönetiminde iki grup çevresel ve iki grup içsel faktörler olarak sayılabilir. Pazarlamanın başarısı, geniş ölçüde işletmenin pazarlama programını çevresel faktörlerin çerçevesi içinde yönetme yeteneğine bağlıdır. Bu nedenle, yönetim bu faktörlerin değişme trendlerini sistemli ve devamlı olarak tahmin etmeye ve kontrolü altındaki faktörlerin etkin kullanımı yoluyla bu değişmelere uygun hareket tarzları ile karşılık vermeye çalışmalıdır.(6)

İşletmenin pazarlama sistemini etkileyen tüm faktörleri birlikte ele alıp analiz edebilmek için, ilgili tüm değişkenleri gözden geçirmek gerekir. Sistem yaklaşımının temelini oluşturan **"sistem"**, en basit ifadesiyle, **birbirleriyle ilişkili elemanlar topluluğudur**. Yönetim bakış açısıyla ve sistem yaklaşımı bütünlüğü içinde, aşağıda önce makro çevre faktörleri; sonra "pazar", "üretim faktörleri sahipleri" ve "aracı işletmeler" den oluşan mikro çevre faktörleri ele alınacak; daha sonra da işletme tepe yönetimi açısından kontrol edilebilir faktörler olan iki grup etkenden "pazarlama dışı işletme kaynak ve imkânları" ile pazarlama yöneticisinin kontrolündeki, başlıca karar değişkenleri olan "pazarlama karmasının unsurları" üzerinde durulacaktır.(7)

2.1.2. Makro Çevre Faktörleri

Her işletmenin pazarlama fırsatlarını ve faaliyetlerini, dolayısıyla pazarlama sistemini büyük ölçüde etkileyen, genel nitelikli makro çevre faktörleri aşağıda görüldüğü gibi 6 grupta ele alınabilir:

1. Demografik çevre
2. Ekonomik koşullar
3. Sosyal ve kültürel çevre
4. Politik ve hukukî çevre
5. Rekabet
6. Teknoloji.

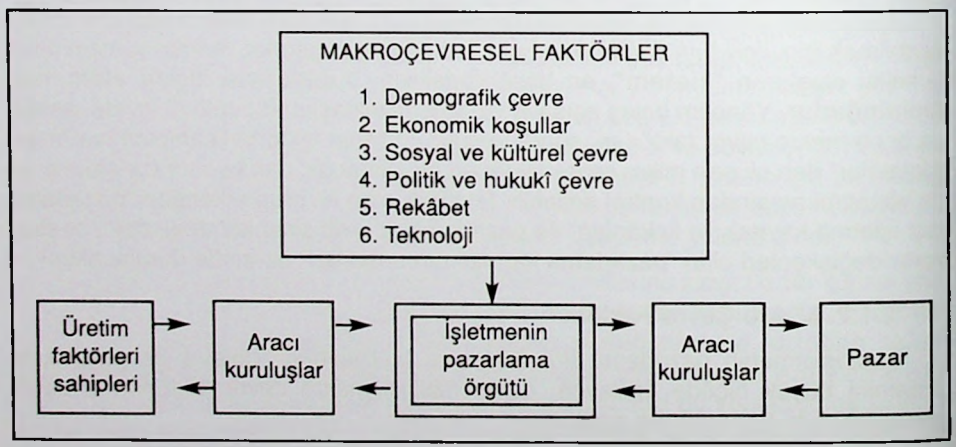
(5) Courtland L. Bovée and John V.Thill, **Marketing** (New York: McGraw Hill, Inc., 1992), s. 35-36.

(6) William J. Stanton, M.J. Etzel and B.J.Walker, **Fundamentals of Marketing**, 10 th ed. (New York: McGraw-Hill, Inc., 1994), s. 42.

(7) Pazarlama dış çevresinin bu sınıflandırma şekli W. J. Stanton'a (**Fundamentals of Marketing**, 6th ed., 1981) ait olup, diğer yazarlar az çok farklı sınıflandırmalar yapmaktadırlar. Buradaki açıklamalar geniş ölçüde Stanton'a (6th ed. 1981; 7th ed.1984) dayalıdır. Örneğin, Armstrong ve Kotler (Marketing, 2013, 3. Bölüm) rekabeti, "rakipler" olarak alıp mikro çevre faktörü olarak değerlendirmekte; Kerin, Hartley ve Rudelius (Marketing, 2013, s. 78-79) buradaki gibi sınıflandırma yapmaktadır.

Bu makroçevresel faktörler geniş ölçüde işletme yönetiminin kontrolü dışındadır; ama yine de işletme bazılarını bir ölçüde etkileyebilir. Örneğin, üreticiler birliği veya ihracatçılar birliği gibi mesleki kuruluşların güçlü bir lobisi ile yasalar etkilenebilir veya ileri teknoloji kullanımı ile birim maliyetler düşürülüp, rekabet ortamı etkilenebilir. Birbirlerinden oldukça farklı olan ama tüm işletmeleri etkileyen bu faktörlerin önemli bir ortak yanı sürekli değişme göstermeleridir. Makroçevresel faktörler, işletmenin pazarlama örgütü ile yakın ilişki içinde bulunan mikroçevresel faktörlerle birlikte Şekil 2-1'de görülmektedir.

1. Demografik Çevre: Demografik çevre faktörleri, ekonomik çevre ile birlikte bir ülkede işletme kararlarını ve özellikle pazarlama kararlarını en fazla etkileyen değişkenleri oluştururlar. Zira, dördüncü bölümde ayrıntılı olarak görüleceği üzere, nüfusun miktarı, yaş, cinsiyet, coğrafi ve benzeri dağılım özellikleri mal ve hizmetlerin talebiyle sıkı sıkıya bağlantılıdır. Pazar için çalışan bir kuruluş olarak işletme, pazarı oluşturan insan unsurunun demografik özelliklerini yakından bilebildiği ve gelişme trendlerini iyi izleyebildiği ölçüde çalışmalarında başarılı olur.



Şekil 2-1 Pazarlamayı Etkileyen Makro ve Mikro Çevre Faktörleri

(Kaynak: William J.Stanton, **Fundamentals of Marketing**, 6 th ed., 1981, s. 22).

Pazarlama yöneticisi geleceği tahmin etmeye, bu tahminlere göre çalışmalarını planlamaya ve programlamaya çalışır; bu yüzden çeşitli nüfus özelliklerini önemli bir değişkenler grubu olarak gözönünde bulundurması gerekir. Örneğin, pazar bölümlendirmesi yaparken bu zorunluluk kendini daha çok hissettirir.

2. Ekonomik Koşullar: Her ülkede görülen ekonomik dalgalanmalar ve diğer ekonomik koşullar pazarlama faaliyetleri açısından önemlidir. İşletmenin pazarlama programını, özellikle ekonominin içinde bulunduğu konjonktür dönemi, enflasyon ve faiz oranları etkiler. Gelir ve harcamaları da çok etkileyen ekonomik konjonktür ge-

nellikle dört aşamada incelenir: refah, durgunluk (resesyon), depresyon ve yükselme dönemleri. Refah döneminde gelirler ve yatırımlar artar. İşletmede yeni mallar ve yeni çeşitlerle pazarlama programları genişletilir; yeni pazarlara girilir, durgunluk döneminde geriye dönüş başlar, gerek tüketici harcamalarında gerekse pazarlama programlarında daralma görülür. Depresyon, ekonominin daraldığı, gelirlerin dolayısıyla tüm iş hayatının durakladığı dönemdir. Yükselme döneminde olumlu gelişmeler başlar, iş hayatı canlanır.

Enflasyon ve faiz oranları da gelirleri ve satınalma gücünü etkilerler. Kısaca, "fiyatlar genel seviyesindeki sürekli artış eğilimi", olarak ifade edilen enflasyon, satınalma gücünü düşürür, piyasada istikrarsızlık yaratır ve gelir dağılımını bozar. Türkiye'de yıllık enflasyon, asıl gösterge olan tüketici fiyatlarıyla (TÜFE) 2012 yılında % 6,2, 2013'de % 7,4 olmuş; toptan eşya fiyatlarıyla –"üretici" fiyatlarıyla–ÜFE, aynı yıllarda sırasıyla % 2,4 ve % 7,0 olmuştur.

3. Sosyal ve Kültürel Çevre: Sosyal ve kültürel çevre, ekonomik, politik ve hukukî vb. çevre gibi pazarlama sisteminin tüm diğer makro çevre değişkenleriyle yakından ilişkilidir ve bir bakıma onları da çevreler. Toplumun sosyal ve kültürel değerleri, değer hükümleri, yaşam biçimi, gelenekleri ve inançları genelde tüm işletme yönetimini, özellikle de pazarlama yönetimini önemli ölçüde etkiler.

Toplumun tasarruf ve harcama eğilimleri, modaya düşkünlüğü, kaliteye ya da gösterişe önem vermesi, ailede kadının rolünün artıp, kocanın rolünün azalması, zaman içinde önemli değişiklikler gösterir. Öte yandan, çevrenin korunması ve tüketicinin korunması gibi akımlar zaman içinde yasal planda da etkili olurlar. Doğal çevreyi koruma eğilimi ve 1990'lar ortalarında gelişen "çevre dostu" mallara yönelme bu çerçevede belirtilebilir.(8) Ayrıca, genel olarak toplumun sosyal değerlerine ve ahlâk anlayışına aykırı işletmecilik uygulamaları da toplumda tepkiyle karşılanır ve çoğu kez hukukî önlemler alınmasını gerektirir.

4. Politik ve Hukukî Çevre: Politik ve hukukî çevre faktörleri işletme faaliyetleri içinde en fazla pazarlama çalışmalarını etkiler. Devletin ve mahallî idarelerin çıkardıkları yasalar, tüzük ve yönetmelikler, aldıkları çeşitli kararlar pazarlama faaliyetlerine sınırlar koyar. Fiyatlandırma, markalama, ambalajlama, reklâm, dağıtım vb. uygulamalar politik ve yasal düzenlemelere uygun olmak zorundadır. Örneğin, 1980 öncesinde uygulanan sanayide üretilen mallarda fiyatların üst sınırlarının devletçe belirlenmesi; tarımsal mallara belediyece benzer şekilde narh (üst sınır) konulması; reklâmın vergilendirilmesi; kira artışlarının hükümetçe yıllık enflasyon oranı (TÜFE) ile sınırlandırılması.

Politik ve hukukî çevre faktörleri oldukça çeşitli olup, başlıcaları şöyle sıralanabilir: genel para ve kredi politikaları; çevre koruma, toplum sağlığını koruma vb. kısıtlayıcı yasalar ve uygulamalar; belirli endüstrilere ilişkin yasalar (örneğin, taşımacı-

(8) Michael J. Etzel, Bruce C. Walker and William J. Stanton, **Marketing**, 13th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004), s. 38.

lığı veya imalat sanayiini geliştirmek için teşvik edici, döviz tahsisi, gümrük indirimi veya muafiyeti sağlama) ve ihracatı teşvik için sağlanan özel teşvik uygulamaları.

Ayrıca, temelde ticarî hayatı düzenlemeye yönelik, pazarlamayla direkt ilgili yasalar da önemlidir. Bunlar ya rekabeti geliştirmeye yöneliktirler ya da tüketiciyi koruma ana amacını güderler. Örneğin, ülkemizde haksız rekabeti önlemeyi amaçlayan yasal hükümlere dayanarak marka adını ve imajını benzer isimler koyarak kötüye kullanmaya kalkışanları engelleyen mahkeme kararlarının ulusal gazetelerde yayınlandığı sık sık görülmektedir.

Politik ve hukukî çevre faktörleri diğer mikroçevresel faktörlerden farklı olarak, yönetim tarafından etkilenebilir. İşadamları dernekleri veya işveren kuruluşları gibi mesleki kuruluşlar, hatta büyük işletmeler lobiler oluşturarak yasalar ve politikalar konusunda zaman zaman etkili olabilirler.

5. Rekabet: İşletme yöneticileri kendi pazarlama sistemlerinin şekillenmesinde önemli bir rol oynayan rekabet çevresini sürekli olarak izlemek zorundadır. Bir işletme genellikle üç değişik kaynaktan rekabetle karşılaşır: 1. Kendi endüstri dalındaki işletmelerden marka rekabeti; 2. İkame malı veya hizmeti sağlayan diğer endüstri dallarındaki işletmelerden ve nihayet; 3. Tüketicinin alım gücünün sınırlı olması nedeniyle, diğer işletmelerden. Bu nedenle, yönetici, özellikle bu endüstri dallarındaki işletmelerin gerek maliyet yapılarını, gerekse fiyat ve reklâm uygulamalarını öğrenmeli, söz konusu bilgilerden kendi planlama ve uygulamalarında yararlanmalıdır. İşletmeler, rekabeti daha çok marka rekabeti olarak ele alırlar.

Doğal olarak bir işletme için rekabet durumu, içinde yer aldığı sektörün pazar yapısıyla yakından ilgilidir ve bu yapıdan geniş ölçüde etkilenir. Bilindiği gibi, başlıca dört temel pazar yapısı vardır: **tam rekabet; tekelci (monopollü) rekabet; oligopol ve monopol veya tekel piyasası.** Bunlardan tam rekabet, gerçek hayatta pek rastlanmayan, daha çok **ideal bir pazar yapısı modeli**dir. Aksak veya eksik rekabeti oluşturan diğerlerinden, tam monopol de, diğer uçta yer alan ve pek az rastlanan bir pazar rekabet yapısıdır. En çok rastlanan rekabetçi pazar yapısı ise tekelci rekabettir; ama az sayıda büyük işletmenin pazara hakim olduğu oligopol piyasası durumu da çeşitli sektörlerde rastlanan bir olgu olarak ekonomi dünyasında kendini gösterir.

Pazar yapısı gibi rekabeti etkileyen önemli bir husus da, rakipler tarafından kullanılan rekabet araçlarının tipi ve sayısıdır. İşletme rekabet çevresini iyice analiz edip, hangi faktörleri temel alacağını veya etkileyeceğini belirledikten sonra, pazarda rekabet durumunu güçlendirmek üzere kontrol edeceği değişkenleri seçebilir. Belki çoğu kez ilk akla gelen rekabet aracı fiyattır; ancak, fiyat hemen rakipleri harekete geçiren bir araçtır. Bu yüzdendir ki, işletmeler fiyat dışı rekabet araçlarını yoğun olarak kullanırlar. Bunların arasında mamulü ve birlikte sunulanları iyileştirme, belirli pazar bölümlerine özel mal geliştirme, tutundurma ve dağıtımı iyileştirme sayılabilir.[9]

---

(9) William M. Pride and O.C. Ferrell, **Marketing**, 8th ed. (Boston: Houghton Mifflin Co., 1993), s. 57-59.

6. **Teknoloji:** Bilim adamlarının, mühendisler ve diğer teknik elemanların çalışmaları işletmenin pazarlama faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemdeki teknolojik gelişmeler çok büyük boyutlara ulaşmıştır; bu gelişmelerin pazarlama üzerindeki etkisi, tüketicilerin yaşam biçimleriyle, harcama modellerinin değişmesine, ulaşım ve haberleşme sistemlerinin günlük yaşama olan büyük etkisine dayanmaktadır. Pazarlama yöneticisi bu gelişmeleri iyi izlemek zorundadır.

Öte yandan, pazarlama da teknolojiyi etkilemektedir. Zira, yenilikler, yeni mamul ve teknolojiler de pazarlanmaya muhtaçtır. Yeniliği bulmak veya yeni bir mamulü üretmek yeterli olmayıp, bunu tüketici isteklerine uydurmak ve tüketiciye benimsetmek gerekir. Söz konusu etki, mühendislik ve üretim açısından başarılı olan sayısız mamulün, ticari açıdan başarısızlıkla karşılanmasında varlığını kesin olarak kanıtlamaktadır. Bu yüzden, yeni mamul geliştirmenin daha fikir toplama aşamasında potansiyel pazarı, büyüklüğü, kompozisyonu ve tüketici istekleri yönünden belirlemek gerekir.

2.1.3. Mikro Çevre Faktörleri

İşletmenin pazarlama çalışmalarıyla direkt ilişkili olan 3 faktör daha vardır. Bunlar, Şekil 2-1'de makro çevre faktörleri ile birlikte görülen ve yine dış çevrede yer alan **işletmenin pazarı, üretim faktörleri sahipleri** (tedarikçi kişi veya işletmeler) ve **aracı kuruluşlardır.** Genellikle kontrol edilemeyen değişkenler arasında sayılırlarsa da, makroçevresel faktörlere göre bunları etkileme imkânı daha fazladır. Zira, işletmenin pazarlama örgütü, tedarikçi işletmeler veya aracı işletmelere bir ölçüde etki edebilir; yoğun reklâm kampanyası ile mevcut ve potansiyel pazarını biraz etkileyebilir.

Pazar, pazarlamanın hem bir iç, hem de dış çevre faktörü olma özelliğine sahiptir. Bir işletmede tüm pazarlama kararlarının odak noktası olduğu için, daha sonra ayrıntılı olarak üzerinde durulacak olan pazar, **karşılanacak ihtiyaçları olan, harcayacak geliri bulunan ve harcama isteği olan kişiler ve örgütler** şeklinde tanımlanabilir.[10] İşletmenin hedef olarak belirlediği grup, kişi ve örgütlere de **hedef pazar** denilir.

Üretim faktörlerini sağlayanlar da, aynı şekilde hem sistemin bir parçası, hem de dış çevre faktörüdür. Ekonomik hayatın refah dönemlerinde hammadde, enerji gibi girdilerin tedariki sorun olmaz. Ama satmak için üretmek şart olduğundan, arz kaynaklarında kıtlıklar görüldüğünde üretim faktörlerini sağlayan kişi veya işletmelerin önemi artar.

Aracı kuruluşlar, üçüncü unsur olarak, mal ve hizmetlerin işletmenin pazarlama örgütünden hedef pazarlara akışına direkt olarak yardımcı olan bağımsız işletmelerdir. Bunlar, (1) Toptancı ve perakendeci aracı kuruluşlar ile (2) Kolaylaştırıcı nitelikdeki, taşıma, depolama, finansman, sigorta vb. destek hizmetleri sağlayarak alıcılarla satıcılar arasındaki mübadeleyi tamamlamaya yardımcı olan kuruluşlardan

(10) Etzel, Walker, and Stanton (2004), **op.cit.**, s. 45.

oluşur. Aracı kuruluşlar işletmeye üretim faktörleri ve malların sağlanmasında da yardımcı olurlar.

2.2. PAZARLAMAYI ETKİLEYEN İŞLETME İÇİ FAKTÖRLER

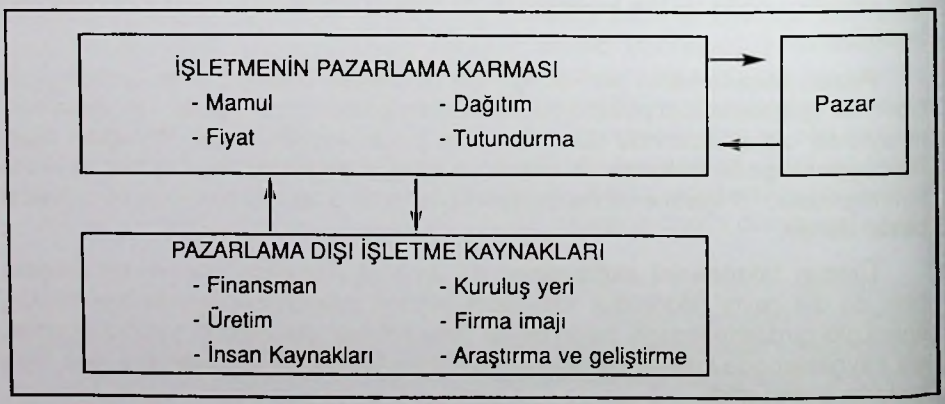
İşletmelerin pazarlama örgütünü ve faaliyetlerini etkileyen işletme içi veya kontrol edilebilir değişkenler bir bakıma iki ana gruba ayrılabilir: (1) **Pazarlama dışındaki işletme kaynakları ve imkânları;** (2) **Pazarlama karmasının unsurları.** Pazarlama yöneticisi tek grup olan pazarlama dışı işletme kaynak ve imkanlarından yararlanırsa da, bunlar kendisi için bir ölçüde veridir. İkinci grup ise doğrudan doğruya pazarlama yönetiminin temel karar değişkenleridir.

2.2.1. Pazarlama Dışı İşletme Kaynak ve İmkânları

Pazarlama dışı işletme kaynak ve imkânlarının başlıcaları şunlardır:

1. Finansman
2. Üretim
3. İnsan kaynakları
4. Kuruluş yeri
5. Firma imajı
6. Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge).

Bu faktörler Şekil 2-2'de pazarlama karması ve pazar ile birlikte görülmektedir.



Şekil 2-2 İşletme İçindeki Pazarlama Çerçevesi
(Kaynak: Stanton 1981, **op.cit.**, s.30).

Bir işletmenin pazarlama yapısı, onun finansal gücü, üretim kapasitesi ve insan kaynakları kapasitesinden etkilenir. Mamul karmasına yeni bir mal katmayı düşünen bir yönetici, pazarlama dışı kaynak ve imkânları gözönünde tutmak zorundadır. Bu çerçevede, finansal imkânlar, üretim için teknik imkânlar, insan gücü kapasitesi hemen akla gelen konular olup, ayrıca işletmenin kuruluş yeri, mevcut firma imajı ve

mühendislik araştırma–geliştirme imkânları, patent–lisans durumu yine üzerinde durulması gereken başlıca konulardır. Kuruluş yeri, çoğunlukla mamule olan talep üzerinde sınırlayıcı bir faktör iken, araştırma ve geliştirme, o endüstri dalında öncü olup olmamayı ve teknolojik üstünlüğü belirler.

2.2.2. Pazarlamada Temel Değişkenler: Pazarlama Karmasının Unsurları (Pazarlama Bileşenleri)

İktisat biliminde firma teorisi, işletmelerin talebi etkilemede kullandıkları değişken olarak "fiyat" üzerinde durur. Buna göre, tüketicinin geliri, pazar hakkında bilgisi ve fayda maksimizasyonu çabası çerçevesinde, belirli bir teknoloji düzeyindeki işletmenin malına olan talep; mamulün fiyatı ile ters orantılı olarak değişir. 1933 yılında, tam rekabet ile tam monopol piyasaları arasında yer alan, gerçek hayattaki rekabet şartlarına daha uygun modellerin geliştirilmesi, fiyat dışı rekabetin de gözönüne alınmasını sağlamıştır.(11) Böylece işletme açısından, mamulle ilgili, kalite, ambalaj, servis, satış maliyeti ile ilgili reklâm, satışçı ücretleri ve satış arttırmaya yönelik çeşitli harcamalar, pazarlamayla ilgili karar değişkenleri olarak ortaya çıkmış bulunmaktadır. Ancak, bugün yine de, çoğunlukla iktisatçılar–geleneksel biçimde–analizlerinde fiyat dışı değişkenler ve fiyat dışı rekabet üzerinde fazla durmamaktadırlar.(12)

İşte iktisatçıların fiyat dışı değişkenlerin varlığını kabullenmelerinden bu yana, çok sayıda değişken, işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde karar değişkeni olarak işletmecilerce inceleme konusu olmaya başlamıştır. **Pazarlama karması** kavramını geliştirerek, üretici işletmeler için pazarlama elemanları olarak çok sayıda değişkeni 12 maddelik bir liste halinde belirten Harvard Üniversitesi'nden Profesör Neil H. Borden'den (1953) sonra, çeşitli yazarlar, **bir işletmenin mallarının pazarlanmasını etkileyen faktörlerle ilgili olarak** farklı sınıflandırmalar yapmışlardır.(13)

McCarthy'nin yaygınlaştırdığı ve günümüzde artık **genel kabul görmüş bulunan dörtlü ayırım**:(14)

---

(11) Edward H. Chamberlin, **The Theory of Monopolistic Competition** (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1933); Joan Robinson, **The Economics of Imperfect Competition** (London: Macmillan and Co. Ltd., 1933).

(12) Philip Kotler, **Marketing Decision Making: A Model Building Approach** (New York: Rinehart and Winston 1971), s. 52-53.

(13) **Ibid.**, s. 51-55. Neil H. Borden'in 12 grupta topladığı unsurlar şunlardır:

1. Mamul planlama
2. Fiyatlandırma
3. Tutundurma (satış arttırıcı çabalar)
4. Dağıtım kanalları
5. Kişisel satış
6. Reklâm
7. Tanıtma
8. Ambalajlama
9. Sergileme
10. Hizmetler
11. Fiziksel işlemler
12. Veri toplama ve inceleme.

(14) Jerome E. McCarthy, **Basic Marketing: A Managerial Approach**, 5 th ed. (Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, Inc., 1975), s. 75. McCarthy "dağıtım" kelimesi yerine diğer yazarlardan farklı olarak yer kelimesini tercih etmektedir.

1. Mamul
2. Fiyat
3. Tutundurma (pazarlama iletişimi; satış arttırıcı çabalar)
4. Dağıtım (yer)

şeklindedir.

Aslında, pazarlama karar değişkenleri (politika ve strateji araçları) olarak, bunların herbiri birçok elemanı temsil etmektedir. Zaten bu nedenledir ki, burada onlar **temel karar değişkeni** olarak nitelendirilmişlerdir. Dış çevresel faktörlerden, pazarlama yöneticisinin kontrolü altında olmak bakımından farklı olan bu değişkenler, yukarıda Şekil 2-2'de başlıcaları gösterilen elemanları temsil etmektedirler. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, bunlardan mamul, üretim bölüm yöneticisiyle; fiyat da, işletme tepe yöneticileri ile çok yakın işbirliğini gerektiren değişkenlerdir. Bu dört değişken grubu, kelimelerin İngilizce'deki ilk harflerinden dolayı (sırasıyla, product, price, promotion ve place "distribution"), kısaca **pazarlamanın 4 P'si** olarak anılır. Hemen şunu da belirtmek gerekir: 4'lü ayırımdan başka, 5'li ve 6'lı, hatta 7'li ayırımlar da yapılmış ise de, 4 P yaklaşımı genel kabul görmüştür.

Pazarlama karmasının unsurları, işletmenin pazarlama sisteminin çekirdeğini oluşturan 4 temel değişken olup,Tablo 2-1'de, herbirini oluşturan değişkenlerle birlikte görülmektedirler.

1. Mamul (Mal/Hizmet): Mamul değişkeni ile ilgili olarak yönetimin temel görevi, pazarlanabilir uygun mal veya hizmeti planlamak ve geliştirmektir. Mevcut mamullerde değişiklik yapılması, yeni mamullerin geliştirilmesi, üretilecek malın kalitesi, çeşitleri, stil, marka, ambalaj, garanti konuları ile, ek hizmetler sağlanması ve benzeri çeşitli kararların alınması pazarlama yönetimi için hayati öneme sahiptir.

Burada sözcüklerle ilgili bir noktayı açıklamak yararlı olacaktır: **"mamul" sözcüğü pazarlamanın ilk P'si ("product"ın karşılığı) olup, hem malı (ürünü) hem de hizmeti (soyut malı) kapsamaktadır.** Bu kitapta ağırlıklı olarak mamul sözcüğü kullanılmakla birlikte, yer yer onun yerine "mal ve hizmetler" ifadesi de yer almaktadır.

2. Fiyat: Pazarlama yöneticisi, sunacağı mal veya hizmet için uygun fiyat düzeyini belirlemeli, indirimler (iskontolar), krediler, ödeme şartları ve fiyat değişiklikleri konularında optimal politikaları ve stratejileri kararlaştırmalıdır.

3. Tutundurma (Pazarlama İletişimi): Hitap edilecek pazara işletmenin mamulüyle ilgili olarak bilgi verilmeli, tüketicileri ikna ederek satınalmalarını sağlayacak şekilde sistemli çalışmalar yapılmalıdır. Reklâm, kişisel satış, halkla ilişkiler ve tanıtma, satış geliştirme ve doğrudan pazarlama türündeki tutundurma yöntemleri optimal bir biçimde planlanıp uygulanmalıdır.

4. Dağıtım: Her ne kadar pazarlama aracı kuruluşları işletmenin dışındaki faktörler arasında ise de, yönetici bu işletmeleri seçme konusunda önemli ölçüde serbestiye sahiptir. Mevcut dağıtım yapısı içinde en uygun dağıtım kanalını seçerek mamullerini uygun pazarlara uygun zamanda ulaştırmak; uygun bir dağıtım sistemi

Tablo 2-1 Pazarlama Karmasının Unsurları (Pazarlama Bileşenleri)

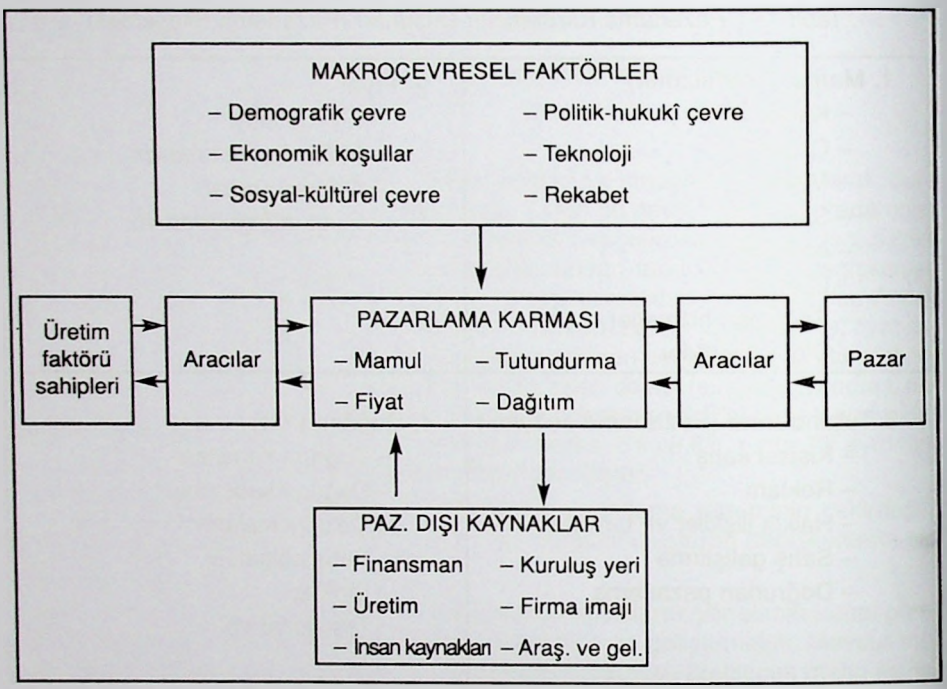
1. Mamul (Mal/hizmet) – Kalite – Çeşitler – Marka – Stil – Ambalaj – Garanti – Sağlanan hizmetler – Diğer özellikler	**2. Fiyat** – Fiyat düzeyi – İndirimler ve krediler – Ödeme şartları – Fiyat değişiklikleri vb.
3. Tutundurma (Pazarlama iletişimi) – Kişisel satış – Reklâm – Halkla ilişkiler ve tanıtma – Satış geliştirme – Doğrudan pazarlama	**4. Dağıtım (Yer)** – Dağıtım kanalları – Dağıtım kapsamı – Çıkış noktaları – Satış bölgeleri – Stoklar – Taşıyıcılar vb.

oluşturarak, fiziksel dağıtımın bu kanallarla yapılmasını sağlamak onun başlıca yönetsel sorumlulukları arasında yer alır.

Yukarıda kısaca açıklanan ve ileride ayrı ayrı ele alınıp incelenecek olan pazarlama karması unsurları (4P), satıcıların bakış açısıyla alıcıları etkileme yolunda stratejik ve taktik araçları göstermektedir. Öte yandan, pazar yönlü/müşteri odaklı olmanın çok öne çıktığı günümüzde, konu alıcı bakış açısıyla ele alınırsa, her araç tüketiciye/müşteriye bir fayda sunmak üzere düzenlenir. Böyle bir yaklaşımla, **satıcıların 4 P'si, tüketicilerin 4 C'si ile belki daha iyi açıklanabilir;** şöyle ki:

4P	4C	Türkçe Karşılığı
Product	Customer solution	Müşteriye/tüketiciye sağlanan değer (çözüm)
Price	Customer cost	Müşteriye maliyeti
Promotion	Communication	İletişim
Place	Convenience	Kolaylık / rahatlık

Satıcılar kendilerini, "mamullerini satan kimseler" olarak görürken, müşteriler kendilerini "değer–ya da sorunları için çözüm–satın alanlar" olarak görmektedirler. Müşteriler sadece fiyatla değil, mamulü elde etme, kullanma ve elden çıkarma toplam maliyeti ile ilgilenmekte; onu mümkün olduğunca kendilerince kolay bir



Şekil 2-3 İşletmenin Tüm Pazarlama Sistemi
(Kaynak: Stanton 1981, **op.cit.**, s. 31).

şekilde ve çift yönlü iletişimle elde etmek istemektedirler. Dolayısıyla, pazarlamacılar önce 4C'yi düşünüp, bunun üzerine 4 P'yi kurarlarsa daha başarılı olurlar.[15]

* * *

Buraya kadar, bir işletmenin pazarlama sistemini etkileyen başlıca işletme içi ve işletme dışı değişkenler bütünüyle gözden geçirilmiş bulunmaktadır. Şekil 2-3'de, her iki grup faktörü kapsayan tüm pazarlama sistemi görülmektedir.

2.3. İŞLETME YÖNETİMİNDE PLANLAMA VE STRATEJİK İŞLETME PLANLAMASI

Bu kısımda, işletme yönetim sürecine değinilip, bu süreçle ilgili strateji, taktik, politika gibi bazı kavramlar açıklanacak; sonra, planlamanın anlamı, yararları ve çeşitleri ele alınacak; daha sonra, stratejik işletme planlaması açıklanacaktır. Son olarak da, işletme misyonu, amaçları ve stratejisi doğrultusunda yürütülmesi gereken pazarlama yönetim süreci ele alınacaktır.

(15) Gary Armstrong and Philip Kotler, **Marketing: An Introduction**, 9th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education, 2009), s. 84.

2.3.1. Genel Olarak İşletme Yönetim Süreci ve Yönetimle İlgili Bazı Kavramlar

1. Genel Olarak Yönetim Süreci: Bilindiği gibi, işletme yönetiminin bir bilim yönü -bir kısım ilkeler, genellemeler ve bunların öğretilip öğrenilebilmesi- bir de, sanat yönü vardır. "Başkaları vasıtasıyla iş görme sanatı" olarak da ifade edilen yönetim, çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Örneğin, bir tanıma göre, **işletme (örgüt) amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesidir.**(16) Burada geleneksel yöneticilik fonksiyonları (ki, bunlara bazen kadrolama da eklenir, bazen de koordinasyon örgütleme ile birlikte düşünülür) esas alınmaktadır. Daha kısa olarak da yönetim, "bir grup insanın ortak bir amaca ulaşma yolundaki çabalarını planlama, uygulama ve denetleme (değerlendirme) sürecidir" şeklinde tanımlanabilir.(17)

Böyle bir yaklaşımla yönetim görevlerinin temel gruplarından oluşan yönetim süreci üç kısıma ayrılabilir: **1. İşletme plan ve programlarının yapılması, 2. Planın uygulanması ve 3. Planın denetlenmesi. Planlama aşaması,** amaçların belirlenmesi ile strateji ve taktiklerin seçimini kapsar. **Uygulama,** örgütün kurulup kadrolanması ve plana göre uygulamanın yöneltilmesiyle ilgilidir. **Denetleme aşaması da,** uygulama sonuçlarının hedeflenen amaçlar açısından değerlendirilmesini kapsar. Denetleme ya da değerlendirme, geçmiş performans ile geleceğin planlaması ve uygulaması arasındaki zinciri oluşturur ve yönetimin aşamaları arasındaki içiçeliği ve sürekliliği gösterir. Zira, uygulama sonuçlarının incelenmesiyle amaca yönelik olarak bir sonraki dönemdeki planlama ve uygulamaya geri bilgi akışı (geri besleme-feedback) sağlanır. Burada daha çok pazarlama açısından incelenen yönetim sürecinin üç ana aşaması, herbirindeki çalışmalar ve geri bilgi akışı aşağıda Şekil 2-4'de görülmektedir. Ayrıca analiz, her üçüyle ilgili olarak yapılan bir çalışma olmakla beraber, planlamayla ilgisi daha fazladır.

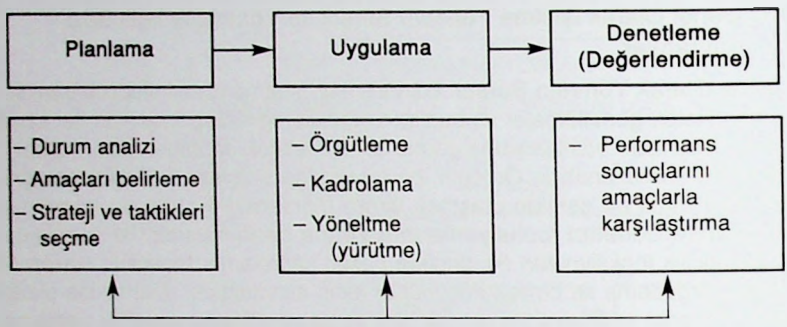
2. Yönetimle İlgili Bazı Kavramlar: Amaç işletmecilikte çoğunlukla "hedef" ile eşanlamlı olarak kullanılır. Bazen de hedef, amaçtan daha dar bir anlamlı olarak, ara amacı ifade eder. Bazen amaç ve hedefler şeklinde ikisinin birlikte kullanıldığı da görülür. Amaç, elde edilmek istenen herhangi bir şeydir.(18) Etkili bir planlama için amaçların mümkün olduğunca açık-seçik olarak, diğer bir deyişle spesifik şekilde belirlenmesi gerekir. Örneğin, pazarlama amacımız "gelecek yıl pazar payımızı arttırmaktır" yerine, "bu yıla göre % 20 arttırmaktır" şeklinde olmalıdır.

Strateji, askerî bir terim olup, orduda savaş kazanma hazırlığı ile ilgilidir. Latincede "yol", "iz" anlamını taşır; bir görüşe göre de, bu kelime eski Yunanlı general Strategos'un adından kaynaklanır ve "generalin sanatı" anlamına gelir. Çeşitli şekillerde tanımlanmakla beraber **strateji, istenilen amaçlara nasıl ulaşılacağını** belirtir. Şu halde strateji, işletmenin veya onun bir bölümünün kendi amaçlarına nasıl ulaşacağını gösteren bir temel eylem planıdır. Örneğin, pazarlama amacımız,

(16) İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 16. Basım (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008), s. 129.

(17) William J. Stanton and Charles Futrell, **Fundamentals of Marketing**, 8 th ed. (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1987), s. 40.

(18) **Ibid.**



Geri bilgi akışı (feedback) : Değerlendirme yoluyla amaçlar, planlar ve uygulama geleceğe adapte edilir.

Şekil 2-4 İşletme Yönetimi Süreci

(Kaynak: Stanton and Futrell, **op.cit.**, s.40; Etzel, Walker and Stanton 2004, **op,cit.**, s.571).

gelecek yıl satışlarımızı bu yıla göre % 15 arttırmak ise, bunun için muhtemel stratejiler: 1. dağıtımı iyileştirmek ve tutundurmayı arttırmak; 2. fiyat indirimi yoluna gitmek olabilir. **Strateji, sürekli değişen dış çevrenin fırsatları ve tehlikeleri çerçevesinde amaca nasıl ulaşılacağına ilişkin düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlemdir.**

Taktik, bir stratejinin, harekete geçmeye ve uygulamaya yönelik ayrıntı düzeyi, ya da **ayrıntılı eylem biçimidir.** Diğer bir deyişle, belirli bir strateji çerçevesinde faaliyetlerin kısa süreli yürütülüş biçimi veya eylemlerdir. Örneğin, satışçıların daha verimli çalışmaları için motivasyonu arttırmaya yönelik bir stratejinin uygulanması yolunda çeşitli alternatif taktikler söz konusu olabilir: 1. Satış primlerinin arttırılması; 2. Satışçıların daha sıkı denetimi, vb.

Politika, belirlenmiş amaca yönelik genel plandır; yönetimin belirli karar durumlarında **rutin olarak uygulayarak** geleceğe yön vermek üzere kabul ettiği ilkeler ve kurallar dizisidir. Politika, **belirlilik ortamında alınan, devamlılığı olan kararlardan oluşur.** İlke ve kurallar, yoruma açık olmayan, oldukça katı ve veri durumlara uygulanabilecek pratik çarelerdir. Bu yüzden, "kısmi belirsizlik" durumunda alınan strateji kararından çok, taktiğe daha yakındır. Strateji ile ortak yanı, amaca yönelik olarak izlenecek yolu göstermesidir. Aslında işletme literatüründe en alt kademeye kadar her seviyede kullanılır ve çalışanlar "politika" olarak belirlenmiş kural niteliğindeki kararları uygularlar. Örneğin, işletmeye eleman alımında adaylarda yüksek öğrenim şartı aranması bir personel politikasıdır; ya da bürodan son çıkanın lambaları söndürüp büroyu kilitlemesi yolundaki kural da bir politikadır.

Amaçlar, stratejiler ve taktiklerden bahsederken, bunların birbirine karıştırılmaması için, hangi örgütsel düzeyde ele alındığının belirtilmesi gerekir. Çünkü belirli bir düzeydeki yönetim (veya yönetici) için amaç veya hedef olan şey, bir başka düzeyde, amaca yönelik strateji olabilir. Örneğin,

İşletme (tepe yönetimi) amacı	:	yatırıma % 30 getiri (kazanç) sağlamak
İşletme stratejisi	:	gelecek yıl pazar payını % 20 arttırmak
Pazarlama amacı	:	gelecek yıl pazar payını % 20 arttırmak
Pazarlama stratejisi	:	gelecek yıl yeni bir pazara girmek ve minimum 800 000 TL'lık satış sağlamak
Satış yönetimi amacı	:	gelecek yıl yeni bir pazara girmek ve minimum 800 000 TL'lık satış sağlamak.

2.3.2. Planlamanın Tanımı, Yararları ve Çeşitleri

Planlama, en kısa tanımıyla, **"yarın nerede olacağımıza bugün karar vermek"** demektir.[19] Belirli bir geleceğe yönelik olarak çeşitli düzeylerde yapılan planlama ve bunu takip eden uygulama çalışmaları ile işletmenin tüm bölümlerinde neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden kararlaştırılması söz konusudur.

Bir işletme büyüyüp gelişerek daha karmaşık bir yapıya kavuştukça, yöneticilerin alacakları kararlar için bilimsel metod ve tekniklere dayalı araştırmalar daha büyük önem kazanır.[20] Esas itibariyle pazar için üretim yaparak, bunları tüketicilere sunan kuruluşlar olarak işletmeler için pazarla ilgili araştırmaların ve sağlanan verileri yönetimde kullanmak üzere yapılacak sistemli çalışmaların büyük önemi vardır.

Gerek çevresel koşulların, gerek işletmelerin büyüyüp karmaşıklaşmalarının etkisi ve gerekse gitgide işletmecilik felsefesi olarak pazarlama anlayışının yaygınlaşması işletmelerde planlamanın önemini arttırmıştır. Yönetim, planlı ve sistemli çalışmalarla sorunların üstesinden daha kolay gelir. Birçok işletmede formel bir planlama sisteminden yararlanma yerine sorunlar ortaya çıktıkça onları çözümleme yolu tutulur. Ama tüm dünyada işletmelerde formel (biçimsel) planlama sistemine geçilmekte olup, özellikle gelişmiş ülkeler bu bakımdan hayli ileri durumdadırlar. Türkiye'de ve diğer gelişmekte olan ülkelerde sistemli, yazılı ve kapsamlı şekilde yürütülen formel planlamaya önem verildiği söylenemez. Ancak, piyasanın "satıcılar pazarı" olma niteliği değiştikçe, yeni şartların işletmeleri "varlıklarını sürdürmek" ve "rekabet yeteneklerini geliştirmek" üzere modern yönetim metod ve tekniklerini kullanmaya zorladığı da bir gerçektir. İşte stratejik pazarlama ve stratejik pazarlama planlaması bu niteliktedir. Doğaldır ki, planlama süreci formel olarak, sağlam temellere ve prosedürlere bağlandığı takdirde işletmeye sağlayacağı yararlar da geniş ölçüde artar. Planlamanın başlıca yararları şöyle sıralanabilir:

– Planlama, yönetimin ileriyi sistemli olarak düşünmesine yol açar.

– İşletme çabalarının daha iyi koordine edilmesini sağlar.

– Denetim standartlarının geliştirilmesine yardımcı olur.

---

(19) David J.Luck and O.C. Ferrell, **Marketing Strategy And Plans** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, Inc., 1979), s. 4.

(20) İsmet Mucuk, "İşletmelerde Modern Bir Araştırma Tekniği Olarak Faktör Analizi", Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi**, 1978, s. 10.

– İşletmeyi yönlendiren amaçları ve politikaları daha net ve belirgin hale getirir.

– Ani değişmelere karşı daha hazırlıklı olmayı sağlar.

– Planlamaya katılan çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin karşılıklı olarak sorumluluklarına canlılık kazandırır.

Planlama çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Kapsadığı süre bakımından ele alınırsa, makro düzeyde, kısa vadeli (1-5 yıllık) ve uzun vadeli (3-5 hatta 20-25 yıllık) diye ikiye ayrılabilir. Ama planlamada genel olarak 3-5 yıl arasında süreli olanlar orta vadeli kabul edilir. Bunlardan uzun vadeli planlama, tepe yönetiminin ve uzman planlama personelinin ilgi alanına girer. Ancak, işletme yönetiminde (mikro düzeyde), genellikle 1 yıla kadar olan planlama "kısa vadeli", 1 yıldan fazla süreli planlama, "uzun vadeli" olarak kabul edilir.

İşletme büyüklüğüne ve uğraştığı mal ve hizmetlerin çeşitliliğine göre, planlama faaliyetleri örgütün değişik düzeylerinde yürütülür ki, bunların başlıcaları: işletme düzeyindeki "stratejik planlama" , "stratejik iş birimi planlaması"; fonksiyonel olarak, "stratejik pazarlama planlaması" ve diğer alanlarla ilgili planlama; ve nihayet "yıllık planlamalar" dır.

Bunlardan stratejik iş birimi planlaması, nisbeten daha yeni bir kavram veya uygulama olup, esas itibariyle çeşitli işlerle uğraşan büyük işletmelerle ilgilidir. Bu türde, stratejik planlamanın, tüm örgüt için değil de, işletmenin "stratejik iş birimi" veya ünitesi kısaca SİB (Strategic Business Unit-SBU) denilen birbirinden ayrı kısımları veya divizyonun parçaları için de yapılması söz konusudur. Böylece her stratejik iş birimi veya ünitesi, adeta ayrı bir işletme gibi hareket ederek kendi planlamasını yapar. İşletmeyi böyle iş birimi şeklinde parçalara veya kâr merkezlerine ayırmanın amacı her işin daha etkin, verimli ve kârlı olmasını sağlar.

2.3.3. Stratejik İşletme Planlaması

"Stratejik planlama" denilince, tüm işletmeyi kavrayan, işletme kaynakları, pazar fırsatları ve tehlikeleri çerçevesinde işletmenin gelişip büyüme imkânlarını temel alan, kapsamlı ve uzun vade ağırlıklı planlama kastedilir. İşletmede "genel yönetim" de denilen tepe yönetimi ile planlama uzmanlarının asıl çalışma alanı olan stratejik planlama, işletmenin tümüyle pazar için çalışan bir örgüt olması nedeniyle bazen "stratejik pazar planlaması" veya sadece **"işletme planlaması"** olarak da anılır.(21)

Yukarıda da belirtildiği üzere, konunun dünyaca ünlü uzmanlarından biri olan H.Igor Ansoff'a göre "strateji", işletme amaçlarıyla çok yakından ilgilidir ve temeli, işletmede pazar/mamul karmasının seçimine, diğer bir deyişle, hangi mamullerle hangi pazar alanlarına yönelik olarak çalışılacağına ve işletme ile çevresi arasındaki uyumun sağlanmasına dayanır.(22) **Stratejik planlama ise, işletmenin amaçla-**

---

(21) Derek F. Abell and John S. Hammond, **Strategic Market Planning** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, 1979), s. 3; Skinner, **op.cit.**, s. 35.

(22) H. Igor Ansoff, "Toward Strategic Theory of the Firm", H. Igor Ansoff (Editör), **Business Strategy** (Hamondsworth, Middlesex: Penguin Education, 1969), içinde, s. 13.

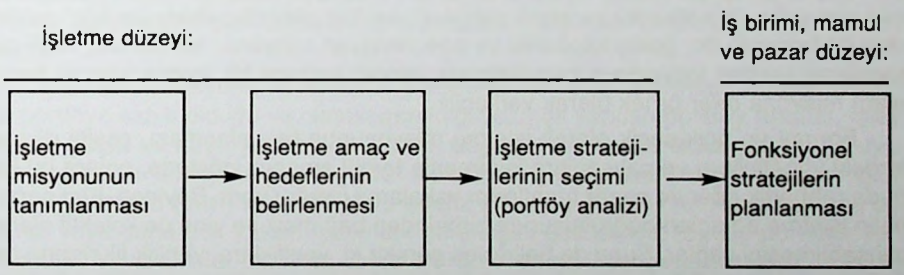
rı ve imkânları ile değişen pazar fırsatları arasında uzun vadeli olarak uyum sağlama sürecidir. İşletmedeki tüm diğer planlama çalışmaları, tepe yönetiminin bu çerçevede yaptığı planlamaya dayanır. Az çok farklı şekillerde tanımlanabilen konu, özlü bir biçimde şöyle ifade edilebilir:

"Stratejik planlama, işletmenin amaçları ve yetenekleri ile değişen çevre şartlarının stratejik uyumunun sağlanması ve sürdürülmesi sürecidir. Açık-seçik bir işletme misyonunun, onu destekleyici amaçların, sağlam bir iş portföyünün ve koordineli fonksiyonel stratejilerin geliştirilmesine dayanır.(23)

Şu halde stratejik planlama süreci, kısa olarak dört ana aşama halinde ele alınabilir (5'li, 6'lı hatta 7'li ayırımlar da vardır) ki bunlar:

1. İşletme misyonunun tanımlanması
2. İşletme amaçlarının belirlenmesi
3. İşletme stratejilerinin seçimi (iş veya işletme portföyünün analizi)
4. Pazarlama ve diğer fonksiyonel stratejilerin planlaması.

Aşağıda, Şekil 2-5'de görüldüğü üzere bunların üçü işletme, dördüncüsü ise, iş birimi, mamul ve pazar düzeyindedir.



Şekil 2-5 Stratejik Planlamanın Aşamaları

(Kaynak: Kotler and Armstrong, 1989, **op.cit.**, s.28).

Bu aşamalar aşağıda kısaca ele alınarak açıklanacaktır. Ancak işletme stratejilerinin seçimi (ya da işletme veya iş portföyünün analizi hususu) üzerinde, konunun karmaşıklığı nedeniyle nisbî olarak daha fazla durulacaktır.(24)

1. **İşletme Misyonunun Tanımlanması:** Her işletmenin (daha geniş açıdan bakılırsa, her kuruluş veya örgütün) bir "varlık" nedeni vardır. **Misyon** denilen bu **varoluş nedeni**, işletmeler için genel olarak, **toplumun veya toplumda "hedef pazarı" olarak kabul ettiği kesimin bir kısım ihtiyaçlarını karşılamak; ona ihtiyacını karşılayacak mal ve hizmetler verebilmektedir.** Bir işletme büyüyüp geliştikçe, yeni mallar ve yeni pazarlara yöneldikçe, misyonu başlangıçta belirgin olsa bile şu veya bu şekilde belirsizleşebilir. İşte stratejik planlamanın ilk aşaması, işletme-

(23) Kotler and Armstrong, (1989), **op.cit.**, s. 28.

(24) Bu 4'lü ayırım ile, birinci, ikinci ve dördüncü aşamalara ilişkin açıklamalar daha çok Luck and Ferrell, **op.cit.**, s. 23-39'a dayalıdır.

nin bu varlık sebebini, "misyonu"nu açık-seçik ve net bir şekilde ortaya koyma faaliyetidir.

Bir genel gaye niteliğindeki misyon, "biz hangi işteyiz?", ya da, "işimiz ne?": "gelecekte işimiz ne olmalı?" gibi basit görünmekle birlikte açık şekilde cevaplandırılması kolay olmayan soruları cevaplayarak belirlenip, tanımlanır. **İşletmenin karşılamaya çalıştığı temel ihtiyaç nedir?**, misyon tanımında neyi üretip sattığımızdan çok, **"ne tür ihtiyacı karşıladığımız"** önemlidir. Diğer bir deyişle, işimizin ne olduğunun özlü şekilde ifadesi, üretim yönlü değil pazarlama anlayışına uygun bir biçimde tüketici, ya da pazar yönlü olmalı; yöneticileri hep tüketiciye ne tür faydaları sundukları ve hangi ihtiyaçları karşıladıkları konusu üzerinde düşünmeye sevketmelidir. "Biz buzdolabı üretiriz" şeklindeki bir ifade yerine "biz soğutucu ihtiyacını karşılarız"; "biz telefon üretiriz" yerine, "biz iletişim sistemleri sağlarız" gibi ifadeler amaca daha uygundur, çünkü, bir ihtiyacı karşılayacak mamul ve onun teknolojisi değişebilir; çoğu zaman kalıcı olan ihtiyaçtır. Örneğin, ulaştırmacılıkta üretim yapan bir işletme, ulaşım ihtiyacını dün motorsiklet üretimi ile; bugün otomobil ile, yarın daha başka bir ulaşım aracı ile karşılamaya çalışabilir.

Öte yandan, aynı zamanda iyi bir tanıtma aracı olan yazılı, formel bir misyon tanımı çok geniş kapsamlı veya çok dar olmamalı; spesifik, gerçekçi ve kolay anlaşılır olmalıdır. "Biz tüketici yararına çalışırız", ve "biz elektrik sobası üretiriz" şeklindeki ifadelerden ilki, geniş kapsamlı ve açık olmayan misyona; ikincisi ise, hayli dar kapsamlı (ısıtma ihtiyacının karşılanması yerine, sadece bir ısıtma aracını temel alan) misyona birer örnek olarak verilebilir.

Formel ve açık-seçik olarak işletme misyonunun tanımlanması, çeşitli düzeylerdeki yöneticilere ve çalışanlara işletmenin temel amacını gösterip, onlara bu konuda rehberlik eder ve pazar fırsatlarını yakalama imkânı verir. Böylece, tüm personelin işletme amaçları doğrultusunda birbirinden bağımsız ve yine de kolektif olarak çalışabilmesini sağlar. Şunu da belirtmek gerekir ki, yeniliklere, yenilik fikirlerine değer veren, yaratıcılığı teşvik eden çağdaş bir yönetim uygulaması ortamında işletme misyonunun rehberliği gerçek önemini kazanır.

2. İşletme Amaçlarının Belirlenmesi: Stratejik planlamanın ikinci aşamasında yönetim, misyonunu başarmayı sağlayacak işletme amaçlarını belirler. İşletme misyonunun bunu destekleyici amaçlara dönüştürülmesi ile, bu amaçlara alt düzeylerdeki planlama çalışmalarına rehberlik ettiği gibi, işletmenin performans değerlendirme veya denetim çalışmaları için gerekli standartları da sağlar. Bilindiği üzere, denetimin esası, fiili sonuçları, kısaca "olan"ı, "olması gereken" ile karşılaştırmak ve gerekli düzeltici tedbirleri almaktır.

İşletme misyonunun tanımlanması, işletmenin hangi pazarlara yöneleceğini; amaçların belirlenmesi ise, pazarlama anlayışının yönetimce nasıl uygulanacağını gösterir. Bu nedenle amaçları belirleme çok önemli olup planlamanın her düzeyi için seçilen amaçlar açık, seçik ve yazılı olarak ifade edilmeli; gerçekçi ve birbirleriyle tutarlı olmalı; ayrıca her amaç spesifik ve mümkün olduğu ölçüde kantitatif olarak ölçülebilir nitelikte olmalıdır. "İşletmenin kârlılığını arttırmak" genel ve yararlı olmayan bir amaç ifadesi olup, bu spesifik ve ölçülebilir bir biçimde "iki yılın sonunda yatırımın geri dönüş oranını % 20 arttırmaktır" şeklinde ifade etmek çok daha anlamlı

ve yararlıdır. İşletme amaçlarını gerçekleştirmek için de, daha sonra görüleceği üzere, uygun pazarlama amaçları ve stratejileri belirlenecektir.

3. İşletme Stratejilerinin Seçimi–İş veya İşletme Portföyünün Analizi: Günümüzde işletmeler büyümekte ve çeşitli alanlarda faaliyet gösteren örgütlere dönüşmektedirler. Hatta sadece büyük işletmeler değil, orta büyüklükte işletmeler bile çeşitli işlerle ve çeşitli mamullerle uğraşmaktadırlar. Böyle olunca da, stratejik planlama için, işletmenin stratejik iş birimi veya SİB olarak adlandırılan kısım veya divizyonlara ayrılması ve bunların adeta bağımsız bir işletme gibi, kendi planlamalarını yapmaları yoluna gidilmektedir. Her iş biriminin daha etkin bir planlama ile daha kârlı çalışan kâr merkezleri olmaları amaçlanmaktadır.

Bir stratejik iş birimi, kendine özgü iş alanı, kendine özgü misyonu, kendi rakipleri ve ayrı bir planlaması olabilen, büyük bir kısımdan veya bir mamul grubundan oluşabileceği gibi, önemli tek mamul veya bir markadan da oluşabilir. Tüm işletme de, bu çeşitli işlerin "portföyü" olarak ele alınabilir.(25) Şu halde işletme veya iş portföyü, işletmeyi oluşturan işlerin toplamı; çeşitli işlerin "işletme varlıkları" olarak bütünüdür. Stratejik planlamada önemli bir aşama, bu çeşitli iş birimlerinin değerlendirilmesi olup, buna "iş portföyü analizi", "işletme portföyü analizi" veya kâr amacı gütmeyen kuruluşların planlamasını da kapsayacak biçimde "örgütsel portföy analizi" denilir.

İşletmenin, misyonu ve amaçları çerçevesinde hangi işler/mamullerden oluşan bir portföye sahip olduğu ve olması gerektiği yolunda yapılan **portföy analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile sürekli değişen dış çevre arasında en iyi uyumu sağlayan "en iyi iş portföyünü" belirleme** çalışmasıdır. Bu çalışma ile işletme: (1). **Mevcut (carî) iş portföyünü analiz etmeli,** böylece hangi iş alanlarına daha az veya daha çok yatırım yapması gerektiğini belirlemeli; (2). Bu portföye yeni mamuller veya alanlar eklemek üzere **büyüme stratejileri geliştirmelidir.**(26)

(1) Mevcut (Carî) İş Portföyünün Analizi. Mevcut iş portföyünün incelenmesi yolunda atılacak ilk adım, işletmenin, ayrı misyonu, ayrı amaçları olan ve işletmenin diğer kısımlarından ayrı olarak planlanabilen birimlere ayrılmasıdır. Daha önce açıklandığı üzere, stratejik iş birimi -SİB- bağımsız bir kısım (divizyon), bir mamul hattı (grubu), hatta tek mamul veya marka dahi olabilir. Ancak, işletmenin bu şekilde parçalara ayrılmasının kolay bir iş olmayıp, hayli karmaşık olduğu söylenebilir.

Bundan sonra yapılacak iş, tek tek her SİB'in işletmeye ne ölçüde katkıda bulunduğu, ne getirip ne götürdüğünün tesbiti için değerlendirilmesidir. Böylece yönetim hangi iş alanlarına daha çok kaynak sağlanması; hangi birimlerin yeterince kârlı olmadığı için ayıklanması gerektiği hususunda SİB'lerin çekiciliğini karşılaştırma yoluyla karar verebilecektir. Gelişmiş ülkelerde bazı işletmeler SİB'leri informel olarak değerlendirme yoluna gider, bazıları ise formel portföy planlama metodları kullanır.

Stratejik planlamanın amacı, işletmenin güçlü yönlerini en iyi şekilde kullanarak dış çevre ortamında pazar fırsatlarından nasıl yararlanacağını belirlemek olduğun-

(25) Stanton and Futrell, **op.cit.**, s. 49-50.
(26) Kotler and Armstrong (1989), **op.cit.**, s. 31-37; Skinner, **op.cit.**, s. 40-48.

dan, **mevcut portföy planlama metodları SİB'leri iki ayrı boyut açısından değerlendirir. 1. SİB'in pazarının veya endüstri dalının çekiciliği; 2. SİB'in pazarında veya endüstri dalındaki gücü.** Halen geliştirilmiş bulunan portföy planlama metodlarının başlıcaları şunlardır: **Boston Danışma Grubu Matrisi, Stratejik İşletme Planlama Izgarası, PIMS yaklaşımı, Porter modeli** [27]. Bunlardan sadece ilki burada kısaca açıklanacaktır.

Boston Danışma Grubu (BDG) Matrisi. Ünlü bir yönetim danışmanlığı işletmesi olan Boston Danışma Grubu "BDG" (The Boston Consulting Group-BCG) yaklaşımında çok mamullü ve yatırımları çeşitlendirilmiş bir işletmenin bütün SİB'leri **büyüme-pazar payı matrisi** denilen 2x2 bir matriste gruplandırılmaktadır. Dikey eksende **pazar büyüme oranı** (satış artış hızı) yer almakta ve pazar çekiciliğini ölçmeye yaramakta; yatay eksende nisbî pazar payı yer almakta ve işletmenin pazarda rakiplere karşı gücünü göstermektedir. Her SİB'den sağlanan kâr ve elde edilen nakitin mamulün pazar payı ile bağlantılı olduğu ve ilke olarak yüksek kâr oranının yüksek pazar payına bağlı olduğu kabul edilmektedir.[28] Yatırımlarını çeşitlendirmiş bir işletmenin, kaynaklarını en verimli ve geleceği parlak üretim alanlarına yönlendirebilmesi, önemli bir avantajı veya üstünlüğüdür.

BDG yaklaşımı, portföy analizine büyüme-pazar payı matrisinin kurulması ile başlamaktadır. Bunun için, önce her SİB veya mamulün satışları, en büyük rakibin satışlarına bölünerek pazar payı hesaplanır; sonra, bu mamulün satışlarında yıldan yıla görülen pazar büyüme oranı veya satış artış oranı bulunur. Pazar büyüme hızı dikey eksende gösterilir. Nisbî pazar payı da yatay eksende sağdan sola doğru büyüyen bir şekilde (log ölçekli olarak) gösterilir. Ortadaki alanın dikey ve yatay olarak ortadan bölünmesiyle dört bölümlü bir matris oluşturulur. Böylece dört ayrı bölümden birinde yer alacak dört tip SİB birbirinden ayırdedilebilir ve satış tutarlarına göre büyüklüğü değişen dairelerle bölümlerden birine yerleştirilir.

Kendine özgü terimler kullanılarak isimlendirilen mamullerden işletmeye güçlü nakit girişi sağlayanlar matrisin sol tarafında; zayıf nakit girişi olan veya negatif nakit akışı olanlar sağında yer alır. Şekil 2-6'da görülen büyüme-pazar payı matrisinde, sekiz adet SİB, herbirinin satış değerleriyle orantılı büyüklüklerde, her bölümde ikişer adet yer almıştır.

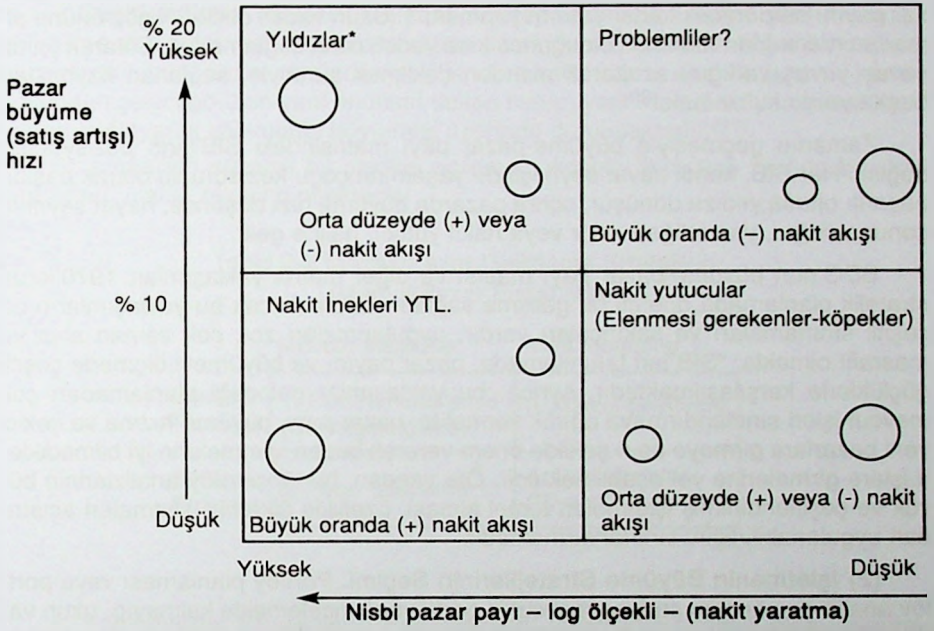
Bütün SİB'ler bu yaklaşımın kendi özel terminolojisi ile şu 4 grupta toplanırlar:[29] Yıldızlar, nakit inekleri, problemliler ve nakit yutucular. Bunların ilki olan **yıldızlar** (stars), yüksek büyüme hızı ve yüksek pazar payına sahip işler veya mamullerdir; hızlı büyümelerini desteklemek için yoğun yatırım-nakit kullanımı gerekir. Zamanla büyümeleri yavaşlar ve nakit ineklerine dönüşürler; sol üst köşede yer alırlar.

---

(27) Portföy analizi ile ilgili ayrıntılı bilgi Türkçe'de şu kaynaklardan sağlanabilir: Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3. Baskı (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1990) ve Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000), 9. ve 10 Kısımlar, 5. Bölüm; Esin Ahmet, **İşletme Politikası** (İstanbul: Der Yayınları, 1992), 5. Bölüm; Zeyyat Hatiboğlu, **İşletmelerde Stratejik Yönetim** (İstanbul: Temel Araştırma Yayınları, 1986), 8. Bölüm; Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Timaş Yayınları A.Ş., 1991), 3. Bölüm ve 5. Baskı (1998), 3. Bölüm.

(28) Eren, **op.cit.**, s. 211-212.

(29) Kotler and Armstrong (1989), **op.cit.**, s. 32-34; Eren (1990), **op.cit.**, s. 235-239.



Şekil 2-6 Büyüme-Pazar Payı Matrisi

(Kaynak: Eren, **op.cit.**, s. 235-239; Kotler and Armstrong 1989, **op.cit.**, s.32).

Nakit inekleri (Cash cows), büyüme hızı düşük, ama pazar payı yüksek işler veya mamullerdir. Bu oturmuş ve başarılı iş birimleri pazar paylarını sürdürmek için az yatırıma ihtiyaç duyarlar; sol altta yer alırlar.

Problemliler (Question marks), (soru işaretliler veya problemli çocuklar), büyüme hızı yüksek, pazar payı düşük olan mamul veya iş birimleridir. Bunların hangilerinin yıldıza çevrilebileceği, hangilerinin elenerek ayıklanması gerektiği yönetimin önemli bir karar sorunudur.

Nakit yutucular (Dogs), (nakde aç olanlar veya köpekler) ise, hem büyüme hızı, hem de pazar payı düşük işler veya büyük mamullerdir. Kendi kendilerine yetecek nakit yaratabilirler, fakat büyük miktarda nakit yaratma imkânları yoktur.

Yukarıda kısaca açıklanan dört tipteki SİB'lerden **nakit inekleri** ile geleceği parlak olup, sonradan bu hale geçecek olan **yıldızların** fazla olması istenir.

Şekil 2-6'da sekiz iş biriminden oluşan bir işletmenin portföyü ile ilgili olarak başlıca sorun, sağ tarafta yer alan problemli işler ile nakit yutuculardır. Tüm iş birimlerini bu şekilde sınıflandırdıktan sonra işletmenin yapması gereken şey, her SİB'in geleceğe yönelik olarak rolünü belirlemektir. Bu doğrultuda başlıca "geliştirme", "tutma", "hasat" ve "elden çıkarma" olarak adlandırılan şu dört stratejiden birini izleyebilir: 1. Pazar payını arttırmak için daha çok yatırım yapmak; 2. Sadece mevcut pa-

zar payını sürdürecek kadar yatırım yapmak; 3. Uzun vadeli etkilerini göz önüne almadan mamulden mümkün olduğunca kısa vadeli nakit sağlamak; 4. Satarak ya da yavaş yavaş varlığını azaltarak alandan çekilmek suretiyle, sağlanan kaynakları başka yerde kullanmak.(30)

Zamanın geçmesiyle büyüme-pazar payı matrisindeki SİB'lerin pozisyonları değişir. Her SİB, kendi hayat seyri içinde yaşamına çoğu kez sorunlu olarak başlar, başarılı olursa yıldıza dönüşür; sonra pazarda büyüme hızı düşünce, hayat seyrinin sonuna doğru, ya varlığını yitirir veya nakit yutucu haline gelir.

BDG'nun büyüme-pazar payı matrisi ve diğer matris yaklaşımları 1970'lerde stratejik planlamada önemli bir gelişme sağlamışlardır. Ancak bu yaklaşımların da çeşitli sınırlamaları ve sakıncaları vardır: uygulanmaları zor, çok zaman alıcı ve masraflı olmakta; "SİB"leri tanımlamada, pazar payını ve büyümeyi ölçmede çeşitli güçlüklerle karşılaşılmaktadır. Ayrıca, bu yaklaşımlar geleceği planlamadan çok mevcut işleri sınıflandırmaya ağırlık vermekte; pazar payı, büyüme hızına ve çekici yeni pazarlara girmeye aşırı şekilde önem vererek bazen işletmelerin iyi bilmedikleri işlere girmelerine yol açabilmektedir. Öte yandan, bu tür portföy analizlerinin büyük ve çeşitlendirilmiş işletmeleri temel alması, özellikle ülkemiz işletmeleri açısından uygulanabilirliğini sınırlandırmaktadır.

(2) İşletmenin Büyüme Stratejilerinin Seçimi. Portföy planlaması veya portföy analizi ile yönetim sadece mevcut iş portföyünü incelemekle kalmayıp, uzun vadede çeşitli işler ve mamullerle ilgili olarak neler yapacağını da inceler. Zaten işletme misyonu ve amaçlarının yazılı ifadesi, çoğu zaman işletmenin büyüme ve gelişmeye yönelik niyetlerini de kapsar; zira işletme uzun vadeli olarak gelirlerini ve kârlarını arttırmak ister.

İşletme, ya halen uğraştığı mamuller ve pazarlarla; ya da, yeni mamuller ve yeni pazarlarla olmak üzere iki ana doğrultuda dört ayrı gelişme stratejisi izleyebilir. Bu büyüme stratejilerini sistemli olarak açıklamada, 2x2'li matris türünde **mamul / pazar fırsat matrisi (veya gelişme ızgarası)** de denilen bir şekil yararlı olmaktadır. Tablo 2-2'de görülen söz konusu büyüme stratejileri işletmenin büyüme yönlerini gösterir ve kısaca şöyle tanıtılabilir:

– **Pazara nüfuz etme stratejisi,** mevcut mamullerle mevcut pazarlara daha iyi nüfuz etme, derinliğine girme stratejisidir. İşletme başlıca mamullerini şimdiki müşterilerine daha çok satabilmenin "fiyatları düşürme", "reklâmları arttırma" gibi yolları üzerinde durmaktadır.

– **Pazar geliştirme stratejisinde,** işletme satışlarını arttırıp, büyüyüp gelişmek için yeni pazarlar bulma ve geliştirme üzerinde durmaktadır. Bu, mevcut mamulleri yeni hedef pazarlara yayma stratejisidir.

– **Mamul geliştirme stratejisinde** de, işletme mevcut pazarlara yönelik olarak yeni mamuller geliştirmeye veya mevcut mamullerde değişiklik yaparak onları yeni mamul haline getirmeye çalışmaktadır.

(30) Kotler and Armstrong (1989), **op.cit.**, s. 32-33.

– **Çeşitlendirme (diversifikasyon) stratejisinde** ise, işletme yeni mamuller geliştirme ve bunları yeni pazarlara satma üzerinde durmaktadır. Diğer bir deyişle, hem mamul, hem pazar yönünden çeşitlendirme söz konusudur. Satışlar ve kârlılık açısından çekici görülen yeni endüstri dalları bulup, yeni mamul ve yeni pazarlarda başarı sağlayarak işletmenin büyümesi üzerinde durulmaktadır.(31)

Bu stratejileri sistemli bir şekilde açıklayan Ansoff, ilk üçünü "yoğun büyüme stratejileri" olarak nitelendirmektedir.

Tablo 2-2 Mamul/Pazar Geliştirme Stratejileri
(Mamul/Pazar Fırsat Matrisi).

	Mevcut Mamuller	Yeni Mamuller
Mevcut Pazarlar	1. Pazara nüfuz etme (Derinliğine girme)	3. Mamul geliştirme
Yeni Pazarlar	2. Pazar geliştirme	4. Çeşitlendirme (Diversifikasyon)

4. Fonksiyonel Stratejilerin Planlanması: İşletmenin stratejik planı, işletmenin iş alanlarını ve her iş için amaçlarını belirler. Bundan sonra her birimde daha ayrıntılı planlama yapılmalıdır. Stratejik planlamanın gözden geçirilen ilk 3 aşaması tamamen işletme düzeyinde iken, 4. aşama bölüm düzeyindedir. Bu aşamada, pazarlama, finans, üretim, insan kaynakları gibi bölümler planlama sürecinde önemli bir rol oynarlar. Önce bölümler stratejik planlama için gerekli bilgileri sağlarlar. Sonra, her iş biriminin yönetimi, her birimin oynayacağı rolü belirten bir plan hazırlar. Plan, bütün fonksiyonel bölümlerin stratejik işletme amaçlarını başarmak üzere, nasıl birlikte ve koordineli olarak çalışacaklarını gösterir.

Stratejik Planlamada Bölümler Arası Anlaşmazlıklar: İdeal olarak, bütün fonksiyonel bölümlerin genel yönetimce belirlenen işletme amaçlarına ulaşmak için birbirleriyle uyumlu olarak çalışmaları gerekir. Ama uygulamada, bölümler arası ilişkiler, anlaşmazlıklar (çatışmalar) ve yanlış anlaşılmalarla doludur. Bunların bazıları, neyin işletme çıkarları için en uygun olduğu konusundaki görüş farklılıklarından kaynaklanır; bazıları bölüm yararı-işletme yararı farklılığından, bazıları ise, bölüm içindeki hiç de hoş olmayan önyargılardan, basmakalıp ve klişeleşmiş davranışlardan kaynaklanır.

İşletme, pazarlama anlayışını uygulamada tüm fonksiyonel bölümleri tüketici tatminine yönelik olarak birbirleriyle uyumlaştırmaya ve bütünleştirmeye çalışır. Ancak, her bölüm veya departman işletmenin sorunlarına ve amaçlarına kendi açısın-

(31) Stratejik planlamanın önem kazanması ve popüler hale gelmesi nispi olarak yeni ise de, pazarlama literatüründe sık rastlanan H.Igor Ansoff'un bu gruplandırması, 1950'lere kadar dayanmaktadır. H.Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", **Harvard Business Review,** September-October 1957, Vol. 35, s. 113-124; Berman and Evans, **op.cit.**, s. 68-69.

dan baktığı için anlaşmazlıkların ortaya çıkması da kaçınılmaz olmaktadır. Bölüm bakış açılarının farklılığına çeşitli örnekler verilebilir: pazarlama bölümü tüketici bakış açısını benimser, çok model, sık model değişikliği, çeşitli mamul hattı, tüketici kredisinin kolay verilmesi, harcama esnekliği, fiyatlandırmanın pazarı geliştirecek şekilde olması gibi düşünceler taşır; üretim bölümü sınırlı model ve standart mamulleri tercih eder; finans bölümü kolay tüketici kredisi verilmesini ve harcamalarda esnekliği tutmaz; satınalma bölümü sınırlı mamul çeşidi alımına, kaliteden çok alış fiyatlarının düşük olmasına önem verir.

Pazarlama bölümü tüketici ihtiyaçlarını daha iyi karşılamaya çaba gösterirken, diğer bölümlerin -kendi bakış açılarından- daha kötü görev yapmalarına yol açar: alım maliyetleri artar, üretim programları değiştirilir, stoklar artar, bütçe sorunları çıkar. Ancak, **pazarlama yöneticileri, diğer bölümleri de "tüketici"yi düşünmeye, onun bakış açısından bakmaya ve tüketiciyi tüm işletme faaliyetlerinin odak noktası haline getirmeye çaba göstermelidirler.** Bu yoldan destek sağlamak için pazarlama yönetimi diğer fonksiyonları anlamaya çalışmalıdır. Pazarlama yöneticileri, diğer departman yöneticileri ile yakın ilişki içinde çalışarak, stratejik işletme amaçlarına ulaşmak için farklı departmanların birlikte, uyumlu şekilde çalışabilmelerini sağlayacak fonksiyonel planlar sistemi geliştirilmelidir. Ancak böyle bütünleşmiş pazarlama çabaları için tepe yönetiminin rolü belirleyici niteliktedir.

2.4. PAZARLAMA PLANLAMASI VE PAZARLAMA YÖNETİM SÜRECİ

2.4.1. Pazarlama Stratejisi ve Stratejik Pazarlama Planlaması

Tepe yönetimince yapılan işletme düzeyindeki stratejik planlama çalışmaları içinde pazarlama planlaması kilit bir role sahiptir. Stratejik pazarlama planlaması, söz konusu çalışmalar zincirinin önemli bir halkasını oluşturur. İşletme misyonu ve amaçları doğrultusunda **pazarlama amaçları** belirlenir; bu amaçları gerçekleştirecek **pazarlama stratejisi** geliştirilir ve **pazarlama planı** yapılır.

Pazarlama, işletme stratejik planlamasında çeşitli bakımlardan kilit bir rol oynar: herşeyden önce, işletme stratejisinin etrafında geliştiği bir felsefe, bir zihniyet sağlar (müşteri odaklılık; tüketici ihtiyaçlarının tatmini); strateji planlamacılarına (stratejistlere) çekici pazar fırsatlarını belirlemede ve işletmenin bunlardan yararlanma potansiyelini değerlendirmede gerekli girdileri sağlar; ve çeşitli iş birimlerinde de, her birimin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak stratejileri çizer.

Her stratejik iş biriminde pazarlama yönetiminin stratejik amaçlara ulaşmanın en iyi yolunun ne olduğunu bulması gerekir. Görev her zaman satışları arttırmak olmayıp, mevcut satış düzeyini daha az maliyetle sürdürmek, hatta bazen talebi azaltmak dahi olabilir. O halde, pazarlama yönetimi, talebi, stratejik planlama merkezinde kararlaştırılan düzeyde tutmak ve yönetmek durumundadır. Her iş biriminin potansiyelinin değerlendirilmesine yardımcı olan pazarlama, birim amacı belirlenince, artık bunu kârlı bir şekilde gerçekleştirmeye koyulur.

Pazarlama yönetimi, işletme misyonu, amaçları ve stratejileri doğrultusunda çeşitli iş birimleri veya işlerle ilgili çeşitli çalışmalar yapar. **Pazarlama amaçları,** iş-

letme amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olup, öncelikle, **pazar fırsatlarının iyi bir şekilde analizini** gerekli kılar. Pazarlama araştırması ve bilgi sistemi ile tüketici pazarları ve diğer pazarlar incelenir ve amaçlar belirlenir.

Pazarlama stratejisi, pazarlama amaçlarına nasıl ulaşılacağı konusunda yol gösterir; işletmenin belirli bir pazarda ne yapacağının genel bir görüntüsünü verir. Bir hedef pazarın (ya da pazarların) belirlenmesi ve buna uygun pazarlama karmasının geliştirilmesi ile ilgilidir. Şu halde **pazarlama stratejisi birbirini izleyen iki ana kısmından oluşur: Hedef pazarların seçimi; pazarlama karmasının geliştirilmesi veya oluşturulması.**

(1) **Hedef pazarların seçimi**, işletmenin hitap edeceği nisbeten benzer özelliklere sahip (belirli ölçüde homojen) tüketici grubu veya gruplarının belirlenmesi işlemidir.

(2) **Pazarlama karmasının geliştirilmesi veya oluşturulması** da, işletmenin seçilen hedef pazarı tatmin edecek şekilde biraraya getirdiği kontrol edilebilir değişkenler grubu (ya da, değişkenlerden uygun bir kombinasyon, bir bileşim) oluşturulmasıdır.(32)

Pazarlama planı ise, pazarlama stratejisinden bir adım daha ileride yer alır; artık bu "pazarlama stratejisinin ne olduğunun" ve zaman değişkeni çerçevesinde "nasıl uygulanacağının" yazılı ifadesidir. Stratejik pazarlama planlamasında uzun, orta ve kısa vadeli planlar bir arada düşünülür; ama **yıllık planlar pazarlama programının** uygulama rehberidir.

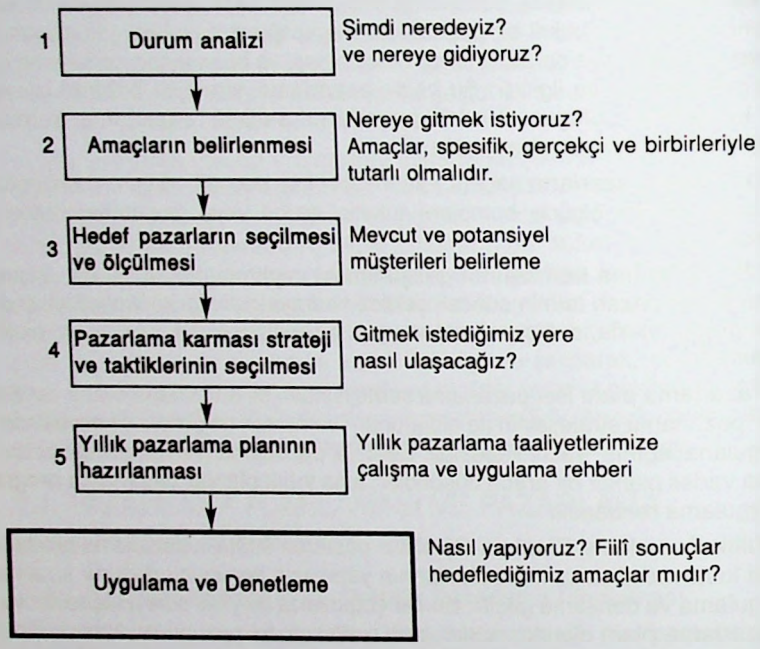
Yıllık Pazarlama Planları: Süreklilik gösteren stratejik pazarlama planlaması, bir dizi kısa vadeli pazarlama planlarının yapılması sonucunu doğurur ki, arkadan da uygulama ve denetime geçilir. Bunlar çoğunlukla bir yıllık süreyi kapsarlar ve **yıllık pazarlama planı** olarak anılırlar; bazı iş dallarında, pazarın veya mamulün niteliği daha kısa süreli planları gerekli kılar. Her mamul hattı (grubu), önemli bir mamul, marka veya pazar için ayrı bir plan hazırlamalıdır.

Belirli bir mamul veya pazar için hazırlanan yıllık pazarlama planı, yapılacak pazarlama yönetimi uygulaması için artık yöneticiye bir ana rehber görevini görür. Çünkü plan şunları kapsar: 1. Amaçların yazılı ifadesi; 2. Hedef pazarların hangileri olduğu; 3. Pazarlama karmasıyla ilgili strateji ve taktikler; 4. Pazarlama faaliyeti için bütçe tahsisine ilişkin bilgi.(33)

Doğal olarak, yıllık planda uzun vadeli planlamada olduğundan daha ayrıntılı olarak taktikler üzerinde durulur. Örneğin, pazarlamaya ilişkin uzun vadeli planlama tutundurma karmasında kişisel satışa ağırlık verileceğini vurgularken, yıllık plan satış personelinin hangi kaynaklardan sağlanacağı gibi uygulamaya yönelik detaylar üzerinde durur.

(32) McCarthy and Perreault, Jr. (1990), **op.cit.**, s. 35.
(33) Stanton and Futrell, **op.cit.**, s. 56-57.

Stratejik pazarlama planlaması Şekil 2-7'de görüldüğü gibi şematik olarak ve beş aşama halinde gösterilebilir ki, burada 1. Durum analizi (şimdi neredeyiz ve nereye gidiyoruz? sorularının cevabı); 2. Amaçların belirlenmesi (nereye gitmek istiyo-



Şekil 2-7 Stratejik Pazarlama Planlamasının Aşamaları
(Kaynak: Stanton and Futrell, **op.cit.**, s. 54).

ruz); spesifik, gerçekçi ve birbirleriyle tutarlı amaçlar); 3. Hedef pazarların seçilmesi ve ölçülmesi (mevcut ve potansiyel müşterileri belirleme); 4. Pazarlama karmasına ilişkin strateji ve taktiklerin seçilmesi (gitmek istediğimiz yere ulaşma yolları); 5. Yıllık pazarlama planının hazırlanması (yıllık çalışmalarımız için rehber)dir.(34)

Yukarıda ilk aşamada adı geçen "durum analizi" oldukça önemlidir ve buna "SWOT" analizi de denilir. Bu analizde, işletmenin rekabet açısından güçlü yanları (strengths), zayıf yanları (weaknesses), fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threats) veya tehlikeler ortaya konulup değerlendirilir.

(34) **Ibid.** s. 53-54.

2.4.2. Pazarlama Yönetimi Süreci

Stratejik pazarlama planlamasıyla ilgili bu çalışmaları, bunların uygulanması ve denetimi ile birlikte ele alıp, pazarlama yönetimi süreci olarak kısaca gözden geçirmek, bu noktada, konunun bütünlüğü açısından yararlı olacaktır. Pazarlama yönetimi bir süreç olarak, aşamalar halinde incelenirken çeşitli şekillerde ayırımlar yapılabilir. Burada, kısa, basit ve hayli kabul görmüş bir sınıflandırma ile, pazarlama yönetimi, yapılan işin niteliğine göre 4 aşamada ele alınarak kısaca gözden geçirilecektir(35):

1. Pazar fırsatlarının analizi
2. Hedef pazarların seçimi
3. Pazarlama karmasının geliştirilmesi veya oluşturulması
4. Pazarlama çabalarının yönetimi.

Bazı yazarlar, konu "plan yapıp uygulamayla" ve dolayısıyla "strateji ve taktikle" ilgili olduğu için, buna **stratejik pazarlama yönetimi** adını vermektedirler.

Dikkat edilecek olursa, bu aşamalardan ilki, pazarlama planlamasında durum analizi ve bunun sonunda pazarlama amaçlarının seçimi işlemidir. İkinci ve üçüncüsü ise, zaten pazarlama stratejisinin iki ana unsurunu oluşturur. Dördüncüsü de, pazarlama planının uygulanmasını ve denetimini kapsamaktadır.

1. Pazar Fırsatlarının Analizi: Her işletme yeni pazar fırsatları araştırıp bulmaya ihtiyaç duyar. Mevcut mal ve hizmetlerle, mevcut pazarlar her zaman yeterli olmayacak; pazarın değişken dış çevresi, bir yandan yeni fırsatlar; bir yandan da yeni riskler, tehlikeler yaratacaktır. İşletme bu fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmak ve tehlikelerden sıyrılarak varlığını sürdürmek ve gelişmek için çevreyi iyi analiz edip değerlendirmelidir. Ancak, pazardaki tüm fırsatlar herhangi bir işletme için uygun olmaz; işletmenin kendi amaçlarına ve kaynaklarına uygun fırsatları araştırıp bulması gerekir. Pazardaki değişme ve gelişmelerin araştırılması yararlı yeni fikirlerin bulunmasına olanak sağlar.

Pazar fırsatlarının analizi (ve diğer aşamalar) yöneticilerin devamlı olarak bilgiyle donatılmalarını gerektirir. Yöneticiler, tüketiciler ve tüketici karar süreci başta olmak üzere, rakipler, üretim faktörleri sahipleri, aracı kuruluşlar gibi pazarlama çevresinde yer alan bu çevrenin başlıca faktörlerini iyi tanımalıdırlar. Ayrıca, bu çevreyi etkileyen ekonomik, demografik, hukuki ve politik vb. daha geniş boyutlu etkenler veya güçler hakkında da bilgi sahibi olmalıdırlar.

2. Hedef Pazarların Seçimi–Pazar Bölümlendirme, Hedefleme ve Konumlandırma: İşletmeler belirli bir pazardaki bütün tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayamazlar veya en azından aynı düzeyde karşılayamazlar. Çok çeşitli ihtiyaçları olan pek çok tipte tüketici mevcut olduğundan, tüm tüketiciler yerine, pazarın belirli bö-

(35) Armstrong and Kotler, **Marketing** (2003), **op.cit.**, s. 60-69; Kotler and Armstrong (1989), **op.cit.**, s. 40-49; Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s. 19-31. Bu açıklamalar daha çok ilk iki kaynağa dayalıdır.

lüm veya kısımlarını seçip, onlara yönelik olarak çalışmak çoğu zaman daha avantajlı ve kârlı olur. Bu yüzden, işletme tüm pazarı iyi bir şekilde incelemeli ve rekabet üstünlüğüne sahip olduğu pazar bölümlerini hedef pazar olarak seçmelidir. **Pazar bölümü**, basit olarak, "nispeten benzer mamul ihtiyaçlarına yol açan nitelikleri paylaşan kişiler veya örgütler grubu" olarak ifade edilebilir.

Hedef pazar seçimi için, **talep ölçümü ve tahmini, pazar bölümlendirme, hedef pazar belirleme ve pazar pozisyonunu belirleme** gibi birbirleriyle bağlantılı çalışmalar yapılır. İşletme böyle sistemli bir şekilde bilgi toplayıp değerlendirmeye dayalı çalışmalarla kendisine en uygun pazar bölümlerini hedef olarak seçme imkânını bulur. Belirli bir potansiyel yeni bir mamul için muhtemel pazarları düşünen bir işletme, herşeyden önce bu pazarın ve çeşitli bölümlerinin mevcut (cari) büyüklüğünü (iş hacmini veya toplam satışlar olarak talep durumunu) ve gelecekteki büyüklüğünü dikkatli bir şekilde tahmin etmeli; ayrıca, bütün rakip malları belirlemeli, carî satışları tahmin etmeli ve pazarın yeterince büyük olup olmadığını belirlemelidir.

Pazar bölümlendirme, girilmesine karar verilen bir pazarın hangi bölümlerinin işletme için daha uygun olduğuna karar vermek için yapılır. Talep ölçümü ve talep tahminlerine göre iyi görünen bir pazar çeşitli tipte müşteriler, mamuller ve ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Pazarlamacı, bunların içinde hangisi veya hangilerinin kendisi için en iyi olduğunu belirlemek ister. Bu amaçla tüketiciler coğrafik, demografik (yaş, cinsiyet, vb.) veya başka faktörlere göre gruplandırılır.

Pazar hedefleme (market targeting) bir pazarın tüketicilerin niteliklerine göre bölümlendirilmesini takiben, çeşitli bölümlerin değerlendirilerek bir veya birkaçının seçilmesidir. **Konumlandırma** ya da **pazar pozisyonunu belirleme** (market positioning) ise, işletme hangi pazar bölümüne gireceğine karar verdikten sonra, bu bölüm içinde kendisi için nasıl bir yer edinmek istediğiyle ilgilidir. Diğer bir deyişle, bu mamulün, tüketici zihninde rakiplere göre nasıl bir yere sahip olacağıdır. Örneğin, bir otomobil markası "ucuz araba", diğeri "kalite sembolü" olabilir.

3. Pazarlama Karmasının Geliştirilmesi: İşletme hangi hedef pazara, hangi pazar pozisyonu ile gireceğini belirledikten sonra, pazarlama karmasını geliştirmek için gerekli planlamayı yapmalıdır. **Pazarlama karması,** modern pazarlama yönetiminin temel kavramlarından biri olup, **işletmenin hedef pazarda başarılı olmak için uygun bir bileşim yaptığı kontrol edilebilir pazarlama değişkenleri dizisidir.** Daha önce açıklandığı üzere, aslında herbiri bir değişkenler grubunu temsil eden ve İngilizce'deki karşılıklarının tümünün "P" ile başlaması nedeniyle pazarlamanın "4P'si" olarak bilinen bu değişkenler "mamul", "fiyat" "tutundurma" ve "dağıtım (yer)" dır.

Bu temel pazarlama karar değişkenlerinden hedef pazara uygun bir kombinasyon oluşturmak, tüm pazarlama yönetimi çalışmaları arasında önemli bir yer tutar. Esasen, etkili bir pazarlama planlaması, işletmenin pazarlama amaçlarına ulaşmasını sağlayacak bir şekilde, söz konusu değişkenlerin koordineli bir programa dönüştürülmesi işlemidir; sonra da, belirlenen programın uygulaması ve denetimi yapılır.

Sağlam bir pazarlama stratejisi, daha hedef pazarın seçiminde pazarı oluşturan çeşitli bölümlere farklı ölçüde ağırlık vermeyi gerekli kılar. Çünkü bu suretle işletme, çabalarını ve enerjisini **rekabet açısından en iyi hizmet edebileceği pazar bölümlerinde** yoğunlaştırır. Öte yandan, pazarlama karmasını oluşturmada, mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım, çok sayıda alternatifi ortaya koyar. Pazarlama bölümü yöneticisi ve personeli maliyet açısından en uygun karmayı oluşturmaya çalışır.

4. Pazarlama Çabalarının Yönetimi: Pazarlama stratejisinin iki ana unsuru olan hedef pazar seçimi ile pazarlama karmasının geliştirilmesinin yanında düşünülmesi gereken bir nokta da, işletmenin o **endüstri dalında rakiplere göre nisbî durumudur.** Pazarlama yöneticileri kendi durumları ve kaynakları ile rakiplerin durumları ve kaynaklarını birlikte gözönünde tutarak **rekabet stratejileri geliştirmeli** ve bunları **değişen şartlara göre adapte etmelidirler.**

Şu halde işletmenin başarısı, tüketici ihtiyaçlarını karşılamada daha iyi olmakla da yakından ilgilidir; diğer bir deyişle, pazarlama stratejileri **hem tüketici ihtiyaçlarına, hem de rakiplerin stratejilerine uyum sağlamalıdır.** İşletmenin büyüklüğüne ve endüstri içindeki yerine göre, işletme kendisine muhtemel en yüksek mukayeseli rekabet üstünlüğü (karşılaştırmalı rekabet avantajı) sağlayacak stratejiyi bulmalıdır.

Pazarlama yönetiminin temel görevi, işletmeye hedef aldığı pazarlarda güçlü rekabet üstünlüğü sağlayacak etkili pazarlama programlarını geliştirmektir. Bunu gerçekleştirip rekabet üstünlüğü elde etmek, daha önce genel olarak yönetim süreci gözden geçirilirken değinildiği gibi, "planlama", "uygulama" ve "denetleme" şeklindeki temel pazarlama yönetim fonksiyonlarının etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi ile sağlanır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA ARAŞTIRMASI VE BİLGİ SİSTEMİ

"Keşif yapmak için harcanan zaman boşa gitmez."

Sun Tzu, Çin Generali, M.Ö. 4.yy.

"Bir işi yönetmek geleceği yönetmektir ve geleceği yönetmek bilgiyi yönetmektir."

Marion Harper, Jr.

— PAZARLAMA KARARLARI İÇİN BİLGİ İHTİYACI
— PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİ (PBS) VE PAZARLAMA ARAŞTIRMASININ TANIMI, ANLAMI VE KARŞILIKLI İLİŞKİLERİ
— PAZARLAMA ARAŞTIRMA SÜRECİ
— ARAŞTIRMANIN PLANLANMASIYLA İLGİLİ BAZI HUSUSLAR VE YENİ TEKNOLOJİLERDEN YARARLANILMASI
— PAZARLAMA ARAŞTIRMASINDA BAŞLICA VERİ TOPLAMA METODLARI

Bu bölümde, önce pazarlama kararları için bilgi ihtiyacına değinilecek; sonra pazarlama bilgi sistemi ve pazarlama araştırmasının tanımı, mahiyeti ve karşılıklı ilişkileri ele alınacak; daha sonra, pazarlama araştırma süreci aşamalar halinde açıklanacaktır. Pazarlama araştırmasında planlama ile ilgili bazı hususlar belirtildikten sonra, başlıca veri toplama metodları olarak, anket, gözlem ve deney metodları açıklanacaktır.

3.1. PAZARLAMA KARARLARI İÇİN BİLGİ İHTİYACI

İşletmelerin başta gelen ortak yanlarından biri, hepsinin iyi yönetilmek için bilgiye muhtaç olmasıdır. Hatta sadece işletmeler için değil, tüm örgütler –her türlü kurum ve kuruluşlar– için yukarıda bölümün girişindeki özlü sözün doğru olduğu; örgütün kâr amaçlı veya kâr amaçsız; ulusal veya uluslararası nitelikte olmasının bunun geçerliliğini değiştirmediği söylenebilir.(1)

(1) Bölüm başındaki ikinci özlü sözün sahibi Marion Harper, Jr.'un, vaktiyle büyük bir ABD reklâm şirketinin başkanlığını yapmış olduğu belirtilmektedir.

Bir yandan, pazarlama anlayışının yaygınlaşması; öte yandan, stratejik planlama ve stratejik pazarlama planlamasının önem kazanması ile günümüzde pazarlama araştırmasına ve bilgi toplamaya olan ihtiyaç da artmıştır. Bir işletme doğru kararlar almak ve bunları başarıyla uygulamak üzere, pazarlama dış çevresini iyi tanımak, kendisinin güçlü ve zayıf yönleri ile pazarda mevcut fırsat ve tehlikeleri sağlıklı olarak değerlendirebilmek için yeterli pazarlama bilgilerine sahip olmalıdır. Gerçekten, işletmenin iyi bir performans gösterebilmesi geniş ölçüde yönetim kararlarının dayandığı bilgilerin sağlıklı oluşuna bağlıdır.

Araştırma ve bilgi toplama, işletmeye geri bilgi akışı sağlar; çünkü bilgi akışı olmadan pazarlama yöneticileri pazarın dinamiklerini anlayamazlar. Pazarlama araştırmalarının artması, karar alma sürecini daha objektif ve sistemli kılar; zira, araştırma, sezgiden bilimsel sorun çözme yaklaşımına geçiş demektir. Sadece sezgisi ile karar veren yöneticiler, kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı olarak hareket ederler; bilimsel karar vermede ise objektif bilgi toplamaya, sistemli ve mantıksal çalışmaya dayanılır. Ancak sezginin de yararı vardır ve başarılı yönetim kararları araştırma ve sezginin karışımı olarak ortaya çıkarlar.(2)

3.2. PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİ VE PAZARLAMA ARAŞTIRMASININ TANIMI, ANLAMI VE KARŞILIKLI İLİŞKİLERİ

Günümüzde işletme yöneticileri, tüketicilerle direkt olarak temasta bulunmak suretiyle onların ihtiyaç ve isteklerini saptama ve zaman içinde bunlardaki değişmeleri izleme olanağından yoksundurlar. Üreticilerle tüketiciler arasındaki mesafenin hayli artmış olması ve bu ikisi arasında birçok aracı kişi ve kuruluşun yer alması, devamlı kararlar verme durumunda bulunan yöneticiler için belirsizliği arttıran bir unsurdur. İş hayatının belirsizliklerle dolu, dinamik ve rekabetçi ortamında, pazarlama araştırması ve bilgi sistemi, üreticilerle tüketiciler arasındaki mesafeyi kapatmaya yarayacak bilgileri sağlama fonksiyonunu yerine getirir. Diğer bir deyişle, pazarlamada temel olan hedef pazarın belirlenmesi, uygun bir pazarlama karmasının oluşturulması ve dış çevrenin hızlı değişimine uyum sağlayacak şekilde sürekli olarak gözden geçirilmesi gibi kararlar için gereken bilgiler, pazarlama araştırması ve bilgi sistemi ile sağlanır.

3.2.1. Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS)'nin Tanımı, Anlamı ve İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri

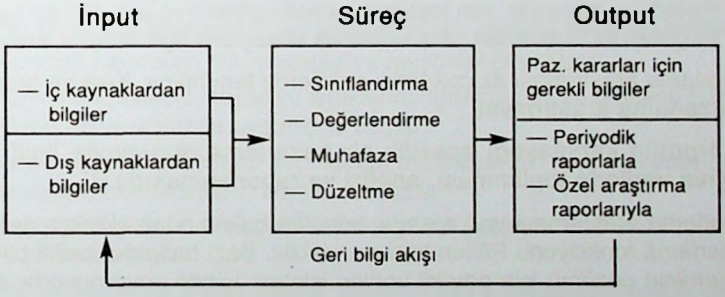
İşletmelerde pazarlama kararları için sürekli bir bilgi toplama ve yönetime sunma görevi üstlenen pazarlama bilgi sistemi:

Pazarlama kararları için gerekli bilgileri düzenli ve sürekli bir biçimde toplamak, muhafaza ve analiz etmek ve yaymak üzere geliştirilmiş bir prosedürler (usuller) ve metodlar dizisidir.

(2) Pride and Ferrell (1989), op.cit., s. 182-184.

şeklinde tanımlanabilir.(3) Bazen pazarlama enformasyon sistemi (PES) adıyla da anılan PBS, işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan bilgileri toplama, değerlendirme, düzeltme, muhafaza etme ve ilgili yöneticilere sunma yolunda çalışmaları sürekli ve düzenli bir şekilde yapmaktadır. Genellikle belirli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerde kurulan pazarlama bilgi sistemi, veri analizi ve muhafazası için çoğunlukla bilgisayarla donatılmaktadır.

PBS, işletme için yararlı olma potansiyeline sahip her türlü bilgi ile ilgilenir: pazarlama dış çevresi, tüketiciler, fiyatlar, reklâm harcamaları, satışlar, rekabet ve dağıtım masrafları bunların başlıcalarıdır. Yaygın bir görüşe göre, **sistem, hem rutin olarak günü gününe veri toplamayı, hem de belirli durumlarla ilgili araştırma projelerini kapsar; dolayısıyla, iki ana kısımdan oluşur ki, bunlardan sürekliliği olmayan spesifik problemlerle ilgili bilgi toplama, pazarlama araştırmasının alanına girer.** Dolayısıyla, **PBS, pazarlama araştırmasının bilgisayara dayalı, sürekliliği olan, mantıksal uzantısı olarak da düşünülebilir; geniş ölçüde kan-**



Şekil 3-1 İşletmede Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS)

titatif teknikler kullanılır ve geleceğe dönüktür. Aşağıda Şekil 3-1'de bir işletmede pazarlama bilgi sistemi görülmektedir.

Pazarlama Bilgi Sistemine İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri: Spesifik problemleri araştıran pazarlama araştırmaları yapılıyor olsa bile, bir işletmede komple bir PBS kurulmasını gerektiren temel neden sayısız çevresel etkiler ve güçlerin işletmeyi pazarlama bilgilerini bütünleşmiş ve en etkili bir biçimde yönetmeye zorlamasıdır ki, bunların bazıları şöyle sıralanabilir: pazarlama yöneticisinin karar verme zamanı giderek kısalmaktadır; pazarlama faaliyeti gitgide daha karmaşık ve daha kapsamlı hale gelmektedir; enerji ve hammadde darlıkları bunların ve işgücünün daha verimli kullanımını gerektirmektedir; tüketici şikayetlerinin artması çoğu kez, pazarlama programının şu veya bu yönüyle ilgili olarak yönetimin bilgi yetersizliğinden kaynaklanmaktadır ve nihayet günümüzde önemli bir bilgi patlaması vardır, çağımız bir bakıma bilgi çağıdır; bilgisayarlar ve veri işleme teknolojisindeki gelişmeler kütlesel verileri bile ucuz ve kolay işleme, analiz etme imkânını vermektedir.(4)

(3) Robert E. Peterson, **Marketing Research**, 2 nd ed. (Dallas: Business Publications, 1988), s. 313'den nakleden, Evans and Berman, **op.cit.**, s. 110.

(4) Stanton and Futrell, **op.cit.**, s. 62-63.

3.2.2. Pazarlama Araştırmasının Tanımı ve Kapsamı

PBS, bir bütün olarak sürekli bilgi toplamayı ve bilgi akışını sağlamaya çalışırken; pazarlama araştırması, onun bir parçası olarak, tek tek ve genelde tekrarlanmayan spesifik sorunları çözmeye çalışır. Pazarlama araştırması belirli durumlar veya spesifik problemlerle ilgili araştırmaları kapsar. Bazıları PBS ve PA'yı birbirinden tamamen ayrı bilgi toplama ve yönetme faaliyetleri olarak görürlerse de, genelde şu söylenebilir: PBS düzeninin kurulmadığı işletmelerde PA'nın bilgi sağlama rolü çok daha geniştir; PBS olan işletmelerde ise PA, bu sistemin bir parçası olarak görülür.(5)

Pazarlama araştırması tüketiciyi ve halkı bilgi toplama yoluyla pazarlamacıya bağlayan bir fonksiyon olup, söz konusu bilgi, pazarlama sorunlarını ve fırsatlarını belirlemede ve tanımlamada kullanılır: pazarlama eylemlerinin yapılması, iyileştirilmesi ve değerlendirilmesi; pazarlama performansının gözetimi ve bir süreç olarak pazarlamanın anlaşılmasının kolaylaştırılması. Bu sorunlara ilişkin olarak, "ne tür bilgilerin gerekli olduğunu" belirler, araştırmayı planlayıp, bilgi toplama metodunu düzenler; veri toplama sürecini yönetir ve uygular; sonuçları analiz eder; bulguları ve bunlardan çıkarılabilecek sonuçlarla ilgili iletişimi sağlar.(6)

Pazarlama araştırması az çok farklı şekillerde tanımlanır. Kısa ve genel bir ifadeyle, **pazarlama araştırması:**

Bir örgütün karşılaştığı spesifik bir pazarlama durumuyla ilgili, sistemli bir dizaynla verilerin toplanması, analizi ve raporlanmasıdır.(7)

Pazarlama araştırmasının kapsamı, konuları bakımından oldukça geniştir. Her türlü pazarlama fonksiyonu PA'nın konusu olabilir. Bazı hallerde, belirli bir pazarlama probleminin çözümü için gerekli veriler, işletme içinde veya dışında, başka bir amaçla toplanmış olabilir. Ama çoğu kez pazarlamacının spesifik bir sorununa hazır iç ya da dış bilgiler yeterli olmaz ve bizzat veri toplama gerekir. Pazarlama araştırması için kullanılan bir çok metod ve teknik vardır. Bunların kullanılması yoluyla ciddi bir araştırma yapılması, zaman ve maliyet demektir. Bir araştırmanın getireceği fayda ile maliyeti bir arada düşünmek gerekir.

Pazarlama araştırmaları konuları bakımından çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bir bakıma, "ekonomik koşullarla", "satış ve pazarla", "mamulle", "fiyatla", "dağıtımla" ve "tutundurma" ile ilgili araştırmalar şeklinde ana gruplara ayrılabilirse de, bu çok genel bir ayırım olmaktadır. Daha spesifik bir şekilde pazarlama araştırmaları konuları bakımından aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:(8)

---

(5) Stanton and Futrell, **op.cit.**, s. 64.

(6) Evans and Berman, **op.cit.**, s. 90.

(7) Armstrong and Kotler, **Marketing** (2009), **op.cit.**, s.134.

(8) Güney Devrez, **Piyasa Araştırmasında Bilgi Toplama Metodları** (Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 1971), s. 17-25; Tuncer Tokol, **Pazarlama Araştırması**, 3. Basım (Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 1984), s. 117-135.

(1) Tüketici araştırması; (2) Mamul araştırması; (3) Dağıtım araştırması; (4) Reklâm araştırması; (5) Pazar potansiyeli ve trendleri ile ilgili analizler; (6) Satış araştırması; (7) Fiyat araştırması; (8) Endüstriyel pazar araştırması; (9) Motivasyon araştırması; (10) Ambalajlama araştırması; ve (11) Dış pazar araştırması.

Burada bir noktayı açıklığa kavuşturmakta yarar vardır; pazar araştırması ile pazarlama araştırmasını birbirine karıştırmamak gerekir. Pazar (piyasa) araştırması konuları bakımından çok çeşitleri olan, pazarlama araştırmasının sadece bir çeşididir ve mevcut pazarı ya da pazar potansiyelini belirlemeye çalışır.

3.2.3. Pazarlama Araştırmalarının Faydaları ve Günümüzde Yeterince Kullanılmamasının Sebepleri

Pazarlama araştırması, yönetime karar vermede yardımcı olma fonksiyonunu, esas itibariyle, sağlanan bilgilerle belirsizliği ve dolayısıyla verilecek kararların riskini azaltma yoluyla yerine getirir. Pazarlama araştırmasının yönetime sağladığı faydalar şöyle sıralanabilir:

(1) Pazarlama problemlerinin varlığını ve onları yaratan faktörleri ortaya çıkarır.

(2) Alınacak kararların riskini azaltır ve rasyonelliği sağlar.

(3) Yönetimin, tüketici ihtiyaç ve isteklerini öğrenmesini ve böylece üretilen mal ve hizmetlerle talep arasında uygunluğu sağlar.

(4) Yeni mamul ve piyasalar ile, mevcut mamuller için yeni kullanım imkânlarının keşfini ve böylece satışların artmasını sağlar.

(5) Satış faaliyetlerinde başarı derecesini ve yetersizlikleri belirleyip, etkinliği arttırmaya yardımcı olur.

(6) Mal ve hizmetlerle ilgili tüketici tercihleri için veri sağlayıp teknik araştırmayı yönlendirir.

(7) Uygulanan pazarlama metodlarının etkinliğini ölçmek ve en uygun metodların seçilmesini sağlamakla pazarlama masraflarından tasarrufa olanak verir.

Pazarlama araştırması modern bir yönetim aracı olarak en çok kitlesel halde üretim yapan büyük işletmelere yardımcı olur. Genel olarak giderek artan ölçüde kullanılmakla beraber, yine de işletmelerde yeterince kullanılmamaktadır. Bunun başlıca sebepleri arasında şunlar sayılabilir:

- Uzun zaman alması
- Büyük masraflara yol açması
- Kalifiye personel gerektirmesi ve bunları bulma güçlüğü
- Sağladığı bilgilerin kesin tahminler olmaması
- Kısa devrede etkisini göstererek somut fayda sağlayamaması.

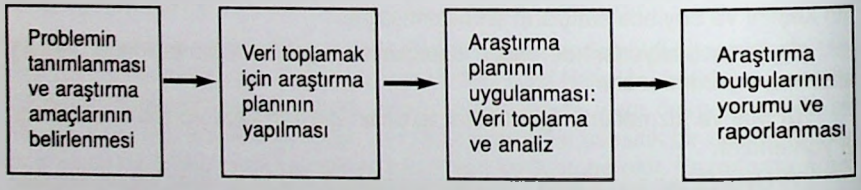
Son olarak bir noktayı belirtmek gerekir: yukarıda PBS ve PA ayrı ayrı tanımlanıp kısaca tanıtıldı ve PBS'nin süreklilik, bilgisayarlı sistem olma, tüm bilgi toplama ve yönetimini kapsama gibi özellikleri ifade edildi. Tarihsel gelişim olarak, PA, PBS'inden en az 40-50 yıllık bir önceliğe sahiptir ve PBS ilk defa 1960'larda ABD'de görülmeye başlamıştır.

3.3. PAZARLAMA ARAŞTIRMA SÜRECİ

Pazarlama araştırması ile verilerin sistemli bir şekilde toplanıp işlenmesi sonucunda pazarlama kararları için doğru ve yararlı bilgiler sağlanır. Bunun için de, araştırma projelerinin planlanıp uygulanması için mantıksal temellere dayalı ve elde edilen veriler üzerinde denetimi sağlayan bir araştırma prosedürü ve çerçevesi gereklidir. Esasen iyi araştırma ile kötü araştırma arasındaki fark, geniş ölçüde tüm pazarlama araştırma süreci üzerinde denetimin düzeyinden ve kullanılan girdilerden kaynaklanır.

Pazarlama araştırma süreci –katı bir kurallar dizisi olarak düşünülmeyip, genel bir yaklaşım olarak kabul edilmek kaydıyla– 4, 5, hatta 6, 7 aşama şeklinde ele alınabilir. Bir araştırmayı planlarken, pazarlamacılar her aşamayı ve bunun eldeki spesifik soruna nasıl uyarlanacağını tek tek düşünmelidirler. Şekil 3-2'de en basit şekliyle, 4'lü olarak sınıflandırılan pazarlama araştırma sürecinin aşamaları aşağıda tek tek ele alınarak kısaca şu sıra içinde açıklanacaktır:(9)

1. Problemin tanımlanması ve araştırma amaçlarının belirlenmesi
2. Veri toplamak için araştırma planının yapılması
3. Araştırma planının uygulanması: veri toplama ve analiz
4. Araştırma bulgularının yorumu ve raporlanması.



Şekil 3-2 Pazarlama Araştırma Süreci

(Kaynak: Armstrong and Kotler, **Marketing** 2009, **op.cit.**, s. 134).

1. Problemin Tanımlanması ve Araştırma Amaçlarının Belirlenmesi: Pazarlama araştırmasının ilk aşaması, problemin iyi bir şekilde tanımlanması ve amaçların belirlenmesidir. Durum analizi ile problemin açık-seçik bir biçimde belirlenmesi büyük öneme sahiptir. Araştırmacı, işletmeyi, işletmenin sanayi dalını, diğer çevresel koşulları, işletmenin pazarlama çabalarını, kısacası, tüm verileri gözden geçirmelidir. Bu zor bir aşamadır ve bir yanlış teşhis bütün araştırma çabalarını geçersiz kılabilir.

(9) Armstrong and Kotler, **Marketing** (2009), **op.cit.**, s. 134. Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing**, 11 th ed. (Upper Saddle River N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2006), s. 106; Skinner, **op.cit.**, s. 212 ve Pride and Ferrell (2000), **op.cit.**, s. 139'da ve çeşitli kaynaklarda 5, bazılarında ise daha çok aşama vardır.

Problem dikkatli bir şekilde tanımlandıktan sonra araştırma amaçları belirlemelidir. Daha sonra görüleceği üzere, araştırma projesinin amacı şu üç alternatiften biri olabilir: **keşifsel araştırma** (bir konuda problemi tanımlamaya ve hipotez geliştirmeye yardımcı olacak ön bilgileri toplar); **tanımlayıcı araştırma** (bir konuyu etraflıca tanımlayacak nitelikte bilgileri toplar); **nedensellik** araştırması (neden-sonuç ilişkilerini test etmeye yarar).

2. Veri Toplamak İçin Araştırma Planının Yapılması: Bu aşamada ihtiyaç duyulan bilgileri toplamak için etkin bir araştırma planı geliştirilir. Araştırmacının bu dizaynı yapacak bilgiye sahip olması gerekir. Pazarlama yöneticisi bu planı onaylamadan önce araştırmanın maliyetini de öğrenmek ister; ancak kendisinin de, planı ve bulgularını değerlendirebilecek düzeyde pazarlama araştırması bilgisi bulunmalıdır.

Araştırma planı şu konuları kapsar: veri kaynakları, araştırma metod veya yaklaşımları, temas metodları, yeni veri toplama araçları ve örnekleme planı.[10] **Veri kaynakları** ile ilgili olarak araştırma planı ya sadece ikinci elden (ikincil) verileri, ya orijinal (birincil) verileri veya her ikisini birden toplamayı gerektirir. **Araştırma metodu ve temas metodu**na gelince; birincil veriler kullanılacaksa, bunların hangi metodlarla toplanacağı belirlenmelidir. Veriler başlıca üç metod veya yaklaşımla toplanabilir: anket, gözlem ve deney. Ayrıca, araştırma yapılacak kimselerle nasıl temas edileceği de belirlenmelidir. Bu konuda dört seçenek vardır: mektupla anket, yüzyüze (kişisel) anket, telefonla anket ve internette anket.

Araştırma araçları olarak birincil (orijinal) veri toplamada en çok kullanılanlar anket formu ile mekanik araçlardır. Anket formu çok yaygın kullanılır ve cevaplayıcılardan gerekli bilgileri almak üzere, soru sırası, ifade şekli vb. bakımlardan özenle hazırlanmış bir dizi sorudan oluşur. Mekanik araçlar ise, daha çok gözlem metodunda kullanılan gizli kamera, psikogalvonometre ve tacitoskop gibi kayıt araçlarıdır.

Örnekleme planı konusuyla ilgili olarak, araştırmacı, örnek kitlenin birimi (kimlerin araştırılacağı), örnek hacmi (kaç kişi olacağı) ve örnekleme süreci (örnek birimlerin nasıl seçileceği) konularında karar vermelidir.

3. Araştırma Planının Uygulanması–Verilerin Toplanması ve Analizi: Veri toplama, araştırma sürecinin genellikle en pahalı olan ve aynı zamanda en kolay hata yapılabilen aşamasıdır. Plânın doğru olarak uygulandığından emin olmak gerekir. Anketlerde şu tür sorunlar ortaya çıkar: cevaplayıcının yerinde bulunmaması nedeniyle yeniden temas gereği duyulması veya yerine başkasının ikame edilmesi, bazı cevaplayıcıların işbirliği yapmayı kabul etmemesi, bazılarının objektif olmayıp, tarafgir davranması veya doğru olmayan cevaplar vermesi ve bazen de anketörün tarafgir olması veya dürüst olmaması.

Deneysel araştırmalarda deney grubuyla kontrol grubunu uyumlaştırma, kendi varlığı ile araştırmaya katılanları etkilememe ve dışsal faktörleri kontrol altında tut-

(10) Kotler and Armstrong, Principles of Marketing (2006), s. 106 ve devamı.

ma gibi sorunlar görülür. Araştırmacı verileri topladıktan sonra, bunların analizini yapar. Bu amaçla çoğu kez yapılan ilk iş, verilerin cetvellenmesidir ki, burada amaç onları analize hazır hale getirmektir. Cetvelleme için şu işlemler yapılır: veriler nitelikleri bakımından incelenir; cevap kağıtlarında gereken düzeltmeler yapılarak sınıflandırmaya hazır hale getirilir; veriler sınıflandırılır ve sayım işlemine geçilir.(11)

4. Araştırma Bulgularının Yorumu ve Raporlanması: Son aşamada verilerin analizi ile elde edilen bulguların yorumu yapılır ve raporlanır. Araştırmacılar çoğunlukla istatistiksel yorum yoluna başvururlar ki, bu ortalama değer ve ortalamadan sapmalar etrafında yoğunlaşır.(12) İstatistiksel yorum, araştırma konusunda cevapların ne ölçüde değişkenlik gösterdiğini ve ölçülmekte olan değişkene göre nasıl dağılım gösterdiğini ortaya koyar. İşte bu noktada kişisel yargı ve sezgi de araştırmacıya yardımcı olur. Araştırma bulgularının çok dikkatli bir şekilde yorumu yapılmalı ve baştan beri üzerinde çalışılan hipotez buna göre kabul edilmeli veya reddedilmelidir.

Araştırmacı raporunu yazmadan önce, topladığı gerçekleri daha baştan ortaya konulan "temel araştırma problemine ne ölçüde cevap verdiği" sorusunu cevaplayabilmek için, araştırmanın bulgularına açık-seçik ve tamamen objektif bir gözle bakabilmelidir. Birçok durumda, muhtemelen araştırma söz konusu problemi çözümlemek için gereken herşeyi sağlamayacaktır. Eğer varsa tam olmama durumu, eksiklikler ve bunların nedenleri raporda belirtilmelidir.

Araştırma sonuçları genellikle bir yazılı rapor şeklinde pazarlama yöneticilerine sunulur. Raporda ne ölçüde ayrıntıya inileceği ve tamamlayıcı verilerin yer alacağı, onu kullanacak kimseye göre araştırmacı tarafından belirlenmelidir. Çoğunlukla özet ve bulgular en başta verilir; bu yöneticinin rapor okuma zamanının çok kısıtlı olduğu hallerde özellikle önem kazanır. Teknik nitelikli bir rapor, veri analizi ve yorumları verirken, toplanan en önemli verileri ve araştırmada kullanılan metodları da açıklar.

Raporu kullanacak olan yöneticinin araştırma metodları ve prosedürleri hakkında temel bilgisinin olmaması; araştırmanın metodlarını ve temel istatistiksel varsayımlarını anlayamaması, araştırma sonuçlarının yanlış kullanımına yol açar. Bu yüzden, raporu yazanlar, onu kullanacak yöneticilerin bu yönlerini gözönünde bulundurarak raporu açık-seçik olarak yazmalı, eldeki problem ile ilgili bulguları ve tavsiyeleri okuyanın gözünün önüne kolayca serebilmelidir.

---

(11) Tuncer Tokol, **op.cit.**, s. 104-105.

(12) Steven J. Skinner, **Marketing** (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990) s. 226; Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s. 187-188.

3.4. ARAŞTIRMANIN PLANLANMASIYLA İLGİLİ BAZI HUSUSLAR VE YENİ TEKNOLOJİLERDEN YARARLANILMASI

3.4.1. Araştırmada Güvenilirlik ve Geçerlilik

Yukarıda açıklanmış bulunan pazarlama araştırma prosedürü izlenerek güvenilir ve geçerli araştırmalar yapılabilir. Güvenilirlik ve geçerlilik kavramları, araştırmacılar için kesin anlamlar ifade eder; şöyle ki, **bir araştırma tekniği**, "birbirini izleyen tekrar edilen araştırmalarda hemen hemen aynı sonuçları veriyorsa" **güvenilirliğe** sahiptir. Fakat güvenilir bir teknik her zaman geçerli olmayabilir. **Geçerliliğe sahip olması için**, araştırma tekniği veya metodu, "ölçmeye çalıştığı şeyi ölçüyor olmalı, başka bir şeyi ölçmemelidir."(13)

3.4.2. Güdülen Amaca Göre Araştırma Çeşitleri

Bir araştırma planlanırken, konunun niteliğine göre, ne tür bir araştırma yapılacağının da kararlaştırılması gerekir. Genel veri toplama yaklaşımları bakımından araştırmalar üçe ayrılır: keşifedici araştırma, tanımlayıcı araştırma ve nedensellik araştırması. **Keşifsel araştırma**, bir problem hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulduğu, önemli değişkenlerin ve deneme niteliğinde hipotez geliştirmenin gerekli olduğu durumlarda yapılır. Çoğu kez, başlıbaşına bir araştırma olmayıp, bir araştırmanın ilk aşaması olan keşifsel araştırmada, yayınlanmış kaynaklara, konuyla ilgili bilgili kimselere başvurulur ve benzer olaylar incelenir. Bu, tanımı gereği, formel bir araştırma türü değildir.

Tanımlayıcı araştırma, pazarlamacıların spesifik bir problemi çözümlemek üzere belirli bir olayın karakteristik özelliklerini anlamak gerektiğinde başvurdukları araştırma türüdür. Örneğin, tüketicilerin belirli bir markaya yönelik tutumları veya tüketici özelliklerine ilişkin bir anket araştırması gibi. Tanımlayıcı araştırmalar istatistiksel metodları ve tahmin usullerini gerektirebilir. Bir milletvekili adayının ne kadar oy alacağının tahmini için örnekleme anket yapılması ve toplanan verilerin analizi ile tahmine ulaşılmasında olduğu gibi.

Nedensellik araştırması ise, neden–sonuç ilişkilerini açıklamaya çalışır ve tanımlayıcı araştırmadan daha ileri düzeyde bir araştırma türüdür. Eğer değişken "y" deki değişmenin, bağımsız değişken "x" e bağlı olduğu varsayımı ile hareket edip, bu test edilmek isteniyorsa, ilgili tüm diğer bağımsız değişkenleri sabit tutmaya çalışarak, veri toplama ve analizi yoluyla bunun doğru olup olmadığı araştırılabilir.

3.4.3. Örnekleme

Pazarlama araştırmasında, bir ana kütleden belirli istatistiksel örnekleme usullerinden biriyle seçilmiş sınırlı sayıdaki birimlerin ana kütlenin karakteristik özelliklerini temsil eden örnek birimler olarak araştırılması yoluna gidilir. Böylece, pazarlamacılar, bir örnek grubun tepkilerinden bir pazarın veya pazar bölümünün tepkilerine ilişkin genelleme yapma imkânı bulurlar. Pazarlama araştırmalarında kullanılan örnekleme usulleri, **tesadüfi örnekleme yöntemleri** ve **tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri** şeklinde iki ana gruba ayrılır. Her grubun da çeşitli şekilleri vardır. Burada bunların ayrıntısına girilmeyecektir.

(13) Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s. 190.

3.5. PAZARLAMA ARAŞTIRMASINDA BAŞLICA VERİ TOPLAMA METODLARI

3.5.1. İkincil ve Birincil Verilerin Fayda ve Sakıncaları

İkincil veya ikinci elden veri, araştırmayı yapan kimseden başka kişi veya kurumlarca, kendi amaçları için daha önce toplanmış verilerdir. Araştırmacı için hazır durumda olup, nisbeten kolay elde edilebilen bu verilerin kaynakları ikiye ayrılır:

1. İşletme İçi Kaynaklar. Bunlar, işletmenin normal faaliyetleri için tuttuğu çeşitli kayıt ve belgelerdir (bilanço, kâr ve zarar hesapları, satış kayıtları vb.).

2. İşletme Dışı Kaynaklar. İşletme dışındaki resmî ve özel veri kaynaklarıdır. Resmî ve ulusal-uluslararası veri kaynaklarının başlıcaları şunlardır:

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, eski adıyla DİE), Bakanlıklar, Merkez Bankası, Tapu Sicil Muhafızlıkları, KİT'ler, Nüfus İdareleri, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Dünya Bankası, IMF, Birleşmiş Milletler ve yan kuruluşları, OECD, AB, Uluslararası Ticaret Odası vb.

İşletme dışı özel kaynakların başlıcaları ise: başta İstanbul'dakiler olmak üzere, başlıca Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, diğer kalkınma bankaları, büyük bankalar, imalatçı ve ihracatçı birlikleridir.

1. İkincil Verilerin Faydaları: Bunlar,

– Zaman, emek ve masraflardan tasarruf sağlanması ve toplama kolaylığı olması

– Yetenekli araştırmacı bulma güçlüğünü ortadan kaldırmasıdır.

İkincil Verilerin Sakıncaları ise,

– Bilgilerin eski olma ihtimali bulunması

– Amaç farklılığı olması ayrıca sınıflandırma veya birim ölçü farklılığı olabilmesi ve

– Tarafgir olma olasılığının fazla olmasıdır.

2. Birincil Verilerin Faydaları:

– Bilgilerin eski ve yanlış olma olasılığının az olması

– Özel amaca göre toplandığında, ihtiyaçlara tam ve direkt olarak cevap vermesi

– Bilgi araştırmacının kendisi tarafından toplandığından, anket formu vb. düzenlemelerin istenildiği şekilde yapılabilmesidir.

Birincil Verilerin Sakıncaları ise,

– Zaman, emek ve masraf yükünün ağır olması ve

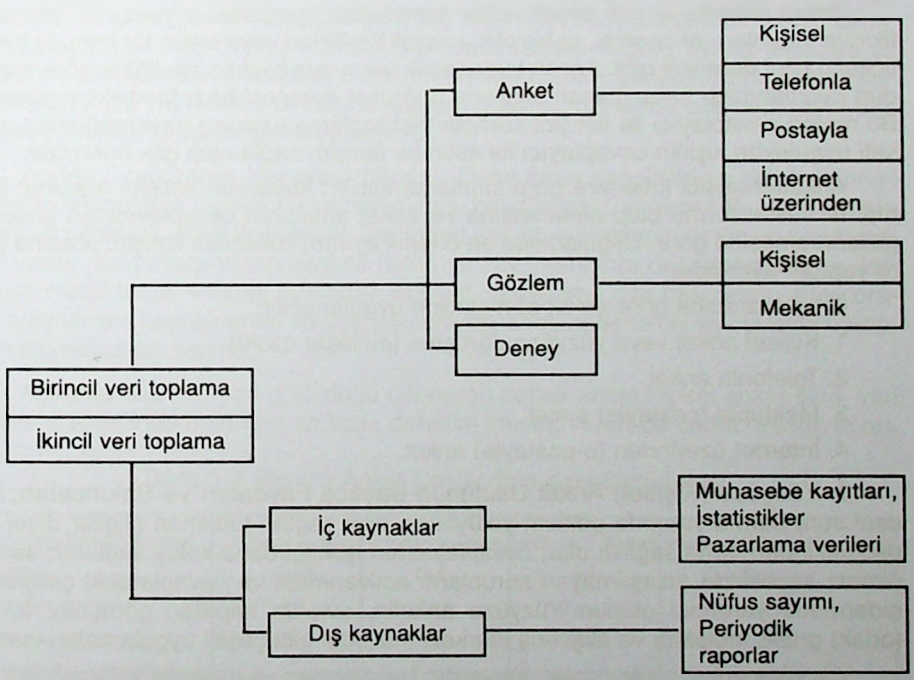
– Yetenekli, uzman araştırmacı bulmanın zor olmasıdır.

Görüldüğü üzere, birincil verilerin faydaları, ikincil verilerin sakıncaları olup, ikincil verilerin faydaları da, birincil verilerin sakıncaları olmaktadır.

Birincil veya birinci elden veriler, araştırmacının tüketiciler, dağıtıcılar vb. çeşitli kişi ve kuruluşlar hakkında kişisel olarak topladığı **orijinal** verilerdir. Bu yüzden birincil veriler için, ikincil verilerde olduğundan farklı olarak, veri kaynakları değil **veri toplama metodları** söz konusudur. Başlıca birincil veri toplama metodları ise şunlardır:

1. Anket metodu
2. Gözlem metodu
3. Deney metodu.

Bu metodlar ayrı ayrı ele alınmakla beraber, uygulamada, en çok kullanılan metod olması nedeniyle anket metodu üzerinde daha fazla durulacaktır. Aşağıda Şekil 3-3'de başlıca veri kaynakları ve veri toplama metodları toplu bir şekilde görülmektedir.(14)



Şekil 3-3 Başlıca Veri Kaynakları ve Veri Toplama Metodları

(Kaynak: Pride and Ferrell 1989, **op.cit.**, s. 187'den ve Pride and Ferrell 1997, s.116'dan uyarlanmıştır).

(14) Türkçe'de bu konularda başlıca yayınlar şunlardır: E. Ercan Gegez, **Pazarlama Araştırmaları** Geliştirilmiş 2. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım, 2007); Mahir Nakip, **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamaları**, 2. Baskı (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2006) ve Cemal Yükselen, **Pazarlama Araştırmaları**, 3. Baskı (Ankara: Detay Yayıncılık, 2006). Ayrıca, Tokol, **op.cit.**, ile 9. Baskı (1998) ve Devrez **op.cit**'den başka başlıca şu eserlerden ayrıntılı bilgi sağlanabilir: Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, 7. Baskı (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004); Birol Tenekecioğlu, **Pazarlama Araştırması** (Eskişehir: Ofset Yayıncılık, 2000) ve Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Yıldırım Engin, Serhan Bayraktaroğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri** (Adapazarı: Sakarya Kitabevi, 2001).

3.5.2. Anket Metodu

Anket metodu, pazarlama araştırmalarıyla birincil veri toplamada en çok kullanılan metodtur. Son zamanlarda çok geliştirilen soru hazırlama ve soru sorma teknikleri yardımıyla, hatalardan ve tarafgirlikten bir ölçüde kaçınarak orijinal bilgi toplanabilmektedir. Araştırma konusu olan **ana kitleyi temsil eden cevaplayıcı grubuna sözlü veya yazılı sorular yöneltme** anket metodunun temelini oluşturur.

Anket metodu ile veriler genellikle daha çabuk ve daha az masrafla toplanabilir. Sağlanacak verilerin doğru, sıhhatli olma derecesi soruların hazırlanması, sorulması ve cevapların kaydedilmesindeki bilgi, yetenek, tecrübe ve dikkate bağlı olarak değişir.

Anket metodu ile çok çeşitli veriler toplanabilir; gerçekler, niyetler, tüketicilerin fikir ve tutumları, ekonomik, psikolojik, sosyal özellikleri veya belirli bir konuda tüketicilerin bilgi derecesi gibi. Ancak toplanacak veri veya bilginin niteliğine göre metodun uygulanması ve sağlanan bilgilerin doğruluk derecesi bazı farklılıklar gösterir. Bu metod cevaplayıcı ile iletişim kurarak veri toplama esasına dayandığından, anketi uygulayan kişinin cevaplayıcı ile etkin bir iletişim sağlaması çok önemlidir.

Anketler çeşitli kriterlere göre sınıflandırılabilir: kullanılan iletişim aracına; formel bir anket formu olup olmamasına ve anket amacının cevaplayıcıdan gizlenip gizlenmemesine göre. Uygulamada en önemli ayırım, kullanılan iletişim aracına göre yapılan ayırımdır.

İletişim aracına göre anket dört şekilde uygulanabilir:

1. Kişisel anket veya yüzyüze görüşme (mülâkat usulü)
2. Telefonla anket
3. Mektupla (postayla) anket
4. İnternet üzerinden (e-postayla) anket.

1. Yüzyüze (Kişisel) Anket Usulünün Başlıca Faydaları ve Sakıncaları: Bu usul soru sorma yanında gözlem yoluyla da bilgi sağlar; toplanan bilgiler diğer iki usuldekinden daha sağlıklı olur; cevaplayıcının işbirliği daha kolay sağlanır; esnek olması sayesinde anlaşılmayan sorunların açıklanması ve cevaplardaki çelişkileri gidermede yardımcı olunur. Yüzyüze anketin, evlerde kapıdan görüşme, fokus (odak) grubu mülakatı ve alışveriş merkezi mülakatı gibi çeşitli uygulamaları vardır.

Yüzyüze anketin sakıncaları şunlardır: fazla zaman ve masrafa yol açar; anketçinin peşin hükümleri ve hatalı davranışları, bilgi kalitesini düşürür; çeşitli nedenlerle hayali mülakatla geçiştirilebilir.

2. Telefonla Anketin Faydaları ve Sakıncaları: Kısa sürede bilgi toplanır ve şehir içinde yapılıyorsa ucuzdur, kişisel görüşmeden daha kolaydır; postayla ankete göre daha esnektir. Metodun **sakıncaları** şunlardır: sadece telefonu olan kişilerle anket yapılabilir; kısa görüşme sebebiyle sınırlı bilgi alınabilir; pahalı olacağından şehir dışında uygulanamaz.

3. Mektupla Anketin Faydaları ve Sakıncaları: Geniş bir alandaki cevaplayıcılardan ucuz bilgi sağlanır; anında cevaplama istenmediğinden daha iyi cevaplandırılır; anketçinin etkisi söz konusu olmaz; isim istenmediğinde samimi bilgiler sağlanır. Mektupla anketin **sakıncaları** şunlardır: cevaplama oranı çok düşük olur; so-

rular çok kısa olacağından sınırlı bilgi alınır; gözlemle ek bilgi sağlanamaz, anketi kimin cevapladığı bilinmez ve yanlışlıkları düzeltmek zordur.

Anket uygulamasında, kullanılan anket formunun düzenlenmesi çok önemli bir konudur. Sorular açık (serbest cevaplı), yöneltmeli, iki veya çok seçenekli olabilir. Anket formu, açık seçik olma, cevaplayıcıyı şartlandırmama, işbirliği arzusu uyandırma vb. bazı ilkeler gözönünde tutularak hazırlanmalıdır. Ayrıca, soruların şekli, uslûbu, soruluş sırası gibi noktalara da özen gösterilmelidir.

4. İnternet Üzerinden Anketin Faydaları ve Sakıncaları: İnternet aracılığıyla anket, elektronik posta (e-posta) ile veya web sayfası ile yapılabilir. Anket sorularının internet üzerinden gönderilmesi nedeniyle, cevaplayıcı hemen sorularla ilgili açıklayıcı bilgi isteyebilir. Özellikle gelişmiş ülkelerde telefonla anketin yerini almaya başlayan bu metod, kısa sürede bilgi toplanmasını sağlar; ayrıca telefonla ve postayla anketten daha ucuzdur. Bu metodun **sakıncaları** ise şunlardır: İnternet kullanımının hızla yayılmakta olmasına rağmen gelişmiş ülkelerde bile potansiyel faydaları yeterince gerçekleştirilememektedir.(15)

Anket Çeşitlerinin Karşılaştırılması: Daha önce genellikle en çok kullanılan birincil veri toplama metodunun anket olduğu belirtilmişti. Uygulamada, kişisel, mektupla ve postayla anket ile internet üzerinden anketten herbirinin üstün ve zayıf yanları vardır. Bu yaklaşımların başlıca üstün ve zayıf yanlarını değerlendirme ve karşılaştırmada temel kriterler şunlardır: maliyet, denetleme durumu, cevap alma oranı, anketörden kaynaklanan sapma potansiyeli, zaman, esneklik ve cevaplamamadan kaynaklanan sapma.(16)

Aşağıda Tablo 3-4'de görüldüğü üzere, en pahalı anket kişisel anket iken, veri toplama sürecinde anketöre en fazla denetim imkanı veren de budur. Postayla an-

Tablo 3-4 Başlıca Anket Çeşitlerinin Karşılaştırılması

Değerlendirme Kriterleri	Kişisel Anket	Telefonla Anket	Postayla Anket	İnternet Üzerinden Anket
Maliyet	Zayıf	Orta	İyi	Çok iyi
Denetim durumu	İyi	Orta	Zayıf	Zayıf
Cevaplama oranı	İyi	İyi	Zayıf	Orta
Anketörden kaynaklanan sapma potansiyeli	Zayıf	Orta	Çok iyi	Çok iyi
Veri toplama hızı	Orta	İyi	Zayıf	Çok iyi
Esneklik	Çok iyi	İyi	Zayıf	Orta
Cevaplamaktan kaynaklanan sapma	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf

(Kaynak: Russell S. Winer, **Marketing Management** 2000, s. 93 ve Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** 2006, **op.cit.**, s. 113'den uyarlanmıştır).

(15) Pride and Ferrell (1997), **op.cit**, s. 117-118.

(16) Russell S. Winer, **Marketing Management** (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000), s. 92-93; Philip Kotler and Gary Armstrong, **Principles of Marketing** (2006), **op.cit.**, s. 113.

ket, "cevaplayıcının iyi anlamadığı, açıklama gerektiren soruları" açıklama fırsatı vermez. "Esneklik" yine en fazla kişisel ankette görülür. Tablo'da söz konusu 7 kritere göre anket çeşitleri karşılaştırılmaktadır.

3.5.3. Gözlem Metodu

Gözlem metodunun esasını, çalışma konusu olaylara hiçbir müdahalede bulunmadan, onları gözlemek suretiyle veri sağlamak oluşturur. Bu metod, olayların meydana gelişi sırasında onlarla ilgili verileri dolaysız bir şekilde sağlar. Uygulamada yapılan iş, ilgili kişilerin davranışlarını gözleme ve birtakım gözlem kayıt formlarına anında kaydetmektir. Anket yöntemine nazaran daha objektif ve sağlıklı bilgiler sağlar. Fakat pazarlama araştırmalarında uygulama alanı sınırlıdır. Çünkü bu yöntemle sadece fiziksel olaylar ve cevaplayıcıların davranışları hakkında bilgi sağlanabilir. Cevaplayıcıların güdülerine, psikolojik özelliklerine ve alışkanlıklarına ilişkin bilgiler sağlanamaz.

Gözlem Metodunun Faydaları ve Sakıncaları: Olaylar meydana geldiği anda kaydedildiğinden, anket metoduna göre daha objektifdir; cevaplayıcıdan en az talepte bulunulmakta, hatta habersiz yürütülmektedir; diğer metodlarla toplanmayan bilgiler gözlemle toplanabilir. Bu metodun **sakıncaları** ise şunlardır: her türlü verinin toplanmasında kullanılamaz; mekanik gereçlerin dışında sadece insanların kullanılması halinde, gözlemcilerin duyu organları gözlenen bir olayı bütünüyle yakalayıp kaydedemez; gözlemlenen kimseyi gözlemcinin varlığından her zaman habersiz tutma olanağı azdır, haberdar olunca da doğal davranışlarında değişiklik olabilir.

Gözlem iki şekilde uygulanır: ya **gözlemci kullanarak,** veya (gelişmiş ülkelerde) odimetre (veya odiyometre), gizlenmiş film makinası ile psikogalvanometre gibi **mekanik araçlarla kayıt yaparak.** Bunlardan odimetre veya odiyometre, bir örnek grup olarak seçilmiş, TV alıcılarını bir merkeze bağlayıp, en çok izlenen programları belirlemeye yarar. Araştırma sektöründe, açık farkla dünyanın en büyüğü olan ABD'li dev araştırma kuruluşu, A.C. Nielsen, bunu çok etkili bir şekilde kullanarak TV programlarını değerlendirmektedir. Psikogalvanometre ise, insanların heyecanlanmasının terleme ile ilişkisine dayanır ve avuç içine yerleştirilip, terlemeyi ölçen bir alettir; özellikle reklâmla ilgili araştırmalarda yararlı olmaktadır.(17)

3.5.4. Deney Metodu

Deney metodu kontrol edilen bir ortama belirli uyarıcıların (etkilerin) verilmesine ve bu uyarıcıların sistemli bir şekilde değiştirilmesine dayanır. Dış faktörler ortadan kaldırılır veya kontrol edilebilirse, ortamdaki değişikliklerin verilen uyarıcıların sonucu olduğu anlaşılır. Diğer bir deyişle, diğerleri sabit tutularak, bağımsız değişkenlerden birini değiştirmek suretiyle, bunun bağımlı değişken üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılır. Örneğin, satış gelirlerini (y) etkileyen bağımsız değişkenler olarak fiyat (x_1) ile reklâm harcamaları (x_2) ele alınabilir. (Aslında satışları mamul kalitesi, kişisel satış çabaları vb. birçok bağımsız değişken ile çeşitli dışsal faktörler etkiler). Söz konusu hayli basitleştirilmiş $y = f(x_1, x_2)$ fonksiyonel ilişkisinde fiyatı sabit tutup, sadece reklâm harcamaları arttırıldığında; bunun gelir üzerine etkisi belirlene-

(17) Tokol (1984), op.cit., s. 77.

bilir. Ancak diğer çeşitli bağımsız değişkenleri ve dışsal faktörleri kontrol etmek (diğer bir ifade ile sabit tutmak) hayli güçtür.

Deney metodu, sebep-sonuç ilişkilerini saptamaya yönelik araştırmalar için en uygun metodtur. Bilimsel yönü fazla olmakla beraber, metodun ait olduğu pozitif bilimlerdeki laboratuar deneyleri gibi, "tam kontrollü deneyler" yapmak pazar ortamında çoğu zaman olanaksızdır. Ama son zamanlarda geliştirilen bazı yöntemler yararlı olmakta, çok sınırlı olan pazarlamadaki kullanım alanı nisbeten artmaktadır. Deney, fiyat testleri, reklâm testleri, ambalaj testleri vb. alanlarda ve yeni mamulün pazar testlerinde kullanılır.

Deney Metodunun Faydaları ve Sakıncaları: Açık-seçik ve sonuca ulaşacak bilgiler sağlar: anket ve gözlem metodlarıyla elde edilemeyen bilgiler elde edilir; en fazla bilimsel niteliğe sahip olan birincil veri toplama metodudur. Deney metodunun **sakıncaları** da şöyle belirtilebilir: kullanım alanı çok sınırlıdır; masraflıdır ve uzun zaman alır; yönetimi güçtür; ayrıca deney, işletmenin düşünce ve planlarının rakiplerce kolaylıkla öğrenilmesine yol açar.

3.6. PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINDA YENİ TEKNOLOJİLER VE BAZI YENİ GELİŞMELER

Teknoloji, pazarlama kararları için veri ve bilgi toplamayı kolaylaştırmaktadır. Telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojilerinin entegrasyonu, iş hayatıyla ilgili trendlere, tahminlere ve tüketici davranışlarına ilişkin bilgi kaynaklarına gitgide artan ölçüde ulaşılmasını sağlamaktadır. Elektronik iletişim araçları tüketicinin minimum katılımı ile oldukça sağlıklı bilgi toplamada kullanılabilmektedir. Araştırmacılar elektronik posta, internet, veri tabanı, elektronik bülten, telekonferans ve online hizmetlerini kullanmaktadırlar. Bütün bu teknolojik araçlar pazarlama araştırmalarının yapılış şeklini köklü bir biçimde değiştirmektedirler.[18] Burada son dönemlerde pazarlama araştırmalarında önem kazanmaya başlayan veri tabanı, internet ve kalitatif araştırmalara kısaca değinilecektir.

Veri Tabanı: Veri tabanı, kolayca erişilebilecek ve düzeltilebilecek şekilde düzenlenmiş belirli bir konudaki bilgi koleksiyonu ya da spesifik bir bilgi bankası olarak tanımlanabilir. Veri tabanı genellikle bir bilgisayar sistemiyle pazarlama kararları için bol miktarda bilgiye ulaşılmasına olanak sağlar: satış raporları, gazete makaleleri, şirket bültenleri, ekonomik raporlar, bibliyografiar vb.

Özellikle pazarlama bilgi sistemi açısından, veri tabanları işletmelerin önemli rekabet araçlarından biri haline gelmiştir. Bilgi ihtiyacı, bilgi kaynakları ve bilgiye ulaşma maliyetleri sürekli bir değişim içindedir. Bu açıdan, pazarlama bilgi sisteminin tam anlamıyla etkin olabilmesi için, sistemin bilgiyi pasif olarak depolamanın ötesinde, kullanıcılara zamanında ve güncel bir şekilde ulaştırması gerekmektedir. Bu özelliği ile pazarlama bilgi sistemi statik değil, dinamik bir yapı arzeder.[19]

(18) Pride and Ferrell (1997), **op.cit.**, s. 107-108.

(19) A. Ercan Gegez, **Pazarlama Araştırmaları**, Geliştirilmiş 2. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım, 2007), s. 20.

İnternet: İnternet, dünya ölçeğinde (küresel düzeyde) telefon hatlarıyla birbirine bağlanmış işletmeler, üniversiteler, hükümet kuruluşları, diğer organizasyonlar ve kişiler olarak kullanıcılarının iletişimini ve bilgi paylaşımını sağlayan bir bilgi ağıdır. Daha önce de mevcut idiyse de, internet 1992'de web (world wide web veya www) protokolünün geliştirilmesi ve 1994 yılında, o zaman çok popüler olan web tarayıcısı Mosaic'in kullanıma sunulmasıyla gerçek bir multimedya iletişim aracına dönüşmüştür. İnternet işletmelerde tüketicileri küresel düzeyde birbirine bağlayan en güçlü iletişim aracı olarak ön plana çıkmaktadır.(20) Web sayfalarının çoğu internet erişimi olan herkese açık olmakla birlikte, bazı büyük şirketler sadece kendi personelinin ve müşterilerinin yararlanabileceği web sayfaları yayınlanmaktadırlar.

Günümüzde internet, pazarlama araştırmalarında online veri toplama amacıyla –özellikle internetin yaygın olduğu ülkelerde–yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Aynı zamanda, özellikle kalitatif araştırmalar bazında biraraya getirilmesi zor olan kişilerin katılımının sağlandığı online odak grup uygulamaları da yaygınlaşmaya başlamıştır. İnternetin pazarlama araştırmalarında kullanımı her ne kadar hızla artmaya başlasa da, halen genelde ve özellikle ülkemizde demografik açıdan nispeten sınırlı bir kitlenin internet kullandığı gözönüne alındığında, internet üzerinden araştırmaya ilişkin olarak özellikle örnekleme ve diğer olası metodolojik problemler konusunda bazı ciddi eleştiriler mevcuttur. Bu açıdan bakıldığında, sağladığı tüm kolaylıklara rağmen pazarlama araştırmalarında internet kullanımı konusuna dikkatle yaklaşılmalıdır.

Kalitatif Araştırmalar: Kalitatif araştırmalar kantitatif araştırmalara kıyasla daha küçük örnekler üzerinde çalışılan ve içsel motivasyonları ortaya çıkarmaya yönelik keşifsel araştırmalardır. Son dönemlerde odak grup görüşmeleri, derinlemesine mülakatlar ve gözlem gibi kalitatif araştırmaların önemi giderek artmaya başlamıştır. Bu eğilimin arkasında yatan soyut nedenlerden biri, kantitatif bulguların daha geçerli ve daha fazla genelleştirilebilir olmalarına rağmen, sezgisel, duygusal ve niteliksel unsurları gözardı etmeleridir. Kalitatif çalışmalar özellikle tüketici davranışları alanında geçmişe kıyasla daha yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.(21)

(20) Pride and Ferrell (1997), op.cit., s. 110-111.

(21) A. Ercan Gegez, "Pazarlama Araştırmalarında Yeni Kavramsal Yaklaşımlar", **Pİ Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Bahar 2007 (2007/2), s. 24-25.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜKETİCİ PAZARLARI VE TÜKETİCİ DAVRANIŞI

"İşletmenin amacı, müşteri kazanmak ve onu muhafaza etmektir."
Theodore Levitt (*)

"Altı dürüst hizmetkârım var; bütün bildiklerimi bana onlar öğretti. Adları, 'Ne', 'Niçin', 'Ne Zaman', 'Nasıl', 'Nerede' ve 'Kim'dir."
Rudyard Kipling(**)

— PAZAR VE TÜKETİCİ ÇEŞİTLERİ
— TÜKETİCİ PAZARLARININ DEMOGRAFİK VE EKONOMİK ÖZELLİKLERİ
— TÜKETİCİ DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER
— TÜKETİCİ SATINALMA KARAR SÜRECİ
— SATINALMA KARAR BİRİMİ OLARAK AİLE, SATIN ALMA MİKTARI, ZAMAN VE YERİ

4.1. PAZAR VE TÜKETİCİ ÇEŞİTLERİ

İşletme yönetimi pazarlama amaçlarına ulaşmak için pazarlama programlarını yapmadan önce ilk olarak hedef pazar veya pazarlarını seçmelidir. İkinci bölümde tanımlandığı üzere, pazarı belirli özelliklere sahip tüketim birimleri grubu pazarı oluşturur. **Pazar:**

1. **Karşılanacak istek ve ihtiyaçları olan**
2. **Harcayacak geliri (satın alma gücü) bulunan**
3. **Harcama isteği olan**

(*) Theodore Levitt, Harvard Üniversitesi'nde Pazarlama Profesörü olup, pazarlama ve yenilik üzerine kitaplarının yanında, "üretim", "satış" ve "pazarlama" anlayışlarını formüle ettiği klasikleşmiş makalesi, "Marketing Miyopia" (1964); mamulün hayat seyri ve küreselleşme konularında yine herbiri bir klasik ve konularında öncü olan, "Exploit Product Life Cycle" (HBR, Nov.-Dec., 1965) ve "The Globalization of Markets" (HBR, May-June, 1983) adlı makalelerin yazarıdır.

(**) Rudyard Kipling, İngiliz şairi ve filozofudur; aktaran, Douglas J. Dalrymple and L.J. Parsons, **Marketing Management**, 7 th ed. (New York: John Wiley and Sons, 2000), s. 83.

kişiler veya örgütlerden oluşur; **hedef pazar** ise, satıcının pazarlama çabalarında hedef aldığı belirli bir grup müşteriler veya tüketiciler (kişiler veya örgütler)dir.(1) (Bu kitapta "tüketici" "müşteri" ve "alıcı" sözcükleri, aralarında söz konusu olabilecek bazı anlam farklılıkları ya da nüanslar üzerinde durulmaksızın eşanlamlı olarak kullanılacak; ancak, "endüstriyel tüketici" yerine "endüstriyel alıcı" tercih edilecektir).

Pazarlamada pazarı oluşturan tüketim birimi olarak, "tüketici" sözcüğünden, tatmin edilecek ihtiyacı, harcayacak parası ve harcama isteği olan kişi, kurum ve kuruluşlar anlaşıldığına göre, bunun kapsamı hayli geniştir; kişiler, aileler, üretici ve satıcı (ticari) işletmeler, tüzel kişiler, kamu kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen kurumlar bu kapsama giren bellibaşlı birimlerdir. Tüketiciler, pazarda mal veya hizmetleri **satınalmadaki amaçlarına göre** iki büyük gruba ayrılabilirler. **1. Nihaî tüketiciler,** kişisel veya ailevi ihtiyaçları için satın alanlar. **2. Endüstriyel veya örgütsel tüketiciler,** kendi üretimlerine katmak veya onu desteklemek, tekrar satmak gibi ekonomik faaliyetlerini sürdürmek; veya her ne ise, kendi normal faaliyetlerini sürdürmek için satın alanlar.

Mallar da, tüketicilerin kullanım amaçları esas alınarak tüketim malları ve endüstriyel mallar olmak üzere ikiye ayrılabilir. "Tüketim malları", kişi ve ailelerin kişisel kullanımları için satın aldıkları mallardır. "Endüstriyel mallar" veya "sanayi malları" ise, en sonunda kişi ve ailelerin kullanımları için sunulacak mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan araç ve gereçleri, büro malzemelerini, hammadde ve yarı mamul maddeleri kapsar. Bu ikili ayırımda, esas olan malların niteliklerinden çok, satınalma amacıdır. Keza, burada "endüstriyel mal" sözü, günlük konuşma dilindeki "sanayide üretilmiş mal" anlamından tamamen farklı olarak kullanılmaktadır.

Mal ve hizmetlerin kullanım amacına, daha doğrusu, pazarı oluşturan tüketim birimlerine göre pazarlar, çok genel olarak "tüketici pazarları" ve "endüstriyel (örgütsel) pazarlar" şeklinde **iki ana gruba ayrılırlar; ayrıca dış** (veya uluslararası) **pazarları da bunlara eklemek gerekir ki, bu takdirde pazarlar:**

1. **Tüketici pazarları (nihai tüketici pazarları)**
2. **Endüstriyel veya örgütsel pazarlar (endüstriyel alıcı pazarları)**
3. **Uluslararası pazarlar**

şeklinde sınıflandırılabilir. Endüstriyel pazarlar, gerçekten aracılık görevini yapan toptancı, perakendeci gibi satıcı (ticari) işletmeleri, malı kendi üretiminde kullanan sanayideki ve tarımdaki üretici işletmeleri ve başta devlet birimleri olmak üzere kâr amaçsız çeşitli kurum ve kuruluşları kapsar. Bunlara "endüstriyel alıcı" veya "kullanıcı" denilir.

Uluslararası pazar bir yana bırakılırsa, pazarın "tüketici pazarı" veya "endüstriyel pazar" olması, pazarlama bakımından önemlidir. Pazarı inceleyen bir pazarlamacı, her bir pazar türünün özellikleri üzerinde durup, bunlara göre hedef olarak alacağı tüketici grubunu belirleme yoluna gitmelidir. Bunun için de, endüstriyel pazarların kendine özgü özelliklerini ayrı ayrı incelemek gerekir.

(1) William J. Stanton, M. J.Etzel and B. J. Walker, **Fundamentals of Marketing**, 10 th ed. (New York: Mc Graw-Hill Inc., 1994), s. 122.

Öte yandan, endüstriyel pazarları oluşturan tüketicilerin de çeşitleri vardır ki; 1. üreticiler; 2. satıcılar ya da aracılar (toptancı ve perakendeciler); 3. hükümet birimleri; 4. kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlardır. Dolayısıyla, tüketici pazarları dışında ülke içinde bunların herbiri ayrı bir pazar olarak da ele alınabilir. Nitekim, pazarlama literatüründe ülke içi pazarların, tüketici pazarı ve endüstriyel pazar olarak iki ana gruba ayrılması, sonra da ikinci grubun üç-dört çeşide ayrılması yanında, iç pazarların doğrudan doğruya 4'lü veya 5'li ayırımı da hayli yaygındır.(2)

Bu bölümde konuları incelerken ikili geniş ayırım esas alınarak, nihai tüketicilerin oluşturduğu tüketici pazarları üzerinde durulacaktır. Tüketici pazarı kısmen ayrıntılı bir biçimde ele alınıp, bu pazarı etkileyen demografik ve ekonomik faktörler üzerinde durulacak ve davranışsal özellikler ile tüketici davranışları incelenecektir. Endüstriyel pazarların özellikleri, çeşitli ve endüstriyel alıcı davranışı beşinci bölümde ayrıca ele alınacaktır.

Pazarlama yöneticisi yeni bir pazarı incelerken o pazarla ilgili olarak şu soruların cevaplarını bulmaya çalışır.

1. Hangi mallar (ya da hizmetler) satın alınıyor?
2. Niçin bu mallar satın alınıyor?
3. Kim bu malları satın alıyor?
4. Mallar nasıl satın alınıyor?
5. Ne kadar mal satın alınıyor?
6. Nereden satın alınıyor?

Pazarlamacı, pazarı analiz ederek niteliklerini ortaya koyduğu gibi, tahminler yaparak pazar potansiyelini kantitatif olarak da belirlemeye çalışır.

Pazarlamaya konu olan ve talep edilen mallar sayısız denecek kadar çoktur; alıcılar da birbirlerinden çok farklıdır. Nitekim endüstriyel pazarın alıcıları, üretimlerine katmak veya satmak için, ama kâr sağlama amacıyla mal veya hizmetleri satın alırken; nihai tüketiciler, birbirlerinden çok farklı güdüler ve isteklerle hareket ederler.

Tüketici pazarı (veya konuyu satın alanlar yerine satılan mallar açısından isimlendirirsek, "tüketim malları pazarı"), 'kişi ve ailelerin kişisel kullanımları için satın aldıkları mal ve hizmetlerin pazarı'dır. Bu pazarın temel özelliği, **satınalma nedenlerinin kişinin veya ailenin kendi kullanım istek ve amacına** dayanmasıdır. Bir ülkede yaşayan her insan bir nihai tüketici olduğundan, nihai tüketicilerin sayısı o ülkenin nüfusuna eşittir.

Tüketici pazarını incelerken, bir yandan bir bütün olarak onun yapısal özelliklerini; bir yandan da pazarı oluşturan tüketiciler ve onların davranışsal özelliklerini ele

(2) Örneğin, McCarthy and Perrault, Jr. (1990), op.cit., Kotler and Armstrong (1989), op.cit., Pride and Ferrell (1989 ve 1993) op.cit., ve Skinner op.cit. sayılabilir. Bu eserlerde "endüstriyel pazar" terimi ya dar anlamda sadece "üretici pazarı" anlamında kullanılmakta ya da hiç kullanılmamaktadır.

alıp ayrı ayrı açıklamaya çalışmak gerekir. Böyle bir yaklaşımla, bu bölümde tüketici pazarlarının üç ayrı yönü sırasıyla ele alınıp incelenecektir. Bunlar, pazarı oluşturan **ihtiyaçlar, gelir ve harcama isteği** ile ilişkili olarak:

1. **Demografik özellikler**
2. **Ekonomik özellikler**
3. **Tüketici davranış özellikleridir.**

Bunlardan, ilk ikisinin, nisbeten daha açık-seçik olmasına karşılık, tüketici tercihlerine etki eden davranışsal etkenler ve bütünüyle tüketici tercihleri ve davranışları oldukça karmaşık yapıya sahiptir. Tüketici davranışlarını etkileyen etkenler de, "sosyal", "psikolojik" ve "kişisel" faktörler olarak başlıca üç gruba ayrılabilir. Aşağıda önce tüketici pazarlarının demografik ve ekonomik özellikleri kısaca gözden geçirilerek; sonra tüketici davranışını etkileyen faktörler ve daha sonra tüketici satınalma karar süreci açıklanacaktır. Son olarak da kısaca satınalma karar birimi olarak aile, satınalma miktarı, zamanı ve yeri üzerinde durulacaktır.

4.2. TÜKETİCİ PAZARLARININ DEMOGRAFİK VE EKONOMİK ÖZELLİKLERİ

4.2.1. Tüketici Pazarlarının Demografik Özellikleri

Bir ülkenin nüfusu, tüketici pazarlarının hacmi ve büyüklüğü hakkında genel bir fikir verir. Bu bakımdan pazarı etkileyen önemli bir faktör olarak nüfusun gerek sayısı gerekse niteliğini incelemek gerekir. Pazar talebine, dolayısıyla pazar hacmine etki eden nüfusla ilgili başlıca nitelikler şunlardır.

1. Toplam nüfusun miktarı
2. Nüfusun coğrafi dağılımı
3. Nüfusun kentlere ve kırsal alana dağılımı
4. Nüfusun yaş dağılımı
5. Nüfusun cinsiyet dağılımı
6. Aile yapısı ve özellikleri
7. Nüfusun diğer özellikleri (eğitim, meslek, çalışan-çalışmayan nüfus vb. dağılımları).

Nüfusun toplam miktarı, öncelikle tüketiciler tarafından tüketilecek toplam mal ve hizmet sayılarının belirlenmesi ve bunların hacimlerine göre uygulanacak pazarlama planlarının yapılması bakımından önemlidir. Ayrıca nüfusun artış durumu da üzerinde durulması gereken bir husustur.

Nüfusun ülke içinde coğrafi dağılımı da pazarlama açısından önemlidir, zira, talep bu yüzden bölgelere göre farklı olur. Keza kentlere ve kırsal alanlara göre nüfus dağılımı ve ülkenin kentleşme durumu da talebi etkiler.

Yaş dağılımı da farklı yaşlarda farklı mallara olan ihtiyaçlar nedeniyle, tüketici ihtiyaç ve isteklerinin saptanmasında rol oynadığı gibi, cinsiyet dağılımı da bu konuda etkili olur. Ayrıca cinsiyet, satınalma davranışlarında da geniş ölçüde farklılık yaratır.

Aile yapısı ve özellikleri, çalışmayan ve çalışan nüfus dağılımı, çalışanların meslek dağılımı ile tüketicilerin eğitim düzeyi de pazarlama plan ve stratejilerinin hazırlanmasında ve etkin bir şekilde uygulanmasında yararlı olacak bilgiler sağlar. En basit olarak, eğitim düzeyi yüksek olan bir kimse ile, eğitim düzeyi düşük bir kimsenin hem belirli bir mal veya hizmete olan talebi farklılık gösterecek, hem de reklâmın etkinliği, ikna etme yönünden etkisi vb. hususlar farklı olacaktır.

4.2.2. Tüketici Pazarlarının Ekonomik Özellikleri

Demografik özellikler, pazarla ilgili olarak toplam talep hakkında genel bir fikir verirse de, ekonomik etkenlerin talep üzerinde çok önemli rolleri vardır. Zira, bir kimsenin **geliri**, diğer bir deyişle, **satınalma gücü** varsa, ancak o zaman mal ve hizmetlerin alıcısı olabilir. Pazarı etkileyen başlıca ekonomik faktörler ve ekonomik özellikler şunlardır:(3)

1. Genel ekonomik durum
2. Gelir
   (1) Kişisel gelir
   (2) Harcanabilir (kullanılabilir) gelir
3. Gelirin dağılımı ve değişmesi
4. Tüketici kredileri
5. Harcama biçimi (modeli).

Genel ekonomik durum, ekonomideki değişmeler (enflasyon, faiz oranı vb.) ve Gayrisafi Milli Hasıla (GSMH) tüketicilerin satınalma ve tüketim eğilimlerini etkiler. GSMH, ekonominin yıllık işleyişinin bir ölçüsü olup, kişilerin, işletmelerin ve devletin yaptığı harcamalara göre belirlenir.

Gelir, tüketiciler pazarını etkileyen temel ekonomik etkenlerin başında gelir. **Kişisel gelir,** gerçek kişilerin ellerine geçen gelir toplamını gösterir. Ama bu gelirin bir kısmı vergilere gider. Kişisel gelirden vasıtasız vergiler çıkarılırsa, **harcanabilir** veya **kullanılabilir** gelir elde edilir. Harcanabilir gelir tüketicilerin gerçek satınalma gücünü gösterir. **İsteğe bağlı harcanabilir gelir** ise, kişilerin belirli veya alışılagelen bir hayat düzeyini sürdürmek için kullanılan gelirdir. Diğer önemli bir gelir unsuru da **aile geliri** olup, ailedeki tüm kişilerin gelirleri toplamıdır. Pazarlama açısından tüm bunlar, ama özellikle aile geliri önemlidir.

Gelirin dağılımı ve gelişmesi de, satınalma gücünde büyük farklılıklar yaratacağı için üzerinde durulması gereken etkenlerdendir. **Tüketici kredileri** özelliklę sınırlı imkânlara sahip tüketicilere ödeme kolaylığı sağlaması nedeniyle pazar talebi-

(3) İlhan Cemalcılar, **Pazarlama**, 2. Baskı (Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1979), s. 56.

ni etkiler; taksitli satışlar veya belirli bir dönem sonunda ödeme imkânı sağlama şeklinde uygulanan bu krediler, gelişmiş ülkelerde çok yaygın olup, talep üzerinde büyük etki yapar.

Geniş ölçüde gelire bağlı olmakla beraber, tüketici ihtiyaç ve istekleri de talebi etkiler ve belirli bir **harcama biçimini** ortaya çıkarır. Bu sebeple tüketicilerin harcama modellerinin incelenmesi ve geleceğe yönelik tahminler pazarlama açısından yararlı olur.

Dünyada kişi ve aile gelirlerinin harcanmasıyla ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Makro düzeyde "tüketim fonksiyonu" da bu çalışmalarla ilgilidir. Bu alanda en ünlü çalışmalardan birini Alman istatistikçisi Ernst Engel aile gelirleri üzerinde yapmış ve **Engel Kanunları** adıyla anılan bulgularını 1857'de yayınlamıştır. Bu bulgulara göre, **aile geliri yüzde olarak arttıkça:**

1. Yiyecek maddelerine yapılan harcamalar yüzde olarak azalır,
2. Giyim giderleri ve diğer zorunlu harcamalar yüzde olarak pek değişmez,
3. Zorunlu olmayan (lüks) maddelere yapılan harcamalar yüzde olarak artar.

Aile gelirleriyle tüketim harcamaları arasındaki ilişkileri ortaya koyan bu genellemeler, aile geliri arttıkça tüm kategoriler birlikte alındığında harcamaların artacağını, ancak toplam içinde yüzde olarak nisbi artışlar ve azalmalar olacağını belirtmektedir. Engel kanunları, gelirinin tümünü harcayan işçi aileleri üzerindeki araştırmaya dayalı olup, bir gelir grubundan diğerine geçen aile veya aile gruplarının davranışlarını açıklamakta bugün de yararlıdır. Ancak GSMH'daki değişmelerle tüm ekonomideki harcama modelini tahmin etmede dikkatli olmak gerekir. Çünkü, araştırma GSMH değişmelerine değil, aile bütçelerinin karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Doğal olarak bu, özellikle pazarlama açısından yararlıdır.(4)

Gerek ABD'de, gerekse Fransa'da yapılan bazı araştırmalar birçok noktada bu bulguları doğrulamış, değişen şartlar dolayısıyla bazı noktalarda değişiklikler yapmak gerekmiştir.(5) Bu çerçevede birinci kanunun geçerli olduğu; ikinci kanunun kısmen geçerli olduğu; ev ve aile halkı ile ilgili harcamalar sabit kalmakla birlikte, giyim harcamalarının yüzde olarak arttığı; üçüncü kanunun da, sağlık ve kişisel bakım giderleri dışında geçerli olduğu ileri sürülmektedir.(6)

4.3. TÜKETİCİ DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Gözden geçirilmiş bulunan demografik ve ekonomik özellikler pazarlamacılar için çok yararlı bilgiler vermekle beraber tüketicilerin birbirlerinden değişik davranmalarını açıklamaya yeterli olmamaktadır. Tüketici niçin "A" marka malı, "B" marka-

(4) Jerome McCarthy, **Basic Marketing: A Managerial Approach**, 5 th ed. (Homewood, ILL.: Richard D.Irwin, Inc., 1975), s. 138-139.

(5) Mehmet Oluç, **Pazarlama İlkeleri ve Türkiye'de Uygulanmaları**, 2. Baskı (İstanbul: Sermet Matbaası, 1970), s. 62-64.

(6) Louise E. Boone and David L. Kurtz, **Contemporary Marketing**, 11th ed. (Mason, Ohio: Thompson/South Western, 2004), s. 237.

(7) Marcus et al., **op.cit.**, s. 101.

ya tercih etmektedir? Belirli malları, niçin hep belirli yerden alma eğilimi göstermektedir? Bu tür soruların cevabını bulmak esasen oldukça güçtür. Bazı zaman, tüketicinin kendisi bile satınalma davranışının gerçek sebeplerini tam olarak anlamaz.(6) Ama önemli tüketici ihtiyaçlarını ve davranış biçimlerini anlamak, işletmenin pazarlama çabalarını onlara yöneltmek bakımından büyük öneme sahiptir.

Tüketici davranışlarını, bu davranışların gerisinde yatan etkenleri açıklamanın güçlüğü, konunun karmaşık bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Gerçekten, yukarıda belirtilen türden soruların cevaplarını bulabilmek çok yönlü etki ve tepkileri gözönünde tutmayı gerektirir. Davranışlar, bir yandan tüketicinin bireysel olarak, ihtiyaçlarının ve güdülerinin, öğrenme sürecinin, kişiliğinin, algılamalarının, tutum ve inançlarının etkisiyle; öte yandan, kişinin, üyesi olarak bulunduğu toplumda, kültür, sosyal sınıf, referans grubu ve aile gibi sosyo-kültürel faktörlerin etkisiyle ortaya çıkar. Ayrıca, işletmelerin pazarlama çabalarının da davranışlara etkisi olur.

Bu konuda psikoloji ve sosyoloji, davranış bilim dalları olarak bize aydınlatıcı bilgiler vermekte olup, salt iktisat bilimi yeterince aydınlatıcı olamamaktadır. Ama iktisat teorisinin de belirli bir yaklaşımı vardır. Burada konuyu disiplinlerarası bir yaklaşımla, ama davranış bilimlerine ağırlık vererek açıklamaya çalışmadan önce, kısaca da olsa iktisat teorisinin yaklaşımına değinmek yararlı olacaktır.

İktisat teorisi, davranış bilimlerinden oldukça farklı olarak, insan ihtiyaçlarının nasıl oluştuğu ve değiştiği konusu üzerinde durmaz; temelde, belirli ihtiyaçları ve belirli (sınırlı) bir geliri olan kimsenin, belirli zevkleri ve belirli mamul fiyatları çerçevesinde parasını nasıl kullanacağı üzerinde durur.

Model, **ekonomik adam** varsayımına göre, **fayda maksimizasyonu sağlamaya çalışan tüketiciyi esas alır. Tüketici sınırlı bir para ile maksimum faydayı sağlamaya çalışırken azalan marjinal fayda ilkesini gözönünde tutar;** bir malın tükettiği son birimden elde ettiği tatmin –marjinal fayda– azalma eğilimi gösterdiğinden, alacağı **bir malın marjinal faydası ile kendisine olan maliyeti (fiyatı) arasında oran diğer mallar için söz konusu olan orana eşit oluncaya kadar o maldan satın alır. Böylece satın alacağı mallardan sağlayacağı toplam faydayı maksimize eder.** Ancak burada tüketicinin her malın nisbî faydasını bildiği, hesapladığı varsayımı vardır.

Ekonomik model, bazı faydalı davranışsal hipotezleri ortaya koyar; bir malın fiyatı yükselirse, talep düşer; ona ikame eden malın fiyatı düşerse, malın talebi azalır; tutundurma harcamaları yükselirse, talep yükselir, gibi. Ama bunlar ortalama sonuçlar olarak ileri sürülür.

Tek başına ekonomik açıklama yeterli olmamaktadır. Pazarlamada genellikle bu model fazlaca basit bulunur. Zira model, mamul ve marka tercihleri konusunda ancak kısmen açıklayıcı olabilmektedir. Ayrıca insanların tam bilgi sahibi oldukları, her malın marjinal faydasını bilecekleri vb. varsayımlara dayanmaktadır.

Michigan Üniversitesi Tüketici Araştırma Merkezi'nden Prof. Eva Mueller'in ABD'de (30 yıl kadar önce) yaptığı bir araştırma, halkın eğitim ve bilgi düzeyinin

hayli yüksek olmasına rağmen tüketicilerin **sadece dörtte birinin** dayanıklı ev eşyaları alırken titiz davrandıklarını ortaya koymuştur.[8] Buna karşılık, iktisatçılar, bilgi toplama zaman ve maliyetinin tüketiciyi etkilediğini ileri sürerler.

Günümüzde genel olarak işletmecilikte geniş ölçüde davranış bilimlerinden yararlanılmakta ve konular, disiplinlerarası bir yaklaşımla açıklanmaya çalışılmaktadır. Oldukça karmaşık olan tüketici satınalma kararları veya tüketici davranışlarını açıklamada davranış bilimleri çok yararlı ipuçları vermektedir. Tüketicinin satınalma kararlarında sosyal (veya sosyo-kültürel), psikolojik ve kişisel nitelikte çeşitli faktörlerin güçlü etkileri görülür. Bunlar, pazarlamacının kontrol edemediği, ancak alım kararlarına etkisini gözönünde bulundurmak durumunda olduğu faktörlerdir. Söz konusu faktörler: 1. sosyal; 2. psikolojik; 3. kişisel faktörler olarak başlıca 3 grupta ele alınabilir.

1. **Sosyal faktörler:** Kültür ve alt kültür; sosyal sınıf; referans grupları; roller ve aile.

2. **Psikolojik faktörler:** Güdülenme; algılama; tutumlar; öğrenme ve kişilik.

3. **Kişisel faktörler:** Demografik ve durumsal faktörler ile yaşam biçimidir.[9]

Bu faktörler Şekil 4-1'de görülmekte olup, aşağıda ele alınarak kısaca açıklanacaktır.

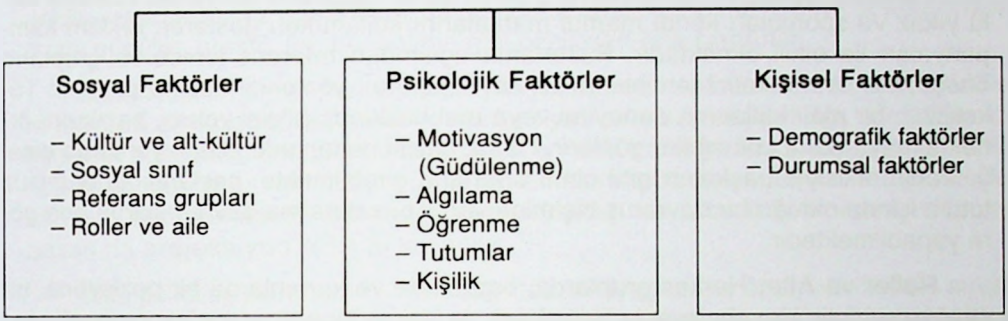
4.3.1. Sosyal Faktörler

Tüketicinin satınalma kararlarını etkileyen sosyal (ya da, belki daha doğru bir ifadeyle sosyo-kültürel) faktörlerin başlıcaları: Kültür, alt kültür, sosyal sınıf, referans (danışma) grupları ile roller ve ailedir.

Kültür ve Alt Kültür: Kişinin isteklerinin en temel nedeni veya belirleyicisi olan kültür, insanların yarattığı değer sisteminin, örf, adet, ahlâk, tutum, inanç, davranış, sanat ve bir toplumda paylaşılan diğer sembollerin karışımıdır. Sosyoloji ve sosyal antropoloji kitaplarında genellikle yer alan bir tanıma göre: "Kültür bilgiyi, imanı, sanatı, ahlakı, hukuku, örf ve adeti ve insanın toplumun bir üyesi olması dolayısıyla kazandığı diğer bütün maharet ve alışkanlıkları kapsayan bir bütündür."[10] **Kültür,** yiyecek, giyecek, mobilya, bina gibi somut kavramları olduğu gibi, eğitim, refah, yasalar gibi soyut kavramları da kapsar. Kültürel faktörler günlük yaşamımızın önemli bir kısmını oluşturduğu için satınalma kararlarını etkiler. Ne yenilip, ne giyileceğini, nerede yaşanıp, nereye seyahat edileceğini geniş ölçüde kültür belirler.

Alt kültür ise, nüfusun artması ve kültürün homojenliğinin bozulması ile ortaya çıkan, bölgesel, dini, ırki ve benzeri boyutlarda görülen ortak niteliklerdir. Karadeniz, Güney alt kültürleri gibi. Şu halde alt kültür, kültürün belirli yaşam veya davranış biçimini öngören bir alt bölümdür: çoğunlukla bölgesel niteliklidir. Zira, belirli bölgede yaşayanlar, sıkı ilişkileri ve çeşitli dış etkiler altında benzer şekilde düşünmeye ve

(8) Philip Kotler, **Marketing Management**, 3 rd ed. (London: Prentice-Hall International, Inc. 1976), s. 7.
(9) Steven J. Skinner, **Marketing** (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990), s. 123; Pride and Ferrell (1997), op.cit., s. 134-137.
(10) Aktaran, Mustafa E. Erkal, **Sosyoloji (Toplumbilimi)**, 13. Basım (İstanbul: Der Yayınları, 2006), s. 142.



Şekil 4-1 Tüketici Satınalma Karar Sürecini Etkileyen Faktörler

(Kaynak: Steven J. Skinner, **Marketing,** Boston: Houghton Mifflin Company, 1990 s. 152 ve Pride and Ferrell 1997, s. 132-137).

hareket etmeye eğilim gösterirler. Alt kültür kişi davranışlarının gelişmesinde önemli bir rol oynar.

Sosyal Sınıf: Bu karmaşık bir kavram olup bir toplumun; aynı değerleri, ilgileri, hayat tarzını ve davranış biçimini benimsemiş, nisbi olarak homojen alt bölümleri olarak ifade edilebilir. Bir toplum türlü açılardan sınıflandırılabilir. Bir veya iki değişken değil, çok sayıda ortak nitelik sosyal sınıfı belirler (gelirin tipi ve kaynağı, meslek, değer hükümleri, ikametgâh tipi ve yeri, mesleki başarı vb.) ama sosyal sınıflar arasında kesin sınırlar yoktur; kişiler üst sınıfa geçebilir veya alt sınıfa düşebilirler.

Sosyal sınıf ayırımı pazarlamada, özellikle pazar bölümlendirmede yararlı olmaktadır. Her sosyal sınıfın zevkleri, davranış biçimleri ve satınalma karar süreci farklılık gösterdiğinden, farklı hedef pazarlara sunulan mamullerde, ek hizmetlerde ve tutundurma çalışmalarında bu farklılıklar gözönünde tutulmaktadır.

Referans (Danışma) Grupları: "Kişinin (veya tüketicinin) tutumlarını, fikirlerini ve değer yargılarını etkileyen herhangi bir insan topluluğu" referans grubu olarak tanımlanır. Bu gruplar çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilirse de, iki ana grup:

(1) Başta aile olmak üzere, kişinin yakın çevresi. Kişiyi yüzyüze ilişkilerde etkileyen yakın arkadaşları, akrabaları, komşuları, iş arkadaşları, mesleki ve diğer ilgili kişi ve kuruluşlar. Yakın çevrenin yüzyüze tavsiye ve öğütleri reklâmlardan daha fazla etkili olabilmektedir.

(2) Kişinin üyesi olmadığı gruplar ve yüzyüze temasta olmadığı kimseler. Ünlü sinema yıldızları, ünlü sporcular vb. Bunlar, değer yargıları, giyinişleri, hareketleri tutum ve davranış biçimleri yönünden özellikle, çocuklar ve gençler tarafından örnek alınan grup ve kimselerdir.

Pazarlamacılar, bu "örnek alma", "taklit etme" olgusunu işleyerek, özellikle ünlü yıldız ve sporcuları kendi mamul markalarını kullanırken gösteren reklâm kampanyaları ile etkili olmaktadır. Pazarlama açısından referans kimse ve grupların önemi, bunların tüketici tercihlerini ve davranışlarını yönlendirmesine dayanır. Tüketicinin bir malı kullanma deneyimi veya mal hakkında bilgisi yoksa, bazılarını örnek almaya daha çok eğilim gösterir. Hatta, çeşitli nedenlerle istemeyerek de olsa, çevrenin etkisiyle başkaları gibi olma ortamına girebilmekte, başlangıçta olumsuz tutum içinde olduğu bir davranış biçimine yönelip, satınalma davranışlarını ona göre yapabilmektedir.

Roller ve Aile: Herkes gruplarda, örgütlerde ve kurumlarda bir pozisyona, bir statüye sahiptir. Her pozisyonla ilgili olarak da kişinin bir rolü -o pozisyon gereği çevrenin ve kişinin yapılacağı beklentisi içinde olduğu eylemler veya faaliyetler dizisi- vardır; arkadaş, öğrenci, işveren, anne-baba gibi kişinin çeşitli rolleri genel olarak davranışlarını etkilediği gibi satınalma davranışını da etkiler.

Aile, yukarıda belirtildiği üzere, referans gruplarının yakın çevre dediğimiz ilk alt bölümünde yer almakla beraber, özel önemi nedeniyle ayrıca değinilmektedir. Kişi, bebekliğinden itibaren aile çevresinden etkilenir. Ailenin tüketici satınalma davranışı üzerindeki etkisi çeşitli faktörlere bağlı olarak değişmektedir (ailede çocuk sayısı, kadının çalışıp çalışmaması, kır veya kentte oturması gibi). Pazarlama karmasının oluşturulması açısından gerçek satınalmayı kimin yaptığı yanında, alım kararını kimin etkilediği de önemlidir. Ailede kadının ve çocukların rollerinin ne olduğu, nasıl değiştiğinin bilinmesi yararlı olur.

4.3.2. Psikolojik Faktörler

Kişinin kendisinden, kendi içinden kaynaklanıp, davranışını etkileyen güce psikolojik faktör denir.(11) Tüketicinin satınalma karar sürecini etkileyen başlıca psikolojik faktörler şunlardır: motivasyon veya güdülenme, algılama, öğrenme, tutum ve inançlar, kişilik.

Motivasyon (Güdülenme): Motiv veya güdü, kişinin davranışının gerisinde yatan etkendir. "Kişinin davranışının dayanağı olan güç" veya "tatmin edilmeye çalışılan uyarılmış bir ihtiyaç" olarak da ifade edilir. Şu halde güdüler insanı harekete geçiren güçlerdir. Motivasyon veya güdülenme ise, kişinin birtakım iç veya dış uyarıcıların etkisiyle harekete geçmesidir. (Motivasyon, aynı zamanda, "motive etme", harekete geçirme" anlamını taşımaktadır). Güdüler gerilimleri azaltır veya gerilim durumu yaratırlar.

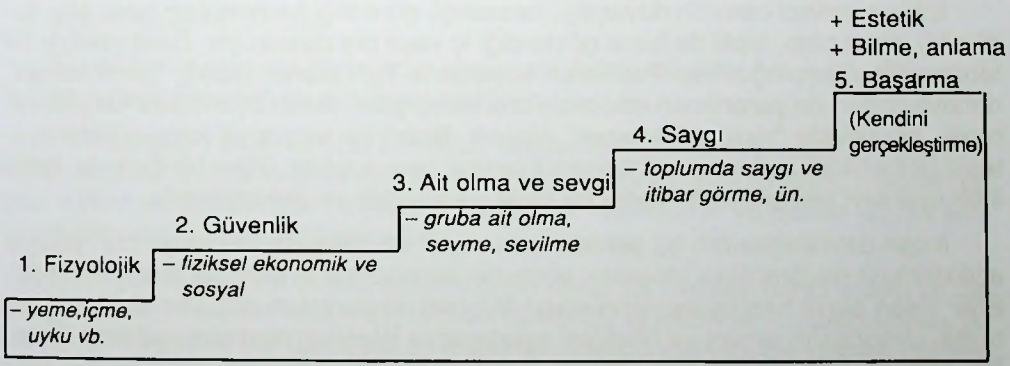
Psikolojide güdüler çeşitli şekillerde sınıflandırılır; önemli bir sınıflandırma: **1. Biyolojik güdüler; 2. Psikojenik (psikolojik) güdüler** şeklinde yapılır. Biyolojik güdüler, açlık, susuzluk, gibi biyolojik ihtiyaçlardan ve fizyolojik gerilim durumlarından kaynaklanır. Psikojenik güdüler ise, sevgi ve saygı ihtiyaçları gibi psikolojik gerilim durumlarından kaynaklanır. Pazarlama açısından önemli diğer bir sınıflandırmaya göre de güdüler: **1. Duygusal (hissi) güdüler, 2. Mantıksal (rasyonel) gü-**

(11) Skinner, op.cit., s. 157.

düler şeklinde ikiye ayrılır. İkincisi, kişiyi bir malın sağlamlık, dayanıklılık gibi gözlenebilir veya ölçülebilir özelliklerini ön planda tutarak satınalmaya sevk ederken; duygusal güdüler, prestij, ün, beğenilme gibi özellikleri öne çıkarırlar.

Bir tüketicinin aldığı malları hep aynı yerden satın almasına etki eden güdülere **müşteri olma güdüleri** denir ve bunlar fiyat, servis, mal çeşitliliği, dürüstlük, satışçıların güleryüzlülüğü gibi faktörlerden kaynaklanır. Motivasyon araştırması ile tüketicilerin malları satınalmasına veya almamasına etki eden güdüler araştırılır. Bunun için **derinlemesine mülâkat, grup mülâkatı** veya bu ikisinin kombinasyonu; bazen de **projeksiyon tekniği** kullanılır.(12)

Ünlü psikolog Abraham H. Maslow, insan ihtiyaçlarının önem ve öncelik sırasına göre bir hiyerarşisi (basamaklar sırası) olduğunu ileri sürmüş ve ihtiyaçlar hiyerarşisini şu şekilde gruplandırmıştır: 1. Fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, uyku); 2. Güvenlik ihtiyaçları; 3. Ait olma ve sevgi ihtiyacı (sevme, sevilme); 4. Saygı ihtiyacı (toplumda saygı görme, ün, itibar); 5. Başarma (kendini gerçekleştirme) ihtiyacı. Maslow'a göre en üst düzeyde iki ihtiyaç daha vardır; bilme ve anlama ihtiyacı ile estetik ihtiyacı (güzellik, sanat zevki). Aşağıda Şekil 4-2'de ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (modeli) ne göre ihtiyaç basamakları görülmektedir.



Şekil 4-2 Maslow'a Göre "İhtiyaçlar Hiyerarşisi"nin Basamakları

Maslow'un bu teorisine göre, her ihtiyaç bir sonrakinden daha güçlü olup, acıkmış bir insan sevgi ihtiyacını; güvenlik ihtiyacı olan da sevgi ve saygı ihtiyacını tatmine yönelik olarak hareket etmez. Bu teori hayli kabul görmekle birlikte, gerçekte kişi aynı anda birden çok düzeydeki ihtiyacını karşılıyor olabilir. Ayrıca, farklı güdüler aynı davranışa; aynı güdüler de değişik kişilerde değişik davranışa yol açabilmektedir.

Algılama: İki kişi aynı şey veya olay hakkında çok farklı düşünebilirler; çünkü aynı olaya birlikte şahit olmuşlar, ancak onu farklı şekilde algılamışlardır. Algılama, "bir olay veya nesnenin varlığı üzerinde duyular yoluyla bilgi edinme"dir. Algılama süreci ile kişi, çevresindeki uyarıcılara anlam verir. Algılamayı etkileyen faktörlerin başlıcaları, uyarıcının fiziksel nitelikleri, uyarıcının çevresiyle ilişkileri ve kişinin için-

(12) **Ibid.**, s. 158-159; Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s. 130-131.

de bulunduğu özelliklerdir. Fiziksel uyarıcıların özelliklerinin algılama üzerindeki etkisine, renkli bir gazete reklâmı veya ambalajın, renkli olmayana göre çok daha fazla tüketicinin dikkat ve ilgisini çekmesi örnek verilebilir.

Algılama, ihtiyaçları, güdüleri ve tutumları şartlandırmak suretiyle tüketicinin satınalma davranışlarına etki eder. Bu nedenle, işletmelerin hitap edeceği tüketicilerin algılamalarının seçici özelliğini kendi lehlerine çevirmeye ve bunda süreklilik sağlamaya çaba göstermeleri gerekir. Ama algılama iki yönlü bir süreçtir ve güdüler ve tutumlar da algılamayı etkiler.

Öğrenme: Öğrenme, kişinin bilgi ve tecrübeden kaynaklanan davranış değişikliğinden oluşur. İnsan davranışlarını yönlendirmede öğrenme sürecinin büyük bir yeri ve önemi vardır. Psikologlara göre, insanın psikolojik varlığı ve özellikleri, geniş ölçüde, öğrenme süreci boyunca elde edilen deneyimlerle belirlenir. İnsan beyni kapalı bir kutudur; kutuya belirli uyarıcılar (tenbihler, etkiler) girer ve kutunun içinde bazı işlemlerin olmasıyla davranış şekilleri ortaya çıkar. Öğrenme; biçimi, içeriği ve nitelikleriyle insan darvanışlarını etkileyen etkenlerin başında gelir, ama yaşanılan deneyimlerin öğrenmeyi nasıl oluşturduğu konusunda, diğer bir deyişle, öğrenme süreci ve mekanizması hakkında farklı teoriler ve modeller geliştirilmiştir.

Etki ve uyarıcı canlının duyacağı, sezeceği, göreceği herhangi bir (ses, söz, şekil gibi) etken olup, tepki de buna gösterdiği iç veya dış davranıştır. Basit şekliyle bir teoriye (Rus fizyoloğu İvan Pavlov'un köpeklerle ilgili olarak yaptığı "şartlı refleks" deneylerinden de yararlanan etki-tepki teorisine) göre, insan uyarıcılara karşılık vererek, bir şekilde "tepki göstererek" öğrenir. Belirli bir uyarıcıya karşı sürekli aynı tepki gösterilirse zamanla bir "davranış biçimi" ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle, belirli bir uyarıcıyı tekrarlayarak belirli bir tepki yaratılabilir ve pekiştirilebilir.

İnsan davranışlarının bu şekilde "etki-tepki" ve "tekrarlama-pekiştirme" yoluyla açıklanması reklâmcılara insanları etkileme konusunda önemli bir ipucu vermiştir. Eğer insan beyni bazı uyarıcıların etkisiyle belirli davranışları doğuran bir kapalı kutu ise, uyarıcıların cinsini ve niteliğini ayarlayarak istenilen davranış sağlanır. Örneğin, reklâm → satınalma; çok reklâm → çok satınalma.(13)

Tutum ve İnançlar: Tüketicinin algılamalarını ve davranışlarını doğrudan etkileyen ve bir etken olarak tutum, kişinin bir fikre, bir nesneye veya bir sembole ilişkin olumlu veya olumsuz duygularını veya eğilimlerini ifade eder. Tutum inançları da etkiler. İnanç ise, kişisel deneye veya dış kaynaklara dayanan -doğru veya yanlış- bilgileri, görüşleri ve kanıları kapsar. Mamul türü ve marka seçiminde tüketici tutumlarının etkili olduğu, satınalma kararlarının da geniş ölçüde bunlardan etkilendiği belirlenmiştir. Tutumlarda, kişinin geçmişteki deneyimleri, aile ve yakın çevresiyle olan ilişkileri ve ayrıca kişiliği rol oynar.

Tüketicinin işletme ve mamullerine karşı tutumu, pazarlama stratejisinin başarısı veya başarısızlığı açısından çok önemlidir. Bu yüzden, pazarlama yöneticileri

(13) Ahmet N.Koç, **Pazarlama Ders Notları** (İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayını, 1976-1977), s. 34.

satışçılar vasıtasıyla direkt olarak tüketici görüşlerini sorma yoluyla veya araştırmacılar kullanıp, motivasyon araştırmaları ve geliştirilmiş bazı tutum ölçek testleri yaptırmak gibi çeşitli yollardan tüketici eğilimlerini belirlemeye çalışmalıdır.(14) Pazarlamacı, etkili reklâm ve diğer tutundurma çabaları ile tüketicinin kendi malına doğru olumlu bir tutumu benimsemesini veya malının onun tutumuna uymasını sağlamaya çalışır.

Kişilik: Kişilik insanın kendisine özgü biyolojik ve psikolojik özelliklerinin bütünüdür. Kompleks bir özellikler bütünü olarak kişilik, tüketicinin satınalma davranışlarını etkilerse de, bu etkinin niteliği açıklığa kavuşamamıştır. Kişilik özellikleri mi, yoksa insanın dış çevresi (sosyal değerleri) mi davranışı belirleyen temel güçtür? Ancak şu söylenebilir: kişilik ve dış çevre karşılıklı etkileşim içinde davranışı etkiler.

Bazı pazarlama uygulamacılarına göre, bir kimsenin satın aldığı mal ve markalar ile kişiliği arasında yakın bir ilişki vardır ve çeşitli kişilik özellikleri satınalma davranışını etkiler. Bu yüzden, ne tür elbise, mücevherat veya otomobil satın aldığı insanın kişiliğini yansıtır. Pazarlamacılar reklâm ve diğer tutundurma çalışmalarında bazen genel tipte insanları hedef alır ve olumlu kişilikte değerleri ve özelliklerini vurgularlar.(15)

4.3.3. Kişisel Faktörler

Tüketicinin satınalma kararlarını etkileyen kişisel faktörler iki grupta toplanabilir. Demografik faktörler ve durumsal faktörler.

Demografik Faktörler: Bu bölümün başlarında tüketiciler pazarının demografik özelliklerine kısaca değinilmişti. **Demografik faktörler,** yaş, cinsiyet, medeni hâl, gelir, eğitim ve meslek gibi bireysel karekteristik niteliklerdir ve bunlar kişinin satınalma kararlarını geniş ölçüde etkiler.

En başta kişinin yaşı ve yaş dönemi onun hangi tür mallara, hangi model ve stillere yöneleceğinde etkili olur. Yaş, tüketici nüfusunu birtakım alt kültürlere böler. Altıncı bölümde görüleceği üzere pazarı değerlendirmede yaş ve diğer demografik faktörler çok işe yarar. Mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım stratejileri, değişik tüketici gruplarının, alt kültürlerin davranış kalıplarına veya tiplerine göre düzenlenmelidir.

Kişinin evli veya bekâr olması; evli ise çocuklu olup olmaması; cinsiyeti, gelir durumu; eğitim düzeyi; mesleki durumu ve hayat tarzı, satınalma kararlarını en geniş boyutlarda etkileyen kişisel faktörlerdir. Aynı aylık geliri kazanan bekâr bir kimse ile, evli ya da çocuklu kimselerin satınalma kararları çok farklı yönlerde olacağı gibi; aynı geliri elde eden bir devlet dairesindeki müdür yada mühendis ile, eğitimi az ve yaşam stili onlardan oldukça farklı olan bir işçinin satınalma kararları da hayli farklı olacaktır.

Durumsal Faktörler: Durumsal faktörler, tüketicinin satınalma kararı verirken mevcut olan şartlar veya durumlardır.(16) Bazen satınalma kararı ani olarak ortaya

(14) Skinner, **op.cit.**, s. 163.
(15) Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s. 134.
(16) **Ibid.**, s. 126.

çıkan bir durumdan kaynaklanabilir. Hastalanan bir yakınını ziyaret için kişinin başka bir şehre gitmek üzere tren veya otobüs bileti satın alması veya kaza sonucu otomobilinin kullanılmaz hale gelmesi ile yeni araba almaya karar vermesi gibi.

Otomobil almayı düşünürken, kişinin çalıştığı işletmedeki özel durumlar nedeniyle işini kaybetmesi, bu konudaki karardan vazgeçmesine; aksine, maaşına zam yapılması, düşündüğünden daha iyi bir marka veya model alma kararı vermesine yol açabilir. Durumsal faktörler tüketicinin satınalma kararını çeşitli şekillerde etkiler. Bir malın piyasada tükeneceğini öğrenenler, genelde o mal bitmeden satınalmaya yönelir; iş durumu iyi gitmeyen kimse, pahalı bir mala ilişkin alım kararını erteler vb.

4.4. TÜKETİCİ SATINALMA KARAR SÜRECİ

Tüketici davranışını etkileyen faktörlerin incelenmesinden sonra, burada tüketici davranışı bir karar verme süreci veya işlemi olarak birtakım aşamalar halinde açıklanacaktır. Tüketici şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının tatmini amacıyla gereken mal ve hizmetlerle ilgili olarak pek çok satınalma kararı verir. Yeme, içme, giyecek, ulaşım gibi günlük yaşamla ilgili kararları verirken de birbirinden farklı karar davranışları gösterir, örneğin, ekmek, sigara, kalem satınalma; bir gömlek veya bir lüks otomobil satınalma çok farklı davranışlara yol açar.

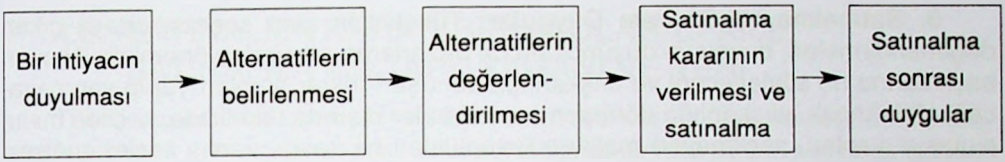
Sorun Çözme İşlemi Olarak Satınalma ve Satınalma Karar Tipleri: Tüketicinin satınalma eylemi bir sorun çözme işlemidir. Bir sorununu çözme yolunda o mamule ne ölçüde ilgi duyduğu ve onun kendisi için ne kadar önemi olduğu, tüketicinin ilgi düzeyini gösterir. İlgili mamulün mahiyeti ve ilgi düzeyi birbirinden farklı sorun çözme süreçlerine yol açar. Harcanacak zihinsel ve fiziksel çaba da büyük ölçüde değişir. Bu nedenle tüketicinin satınalma karar tipleri de çeşitlidir; ama bunlar 3 ana grupta toplanabilir: **rutin (otomatik) satınalma davranışı, sınırlı sorun çözme (sınırlı karar alma) ve yaygın sorun çözme.**(16)

Rutin (Otomatik) satınalma davranışı, yeniden öğrenme ihtiyacının olmadığı veya çok az olduğu bir satınalma durumudur. Alıcı yerleşmiş alışkanlıklara sahiptir ve düşünmeksizin bir markayı satın alır; güdülerini değerlendirmesi veya farklı markaları gözönünde tutması söz konusu olmaz. Uyarıcı onun doğrudan alım işlemini gerçekleştirmeye yöneltir, ekmek, kibrit, sigara vb. alımlarında olduğu gibi.

Sınırlı sorun çözme (Sınırlı karar alma), alıcının biraz tecrübe sahibi olduğu mallara yönelik bir davranışı belirtir. Daha önce alınan markayı yeniden satınalma olasılığı yüksek de olsa, bazı yeni koşulların öğrenilmesi, diğer markaların üzerinde de durulması söz konusudur.

Yaygın sorun çözme ise, alıcının hakkında çok az bilgiye sahip olduğu, önemli ve fiyatı yüksek bir malın satınalınmasına karar verilmesi halidir. Böyle bir durumda, alıcı bilgiye karşı çok duyarlıdır ve iyice araştırır. Kişiliği ve malî durumu satınalma niyeti üzerinde etkili olur. Daha önce hiç veya çok az satınalma tecrübesi olduğu için belirli markalara bağlılık durumu gelişmemiştir.

(16) William M. Pride and O. C. Ferrell, **Foundations of Marketing**, 3rd ed. (Boston, MA.: Houghton Mifflin Company, 2009), s. 183-184.



Şekil 4-3 Tüketici Satınalma Karar Sürecinin Aşamaları

Tüketicinin davranışını açıklamaya yönelik çeşitli satınalma süreci modelleri geliştirilmiştir. Satınalma süreci, yukarıda belirtildiği gibi satınalmayı bir sorun çözme işlemi olarak gören bir yaklaşımla ele aldığında, alıcının geçirdiği aşamalar beş grupta toplanabilir: Bir ihtiyacın duyulması, alternatiflerin belirlenmesi, alternatiflerin değerlendirilmesi, satınalma kararının verilmesi ve satınalma, satınalma sonrası duygular.

Şematik olarak Şekil 4-3'de görülen bu aşamalar tüketici davranışını etkileyen sosyal, psikolojik ve kişisel faktörlerle birlikte düşünülmelidir. Burada karar alma, alımdan çok önce başlar ve hayli sonrasını etkiler. Bu şekliyle **karar süreci, pazarlamacının satışın kendisine değil, asıl alım karar sürecine ağırlık vermesi gerektiğini de vurgular.** Ancak, söz konusu satınalma durumuna göre bu aşamalardan alternatifleri belirleme veya değerlendirme, ya da her ikisi birden atlanabilir. Örneğin, rutin satınalmada her ikisi de atlanır, hatta beşinci aşamanın bile önemi azalır; yaygın sorun çözmede ise tüm aşamalar önemlidir.

1. Bir İhtiyacın Duyulması: Satınalma karar süreci, tatmin edilmemiş bir ihtiyacın gerilim yaratmasıyla başlar. Bu, biyolojik bir ihtiyacın doğması veya bir reklâm veya görme gibi bir dış etkiyle (uyarıcı ile) ortaya çıkar. İhtiyaç duyulunca, bunun nasıl giderileceği sorunuyla karşılaşılır.

2. Alternatiflerin Belirlenmesi: Bu aşamada ihtiyacı karşılayacak mamul ve marka alternatifleri belirlenir. Harcanacak zaman, kişinin alternatiflerle ilgili bilgisi, deneyimi, bilgiyi nereden alacağı (referans grubundan, reklâmdan vb.) üzerinde durulur.

3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi: Alternatifler değerlendirilir. Burada zaman unsuru yine rol oynar; ihtiyaç acil değilse, alternatiflerle ilgili olarak daha fazla zaman harcanır. Geçmiş deneyimler, çeşitli markalara ait bilgi ve tutumlar, grup etkileri bu değerlendirmede etkili olur.

4. Satınalma Kararının Verilmesi ve Satınalma: Değerlendirmenin sonucu olumlu ise, tüketici; malın cinsine, markasına, fiyatına, rengine, miktarına ve satın alınacağı yere ilişkin bir dizi karar verir. Bu aşamada, pazarlamacı, reklâm ve diğer yollarla tüketiciye bilgi verir; karar almayı kolaylaştırır. Sonuçta, fiyat, teslim, takma-kurma ve kredi sorunlarını çözümleyince alım kararını uygular ve satınalma işlemini gerçekleştirir.(18)

(18) Pride and Ferrell (1997), **op.cit.**, s. 136. Bu aşamayı, bazı eserler sadece "satınalma kararının alınması" olarak alıp eylemin gerçekleştirilmesini almamakta; bazıları sadece "satınalma" olarak ele almakta; bazıları ise, burada olduğu gibi, kararı ve uygulanmasını birlikte ele almaktadırlar.

5. Satınalma ve Sonrası Duygular: Tüketicinin alım sonrası ortaya çıkan değerlendirmeleri, duygu ve düşünceleri de pazarlama açısından önemlidir. Alıcının başkalarına ne söyleyeceği ve alışkanlığa dönüşen tekrar alımları yapıp yapmayacağı gibi. Ancak, alışkanlığa dönüşen satınalmalar dışında tüketicide, seçilen malın olumsuz yanları, seçilmeyen malların üstünlükleri bir kaygı, yanlış seçim endişesi ve uyumsuzluk yaratır. İşletme, reklâm, diğer tutundurma çalışmaları ve satış sonrası hizmetlerle, satmış olduğu mallarla ilgili olarak tüketicide belirlenecek kaygıyı ve olumsuz duyguları silmeye veya en azından azaltmaya çalışır.

Pazarlama dalında tüketici davranışını açıklamaya çalışanlar, genellikle **derlemeci** veya **eklektik** (eclectic) bir bakış açısıyla karar verme sürecini ele almakta; **çeşitli bilim dallarındaki gelişmeleri kullanarak modellerini kurmaktadırlar.** Bunun temel nedeni şudur: tüketici davranışı, ne iktisat teorisindeki kadar basit ve temelde sadece **ekonomik güdülere dayalıdır; ne psikolojinin öngördüğü şekilde temelde kişisel planda tüketici ihtiyaçlarının ve güdülerinin, öğrenme sürecinin, kişiliğin, algılamaların, tutum ve inançların sonucudur; ne de, temelde sosyolojinin üzerinde ağırlıklı olarak durduğu kültür, alt kültür, sosyal sınıf, referans grupları ve aile gibi sosyo-kültürel veya dış sosyal çevre faktörlerinin sonucudur.**

Gerçek hayattaki **tüketici davranışı, tüm bunların ve işletmenin pazarlama karması unsurlarına dayalı olarak yürüttüğü pazarlama çabalarının nisbî etkilerinin ve karşılıklı etkileşimlerinin sonucu olarak kendini gösterir.** Örneğin, işletme, yoğun reklâm çabalarıyla, pekâlâ, belirli tüketici davranış biçiminin şekillenmesinde etkili olabilmektedir. Böyle bir anlayış çerçevesinde çeşitli pazarlama modelleri geliştirilmiştir.

Aslında, niteliği gereği çok yönlü olan ve başta ana bilim dalları iktisat ve işletme yönetimi olmak üzere, mantık, psikoloji ve sosyolojiden geniş ölçüde yararlanarak derlemeci bir yaklaşımla geliştirilmiş bulunan pazarlama modelleri, insan zihninin inceliklerine ve karmaşık yapısına uygun şekilde kompleks yapılar halinde kurulmuştur.

Pazarlama alanında özellikle 1960'larda geliştirilen tüketici davranış modelleri, bunları geliştiren yazar ve yazarların isimleriyle anılırlar.

- Howard modeli (1963)
- Andreasan modeli (1965)
- Nicosia modeli (1966)
- Engel, Kollat ve Blackwell modeli (1968)
- Howard-Sheth modeli (1969).

Pazarlama bilim adamlarınca geliştirilen tüketici davranışı modellerinin çoğunda bulunan ortak özellikler şunlardır[19]: **(1) Girdiler** (pazarlama karması unsurları ve sosyo-kültürel etkiler); **(2) Davranışsal süreç** (çeşitli etkenlerin etkileri ve karşılıklı etkileşimi); **(3) Çıktılar** (satınalma ve satınalmama).

4.5. SATINALMA KARAR BİRİMİ OLARAK AİLE, SATINALMA MİKTARI, ZAMANI VE YERİ

Tüketici pazarında tüketicilerin **Niçin** satın aldıkları sorusu demografik ve ekonomik etkenler yanında psikolojik ve sosyolojik etkenlere ağırlık verilerek gözden geçirilmiş bulunmaktadır. Bu kısımda, kısaca **Kim satın alıyor?** sorusunun cevabı olan satınalma birimi olarak aileye ve ayrıca **Ne kadar? Ne zaman?** ve **Nereden satın alınıyor?** sorularına değinilecektir.

Tüketici pazarının ekonomik birimi çoğunlukla ailedir: ama pazarlama açısından önemli olan nokta satınalma kararını verenin kim olduğunu belirlemektir. Bu konuda ailenin yapısı ve üyelerin rolleri, çocuk sayısı, ailenin kırda veya kentte oturması, satın alınacak malların cinsi ve niteliği gibi çeşitli faktörler rol oynar. Satınalma işleriyle ilgili olarak, ailede karı ve koca arasında kendiliğinden oluşan yetki-görev dağılımı maldan mala olduğu kadar, aileden aileye de büyük farklılıklar gösterir. Karmaşık bir küçük sosyal grup olarak aile ile genelleme yapmak oldukça güçtür. Pazarlamayla ilgili her mal ve o malın pazarları ayrı ayrı incelenmeli ve ailenin davranış özellikleri belirlenmelidir.

Bir mal veya hizmetin ne kadar, ne büyüklükte ve ne zaman talep edildiği konuları, mal veya hizmetin cinsine göre büyük farklılıklar gösterir. Bazı tüketim malları küçük miktarlarda ve bütün yıl boyunca; bazıları ise sadece belirli zamanlarda talep edilirler. Malların alım-satım işleminin fiziksel olarak nerede yapılacağı da pazarlama açısından yönlendirici bir niteliğe sahiptir. Malların gerek satınalma şekli ve zamanı, gerek miktarı ve satınalma yeri, mamulün üretim planlamasına, paketleme ve ambalajlanmasına, tutundurma çalışmalarına, hatta fiyatlandırılmasına etki edecektir. Ayrıca bütün bunlar, dağıtımla ilgili çalışmaları da zorunlu olarak etkileyecektir.

(19) Marcus, **op.cit.**, s. 82.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ENDÜSTRİYEL PAZARLAR VE ULUSLARARASI PAZARLAR

"Şirketler satınalma yapmazlar; onlar ilişki kurarlar."

Charles S. Goodman

- ENDÜSTRİYEL (ÖRGÜTSEL) PAZARLARIN ÖNEMİ VE BAŞLICA ÇEŞİTLERİ
- ENDÜSTRİYEL PAZARIN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ
- ENDÜSTRİYEL ALICI DAVRANIŞI
- ULUSLARARASI PAZARLARIN BAZI GENEL ÖZELLİKLERİ
- ULUSLARARASI PAZARLARI ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

5.1. ENDÜSTRİYEL (ÖRGÜTSEL) PAZARLARIN ÖNEMİ VE BAŞLICA ÇEŞİTLERİ

Endüstriyel veya örgütsel pazar endüstriyel alıcılardan oluşur. Endüstriyel (ya da örgütsel) alıcılar da hayli çeşitli olup, dördüncü bölümde görüldüğü üzere, başlıcaları mal ve hizmet üreticileri, tekrar satmak üzere satın alanlar (toptancı ve perakendeciler), hükümet birimleri ve kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlardır.

Hayli genel ve geniş kapsamlı olan endüstriyel alıcı terimi, **nihai tüketicilerin dışında kalan tüm tüketicileri kapsar** ve **"örgütsel alıcı", "endüstriyel kullanıcı"** vb. terimlerle de ifade edilir. Endüstriyel alıcılar, kişisel veya ailevi ihtiyaçları için alım yapan nihai tüketicilerden farklı oldukları gibi, kısmen ve değişik düzeylerde olmak üzere birbirlerinden de farklıdırlar. Doğal olarak bunların hayli organize olmuş, örgütlenmiş tüketim birimleri veya alıcılar olarak nihai tüketicilerden farklılıkları çok daha büyük boyutlardadır. Burada konu, daha çok bu farklılıklar üzerinde durularak incelenecektir.

Pek dikkati çekmemekle beraber, endüstriyel pazarlar toplam satışlar bakımından çok büyük boyutludurlar. ABD'de bütün üretilmiş malların %50 kadarının bu pazara satıldığı; tarımsal ürünlerin %80 kadarı ile hemen hemen bütün madenlerin, orman ve deniz ürünlerinin endüstriyel mal olduğu ve işlenmek üzere işletmelere satıldığı ileri sürülmektedir.(1) (Ancak ülkemizin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkeler için genelleme yapmak zordur.) Bütün imalatçılar fabrikalara ve bürolara sahiptirler ki, bunların üretim makine ve araçları, çeşitli tesisleri hep endüstriyel mallardır. Marketlerin ve tüm ticari işletmelerin satmak üzere aldıkları mallar ile kendi faaliyetleri için kullandıkları araç ve yardımcı malzemeler de bu gruba girer.

Endüstriyel pazarın önem ve kapsamının diğer bir göstergesi de, bu pazarı oluşturan endüstrilerin çeşitliliğidir. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- İmalat sanayii
- Ziraat, ormancılık ve balıkçılık
- Madencilik
- İnşaat
- Ulaştırma, haberleşme ve kamunun sağladığı elektrik, su vb. temel hizmet sektörleri
- Toptan ticaret ve perakende ticaret
- Finans, sigorta ve emlakçılık sektörleri
- Hizmet endüstrileri
- Hükümetin (merkezi devlet ve yerel yönetimler olarak) faaliyetleri
- Kâr amacı gütmeyen örgütler.

Çeşitli alanlarda faaliyet gösteren endüstriyel alıcıların başlıcaları; mal ve hizmet üreticileri, satıcılar (toptancı ve perakendeci), hükümet birimleri ve kâr amacı gütmeyen örgütlerdir. Bu birimlere göre, başlıca dört grupta toplanan önemli **endüstriyel pazarlar:**

- Üretici pazarları
- Satıcı işletme pazarları
- Hükümet pazarları
- Kurumsal (kâr amacı gütmeyen)pazarlar

şeklinde aşağıda kısaca gözden geçirilecektir.(2)

5.1.1. Üretici Pazarları

Kâr sağlamak amacıyla kendi mallarının üretiminde veya günlük işlerinin yürütülmesinde kullanmak üzere malları satın alanlar "üretici pazarları" olarak sınıflandırılırlar. Üretici pazarları, kendi üretiminde kullanmak üzere hammadde, yarı ma-

(1) Stanton and Futrell **op.cit.**, s. 136.

(2) Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s. 151-154. Endüstriyel pazarların açıklanması daha çok bu kaynağa dayalıdır.

mul ve işlenmiş maddeleri satın alanların hepsini kapsar. Örneğin, bakkaliye dükkânları ve süper marketler, plastik poşet, kağıt torba, ambalaj için gazete ve diğer kâğıtlar, temizlik malzemesi, tezgah, yazarkasa gibi birçok mamulü, kendi faaliyetlerinde destek mamuller olarak kullandıklarından üretici pazarlarının bir parçasıdırlar. Çiftçiler, tohumluk buğday, gübre ve tarım makinalarının endüstriyel alıcısıdırlar. Ormancılık, balıkçılık, madencilik, inşaat, ulaşım, haberleşme ve çeşitli hizmet endüstrileri gibi hayli geniş bir endüstriler dizisi üretici pazarlarını oluştururlar. Üretici pazarı en geniş ve en fazla çeşitlilik gösteren endüstriyel pazardır.

Üreticiler coğrafi olarak en fazla, belirli bölge veya yörelerde toplanma eğiliminde olan tüketim birimleri veya alıcılardır. Bu bölgesel toplanma durumu, mal ve hizmet üreticisi müşteriler olarak kendilerine endüstriyel pazarlamanın daha etkin ve daha iyi hizmet vermesini kolaylaştırır.

5.1.2. Satıcı İşletme Pazarları

İktisadî anlamda satıcıların alıcılara göre daha etkin olduğu "satıcı pazarı" anlamı ile karıştırılmaması için burada "satıcı işletme pazarı" olarak isimlendirilen bu pazarlar, dar anlamda aracılardan yani tekrar satarak kâr sağlamak üzere satınalan aracılardan oluşur. Dar anlamda aracı olan toptancı ve perakendeciler, ticaretini yaptıkları mallarda bazen küçük değişiklikler yapsalar da onların fiziksel niteliklerini değiştirmezler. Üreticilerin nihai tüketiciye direkt olarak sattığı mallar dışında bütün mallar önce satıcı pazarlarına satılır.

Satıcı işletmeler satınalma kararı verirken birçok faktörü gözönünde bulundururlar. Bir malı hangi fiyattan ne kadar satabileceğini kestirmek için o malla ilgili talep durumunu değerlendirmek zorundadırlar. Mal için dükkân veya deposundaki yer durumunu, kendisine mal sağlayanların sürekli mal verip veremeyeceğini, gerektiği hallerde üreticiden teknik yardım alıp alamayacağını, yeni bir malı da alıp satmayı planlıyorsa, onun mevcut malların satışını nasıl etkileyeceğini (ikame veya tamamlayıcı mal olabilir) gözönünde tutmalıdır.(3)

5.1.3. Hükümet Pazarları

Merkezi devlet teşkilâtı, ordu, belediye ve özel idare şeklindeki yerel yönetimler ile Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler), bunlara bağlı müesseseler ve devlet teşkilâtına bağlı çeşitli kuruluşlar hükümet pazarlarını oluştururlar. Her yıl ülkenin yıllık gelirinin veya GSMH'nin önemli bir kısmı devlet teşkilatınca harcanır. Bu yüzden hükümet pazarları çok büyük iş hacmine sahiptirler, zira devlet pekçok mal ve hizmeti çoğu sürekli olmak üzere satınalma yoluna gider.

Hükümet pazarlarında talep edilen mal ve hizmetlerin cins ve miktarları çeşitli devlet kuruluşlarının yerine getirdiği toplumsal görev ve hizmetlerle ilgili olduğundan onların bu özelliklerini yansıtır. Çok sayıda üretici ve satıcı işletme devlete binbir çeşit mal veya hizmet arzeder.

---

(3) Skinner, **op.cit.**, s. 180-181.

Bu pazarlarda alımlar genellikle ihale usulü ile verilir; ülkemizde yasa gereği ihaleyle alım yapılır. Kapalı zarf usulü ile verilen tekliflerden en uygun olanı Devlet İhale Kanunu'na göre seçilir. Bazen de işler, müteahhit işletmelere, pazarlık usulü ile gerçekleştirilen kontratlarla verilir. Yasa, tüzük ve yönetmeliklerle devlet harcamaları belirli esas ve prosedürlere (usullere) bağlandığından, hükümet birimleri ile iş yaparken bürokrasiden ve ödemelerde gecikmelerden şikayet edilir. Ancak devlet teşkilâtının ve savunmaya yönelik olarak ordunun alımları işletmeler için çok büyük satış imkânları yaratır.

5.1.4. Kurumsal Pazarlar

Kâr, pazar payı veya yatırımın getiri oranı gibi, normal olarak iş dünyasının ulaşmak istediği ve peşinden koştuğu amaçlarla ilgisi olmayan örgütler, kurumsal pazarları oluştururlar. Kısaca kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar bu pazarın satınalma karar birimleri veya alıcılarıdır. Kızılay, vakıflar idaresi, müzeler, yardım kuruluşları, çeşitli vakıflar, sendikalar, dernekler vb. örnek olarak sayılabilir.

5.2. ENDÜSTRİYEL PAZARIN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ

Kişisel veya ailevi kullanım amacı yerine, aracılarca kendi faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla talep edilen "endüstriyel mal" ile ilgili talep özellikleri ve bunların alıcılarının bazı özellikleri aşağıda ele alınacaktır.(4)

5.2.1. Endüstriyel Mal Talebinin Özellikleri

Endüstriyel talep, türetilmiş taleptir, inelastiktir, tüketim malları talebine göre daha fazla dalgalanır ve pazarın bilgi düzeyi yüksektir. Aşağıda bu talep özelliklerine kısaca değinilecektir.

1. Endüstriyel Talep Türetilmiş Taleptir: Bu pazarda talep, nihai tüketicilerin talebine bağlıdır. Çeşitli metallere olan talep, buzdolabı, çamaşır makinesi veya otomobil talebine bağlıdır. Bu yüzden bazen bir endüstriyel malın üreticisi, belirli bir "madenden" yapılmış tüketim mallarının tutundurma çalışmalarını da yapar. Ama talebin türetilmiş olması, etkisini daha çok uzun vadede gösterir. Bu yüzden endüstriyel mal üreticileri uzun vadeli nihai tüketici taleplerini de tatmin etmeye çalışır.

2. Endüstriyel Talep İnelastikdir: Türetilmiş talep olma özelliğiyle ilgili bir özellik de, talebin inelastik oluşudur. Diğer bir deyişle, bu mallara olan talep, fiyat değişmelerine karşı daha az duyarlıdır. Bunun temel nedenlerinden biri, bir parça veya hammaddenin, mamulün toplam maliyetinin çok düşük bir kısmını oluşturmasıdır. Makine ile üretimde, üretilen mal sayısı fazla olduğundan, parça birim maliyetinin fiyat içindeki payı azdır. Talebin inelastik olması nedeniyle de, pazarlama çabalarını yoğunlaştırarak satışları arttırmak zordur. Ancak işletmenin mala olan tale-

(4) Houston G. Elam, **Marketing** (New York: Barrister Publishing Co., Inc., 1967), s. 32; Stanton (1981), **op.cit.**, s. 135-140; Skinner, **op.cit.**, s. 195-198.

bi, genel olarak endüstrinin talebinden daha elastiktir. Ayrıca, uzun vadede elastikiyet kısa vadeye göre daha fazladır.

3. Endüstriyel Talep Fazla Dalgalanır: Tarımsal ve hayvansal proses endüstrilerinde kullanılacak mallar dışında, endüstriyel mallara olan talep, tüketim malları talebine göre çok daha fazla dalgalanma gösterir. Örneğin, başlıca üretim tesisleri, fabrikalar, büyük jeneratörler gibi donatım mallarında, çeşitli büro mobilyaları ve makineleri, kamyon, kaldırma aracı gibi yardımcı donatım malllarında talep çok dalgalanır.

Pazar talebinin dalgalanması, üretici firmaların pazarlama planlamasını geniş ölçüde etkiler. Mamul planlama, çeşitlendirme, dağıtım, fiyatlandırma ve tutundurma çalışmaları dalgalanmalara göre düzenlenir. Örneğin, üretilen mamul hattını değiştirme, çeşitlendirme, tüketim malları üretimine de yönelme gibi.

4. Pazarın Bilgi Düzeyi Yüksektir: Tüketici pazarından farklı olarak, daha örgütlü olan bu pazarın alıcıları satın aldıkları mallar hakkında hayli bilgi sahibidirler. Alternatif arz kaynaklarını ve ikame mallarının nisbi üstünlüklerini bilirler. Endüstriyel mal üreticileri kişisel satışa daha çok önem verirler; bu yüzden endüstriyel satışçıların dikkatle seçilmesi, yetiştirilmesi ve iyi bir şekilde ücretlendirilmeleri gerekir.

5.2.2. Endüstriyel Alıcıların Alımda Önem Verdikleri Hususlar, Davranışsal ve Diğer Bazı Özellikleri

Endüstriyel alıcılar nihai tüketiciden daha rasyonel davranırlar ve duygusal güdülerle değil, mantıksal güdülerle hareket ederler. Satın alacakları mallar hakkında daha bilgilidirler ve bilgi toplamaya önem verirler. Bir örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için alım yaptıklarından, mamulün fonksiyonel özellikleri ve teknik spesifikasyonu hakkında ayrıntılı bilgi istemeleri de doğaldır.(5)

Endüstriyel malları pazarlayanlar da, alıcıların söz konusu rasyonel davranma özelliklerine hitap etmeye çalışırlar; ama kişisel amaçlar yine de alıcılar açısından etkili olur. Birçok fiilî satınalma görevlisi alım işleminde örgüte yararlı ve finansal avantaj sağlama ile birlikte gelen psikolojik tatmine (görevini iyi yapmaktan ötürü) önem verirler. Ama yine de dostluk, arkadaşlık gibi sosyal ilişkiler de alımlarda rol oynayabilir. Ancak bu ilişkiler, daha uygun fiyat, daha iyi kalite ve servis gibi rakip satıcıların sunduğu avantajları gözardı etmeye yol açtığı taktirde (alıcının kişisel çıkarı olsun olmasın), örgüt aleyhine sağlıksız bir işbirliği oluşmuş demektir.

Endüstriyel alıcılar mantıksal güdülerle hareket edip alım kararı verirken çeşitli ekonomik faktörleri gözönünde bulundururlar ki, bunların en önemlileri, **kalite düzeyi, servis** ve **fiyattır.** Endüstriyel alıcıların çoğu kendi mal veya hizmet üretimlerinde ya da kendi çalışmalarında kaliteye önem verirler; bunu sağlamak için de girdi olarak veya başka şekilde kullanmak üzere talep ettikleri malların belirli niteliklere sahip olmasını isterler; bu nitelik dökümüne **spesifikasyon** denir. Satın alınacak malla ilgili olarak, servis imkânları ve kalitesi ile fiyat, ödeme koşulları, özellikle kredili alım kolaylıkları da alıcılar için büyük önem taşır.

(5) Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s. 156-157.

Bu pazarın ve alıcılarının diğer bazı özellikleri şunlardır.[6]

1. Bölgesel toplanma görülür. Endüstriyel alıcılar genellikle belirli bölgelerde ve yerlerde toplanırlar: imalatçılar organize sanayi bölgelerinde biraraya gelirler. Dağıtıcı ve hizmet işletmeleri daha yaygındır. Ama tüm olarak düşünüldüğünde, bu tür tüketiciler nihai tüketicilere göre geniş ölçüde toplanma özelliği gösterir.

2. Alıcıların sayısı azdır. Alıcı sayısı az olduğundan alıcı ve satıcılar birbirlerini yakından tanıyabilirler.

3. Reklâm yerine kişisel satış yaygındır.

4. Satış masrafları azdır.

5. Genellikle siparişler büyüktür ve seyrek olarak verilir.

6. Malın alım kararı ve alımında işletmede çok kişi söz sahibi olur; çoğu kez malın spesifikasyonu birden çok kısmı ilgilendirir.

7. Satın alma işlemi uzun sürer; bunun nedenleri arasında birden çok kısmın kararda etkili olması, siparişin büyüklüğü, siparişe göre imalat gerektirmesi, ihale, pazarlık vb. sayılabilir.

8. Direkt alış-veriş yaygındır.

9. Çeşitli kaynaklardan alım tercih edilir; zira, tek kaynağa bağlanılmasının olumsuz sonuçları olabilir.

10. Alımlarda, "karşılıklılık ilkesi" (durum iki taraflı alıma müsaitse) yaygın olarak uygulanır.

5.2.3. Endüstriyel Alıcıların Satınalma Metodları

Endüstriyel alıcıların satınalma metod veya usulleri nihai tüketicilerden farklılık gösterir. Nihai tüketiciler malları tek tek inceleyerek, muayene ile satın alma yoluna giderken, endüstriyel alıcılar başlıca şu dört usulden biri veya birkaçını kullanırlar[7]:

1. Muayene ile satınalma
2. Örnek (numune) üzerine satınalma
3. Tarif üzerine satınalma
4. Pazarlık yoluyla satınalma.

Muayene ile satınalma standart olmayan mallarda uygulanır. Her birimi farklı olan mallar, alıcılar tarafından muayene edilerek satın alınır (sanat eserleri, sebze ve meyveler vb.).

Örnek üzerine satınalma malların standartlaşması halinde uygulanır; malların tamamı yerine, alınan küçük bir örneğin kalite özellikleri muayene ile belirlenir. Bu metod endüstride üretilen çeşitli mamullerle, bazı işlenmiş madde ve parçaların; ayrıca buğday ve pamuk türündeki malların alımında kullanılır. Alım yaparken, kabul örneklemesi yoluyla istatistiksel kalite kontrolünden de yararlanılır.

---

(6) Elam, **op.cit.**, ve Stanton (1981), **op.cit.**, den özetlenmiştir.
(7) Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s. 158-160.

Tarif üzerine satınalma da yine standartlaşmış malların alımında kullanılır. Malın tamamı veya örneğini, alıcının görmesine gerek olmadığı hallerde, satıcı şartları tarifle garanti eder ve buna dayanılarak alım yapılır. Bu usulde satınalma masrafları çok az olur.

Pazarlık yoluyla satınalma ise, alıcının tam olarak neye ihtiyacı olduğunu açıklaması ve satıcılardan tekliflerini bildirmelerini istemesi yoluyla başlayan pazarlık usulüdür. Satıcılar tekliflerini verirler. Alıcı uygun bulduğu teklifleri ele alıp, bunların sahipleri ile pazarlığa girer. Böylece pazarlıklı kontratlarla sonuca ulaşılır.

5.3. ENDÜSTRİYEL ALICI DAVRANIŞI

Tüketici pazarıyla ilgili olarak önceki bölümde incelenen tüketici satınalma karar sürecini etkileyen faktörlerin bazıları endüstriyel alım kararlarını da etkilese de, endüstriyel alıcı davranışının kendine özgü birçok yönü vardır. Gerçekten, üreticilerin, satıcıların, hükümet birimlerinin ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların satınalma karar süreçleri nihai tüketicininkinden hayli farklıdır.

5.3.1. Endüstriyel Alımda Rol Oynayan Kimseler

Herşeyden önce, endüstriyel satınalma kararları çok seyrek olarak tek kişi tarafından verilir. Çoğunlukla bu iş, örgütlerde alım karar sürecine katılan çeşitli kişilerden oluşan bir sorumlular grubu tarafından gerçekleştirilir. (Ülkemizde kamu sektöründe "satınalma komisyonu" söz konusu olur; ama burada kastedilen daha geniş bir sorumlular grubudur). Alımda şu kişiler rol oynar: mamulün kullanıcıları; kararı etkileyenler; satınalma görevlileri; karar verenler ve yardımcı personel.[8]

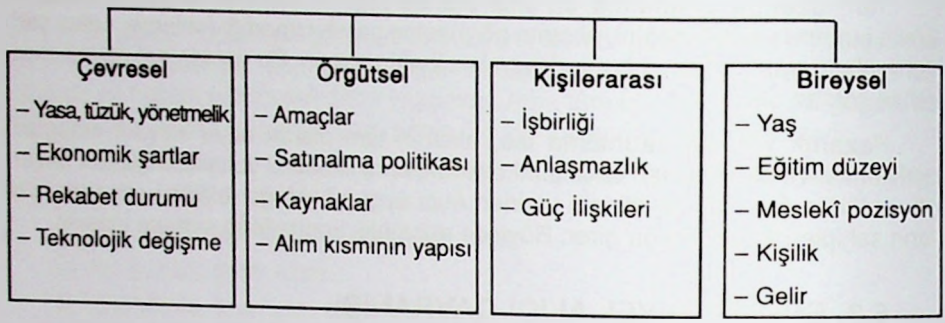
Mamulün kullanıcıları, malın spesifikasyonunu veya kriterlerini belirler ve mamulün performansının bunlara uygunluğunu değerlendirirler; **kararı etkileyenler,** mühendis gibi teknik adamlar, spesifikasyonu geliştirmeye ve alternatif mamulleri değerlendirmeye yardımcı olurlar; **satınalma görevlileri,** fiilî satınalma yetkilileridir ve satıcıları seçip, alım şartlarının pazarlığını yaparlar; **karar verenler,** gerçekte hangi mamullerin hangi satıcılardan alınacağını kararlaştırırlar; ve **yardımcı personel,** satınalma merkezine doğru ve oradaki kişiler arasında bilgi akışını sağlayan sekreterler ve teknik personeldir.

Örgütlerde satınalma kararlarının çoğu bu tür bir satınalma karar merkezince verilir, ama bir üye, kararlarda, diğerlerinden daha etkili olabilir. Genellikle satınalma görevlilerinin alım kararlarında en etkili kimseler oldukları düşünülürse de, bazen diğerleri daha etkili olabilmektedir.

5.3.2. Endüstriyel Alımları Etkileyen Faktörler

Endüstriyel satınalma kararlarını etkileyen faktörler Şekil 5-1'de görüldüğü üzere 4 grupta toplanabilir: 1. Çevresel; 2. Örgütsel; 3. Kişilerarası ve 4. Bireysel faktörler.

(8) Skinner, **op.cit.**, s. 183.



Şekil 5-1 Endüstriyel Satınalma Karar Sürecini Etkileyebilecek Faktörler (Kaynak: Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s.165).

1. Çevresel Faktörler: Bunlar, hayli geniş boyutlu ve endüstriyel alıcıların kararlarını büyük ölçüde etkileyen kontrol edilemeyen faktörlerdir. Başlıcaları, kanun, tüzük ve yönetmelikler ve bunların getirdiği teşvik ve sınırlamalarla ilgili yasal faktörler; para-kredi, gelir, enflasyon, vb. gibi ekonomik faktörler; diğer işletmelerin güç ve imkânlarıyla bağlantılı olarak rekabet durumu; ve teknolojik faktörlerdir.

2. Örgütsel Faktörler: Bunlar da, örgütün amaçları, satınalma politikaları, mevcut kaynak ve imkânları ve satınalma ile ilgili kimselerin oluşturduğu grubun yapısıdır. Örneğin, örgütün imkânları, birçok satıcının arzuladığından daha uzun vadeli ödemelerle satış yapılması halinde satınalmaya uygun olabilir.

3. Kişilerarası İlişkiler: Kişilerarası faktörler, alımla ilgili kimselerin kendi aralarındaki ilişkilerdir. Bunların aralarında bazılarının güç kullanımında kuvvetli veya zayıf olmaları, uyumlu olmaları veya anlaşmazlıklar satınalma kararlarını etkiler.

4. Bireysel Faktörler: Bunlar satınalma karar sürecine katılan kimselerin kişisel karekteristik nitelikleridir ki, yaş, eğitim düzeyi, kişilik, örgütteki pozisyon ve gelir durumu başlıcalarıdır.

5.3.3. Endüstriyel Satınalma Karar Sürecinin Aşamaları

Şekil 5-2'de görüldüğü üzere endüstriyel satınalma karar süreci, tüketici pazarlarındaki alım sürecine benzer şekilde, ama 6 aşama halinde incelenebilir. Ancak bu aşamaları kısaca açıklamadan önce endüstriyel satınalma karar tiplerine değinmek gerekir.

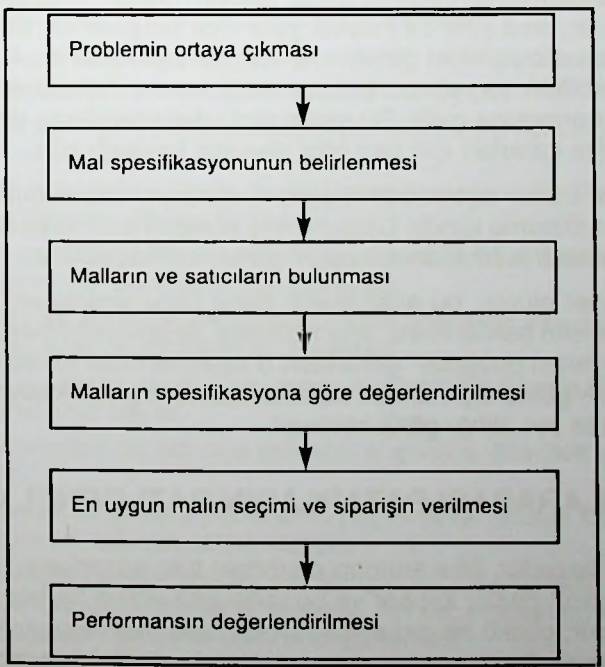
Endüstriyel Alım Kararı Tipleri: Endüstriyel alıcıların alımlarının çoğu şu 3 tipten birine girer: **1. Yeni (ilk) satınalma.** Bir örgütün yeni bir iş veya bir sorunu çözmek için bir maldan ilk kez satınalması durumudur. Mamul spesifikasyonunu ve hayli bilgiyi gerektirir. **2. Değiştirilmiş (gözden geçirilmiş) yeniden alım.** Yeni alımın ikinci ve üçüncü kez tekrarlanması halinde, doğrudan tekrar alım (alımın aynen tekrarlanması) durumu yoksa, değiştirilmiş yeniden alım söz konusu olur. Örneğin, alıcı daha çabuk teslim, daha düşük fiyat veya değişik mamul kalite spesifikasyonu

istiyor olabilir. **3. Doğrudan (rutin, otomatik) yeniden alım.** Alıcının, aynı mamullerin rutin olarak yaklaşık aynı satış şartlarında satınalması durumudur. Bu takdirde alıcı önceki alımlarından ve satıcılardan memnundur ve otomatik olarak yeni sipariş vereceğinden fazla bilgiye de ihtiyacı yoktur.(9)

Endüstriyel satınalma karar sürecinin aşamaları şöyle sıralanabilir(10):

1. **Bir problemin ortaya çıkması (Bir ihtiyacın duyulması)**
2. **Mal spesifikasyonunun belirlenmesi veya geliştirilmesi**
3. **Malların ve satıcıların bulunması**
4. **Malların spesifikasyona göre değerlendirilmesi**
5. **En uygun olanın seçimi ve siparişin verilmesi**
6. **Performansın değerlendirilmesi.**

Birinci aşamada, örgütteki kimseler bir problemin veya ihtiyacın varlığını duyarlar. Problem alımla ilgili kimselerden biri tarafından ortaya konabileceği gibi, satış temsilcileri gibi alıcı örgüt dışındaki kaynakların uyarıcı etkisiyle de olabilir.



Şekil 5-2 Endüstriyel Satınalma Karar Süreci
(Kaynak: Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s.165).

(9) Skinner, **op.cit.**, s. 194-195.
(10) Ibid. s. 183-187; Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s. 164-168.

İkinci aşamada, ilgililer problemin veya ihtiyacın ne olduğu ve karşılanması için neyin gerekli olduğunu belirlerler. Bu aşamada kullanıcılar, teknik personel ve mühendisler gibi kararı etkileyenler, spesifikasyonun geliştirilmesi için bilgi sağlar ve tavsiyede bulunurlar. İhtiyaçların değerlendirilmesi ve açıklanması sonunda mamul spesifikasyonu belirlenir.

Üçüncü aşamada, problemi çözümlemek için gereken mamuller ve bunların kimlerden sağlanacağı araştırılır. Şirket dosyalarının incelenmesi, ticari katologlar ve yayınların takibi, satıcılarla temas, bunlardan teklif isteme gibi yollardan mallar ve satıcılar bulunur.

Dördüncü aşamada, önceki aşamada belirlenen malların hangilerinin ikinci aşamada belirlenen mamul spesifikasyonunu karşıladığı değerlendirilir. Çeşitli arz kaynağı satıcılar da, fiyat,servis, teslim kolaylığı gibi kriterler yönünden değerlendirilir.

Beşinci aşamada, dördüncü aşamadaki değerlendirmelere göre mamul seçimi ve kimlerden tedarik edileceği belirlenir. Alım şartları, kredi durumu, teslim şartları ve metodları ile teknik yardım gibi konuların da ayrıntısına girilir.

Altıncı ve son aşamada, mamulün performansı, önceden belirlenmiş olan spesifikasyonla kararlaştırılarak değerlendirilir. Bazen mamul, önceden belirlenen spesifikasyonu karşılar; ama yine de ihtiyacı yeterince karşılamaz. Bu takdirde, mamul spesifikasyonunun düzeltilmesi gerekir. Ayrıca, bu aşamada arz kaynağının performansı da değerlendirilir ve yetersiz bulunursa durumun düzeltilmesi istenir veya yeni bir arz kaynağı arayışına girilir. Bu aşamadaki değerlendirme diğer aşamalar için ve gelecekteki alım kararları için geri bilgi akışının kaynağı olur.

Doğal olarak, bu altı aşamadan oluşan endüstriyel satınalma karar süreci yeni veya ilk satınalma durumu içindir. Değiştirilmiş yeniden alım veya doğrudan yeniden alımlarda bu aşamaların bir kısmına zaten gerek kalmayacaktır.

Dikkat edilecek olursa, bu aşamaların daha önce açıklanan, "bir ihtiyacın duyulması, alternatiflerin belirlenmesi, alternatiflerin değerlendirilmesi, satınalma kararı ve satınalma sonrası duygular" şeklindeki 5 aşamalı nihai tüketici satınalma karar süreci ile paralellik gösterdiği; ancak burada **mamul spesifikasyonu** adıyla ek bir aşamanın 2. sırada yer aldığı görülmektedir.

5.4. ULUSLARARASI PAZARLARIN BAZI GENEL ÖZELLİKLERİ

Uluslararası pazarlar, ülke sınırları dışındaki tüm pazarlardır. Bu terim birbirinden çok farklı sayısız pazarı kapsar ve bu farklı pazarların herbirinin ayrı ele alınıp incelenmesi gerekir; çünkü bir pazar için uygun olan mal ve pazarlama karması diğeri için uygun olmaz. Esasen, pazarlama stratejisi, «hedef pazarın seçimi» ve «uygun pazarlama karmasının geliştirilmesi» olarak gerek ulusal pazarlama gerekse uluslararası pazarlama için aynıdır.

Uluslararası talep, yine kültürel ve sosyal, demografik ve ekonomik özelliklerin, politik ve hukuki faktörlerle, davranışsal faktörlerin etkisindedir. Özellikle, halkın ge-

lenek ve görenekleri, yaşama biçimi, ülkenin yapısı, iklimi ve doğal-fiziksel özellikleri de farklı pazarlama çabalarını gerektirir. **Uluslararası pazarlar, ulusal pazarların bazı niteliklerine sahip olmakla beraber, onların uzantıları olmaktan uzaktırlar. Bunlar, çok daha karmaşık yapı ve boyutlara sahiptirler. Bu nedenle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler hayli değişik ve yeni sorunlarla karşılaşırlar.**

Herşeyden önce, doğal koşullar, refah düzeyleri ve dolayısıyla tüketicilerin yaşam ve tüketim biçimleri, devletin çeşitli sınırlamaları ve genel olarak tüketicinin davranışları ülkeden ülkeye hayli farklıdır. Ayrıca, **uluslararası pazarlar, herbiri kendine özgü pazarlama nitelikleri olan birimlerden (ulusal pazarlardan) oluşmaktadır. Bu yüzden uluslararası pazar olarak düşünülen her ülke, ayrı ayrı ele alınıp özellikleri öğrenilmelidir.**

Uluslararası pazarların genel nitelikteki bazı özellikleri şöyle sıralanabilir:

– Bu pazarlarda mal çeşitleri ve arz kaynakları fazladır.

– Rekabet çok şiddetlidir.

– İç pazara göre fiyatlar genellikle daha düşüktür.

– İç pazara göre çok daha dinamik ve hızlı değişen karakterdedirler.

– Kalite, ambalajlama ve standartlaştırma önemlidir.

– Bilgi toplama, pazarlama araştırması yapmak oldukça masraflıdır.

– Dış pazarlarda politik ve kurumsal etkenler rol oynar.

– Dış pazarlara açılmak çok güç olduğundan her devlet kendi işletmelerine yardımcı olur.

– Genel olarak iş hayatına ilişkin çeşitli yasal düzenlemeler ile gümrük işlemleri ve prosedürleri ülkeden ülkeye değişir.

– Uluslararası pazarların iklimi, doğal kaynakları, fiziksel özellikleri pazarlamada farklı mal çeşitlerini ve ambalajlamayı gerektirir.

– Nüfusa, gelire ve bunların dağılımına ilişkin özellikleri ile yaşam biçimleri, yine farklı pazarlama karar ve stratejilerini gerektirir.

– Her ülkenin ekonomik düzeyi ve yapısı farklıdır; bir ülkede lüks kabul edilen mallar diğerince ucuz mal sayılır.

– Tüketici davranışları da oldukça farklıdır; alış-veriş, özellikle satınalma biçimleri farklılık gösterir.

– Ekonomik olarak az gelişmiş ülkelerde küçük perakendeci kuruluşlar yaygındır ve az miktarda ve sık sık satınalma esastır.

– Gelişmiş ülkelerde büyük mağazalar yaygındır. Uluslararası pazarda mal dizaynları, çeşitleri ve kaliteleri farklılıklar gösterir. Ayrıca, fiyatlandırma ve reklâm uygulamalarına ilişkin yasal düzenlemeler oldukça farklıdır.

– Girilmek istenen ülke pazarında yerel üreticilerin çeşitli biçimlerde ithalatı engelleme çabaları görülür.

– Gümrük birlikleri ve ticaret blokları oluşmuştur: "Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA)", "Avrupa Birliği (AB)", "Latin Amerika Entegrasyonu Birliği (LAIA)", ve "Orta Amerika Ortak Pazarı" gibi.

5.5. ULUSLARARASI PAZARLARI ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Uluslararası pazarların bellibaşlı özellikleri genel olarak yukarıda ele alınıp belirtilmiş olmakla birlikte, bu pazarların özelliklerini daha ayrıntılı olarak incelemek gerekir. Her ne kadar uluslararası pazarlama onaltıncı bölümde ayrıca ele alınıp incelenecekse de, "tüketici pazarları" ve "endüstriyel pazarlar"dan sonra, uluslararası pazarları etkileyen çevresel özellikler ve faktörler burada üç ana başlık altında gözden geçirilecektir: "sosyal ve kültürel çevre", "demografik ve ekonomik çevre" ve "politik ve hukuki çevre".

5.5.1. Kültürel ve Sosyal Çevre

Kültürel ve sosyal benzerlikler veya farklılıklar uluslararası pazarlamada rol oynayan faktörlerin başında gelir. Dördüncü bölümde tüketici pazarları incelenirken "kültür", insanların yarattığı değer sisteminin, "örf-adet, ahlâk, tutum, inanç, davranış, sanat ve bir toplumda paylaşılan diğer sembollerin karışımıdır" denilmişti. Mamuller bir ülkeden diğerine sunulduğu zaman, iki ulusun kültürleri arasında benzerlikler varsa, bunların kabul görme şansı çok daha fazladır. Hatta, **kültürel yakınlık** bazen **coğrafi yakınlıktan** daha önemli olur. Farklılıklar fazla ise, mamullerin ve diğer pazarlama karması unsurlarının, hedef pazar olarak seçilen ülkenin kültürüne adaptasyonu önem kazanır(11).

Gerçekten, uluslararası pazarlamada kültürün önemi, aslında genel olarak pazarlamada çok önemli bir faktör olan ekonomik çevre ile karşılaştırılamayacak kadar büyüktür. Üstelik bu konuda ekonomik çevre ile ilgili kategoriler gibi, belirli örnekler bulmak ve genellemeler yapmak da güçtür. Örneğin, Almanlarla Fransızların ekonomik düzeyleri benzer olduğu halde kültürleri hayli farklıdır. Bu yüzden, dış pazarların kültürel yönlerini belirlemek için birtakım genellemelerden yararlanmaksızın geniş ölçüde her toplumun ayrı ayrı analiz edilmesi gerekir.(12)

Kültürel farklılıkların, mamul geliştirme, kişisel satış, reklam, fiyat üzerinde, kısacası hemen hemen pazarlama programının her yönü üzerinde etkileri olur. Pazarlama karması unsurlarından, özellikle tutundurma ve reklâm birçok pazarda aynen uygulanabilir.(13)

Sosyal faktörler de, uluslararası pazarlamada önemli farklılıklara yol açar. Yeni bir dış pazara girmeye çalışırken aile, din, eğitim, sağlık, spor vb. sosyal kurumlar iyice incelenip analiz edilmeli ve pazarlama faaliyetleri buna göre düzenlenmelidir. Sosyal ve kültürel farklılıklar işletme yöneticilerinin iş görüşmelerinde de farklılıklara yol açar ki, bu da zaman zaman kırılma, kendini hakarete uğramış sanma gibi olumsuz durumlara ve karışıklıklara sebep olur. Örneğin, Güney Amerikalılar iş görüşmesinde birbirlerine çok yakın, adeta burun buruna oturmayı; Amerikalılar ise, mesafeli oturmayı tercih ederler. Amerikalı geri çekilmeye çalışırken, Güneyli ona

(11) William L. Wilkie and Elizabeth S. Moore, "Marketing's Relationship to Society", Barton A. Weitz and Robin Winsley (ed.), **Handbook of Marketing** (London: Sage Publications, 2003), içinde, s.11.

(12) John Fayerweather, **International Marketing**, 2 nd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1970), s. 70.

(13) Skinner, **op.cit.**, s. 608.

yaklaşır; sonuçta ikisi de rahatsız olurlar. Keza, Amerikalı hemen ana konuya girer, Japonlar bunu hakaret edici bir davranış olarak görebilirler. Fransa'da toptancılar bir mamulün tutundurma faaliyetine katılmak istemezler.[13] Eğitim düzeyinin çok düşük olduğu ülkelerde yazılı reklâm araçlarıyla yapılan reklâm başarılı olamaz; iş hayatındaki adetler, iş ahlâkı standartları da pazarlamayı etkiler.

5.5.2. Demografik ve Ekonomik Çevre

Demografik ve ekonomik faktörler uluslararası pazarlarda pazarlama yönetimini etkileyen önemli faktörler arasındadırlar. Çünkü nüfus, bir ülkeyi pazar yapan satınalma birimlerini gösterir; ekonomik gelişme düzeyi, toplam gelir ve kişi başına gelir de satınalma gücüyle doğrudan ilişkilidir. Yeryüzündeki ülkelerin nüfus yapıları da, ekonomik yapıları da büyük farklılıklar gösterir.

Dünyanın nüfusu en büyük 25 ülkesi arasında 1. sırada Çin (1,351 milyar); 2. sırada Hindistan (1,237 milyar) ve 3. sırada ABD (314 milyon) yer almaktadır. Tablo 5-1'de görüldüğü üzere, bunları sırasıyla, Endonezya, Brezilya, Pakistan, Bangladeş, Nijerya, Rusya ve Japonya izlemektedir. AB'nin dört büyük ülkesi olan Almanya 15., Fransa 21., İngiltere 22. ve İtalya 23. sırada yer alırken, Türkiye 74 milyon ile 17. sırada görülmektedir.[14]

Tablo 5-1 Dünyanın Nüfusu En Büyük 25 Ülkesi (2012 Yıl Ortası Tahmini)

Sırası ve Ülke Adı	Nüfus (Milyon)	Sırası ve Ülke Adı	Nüfus (Milyon)
1 Çin	1 351	13 Etiyopya	92
(Hong Kong	7)	14 Vietnam	89
2 Hindistan	1 237	15 Almanya	82
3 ABD	314	16 Mısır	81
4 Endonezya	247	17 İran	76
5 Brezilya	199	**18 TÜRKİYE**	**74**
6 Pakistan	179	19 Tayland	67
7 Bangladeş	155	20 Kongo	66
8 Nijerya	169	21 Fransa	66
9 Rusya	144	22 İngiltere	63
10 Japonya	128	23 İtalya	61
11 Meksika	121	24 Güney Kore	50
12 Filipinler	97	25 Ukrayna	46

(Kaynak: World Bank, **World Development Report 2014**, s. 296-297).

(13) Philip Kotler and Gary Armstrong, **Marketing: An Introduction**, 3 rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1993), s. 476.

(14) World Bank, **World Development Report 2014** (Washington: 2014), s. 296-297.

Tablo 5-2 Toplam Milli Geliri (GSMG'i) En Yüksek 25 Ülke, Kişi Başına Gelirleri ve Nüfusları (2012)

Sıra ve Ülke Adı	Toplam GSMG (Milyar Dolar)	Kişi Başına (K.B.) Milli Gelir ($)	Satınalma Gücü Paritesine Göre KBM Gelir ($)	Nüfus (Milyon)
1 ABD	15 735	50 120	50 610	314
2 Çin	7 749	5 740	9 210	1 351
3 Japonya	6 106	47 870	36 290	128
4 Almanya	3 604	44 010	41 890	82
5 Fransa	2 743	41 750	36 720	66
6 İngiltere	2 419	38 250	36 880	63
7 Brezilya	2 311	11 630	11 720	199
8 İtalya	2 061	33 840	32 870	61
9 Hindistan	1 890	1 530	3 840	1 237
10 Rusya	1 823	12 700	22 720	144
11 Kanada	1 778	50 990	42 530	35
12 İspanya	1 391	30 110	32 320	46
13 Avustralya	1 351	59 570	43 300	23
14 Meksika	1 177	9 740	16 680	121
15 Kore	1 134	22 670	30 970	50
16 Endonezya	844	3 420	4 810	247
17 Hollanda	809	48 250	43 620	17
18 TÜRKİYE	801	10 830	18 190	74
19 İsviçre	662	82 730	56 240	8
20 İsveç	535	56 210	44 150	10
21 Suudi Arabistan	501	18 030	25 010	28
22 Belçika	501	44 990	40 170	11
23 Norveç	496	98 860	56 960	5
24 Polonya	488	12 670	21 170	39
25 Avusturya	408	48 160	44 100	8

(Kaynak: World Bank, **World Development Report 2014**, s. 296-297).

Ekonomik çevre faktörleri olarak, her ülkede konjonktürün dönemi ve ekonomik istikrar durumu, ülkenin endüstriyel yapısı, gelirin düzeyi ve dağılımı önemlidir. Özellikle sanayileşme düzeyi ile bağlantılı olan toplam gelir ve gelir dağılımı farklı hayat standartlarına yol açtığı için, pazarlama sistemlerinde de büyük farklılıklara neden olur. Dünya Bankası'nın, **Dünya Kalkınma Raporu 2014**'e göre, 2012 yılında dünyanın toplam geliri (Gayrisafi Milli Gelir–GSMG olarak) en yüksek 25 ülkesi içinde ABD çok açık farkla 1. sırada (15,735 trilyon dolar); Çin 2. sırada (7,749 trilyon dolar) ve Japonya (6,106 trilyon dolarla) 3. sırada yer alırken; bunları sırasıyla, Almanya, Fransa, İngiltere, Brezilya, İtalya, Hindistan, Rusya, Kanada, İspanya ve Avustralya (3,604 - 1,351 trilyon dolar arası) izlemektedir. Tablo 5-2'de görülen toplam geliri en yüksek 25 ülke içinde Türkiye (801 milyar dolarla) 18. sırada yer almaktadırlar.(15)

(15) Ibid.

Bir ülkedeki refah düzeyinin daha önemli göstergesi kişi başına düşen gelirdir. Tablo 5-2'de tümü görülmemekle beraber, 2012 yılında dünyada mevcut olan 210 dolayındaki bağımsız ülke veya ekonomi içinde 12'sinin kişi başına geliri (GSMG), 50 000 doları geçmektedir. Kişi başına gelirde en zengin ülkeler arasında başta Norveç (98 860 $), İsviçre (82 730 $), Lüksemburg (65 190 $), Danimarka (59 770 $), Avustralya (59 570 $), İsveç (56 210 $) yer almakta; bunları sırasıyla, Kanada (50 970 $), ABD (50 120 $), Hollanda (48 250 $) ve Avusturya (48 160 $) izlemektedir. Bunlardan Lüksemburg ve Danimarka en yüksek ülkeleri gösteren Tablo 5-2'de yer almamaktadır. Öte yandan, dünya ülkelerinin en büyük kısmı düşük gelir grubu ülkeler arasında yer almakta; hatta bunlardan bazılarının kişi başına yıllık geliri 500 doların bile altında kalmaktadır. En fakir ülkeler Afrika kıtasında olup, Kongo Demokratik Cumhuriyeti (220 $), Brundi (240 $), Malawi (320 $), Liberya (370 $) ve Niger (370 $)'dir. Türkiye 10 830 $ ile "yüksek orta gelirli" ülkeler arasında yer almaktadır.(16)

1991'de Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla bağımsızlığını kazanan Türk Cumhuriyetleri ile; Tacikistan, Ukrayna ve özellikle Rusya'nın dış ticaretimiz ve pazar potansiyeli açısından ülkemiz için özel bir yeri ve önemi vardır. İhracat pazarımız ve pazar potansiyeli açısından çok önemli olan Rusya, ihracatımızda 2010'da % 4,4 pazar payı ile 6. sıraya, 2013'de de % 4,6 pazar payı ile 4. sıraya yükselmiştir. İthalatımızda ise Rusya, başta gelen doğalgaz ithal kaynağımız olarak 2000'li yıllarda gitgide öne çıkmıştır. Nitekim, 2010 yılında Almanya ile Çin'i geride bırakarak % 9,9 pazar payı ile ilk sırayı almış; 2013 yılında da yine Çin ve Almanya'nın önünde yer alarak % 10 pazar payı ile 1. sırayı korumuştur.(17) Dış ticaretimizle ilgili veriler EK 5-1 ve EK 5-2'deki tablolarda görülmektedir. Başta Balkanlar ve Kafkasya ülkeleri olmak üzere, birçok eski Doğu Bloku ülkesi ile komşu ülkelerin nüfusları, GSMH'ları ve kişi başına GSMH'ları Tablo 5-3'de görülmektedir.

5.5.3. Politik ve Hukuki Çevre

Uluslararası pazarlara açılan işletmeler için önemli olan temel politik ve hukuki faktörler arasında; **politik istikrar, ticarete getirilen sınırlamalar, düzenleyici yasa ve kurallar** ile **ticari anlaşmalar** ve **ekonomik topluluklar** sayılabilir.(18) Yabancı ülkede faaliyet göstermek isteyen işletme, doğal olarak, o ülkedeki politik istikrar ile kendisine karşı dostane tutum takınılmasına önem verir. İzlenen ekonomik ve mali politikaların, vergiler, işletmenin büyümesi, kâr transferi vb. konularda sık sık değişmeyen, istikrarlı bir çizgide olmasına önem verir.

1. Bir ülkede politik istikrarın var olması, çok önemlidir. İktidar değişikliklerinin ve liderlik sürecinin düzenli bir şekilde işleyen bir mekanizmaya kavuşamadığı ülkelerde sık sık siyasi kargaşa ve politik istikrarsızlık doğar. Uluslararası işletme-

(16) Dünya Bankası'nın orta gelirlileri ikiye ayıran 4'lü gruplandırmasında, 2012 yılı için 1035 $'a kadar kişi başına geliri olanlar "düşük gelirli"; 1 036 - 4 085 $ "düşük orta gelirli"; 4 086 - 12 615 $ "yüksek orta gelirli", 12 616 $ ve yukarısı "yüksek gelirli" olarak kabul edilmiştir. Türkiye 1997-1998 yıllarında 3 000 $'ı geçerek sınıf atlamış (o yıllarda sınır 2 935 $'dı); ancak 2001 krizi ile gerileyip, 2 200 $ dolayına düşmüş; 2004'de tekrar yüksek orta gelirli gruba çıkmıştır. World Bank, **Development Report 2014**, s. 297.

(17) TÜİK, Dış Ticaret, Aralık 2013.

(18) Evans and Berman, **op.cit.**, s. 651.

Tablo 5-3 Yeni Türk Cumhuriyetleri, Diğer Eski Doğu Bloku Ülkeleri ve Komşu Ülkelerin Nüfusları, Milli Gelirleri (GSMG), (2012)

Ülke Adı	Nüfus (Milyon)	GSMH Milyar $	GSMH Kişi B. $	Ülke Adı	Nüfus (Milyon)	GSMG Milyar $	GSMG Kişi B. $
Özbekistan	30	51,3	1 720	Rusya	144	1 822,7	12 700
Kazakistan	17	163,5	9 730	Ukrayna	46	159,6	3 500
Azerbaycan	9	56,3	6 050	Polonya	39	488,3	12 670
Kırgızistan	6	5,5	990	Romanya	21	179,6	8 420
Türkmenistan	5	28,7	5 550	Sırbistan	7	38,1	5 280
Tacikistan	8	6,9	860	Macaristan	10	123,2	12 390
Gürcistan	5	14,8	3 280	Belarus	9	61,8	6 530
Hırvatistan	4	56,7	13 290	Yunanistan	11	262,4	23 260
Bosna Hersek	4	17,8	4 650	Bulgaristan	7	50,2	6 870
Arnavutluk	3	16,6	4 090	Moldova	4	7,4	2 070
Makedonya	2	9,9	4 140	Ermenistan	3	11,1	3 720
Slovenya	2	46,7	22 710	İran	76	–	–
Çek Cumh.	11	190,6	18 130	Suriye	22	56,3	2 610
Slovakya	5	92,9	17 170	Ürdün	6	29,9	4 720
TÜRKİYE	74	801,1	10 830	İsrail	8	224,7	33 840

(Kaynak: World Bank, **World Development Report 2014**, s. 296-299).

ler, yatırımlarını tehlikeye atmamak için politik riskin fazla olduğu ülkelere girmek istemezler. Ancak dünyada 1980'lerde hızla yayılan liberalleşme eğilimleri sayesinde politik risk hayli azalmış bulunuyor. Nitekim, 1970'lerde 423 adet yabancı girişimleri millileştirme (devletçe el koyma) olayına karşılık, 1980'lerde 20'den az yatırım bu yüzden kaybedilmiştir (ki, bu öncekinin %4'ü gibidir).(19) Girilmesi düşünülen dış pazarla ilgli olarak çeşitli güvenilir kaynaklara, devletin ticaret ateşeliği gibi temsilciliklerine başvurup sağlıklı politik risk değerlendirmesi yapmak gerekir.

2. Ticarete getirilen sınırlamalar da çok önemli olup, çeşitli ülkelerin bu yoldaki uygulamaları büyük farklılıklar gösterir. Dış ticarete en çok konulan engel ve sınırlamalar şunlardır: gümrük vergisi; ithalat kotası; boykot; ülkede kazanılan kârın bloke edilmesi (kısmen veya tamamen kâr transferinin önlenmesi); sağlık, güvenlik veya mamul kalitesi ile ilgili standartlar konulması.

3. Düzenleyici yasa ve kurallar ülkeden ülkeye büyük ölçüde çeşitlilik gösterirler ve gözönünde tutulmaları gerekir. Bunlar: *(1) İşletmenin kendi ülkesinin ihracat veya yurt dışı işletmecilik faaliyetleriyle ilgili yasa ve kuralları; (2) Uluslararası kural ve düzenlemeler; (3) Girilecek ülkenin yasa ve kuralları ve (4) Ticari anlaşmalar ve ekonomik topluluklardır.*(20)

(19) Bovée and Till, **op.cit.**, s. 669.
(20) **Ibid.**, s. 671.

(1) Ülkemizde dış ticareti düzenleyen, özellikle 24 Ocak 1980 Kararları sonrasında getirilen ve sürekli değişiklikler yapılan *yüzlerce yasa, kararname, teşvik uygulama kuralları* bu çerçevede belirtilebilir. "Ekonomik başarımızın geniş ölçüde ihracattaki başarıya endekslendiği"nin üst düzey yetkililerce sık sık vurgulandığı günümüzde, hâlâ ihracatçılar aşırı bürokratik işlem ve düzenlemelerden yakınmaktadırlar.

(2) Uluslararası düzenlemeler, BM, International Trade Organization (ITO), GATT ve onun yerine 1994'de oluşturulan Dünya Ticaret Örgütü (WTO), IMF, Milletlerarası Ticaret Odası (ICC) gibi uluslararası kurum ve kuruluşların koyduğu kurallar ve düzenlemelerdir. Bunların yaptırımcı nitelikte uluslararası hukuki dayanakları yoksa da, genelde ticareti geliştirmeye yönelik düzenlemelerdir ve gözardı edilemezler.

(3) Girilmek istenen ülkenin yasa ve kuralları da, ülkeden ülkeye büyük farklılık gösterir. Söz konusu düzenlemeler özellikle şu konularda önem kazanır:

- Haksız rekabet ve anti-damping düzenlemeleri
- Reklâm ve diğer tutundurma uygulamaları
- Yetkili satıcılık, distribütörlük, temsilcilikle ilgili sözleşme yapma ve sözleşme iptali
- Mamul kalite kontrolü, garanti ve satış sonrası hizmetler
- Fiyatlandırma ve fiyat sınırlamaları
- Tüketicinin korunması ve çevrenin korunması
- Patent, marka tescili, telif hakkı vb. hususlar.

Uluslararası pazarlara girmek isteyen işletme, hayli karmaşık olan tüm bu ve benzeri konuları iyi bir şekilde incelemelidir.

(4) Ticari anlaşmalar ve ekonomik topluluklar da dış pazarlara girme açısından büyük bir öneme sahiptir. Bunların en önemlisi, 1957'de 6 Avrupa ülkesinin başlangıçta Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) olarak kurduğu Avrupa Birliği (AB) olup, 1 Ocak 1958'den itibaren amaçladığı tam "gümrük birliği" olma hedefine 1968'de ulaşmıştır. AB, 1992'de 12'ler olarak "tek pazar"a geçmiş; 1994, 2004 ve 2007 yıllarındaki katılımlarla üye sayısı 27'ye çıkmıştır. 1999'da Helsinki Zirvesi'nde Türkiye'nin adaylığı kabul edilmiş; adaylık müzakeresine başlamak için hazırlık niteliğindeki, "AB-Türkiye" mevzuat karşılaştırması" anlamına gelen "tarama süreci" 2005 yılında başlamış; asıl müzakere süreci de, çeşitli engellemelere rağmen 12 Haziran 2006 tarihinde başlamış ve devam etmektedir. Son olarak Hırvatistan'ın katılımı ile günümüzde 28 üyeli, 507 milyon nüfuslu, yüksek gelirli dev bir pazar olmuştur.(21) AB'ye benzer bir gelişme, 1992'de ABD, Kanada ve Meksika'nın imzaladığı bir anlaşma ile kurulup, 1994 yılı başlarında onaylanan "Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması" (NAFTA)'dır. Üç ülkeden oluşan, ama siyasi amacı olmayan 470 milyon nüfuslu (2012 yılı verileri) bu birliğin de büyük bir ticari potansiyele sahip olduğu görülmektedir.(22)

(21) Türk Hava Kurumu Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Ünsan Ban ile yapılan röportaj, **Sabah Gazetesi**, 12 Mayıs 2014.

(22) World Bank, **World Development Report 2014, op.cit.**, s. 296-297..

Mevcut diğer ekonomik toplulukların başlıcaları şunlardır: Avrupa Serbest Ticaret Birliği (EFTA), Latin Amerika Entegrasyon Birliği (LAIA-1980'de LAFTA'nın yerine kurulmuştur), Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği (ASEAN), And Ortak Pazarı (ANCOM) ve Arap Magrip Birliği (AMU).[23] Ayrıca, Doğu Asya'da dış ticareti liberalleştirme amacıyla Japonya, Asya Kaplanları (Hong Kong, Singapur, Güney Kore ve Tayvan) Tayland, Malezya ve Endonezya işbirliği yapmaktadırlar. Henüz ticaret anlaşmaları, AB ve NAFTA gibi olmayıp, daha az formel olsa da, aralarında gümrük vergilerini azaltma ve ticareti geliştirme yoluna gitmiş bulunuyorlar.[24]

Uluslararası Pazarlara Giriş Şekilleri

Uluslararası pazarlara girmeyi düşünen bir işletme için üzerinde durulması gereken birkaç pazara giriş seçeneği mevcuttur. Bu seçenekler incelenirken, pazarlanacak mamulün niteliği, düşünülen pazarla ilgili çevresel faktörler ve işletmenin kaynaklarını (finansal, beşeri ve maddi) ne ölçüde buraya bağlayacağı gibi hususlar gözönünde tutulmalıdır. Daha sonra, "Uluslararası Pazarlama"nın incelendiği onaltıncı bölümde ayrıntılı olarak ele alınacağı üzere, burada seçenekler; en az düzeyde taahhüt ve kaynak tahsisini gerektiren "**ihracat**"tan başlayarak, sırasıyla "**lisans verme**", "**ortak mülkiyet girişimleri (joint ventures)**" ve en fazlasını gerektiren "**direkt yatırım**" dır.[25]

(23) Terpstra and Sarathy, **op.cit.**, s. 45.

(24) Kerin, Hartley and Rudelius, **Marketing**, 11th. ed. 2013, s. 167.

(25) Bovée and Thill, **op.cit.**, s. 674.

ALTINCI BÖLÜM

PAZAR BÖLÜMLENDİRME, HEDEFLEME, KONUMLANDIRMA VE SATIŞ TAHMİNLERİ

"Bugün pazarlamanın rolü, yönetimin dünyaya açılan penceresi olmaktır. Artık pazarlama yönlü olmak yeterli değildir; işletme pazar-odaklı olmak zorundadır".

Martin Bover-Robert A. Garda(*)

— PAZAR BÖLÜMLENDİRMENİN ANLAMI, YARARLARI VE SAKINCALARI
— BAŞLICA PAZAR BÖLÜMLENDİRME KRİTERLERİ VE ŞEKİLLERİ
— PAZAR HEDEFLEME VEYA HEDEF PAZAR SEÇİMİ
— KONUMLANDIRMA
— SATIŞ TAHMİNLERİ

İkinci bölümde **pazarlama stratejisinin iki ana kısmı** kısaca ele alınmıştı:

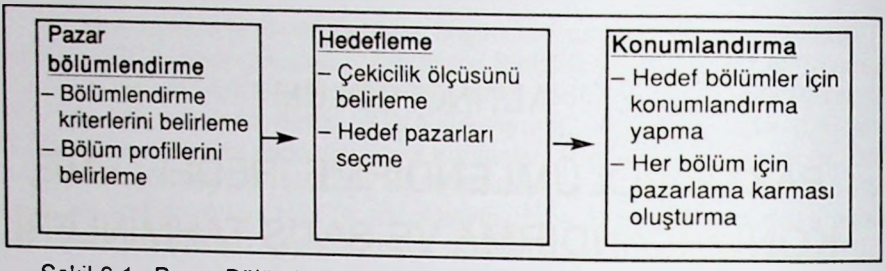
1. **Hedef pazarların seçimi**
2. **Her hedef pazar için pazarlama karmasının oluşturulması.**

İşletme ne tür bir pazara yönelik olarak faaliyet gösterirse göstersin, pazarlama yönetimi hedef pazarları seçmeli ve bu pazarları ayrıntılı olarak inceleyerek, onları oluşturan tüketicilerin ihtiyaçlarını etkili ve verimli bir şekilde karşılamanın en iyi yollarını bulmalıdır. Bu çerçevede, genelde yoğun rekabet koşullarının bulunduğu bir pazarda başarılı olmak için birtakım sistemli ve planlı çalışmaların yapılması gerekir ki, bunlar sırasıyla **pazar bölümlendirme, hedefleme ve konumlandırma**dır.

Yapılması gereken sistemli çalışmaların ilk adımını oluşturan **pazar bölümlendirme**, en basit ifadesiyle, pazarı oluşturan tüketicilerin nisbeten benzer özelliklere sahip, dolayısıyla benzer mal ve hizmetlere ihtiyaç duyan bir takım gruplara ayrılmasıdır. İkinci adım olan **pazar hedefleme**, tüketici gruplarının oluşturduğu her bölüm veya segmentin ticari açıdan değerlendirilerek, çekici (cazip) görünen bir veya daha fazla bölümün girilecek hedef pazar olarak seçilmesidir. Üçüncü adım **pazar konumlandırma** ise, hedef tüketicilerin zihninde rakip markalara göre belirgin, farklı ve arzu edilir bir yer edinilmesidir ki, buna göre pazarlama karmasının oluşturulması yoluna gidilecektir.(1) Bu adımlar şematik olarak Şekil 6-1'de görülmektedir.

(*) Martin Bover and Robert A. Garda, "The Role of Marketing in Management", V.P. Buell, editor, **Handbook of Modern Marketing**, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1986) içinde, s. 1-6.

(1) Gary Armstrong and Philip Kotler, **Marketing: An Introduction**, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall Pearson Education, 2003), s. 235.



Şekil 6-1 Pazar Bölümlendirme, Hedefleme ve Konumlandırma (Kaynak: Armstrong and Kotler, **Marketing** 2003, **op.cit.**, s. 235).

Bu bölümde, önce pazar bölümlendirmenin anlamı, yararları ve sakıncaları üzerinde durulacak; sonra, başlıca pazar bölümlendirme kriterleri ve şekilleri açıklanacak; daha sonra da, sırasıyla, hedefleme veya hedef pazar seçimi, konumlandırma ve satış tahminleri gözden geçirilecektir.

6.1. PAZAR BÖLÜMLENDİRMENİN ANLAMI, YARARLARI VE SAKINCALARI

6.1.1. Pazar Bölümlendirmenin Tanımı ve Anlamı

Pazarları oluşturan tüketici veya alıcılar (istekleri, kaynakları, bulundukları yerler, satınalmada tutumları ve alım şekilleri gibi) çeşitli bakımlardan birbirlerinden farklıdırlar. Tüketicilerin çeşitli tipte mamulleri tercih etmeleri, pazarda heterojenliğe yol açar. Birbirlerinden farklı tipte mamullere ihtiyaç duyan tüketim birimlerinden oluşan pazara **heterojen pazar** denir. Ev, otomobil, elbise gibi mallarla ilgili pazarlar hayli heterojendir. On kişiye, "nasıl bir eve veya otomobile sahip olmayı istediği" sorulsa, muhtemelen bunların herbirinin ayrı tip evi veya otomobil modelini arzu ettiği cevabı alınır.

İşte pazar bölümlendirme, söz konusu ihtiyaç farklılıkları çerçevesinde, nispî olarak homojen –birbirine benzer– ihtiyaç sahiplerinin ayrı ayrı gruplar olarak ele alınması esasına dayanır. Kısaca, **pazar bölümlendirme**:

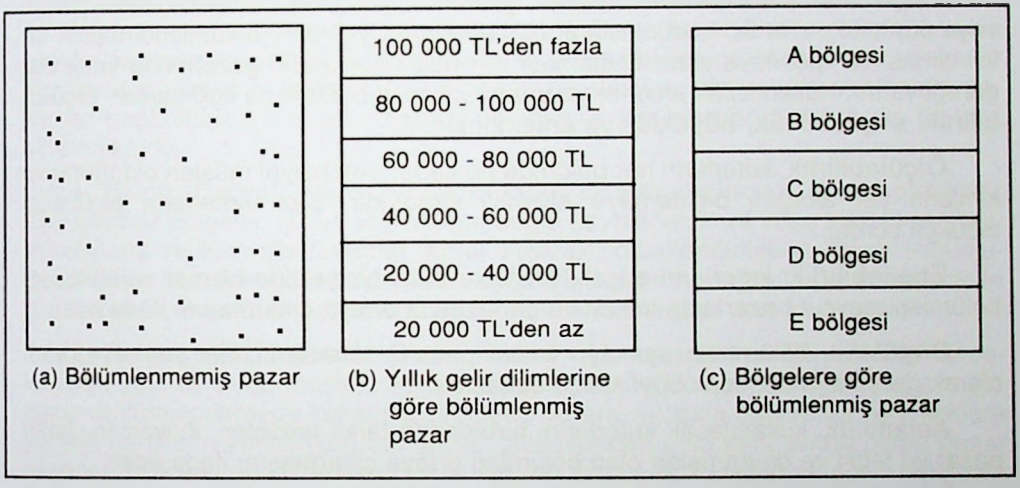
Heterojen bir bütün pazarın nisbeten benzer mamullere ihtiyaç duyan tüketici gruplarına (bölüm veya segmentlere) ayrılması işlemidir

şeklinde tanımlanabilir. Bu işlem veya sürecin amacı, seçilmiş bir pazar bölümündeki bireylerin ihtiyaçlarına daha iyi şekilde uyacak bir pazarlama karması veya programı geliştirmektir. **Bir pazar bölümü (segmenti), bölümlendirme işlemi sonucu ortaya çıkar ve nispî olarak benzer mamul ihtiyaçlarına yol açan bir veya daha fazla karakteristik niteliği paylaşan kişiler veya örgütler grubunu** ifade eder.(2)

Heterojen bir pazarı nisbeten homojen bölümlere ayıran pazar bölümlendirme yaklaşımının gerisinde yatan mantık, işletmenin, pazarın her belirgin bölümünün ihtiyaçlarını ayrı bir pazarlama karması ile –tüm tüketicilerin ihtiyaçlarının tek pazar-

(2) William M. Pride and O.C. Ferrell, **Marketing**, 2000 e (Boston: Houghton Mifflin Co., 2000), s. 168.

lama karması ile karşılamaktan– daha iyi karşılayabileceği düşüncesidir. Aslında işletmenin heterojen bir pazardaki tüm tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir pazarlama karması geliştirmesi hayli zordur; bu yüzden de farklı zevk ve tercihlere, farklı gelir gruplarına göre değişik mamul çeşitleri ve modelleri geliştirilir. Böylece, çeşit çeşit kıyafetler, otomobiller, mobilyalar vb. ortaya çıkar. Şekil 6-2(a), (b) ve (c)'de, sırasıyla, bölümlenmemiş bir pazar, yıllık gelire göre bölümlenmiş ve bölge temeline göre bölümlenmiş pazarlar görülmektedir.



Şekil 6-2 Bölümlenmemiş Pazar İle Gelire ve Bölge Temeline Göre Bölümlenmiş Pazarlar.

İşletme yönetimi bir bütün pazarı bu şekilde birçok bölümlere ayırdıktan sonra, en başarılı olabileceği bir veya daha fazla bölümü kendisine hedef pazar olarak seçer; sonra da seçtiği her bölüm için ayrı bir pazarlama karması geliştirir. İktisat teorisinde, bir malın satıcısı yönünden tüm alıcıların (tüm pazarın) aynı zevk ve tercihleri paylaşan bir bütün olarak düşünülüp, tek bir toplam talep eğrisi ile temsil edilebileceği varsayımı yapılır: burada ise, toplam talep eğirisi yerine gerçek hayattaki birbirinden farklı bir dizi talep eğrisinin varlığı gözönünde tutulmaktadır.

6.1.2. Pazar Bölümlendirmenin Yararları, Sakıncaları ve Etkinlik Şartları

Pazarın alt bölümleri olarak farklı tüketici gruplarının ihtiyaçları belirlenip, her grup için ayrı pazarlama programı oluşturmakla başlıca şu yararlar sağlanır:

– Tüketici ihtiyaçları daha iyi anlaşılır ve karşılanır.

– Pazarın en cazip, en karlı bölümlerine yönelinir.

– Tutundurma mesaj ve araçları spesifik gruplara ayrı ayrı düşünüleceği için daha etkin ve verimli olur.

– Pazardaki değişme ve gelişmeler daha iyi izlenir.

– Genelde pazarlama daha iyi yapılır, kaynaklar daha verimli kullanılır.

Bu yararlarına karşılık, pazar bölümlendirmenin bazı **sakıncaları da** vardır: **bölümlendirme masraflıdır, gerek üretimde, gerekse pazarlamada yüksek maliyetlere yol açar**; zira mamulün her model, her cins ve her renkte üretilmesi ek masraflara neden olur. Pazarlama faaliyetinde de, her cins ve çeşitten stok bulundurma gereği stok maliyetlerini arttırır. Her pazar bölümü için ayrı bir reklâm aracının kullanılması da yine ek maliyet unsurudur.(3)

Pazar Bölümlendirmede Etkinlik Şartları: İster ülke içindeki tüketici pazarı veya örgütsel pazarda, ister uluslararası pazarlarda yapılsın, bölümlendirmenin etkili olması ve işletmeye yarar sağlaması için belirli noktaların gözönünde tutulması gereği vardır. Kullanılacak kriterler ve ortaya çıkacak bölümlerle ilgili şartlar, **ölçülebilirlik, erişilebilirlik, büyüklük** ve **anlamlılıktır**:(4)

Ölçülebilirlik, kriterlerin her bölümde ne kadar potansiyel müşteri olduğunu ve kimlerin yer aldığını belirlemeye elverişli olmasıdır. Bazı kriterlerin ölçülmesi oldukça zordur.

Erişilebilirlik, kriterlerin erişebileceği ve etkili bir şekilde hizmet verebileceği bölümleri mevcut pazarlama imkan ve çabalarıyla ortaya çıkarmasını ifade eder.

Büyüklük, bölümlerin ayrı ayrı hedef pazarlar olarak hizmet vermeye, kârlı olarak çalışmaya değecek büyüklükte olmasıdır.

Anlamlılık, kullanılacak kriterlerin; birbirinden farklı tercihleri, ihtiyaçları, farklı pazar ve tepki ve davranışları olan bölümleri ortaya çıkarmasını ifade eder.

6.2. BAŞLICA PAZAR BÖLÜMLENDİRME KRİTERLERİ VE ŞEKİLLERİ

Dördüncü bölümde tüketiciler, nihai tüketiciler ve endüstriyel alıcılar şeklinde iki büyük kategoriye ayrılırken bir pazar bölümlendirme yapılmışsa da, bu çok geniş tabanlı bir ayırım olup her grubun hâlâ hayli heterojen olma durumu söz konusudur. Dolayısıyla, bu geniş pazarların da daha spesifik bazı kriter veya değişkenlere göre bölümlendirilmeleri gerekir. Tüketici pazarları ile endüstriyel pazarların bölümlendirilmesi aşağıda ayrı ayrı ele alınacaktır.

6.2.1. Tüketici Pazarlarının Bölümlendirilmesi

Pazar bölümlendirme pek çok değişken temeline göre çeşitli şekillerde yapılabilir. **Tüketici pazarlarını bölümlendirmede en çok temel alınan kriter ya da değişkenler olarak:**

---

(3) Stanton and Futrell, **op.cit.**, s. 160.

(4) Geoff Lancester and Paul Reynolds, **Marketing: The One-Semester Introduction** (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002), s.73.

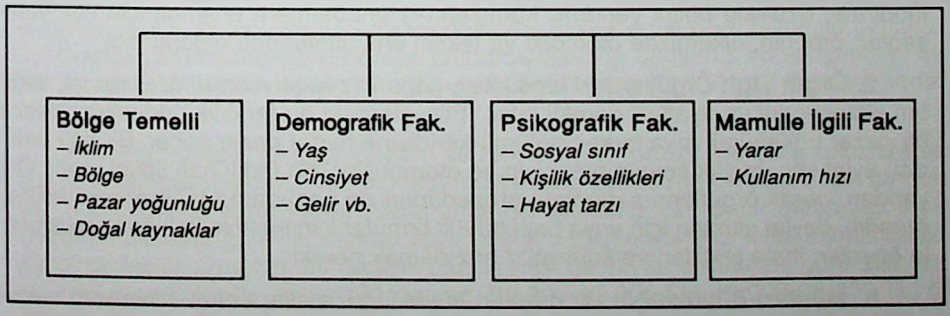
1. Bölge veya coğrafi alan
2. Demografik faktörler
3. Psikografik faktörler
4. Mamule ilişkin faktörler

sayılabilir.(5) Bu değişkenlere göre başlıca dört tür bölümlendirmeyi kısaca açıklamadan önce belirtmek gerekir ki, satınalma davranışının tek değişkene bağlı olarak gruplandırılması fazla yararlı olmaz; bu yüzden de, çoğu kez birden çok değişkenin birlikte kullanılması gerekir; ayrıca, faktörler arası ilişkiler de gözönünde tutulmalıdır. Örneğin, yaş ve gelir ilişkisi, gelirin geniş ölçüde yaş, eğitim ve meslekle çok yakından bağlantılı olması gibi. Başlıca bölümlendirme kriterleri Şekil 6-3'te topluca görülmektedir.

1. Bölge (Coğrafi Alan) Temeline Göre Bölümlendirme: Tüketici pazarları, ülke içindeki bölgeler, nüfus yoğunluğu, doğal kaynaklar, kent veya kırsal kesim olma durumu ve iklim gibi faktörler temel alınarak bölümlendirilebilir. Pazar yoğunluğu bir birim alandaki potansiyel alıcı sayısını gösterir ve coğrafi bölümlendirmede çok kullanılır. Bu, nüfus yoğunluğu ile ilgili olmakla beraber aynı şey değildir.

2. Demografik Bölümlendirme: Toplam nüfusun karekteristik özellikleri incelenerek, yaş, cinsiyet, meslek, eğitim düzeyi, gelir ve sosyal sınıf gibi değişkenler pazarı bölümlendirmede kullanılabilir. Genç kızlara, yetişkin bayanlara ve erkeklere yönelik dergilerin yönetimleri, bu tür bir bölümlendirme ile kendilerine hedef pazar seçerler. Çok yaygın kullanılan bu usulde, en fazla yaş, cinsiyet ve gelir değişkenleri temel alınarak pazar bölümlendirilir.

3. Psikografik Bölümlendirme: Tüketici pazarlarının bölümlendirilmesinde en fazla kullanılan üç psikografik temel, **sosyal sınıf yapısı, kişilik özellikleri ve hayat tarzı**dır. Dördüncü bölümde açıklandığı üzere, kişinin içinde yer aldığı sosyal sınıf, onun davranışlarını ve birçok mal gruplarıyla ilgili tercihlerini geniş ölçüde etkiler.



Şekil 6-3 Tüketici Pazarları İçin Başlıca Bölümlendirme Kriterleri (Kaynak: Skinner, **op.cit.**, s. 113).

(5) Skinner, **op.cit.**, s. 113.

Kişilikle ilgili karekteristik özellikler teorik olarak pazar bölümlendirmeye iyi bir temel oluşturursa da, bunların çoğunun tam olarak ölçülebilir olmaması ciddi bir sorun yaratır ve uygulamada bu usulün yararını sınırlandırır.(6) Yine de, reklâm mesajlarında tüketicilerin bazı kişilik özellikleri üzerinde durularak belirli bir marka veya model mamul için satınalma isteği yaratılmaya çalışılmaktadır.

Hayat tarzı, çok geniş bir kavram olup, bazen kişilik özellikleriyle iç içedir. Kişinin, temkinli, aceleci, şüpheci, hırslı veya işine aşırı düşkün olması, hem kişilik özellikleriyle, hem hayat tarzıyla ilgili huylardır. Hayat tarzı, insanın faaliyetleri, ilgileri ve kanaatleriyle doğrudan ilişkilidir ve kişinin zamanını nasıl geçirdiğini, çeşitli sosyal, ekonomik ve politik inanç ve tutumlarını yansıtır.

4. Mamulle İlgili Faktörlere Göre Bölümlendirme: Bazen de pazar, tüketicinin mamule ilişkin davranış özelliklerine göre bölümlendirilir ki, bunun en çok kullanılan iki temeli **istenilen yararlar** (yarar bölümlendirmesi) ve **kullanım hızıdır**. Mamulden istenilen **yararı temel alan bölümlendirme** sağlam bir mantığa dayalıdır; zira, tüketici gerçekte bir malı onun fiziksel özellikleri için değil kendisine sağlayacağı yarar için satınalır. Ancak yarar bölümlendirmesinin etkili olabilmesi için satıcı işletme tüketicinin mamulünden elde edebileceği bütün yararları tanımlayabilmelidir.

Kullanım hızı veya **oranı**, tüketicilerin bir mamulü ne hızda kullandığını gösterir. Normal olarak işletme kendi mamulünü en çok kullanan tüketicilere daha çok ilgi duyar.

6.2.2. Endüstriyel Pazarların Bölümlendirilmesi

İşletmeler, endüstriyel pazarların mamul ihtiyaçlarına yönelik pazarlama faaliyetlerinde de, **bölge, örgüt tipi, müşteri büyüklüğü ve mamul kullanımı** gibi değişkenleri kriter olarak alıp bölümlendirme yaparlar.

1. Bölge veya Coğrafi Alan: Tüketici pazarlarında olduğu gibi bazı endüstriyel mallara olan talep de, iklim, bölge, arazi, doğal kaynaklar vb. faktörlerdeki farklılıklardan dolayı bir coğrafi bölgeden diğerine büyük ölçüde değişir. Coğrafi bölümlendirme, özellikle belirli yerlerde kümelenmiş endüstrilere erişmek için çok yarar sağlar; örneğin, ülkemizde otomobil ve tekstil endüstrilerinde olduğu gibi.

2. Örgüt Tipi: Örgütlerdeki farklılıklar, çoğu kez farklı mamul özelliklerini, dağıtım sistemlerini ve fiyatları gerekli kılar. İhtiyaçlardaki bu farklılık nedeniyle işletme bir pazar bölümünü veya birkaç bölümü kendisine hedef pazar seçer. Bir halı üreticisi; evler için, büyük ticari binalar için ve otomobiller için farklı halı tipleri üretir. Öte yandan, çeşitli örgütlerin satınalma prosedürleri de pazarlama faaliyetlerini etkiler; örneğin, devlet alımları için veya bazı büyük firmalar için ihaleye katılmak, bu amaçla öneriler, ihale teklifleri ve kontratlar hazırlamak gerekir.

3. Müşteri Büyüklüğü: Bir örgütün büyüklüğü, mallara olan ihtiyacının miktarını, tiplerini ve satınalma prosedürlerini hayli etkileyebilir. Bu nedenle, alıcıların büyüklüğü endüstriyel pazarı bölümlendirmede etkili bir kriter olmaktadır. Çok büyük miktarda alım yapan işletme veya diğer örgütlere (belirli bir pazar bölümüne) yönelik olarak pazarlama faaliyetleri adapte edilmekte, örneğin, fiyatla ilgili olarak büyük iskontolar yapılmaktadır. Büyük ve küçük alıcıların ihtiyaçları farklılık gösterdiğin-

(6) Stanton and Futrell, op.cit., s. 164; Pride and Ferrell (1989), op.cit., s. 10.

den, pazarlama yöneticileri çoğu kez bunlara ulaşmak için değişik pazarlama uygulamalarına başvurmaktadırlar.(7)

4. Mamul Kullanımı: Başta demir, çelik, petrol, plastik gibi maddeler olmak üzere bazı hammaddelerin çok çeşitli kullanım alanları vardır. Bir işletmenin bunları kullanım şekli, satın alınacak mal miktarını ve tipini etkilediği gibi, satınalma metodunu da etkiler. Örneğin, bir kâğıt sanayii işletmesi, değişik amaçlarla kâğıt kullanan müşteri grupları için değişik pazarlama programları uygular (mamul cinsi, fiyatı, dağıtımı vb. yönünden).

6.2.3. Uluslararası Pazarların Bölümlendirilmesi

Beşinci bölümde görüldüğü üzere, ülkeler coğrafi açıdan yakın olsalar bile, ekonomik, kültürel ve politik-hukuki özellikleriyle birbirlerinden çok farklılık gösterirler. Bu yüzden uluslararası pazarlarda faaliyet gösterecek işletmeler tıpkı iç pazarlarda yaptıkları gibi uluslararası pazarları da belirgin alıcı ihtiyaçlarına, özelliklerine ve davranışlarına göre gruplandırma ihtiyacını duyarlar. Dünyada Sony ve Coca Cola gibi 200'den fazla ülkeye mal satan işletmeler varsa da, çoğu işletme bu kadar yayılma yerine belirli ülke gruplarına odaklanır.(8)

Uluslararası pazarları bölümlendirmede de, yine bir veya birkaç değişkenin kombinasyonu kullanılır. Çok kullanılan kriterler şunlardır: **bölge temeli** (Batı Avrupa, Pasifik Bölgesi, Ortadoğu gibi); **ekonomik faktörler** (gelir veya genel ekonomik gelişmişlik temelinde az gelişmiş ülkeler, yeni gelişen ülkeler ve ileri sanayi ülkeleri gibi); **politik ve hukuki faktörler** (hükümetin istikrarı, ülkenin yabancı işletmelere kolaylık sağlaması, gümrük düzenlemeleri, bürokrasinin fazlalığı gibi); **kültürel faktörler** (konuşulan ortak diller, dinler, gelenekler, diğer ortak değerler ve davranış biçimleri gibi).

Belirtilen faktörler veya benzeri diğer faktörler temelinde bölümlendirme yapılırken, uluslararası pazar bölümlerinin ülke grupları ya da kümelerinden oluştuğu varsayımı ile hareket edilir. Ama birçok işletme tamamen farklı bir yaklaşımla bölümlendirme yapmaktadır ki, buna **pazarlararası bölümlendirme** (intermarket segmentation) denilmektedir. Pazarlararası bölümlendirmede, tüketicilerden farklı ülkelerde de olsalar, benzer ihtiyaçlara ve davranış özelliklerine göre bölümler oluşturulur. Örneğin, Mercedes-Benz nerede olurlarsa olsunlar dünyanın en zenginlerini hedef alır; ünlü MTV televizyonu tüm dünyadaki çok genç (11-19) yaş grubunu hedefler.

Böylece, gerek tüketici pazarı ve endüstriyel pazar, gerekse uluslararası pazarlar için başlıca pazar bölümlendirme şekilleri konusunu bitirirken, son bir noktayı hatırlatmakta yarar vardır: daha önce de belirtildiği üzere, bir bütün pazar tek değişken esasına göre de, birkaç veya birçok değişken birlikte kullanılarak da bölümlendirilebilir. Örneğin, bir tüketici pazarı yıllık gelirin şu dilimlerine göre altılı olarak bölümlendirilebilir: 20 000 TL'den az; 20 000-40 000 TL; 40 000-60 000 TL; 60 000-80 000 TL; 80 000-100 000 TL ve 100 000 TL'den fazla geliri olanlar. Bu en basit yoldur, ama spesifik bir pazar bölümündeki tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir pazarlama karması geliştirmede yeterince yararlı olmayabilir.

(7) Skinner, **op.cit.**, s. 127.

(8) Armstrong and Kotler (2003), **op.cit.**, s. 252-254.

Buna karşılık bir pazar çok değişkenli olarak, birkaç veya birçok karakteristik özellik birlikte kullanılarak bölümlendirilebilir. Örneğin, gelir, nüfus yoğunluğu ve kullanım hacmi gibi (yüksek, orta ve düşük gelir grupları; çok, orta derecede ve az kullananlar; ile şehir, banliyö ve köy nüfusları gibi, 3 x 3'lü bölümlendirme). Zira, bu takdirde, ilave değişken için daha fazla bilgi toplama maliyetine karşılık sağlanan fayda bu maliyetten daha önemlidir.

6.3. PAZAR HEDEFLEME VEYA HEDEF PAZAR SEÇİMİ

Burada önce başlıca hedef pazar seçimi stratejileri gözden geçirilecek; sonra da, bu stratejilerden birinin seçimi ve bölümlerin değerlendirilip hedef pazar olarak seçilmesinde "hangi faktörlerin", "ne şekilde" değerlendirileceği üzerinde durulacaktır.

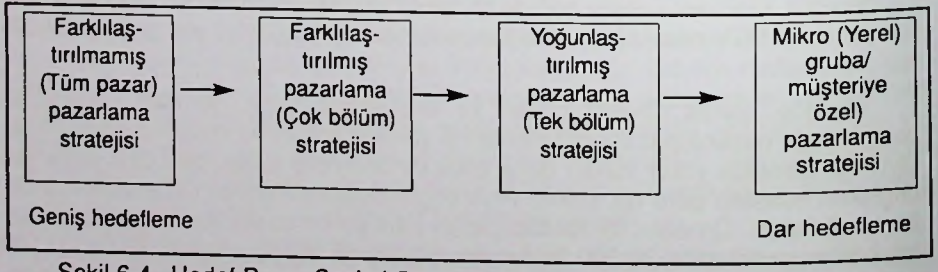
6.3.1. Hedef Pazar Seçimi Stratejileri

İşletme, mamulü için ne gibi pazar fırsatları bulunduğunu belirlemek üzere pazarları analiz ettikten ve bu pazarları uygun değişkenleri kullanarak bölümlere ayırdıktan sonra, sıra bunlardan birini veya birkaçını seçmeye gelir. İşte bu "hedef pazar seçimi" karar sürecinde önce strateji seçimi yapılmalıdır; bu takdirde başlıca dört alternatif stratejiden birinin seçilmesi söz konusudur:(9)

1. **Farklılaştırılmamış pazarlama (tüm pazar) stratejisi**
2. **Farklılaştırılmış pazarlama (çok bölüm) stratejisi**
3. **Yoğunlaştırılmış pazarlama (tek bölüm) stratejisi**
4. **Mikro pazarlama stratejisi.**

Normal olarak, pazarlama karması hedef alınan pazar özelliklerine göre biçimlendirildiğinden, ilk üç stratejiye ("pazarlama" yerine "pazar" kelimesi ikame edilerek) sırasıyla, "farklılaştırılmamış pazar", "farklılaştırılmış pazar" ve "yoğunlaştırılmış pazar" stratejileri de denilmektedir.

Aşağıda Şekil 6-4'te görüldüğü üzere, bu stratejiler bir uçta tüm pazara yönelik kitlesel pazarlamayı, diğer uçta dar kapsamlı bir hedefleme ile küçük bir yerel gruba hatta her bir müşteriye özel pazarlamayı temel almaktadır.



Şekil 6-4 Hedef Pazar Seçimi Stratejileri
(Kaynak: Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** 2006, **op.cit.**, s. 210).

(9) William G. Zikmund and Michael d'Amico, **Effective Marketing**, 3rd ed. (Cincinatti, Ohio: South-Western/Thompson, 2002), s. 196-203; Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** (2006), **op.cit.**, s. 210-214; Boone and Kurtz, **Contemporary Marketing** (2004), **op.cit.**, s. 244-245.

1. **Farklılaştırılmamış Pazarlama (Tüm Pazar) Stratejisi:** Farklılaştırılmamış ya da kitlesel pazarlama stratejisinde, işletme tüm pazarını tek birim veya kitle olarak ele almakta; onu oluşturan parçalardaki farklılıkları görmemezlikten gelerek veya onların birbirinin benzeri olduğunu varsayarak hareket etmektedir. Bu nedenle de yönetim, Şekil 6-5(a)'da görüldüğü üzere, bir bütün pazarda mümkün olduğu kadar çok müşteriye ulaşmak için tek bir pazarlama karması geliştirmektedir. Diğer bir deyişle, toplam pazar için tek bir mamul, tek fiyat, kitlesel tutundurma programı ve kitlesel bir dağıtım sistemi geliştirip, bununla yetinmekte; karma unsurlarında değişiklik yapmaya gerek görmemektedir.

Farklılaştırılmamış pazarlama veya tüm pazar stratejisi, genellikle toplam pazarda büyük bir alıcı grubunun, mamulün ihtiyaç tatmin edici özelliklerini aynı şekilde algılama eğilimi gösterdiği hallerde uygulanır. Bu yüzden, çoğunlukla homojen nitelikli, tuz, şeker, benzin gibi malları pazarlayan işletmeler bu yolu seçerler; zira, markası ne olursa olsun tuz tuzdur, şeker de şeker ve bütün markalar geniş ölçüde birbirinin benzeridir.(10)

Temelde bir "üretim anlayışı stratejisi" olan tüm pazar stratejisi, eski dönemlerde çok daha yaygın olarak kullanılmıştır. Bu stratejinin en önemli avantajı, aynı mamulün kitlesel olarak büyük miktarda üretimi, dağıtımı ve tutundurulmasından (ölçek ekonomisinden) kaynaklanan maliyet tasarruflarıdır. Zira, bu usulde depolama, dağıtım, reklâm ve tutundurmanın birim başına maliyeti hayli düşük olur.

Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi, işletmenin satış geliri ve kâr beklentilerini karşıladığı sürece uygulanabilir. Bu strateji tipik olarak pazarlama programında yer alacak **mamul farklılaştırma stratejisi** ile birlikte uygulanır. Mamul farklılaştırma stratejisi, daha çok yoğun reklâm ve diğer tutundurma çabalarıyla, **mamulün rakip markalardan üstün olduğu imajının yaratılması** stratejisidir. Ama bunu uygularken, mamulün hiç de önemli olmayan bazı yönleri (renk, ambalaj gibi) de değiştirilebilir; burada en önemli nokta, **rakiplerden farklılık ve üstünlük** imajıdır. Böylece rakiplerle fiyat dışı rekabete ağırlık verilerek fiyat rekabeti tehlikesinden sakınılmakta veya bu tehlike minimum düzeye indirilmektedir.(11)

Farklılaştırılmamış pazarlama veya tüm pazar stratejisi, modern pazarlamada başarısı hakkında hayli kuşku duyulan bir stratejidir. Çünkü tek bir mamul veya marka ile ilgili pazardaki tüm alıcıları tatmin etmek çok zordur; bu yüzden de bunu uygulayan işletmelerde, zamanla en büyük pazar bölümlerine ağırlık verme eğilimi ortaya çıkar ki, bu da yoğun rekabet nedeniyle kârlılığı düşürür.(12)

2. **Farklılaştırılmış Pazarlama (Çok Bölüm) Stratejisi:** Farklılaştırılmış pazarlama veya çok bölüm stratejisinde de, işletme iki veya daha fazla bölümünü hedef pazar olarak seçerek tüm pazarlama çabalarını bu bölümlerin her biri için ayrı bir pazarlama karması geliştirmeye yöneltir. Çoğu kez işletmeler başlangıçta tek bölüm stratejisi izleyip, o bölümde başarılı olduktan sonra, kendilerine çekici gelen diğer bölümlere de yayılırlar. Şekil 6-5(b)'de üç ayrı pazarlama karması ile üç ayrı tüketici grubuna yönelik olarak pazarlama faaliyeti görülmektedir. Ancak, çoğu zaman üretici işletme farklı bir mamul üretmekten çok, temel mamulünün değişik çeşitleri-

(10) Stanton and Futrell, **op.cit.**, s. 169.
(11) **Ibid.**, s. 170.
(12) Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** (1989), **op.cit.**, s. 229.

ni kullanır; hatta bazen aynı mamulü değişik kitlelere sadece ayrı ve farklı pazarlama programları ile sunar.

Farklılaştırılmış pazarlama ya da çok bölümlü pazar stratejisi tek bölüm stratejisine göre işletmeye daha çok gelir sağlar. Diğer çeşitli nedenlerle de önemli yararları vardır: mamule mevsimlik talep olması halinde bu talepten yararlanma veya üretimde aşırı kapasitesinin bulunması halinde bu fazla üretimin yeni pazar bölümleri bularak orada değerlendirme imkânı vermesi gibi.

Bu stratejinin en önemli sakıncası, üretim süreçleri, hammadde ve malzeme, ustalık becerisi gibi birçok bakımdan çeşitliliği gerektirdiği için üretim maliyetlerinin; tutundurma ve dağıtım gibi hususlarda çeşitlilik gerektirdiği için de pazarlama maliyetlerinin daha yüksek olmasıdır.(13)

3.Yoğunlaştırılmış Pazarlama (Tek Bölüm) Stratejisi: Yoğunlaştırılmış pazarlama, bir pazar içinde belirlenen bölümlerden sadece birini pazar olarak seçme ve tüm pazarlama çabalarını tek pazarlama karması ile bu bölüme yöneltme stratejisidir. Şekil 6-5 (c)'de görüldüğü üzere, işletme, ilk strateji (a)'da pazar bölümlendirme yoluna gitmeyip tüm pazara yönelirken; burada, çabalarını tek pazar bölümüne (bölüm 2'ye) yoğunlaştırmaktadır.

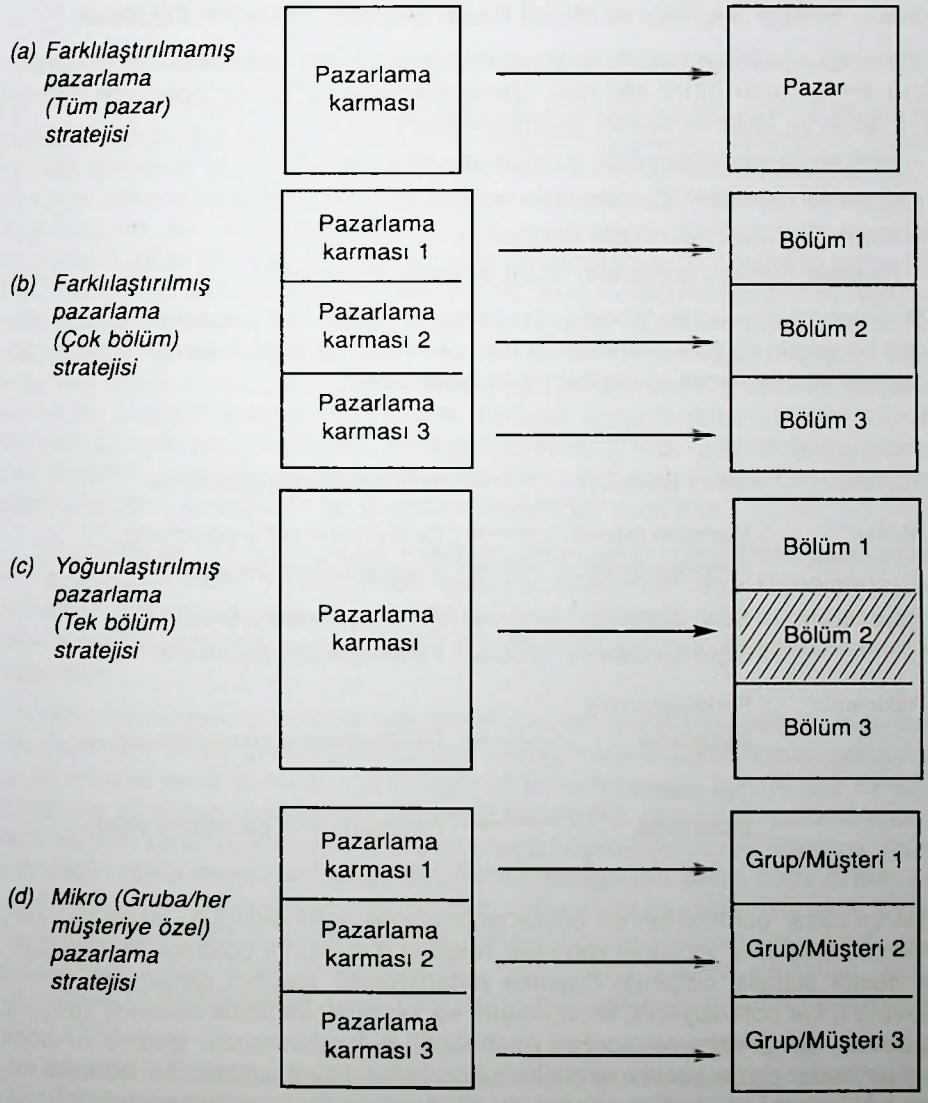
Özellikle işletme kaynak ve imkânlarının sınırlı olduğu durumlarda çok yararlı olan bu strateji, büyük bir pazarın az bir kısmına hitap etmektense, **küçük bir pazarın büyük bir bölümünü ele geçirme** yolunun izlenmesidir. Spesifik bir bölüme konsantre olmak, işletmeye bilgi, tecrübe ve uzmanlaşma sayesinde orada güçlü bir pazar pozisyonu sağlar; bölümü iyi seçmişse uzmanlaşma nedeniyle üretim, dağıtım ve tutundurmada önemli avantajlar elde eder; büyük işletmelerle rekabet eder ve kârlı şekilde çalışabilir.

İşletmeye bir bölüme derinlemesine girme imkânı veren bu strateji, hayli yaygın olarak kullanılır. Ancak önemli bir riski ve sınırlaması vardır ki bu da, duruma uygun deyimle, "tüm yumurtaları aynı sepete koymanın tehlikelerini" beraberinde getirmesidir. İşletme, bütün satış ve kâr imkanlarını bir bölüme bağladığından, normalden daha fazla riskle karşı karşıyadır; önemli kayıplar ortaya çıkabilir. İkinci bir olumsuz yönü de, tek bölümdeki güçlü ve ünlü bir isme sahip olmasının diğer pazar bölümlerine doğru açılmayı zorlaştırabilmesidir.(14) Dünyaca ünlü birçok otomobil işletmesi başlangıçta tek bölüm stratejisi izlemiş ve zamanla çok bölüme yönelmiştir. Bunlardan Jaguar, hâlâ sadece lüks pazar bölümüne konsantre olarak çalışmaktadır.

4. Mikro (Yerel Gruba veya Her Müşteriye Özel) Pazarlama Stratejisi: Bu stratejide tüm pazar ya da bir veya birkaç pazar bölümü hedeflenmez. Artık yerel bir müşteri grubunun (belirli şehir, semt veya mağazalar), hatta bir birey ya da örgütün ihtiyaç ve isteklerine göre mamul ve pazarlama programları oluşturulur.(15) Siparişe ya da ısmarlamaya göre büro mobilyaları tasarlanması; müşteriye özel takım elbise dikilmesi yoluna gidilir. Bir gıda maddeleri perakendeci marketler zincirine özel buzdolapları, özel raflar geliştirilebilir. Bu strateji Şekil 6-5 (d)'de görülmektedir.

---

(13) Skinner, **op.cit.**, s. 131-132.
(14) Stanton and Futrell, **op.cit.**, s. 171.
(15) Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** (2006), **op.cit.**, s. 212-213.



Şekil 6-5 Başlıca Hedef Pazar Seçimi Stratejileri.

Müşteriye özel hedef pazar seçimi stratejisi her küçük müşteri grubu veya her bir müşteri için özel ihtiyaçları karşılama gereği nedeniyle ayrıntılı müşteri bilgisini gerektirir. Mimarların, mühendislerin, terzilerin ve avukatların sundukları hizmetler müşteriye özel hizmetlerdir. Günümüzde bilgi teknolojileri müşterileri yakından tanıma ve izlemeye imkan vermektedir. **Bire bir pazarlama** ya da **veri tabanlı pazarlama** onikinci bölümde görüleceği üzere doğrudan pazarlama ve ilişkisel pazarlama ile de içiçedir.(16)

(16) Zikmund and d'Amico, **Marketing** (2002), **op.cit.**, s. 202.

6.3.2. Strateji Seçimini ve Hedef Pazar Seçimini Etkileyen Faktörler

Yukarıda açıklanan hedef pazar seçimi stratejilerinin arasından **bütün durumlar için en iyi olan birini seçmek olanaksızdır.** Ama içinde bulunulan duruma göre, başlıca şu faktörler strateji seçiminde önem kazanır:

- İşletmenin kaynakları (çok sınırlı olup olmaması)
- Mamulün homojenliği (rakiplerle benzer olup olmaması)
- Mamulün hayat seyrindeki dönemi
- Rekabet durumu (rakiplerin hangi stratejiyi izledikleri).

Belirtilen işletme-içi ve işletme-dışı faktörler gözönünde tutularak, her özel durum için en uygun strateji belirlenebilir. Örnek olarak bu faktörlerin durumlarına göre, rasyonel sayılabilecek stratejiler şöyle belirtilebilir:

1.	Kaynak	: Sınırlı kaynak	→	Yoğunlaştırılmış pazarlama
2.	Mamul	: Homojen mamul	→	Farklılaştırılmamış pazarlama
	"	Heterojen mamul	→	Farklılaştırılmış pazarlama
3.	Hayat seyri	: Sunuş dönemi	→	Farklılaştırılmamış pazarlama
		: Olgunluk dönemi	→	Farklılaştırılmış pazarlama
4.	Rakipler	: Farklılaştırılmış pazarlama	→	Farklılaştırılmış pazarlama şart
	"	: Tek mamul pazarlama	→	Farklılaştırılmış pazarlama yararlı.

Hangi pazar bölümünün en büyük potansiyele salip olduğuna karar verirken, işletmenin amaçlarını ve güçlü yönlerini, rekabet durumunu, bölümün büyüklüğünü (satış hacmi olarak), bölümün büyüme potansiyelini, dağıtım gereklerini, gerekli harcamaları, kâr potansiyelini, firma imajını ve "bir farklı üstünlük stratejisi" geliştirip bunu devam ettirip ettiremeyeceğini gözönünde bulundurmalıdır. İşletme yukarıda açıklanan hedef pazar seçimi stratejilerinden birine dayalı olarak, **bir bölüme mi, birkaç bölüme mi** ya da **tüm pazara mı** hitap edeceğini kararlaştırmalıdır.(17)

Bir pazar bölümünün hedef pazar olarak seçilmesinde, özellikle onu cazip kılan şu faktörler büyük öneme sahiptir: bölümün mevcut satışları ve kâr potansiyeli; gelecekte büyüme potansiyeli; bölümde aşırı rekabet olmaması ve bölümde işletmenin iyi bir şekilde karşılayabileceği nispeten iyi tatmin edilmemiş ihtiyaçların bulunması.(18)

---

(17) Evans and Berman, **op.cit.**, s. 236-237.

(18) Lancaster and Reynolds, **op.cit.**, s. 84.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
KÜTÜPHANESİ

6.4. KONUMLANDIRMA

6.4.1. Konumlandırmanın Tanımı, Anlamı ve Konumlandırma Stratejisi

İster tüketici pazarında ister endüstriyel pazarda olsun, işletme hedef pazar olarak belirli bir bölümü veya bölümleri seçtikten sonra, bu bölümlerde hangi konumda (pozisyon veya yerde) olmak istediğini de belirlemelidir. Konumu belirlenecek olan aslında sadece mamul değil, işletmenin mamulü etrafında odaklaşan tüm sunulanlardır. Bu yaklaşımın temeli bazı varsayımlara dayanır: bütün mallar ve markaların az ya da çok hem objektif hem de subjektif bazı niteliklere sahip oldukları; tüketicilerin tercihlerinde söz konusu bir veya birkaç niteliği gözönünde bulundurdukları; rakip mal veya marka sunumlarını işte bu niteliklere göre değerlendirdikleri; diğer bir ifadeyle, bunun tamamen tüketicinin zihninde gerçekleştiği. Objektif kriterlere örnek olarak, **boy**: büyük-küçük; **ağırlık**: ağır-hafif; **güçlülük**: güçlü-zayıf verilebilir; subjektif kriterlere de, **moda**: modaya uygun-modası geçmiş; **güvenilirlik**: çok güvenilir-hiç güvenilmez, örnekleri verilebilir.[19] Burada tüketici algılamaları çok önemlidir, zira tüketici rakip sunumlar arasından seçim yaparken önem verdiği niteliklere göre, kendisi için en avantajlı olanı tercih edecektir.

Şu halde bir mamulün **pazar konumu**, onun **rakip mamullere göre müşterinin zihnindeki nisbî yeridir**. Malın **spesifik özellikleri** veya faydalarına, ya da **kullanım durumuna** göre konumlandırma yapılabileceği gibi; doğrudan doğruya **büyük rakibe karşı** veya ondan **farklı yönde olma** şeklinde bir konumlandırma da yapılabilir.

Konumlandırma stratejisini belirlemek için, öncelikle başlıca rakiplerin herbirinin niteliklerini ve sahip olduğu imajı tam ve doğru olarak tesbit etmek gerekir. Sonra da, işletme kendi sunduğu mamul için bir konum belirler; bu noktada kendi sunduklarının konumunu belirlerken, rakiplerin sunmadığı ama hedef pazarın arzu edeceği müşteri yararları kombinasyonunu ortaya koyabilmelidir.[20] Böylece, müşterilerin **niçin rakip mamulleri değil de, kendi mamulünü satın almalarının kendi yararlarına olduğu** vurgulanarak, onların etkilenmesi mümkün olacaktır. Diğer bir ifadeyle, hedef pazara sunulacak mal veya hizmetin rakiplerinkine göre "ne gibi farklılıkları", "hangi üstün yönleri olduğu", "niçin tercih edilmesi gerektiği", yönetimce sistemli ve bilinçli olarak, bir strateji planlaması şeklinde önceden açık-seçik belirlenmelidir.

İşletmenin kendi mamulü için seçtiği pazar konumu hedef pazarına yönelik olarak vurgulayacağı nisbî üstünlük unsurlarını kapsayacağı için, hedef pazar seçim sürecinin son aşaması olan pazarlama karmasının geliştirilmesiyle çok yakından ilgilidir. Ne tür bir pazar bölümüne, hangi mamul ve diğer pazarlama karması unsurlarıyla ulaşmaya çalışacağı, mamul özellikleri yanında fiyat, dağıtım ve tutundurma ile de ilgilidir. Tüketiciyi açık seçik etkilemeye yönelik olarak seçilmesi gereken ko-

(19) Evans and Berman **op.cit.**, s. 238.

(20) Jim Blythe (Çev: Yavuz Odabaşı), **Pazarlama İlkeleri** (İstanbul: Bilim Teknik Kitabevi, 2003), s. 84-85.

numa ilişkin karar, pazarlama karmasının çeşitli yönlerden ayrıntılı olarak planlanmasına da temel teşkil edecektir.

Pazar konumlandırma veya mamulün pazardaki konumu ile ilgili bazı örnekler verilebilir: "Vakko modadır"; "Beymen'den giyinin, farkedilirsiniz"; dünyadaki ünlü ABD kiralama şirketlerinden Avis'in, daha büyük rakibi Hertz'e karşı başarıyla uyguladığı konumlandırma, "biz bu alanda ikinciyiz, bu yüzden daha çok çaba sarfederiz"; dev kolalı meşrubat, gazoz üreticisi rakiplerin hakim olduğu bir pazarda, ABD'li "7-UP" firmasının, "7-UP, kolasız meşrubat (Un-cola)" şeklinde, mamulünün çok farklı olan yönünü vurgulaması.

Mamul/marka ya da pazar konumlandırma hedef pazarın tutumlarına bağlı olduğu için, pazarlama yönetimi, ya bu tutumlara göre mamul özelliklerini değiştirmeye ya da pazarın tutumlarını değiştirmeye çalışır. Genelde malı değiştirmek tüketicileri değiştirmekten daha kolay ve ucuzdur. Ama bazen pazarın tutumu o kadar olumsuzdur ki, mamulü yeniden konumlandırmak zorunlu olabilir.(21) Örneğin, Çeklerin "Skoda" marka arabaları eski Doğu Avrupa kökenli olma algılamasını kırmak için çok uğraşmış; kendisini "Yugo", "Lada" ve Poliski Fiat" arabalarının "kötü işçiliği olan" ve "güvenilmez" olarak algılamaları ile aynı sınıfta olmayı istememiştir. Skoda, Volkswagen'in şirketi satın aldığını ve kendi arabalarının Volkswagen'in benzeri olduğunu tüketicinin zihnine yerleştirmek için büyük çaba sarfetmektedir.

6.4.2. Pazarlama Karmasının Oluşturulması

Pazar bölümlendirme, hedefleme ve **konumlandırma** şeklindeki üç ana aşamada ele alınan sürecin son halkası, bu bölümün başındaki Şekil 6-1'de konumlandırmanın bir alt unsuru şeklinde görülen "pazarlama karmasının oluşturulması" ya da "geliştirilmesi"dir. İşletme artık hedef pazar olarak seçilen pazar bölümlerinin her birine, yine belirlenmiş konumlandırma stratejileri ile uyumlu ve bu stratejileri destekleyecek şekilde pazarlama programları tasarlayıp geliştirecektir. Pazarlama karmasını oluşturma yolunda yapılacak çalışmalarla; "hangi mal ya da hizmet", "hangi fiyatlar", "nasıl bir dağıtım düzeniyle" ve "hangi tutundurma stratejileriyle" işletme pazarda arzu ettiği konumu ve başarıyı elde edeceğini belirleyecektir.

İster tek bölüme, ister çok bölüme dayalı pazar bölümlendirme ve pazarlama stratejisi seçilmiş olsun, yönetim, hedef pazarının satış potansiyelini ölçmeli ve satış tahminleri yapmalıdır. Bir pazarlama karmasının geliştirilmesi ve bunun devam ettirilmesi, işletmenin büyük miktarlarda kaynak kullanımını gerektirir. Bu nedenle, seçilen hedef pazar veya pazarlar, kendileri için hayli kaynak harcanarak, ayrı pazarlama karmaları oluşturulmasını haklı kılacak ölçüde satış potansiyeline sahip olmalıdırlar.

(21) Ibid., s. 80-81.

6.5. SATIŞ TAHMİNLERİ

Pazarlama yöneticisi, halen mal veya hizmet sunarak faaliyet gösterdiği pazarlarını da; geleceğe yönelik olarak muhtemel pazarlarını da değerlendirmeye tabi tutmalıdır. Ayrıca, işletmenin amaçları, kaynakları ve yönetsel becerilerine göre bu potansiyelin ne kadarını elde edebileceğini de belirlemelidir.

Talep ölçümü çeşitli boyutlarda yapılabilir; mamul, rekabet, coğrafi alan ve zaman boyutları bunların başlıcalarıdır. Mamul boyutu; talep tahmininin, spesifik bir mamul kalemi (örneğin, spor ayakkabı) için mi, yoksa bir mamul hattı (örneğin, spor giyim eşyası) için mi olduğu hususudur. Rekabet boyutu, talebin bir işletme için mi, yoksa tüm endüstri için mi olduğu konusuyla ilgilidir. Talep tahminin coğrafi boyutu ise, talebin yakın çevre, kasaba, şehir, il veya ülke düzeylerinden hangisinde yapılacağına ilişkindir. Zaman açısından da talep, kısa vadeli, orta vadeli veya uzun vadeli olarak tahmin edilebilir. Aşağıda önce pazar potansiyeli ve satış potansiyeli kavramları, sonra da, satış tahminleri ve bu amaçla kullanılan başlıca teknikler kısaca açıklanacaktır.

6.5.1. Potansiyel Pazar, Satış Potansiyeli ve Satış Tahmini Kavramları

Potansiyel Pazar: Potansiyel pazar veya pazar potansiyeli bir işletme ile değil, tüm endüstri ile ilgili bir kavramdır. "Pazar satış potansiyeli" de denilen bu kavram, belirli (spesifik) tüketici gruplarının, **belirli bir endüstri pazarlama faaliyeti düzeyinde, belirli bir zaman diliminde, bir maldan satın almaları muhtemel miktarı** ifade eder. Burada, belirli bir malı satın almaya ilgi duyanların alabilecekleri miktar ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle, sadece ilgi duymak değil, bu ilgiyi söz konusu mal veya hizmeti satın alma eylemine dönüştürebilecek gelirin varlığı da gereklidir. Şu halde, endüstri düzeyindeki talebi ifade eden pazar potansiyeli ya da pazar büyüklüğü, hem satın alma isteğinin, hem de gelirin bir fonksiyonudur.

Potansiyel pazar, çoğunlukla değer cinsinden bazen de birim cinsinden ifade edilir ve bir pazarın tümüne veya bir bölümüne ilişkin olabilir. (Örneğin gelecek yıl otomobil piyasasında potansiyel pazar 300 000 birimdir). Potansiyel pazar tahmini, belirli bir zaman dilimi için yapılır ve belirli bir genel endüstri pazarlama çabası düzeyinin devam edeceği varsayımı ile hareket edilir. Pazarlama çabası işletmeden işletmeye değişirse de, bütün işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin toplamı, endüstri pazarlama çabasını verir. Ancak pazarlama yöneticisi, bu toplam çabada değişme olup olmayacağı, olacaksa ne yönde ve ölçüde olacağı gibi hususları göz önünde bulundurmalıdır.(22)

Satış Potansiyeli: Satış potansiyeli (veya işletme satış potansiyeli), bir işletmenin **belirli bir zaman diliminde, belirli bir mamulden satabileceği miktardır.** İşletmenin satış potansiyeli, pazar veya piyasa potansiyelinden, endüstri içindeki rekabetten ve işletmenin rakiplerine nisbeten kendi pazarlama çabalarının yoğunluğundan etkilenir. Bir işletme, başlıca rakiplerinin herbirinin iki misli pazarlama har-

(22) Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s. 108.

caması yapıyorsa ve harcadığı her TL, satış sağlamada rakiplerininkinden daha etkili ise, bu işletmenin satış potansiyeli onlarınkine göre daha yüksek olacaktır.

Endüstri açısından, bir malın **umulan**, ya da **beklenen satışlarını** gösteren potansiyel pazara karşılık, **satış potansiyeli bir işletmenin pazarda neyi başarabileceğini** veya **pazar payı beklentisini** gösterir.

Satış Tahmini: İşletme satış tahmini, **işletmenin belirli bir gelecek zaman diliminde, belirli bir pazarlama çabası** ile **(veya önceden belirlenmiş bir pazarlama planına göre) bir mamulünden satabileceği miktardır.** İşletmelerde çoğunlukla satış tahminleri doğrudan yapılır; ancak bunun yerine, pazar potansiyeli ve satış potansiyeli gibi önce yapılacak tahminlere dayandırılması daha yararlı olur. Önceden belirlenmiş pazarlama amaçları ve stratejileri (ki bir pazarlama planının temelidirler) doğrultusunda satış tahminleri yapılacağı için, güdülen amaçların farklılığına göre satış tahminlerinin sonuçları da farklı olacaktır.

Satış tahminleri, işletmenin eylemsel (alt düzeyde, operasyonel veya uygulama düzeyindeki) planlama çalışmaları için çok önemli olup, sağlam bir bütçeleme için de temel oluşturur. Çünkü, işletme sermayesi, ihtiyaçları, kapasite kullanım durumu ve diğer birçok husus, gelecekteki satışların nasıl olacağına bağlıdır; hammadde ve işçilik ihtiyaçları ve bütün üretim programı ve kaynakların kullanılma şekli de satış tahminlerine dayanır.

Satış tahminleri en sık "yıllık" olarak yapılır; ama genellikle, aylık veya üç aylık zaman dilimlerinde yıllık satış tahminleri gözden geçirilir. Tahminler çoğu kez gelecek yılın genel ekonomik şartlarına dayalı olarak yapılır. İşletmenin içinde yer aldığı endüstrinin değişkenlik gösterdiği hallerde tüm yılı önceden tahmin etmek zor olacağı için, kısa süreli tahminler tercih edilir. Ayrıca, moda mallarda gerek üreticiler, gerekse aracı işletmeler tek mevsim için satış tahminleri yaparlar.

6.5.2. İşletme Satış Tahminleri ve Başlıca Tahmin Metodları

İşletme gerek potansiyel pazarı ve kendi satış potansiyelini, gerekse satış tahminlerini yaparken iki temel yaklaşım veya prosedür (usul)den birini kullanabilir: **kısımlara ayırma veya yukarıdan aşağıya** (breakdown; topdown) yaklaşımı; **kısımları toplama** (buildup) yaklaşımı.

Kısımlara ayırma yaklaşımında, yönetim genel ekonomik şartların tahmini ile başlayıp, belirli bir mamulün satış tahminine ulaşır.

Genellikle şöyle bir sıra izlenir:(23)

1. Genel ekonomik durumun tahmini yapılır; buna dayalı olarak,
2. Bir mamulle ilgili toplam pazar potansiyeli belirlenir.
3. Bu pazarda işletmenin elde edebileceği pay ölçülür ve 2 ile 3. sıradaki işlemlere dayalı olarak,
4. Bu mamul için işletme satış tahmini yapılır.

(23) Stanton and Futrell, op.cit., s. 174.

Kısımları toplama yaklaşımında yönetim çeşitli pazar bölümlerinin gelecekteki satışlarını ayrı ayrı tahmin eder veya ilgili birimlerden (satışçılar veya şubelerden) alır; bunları toplayarak, bireysel tahminlerden tek bir toplam satış tahminine ulaşır.

Görüldüğü üzere, birbirlerinin zıddı olan bu iki genel yaklaşımdan ilkinde, genel ekonomik durumdan özele; ikincisinde ise, birim birim yapılan tahminlerden hareket ederek işletmenin genel satış tahminine ulaşılmaktadır. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, sonuçta işletmenin satış tahminine ulaşırken, daima ne düzeyde bir pazarlama çabası gösterileceği -buna ne ölçüde kaynak ayrılıp, harcanan paraların ne ölçüde etkin olacağı- gözönünde tutulmalıdır.

Yukarıda satış tahmini kavramı açıklanırken de belirtildiği üzere, bu tahminler tüm işletme, bölüm, kısım veya birimlerinin çeşitli faaliyetleri için oldukça önemlidir. Bu birimlerde tahminler, planlama, örgütleme, yürütme ve denetim faaliyetlerinde kullanılır. Yönetim, hammadde alımları, işçilik ve finansal kaynak ihtiyacı, üretim planlaması, stok düzeyi vb. birçok hususta bu tahminlerin doğruluğuna güvenmek durumundadır.

Satış tahminleri, spesifik bir zaman dilimi için yapılır ve seçilen zaman dilimi, tahmininin ne için kullanılacağına, pazardaki istikrara ve işletmenin amaçlarına ve kaynaklarına bağlı olarak değişir. Yıllık ve daha kısa süreli tahminler yanında, orta vadeli (1-5 yıl) ve uzun vadeli (5 yıldan fazla) tahminler de yapılır.

Pazarlama yöneticileri satış tahminlerini yaparken çeşitli tahmin metodlarından yararlanırlar. Bunların bazıları basit, ucuz ve hayli subjektif iken; bazıları daha bilimsel, daha objektif, karmaşık ve zaman alıcı niteliktedir. Kullanılacak metod veya metodlar şu faktörler gözönünde tutularak seçilir: maliyetler, mamul tipi, pazar özellikleri, tahminin süresi, kullanım amacı, geçmişteki satış verilerinin istikrarlılığı, gerekli bilgilerin elde edilebilirliği ve tahmini yapacak kimsenin uzmanlık derecesi ve tecrübesi. Uygulamada sık kullanılan satış tahmin teknikleri şu 6 grupta toplanarak sırasıyla kısaca gözden geçirilecek; ayrıca, bunların birkaçının birlikte kullanımına değinilecektir: **yönetici görüşü veya değerlendirmesi; anketler; zaman serisi analizleri; korelasyon metodları, pazar testleri ve çoklu tahmin metodları.**(24)

1. Yönetici Görüşü veya Değerlendirmesi: Bazen işletmenin satış tahmini bir veya birkaç yöneticinin sezgi ve tecrübesine dayalı olarak, onların gelecekteki satışlara ilişkin düşünceleri alınarak yapılır. Hızlı ve ucuz olmasına karşılık bu, hiç bilimsel olmayan bir yöntemdir. Gerçekten sağlam bilgilere ve geçerli pazar faktörlerine dayalı, yılların tecrübesi ile desteklenen bir yönetici görüşü tahmini yararlı olabilir. Esasen bütün metodlarda tahminler, yöneticinin tecrübeye dayalı görüşü ile ölçülü hale getirilir. Fakat bu metodda sırf tecrübe ve sezgi ile hareket edilmesi nedeni ile, son tecrübenin etkisi aşırı iyimser veya aşırı kötümser sonuca yol açabilir; ayrıca, sadece geçmiş tecrübeyle geleceğin kararlaştırılması da diğer bir sakıncasıdır.

(24) Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s. 109.

2. **Anket Yoluyla Satış Tahmini:** Satış tahmini yapmanın ikinci bir yolu, **tüketicilere, satış personeline** veya **konunun uzmanlarına** gelecekteki alımlar hakkında beklentileriyle ilgili sorular sormaktır.

Tüketici tahmin anketinde, işletmeler, tüketicilere belirli bir dönemde hangi tip ve miktarda malları satın almak niyetinde olduklarını sorabilirler. Buna tüketici tahmin anket metodu denilir. Daha çok, tüketici sayısının nisbeten az olduğu iş kollarında bu metod yararlı olur. Tüketici tahmin anketinin çeşitli sakıncaları vardır: tüketicilerin gelecekteki mal alımlarıyla ilgili olarak sağlıklı tahmin yapabilecek durumda ve yapmaya istekli olmaları gerekir; ancak çeşitli nedenlerle böyle tahmin yapamayabilirler veya bazen ankete katılmaya istekli olmazlar (ör. stratejik kararlarla ilgili olarak bir işletme, rakiplerin öğreneceği korkusuyla ankete cevap vermeyebilir). Bazen de doğru olmayan cevaplar verirler. Hem tüketici anketleri gerçek alımları değil, alım niyetlerini yansıtır; ayrıca bu anketler büyük para ve zaman harcanmasını gerektirir.(25)

Satış gücü tahmin anketinde, yöneticiler işletmenin satış gücünü oluşturan satışçılara belirli bir dönemde kendi satış bölgelerinde ne kadar satış beklediklerini sorarlar; sonra bu bölgesel satış tahminlerini birleştirerek geçici bir tahmin elde ederler. Satışçı anketleri çok yararlıdır. Çünkü satışçılar diğer personele göre çok daha sık olarak tüketicilerle yüzyüze geldiklerinden, onların gelecekteki ihtiyaçları hakkında daha çok bilgiye sahiptirler. Ayrıca, satışçılar satış tahminlerine aktif olarak katıldıklarında daha çok çalışmaya motive edilmiş de olabilirler. Bu metodun diğer bir yararı da, tek alandan başlayıp çeşitli alanlara, oradan bölgelere ve nihayet toplam pazara ait satış tahminine kolayca ulaşılabilmesidir. (Bölge yöneticileri satışçılardan tahminlerini alıp, birleştirip, düzeltirler ve merkeze gönderirler. Merkezdeki pazarlama yöneticisi aynı birleştirme ve düzeltme işlemini merkezde yapar).

Çeşitli faydalarına karşılık satış gücü anketi metodunun bazı sakıncaları da vardır. Satışçılar son zamanlardaki tecrübelerinin etkisiyle çok iyimser veya çok kötümser olabilirler. Dolayısıyla, satış beklentilerine ilişkin tahminleri çok yüksek veya düşük olabilir. İkinci olarak, satış hedeflerinin kendi tahminleriyle belirleneceğine inandıkları taktirde bölgelerindeki satış potansiyelini düşük tahmin etme eğilimi gösterebilirler. Son bir nokta olarak, satışçılar satışa harcanabilecek zamanlarını aldığı için çoğunlukla kâğıt ve yazım işlerini pek sevmezler. Bir bölgesel satış tahmini çok zaman alıcı nitelikte ise, satış kadrosu bu işi yeterli şekilde yapmayabilir.(26)

Uzman (Eksper) tahmin anketinde, işletmeler eksperlere başvurarak eksper tahmin anketi yoluyla satış tahminlerinin hazırlanmasında yardım isteyebilirler. Söz konusu eksperler, iktisatçılar, yönetim danışmanları, reklâm yöneticileri, üniversite profesörleri veya firma dışından olup da spesifik bir pazar hakkında geniş tecrübeye sahip diğer kimseler olabilir.

---

(25) Skinner, **op.cit.**, s. 134.
(26) Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s. 111.

Satış tahmini için uzman kimselerin kullanılması hızlı sonuç veren ve pahalı olmayan bir metoddur. Ancak, bunlar işletme dışında çalışan kimseler oldukları için etkili bir şekilde iş yapma konusunda personel kadar motive edilmemiş olabilirler.

3. Zaman Serileri Analizi: Zaman serileri analizi, yöneticinin işletmenin geçmiş satış verilerini kullanarak zaman içinde satış hacmindeki değişim kalıplarını keşfetmeye çalıştığı bir metoddur. Eğer tahmini yapan kimse böyle bir kalıbı keşfederse, bunu gelecek satışları tahmin etmede kullanabilir.(27) Zira, bu tahmin metodu geçmiş satış kalıplarının gelecekte devam edeceğini varsayar. Dolayısıyla, zaman serileri analizinin doğruluk ve kullanışlılık derecesi geniş ölçüde bu varsayımın geçerliliğine bağlıdır.

Zaman serileri analizinde çoğu kez dört tip analiz yapılır: trend, dönemsel (konjonktürel), **mevsimlik ve random** (tesadüfi) faktör analizleri. **Trend analizi,** toplam satış verilerini uzun bir zaman diliminde inceleyerek (örneğin, işletmenin yıllık satışlarını), bunların yıllık olarak genellikle yükselme, düşme veya aşağı yukarı aynı düzeyde kalma eğiliminde mi olduğunu belirler. **Dönemsel analiz** ile satış rakamları (çoğu kez aylık olarak) üç beş yıllık bir dönem boyunca incelenerek, konjonktürel dalgalanmaların tutarlı ve belirli peryodlarla mı olduğu belirlenmeye çalışılır. **Mevsimlik analizde,** günlük, haftalık veya aylık satış rakamları incelenerek iklim ve tatil faaliyetleri gibi mevsimlik faktörlerin işletmenin satışlarını nasıl etkilediği değerlendirilir. **Random (tesadüfi) faktör** analizi ise, düzensiz satış değişmelerini, tesadüfi, tekrarlanmayan (bir bölgede elektriklerin kesilmesi, bir doğal afet gibi) olaylarla açıklamaya çalışır. Tahmini yapan yönetici, bu analizlerin her birini yaptıktan sonra, satış tahmini yapmak üzere sonuçları bir araya getirir.

Zaman serileri analizi makul ölçüde istikrarlı talebi olan mamuller için hayli etkili bir satış tahmin metodudur; ama, talebi istikrarsız olan mamullerde kullanışlı değildir.

4. Korelasyon Metodları: Korelasyon metodları da, zaman serileri analizi gibi tarihsel satış verilerine dayanır. Bu metodlarda, geçmişteki satışlar ile nüfus, kişi başına gelir veya GSMH gibi pazarı etkileyen bir veya birkaç değişken arasında ilişki kurmaya çalışılır. Geçmişteki satışlardaki değişmeler ile bir veya birkaç pazar faktöründeki değişmeler arasında bir ilişki olup olmadığı regresyon analizi ile belirlenir. Regresyon analizinin değişkenler arasındaki ilişkiyle ilgili matematiksel formülüyle hesaplanan katsayı, eğer varsa, birlikte değişim ilişkisini gösterir; ama sebep-sonuç ilişkisini açıklamaz. Doğru bir ilişki formülü geliştirildikten sonra, gerekli bilgiler bu formüle uygulanmak suretiyle satış tahmini türetilir.

Korelasyon metodu, geçmişdeki değişkenler arası ilişkileri geleceği tahmin etmede kullanılmakta olup, ancak yakın ve doğru bir ilişki kurulabildiği hallerde kullanışlıdır. Ama nadiren mükemmel bir ilişki kurulabilir. Ayrıca, geçmişe ait ilişkinin geleceğe doğru aynı şekilde devam edip etmeyeceği sorunu vardır. Diğer bir sınırlayıcı yönü, metodun sadece bol miktarda tarihsel satış verileri mevcut olduğu hal-

(27) Ibid., s. 111-112. Buradaki diğer metodlarla ilgili açıklamalar da temelde aynı kaynağa dayalıdır, s. 112-113.

lerde kullanılabilmesi olup, bu yüzden normal olarak yeni mamullerin satış tahminlerinde kullanılamaz. Bir olumsuz yönü de, birçok pazarlamacının korelasyon analizini bilmemesi ve gerekli hesaplamalar için istatistikçi elemana gerek duyulabilmesidir.

5. Pazar Testleri: Pazar testi, bir mamulün, fiyat, kalite, tutundurma ve dağıtım gibi konulara ilişkin olarak tüketici tepkilerini ve satınalma durumunu ölçmek amacıyla bir veya daha çok yerde satışa sunulmasıdır. (Pazarlamada, özellikle yeni mamul geliştirme sürecinde, malın belirli satış alanlarında deneme niteliğinde pazara sunulması önem kazanır). Pazar testi, tüketicilerin satınalma niyetlerini değil, gerçek alımlarını ölçme imkânını sağlar. İyi seçilmiş test alanlarındaki alımlar ve tepkilerden hareket eden pazarlama yöneticisi, mamulün daha geniş satış alanlarındaki satış durumunu tahmin eder.

Pazar testlerine başvurmanın olumlu ve olumsuz yanları vardır. Herşeyden önce, bu testler, hakkında geçmiş satış verileri olmayan gerek yeni mamullerin; gerekse, mevcut mamullerin yeni bölgelerde satış tahminlerinin yapılmasında etkili bir tahmin aracıdır. Pazarlamacıya tüketicilerin gerçek eylemleri ve alımları hakkında bilgi sağlar; pazarlama karmasının çeşitli unsurlarının test edilmesi imkânını verir. Öte yandan, başlıca olumsuz tarafları şöyle belirtilir: bu testlerin çok zaman alıcı ve pahalı olmaları; test sırasındaki tüketici tepkisinin daha geniş olarak toplam pazar etkisini temsil edip etmediğini belirleme güçlüğü ve nihayet temsil ediyorsa bile, bu tepkinin gelecekte de aynı şekilde devam edip etmeyeceğini belirleme güçlüğü.

6. Çoklu Tahmin Metodları: Birçok işletme, uygulamada yukarıda kısaca açıklanan metodlardan biriyle tahmin yaparsa da, planlamaya önem veren, bu yüzden de veri ve bilgileri en iyi şekilde kullanmaya özen gösteren modern işletmeler çoğu zaman tek satış metoduna bağlı kalma yerine, birkaç metodu birden kullanma yoluna giderler. Burada bir noktaya açıklık getirmek yararlı olacaktır: bu modern metodların gelişmiş ülkelerdeki işletmelerde geniş ölçüde kabul görmüş olmasına karşılık, bugün, Türkiye'de ve birçok geri kalmış ülkede orta ve küçük işletmeler için durumun böyle olmadığı açıktır. Büyük işletmelerde ise, daha hızlı bir değişme ve gelişmenin gözlendiği ve en büyük işletmelerimizin genellikle çağdaş yönetim ilke ve uygulamalarına yöneldiği söylenebilir.

İşletme bazen çeşitli mamul hatlarında (mal gruplarında) üretim yapıp, birbirinden hayli farklı pazarlara hitap ettiği için çeşitli satış tahmin metodlarını kullanma gereğini duyabilir: bazen tek mamul hattını pazarlıyor olsa bile, özellikle birbirinden çok farklı pazar bölümlerine hitap ediyorsa aynı yolu izleyebilir. Genelde, satış tahminlerinin kapsadığı sürenin uzunluğu kullanılacak tahmin metodunun seçiminde rol oynayan önemli bir etken olup, kısa vadeli tahminlerle uzun vadeli tahminler farklı metodları gerektirebilir. Örneğin, kısa vadeli tahminler için satış gücü tahmin metodunu kullanan bir işletme, uzun vadeli tahmin için zaman serileri analizine gerek duyabilir. Aynı şekilde, bir otomobil lastiği üreticisi, yeni oto lastik satışları için bir tahmin metoduna; ikame lastik ihtiyacına yönelik satışlar için diğer bir tahmin metoduna gerek duyabilir.

YEDİNCİ BÖLÜM

MAMUL

"Satılmayan bir ürün, ürün değildir. Eğer satılmıyorsa, o zaman yalnızca müzeye yakışır bir parçadır."

Theodore Levitt

" Biz fabrikada kozmetik ürünleri üretir; mağazada umut satarız."

Charles Revson

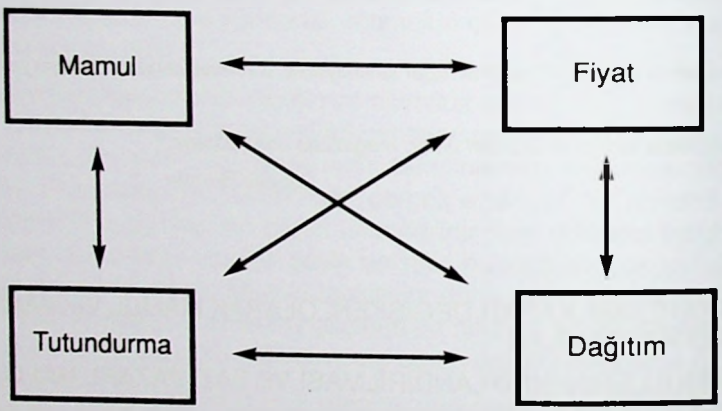
— PAZARLAMA KARAR DEĞİŞKENİ OLARAK MAMUL VE MAMULLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR
— MAMULLERİN SINIFLANDIRILMASI VE BAZI PAZARLAMA ÖZELLİKLERİ
— MAMUL KARMASINDA DEĞİŞİKLİĞE YOL AÇAN BAŞLICA FAKTÖRLER
— MAMUL PLANLAMA, YENİ MAMUL GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ
— YENİ MAMUL GELİŞTİRME SÜRECİ
— MAMULÜN HAYAT SEYRİ (HAYAT EĞRİSİ) VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ
— MARKA, AMBALAJ, SERVİS VE KALİTE STRATEJİLERİ
— MAMUL FARKLILAŞTIRMA VE PAZAR BÖLÜMLENDİRME STRATEJİLERİ
— MODA OLAYI VE PAZARLAMADAKİ YERİ

Burada öncelikle bir noktayı tekrar açıklıkla ifade etmek gerekir: bu kitapta **"mamul" kelimesi, hem somut-elle tutulur, gözle görülür- malı (ürünü), hem de soyut mal olan hizmeti** kapsamaktadır. İkisini birden ifade eden daha iyi bir kelime bulunamadığından, bu Osmanlıca terimi kullanma yoluna gidilmiştir.

Bu bölümde önce mamulle ilgili bazı kavramlar açıklandıktan sonra, sırasıyla, mamullerin sınıflandırılması ve bazı pazarlama özellikleri; mamul karmasında değişikliğe yol açan belli başlı faktörler; mamul planlama ve geliştirmenin önemi ve başarısızlık nedenleri; yeni mamul geliştirme süreci; mamulün hayat seyri ve pazarlama stratejileri; marka, ambalaj ve kalite stratejileri; mamul farklılaştırma ve pazar bölümlendirme stratejileri ve son olarak da moda olayı ele alınacaktır.

7.1. PAZARLAMA KARAR DEĞİŞKENİ OLARAK MAMUL VE MAMULLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

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. Diğer bir deyişle, mamul planlama ve geliştirme programının outputu olan mamul, diğer pazarlama programlarının inputunu oluşturur.(1) Şekil 7-1'de pazarlama karması unsurlarının karşılıklı durumları ve etkileşimleri görülmektedir.



Şekil 7-1 Pazarlama Karması Unsurlarının Etkileşimi.

Mamul, işletme yöneticileri ile tüketiciler ve potansiyel tüketiciler arasında köprü fonsiyonu görür. Çünkü tüketici, işletmeyi output olarak kendisine sunulan mal veya hizmet biçiminde algılar; tüketicide oluşturulacak mamul imajının nasıl olacağı konusunda, mamulün çeşitli nitelikleri büyük önem kazanır. Mamul imajı ise, tüketicinin bir kere satın aldığı belirli bir marka malı tekrar alıp almayacağını, diğer bir deyişle, onun sürekli müşterisi haline gelip gelmeyeceğini etkiler.

Bir pazarlama değişkeni olarak "mamul" denilince, içeriğinde bulunan maddeler, mekanik yapısı, şekil ve dayanıklılığı, tadı, kokusu, ambalajının özellikleri vb. anlaşılır. Bu durumda, aynı amaca hizmet edebilen mamuller arasında ya sadece fiziksel yapı, kalite ve kullanma amacına uygunluk veya sadece estetik özellikleri bakımından farklar mevcuttur.(2) Öte yandan, belirli bir mamulün tüketicileri de homojen bir grup olmamakta, her müşteri malın farklı özelliklerine önem verebilmektedir; bu da, ya onların psiko-sosyal bakımdan birbirlerinden farklı oluşlarının bir sonucu, ya da farklı işletmelerin reklamlarında mamulün belirli özel-

(1) Cengiz Pınar, **Pazarlama Politikaları ve Stratejileri** (Bornova: Ege Üniversitesi Matbaası, 1970), s. 49.

(2) Aykut F. Şireli, **Sosyo-Psikolojik Cephesi ile Mal Politikası** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1972), s. 23.

liklerine önem vermelerinin veya bizzat malın kendisinde bu özelliklerin bulunmasının sonucu olabilmektedir.

İşte söz konusu nedenlerle bir işletme yöneticisi, **mamullerin tüketiciler üzerinde etkili olabilecek özelliklerini araştırmalı ve bu araştırmalara göre mamul politika ve stratejisini yönlendirmelidir. Bu suretle, pazarlama yöneticisi, hangi malların, ne miktarda ve ne kalitede üretilmesi gerektiği konusunda söz sahibi olmaktadır.** Gerçekten, yeni pazarlama anlayışı çerçevesinde **pazarlama yöneticisi** rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmek ve eksik rekabet ortamında tüketicileri kendi mamulünün sürekli müşterisi haline getirmek için malını ne yönde farklılaştırmak gerektiği konusunda **üretim bölümü yöneticilerine rehberlik etmek durumundadır.** (3)

Mamul farklı kimselere farklı anlamlar ifade eder. Zira üzerinde durulan yönleri farklılık gösterir. Örneğin sanayici, mamulü ürettiği ve böylece sayesinde kâr sağladığı çeşitli eleman ve parçalardan oluşan fiziksel bir madde; bir ticaret işletmesi, tekrar satarak bu yoldan kâr sağlama amaç ve umuduyla satın alınan madde olarak görür. Nihai tüketici ise, mamule farklı açıdan bakar ve gördüğü işle ilgilenir. Onun için mamul, kişisel ihtiyacını tatmin eden, bu yönden fayda sağlayan bir madde, bir nesnedir.

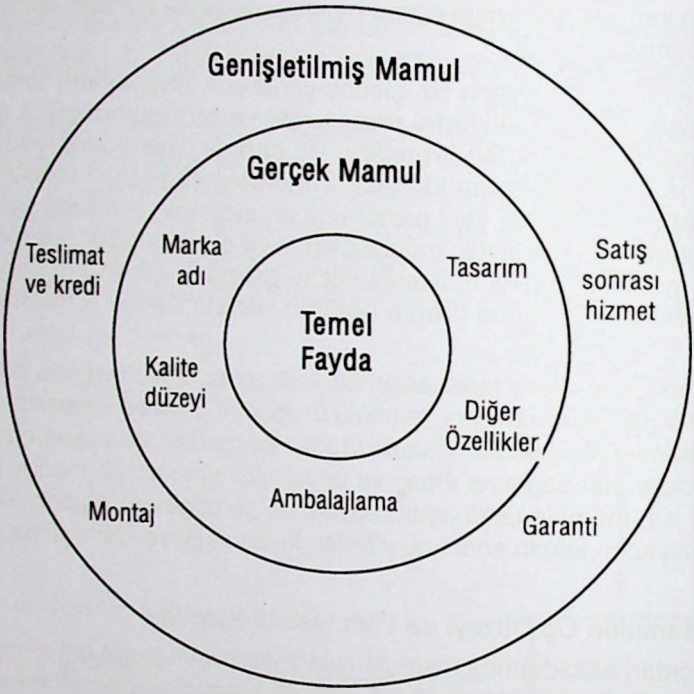
7.1.1. Mamulün Üç Düzeyi ve Tüm Mamul Kavramı

Geniş açıdan bakıldığında mamulün planlanması ve tasarlanmasında mamul ile ilgili **üç düzey** düşünülür: **temel fayda**, **gerçek mamul** ve **genişletilmiş mamul**(4). İlk olarak, o mamulün neden satın alındığı, diğer bir ifadeyle, müşteriye **hangi temel faydayı** sağlayacağı düşünülür. Aslında **bu, müşterinin mamulü satın alma nedeni, ona sunulan öz değerdir**. Daha sonra bu temel fayda (çekirdek mamul) üzerine gerçek mamul planlanır. Bu düzeyde **gerçek mamul**; marka adı, kalite düzeyi, tasarım, ambalajlama ve diğer özellikler gibi çeşitli unsurlardan oluşur. Tüketici açısından dar anlamda düşünüldüğünde mamul, fiziksel ve kimyasal özelliklerin görülebilecek bir şekilde bir araya toplanıp birleştirildiği bir maddedir.

Tüketici açısından geniş anlamda düşünüldüğünde ise mamul, belirtilen çeşitli özelliklerin ötesinde anlamlar ifade eder. Temel fayda ve gerçek mamul baz alınarak; teslim, kredi, satış sonrası hizmet, montaj, garanti gibi diğer bazı hizmet ve faydalar ilave edilir. Benzer ihtiyaçları gidermeye yönelik tasarlanmış mamullere dikkat edilirse temel fayda birçok mamulde aynı, gerçek mamul de birçok mamulde oldukça benzerdir. Dolayısıyla işletmelere rekabet avantajı sağlayacak ve mamulü satın almaya neden olacak unsurlar daha çok **temel fayda** ve **gerçek mamul** üzerine ilave edilmiş bu **genişletilmiş mamul** ile sağlanabilir. Mamulü satın alma nedeni olan temel faydayı ve gerçek mamulü geliştirmek önemli olmakla birlikte, bu hem çok zaman alabilecek, hem de yüksek maliyetli olabilecek bir süreç olduğundan, genişletilmiş mamul üzerine yoğunlaşmak ve mamulü benzerlerinden farklılaştırarak avantaj sağ-

(3) **Ibid.**, s. 23-24.

(4) Gary Armstrong and Philip Kotler, **Marketing: An Introduction**, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall/Pearson Education, 2005), s. 226-227.



Şekil 7-2 Mamulün Üç Düzeyi

(Kaynak: Armstrong and Kotler, **Marketing: An Introduction**, 2009, **op.cit.**, s. 232).

lamaya çalışmak rasyonel bir stratejidir. Örneğin üniversitelerde eğitim sistemi düşünüldüğünde:

– **Temel fayda**: Eğitim

– **Gerçek Mamul**: Kampüs, kütüphane, fakülte, ders programları

– **Genişletilmiş Mamul**: Sosyal ve sportif faaliyetler, kantin ve yemekhane olanakları, kreş vb.'dir. Mamulün çeşitli düzeyleri Şekil 7-2'de görülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, tüketicilerin çok sayıda işletmenin sayısız mamulleri arasından birini, hatta aynı mamulü satan satış yerlerinden birini tercih ederken yaptıkları karşılaştırmaları açıklayabilmek için mamulle ilgili üç düzeyi de kapsayacak bir kavrama ihtiyaç vardır; bu da, "**tüm (bütün) mamul**" kavramıdır.

Tüm (Bütün) Mamul Kavramı: Mamulün fiziksel varlığına üretici veya perakendeci tarafından sağlanan teslim, kredi, satış sonrası hizmet, montaj, garanti, marka adı, özellikler, kalite düzeyi, tasarım ve ambalajlama gibi çeşitli özellikler eklendiğinde **tüm mamul kavramı** elde edilir. Bir mamulü diğerleriyle karşılaştıran alıcı, mamulün sadece fiziksel unsurlarını değil bütünlüğünü gözönünde tutar. Şu halde tüm mamul kavramı, mamulü ondan beklenen tüm faydaları kapsayacak biçimde, fiziksel, ekonomik ve psikolojik unsurların bütünü olarak ifade etmekte; kısaca, somut ve soyut niteliklerin hepsini içermektedir.

Yine temel fayda, gerçek mamul ve genişletilmiş mamul ile ilgili açıklamalar dikkate alındığında, her marka ayrı bir mamul olduğu gibi, onun fiziksel özelliklerinde yapılan her değişiklik de başka bir mamul yaratır. Örneğin, mamulün rengi, biçimi hatta ambalajı değiştirilerek, pazarlama açısından "yeni mamul" elde edilir.

7.1.2. Mamulle İlgili Diğer Kavramlar

Yeni Mamul Kavramı: Pazarlama açısından yeni mamul de, oldukça esnek ve geniş kapsamlı bir kavramdır. Yeni mamulü tanımlamak yerine, çeşitli yeni mamul kategorilerini belirlemek daha açıklayıcı olabilir. Pazarlamada, mamulü "yeni" kılacak çok sayıda mamul özelliği, yeni mamulleri diğerlerinden ayırmada kullanılabilir; fakat pazarlama yöneticisi açısından daha önemlisi, tamamen farklı pazarlama programları ile kabul edilebilir olasılıklar çerçevesinde pazarda başarılı olabilecek mamul gruplarını belirlemektir. İşte böyle bir yaklaşımla, mamuller üç gruba ayrılabilir.(5)

1. Gerçek anlamda yeni mamuller
2. Mevcut mamullerden belirgin farklılıkları olan mamuller
3. İşletme için yeni (pazarda yeni olmayan; taklit) mamuller.

Mamul Hattı (Mal Grubu): Mamul hattı, kısaca kullanımında veya fiziksel özelliklerinde benzerlik olan mamuller grubudur. Çocuk elbiseleri ve spor malzemeleri birer mamul hattı oluştururlar. Ancak, daha geniş kapsamlı olarak mamul hattı, "**aynı tür ihtiyaçları karşılamaları veya birlikte kullanılmaları veya aynı tür tüketici gruplarına satılmaları veya aynı dağıtım kanallarıyla pazarlanmaları veya aynı fiyat aralığında olmaları... nedeniyle aralarında sıkı bir bağlılık bulunan mal grubudur.**"(6) şeklinde tanımlanabilir. Bu tanıma göre, farklı üretim süreçlerinden geçmekle beraber iki mamul birlikte kullanılmaları nedeniyle bir mamul hattını oluşturur; örneğin, fotoğraf makinesi ile filmi. Bu tanımın, üretim süreci benzerliği üzerinde durmayıp, aynı ihtiyacı karşılamaya bile bakmaksızın, sadece birlikte kullanımı (örneğin, kadın süs eşyaları) esas almakla talep yönüne ağırlık vermesi nedeniyle, modern pazarlama anlayışına daha uygun olduğu ileri sürülebilir.(7)

Mamul Karması: Bir işletmenin satışa sunduğu tüm mallar ve hizmetler mamul karmasını oluşturur. Birbirinden farklı dizaynı (tasarımı) ve ismi olan her mamul, ayrı bir mal çeşidi veya mal kalemidir. Şu halde, bütün mal çeşitleri beraberce işletmenin mamul karmasını oluştururlar.

Mamulün Hayat Seyri Kavramı: Pazara yeni sunulan bir mamulün sağladığı satış gelirleri ilk sunuluşundan itibaren pazarda kaldığı süre boyunca önemli farklılıklar gösterir. İşte, mamulün pazara sunulmasından sonra satışların geçireceği birbirinden belirgin şekilde farklı dönemlerin bulunması bizi mamulle ilgili diğer bir kavrama götürür ki, bu da "mamulün hayat seyri" kavramıdır. Mamulün hayat seyri, bir

---

(5) Stanton, **op.cit.**, s. 162.

(6) Bu tanım esas itibariyle "Amerikan Pazarlama Derneği"ne ait olup, ufak değişiklikle bu şekli Kotler'e aittir, Kotler, **Marketing Management** (1976), **op.cit.**, s. 115.

(7) Mehmet Karafakioğlu, **Pazarlama Bileşeni Olarak Fiyatın Mamul ve Mamul Hattı İçin Belirlenmesi ve Türkiye'deki Uygulama** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1974), s. 153.

mamulle ilgili olarak izlenecek en uygun pazarlama stratejilerinin saptanması bakımından önemli, basit ama yararlı bir pazarlama modelini gösterir.

7.2 MAMULLERİN SINIFLANDIRILMASI VE BAZI PAZARLAMA ÖZELLİKLERİ

Pazarlamaya konu olan mallar çok çeşitli olduğu gibi, değişik mamullerin gerektirdiği pazarlama metodları da değişiklik gösterir. Mamulü, etkin bir biçimde pazarlayabilmek için onun ne tür bir mamul olduğu konusunda sağlam bilgilere ihtiyaç vardır. Pazarlama bakış açısıyla malları çeşitli bakımlardan sınıflandırmak mümkündür. En yaygın sınıflandırma kriteri, dördüncü bölümde iç pazarı ikili olarak, "tüketici pazarı" ve "endüstriyel pazar" şeklinde sınıflandırırken kullanılan "satın alma amacıdır". Orada mallar da alıcının satın alma veya kullanım amacına göre:

1. Tüketim malları
2. Endüstriyel mallar

şeklinde ikiye ayrılmıştı. Yine pazarlama bakımından mallar dayanıklılık kriterine göre, dayanıklı mallar ve dayanıksız mallar şeklinde sınıflandırılabileceği gibi, geniş anlamda mal içinde yer alan soyut malları da ayrı ele almak suretiyle,

1. Dayanıklı mallar
2. Dayanıksız mallar
3. Hizmetler (fiziksel olmayan –"soyut"– mallar)

şeklinde üç grupta toplanabilir.[8] Ayrıca, mevsimlik ve sürekli kullanılan mallar ayrımı da vardır. Burada, tüketim malları ve endüstriyel mallar şeklindeki geleneksel ikili ayrım esas alınacaktır.

7.2.1. Tüketim Mallarının Çeşitleri ve Bazı Pazarlama Özellikleri

Tüketim malları, başka bir işleme tabi tutulmaksızın kullanılabilecek şekilde nihai tüketiciye ulaşan ve tüketicinin kişisel veya ailevi ihtiyaçlarını karşılayan mallardır. Bunlar, tüketicinin alış–veriş alışkanlıklarına göre, kolayda mallar, beğenmeli mallar ve özellikli mallar şeklinde üçlü bir ayırıma tabi tutulurlar; ama bunlara dördüncü bir grup olarak aranmayan mallar da eklenebilir.

1. Kolayda Mallar: Bunlar, tüketicilerin temel ihtiyaçlarını karşıladıkları, az miktarda, sık sık ve en kolay biçimde, en yakın yerden satınalmak istedikleri mallardır. Tüketici, alımda fiyat ve kalite yönünden karşılaştırma yapmaya gerek duymaz; zira, bu tür karşılaştırmalardan sağlanacak muhtemel fayda, harcanacak zamana ve emeğe göre önemsizdir. Kolayda mallar, sık sık satın alınma yanında, birim fiyatının düşüklüğü, modanın etkisinde kalmama gibi nitelikler de gösterir. Örnek olarak, kibrit, sigara, sabun, ekmek ve ilaç verilebilir.

Kolayda malların pazarlanmasında, bu malların yaygın dağıtımı gerekir. Perakendeciler her üreticinin malından küçük miktarda satacaklarından, tüm perakende-

(8) Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing**, 4 th ed (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1989), s. 244.

ciler bu tür bir malı tutundurmaya özel bir çaba harcamazlar, zira onlar çeşitli markaları satmak isterler. Bu tür bir malın reklâmını üretici işletme yapar ve markaya bağlılık yaratmaya çalışır.

2. Beğenmeli (Araştırılan) Mallar: Bunlar, tüketicinin fiyat, kalite, renk, biçim ve modaya uygunluk bakımlarından karşılaştırmalar yaparak; daha seyrek olarak satın aldıkları, fiyatları ilk gruba göre yüksek, genelde dayanıklı tüketim mallarıdır.

Beğenmeli malların pazarlanmasında, üreticinin yanında, aracı da tutundurmaya önem verir. Daha az sayıda perakendeci ile çalışılır ve karşılaştırma kolaylığı sağlamak üzere mal başka işletmelerin yakınlarındaki satıcılarda satışa sunulur. Perakendeciler çok miktarda mal aldıklarından üretici onlara bağlı kalır, dolayısıyla az sayıda toptancı kullanılır. Üreticiden perakendeciye doğrudan dağıtım yaygındır. Üreticiden çok satıcı firma adı önem kazandığından perakendeci de reklâma başvurur.

3. Özellikli Mallar: Bunlar, belirli bir tüketici grubunun özel arzu ve ihtiyaçlarına hitap eden, onların ısrarla aradıkları ve bulmak için özel bir çaba sarfettikleri, fiyatı yüksek tüketim malları grubunu oluşturur. Özellikli mallar, her yerde satılmayıp, ancak ün yapmış belirli mağazalarda satılır ve seyrek satın alınırlar, kürk, pırlanta, elmas gibi. Bu tür malların pazarlanmasında, perakendecinin rolü ve önemi beğenmeli mallardakinden çok daha fazladır. Üretici, çoğu kez bir çevrede sadece bir perakendeci ile çalışır. Perakendeci, özellikli bir malın satıcısı bir işletme olarak, hem ayrıcalıklı, hem de üreticiye çok bağımlı olur. Bu mallarda marka imajı çok önemli olduğundan, hem üretici, hem aracı tutundurmaya önem verir ve bazen ortaklaşa reklam kampanyası yaparlar.

4. Aranmayan Mallar: Bunlar da, tüketicinin ya bilmediği ya da bilmekle beraber satınalmaya ilgi duymadığı mallardır.(9) Mezar yeri, mezar taşı, hayat sigortaları gibi.

7.2.2. Endüstriyel Malların Çeşitleri ve Bazı Pazarlama Özellikleri

Endüstriyel mallar, doğrudan doğruya nihai tüketiciye satılmayan, üretimde kullanılan veya alınıp, üzerinde bazı işlemler yapıldıktan sonra satılan mallardır. Bunlar, sanayide ve tarımda başka mal ve hizmetlerin üretiminde veya çeşitli ekonomik faaliyetlerde ya da kâr amacı gütmeden yapılan çalışmalarda kullanılan mallardır.

Endüstriyel mallar, **amaç, pazar** ve **pazarlama metodları** bakımından tüketim mallarından farklılık gösterirler. Bunlar kişisel ihtiyaç için değil, başka mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak için satın alınırlar. Bu tür malların piyasasını nihai tüketiciler değil, fabrikatörler, imalatçılar, madenciler, taşıma ve yapı işletmeleri, hizmet işletmeleri, özel ve kamu teşebbüsleri oluşturur; pazarlama metodları da oldukça farklılık gösterir.

Endüstriyel malları tüketim mallarındaki gibi alıcıların alışveriş alışkanlıklarına göre sınıflandırmak uygun olmaz. Çünkü üretimde kullanmak üzere veya benze-

(9) Ibid., s. 245-246.

ri nedenlerle bunları talep edenlerin alışveriş şekli nihai tüketicilerinkinden farklıdır; çoğunlukla satışçılar alıcıları arayıp bulurlar.

Bu mallar da çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir.Yaygın bir ayırıma göre endüstriyel mallar altı grupta toplanır:

1. Hammaddeler
2. İşlenmiş maddeler ve parçalar
3. Tesisler (donatım malları)
4. Yardımcı araçlar (yardımcı donatım)
5. Malzemeler
6. Endüstriyel hizmetler (bakım-onarım-danışmanlık hizmetleri).

Üretim sürecine ve maliyete katılma bakımından bu 6 grup mal **üç ana grupta** toplanabilir: 1. ve 2. grup, **mamule tümüyle giren mallar** (hammaddeler, işlenmiş maddeler ve parçalar); 3. ve 4. grup, **mamule kısmen giren mallar** (yatırım malları); 5.ve 6. grup, **mamule girmeyen mallar**. Bunlardan 6. olarak sıralanan, endüstriyel hizmetler soyut mallardır.

Daha önce değinildiği gibi, bunların talebi de tüketim malları talebine bağlıdır. Endüstriyel malların üreticilerinin çoğu nihai tüketicilerden çok uzakta olduklarından talebin bu özelliği dikkatten kaçar. Oysa endüstriyel mal piyasası tüketici piyasasındaki gelişmeleri yansıtır. Ancak imalatçı düzeyindeki bu talep, nihai tüketici taleplerinden daha fazla dalgalanır. Ayrıca, endüstriyel mallara olan talep, tüketim mallarına olan talebe göre daha az elastiktir.

Endüstriyel malların satın alınmasında mantıksal ve ekonomik faktörler ağır basar. Alıcı, **üretimin veya diğer faaliyetlerinin devamlılığı için kaynakta uygunluk, fiyat ve kalitede uygunluk ve zamanında teslim** gibi, işletmenin üretim bölümünce ayrıntılı bir biçimde üzerinde durulan hususları gözönünde tutar. Tekrar gruplara dönecek olursak, her gruptaki endüstriyel mallar, gerek fiziksel özellikleri, gerekse üretimde kullanımlarına göre farklı pazarlama çabalarını ve pazarlama karmalarını gerektirir. Ancak burada her grubun pazarlama özelliklerine değinilmeyecektir.

7.2.3. Hizmetlerin Çeşitleri ve Bazı Pazarlama Özellikleri

Hizmet pazarlamasının ayrı olarak ele alındığı onaltıncı bölümde görüleceği üzere hizmetler, "elle tutulamayan, gözle görülemeyen (soyut) mallar"dır. Eğer tamamen soyut iseler, üreticiden kullanıcıya direkt olarak değişimleri yapılır ve çoğunlukla bozulabilir niteliktedirler. Bunların satın alınmaları ve tüketilmeleri eşzamanlıdır.

Hizmetlerin pek çoğu fiziksel mallarla birlikte pazarlanırlar; zaten **malların tamamlayıcısı** durumundadırlar. **Bu yönüyle hizmetler iki ana gruba ayrılabilir**:

1. Değişim işleminin konusu olan hizmetler (sigorta, eğitim vb.)

2. Bir fiziksel malın tamamlayıcısı olan hizmetler (bilgisayarla ilgili teknik bilgi verilmesi, çamaşır makinesinin eve teslimi veya kurulması gibi).

7.3 MAMUL KARMASINDA DEĞİŞİKLİĞE YOL AÇAN BAŞLICA FAKTÖRLER

Günümüzde hemen hemen bütün işletmeler birçok mamulü birden üretmekte ya da pek çok mamulün toptancı veya perakendecisi olarak ticaretini yapmaktadırlar. İşletmelerin çok küçük oluşları nedeniyle ekonomik olmadıkları Beş Yıllık Kalkınma Planları'nda belirtilen ülkemizde ve benzer geri kalmış ülkelerde, işletmeler tarafından üretilen mallar daha sınırlıdır. Buna karşılık, işletmelerin çok büyüdüğü, uluslararası boyutlara ulaştığı ülkelerde bir firma binlerce hatta onbinlerce mamulle uğraşır. Örneğin, ABD'de ortalama bir süpermarketin 6 800 mamulle, dev Japon dış ticaret şirketleri olan "Sogo-Shosha"ların ortalama 25 000 mamulle uğraştıkları bilinmektedir. Doğal olarak, satıcı işletmeler üreticilere göre çok daha fazla mamulle ilgilenirler.

İşletmeler çeşitli nedenlerle mamul karmasında değişiklik yapmak ve mamul çeşitlerini değiştirmek gereğini duyarlar. Bu değişiklikte genellikle çevresel faktörler etkili olur; yönetim, değişen koşulları iyi izleyip doğru olarak değerlendirerek mamul karmasında gereken değişiklikleri en uygun zamanda yapmalıdır. Bir işletmenin mal çeşitlerinde değişiklik yapmasını gerektiren başlıca faktörler şunlardır:(10)

1. Talepdeki değişmeler
2. Rekabet
3. Üretim olanakları ve hacmi
4. Pazarlama yetenek ve kapasitesi
5. Finansal durum.

1. **Talepdeki değişmeler** nüfusun bileşimindeki değişmeler (örneğin, doğumların artması ile çocuk-giyim eşyasına olan talep artışı) kadar, gelirdeki artışlardan da kaynaklanabilir. Zira, satınalma gücü artan tüketiciler genellikle daha kaliteli malları talep ederler. Ayrıca, tüketicilerin satınalma alışkanlıkları ve tercihleri de talebi etkiler.

2. **Rekabet** de mamul karmasını etkiler. İşletmeler, aynı malı üreten diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamak için mallarını farklılaştırma yoluna giderler. Böylece fiyat dışı rekabette avantaj sağlamaya çalışırlar.

3. **Üretim olanakları ve hacmi** de önemli olup, işletmeler mevcut atıl (boş) kapasiteyi değerlendirmek ve üretim olanaklarını daha verimli kullanmak için de mamul karmasına yeni mallar ekleme yoluna giderler.

4. **Pazarlama olanaklarını** daha iyi değerlendirmek, pazarı genişletmek veya yeni pazarlara girmek gibi fırsatları kullanmak üzere de mal çeşitleri değiştirilebilir.

5. **Finansal olanaklar** da, işletmenin mamul çeşitlerinin azaltılmasına veya çoğaltılmasına yol açabilir. Daha çok ekonomik hayatın sıkıntılı dönemlerinde finansal

(10) Olcay Baykal ve İlyas Gülmez, **Pazarlama Temel Bilgiler** (Ankara: MPM Yayını No: 237, 1980), s. 44-45.

bakımdan güç durumda kalan işletmeler mal çeşitlerini azaltma yoluna gider; maliyeti yüksek veya kâra katkısı düşük mamullerden vazgeçerler. Bazen pazardaki belirsizliğin yol açtığı riski dağıtmak için de mal çeşidi arttırılır.

7.4. MAMUL PLANLAMA, YENİ MAMUL GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Mamul politika ve stratejileri, hangi mamullerin üretilip pazarlanacağını, mamul özelliklerinin ne olacağını belirleyecek çok sayıda karardan oluşur. Mamul politikalarıyla ilgili iki önemli kavram, mamul planlama ve yeni mamul geliştirmedir. **Mamul planlama,** bir işletmenin hangi mamulleri pazarlayacağını saptamaya yönelik tüm faaliyetleri kapsar. Daha dar kapsamlı olan mamul geliştirme ise, mamul araştırma ve biçimlendirme (dizayn) gibi teknik çalışmalardan oluşur.

Birlikte ele alındığında mamul planlama ve geliştirme şu alanlarda kararlar almayı gerektirir:(11)

1. İşletme hangi mamulleri üretmeli, hangilerini satın almalıdır?
2. Pazarlanacak mamul sayısı az mı, çok mu olmalıdır?
3. Her mamulün ne gibi yeni kullanım alanları vardır?
4. Her malın markası, ambalajı ve etiketi nasıl olmalıdır?
5. Mamulün stili ve tasarımı, büyüklüğü ve rengi nasıl olmalıdır?
6. Her kalem maldan ne kadar üretilmelidir?
7. Mamul nasıl fiyatlandırılmalıdır?

Bir işletmenin ekonomik ve sosyal olarak varoluş sebebi, tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmesidir. Bunu ürettiği mamullerle (somut mal veya soyut mal- "hizmet" ile) gerçekleştirir. Bunda başarılı olmazsa rekabet ortamında uzun süre varlığını sürdüremez. Öte yandan, her mamulün canlılar gibi (satışlar itibariyle) mamul hayat seyri olarak nitelendirilen bir gelişim seyri vardır; büyüyerek gelişirler ve zamanla önemlerini yitirirler. Bu yüzden, işletme kârlılığını yitiren bir mamulde ya değişiklik yapacak; ya da bütünüyle onun yerine başka bir mamul koyma yoluna gidecektir.

Büyüyüp gelişmek için, hatta iktisadi hayatın hızlı rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için işletmeler yenilik yapma gereğini duymaktadırlar. Zira, kârlılığını yitiren mamuller karşısında söz konusu önlemler alınmazsa işletme kârlılığını ve zamanla varlığını yitirecektir. Günümüzde özellikle sanayi üretiminde büyük gelişmeler olmakta, eski mamullerin yerini yenileri almakta ve mamulün hayat seyrinde devamlı olarak kısalma eğilimi görülmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak da, bir ülkede kullanılan mamullerin yenilenme hızı büyüme eğilimi göstermektedir.

Bir taraftan artan rekabet, diğer taraftan teknolojik gelişmeler, gelişmiş ülkelerde pazarların doyması, artan haberleşme olanakları ve geri kalmış ülkelerde de hal-

(11) Stanton (1981), op.cit., s. 163.

kın hızla gelişmiş ülkelerin yaşam düzeyine ve tüketim alışkanlıklarına yönelmesi (ki bunda çok etkili bir iletişim aracı olarak TV' nin yaygınlaşması büyük rol oynamaktadır) yeniliklere olan ilgi ve gereksinimi arttırmaktadır. Ayrıca tüketici gelirlerindeki artış, mevcut mamuller yerine daha iyi, daha kaliteli olanların talep edilmesi de yeniliği özendiren, hatta işletmeleri yeniliğe zorlayan etkenler olarak kendini göstermektedir. Esasen büyük üretim gücüne ve yüksek teknolojik düzeye sahip olduğu gibi statik olarak kalmayıp sürekli olarak yeni teknolojileri geliştirerek uygulamaya koyan gelişmiş ülkelerdeki işletmeler, bu konuda büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Bunun sonucunda da, birçok işletme satışlarının ve kârlarının önemli bir bölümünü daha 5-10 yıl öncesinde mevcut olmayan mamullerinden sağlamaktadırlar. Üstelik çeşitli araştırmalar, büyüyen endüstrilerin yeni mamul geliştirmeye yönelik endüstriler olduğunu ortaya çıkarmaktadır. 1990'ların sonlarındaki bazı verilerde, kârlılıkta ve satış geliri artışında lider durumundaki işletmelerin gelirlerinin % 39'unu önceki 5 yılda pazara sundukları mamullerden elde etmiş olduklarını; en az başarılı işletmelerde bu oranın % 23 olduğunu göstermektedir.(12)

Burada bir noktayı özellikle belirtmek gerekir: yeni mamul çalışmalarının büyük bir bölümü tamamen yeni mal üretmekten çok mevcut mamulleri değiştirme ve iyileştirmeye yöneliktir. Örneğin, Japonya'nın elektronik devi Sony'de yenilik faaliyetlerinin % 80'den fazlası mevcut mamulleri değiştirme ve iyileştirme şeklindedir. Esasen genelde Japonlar **sürekli iyileştirme (KAİZEN)** ilkesini uygularlar.

Büyümek ve gelişmek isteyen işletmeler için hayati bir öneme sahip olan yeni mamul geliştirme çabası, aynı zamanda yüksek maliyetli ve çok riskli bir iştir. Zira, bazı mamuller pazarda başarılı olurken, birçokları da yapılan tüm masraflara karşın başarısız olmaktadırlar. Yeni mamullerde başarısızlık oranları oldukça yüksektir. Son birkaç yılda yapılan araştırmalar, tüketim mallarında bu oranın % 90'a kadar çıktığını göstermektedir. Örneğin, ABD'de bir yılda pazara sunulan 30 000 yeni gıda, içecek ve kozmetik ürünlerinin % 70-90'ının sadece 12 ay içinde başarısızlığa uğradığını göstermiştir.(13) Ünlü markaların büyük maddi kayıplarına yol açan bazı başarısızlık örnekleri şunlardır: 1990'ların sonunda dev ABD işletmesi Motorola, uyduya dayalı kablosuz telefon sistemi projesi olan "Iridium"da 5 milyar dolar; Texas Instruments, ev bilgisayarı işine girmekten 660 milyon dolar; RCA, video disk player işinden 500 milyon dolar; Ford, 1956'da Edsel modelinden 250 milyon dolar kaybetmişlerdir.(14)

Yeni mamullerin başlıca başarısızlık nedenleri olarak ABD'de şunlar ileri sürülmüştür:(15) olumsuz pazarlama araştırması bulgularına rağmen iyi görünen bir mamul fikri için tepe yönetiminin ısrarı; yeni fikir iyi iken pazar büyüklüğünün olduğundan büyük tahmin edilmesi; mamul dizayn kusuru; mamulün pazarda yanlış konumlandırılması, etkili reklâm yapılmaması veya yüksek fiyat konulması; yetersiz dağıtım kapsamı veya desteği; beklenenden yüksek geliştirme maliyetleri; rakiplerin beklenenden daha güçlü rekabet etmeleri.

(12) Etzel, Walker and Stanton, **Marketing**, 12 th ed. (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2001), s. 223.

(13) Armstrong and Kotler, **Marketing** (2009), **op.cit.**, s. 265.

(14) Philip Kotler, **Marketing Management**, 11th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall/Pearson Education, 2003), s. 349.

(15) **Ibid.**, s. 350.

Yeni mamul geliştirmeyi engelleyen faktörlerden başlıcaları şunlardır:[16]

– **Belirli alanlarda yeni mamul fikirlerinin kıt olması**. Çelik, deterjan gibi bazı temel mamullerde yenilik yapmanın yolları pek kalmamıştır.

– **Pazarların küçük bölümlere ayrılmakta olması**. Sıkı rekabet nedeniyle işletmeler yeni mamuller için küçük pazar bölümlerini hedef almaktadır ki, bu her mamul için daha az satış ve kâr demektir.

– **Hükümet sınırlamaları**. Yeni mamuller için özellikle gelişmiş ülkelerde getirilen tüketici güvenliği, çevreye uygunluk (kirletmeme yönüyle) gibi şartlar.

–**Yeni mamul geliştirme sürecinin yüksek maliyeti**. Tipik olarak işletme pek çok yeni mamul fikrinden hareketle az sayıda mamul geliştirir; ayrıca Ar-Ge, üretim ve pazarlama maliyetleri de artmaktadır.

– **Sermaye eksikliği**. Bazı iyi fikirler bu yüzden kullanılamaz.

– **Hızla geliştirme zorunluluğu**. Rekâbet, muhtemelen aynı zamanda benzer fikirlerle yola çıkan işletmelerden, çoğu zaman **hızla sonuca ulaşanına** zafer kazandırmaktadır.

– **Mamulün hayat seyrinin kısalması**. Bir yeni mamul başarı kazandığında, rakip firmalar kısa sürede onu taklit ettikleri için mamulün hayat seyri kısalmaktadır.

7.5. YENİ MAMUL GELİŞTİRME SÜRECİ

İşletmelerin mevcut mamullerine yenilerini eklemeleri iki şekilde yapılabilir:

1. İşletme içinde yeni mamul geliştirme çalışmalarıyla

2. Bir malın başka işletmelerden, lisans anlaşmasıyla patent hakkını almak veya taklit etmek vb. yollardan alınmasıyla.

Yeni mamul geliştirme çalışmaları yapan işletmeler genellikle büyük, finansal olanakları iyi ve yeniliğe açık yöneticilere sahip işletmelerdir. Daha önce de belirtildiği üzere, bu işlem oldukça riskli ve pahalıdır. Ülkemizde büyük bir çoğunlukla dış ülkelerden "paket teknoloji" satın alma şeklinde ikinci yol izlenmektedir. Bu da, teknoloji transferinin sağladığı yararlar yanında makro düzeyde bazı sorunları da beraberinde getirmektedir.

İşletmelerin yeni mamul geliştirme çalışmaları birbirini izleyen ve genellikle uzun zaman ve para sarfını gerektiren yedi aşamaya ayrılabilir. (Ancak, uzun süre 6'lı ayırım daha yaygın iken, "kavram geliştirme ve test etme"nin ayrı olarak ele alınmasıyla son yıllarda 7'li ayırım biraz daha yaygın hale gelmiş bulunmaktadır). Bunlar:[17]

---

(16) **Ibid.**, s. 351.

(17) Pride and Ferrell (2000), **op.cit.**, s. 274-278; William O, Bearden, T.N.Ingram and R.W. LaForge, **Marketing**, 2 nd ed. (Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998), s. 230-241; Etzel, Walker and Stanton (1997) ve bazı diğer yazarlar, "kavram geliştirme"yi ayrı bir aşama olarak almamaktadırlar. Ancak daha farklı ayırımlar yapanlar da vardır; örneğin, 3. ve 5. aşamasız, beşli, ayırım: Wiliam D. Perreault, Jr. and E. J. McCarthy, **Basic Marketing**, 12th ed. (Chicago: Richard D.Irwin, Co.,1996), s. 323-331.

1. Yeni mamul fikirlerinin toplanması
2. Ön eleme
3. Kavram geliştirme ve test etme
4. Ticari analiz
5. Mamulün geliştirilmesi
6. Pazar testleri
7. Pazara sunuş

aşamalarıdır.

Bu aşamaları aşarak piyasaya sürülen mamullerin sayısı, yeni mamul çalışmalarının başlangıcı olarak toplanan çok sayıda fikir arasında oldukça küçük bir oranı oluşturur. Ayrıca, pazara yedinci aşamada sunulan mamullerin de sadece bazıları ticari başarı sağlayabilir. Yeni mamullerin hayat seyrinin giderek kısaldığı da araştırmalarla saptanmıştır. Tüm bu hususlar, yenilikte bulunmanın neden pahalı ve riskli bir iş olduğunu ortaya koymaktadır.

Burada, sırasıyla yeni mamul geliştirme sürecinin aşamaları kısaca açıklanacaktır:

1. Yeni Mamul Fikirlerinin Toplanması: Yeni mamul geliştirmede başlıca fikir kaynakları, işletme içi ve işletme dışı kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılabilir:

(1) İşletme içi fikir kaynakları, işletmenin yüksek kademe yöneticileri, üretim ve mamul dizaynı ile uğraşan işletme mühendisleri, satış elemanları ve diğer personelden oluşur.

(2) İşletme dışı fikir kaynakları ise, müşteriler, bilim adamları ve rakiplerden oluşur. Gerek işletme içindeki ve gerekse işletme dışındaki çeşitli kaynaklardan elde edilen fikirler, üzerinde düşünülecek ilk veriler olarak biraraya getirilir. Bunlar, bazen tesadüfen elde edilir; bazı hallerde ise, bilinçli ve sistemli çalışmaların ve küçük gruplarla **"beyin fırtınası"** gibi metodlarla yürütülen fikir geliştirme çabalarının sonucu olarak ortaya çıkar.

2. Ön Eleme: Bu aşama, toplanan fikirlerden işletme amaçları, imkân ve kaynakları ile uyuşmayanların elenmesi, uyuşanların da önem sıralarının belirlenmesi aşamasıdır.

3. Kavram Geliştirme ve Test Etme: Kavram (konsept) geliştirme, ilk iki aşamada oluşturulan mamul fikrinin şekillendirilip, daha tam bir mamul kavramı haline getirilmesidir. Armstrong ve Kotler'e göre, "mamul kavramı", yeni mamul fikrinin tüketici açısından bir anlam ifade edecek şekilde ayrıntılı ifadesidir.[18] Kavram testi ise, küçük potansiyel tüketici gruplarına ve işletmede bazı kimselere bu mal kavramının sunularak onların tepkilerini öğrenmektir. Burada aynı mamul fikri için farklı kavramlar geliştirilebilir. Amaç, sınırlı sayıda soru ve az bir bütçe ile çalışma yapıp, büyük harcama ve yatırımlara girişmeden önce, geliştirilecek mamulün sağlayacağı faydalara , mamul özelliklerine, muhtemel fiyata, satınalma davranışına ve niyetlerine ilişkin bilgi sağlamaktır.[19]

(18) Armstrong and Kotler (2000), **op.cit.**, s. 265.
(19) Pride and Ferrell (2000), **op.cit.**, s. 274-275; Bearden ve diğerleri (1998), **op.cit.**, s. 274-275.

4.Ticari Analiz: Ticari analiz, ön elemeyi geçen fikirlerin maliyet ve satış analizleri yapılarak ticari değerlendirmeye tabi tutulduğu bir aşamadır. Bu analiz ve değerlendirmeler, çeşitli bilimsel metod ve tekniklerle yapılan ciddi çalışmaları kapsar. Zira bu aşamada, yapılan mamulün geliştirme maliyeti, geliştirme süreci, ticari uygulanabilirlik, piyasa potansiyeli, muhtemel fiyatlar, yapılması gereken yatırımlar gibi çeşitli konularda tahminlerin yapılması söz konusudur. Bunlara dayanarak mamulün geliştirilip geliştirilmeyeceği kararlaştırılır.

5. Mamulün Geliştirilmesi: Bu aşama yeni mamulün soyut fikir düzeyinden çıkarılarak somut hale dönüştürüldüğü bir aşamadır. Artık, ilk 3 dönemde yapılan masraflarla kıyaslanmayacak harcamalara girişilerek mamul fiilen üretilmektedir. Teknik inceleme, araştırma ve geliştirme metodları, mamule ve firmaya göre değişir.

Bu aşamada, işletme kendi mühendis ve diğer personeli yanında, mühendislik büroları, piyasa araştırması kuruluşları ve reklâm kuruluşları gibi uzmanlık alanlarındaki işletme dışı kuruluşlara başvurma gereğini duyabilir. Zira mamulün geliştirilmesi çok yönlü faaliyetlerle gerçekleştirilir (mühendislik, tüketici tercihlerinin belirlenmesi, markalama, ambalajlama, reklâm hazırlıkları gibi).

6. Pazar Tesleri: Bu, deneme niteliğinde sınırlı üretimin gerçek pazar koşullarında piyasaya sürüldüğü bir aşamadır. Mamul iyi seçilmiş bir veya birkaç pazar bölümüne sunularak tüketicilerin tepkisi öğrenilmeye çalışılır. Pazar testi, sınai mamullerden çok nihai tüketicilere yönelik tüketim malları için büyük önem kazanır. Ancak tüketim mallarında bile her yenilikçi işletme bu yola gitmez; örneğin, ünlü kozmetik işletmesi Revlon–genellikle yüksek fiyatlı kozmetiklerin kitlesel dağıtıma uygun olmadığını belirterek–pazar testleri uygulamadığını belirtmiştir.(20)

7. Pazara Sunuş: Pazar testlerinde başarılı olan mamuller artık daha büyük çapta üretilerek daha çok ve daha geniş bölgelerde piyasaya sürülür. Daha önceki bütün aşamaları başarılı bir şekilde geçen mamul, genellikle çok az sayıda olur. Artık, bu mamul veya mamullerin piyasaya sunuş zamanı, hitap şekli vb. diğer hususlar mevcut koşullara, imkân ve kaynaklara göre düzenlenir.

Görüldüğü üzere, yedi aşamanın ilk dördü araştırma-analiz ve planlama şeklindeki çalışmalar; son üçü ise, artık uygulama çalışmalarıdır. Bu yüzden 5. aşama çok maliyetlidir. Ayrıca, bazen bir aşama atlanabilir. Örneğin, endüstriyel mallarda pazar testleri yapılmayabilir.

Bu aşamaların hepsini geçerek ticari başarıya ulaşan mamul oranı genellikle oldukça düşük olmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ve genellikle teknolojik yeniliklerin daha fazla olduğu ABD' de bu konudaki çeşitli araştırmaların bulgu rakamları birbirini tutmamakta ise de, başarı oranı, bir değerlendirmeye göre, % 20 civarında görülmektedir.(21) Yine ABD'de, yapılan birkaç araştırma farklı sonuçlar vermektedir: E. Mansfield' in ilaç ve kimya endüstrisinde toplam 220 araştırma-geliştirme projesi üzerinde yaptığı bir inceleme, bunların sadece %12'sinin başarılı olduğunu göstermektedir.(22) Yine benzer şekilde, 51 işletmede belirli bir dönemde bulunan 58 yeni

---

(20) Kotler, **Marketing Management** (2003), **op.cit.**, s. 368-369.

(21) Lee Adler, "Relating the Product Line of Market Needs and Wants"; Buell, **op.cit.**, içinde, s. 3-3.

(22) İsmet S. Barutçugil, **Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi** (Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi, 1981), s. 44.

mamul fikrinden, 12'sinin ön elemeyi; 7'sinin kârlılık analizini, 3' ünün teknik yapılabilirliği geçerek pazar testlerine tabi tutulduğu; bunlardan 2'sinin testleri geçip pazara sunulduğu, ama sadece **1 tanesinin ticari başarı** sağladığı anlaşılmaktadır. Son yıllarda başarı oranında artış olduğu bilinmekle beraber yeni araştırmalar-yukarıda da belirtildiği gibi-ABD'de, yeni tüketim mallarında başarısızlık oranının % 70-90 düzeyinde olduğunu göstermektedir.(23)

Daha önce de değinildiği üzere, ülkemizde yeni mamul geliştirme çabaları yerine, daha çok "paket teknoloji"lerin gelişmiş ülke işletmelerinden çeşitli biçimlerde satınalınması yolu izlenmektedir. Bu, çeşitli teknolojik şartlar yanında ekonomik nedenlere de dayanmaktadır. Ancak, kamu kesimi de dahil olmak üzere, işletmelerimizde araştırma-geliştirme çalışmalarına mevcut finansal olanaklar içinde bile, yeterince önem verilmemektedir.

7.6. MAMULÜN HAYAT SEYRİ (HAYAT EĞRİSİ) VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

7.6.1. Mamul Hayat Seyrinin Anlamı

"Mamulün Hayat Seyri" (MHS) kavramı uzun süredir işletmecilik literatüründe tartışılan konulardan biri olarak kendini göstermektedir. Bu kavram, bir işletmenin mamullerinin satışlarının zaman içindeki gelişimini, biyolojik bir benzetme ile, çeşitli dönemler veya aşamalar halinde inceleyen basit yapılı bir model olarak ortaya atılmış bulunmaktadır. (24) Çeşitli yazarlarca az çok farklı biçimlerde sunulan bu kavramın işletme yönetiminde uygulanacak pazarlama stratejileri açısından yararları ve önemi zamanla daha iyi anlaşılmıştır.(25)

Yaşam süresi, hayat eğrisi vb. isimlerle de ifade edilen **mamul hayat seyrinin** dört ana aşaması vardır: **sunuş** (tanıtma), **büyüme, olgunluk** ve **gerileme** (düşüş). Bir mamul pazara sunulduktan sonra yaşam sürecinde ilerlerken; rekabet, tutundurma, fiyat, dağıtım ve pazar bilgisi konularıyla ilgili stratejilerin periyodik olarak değerlendirilmesi ve gereğine göre değiştirilmesi gerekir. Becerikli pazarlama yöneticileri; MHS'ni kavrayıp onu, bir malı pazara sunma, pazarda tutunup kârlı olarak yerini koruma, üzerinde değişiklik yapma ve kârlılığı kalmayanları pazardan çekme gibi önemli kararları doğru zamanlama ile alma ve uygulamada kullanırlar.(26)

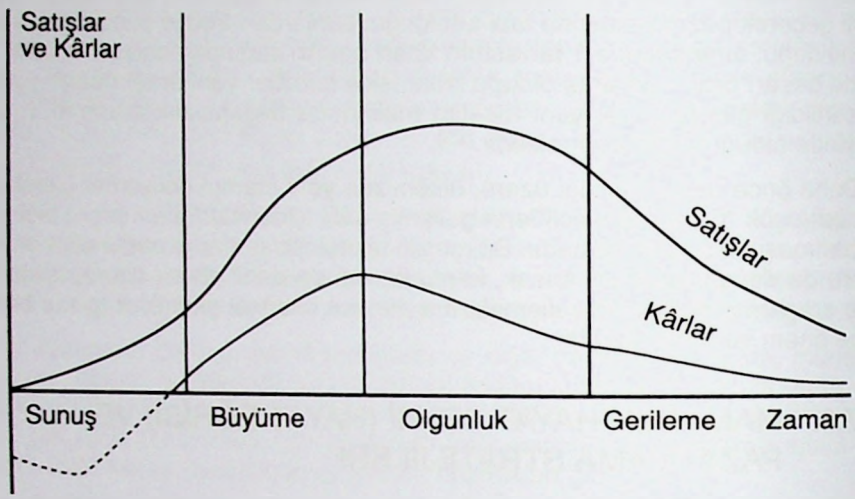
---

(23) Armstrong and Kotler, **Marketing** (2009), **op.cit.**, s. 265.

(24) MHS ile ilgili temel kaynak olarak özellikle şu iki makale görülebilir: William E. Cox. "Product Life Cycles As Marketing Models", **Journal of Business**, Vol. 4, October 1967, s. 375-384 ve Theodore Levitt, "Exploit the Product Life Cycle", **Harvard Business Review**, November-December 1965, s. 81-94, Philip Kotler ve Keith K. Cox, **Readings in Marketing Management** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc., 1972) içinde yeniden basım, s. 204-224.

(25) B.M.Enis; R. LaGarce and A.E.Prell, "Extending the Product Life Cycle", **Business Horizons**, June 1977, s. 45-56.(25) Pride and Ferrell (2000), **op.cit.**, s. 45-46.

(26) Pride and Ferrell (2000), **op.cit.**, s. 256.



Şekil 7-2 Mamulün Hayat Seyri

MHS kavramı dört varsayıma dayanmaktadır:[27]

– Mamullerin ömürleri sınırlıdır.

– Mamul satışları, herbiri farklı pazarlama çabalarını gerektiren birbirinden belirgin şekilde farklı aşamalardan geçer.

– Kârlar MHS'nin farklı aşamalarında farklılık gösterir.

– Farklı aşamalar farklı stratejileri gerektirir.

MHS, mamullerin üç farklı türü için farklılık gösterir: **mamul sınıfı** veya **kategorisi** (sigara, çamaşır makinesi vb.); **mamul biçimi** veya **formu** (filtresiz-filtreli sigara) ve **mamul markası** (A markası-B markası). MHS'nin en uzunu mamul sınıfı için olanıdır; çünkü belirli bir sınıf ya da cins mal çok uzun yıllar pazarda yer alır, ama biçimi değişir: filtresiz sigara yerine filtreli sigara geçer; merdaneli çamaşır makinesi değişip, gelişir, önce elektrikli, zamanla tam otomatik hale gelir. Bazı araştırmalar MHS'nin mal sınıfı için en uzun, marka için en kısa olduğunu; mamul formuyla ilgili olanın ise, Şekil 7-2'de görülen klasik MHS'ne benzediğini ortaya koymuştur. MHS'nde dikey eksende satış gelirleri ve kârlar; yatay eksende zaman değişkeni yer almaktadır.

(27) William O. Bearden, Thomas N. Ingram and Raymond W. LaForge, **Marketing: Principles and Perspectives**, 4th. ed. (New York: McGraw/Irwin, 2004), s. 224.

7.6.2. Mamulün Hayat Seyri Boyunca İzlenmesi Gereken Pazarlama Stratejileri

Bu kısımda her dönemin başlıca özellikleri ve izlenmesi gereken stratejiler kısaca incelenecektir. Ancak burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta **bu stratejilerin, belirli genel özellikler çerçevesinde bir mamulün tutunma derecesini arttırıp, hayat seyrini uzatma yolunda sistemli ve metodlu genellemelerden oluştuğu, pazarlama planlarının yapılması, uygulanması ve uygulamanın denetiminde yönlendirici olmayı amaçladığıdır.**

1. Sunuş Dönemi: Yeni bir mamul pazara sunulmuştur; ama henüz bilinmemekte ve tanınmamaktadır. Satışlar oldukça düşük olup, ağır bir tempo ile artmaktadır. Tipik olarak zarar söz konusudur; zira yeni bir malın geliştirilmesi ve pazara sunulması büyük masraflara yol açar. Özellikle tutundurma ve reklam maliyetleri yüksektir. Tüketiciyi bilglendirici reklam yapılır; toptancı ve perakendecilerin mamulün kabulü için yoğun kişisel satış çalışmaları yapmaları gerekir. Avrupa ülkelerinde sunuş döneminin uzunluğu kültürel nedenlerle çok değişkenlik göstermektedir (4-9 yıl). Yeni fikirlere açık olan İskandinav ülkelerinde bu süre 4 yıl, Yunanistan'da 9 yıl dolayındadır.(28) İdeal olarak, yeni bir malın bu dönemde kısa süre kalıp, büyüme dönemine geçmesi arzu edilir. Ama bazı mamuller sunuş döneminde istenilenden fazla kalır; bazıları da hiç büyüme aşamasına geçemez, diğer bir ifadeyle, hiç hayat seyirleri olmaz.

Bu dönemde özellikle, malın varlığını duyurmak, deneme niteliğinde kullanılmasını teşvik etmek ve rakibin olmadığı bir ortamda **birincil talep** (genel olarak, mal sınıfına veya biçimine talep) yaratmak amaçlanır; ancak dönemin sonlarında veya daha çok büyüme döneminin başında pazara rakipler girmeye başlayınca artık **ikincil**-işletmenin markasına-**talep** yaratmaya odaklanılır.(29)

Mamulün sınırlı miktarda, yüksek maliyetlerle üretildiği; dağıtımın sınırlı olduğu; başlangıçta doğrudan rakibin olmadığı bu dönemde mamulün nitelikleri sık sık değiştirilip eksikler ve kusurlar giderilmeye çalışılır. Fiyatlandırmada, "başlangıçta yüksek fiyat" ve "başlangıçta düşük fiyat" alternatiflerinden, belirli şartların düşük fiyatı gerekli kılması dışında genelde yüksek fiyat tercih edilir. Zaten yeniliğe açık ve satın alma gücü yüksek alıcı gruplarına yönelinir. Sunuş döneminden kısa sürede büyümeye geçilmesinde tutundurma stratejisi çok önemli olup, tutundurma harcamaları yüksek tutulur ve özellikle kitlesel tutundurma aracı olarak reklâma ağırlık verilir.

2. Büyüme Dönemi: Mamülün tüketiciler tarafından benimsenip, talebin arttığı ve satış gelirlerinin hızla yükseldiği bu dönemde, yeni mamulü pazara ilk sunan yenilikçi (öncü) işletme önemli ölçüde kâr sağlar, ama rakipler de pazara girmeye başlarlar. Bazıları başarılı mamülü aynen taklit ederken, bazıları daha iyi dizaynlarla ve mamul çeşitleriyle rekabete girişirler. Bu dönem kalkış dönemidir. Pazar, tekel-

---

(28) Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Jr. and Carl McDaniel, **Essentials of Marketing**, 6e (Mason, OH.: South-Western Engage Learning, 2009), s. 314.

(29) **Ibid.**, s. 225.

ci rekabet piyasası niteliğindedir. Satış artmaya devam ederken karlılık maksimum düzeye doğru yükselir.

Üretim miktarı–talebe göre–artırılırken, mamul kalitesinde iyileştirme yapılır ve yeni nitelikler eklenir. Bir taraftan rekabetin zorlaması, diğer taraftan artan üretim nedeniyle düşen birim maliyetler sayesinde fiyatlar düşürülür, orta ve düşük gelirli tüketici gruplarına da hitap edilir. Reklâm ve diğer tutundurma çabaları yine önemlidir; ama artık, mal sınıfını tanıtmak yerine "marka imajı" yaratmaya, ikincil talebi teşvik etmeye yönelinir. Yeni pazar bölümlerine de girilmeye çalışılır.

Pazarda rakip firmaların gitgide çoğaldığı görülür; bu durum yenilikçi firmanın pazarlama stratejilerine (mamul, fiyat, tutundurma, dağıtım) birçok sınırlayıcı unsurlar getirir. Artık atılacak adımlar sunuş dönemindeki gibi deneysel nitelikte (sınama-yanılma temelinde) değildir.(30)

3. Olgunluk Dönemi: Belirli bir noktada mamulün satışlarındaki artış yavaşlar ve mamul olgunluk aşamasına girer. Normal olarak bu dönem öncekilerden daha uzundur ve pazarlama yönetimi için zor bir dönem olup, izlenen pazarlama stratejileri açısından da farklılık gösterir. Herhangi bir zaman diliminde pazardaki mamullerin büyük çoğunluğu olgunluk aşamasında olduğu için, yönetim çoğunlukla olgun bir mamulle uğraşmak durumundadır.(31)

Olgunluk döneminin **bazı özellikleri** ise şunlardır: Üretim kitle üretimi şeklindedir ve oldukça yüksektir; ama zamanla üretim azaltılır. Mamulde önemli değişiklikler yapılır; yeni çeşitler ekleme, senelik modeller yapma yoluna gidilir. Mamul farklılaştırma ve pazar bölümlendirme stratejilerine önem verilir; bu stratejilerin gereği olarak dağıtım kanallarında bazı değişiklikler yapılır. Fiyatlar daha düşürülürken, rekâbet gücünün arttırılması stratejisi izlenir. Aşırı rekabet ve artan maliyetler kârları eritmeye devam eder.

Olgunluk dönemi kendi içinde, satışlardaki artışın–hızını kaybetmekle birlikte–devam ettiği **"büyüme olgunluğu"**; satışların tepe noktasına ulaşma öncesi, tepe noktası ve onun hemen altında olduğu, **"durgun olgunluk"** (veya **doyma**) ve alıcıların başka mamullere ve ikame mallarına yönelmesiyle, satışların azalmaya başladığı ama hala yüksek olduğu, **"gerileyen olgunluk"** alt dönemlerine ayrılabilir.

Pazarlama yönetimi rekabetin en fazla olduğu bu dönemde sadece olgunlaşmış mamulünü savunmakla yetinmeyip, "en iyi savunma saldırıdır" mantığı ile hareket etmelidir. Bu çerçevede; **pazarda değişiklik, mamulde değişiklik ve pazarlama karmasında değişiklik yapma** gibi, üç ayrı temele dayalı pazarlama stratejilerine ağırlık verilebilir.(32) **Pazarda değişiklik** yapmaya yönelik stratejiler, yeni pazar ve pazar bölümleri bulmaya ve mevcut alıcıların mamulü daha yoğun kullanmalarını sağlamaya çalışır.

---

(30) Levitt, op.cit., s. 207.

(31) Armstrong and Kotler (2003), op.cit., s. 340; W.K. Davidson, A.D. Dates and S. J. Bass, "The Retail Life Cycle", Harvard Business Review, November-December 1976, s. 89-96.

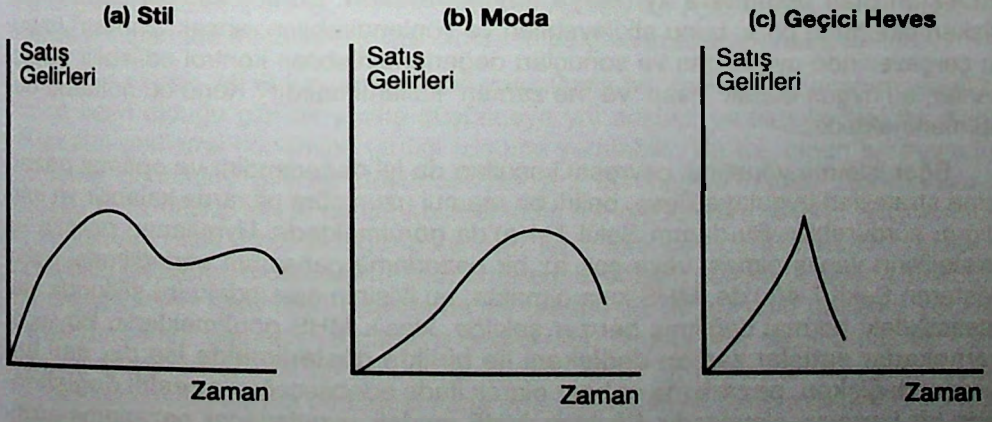
(32) Armstrong and Kotler (2003), op.cit., s. 340-343.

Mamulde değişiklik yapma stratejisi de, kalite geliştirme, ona yeni özellikler katma ve stil geliştirme ve bunları vurgulayarak pazarda mamule canlılık kazandırmaya çaba sarfeder. **Pazarlama karması değişikliği** ise, çeşitli unsurlardan biri veya birkaçında yapılacak değişikliklerle satışları canlandırmaya çalışır. Bunların başında fiyatları indirme stratejisi gelir. Rekâbetin yüksek düzeyde olduğu bu dönemde, reklâm ve diğer tutundurma çabalarının tüketicinin en çok ilgisini çekecek şekilde düzenlenmesi ve geliştirilmesi yoluna gidilir. Ayrıca, dağıtımı yaygınlaştırma gereği duyulabilir veya mamulle ilgili yeni ve ek hizmetler sağlanabilir.

Bu alternatif pazarlama karmasında değişiklik yapma stratejilerinden fiyat indirme, ek hizmetler sağlama ve dağıtımı yaygınlaştırma rakiplerce kolayca taklit edilebilir; tabii böyle bir tepki de, kârların erimesine yol açabilir. Görüldüğü üzere, olgunluk dönemi, tipik olarak pazarlama stratejilerinin etkin bir rekabet esasına dayandırılmasını gerektirir.

4. Gerileme Dönemi: Bir mamul gerileme dönemine girdiğinde, belirli bir markanın yöneticisi kendi markasıyla ilgili olarak "ne yapacağına karar vermek" gibi zor bir kararla karşı karşıya kalır. Satışlar ve kârlar düşerken pazarda rekabet hala güçlüdür. Ancak rakiplerin ne yapacağına bağlı olarak rekabet durumu değişebilir. Eğer pek çok rakip pazarı terk etmeye karar verirse, satış ve kar fırsatları artar; pazarda kalmaya devam ederse bu fırsatlar azalır. Dolayısıyla "en uygun stratejinin ne olacağı", geniş ölçüde pazardaki rakiplerin hareket tarzlarına bağlıdır.(33)

Gerileme döneminde yönetimin uygulayabileceği başlıca üç strateji alternatifi vardır: değişiklik yapmaksızın **pazarda kalma, maliyetleri düşürme** ve markayı ya da mamul hattını **pazardan çekme**. **Pazarda kalma stratejisinde** rakiplerin pazardan çekileceği beklentisi içinde pazarlama çabaları sürdürülür (örneğin, renkli TV'lerin yaygınlaştığı bir ortamda, bir işletmenin–mamul formu olarak–siyah/beyaz



Şekil 7-3 Mamulün Hayat Seyrinin Farklı Tipleri:
Stil, Moda ve Geçici Heves Durumları

(Kaynak: Lamb, Hair and McDaniel 2005, **op.cit.**, s. 303).

(33) Bearden et al. (2004), **op.cit.**, s. 229-230; Armstrong and Kotler (2003), **op.cit.**, s. 343-344.

ürettiği marka ile pazarda devam etmesi). **Maliyetleri düşürme stratejisinde**, gerileme döneminde mamulle ilgili çeşitli maliyetler (üretim tesisleri, bakım, Ar-Ge, reklâm, satış gücü vb.) mümkün olduğunca düşürülmeye çalışılır. Bu strateji kısa vadede başarılı olur ve satışlar artarsa, sorun çözülmüş olur; başarılı olmazsa, pazardan çekme stratejisine başvurulur.

Pazardan çekme stratejisinde işletme ya mamulü tamamen bırakır ve böylece onun hayat seyri sona erer; ya da alıcı bulabilirse onu başka bir işletmeye satar. Bir mamulün pazardan çekilmesi birçok işletme için zor bir karardır, ama duruma göre en iyi strateji olabilir. Bu yoldan minimum getiri sağlayan kaynakların, getirisi fazla olan mamullere tahsis edilmesiyle prodüktivite arttırılır. (34)

Gerileme döneminde üzerinde durulması gereken önemli bir konu, **mamulün pazardan çekilip çekilmeyeceği** ve daha çok da, **ne zaman çekileceği** noktası üzerinde toplanır. Bir mamulün **zayıf mamul olduğunun saptanması ve pazardan çekilmesi** çeşitli kriterler gözönünde tutularak yapılır. Bu kriterlerin başlıcaları, **satışlardaki düşmelerin süresi, pazar payı trendi, kâr marjı ve yatırımların geri dönüş oranıdır.** Şekil 7-3'de MHS'nin stil (a), moda (b) ve geçici heves (c) durumlarındaki şekilleri görülmektedir.

7.6.3. Mamulün Hayat Seyri Modelinin Kullanımı ve Sınırlamaları

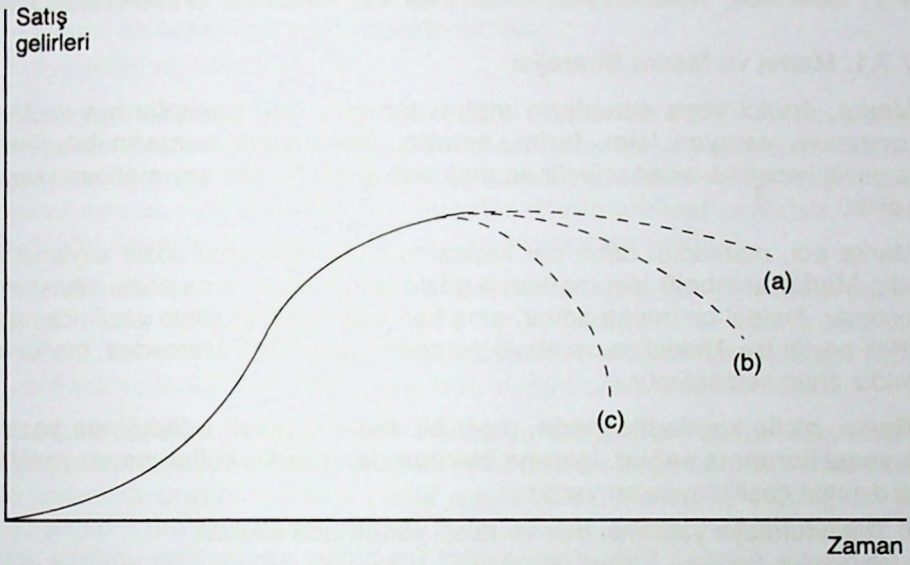
MHS modeli tipik olarak endüstri bazında ele alınmaktadır. Mamul sınıfları olarak MHS genellikle oldukça uzundur ama mamul form değiştirerek pazarda kalmaktadır, sigara → filtreli sigara gibi. Dolayısıyla MHS mamul formu olarak daha kısa, spesifik marka bazında ise, daha da kısa olmaktadır.

Model, bir mamulün satış gelirlerini, zaman unsuru ile temsil edilen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni olarak almaya ve belirli karakteristik nitelikleri olan bölümlere ayırmaya dayanmaktadır. Burada satışlar bağımlı değişken olduğuna göre, bunu etkileyebilen ve yönlendirebilen, ancak "zaman" unsuru çerçevesinde uygulanan ve sonuçları değerlendirilebilen kontrol edilebilir değişkenler, en uygun olarak "nasıl" ve "ne zaman" kullanılmalıdır? Konu bu noktada düğümlenmektedir.

Eğer işletme yönetimi, çevresel koşulları da iyi değerlendirir ve optimal pazarlama stratejileri uygulayabilirse, belirli bir mamul uzun süre pazarda kalabilir ve kârlılığını sürdürebilir. Bu durum Şekil 7-4(a)'da görülmektedir. Uygulanan politika ve stratejilerin yanlış olması veya çok az bir pazarlama çabasının sarfedilmesi halini gösteren Şekil 7-4(c)'de, MHS kısa olmakta; bu ikisinin arasındaki (b) şıkkında ise, istatistikdeki normal dağılıma benzer şekilde, klasik MHS görülmektedir. Böylece, **hernekadar satışlar zaman değişkeni ile birlikte gösterilmekte ise de, asıl bağımsız değişken, pazarlama çabası** olarak ifade edebileceğimiz **çeşitli değişkenlerin bir karışımı** olmaktadır. Böylece, MHS modeli, uygulanacak pazarlama politika ve stratejileri konusunda yardımcı olmakta; daha çok bir stratejik planlama aracı olarak kullanılmaktadır.

---

(34) Bearden et al. (2004), op.cit., s. 230.



Şekil 7-4 Mamulün Hayat Seyrinin Gelişme Alternatifleri

Mamul hayat seyri modeli, mamullerin karakteristik özelliklerinin analizine ve uygun pazarlama stratejilerinin tasarlanmasına yardımcı olacak bir araçtır; ama bu kavramın bazı sınırlamalarının bulunduğu ve sadece MHS'ye dayalı genellemelere körü körüne gidilmemesi gerektiği unutulmamalıdır.(35) İlk olarak, MHS kavramı mamul sınıfları ve markalarından çok, mamul formları için uygun düşmekte; konunun sadece mamul formu olarak alınması da, yanılgılara yol açabilmektedir. Zira spesifik marka satışlarında MHS ile hiç ilgili olmayan dalgalanmalar görülebilmektedir.

İkinci olarak, MHS kavramı pazarlamacılarda her mamulün önceden belirli bir hayat seyri olduğu gibi bir yanlış düşünceye yol açabilir ve satışlardaki bir düşüş mamulün gerileme dönemine girdiği izlenimi yaratabilir. Bu da, olgun bir mamulün gerileme dönemine girildiği düşüncesiyle terk edilmesine neden olabilir. Bazen satışlar biraz düşüp tekrar canlanabilmektedir. Ayrıca, kavram tüketici tercihlerindeki değişmenin tek yönlü olduğunu ve eski tercihlere geri dönülmediğini varsayar; oysa bazı giysilerin, mobilyaların, müzik türlerinin dönem dönem yeniden canlandığı bilinmektedir.(36) Kısa etkili pazarlama ve reklâm ile bir mamülü pazarda yeniden canlandırmanın, olanaklı ve çabaya değer olup olmadığına pazarlamacılar karar verirler. Diğer en önemli bir sınırlama şudur: MHS, bir mamülün pazarda izlediği seyre sadece tanımlayıcı bir bakışı ifade eder; gelecekteki performansı tahmin edemez; dolayısıyla bir satış tahmin aracı olarak pek kullanılamaz.

(35) **Ibid.**

(36) Jim Blythe (Çev.: Yavuz Odabaşı), **Pazarlama İlkeleri** (İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 2003), s. 120-121.

7.7. MARKA, AMBALAJ, SERVİS VE KALİTE STRATEJİLERİ

7.7.1. Marka ve Marka Stratejisi

Marka, üretici veya satıcıların malını tanıtan, onu başkalarının mallarından ayırmaya yarayan isim, terim, sembol, şekil veya bunların bileşimidir. Marka geniş kapsamlı bir sözcüktür ve malı belirleyen bir çok şey markanın kapsamına girer.

Marka adı, markadan daha dar kapsamlı olup, markanın sözle söylenebilen kısmıdır. **Marka sembolü** ise, markanın gözle görülebilen, ama sözle söylenemeyen kısmıdır. Anadol bir marka adıdır, ama belirli bir şekil ve stilde yazılınca marka olur. Hitit geyiği ise Anadol'un sembolü (simgesi) dür. Yine, Mercedes, marka adı; üçlü yıldız onun sembolüdür.

Marka, sicile kaydedildiğinde, diğer bir ifadeyle **tescil edildiğinde yasallaşır ve yasal korunma sağlar. İşletme bakımından marka kullanmanın yasal** korunma dışında çeşitli faydaları vardır:

1. Tutundurmaya yardımcı olur ve talep yaratmada etkilidir.
2. Tüketicide işletmeye bağlılık yaratır.
3. İkame malları yüzünden satış kaybı tehlikesini önler.
4. Marka kullanılması malı pazarlama kanallarına doğru çeker; zira iyi tanınan marka, aracı kuruluşlarca aranır.
5. Marka fiyat istikrarına olumlu yönde etki eder; marka sahibi işletmeye, aracı kuruluşların sık sık fiyat değişikliği yapmamalarını, değişik aracıların malı farklı fiyatlardan satmamalarını sağlamada yardımcı olur.
6. Aracılar marka adı olan malları tercih ederler.

Markanın tüketiciler açısından başlıca faydaları da şunlardır:

1. Malın tanınmasını sağlar.
2. Kalite açısından güven unsuru olur.
3. Mal hakkında bilgi verir.
4. Tüketiciye korunma imkânı verir.

İyi Bir Marka Adının Özellikleri: Bu konuda genel bir kural olmamakla beraber, bir marka adı, şu özelliklerin ne kadar çoğunu taşırsa o kadar tercih edilir:

- Kısa ve basit olması
- Kulağa hoş gelme özelliği olması
- Kolayca tanınması ve hatırlanması
- Ambalaj ve etiketlemeye uygun olması
- Saldırgan veya olumsuz olmaması
- Her dilde telâffuzunun kolay olması (dış pazarlar için)
- Her türlü reklâm araçlarında kullanmaya uygun olması

– Dikkat çekici olması
– Mamul kalitesini imâ eder nitelikte olması
– Ayırdedici nitelikte olması.

Marka adı seçiminde başvurulan çeşitli usuller vardır. En yaygın olarak kullanılan usuller arasında: **markanın işletme sahipleri veya yöneticiler tarafından saptanması; işletme personeli arasında anket yapılması ve tüketiciler için en iyi marka adının seçimiyle ilgili yarışmalar düzünlenmesi** sayılabilir.(37) Bunların herbirinin kendine özgü bazı faydaları ve sakıncaları vardır.

Markanın sicile kaydedilmesi ile yasal korunma sağlanması, işletmeler açısından büyük bir öneme sahiptir. Zira, aksi halde her zaman taklidi ve kötüye kullanılması mümkündür. Bu nedenle, her ülkede hukuk düzeni bu konuda düzenlemeler yaparak, markanın kötüye kullanılmasına karşı yasal, mali ve cezai önlemler almıştır.

Marka Stratejisi: Markayı aktif bir pazarlama değişkeni olarak kullanmak isteyen işletmeler çeşitli politika sorunlarını çözümlemek zorundadırlar. **Öncelikle,** işletme tamamiyle **üretici markası** (diğer adıyla ulusal marka) **ile mi dağıtım yapacaktır; dağıtıcı markası** (özel marka) ile mi, yoksa **karma markalarla mı? ikinci olarak, işletme çok marka politikası izleyecek midir? üçüncü olarak da, aile markası kullanacak mıdır?**(38)

Bölgesel boyutta, ulusal ve hatta uluslararası boyutlara doğru üretici işletmenin pazarı genişledikçe kendi mamullerinin ayrıdedici bir yanının olması önem kazanır. Böylece, üretici markası, ulusal markaya ve ulusal olarak reklâmı yapılan bir markaya dönüşür. İşletme için **kendi üretici markasını kullanmanın kontrol gücü, rekabet, reklâm, servis** vb. çeşitli **yönlerden sağladığı büyük avantajları vardır.** Aracı kuruluşlar da kendi kontrolleri altında özel markalar olmasının, fiyatlandırma ve fiyat değişikliği yapma gibi birçok konuda genel dağıtıcılardan bağımsız hareket serbestisi sağlaması açısından dağıtıcı markasını tercih ederler.(39)

Bazı işletmeler **çok marka politikası** izlerler. Bunlar, aynı tüketici grubuna hitap etmek üzere hazırlanmış iki veya daha fazla mamulü değişik marka adlarıyla pazara sunarlar. Tipik olarak otomotiv endüstrisinde, ülkemizde deterjan ve nebati yağ sanayilerinde görülen uygulamalar bu yöndedir.

İşletmeler bazen aile markası kullanırlar. Bir malın satılabilirliğinin, diğer malın satışı sayesinde sağlanması istendiğinde bu politika izlenir. Çok marka usulündeki gibi her mamul ayrı marka taşımaz; hepsi aynı markayı taşır. İşletmenin benzer mamuller satması halinde en uygun olan bu politika ile yeni bir mamulün öncekiler sayesinde pazara kolay ve etkin bir şekilde girişi sağlanır. Doğal olarak bunun yapılabilmesi, kalitenin korunabilmesine bağlıdır; aksi halde bir kalitesiz mal, aynı aileden diğer malları da olumsuz yönde etkiler.

---

(37) Cumhur Ferman, **Genel İşletme İktisadı Ders Notları** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 1981, Teksir), s. 13.

(38) Ronald Hasty and R. Ted Will, **Marketing** (San Fransisco: Canfield Press, 1975), s. 175.

(39) Ryan, **op.cit.**, s. 56.

Marka Bilinirliği ve Marka Değeri: Marka ile ilgili iki önemli konu da, markanın **bilinirlik (farkındalık) durumu** ve **marka değeridir**. 2009 tarihli bir araştırma (Markalar 2009)'a göre, Türkiye'de en çok hatırlanabilen markalar şunlardır:[40] (1) Arçelik–bilinirlik oranı-% 21,1; (2) Adidas % 10,6; (3) Ülker % 7,5; (4) Nike % 5,5; (5) Bosch % 4,6; (6) LCW % 3,4; (7) Beko % 2,5; (8) Sony % 2,1; (9) Coca-Cola % 1,8; (10) Vestel % 1,7. (Artık "Markalar" araştırması yapılmamaktadır.)

Marka konusunun diğer boyutu olan **marka değeri**, bir markanın ticari olarak itibarını gösteren oldukça önemli bir kavramdır. Tablo 7-1(a)'da görüldüğü üzere, 2013 yılında dünyanın en değerli markaları arasında Apple (98,3 milyar dolar), Google (93,3 milyar dolar), Coca-Cola (79,2 milyar dolar), IBM (78,8 milyar dolar) ve Microsoft (59,5 milyon dolar) başı çekmekte; bunları GE, McDonald's, Samsung, Intel ve Toyota izlemektedirler.(41) Türkiye'de ise, en değerli markalarda İş Bankası (2,6 milyar dolar), Türk Telekom (2,4 milyar dolar), Akbank (2,1 milyar dolar), Türk

Tablo 7-1 Dünyanın ve Türkiye'nin En Değerli Markaları (2013)

Sıra	Marka	2009 Marka Değeri (Milyar Dolar)
1	Apple	98,316
2	Google	93,291
3	Coca-Cola	79,213
4	IBM	78,808
5	Microsoft	59,546
6	GE	46,947
7	McDonald's	41,992
8	Samsung	39,610
9	Intel	37,257
10	Toyota	35,346
11	Mercedes-Benz	31,904
12	BMW	31,839
13	Cisco	29,053
14	Disney	28,147
15	HP	25,843
16	Gillette	25,105
17	Louis Vuitton	24,893
18	Oracle	24,088
19	Amazon	23,620
20	Honda	18,490

(a) Dünyanın En Değerli Markaları (2013) (Kaynak: http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/top-100-list-view.aspx, 10.07.2014).

Sıra	Marka	2013 Marka Değeri (Milyon Dolar)
1	İş Bankası	2 610
2	Türk Telekom	2 380
3	Akbank	2 121
4	Türk Hava Yolları	1 800
5	Garanti Bankası	1 579
6	Turkcell	1 497
7	Arçelik	1 455
8	BİM	1 391
9	Anadolu Efes	1 272
10	Yapı Kredi Bankası	1 117
11	Petrol Ofisi	1 075
12	Halk Bankası	1 063
13	Ford Otomotiv	955
14	Vakıfbank	829
15	Enka	731
16	Migros	680
17	Opet	674
18	Ülker Bisküvi	652
19	Vestel Elektronik	412
20	Şişe Cam	405

(b) Türkiye'nin En Değerli Markaları(2013) (Kaynak: http://us-mg5.mail.yahoo.com/neo/launch?=2eOqp4jiifge, 12.07.2014).

(40) A.C. Nielsen Araştırma Şirketi tarafından 1995 yılından bu yana her yıl markalar araştırması yapılmakta olup, bu veriler, son araştırma olan "Markalar 2009"dan alınmıştır.

(41) http://www.interbrand.com.

Hava Yolları (1,8 milyar dolar) ve Garanti Bankası (1,6 milyar dolar) başı çekmekte; bunları Turkcell, Arçelik, BİM, Anadolu Efes ve Yapı Kredi Bankası izleyerek ilk 10 arasında yer almaktadırlar.(42) Burada ilginç bir nokta, ülkemizin perakende devlerinden BİM'in 1,4 milyar dolara yakın marka değerine karşılık, 1950'lerde kurulmuş olan, ülkemizin ilk zincir mağazası Migros'un marka değerinin 680 milyon dolar olmasıdır. Tablo 7-1(b)'de Türkiye'nin en değerli 20 markası görülmektedir.

7.7.2. Ambalaj ve Ambalaj Stratejisi

Mamulle ilgili pazarlama çalışmaları çerçevesinde günümüzde ambalajın büyük bir önemi vardır. Ambalaj bir yandan maliyeti, diğer yandan da satışı etkileyen bir unsurdur. Gitgide daha çok mamulün ambalaj içinde tüketicilere sunulması yaygınlaşırken (örneğin ülkemizde gıda maddelerinde bu eğilim görülmektedir), ambalajlamanın maliyeti, özellikle dış pazarlara açılırken daha önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ambalajlamada eskiden beri teneke, cam, şişe, tahta, tabii elyaf gibi maddeler kullanılmaktadır. Zamanla bu alanda bazı gelişmeler olmuş, yeni ambalaj madde ve türleri (plastik, alüminyum gibi) ortaya çıkmıştır.

Ambalajın sağladığı çeşitli faydalar şunlardır:

1. Malı koruması
2. Taşımada kolaylık sağlaması
3. Malı farklılaştırması
4. Tutundurmaya yardımcı olması.

Ambalajlamada, mamulün ambalajının kullanım kolaylığı, büyüklüğü, biçimi, hacmi, yapılış tarzı ve genel görünüşü, konulacak etikete uygunluğu vb. hususlar üzerinde durulmalıdır. **Ambalaj, içindeki mal hakkında tüketiciye bilgi verebilmeli; malın nasıl kullanılacağını, miktarını, nasıl korunacağını belirtmelidir. Ayrıca, ambalaj malı muhafaza etmeye elverişli olmalı ve kolay açılabilmelidir.**

Ambalaj ve ambalajlama, sanayi mallarından çok tüketim mallarında büyük önem taşır. İç pazar yerine uluslararası pazarlar söz konusu olduğunda bu önem daha da artmaktadır. Nitekim, işletmelerimizin uluslararası pazarlara açılmada, devletin de teşvikiyle bir atılım yaptıkları 24 Ocak 1980 sonrasında, ambalaj ve ambalajlama da önemli sorunlardan biri olarak ortaya çıkmış; İstanbul Ticaret Odası üyesi işletmelerde 1981 yılında yapılan bir anket çalışmasında, **ihracatta karşılaşılan belli başlı problemlerin sıralanmasında, ambalaj yetersizliği 6. sırada yer almıştır.** Bu nedenle, DPT ve diğer ilgililerce bu soruna önem verilerek 5 yıllık planlar çerçevesinde hazırlanmış bulunan teşvik cetvellerinde ilk kez 1982 yılında "ambalaj makineleri" de yer almıştır.(43)

Ülkemizde halen yeterli kalitede ve çeşitlerde ambalaj yapılamadığı gibi, özellikle maliyetin yüksekliği bu alanda engelleyici bir faktör olmaktadır. Geçmişte Ortadoğu ülkelerinden gelen domates salçası, reçel, içme suyu vb. mal taleplerini karşılamada işletmelerimiz ambalaj sorununun engelleyici etkilerini görmüşlerdir.

(42) Türkiye'nin en değerli markaları, http://us-mg5.mail.yahoo.com/neo/launch?=2eOqp4jii/ge, 12.7.2014.

(43) R. Atilla Bağrıaçık, "İhracatımızın Çözümünü Beklediği Somut Problemler", **Rapor Gazetesi**, 12 Şubat 1982.

7.7.3. Servis ve Kalite Stratejileri

İşletmenin mamulleriyle ilgili olarak tüketicilere **ne türde servis imkânları sağladığı** da mamul politika ve stratejileri arasında önemlidir. **Servis, mevcut mamullerin pazarını genişletici ve tutundurmayı sağlayıcı etkiler de yapar. Servis, mamulle ilgili çeşitli ek hizmetleri kapsar ki, bunların başlıcaları: garantiler, mal iadeleri, kurma-çalıştırma yardımı, bakım ve tamir, malı yerine teslim ve parça teminidir.** (44)

Tüketicilere geniş kolaylıklar sağlayan standart servis imkânları bulundurma politikası, pazarda iyi bir firma imajı yaratmada etkili olur ve uzun vadede işletme bundan büyük yarar sağlar.

Kalite standartları da, bir mamul politikası sonucudur. **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, modernliği, ekonomik olmayı ve benzeri diğer özellikleri kapsar; hatta bazen, dayanıklılık önem bakımından geri planda kalabilir.(45)

7.8. MAMUL FARKLILAŞTIRMA VE PAZAR BÖLÜMLENDİRME STRATEJİLERİ

İktisat teorisi tam rekabet piyasasında arz ve talep unsurlarını homojen olarak kabul eder. Fakat farklılıklar veya homojenlikle bağdaşmayan durumlar istisna yerine esas kural halini almıştır. Eksik (aksak) rekabet şartlarında, bir yandan "arz"da, yani tüketicilere sunulan mallarda farklılıklar olduğu gibi, diğer yandan tüketicilerin taleplerinde, ihtiyaç ve isteklerinde farklılıklar kendini gösterir.

Mamul farklılaştırma ve pazar bölümlendirme, ancak aksak veya eksik rekabet şartlarında uygulanabilen pazarlama stratejileridir. **Mamul farklılaştırma,** en basit ifadesiyle, **mamul talebinin, mamulün arzına boyun eğmesine çalışılmasıdır.** Bu, bir işletmenin, pazar arzı için, talep eğrisinin eğimini tamamen veya kısmen değiştirme çabası olarak kendini gösterir. İşletmeler, kendi mallarının rakiplerinkinden farklı, daha iyi ve daha faydalı olduğunu ileri sürerek rekabet ederler. Farklılık, kalitede olabileceği gibi, biçim, ambalaj, renk vb. gibi özde önemli olmayan yönlerde de olabilir.

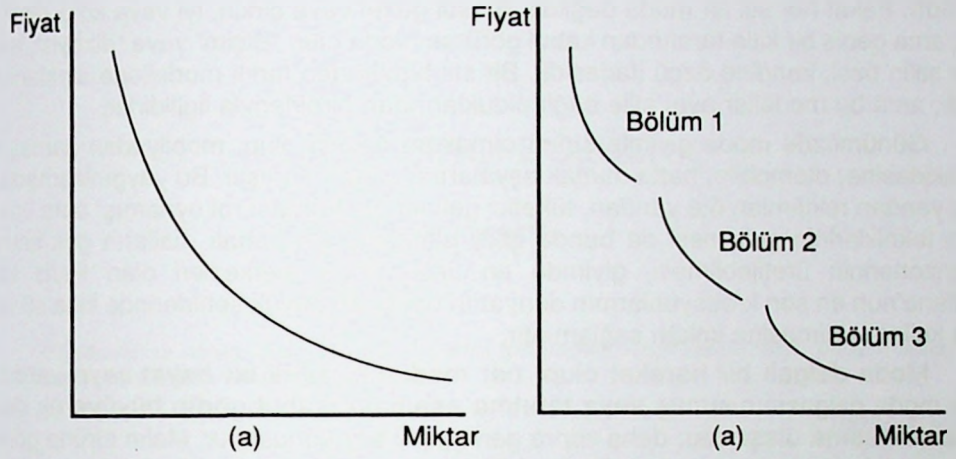
Mamul farklılaştırmada esas olan, işletmenin kendi malının diğerlerinden farklı olduğu imajını yaratması ve tüketiciyi böylece kendi malına çekmesidir. Bu stratejinin uygulanmasında işletmeler, başta reklâm olmak üzere, tutundurma faaliyetlerine ağırlık verirler. Böylece tüketicilerin mamulle ilgili istek farklılıkları geniş kitlelere hitap eden yoğun tutundurma çalışmaları ile ortadan kaldırılmaya çalışılır.

Altıncı bölümde açıklanmış bulunan **pazar bölümlendirme stratejisi** ise (mamul farklılaştırmanın aksine), **arzın, tüketici talebine göre ayarlanmasıdır. Bö-**

---

(44) David J. Luck, **Product Policy And Strategy** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1972), s. 31-32.

(45) **Ibid.**



(a) Mamul Farklılaştırma Str. *(b) Pazar Bölümlendirme Str.*

Şekil 7-5 Mamul Farklılaştırma ve Pazar Bölümlendirme Stratejileri

lümlendirmede, gerçekten bir mal için çeşitlilik gösterdiği bilinmekle beraber, iktisat teorisinde tek olarak gösterilen talep eğrisi yerine, **çeşitli talep eğrilerinin temel alınması esasına dayanır.** Ayrı talep eğrileriyle temsil edilecek özel pazar bölümleri için düzenlenmiş mamul pazarlama programlarının, tüm pazar için yapılan tek tip programdan daha etkili olduğu bilinmektedir. Pazar bölümlerini analiz ederek, her bölümdeki istek farklılığını gözönüne almak ve ona uygun tipte mamulle ve uygun pazarlama karmasıyla çalışmak, etkin bir "pazarı ele geçirme "stratejisidir.

Pazar bölümlendirme ve mamul farklılaştırma stratejileri benzer gibi görünmekle beraber, aralarında önemli nitelik farkları mevcuttur. Hatta bazen pazarlama literatüründe bunlar "alternatif stratejiler" olarak da geçerler. Ama, **işletmeler bir yandan pazar bölümlendirme ile sınırlı pazarı ele geçirme, pazara derinliğine girme çabası gösterirler; öte yandan da, mamul farklılaştırma ile pazarı yaygın kılmaya çalışırlar.** Bütün sorun zamanlamayla ilgili olup, işletme değişik zamanlarda, duruma göre değişik stratejileri izler (örneğin, önce pazar bölümlendirme stratejisi uygulayıp, rekabetin yoğunlaştığı zaman mamul farklılaştırmaya gidilebilir).

7.9. MODA OLAYI VE PAZARLAMADAKİ YERİ

Malların psikolojik bakımdan eskimesi, "modası geçme" şeklinde açıklanır. Moda kavramının temelinde "stil" kavramı vardır. Stil, sanat alanında kendine has, ayırdedici niteliği olan bir ifade veya sunuş şeklidir. Ancak bu kavram sanat alanı dışında da yayılmış ve konuşma stili, ev stili gibi her ifade veya sunuşu anlatmakta kullanılır hale gelmiştir.

Moda, herhangi bir dönemde halk tarafından benimsenen, popüler olan stildir. Fakat her stil bir moda değildir. Bir stil güzel veya çirkin, iyi veya kötü olabilir; ama geniş bir kitle tarafından kabul görürse moda olur. "Biçim" veya "dizayn", ise bir stilin özel, kendine özgü ifadesidir. Bir stil birbirinden farklı modellerle açıklanabilir, ama bu modeller aynı stile bağlı olduklarından birbirleriyle ilgilidirler.

Günümüzde moda giyimle sınırlı olmaktan çıkmış olup, mobilyadan çamaşır makinesine, otomobile, hatta mutfak eşyalarına kadar girmiştir. Bu yaygınlaşmada, bir yandan reklâmlar, öte yandan, tüketici gelirlerinin artması rol oynamış; ama üretim tekniklerinin gelişmesi de bunda etkili olmuştur. En pahalı malların çok ucuz benzerlerinin üretilebilmesi, giyimde en ünlü moda merkezleri olan Paris ve Milano'nun en son kreasyonlarının dünyanın bellibaşlı büyük şehirlerinde kısa sürede kullanılabilmesine imkân sağlamıştır.

Moda dalgalı bir hareket olup, her modanın belirli bir hayat seyri vardır. Bir moda dalgasının **sunuş veya tanıtma aşaması; kabul görüp büyüyerek doruk noktasına ulaşması;** daha sonra gerilemesi söz konusudur. Malın türüne göre modanın hayat seyrinin uzunluğu da değişir.

Sonradan moda haline gelen stilleri önce moda öncüleri denilen kimseler kullanır. Genellikle yüksek gelir grupları içinde yer alan bu kişilerin kabul ettikleri stiller, zamanla diğer sosyal gruplar tarafından benimsenir. Böylece, modaya tabi malın satışları önce yavaş başlar. Kabul, yavaş yavaş olmakta iken, düşüş, yani moda malının terkedilmesi süratle olur.

Modanın kökeninde sosyolojik ve psikolojik etkenler yatar. Psikologlara göre, insanlar temelde **çevreye uyma eğilimi taşır.** İşte bu eğilim ve aynı zamanda kişilikleri gereği, bazı kimselerde önem kazanan **daima başkalarından farklı olma isteği,** bu psiko-sosyal olguda önemli bir rol oynar. Mevcut stilden usanmış olan bu kişiler, yeni ifade şekil ve usullerine yönelirler. Böylece, yeni bir stilin kabulü ile başlayan moda, diğer insanların onları ve birbirlerini taklit etmeleriyle yayılır. Fakat, **zamanla herkes moda olan stile uyduğu için, moda öncülerinin farklı olma arzusu yeni bir moda dalgasını başlatır;** ilk moda dalgası da, sona erer. Bu yüzden, moda yaratıcıları yeniliklerini öncelikle moda öncülerine sunarlar.

Modanın bu mekanizması ve özellikleri, pazarlama politika ve stratejilerinin belirlenmesinde gözönünde tutulmalıdır. **Modaya tabi malların üreticileri gerek üretim planlamasında; gerekse dağıtım kanallarıyla ilişkilerinde, zamanlamaya büyük önem vermek zorundadırlar. Çünkü bu tür mallarda zaman çok hassas bir unsurdur; dağıtım kanalı genellikle kısa tutulur ve bazı hallerde toptancılar atlanarak üreticiden perakendeciye, bazı hallerde doğrudan tüketiciye dağıtım yapma tercih edilir.**

Normal olarak, moda dalgasının bütün dönemlerinde başarılı satış yapan butik şeklindeki bir perakendeci işletme, modanın başlangıcında pazara girmek isteyecektir; buna karşılık, orta gelirli pazar bölümüne hitap eden bir büyük mağaza (departmanlı mağaza) modanın en fazla popülerliğe yöneldiği dönemlerde pazara girer.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

FİYAT

"Fiyatlandırma sanatı, fiyatı mamulün tüketici için değerine eşit belirlemektir; bundan daha azı potansiyel kârlardan fedakârlıktır."

E. Raymond Corey

— PAZARLAMA KARAR DEĞİŞKENİ OLARAK FİYATIN ÖNEMİ
— FİYATLANDIRMA HEDEFLERİ
— FİYAT KARARLARINI ETKİLEYEN ÇEŞİTLİ ÇIKAR GRUPLARI
— FİYATLANDIRMA SÜRECİNDE GÖZÖNÜNDE TUTULMASI GEREKEN FAKTÖRLER
— UYGULAMADA FİYATLANDIRMA YÖNTEMLERİ
— NİHAİ FİYATIN BELİRLENMESİ VE ADAPTASYONU: PSİKOLOJİK, TUTUNDURUCU, FARKLILAŞTIRICI FİYATLANDIRMA VE İNDİRİMLİ (İSKONTOLU) FİYATLAR
— YENİ MAMULÜ FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ
— MAMUL HATTININ FİYATLANDIRILMASI
— ALICILARIN FİYAT DEĞİŞİKLİKLERİNE TEPKİLERİ: TALEBİN FİYAT ELASTİKİYETİ

Bu bölümde sırasıyla fiyatlandırma hedefleri; fiyat kararlarını etkileyen çeşitli çıkar grupları; fiyatlandırma sürecinde gözönünde tutulması gereken faktörler; uygulamada fiyatlandırma yöntemleri: nihai fiyatın belirlenmesi ve adaptasyonu; yeni mamulü fiyatlandırma stratejileri; mamul hattının fiyatlandırılması ve alıcıların fiyat değişikliklerine tepkileri gözden geçirilecektir.

8.1. PAZARLAMA KARAR DEĞİŞKENİ OLARAK FİYATIN ÖNEMİ

Pazarlama karmasını oluşturan dört karar değişkeninden biri olan fiyat, ekonomik hayatın da temel unsurlarından birini teşkil eder. Bu yüzden eskiden beri iktisatçılar fiyata çok önem vermişlerdir. Pazara dayalı ekonomilerde fiyat, arz ile talebi karşılaştırır; alıcı ile satıcının üzerinde anlaşması ile değişimi sağlar; dolayısıyla

hem **makroekonomik düzeyde,** hem mikro düzeyde **işletmeler açısından,** hem de **tüketiciler açısından** önemli bir değişkendir. **Makro açıdan** bakıldığında, fiyat pazara dayalı ekonomilerde ekonomik hayatın temel düzenleyicisidir. Bir malın pazar fiyatı, ücretleri, rantları, faizi ve kârları; genel bir ifadeyle, o mala üretim sürecinde katılan üretim faktörü denilen girdilerin fiyatlarını etkiler; yüksek ücretler, işgücünü; yüksek faiz hadleri, sermayeyi kendine çeker. Böylece, pazar ekonomisinde ve karma ekonomilerde fiyat kaynakların dağılımını düzenler.

Mikro açıdan, **işletmeler için** de fiyat, pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli bir değişkendir. Fiyat, işletmenin pazarlama programının devlet düzenleme ve müdahalelerinden en fazla etkilenen bölümüdür. İş hayatını düzenleyen çeşitli yasaların her ülkede fiyat ve fiyatlandırma konusundaki sınırlayıcı etkileri genellikle diğer alanlardan daha çok kendini hissettirir. Mal veya hizmete işletmenin koyduğu fiyat, o mala olan talebi geniş ölçüde etkiler. İşletmenin rakipler karşısındaki durumunu ve pazar payını etkilemesi, sonuçta gelirler ve kârlar üzerinde etkisini gösterir. Fiyat, işletmenin pazarlama programını da etkiler. Yönetim, mamul planlaması çerçevesinde kaliteyi yükseltmeye karar verirse, bu karar ancak pazarın (ilave maliyetleri kapsayacak) daha yüksek bir fiyatı ödeyebileceği düşünülüyorsa uygulanabilir.

Fiyatın pazarlama programındaki yeri önemli olmakla beraber, pazarlama başarısı için en önemli unsurdur denemez; diğer pazarlama faaliyetlerine göre nisbi önemi, geniş ölçüde ülke ekonomisinin içinde bulunduğu durumla ilişkilidir. Ekonominin durumu iyi ve tüketiciler gelir bakımından normal durumda ise, fiyat, mamul planlama veya tutundurma kadar önemli sayılmaz; buna karşılık, enflasyon, durgunluk vb. durumlarda fiyat başarıyı etkileyen çok önemli bir etken olur. Ama genelde, artık fiyat, kaynakların dağılımında çok etkili değildir. Burada, mal özellikleri, marka, reklâm ve mamul farklılaştırmanın önemli etkisi vardır. Zira bunlar ve benzeri fiyat dışı diğer faktörler fiyatın etkisini azaltır.(1)

Fiyat **tüketiciler açısından** da önemli olup, yüzeysel de olsa onlara kalite hakkında bilgi verir; tüketicilerin malı algılamalarına ve değerlendirmelerine yardımcı olur. Çeşitli katkıları yanında, fiyatın psikolojik etkisi pazarlama açısından özellikle önemlidir. Tüketicilerin, üretici veya aracı işletme hakkında yeterli bilgilerinin olmadığı hallerde, yüksek fiyatın, iyi kalitenin göstergesi gibi kabul edildiği gözlemlenmektedir.

İşletmenin fiyat üzerindeki kontrolü sınırsız değildir. Kontrolün derecesi çeşitli koşullara ve piyasa şartlarına bağlı olarak değişir. Fiyatların devlet tarafından düzenlendiği hallerde, malı üreten işletme olsun, dağıtımda rol oynayan aracılar olsun, kendilerine özgü bir fiyat politikası izleyemezler.

Piyasada tam rekâbetin bulunduğu hallerde de yine satıcıların fiyatlandırma sorunu yoktur. Zira, böyle bir piyasada fiyat arz ve talebe göre teşekkül eder; satıcılar da, alıcılar da tek başlarına fiyatı etkileyemezler. Üretici ya da satıcı firma,

(1) Stanton (1981), op.cit., s.221-222.

piyasadaki fiyatı kabul edip malını satar veya bu fiyatı kabul etmezse malını satamaz. Ancak aksak (veya eksik) rekabet ve monopol piyasasında yöneticinin fiyatlandırma sorunu söz konusu olur.

Aksak rekâbet şartları, bilindiği gibi, **tekelci (monopolistik) rekâbet tipi, birkaç firmanın pazarı paylaştığı oligopol ve iki firmanın bulunduğu düopol gibi birbirinden farklı pazar tiplerini kapsar.** Bunlardan tekelci rekâbet, pazara kolay giriş-çıkış olanağı, çok sayıda satıcı, bazen homojen bir mamul ve tek işletme için oldukça elastik bir talep eğrisi ile tam rekabete yakın; ama, mamul farklılaştırma ve reklâmın etkili olduğu, yine de ondan farklı bir pazar yapısını teşkil eder.

Diğer uçta, pazara giriş çıkışın çok zor olması, **tek satıcı bulunması**, mal veya hizmetin yakın ikamesinin olmaması gibi özellikler taşıyan çok inelastik (teorik olarak, tam inelastik) bir pazar tipi olarak monopol veya tekel piyasası yer alır.

İşletme açısından fiyat kararlarının önem kazandığı başlıca durumlar şunlardır: mamule ilk defa fiyat konulması; talebin veya maliyetlerin bir fiyat değişikliğini gerekli kılması; rakiplerin başlattığı bir fiyat değişikliğinin karşılanması; birbirlerinin talep veya maliyetlerini etkileyen mamuller üretilmesi.

8.2. FİYATLANDIRMA HEDEFLERİ

Pazarlamayla ilgili bütün diğer kararlar gibi, fiyat kararları da işletme hedef ve amaçlarından etkilenir. Mantıksal olarak yönetim fiyatı belirlemeden önce fiyatlandırmada güdülen hedefi belirlemelidir. Ancak, uygulamada pek az işletme fiyatlandırma hedeflerini veya spesifik fiyat politikalarını bilinçli ve açık-seçik olarak önceden belirler.

Fiyatlandırmada güdülen amaç veya hedefler genel olarak işletme ve pazarlama amaçlarıdır; zira, yönetim sadece fiyatla değil, tüm diğer karar değişkenleriyle de belirli pazarlama hedeflerine ulaşmaya çaba göstermektedir. Bir işletmenin belirli bir mamulü için fiyat saptarken ulaşmak istediği genel işletme ve pazarlama hedeflerinin başlıcaları bu konuda yapılan bazı araştırmaların ışığında şunlardır.(2)

1. Cari kârın maksimizasyonu
2. Hedef kâr (yatırımın kârlılık oranı)
3. Pazar payı (pazara derinliğine girme)
4. Satış gelirlerinin maksimizasyonu
5. Pazarın kaymağını alma
6. Diğer amaçlar.

(2) 1981 yılında Kanada ve ABD Muhasebeciler Derneklerinin (Society of Management Accountans of Canada ve U.S. National Association of Accountants) bu iki ülkede 66 büyük işletme üzerinde yaptıkları bir anket araştırmasında, ankete cevap veren yıllık satış gelirleri 50 milyon dolardan fazla (% 60'ı 500 milyon dolardan fazla) olan 44 işletmenin amaç ve hedefleri şöyle sıraladıkları saptanmıştır. 1. Toplam kârın maksimizasyonu; 2. Yatırımın kârlılık oranı; 3. Pazar payı; 4. Toplam satışlar; 5. Endüstriyel ilişkiler; 6. Personelin mesleki güvenliği; 7. Likidite, **International Management**, June 1981, s. 3.

Uygulamada görülen bu alternatif fiyatlandırma hedeflerinin herbiri değişik bir fiyatı gerekli kılar; konuya aksi yönden bakarsak, her fiyatın, kârlar, satış gelirleri ve pazar payı üzerinde etkisi birbirinden farklı olacaktır. Örneğin, kârları maksimize edecek fiyata göre, gelirleri maksimize eden fiyat daha düşük olacak; pazar payını maksimize etmek için ise, daha da düşük bir fiyat tesbiti gerekecektir.

1. Cari Kârın Maksimizasyonu: Kârın maksimizasyonu, klasik iktisatçılardan beri teoride işletme için ana amaç olarak kabul görmüştür. Gerçekten bu, günümüzde de muhtemelen uygulamada en yaygın işletme amacıdır. İktisat teorisindeki fiyat modeli, basit, yalın ama sağlam bir mantığa dayalı bir cari kâr maksimizasyonu modelidir. Bu teorik model, temel olarak işletmenin mamulleriyle ilgili talep ve maliyet fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olduğu veya bu fonksiyonları tahmin edebileceği varsayımlarına dayanmaktadır. Böylece, yöneticinin, toplam gelirlerle toplam maliyetlerin farkı olarak **en yüksek kârı veren fiyatı** belirleyeceği ileri sürülmektedir.

Kâr maksimizasyonu modeli, fiyatı belirlemede hem talep, hem de maliyet fonksiyonunun rollerini ve etkilerini içerme özelliğine sahiptir. Ancak uygulama açısından birçok sınırlayıcı varsayımları vardır ki, bunların başlıcaları şunlardır:(3)

(1) Diğer pazarlama karması unsurları sabit kabul edilmekte; onların etkileri ihmal edilmektedir. Gerçekte değişik fiyatlarda bunlar da değişik etkiler yaparlar.

(2) Rakiplerin fiyatlarını değiştirmediği kabul edilmektedir; oysa onlar, işletmenin değişik fiyatlarına kendi fiyat değişiklikleri ile tepki gösterirler.

(3) Tüm pazarlama sisteminin diğer gruplarının, çeşitli fiyatlara tepkileri ihmal edilmekte, sadece tüketici tepkisi esas alınmaktadır.

(4) Talep ve maliyet fonksiyonlarının güvenilir bir şekilde tahmin edilebileceği varsayılmaktadır; gerçekte, özellikle de talep fonksiyonu konusunda ciddi güçlükler vardır.

2. Hedef Kâr (Yatırımın Kârlılık Oranı): Bazı işletmeler fiyatlandırmada hedef olarak maksimum kârı değil, tatminkâr bir yatırım kârlılık oranına göre sabit bir kâr hedefi belirleyip, bunu başarmaya çalışırlar. Burada işletme belirli bir kâr oranı ile yetinmektedir. Hedef kârı esas alan fiyatlandırma, fiyatlandırma yöntemleri incelenirken "hedef fiyatlandırma" olarak ele alınacaktır.

3. Yüksek Pazar Payı (Pazara Derinliğine Girme): İşletme amaç olarak kârın bir kısmından fedakârlık etme pahasına, pazar payını maksimize edecek bir fiyat belirleyebilir. Bu yola gitmenin temel nedeni, uzun vadede kârlılığın pazar payı ile birlikte yükseleceği inancıdır. Böylece, pazara hâkim olmayı amaçlayan işletme, **pazara derinliğine girme** (pazara nüfuz etme) fiyatlandırması yapmaktadır.

4. Satış Gelirlerinin Maksimizasyonu: İşletme cari satış gelirlerini maksimize edecek bir fiyat da saptayabilir; bu takdirde kârın yerini satışlar almaktadır. William J. Baumol'un çok sayıda işletmedeki danışmanlık deneyimlerine dayanarak, klasik kâr maksimizasyonu amacına alternatif olarak özellikle oligopol piyasaları için ileri

(3) Philip Kotler, **Marketing Management**, Fourth ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1980), s. 420.

sürdüğü bu amaç, uygulamada bazı işletmelerce benimsenmektedir. Cari fonlara acil ihtiyaç duyulması veya sabırla pazar geliştirmeyi haklı kılmayacak ölçüde pazarda belirsizlik görülmesi, satış gelirlerinin maksimizasyonuna yol açabilir. Satışlar önemli bir büyüklük göstergesi olduğu için, ün ve prestij için bu amaç ön plana çıkabilir. İşletme, daha çok bir mamulün değil, tüm malların satışlarının maksimizasyonuna çalışır.

5. Pazarın Kaymağını Alma: Bazı hallerde işletme bir kısım potansiyel alıcının mamule çok yüksek fiyat ödeyebileceğini gözönünde tutup, bundan yararlanmak ister. Bu takdirde, başlangıçta fiyat birim başına yüksek bir kâr yüzdesi bırakacak şekilde yüksek tutulur. Zamanla, talebin elastik olduğu pazar bölümlerine girebilmek için fiyat indirilir. Ancak, ileride görüleceği üzere, pazarın kaymağını alma (veya aksine, yüksek pazar payı) hedefini güderek fiyatlandırmanın yapılabileceği belirli şartlar vardır.

6. Diğer Fiyatlandırma Amaçları: Yukarıda belirtilenlerin dışında, pazarda varlığını sürdürme, kalite ve imajı güçlendirme, nakit akışını kontrol etme de fiyatlandırma amaçları arasında sayılabilir.(5)

Bu fiyatlandırma (ve genelde işletme) amaçlarından "pazara derinliğe girme" ve "pazarın kaymağını alma", özellikle yeni mamulün fiyatlandırılmasında iki temel strateji olup, ayrıca ele alınacaktır.

8.3. FİYAT KARARLARINI ETKİLEYEN ÇEŞİTLİ ÇIKAR GRUPLARI

Genellikle bir malın fiyatını belirlerken, **yöneticinin tek önemli çıkar grubu olarak tüketicileri gözönünde tuttuğu kabul edilir.** Gerçekte, yöneticinin **fiyat kararlarını etkileyen önemli başka çıkar grupları vardır ki, bunların başlıcaları: (1) Aracı kuruluşlar; (2) Rakipler; (3) Üretim faktörleri sahipleri; (4) Hükümet; ve (5) İşletmenin diğer bölümlerinin yöneticileridir.**(4)

1. Aracı Kuruluşlar: İşletme, fiyat stratejisini saptarken sadece nihai tüketicileri değil, aracı müşterileri olan dağıtıcıları ve bayileri de gözönünde bulundurmak zorundadır. Bazı işletmeler fiyat tesbitini dağıtıcılara bırakıp, uygun gördükleri nihai fiyatı saptama konusunda onları serbest bırakırlar. Her dağıtıcının kendi yerel koşullarına uygun fiyatı belirleme konusunda en uygun durumda olduğu ve satışı teşvik edici yüksek bir fiyatın konması gerektiği düşüncesiyle bu yola giderler. Bu usulün dezavantajı, imalatçının malın nihai fiyatı üzerindeki kontrolünden vazgeçmesidir. Alternatif yaklaşımda ise, malın nihai fiyatını ve dağıtıcıya ne ölçüde özendirici bir kâr marjı (payı) bırakmak gerektiğini, imalatçının kendisi kararlaştırır. Ancak, burada gözden uzak tutulmaması gereken nokta, dağıtıcıyı özendiren asıl değişkenin kâr marjından çok, marj ile kendi satış hacminin çarpımı demek olan kârı olduğudur.

(4) **Ibid.**, s. 388-389.

(5) William O. Bearden, Thomas N. Ingram and Raymond W. LaForge, **Marketing: Principles and Perspectives**, 5th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2007), s. 254-255; Geofi Lancaster and Paul Reynolds, **Marketing: The One-Semester Introduction** (Oxford: Butterworth - Heinemann, 2002), s. 215-216.

2. Rakipler: İşletme, koyacağı fiyata rakiplerinin nasıl tepki göstereceklerini de gözönünde tutmak zorundadır. Rakiplerin tepkisi kendi fiyatlarını ayarlamak veya diğer pazarlama karması unsurlarında değişiklik yapmak, yahut da, bunların her ikisini birden yapmak şeklinde olabilir. Belirlenen fiyat doğal olarak belirli bir sahaya yeni rakiplerin girişlerine de etki eder.

3. Üretim Faktörleri Sahipleri: İşletme, kendisine hammadde ve malzeme, emek ve kredi sağlayan çeşitli üretim faktörlerinin sahiplerini de fiyatlandırmada gözönünde tutmak zorundadır. Mamulün fiyatının fazla yüksek tutulması, bu kaynak sahiplerini de kendi fiyatlarını yükseltmeye itecek; çiftçiler, mallarının fiyatlarını; işçiler ve sendikalar, işçi ücretlerini; kredi verenler, kredi faizlerini yükseltmek isteyeceklerdir.

4. Hükûmet: Fiyatla ilgili kararları etkileyen önemli bir taraf olarak hükümet de, çeşitli şekillerde ve hallerde etkisini gösterir. Tarımsal mallarda taban fiyat uygulaması, sanayide üretilmiş malların fiyatlarının "24 Ocak 1980 Ekonomik İstikrar Tedbirleri"ne kadar Sanayi Bakanlığı'nca saptanması, gerek merkezi hükümetin, gerekse yerel yönetimlerin çeşitli sınırlamaları bu etkilere örnek olarak verilebilir. Bilindiği gibi, ülkemizde 1980 yılına kadar belediyeler pek çok malın fiyatına narh koyar, yani üst sınırını belirleme yoluna giderler veya kâr marjlarını sürekli olarak saptarlardı.

5. İşletmenin Diğer Bölümlerinin Yöneticileri: Fiyat, işletme içinde de çeşitli bölümleri ilgilendirir. Pazarlama veya satış yöneticisi düşük fiyatı tercih ederken, finansman yöneticisi daha yüksek, üretim bölümü ve reklâm yöneticileri ise daha farklı fiyatları isteyebilirler.

8.4. FİYATLANDIRMA SÜRECİNDE GÖZÖNÜNDE TUTULMASI GEREKEN FAKTÖRLER

Pazarlama yöneticisi, fiyatlandırma amaç ve hedeflerinden hareket ederek mal ve hizmetin fiyatını belirlemeye çalışır. Bu, üretim noktasındaki veya satış yerlerindeki **esas fiyat (liste fiyatı)** dır. Diğer bir deyişle, miktar iskontoları (indirimleri), fonksiyonel iskontolar veya nakit iskontoları, yerine teslim masrafları gibi esas fiyatta değişiklik yapan fiyat politikalarıyla ilgili değildir. Eski veya yeni mamul için fiyatlandırma süreci aynı olmakla beraber, yeni mamuller için fiyatlandırma daha önemli ve hayli daha zordur.

Yönetimin fiyatlandırma sürecinde nihai kararını etkileyen çeşitli faktörler vardır ki, bunların başlıcaları:(6)

1. Mamulün üretim veya alım maliyeti
2. Mamule olan talep
3. Rekâbet durumu
4. Hedef alınan pazar payı
5. Pazarın kaymağını alma veya pazara derinliğine girme stratejisi
6. Pazarlama karmasının diğer unsurlarıdır.

Bundan sonraki kısımda görülebileceği üzere uygulamada fiyat belirlemede en çok kullanılan usuller, **maliyeti, talebi veya rekabeti esas alan metodlar olup, sırasıyla, yukarıda belirtilen ilk üç faktörden birine ağırlık verirler.**

(6) Stanton (1981), op.cit., s. 228-232.

1. **Mamulün üretim veya alım maliyeti,** işletmenin en belirgin bir biçimde denetleyebileceği etken olup, uygulamada en çok kullanılan fiyatlandırma usulü olan "maliyete dayalı fiyatlandırma"nın temelini oluşturur. Maliyetin içinde yer alan "sabit maliyet" ve "değişken maliyet" unsurları ile "ortalama maliyet"in fiyatı belirlemede önemli rolleri vardır.

Maliyetler genellikle üretim hacmi ile yakından ilişkilidir; bir malın üretilen ve satılan miktarı, işletmenin optimal kapasitesine doğru arttıkça birim başına sabit maliyetler düşme eğilimi göstereceğinden, birim maliyetlerde düşüş olur. Birim maliyetin düşmesi de, daha düşük fiyat uygulama ve böylece rakiplere üstünlük sağlama imkânı verir. Mamulün maliyetinden bahsederken yalnız üretimin maliyetini değil, pazarlama maliyetini de gözönünde tutmak gerekir.

2. **Mamule olan talep** de önemli bir etkendir. Üretilen mal için pazardaki talep durumunu tahmin etmeye çalışmak gerekir. Talep denilince burada kastedilen, o mala tüketici gruplarının toplam talebidir. Ancak, önce genel olarak talebi belirlemeye çalışmak, sonra da değişik fiyatlardan işletmenin satabileceği miktarları tahmin etmek (satış tahminleri yapmak) gerekir. Bu, temelde, bir mal için talep elastikiyetini belirlemek demektir ve çeşitli yararlar sağlar. Her ne kadar uygulamada çok kullanılan bir fiyatlandırma usulü talebi esas alırsa da, işletmelerin, genellikle talep durumu konusundaki bilgileri maliyet konusundaki bilgisinden daha azdır ve taleple ilgili belirsizlik çok daha fazladır.

3. **İlgili endüstri dalındaki mevcut ve potansiyel rekâbet durumu** da, esas fiyatın belirlenmesinde önemli rol oynar. Mamul yeni bile olsa, genellikle rekabetin başlaması uzun zamanı gerektirmez. Özellikle, pazara girişin kolay olduğu, kârın ve kâr beklentilerinin yüksek olduğu dallarda rekâbet tehlikesi en fazla olur. Bir mala olan rekâbet direkt **benzer mamullerden**; mevcut **ikame mallarından** (alüminyum ve plastik gibi); tüketicinin gelirini kendine çekmek isteyen ve o malla hiç ilgisi olmayan mallardan olmak üzere, başlıca üç ayrı kaynaktan gelebilir.(7)

4. **İşletmenin hedef aldığı pazar payı,** fiyatın belirlenmesinde çok önemli bir etken olup; yüksek pazar payını hedef alan bir işletme, mamul fiyatını düşük tutmak zorundadır. Beklenilen pazar payı, mevcut üretim kapasitesi ve pazara giriş kolaylığı ile de yakından ilgilidir. Üretim kapasitesi sınırlı olan bir işletmenin karşılayamayacağı bir pazar payını hedef almaması gerekir.

5. **Mamulün fiyatlandırılmasında, özellikle, yeni mamullerde pazara yüksek bir fiyatla mı, yoksa düşük bir fiyatla mı girileceği konusu da önemlidir.** Daha sonra görüleceği üzere, **pazarın kaymağını alma ve pazara derinliğine girme** şeklindeki iki zıt alternatiften herbiri ayrı durumlarda daha uygun stratejiyi oluşturur.

6. **Yönetim, mamulün fiyatını belirlerken pazarlama karmasının diğer unsurlarını da gözönünde tutmalıdır. Mamulün** yeni veya eskidenberi mevcut olması fiyatını etkileyeceği gibi; nihai kullanım yeri ve amacı da fiyatı etkiler; örneğin, imalatçılar arasında ambalaj malzemeleri gibi bazı endüstriyel alanlarda fiyat rekâbeti pek olmaz. **Dağıtım kanallarının** tipi ve kullanılan aracılar da fiyatlandırmayı etkiler. Hem toptancıya hem de perakendeciye mal veren imalatçı, toptancılara da-

(7) Ibid., s. 230.

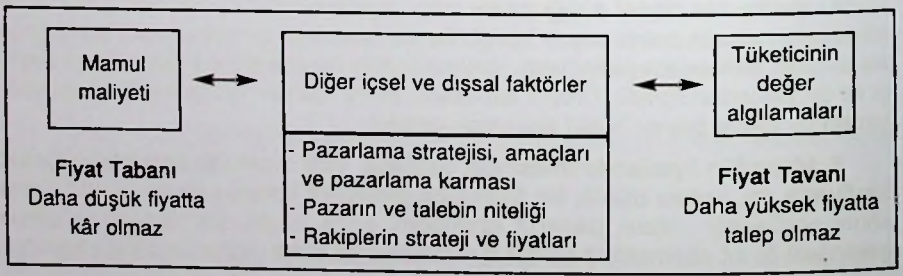
ha düşük fiyat uygular; çünkü aksi takdirde toptancı imalatçının yapması gereken depolama, perakendecilere kredi verme gibi birtakım ek fonksiyonları üstlenmez. Kullanılan **tutundurma metodları** ile **ne ölçüde ve kim tarafından** (imalatçı veya aracı) bu yolda faaliyet gösterildiği hususları da fiyatlandırmayı etkiler. Eğer, perakendeci tutundurma yükünün çoğunu üstlenirse, bu takdirde ona verilen fiyat daha düşük olacaktır; imalatçı yoğun şekilde kendisi tutundurma çabası gösterirse, fiyat daha yüksek tutulur.

8.5. UYGULAMADA FİYATLANDIRMA YÖNTEMLERİ

Yukarıda görüldüğü gibi birçok faktör fiyatı etkiler; fiyat da işletmenin satışları ve kârları üzerinde etkilidir. Fiyatlandırmada önce temel fiyat (liste fiyatı) belirlenir. Bu, her türlü indirimden önceki fiyat olup, çoğu zaman gerçek fiyat veya ödenen fiyat değildir, zira çeşitli şekillerde indirimler yapılır. Ayrıca, fiyat belirli pazar bölümleri için ya da özel kullanımlar için farklılık gösterir. Örneğin, bir ilacın hastane fiyatı ve eczane fiyatı farklı olarak listelenebilir.

Bazı araştırmacılar uygulamada yöneticilerin temel fiyatı üç yöntemden birini kullanarak belirlediklerini saptamışlardır. Bu yöntemlerden ilki, güçlü bir şekilde içe dönük olup, adının da gösterdiği gibi **maliyeti** temel almaktadır: **Maliyete dayalı fiyatlandırma**. İkincisi, **tüketicinin değer algılamalarını temel alan talepe dayalı fiyatlandırma**; üçüncüsü ise, **rekabete dayalı fiyatlandırmadır**.(8) Görüldüğü gibi, fiyatlandırma sürecinde gözönünde tutulması gereken faktörlerden ilk üçü olan, **maliyet, talep** ve **rekabet**, uygulamada en çok kullanılan fiyatlandırma yöntemlerine temel oluşturmakta ve onlara adını vermektedir.

Temel fiyatı belirlemede, **maliyet, fiyat tabanını**; tüketici ya da alıcının **talep durumu fiyat tavanını** belirler. Çünkü işletme ilkinde kâr edemez; ikincisinde ise satışları gerçekleştiremez. Şekil 8-1'de, bu iki uç arasında da "rakiplerin fiyatları ve fiyatı etkileyebilecek diğer iç ve dış faktörler" ortada görülmektedir.



Şekil 8-1 Fiyat Belirlemede Gözönünde Tutulan Faktörler
(Kaynak: Armstrong and Kotler, **Marketing**, 2009, op.cit., s. 291-292).

(8) Bearden et al. (2004), **op.cit.**, s. 246. Yazarlar, bunu B.P.Shapiro ile B.B. Jackson'un **Harvard Business Review**'da çıkan Kasım/Aralık 1978 tarihli makalesine dayandırmaktadırlar: "Industrial Pricing to Meet Customer Needs", s. 119-127; Armstrong and Kotler, **Marketing** (2009), op.cit., s. 291-292.

8.5.1. Maliyete Dayalı Fiyatlandırma

Maliyete dayalı fiyatlandırma talebe dayalı fiyatlandırmaya göre çok daha kolay uygulanan, oldukça basit bir fiyatlandırma yöntemidir. Çünkü işletme için bir birimin üretim maliyetini doğru olarak tahmin etmek kolaydır. Bu yöntemde üretim maliyeti hesaplanır ve onun üzerine istenilen kârı sağlayacak bir miktar ekleme yapılır(9)

Maliyete dayalı fiyatlandırmanın başlıca iki şekli vardır:

1. **Maliyet artı (maliyet + kâr) usulü**

2. **Hedef fiyatlandırma usulü.**

1. Maliyet Artı Usulü: Özellikle perakende ticarette çok yaygın olarak kullanılan maliyet artı usulü en basit fiyatlandırma şeklidir. Perakendeci satışa sunacağı malın birim maliyetini hesaplar; buna, **sabit maliyetlerden bir birime düşecek payı karşılayacak** ve kendisine **önceden belirlenmiş bir kâr yüzdesini sağlayacak bir yüzdeyi ekleyerek** satış fiyatını bulur. Maliyet artı usulüne şöyle basit bir örnek verilebilir: Bir perakendeci belirli marka bir erkek takım elbisesini 400 TL'ye satın almış olsun. Perakendeci bundan % 25 brüt kâr elde etmek istiyorsa: Fiyat = 400 + (400 x 0,25)= 500 TL olacaktır.

Üretici işletmelerde de bu yöntem kullanılır, çünkü basittir, direkt bir yöntemdir ve maliyetlerin tahmini kolaydır. Ayrıca, muhasebeciler ve çeşitli serbest meslek sahipleri de maliyet artı fiyatlandırmayı kullanırlar. İnşaat şirketleri de, bir ihalede projenin toplam maliyetini tahmin ederek üzerine belirli bir kâr yüzdesi ekleyip, kendi fiyat tekliflerini sunarlar. Her sektörde standart kâr yüzdeleri vardır; ama bunlar sektörden sektöre büyük farklılık gösterir. Genelde işletmede, örneğin bir perakendecide, devir hızı ne kadar yüksekse kâr oranı da o ölçüde düşük olur.(10) Perakende işletmelerde **ortalama birim maliyeti hesaplamak yerine, birim değişken maliyeti temel alıp**, nispeten düşük olan sabit maliyetlerden birbirine düşen payı da karşılamak üzere kâr yüzdesi biraz yüksek tutulur.

Konunun talep ve rekabet gibi önemli diğer iki boyutunu gözönünde bulundurmayan bir yöntemin en uygun fiyatı belirlemede başarılı olması mümkün değildir. Buna rağmen maliyet artı yönteminin yaygın olarak kullanılmasının başlıca nedenleri şunlardır:(11) (1) Maliyeti hesaplamak talep tahmininden daha kolaydır; belirsizlik daha azdır; (2) Sanayi dalındaki tüm işletmeler bu yöntemi kullansa, fiyatlar benzer düzeyde olma eğilimi gösterecek; ve fiyat rekabeti minimize edilmiş olacaktır; (3) Birçok kimse maliyet artı yönteminin hem satıcılar, hem de alıcılar için daha adil olduğunu; satıcıların yatırımlarının adil bir karşılığını alabileceklerini, ama talebin fazla olmasından (alıcıların aleyhine olarak) yararlanma yoluna gitmeyeceklerini düşünür.

---

(9) Geoff Lancaster and Paul Reynolds, **Marketing: The One Semester Introduction** (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002), s. 223.

(10) **Ibid.**

(11) Armstrong and Kotler, **Marketing** (2003), **op.cit.**, s. 365.

2. Hedef Fiyatlandırma (Başabaş Fiyatlandırma): Maliyete dayalı fiyatlandırmanın ikinci şekli, "hedef kâr fiyatlandırması", "başabaş fiyatlandırma" ya da daha kısa şekliyle "hedef fiyatlandırma" olarak adlandırılır. Hedef fiyatlandırma, yatırıma belirli bir hedef kârı sağlayacak fiyatı belirlemek üzere, daha çok büyük işletmeler tarafından kullanılır. Örneğin, otomobil devi General Motors yatırımına % 15-20 kâr getirecek şekilde otomobillerini fiyatlandırırken bu yöntemi kullanır.(12)

Hedef fiyatlandırmada başabaş analizinden yararlanılır. İşletme satabileceğini tahmin ettiği miktar mamul için toplam maliyetleri bulur. Toplam maliyet, bilindiği gibi, üretim miktarının değişmesiyle değişiklik göstermeyen **toplam sabit maliyetler (F)** ile üretim miktarı arttıkça artan **toplam değişken maliyetler (V.Q) toplamıdır** (burada Q üretim miktarıdır). Başabaş analizi, temelde **toplam gelirlerin toplam giderleri** hangi üretim ve satış miktarında tamamiyle karşılayacağını; diğer bir ifadeyle, kâra geçiş noktası da denilen başabaş noktasına ulaşılacağını gösterir. Bu noktadaki üretim miktarından sonra işletme her birim satıştan bir miktar kâr sağlayacaktır.

İşletme bir mamul için 45 000 TL sabit maliyete katlanmış ve birim değişken maliyeti de 75 TL olsun; eğer 1 000 birim satılabileceği tahmin edilmişse, toplam maliyetler 120 000 TL olacaktır.

Başabaş noktası, **toplam gelir= toplam maliyet** eşitliğinde gerçekleştiğinden ve başabaş formülü:

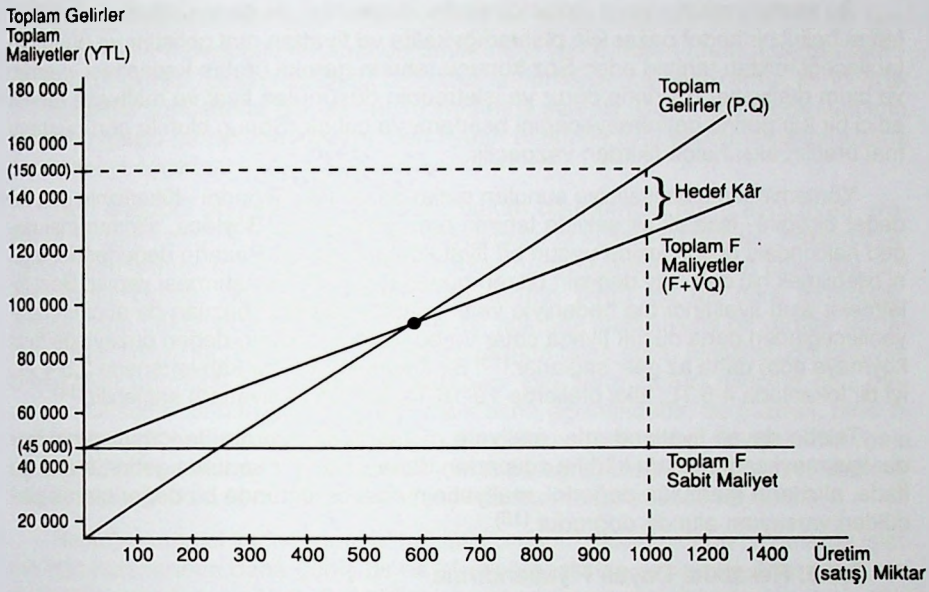
$$Q_B = \frac{F}{P-V}$$

olduğundan, bu formülden hareketle, diğer değişkenler belli ise, fiyatı (P'yi) bulmak çok kolaydır. Ancak burada **amaç, başabaş noktasını bulmak değil,** yapılacak **toplam maliyetlerin belirli bir yüzdesine dayanan belirli bir sabit kâr hedefini gerçekleştirmektir.** Bu durumda, Z kadar toplam kârı verecek formül:

$$Q_Z = \frac{F+Z}{P-V}$$ olmaktadır.

Şekil 8-2'deki gelir boyutuna gelince, toplam gelir doğrusu P x Q olarak görülmektedir. Burada **fiyat, toplam gelir doğrusunun eğimidir.** Satılabilecek miktar 1 000 birim olduğuna göre, maliyet tarafı 45 000 + 75 000 = 120 000 TL olacaktır. Eğer işletme **% 25 oranında kâr hedefi belirlerse, toplam kâr hedefi** de 30 000 TL olacaktır. Şu halde, 1 000 birim (Qz) mal satıp, 30 000 TL kâr hedefini (Z) gerçekleştirecek fiyat: **Toplam sabit maliyetler + toplam kâr hedefi / Fiyat-birim değişken maliyet** formülünden hareketle,

(12) Ibid., s. 365-366.



Şekil 8-2 Hedef Fiyatlandırmanın Başabaş Grafiği ile Gösterilmesi

$$P = \frac{F+VQ+Z}{Q}$$

45 000 + 75 000 + 30 000 / 1 000 = 150 TL olarak hesaplanacaktır.

İşletme fiyatı 150 TL olarak belirlerse, 600 birim satışla sadece başabaşı sağlayabilecektir. Öte yandan, fiyatı 200 TL olarak koyarsa, istediği miktarda satış yapamayacaktır.

Başabaş analizi ve hedef fiyatlandırma beklenen maliyetleri ve hedeflenen kârları karşılayacak minimum fiyatları belirleme konusunda yardımcı olmaktadır; ancak bu yöntem fiyat–talep ilişkisini gözönünde bulundurmamaktadır. Dolayısıyla işletme, hedef kârı sağlama yolunda fiyatın satış miktarları üzerindeki etkisini ve her fiyatta istenilen satış hacmine ulaşma olasılığını da göz önünde tutmalıdır.

8.5.2. Değere (Talebe) Dayalı Fiyatlandırma

Bu yöntemde fiyatlandırmada maliyet değil, alıcı, daha doğrusu alıcının malın değerine ilişkin değerlendirmesi temel alınır. Fiyat tüketicinin mal değerine ilişkin algılaması doğrultusunda belirlenir. Tüketicinin zihninde yüksek değer imajı yaratmak için pazarlama karmasının fiyat dışı değişkenlerinden yararlanılır.

Bu yöntem mamul veya pazar konumlandırma fikri ile de uyumludur; çünkü işletme belirli bir hedef pazar için planladığı kalite ve fiyattan mal geliştirir ve bunu satabileceği miktarı tahmin eder. Söz konusu tahmin gerekli üretim kapasitesi, yatırım ve birim maliyetler üzerinde durur ve işletmenin düşünülen fiyat ve maliyetle tatmin edici bir kâr getirip getiremeyeceğini belirlemeye çalışır. Sonuç olumlu görünüyorsa mal üretilir; aksi halde fikirden vazgeçilir.

Yöntemin temeli, tüketiciye sunulan malın pazardaki değerini –tüketicinin ona ne değer biçtiğini– isabetli bir şekilde tahmin etmeye dayanır. Böylece, alıcının mal değeri hakkındaki düşüncesine uygun bir fiyat konulmuş olur. Pazarın değerlendirmesini bilebilmek hiç de kolay değildir; bazen bunun için pazar araştırması yapılır. Bazı işletmeler aşırı fiyatlandırma nedeniyle yeterli satış yapamaz; bazıları da alıcının ödeyebileceğinden daha düşük fiyatla satar ve bu yüzden alıcının değeri düzeyinde fiyat koymaya göre daha az gelir sağlarlar.(13) Bir fincan kahve, bir kahvehanede 2,5-4 TL; iyi bir lokantada 4-5 TL; lüks otellerde 10-16 TL'den (2014 fiyatları) satılabilir.(14)

Talebe dayalı fiyatlandırma, maliyete dayalı fiyatlandırma ile karşılaştırıldığında; işletmeyi sağlayacağı kârlılık açısından daha üstün bir konuma getirir; ancak bu ifade, alıcıların mamulün değerini, maliyetinin epeyce üstünde bir değer olarak gördükleri varsayımı altında doğrudur.(15)

8.5.3. Rekâbete Dayalı Fiyatlandırma

Bu yöntem gerçek hayatta görülen fiyatlandırma şekillerinin en kolay uygulananıdır. Rekâbete yönelik fiyatlandırma, temelde, **işletmenin fiyatlarını geniş ölçüde rakiplerin fiyatlarına bakarak saptaması halidir.** Rekâbet fiyatının belirli bir yüzdesi içinde kalmak kaydıyla, fiyat biraz daha yüksek veya düşük tutulabilir. Rekâbeti temel alma yönteminin **en belirgin özelliği, firmanın fiyat ile maliyet veya talep arasında değişmeyen bir ilişkiyi sürdürmeye çalışmamasıdır. Yöntemin başlıca iki uygulama şekli vardır:**

1. **Cari fiyatı (piyasa fiyatını) temel alma**
2. **Kapalı zarf (eksiltme veya ihale) usulü.**

1. Cari Fiyatı Temel Alma: Bu usul, rekâbete dayalı fiyatlandırmanın en yaygın olarak uygulanan şeklidir. Oligopol piyasalarında işletmeler pek çok mal için aynı fiyatı uygularlar. Küçük işetmeler mallarına olan talepte veya maliyetlerinde görülen değişmelerden çok, pazardaki lideri izleyerek fiyatlarını değiştirirler. Bazıları biraz daha yüksek veya biraz daha düşük fiyat koyarlar; ama fiyatı endüstride görülen ortalama fiyat düzeyinde tutmaya çalışırlar. Oldukça yaygın olmasının çeşitli nedenleri vardır; özellikle talep elastikiyetinin hesaplanmasının zorluğu, hatta maliyetleri bile hesaplamanın zorluğuna karşın bunun çok kolay bir usul olması; bu fiyatın endüstrinin sağduyusunu gösteren, normal kazanç sağlayan fiyat olduğu düşüncesi ve fiyat savaşlarını önlemesi sayılabilir.(15) Ayrıca, konulacak fiyata tüketicilerin ve rakiplerin tepkilerini bilebilmenin güç oluşu da tercih nedenidir.

(13) Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** (2006), s. 324-325.

(14) Otellerdeki fiyatlar tahmini olmayıp İstanbul'da Temmuz 2014'de 3 adet beş yıldızlı otelin gerçek ortalama fiyatlarıdır.

(16) Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** (2006), s. 325.

Piyasa fiyatını temel alan fiyatlandırma en fazla rekabetin yoğun olduğu tam rekabete yakın-monopollü rekabet durumlarında- ve **homojen mamul piyasalarında** görülür. Çünkü, böyle rekâbetçi bir pazarda homojen mal satan firma, kendi fiyatını belirleme konusunda çok az seçim imkânına sahiptir. Çok alıcı ve çok satıcının yer aldığı güçlü bir rekâbet ortamı, cari fiyatın üzerinde fiyat saptama halinde satış yapabilmeyi engeller.

Tam oligopol piyasasında, pazara hakim olan birkaç firma aynı fiyatı –rekâbet fiyatını– değişik sebeplerle de olsa uygulama eğilimi gösterirler. Pazarda sadece birkaç işletme olduğundan, gerek bunlar, gerekse alıcılar fiyatlar hakkında tam bilgi sahibi olurlar. Böylece, **firmalardan birinin fiyatı az da olsa indirmesi, alıcıları ona çekecektir.** Talep eğrisinde, bir noktada elastikiyette **bir dirsek (kırıklık) vardır**; iktisat teorisine göre, dirseğin üzerinde talep eğrisi elastiktir; dolayısıyla, birinin fiyat artırması talebi hızla düşüreceği için zarar görür; rakipleri onu izlemezler. Dirseğin altında ise, talep inelastik olma eğilimindedir; bu yüzden, birisi fiyatı indirirse diğer firmalar aynı yolu tutarlar ve hepsi indirimden dolayı kâr kaybına uğrarlar. Zira, ilke olarak bir monopolcü için talep eğrisi elastik iken fiyatı yükseltmek veya inelastik iken fiyatı indirmek birşey kazandırmaz, sadece kaybettirir.

Homojen mamul yerine, mamul farklılaştırmanın hakim olduğu pazarlarda işletme fiyat kararlarında daha geniş bir hareket serbestisine sahip olur. Mamul ve mamule ilişkin servis satıcılarda farklılığa yol açar. İşletme, rakiplerine göre daha yüksek, ortalama veya daha düşük fiyat düzeylerinden birini seçer; mamul özelliklerini ve pazarlama programını bu fiyatla uyumlu hale getirir.

2. Kapalı Zarf (Eksiltme veya İhale) Usulü: Bu usul daha çok, büyük sözleşmelerle alınan taahhüt işlerinde, özellikle devlet ihalelerinde kullanılır. Türkiye'de devlet alımlarında bu usul yasa gereği zorunludur; ama, büyük özel işletmelerde de alımlarda giderek artan ölçüde bu yola başvurulmaktadır. Bu usulde, çeşitli mal ve hizmet sunan işletmeler, ihaleyi açan işletmeye kapalı zarflarda fiyat tekliflerini verirler; ihaleyi kazanmak için rakiplerin fiyat tekliflerini tahmin etmeye ve öğrenmeye çalışarak onlardan biraz daha düşük fiyat teklifi yapma yarışına girerler. İşletme rekabetçi bir fiyat belirlerken kendi maliyetlerini veya malına olan talebi değil, öncelikle rakiplerin ne fiyat koyacağını düşünür. Ancak yine de belirli bir düzeyin altında fiyat teklifi veremez.

Amaç ihaleyi kazanmak ve işi almak olduğundan, işletme ne kadar düşük fiyat önerirse, kazanma şansı (olasılığı) o kadar yüksek olacak; buna karşılık kazanma halinde sağlayabileceği kâr o ölçüde düşük olacaktır. İşte bu noktada, "oyun teorisi"ni geliştirenlerin (matematikçi Von Neumann ve iktisatçı Oscar Morgenstern) ortaya attığı **beklenen kâr** kavramı iş adamlarının davranışlarını açıklamada kullanılmaktadır. **Beklenen kâr, matematiksel bir kâr kavramı olup, ihaleyi kazanma olasılığı ile kazanma halinde sağlanacak kârın çarpımına eşittir.** Şu halde, beklenen kârın gerçek kâr beklentisi veya umulan kârla ilgisi yoktur.

(15) Ibid., s. 324-325.

(16) Ibid.,s. 325.

Bazı hallerde beklenen kâr, iki ayrı ihale fiyatı önerisi için eşit olabilir. Bu takdirde söz konusu ihaleyi kazanmak -ileride referans için veya başka nedenlerle- çok önemli ise, işletme aynı beklenen kârı veren iki ayrı fiyat teklifinden, daha düşük olanını önererek ihaleyi kazanma şansını yüksek tutmak isteyecektir. Ancak teklifi edilen fiyat, belirli bir düzeyin altına inemeyecektir. Pazara iyice yerleşmiş, tanınmış işletme için yüksek kâr şansı veren yüksek fiyat teklifi daha olağan sayılacaktır.

8.6. NİHAİ FİYATIN BELİRLENMESİ VE ADAPTASYONU: PSİKOLOJİK, TUTUNDURUCU, FARKLILAŞTIRICI FİYATLANDIRMA VE İNDİRİMLİ (İSKONTOLU) FİYATLAR

Yukarıda açıklanan başlıca fiyatlandırma yöntemleri sadece genel birer yaklaşımı gösterirler. Pazarlama yöneticisinin bunlardan biri üzerinde karar kılmasından sonra, sıra nihai fiyatı belirlemeye ve çeşitli durumlara göre adaptasyonuna gelir. Nihai fiyat belirlenirken şu ilave hususların gözönünde tutulmaları gerekir; psikolojik fiyatlandırma; diğer pazarlama karması unsurlarının (mamul kalitesi, reklâm vb.) etkileri; işletmenin fiyat politikaları ile işletme ile ilgili diğer çıkar grupları (distribütör, bayi gibi aracılar; rakipler; üretim faktörleri sahipleri ve hükümet)nın etkileri.(17)

Bu kısımda sırasıyla, psikolojik fiyatlandırma, tutundurucu fiyatlandırma, farklılaştırıcı fiyatlandırma ve indirimli (iskontolu) fiyatlar üzerinde durulacaktır.

8.6.1. Psikolojik Fiyatlandırma Taktikleri ve Uygulamaları

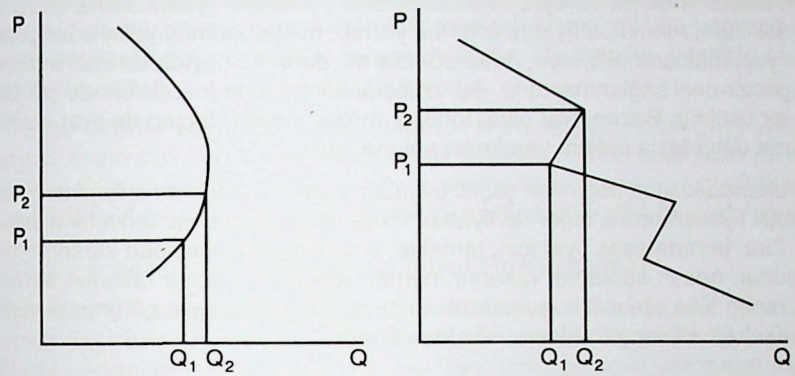
İktisat teorisinin "ekonomik adam varsayımı" ile tüketici davranışlarını açıklamasına ve bunlara dayalı negatif eğimli talep eğrilerine karşılık, davranış bilimleri, bu yaygın kabul gören eğrilerden farklı talep eğrilerinin de varlığını ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle, insanın her zaman rasyonel olmadığı görülmektedir. Bu durum, tersine elastik talep eğrisiyle ya da Şekil 8-4'de olduğu gibi, birkaç dirsekli ve dirseklerde tersine elastik bölümü olan talep eğrileriyle gösterilebilir. Her ikisinde de fiyatı P_1'den P_2'ye indirmek, satış miktarını arttırmayıp azaltmaktadır.

Özellikle perakende ticarette çok yaygın olarak kullanılan psikolojik fiyatlandırma taktikleri, **tüketici davranışlarının incelenmesi ile ortaya çıkan, alışılmışın dışındaki talep eğrilerini esas alan fiyatlandırma uygulamalarıdır.** İşletmeye psikolojik üstünlük sağlayan bu taktiklerin **başlıcaları şunlardır:**

1. Küsuratlı (kalanlı) fiyatlandırma
2. Sabit fiyatla fiyatlandırma
3. Prestij fiyatlandırma
4. Miktar indirimi yoluyla fiyatlandırma.

---

(17) Philip Kotler, **Marketing Management**, 8 th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1994), s. 506-507.



Şekil 8-4 Psikolojik Fiyatlandırmada Temel Alınan Talep Eğrileri

1. **Küsuratlı Fiyatlandırma:** Mamulün esas fiyatı daha önce değinilen usullerden biriyle belirlenmekle beraber saptanan fiyatın yuvarlak olarak alınmayıp; bu rakamın hemen altındaki küsurlu rakamın benimsenmesi taktiğidir. Örneğin, 500 TL yerine 499 TL veya 1 000 TL yerine 995 TL. Yapılan araştırmalar bu tür fiyatlandırmanın iki ayrı psikolojik etkisi olduğunu ortaya koymaktadır:

(1) Fiyatın bir önceki yuvarlak rakamlara yakın, onun küsuru olarak, örneğin,"dört yüz doksan beş" diye düşünülmesi

(2) Firmanın fiyatını elinden geldiğince düşük tuttuğu düşüncesini yaratabilmesi.

Küsuratlı fiyatlandırma, özellikle sayısız mal satan perakendeci işletmelerde çok kullanılır; gelişmiş ülkelerde çok yaygın olup, ülkemizde de hayli yaygınlaşmıştır.

2. **Sabit (Değişmez) Fiyatla Fiyatlandırma:** Psikolojik fiyatlandırmanın bu şeklinde, işletme yöneticileri tek fiyat uygulamaya ve bu fiyatı –kâr yüzdesinin zaman içinde azalmasına da katlanarak– uzunca süre sabit tutmaya çalışırlar. Böylece **güvenilirlik** bakımından tüketicide **müşteri olma güdüsü** yaratıp, firmaya bağlanması sağlanır. İşletme, bazen kazanılmış bir güven durumunu sürdürmek ve uzun vadede avantaj sağlamak için kısa vadedeki kazançlarından fedakârlık edip, minimum bir kâra razı olur. Ancak enflasyonist ortamlarda, sabit fiyatların uygulanabilmesi çok zordur.

3. **Prestij Fiyatlandırma:** Bu usul, fiyatın yüksek kaliteyi yansıtacak şekilde yüksek tutulması ve tüketicilere fiyat yoluyla kalite imajının psikolojik olarak yerleştirilmesidir. Bazen malın gerçek kıymetinden yüksek fiyata satılması yoluna gidilir; bunda tüketicilerde iyi malın yüksek fiyatlı olacağı kanısının yaygın olmasından yararlanılır. Çoğu zaman, prestij fiyatlandırma usulü pazarın yüksek gelirli bölümlerine kaliteli mallarla hitap eden işletmelerce, bu kaliteli mallara çok yüksek fiyat koyma şeklinde kendini gösterir.

4. Miktar İndirimi Yoluyla Fiyatlandırma: Psikolojik fiyatlandırmanın bu uygulama şeklinde, mamulün fiyatını arttırma yerine, miktar indirimi yoluyla bir çeşit gizli zam yapılmaktadır. Böylece, psikolojik olarak, daha az sayıda tüketicinin olumsuz tepki göstermesi sağlanmaktadır. Bu, ambalajlanmış gıda maddelerinde çok başvurulan bir usuldür. Bazen fiyat sabit tutulup, miktar indirilir; bazen de fiyat indirilirken miktarda daha fazla indirim yapılması yoluna gidilir.

Yukarıda kısaca değinilen çeşitli uygulama şekillerinden de anlaşılacağı üzere, psikolojik fiyatlandırma, diğer üç fiyatlandırma usulünden biraz farklı bir niteliğe sahiptir. Zira, burada esas fiyat için, temelde, o usullerden birisinden yararlanma söz konusudur. Ancak saptanan rakamın hemen altındaki küsurlu rakamın benimsenmesi, malın lüks ambalajla sunularak kaliteye göre ucuz fiyat görünümü verilmesi gibi psikolojik etkiler yaratılması söz konusudur.

8.6.2. Tutundurucu Fiyatlandırma

Belirli koşullarda işletmeler bazı mamullerini geçici olarak alışılmış kâr marjının altında veya maliyetine yakın, hatta bazen maliyetinin bile altında fiyatlandırırlar. Böyle "tutundurma amaçlı" veya "tutundurucu" fiyatlandırmaya, rekâbetçi fiyat indirimlerini karşılamak veya rakip marka müşterilerinin işletmenin mamullerini denemesini sağlamak gibi nedenlerle başvurulur. Bu, aşırıya kaçılmamak kaydıyla –rekâbet şartlarındaki kısa dönemli değişmelere uyumu sağlamada– oldukça etkili bir araçtır ve yüksek kalite imajına zarar verme tehlikesi nedeniyle, daha çok üretici işletmenin halk tipi (düşük fiyatlı) mamulleri için uygulanır.

Tutundurucu fiyatlandırmanın başlıca uygulama şekilleri şunlardır:[18]

– Fiyat Liderleri: Büyük marketler ve departmanlı mağazalar bazen gelen müşteri sayısını arttırmak için bazı ünlü markalı mamullerinin fiyatlarını düşürürler. Yönetimin beklentisi, bu malların fiyatından doğacak kâr azalışını normal fiyatlı mallardan karşılamaktır. Ama üretici işletmeler kendi mallarının fiyatının düşürülmesini istemezler.

– Özel Olay Fiyatlandırması: Birçok işletme, satışları arttırmak amacıyla fiyatı, mevsimlik durumlarla, bayram, yılbaşı gibi özel günlerde reklam ve satış geliştirme faaliyetleri ile koordine ederler. Türkiye'de genellikle perakendeciler bunu "olay" adıyla duyururlar.

– Nakit İadesi veya Mamul Verme: Belirli zaman diliminde mamulü satın alan müşterilere para iadesi yapılır veya satılandan farklı bir mamul hediye olarak verilir. Böylece liste fiyatını indirmeksizin birikmiş stoklar eritilir. Ancak bir yıl içinde sık sık bu yola başvurulduğu takdirde tutundurma etkisi azalır. Para iadesi ülkemizde pek uygulanmamaktadır. Buna karşılık, bir gazetenin "makarna", veya "ruj" vermesi; ya da "kalem–kalemtraş–silgi" vb. başka mamulleri hediye etmesi yoluna gidilmektedir.

(18) Philip Kotler, **Marketing Management**, 8 th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1994), s. 510-511; William M. Pride and O.C. Ferrell, **Marketing**, 8 th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1993), s. 626.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
KÜTÜPHANESİ

– **Özel-Faizli Ödeme Planı:** Bu özellikle otomobil üreticilerinin başvurduğu bir uygulama olup, bankalarla özel anlaşmalar yaparak finans yükünü bankaya yükleyen, çok seçenekli ödeme planları sunma yoludur. Ülkemizde –özellikle otomobil üreticileri tarafından– bu yola sık sık başvurulur.

– **Suni İndirim veya Psikolojik İskonto:** Mamule gerçek olmayan yüksek fiyat koyup, malın şimdi çok daha aşağı fiyatla satıldığını ifade eden, 400 milyon TL idi, şimdi "300 TL oldu" gibi –suni– büyük tasarruflar önerme. Bu, pratikte zaman zaman görülen, "aldatıcı" ve "yasal olmayan", dolayısıyla yanlış bir uygulamadır.

8.6.3. Farklılaştırıcı Fiyatlandırma (Fiyat Farklılaştırma)

İşletmeler sık sık tüketici gruplarına, mamullere, yere ve zamana göre esas fiyatlarında değişiklik yaparlar. Böylece, "fiyat farklılaştırma" olgusu ortaya çıkar. Bilindiği gibi, –iktisat bilimindeki tanıma göre– "fiyat farklılaştırma", **bir malın maliyetlerde orantılı bir farkı yansıtmayan iki veya daha fazla fiyattan satılmasıdır.**

Fiyat farklılaştırma veya farklılaştırılmış fiyatlandırmanın başlıca uygulama şekilleri şunlardır: "tüketiciye", "mamule", "imaja", "yere" ve "zamana" göre farklılaştırma.(19)

– **Tüketici Esasına Göre:** Otobüs, tren, tramvay gibi toplu taşıma araçlarıyla müze, tiyatro gibi yerlerde aynı mal veya hizmet için farklı fiyatlar uygulanır; Örneğin, sade vatandaş, öğrenci, emekli vb.

– **Mamul Esasına Göre:** Aynı mamulün farklılaştırılmış kaliteleri için farklı fiyatlar uygulanır. Ancak burada kalite düzeyi yükseldikçe, kalite farkının hayli üzerinde fiyat artışları söz konusu olur. 300 TL birim maliyetle üretilip 400 TL'ye satılan, bir malın, 50 TL ek maliyetle 350 TL'ye üretilen diğer tipinin 500 TL'ye satılması gibi.

– **İmaj Esasına Göre:** Bazen aynı mal, marka adına ve imaja göre farklı fiyatlandırılır. Bir parfüm üreticisi (hatta margarin üreticisi) aynı mamulü farklı isim ve ambalajlarla iki ayrı fiyatla fiyatlandırır. Bu, bizde de sıkça görülen bir uygulamadır. İyi bilinen, imajı olan marka yüksek fiyattan satılır.

– **Yer Esasına Göre:** Yerin bir "fayda biçimi" olduğu alanlarda –örneğin, tiyatro ve gazinolarda– aynı birim maliyetli yerler tüketici talep ve tercihlerine göre değişen fiyatlarla fiyatlandırılır.

– **Zaman Esasına Göre:** Fiyatlar zaman değişkeni temelinde, farklı mevsim, gün veya saate göre farklılaştırılır. Telefon fiyatları bizde olduğu gibi birçok ülkede gündüz fiyatı ile gece ve hafta sonu fiyatı olarak ikili uygulanır.

Fiyat farklılaştırmanın uygulanabilmesi aşağıdaki şartların varlığına bağlıdır:

(1) Pazar bölümlenebilir olmalı ve her bölümün talep yoğunluğu farklı olmalıdır.

(2) Daha düşük fiyata mal alan bölüm mensuplarının bunları yüksek fiyat ödeyen bölüme satma olasılığı olmamalıdır.

---

(19) Kotler, **Marketing Management** (1994), s. 511-512.

(3) Yüksek fiyat uygulanan pazar bölümünde, rakiplerin daha ucuza satma şansları çok az olmalıdır.

(4) Pazar bölümlendirme ve denetim giderleri, fiyat farklılaştırmadan sağlanacak gelirleri aşmamalıdır.

8.6.4. İndirimli (İskontolu) Fiyatlar ve Diğer Fiyat Farklılaştırma Taktikleri

Ticari hayatta esas fiyatın (liste fiyatının) belirlenmesinden sonra uygulanmakta olan çeşitli iskontolara (indirimlere) çok rastlanır. Farklı fiyatlar, çoğu kez çeşitli iskontolar sonucu ortaya çıkar; üretici işletmenin tek fiyat belirlediği bir mamulü, nihai tüketici değişik bayilerden hatta yanyana iki bayiden farklı fiyatlardan satın alabilir. Başlıca iskonto ve fiyat farklılaştırma uygulamaları, 1.Nakit iskontoları; 2.Miktar iskontoları; 3.Fonksiyonel (ticari) iskontolar; 4.Mevsimlik iskontolar; 5.Coğrafi fiyatlardır.(20)

1. Nakit İskontoları: Üreticiler aracı işletmelere, aracı işletmeler de tüketicilere vadeli veya taksitli satış yaparak finansman kolaylığı sağlarlar. Bedelin peşin ödenmesi karşılığı olarak, malın satış fiyatında yapılan indirime nakit iskontosu denilir. Uygulamada peşin fiyatlar, genellikle **net liste fiyatı** olarak belirlenir. Nakit iskontosunun tüketiciye olduğu kadar işletmeye de büyük yararı vardır; daha çok satış yapılmasını sağlayıp, stok devir hızını arttırır ve finansman zorluklarını giderir. Kredili ve taksitli satışlarda istenen faiz, malın bedelini derhal alamamanın yarattığı risk ile ek finansman gereğinin karşılığıdır.

2.Miktar İskontoları: Bunlar, farklı miktarlardaki satışlara bağlı olarak yapılan iskontolardır. Miktar iskontoları, satıcı firmadan alınan malın miktarı veya değeri üzerinden; artan oranda veya sabit oranda; her sipariş üzerinden veya bir dönemin toplam alımları üzerinden olmak üzere çeşitli şekillerde yapılabilir.

3. Fonksiyonel İskontolar (Ticari İskontolar): En çok uygulanan iskontolardan biri olup, dağıtım kanallarındaki rekâbet geniş ölçüde bu iskontolara dayanır. Çeşitli endüstri dallarında aracı işletmelere yapılan iskonto hadlerini adetler belirler. Genellikle fonksiyonel iskontolar net fiyat veya liste fiyatı üzerinden yapılır.

4. Mevsimlik İskontolar: Bunlar, mal ve hizmetlerin en fazla alıcı bulduğu dönemlerin arkasından satışları canlandırmak, stokları eritmek için başvurulan iskontolardır. Üretimin yıl boyunca daha sürekli bir biçimde yapılmasına yardımcı olurlar. Otel, motel ve havayolları işletmeleri genellikle satışların düştüğü dönemlerde bu yola başvururlar.

5. Coğrafi Fiyat Farklılaştırma: Malını satan işletme, fiyatlandırmada malın alıcıya taşınmasını da gözönünde tutar. Taşıma maliyeti arttıkça, toplam değişken maliyetler içindeki payı da artar. Bu, "FOB fiyat", "tek teslim fiyatı" veya "bölge teslim fiyatları" gibi farklı uygulamalara yol açar.(21)

---

(20) Uraz, op.cit., s. 161-165; Kotler, **Principles of Marketing** (1986), 3 rd ed. s. 411-422.

(21) Cemalcılar, op.cit., s. 345-346; Stanton (1981), op.cit., s. 259-260.

– **FOB fiyat** uygulamasında malı satan işletme, malın sadece **taşıma aracına yükleme maliyetini** üzerine alır ve yükleme anında malın mülkiyetini alıcıya devreder, FOB (Free On Board) fiyatta **taşıma maliyetini tamamen alıcı üstlenmektedir.** Yükleme işlemi üretim yerine (fabrikaya) yakın işletmelerde taşıma maliyetleri düşük olacağı için, tekelci güç ve üstünlük sağlar.

– **Tek teslim fiyatı** uygulamasında **taşıma maliyetini işletme yüklenir** ve coğrafi yerine bakılmaksızın, tüm alıcılara **tek fiyat** uygulanır. Fiyat, taşıma maliyetini de içerdiğinden ve herkese aynı fiyat uygulandığından, uzak yerlerdeki alıcıların taşıma maliyetlerinin bir kısmı, yakın yerlerdeki alıcılara yükleniyor demektir. Tek teslim fiyatı taşıma maliyetlerinin fazla olmadığı hallerde daha çok uygulanır.

– **Bölge teslim fiyatları** uygulamasında işletme pazarını birkaç bölüme veya bölgeye ayırır ve **her bölge için tek teslim fiyatı** uygular. Tek bölge kullanılması halinde tek teslim fiyatı söz konusu olurken, burada belirli her bölge için ayrı bir ortalama teslim fiyatı uygulanır; ama birkaç ayrı fiyat söz konusu olur.

8.7. YENİ MAMULÜ FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ

İşletme, başkaları tarafından üretildiği için pazarda mevcut, ama kendisi için yeni olan bir mamul üretirse, bunu fiyatlandırırken rakiplerin ve pazarın tecrübelerinden yararlanır. İşletmenin pazara ilk kez sunulan, gerçekten yeni veya önemli ölçüde yeni bir mal üretmesi halinde ise, böyle bir imkândan yararlanamayacağı açıktır. Böyle bir mamulle pazara ilk kez giren işletmenin sonradan başkaları tarafından taklit edilmesi tehlikesi mevcuttur. Bu yüzden, işletme daha esas fiyatı saptarken söz konusu tehlikeyi de gözönünde bulundurarak bir **fiyatlandırma stratejisi** belirlemelidir. Zira, fiyat ve fiyat saptama işlemi, muhtemel rakiplerin benzer mamuller geliştirip pazara girme cesaretlerini kırıcı tarzda–az bir kârla düşük fiyat uygulamasındaki gibi–bir araç olarak kullanılabilir.

Yeni mamule ilişkin diğer bir husus da, fiyatlandırmada güdülen hedefle ilgilidir; bazen amaç maksimum kâr olmayıp, bir miktar kâr etmekle beraber, mamulü seçilen pazar bölümüne kabul ettirme ve muhtemel rekâbete karşı pazar payını koruma olabilir. Ancak, pazarın nasıl tepki göstereceğinin bilinmemesi, örnek alınacak bir deneyimin de olmaması, çeşitli amaçları gerçekleştirecek optimal bir fiyatı belirlemeyi güçleştirir.

Yeni mamullerin fiyatlandırılmasında izlenebilecek, herbiri bir uç oluşturan başlıca iki farklı strateji vardır:

1. Pazarın kaymağını alma (başlangıçta yüksek fiyat) stratejisi

2. Pazara derinliğine girme (başlangıçta düşük fiyat) stratejisi.

8.7.1. Pazarın Kaymağını Alma Stratejisi

Pazarın kaymağını alma veya başlangıçta yüksek fiyat stratejisinde, sonradan rakiplerin o alana gireceği düşüncesi ile, **fiyat yüksek tutularak, ilk pazara girişte**

yüksek gelir ve kâr sağlamaya çalışılır. Ancak **fiyatın yüksek tutulabilmesi için mamulün gerçekten yeni olması veya mevcut mallardan önemli derecede farklı olması şarttır.** Bu durumda yüksek fiyat ve buna eşlik edecek yaygın bir tutundurma stratejisi olumlu sonuçlar sağlayabilir; fiyat daha sonra düşürülebilir.

Pazarın kaymağını alma stratejisi, bazen işletmenin mali durumunun gereği olarak uygulanır; yeni mamulün geliştirilip pazara sunulması çok masraflı olmakla beraber, bu masrafların geri elde edilmesi uzun zamanı gerektirir. Ancak mali durum uzun süre beklemeye elverişli değilse masrafların karşılanması yüksek fiyat politika ve stratejisi ile mümkün olur.

Pazarın kaymağını alma stratejisinin uygulanabileceği belirli durumlar ve koşullar vardır ki, bunların başlıcaları:

(1) Talebi inelastik olan yeterli sayıda alıcı (bir pazar bölümü) bulunması

(2) Az miktarda üretimin yol açacağı birim üretim ve dağıtım maliyetlerinin pek yüksek olmaması

(3) Yüksek fiyat nedeniyle hemen rakiplerin belirmesi tehlikesinin fazla olmaması

(4) Yüksek fiyatın üstün kalite imajı yaratmasıdır.

Yüksek bir kâr marjını içeren fiyat, ancak talebin inelastik olduğu hallerde ve pazarın inelastik bölümlerinde uygulanabilir. Ama zamanla, talebin elastik olduğu bölümlere geçilir. Yüksek bir kâr marjı ile hem sunuş aşamasındaki ağır tutundurma masrafları karşılanır, hem de ileride rekâbet artınca ortaya çıkacak fiyat indirimlerine karşı hazırlıklı olunur. Zira rekâbet kızışınca, zaten düşük olan bir fiyatı daha da düşürmek mümkün olmayabilir.

Ayrıca, yukarıda belirtilen durumlara ilave olarak, mamule duyulan talebin fiyat elastikiyeti bilinmiyorsa yüksek fiyatla pazara girmek; buna gösterilen tepkiden elastikiyet hakkında edinilen bilgiye göre fiyatı ayarlama, bu stratejinin uygulanma nedenlerinden biridir.

8.7.2. Pazara Derinliğine Girme (Nüfuz Etme) Stratejisi

Pazara derinliğine girme stratejisi de, **başlangıçta düşük fiyat uygulayıp, pazarı ele geçirme** veya **yüksek pazar payı** stratejisidir. Yeni mamule olan talebin elastikiyeti yüksekse, daha başlangıçta işe düşük fiyatla başlamak gerekir. Halk arasında **sürümden kazanmak** olarak nitelendirilen ve mamulün hayat seyrinin her döneminde kolay uygulanan bu strateji, daha başlangıçta muhtemel rakiplerin pazara girme konusunda cesaretini kırar. Bu stratejide düşük kârla çalışılırken uzun vadede kâr hedefi güdülür.

Pazara derinliğine girme stratejisi daha çok şu hallerde ve koşullarda uygulanır:

(1) Pazar fiyata karşı duyarlıdır (talep elastiktir) ve bu yüzden düşük fiyat hızlı bir pazar büyümesine yol açacaktır.

(2) Talep elastikiyetinin yüksek oluşunun kısa süreli olduğu tahmin edilmekte, "tüketiciler mala alışınca bu durum değişecektir", diye düşünülmektedir.

(3) Yüksek sabit maliyetler nedeniyle maliyetlerin düşürülebilmesi kitle üretimini zorunlu kılmaktadır.

(4) Mal kolayca taklit edilebilir niteliktedir, bu yüzden rakiplerin çıkması kolaydır ve kısa sürede rakipler çıkacaktır.

8.8. MAMUL HATTININ FİYATLANDIRILMASI

Mamul hattı veya mal grubu, önceki bölümde görüldüğü üzere en kısa ifadeyle, kullanımında ve fiziksel özelliklerinde benzerlik olan mamullerden oluşur. Aynı tür ihtiyacı karşılama, birlikte üretilme, aynı dağıtım kanallarında pazarlanma gibi sebeplerle mamuller arasında sıkı bir bağlılık olabilir. **İki mamul arasındaki bağıntı temel olarak taleple veya maliyetle ilişkili olur.**

Bağıntılı Talep: Bir malın talebinin diğer malın talebini etkilemesi halinde bu iki malın talebi bağıntılıdır. Bağıntılı talep ve fiyatların karşılıklı ilişkileri, **talebin çapraz elastikiyeti** kavramı ile ifade edilir. **Pozitif bir çapraz elastikiyet,** iki malın birbirlerinin **ikame malı olduğunu; negatif bir çapraz elastikiyet,** iki malın **tamamlayıcı mal olduklarını ve sıfır veya düşük bir çapraz elastikiyet** ise, talep yönünden bağıntılı olmadıklarını gösterir.

İmalatçı işletmelerin ürettiği bir malın değişik türleri bağıntılı talebi olan ikame mallarının tipik örnekleridir. Birçok tüketim malı endüstrisinde bağıntılı talep oldukça yaygındır. Bu şekilde birbirleriyle çok yakından ilişkili iki veya daha çok mal türünün fiyatlandırılmasında, imalatçı, toplam geliri en yüksek düzeye çıkaracak şekilde birbirleriyle ilişkili, optimal fiyatlar belirlemeye çalışır.

Bağıntılı Maliyet: Bir malın üretimindeki bir değişme diğer malın maliyetini etkiliyorsa, bu iki malın maliyetleri bağıntılı demektir. Aynı üretim imkânlarını kullanan mallar, ortak mallar veya yan ürünler olsunlar, maliyet bakımından bağıntılıdırlar. Zira, tüm giderler dağıtıldığı için, "X" malının fiyatının yükseltilmesi ve bu yüzden satışlarının düşmesi halinde, tamamlayıcı mal değilse "Y" malının maliyeti artar. Bu nedenle bağıntılı maliyet durumlarında da, yönetici mamul hattındaki bir malın fiyatında değişiklik yaparken, bunun diğerleri üzerindeki muhtemel etkilerini gözönünde tutmak, karşılıklı fiyat ilişkilerini çok dikkatli bir şekilde düzenlemek zorundadır.

8.9. ALICILARIN FİYAT DEĞİŞİKLİKLERİNE TEPKİLERİ: TALEBİN FİYAT ELASTİKİYETİ

Fiyat kararları ilk defa fiyatın saptanmasında olduğu gibi, bir fiyat değişikliğinin düşünülmesi halinde de önem kazanır. Fiyat değişikliğinin başlatılması, talep şartlarındaki değişmelerle; maliyetlerdeki değişmelerden veya rakiplerin davranışlarından kaynaklanabilir. Firma, kendi malına olan talebi arttırmak için fiyat indirimini veya aşırı talepten yararlanmak için fiyatı yükseltmeyi düşünebilir. Aynı şekilde, maliyetlerdeki düşüşten yararlanmak için fiyat indirimini veya artan maliyetler karşısın-

da fiyat yükseltmeyi ve nihayet rakiplere karşı ya da onların başlattıkları bir fiyat değişikliğini karşılamak için fiyatta değişiklik yapmayı düşünebilir.

Her türlü değişiklik kararı verilirken, bunun firmayla ilgili çeşitli çıkar gruplarını –dağıtıcı ve satıcı işletmeleri, rakipleri vb.– nasıl etkileyeceği de gözönünde bulundurulmalıdır. Hatta bazı hallerde alınacak karar, çeşitli nedenlerle hükümeti de ilgilendirebilir. Ancak fiyat kararlarında gözönünde bulundurulması gereken en önemli etken, şüphesiz ki mal veya hizmetin alıcıları ve onların muhtemel tepkileridir.

Bilindiği gibi, alıcıların fiyat değişikliğine tepkileri talebin fiyat elastikiyeti (esnekliği) kavramı ile ölçülür; ve talepteki oransal değişmenin, buna sebep olan fiyattaki oransal değişmeye oranlanması şeklinde gösterilir. Talebin fiyat elastikiyeti (e) ile gösterilirse:

$$e = \frac{\%\,Q}{\%\,P} = \frac{dQ}{Q} \Big/ \frac{dp}{P} \quad \text{ve} \quad e = \frac{dQ}{dP} \cdot \frac{P}{Q} \quad \text{dur.}$$

Basit bir oransal formül ile ifade edilen talep elastikiyetinin ölçülmesi, etkin fiyat politika ve stratejilerinin oluşturulabilmesi için çok gereklidir; ancak bu basit görünüşüne karşın, ölçümü hiç de kolay değildir. Uygulamada güçlük yaratan çeşitli istatistiksel ve ekonometrik sorunlar vardır.

DOKUZUNCU BÖLÜM

TUTUNDURMA (PAZARLAMA İLETİŞİMİ)

"Dükkân açmak kolay, onu açık tutmak ise sanattır."

Konfüçyüs

— PAZARLAMA KARAR DEĞİŞKENİ OLARAK TUTUNDURMANIN ARTAN ÖNEMİ VE ETKİLERİ
— BÜTÜNLEŞMİŞ PAZARLAMA İLETİŞİMİ, TUTUNDURMA KARMASI VE TÜKETİCİLERİN ETKİLENME SÜRECİ
— BAŞLICA TUTUNDURMA METODLARININ TEMEL ÖZELLİKLERİ
— TOPLAM TUTUNDURMA BÜTÇESİNİ BELİRLEME METODLARI
— TUTUNDURMA KARMASI STRATEJİLERİ VE TUTUNDURMA KARMASININ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN BAŞLICA FAKTÖRLER
— TUTUNDURMA KARMASINDA İLETİŞİM METODLARININ NİSBİ ÖNEMLERİ VE ÇEVREDEKİ DEĞİŞİMİN ETKİLERİ

İkinci bölümde pazarlama karmasının unsurları açıklanırken, tutundurma ya da gitgide daha sık kullanılmaya başlanan adıyla, "pazarlama iletişimi"nin başlıca metodlarının, "kişisel satış", "reklâm", "halkla ilişkiler", "satış geliştirme" ve "doğrudan pazarlama" olduğu belirtilmişti. Ekonomik rasyonelliğin gereği olarak, pazarlama yönetimi, bu faaliyetleri birbirinden kopuk olarak değil, birbirleriyle bağlantılı olarak ve bir bütünlük içinde planlayıp yürütmelidir. Bu da bizi, "bütünleşmiş pazarlama iletişimi karması" (bütünleşmiş tutundurma karması) kavramına götürür. Şu halde, "tutundurma" kavramı yerine "bütünleşmiş pazarlama iletişimi" kullanıldığında, sözcüklerin anlamına **ikl ek unsur** daha katılmaktadır: hem **değişik tutundurma metodlarıyla yürütülen faaliyetlerin biribirleriyle bütünleştirilmesi**, hem de **pazarlama karmasının tutundurma dışındaki diğer üç unsuru** (mamul, fiyat ve dağıtım)nun iletişim etkileri.

Burada tutundurma metodları tek tek ele alınmayıp, tüm olarak gözden geçirilecektir. Onuncu bölümde, "kişisel satış" ve "satış geliştirme", Onbirinci bölümde "reklâm ve halkla ilişkiler" incelenecek; onikinci bölümde ise, "internette pazarlama" ve "doğrudan pazarlama" konuları ele alınacaktır.

Bu bölümde önce pazarlama karar değişkeni olarak tutundurmanın artan önemi ve etkileri ele alınacak; sonra, bütünleşmiş pazarlama iletişimi, tutundurma karması ve tüketicilerin etkilenme süreci üzerinde durulacak; daha sonra da, sırasıyla, başlıca tutundurma metodlarının temel özellikleri, toplam tutundurma bütçesini belirleme metodları, tutundurma karması stratejileri ve tutundurma karmasının seçimini etkileyen faktörler ve tutundurma karmasında iletişim metodlarının nisbî önemleri ve değişen çevrenin etkileri ele alınacaktır.

9.1. PAZARLAMA KARAR DEĞİŞKENİ OLARAK TUTUNDURMANIN ARTAN ÖNEMİ VE ETKİLERİ

İşletmenin tüketici arzu ve ihtiyaçlarına uygun mamulü planlayıp **geliştirmesi**, uygun fiyatla **fiyatlandırması** ve uygun bir **dağıtımla** istenildiğinde satın alınabilecek şekilde **tüketiciye hazır bulundurması** yeterli değildir. Bunlara, ek olarak yapılması gereken başka çalışmalar da vardır: satış arttırıcı çabalar. Günümüzde işletmenin pazarlama faaliyetleri içinde önemli bir yeri olan bu çalışmaların stratejik bir biçimde düzenlenmesi gerekir; bu da, bütün satışı arttırıcı faaliyetlerden maksimum faydayı sağlamak üzere optimum bir tutundurma karması oluşturulmasını gerekli kılar. Ancak işletme için mevcut temel strateji araçlarından biri olarak tutundurma, geniş ölçüde, mamul ve mamul hattı, fiyat ve dağıtım konusunda daha önce alınan kararlara bağlıdır.(1)

Satışı arttırıcı çabaların ekonomik hayatta büyük etkisi olduğu gibi, özellikle, işletmeler açısından büyük önemi vardır. Nüfusun az ve üretimin sınırlı olduğu çağlarda, tüketici alışveriş yaptığı kendi dar çerçevesinde kimin hangi mamulleri ürettiğini bilebilirdi. Zira, üretim tipik olarak mahalli ihtiyaçlara cevap veren, küçük ölçekli olarak veya sipariş üzerine yürütülmekteydi. Üretim fazlasının başka yöre ve ülkelere götürülüp satılması dar boyutlardaydı. Ancak, üretim yöntemlerinin gelişmesi, pazarların büyüyüp genişlemesi ile kitle tüketimi ve kitle pazarlama giderek önem kazanmış ve yaygınlaşmıştır. Böylece, geniş kitlelere bilgi verme ve onları etkileme yolundaki faaliyetlere büyük bir ihtiyaç duyulmuş ve bu ihtiyacı karşılayacak önemli gelişmeler olmuştur.

Mamul, işletme ile tüketici arasında köprü fonksiyonu görürse de, ürettiği malını ve onun üstünlüğünü veya fiyatının uygunluğunu tüketicilere duyuramayan bir işletmenin başarısı sınırlı olacak ve tesadüflere bağlı kalacaktır. Dağıtım kanalları malın tüketicilere duyurulmasını ve onlara aktırılmasını sağlasa da, bunun etkisi de sınırlı olacaktır. Özellikle tüketicilerin mal farklılıkları konusunda titizlik göstermesi, işletmelerce, malların tüketiciler tarafından tercih edilmelerini sağlayacak araç ve metodlara önem verilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

(1) Harper Boyd, Jr. and Sidney J.Levy, **Promotion: A Behavioral View** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1967), s.1.

İşletmede yönetimin başarısı geniş ölçüde, pazarlama sistemini etkileyen kontrol edilebilir değişkenlerle, kontrol edilemeyen değişkenler arasında etkin bir kombinasyon oluşturularak, gereken uyumun sağlanmasına bağlıdır. Mamul, işletmenin kontrol edilemeyen, dış çevresel faktörlere uyumunu sağlayan bir faktördür. **Firmanın kontrol edilemeyen değişkenlere etkisini sağlayan en önemli pazarlama değişkeni ise tutundurmadır.**(2) **Tutundurma ya da pazarlama iletişimi, işletmenin ürettiği mal veya hizmetlerin varlığını tüketicilere duyuran ve işletmenin yaşamasını, gelişmesini sağlayan stratejik bir pazarlama aracıdır.**

Günümüzde rastgele satışlardan çok, bilinçli bir şekilde hazırlanmış etkin bir iletişim ve satış arttırma programı ile pazara çıkma, tüketicilerin ve rakiplerin durumlarını en iyi şekilde gözönünde bulundurarak pazarda rekabetçi olma yolu benimsenmektedir. Böyle olunca da, pek çok işletme bakımından, "tutundurma" konusu artık, **harcama yapılıp yapmayacağı** kararı değil; **ne kadar** ve **hangi yollardan harcama yapılacağı** kararı önem kazanan bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Tutundurmanın günümüzde büyük önem kazanmasında ve yaygınlaşmasında rol oynayan başlıca faktörler şunlardır:(3)

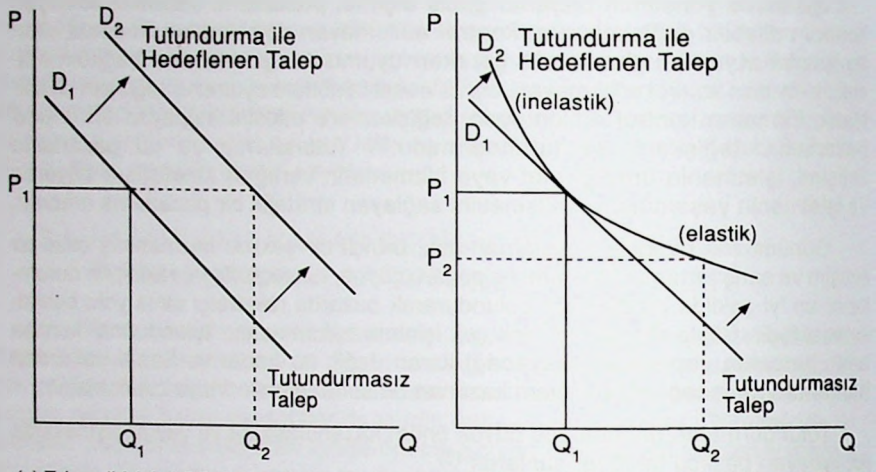
(1) Üreticilerle tüketiciler arasındaki fiziksel mesafelerin artması
(2) Nüfus artışı sonucu tüketici sayısının artması
(3) Gelir artışı sonucu pazarların büyümesi
(4) İkame mallarının çoğalmasıyla rekabetin artması
(5) Aracı kuruluşların artması ve dağıtım kanallarının genişlemesi
(6) Yine gelirin artmasıyla, tüketici arzu ve ihtiyaçlarının değişmesi; tüketicinin farklılık, üstün kalite ve nitelikler araması.

İşletme, tutundurma faaliyetleri ile belirli bir fiyat düzeyinde kendi malına olan talebi ve satışlarını arttırmaya çalışır. Ayrıca, mala olan talebin elastikiyetini de etkilemek ister. Bunların ilki, talep eğrisinin bütünüyle sağa doğru kayması; ikincisi ise, talep eğrisinin şeklinin değişmesidir. Talep eğrisinin elastikiyetinin tutundurma ile azaltılması sayesinde, işletme malının fiyatını yükselttiğinde talebin fazla etkilenmemesini sağlar. Zira markaya bağlılık yaratılması, yüksek fiyatlar için talebi inelastik hale getirir. Düşük fiyatlar için de, talebin elastik hale gelmesi istenir; böylece küçük bir fiyat indirimi, bir yandan mevcut alıcıların daha fazla alım yapmasını, diğer yandan da yeni müşteriler kazanmasını sağlayacağından, işletmenin satışlarını önemli ölçüde arttıracaktır.

Şekil 9-1'de tutundurmanın talep üzerindeki olası etkileri görülmektedir. 9-1(a)'da, tutundurma ile talep eğrisinin bütünüyle sağa, (D_1'den D_2'ye) kaydırılması söz konusudur. Ama eğrinin sağa kaydırılması nedeniyle her fiyat için daha fazla talep vardır. Örneğin, aynı fiyat, P_1 için talep miktarı Q_1'den Q_2'ye çıkmaktadır. 9-1(b)'de ise, talep eğrisinin şeklinin, diğer bir deyişle, eğrinin elastikiyeti (esnekliği)'nin

(2) Pınar, **op.cit.**, s.210.

(3) Uraz, **op.cit.**, s.168.



Şekil 9-1 Tutundurma ile Talep Eğrisinin Değiştirilmesi
(Kaynak: Etzel, Walker and Stanton, 2004, s. 485).

değiştirilmesi görülmektedir. Burada, ideal olarak, işletme talebin yüksek fiyatlarda daha az elastik (inelastik); düşük fiyatlarda daha elastik olmasını hedeflemektedir. Örneğin Şekilde, bir fiyat indiriminde (P_1'den P_2'ye) talepte önemli bir artış (Q_1'den Q_2'ye) görülmektedir. Ama sonuçta, işletme avantajlı olmaktadır, zira $P_2Q_2 > P_1Q_1$'dir.

9.2. BÜTÜNLEŞMİŞ PAZARLAMA İLETİŞİMİ, TUTUNDURMA KARMASI VE TÜKETİCİLERİN ETKİLENME SÜRECİ

9.2.1. İletişim Süreci Modeli ve Tutundurmada İletişim (Pazarlama İletişimi)

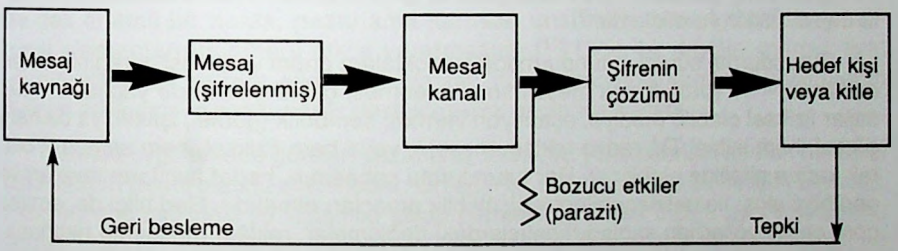
Tutundurmanın, "**inandırıcı**", "**ikna edici**" **iletişim faaliyeti** olma yönü, onu diğer pazarlama faaliyetlerinden ayıran en önemli niteliğidir. Bu açıdan etkili tutundurma, herşeyden önce etkili iletişim demektir; ama bilgi verme gerekli olmakla beraber yeterli değildir. Zira, tüketiciye mal ve hizmetler hakkında bilgi vermekle, onun mevcut tutum ve davranışları **istenilen yönde ise, bunu güçlendirmek; istenilen yönde değilse, istenilen yöne doğru değiştirmek** amacı güdülmektedir.(4)

Tüketici davranışlarını değiştirmek ise hiç kolay bir iş değildir. İşte bu noktada davranış bilimleri ile iletişim konularındaki gelişmeler pazarlamacılara yararlı olmaktadır. Dolayısıyla, tüketicilere bilgi verip, onları istedikleri yönde davranma yolunda ikna etmeye çalışan işletme için, tüketicileri etkileyebilmek amacıyla iletişim sürecini ve bu sürecin unsurlarını iyi kavrayıp anlamak gerekir.

(4) McCarthy, op.cit., s.367.

İletişim çeşitli şekillerde tanımlanabilir; en basit ifadesiyle, **bir bilginin (veya mesajın) hedef alıcıya iletilmesi veya gönderilmesidir.** İletişimin gerçekleşmesi için gönderici ile alıcı arasında anlayış birliğinin bulunması gerekir; bilgi iletmede kullanılan semboller, kelimeler ve resimler iki tarafa da aynı anlamı ifade etmelidir. Çünkü, bir tanıma göre de, **iletişim, bir anlamın paylaşılmasıdır.**(5)

İletişim süreci genel olarak ele alındığında, bu sürecin temel unsurları şunlardır: **mesaj; gönderici** ya da **mesaj kaynağı; mesajın hedefi (alıcısı)** ve **iletişim kanalı**. Bunlara **bozucu etkileri** ve **geri besleme (geri bilgi akışı)** yi eklemek gerekir. Zira bu süreçte, mesaj veya bilginin göndericiden hedef alıcıya akışında başka göndericilerin mesajları, gürültü, parazit vb., mesajın gidişini ve doğru algılanmasını engelleyen çeşitli bozucu etkiler söz konusu olduğu gibi, mesajların ne ölçüde etkili olduğunu belirlemek için geriye doğru bilgi akışının sağlanması da gerekir. Şekil 9-2'de, genel olarak bir iletişim süreci modeli görülmektedir.(6) Uygulama açısından bakıldığında, ayrıca, **mesajın** (belirli kalıplara sokularak, hedefe ve kanala uygun şekilde) **şifrelenmesi** ve **şifrenin alıcılarca çözümü**, anlamlaştırılması -algılanması- ve **mesaja karşı alıcının tepkisi** de iletişimde diğer unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil 9-2 İletişim Süreci Modeli

(Kaynak: R. S. Winer, **Marketing Management** 2000, s.197 ile Pride and Ferrell 2000, s. 434'den uyarlanmıştır).

Şekilde nisbeten basite indirgenmiş haliyle görülen iletişim süreci modelini, pazarlama açısından ele alıp, "pazarlama iletişim süreci" olarak incelersek; **mesaj kaynağı, pazarlama yönetimi;** gönderilen **bilgi,** satışcıyla, reklâm veya diğer tutundurma usulleriyle **iletilen mesaj; mesajın hedefi** ise, hedef **pazarı oluşturan kişi, kitle veya örgüttür. Mesaj kanalı** da, **mesajın nasıl, hangi araç veya yollardan gönderileceğini** ifade eder. Mesaj farklı hedeflere ve farklı kanallardan gönderilirken, iletilmek istenen bilginin veya fikrin, sembolik, anlaşılabilir ve kolayca iletilebilir bir şekle sokulması, mesajın şifrelenmesi (kodlanması)dir; bir reklâm mesajının geliştirilmesi, teşhir, vitrin düzenleme veya satışcının sunuşu gibi.

---

(5) Pride and Ferrell (2000), **op.cit.**, s.434.

(6) Russell S. Winer, **Marketing Management** (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000), s.197; Pride and Ferrell (2000), **op.cit.**, s.434-435.

Mesaj kanalı olarak; satışçı, reklâm aracı, halkla ilişkiler bülteni, hediye eşya, vb. seçilir ve şifrelenmiş mesaj hedefe gönderilir. Mesajın hedefe ulaşması hedef tüketicilerin sembolik hale getirilmiş mesaja bir anlam vermesi ve yorumlaması, şifrelenmiş mesajın çözümlenmesidir. Eğer mesaj iyi bir şekilde iletilmişse, alıcının bilgi, duygu veya düşüncesinde bir değişme olması beklenir. Ancak, pazarlama iletişiminin en zor noktası çoğu kez burasıdır; zira, tüketiciler mesajı pazarlama yöneticisinin vermek istediği anlamdan farklı şekillerde algılar ve yorumlarlar. Bu yüzden, mesajın şifrelenmesinin doğru yapılması için tüketicinin bakış açısı çok iyi bilinmelidir.

Tutundurma mesajının hedefi olan tüketiciler bu mesajı kendi bilgi, tecrübe ve bakış açılarına göre anlamlaştırdıktan (çözümledikten) sonra, çok çeşitli şekillerde tavır alırlar. Haberdar (farkında) olma, satın alma–almama vb. şekillerde gösterilen tavır, alıcının mesaj kaynağına karşı tepkisidir. Geri bilgi akışı, mesajın etkilerinin, araştırma, satış sonuçları vb. ile pazarlama yöneticisince öğrenilmesidir. Bir reklâm veya satış kampanyasının övgü alması, başarılı bulunması, malların iyi satılması veya kampanyanın istenen etkiyi yaratamaması gibi durumlar iyi öğrenilebildiği ölçüde, daha sonra yapılacak tutundurma kampanyaları daha etkili hale getirilebilir. İletişim sürecinde diğer bir unsur da, bozucu etkilerdir; bunlar, rakiplerin reklâmları ve kişisel satış çabaları, TV'de kötü görüntü gibi, iletişimin etkisini azaltacak her türlü dışsal faktör ve etkilerdir.(7)

Tutundurma süreci, tutundurmada şu noktalara önem verilmesi gereğini göstermektedir.(8) 1. Tutundurma mesajının şifrelenmesi çeşitli şekillerde yapılabilir: mesajlar fiziksel olabilir (hediye, eşantiyon verme), sembolik (görsel, işitsel, ya da hem görsel, hem işitsel TV, radyo reklâm mesajı); veya hem fiziksel, hem sembolik olarak karma nitelikte olabilir. 2. Her tutundurma çabasının, hedef alıcıların tavırları ve geri bilgi akışı ile belirlenebilecek ölçülebilir amaçları olmalıdır. Geri bilgi de, amaca göre çeşitli yollardan sağlanır: satışlardaki değişmeler, reklâm mesajının hatırlanabilirlik derecesi, daha olumlu tutumlar, mamul veya işletme hakkında daha çok bilgi sahibi olma gibi.

9.2.2. Bütünleşik Pazarlama İletişimi ve Tutundurma Karması

İşletmenin yaptığı herşey, özellikle pazarlama faaliyetleri tutundurma etkisine sahiptir. Örneğin, mamulün kalitesini iyileştirme veya fiyatını indirme. Ama tutundurmanın ayırıcı niteliğini gözden uzak tutmamak gerekir; bu bakımdan tutundurma kavramı, **esas görevi inandırıcı iletişim olan pazarlama karması araçlarını** kapsar. Şüphesiz çok sayıda araç veya metod bu tanıma uyar.

İşletmeler tarihsel olarak, tutundurma metodları içinde önce **kişisel satıştan**; sonra **reklâmlardan**; daha sonra, **halkla ilişkiler**den yararlanmaya başlamışlardır. Bunlara zamanla sayıları gitgide artan çeşitli **satış geliştirme** usulleri eklenmiştir.

---

(7) Stanton ve diğerleri (1994), **op.cit.**, s.457; Kotler and Armstrong, **Marketing: An Introduction** (1993), s. 385; Boone and Kurtz (1992), **op.cit.**, s. 527; Mehmet Oluç, "Tutundurma-Promotion-İletişim-Communication", **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 3, Sayı: 17, Eylül/Ekim 1989, s.3-17.

(8) Stanton ve diğerleri (1994), **op.cit.**, s.458.

Son olarak da **doğrudan pazarlama** yeni bir tutundurma çeşidi olarak geleneksel 4'lü ayırıma beşinci unsur olarak katılmıştır.(9) Böylece, tutundurma metodları genellikle 5'li olarak sınıflandırılmaktadır: **(1) Kişisel satış; (2) Reklâm; (3) Halkla ilişkiler; (4) Satış geliştirme** ve **(5) Doğrudan pazarlama.** Tutundurmanın nihai amacı, belirli bir hedef kişi, örgüt veya kitleye, onun davranışını olumlu yönde etkilemek üzere ulaşmaktır. Başka iletişim amaçları da (reklâm incelenirken görüleceği üzere) varsa da, en önemli üç amaç, **bilgi vermek, ikna etmek** ve **hatırlatmaktır.**(10)

Tutundurma metodlarını ve tüm pazarlama karması unsurlarını ayrı ayrı kullanmak yerine, pazarlama yönetiminin tüm bunları birbiriyle bağlantılı olarak kullanması ekonomik rasyonelliğin gereğidir. Böylece, işletmeler için gitgide önem kazanan bir kavram ortaya çıkmıştır: **bütünleşik** ya da **bütünleşmiş pazarlama iletişimi–BPİ** (Integrated Marketing Communications-IMC). BPİ kavramında, yönetici, **pazarlama karması unsurları ve pazarlama iletişimi faaliyetlerinden herbirini tek tek, yer yer tüketicinin zihnini karıştıracak, birbiriyle çelişen farklı mesajlar verecek şekilde değil; birbirlerinin etkisini destekleyecek, güçlendirecek şekilde, koordineli ve uyumlu mesajlar olarak vermek durumundadır.**(11) **Burada çok önemli bir nokta, pazarlama karması unsurlarının ve tutundurma karması elemanlarının sinerji etkisi yaratmasıdır.**(12) Diğer bir deyişle, mamul, fiyat ve dağıtımın da iletişim etkilerinin olması; tüm pazarlama karması unsurlarının iletişim etkilerinin, tutundurmayı destekleyerek güçlendirmesidir.

Aslında uygulamada görülen pazarlama teknik ve yöntemlerinin hemen hepsinin birer iletişim biçimi olduğu söylenebilir. Örneğin bir malın tasarımı bir iletişim biçimidir. Elektrikli traş makinesi ile kullanılıp atılan permatik türü traş bıçağı aynı fonksiyonu görmektedir. Ama bunlardan herbirinin üreticisi kendi tasarımıyla tüketiciye farklı bir mesaj ve farklı bir değer iletmektedir. Dağıtımla ilgili olarak da aynı şey söylenebilir. Prestijli mağazalarda satışa sunulan bir mal ile aynı fonksiyonu gören zincir

---

(9) Pazarlama literatüründe geleneksel 4'lü ayırım uzun süre hakim olmuştur. Önceleri "tanıtma", halkla ilişkilerin ve pazarlamanın ortak yanı olarak genellikle 3. unsur olarak yer alırken; günümüzde özellikle 1990'lar ortalarından beri teknolojik gelişmelerle (internet, on line vb.) gitgide önem kazanan "doğrudan pazarlama", 5. unsur olarak kabul edilmiştir. Ancak, klasik 4'lü ayırımı temel alan eserler de vardır. Örneğin, William M. Pride and O. C. Fetrell, **Foundations of Marketing**, 3rd ed. (Boston, MA: Houghton Mifflin, 2009), s. 413; Michael J. Etzel, B. C. Walker and W.S. Stanton, **Marketing**, 13th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004), s. 485-486. Bern Wisner ise, **Applied Marketing** (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1996), s. 434-436, 4'lü ayırımı, "halkla ilişkiler" ile değil, "tanıtma" ile, en geleneksel haliyle benimsemektedir. Türkçede tutundurma unsurları ile ilgili iyi bir literatür taraması için şu makale görülebilir: Mithat Üner, "Pazarlama Literatürümüzde Yer Alan Tutundurma Karması Elemanlarının Gözden Geçirilmesi", **Pazarlama Dünyası**, Mart-Nisan 1999, s. 18.

(10) William O. Bearden, T.N. Ingram and R.W. LaForge, **Marketing**, 2nd ed. (Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998), s. 401-403.

(11) Winer, **op.cit.**, s. 195-196.

(12) Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 1995), s. 49.

mağazalarda dağıtımı yapılan halk tipi mal tüketiciye farklı mesajlar iletir. Bu örneklerde görüldüğü üzere, tüm pazarlama işlemleri aynı zamanda iletişim unsurlarıdır[13].

Bir mamulün pazarlanmasındaki aşamaların gözden geçirilmesiyle, mevcut ve muhtemel "müşterilerle iletişim bağlantıları" daha açık bir şekilde görülebilir. Bir malın pazarlama çalışmalarında, tasarımdan ambalajlamaya, fiyatlandırmaya, dağıtım kanalı seçimine kadar hemen her işlem, tüketicilerle iletişim kurmakla ilişkilidir. Bu iletişim çabalarıyla, pazarlanan mal ile hedef tüketici arasında bir bağ kurulmaktadır. Tutundurma metodları zaten tüketicilerle ilişki kurmanın değişik biçimleridir. Aynı şekilde, perakendecinin yaptığı mağaza içi düzenlemeler, fiyatlandırma, dağıtım, satınalmadan sonra yapılan müşteri hizmetleri vb.'nin hepsi alıcılar açısından büyük bir iletişim gücüne sahiptir. BPİ kavramını geliştiren Schultz ve diğerlerine göre, "1990'lardan beri pazarlama iletişimdir, iletişim de pazarlamadır. Bu nedenle tüm mesajların uygun bir biçimde bütünleştirilmesi çok önemlidir."[14] Şekil 9-3'de pazarlama iletişiminin sürekliliği ve değişik biçimleri görülmektedir.

Özetlemek gerekirse, BPİ kavramında, sadece tutundurma kavramı unsurlarının birbirleriyle bütünleştirilmesi yeterli olmadığı için, bunların pazarlama kavramının diğer unsurlarıyla (mamul, fiyat, dağıtım) bütünleştirilmesi ve ayrıca hepsinin



Şekil 9-3 Pazarlama Karmasının Tüm Unsurlarının İletişim Etkileri

(Kaynak: David Picton and Amanda Broderick, **Integrated Marketing Communications**, Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall, Pearson, 2001, s. 91'den uyarlanmıştır).

(13) Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum and Robert F. Lauterborn, **The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications** (Lincolnwood, ILL.: NTC Business Books, 1993, 1994), s. 45.

(14) Ibid., s. 45-46.

amaçlarının bütünleştirilmesi söz konusu olmaktadır.[15] Şekil 9-3'de pazarlama karmasının tüm unsurlarının iletişim etkilerinin bütünleştirilmesi görülmektedir.

9.2.3. Tüketicilerin Etkilenme Süreci ve AIDA Modeli

İşletmelerce yürütülen pazarlama faaliyetlerinden, özellikle tutundurma çalışmalarından tüketicilerin ne şekilde etkilendiklerini açıklamaya yönelik birçok model geliştirilmiştir. Çoğunlukla davranış bilimlerindeki ve iletişim alanındaki gelişmelerden, o konulardaki bilgilerin iş hayatına uygulanmasından yararlanan bu **modellerin en ünlüleri**, aşamaları tutundurma fonksiyonlarını kapsayan **AIDA modeli** ile **"Etkiler Hiyerarşisi** (the hierarchy of effects) **modelidir.**[16]

AIDA modeli çok popüler olduğu kadar, oldukça eski olup (E.K. Strong tarafından 1925'de geliştirilmiştir) tüketiciyi etkileme sürecini birtakım aşamalar halinde göstermekte; aşamaları ifade eden İngilizce kelimelerin baş harfleri modelin adını oluşturmaktadır. Bu aşamalar:

(1) Dikkat çekme (**A**ttention)

(2) İlgi uyandırma (**I**nterest)

(3) İstek uyandırma (**D**esire)

(4) Harekete (eyleme) geçirme (**A**ction)

dir. Söz konusu aşamalar kısaca şöyle açıklanabilir:[17]

– **Dikkat çekme.** İşletme, öncelikle neler sunduğunu tüketiciye duyuracak, onu mamulünden haberdar ederek, dikkatini çekecektir.

– **İlgi uyandırma.** Malın varlığından haberdar olan tüketicinin o mala ilgi göstermesi sağlanacaktır.

– **İstek uyandırma.** İlgi olumlu yöne çekilerek, değerlendirme, malı satınalma isteğine dönüştürülecektir.

– **Harekete geçirme.** Satın alma isteğinin satınalma işlemine (eylemine) dönüşmesi ile satış gerçekleştirilecektir.

Tutundurma karması unsurlarının AIDA modelindeki aşamalarda etkinlikleri de farklıdır; dikkat çekmede reklâm ve halkla ilişkiler etkin olurken, harekete geçirmede kişisel satışın ve satış geliştirmenin etkinliği daha fazla olabilmektedir. Pazarlama yöneticisinin bu etkileri gözönünde tutarak tutundurma karmasını geliştirip uygulaması gerekmektedir.[18]

---

(15) David Picton and Amanda Broderick, **Integrated Marketing Communications** (Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall, Pearson, 2001), s. 90; Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi** (İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri, 2002), s. 62-63.

(16) Odabaşı, **op.cit.**, s. 49.

(17) McCarthy (1975), **op.cit.**, s. 391-392.

(18) Odabaşı, **op.cit.**, s. 49.

Konuyu açıklamaya çalışan diğer ünlü bir model de "Etkiler Hiyerarşisi" modelidir; buna göre, tüketicinin etkilenme sürecinde şu aşamalar söz konusu olur: "Farkında (haberdar) olma"; "bilgilenme", "hoşlanma", "tercih etme", "karar verme" ve "satınalma". (19)

9.3. BAŞLICA TUTUNDURMA METODLARININ TEMEL ÖZELLİKLERİ

Etkili bir tutundurma karması oluşturabilmek için tutundurma metodlarının temel özelliklerinin iyi bilinmesi gerekir. Yukarıda açıklandığı üzere, tutundurma metodları kişisel satış, reklâm, halkla ilişkiler, satış geliştirme ve doğrudan pazarlama olarak beşli bir ayırımla ele alınabilir. Bunların temel özellikleri aşağıda sırasıyla gözden geçirilecektir.(20)

1. Kişisel Satış: Kişisel satış, satış yapmak amacıyla bir veya daha fazla potansiyel alıcıyla karşılıklı konuşmak, görüşmek ve sonuca ulaşmaktır.

Kişisel satış türlü şekillerde olabilir; perakende satış (tezgahta satıcılık), satış gezileriyle satış gibi. Rekâbet ortamı, endüstri alanı ve malın özellikleri satıcı ile alıcının direkt temas kurmasını zorunlu kılabilir. Özellikle, endüstri mallarında bu çeşit satış çabası büyük önem kazanır. Bütün makine ve üretim araçlarında, genel olarak teknik özellikleri olan mallarda bu çaba çok önemlidir. Kişisel satış, bir yönüyle işletmenin dağıtım kanallarının bir yanını da oluşturmaktadır ve başlıca ayırdedici özellikleri şunlardır:

(1) Kişisel karşılaşma. Satışçı ile alıcı arasında direkt ve canlı ilişki kurulur. Karşılıklı istek ve ihtiyaçları yakından izleme esnekliği sağlar.

(2) Dostluk ilişkileri geliştirme. Alıcı ile dostluk ilişkileri geliştirilir ve bu sayede iki taraf arasında sürekli alım-satım ortamı doğar.

(3) Dinleme ve karşılık verme zorunluluğu olması. Çift yönlü iletişim sağlar; reklâmın tersine, alıcı malı almasa bile, bazen nezaketen de olsa satışçının sunuşunu dinleme gereğini duyar.

(4) Satışçının gerekli bilgileri toplaması. Satıcı firma, satışçılar yardımıyla direkt olarak tüketicilerin istek ve ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olur.

2. Reklâm: Reklâm, malların, hizmetlerin veya fikirlerin, geniş kitlelere duyurulması ve benimsetilmesi amacıyla bir ücret karşılığında, kişisel olmayan bir biçimde sunulmasıdır.

---

(19) Charles W. Lamb, Jr., J.F. Hair, Jr. and C. McDaniel, **Marketing**, 4 th ed. (Ohio: South-Western Publishing Co., 1998), s. 474-477.

(20) Bu kısımdaki kişisel satış, reklâm ve satış geliştirmenin özellikleri ilk Kotler çevirisine dayanmaktadır. **Pazarlama Yönetimi (1976)**, Cilt II, s. 306-307. Kotler'in tanımları temelde Amerikan Pazarlama Derneği'nin tanımlarına dayalıdır.

Reklâm mesajı genellikle kitle iletişim araçlarıyla geniş kitlelere ulaştırılır. Radyo, TV, gazete, dergi, afiş, pano, katalog vb. araçlardan yararlanılır. Reklâm, uzun vadeli olarak işletme adı, belirli bir satış olayı reklâmı gibi değişik şekillerde yapılır. Kurumsal reklâm ile marka reklâmının başlıca özellikleri şunlardır:

(1) Geniş kitleye yönelik olma. Bu yönü kişisel satışın tamamen zıddıdır.

(2) Tekrarlanabilme ve her yana yayılabilme. Kolayca tekrarlanabilir; ayrıca mukayese olanağı verir.

(3) Anlamlı ve etkili biçimde sunulabilme. Renk, ses ve çeşitli sanatsal özelliklerden yararlanılarak çok canlı ve etkili bir biçimde sunulabilir.

(4) Kişisel olmama. Kişisel olmayıp, kitleye yönelmesi yüzünden zorlayıcı değildir. Reklâmda tek yönlü iletişim ve etki vardır; okuyucu ve dinleyici dikkat etme ve tepki gösterme zorunluluğunu duymaz.

3. Halkla İlişkiler: Halkla ilişkiler, işletme ile çevresi arasında iyi ilişkiler geliştirilmesi ve sürdürülmesi faaliyetidir. Pazarlama halkla ilişkiler ya da eski adıyla tanıtma ise, halkla ilişkilerin bir kısmı olarak, karşılığında genellikle bir ücret ödemeden, radyo, TV ve diğer basın–yayın araçlarında, işletme, yöneticiler veya mamuller hakkında yayınlanan, ticari haber, röportaj, resim vb. şekillerdeki tanıtıcı çalışmalardır.

Halkla ilişkiler reklâmlara göre daha inandırıcıdır; satışçılardan ve reklâmlardan hoşlanmayan potansiyel alıcılara da ulaşır. Mesajlar, direkt olarak satışa yönelik iletişimden çok, "haber" niteliğindedir. Halkla ilişkiler kampanyası diğer tutundurma karması unsurlarıyla birlikte etkili ve ekonomik bir biçimde kullanılabilir.[21]

4. Satış Geliştirme (Satış Promosyonu): Satış geliştirme, kişisel satış, reklâm ve tanıtma çabaları dışında kalan, genellikle sürekli olarak yürütülmeyen, fuarlara katılma, sergiler, teşhirler vb. devamlılığı olmayan diğer satış çabalarıdır.

Satış geliştirme çabaları pek çok sayıda heterojen faaliyetlerdir ve bunları sınıflandırmak zordur. Ancak bu tutundurma araçları hitap ettiği kitleye göre: **(1) Tüketicilere yönelik**, (eşantiyon verme, kupon, ikramiye, veya pul verme, moda gösterileri, para iade vb.); **(2) Aracılara yönelik** (aracılara satınalma avansı, karşılıksız mal, özendirme primi, satış yarışmaları vb.); **(3) Satışçılara yönelik** (prim, satışçı yarışmaları, satış toplantıları vb.) şeklinde üçlü olarak gruplandırılabilir. Satış geliştirme tek başına da kullanılabilirse de, çoğunlukla başka bir tutundurma çabası ile birlikte yürütülür. Bu yüzden **yardımcı tutundurma** veya **özel satış çabaları** diye de adlandırılır. Çok çeşitli olduklarından ortak özellikleri pek azdır. Bunlar:

(1) Genellikle dikkat çekme ve etkili olma. Satış geliştirmede kullanılan birçok araç çabuk etkili olur.

(2) Uygulama ve denetleme kolaylığı. Kolay uygulandığı gibi etkisi de kolay ölçülür.

---

(21) Armstrong and Kotler, **Marketing: An Introduction** (2000), **op.cit.**, s. 409.

(3) Malın değerini küçültme. Aşırı ölçüde kullanılırsa, malın değeri ve satış fiyatının uygunluğu konusunda şüphe uyandırır.

5. Doğrudan Pazarlama: Doğrudan pazarlama, özenle hedef olarak seçilmiş spesifik bireysel tüketicilerle, hemen sonucunu almak üzere telefon, faks, elektronik posta veya diğer yollardan direkt olarak iletişim kurulmasıdır.(22)

Doğrudan pazarlamanın çok çeşitleri vardır (doğrudan posta ile pazarlama, telepazarlama, elektronik pazarlama, online pazarlama vb.) ama hepsinde ortak olan dört karakteristik özellik mevcuttur:(23)

(1) Genel ya da herkese yönelik olmaması (mesaj spesifik bir bireye yöneliktir).

(2) Hızla yapılması (mesajlar derhal hazırlanır).

(3) Mesajın bireysel müşteri için özel olarak hazırlanması.

(4) İnteraktif olması (satıcı ile alıcı arasında diyalog, dolayısıyla çift yönlü iletişim vardır; mesajlar müşterinin tepkisine göre değiştirilir).

9.4. TOPLAM TUTUNDURMA BÜTÇESİNİ BELİRLEME METODLARI

Talebi ve satışları arttırmanın türlü yolları arasında **tutundurmaya ne ölçüde kaynak tahsis edileceği ve belirli bir bütçe tahsisatının tutundurma çeşitlerine ne şekilde dağıtılacağı**, tutundurma konusunda çok önemli iki kararı oluşturur. İlk sorunla ilgili olarak, fiyat indirimi, daha çok ek hizmet sağlama, yeni mamul geliştirme, mamulün görünüşünü veya stilini değiştirme tüketiciyi etkileyecek alternatif yollardan bazılarıdır. Ancak her durumda, tutundurma vazgeçilecek değil de, daha az veya daha çok başvurulması düşünülebilecek bir pazarlama aracıdır.

Teorik olarak, tutundurmaya ne kadar kaynak ayrılacağını belirlemek kolaydır. Tutundurma bütçesi, tutundurmaya ayrılan son liranın getireceği kârın (marjinal kârın), onun tutundurma dışındaki en iyi alternatif kullanımından sağlanacak (marjinal) kâra eşit olduğu düzeyde belirlenmelidir.(24) Ancak, sorun bu temel ekonomik kaynak tahsisi ilkesi ile kolayca çözümlenemez. Bunda, en fazla tutundurma veya diğer talep teşvik usullerine, ya da maliyeti azaltıcı tedbirlere yönelik yatırımların etkisini ortaya koyacak verilerin yetersizliği rol oynar. İşletmenin tutundurma bütçesinin toplam pazarlama bütçesi içindeki payı da, tutundurma çabalarının yeterli bir ölçüsü olamaz; zira nispeten yüksek bir oran, işletmenin mamul, fiyat veya dağıtım konusundaki yetersizliğini telafi etmek için de olabilir veya düşük bir oran, yüksek mal kalitesinin yarı tutundurma görevini yüklenmesi sonucu olabilir.

---

(22) **Ibid.**, s. 403.

(23) **Ibid.**, s. 410.

(24) Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, Cilt II, s. 308-309.

Ne kadar tutundurma harcamasının gerekli olduğu sorunu, ancak her özel durum ayrı değerlendirilerek kararlaştırılabilir. Genel olarak, tutundurmanın pazarlama karması içinde önemli olduğu bazı haller şunlardır: (25)

— Mamulller birbirinin aynıdır, homojendir; üreticiler psikolojik farklılık yaratmaya çalışır.

— Mamul hayat seyrinin sunuş dönemindedir (dikkat ve ilgi uyandırmak gereklidir) veya olgunluk dönemindedir (pazar payını muhafaza çabası gereklidir).

— Satışlar posta ile sipariş esasına göre yapılmaktadır.

— Satışlar kendin beğen kendin al (self-servis) usulü ile yapılmaktadır.

Toplam tutundurma bütçesinin belirlenmesinde en fazla kullanılan usuller, çoğu kez reklâm bütçesinin belirlenmesiyle ilgili olarak tartışılan ancak, tüm tutundurma bütçesine uygulanabilen şu dört metoddan oluşur: 1. Katlanılabilir miktar metodu; 2. Satış yüzdesi metodu; 3. Rakiplerin harcamalarını esas alma metodu; 4. Amaç ve görev metodu. Söz konusu metodlar aşağıda kısaca açıklanacaktır.(26)

1. Katlanılabilir Miktar Metodu: Birçok işletmenin uyguladığı bu metod çok basit ve subjektiftir. İlgili yönetici işletmenin finans yöneticisi ile görüşür ve "bu yıl (planlanan dönem) için tutundurmaya ne kadar kaynak ayrılabileceğini" sorar. Finans veya mali işler bölümünden alınan cevap, tepe yönetimince kendisine sorulan "tutundurmaya ne kadar kaynak tahsis etmeliyiz" şeklindeki soruya cevaben verilir. Böylece, o dönem için ne kadar kaynak ayrılabileceği, dönemin imkânları açısından belirlenir.

2. Satış Yüzdesi Metodu: Çok kullanılan bu usulde de, tutundurma bütçesi satışların (cari veya geleceğe yönelik tahmini) belirli bir yüzdesi olarak belirlenir. Planlama yapıldığı zaman, dönem sonuna kadar kalan ayların satış tahminini, gerçekleştirilen satışlara eklemek suretiyle (örneğin, ekim ayı sonunda planlama yapılıyorsa, 10 aylık fiilî satışlara, kasım ve aralık ayları satış tahminleri eklenir) bunun bir yüzdesi alınır. Bazen satışlar yerine kârların yüzdesi alınır.

Bu metodun bazı avantajları vardır. Öncelikle işletmenin olanaklarıyla paralel olarak değişen tutundurma harcaması yapılması tepe yöneticilerine uygun düşer. Hem yönetimi, tutundurma maliyeti, satış fiyatı ve birim kârlılık ilişkilerini düşünmeye zorlar; hem de, rakiplerle aynı satış yüzdesi ayrılırsa, rekâbet istikrarı sağlanır.

Metodun en önemli sakıncası şudur: tutundurma harcamasını satış hâsılatına bağlamak, satışı sebep, tutundurmayı sonuç olarak görmek demektir. Böylece, satış geliri fazla iken fazla tutundurma harcaması, az iken az tutundurma harcaması yapılır. Halbuki, satışların düştüğü durgunluk dönemlerinde daha fazla tutundurmaya ağırlık vermek ve durgunluğu gidermeye çalışmak gerekir. Satışlardaki yıllık dalgalanmalar uzun vadeli tutundurma planlaması yapmayı engeller. Ayrıca, bu metod, satışların hangi yüzdesinin esas alınacağı konusunda mantıksal bir temel sağla-

(25) Ibid., s. 307-308.

(26) Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** (1989), op.cit., s. 423-424.,

maz: uygulamada, geçmişteki yüzde oranı, rakiplerin kullandığı yüzde oranı kullanılır veya maliyetlerin ne olacağı gözönünde tutularak yüzde belirlenir.

3. Rakiplerin Harcamalarını Esas Alma Metodu: Bu da, işletmenin aynı endüstrideki rakip işletmelerin tutundurma harcamalarını esas alarak tutundurma bütçesinin belirlenmesi usulü olup, uygulanması iki ayrı görüşe dayandırılmaktadır: (1) Rakiplerin harcamaları endüstrinin ortak görüşünü ve sağduyusunu temsil eder; (2) Rakip harcamalarını esas almak, gereksiz tutundurma savaşlarını önler. Ancak, rakip harcamalarını esas almanın diğer usullerden daha mantıklı bir usul olduğunu söylemek mümkün değildir. Birinin tutundurma bütçesi diğeri için iyi bir rehber olamaz. İkinci olarak, benzerlikler olsa bile, rakibin en uygun ve rasyonel ölçüde tutundurma harcaması yaptığı varsayımı yanlış olur. Son olarak rakipleri izlemenin tutundurma harcamalarını istikrarlı kıldığının ve tutundurma savaşlarını önlediğinin bir kanıtı yoktur. Ayrıca, rakiplerin tutundurma harcamalarını doğru olarak bilebilmek de güçtür.

Doğal olarak rakiplerin tutundurma harcama ve uygulamalarını bilmek bir işletme için çok yararlıdır; ama onu körü körüne taklit etmek en uygun çözüm yolu değildir.

4. Amaç ve Görev (İş) Metodu: İlk üç metodda önce tutundurma bütçesi belirlenir, sonra da, satılacak mala veya satış bölgelerine göre bütçenin alt bölümlemesi yani dağıtımı yapılır. Amaç ve görev metodunda ise, bunun tersine bir işlemle bütçe belirlenir. Şöyle ki, önce her alt kısımla ilgili yönetici: (1) Tutundurma amaçlarını mümkün olduğu kadar açık -tercihen kantitatif olarak- belirler; (2) Bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli görevleri belirler; (3) Sonra da, o görevleri gerçekleştirmenin maliyetlerini tahmin eder. Bu çeşitli alt kısımların tahminleri birleştirilerek, tutundurma bütçesinin miktarı belirlenir. Böylece çeşitli alt birimlerin spesifik amaçları ve bunlara ulaşmak için yapılacak işlerden hareket ederek tutundurma tahsisatı istendiğinden mantıksal bir metodtur. Gelişmiş ülkelerde çok yaygın olarak kullanılır.

Bu metodun önemli sınırlayıcı yanı, amaçların nasıl saptanacağı ve saptanan amacın öngörülen tutundurma harcamasını yapmaya değer olup olmadığı konusunda yol göstermemesidir.

Tutundurma için ayrılan tahsisatın nasıl kullanılacağı da, ikinci önemli sorundur. Pazarlama planlamasında, çeşitli pazarlama unsurlarından optimum bir karma oluşturulduğu gibi, satış arttırıcı çabaların da en uygun biçimde biraraya getirilmesi gerekir. Burada da tutundurma unsurlarının toplam etkilerinin en fazla olacağı bir karma oluşturulmalıdır. Unsurlar belirli olmakla beraber, tutundurma karmasını, **sinerji etkisi** yaratacak şekilde oluşturmak gereklidir; fakat bunun gerçekleştirilmesi kolay değildir. Zira, herbir unsurun tam olarak ne kadar kullanılacağını ve bunların nasıl bir sıra ve düzen içinde daha etkili olacağını belirlemeyi gerekli kılar.

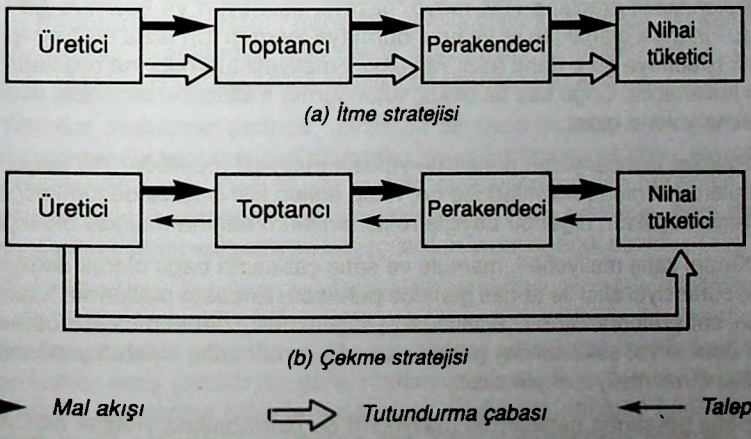
Özellikle, çeşitli unsurların uygun bir şekilde entegrasyonu ve fonksiyonel olarak birbirlerini desteklemesi zorunludur. Böylece, etkin bir koordinasyon ile reklâm, kişisel satış ve satış geliştirme, bunların tek tek yürütülmesinden çok daha etkili olarak birlikte kullanılabilecektir. Örneğin, tüketicinin önceden reklâmla dikkati ve ilgisi sağlanmışsa, satış işlemi daha kolay olacaktır; veya reklâm, eşantiyon dağıtma ya da moda gösterisi ile desteklendiğinde çok daha etkili olacaktır.

9.5. TUTUNDURMA KARMASI STRATEJİLERİ VE TUTUNDURMA KARMASININ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

9.5.1. Tutundurma Karması Strateji Alternatifleri: "İtme" ve "Çekme" Stratejileri

Pazarlama yönetimi iki temel tutundurma karması stratejisinden birini seçme durumundadır. Tutundurma karmasında kullanılan metod ve araçların nisbi ağırlıklarının hayli farklı olduğu bu stratejiler, Şekil 9-4'de görülen "itme stratejisi" ve "çekme stratejisi"dir.(27) **İtme stratejisi,** Şekil 9-4 (a)'da görüldüğü üzere, öncelikle mamulü dağıtım kanallarıyla nihai tüketicilere doğru itmeye çalışır. Mesajlar da aynı şekilde kanal üyeleriyle gönderilir. Ev aletleri üreten bir işletme, yoğun olarak kanaldaki ilk aracı olan toptancıya iletişim mesajları gönderir; toptancı, dağıtım kanalı zincirinin kendisinden sonraki halkası olan perakendeciye; perakendeci de nihai tüketiciye itme stratejisi ile mesajlarını ve mamullerini ulaştırmaya çalışır. Geniş ölçüde kişisel satış ve satış geliştirme faaliyetlerini kapsayan bu strateji, hem endüstriyel mal üreticileri, hem de birçok tüketim malı üreticisine uygundur.(28)

Çekme stratejisinde ise, Şekil 9-4(b)'de görüldüğü üzere, üretici işletme tutundurma programında direkt olarak nihai tüketicileri hedef alır; amaç, onları motive ederek perakendecilerden mamulü talep etmelerini sağlamaktır. Kanal zincirinde perakendeciler de mamulü toptancılardan talep edecek; toptancılar üreticiye sipariş



Şekil 9-4 Tutundurmada "İtme" ve "Çekme" Stratejileri

(Kaynak: Etzel, Walker and Stanton 2004, **op.cit.**, s. 495 ve Armstrong and Kotler, **Principles of Marketing** 2006, s. 444'den uyarlanmıştır).

(27) **Ibid.**, s. 444.

(28) Etzel, Walker and Stanton (1997), **op.cit.**, s. 451.

vereceklerdir. Bu strateji yoğun şekilde reklâma ve satış geliştirme faaliyetlerine dayanır; amaç, mamulün kanal zinciri boyunca talep edilmesidir. Böylece, Şekilde, nihai tüketiciden üreticiye doğru mesaj ve mal akışlarına **ters yönde talep akışı** görülmektedir.

9.5.2. Tutundurma Karmasının Seçimini Etkileyen Başlıca Faktörler

Daha önce belirtildiği üzere, pazarlama yöneticisi, başta toplam tutundurma bütçesini de gözönünde bulundurarak çeşitli metodların optimal bir biçimde birarada getirileceği bir "bütünleşmiş pazarlama iletişimi karması" ya da "tutundurma karması" oluşturmalıdır. Ancak bu çok önemli ve o ölçüde de zor bir görevdir. Bunun nedenleri, her tutundurma çabasının etkisinin diğerlerinkinden ayrı olarak ölçülmesindeki güçlük ile her harcamadan ne beklenebileceğinin bile önceden kesin olarak belirlenememesidir. Ama, belirli bir tutundurma karması oluştururken üzerinde durulması gereken faktörlerin başlıcaları şunlardır: (29)

1. Tutundurma bütçesi ve maliyetler
2. Pazarın niteliği
3. Mamulün niteliği
4. Mamulün hayat seyrindeki dönemi.

Bu faktör ve etkiler aşağıda ana hatlarıyla gözden geçirilecektir.

1. Tutundurma Bütçesi ve Maliyetler: Tutundurma için ayrılan para miktarı çok önemli olup, hem tutundurma karmasının seçimini, hem de tutundurma çeşidi için kullanılacak araçların (TV, radyo, gazete, eşantiyon ve ikramiye gibi) seçimini etkiler. Finansal olanakları iyi ve tutundurmaya ayırdığı fon fazla olan bir işletme, küçük bir işletmeye göre daha etkili ve yüksek maliyetli tutundurma çeşitlerini ve araçlarını kullanabilir. Çoğu kez de birkaç tutundurma metodunu birarada, etkili biçimde kullanma yoluna gider.

Reklâm kampanyaları genellikle yüksek maliyetli (özellikle, TV, radyo ve ulusal gazetelerde verilen reklâmlar) ise de, hitap edilen kişi başına düşünüldüğünde maliyet hayli düşüktür; diğer bir deyişle reklâmın birim başına maliyeti oldukça az olur.

Kişisel satış maliyetleri, mamule ve satış çabasına bağlı olarak değişmekle beraber, potansiyel alıcı ile temas genelde pahalıdır. Endüstri mallarının tutundurulması için satış elemanlarının eğitilmesi, yetiştirilmesi, denetimi ve motive edilmesi (prim ödeme vb. şekillerinde) gereği yanında, sınırlı satış ziyareti yapılabilmesi de, özellikle birim maliyetini yükseltir.

Satış geliştirme çabalarının maliyetleri de birim başına yüksek olur. Ama bunları belirtmek zor olduğu için, sergilere ve fuarlara katılma, eşantiyon, hediye verme vb. çabalarını maliyetleri çoğunlukla kişisel satış maliyetleriyle birlikte görülür.

Halkla ilişkiler ve tanıtma faaliyetlerinin maliyetini belirlemek daha da zordur. Görünürde ücretsiz olan tanıtma çabası, oldukça etkili bir tutundurma çeşididir. Ta-

(29) Marcus et al., op.cit., s. 295; Uraz, op.cit., s. 73.

nıtma çabaları için halkla ilişkiler uzmanı personel istihdam edilmesi halinde maliyetler daha da yüksek olur. Doğrudan pazarlama iletişiminin maliyeti, kullanılan araca göre (internet, telefon, faks vb.) değişir; ama genelde etkili bir iletişim sağlanır.

2. Pazarın Niteliği: Tutundurmanın hedefi olarak pazarı oluşturan, **(1) Tüketicilerin sayısı ve dağılımı, (2) Tüketici türleri** (veya tipleri) de tutundurma unsurlarını belirlemede önemli rol oynar. **Tüketicilerin sayısı fazla ve dağılımı** yaygın ise, bunlara ulaşmanın etkili yolu reklâmdır. Az sayıda ve coğrafi olarak toplanmış tüketiciler için kişisel satış daha uygundur.

Tüketici türlerine gelince, nihaî tüketiciler, genellikle kitle halinde ve kalabalık olduklarından kitlesel tutundurmaya ağırlık verilir. Endüstriyel tüketicilerden üreticiler az sayıdadırlar, ama büyük miktarda alım yaparlar. Bu yüzden, esasen sayıları da az ve belirlenebilmeleri kolay olduğundan, bunlara yönelik olarak kişisel satış ağırlık kazanır. Dar anlamda aracı tüketicilerden, toptancıların da sayıları azdır. Dağıtım kanalının devamlı üyeleri olarak bunlarla uzun vadeli ilişkiler kurulması önemli olup, bunun için kişisel satış büyük önem kazanır.

Perakendeciler, nihai tüketicilere göre az sayıdadır. Bunlar için de tutundurma karmasında kişisel satış ağırlık kazanmakla birlikte, satış geliştirme ve kitle tutundurma metodlarından da yararlanılır. Perakendeciler, kendileriyle sürekli ilişki kuran kimseler olarak, avanslar, ödeme kolaylıkları vb. çeşitli satış geliştirme metodları ile teşvik edilebilir.

3. Mamulün Niteliği: Mamulün niteliği de tutundurma karmasının seçiminde rol oynar. **Endüstriyel malların**, genellikle teknik yönü karmaşıktır; bu karmaşıklık ölçüsünde mamul özellikleriyle ilgili çeşitli açıklamalar gereklidir. Ayrıca, bunların çalışır hale getirilmesi ve servisi de kişisel çabaları zorunlu kılar.

– Tüketim mallarına gelince, minimum bir çaba ile satın alınabilen kolayda malların tutundurulması geniş ölçüde imalatçıların reklâmıyla sağlanır. Ayrıca, bayilerin teşhiri de rol oynar. Çoğunlukla alırken mukayese yapılan beğenmeli mallar (çamaşır makinesi, buzdolabı, mobilya takımı gibi) hem reklâmla, hem de belirli markanın üstünlüklerini vurgulayan satışçılardan yararlanarak satılır.

– Özellikli mallar ise, hem markaya bağlılık yaratacak yoğun reklâmları, hem de kişisel dikkat ve özeni, servis ve diğer ek hizmetleri sağlayan özel satış gücünü gerektirir. Genel olarak, tüketim mallarında fazlaca anlatılacak teknik özellik olmadığından kişisel satış çabalarına göre, reklâm ön plana çıkar. **Ayrıca, tutundurma ile mal teknik bakımdan diğerlerinden ayrı niteliklere sahipse bilgi verici, öğretici olmaya eğer mal diğerlerinden pek farklı değilse fizikî olmayan ve psikolojik farklılıklara ağırlık verilir.** Böylece ikinci halde tüketicinin gözünde psikolojik farklılık veya farklılık imajı yaratılır.

4. Mamulün Hayat Seyrindeki Dönemi: Mamulün hayat seyrinin her döneminin kendine özgü özellikleri, her dönemde farklı tutundurma, politika ve stratejilerinin izlenmesini gerektirir.

– **Sunuş döneminde**, tutundurma potansiyel alıcılara malın varlığını haber vermeye ve kullanımı hakkında bilgi vermeye yönelir. Marka tercihinden çok, birinci (ilk) talep yaratılır ve öğretici olmaya özen gösterilir. Bu dönemde tutundurma çok önemli olduğundan yoğun kampanyalara girişilir.

– **Büyüme (gelişme) döneminde**, rakipler pazara girmeye başladığından marka imajı ve seçici talep yaratılmaya çalışılır. Reklâmın amacı, bilgi vermekten çok ikna etmeye, marka tercihi yaratmaya yönelik olur. Satış geliştirme çabaları, çabuk etki edici araçlar kullanılarak reklâm desteklenir.

– **Olgunluk döneminde**, rakipler çoğalır, rekabet daha da yoğunlaşır. Malın bütün özellikleri rakiplerce bilinmektedir. Mamul farklılaştırma yoluna gidilerek, psikolojik farklılık yaratılmaya çalışılır. Öte yandan, pazar bölümlendirme ile farklı pazar bölümlerine ayrı ayrı hizmet verilmeye çalışılır. Endüstriyel mallarda, kişisel satış reklâmla desteklenir.

– **Gerileme döneminde**, reklâm ve kişisel satış çabaları azaltılırken, özel bölümlere, daha büyük özenle hitap edilir. Bu çabalarda özellikle, hatırlatıcı reklâma ağırlık verilir.

9.6. TUTUNDURMA KARMASINDA İLETİŞİM METODLARININ NİSPİ ÖNEMLERİ VE DEĞİŞEN ÇEVRENİN ETKİLERİ

Tutundurma karmasında geleneksel olarak dört unsur içinde **kişisel satış** ve **reklâm**, uzun süre **iki temel direği** oluşturmuş ve birbirine zıt özellikleriyle çeşitli karmalarda birbirlerinin tamamlayıcısı olmuşlar; **halkla ilişkiler** ve **tanıtma** ile **satış geliştirme** onların tamamlayıcısı ve yardımcısı olarak kullanılagelmişlerdir. **Doğrudan pazarlama** ise–kullanımı yaygınlaşmakta ise de–henüz sınırlı olarak kullanılmaktadır.

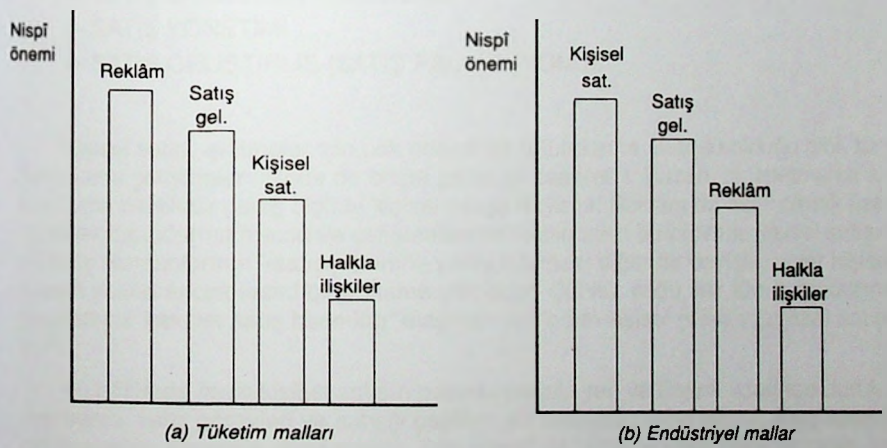
Daha sonra gelişmekle beraber, tek metod olmayıp, birbirinden çok farklı, heterojen satış arttırıcı usullerden oluşan **satış geliştirme** hızlı bir gelişme göstererek, dev bir reklâm sanayiine sahip, ABD'de bile, toplam reklâm harcamalarını aşan harcamalara konu olmuştur. 1980'lerdeki bu gelişmelerden belki daha hızlı ve etkileyici olarak, 1990'ların sonlarında ve 2000'lerin başlarında internet ve diğer bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, pazarlama teknolojisinde çok önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu çerçevede, **doğrudan pazarlama** önem kazanmaya başlamış ve kişisel satıştan ayrı olarak; önemi hızla artmakta olan bir tutundurma metodu haline gelmiştir. Bazı pazarlama uzmanları, bu teknolojik gelişmelerin, "işletmelerin tüketiciye değer sunma yollarında devrim yarattığını" ileri sürmektedirler.(30)

Kişisel satış, kişisel iletişime; reklâm ise kitlesel iletişime dayanmakta; bu iki temel tutundurma metodunun herbiri birçok bakımdan farklı nitelik göstermektedir. Pazarların tüketici pazarları ve endüstriyel pazarlar şeklindeki iki ana grubu ayrı ayrı değerlendirildiğinde, tüketici pazarlarında tutundurma metodlarının önem sırasında reklâm başta gelmekte; onu satış geliştirme, kişisel satış ve halkla ilişkiler izle-

mektedir. Endüstriyel pazarlarda ise, en çok kullanılan tutundurma metodu kişisel satıştır ve onu sırasıyla satış geliştirme, reklâm ve halkla ilişkiler izlemektedir.(31) Şekil 9-5'de tüketici pazarlarında ve endüstriyel pazarlarda tutundurma metodlarının nispi önemleri görülmektedir. (Bu karşılaştırma, hemen hemen tüm tutundurma faaliyetlerinde önde olan ABD'de yapılmış olup, ancak son zamanlarda ayrı olarak ele alınıp incelenen doğrudan pazarlamayı ve ayrıca, gitgide önemi artan internette tutundurmuya göstermemektedir).

Şekilde görüldüğü üzere, tüketici pazarlarında "reklâm", endüstriyel pazarlarda ise "kişisel satış" ilk sırada yer almakta iken, her iki pazarda da "satış geliştirme" ikinci sırada yer almaktadır. Bu durum son 10-15 yıllık dönemde çeşitleri de oldukça artan satış geliştirme faaliyetlerine yapılan harcamaların çok büyük boyutlara ulaşmış olmasıyla da doğrudan ilişkilidir.

İki önemli faktör günümüzde pazarlama iletişiminin yüzünü değiştirmektedir. Bunların **ilki**, farklılaştırılmamış (kitlesel) pazarlamadan, bölümleri hedef alan hedef pazar seçimine gidildikçe, kitlesel tutundurma metodu olan reklâmın tutundurma faaliyetleri içindeki nispî önemi azalmakta; bunun yerine çok çeşitli satış geliştirme usulleri önem kazanmaktadır. Spesifik pazar veya pazar alt bölümleri için, bunlara yönelik müşterilerle yakın ilişkiler kurmaya dayalı pazarlama programları gerekmektedir. **İkinci olarak,** bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler bölümlü pazarla-



(a) Tüketim malları *(b) Endüstriyel mallar*

Şekil 9-5 Tüketici Pazarlarında ve Endüstriyel Pazarlarda Tutundurma Metodlarının Nispi Önemi
(Kaynak: Kotler and Armstrong 1999, **op.cit.**, s. 437).

(30) Armstrong and Kotler (2000), **op.cit.**, s. xxi.
(31) Philip Kotler and Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 8 th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1999), s. 437.

maya geçişi hızlandırmaktadır. Günümüz bilgi teknolojileri tüketici ihtiyaçlarının eskiden olduğundan çok daha iyi izlenmesine yardımcı olmakta; gerek bireysel gerekse aileler düzeyinde bugüne kadar hiç olmadığı kadar çok bilgiye ulaşma imkanı vermektedir.(32) Yeni bilgi teknolojileri de, daha küçük tüketici gruplarına, her bölüme yönelik özel olarak geliştirilmiş mesajlarla ulaşma yolunda yeni ufuklar açmaktadır.

Bu değişen iletişim ortamında tutundurma metodları ile tutundurma araçları olarak çeşitli medyanın rollerinin ve nisbi önemlerinin yeniden düşünülüp, yeni teknolojinin sunduğu imkanları iyi değerlendirmek gerekmektedir. Tüketim malı üreten işletmelerde kitlesel reklâm uzun süre hakimiyetini sürdürmüştür. TV, dergiler ve diğer kitlesel tutundurma araçları hala önemli olmakla birlikte, nisbi önemleri azalan bir seyir izlemektedir. Hayli bölümlendirilmiş pazarlarda belirli tüketici gruplarının ilgi alanlarına ve ihtiyaçlarına yönelik mamuller hızla artmaktadır. Örneğin, Türkiye'de son yıllarda her gruba hitap eden yüzlerce dergi çıkarılmaktadır. Ayrıca, sayıları hayli artan iletişim araç ve kanalları yanında, video ekranında, CD-ROM kataloglarına on-line bilgisayar hizmetleri ve internette Web sitelerine kadar yeni teknolojinin sağladığı yeni iletişim kanallarının kullanımının hızla arttığı görülmektedir.(33)

(32) Ibid., s. 437.

(33) Ibid., s. 438.

ONUNCU BÖLÜM
KİŞİSEL SATIŞ VE SATIŞ GELİŞTİRME

"Herkes birşey satarak hayatını kazanır."
Robert L. Stevenson

"Gülmesini bilmeyen dükkan açmasın."
Çin Atasözü

— KİŞİSEL SATIŞIN PAZARLAMADAKİ YERİ VE ÖNEMİ
— SATIŞ GÖREVLERİ VE SATIŞÇI ÇEŞİTLERİ
— SATIŞ SÜRECİNİN AŞAMALARI
— SATIŞ YÖNETİMİ
— SATIŞ GELİŞTİRME (SATIŞ PROMOSYONU)

Kişisel satış, işletmeler için çok önemli bir tutundurma metodu olduğu gibi, tüm pazarlama çalışmaları içinde de başta gelen bir faaliyettir. Bazen, bir işletmenin tutundurma politikası geniş ölçüde kişisel satışa dayanır. Reklâm da dahil olmak üzere, diğer tutundurma metod ve çalışmalarının hiçbiri etkin bir biçimde kişisel satışın ve satış elemanlarının –satışçılarının– yerini tutamaz; diğer bir deyişle, onlar kişisel satışın yerine ancak kısmi birer ikame olabilirler. Çünkü, çoğu kez tüm tutundurma programını" istenen satış hacmine" ulaştıran son adım kişisel (veya yüzyüze) satıştır.(1)

Bu bölümde önce kişisel satışın pazarlamadaki yeri ve önemi üzerinde durulacak; sonra, satış görevleri ve satışçı çeşitleri ele alınacak; daha sonra, satış sürecinin aşamaları üzerinde durulacaktır. Son olarak da, satış yönetimi ele alınarak, sırasıyla, satış yönetimi ve satış yöneticisinin görevleri, satışçıların bulunması ve seçimi, satışçıların eğitimi, satışçıların ücretlendirilmesi, satışçıların denetlenmesi ve değerlendirilmesi konuları gözden geçirilecektir.

(1) Marcus et al., **op.cit.**, s. 341.

10.1. KİŞİSEL SATIŞIN PAZARLAMADAKİ YERİ VE ÖNEMİ

İşletmeleri pazarlama amaçlarına ulaştırmada en önemli tutundurma aracı olan kişisel satış önceki bölümde, **satış yapmak amacıyla bir veya daha fazla potansiyel alıcıyla karşılıklı konuşmak, görüşmek ve sonuca ulaşmaktır,** şeklinde tanımlanmıştı. Ayrıca, **kişisel karşılaşma, dostluk ilişkileri geliştirme, dinleme ve karşılık verme zorunluluğu olması** ve satışçıya direkt bilgi toplama imkânı vermesi de, birkaç temel özelliği olarak belirtilmişti.

Gerçekten, **kişisel satış,** en eski tutundurma metodu olmak yanında, **kişisel karşılaşma yoluyla tüketiciyle direkt ilişki kurmaya dayandığından en etkili iletişim şeklidir.** Ancak buradaki **etkili olma kişisel nitelikli olup, reklâm da etki alanının genişliği ve kitlesel olması bakımından ayrı bir üstünlüğe sahiptir.** Her ülkede, işletmelerin büyük çoğunluğunun başarısı, geniş ölçüde, satışçıların oluşturduğu **satış gücüne** dayanır. Her ne kadar, kişisel satış reklâmla birlikte, işletmelerin tutundurma programlarının iki temel direğini oluştursa da, reklâm işiyle uğraşan insan sayısı genellikle binlerle ifade edilirken, kişisel satış, milyonlarla ifade edilebilecek kadar çok kimsenin iş veya istihdam alanı durumundadır.

Kişisel satışın diğer temel tutundurma metodundan **en belirgin ve önemli farkı,** bunun **kişisel iletişimden,** reklâmın ise kişisel olmayan, **kitlesel iletişimden** oluşmasıdır. Bu yüzden kişisel satış, uygulamada çok daha fazla esnekliğe sahiptir; satışçı, mal veya hizmeti sunuşunu, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarıyla, tutum ve davranışlarına göre ayarlayabilir. Tüketicinin tepkisini görüp, satış yerinde ve anında en uygun yaklaşıma yönelir; kendi davranış biçimini en etkili ve ikna edici yönde ayarlar.

Kişisel satışın **ikinci bir üstünlüğü** de, reklâm ve diğer metodlara göre **harcanan çabanın nisbî olarak daha az bir kısmının boşa gitmesidir.**Gerçekte reklâm çok geniş kitlelere, yüksek toplam maliyetlerle pek çok mesajın gönderilmesini sağlar. Ama spesifik bir hedef pazara isabet payı daha azdır; ayrıca, bu mesajların ne ölçüde sonuç sağladığını belirlemek de hayli güçtür. Bu metodda ise, boşa giden çabanın minimum oluşu yanında, kişisel satış için katlanılan toplam masraflar reklâmınkinden çok daha fazladır. Nitekim, reklâm ve reklâmcılığın en gelişmiş olduğu ABD'de bile, çoğu işletmelerde reklâm harcamalarının ortalama olarak net satışların %1-3'ü; kişisel satış harcamalarının ise, %8-15 olduğu ileri sürülmektedir.(2) Ayrıca, aynı ülkede 500'e yakın tüketim malı ve endüstriyel mal üretici işletmenin yüksek yöneticileri arasında yapılan bir anket araştırması, **kişisel satış ve satış yönetiminin** işletmelerde tüm rekâbet stratejileri içinde en önemli pazarlama faaliyeti olarak görüldüğünü göstermektedir.(3) İstihdam alanı olma yönünden de, yine ABD'de 500 bin kadar kişi reklâm işinde çalışırken 13 milyona yakın kişinin satış işlerinde çalıştığı bilinmektedir.(4) Ülkemiz için bu tür karşılaştırmaları yapma imkânı

(2) William J. Stanton, M. Etzel and B.J. Walker, **Fundamentals of Marketing,** 10 th ed. (New York: Mc Graw-Hill, Inc., 1994), s. 480.

(3) John G. Udell, "The Percieved Importance of the Elements of Strategy", **Journal of Marketing,** January 1968, s.34-40.

(4) Stanton, Etzel and Walker (1994), **op.cit.,** s. 480.

sağlayacak veriler yok ise de, satışın nisbî payının, reklâma göre çok daha fazla olduğunu ifade etmek yanlış sayılmaz.

Çeşitli üstünlüklerine karşılık, kişisel satışın **en sakıncalı ve sınırlayıcı yanı, yüksek maliyetli olmasıdır.** Sarfedilen çabaların ve yapılan harcamaların genellikle az bir kısmı boşa gitmekle beraber, iyi yetişmiş satış elemanlarından oluşan güçlü bir satış gücü oluşturmak ve bunu muhafaza etmek oldukça pahalıya gelmektedir. İşletmelerde de yeterli sayıda yetenekli ve üstün nitelikli satışçı bulma veya yetiştirme güçlüğü, günümüzde özellikle perakende düzeyinde self-servis sistemine geçiş eğilimine yol açmaktadır.

10.2. SATIŞ GÖREVLERİ VE SATIŞÇI ÇEŞİTLERİ

Eskiden satış görevleri, esas itibariyle siparişlerin alınarak yerine getirilmesi ve ilgili hesapların düzgün olarak tutulmasını gerektirmekte iken, artık müşteri ile daha yakın ilişkiler kurmayı ve yaratıcılığa dayalı satışların yapılmasını gerektirmektedir. Böylece, satışçının "satış" yanında yapması gereken çeşitli görevleri arasında "potansiyel alıcıları bulma", "mal ve hizmetler hakkında gereken bilgileri verme", "satış sonrası hizmetleri sağlama" ve "bilgi toplama" sayılabilir. Satışçılar, işletmenin müşterilerle direkt temasını kuran temsilcileri olarak, işletmeye "geri bilgi akışını sağlayacak bilgileri toplama" yoluyla özellikle önemli yararlar sağlarlar.

Satışçılık, günümüzde **potansiyel alıcı bulma, ona bilgi vererek, satın almada yardım etme ve ikna etme sanatıdır.** Satış görevleri işletmeden işletmeye çok çeşitli olduğu gibi, diğer işlerden bazı farklılıklar gösterirler; bu farklılıklar da satışçıları çeşitli şekillerde etkiler.(5)

– Herşeyden önce, **satışçılar işletmenin temsilcileridir.** Bu yüzden, işletme ve mamulleri hakkında tüketicilerde beliren fikir ve kanaatlar, "yaratılan imaj", büro veya fabrika personelinden çok, satış personelinin tutum ve davranışlarıyla, onların bıraktıkları izlenimlerden kaynaklanır.

– Satışçılar, görevleri gereği diğer personelden **daha nazik** ve değişen durumlara göre **daha fazla hareket esnekliğine** sahip olmak zorundadırlar.

– İşletmedeki diğer personel genellikle yakın gözetim altında çalışırken, satışçılar tipik olarak **gözetimsiz veya çok az direkt gözetim altında** çalışırlar. Ama satışçılık, bedenen ve zihnen yorucu bir çalışmayı, yaratıcılığı ve insiyatif sahibi olmayı gerektirir. Bunlar da yüksek düzeyde motivasyonu gerekli kılar.

– Satışçılar, işletme içinde **fonları kullanma yetkisine sahip az sayıdaki personel** arasında yer alırlar. Görev gereği, seyahatler, iş görüşmeleri vb. nedenlerle yapılan çeşitli masraflarını karşılarlar.

– Satış görevleri, genellikle **bir hayli seyahati, evden ve aileden uzak kalmayı** gerektirir.

---

(5) Stanton (1981), op.cit., s, 400.

Satışçılar ve satış türleri; satışla ilgili **görevlerin niteliğine, kapsamına,** satış işlerinde **bir yere bağlı kalınıp kalınmadığına** ve **hedef alınan pazar türü** vb. çeşitli faktörlere göre sınıflandırılabilirler. Klasikleşmiş bir sınıflandırmaya göre satışla ilgili görevlerin, talep yansıtma konusunda **satışçıdan "en az yaratıcılık isteyen" türden, "çok yaratıcılık isteyen" türe doğru** gelişen bir sıra içinde ele alınmasıyla, satışçılar (ve dolayısıyla yapacağı görevler) başlıca 6 tipe ayrılabilir:(6)

– Şoför (esas işi mal tesimi olan) satışçı

– Tezgahta satışçı (tezgahtar)

– Dışarıda sipariş alan satışçı

– Misyoner satışçı (mevcut ve potansiyel alıcılara iyi niyet ziyareti yaparak bilgi veren doktor, veteriner gibi özel görevli)

– Teknik danışman satışçı (satış mühendisi)

– Hizmet satışı yapan satışçı.

Günümüzde oldukça kabul gören bir sınıflandırmada, satıcılar yerine getirdikleri fonksiyon ya da görevlere göre üç grupta ele alınabilir: **sipariş tedarik edenler, siparişleri yerine getirenler** ve **satış destek personeli.**(7) **Sipariş tedarik eden satışçılar** (order getters), potansiyel müşterileri ve mevcut müşterileri bilgilendiren ve mamulü satın almaya "ikna eden" satışçılardır. Bunların görevi yeni müşterilere satış yaparak ve mevcut müşterilere daha çok satış gerçekleştirerek satışları arttırmaktır. Bazen "yaratıcı satışçılık" olarak adlandırılan bu görevle yapılan satışlar iki gruba ayrılabilir: mevcut müşterilere satışlar ve yeni müşterilere satışlar.(8)

Siparişi yerine getiren satışçılar (order takers), esas işleri yenilenen (tekrarlanan) satışlar olan; uzun süreli müşteri tatmini ve ilişkilerini sürdürmeye çalışanlardır. Yoğun satış çabası gerektirmeyen, daha çok standart mallarda rutin siparişlerle uğraşan bu tip satıcılar da iki gruba ayrılır: işletme içinde sipariş alanlar ve sahada sipariş alanlar.

Satış destek personeli (support personnel), satışı kolaylaştıran ama çoğu kez görevi sadece satış yapmak olmayan personeldir. Bunlar daha çok endüstriyel malların pazarlamasında potansiyel müşterileri belirleyen, müşterileri eğiten ve onlarla iyi ilişkiler geliştiren ve satıştan sonra servis sağlayan destek personelidir. Satış destek personelinin çok çeşitleri varsa da, en yaygın türleri "misyoner satışçılar", "satışçı asistanları" ve "teknik destek personelidir". Ayrıca işletme içinde telefonla siparişlerle uğraşan "telepazarlamacılar" da, yapılan görevin çeşidine göre yukarıda sayılan birinci veya ikinci gruba girebilirler.

Satış görevinin kapsamı ve niteliğine göre yapılan yukarıdaki ayırımlardan başka, satışçı ve satış, başlıca iki ayrı şekilde de ele alınabilir: Bunlardan biri, pazar ya da tüketici tiplerine göre olup: **1. Nihai tüketicilere satış; 2. Perakendecilere sa-**

(6) Robert N. McMurry'nin bu sınıflandırması oldukça geniş kabul görmüştür, Etzel, Walker and Stanton (1997), **op.cit.**, s. 466; Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, C.II, s. 374-375; Stanton (1981), **op.cit.**, s.401-402.

(7) William M. Pride and O. C. Ferrell, **Marketing**, 2000 e (Boston: Houghton Mifflin, Co., 2000), s. 489.

(8) **Ibid.**, s. 490-491.

tış; 3. **Toptancılara satış** ve 4. **Diğer endüstriyel alıcılara satış** şeklindedir.(9) Diğeri ise, satışın satış işleminde belirli bir yere bağlı kalınıp kalınmadığına göre **İki ana gruba ayrılması** şeklindedir:(10)

1. Tezgâhta satış (satış yerine gelen alıcılara satış)
2. Müşterilere gidilerek satış.

Tezgâhta satışta, esas itibariyle, satışçının müşterileri, alıcı veya potansiyel alıcıları aramasına gerek yoktur; ama yine de, bazı perakendeci veya toptancı mağaza satışçıları, asıl satış yeri dışında da müşterileri ziyaret ederek satış yapabilirler. Belirli bir satış yerine bağlı kalmaksızın, **müşterilere gidilerek yapılan satış,** ise; asıl yaratıcı satışçılığı, piyasa dilinde "aktif satıcılığı" gerektiren satış şeklidir.

Aslında her tür satış aynı tipten satış görüşmesini gerektirir; ama yine de her birinin kendine özgü bazı özellikleri vardır. Örneğin, tezgahta satışta, satış yerine gelen müşteri, muhtemelen, çevreden, reklâmlardan, vitrin düzenlemeden veya benzeri çeşitli yollardan ne aradığını bilerek ve zihninde bazı fikirlerle satış yerine gelmiştir. Müşterinin dikkati zaten çekilmiştir; ilgisi uyandırılmış, hatta, belki de satın alma isteği de yaratılmıştır. Dolayısıyla, satışçının müşteriye yaklaşımı için bazı hazırlıkları yapması gereği geniş ölçüde azalmıştır.

10.3. SATIŞ SÜRECİNİN AŞAMALARI

Bir satışı gerçekleştirme yolundaki çalışmalar ve olaylar dizisi belirli aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele alınabilir. Doğal olarak, bu sürecin aşamaları az çok birbirinden farklı şekillerde gruplandırılabilir. Nasıl bir gruplandırma yapılırsa yapılsın, satış sürecinde Dokuzuncu Bölümde değinilen tutundurmanın fonksiyonları, özellikle, "'AIDA" modelinde ifadesini bulan, "dikkat çekme", "ilgi uyandırma", "istek uyandırma" ve "harekete geçirme" önemli yer tutarlar.

Satış sürecinde alıcının belirli bir satış yerine gelmesi hali ile, satışçının randevulu veya randevusuz olarak alıcıyla görüşmeye gitmesi hali bazı farklılıklar gösterecektir. Zira, ilk halde bu fonksiyonların bazıları, hatta çoğu önceden sağlanmış olabilir. Alıcı veya potansiyel alıcılara gidilerek görüşmeyi ve talep yaratarak, yaratıcı bir biçimde satışı gerçekleştirmeyi temel almak suretiyle, eksiksiz bir satış işlemi şu **dört aşamada** ele alınabilir.(11)

1. Alıcı bulma
2. Önyaklaşım
3. Sunuş
4. Satış sonrası faaliyetler.

Aşağıda bu aşamalar kısaca açıklanacaktır.

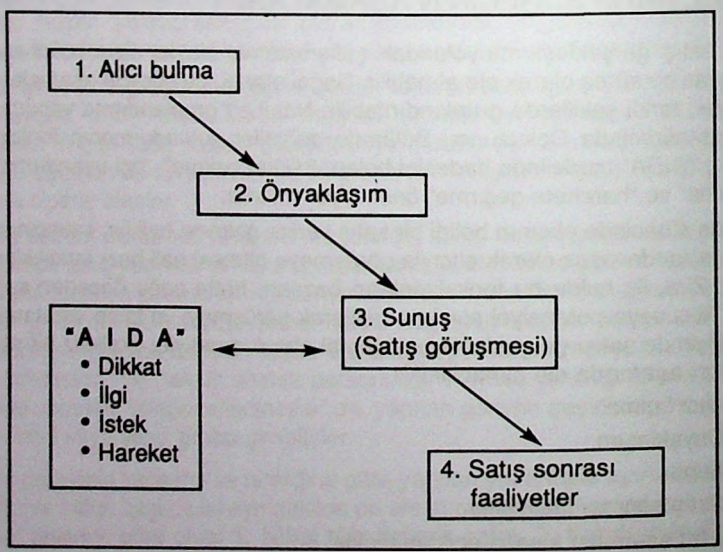
---

(9) Odabaşı, **op.cit.**, s. 111.
(10) Yıldırım Kılkış, **Pazarlama Satış Satıcılık** (İstanbul: Arpaz Matbaacılık, 1977), s. 133.
(11) Etzel, Walker and Stanton (1997), **op.cit.**, s. 470-473; Stanton (1981), **op.cit.**, s. 402-403.

1. Alıcı Bulma: Satış için hangi potansiyel alıcılara başvurulacağının belirlendiği bu aşamada, satışçı, geçmiş satış kayıtlarını ve mevcut müşterileri de inceleyerek, müşteri profillerini belirler; potansiyel alıcıların niteliklerini saptar; kimlerin veya hangi firmaların alıcı olabileceğini belirlerken çeşitli yayınlardan ve listelerden yararlanır. Potansiyel alıcıların satın alma isteği, satın alma gücü ve kredibilitesi (kredi verilebilirliği)'ni değerlendirir.

2. Önyaklaşım: Bu, alıcıları yakından tanıma aşamasıdır. Potansiyel alıcılara giderek satış görüşmesine girişmeden önce, başvurulacak kişi ve firmaları iyi bir şekilde tanımak ve öğrenmek gerekir. Ne tür ve kalite mamul tercih ettiklerini, halen hangi marka ve kalite malları kullandıklarını ve onlara karşı tavrını; kişinin alışkanlıklarını, nelerden hoşlanıp, nelerden hoşlanmadığını belirleme; kısaca, sunuş aşamasında kullanılacak her türlü bilgiyi toplama çalışmalarıdır.

3. Sunuş: Tüm önceki aşamalar, bir satış önerisi niteliğindeki satış görüşmesinin başarılı olmasına; soru ve itirazların da karşılanarak, satışın gerçekleştirilmesine (satışın kapatılmasına) yöneliktir. Satış mesajının sunulduğu aşama, alıcının dikkatinin çekilmesiyle başlayıp; dikkatin ilgiye; ilginin, satınalma arzu ve isteğine ve nihayet bu isteğin de satınalma eylemine dönüştürülmesi ile son bulur. Şekil 10-1'de satış sürecinin aşamaları ile satış görüşmesindeki alt aşamalar, mal veya hizmetin alıcı veya potansiyel alıcıya sunuşta "AIDA" modeli ile ilişkilendirilmiş haliyle görülmektedir.



Şekil 10-1 Satış Sürecinin Aşamaları ve "AIDA" Modeli

Başarılı bir satış görüşmesi için, temel kabul edilen söz konusu alt aşamalar, "AIDA" modeli çerçevesinde şöyle açıklanabilir:(12)

(12) Ibid., s. 471-472; McCarthy, op.cit., s.422.

– **Dikkat çekme.** Alıcının dikkatini çekerek sunuşa başlamak için çeşitli metodlar vardır. Satışçının kendisini ve sattığı malı direkt olarak tanıtması veya tanıdık bir kimse veya başka bir müşteri var ise, "beni X gönderdi" gibi endirekt; ya da söz konusu malın yararlarını belirten bir ifade ile satış görüşmesine girişmek yollarına başvurulabilir.

– **İlgi uyandırma.** Dikkati konu üzerine çekilen alıcının mamule ilgi göstermesi sağlanır; kendisine mamul gösterilebilir, ne gibi yararlar sağlayacağı anlatılır. Genellikle standart satış konuşması yapılır; ama yine de her değişik durumun gerektirdiği değişiklikler ihmal edilmemelidir.

– **İstek uyandırma.** Alıcının ilgi duyması yanında, bunun satınalma arzusuna dönüştürülmesi gerekir. Satışçı, alıcının spesifik ihtiyaçlarını bilerek, mamulün o işletme veya nihai tüketicinin spesifik ihtiyacını nasıl karşılayacağını açıklar.

– **Harekete geçirme (itirazları da karşılayarak satışı kapatma).** Satışçı, alıcının satınalma isteğini, satınalma fiiline dönüştürerek; bu arada, soruları ve itirazları da olumlu sonuca ulaştıracak biçimde karşılayarak satışı kapatmalıdır. Hangi renk veya hangi tipi tercih ettiği, ne zaman teslim istediği vb. deneysel nitelikteki sorularla satışı sonuçlandırma girişimi yapılır. Uygulamada satışın yapılmamasının başta gelen sebeplerinden biri, satışçının siparişi isteyememesidir.

4. Satış Sonrası Faaliyetler: Başarılı bir satış, bir defalık siparişi gerçekleştirmekle bitmez. Satış işlemi, son aşama olarak, satıştan sonra birtakım işlerin yapılmasını ve hizmetlerin sağlanmasını da kapsar. Böyle bir takiple ve gereken hizmetleri sağlamakla müşterinin tatmin duygusu devam ettirilir; onu olumlu yönde etkilemek, gelecekteki adımlar için de önemlidir. Örneğin, bazı tesis veya araçların kurma, takma hizmetlerinin görülmesi veya kullanımının öğretilmesi gerekebilir.

Bu sonuncu aşamada, özellikle, alıcının memnuniyetsizlik duygusu minimuma indirilmeli; mamulden ne gibi yararlar sağlayacağı vurgulanarak niçin alternatiflerden en uygununu seçtiği belirtilmelidir. Elde olmayan sebeplerle bir vaadin yerine getirilememesi, sipariş iptali gibi durumlarla, spesifik şikayetleri olan, maldan memnun kalmayan müşteriyle ilgilenme ve gereğini yerine getirme, müşterilerin ihtiyaçlarına ve sorunlarına samimi ve devamlı bir ilgi gösterme gibi davranışlarla, mamullerin onların ihtiyaçlarını karşılamadaki tatminkârlığını sürekli kılmak gerekir.(13)

10.4. SATIŞ YÖNETİMİ

10.4.1. Satış Yönetimi ve Satış Yöneticisinin Görevleri

Satış teşkilatının ve personelinin yönetiminden sorumlu olan satış yöneticisi, işletme organizasyonunda farklı isimler veya roller alabilir. Sadece satışçıların yönetiminden ve satışlardan sorumlu olabileceği gibi, bazı durumlarda satış yöneticisine pazarlama görevlerinin bir kısmı, hatta bazan tümü de yüklenebilir. Şartlara göre en

(13) Alan L. Reid (Çev. Besim Baykal), **Uygulamalı Modern Satıcılık Tekniği**, 2. Baskı (İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1984), s. 222-223. Ayrıca, Heinz Goldmann (Çev. Seçkin Selvi Cevizoğlu), **Müşteri Kazanmak** (İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1989).

uygun yapı seçilebilirse de, genel olarak işletmelerin büyümesi, uzmanlaşma ve fonksiyonlaşmasına paralel olarak, "satış yöneticisi"nin "pazarlama yöneticisi" niteliğinden uzaklaşıp tek spesifik alana yönelerek sadece satışlardan ve satış gücünün yönetiminden sorumlu bir orta kademe yöneticisi haline dönüşeceği söylenebilir:[14]

Ülkemizde işletmelerde hâlâ zaman zaman, yanlış bir şekilde satış sözcüğünün **pazarlama** yerine veya onunla eşanlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. **Pazarlama yönetiminin görevi tüm pazarlama programını ve pazarlama faaliyetlerini, işletmenin içinde bulunduğu dönemin gereklerine göre, uygun ve dengeli şekilde düzenleyerek yürütmek ve denetlemektir. Satış yönetimi ise, bir işletmenin kişisel faaliyetlerinin planlanması, yönetilmesi ve denetimi ile, satış gücünün tedariki, eğitilmesi, donatımı, görevlendirilmesi, ücretlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi çeşitli görev ve sorumlulukları kapsar. Şu halde, satış gücü ve satış yönetimi, pazarlama yöneticisinin pazarlama programında optimum tutundurma karması oluşturmak yolunda gözönünde tutması gereken birçok değişkenden sadece bir tanesidir.**

Satış gücünün tahmini maliyeti ve bu maliyetler karşılığında göstereceği performans, şüphesiz pazarlama yönetiminin temel kararlarında gözönünde tutacağı önemli bir değişkendir: bu yüzden, satış gücünün miktarını, maliyetini ve hedeflerini bilebilmelidir.[15] Satış yöneticisi, bu konulardaki kendi bütçesi ve planı, pazarlama yönetimince onaylandıktan sonra, onun uygulanmasını üstlenir.

Satış yönetiminde, satışçıların yönetilmesi, bölgelere göre görevlendirilmesi ve performansın değerlemesi de dahil olmak üzere çeşitli görevler, bölge satış yöneticileri, yöre satış yöneticileri gibi çeşitli düzeydeki satış yöneticileri tarafından yerine getirilir. Bunlara yön veren politika ve stratejiler ise pazarlama yönetiminin daha üst kademelerinde belirlenir.

Bu bölümün geri kalan kısmında, satış yönetimiyle ilgili olarak, sırasıyla, satışçıların bulunması ve seçimi, satışçıların eğitimi, satışçıların ücretlendirilmesi ve satışçıların denetlenmesi ve değerlendirilmesi konuları gözden geçirilecektir.

10.4.2. Satışçıların Bulunması ve Seçimi

Satış gücü faaliyetlerinin başarısında, bu gücün yetenekli ve iyi yetişmiş elemanlardan oluşması temel faktördür. Bu sebeple, üstün nitelikli bir satış gücü oluşturabilmek için, daha baştan satışçı bulunmasında ve seçiminde titiz davranmak gerekir.

---

(14) McCarthy, op.cit., s.425.

(15) İsmail Kaya, "Satış Yöneticisinin Sorumlulukları" Oluç ve diğerleri, **Satış Gücü Yönetimi** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1979 içinde), s. 11-12; Satış gücü yönetimi ve satışla ilgili olarak, (13) nolu dipnotta verilen A. Reid ile Goldmann'ın çevirilerinden başka, son 15 yılda sayıları hayli artan diğer çeviri kitaplarının yanında, şu telif kitaplar görülebilir: Cemal Yükselen, **Satış Yönetimi**, 2. Baskı (Ankara: Detay Yayıncılık, 2008); Erdoğan Taşkın, **Satış Yönetimi Eğitimi**, 5. Basım (İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2007); Erdoğan Taşkın, **Satış Teknikleri Eğitimi**, 8. Basım (İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2006); İlhan Erdoğan, **Başarılı Satış İçin Temel Satıcı Davranışları** (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını, 1999); Sehavet Gürdal, **Satış Gücü Yönetimi** (İstanbul: Yeni Asya Yayınları, 1990).

Yönetim, satışçıların seçimiyle ilgili olarak herşeyden önce işin gereklerini, satış görevinin gerektirdiği spesifikasyonu saptamalıdır. Bu da, konunun ayrıntılı bir şekilde ele alınarak yazılı olarak yapılacak iş tanımı ve iş analizi ile gerçekleştirilir. Böylece, müracatçı veya adaydan yapması istenecek görevler, varlığı gerekli görülen beceri ve ustalıklar, kısaca onda aranacak nitelikler konusundaki spesifik yazılı ifadeler ortaya konulur. Bunlar daha sonra, işe alınan adayın işin gereğine uygun biçimde eğitilmesi ve yetiştirilmesinde de çok yararlı olur.

Yetenekli ve üstün nitelikli satışçıların sağlanabilmesi için, öncelikle, iyi bir satış elemanının sahip olması gereken niteliklerin neler olduğunun açıklığa kavuşturulması gerekir.

1. İyi Bir Satışçının Nitelikleri: Söz konusu niteliklerin neler olduğuna ilişkin olarak sayısız listeler hazırlanmışsa da, hâlâ bu konuda araştırmalar yapılmakta; bazı işletmeler de kendi satışçılarının başarılı olanlarını analiz ederek konuyu açıklığa kavuşturma çabası göstermektedirler.

Konu üzerinde uzun yıllar çalışma yapan iki araştırmacı D.Mayer ve H.M. Greenberg, başarı için asgari nitelikleri iki temel faktöre indirgemektedirler:(16)

(1) Başkaları gibi düşünebilme, duyabilme yeteneği (empathy). "Duygu ortaklığı" da denilen bu yetenek, karşısındaki insanın duygularını ve tepkilerini sezebilme; onun tepkilerini kavrayıp, sezme sayesinde, kendi tutum ve davranışlarında, cevaplarında yaratıcı değişiklikler yaparak amaca ulaşma yeteneğidir.

(2) Benlik dürtüsü (ego drive). Bu ise, **satışı başarmayı sadece para için değil, kişisel tatmin ve başarı ölçüsü olarak görmeyi, başarma azmine sahip olmayı** ifade eder.

Satış yönetiminde tecrübeli bir psikoloğa göre de, iyi bir satışçıda bulunması kaçınılmaz sayılan nitelikler şunlardır: (17)

- Yüksek düzeyde enerji
- Aşırı ölçüde kendine güven duygusu
- Para, statü ve hayatta iyi şeyler elde etmeğe susamışlık
- Yerleşmiş bir iş hayatı alışkanlığı
- Azim veya sebat (her itiraz veya karşı görüşü aşılması gereken bir engel olarak görme alışkanlığı)
- Rekâbetçi olma konusunda doğal bir eğilim.

Öte yandan, ABD'de satışçılık konusundaki eserleri en fazla baskı yapmış olan Prof. Russell, Beach ve Buskirk, **ideal bir satışçı kişiliği olmadığını, farklı satış işlerinin farklı satışçı tiplerini gerektirdiğini** vurguladıktan sonra, **tecrübelere dayanarak satışta başarı şansını arttıran faktörler olarak görülen nitelikleri**

(16) Stanton (1981), op.cit., s. 406, David Mayer and Herbert M.Greenberg'den naklen.

(17) Ibid., Robert McMurry'den naklen.

dört noktada toplamakta; kişilik unsurları olarak ele aldıkları dördüncü noktada ise çok sayıda faktörü birarada göstermektedirler:[18]

1. Görünüş
2. Ses ve konuşma alışkanlıkları
3. Tavırlar (dinlemesini bilme; yapmacıksız, rahat olma vb.)
4. Kişilik unsurları (zekâ; duruma uygun söz ve hareket yeteneği anlamında "sosyal zekâ" ve nezaket; güvenilirlik; içten gelen yardımseverlik; uygun yerde gülebilme; hâkimiyet; kendine güven duygusu; hayal gücü; kararlılık ve kendi kendini yönetme yeteneği).

Aynı yazarlar, konuya negatif yönden de yaklaşarak, **iyi bir satışçının üstesinden gelmesi veya yapmaması gereken hususları da şu beş noktada toplamaktadırlar: Başkalarını eleştirme; münakaşa etme; beceriksizce nükte yapma girişimi; tembellik ve sabırsızlık.**[19]

2. Satışçı Kaynakları ve Adaylar Arasında Seçim: Tepe yönetiminin, işletmeye alınacak satış personeliyle ilgili olarak belirlediği kriterler çerçevesinde, mevcut boş kadrolara mümkün olduğunca fazla adayın başvuruda bulunması sağlanmalıdır. Yetenekli bir satış gücünün oluşturulması için aralarından en iyilerinin seçilebileceği elemanların bellibaşlı kaynakları şunlardır: Firma içi diğer bölümler; öğretim kurumları; iş ilanları; kendiliğinden başvuranlar; İş ve İşçi Bulma Kurumları; değişik örgütlerden gelenler ve işsiz kalmış kimseler.[20]

Adama göre iş bulma yerine, **işe göre adam** bulma ilkesi uygulanırsa, objektif seçim kriterleri kullanılması yanında, çeşitli araç, usul ve metodlardan yararlanmayı gerektiren bir seçim süreci izlenir. Önceden belirlenmiş amaçlar, politikalar ve spesifik kriterlere göre izlenecek seçim sürecinde, başvuru formları, görüşmeler (mülakatlar), referanslar, test veya sınavlardan yararlanılır.

10.4.3. Satışçıların Eğitimi

Baskılı satış usullerini reddederek, tüketici tatminine önem veren pazarlama anlayışı çerçevesinde, günümüzde satışçı, üretici veya satıcı işletme ile müşterileri arasında ilişkileri sağlayan bir profesyoneldir. İşletmesini temsilen alıcı veya potansiyel alıcı ile direkt temas kurar, onun ihtiyaçlarını tatmin çabasında mamulleri hakkında bilgi verip, yol göstererek katkıda bulunurken, etkili satış teknikleri ile onu ikna eder ve müşterisi haline getirir. Satış süreci açıklanırken değinilen çalışmaların iyi ve başarılı bir şekilde yapılabilmesi, ancak satışçıların eğitimi ile mümkün olur.

Satışçı eğitim programları, hayli zaman ve para harcamayı gerektireceği için gereksiz ve lüks olarak düşünülebilir. Ancak bu alanda kullanılacak kaynakların ve yapılacak harcamaların çok daha fazlasını geri getireceği açıktır. Bu eğitim yüksek

---

(18) F.A. Russell, F.H. Beach and R.H. Buskirk, **Textbook of Salesmanship** (New York: McGraw Hill Book Company, 1974), s. 53-65 (1990'larda bu eserin 13. baskısı yapılmıştır).

(19) **Ibid.**, s. 65-66.

(20) Mehmet Oluç, "Satışçıların Devşirilmesi ve Seçimi", Oluç ve diğerleri, **Satış Gücü Yönetimi** içinde, s.35-53.

maliyetine rağmen, hem satışçının kendisi için hem de işletme için kârlı bir iştir. Çünkü eğitilmiş satışçı, eğitim görmeyenden daha çok satış yapar ve işletmede daha uzun süre çalışır.(21)

Eğitim, işletmeye yeni alınan satışçıların daha başlangıçta birkaç haftadan birkaç aya kadar değişen sürelerde uygulanabilecek temel eğitim programı ile olabileceği gibi, halen çalışmakta olanlara bilgi tazeleme (yenileme) eğitimi veya özel eğitim programı şeklinde de olabilir. Doğal olarak, eğitimin ne tür olacağı, verilecek eğitim programının içeriğinin belirlenmesinde temel alınacaktır. Ayrıca, bu eğitimin kim tarafından yapılacağı, nerede ve ne zaman yapılacağı, ne tür eğitim metodları kullanılacağı da eğitimle ilgili belli başlı karar alanlarını oluşturur.(22)

Eğitim döneminin uzunluğu, eğitimin içeriği ve metodlarından ayrı düşünülmez. Programın içeriği de, satışçının alıcılarla etkili bir biçimde ilişki kurmaya geçmeden önce ne gibi bilgiler ve davranışsal yeteneklerle donatılmaları gerektiği sorununa bağlı olarak değişir. Bu da, pazarlama yönetimince pazarlama programında kişisel satışa verilen role ve öneme bağlıdır.(23)

Bir temel eğitim programında satışçıya onun alıcılarla temasa geçtiğinde olgun, bilgili ve tecrübeli bir kimse olarak görünmesini sağlayacak çeşitli bilgiler verir.

Bu bilgilerin başlıcaları şunlardır:(24)

1. İşletme ve mamullerle ilgili bilgiler
2. Müşterilerle ilgili bilgiler
3. Rakiplerle ilgili bilgiler
4. Etkili satış teknikleriyle ilgili bilgiler
5. Satış teşkilatının çalışma usulleri, satışçıyla ilgili usul, prosedür, yetki ve sorumluluklarla ilgili bilgiler.

Günümüzde eğitim programlarında sürekli yenilikler sağlanmakta, göze ve kulağa hitaben filmler ve çeşitli diğer audio-visual teknikler kullanılmaktadır. Satışçı, satış sürecinin tüm aşamaları için gerekli bilgilerle donatılmakta ve özellikle etkili satış görüşmesini öğretmek için, rol oynama metodu, vaka metodu vb. çeşitli şekillerde uygulamalı eğitim yapılmaktadır.

10.4.4. Satışçıların Ücretlendirilmesi

Üstün nitelikli bir satış gücüne sahip olmanın **üç temel şartı: (1) Yetenekli kişilerin işletmeye çekilmesi; (2) Bunların gereği gibi motive edilmesi; (3) İşlet-**

(21) James F. Bender, "Training and Developing Sales Personnel", Buell (1970), **op.cit.**, içinde, s.12-44.

(22) Stanton (1981), **op.cit.**, s. 407-408.

(23) Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, C.II, s. 400.

(24) **Ibid.**, s. 400-401.

mede kalmalarının sağlanması olup, bunların hepsinde de işletmenin izlediği **ücret politikasının** büyük etkisi vardır.(25)

Bir işletmenin ücret politikası, daha başlangıçta orada çalışmak üzere başvuracak kimseleri yakından ilgilendirir. Hatta, ücret, bazı adaylar için işe başvurmada en önemli faktördür; satışçılar işe alınıp çalışmaya başladıktan sonra da, onların çalışma arzu ve isteğini, moral güçlerini ve çalışma düzeyini geniş ölçüde etkiler. İyi düzenlenmiş bir ücret planı ile tatmin edilen ve çabalarının karşılığını, çalışmasına paralel olarak elde eden satışçı etkin bir şekilde çalışabilir. Aksine, çalıştığı işletmede umduğu gelir düzeyini sağlayamadan, çalışmasına göre rakip firmada çalışanlardan daha az ücret alan elemanlar, en yeteneklileri başta olmak üzere işletmeden ayrılırlar.

Yönetimin hedefleri ile satışçıların hedefleri çoğu zaman birbirinden farklı olduğundan, yukarıda belirtildiği gibi yetenekli satışçı adaylarını işletmeye çekecek, verimli olarak çalışmalarını teşvik edecek ve işletmede uzun süre kalmalarını sağlayacak bir ücret planı oluşturmak kolay değildir.

Satışçılar, herşeyden önce düzenli bir gelire sahip olmak isterler; satışlar kendi kontrolleri dışında kalan çeşitli faktörlerden de etkilendiği için, satış miktarından bağımsız olarak, -yüksek olmasa da- düzenli bir gelir sağlamak onlar için önemlidir. İkinci olarak, ortalamanın üzerindeki çaba ve satış başarısı için de performans düzeyine paralel olarak yüksek ücretle ödüllendirilmeyi isterler. Üçüncü olarak da, ücretlerin adil olmasını talep ederler. Daha spesifik olarak, aynı yetenek, tecrübe ve başarı karşılığı, gerek işletme içinde, gerekse rakip işletmelerde çalışan satışçılara göre ve ayrıca hayat pahalılığına göre **adil ücret** isterler.

İşletme yönetimi ise, ücret planının, satışçıların çalışmalarının kontrolünü kolaylaştıracak tarzda olmasını; satışçının çabalarına, mamullerin maliyetine ve değerlerine uygun biçimde, ekonomik bir plan olmasını; ve nihayet, basit ve uygulanmasının kolay olmasını ister.

Satışçıların ücretlendirilmesiyle ilgili olarak, yönetimin iki temel karar alanından biri **ücret seviyesinin belirlenmesi** (veya satışçılara ne kadar para ödeneceği), diğeri de **ödeme metodu**dur.

1. Ücret Seviyesinin Belirlenmesi: Ücret seviyesini belirlemede, satış işinin gerektirdiği yük ve sorumluluklar ile bunlara göre aranan niteliklerdeki satışçı ve piyasada geçerli ücret (cari ücret) seviyesi önem kazanır. Satış işinin gerektirdiği yük ve sorumluluklar ile yetenek ve nitelikler iş tanımı ile önceden yazılı hale getirilmiş olmalıdır. Piyasadaki satışçı ücreti ve benzer diğer işlerin ücret durumu incelenmeden, daha düşük ücret ödenecek olursa; istenen sayıda ve nitelikte eleman bulunamayacak; öte yandan cari ücretten fazla bir ücret ödenmesi halinde ise, gereksiz yere fazla gidere katlanılacaktır. Ancak, çoğu kez piyasada böyle belirgin tek ücret görünmez.

(25) Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, C. II, s. 404.

Esasen, piyasadaki cari ücret seviyesi yanıltıcı da olabilir. Zira satış elemanlarına yapılan ödemeler şu çeşitli unsurlardan oluşur:

– Sabit miktar

– Değişken miktar

– Gider karşılıkları (işle ilgili olarak satıcının giderleri karşılığı)

– Sosyal yardım (emeklilik, sigorta imkânları, çeşitli şekillerde verilen özel ödeme veya mal olarak verilen yardımlar).

Bu ücret unsurlarının nisbî önemleri de değişken işlerde ve aynı daldaki değişik işletmelerde farklılıklar gösterir. Genellikle, satışçılar diğer işlerde çalışanlara göre daha çok işletme değiştirirler. Gördükleri işin niteliği gereği sık sık, kendileri için potansiyel işveren olabilecek kimselerle temas halindedirler. Bu yüzden, satışçılara ödenecek ücret, işletmenin diğer bölümlerinde çalışanlara (örneğin, üretim veya büro personeline) göre daha yüksek olabilmektedir.

2. Ücret Ödeme Metodu: Yukarıda belirtildiği gibi, satışçılara yapılacak ödemeler, sabit bir ücret, değişken bir ücret, gider karşılıkları ve sosyal yardımlardan oluşur. Bunlardan gider karşılıkları ve sosyal yardımlar başlıbaşına ücret olarak kullanılmazlar. Bu sebeple, **ücretlendirmede üç temel metod söz konusu olabilir: (1) Sadece sabit ücret; (2) Sadece değişken ücret ve (3) Sabit ücret ile değişken ücretin karması.**(26)

(1) Sadece sabit ücret (maaş). Sadece sabit ücret ödeme planı satışçıya maksimum güvenlik ve gelir istikrarı sağlar. Belirli bir gelir garanti edildiği için, işletme satışçıyı değişik satış görevlerine –doğrudan verimli olmayan satış işlerine–de verebilir. Satışçıyı, müşteri çıkarlarını da gözönünde tutmaya, baskılı satış usullerine başvurmamaya iter. Bu metodun uygulanması kolaydır; ayrıca, satışçılar açısından fazla tepki uyandırmaz.

Bu yararlarına karşılık, sabit ücretin sakıncaları arasında başta, yeterli teşvik sağlamaması gelir; satışçıyı ortalamanın üstünde bir çabaya, satış gayreti göstermeye zorlayıcı bir yanı yoktur. Ayrıca, bu yüzden onların daha sıkı izlenip, denetlenmeleri de gerekir ki, bu da masrafları arttırır. İş hacminin azaldığı zamanlarda bile değişmeyen sabit bir gidere yol açtığı gibi, satış potansiyelinin arttığı dönemlerde ilave gayreti sağlayamaz. Üstün nitelikli, fazla satış yapabilen satışçıların işletmeyi terketmelerine yol açar.

(2) Sadece değişken ücret. Bu ücret planının, sadece sabit ücret metodunun tamamen aksi yönde yararları ve sakıncaları vardır. Öncelikle, satış personeline büyük bir motivasyon sağlar. Satışçıların gerçekleştirdikleri satışlar veya kârlar temel alınarak sabit veya değişken bir orana göre komisyon veya yüzde ödenir. Böylece, satışların yükseldiği dönemde yüksek; düştüğü dönemde daha düşük satışçı ücreti ödenir. Ayrıca, satışçıları yönlendirmek açısından yararlı olur, zamanlama ile ve gereğine göre fazla satış yapılması istenen mal için daha yüksek prim ödenerek arzu

(26) Stanton (1981), **op.cit.**, s. 408-409.

edilen sonuca ulaşılır. Satış gücünün yakın denetimi gereğini de ortadan kaldırır, onlara çalışma serbestisi verir.

Başta gelen sakıncaları arasında, satışların azalmasının moral bozucu olması, doğrudan satış sonucu vermeyen görevlerin istenmeyip, direnişe yol açması, baskılı satış uygulamasına sebep olması sayılabilir.

(3) Sabit ücret ve değişken ücret karması. Uygulamada, önceki iki ücret ödeme metodunun yararlarını birleştirici bu usul yaygındır. Ücret planının sakıncaları da bu yoldan en aza indirilir. Ancak, belirli bir işletmenin satış işinin mamulün ve pazarın özel durumlarına ve gereğine göre sabit ücret ve değişken ücretin uygun bir karması sağlanmalıdır.

İşletme için uygun bir ödeme planı oluştururken, mutlaka ücretin dört unsurunun hepsini kullanmak gerekmez. Ama, bunlardan etkin bir biçimde yararlanarak sabit ücret, komisyon, prim, ikramiye ve çeşitli sosyal yardımları uygun ölçülerde kullanarak bir taraftan düzenli bir gelir sağlamak; diğer taraftan da, ortalamanın üzerindeki çalışmayı ödüllendirecek ve gereğine göre de, aşağıya ya da yukarıya doğru ayarlanacak bir sistem kurmak gerekir.

10.4.5. Satışçıların Denetlenmesi ve Değerlendirilmesi

Başkaları için çalışan bir kimsenin, işveren veya yönetici tarafından gözetimi ve denetimi yoluyla yönlendirilmesi ve daha etkin çalışması her zaman istenir. Satışçıların gözetimi ve denetimi hem zor, hem de önemlidir. Zorluğunun nedeni, satış işinin niteliğinin satışçıların sürekli gözetim altında tutulmasına elverişli olmamasıdır. Önemi ise, belirli bir pazara yönelik olarak çalışan satışçının, pazarlama yönetiminin izlenmesinin sürekli bir eğitim imkânı vermesine ve işletme politikalarının istenilen şekilde uygulanıp uygulanmadığını saptama aracı olmasına dayanır.[27]

Satışçıların denetiminin ölçüsü satış işinin ve satışçının niteliklerine göre değişir. Özellikle, işin gereğine göre uygulanan ücret ödeme planı ücret farklılığına neden olur. Komisyon, prim, yüzde vb. şekillerde satış ve kâr hacmi ile bağlantılı olarak değişken ücret esasına göre çalışan ve kendi müşterilerini kendileri bulan satışçılar geniş ölçüde kendi başlarına hareket ederler. Buna karşılık, belirli bir aylıkla çalışan ve belirli sayıda müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere satış faaliyetinde bulunanlar ise yakın bir gözetim altında tutulurlar.[28]

Satış gücünün yönetiminde, satışçıların çabalarının değerlendirilmesi ve objektif performans kriterinin geliştirilmesi de oldukça önemlidir. Çünkü ancak bu değerlendirme ve objektif kriterler koyma yoluyla, daha iyi ve daha başarılı çalışmalar için gerekli önlemler alınabilir. Satış yöneticisi her elemanın çabalarını, zayıf ve güçlü yönlerini bildiği ölçüde daha etkin eğitim ve daha yapıcı gözetim sağlayabilir. Ayrıca, performans değerlendirmesi, pazarlama yönetiminin satışçılarla ilgili ücret artışında adil ve isabetli kararlar alınmasına da yardımcı olur.

---

(27) Stanton (1981), op.cit., s.409.

(28) Kotler, Pazarlama Yönetimi, C. II, s. 413.

Satış gayretlerinin ve performansının değerlendirilmesinde hem kantitatif, hem de kalitatif (niteliksel) kriterlerden yararlanılmalıdır.[29] Kantitatif kriterlerin daha spesifik ve objektif olma üstünlüğü vardır; kalitatif kriterler subjektif değerlendirme ve karar vermeyi gerektirirler. Değerlendirmede temel alınabilecek kantitatif faktörler arasında, mamul veya tüketici gruplarına göre satış hacmi; satış kotaları veya bölgesel potansiyelin yüzdesi olarak satış hacmi; siparişlerin sayısı veya değeri başta gelenlerdendir.

Değerlendirmenin başarısında önemli bir husus, mümkün olduğunca çok faktörü temel alarak değerlendirme yapılmasıdır. Ayrıca, subjektifliği ve kişisel değerlendirme hatasını minimize etmek için kantitatif faktörler temel alınmalıdır. Ancak, çok sayıda kantitatif faktörün satışçının performansını etkilemesi nedeniyle, kalitatif faktörleri de gözönünde bulundurmak gerekir. Kalitatif faktörlerin başlıcaları, satışçının firması ve firmanın politikaları hakkında bilgisi; mal ve rekabet bilgisi; satış hazırlığı; kendisini ve satış ziyaretlerini yönetim gücü; müşterilerle ilişkileri; kişisel görünümü ve sağlığı; çeşitli kişilik ve davranışsal nitelikleri olarak belirtilebilir.

10.5. SATIŞ GELİŞTİRME (SATIŞ PROMOSYONU)

10.5.1. Satış Geliştirmenin Tanımı ve Önem Kazanmasının Nedenleri

Dokuzuncu bölümde satış geliştirmenin; kişisel satış, reklâm, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama dışında kalan tüm diğer tutundurma faaliyetlerini kapsadığı belirtilerek şöyle bir tanım verilmişti:

Satış geliştirme, kişisel satış, reklâm, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama çabaları dışında kalan, genellikle sürekli olarak yürütülmeyen, fuarlara katılma, sergiler, teşhirler vb. devamlılığı olmayan diğer satış çabalarıdır.

Bu tutundurma metodunun bazı özellikleri de şöyle sıralanmıştı: Genellikle dikkat çekme ve etkili olma, uygulama ve denetleme kolaylığı ve aşırı kullanılması halinde mamulün değerini küçültme.

Satış geliştirme, tüketiciyi bir mal veya hizmeti satın almaya motive edecek **kısa dönemli etkisi olan teşvik araçlarından oluşur.** Reklâm ve kişisel satış mal ve hizmeti satınalmak için nedenlere ağırlık verirken, satış geliştirme **şimdi satınalmak** için nedenleri ortaya koyar.[30] Çevremizde hemen hemen her yerde satış geliştirmenin çeşitli şekilleri görülür: bir maldan iki adet alana üçüncüsünün veya bir başka malın bedava verilmesi; kupon biriktirip getirene belirli miktar veya yüzde oranında indirim yapılması; çok satış yapan bayilere çeşitli ek avantajlar sağlanması; benzin alana bedava araba yıkama hizmeti verilmesi gibi.

---

(29) Stanton (1981), **op.cit**, s. 409-410.

(30) Armstrong and Kotler, **Marketing: An Introduction**, 5 th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000), **op.cit.**, s. 460.

Satış Geliştirmenin Önem Kazanmasının Nedenleri: Artık tüm ülkelerde işletmeler satış geliştirmeyi daha çok kullanmaktadırlar. Bu durum hem endüstriyel pazarlarda, hem de–özellikle–tüketici pazarlarında görülmektedir; başlıca göstergesi de, önemli ölçüde artan satış geliştirme harcamalarıdır. Satış geliştirmenin önem kazanmasının başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir:(31)

– **Tüketicinin planlanmamış alımlarının (impulse buying) artması.** Tüketicilerin perakende satış yerlerinde daha çok satınalma kararları vermeleri ve daha pazarlıkçı olmaları, perakendecilerin üretici işletmelerden daha çok promosyon malzemesi istemelerine yol açmaktadır.

– **Satış geliştirmenin daha saygı duyulur bir hale gelmesi.** Bu daha çok pazar liderlerinin satış geliştirmeyi kullanmalarından ve satış geliştirme konusunda profesyonelliğin artmasından kaynaklanmaktadır.

– **Reklâm maliyetlerinin yükselmesi nedeniyle reklamın maliyet etkinliğinin azalması.**

– **Kısalan zaman ufku.** Artan rekabet ve kısalan mamul hayat seyri, satış geliştirme destekli hızlı satış artışlarını cazip hale getirmektedir.

– **Rakiplerin faaliyetleri.** Bazı pazarlarda satış geliştirme o kadar sık olarak kullanılmaktadır ki, bütün rakipler bu yöntemi kullanmaya zorlanmaktadır.

– **Ölçülebilirlik.** Satış geliştirmenin satış etkisinin ölçülmesi, reklamınkine göre daha kolaydır; çünkü bu etki daha direkttir ve genellikle kısa vadelidir.

Ayrıca, (1) **Teknolojinin etkisi** ve (2) **Artan perakende gücü** burada iki ek faktör olarak belirtilebilir.(32): (1) Bilgisayar destekli araçlar sayesinde perakendeci hangi malların satılıp, hangilerinin satılmadığını her gün belirleyebilmekte; böylece üretici de, perakendeci de, hangi malların ne kadar kârlı olduğunu, çeşitli satış geliştirme programlarının ne ölçüde etkili olduğunu öğrenebilmektedir. (2) Perakendeciler güçlendikçe, üretici markaları yanında kendi özel markalarını satmaya daha fazla yönelmekte; sonuçta mağaza içi ulusal marka promosyonlarını sınırlandırıp, özel marka promosyonuna ağırlık vermektedirler. Bu markalar savaşı da, satış geliştirmenin artışına katkıda bulunmaktadır.

Satış Geliştirmenin Reklâmdan Farkı: İş dünyasında birçok kimse satış geliştirmeyi reklâmla (hatta genel anlamda tutundurma ile) eş anlamlı olarak kullanırsa da, aralarında birtakım farklılıklar vardır. Bu farklılıkların en önemlileri iki noktada toplanabilir.

İlk olarak, reklâmda, "medya", "mecra", "ortam" gibi değişik isimlerle anılan reklâm aracına başkaları sahip olduğu ve onu kontrol ettiği halde, satış geliştirmede işletme kendi araçları ve metodlarıyla tüketiciye bilgi vererek, onu etkilemeye ça-

(31) Jobber and Fahy, **Foundations of Marketing** (London: McGraw-Hill Education, 2003), s. 2001.

(32) Bearden et al. (2004), **op.cit.**, s. 432-433.

lışır. **İkinci olarak,** hem reklâm hem de kişisel satıştan farklı bir şekilde, satış geliştirme tekrarlanmayan, rutin olmayan işlerle uğraşır.

Çok çeşitli ve birbirinden hayli farklı tipte, heterojen nitelikteki tutundurma faaliyetleri bu gruba girmektedir. Sürekli artan rekabet; daha önce tarihsel gelişim olarak nisbeten daha geç ortaya çıkmış olduğu belirtilen bu grup tutundurma faaliyetlerinin hep yeni çeşitlerinin geliştirilmesine yol açmakta; bu durum da satış geliştirmenin nisbi önemini arttırmaktadır. Esasen dokuzuncu bölümde, ABD'de satış geliştirmeye, önem bakımından tüketim mallarında reklâmdan sonra 2. sırada; endüstriyel mallarda da, kişisel satıştan sonra 2. sırada yer verilmekte olduğu belirtilmişti.

Reklâm ve satış geliştirme ile ilgisi olmayan pek çok kimse için sürpriz sayılacak bir husus, toplam yıllık satış geliştirme harcamalarının, dev bir reklâm endüstrisinin gelişmiş olduğu ABD'de son yıllarda **yıllık reklâm harcamalarından çoğunlukla daha fazla olarak tahmin edilmesidir.** Ancak, bu harcamalar ölçülememekte, genellikle tahmin yoluyla bulunmakta olup, bir tahmine göre reklâm harcamaları toplamının iki misli;[33] diğer bir tahmine göre ise, üç misline yakındır.[34]

Geleneksel olarak reklâm, tutundurma metodları arasında özel bir yeri ve önemi olan; pazarlama yöneticilerini etkileyip onların dikkat ve ilgisini çeken bir metod iken; satış geliştirme, çoğu zaman yanlış değerlendirilen, yanlış kullanılan ve fazla önem verilmeyen bir metod olmuştur. Ancak, yukarıdaki değerlendirme ve tahminlerin de işaret ettiği gibi, son yıllarda adeta pazarlamanın üvey çocuğu olmaktan çıkıp, baştacı haline gelmeye başlamış;[35] yıllık harcama artışı yönünden de en hızlı gelişen tutundurma metodu olmuştur.

Gerçekten, satış geliştirme araçlarının çoğu kısa vadeli etkileri olan, daha çok taktik faaliyetler ve araçlardır. Kuponlar, yarışmalar, sergiler, özel hediyeler veya indirimler, **hemen sonuç almak amacıyla düzenlenirler,** ama **kısa vadelidirler.** Satış geliştirmeyi etkili bir şekilde uygulamaya koyup yöneterek, pazarlama programında uzun vadede etkili bir faktör haline getirmek, gerçekten başarılması zor bir iştir ve hayli beceriyi gerektirir.

Satış geliştirmenin temel fonksiyonu, reklâm ile kişisel satışı tamamlaması ve bunların koordinasyonunu sağlamasıdır. [36] Gerçekten, reklâm tüketici kitlelerine yönelirken; satış geliştirme, satışçılar, perakendeciler, diğer aracılar veya belirli grup tüketiciler gibi küçük ve açıkça tanımlanabilen spesifik gruplara yönelir. Kişisel satış genellikle bireysel olarak tüketicileri hedef aldığı halde, **satış geliştirme** genellikle **grupları** hedef alır.

(33) Donald S. Tull and Lynn R. Kahle, **Marketing Management** (New York: Macmillan Publishing Company, 1990), içinde, s. 512, S. Bernstein, "Promotion's New Thrust", **Advertising Age,** September 26, 1988'den naklen.

(34) William O. Bearden, T.N. Ingram and R.W. LaForge, **Marketing,** 2 nd ed. (Boston: Irwin-McGraw-Hill, 1998), s. 451.

(35) Stanton and Futrell, **op.cit.,** 476.

(36) Stanton **op.cit.,** s. 425-426.

Satış geliştirme çalışmalarının etkili olması için, tüm diğer pazarlama iletişimi metodlarında olduğu gibi, iyi bir planlama yapılmalıdır. **Satış geliştirme yakın gelecekte sonuç almayı hedeflediğinden, spesifik, ölçülebilir amaçlar belirlemek ve sonuçları kusursuz bir şekilde izlemek mümkündür**. Ancak bu metod, çoğu kez tek başına değil, diğer metodlarla birlikte kullanıldığından, verilecek mesajların koordinasyonu ve zamanlaması kritik öneme sahiptir.(37)

10.5.2. Satış Geliştirmenin Amaçları, Çeşitleri ve Araçları

Satış geliştirmenin amaçları hedeflediği gruplara göre değişir, ama bunların içinde en başta geleni kısa sürede satışları arttırmaktır. Çok çeşitli ve heterojen nitelikteki usül ve metodlardan oluştuğu için satış geliştirme-daha önce de belirtildiği üzere-ancak **hedef kitle bakımından** sınıflandırılır:

1. Tüketicilere yönelik
2. Aracılara yönelik
3. Satış gücüne yönelik satış geliştirme çalışmaları.

Bunlardan ilkine, "**tüketici promosyonu**"; ikincisine "**ticari promosyon**"da denilir. Satış geliştirmenin hedef grupları ve amaçları farklı olduğu için, doğal olarak her grup için kullanılan araçlar da birbirinden farklıdır. Bu yüzden söz konusu çeşitleri ayrı ayrı ele almak gerekir.

Tüketicilere Yönelik Satış Geliştirme (Tüketici Promosyonu):

Tüketicilere yönelik satış geliştirmenin başlıca amaçları şöyle belirtilebilir:

- Mevcut malların satışını kısa sürede arttırmak
- Mevcut alıcıları tekrar satın almaya teşvik etmek
- Tüketicileri yeni mamulleri denemeye teşvik etmek
- Mamulde veya diğer pazarlama karması unsurlarında yapılan yenilikleri duyurmak
- Tüketicinin marka veya mağaza bağlılığını korumak veya yaptırmak
- Tüketiciyi güdüleyerek planlanmamış satın almaları teşvik etmek
- Reklam ve kişisel satış çabalarını desteklemek ve onların etkinliğini arttırmak
- Rekabetçi pazarlama iletişimine karşılık vermek
- Diğer "itme stratejisi" içeren pazarlama faaliyetlerini tamamlamak.

(37) Bearden et al. (2004), op.cit., s. 431.

Tüketici promosyonunun başlıca araçları, kuponlar, eşantiyonlar (örnek mamuller), ajandalar, takvimler, hediye paketleri, fiyat indirimleri, para iadeleri, yarışmalar ve çekilişlerdir.(38) Özellikle ABD'de kullanımı son yıllarda artan kupon dağıtımı ile, tüketiciye "hemen fiyat indirimi" uygulanmaktadır ki, bu mamulün denenmesi ve tekrar satın alınması için oldukça etkili bir teşvik yolu olarak görülmektedir. Bu ülkede–internet üzerinden ve mağaza içinde verilenler hariç–hane halkına yılda 350 milyara yakın kupon dağıtılmaktadır.(39)

Aracılara Yönelik Satış Geliştirme (Ticari Promosyon): Üretici işletmeler perakendeci ve toptancı aracı işletmelere yönelik olarak önemli ölçüde satış geliştirme harcamalarına girişirler. Bu uygulama, aracı işletmelerin belirli bir markanın dağıtımını üstlenmesini veya sürdürmesini, ona raf yeri ayırmasını, yeni mamulü pazara sunması, stok düzeyini yüksek tutması, reklâm yoluyla tutundurmayı üstlenmesi, fiyat iskontoları uygulaması, rakiplere karşı markayı savunması, bazen de fiyat iskontosuna gitmemesi.(40)

Üreticiler başlıcaları yukarıda belirtilen amaçlara ulaşmak için birçoğu tüketici promosyonunda kullanılan tutundurma ikramları, takvim ve ajandalar, hediyeler, ticari sergiler vb. çeşitli araçlara başvururlar; ücretsiz mal verirler, ortak reklâm, satınalma avansı, fuar ve sergiler, katalog ve broşürler, bayi yarışmaları, ikramiye, karşılıksız mal verme, bayi toplantıları düzenleme gibi araçları kullanırlar.(41)

Satış Gücüne Yönelik Satış Geliştirme: Üretici işletmeler kendi satışçılarını motive etmek, daha verimli çalışmalarını sağlamak için de satış geliştirme faaliyetleri yürütürler ve çeşitli araçlar kullanırlar. Bunların başlıcaları da şöyle sıralanabilir: primler, yarışmalar, satış toplantıları, özel ödüller, yılın veya ayın satışçısı gibi ödüllendirmeler, evrak çantaları, cüzdanlar, sergiler, satışa yardımcı gereçler, eğitim materyalleri.(42)

(38) Odabaşı ve Oyman, **op.cit.**, s. 204; Yükselen, **Pazarlama** (2008), **op.cit.**, s. 397.

(39) Lamb et al., **Essentials of Marketing** (2009), **op.cit.**, s. 448.

(40) Bearden et al. (2004), **op.cit.**, s. 441-442; Armstrong and Kotler (2003), **op.cit.**, s. 499.

(41) Armstrong and Kotler (2003), s. 499-500; Cemal Yükselen **Pazarlama** (2008), **op.cit.**, s. 398.

(42) Yükselen, **Ibid.**

ONBİRİNCİ BÖLÜM
REKLÂM VE HALKLA İLİŞKİLER

"Reklâmsız iş yapmak, karanlıkta bir kıza göz kırpmak gibidir; ne yaptığını sen bilirsin, ama senden başka hiç kimse bilmez."

Steuart Henderson Britt (1907-1979)*

"Reklâma verdiğim paranın yarısı boşa gidiyor, ama hangi yarısı olduğunu bilmiyorum."

*John Wanamaker (1870)***

— DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE REKLÂM HARCAMALARI
— REKLÂMIN FONKSİYONLARI, ÇEŞİTLERİ VE MAMUL REKLÂMLARI
— REKLÂM ARAÇLARI (MEDYA VEYA MECRASI)NIN SEÇİMİ, REKLÂM PLANI VE MESAJI
— REKLÂM BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYONU VE REKLÂM AJANSLARI
— REKLÂMIN ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ
— REKLÂMIN ALEYHİNDEKİ VE LEHİNDEKİ GÖRÜŞLER
— HALKLA İLİŞKİLER

Günümüzde en önemli tutundurma metodlarından biri olan reklâm oldukça eski bir geçmişe sahiptir. Sözlü reklâm, daha insanlar arasında değişimin ilk başladığı zamanlarda ortaya çıkmıştır. Yazılı reklâmın başlangıcı kesin olarak bilinmemekle beraber, İngiltere'de "British Museum"da bulunan ve 3000 yıl önce bir papirüse yazıldığı sanılan bir çeşit duyurunun ilk yazılı reklâm olduğu sanılmaktadır.(1)

Bu bölümde dünyada ve Türkiye'de reklâm harcamalarının son yıllarda ulaştığı boyutlara değinildikten sonra, sırasıyla reklâmın amaçları, çeşitleri ve mamul reklamları ele alınacak; reklâm araçları (medyası)nın seçimi, reklâm planı ve mesajı üzerinde durulacak; reklâm bölümünün organizasyonu ve reklâm ajansları ele alınacak; reklâmın etkinliğinin ölçülmesi sorunu incelenecek ve reklâmın aleyhindeki ve lehindeki görüşlere yer verilecektir. Daha sonra da, iletişim karmasının diğer kitlesel unsuru olan halkla ilişkiler ele alınarak kısaca gözden geçirilecektir.

(*) Aktaran, David L. Kurtz and Louis E. Boone, **Contemporary Business 2007** (Mason, OH.: Thompson South-Western, 2008), s. 444.

(**) Aktaran, Philip Kotler, **Marketing Management**, Millenium ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000), s. 561.

(1) Mehmet Oluç, "Reklâm'ın Tarihçesi ve Türkiye'deki Gelişmeler", **Pazarlama Dergisi** (Reklâmcılık Özel Sayısı), Mart 1981, s. 5-8.

11.1. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE REKLÂM HARCAMALARI

Reklâmcılığın gelişmesinin pazara dayalı ekonomilerde, işletmeciliğin gelişmesine paralel bir gelişme gösterdiği söylenebilir. Nitekim pazarlama yöneticileri için büyük önemi olan bu sektörde en büyük harcamalar, en gelişmiş ve zengin ülkelerde yapılmaktadır.

11.1.1. Dünyada Reklâm Harcamaları

Dünyanın en büyük reklâm veren işletmeleri, beşinci bölümde Tablo 5-2'de yer alan milli geliri en yüksek ülkelerin işletmeleridir. Nitekim Tablo 11-1'de görülen dünyanın en büyük 20 reklâm veren işletmesinden 11'i ABD, 3'ü Japonya, 1'i İngiltere, 1'si Almanya, 1'i Güney Kore, 1'i İngiltere/Hollanda ortaklığı, 1'i Fransa ve 1'i İsviçre'dendir. İlk 5 sırada, Procter and Gamble, Unilever, L'Oreal, Toyota ve General Motors yer almakta; bunları sırasıyla, Coca-Cola, Nestlé, Volkswagen, McDonalds ve PepsiCo izlemektedir.(2)

Tablo 11-1 Dünyanın En Büyük Reklâm Veren 20 İşletmesi, 2013 (2012 verileri)

2012	İşletme Adı	Merkezi	Harcamalar (Milyar $)	Değişim %
1	Procter and Gamble	Cincinnati	10,615	-5,7
2	Unilever	London/Rotterdam	7,413	1,3
3	L'Oreal	Paris	5,643	0,9
4	Toyota	Toyoto City/Japonya	3,310	14,9
5	General Motors	Detroit	3,206	-4,2
6	Coca-Cola	Atlanta	3,029	4,0
7	Nestlé	Vevey, İsviçre	2,987	1,7
8	Volkswagen	Wolsburg, Almanya	2,971	4,0
9	McDonald's	Oak Brook, Illinois	2,693	1,4
10	PepsiCo	Purchase, New York	2,470	34,5
11	Reckitt Benckiser Group	Slough, Berkshire, İngiltere	2,417	-7,6
12	Mars Inc.	McLean, Virginia	2,181	5,1
13	Fiat (Chrysler Group)	Auburn Hills, Michigan	2,089	-14,9
14	Samsung Electronics	Seul, Güney Kore	2,053	55,1
15	Comcast	Philadelphia, PA.	2,003	9,3
16	Ford	Dearborn, Michigan	1,975	-6,9
17	Honda Motor	Tokyo	1,927	16,9
18	Mondelez International	East Hanover, New Jersey	1,896	1,0
19	Johnson and Johnson	New Brunschwick, New Jersey	1,877	-14,4
20	Nissan Motor	Tokyo	1,820	-2,8

(Kaynak: **Advertising Age Dergisi**'nin "Top 100 Global Marketers 2013" Raporuna dayanan bu liste, Nielsen Araştırma Şirketinden alınmıştır, 06.08.2014).

(2) Bu veriler **Advertising Age**'in "Top 100 Global Marketers, 2013" Raporuna dayanmakta olup, Nielsen Araştırma Şirketi Genel Müdürü Erdem Tolon tarafından sağlanmıştır. Ayrıca, "Kapital Medya Hizmetleri A.Ş."nin Kitap Yayın Müdürü Yavuz Türk de bu konuda yardımcı olmuştur, 06.08.2014.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANESİ

Konuya her işletmenin yaptığı reklâm harcamaları açısından bakıldığında; tüketim malı üreticisi Procter and Gamble'in 2012 yılında 10,6 milyar dolarla açık farkla 1. sırada, Unilever'in 7,4 milyarla 2.; L'Oreal'in 5,6 milyar dolarla 3. sırada olduğu; Toyota ve General Motors'un 3,3 - 3,2 milyar dolarla 4. ve 5. sıralarda yer aldıkları görülmektedir. bunları izleyen 5 işletmenin de 3 - 2,5 milyar dolar aralığında 2012'in büyük küresel reklâm verenleri oldukları görülmektedir.(3)

11.1.2. Türkiye'de Reklâm Harcamaları

Türkiye'de reklâm harcamalarında 2001 yılında ekonomik kriz nedeniyle büyük bir düşüş olmuş; 2002 - 2005 yılları arasında sürekli artış görülmekle beraber, 2000 yılı düzeyi ancak 2004 yılında aşılabilmiştir. Bu harcamalara ilişkin tahminler çok farklıdır ve ilgili meslek kuruluşu olan "Reklâmcılar Derneği"ne göre, gerçek değerin 5 katı kadar abartılı tahminler bile bulunmaktadır. Tablo 11-2'de Reklâmcılar Derneği'ne göre, 2011-2013 döneminde ülkemizdeki reklâm harcamaları ve başlıca reklâm medyasına dağılımı görülmektedir.(4)

Tablo 11-2 Türkiye'de Reklam Harcamaları ve Dağılımı (2011-2013)

Yıl / Medya	2011 Milyon TL	2012 Milyon TL	2013 Milyon TL
TV	2 447,79	2 605,84	2 908,46
Basın	1 047,55	1 113,59	1 139,38
• Gazete	952,83	1 012,14	1 037,49
• Dergi	94,72	101,45	101,89
Açıkhava	306,35	328,08	347,90
Radyo	121,07	129,80	132,77
Sinema	53,30	54,15	57,41
Dijital (İnternet)	344,10	421,14	494,79
TOPLAM	**4 320,16**	**4 852,60**	**5 080,70**

(Kaynak: Reklâmcılar Derneği, http://www.rd.org.tr, 04.08.2014. Bu rakamlara KDV dahil değildir).

Tablo'daki verilere göre, 2011-2013 döneminin her yılında TV reklâm harcamaları yazılı basındakinden çok daha fazladır. TV reklâmları 2011'de 2,4 milyar TL'den 2012'de 2,6 milyara; 2013'de ise 2,9 milyar TL'ye çıkmıştır ve bunlar yazılı basın ve reklâmlarından ortalama olarak, 2,4 - 2,7 katı dolayındadır. Diğer reklâm medyalarından sinema ve radyonun payı oldukça düşüktür. Açıkhava reklâmları ve

(3) Ibid.

(4) Reklamcılar Derneği, http://www.rd.org.tr, 04.08.2014; ve Reklâmcılar Derneği Ofis Yöneticisi Figen Köksal'dan alınan bilgiler.

internetteki reklâmlar biraz daha fazla olup, internette reklam nisbi olarak daha hızlı artmaktadır.(5)

Yıllık olarak toplamlara bakıldığında; reklâm harcamaları 2011 yılında 4 320 milyon TL, 2012'de 4 853 milyon TL, 2013'de 5 081 milyon TL olmuştur. Diğer bir ifadeyle, 2013 yılında toplam reklâm harcamaları 5 milyarı geçmiş bulunmaktadır.

Türkiye'de reklâmcılığın son yıllarda büyük ölçüde gelişmesi ve bellibaşlı reklâm ajanslarımızın bu sektördeki dünya devleri ile işbirliği yapması çok olumlu bir gelişme olmuştur. Daha sonra görüleceği üzere, dünyada pazarların küreselleşmesi olgusu özellikle son 15 yılda hız kazanmış ve tüm dünya tüketicileri için standart olarak üretilen bazı mallar, standart reklâm temalarıyla veya mamulün ya da iletişim mesajının sınırlı adaptasyonu ile tüm dünyaya sunulmaya başlamıştır.

Tablo 11-3 Türkiye'de En Büyük Reklâm Veren 20 İşletme (2013)

Sıra	Reklâm Veren	Sıra	Reklâm Veren
1	Unilever	11	L'Oreal Türkiye
2	Turkcell	12	TTNET
3	Benckiser A.Ş.	13	Colgate / Palmolive
4	Procter and Gamble	14	Finansbank
5	Hayat Kimya	15	Ferrero / Kinder
6	Avea	16	Mars Gıda
7	Ülker	17	Glaxo Smith Kline
8	Frito-Lay	18	PepsiCo
9	Eti	19	Nestle
10	Henkel	20	Casper

(Kaynak: Nielsen Araştırma Şirketi, 06.08.2014).

Yeni bir olgu olarak ortaya çıkan bu durum çerçevesinde, örneğin Fransa veya ABD'de üretilen bir TV reklâmı tüm dünyada gösterildiği gibi, ülkemizde dünya markaları için geliştirilen reklâmlar da tüm dünyada gösterilmektedir. Reklâm kuruluşlarımız son zamanlarda uluslararası yarışmalarda birçok kez birinci olmuş veya çeşitli ödüller almışlardır.

Türkiye'de 2014 yılında müşteri sayısı en fazla olan reklâm ajanslarının başlıcaları şunlardır: Pars McCann Erickson, Rafineri, Manajans Thompson, Leo Burnett, Y & R, Ogilvy & Mather, Movida Plus Map, Medina Turgul DDB, Güzel Sanatlar Saatchi, MARKA, Alametifarika, Alice BBDO, Ajans Ultra ve TBWA-İstanbul'dur.(8)

(5) Ibid.

(6) Ibid.

(7) Nielsen Araştırma Şirketi Genel Müdürü Erdem Tolon'dan alınan bilgiler, 06.08.2014. Türkiye'de en çok reklâm veren işletmelerin 2013 yılındaki sıraları Tablo 11-3'de görülmektedir. Ancak bunların tek tek yaptıkları harcamalara ulaşılamamıştır.

(8) Nilüfer Gözütok, "Müşteri Zengini Reklâm Ajansları", **Capital Dergisi**, http://www.capital.com.tr/musteri-zengini-reklam-ajanslari-haberler/18461.aspx, 06.08.2014. Reklâmcılar Derneği 2001 yılında cirolan açıklamama kararı aldığı için burada dünyada kullanılan 2. büyüklük kriteri "müşteri sayısı" temel alınmıştır.

11.2. REKLÂMIN FONKSİYONLARI, ÇEŞİTLERİ VE MAMUL REKLÂMLARI

11.2.1. Reklâmın Fonksiyonları

Reklâm, "malların, hizmetlerin veya fikirlerin, geniş kitlelere duyurulması ve benimsetilmesi amacıyla, bir ücret karşılığında, kişisel olmayan bir biçimde sunulmasıdır" diye tanımlanmıştı. Ayrıca, **geniş kitleye yönelik olma, tekrarlanabilme, anlamlı ve etkili biçimde sunulabilme ve kişisel olmama, dolayısıyla tek yönlü etkisi bulunması** da, belli başlı özellikleri olarak belirtilmişti.

Günümüzde reklâm çok yaygın olarak başvurulan bir tutundurma metodu olup, mal ve hizmetlerin satışını ve kârlılığını arttırma nihai amacı doğrultusunda, şu spesifik amaçlarla yapılabilir:

(1) Yeni mamulü pazara sunmak veya yeni pazar bölümüne girmek
(2) Satınalma güdülerine hitabederek dar bir zümrenin kullandığı malı geniş kitlelerin kullanmasını sağlamak
(3) Firma imajı ve markaya bağlılık yaratmak
(4) Firmayı ve malın özelliklerini anlatarak satıcılara yardımcı olmak
(5) Talep düzeyini korumak için, malın kullanım zaman ve adetlerini değiştirmek
(6) Satışçıların ulaşamadığı kimselere ulaşmak
(7) Önyargıları, yanlış ve olumsuz izlenimleri düzeltmek
(8) Tüketicileri eğitmek.

Reklâm, gerek işletmeler, gerekse kar amaçsız kuruluşlar için (özellikle bunların çok önem kazandığı gelişmiş ülkelerde) çok önemli bir iletişim aracıdır. Reklâmın değerli görülmesi, yerine getirdiği şu 5 temel iletişim fonksiyonu ile yakından ilgilidir. **1. Bilgi verme; 2. İkna etme; 3. Hatırlatma; 4. Değer katma; 5. İşletmenin diğer çabalarına yardım etme (destek olma).**[9]

1. Bilgi verme: Reklâm tüketicilerin; markalardan **haberdar olmalarını** (farkındalığını) **sağlar**, onları markanın özellikleri ve faydaları konusunda **eğitir** ve pozitif bir **marka imajı** yaratılmasını kolaylaştırır. Bu tutundurma metodu, kitlesel hedeflere nispeten düşük birim maliyetlerle erişme kapasitesine sahip, etkin bir iletişim biçimi olduğundan, yeni mamullerin pazara sunuluşunu kolaylaştırır ve olgunluk aşamasındaki mevcut mamul sınıflarına (kategorilerine) olan talebi arttırır. Ayrıca reklâm, hem reklâmı yapılan markanın, hem de mevcut diğer markaların yeni kullanım şekillerini tüketicilere öğreterek bilgi verici bir rol oynar.

---

(9) Terence A. Shimp, **Advertising, Promotion & Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications**, 6th ed. (Mason, Ohio: Thompson South-Western, 2003), s. 231.

2. İkna Etme: Etkili reklâm, muhtemel müşterileri reklâmı yapılan mal ve hizmetleri denemeleri için etkiler; onları ikna eder. Bazan bu ikna etme işlemi **birincil talep** (tüm mamul sınıfı için talep) yaratma şeklinde olur. Ama daha sık olarak, reklâm, işletmenin belirli bir markası için talep–**ikincil talep**–yaratmaya çalışır.

3. Hatırlatma: Reklâm, reklâmı yapılan markanın tüketicinin zihninde canlı olarak kalmasını sağlar ve o mala ihtiyaç duyulduğunda, geçmişteki reklâmın etkisi, o markanın satın alınacak marka adayı olarak tüketicinin aklına gelmesini mümkün kılar. Etkili reklâm, tüketicinin olgun bir mala olan ilgisini de arttırır; böylece reklâmı yapılmamış olsa seçilme şansı olmayacak markanın satın alınma şansı da artar. Ayrıca, reklâm, yakın zamanda bir markayı satın almamış olan tüketicilere onun varlığını ve niteliklerini hatırlatarak, **marka değiştirme** yolunda etkili olur.

4. Değer Katma (Katma Değer Yaratma): İşletmelerin pazara sundukları mamule değer katmalarının üç temel yolu vardır: **yenilik yapma (inovasyon); kaliteyi geliştirme (iyileştirme)** ve **tüketici algılamalarını değiştirme.** Bunlar birbirleriyle karşılıklı ilişki içindedirler. Zira, kalite olmadan inovasyon sadece yeni birşeydir; kalite olmadan tüketici algısı tek başına yetersiz kalır ve hem inovasyon, hem de kalite tüketici algılamalarına dönüştürülmemişse bir anlam ifade etmez.

Reklâm, algılamaları etkileyerek markalara katma değer yaratır. Etkili reklâm, markaların daha zarif, daha stilistik, daha prestijli ve yüksek kaliteli olarak görülmelerine yol açar. Nitekim ABD'de bir araştırma çok reklâmın, reklâmı yapılan dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları markalarının "daha kaliteli" olduğu yolunda tüketicileri etkilediğini ortaya koymuştur. Şu halde etkili reklâm, algılanan kaliteyi ve diğer algılamaları etkileyerek daha büyük pazar payına ve kârlılığa yol açabilmektedir.(10)

5. İşletmenin Diğer Çabalarına Yardımcı Olma: "Pazarlama iletişimi (tutundurma) takımı"nın bir üyesi olan reklâm, bazen bu takımın golcüsü, bazen de işletminin diğer çabalarının bir yardımcısıdır. Örneğin reklâm; işletmenin kuponlar ve piyango ödülleri dağıtmasının ve bunlara ve benzeri satış geliştirme araçlarına dikkat çekmesinin bir aracı olarak kullanılabilir.

Reklâmın diğer önemli bir rolü de satışçılara yardım etmesidir. Reklâmı yapılan bir marka için kendi bölgelerinde çalışma yapan satışçılar temaslarında daha uygun bir ortam bulurlar. Ayrıca reklâm diğer pazarlama iletişimi araçlarının etkinliğini de arttırır. TV'de veya dergilerde reklâmı yapılan bir mamul, ambalajı ve görünüşüyle daha kolay dikkat çeker.(11)

11.2.2. Reklâmların Sınıflandırılması ve Mamul Reklâmları

Reklâmlar çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir: reklâmın içeriğine, hedef dinleyicilere, coğrafi alana, çekicilik etkisine, kullanılan araca, reklâmı verenlere göre vb. **Reklâmcılık uygulaması açısından bazı önemli sınıflandırmalar şunlardır:**

(10) Ibid., s. 233-234.
(11) Ibid., s. 234.

1. **Reklâm içeriği bakımından,**
   (1) Mamul reklâmı
   (2) Kurumsal reklâm (işletmenin reklâmı).
2. **Hedef kitle bakımından,**
   (1) Tüketicilere yönelik reklâm
   (2) Aracılara yönelik reklâm.
3. **Coğrafi bakımdan,**
   (1) Bölgesel (yerel) reklâm
   (2) Ulusal reklâm
   (3) Uluslararası reklâm.
4. **Kullanılan araç bakımından,**
   (1) Sözlü basın (radyo ve TV) reklâmı
   (2) Yazılı basın (gazete, dergi) reklâmı
   (3) Posta reklâmı
   (4) Açıkhava reklâmı
   (5) İnternette reklâm.

Reklâm çeşitlerinden, reklâmla neyin duyurulmak istendiği, diğer bir deyişle, reklâmın içeriği bakımından yapılan ayırımda, mamul reklâmlarının özel bir önemi vardır. Kurumsal reklâmda, işletme (veya bazen bir endüstri dalı) hakkında olumlu bir görüntü yaratılmaya çalışılır. Bu da uzun vadeli olarak işletmenin satışlarını etkiler. Bazen de, mamul reklâmı yapıldığı halde, bu marka, ya da malın, "X işletmesinin mamulü" olduğu da belirtilir; böylece karma bir içerik oluşturur.

İlk ayırımda söz konusu olan mamul reklâmları da; (1) Genel veya mal grubu reklâmı, (2) Özel veya marka reklâmı şeklinde gruplandırılabilir. Çok önemli bir grup olan mamul reklâmları, diğer bir yönden üçlü bir ayırıma tabi tutulabilir:

1. Öncü reklâm
2. Rekabet edici reklâm
3. Hatırlatıcı reklâm.

1. Öncü Reklâm: Öncü reklâm, belirli bir markayı değil de, ilk defa pazara sunulan yeni bir mal fikrini veya bir mal grubunu tanıtma ve benimsetme amacını güder. İlk talep veya birincil talep yaratmaya çalışır; bu yüzden marka ismi önemli değildir. Tamamen yeni, dolayısıyla benzeri olmayan mamul veya mamul hattı (grubu) için sunuş döneminde marka adı belirtmek önemli değildir.

2. Rekabet Edici Reklâm: Rekabet edici reklâm da, ikincil talep veya marka tercihi yaratmaya çalışan mamul reklâmıdır; yeni mamulün büyüme ve olgunluk dönemlerinde daha çok kullanılır. Bu reklâmlar, pazarda birçok markanın rakip olarak ortaya çıkmasıyla, özellikle olgunluk döneminde büyük önem kazanırlar.

3. Hatırlatıcı Reklâm: Hatırlatıcı reklâm ise, mal veya hizmet bilinmekle beraber, pazarda bir doyma durumunun belirdiği, satışlarda azalmaların başladığı zaman yapılan reklâmdır. Böylece, mamule olan talebi yeniden canlandırma, markayı tüketicilerin zihninde canlı tutma amacı güdülür. Mamulün hayat seyrinin olgunluk döneminde –doyma ve gerileme olgunluğu alt dönemlerinde– hatırlatıcı reklâma daha çok başvurulur.

11.3. REKLÂM ARAÇLARI (MEDYA VEYA MACRASI)NIN SEÇİMİ, REKLÂM PLANI VE MESAJI

11.3.1. Başlıca Reklâm Araçları ve Araç Seçimi

Reklâm mesajlarını hedef kitlelere ulaştıracak iletişim kanalları çok çeşitli olmakla beraber, en yeni araç olan internetle birlikte başlıca 5 grupta toplanabilir:

(1) Radyo ve TV gibi, göze ve kulağa hitabeden araçlar

(2) Gazete ve dergi gibi yazılı basın araçları

(3) Posta reklâm araçları (postaya gönderilen broşür, katalog vb.)

(4) Afiş ve panolar (açık hava reklâm araçları)

(5) İnternet.

Reklâm araçlarının veya medyasının seçimi, reklâm yöneticisinin yapacağı en zor işlerden biridir. Çünkü bu seçim, mesajların kime ulaşacağını etkilediği gibi, aracın kendisi de reklâmın etkinliğini etkiler. Farklı reklâm araçları da birbirinden farklı tipte mesajları gerektireceği için, reklâm araçlarının seçiminin, daha mesajın hazırlanmasından önce yapılması gerekir. Örneğin, bir TV mesajı, bir afiş mesajından farklı olacaktır.

Reklâm araçlarının seçiminde de, temel olarak pazarlama yaklaşımını benimsemek, **hitap edilecek pazar veya hedef tüketiciden hareket etmek** gerekir. Ama konu öncelikle: **(1) Reklâmla ulaşılacak spesifik amaç; (2) Bu işe ayrılacak bütçe; (3) Hedef tüketicilerin özellikleri** ve **(4) Bu özellikler çerçevesinde çeşitli reklâm araçlarının bu hedeflere ulaşabilme yeteneği** açısından ele alınmalıdır. En uygun olan seçimin yapılabilmesi, rasyonel karar verilebilmesi için de, spesifik hedefler, maddi olanaklar, hedef tüketici özellikleri ve reklâm araçlarının arzulanan pazar hedefine ulaşılabilirliği konusunda bilgi sahibi olmak büyük önem kazanmaktadır.

— Herşeyden önce, bir reklâm kampanyası ile ulaşılmak istenen **amaçların iyi tanımlanması ve belirlenmesi** gerekir. Reklâmın, satışları ve kârlılığı arttırma nihai amacı yönünde, bir "markaya bağlılık yaratma" veya "yeni bir pazar bölümüne girme" amaçlarından bahsedilebilir. Ancak, gelecek bir yıllık dönemde, potansiyel alıcı sayısı olan 2 milyon kişinin % 10'unun, "A" marka mamulü tercih eder hale gelmesi, markaya bağlılık yaratma amacının daha kuvvetli ve spesifik hale getirilmesi demektir.

— Reklâm için ayrılan **bütçenin ve araçların maliyeti** de araç seçimini etkiler. Zira, sınırlı olanaklarla seçilebilecek araç çeşidi ve sayısı daha az iken, daha geniş

bir bütçe ile daha pahalı, ama daha etkili araçları seçme imkanı doğar. TV çok pahalı bir araç iken, gazete daha ucuz ama nisbi etkinliği daha sınırlı bir reklâm aracıdır.

— Hedef pazar bölümündeki **tüketicilerin özellikleri** ile **araçların özellikleri** de önemlidir. Bir bölüme nasıl ulaşılacağını belirleme açısından her aracın Şekil 11-4'de görülen özelliklerinin de iyi bilinmesi gerekir. Zira, reklam araçlarının özellikleri ve hedefe ulaşma yeteneği reklam bütçesi ile birlikte, hem araç türünün seçiminde, hem de spesifik aracın belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Örneğin yazılı basın söz konusu ise, gazete mi, dergi mi ve hangilerinin; TV söz konusu ise, hangi kanalların kullanılacağının seçimi önemlidir. Bu açıdan başlıca reklam araçlarının yararlarının ve sakıncalarının bilinmesi yararlı olur. Geniş kitlelere, radyo, TV ve gazeteler uygun iken; sınırlı, az sayıdaki alıcılara dergi ve özel posta reklâmları daha uygun olacaktır. Reklâm araçları sahipleri kendi okuyucu ve dinleyicilerinin özellikleri-

Tablo 11-4 Başlıca Reklam Araçlarının Özellikleri

Reklam Aracı	Avantajları	Dezavantajları
Gazeteler	Esneklik; zamana bağlılık; yerel pazarı iyi kapsama; geniş kabul edilebilirlik; yüksek inanırlık; kitlesel okuyucu; ayrıntılı mesaj	Ömrü kısa; zayıf tekrarlama kalitesi; küçük tesadüfi okuyucu; zayıf seçicilik
Televizyon	Kapsama alanı geniş; görüntü ses ve hareketi birleştirme; duyulara hitap etme; heyecan yaratma; mizahı kullanma yeteneği; satış gücü ile etkili olma	Yüksek toplam maliyet; çabuk geçen görüntü; düşük hedef kitle seçiciliği
Doğrudan posta	Yüksek hedef kitle seçiciliği; esneklik; aynı araçta rekabet olmaması; kişiselleşmeye uygun	Her sefer için nispeten yüksek maliyet; "çöpe gidecek posta" imajı
Radyo	İyi yerel kabul; yüksek coğrafi ve demografik seçicilik; düşük maliyet; kısa sürede değiştirilebilme; yerel kişilikleri kullanma	Sadece kulağa hitap etme; düşük dikkat çekme; dağınık dinleyici satınalma zorlukları
Dergiler	Yüksek coğrafi ve demografik seçicilik; inanırlık ve prestij; yüksek tekrarlama kalitesi; uzun ömür; tesadüfi okuyucuların fazlalığı; ayrıntılı bilgi verebilme; yüksek bilgi aktarımı	Reklam satınalma aralığının uzunluğu; yüksek maliyet; sınırlı coğrafi seçenek; sirkülasyonun pazara göre değişkenliği
Açık hava	Esneklik; yüksek tekrarlama; düşük maliyet; düşük mesaj rekabeti; coğrafi esneklik; satınalma öncesi hatırlatıcısı	Çok az hedef kitle seçiciliği; sınırlı yaratıcılık; hedef kitleyi ölçme güçlüğü; çevresel sorunlar
İnternet (Web, şerit reklam, sponsor reklamı)	Yüksek seçicilik; düşük maliyet; sürat; interaktiflik; bireysellik	Küçük hedef; sınırlı etki

(Kaynak: Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** (2006), **op.cit.**, s. 464;Shimp, **Advertising, Promotion, op.cit.**, s. 356-357; 359-360; 364; 370; 375; 394).

ni (yaş, cinsiyet, eğitim, iş, oturma yeri vb. bakımlardan) belirlemeye çalışırlar. Daha sonra reklâmın etkinliğinin ölçülmesi konusunda değinileceği üzere ülkemizde bu yönde bazı çalışmalar yapılmaktadır.

(13) Marcus et al., **op.cit.** s. 331.

Belirli bir reklâm bütçesinin ne kadarının her reklâm aracına tahsis edileceğinin belirlenmesi (örneğin, yıllık "X" TL'nin dörtte biri olan "Y" TL'nın gazete/reklâmına ayrılması) yanında, bununla hangi gazete veya gazetelerde ve hangi tarihler itibariyle reklâm yeri satınalınacağı, ayrı bir karar konusudur. Aynı şekilde, TV reklâmları için ayrılan paranın hangi kanallara, nasıl tahsis edileceğinin de mevcut alternatifler ve bunların zaman birim maliyetlerine göre belirlenmesi medya planlaması ile sağlanır. Hedef pazar iyice belirlendikten sonra her aracın verimliliğinin değerlendirilmesi gerekir. Gelişmiş ülkelerdeki uygulamada bu değerlendirme, maliyetlerin karşılaştırılması yoluyla, ama her aracın tirajını (sirkülasyonunu) da gözönünde tutarak yapılır. Gazete dışındaki birçok reklâm aracı için 1 000 kişiye ulaşma maliyeti alınır ki, bu suni bir mukayese kriteridir.(13)

$$\text{Reklâmın 1 000 kişiye ulaşma maliyeti} = \frac{\text{1 sayfa reklâm ücreti x 1 000}}{\text{Tiraj (sirkülasyon)}}$$

Formülde tiraj rakamı, pazar bölümünün özelliklerine göre ve reklâmın kimleri hedef aldığına göre ayarlanabilir. Bir derginin 1 sayfa reklâm ücreti 15 000 TL ve tirajı 50 000 ise, 1 000 kişiye ulaşma maliyeti

15 000 x 1 000 / 50 000 = 300 TL

olacaktır. Bir dergiyi ortalama 5 kişinin okuduğu kabul edilirse, bir kişiye ulaşma maliyeti, gerçekte 60 TL olur. Ama reklâm bu derginin okuyucuları arasından, sadece genç kızlara hitap ediyorsa, tiraj olarak, tüm okuyucular değil, tahmin edilen genç kız sayısı alınır. Diğer önemli bir nokta da, reklâmın yeri, zamanı ve tekrarlanma sayısının farklı ücretlere tabi olduğudur. Yalnız gazete reklâmları için gelişmiş ülkelerde, 1 000 kişiye ulaşma maliyeti yerine, 1 000 000 kişiye ulaşma maliyeti hesaplanır (şüphesiz ki bu, ülkemiz için anlamlı olmayan çok büyük bir rakamdır). Sayfa reklâm ücreti de, "bir sütunun ücreti" (sütun santim) olarak hesaplanır.

Türkiye'de günümüzde (Temmuz 2014) tam sayfa ticari reklâm (ilân) fiyatı, üç büyük gazetede, ulusal baskı için; hafta içi–hafta sonu günlere, renkli–renksiz durumuna ve arka kapak dahil, basılacağı sayfaya göre KDV dahil yaklaşık 56 000 ile 190 000 TL arasında değişmektedir. Ancak bu rakamlardan büyük ölçüde indirim yapılmaktadır. Reklâm tarifeleri 1991-2004 yılları arasında hep dolar bazında iken, Mayıs 2004'de TL'ye dönülmüştür.(14) (Halen ortalama dolar kuru, 2,10 - 2,14 TL aralığındadır).(15) Burada ilginç bir nokta, kısmen 2008 küresel ekonomik krizinin etkisiyle, günümüzdeki reklâm fiyatlarının 2010 yılındaki 60 000 - 190 000 TL aralığında değişen fiyatlardan pek farklı olmamasıdır.

(14) Bir reklâm ajansından alınan bilgiler, 31 Temmuz 2014.

(15) Dolar kuru 1,82 TL'yi aşınca, 10 Mart 2009'da T.C. Merkez Bankası'nın müdahalesi üzerine düşerek Mart ayı sonlarında 1,65-1,70 TL aralığına yerleşmiştir.

"Kim olduğunuzu bilmiyorum.
Firmanızı bilmiyorum.
Firmanızın mamulünü bilmiyorum.
Firmanızın neyi temsil ettiğini bilmiyorum.
Firmanızın müşterilerini tanımıyorum.
Firmanızın geçmişini bilmiyorum.
Firmanızın ününü bilmiyorum.
Eee... şimdi söyleyin, bana ne satmak istiyorsunuz?"



DERS: Satışlar, satışçı ziyaretinden önce, iş dünyasına yönelik yayınlardaki reklâmla başlar.

McGRAW-HILL MAGAZINES
BUSINESS-PROFESSIONAL-TECHNICAL

Şekil 11-1 Reklâm, Bilgi Vererek Potansiyel Alıcıları Satışçı Ziyaretine Hazırlayıcı Bir Rol Oynar.

Reklâm aracının hedef tüketicilere ulaşabilme yeteneği yanında, mesajın özellikleri de bazen araç seçimini etkiler. Ancak mesaj konusu aşağıda ayrıca ele alınacaktır.

11.3.2. Reklâm Planı ve Reklâm Mesajı

Reklâm Planı: Reklâm yöneticisi veya sorumlusu belirlenen spesifik amaçlara ulaşmak için yapacağı çalışmaları belirli bir plan çerçevesinde yürütmelidir. Reklâm bu sorumlunun işi olup, bir reklâm ajansı kullanılsa da stratejileri saptama, reklâm programını onaylama ve değerlendirme onun görevidir. Uygun bir planlama ile reklâm fırsatları araştırılmalı, reklâm **nasıl yapılacaktır** konusu incelenmelidir.

Reklâm yöneticisi reklâm planını hazırlarken işletme içi ve işletme dışı çeşitli faktörleri gözönünde tutarak, yapılacak faaliyetlerin uyumlu, koordineli bir şekilde düzenlenmesini sağlar. Zira çeşitli faaliyetlerin etkin bir koordinasyonu olmadan arzulanan amaçlara ulaşmak zorlaşır. Reklâm plan ve programında yer alan faaliyetlerin hem birbirleriyle uyumu; hem de diğer pazarlama ve tutundurma çabaları ile ve ayrıca genel olarak üretim ve finansman programları ile uyumu sağlanmalıdır.

Reklâm Mesajı: Bu, reklâmda yer alan yazılı (sözlü) metin, resim ve şekillerin tüketiciye iletmek istediği bilgi, fikir ve haberdir. Mesaj geliştirme, reklâmın yaratıcılık isteyen en zor taraflarından biridir. Esasen reklâm teknik bir iştir. Genel olarak tutundurma için ve kişisel satış için olduğu üzere, daha önce değinildiği gibi –AIDA modeli çerçevesinde– **reklâm için de birinci fonksiyon veya görev, dikkat çekmektir.** Bu yüzden gazete veya dergi reklâmlarında, bunu sağlamak için şu yollara başvurulur: iri bir başlık, aktüel olaylar veya beyanlar, gözalıcı resimler.

İkinci olarak, dikkati çekilen okuyucu veya dinleyicide bir ilgi yaratmak ve bunu sürdürmek gerekir ki, bu da reklâmın dili ve havasının hedef alınan kimselere uygun düşmesine bağlıdır.

Üçüncü sırada yer alan istek uyandırma fonksiyonu reklâmın en güç yanlarından biridir. Çoğu kez tek bir reklâmla tüketicide satınalma isteği uyandırılamadığından, **uzun süreli ve tekrarlamalı kampanyalara girişilir.** Tüketicinin hem mantıksal, hem de duygusal güdülerine hitap edilmeye çalışılır.

Dördüncü olarak da, reklâmın fonksiyonu, potansiyel alıcıyı veya tüketiciyi harekete geçirmek ya da satınalma işlemine itmektir. Tutundurma konusunda genel olarak değinildiği üzere, bu sayılan fonksiyonları yerine getirebilmek için, mesaj, açık-seçik, inandırıcı, yol gösterici ve tüketicilerin özelliklerine ve olanaklarına uygun çözümler önerici nitelikte olmalıdır. Reklâmın reklâmı niteliğindeki Şekil 11-1'de reklâmın kişisel satışı destekleyici, potansiyel alıcıyı satış görüşmesine hazırlayıcı rolü ifade edilmektedir.

11.4. REKLÂM BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYONU VE REKLÂM AJANSLARI

Bir işletme reklâm yapmak isterse, bir reklâm ajansından yararlansa da yararlanmasa da, kendi organizasyonu içinde reklâmla ilgili bir sorumlu bulundurmalıdır. Bu, diğer pazarlama görevlerini de üstlenen tek bir kişi olabileceği gibi, bir reklâm bölümü veya işletmenin kendisinin sahip olduğu (bir çeşit işletme içi) reklâm ajansı olabilir.

Organizasyon bakımından işletmenin büyük olup olmaması önem kazanır. Eğer işletme küçükse, reklâm sorumlusu, diğer pazarlama görevlerini de yapan bir kimse olabilir. İşletme büyükse ve reklâm "pazarlama karması" içinde önemli bir unsur ise, bir reklâm bölümü oluşturulur. Bu da, genellikle pazarlama bölümünün "pazarlama araştırması", "mamul planlama" ve "satış" alt bölümleri yanında yer alır. Reklâm alt bölümü, reklâm ajansı ile ilişkileri yönetme yanında, posta reklâmlarını ve ajansa verilmeyen diğer faaliyetleri yönetir; reklâm bütçesini hazırlar.

Böyle bir **alt bölümün ana fonksiyonları, reklâm çabalarını planlamak, örgütlemek, yönetmek, koordine etmek ve kontrol etmektir. Reklâm bölümü, reklâm kampanyalarının hedef ve amaçlarını belirler ve reklâm bütçesinin miktarına ilişkin son kararı verir.** İşletme bir reklâm ajansını kullanıyorsa, söz konusu ajans, reklâm kampanyasını planlama, yaratma ve uygulama görevini yükle-

nebilir; ama bu çabaların gözetimini ve denetimini yine reklâm bölümü yapar. Böylece bu alt bölüm, reklâm ajansı ile işletme arasında, reklâm planlarının, pazarlama amaçları ve reklâm amaçları doğrultusunda, bunlarla uyumlu olarak yapılmasını sağlayan bir "irtibat bürosu" gibi çalışır.

İşletmelerin pazarlama bölümü ile ilgili olarak, gelişmiş ülkelerde, uzun süre "ürün yöneticiliği" şeklinde bir örgütlenme, özellikle -başta gıda olmak üzere- ambalajlı tüketim mallarında yaygın olarak kullanılmış ve hâlâ kullanılmaktadır. Ulusal reklâmın çok önemli olduğu, marka imajı ve marka bağımlılığı yaratılmaya çalışılan bu tür mamullerin pazarlanmasında ürün yöneticisi reklâm faaliyetlerini de üstlenmektedir. Zaten, **ürün (veya mal) yöneticisi, belirli bir mamulü veya mamul hattını, planlayıp geliştirmek ve pazarlamakla ilgili tüm faaliyetleri yüklenen kişidir.** Son zamanlarda hızla değişen şartlar nedeniyle (markaların çoğalması ve marka bağımlılığının azalması; tutundurucu fiyatlandırmanın ve satış geliştirmenin önem kazanması; gücü artan perakendecilerin üreticilerden daha çok ticari tutundurma istekleri ile reklâma daha az kaynak tahsisi vb.) bunu uygulayan birçok işletmenin, sistemi yeniden düşünmeye ve bazı değişikliklere gitmeye başladıkları görülmektedir.(16)

Bazı büyük işletmeler kendilerine bağlı reklâm ajansı kurarlar. Ama sadece kendi işletmesinin reklâmlarını hazırlayan bu tür kuruluşlar genellikle başarılı olamamaktadır. Ülkemizde bu tür başarısız denemeler olmuştur. Örneğin, Ziraat Bankası, kurduğu "Başak Reklâm"ı kapatma yoluna gitmiştir. Bu yüzden bağlı reklâm ajansı kurma yolu büyük ve başarılı işletmelerce fazla tutulmamaktadır.(17)

Reklâm ajansı, işletmenin reklâmlarını geliştiren, hazırlayan ve uygun bir reklâm aracıyla uygulayan bağımsız bir kuruluş; yaratıcı gücü ve işletmecilik bilgileri olan uzmanlar topluluğudur. Birkaç kişiden, çok sayıda kişiye kadar değişen çeşitli alanlarda uzmanlaşmış kimselerden oluşur.

Reklâm ajansı, müşterileri olan işletmelere reklâm ve diğer bazı pazarlama hizmetleri sunar. Reklâm alanında, bir kampanyayı bütünüyle planlayıp, yürütür; ticari reklâmlar yanında birtakım eğlence programlarını da hazırlar. Esas görevi reklâm olmakla beraber, tanıtma ve satış geliştirme çalışmalarında da yardımcı olabilir. Bu yönüyle, birçok reklâm ajansı giderek birer pazarlama ajansı görünümüne bürünmektedir. Ancak reklâm ajansının asıl görevi yaratıcılık olup, bunu pazarlama amacına hizmet edecek şekilde yapar.

Temel olarak, **reklâm ajansının fonksiyonları yaratıcılıkla (reklâmın mesaj ve sanatsal yönü), reklâm aracıyla ve yönetimle ilgilidir. Ajans bir reklâm kampanyasının yaratılması, ana satış temasının geliştirilmesi, reklâm aracının işletmenin onayına sunulması ve çeşitli araçlarla yayınlanması gibi çalışmaları kendisi yapar.** Genellikle işletmeler, reklâm politikalarının belirlenmesi ve reklâm stratejisinin formüle edilmesini, bunları diğer pazarlama stratejileriyle direkt ilişkili olduğundan, reklâm ajansına bırakmazlar. Hatta bir reklâm ajansı kullanıldığında,

(16) Kotler and Armstrong (1993), **op.cit.**, s. 50-51.

(17) Yüksel Ünsal, "Reklamcılıkta Ajans – Müşteri İlişkileri", Oluç ve diğerleri, **op.cit.**, içinde, s. 225-226.

reklâm yöneticisi, ajansın reklâm kampanyasının planlanmasıyla minimum düzeyde de olsa ilgilenir; böylece çalışmaların genel pazarlama stratejisine uyumu sağlanır. Zira, sonuçta reklâmın başarısından ve başarısızlığından, üst yönetime karşı reklâm yöneticisi sorumlu olacaktır.

İşletmelerin bir reklâm ajansı kullanmalarının başlıca sebepleri iki noktada toplanabilir: (18)

(1) Küçük bir işletmenin reklâm tecrübesi sınırlıdır; ne kaynağı ne de personeli, araştırma, yaratıcı reklâm geliştirme ve reklâmı değerlendirme çabalarında etkili olamaz. Büyük bir işletme bile çok sayıda uzmanı bulmak veya bulundurmakta güçlük çeker; gerekli elemanları kolayca değiştiremez. Ama ajans farklı nitelik gerektiğinde kolayca eleman değiştirebilir.

(2) İşletme, genellikle belirli bir mamule ilişkin tecrübe ve bilgiyle sınırlıdır. Ajans ise, pazarlar, reklâm araçları, reklâm stratejileri vb. konularda (çeşitli işletmeler için çalıştığından) çok yönlülük getirir. Ayrıca, objektiflik sağlar.

Ajanslar hizmet işletmeleri olarak faaliyet gösterirler ve kâr amacı güderler. Dünyada en yaygın ödeme şekli olarak ajans gelirleri komisyon ücretine dayanır. Bir gazeteye doğrudan verilecek reklâm belirli bir tarifeye tabidir; ama, reklâm ajansı kanalıyla gelen reklâm için ülkemizde gazete ajansa % 25 komisyon verir. Bu en yaygın olan klasik usuldür. Böylece, reklâm uzman kimselerce hazırlanmış ve uygulanmış olur. İkinci bir usulde, reklâmverenle ajans işe göre pazarlık yapar; reklâmveren, ajansa işin hacmine ve reklâm bütçesine göre % 15'e kadar varan–teamüllere göre daha çok % 7 dolayında–ödeme yapar. Üçüncü olarak, reklâmverence sabit aylık ücret ödemesi de yapılmakta olup, bunun üzerine bir komisyon veya prim ya da tasarım ücreti gibi ekler yapılabilmektedir.(19)

11.5. REKLÂMIN ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ

Reklâmın etkinliğinin ölçülmesi, reklâm planında belirlenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının veya ne ölçüde ulaşıldığının araştırılmasıdır. Araştırmalarda, iki türlü etkinlik ölçülebilir: **(1) Satış etkisi; (2) İletişim etkisi.** Reklâmın temel amacı, satışların ve kârlılığın arttırılması olduğu için reklâm veren işletmeler, reklâmın satış sonuçlarına göre değerlendirilmesini isterler. Diğer bir deyişle, işletmeler ve pazarlama açısından etkili reklâm, reklâmı yapılan malın satışını arttıran, böylece, yapılan harcamaya göre daha fazla bir satış gelirini sağlayan reklâmdır. Reklâmı hazırlayan reklâm ajansı ile mesaj yazarı ise, daha çok iletişim etkisinin üzerinde dururlar. Onlara göre, etkili reklâm haberleşmeyi sağlayan, mesajı ileten reklâmdır.

Reklâmın etkinliğinin ölçülmesi, günümüzde reklâm harcamalarının büyük boyutlara ulaşmış olması, işletme kararlarında bilimsel verilere giderek önem verilmesi ve reklâm araçlarında etkinlik açısından büyük farklılıklar bulunması sebebiyle işletmelerce üzerinde ciddiyetle durulması gereken bir konu olmuştur.

(18) Marcus et al., op.cit., s. 324-325.

(19) Croma Reklâm Ajansı Başkanı, Bahçeşehir Üniversitesi Öğretim Görevlisi Kemal Sezer'den alınan bilgiler, 10 Mart 2009.

Genel olarak, **reklâmın etkinliğinin ölçülmesi iyi bir reklâm planlaması ve kontrolü için gereklidir. Daha spesifik olarak etkinlik ölçümü şu nedenlerle yapılır:** (20)

1. Reklâm harcamalarının işletmeye sağladığı faydayı ve satışları saptayıp, gelecek dönem reklâm bütçesini hazırlarken bunu gözönünde tutmak

2. Çeşitli alternatifler arasından en uygun reklâm aracını seçmek

3. Reklâmın hedefi olarak alınacak pazar sürekli değişen, dinamik bir ortam olduğundan, hangi dönemde reklâmın, hangi dönemde fiyat değişikliklerinin daha etkili olduğunu belirlemek

4. Reklâmın doyma noktasını (satışları arttıramadığı üst sınırını) bulmak.

Reklâm araştırmaları, yapıldıkları **zamana göre, reklâm öncesi araştırmalar (ön ölçme) ve reklâm sonrası araştırmalar (sonradan ölçme) olmak üzere ikiye ayrılır. Reklâm öncesi ölçme daha yaygın olup, reklâmda yanlışlıkların büyük ve çok pahalı boyutlara ulaşmadan önlenmesine yarar. Nerede, ne zaman ve nasıl reklâm yapılacağına karar verirken, "reklâm aracı araştırması"; reklâm mesajının içeriğinin ne olması gerektiğine karar verirken, "motivasyon araştırması" ve reklâm mesajının şekli hakkında karar verirken "kopya araştırması" yapılır.**(21)

Reklâm kampanyası sonunda ise, reklâmın etkisini ölçen, "satış sonuçları testleri", reklâmın tanınıp tanınmadığını ölçen, "tanımlama testleri" ve "okuyucu testleri" gibi çeşitli testler geliştirilmiştir. Ancak reklâm harcamalarının ulaştığı büyük boyutlara rağmen, **reklâmın etkinliğinin ölçümü çoğu kez iyi başarılamayan bir iştir.** Nitekim, gelişmiş ülkelerde bile bu konuda yeterli ilerleme sağlanamadığı ifade edilmektedir. Bunun çeşitli nedenleri arasında, reklâmla satış tepkisi **arasındaki ilişkinin zayıf, karmaşık ve çoğu kez ölçmeye elverişsiz olması, reklâm etkisini diğer satışı etkileyen etkenlerden ve çevresel etkilerden ayırma güçlüğü sayılabilir.**

11.6. REKLÂMIN ALEYHİNDEKİ VE LEHİNDEKİ GÖRÜŞLER

Reklâm, muhtemelen üzerinde en çok tartışılan pazarlama konularının başında gelir. Reklâmın ekonomik, sosyal ve hukuki etkileri iktisatçı ve işletmecilerin, tüketicilerin, psikolog ve sosyologların, hukukçu ve politikacıların farklı sebeplerle ve bakış açılarıyla tartıştıkları, eleştirdikleri veya övdükleri bir konu olma özelliğine sahiptir.

Reklâmın mal ve hizmetlerin satılmasına yardımcı olduğu hususunda genel bir görüş birliği vardır: ancak mal ve hizmetler reklâm yerine daha verimli başka yollarla mı satılmalı, yoksa bazıları zaten satılmamalı mıdır? tartışmalar daha çok bu noktalarda toplanmaktadır.

---

(20) Uraz, **op.cit.**, s. 199.

(21) Kurtuluş, "Tutundurma Aracı Olarak Reklam"; Oluç ve diğerleri, **op.cit.**, s. 191-207.

Reklâmla ilgili görüşler üç kısma ayrılarak ele alınabilir:[22]

1. Ekonomik görüşler
2. Sosyal görüşler
3. Hukuki görüşler

Ekonomik görüşlere daha fazla yer verilerek, bu konular aşağıda kısaca gözden geçirilecektir.

11.6.1. Reklâmla İlgili Ekonomik Görüşler

İktisadi açıdan ele alarak reklâmı eleştirenlerin aleyhdeki başlıca görüşleri ile lehinde olanların karşı görüşlerinin başlıcaları şu noktalarda toplanabilir: reklâm fiyatları yüksektir; aşırı ve gereksiz fon kullanımına, ısrafa yol açar; tekelci etkiler yaratır.

(1) Reklâm maliyetleri, dolayısıyla fiyatları yükseltir. Reklâm pahalı bir tutundurma aracı veya çeşididir; bir malın maliyetleri üretim ve satış şeklinde iki kısma ayrılırsa, satış maliyetleri içinde reklâmın payı oldukça yüksektir.

Buna karşılık, reklâmı **savunanlara göre, reklâmı kaldırmak satış fonksiyonunu kaldırmaz; sadece daha az etkili ve daha pahalı yollara başvurmayı gerekli kılar.** Ayrıca, tüketicinin araştırma maliyeti (bilgi toplamak için) artar veya daha az bilgi ile satınalma kararını verir. Diğer bir önemli nokta şudur: reklâm, satışları ve dolayısıyla üretimi arttırması nedeniyle, birim maliyetlerdeki düşüş sayesinde -reklâmın maliyetine rağmen- bazen birim maliyetleri ve dolayısıyla fiyatları (özellikle tüketim mallarında) düşürür. Ancak, reklâmın fiyat üzerindeki etkisi çeşitli şartlara bağlı olarak değişecektir.

(2) Reklâm, büyük fonların aşırı bir şekilde ve gereksiz yere kullanımı, kıt kaynakların israfıdır; ayrıca kamuya yararlı ve sosyal mallar yerine özel malların aşırı ölçüde üretimine yol açmasıyla da, kıt kaynakların optimal olmayan kullanımına sebep olur; çünkü tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinin hiyerarşisini veya önem sırasını da değiştirir, bozar.

Reklâmı savunanlar ise, reklâmın bilgi verme ve ikna etme fonksiyonları ile tüketicilere ihtiyaç ve isteklerini tatmin yollarını gösterdiğini, daha iyi yaşamada tüketicilere yardımcı olduğunu, varolmayan arzular yaratmaktan çok, insanların arzuları ile üretim arasında bağıntı kurduğunu ileri sürerler.

Esasen, reklâmın bu tüketicilere bilgi verme, onları eğitme ve üretimle tüketim arasında dengeyi sağlama fonksiyonları sebebiyle eski Sovyet Rusya'da, Profesör Liberman'ın 1962 yılındaki önerileri doğrultusunda 1960'lar ortalarından sonra tüketim malları sektöründe pazar ekonomisinin bazı kurumları ve bu arada reklâmcılık benimsenmiş; reklâma, tüketicilere bilgi verme, onları eğitme görev ve sorumluluğu verilmiştir. Nitekim, "Büyük-Sovyet Ansiklopedisi", 1941 baskısında reklâmcılığı, "kişilere, genellikle gereksiz ve değeri şüphe götürür şeyleri satın aldırmaya yarayan bir aldatmacalıktır" şeklinde tanımlamışken; 1971 baskısında "mamullerin kalitesi

(22) Marcus et al., op.cit., s. 313-317.

ve satıldığı yerler konusunda tüketiciye bilgi veren sanattır" şeklinde tanımlama yoluna gitmiştir.(23)

(3) Reklâm tekelci etkiler yaratır. Reklâmın, gerek maliyetinin yüksek oluşu yüzünden ancak mali gücü fazla olan işletmelerin yeni bir pazara girebilmesi; gerekse pazarda mevcut markalar arasında fazla reklâm yapan firma için markaya bağlılık yaratması nedeniyle tekelci etkileri vardır.

Reklâmı savunanlar ise, **reklâmın rekabeti ortadan kaldırdığı ve tekelci etkiler yarattığı görüşü** yerine, bunun tam aksine rekabeti kamçıladığını ileri sürerler. Bunlara göre, **reklâmın temel özelliklerinden birl, işletmeleri rekâbete zorlamasıdır; eğer mamul kalitesi rekâbet edici durumda değilse başlıbaşına reklâm yeterli olamaz.** Reklâm, firmaları, mallarını geliştirmeye, yenilikler bulmaya, maliyetlerini düşürmeye zorlar. Bir işletme yeni mamul geliştirirse, bunun reklâmı, rakiplerini de bu konuda teşvik edici bir etki yaratır.

11.6.2. Reklâmla İlgili Toplumsal Görüşler

Toplumsal açıdan eleştiride bulunanlar, reklâmı **aşırı derecede ikna edici, gerçek olmayan değerleri önemsetici, korkuyu tahrik edici ve gereksiz tüketime yol açıcı bir faaliyet olarak görür ve bu yüzden karşı çıkarlar.** Son yarım yüzyılın ünlü psikologlarından yeni Freud'cu Erich Fromm, "reklâm, insanı hırslı, aç gözlü yapar; hep daha fazla, daha fazla talep eder bir hale getirir. İnsanın gerçeklik duygusunu yitirmesine, herşeyi yarı fantezi olarak görmesine yol açar" demektedir.(24)

Reklâma yönelik diğer bir eleştiri de, reklâmın sosyal gruplar arasındaki kıskançlığı körüklediği yolundadır. Bu iddiaya göre, sokaklarda dolaşan milyonlarca işsiz varken, TV'de yapılan lüks malların reklâmları toplumsal sorunlara yol açar. Öte yandan reklâmın çocuklar üzerinde olumsuz etkilerinin bulunması; ayrıca, reklâmlarda cinsellik temasının aşırı ve gereksiz kullanımının olumsuz etkileri de yapılan eleştiriler arasındadır.(25)

Reklâmı savunanlar ise, **reklâmın halkı eğittiğini, serbest seçimi kolaylaştırıp, hayat standardını yükselttiğini** ileri sürerler. Bunlara göre, reklâm kişilerin değer hükümlerini gerçek olmayan yönde önemsetmez, sadece onları aksettirir. Ayrıca, reklâm mal ve hizmetler yanında topluma çok yararlı konuların da tutundurulmasını sağlar (örneğin, yardım kampanyalarına katkı sağlama; eğitim ve gençlik kampları; aile planlaması; çevreyi koruma).

11.6.3. Reklâmla İlgili Hukuki Görüşler

Konuyu hukuki açıdan ele alanlar, **aldatıcı reklâm ve yanıltıcı reklâm** üzerinde dururlar ve reklâmı eleştirirler. Gerek aldatıcı reklâma, gerekse yanıltıcı reklâma

---

(23) Ferid Edgü, "İletişim Alanında Reklâm Ajanslarının İşlevleri ve Sorumlulukları", **Forum**, Reklâmcılığı Geliştirme Derneği'nin 22 Şubat 1977'de İstanbul'da ilk defa düzenlediği uluslararası seminere sunulan tebliğ, s. 83-90.

(24) Marcus et al., **op.cit.**, s. 313-317.

(25) Muazzez Babacan, **Nedir Bu Reklam** (İstanbul: Beta Basım, 2008), s. 346-349.

karşı alınan yasal önlemler hemen bütün gelişmiş ülkelerde hayli yaygın olup, tüketicinin korunması konularının başında bu tür reklâmları önleme, reklâm gerçekleşmişse ilgili işletmeyi cezalandırma tedbirleri yer alır. Aldatıcı reklâmlara karşı bir yandan **devletin aldığı tedbirler;** öte yandan **reklâm ajansları ve reklâm aracı sahiplerinin aldığı tedbirler** (aldatıcı reklâmı kabul etmeme şeklinde); ve ayrıca, tüketicilerin kurdukları **tüketiciyi koruma dernek ve birliklerinin** tedbirleri görülür.

Aldatıcı reklâmlara karşı zamanla artan bu tedbirler Batı ülkelerinde (gerek Avrupa'da, gerekse Amerika'daki ülkelerde) şöyle bir gelişme seyri göstermiştir:

(1) Önce, devlet organlarınca, kanun, kararname, yönetmelik ve mahkeme içtihatları yoluyla koruma sağlamaya başlanmış ve bunlar devam edegelmiştir.

(2) Sonra, profesyonel reklâm ajansları self–disiplin ile bir "aldatıcı ve yanıltıcı reklâmları kabul etmeme" şeklinde otokontrol sistemi geliştirmişlerdir.

(3) Daha sonra, tüketicilerin örgütlenmeleriyle ortaya çıkan gönüllü kuruluşlar olarak dernek veya birliklerin çalışmaları başlamış ve gitgide artma eğilimi göstermiştir.

Konusu aldatıcı ve yanıltıcı reklâm boyutlarını çok aşan tüketicinin korunması sorunu, ülkemizde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın hazırladığı çeşitli anti kartel, anti tröst yasa tasarılarında ele alınmış; uzun süre hükümetlerin gündeminde kalmış ve sonunda 1995'de tüketiciyi koruma yasası çıkartılıp aynı yıl yürürlüğe konulmuştur.

Bu alandaki olumlu bir gelişme, daha 20 yıl kadar önce 1982 Anayasası'na konulan bir hükümle, tüketicinin korunmasının devlete bir görev olarak verilmiş olmasıdır. Gerçekten, **Anayasa**'nın **"Tüketicinin Korunması"** ve **"Esnaf ve Sanatkârların Korunması"** başlıklarını taşıyan 172. maddesinin ilk kısmında: **Devlet, tüketicileri koruyucu ve aydınlatıcı tedbirler alır, tüketicilerin kendilerini koruyucu girişimlerini teşvik eder,** denilmektedir.

Türkiye'de 23.2.1995 tarih ve 4077 sayılı **Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun** (8 Mart 1995'de Resmi Gazetede yayınlanıp, 8 Eylül 1995'de yürürlüğe girmiştir), tüketicinin korunması yolunda önemli bir adım olmuştur. 2003 yılında gerçekleştirilen kapsamlı değişiklikler de tüketici hareketine ek bir ivme kazandırmıştır. Ancak bu düzenlemelerin tümünün, Avrupa Birliği (AB) mevzuatı ile tam uyumunun sağlanması için gözden geçirilmesi ve kısmen yeniden yazılması ihtiyacı, özellikle **"AB tarama** (mevzuatları karşılaştırma) **toplantıları"** çerçevesinde kendisini göstermiştir. Böylece, AB'nin son dönemde çıkardığı ve henüz mevzuatımıza aktarılmamış olan birçok **Tüketici Hakları Yönergeleri** (AB Yasaları)nın, iç hukukumuza aktarılması gereği ortaya çıkmıştır. AB'nin ilgili **tüm yönergeleri** incelenmiş ve iç hukukumuzdaki değişiklikler ona göre şekillendirilmiş ve **07.11.2013 tarih** ve **6502 sayılı** yeni **"Tüketicinin Korunması Kanunu** çıkarılmıştır. 4077 sayılı Kanun'un yerini alan bu Kanun kitabın sonuna EK - 2 olarak konulmuştur. Yeni Kanun'un 61. maddesinin (önceki Kanun'un 16. maddesi) 2. ve 3. fıkraları "Ticari reklâmların Reklâm Kurulunca belirlenen ilkelere, genel ahlaka, kamu düzenine, kişilik haklarına uygun, doğru ve dürüst olmaları esastır" demekte ve sonra da, **"Tüketiciyi aldatıcı veya onun tecrübe ve bilgi noksanlıklarını istismar edici, can**

ve mal güvenliğini tehlikeye düşürücü, şiddet hareketlerini ve suç işlemeyi özendirici, kamu sağlığını bozucu, hastaları, yaşlıları, çocukları ve engellileri istismar edici ticari reklâm ve ilan yapılamaz" şeklinde çeşitli sınırlamalar getirmektedir.(26)

11.7. HALKLA İLİŞKİLER

11.7.1. Halkla İlişkilerin Tanımı, Fonksiyonları ve Etkileri

Halkla İlişkiler (Hİ), günümüzde gitgide önemi artan ve kullanımı yaygınlaşan, kitlesel boyutu ağırlıklı bir tutundurma metodudur. Temelde bir işletmeyi veya herhangi bir örgütü hedef gruplara sevdirme ve saydırma faaliyeti olan Hİ:

> **Bir işletmenin veya örgütün toplumda kendisiyle ilgili çeşitli çıkar gruplarıyla iyi ilişkiler geliştirme ve topluma yararlı faaliyetleri konusunda bilgi vererek bu ilişkileri sürdürme çabalarıdır**

şeklinde tanımlanabilir.(27)

Halkla İlişkilerin Fonksiyonları ve Etkileri: Örgütlerde Hİ bölümleri **ilgili çıkar grupları** ya da **hedef kişi ve gruplar** üzerinde olumlu bir imaj yaratma, olumsuzlukları giderme yolunda çok çeşitli fonksiyonları yerine getirirler. Bu fonksiyonların başlıcaları şöyle sıralanabilir:(28)

— Basınla ilişkiler. Bir kişi, mal veya hizmet hakkında basının dikkatini çekecek, yayınlanmaya değer haber üretme ve yayınlatma.

— Mamul tanıtımı. Spesifik mamullerin tanıtımının yapılması.

— Çeşitli kesimlerle yerel, ulusal ve uluslararası ilişkiler geliştirme.

— Lobicilik yapma. Yasama organı ve hükümet organlarıyla iyi ilişkiler geliştirerek yasamayı ve devlet denetimini etkileme.

— Çalışanlarla ve yatırımcılarla ilişkiler geliştirme. Gerek çalışanlar gerekse hissedarlar ve finansal çevredeki kimselerle iyi ilişkiler kurma ve sürdürme.

— Kâr amaçsız kuruluşlar ve toplumsal amaçlar için bağış yapan kimselerle gönüllü destek veya finansal destek sağlamak üzere iyi ilişkiler geliştirme.

— Kriz yönetimi.

---

(26) Tüketicilerin Korunması Hakkında Kanun (07.11.2013 tarih ve 6502 sayılı, Yürürlük tarihi, 28.05.2014), www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/11/20131128-1.htm.

(27) Ayrı bir işletme fonksiyonu olarak Hİ, yazarın **Modern İşletmecilik**, 16. Basım (2008) ve 19. Basım (2014) adlı eserinde incelenmiştir, s. 355-368. Türkçe literatürdeki başlıca kaynaklar şunlardır: Ayla Okay ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları** (İstanbul: Der Yayınevi, 2001); Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir**, Genişletilmiş 2. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2001); Füsun Kocabaş, Müge Elder ve Serra İnci Çelebi, **Marketing P.R.** 2. Baskı (Ankara: Kapital Medya Hizmetleri, 2000); S. Yavuz Odabaşı ve Mina Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi** (İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri, 2002); İzzet Bozkurt, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi** (Ankara: Kapital Medya Hizmetleri, 2000); Nurhan Babür Tosun, **Pazarlama Halkla İlişkileri ve Reklam** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003).

(28) Lamb et al., **Essentials of Marketing** (2009), **op.cit.**, s. 442-443; Armstrong and Kotler, **Marketing** (2009), **op.cit.** s. 407.

Görüldüğü üzere, Hİ, mamulleri, insanları, yerleri, fikirleri, faaliyetleri, örgütleri ve hatta milletleri önemsetmek amacıyla kullanılabilir. Geniş kitleleri haberdar etme yolunda güçlü etkileri olan Hİ, bunu reklâma göre çok daha düşük maliyetle başarır. Çünkü, işletme reklâmda olduğu gibi mesajı yayınlatmak için para ödemez; basın-yayın kuruluşlarınca yayınlanmaya değer haberler, ilginç olaylar geliştirmek üzere Hİ personeline para öder. ABD'de Johnson and Johnson Şirketi, 1982'de Tylenol adlı ilacının kullanımıyla 8 kişinin ölümünden sonra ustalıklı bir şekilde yürüttüğü halkla ilişkiler çalışmaları sayesinde–ilaçları derhal toplatıp, formülü değiştirip, toplumdan özür dileyip, tüm bunları etkili bir iletişimle hedef kitleye duyurarak–bu krizi aşmış, hatta pazardaki konumunu kriz öncesindekinden daha iyi bir duruma getirmeyi başarmıştır.(29)

Aşağıda ele alınacağı üzere, pazarlama halkla ilişkilerin bir çeşidi olan tanıtma, işletmenin mal veya hizmetleri veya politikaları hakkında bir ücret ödemeden yapılan her türlü iletişim faaliyetidir ve çoğu zaman yazılı ve sözlü basında yayınlanan bir haber, röportaj veya sohbet şeklinde görülür. Ama, işletme veya mamulü hakkında, "çevreyi kirletme" vb. "kötü haber" de tanıtmadır.(30)

Pazarlamada Hİ'in rolü, "bütünleşik pazarlama iletişimi" kavramının gelişmesi sonucunda 1990'lardan itibaren artmıştır. Nitekim 1993'de yayınlanan ilk **Bütünleşik Pazarlama İletişimi** kitabında, yazarlar şu noktayı vurgulamışlardır:(31)

"Tüketicinin güvenini kazanmak için sadece mamule güvenemezsiniz. Farkı yaratan şey, dostça yaklaşım, anlayış, müşteriye kurduğunuz iletişim ve ilişkidir. Bunlar sizi diğerlerinden farklı kılan şeylerdir."

Burada sunulan mal veya hizmetin yanında müşteriye sıcak, dostça yaklaşım ve kurulan iyi iletişim ön plana çıkarılmaktadır.

11.7.2. Halkla İlişkilerin Çeşitleri

Halkla ilişkiler yukarıda belirtilen fonksiyonlara göre sınıflandırılabilir: kurumsal Hİ, pazarlama Hİ, basınla ilişkiler, finansal Hİ, devlet ve toplumla ilişkiler gibi. Ancak daha yaygın kabul gören yaklaşım, Hİ çeşitlerinin 2 ana grup içinde ele alınması ve diğer spesifik uzmanlık alanlarının kendi amaçları doğrultusunda bunlardan birinin içinde yer almasıdır: **Kurumsal (Corporate) Hİ; Pazarlama Hİ.**(32)

Kurumsal Halkla İlişkiler (Corporate PR): Bir işletme fonksiyonu konumunda olan kurumsal Hİ, geniş kapsamlı olup, pazarlamadan çok genel yönetimle, diğer bir ifadeyle tüm işletme veya kurumla ilgilenir; hedef kitleleri işletmeyle ilgili iç ve dış çevredeki gruplardır. Örgütsel ilişkilerle ilgili olan bu tür Hİ'de, **kurum kimliği, kurum imajı** ve **kurum ünü** ön plandadır.(33) Çok geniş kapsamlı amaçları ve hedef

(29) Armstrong and Kotler (2009), **op.cit.**, s. 408.

(30) Etzel, Walker and Stanton (1997), **op.cit.**, s. 503.

(31) Thomas L. Harris, "Integrated Marketing Public Relations", Clarke L. Caywood, (ed.), **The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications** (Boston, MA.: McGraw Hill, 1997) içinde s. 93; alıntı yapılan kaynak, Schultz, et al., **op.cit.**, (1993, 1994)'dir.

(32) Nurhan Babür Tosun, **op.cit.**, s.22.

(33) İzzet Bozkurt, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi, op.cit.**, s. 122.

kitleleri olan kurumsal Hİ, reklâm, kişisel satış, satış geliştirme ve doğrudan pazarlamayı destekler ve güçlendirir. İşletmeler, Hİ kampanyaları ile hedef gruplara spesifik mesajları ve fikirleri ileterek prestij, ün ve itibarlarını arttırırlar.

Pazarlama Halkla İlişkiler (PHİ - Marketing PR): Bu Hİ'in mamul, marka tanıtımı, marka imajı ile ilgili yönüdür ve kısaca, *bir kurumun pazarlama amaçlarına ulaşmasında halkla ilişkilerin stratejik desteği* olarak açıklanabilir. PHİ'nin gitgide önem kazanmasının başlıcı nedeni olarak, reklâma göre **daha az maliyetle imaj ve bilinirlik (farkındalık) yaratma gücü** gösterilmektedir. Etkinliği azalan reklâm mesajları karşısında PHİ daha etkin olmakta; reklâmlarda verilen mesajların inanılırlığını arttırmak ve pekiştirmek yoluyla reklâm kampanyalarını tamamlamaktadır.(34)

Pazarlama halkla ilişkiler geniş kitlelere yönelik olup reklâma benzer, ama ondan önemli bir bir farkı, bir ücret karşılığı yapılmaması, ayrıca mesajın haber biçiminde sunulmasıdır. Diğer bir fark da, reklâmda, reklâmın yeri ve içeriği üzerinde reklâm verenin kontrolü olduğu halde, Hİ'de basın-yayın araçları (medya), bu kontrolü elinde tutar. Bu yüzden, reklâm mesajı hep olumlu olduğu halde, Hİ'de verilen mesaj bazen olumsuz da olabilir. Örneğin, halkın sağlığına zararlı mal üreten bir işletme hakkında, uzman kişilerin görüşlerine başvurma, onlarla röportaj yapma veya işletme ile ilgili bir haber yayınlama, ropörtaj yapma veya işletme ile ilgili aleyhte haber yayınlama.

Halkla İlişkiler Çeşitleri Olarak Tanıtma ve Sponsorluk

Tanıtma (Duyurum - Publicity): Daha önce belirtildiği üzere, Hİ'nin bir parçası olarak tanıtma, **genellikle karşılığında bir bedel ödemeden, radyo TV ve diğer basın-yayın araçlarında işletme, yöneticiler veya mamuller hakkında yayımlanan, ticari haber, röportaj, resim vb. şekillerdeki tanıtıcı çalışmalardır.** Bunlar bir bedel karşılığı yapılmayıp, kamuoyunu ilgilendirmesi nedeniyle yapılan yayın olduğu için, inandırıcılığı yüksektir ve reklâmlardan hoşlanmayan kesimlere de kolayca ulaşır.

Sponsorluk: Son yıllarda kullanımı hızla yaygınlaşan sponsorluk, marka bilinirliği/farkındalığı ve kamuoyunda olumlu imaj oluşturmada oldukça yararlıdır. Sponsorluk, pazarlama iletişimi içinde yer almakla birlikte, literatürde bazen Hİ başlığı altında ele alınan, bazen ayrı bir pazarlama iletişimi unsuru olarak incelenen bir konudur. Çeşitli şekillerde tanımlanan sponsorluk; **"Kurumsal ya da pazarlama amaçlarına yönelik, doğrudan medya kanallarını satın almadan gerçekleştirilen olay ya da nedenler için yapılan ticari bir yatırımdır."**(35) Bir kurum ya da kuruluşun iletişim hedeflerine ulaşmak, özelikle kurumsal tanınırlığı arttırmak, yeni mal veya hizmetleri tanıtmak gibi çeşitli amaçları olan sponsorluk, en fazla sportif alanlarda, kültür ve sanat etkinliklerinde, ayrıca diğer çeşitli sosyal alanlarda görülür. Sponsorlukta destek verme, para veya araç-gereç şeklinde olabilmekte; birtakım etkinliklerin yerine getirilmesi için planlama, organizasyon, uygulama ve denetlemeyi içeren yönetsel bir sürece dayanmaktadır.(36)

(34) Odabaşı ve Oyman, **op.cit.**, s. 151-152.
(35) **Ibid.**, s. 343-344.
(36) **Ibid.**, s. 344

Konuyu bitirmeden önce son bir noktayı belirtmek yararlı olacaktır. Hİ için alternatif isimler vardır ve bu durum, özellikle bazı büyük kuruluşların kendi Hİ birimlerini isimlendirmelerinde gündeme gelmektedir; 1980'li ve 1990'lı yıllarda, ABD'de Hİ yerine, bu konuyla ilgili birimlere "kurumsal iletişim", "kurumsal ilişkiler", "kamusal işler", "iletişim" ve "pazarlama iletişimi" gibi değişik isimler vermiş oldukları görülmektedir.(37) Ülkemizde de böyle isimlendirmeler vardır.

11.7.3. Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar ve Bazı Hİ Örnekleri

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin ve zamanının çoğunluğu bir Hİ yöneticisi ya da Hİ ajansının sorumluluğunda olmakla beraber, Hİ, örgüt dışındaki insanlarla bağlantı kuran herkesin sorumluluğundadır. Diğer bir ifadeyle, sadece Hİ görevlileri ve pazarama elemanları değil, örgütte çalışan herkes Hİ için sorumluluk taşımalıdır.

Hİ çalışmalarında birçok araçtan yararlanılır; bunların başında **haberler** gelir. Bazen haber hikâyeleri kendiliğinden oluşur; bazen de Hi görevlisinin işaret ettiği olaylar veya faaliyetler haberleri yaratır. **Konuşmalar** da işletme veya mamulün tanıtımını yapmada kullanılabillir. Yöneticilerinin, meslek kuruluşlarında veya satış görüşmelerinde konuşmalar yapmaları, medyanın sorularını cevaplandırmaları, işletmenin imaj yaratmasına veya imajının zarar görmesine yol açabilir. Yaygın olarak kullanılan bir Hİ aracı da **özel olaylardır**. Bunlar konferanslardan, basın turlarından, açılış törenlerine, havai fişek veya lazerli ışık gösterilerine, multimedya sunuşlarına ve belirli hedef gruplara ulaşmak ve ilgisini çekmek için dizayn edilmiş eğitim programlarına kadar uzanmaktadır.(38)

Bu sayılanların dışında, Hİ uzmanları hedef gruplara ulaşmak ve onları etkilemek için **yazılı basın materyelleri** hazırlayabilirler: yıllık raporlar, basın bildirileri, basın bültenleri, broşürler, mesleki yayınlar, makaleler, şirket içi gazeteler, haber bültenleri ve dergileri gibi. **Görsel-işitsel (audiovisual) materyel** olarak DVD'ler, online videolar, kurum kimliği materyelleri; ayrıca, **kamu yararına etkinliklere** para ve zaman katkısında bulunarak kamuoyunda olumlu imaj yaratmak da Hİ araçları olarak belirtilebilir.(39)

Hİ araçları olarak **yeni mamul tanıtma** çalışmaları, **tüketici eğitimleri, internet web siteleri, internet günlükleri (bloglar)**'de önemlidir. **Mamul yerleştirme,** diğer önemli bir araçtır; bir mal, hizmet veya şirket adının; film, TV şovu, radyo programı, gazete, dergi, video oyunu veya klibi, kitap veya diğer bir mamulün reklâmında; internette veya özel olaylarda yer almasına ilişkin Hİ stratejisidir.(40)

Diğer Araçlar: Yarışmalar, fuarlar, sergiler, festivaller, seminerler, konferanslar, diğer işletme toplantıları ve işletme gezileri, özel haberler, e-mail, spor ve kültürel olaylar, çeşitli konularda spesifik bir etkinlikle ilgili olarak planlanıp yürütülen çalışmalar.

---

(37) Ahmet Kalender, "Halkla İlişkiler: Kavramlar, Tanımlar ve Uygulama Alanları", Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan (Editörler), **Halkla İlişkiler** (Konya: Tablet Yayınları, 2008) içinde, s. 25.

(38) Armstrong and Kotler, **Marketing** (2009), op.cit., s. 408.

(39) Ibid.; Mucuk, **Modern İşletmecilik** (2008), s. 368.

(40) Lamb, Hair and McDaniel, **Essentials of Marketing** (2009), op.cit., s. 443-445.

Aşağıda yazılı basında yer alan bazı tanıtma niteliğindeki Hİ yayın örnekleri görülmektedir.

MÖVENPİCK İSTANBUL AVRUPANIN EN İYİSİ

*Mövenpick Hotel İstanbul, seyahat ve turizm endüstrisinin tüm alanlarındaki, en önemli başarıların ödüllendirildiği World Travel Awards'ta (Dünya Seyahat Ödülleri) "**Avrupa'nın En İyi Oteli**" seçildi. Genel Müdür Frank Reichenbach, "İsviçre mükemmeliyetçiliği ile Türk konukseverliğinin eşsiz bir kombinasyonu olarak sunduğumuz ayrılacılıklı hizmetin kanıtı olan bu ödül bizim için büyük gurur kaynağı" diye konuştu. **Posta Gazetesi**, 4 Ağustos 2014.*

THE BANKER'DEN AKBANK'A "EN İYİ ÖDÜLÜ"

*Dünyanın önde gelen yayınlarından **The Banker** tarafından her sene verilen, dünya bankacılık çevrelerinde büyük merakla beklenen ve bankacılık sektörünün en üst düzey ödülü olarak kabul edilen, "**Yılın Bankası Ödülleri**" sahiplerini buldu. Akbank "Türkiye'nin En İyi Bankası" seçildi. Akbank Genel Müdürü Hakan Binbaşgil, "Türkiye'nin En İyi Bankası" ödülünü **The Banker** editörü Brian Caplen'den aldı. Brian Caplen Akbank'ın başarılı performansının "Türkiye'nin En İyi Bankası" ödülünün Akbank'a verilmesinde etkili olduğunu vurgulayarak ödüle ilişkin şu açıklamalarda bulundu: "Akbank yüksek pazar payı kazanımları ve güçlü finansallarıyla Türk Bankacılık sektöründek gücünü daha da artırıyor. Bunun yanında, ilk Türk Lirası cinsi Eurobond ihracını başarıyla gerçekleştiren Akbank, uluslararası bankalarla yapmış olduğu işbirliği anlaşmalarıyla da Türkiye ve diğer ülkeler arasındaki karşılıklı ticaretin gelişmesine önemli katkı sağlıyor.*

"DÖRDÜNCÜ ÖDÜL"

*Binbaşgil, **The Banker**'den aldıkları ödülün, 2013 yılında uluslararası alanda kazandıkları dördüncü "Türkiye'nin En İyi Bankası" ödülü olduğunu belirterek şöyle konuştu: "Bu ödülleri Akbank'ın fazlasıyla hak ettiğini de söyleyebilirim. ..... 2013 yılında şu ana kadar 70'e yakın seçkin yurtiçi ve yurtdışı ödül kazandık." "Akbank sadece **The Banker** tarafından değil, bunun yanında **Euromoney, World Finance ve Global Banking & Finance Review** tarafından da "Türkiye'nin En İyi Bankası" olarak seçildi" dedi (**Hürriyet Gazetesi**, 2 Aralık 2013).*

COCA-COLA GİZLİ FORMÜLÜYLE GELİYOR

Ar-Ge yasası dünya devlerinin dikkatini Türkiye'ye çekti. Zyxel, Mercedes, HP, Unilever rotayı Türkiye'ye çevirenler arasında... Kervana son katılmaya hazırlanan ise Coca-Cola. Şirket 93 ülkenin bağlı olduğu Türkiye'yi Ar-Ge merkezi yapmak üzere kolları sıvadı.

Devlet Bakanı Kürşad Tüzmen'in Eylül 2008'de Atlanta'da Coca-Cola merkezini ziyareti sırasında, Şirketin Türk CEO'su Muhtar Kent. Türkiye'ye Ar-Ge yatırımlarını artıracakları sinyalini vermişti. .... Şirket Türkiye'yi Coca-Cola'nın en büyük Ar-Ge merkezlerinden biri yapmak için görüşmeleri hızlandırdı. ... merkezin harekete geçirilmesi için hazırlıkları tamamlanmak üzere... Coca-Cola İçecek İcra Kurulu Başkanı

Michael O'neill'in de, "Türkiye'nin Ar-Ge merkezi olma hedefinde vergi teşvikleri kesinlikle önemli bir faktör" diyerek desteklediği Ar-Ge Teşvik Yasası'nın, Coca-Cola'nın araştırma geliştirme yatırımını tetikleyen en önemli faktör olduğu kaydediliyor.

Türkiye Parlayan Ülke. *... Gizli formülü efsane haline gelen Coca,Cola'nın yıllık Ar-Ge bütçesi 400 milyon dolar . Coca-Cola 'nın Şangay da kurduğu Ar-Ge merkezinden sonra Türkiye yedinci üs olacak. ...Türkiye, Coca-Cola için önemli bir ülke. Ülke performansları içinde 14'üncü sırada yer alan Türkiye 'parlayan yıldız' olarak nitelendiriliyor. (**Sabah Gazetesi**, 2 Mart 2009).*

PC DEVİ TÜRKİYE'DE ÜRETİME GELİYOR

*Dünyanın en büyük PC üreticisi Hewlett Packard küresel krize rağmen ayda 200 bin masa üstü bilgisayar üretimi yapacak fabrikası için Türkiye'yi seçti. 60 milyon dolarlık yatırım yapılacak Fabrika için Makedonya ile Türkiye yarıştı. Çorlu'da kurulacak ve 2000 kişiye istihdam fırsatı sunacak olan bölgesel üretim tesisinde üretilecek bilgisayarların 2010 yılında piyasada olması bekleniyor. (**Sabah Gazetesi**, 24 Şubat 2009).*

"YILIN OTOMOBİLİ" TÜRKİYE'DE

*Opel'in orta üst sınıftaki yeni modeli olan ve Avrupa'da "Yılın Otomobili" seçilen Insignia, resmen Türkiye'de. Türkiye'de de bir dönem üretilen ve popüler modeller arasında sayılan Vectra'nın yerine geçen Opel Insignia, Türkiye'de resmen satılmaya başlandı. (**Milliyet Gazetesi**, 2 Şubat 2009).*

TÜRK BANKALARI DEĞER KAZANDI: İŞ BANKASI 84. OLDU

İş Bankası 84. oldu. *Uluslararası finans şirketlerinin iflas ettiği 2008 yılında, marka değerini en çok arttıran kuruluşlar arasında Türk bankaları da yer aldı. **Brand Finance** ve **The Banker Dergisi**'nin oluşturduğu, "Dünyanın En Değerli 500 Finansal Markası" listesine dokuz Türk bankası da girdi. 84'üncülüğe yükselen İş Bankası en büyük sıçramayı yapan kuruluş oldu. **En Değerlisi HSBC.** Diğer Türk bankalarından Yapı Kredi 121'nciliğe, Garanti 134'üncülüğe, Akbank ise 137'inciliğe yükseldi. Vakıfbank 219'uncu, Finansbank 310'uncu, Denizbank 419'uncu sırada yer aldı. Halkbank ve TEB listeye ilk kez girdi. HSBC ise 25 milyar dolarlık değeriyle listenin ilk sırasında yer aldı. (**Cumhuriyet Gazetesi**, 1 Şubat 2009).*

İŞ BANKASI'NA AVRUPA'DAN MÜKEMMELİYET ÖDÜLÜ

*İş Bankası'nın Avrupa çapında farklı sektör ve kategorilerde gerçekleştirilmiş iletişim projelerine her yıl verilen **European Excellence Awards**'a **(Avrupa Mükemmeliyet Ödülleri)** değer görüldüğü bildirildi.*

*İş Bankası'ndan yapılan açıklamada, İstanbul ve İzmir'de gerçekleştirilen "Kumbara Sergisi" ile "Finans" kategorisinde yine "Kumbara Sergisi", "81 İlden 81 Öğrenci" ve "Karneni Göster Kitabını Al" projeleriyle "Türkiye" kategorisinde finale kalan bankanın, "Karneni Göster Kitabını Al" projesiyle ödül kazandığı belirtildi. (**Milliyet Gazetesi**, 13 Aralık 2008).*

ONİKİNCİ BÖLÜM

İNTERNETTE PAZARLAMA VE DOĞRUDAN PAZARLAMA

"En güçlü, en akıllı olan değil, değişime en iyi uyan ayakta kalır."
Charles Darwin

"Şirket dışındaki değişim hızı, şirketin içindeki değişim hızını aştığı zaman, o şirketin sonu yaklaşmış demektir."
Jack Welch, General Electric'in Efsanevi Yönetim Kurulu Eski Başkanı(*)

"İnternet sadece diğer bir satış kanalı değildir. O tüm işinizi dönüşüme uğratacak. Geleceğin şirketi dijital sinir sistemiyle faaliyet gösterecektir."
Bill Gates, Microsoft'un Başkanı(**)

- DOĞRUDAN PAZARLAMANIN TANIMI, AMAÇLARI VE YARARLARI
- DOĞRUDAN PAZARLAMADA MÜŞTERİ VERİ TABANININ KİLİT ROLÜ
- DOĞRUDAN PAZARLAMANIN BAŞLICA ÇEŞİTLERİ
- ELEKTRONİK TİCARET, İNTERNET DEVRİMİ VE İNTERNETTE PAZARLAMA
- DÜNYADA İNTERNET KULLANICILARI VE BAZI ÖZELLİKLERİ
- İNTERNETTE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Bu bölümde ağırlıklı olarak internette pazarlama ele alınıp incelenecektir. Ama önce, internette pazarlamanın da içinde yer aldığı hem yeni bir pazarlama iletişim metodu, hem de daha geniş boyutlarıyla bir pazarlama metodu olan "doğrudan pazarlama" üzerinde durularak, tanımı, amaçları ve yararları; doğrudan pazarlamada müşteri veri tabanının rolü ve doğrudan pazarlamanın başlıca çeşitleri kısaca gözden geçirilecektir. Sonra daha ayrıntılı olarak ele alınan internette pazarlama konusu ise, sırasıyla şu ana başlıklar altında incelenecektir: elektronik ticaret, internet devrimi ve internette pazarlama; dünyada internet kullanıcıları ve bazı özellikleri; in-

(*) Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama** (Çev.: Ayşe Özyağcılar), (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000), s. 285.

(**) **"Marketing in the New Millennium, Turkey 2000"** adıyla, İstanbul'da 20 Ekim 2000 tarihinde Philip Kotler'in Türk İş Dünyasına yönelik olarak yaptığı **"Kotler Günü Semineri"** materyeli.

ternette pazarlama stratejileri. Bu çerçevede, internette pazarlamanın türleri, yararları ve sakıncaları ile internet kullanıcılarının demografik özellikleri incelendikten sonra; internette pazarlama stratejileri, stratejik karar alanları olan mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım tek tek ele alınarak, internetin yol açtığı farklılıklar bağlamında gözden geçirilecektir.

12.1. DOĞRUDAN PAZARLAMANIN TANIMI, AMAÇLARI VE YARARLARI

12.1.1. Doğrudan Pazarlamanın Tanımı ve Amaçları

Pazarlamada son yıllarda görülen en güçlü trendlerden biri, işletmelerin giderek artan ölçüde doğrudan pazarlamaya yönelmeleridir. Doğrudan pazarlama (DP) denilen faaliyetler, bunların en yaygın olduğu ülkelerde bile, daha çok "doğrudan posta", "telefonla pazarlama (telepazarlama)" ve "katalogla pazarlama" şeklinde geleneksel araç ve metodlar kullanılarak yapılmaktadır. Ancak, son yıllarda başta internet, e-posta ve online hizmetleri olmak üzere, TV, radyo, video, faks, telefaks, telekonferans vb. araç ve metodların kullanımının yaygınlaşması, özellikle elektronik ticaretin hızlı bir gelişme göstermesi, genelde tüm iş hayatının, özelde pazarlamanın geleceğine yön verecek gelişmelerin başında gelmektedir.

Aslında DP, müşterinin, bir işletmenin mal ve hizmetlerine hiçbir aracı (genellikle buna işletmenin kendi satış gücü de dahildir) ihtiyacı duymaksızın ulaşabileceği bir iletişim kurma şeklidir. Buna bazen, "doğrudan cevaplı reklâm (direct response advertising)" da denir; çünkü hedeflenen sonuç, iletilen belirli bir mesaja **hemen cevap verilmesini sağlamaktır.**(1) Bu amaçla, birden çok iletişim aracı karma bir şekilde birlikte kullanılır.

Doğrudan Pazarlama Birliği'nin tanımına göre:(2)

Doğrudan pazarlama, herhangi bir yerde ölçülebilir bir cevabı (tepkiyi), ya da ticari işlemi gerçekleştirmek için, bir veya daha fazla reklâm aracını kullanan interaktif bir pazarlama sistemidir.

Kitleler yerine tüketicilerle, "müşteri" veya "müşteri adayı" olarak tek tek temas kurmaya dayandığı için "interaktif (etkileşimli)" olma özelliği öne çıkan bu sistemin tanımında, "ölçülebilir bir cevap" ya da bir "müşteri siparişi" vurgulanmaktadır. Esasen, bu yüzden DP'ya, bazen "doğrudan sipariş pazarlaması" veya "doğrudan ilişki pazarlaması–ilişkisel pazarlama" da denilir.(3) Yukarıdaki tanım çerçevesinde, **interaktif olma** ve **cevap beklenmesi** yanında, DP'nin diğer iki özelliği, **herhangi bir yerde gerçekleşmesi (evde, işde, vb.)** ve **ölçülebilir olmasıdır.**(4)

(1) Russel S. Winer, **Marketing Management** (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000), s. 160.

(2) Philip Kotler, **Marketing Management**, Millenium ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall Inc., 2000), s. 650. Bu klasik eserin Türkçesi, **Pazarlama Yönetimi** (Çev.: Nejad Muallimoğlu), (İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000)'dir.

(3) **Ibid.**

(4) Odabaşı, **Pazarlama İletişimi**, **op.cit.**, s. 161.

Genelde, pazarlama konuları, kitleleri hedef olarak alan mesajlar yoluyla mal ve hizmetlerin sunulduğu kitlesel pazarlama bağlamında incelenir. Ancak bugünlerde gelişen trend çok daha dar olarak hedeflenmiş veya bire-bir (one-to-one) pazarlama yönündedir; böylece işletmeler müşterileriyle daha kişisel, daha etkili ilişkiler geliştirmeye yönelmektedirler. Bu, ya diğer pazarlama faaliyetlerinin **tamamlayıcısı** olmakta; ya da **esas pazarlama yaklaşımı** olabilmektedir. Daha kısa olarak DP, **dikkatlice hedef olarak seçilmiş bireysel tüketicilerle, hemen cevap (sonuç) almak üzere düzenlenmiş doğrudan iletişimdir** şeklinde tanımlanabilir.(5)

DP, nihai tüketicilere perakendeci kullanmadan; endüstriyel alıcılara da, geleneksel yol olan, satışçıların satış ziyaretlerine başvurmadan satış şeklidir. Böylece, **doğrudan pazarlama iletişim karmasının yeni unsuru olmakla beraber, diğer iletişim unsurlarından** (kişisel satış, reklâm, satış geliştirme ve halkla ilişkiler) **farklıdır; zira talep yaratma** ile **talebi karşılamayı** tek işlem ile yapmaktadır.(6) DP faaliyetinin temelini de, oldukça ayrıntılı olarak tek tek bireysel düzeyde müşteri bilgilerini ve özelliklerini kapsayan, bilgisayara dayalı "spesifik bir bilgi bankası" denilebilecek olan **müşteri veri tabanı** oluşturur.

DP iletişiminin **iki temel amacı** vardır. 1. Direkt olarak cevap talep ederek müşteri veya potansiyel müşterilerle ilişki kurmak; 2. İlişki hangi iletişim metodlarıyla kurulmuş olursa olsun, mevcut müşteri ilişkilerini sürdürmek ve güçlendirmek.(7) Diğer çeşitli amaçlar, ilkiyle bağlantılı olarak sözkonusu olur: bir markayı denemeyi sağlamak veya marka değiştirmeyi teşvik etmek, markanın kullanımını ve kullanım miktarını arttırmak gibi.(8)

12.1.2. Doğrudan Pazarlamanın Yararları (Üstünlükleri)

Pazarlamanın en hızlı gelişen şekli olan DP'nın, çeşitli özellikleriyle ilişkili olarak hem tüketicilere, hem de satıcı işletmelere sağladığı önemli yararlar vardır. Sözkonusu yararlar, DP alanındaki hızlı gelişmenin de hedeflerini oluştururlar ki, bunların başlıcaları: "kolaylık", "interaktiflik", "ölçülebilirlik" ve "hedeflemenin tam ve kesin olması"dır.(9) Ayrıca, birim maliyetinin düşük olması da önemlidir.

1. **Kolaylık:** Sosyal ve teknolojik gelişmelerin sonucu olarak DP, tüketiciye satınalma kolaylığı sağlar. Evden, işyerinden veya bulunulan herhangi bir yerden tüketici sipariş verip malın kendisine gönderilmesini sağlar. Örneğin, internette dünyanın öbür ucuna (ABD'de amazon. com'a) sipariş edip, kitap da istenebilir; şehir içindeki bir mağazadan birçok mal da ısmarlanabilir. Burada tüketici için olduğu kadar, satıcı için de büyük bir kolaylık ve rahatlık sözkonusu olmaktadır.

---

(5) Armstrong and Kotler (2000), **op.cit.**, s. 475-476.

(6) Warren J. Keegan, S.E. Moriarty and T.R. Duncan, **Marketing**, 2 nd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc., 1995), s. 622.

(7) Bearden, Ingram and LaForge (1998), **op.cit.**, s. 497.

(8) Odabaşı, **Pazarlama İletişimi**, **op.cit.**, s. 165.

(9) Keegan et al., **Marketing** (1995), **op.cit.**, s. 626-628.

2. İnteraktiflik ve Hızlılık: İnteraktif olması DP'nin başta gelen özelliği olup, bu sayede bire-bir ilişki kurulmakta; müşteri adayına teklif yapılınca, cevaben hemen sipariş verilebilmektedir. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki müthiş gelişmelerin sağladığı elektronik medya hızlı ve karşılıklı iletişime imkân vermektedir.

3. Ölçülebilirlik: DP iletişimi, sonuçları açısından diğer iletişim şekillerinden daha kolay ölçülebilir. Çünkü bir DP teklifi, başlıbaşına kendisi bir satış sonucunu doğuracak ana değişkendir. Her cevabın –ister bilgi isteme ister bir sipariş verme olsun– birim maliyeti kolayca belirlenebilir.

4. Hedeflemenin Tam ve Kesin Olması: Tam ve kesin bir hedefleme ile yapılan pazarlama iletişimi, erişilen kişi başına yüksek maliyetli olursa da, tam aksine, küçük bir hedef kitleye ulaşmada en ekonomik araç da olabilir. Bilgisayara dayalı liste ve ayrıntılı bilgilerle bir pazarda kimlerin ciddi potansiyel müşteri olduğu belirlenebilir. Nitekim ABD lüks otomobil pazarındaki bir Toyota Lexus yöneticisi, "lüks otoda posta ile hedef aldığımız alıcılarla ilgili ısraf çok çok azdır; postalama yaptığımız kişilerin %90'den fazlası gerçek potansiyel alıcılardır" derken; bir diğer lüks oto üreticisi olan Cadillac, tüm pazarlama bütçesinin %15 kadarını DP 'ya tahsis etmektedir.(10)

Bu pazarlama iletişim metodunda ister nihai tüketici, ister endüstriyel alıcı hedeflenmiş olsun, bire-bir müşteri veya müşteri adayı bazında faaliyet sözkonusudur ve bireysel hedefin çeşitli yönleri, özellikleri dikkatli bir şekilde gözönünde tutularak hedef seçimi yapılır. Yapılan çalışmalarda alıcıyı harekete geçirmek için genellikle satış teklifine cevap verilmesi için zaman sınırlaması getirilir ve teklif, özel alım fırsatları ile desteklenir. Örneğin, postayla yapılan teklifte "Büyük fırsat: hemen (ya da belirli bir tarihe kadar) sipariş vermeniz halinde %15 indirim" gibi vaatte bulunulur.

5. Düşük Maliyet: Herhangi bir yerde iletişim sağlayan, bir adı da "dükkansız perakendecilik" olan DP'da, mağaza ile ilgili maliyetler sözkonusu olmaz. Gerek bu yönden, gerekse yukarıda belirtilen son özelliği ya da yararı ile bağlantılı olarak sipariş alınan müşteri başına maliyeti genellikle hayli düşüktür.(11)

12.2. DOĞRUDAN PAZARLAMADA MÜŞTERİ VERİ TABANININ KİLİT ROLÜ

Günümüzde pazarlar parçalanarak mini pazarlara dönüşmekte; bunun sonucu olarak da uzmanlaşmış iletişim araçları ortaya çıkmaktadır. Herbiri belirli bir müşteri grubuna reklâm ve tanıtım malzemesi sunmak üzere tasarlanmış dergi sayısı artmakta; TV ve kablolu TV yayıncılığındaki gelişmelerle TV kanallarının sayısında da patlama yaşanmaktadır. Böylece sadece küçük pazar bölümleri ve nişleri daha etkili bir şekilde erişilebilir olmakla kalmayıp, tek kişilik pazar kesimlerine de etkili ve verimli bir şekilde erişilebilmektedir.(12)

---

(10) **Ibid.**, s. 627.

(11) Odabaşı, **Pazarlama İletişimi**, op.cit., s. 163-164.

(12) Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000), s. 163.

İşte bu noktada, DP'da müşteri veri tabanı kilit bir rol oynamaktadır. Zira, bilgi teknolojilerindeki son gelişmeler sayesinde, işletmeler binlerce, hatta yüzbinlerce müşteri veya müşteri adayı ile ilgili ayrıntılı bilgileri (müşteri profilini) içeren, ticari sır niteliğinde kendi veri tabanlarını oluşturmaktadırlar.(13) Bu rakamlar ABD'de büyük şirketler için milyonlarla bile ifade edilebilmektedir. Örneğin, İstanbul'da Ekim 2000'de yaptığı bir seminerde Kotler'in verdiği bilgilere göre, ABD'de bazı şirketlerin veri tabanında bulunan müşteri veya müşteri adayı profili sayıları şöyledir.(14)

- Blockbuster 36 milyon
- Kraft General Foods 30 milyon
- Pat and M 26 milyon
- General Motors 12 milyon
- House of Seagram 10 milyon

Bir adı da, **veri tabanlı pazarlama** olan DP'da, müşteriler için tek tek oluşturulması gereken veri ve bilgi dosyaları satıcının müşterisi ile bire-bir ilişki kurmasının temel taşlarını oluşturur. Bazen müşteri listeleri denilse de, "veri tabanı", müşteri ve müşteri adaylarının sadece isim, adres ve telefon numaralarından oluşmaz; toplanıp bilgisayara kaydedilen, sürekli olarak güncelleştirilen ve gerektiğinde kolayca erişilebilen çeşitli özelliklerini de kapsar. Bu çerçevede, demografik, coğrafi, psikografik ve diğer özellikler yer alır ve nihai tüketici veya endüstriyel alıcının spesifik marka tercihlerini, nelere önem verdiğini kolayca belirlemeye yaradığı gibi, rakiplerin markalarını kullananlar hakkında da yararlı bilgiler toplanıp kullanılır. Pepsi Cola, kendi markasına döndürmek için 1 milyon Diet Cola müşterisine Diet Pepsi kutu kolayı postayla göndermiştir.(15) Aslında, veri tabanı sadece müşteri ile ilgili olmayıp, mamullerle, tedarikçilerle ve aracı işletmelerle de ilgili olarak oluşturulmaktadır. Birçok uzmanın doğrudan pazarlama için dijital çağda "model" olarak gördüğü, kitapların yanında videolar, CD'ler, DVD'ler, elektronik cihazlar, mobil telefonlar gibi birçok ürünü pazarlayan "Amazon.com"un yıllık satışları, 1997'de 150 milyon dolardan, günümüzde 34 milyar dolara çıkmış bulunmaktadır.(16)

İşletmeler müşteri veri tabanını başlıca dört şekilde kullanırlar. Müşteri adaylarını tanımlama, özel teklif sunmaya değecek müşteri veya adayları seçme, müşterinin markaya bağlılığını güçlendirme ve tekrar satın almalarını sağlama.(17) Tablo 12-1'de geleneksel ya da kitlesel pazarlama ile DP çeşitli yönleriyle karşılaştırılmaktadır.

Tabloda görüldüğü üzere; alışılagelmiş kitlesel pazarlamadan hayli farklılıkları olan DP'da; hep, birey, bireysellik, çift yönlü iletişim ya da interaktiflik, müşteriye özel mamul, müşteriye özel dağıtımı müşteriye özel reklâm ve diğer satış arttırıcı çabalar sözkonusu olmaktadır.

(13) Ibid.

(14) Bu bölümün başında dipnot (**) da belirtilen seminer, her iki yılda bir dünyanın büyük şehirlerinden birinde verilmekte olup, gördüğü ilgi nedeniyle pazarlamada yeni gelişmeleri aktarmak üzere 1998'den sonra, 2000'de ve 2004'de de Türkiye'de yapılmıştır.

(15) Keegan et al., op.cit., s. 634-635; Armstrong and Kotler (2000) op.cit., s.478-479.

(16) Armstrong & Kotler (2013), op.cit., s. 452.

(17) Armstrong and Kotler (2000), op.cit., s.480-481.

Tablo 12-1 Kitlesel Pazarlama ile Bire Bir Pazarlamanın Karşılaştırılması

Kitlesel Pazarlama	Doğrudan Pazarlama
— Ortalama müşteri	— Bireysel müşteri
— Müşterinin anonim olması	— Müşteri profili
— Standart mamul	— Müşteriye özel mamul
— Kitlesel üretim	— Müşteriye özel üretim
— Kitlesel dağıtım	— Müşteriye özel dağıtım
— Kitlesel reklâm	— Müşteriye özel reklâm
— Kitlesel tutundurma	— Müşteriye özel satış teşvikleri
— Tek yönlü mesaj	— İki yönlü mesajlar
— Ölçek ekonomisi	— Faaliyet alanından tasarruf
— Pazar payı	— Müşteri payı
— Bütün müşteriler	— Kârlı müşteriler
— Müşteriyi çekme	— Müşteriyi elde tutma

(Kaynak: Don Peppers and M. Rogers, **The One-to-One Future,** New York: Doubleday Currency, 1993'den uyarlayarak aktaran, Armstrong and Kotler 2000, **op. cit.,** s.476).

12.3. DOĞRUDAN PAZARLAMANIN BAŞLICA ÇEŞİTLERİ

DP iletişiminin çeşitleri ya da türleri kullanılan iletişim aracına göre isimlendirilir. Çok sayıda iletişim aracı bu amaçla kullanılmaktadır. Müşteri veya müşteri adayı ile çok yakın bire-bir ilişkinin başlatılması ve bunun sürekli hale getirilmesi yolunda çaba harcanır. En yeni DP aracı olan internetin son yıllarda yılda hızla ticarileşmesi ile interaktif ilişkilerde büyük gelişme olmuştur ve bu daha da artarak devam etmektedir. Ama halen (kitle iletişim araçlarından da yararlanılsa da) en fazla kullanılan DP çeşitleri; doğrudan posta, katalog ve telefon gibi geleneksel iletişim araçlarıyla yapılanlardır.(18)

Burada sırasıyla, "doğrudan posta ile pazarlama", "katalogla pazarlama" ve "telepazarlama" üzerinde durulacak; "doğrudan cevaplı TV pazarlaması", "elektronik araçlarla pazarlama", "basılı medya ile pazarlama" ve "yüzyüze satış"a da değinilecektir. Elektronik araçlarla pazarlama ise, "internette pazarlama" olarak daha sonra ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

(18) Douglas J. Dalrymple and L.J. Parsons, **Marketing Management,** 7th. ed. (New York: John Wiley and Sons, 2000), s. 498-499.

12.3.1. Doğrudan Posta ile Pazarlama

Doğrudan posta ile pazarlama, satış teklif veya önerisini hedef alınan müşteri adayına, resmi veya özel yollarla ulaştırmaya dayanır. Gönderilen şey; bir mektup, broşür, katalog, video kaseti, CD-ROM, postayla iadeli bir cevap (sipariş) kartı veya pazarlanan malın numunesi olabilir. Posta ile iletişim, ulaşılan 1000 kişi başına "cevap verme oranı" en yüksek olan tutundurma aracıdır. Bu yüzden hem küçük işletmeler, hem de IBM, General Motors, American Express gibi dünya devi işletmeler bu yola başvururlar.(19)

Doğrudan posta ile iletişim, müşteri ile bire-bir ilişki kurmaya çok uygun düşmektedir: hedef pazarı belirlerken çok seçici olunmakta; mesajlar çok kişisel hale getirilebilmekte; çok esnek olarak uygulanabilmekte ve sonuçlar kolayca ölçülebilmektedir. Her ne kadar bu metodda 1000 kişiye ulaşma maliyeti, TV, dergi gibi kitlesel medyada olduğundan daha yüksek ise de, hedef kişiyi belirlemede seçici olma özelliği nedeniyle, ulaşılan kimseler çok daha iyi müşteri adaylarıdır. Doğrudan posta, kitap, dergi aboneliği, sigorta, yiyecek, giyecek ve endüstriyel mamuller gibi her türlü mal ve hizmetin pazarlanmasında yararlı olmaktadır.(20)

Doğrudan posta ile pazarlama da çeşitli şekillerde olabilir. En çok kullanılan şekli satış mektuplarıdır. Diğer postalanan araçlar kartpostallar, kataloglar, video kataloglar, video kasetler, interaktif bilgisayar disketleri ve broşürler, faks, e-posta ve sesli postadır.(21)

12.3.2. Katalogla Pazarlama

Doğrudan posta kategorisinde de yukarıda değinilen katalogla pazarlama ya da katalog pazarlaması, önceden belirlenmiş adreslere mal ve hizmetlerle ilgili katalogların gönderilmesine dayanır. Çoğu zaman katalog da, sipariş edilen mal da postayla gönderilir. Ülkemizde pek yaygın olmayan katalogla pazarlama özellikle ABD'de hem genel olarak her türlü malı pazarlayan büyük perakendecilerce, hem de çok spesifik küçük pazar bölümlerine –niş pazarlara–yönelik satıcılarca yoğun şekilde kullanılmaktadır. Özellikli mal satışı yapan birçok işletme, yüksek fiyatlı kaliteli mallarını üst–orta sınıf müşterilerine pazarlamak için kataloglar gönderirler.

Katalogla pazarlama özellikle dükkanda satınalmaya göre müşteriye zaman tasarrufu ve satınalma kolaylığı sağlar. Perakendeci işletme açısından, uzak yerlerdeki müşterilere –oralarda dükkan açmaksızın – düşük maliyetlerle ulaşmak, mağazadaki alışveriş yoğunluğunu ve kişisel satışı azaltmak gibi faydaları vardır. Ancak, esnek olmaması, servisin sınırlılığı ve belirli tür mamuller için daha uygun olması, metodun başlıca sakıncalarını oluşturur.(22)

---

(19) Bearden et al. (1998), **op.cit.**, s. 501.

(20) Armstrong and Kotler (2000) **op.cit.**, s. 483-484.

(21) William O. Bearden, Thomas N. Ingram and Raymond W. LaForge, **Marketing: Principles and Perspectives**, 4th ed. (New York: McGraw-Hill / Irwin, 2004), s. 487-488; Armstrong and Kotler, **Marketing: An Introduction** (2003), **op.cit.** s. 541.

(22) Pride and Ferrell (2000), **op.cit.**, s. 411.

Tüketicilerin büyük çoğunluğu katalog almaktan hoşlanırlar. Bunlar çoğu kez ücretsiz dağıtılır veya gönderilir; ama bazen kitapçılarda ve gazete standlarında satılır. Son zamanlarda video kaseti, bilgisayar disketi, CD-ROM ve internet katalogları da büyük işletmelerce kullanılır olmuştur. İşletmeden işletmeye (endüstriyel pazarlara) yönelik pazarlamada kataloglar çok daha yoğun olarak kullanılır. Özellikle internet üzerinden çeşitli web kataloglarının ortaya çıktığı ABD'de basılı kataloglar hâlâ daha ağırlıklıdır.(23)

12.3.3. Telefonla Pazarlama (Telepazarlama)

Telefon çok yaygın olarak kullanılan bir pazarlama aracıdır. Telefonla pazarlama, kişisel satışın çok ağırlıklı olduğu bir pazarlama programında, iletişim teknolojisini kullanır. Bu DP şekli, kişisel olması, hemen mesajı ulaştırması ve sonuç almaya yönelik olması, interaktif olması, esnek olması, test edilerek sürekli geliştirilebilmesi ve maliyet açısından etkin olması gibi nedenlerle yaygın olarak kullanılır.(24)

Telepazarlamada ulaşılan kişi başına maliyet, kişisel satışa göre çok daha düşük olmakla beraber, reklâm ve posta ile pazarlamadan çok daha yüksektir. Ancak bu yüksek maliyetine karşılık, getirisinin yüksek olması onun kullanımını gerekli kılmaktadır. Bu metod, yaygın olarak kullanıldığı ABD'de tüm doğrudan pazarlama satışlarının % 35 ile en büyük paya sahiptir.(25)

Telepazarlama **iki şekilde** uygulanır: **işletmeden dışarıya giden** telefon mesajlarıyla ve **dışarıdan işletmeye gelen** telefon mesajlarıyla. işletmeden dışarıya iletişime dayalı uygulamalarda, eldeki müşteri listesine göre herbir müşteri ile tek tek nokta iletişimi sağlanır. Buna bazen "teksatış" da denir. Dışarıdan işletmeye iletişimde, telefon; müşterinin girişimi (insiyatifi)'ne dayalı siparişlerin alınmasında bilgi talebinin ve şikayetlerin iletilmesinde kullanılabilir. Burada müşterinin kendi isteklerini ücretsiz telefon (800'lü hatlar) veya ücretli olarak (900'lü hatlarla) ulaştırması söz konusu olur.(26)

12.3.4. Doğrudan Cevaplı TV Pazarlaması

İletişim aracı olarak TV'nin kullanıldığı bu DP şeklinde, izleyicilere TV'de bir mal veya hizmet hakkında gerekli tanıtıcı bilgi sunulup, ücretsiz olarak telefonla (800'lü ve 900'lü hatlarla) sipariş vermesi istenmektedir. Bu yoldan mağazada satılan veya satılmayan mallar; başta mücevherat olmak üzere, spor aletleri, küçük ev aletleri, kaset, CD, dergi, kitap vb. pazarlanmaktadır. Diğer bir uygulama şeklinde ise **evden alışveriş kanalları** denilen, sürekli olarak mal ve hizmet pazarlaması için yayın yapıp, yine telefonla sipariş alma esasına dayanan TV kanalları kullanılmaktadır. Her iki şeklinde de TV pazarlamasında siparişler alındıktan kısa bir süre içinde malın teslimi yapılmaktadır. Malın TV'de demonstrasyonu nedeniyle yakından gözlemlen-

(23) Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** (2006), **op.cit.**, s. 511.

(24) Dalrymple and Parsons (2000), **op.cit.**, s. 499.

(25) Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** (2006), **op.cit.**, s. 509.

(26) Odabaşı, **Pazarlama İletişimi**, **op.cit.**, s. 167; Dalrymple and Parsons (2000), **op.cit.**, s. 499.

mesi, evden rahatça sipariş verilmesi, kısa sürede siparişin yerine getirilmesi ve genellikle uygun fiyat gibi yararları nedeniyle bu metod bazı ülkelerde yaygın olarak kullanılmaktadır.(27)

12.3.5. Elektronik Araçlarla Pazarlama

Yukarıda kısaca açıklanan metodlardan başka, özellikle son zamanlarda bilgi ve iletişim teknolojisi, geliştirdiği elektronik araçlarla interaktif iletişime büyük imkân hazırlamıştır. Ancak bunlar, aşağıda "internette pazarlama" adıyla daha geniş bir şekilde ele alınacaktır.

12.3.6. Basılı Medya ile Pazarlama

Diğer DP iletişim şekillerindeki gibi çok seçici bir şekilde hedef pazar belirleme söz konusu olmamakla birlikte, gazete ve dergiler de doğrudan cevaba dayalı olarak kullanılmaktadır. Tüketiciler bir adres, sipariş formu, kupon veya telefon numarası taşıyan reklâma cevap vermekte; bu cevap bir siparişin verilmesi veya ek bilgi isteme şeklinde olmaktadır. Bazen de, dergilerde sipariş formları veya özel okuyucu cevap kartları yayınlanmaktadır.(28) Bunların müşteri adayınca doldurulup gönderilmesi yoluyla sipariş verilmektedir.

12.3.7. Yüzyüze Satış

Bölümün başında belirtildiği gibi, kişisel satış genellikle doğrudan pazarlama şekli olarak kabul edilmemektedir. Ancak bazen bu, DP'nin orijinal ve en eski şekli olarak nitelendirilmekte ve Avon, Mary Kay Cosmetics gibi, doğrudan doğrudan nihai tüketiciye mal satan kozmetik firmaları ile firmadan firmaya satışçılarla mal satışı yapan firmaların faaliyetleri de bu çerçevede ele alınmaktadır.(29)

12.4. ELEKTRONİK TİCARET, İNTERNET DEVRİMİ VE İNTERNETTE PAZARLAMA

12.4.1. Elektronik Ticaretin Hızla Gelişmesi

Doğrudan pazarlamada kullanılan en yeni kanallar elektronik kanallardır. Elektronik kanalların kullanılmasıyla gerçekleştirilen ticari işlemlerin değeri-dünya ekonomisi içinde hâlâ küçük bir oranı oluştursa da-hızlı bir şekilde artmaktadır. Bilgi teknolojisindeki büyük gelişmelerden kaynaklanan ve onlara paralel gelişen elektronik ticaret (e-ticaret), dar anlamda mal ve hizmet alım-satımının elektronik ortamda gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmekte ise de, bu aynı zamanda **yeni yüzyılın yeni ticaret anlayışı** olarak kendini göstermektedir. E-ticaret yeni iş yapma biçimlerini mümkün kılmakta, yeni işletme modelleri yaratmaktadır.(30)

---

(27) İbrahim Kırcova, **İnternette Pazarlama** (İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999), s.9.

(28) Bearden et al. (1998), **op.cit.**, s. 506.

(29) Armstrong and Kotler (2000), **op.cit.**, s. 483.

(30) Sacit Ertaş, "Elektronik Ticaret: Tanımı, Gelişimi, Avantajları, Güvenliği", Veysel Bozkurt (Derleyen) **Elektronik Ticaret** (İstanbul: ALFA Basım Yayım Dağıtım, 2000) içinde, s. 1-18, özellikle s. 1-5; Yakup Kepenek, "Ekonomik Yönleriyle Elektronik Ticaret", Bozkurt, **ibid.**, içinde, s. 19-62, özellikle, s. 20-27.

Son yıllarda çok yaygın olarak kullanılan e-ticaret kavramının genel kabul görmüş bir tanımını vermek zordur. Bazı uluslararası kuruluşların e-ticaret tanımları şöyledir: (31)

Dünya Ticaret Örgütü (World Trade Organization-WTO)'ne göre, **mal ve hizmetlerin, üretim, satış ve dağıtımlarının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır;**

İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD)'na göre, "sayısallaştırılmış (dijital) yazılı metin, ses ve görüntünün işlenmesi ve iletilmesine dayanan, kişileri ve kurumları ilgilendiren tüm ticari işlemlerdir";

Birleşmiş Milletler (Ticaret ve Ulaştırma İşlemlerini Kolaylaştırma Merkezi–CEFACT–ne göre, "iş, yönetim ve tüketim faaliyetlerinin yürütülmesi için yapılanmış ve yapılanmamış iş bilgilerinin, üreticiler, tüketiciler, kamu kurumları ile diğer organizasyonlar arasında elektronik araçlar (e-posta ve mesajlar, e-bülten panoları, www teknolojisi, akıllı kartlar, elektronik fon transferi, elektronik veri değişimi vb.) üzerinden paylaşılmasıdır."

Daha ayrıntılı olan son tanımda açıkça belirtildiği üzere, mal ve hizmet alım satımı yanında, telekomünikasyon ağları üzerinden e-fon transferi (EFT), e-para çekme makinaları (Automated Teller Machines-ATM) kullanılması, e-veri alış verişi, (Electronic Data Interchange-EDI), kredi kartlarının kullanılması, e-posta olarak mesaj alışverişi"de bu çerçevede yer alan faaliyetlerdendir. Ayrıca, ürün tasarımından banka işlemlerine, sözleşme yapımına, gümrükleme, e-para, e-hisse alım satımı ve borsa, e-imza, sevkiyat, kamu alımları, açık arttırma ve bu şekilde, **açık ve kapalı ağlar üzeriden** yapılan pek çok işlem bu kapsamda değerlendirilmektedir.(32)

E-ticaretin temel araçları, telefon, faks, TV, elektronik ödeme ve para transfer sistemleri, elektronik veri değişimi (EDI) ve internettir. Fakat çoğu zaman e-ticaret, internet ve diğer ağlar üzerinden yapılan ticaret olarak ele alınıp tartışılmaktadır. Çok yeni bir kavram olmayan e-ticaret, yine çok yeni olmayıp, ticarileşmesi yeni olan internetin kullanılmasıyla hızlı bir artış sürecine girmiştir. Ticari işlemlerde bir veya daha fazla kişi tarafından bilgisayarlar, yer ve uydu bağlantılı bir ortamda ses, görüntü ve yazılı metinlerin aynı anda interaktif bir biçimde iletilmesi; zaman ve yer sınırının olmaması ve nisbeten düşük maliyetlerle çalışılabilmesi şeklinde internetin sağladığı olanaklar e-ticaretin önündeki engelleri azaltmıştır.(33)

E-ticaretin gelişmesi o kadar hızlı olmaktadır ki, son birkaç yıl içinde, her yıl görülen değer cinsinden gerçekleşme, bir önceki yılda yapılan en iyimser tahminin üzerinde olmuştur. Çeşitli kuruluşların tahminleri birbirini hiç tutmadığı gibi, aynı araştırma şirketinin tahminleri de sürekli yukarıya doğru düzeltmelere rağmen, yine aşılmaktadır. 1995 yılı internetin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Ama o yıl mevcut ticari web siteleri oldukça statikti ve tüm internet 50'den az CD'de muhafaza

(31) http://www.etkk.gov.tr/genelbilgiler.htm, 31.8.1999, s. 1-2.
(32) Ibid.
(33) Ibid.

edilebilecek düzeydeydi. Bugün IBM yılda 6 milyon dolarlık internette satınalma işlemi yapmakta; Dell Computer 1 milyon dolarlık bilgisayar satmaktadır.(34)

12.4.2. İnternet Devrimi, İnternetin Ticarileşmesi ve Yaygınlaşması

İnternet 1960'lı yıllarda ABD'de savunma amaçlı olarak yapılan bir proje çalışması sonucunda 1969'da geliştirilmiştir. Ama, özellikle 1990'ların ilk yarısında birbiri ardına geliştirilip piyasaya sürülen yazılım ve onu tamamlayan diğer unsurlar (alan adı sistemi-domain name system "dns"; dünya çapında ağ-world wide web "www"; web tarayıcı-browser vb. teknoloji ürünleri) ile hızla ticarileşmiş ve kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır. Böylece, önce bilgisayarcılar, bilim adamları ve araştırmacıların ağ üzerinden bilgi alışverişini sağlamada kullanılan internet, başta ABD ve Kanada'da gitgide popüler hale gelmeye başlayarak 1995'den itibaren e-ticaretin en yeni, ama en hızlı gelişen aracı halini almıştır.

Gerçekten, internet ile radyo, TV, PC gibi diğer önemli buluşların 50 milyon kullanıcıya erişim süreleri karşılaştırıldığında, internet lehine inanılmaz bir farklılık göze çarpmaktadır. Kronolojik sıra içinde ele alınırsa, bu buluşlardan:(35)

- Radyo 38 yılda
- TV 13 yılda
- PC 16 yılda
- İnternet 4 yılda

50 milyon kullanıcıya ulaşmıştır. Daha 1990'ların başlarında –tek tük de olsa–"internet devrimi" adını kullanarak makale yazan bilim adamları mevcut ise de, 1999-2000'e gelindiğinde, hemen herkes "dijital devrim" veya "internet devrimi"nden bahseder hale gelmiştir. Bu çerçevede, ABD ve dünya ekonomilerindeki önemli gelişmeleri anlama, ölçme ve açıklama misyonu ile (1998'de hazırlanan e-ticareti ölçme amaçlı ilk rapordan sonra) Haziran 1999'da "**Gelişen Dijital Ekonomi II**" adlı **ABD Ticaret Bakanlığı Raporu**'nda şu ifadeler dikkat çekicidir:(36)

"Devrimler doğası gereği onları yaşayanlara yeni ve hiç beklenmedik fırsatlar, mücadeleler ve riskler yaratırlar. Biz hepimiz kendimizi dijitalleşme sürecinin yol açtığı bir teknolojik devrimin ortasında bulmaktayız."... "En yeni buluşlar-ki bunlara bilgi teknolojileri (information technologies) diyoruz–iş yapma ve değer yaratma tarzlarımızı, çoğu zaman beş yıl önce bile öngörülmesi mümkün olmayacak bir şekilde değiştirmektedir." (Dönemin ABD Merkez Bankası Başkanı Alan Greenspan'ın 6 Mayıs 1999 tarihli konuşmasından alınıp, ***Rapor***'un ***"Giriş"*** kısmına konulan sözler).

---

(34) Charles W. Lamb, Jr., Joseph F. Hair, Jr. and Carl McDaniel, **Essentials of Marketing**, 4th ed. (Mason, Ohio: South-Western/Thompson, 2005), s. 158.

(35) Coşkun Dolanbay, **e-ticaret Strateji ve Yöntemleri** (Ankara: Meteksan Sistem Yayınları, 2000), s. 76.

(36) U.S. Department of Commerce, "The Emerging Digital Economy II", June 1999, sırasıyla s. i ve s. 1.

Dünyada ve Türkiye'de E-ticaretin Bugünü ve Geleceği: İnternet kullanımının artışına paralel olarak hem dünyada hem de ülkemizde, e-ticaret pazarı son 10 yılda hızlı bir büyüme kaydetmiştir. E-ticaretin tüketicilere sağladığı zengin ürün portföyü, detaylı ürün bilgileri, ürün özelliklerini ve fiyatlarını karşılaştırma imkanı, düşük fiyatlar ve kolaylık, e-ticaretin gelişmesinin en önemli etkenleri olmuştur. Uluslararası Yatırım Bankası Goldman Sachs'ın Haziran 2013 tarihli bir raporuna göre, önümüzdeki yıllarda da e-ticaretin:

- Klasik perakende sektörünün daralması
- Genç nüfusun internet ve e-ticarete yatkınlığı
- Mobil cihazların yaygınlaşması ve
- Gelişmekte olan pazarların hızlı büyümesinin

etkisiyle güçlü bir büyüme trendini sergilemeye devam edeceği öngörülmektedir. Bu çerçevede yapılan tahminlere göre, 2012 yılı sonu itibariyle 545 milyar dolar olan dünya e-ticaret hacmi, önümüzdeki 3 yıl içinde 1 trilyon doları geçecektir.(37)

E-ticaret, dünyanın birçok ülkesinde geleneksel perakende sektörünü geniş ölçüde değiştirmekle birlikte, aynı zamanda ekonomilerin büyümesinin önemli lokomotiflerinden biri haline gelmiştir. Aynı kuruluşun Mart 2014 tarihli bir raporunda, küresel ticaretin önümüzdeki 3 yıl içinde yıllık ortalama % 17,1 oranında büyüyeceği öngörülmektedir. Bu konuda düzenli raporlar ve öngörüler yayınlayan Forrester, Euromonitor ve IDC gibi diğer araştırma kuruluşlarının öngörüleri de Goldman Sachs'ın tahminlerine paraleldir.(38)

Türkiye'de:

- Sosyal medya kullanımı çok üst düzeydedir.
- İnternet ve mobil bankacılık kullanımı artmaktadır.
- Seyahat rezervasyonları yapılması ve satın alınması yaygındır.
- Tüketici elektroniği gibi karşılaştırılabilir ürünlerin satışı gelişmiştir.
- Online moda sektörü henüz yeni gelişmektedir.

Bu dinamikler nedeniyle, ülkemizde e-ticaret pazarının en gelişmiş aşaması olan 4. aşamaya geçmek üzere olduğu ileri sürülmektedir. Söz konusu aşamalar şunlardır: 1. Buluşlar ve eğlence; 2. Temel e-işletme; 3. Kıyaslanabilir ürünlerin e-ticareti; 4. Kıyaslanması zor ürünlerin e-ticareti. Tüketici pazarlarının, tüketicilerin e-ticarete olan güvenleri ve kullanım alışkanlıkları bakımından böyle bir ayırım yapılmaktadır.(39)

---

(37) Goldman Sachs Global Investment Research, "Global E-commerce to Accelerate" 04.06.2013'den aktaran, Sina Afra, TÜSİAD Raporu, "**Dijital Pazarın Odak Noktası E-Ticaret: Dünyada Türkiye'nin Yeri, Mevcut Durum ve Geleceğe Yönelik Adımlar**, Haziran 2014", Yayın No: TÜSİAD-T/2014-06/553, s. 27-28.

(38) Ibid., s. 28.

(39) Ibid., s. 29.

Dijital alandaki gelişmeleri ekonomi dünyasında bir milat olarak değerlendiren bilim adamları da vardır. Nitekim, dünyanın en önde gelen pazarlama bilim adamlarından Philip Kotler, daha önce değinilen, **"Yeni Milenyumda Pazarlama"** konulu İstanbul'daki **"Kotler Günü Semineri"** (20 Ekim 2000)'nde, "eski ekonomi sanayi üretimi temeline dayalı iken, yeni ekonominin bilgi temeline dayalı olduğunu" vurgulamış, Milattan Önce (M.Ö.) ve Milattan Sonra (M.S.) şeklindeki tarihteki kronolojik ayırıma gönderme yaparak, **"2000 yılında, Dijital'den Sonra (After Digital A.D.) pazarlama gücü nereye gidiyor?"** diye sorduktan sonra, bu alandaki gelişmeleri ve trendlerle ilgili öngörülerini anlatmıştır[40]

12.4.3. İnternette Pazarlama: Tanımı, Çeşitleri ve Unsurları

E-ticaret ve onu destekleyen bilgi teknolojisi endüstrileri hızla gelişip değişmekte; bu gelişme ile insanların üretim, tüketim, iletişim ve oyun biçimlerini kökten değiştirmektedir.[41] Yukarıda verilen tanımlarda az çok farklı ifadelerle belirtildiği üzere, **e-ticaret, telekomünikasyon ağları üzerinden gerçekleştirilen ticari işlemlerdir. İnternette pazarlama ise, "hedef pazarlara yönelik olarak internet ortamında mamullerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin stratejik süreçtir."**[42]

Dijital devrim; uzay, zaman ve kütle kavramlarını kökten değiştirmiş bulunuyor. Artık bir işletmenin fazla bir yer kaplaması gerekmemekte; sanal şirket olabilmekte ve her yerde bulunabilmektedir. Mesajlar aynı anda hedefine gönderilebilmekte ve alınabilmekte; işletmeler birbirlerine ve müşterilerine kesintisiz sanal ağlarla bağlanmakta ve bilgi, internet üzerinden dünyanın bir ucundan diğer ucuna sıfır maliyetle akabilmektedir. Bu devrim, yeni işe başlayan küçük sermayeli işletmelere ve "niş" (niche) pazarları hedef alan işletmelere, dünyanın dört bir yanındaki pazarlara ulaşabilme imkânı sağlayacak kapıları açmıştır.[43]

İnternette pazarlama başlıca dört şekilde yapılır:[44]

- İşletmeden tüketiciye (Business to Consumer–B2C)
- İşletmeden işletmeye (Business to Business–B2B)
- Tüketiciden tüketiciye (Consumer to Consumer–C2C)
- Tüketiciden işletmeye (Consumer to Business–C2B)

Bunlardan ilk ikisi, "tüketici pazarları"na ve "endüstriyel pazarlar"a yönelik olanlar daha çok bilinmektedir.

---

(40) Dipnot (14)'de değinilen seminer.

(41) Dipnot (36)'da adı geçen raporda (Executive Summary kısmı) bu köklü değişim ABD'liler için ifade edilmekte ise de, başta Kanada, Avustralya ve Japonya (2008 yılı itibariyle kişi başına internet kullanımında ABD'den bile önde olan ülkeler) olmak üzere, giderek tüm ülkeler söz konusu değişime uğramaktadırlar.

(42) Pride and Ferrell (2000), **op.cit.**, s. 597.

(43) Kotler, **Kotler ve Pazarlama**, **op.cit.**, s. 285-286.

(44) Noel Capon and James M. Hulbert, **Marketing Management in The 21st Century** (Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall Inc., 2001), s. 566; Armstrong and Kotler (2003), **op.cit.**, s. 85.

Ancak, bu yeni tip pazarlama halen endüstriyel pazarlara yönelik olan "B2B" ağırlıklı olduğu gibi, gelecek için asıl büyük potansiyel de yine bu alandadır. Esasen, internette perakendecilik henüz pek kârlı değildir (bu alanda çok istisnai de olsa büyük başarı örneği, tüm dünyaya 3 milyon kitap ile müzikle ilgili (CD, kaset vb) ürünleri pazarlayan "amazon.com"dur.) İnternette pazarlama faaliyetleri daha çok endüstriyel pazara yöneliktir ve bu grubun internetle elde edilen toplam kârların içindeki payı %90-95 gibi çok büyük boyutlardadır.(45)

İnternette pazarlama **üç temel unsura** dayanır: **telekomünikasyon altyapısı, yazılım** ile **mamuller ve pazarlar. Telekomünikasyon altyapısı,**" internet servis sağlayıcıları" (Superonline, TTNET, Koç.net ve e-kolay.net gibi), "telekomünikasyon hizmetleri" ve "özel ve resmi bilgisayar ağları"ndan alınır. Bu grupta değişme ve gelişme yavaş olur. **Yazılım ile mamullerde** (e-katalog, e-bankacılık hizmetleri, e-borsa hizmetleri gibi) ve **pazarlarda** (e-açık arttırma, e-araştırma pazarı gibi) yenilikler inanılmaz bir hızla ortaya çıkmaktadır. Yeniliklerden, örneğin yeni tip bir yazılımdan veya yeni bir e-pazar fırsatından yararlanmak için gereken zaman sadece haftalarla veya aylarla ifade edilmektedir. Dolayısıyla, yeni gelişmeleri takip edip, onlara yetişebilmek ve yeni fırsatlardan yararlanmak, internette pazarlamada başta gelen araştırma görevleri arasında yer almaktadır.(46)

İnternetin bir türevi olan **intranet** dışarıdan erişime kapalı bir ağ olup, işletme birimlerinin ve personelinin birbirleriyle iletişiminde kullanılır. **Extranet** ise, birbirleriyle ilişkili olarak çalışan işletme ve kurumların kendi iş ortakları olarak adlandırılabilecek **tedarik zinciri** –işletmenin kendisi, tedarikçileri ile bayi ve diğer dağıtıcıları– arasında kullanılan ağ teknolojisidir.(47)

12.4.4. İnternette Pazarlamanın Yararları ve Sakıncaları

İnternette pazarlamanın hem tüketiciler, hem de işletmeler açısından çeşitli yararları vardır. Bölümün başlarında genel bir başlık altında DP'nın yararları olarak belirtilen hususlar, aynı şekilde internetin de başlıca yararlarını oluşturur. Ancak, hızla gelişen çok önemli bir doğrudan pazarlama metodu olarak, internette pazarlamanın yararlarını ve sakıncalarını daha ayrıntılı bir şekilde, hem tüketiciler, hem de pazarlamacılar açısından ayrı ayrı ele almakta yarar vardır.

İnternetin Tüketicilere Yararları: Bunlar başlıca dört grupta toplanabilir. (48)

1. Kolaylık. Tüketiciler nerede olurlarsa olsunlar, günün 24 saatinde, çok farklı yerlere sipariş verebilirler; örneğin, İstanbul'dan ABD'ye, amazon. com'a kitap sipariş edebilirler.

---

(45) Pride and Ferrell (2000), **op.cit.**, s. 597.

(46) **Ibid.**, s. 599.

(47) Selçuk Burak Hasıloğlu, **Elektronik Ticaret ve Stratejileri** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999), s. 68-79'da intranet ve extranet ile bunların örgütlerde uygulanmalarını örneklerle açıklamaktadır.

(48) Armstrong and Kotler (2000), **op.cit.**, s. 492.

2. **Rahatlık.** Tüketiciler satınalmanın tartışma ve zorluklarıyla daha az karşılaşırlar; satışçılarla yüzyüze gelmek zorunda kalmaz ve onların ikna çabalarına muhatap olmazlar.

3. **Bilgi Toplama.** Tüketiciler internette, işletmeler, mamuller ve rakiplerle ilgili olarak, karşılaştırma yapmayı sağlayacak bol miktarda bilgiye çok kısa sürede ulaşabilirler.

4. **İnteraktiflik ve Hızlılık.** Tüketiciler satıcılarla bire-bir ilişki kurmakta; karşılıklı etkileşimle istediği gibi sipariş vermekte ve bunu hemen, hızlı olarak yapabilmektedir.

İnternetin Pazarlamacı İşletmelere Yararları: Bunlar da dört grupta toplanabilir: (49)

1. **İnteraktiflik ve Müşterilerle Yakın ilişki Kurma.** İnteraktif olması nedeniyle müşteri ile yakın ilişkiler kurulmasını sağlar. Müşterinin spesifik ihtiyaçları iyi öğrenilir; müşteri veri tabanı oluşturulur. Müşteri tarafından sorulan sorular hemen cevaplandırılır. Sonuç olarak, etkileşimli iletişimle daha iyi ve müşteriye uygun mal ve hizmet sağlanır.

2. **Düşük Maliyet ve Artan Etkinlik.** Mağaza açma ve bununla ilgili kira, sigorta, elektrik, su gibi maliyet unsurlarından kurtulma bir taraftan maliyetleri düşürdüğü gibi, doğrudan temas nedeniyle sipariş yerine getirme, stoklar, teslimat ve tutundurma faaliyetlerinde verim artışı sağlanır.

3. **Esneklik (Uyum Kolaylığı).** Değişen koşullara göre yapılacak ayarlamalarla sunulan mamullerde ve pazarlama programlarında esneklik sağlanır. Örneğin, basılı bir kataloğu değiştirmek zaman alırken, internette günlük olarak, hatta saat içinde değişiklik yapılabilir.

4. **Küreselllik ve Hızlılık.** İnternet tam bir küresel iletişim aracı olduğundan, pazarlamacı dünyanın her tarafındaki müşteri adaylarına mamulünü sunar ve bunu hızla yapar. Alıcı da, aynı şekilde hızla cevaben sipariş verir veya ek bilgi isteyebilir.

İnternette Pazarlamanın Sakıncaları: İnternette pazarlama büyük gelecek vaad eden ve en hızlı gelişme potansiyeli olan doğrudan pazarlama çeşididir. Ancak potansiyelinin tam olarak gerçekleşmesi belki de yılları gerektirecektir. Esasen, işletmeden işletmeye internette pazarlama kârlı görünürken işletmeden nihai tüketiciye pazarlamada durum pek parlak değildir. Hatta web sitelerinin yarıdan daha azının kârlı olduğu yolunda araştırma raporları vardır.

Bu çerçevede internette pazarlamanın çeşitli sakıncaları ya da sorunlarından başlıcaları şöyle sıralanabilir: (50)

1. **Sınırlı Sayıda Müşteriye Ulaşabilme.** Hızlı bir gelişme görülmesine rağmen, internetin en çok kullanıldığı ülke olan ABD'de bile internet pazarlamasının eriştiği sanal pazar sınırlıdır. Ayrıca, web kullanıcıları satınalmaktan çok sanal pazarda site dolaşma yoluna gitmekte; sörfçülerin tahmini olarak sadece %18'i alışveriş veya seyahat için bilgi elde etmede düzenli olarak web kullanmaktadırlar.

(49) Ibid., s. 492-493.

(50) Ibid., s. 500-501.

2. İnternet Kullanıcılarının Demografik ve Psikografik Özelliklerinin Genel Nüfus Ortalamasından Farklı Olması: Web kullanıcıları ortalama nüfusa göre daha üst gelir düzeyinde ve teknik eğilimli kimselerdir. Bu durum, bilgisayar donanımı ve yazılımı, finansal hizmetler, elektronik ev aletleri ve belirli diğer ürün grupları için interneti ideal bir pazarlama aracı haline getirirse de, ortalama insanın kullandığı pek çok mamul için internet daha az etkilidir.

3. Güvenlik Sorunu: Tüketicide, kendi kredi kartının başkaları tarafından kullanılması ve yetkisiz alımlara başvurulması korkusu mevcuttur. İnternette ticaret yapan işletmelerde ise, ticari casusluk ve hatta sabotaj amacıyla bilgisayar sistemlerinin çökertilmesi korkusu vardır. Nitekim "hacker" denilen bilgisayar korsanları işletmelerin sitelerine girip onları çökertebilmektedir.

4. Etik Sorunlar: Bu konuda başta, "özel hayat" ın başkalarınca öğrenilmesi endişesi gelmektedir. Pazarlamacılar web sitesini ziyaret edenleri kolayca izleyebilirler; web sitelerine katılan tüketicilerin çoğu da bir hayli özel bilgiler verdiklerinden, bunların kötüye kullanılması söz konusu olabilir. Ayırımcı uygulamalar olabilir. Ayrıca, internet halen daha çok üst tüketici gruplarına hizmet verdiğinden, alt gelir grubundaki tüketicileri mallar, hizmetler ve fiyatlar konusunda giderek daha az bilgilendirmiş olmaktadır.

12.5. DÜNYADA İNTERNET KULLANICILARI VE BAZI ÖZELLİKLERİ

İkinci bölümde belirtildiği üzere, pazarlama stratejisi iki ana kısımdan oluşur: pazar analizi yapılarak **hedef pazarların belirlenmesi** ve bu pazardaki ihtiyaçları karşılamak üzere bir **pazarlama karmasının oluşturulması** veya **geliştirilmesi**. Alıcı konumundaki kimselere internetle veya geleneksel yollardan ulaşılması, stratejisinin bu ana kısımları açısından bir fark yaratmaz; ancak pazarlamanın internet üzerinden (web, e-posta vb.) yapılması, uygulama açısından büyük farklılıklara yol açar. Bu kısımda, dünyada toplam internet kullanıcıları ile bunların bölgelere ve ülkelere dağılımı üzerinde durularak, hedef pazarları oluşturan kullanıcıların bazı özelliklerine değinilecektir.

12.5.1. Dünyada İnternet Kullanıcılarının Bölgelere ve Ülkelere Göre Dağılımı

"Elektronik topluluklar"ı oluşturan dünya internet kullanıcılarının sayısı her geçen gün hızla artmakta; geleceğe dönük en iyimser tahminler bile aşıldığı için, tahminler sık sık yukarıya doğru düzeltilmektedir. Dünyada internet kullanıcılarının sayısı konusunda tahminler hiç birbirini tutmayıp, büyük farklılıklar göstermektedir (Esasen bu konularda doğru tahmin yapmak imkânsız gibidir).

Son tahminlere (2012 yılı) göre, dünya nüfusu 7,018 milyar iken internet kullanıcılarının sayısı 2,406 milyar olup, bunun en büyük kısmı, Asya (yaklaşık 1,077 milyar), Avrupa (518,5 milyon) ve Kuzey Amerika'da (273,8 milyon)

bulunmaktadır.(51) Kullanım oranları açısından Kuzey Amerika (% 78,6) açık farkla, 2. ve 3. sırada yer alan Okyanusya (% 67,6) ve Avrupa (% 63,2)'in önünde yer almakta; Asya'da bu oran çok düşük (% 27,5) kalmaktadır. Tablo 12-2'de görüldüğü üzere, 2000-2012 yılları arasında kullanıcı artışı en çok ve Afrika'da (% 3 606,7) görülmüş ise de, kullanım oranları hâlâ çok düşüktür (% 15,6).

Tablo 12-2 Dünyada İnternet Kullanımı ve Bölgelere Dağılımı (2012 Yılı Tahmini - 30.06.2012)

Bölgeler	Bölge Nüfusu Milyon (2012 Tahmini)	İnternet Nüfusu Milyon (2012)	Kullanıcı Artışı (%) (2000-2012)	İnternet Kullanım Oranı (%)	Dünyadaki Payı (%)
Afrika	1 073,4	167,3	3 606,7	15,6	7,0
Asya	3 922,1	1 076,7	841,9	27,5	44,8
Avrupa	820,9	518,5	393,4	63,2	21,5
Ortadoğu	223,6	90,0	2 639,9	40,2	3,7
Kuzey Amerika	348,3	273,8	153,3	78,6	11,4
Latin Amerika/Karayipler	593,7	254,9	1 310,8	42,9	10,6
Okyanusya	35,9	24,3	218,7	67,6	1,0
DÜNYA TOPLAMI	7 017,8	2 405,5	566,4	34,3	100,0

(Kaynak: Internet World Stats, Usage and Population Statistics, http://www.internetworldstats.com/stats.htm, 12.07.2014).

İnternet kullanıcısı en fazla olan 10 ülke arasında Tablo 12-3'de görüldüğü üzere başta çok açık farkla Çin (538 milyon) olmak üzere, ABD (245,2 milyon), Hindistan (137 milyon), Japonya (101,2 milyon) ve Brezilya (88,5 milyon) başta gelmekte; bunları sırasıyla Rusya, Almanya, Endonezya, İngiltere ve Fransa izlemektedir.(48) Türkiye 36,5 milyon internet kullanıcısı ile 15. sırada yer almaktadır. Tablo 12-3'de görüldüğü üzere 20 ülkede internet kullananların nüfusa oranı ortalama % 38,1; dünya genelinde % 34,3 iken, Türkiye'de % 45,7 ile her ikisinin de üzerindedir. Bu oran, İngiltere'de % 83,6, Almanya'da % 83, Fransa'da % 79,6, Japonya'da % 79,5 ve ABD'de % 78,1'dir.(52)

Yukarıda da belirtildiği üzere, Tablo 12-2, 2012 yıl ortası tahminlerine göre 7 milyar olan dünya nüfusundan 2,406 milyar kişinin dünya internet nüfusunu oluşturduğunu göstermektedir. Bu verilere göre, 2000-2012 yılları arasında internet kullanıcısı artışı % 566,4 olmuştur.

12.5.2. İnternet Kullanıcılarının Bazı Demografik Özellikleri

Tüketici Pazarları (B2C): Tüketici pazarlarındaki internet kullanıcısı sayısı veya internet nüfusu demografik özellikleri bakımından ülke genel nüfusundan fark-

(51) http://www.internetworldstats.com/stats.htm, 12.07.2014.

(52) http://www.internetworldstats.com/top20.htm, 12.07.2014.

Tablo 12-3 İnternet Kullanımı En Fazla Olan 20 Ülke (2012 Tahmini)

Sıra No/Ülke Adı	Ülke Nüfusu (Milyon) (2012 Tahmini)	Kullanıcı Sayısı Son Veriler (Milyon)	Kullanım Oranı (%)
1. Çin	1 338,6	538,0	40,1
2. ABD	313,8	245,2	78,1
3. Hindistan	1 205,1	137,0	11,4
4. Japonya	127,4	101,2	79,5
5. Brezilya	193,9	88,5	45,6
6. Rusya	142,5	68,0	47,7
7. Almanya	81,3	67,5	83,0
8. Endonezya	248,6	55,0	22,1
9. İngiltere	63,0	52,7	83,6
10. Fransa	65,6	52,2	79,6
11. Nijerya	170,1	48,4	28,4
12. Meksika	115,0	42,0	36,5
13. İran	78,9	42,0	53,3
14. Güney Kore	48,9	40,3	82,5
15. TÜRKİYE	**79,7**	**36,5**	**45,7**
16. İtalya	61,3	35,8	58,4
17. Filipinler	103,8	33,6	32,4
18. İspanya	47,0	31,6	67,2
19. Vietnam	91,5	31,0	33,9
20. Mısır	83,7	29,8	35,6
İlk 20 Ülke Toplamı	4 664 486,9	273 374,2	38,1
Diğer Ülkeler Toplamı	2 353 360,0	629 163,3	26,7
DÜNYA TOPLAMI	**7 017 846,9**	**2 405 518,4**	**34,3**

(Kaynak: http://www.internetworldstats.com/top20.htm, 12.07.2014).

lıdır. Bunlar önceleri daha genç, teknik eğilimli, çoğu erkek ve meslek sahibi, gelir düzeyi daha yüksek ve ortalama nüfustan daha eğitimli, elit bir grup oluşturmakta iken; web olgunlaştıkça internet nüfusunun özellikleri de önemli ölçüde değişmektedir. Ülkeden ülkeye önemli farklılıklar vardır; ama online tüketici alımları hızla artmakta ve hemen her türlü maddeyi kapsamaktadır: giysiler, mutfak gereçleri, uçak biletleri, bilgisayarlar, hatta ABD'de otomobiller. Bu ülkede tüketiciler, "getsatisfaction.com", "complaints.com" ve "planetFeedback.com" gibi web sitelerine sorular sormakta, önerilerde bulunmakta, şikayetlerini iletmekte, övgülerini duyurmaktadırlar. Mikrosoft ve Procter and Gamble'den Google'a kadar 48 000 işletmenin mal ve hizmetlerini bu gibi sitelerden satın alabilmektedirler.(53) Ülkemizde de internetten satın alma hızlı bir şekilde artmaktadır.

(53) Gary Armstrong and Philip Kotler, **Marketing** (2009), **op.cit.**, s. 461.

Artık her yaştan insanlar internet kullanmaya başladıkları için işletmeler için pazar hedeflerinde yeni fırsatlar ortaya çıkmaktadır. Çocuklar ve gençler yalnız ABD'de değil, pek çok ülkede diğer yaş gruplarından daha çok internete girmekte ise de, 65 yaş üstü gruptan bile internet nüfusuna katılım artmaktadır(54).

Endüstriyel Pazarlar: İnternette pazarlamada asıl büyük iş imkânı ve gelişme potansiyeli endüstriyel pazarlardadır. **İşletmeden-tüketiciye (B2C)** pazarlamadada daha önce belirtildiği üzere-kâr düzeyleri düşüktür ve elde edilen kârların büyük kısmı **işletmeden-işletmeye (B2B)** pazarlamadan elde edilmektedir. B2B pazarlamacıları B2B web sitelerini, e-mail, online mamul kataloglarını, online ticaret şebekelerini ve diğer online kaynaklarını kullanarak alıcılara daha etkili, verimli ve daha iyi fiyatlarla ulaşmaktadırlar. Alıcılara mal ve hizmetlerle ilgili bilgi ulaştırılmakta, günün 24 saati ve haftanın 7 gününde alış-veriş imkanı sunulabilmektedir.(55)

İnternet, işletme-içi bilgisayar ağı olan intranet ile iş ortakları sayılabilecek; birbirleriyle yakından ilişkili işletmeler arası ağ olan extranetten önemli farklılığa sahiptir. İnternet, "sınır ve zaman farkı gözetmeksizin (anında) işletmeden dünyanın her yerine ve dünyanın her yerinden işletmeye erişim gibi müthiş bir imkân vermekte; bu yönüyle sadece ulusal değil, aynı zamanda uluslararası ticaret hacmine büyük katkılar sağlamaktadır. İnternet üzerinden endüstriyel pazarın hızlı gelişiminde başlıca üç etken bulunmaktadır:(56)

- İşlem maliyetlerinin azalmasına rağmen verilen hizmetin kalitesinin artması
- İnternette pazarlama uygulamalarının benimsenme sürecinin hızlı olması
- Maliyet, etkinlik ve verimlilik açısından internetin yarattığı üstünlükler.

Endüstriyel pazarlarda güvenlik sorunu nisbeten daha kolay aşılabilmekte, elektronik veri değişimi (EDI), intranet ve internet tedarikçileri ve müşterileri de içine alacak entegre bir sistem olarak kullanıldığında verimlilik ve etkinlik artmaktadır. Esasen internetin bu pazarda yaygınlaşması tüketici pazarındakinden daha hızlı olmaktadır. İnternet uluslararası açık bir ağ olduğundan, kendisini ve mamullerini dış pazarlara tanıtamayan birçok işletme, web siteleri sayesinde bu sorunu aşabilmekte; özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelere dünya ticaretinde pay alma imkânı vermektedir.(57)

Tüketiciden Tüketiciye (C2C): Bu yoldan yapılan ticaret ve iletişim ilgili taraflar arasında pek çok mal ve konuda web sayfaları ile yürütülür. Tüketiciler arasındaki bire bir ilişkide mal değişimi veya bilgi değişiminde internet mükemmel bir araçtır. Sanat eserleri, tablolar, antika eşyalar, pullar vb. çeşitli mallar internet ortamında alışverişe konu olmakta; internet aracılığıyla müzayedeler yapılmaktadır.(58)

---

(54) Armstrong and Kotler, **Marketing** (2005), s. 488-489.

(55) Armstrong and Kotler, **Marketing** (2009), op.cit., s. 462.

(56) İbrahim Kırcova, **İnternette Pazarlama**, 4. Baskı (İstanbul: Beta Basım, 2008), s. 47-48.

(57) **Ibid.**, s. 48-49.

(58) Armstrong and Kotler (2003), **op.cit.**, s. 91.

İnternete dayalı pazarlama, işletmelere tüketici ile iletişim için büyük imkanlar sağlasa da, elektronik pazarlama ve ilgili teknolojiler geleneksel pazarlarda olduğundan daha fazla tüketici inisiyatifine bağlıdır. İki faktör tüketici kaynaklı bilgi elde etmenin önemini arttırmaktadır: "tüketicilerin diğer tüketicilerin görüşlerini ve tecrübelerini öğrenme arzusu" ve bunları "öğrenme imkanlarının büyük ölçüde artmış olması". "Ağızdan ağıza" veya "kulaktan kulağa" denilen sözlü iletişimin elektronik uygulaması (daha yavaş olsa da, ülkemizde de) yaygınlaşmaktadır.

Günümüzde web siteleri çok önemli olmakla birlikte pazarlamacılar için mesaj gönderme, bloglar, online forumlar da önemlidir. **Bloglar** (weblogs'un kısaltılmışı), webe dayalı günlükler olup, yazarlarının diğer internet kullanıcılarına görüş iletme, onlarla interaktif iletişim kurma olanağı sağlarlar. **Wikisler** (veya wikispages) ise bazı tür web sayfalarına ekleme yapmaya yarayan yazılımlardır.(59) Tüketiciler diğer tüketicilerin görüşlerini ve tecrübelerini öğrenmek isterler. Ayrıca satın almalarda dost ve akrabaların görüş ve tavsiyelerine büyük önem verirler.

Tüketiciden İşletmeye (C2B): İnternet sayesinde tüketiciler kolayca işletmelerle temas kurabilmekte; web sayfalarında sörf yaparak, işletmelerin kendilerine kataloglar veya diğer bilgileri göndermelerini beklemeksizin ilgilendikleri malları ya da bilgileri online sisteminde elde edebilmektedirler.(60)

İnternetin ticarette kullanımında tüketicilere ve işletmelere yönelik kullanım dışında, iki ayrı ticaret modeli daha vardır; bunlar, işletmeden-kamu kuruluşuna (ihaleler, vergi ödeme vb.) ve kamu kuruluşundan-vatandaşa (kamu kuruluşlarıyla ilgili işlemler) yönelik olan modellerdir.(61) Ama bunlar yukarıda açıklananlar kadar yaygın olarak kullanılmamaktadır.

12.6. İNTERNETTE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

12.6.1. İnternette Pazarlama Karmasında Mamul Kararları

İnternetin hızlı bir şekilde gelişmesine parelel olarak mal ve hizmetlerin bu yoldan nihai tüketicilere ve endüstriyel alıcılara pazarlanması önemli bir fırsat ve müthiş bir potansiyel yaratmış bulunuyor. (Ülkemizde bu alanda henüz fazla yol alınmamışsa da, hızlı bir gelişme olduğu da görülmektedir). Bu, özellikle başta Kuzey Amerika olmak üzere bilgisayar ve internet altyapısının gelişmiş olduğu ülkelerin işletmelerinde mevcut potansiyelin giderek artan ölçüde kullanılması şeklinde kendini göstermektedir. Örneğin, bilgisayar devi Dell Cumputer yılda 56 milyar $'dan fazla satış yapmakta, bunların yaklaşık yarısı web siteleri üzerinden yapılmaktadır. İP ile satılan mallar arasında videolar, kitaplar, CD'ler, oyuncaklar, bilgisayarlar ve parçaları, otomobiller, çiçek ve gıda maddelerinde hızlı bir artış görülmektedir.(62)

---

(59) Pride and Ferrell, **Foundations of Marketing** (2009), s. 78.

(60) Armstrong and Kotler, (2003), s. 92.

(61) Hasıloğlu, **op.cit.**, s. 94.

(62) Pride and Feller (2009), **op.cit.**, s. 84.

İnternetin interaktif (etkileşimli) olma özelliği mal ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde tüketicinin daha etkili olmasına imkân vermektedir. Web üzerinden aktif katılım ve hızlı olarak gerçekleşen çift yönlü iletişim ile tüketici, daha mamulün dizaynından başlayarak geliştirme ve pazarlama sürecine katkıda bulunabilmektedir. Bu durum, bir yandan işletmelerin tüketici tercihlerine göre pazarlanabilir mamul geliştirmelerini sağlamakta; diğer yandan da, renk, desen hacim vb. birçok konuda müşterilerin bireysel taleplerinin karşılanmasını gerçekleştirmektedir.(63)

Hizmetlerin pazarlamasında internetin önemi, fiziksel mallardakinden daha önemlidir. Başta turizm ve seyahat ile finansal hizmetler, gelişmiş ülkelerde bu yoldan pazarlanmaktadır. Ülkemizde başta büyükleri olmak üzere bankalar ve bunlara bağlı menkul kıymetler yatırım şirketlerinin, borsa aracısı bağımsız menkul kıymetler şirketlerinin, büyük basım kuruluşlarının, THY'nın ve seyahat acentalarının internet ortamına geçtikleri, sınırlı da olsa internetten yararlandıkları görülmektedir. Başta borsa işlemleri, internet bankacılığı, insan kaynakları, bilgi işlem, vergi danışmanlığı, eğitim ve diğer danışmanlık hizmetleri de Türkiye'de hizmet sektörünün hızlı gelişimine paralel olarak internet ortamına taşınmaktadır. Özellikle bankacılık ve turizm sektörlerinde internet kullanımı daha hızlı artmaktadır.

12.6.2. Fiyat Kararları

İnternette pazarlamada fiyat, en hassas ve üzerinde dikkatle durulması gereken bir karar alanıdır. Zira internet, müşterilere maliyet ve fiyat açısından daha önce hiçbir zaman sahip olmadıkları kadar çok bilgiye, çok kısa zamanda ulaşma fırsatını sunmaktadır. Tüketici pek çok rakip işletmenin web sitesini ziyaret ederek karşılaştırma yapma, maliyet ve fiyatla ilgili ayrıntılı bilgi toplama imkânını elde etmektedir. Ama bu, üretici işletmeye de fiyatı pazarlama karmasının kilit unsuru bir rekâbet aracı olarak kullanma fırsatını vermektedir. Çünkü işletme de, şeffaf ve herkese açık bir ortamda kısa sürede rakip markaların özelliklerini ve fiyatlarını öğrenme yoluna gidebilmektedir.(64)

İP'da, mağaza ortamındaki perakendeciliğin birçok maliyet unsurunun bulunmaması (kira, ısıtma, aydınlatma, depolama vb.), mamul maliyetinde ve dolayısıyla fiyatında önemli oranda tasarruflar sağlamaktadır ki, bunların tüketicilere yansıtılması, mağaza satışlarına göre rekâbet avantajı sağlar. İnternet ortamında kullanılan araç, program ve tekniklerin standart olması nedeniyle müşteri büyük ölçüde fiyata odaklanmakta; birçok siteyi ziyaret ederek mal veya hizmetin özellikleriyle birlikte, çeşitli markaların fiyatlarının karşılaştırmasını yapmaktadır. Mamuller rekâbet nedeniyle birbirine yakın veya standart olduğu ölçüde fiyat satın alma kararını etkilemektedir.(65)

---

(63) Kırcova, **İnternette Pazarlama** (2008), **op.cit.**, s. 102.
(64) Kırcova, **İnternette Pazarlama** (2008), s. 103.
(65) Pride and Ferrel (2000), **op.cit.**, s. 612-613.

İnternette fiyat rekâbeti –tüketicinin en uygun fiyatı süratle arayıp bulma kolaylığından dolayı– çok şiddetlidir; bu yüzden, bayi durumundaki işletmeler servis, teslim sürati gibi fiyat dışı alanlarda rekâbet üstünlüğü sağlayıp, web sitelerinde bunları tanıtmaya yönelirler. Belirtilen nedenlerle çok düşük kâr marjlarıyla çalışırlar (esasen bu tür perakende ticarette kârlılığın hayli az olduğu daha önce de belirtilmişti).(66)

12.6.3. Tutundurma Kararları

İP'nın özellikleri, internette yürütülen pazarlama çabalarını, geleneksel medyada yapılanlardan önemli ölçüde farklı kılmaktadır.(67) Bir farklılık şudur: internet kullanıcısının gördüğü şeyleri kontrol edebilmesi nedeniyle, bir işletmenin web sitesini seçerek ziyaret etmesi, o işletmenin mamullerine ilgi gösterdiğinin belirtisidir ve bu yüzden verilen mesajla ilgilenme olasılığı fazladır. İkinci olarak, internetin interaktif olma özelliği, pazarlamacıya ihtiyaç ve isteklerini öğrenme yolunda tüketicilerle yakın ilişki kurmasına imkân vermekte; bu da, tutundurma mesajlarını müşteriye özel hale getirmede kullanılabilmektedir. Üçüncü farklılık, doğrudan doğruya tüketiciye hitap edilebilmesi sayesinde, internette pazarlama çabaları spesifik müşteriler üzerinde daha etkili olabilmektedir. Gerçekten, müşteri veri tabanının etkili bir şekilde analizi ve kullanımının doğrudan pazarlama ile birleştirilmesi, İP'da en değerli tutundurma araçlarından birisi olabilir.

Reklâm ve Halkla İlişkiler: Web önceleri işletmeler için daha çok bir reklâm ve halkla ilişkiler aracı olarak görülmüştür. Ama zamanla geliştirilen teknik ve uygulamalar, interaktif olması ve müşterilerle bire-bir ilişki kurulup satış yapılabilen bir ortam haline gelmesiyle salt bir tutundurma aracı olma olgusunu ortadan kaldırmıştır. Yine de, tutundurma çalışmaları bağlamında reklâm ve halkla ilişkiler ön plana çıkmakta; bir halkla ilişkiler aracı olarak kullanılması ise özellikle kâr amaçsız kuruluşlarda daha ağırlıklı olmaktadır.(68)

Web sayfaları günümüzün bilgi toplumunda geleneksel reklâm medyasına bir alternatif haline gelmiş ve reklâm panolarında mamullerin bu ortamda duyurulup tanıtılması pazarlamanın zorunlu bir kısmı olarak görülmeye başlamıştır. İnternette **reklâm verme başlıca iki şekilde** yapılmaktadır: **işletmeye ait bir web sayfası oluşturma** veya **başkalarının web sayfalarından yararlanmak.** İkinci durumda, internet sayfalarında ücretli veya ücretsiz olarak reklâm kabul eden ve yayınlayan kuruluşlarla anlaşma yapma yoluna gidilmektedir.(69) İnternet üzerinde en fazla ziyaret edilen sitelere -sayfanın üst veya alt kısmında, küçük dikdörtgen biçiminde-yayınlanan **bant (banner)** reklâmları internet reklâmcılığının temelini oluşturmakta; web üzerinde "sınıflandırılmış reklâmı", "düğme reklâm" veya "küçük bant", "bütün ekran" gibi çeşitli reklâm modelleri bulunmakta ve ayrıca, web dışında "e-posta" yoluyla da reklâm yapılmaktadır.(70)

(66) Kırcova (1999), **op.cit.**, s. 65-66.

(67) Michael K. Lindsey, "Electronic Sale and Distribution of Goods: Competitive Aspects", **International Business Lawyer**, June 1999, s. 253-256, özelikle s. 253-254.

(68) Pride and Feller (2000), **op.cit.**, s. 610.

(69) Kırcova, **op.cit.**, s. 66.

(70) Funda Savaş Gün, **Elektronik Reklamcılık ve Uygulamaları** (İstanbul: Tüm Ofset Matbaacılık Ltd., 1999), s. 47-61; Kırcova, **op.cit.**, s. 66; Pride and Feller (2000), **op.cit.**, s. 611.

İşletmenin kendi sitesini kurmak istemesi durumunda,güdülen genel pazarlama amaçları açısından iki türde web sitesi söz konusu olur: **–tanıtma ağırlıklı** web sitesi ve **satış ağırlıklı** web sitesi.(71) Tanıtma ağırlıklı web sitesinde işletme; ya sadece sanal dünyada var olduğunu haber verme, tanınırlığını arttırma, ya da ayrıca mal ve hizmetleriyle ilgili haberler, bilgiler verme, eğitme-seminer verme amacı güder. Bu türün en başarılı örneğini 3 milyon kitabı internet ortamında tüm dünyaya başarılı bir şekilde pazarlayan ABD'li Amazon firması (www.amazon.com) oluşturmaktadır. Ancak, internet halen geniş ölçüde bilgilenme, oyun-eğlence, vb. satınalma dışı amaçlarla kullanıldığı gibi, işletmeden-tüketiciye (B2C) ticarette çok başarılı ve kârlı işletmeler henüz azdır.

12.6.4. Dağıtım Kararları

Temel fonksiyonu, mamulleri "uygun miktarda", "uygun zamanda", "uygun ya da istenilen yerde" müşteri için hazır bulundurmak olan dağıtımla ilgili olarak özellikle fiziksel dağıtım İPya çok uygun düşmektedir. Siparişlerin elektronik olarak işleme tabi tutulması, internetle iletişimin müthiş hızı, tüm dağıtım kanallarında verimsizlikleri, maliyetleri ve işlemlerin tekrarlanmasını azaltmakta; ayrıca, teslimatı hızlandırmakta ve müşteri servisini geliştirmektedir. İnteraktif özelliği ile internet, işletmelerin kendi tedarik zincirindeki işletmelerle yakın ilişkiler kurarak çalışmalarına imkân vermektedir.(72)

İnternetle dağıtım kararları iki ayrı faaliyet türünde farklılık göstermektedir: 1. Dağıtımını internet üzerinden yapabilen işletmelerle ilgili kararlar; 2. Siparişlerini internet üzerinden alıp, dağıtımı fiziksel dağıtım kanallarını kullanarak gerçekleştiren işletmelerle ilgili kararlar. İnternet üzerinden yayıncılık yapan, bilgi teknolojisi ürünleri, bilgisayar programları gibi dijital ürünleri pazarlayanlar, mamullerin dağıtımını doğrudan web sitesi üzerinden yapmaktadırlar. Bu durumda ya tamamen aracısız bir satış söz konusu olmakta; ya da, arada az sayıda insan bulunmakta; sonuçta, dağıtımın, kolay, sorunsuz, hızlı ve ucuz şekilde yapılması yoluna gidilmektedir.(73)

İkinci gruptaki işletmeler, internette sipariş alıp, fiziksel dağıtım kanalları ile dağıtım yaparken; web sitelerinde yer alan sipariş formlarını dolduran müşterilerinin taleplerini yerine getirirlerken satış işlemlerinin büyük bir bölümünü de internete yüklemektedirler. Bu işlemde, daha sonra yapılacak işlemlerde kullanılacak müşteri bilgilerini toplanması gibi ek bir yarar da sağlanmaktadır.

Özellikle işletmeden–işletmeye ("B2B") işlemlerde ileri teknoloji ağlarının kullanılması, işletmelere büyük yarar sağlamaktadır. Bir üretici işletme ile onun tedarikçileri ve müşterilerinin hepsini kapsayan, tedarik zinciri (supply chain) sisteminin

---

(71) Gün, **ibid.**

(72) Tunç Erem ve Azra Bayraktar, "2000'li Yıllarda İnternet Yoluyla Pazarlamanın Rolü ve Önemi", **4. Ulusal Pazarlama Kongresi, 18-20 Kasım 1999, Antakya Bildiri Kitabı** (Antakya: Mustafa Kemal Universitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1999), içinde, s. 49-58, özellikle s. 56-57.

(73) **İbid.**

üyeleri arasında extranetin kullanılması fiziksel dağıtımın, siparişleri yerine getirmenin ve stok yönetiminin koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır.(74) Dağıtım kanalının en dikkati çeken üyelerinden biri perakendecidir ve internet, perakendeciler için–bilgisayardan seyahat rezervasyonlarına– ticari işlemleri kolaylaştırmakta önemli fırsatlar sunmaktadır.

(74) Pride and Ferrell (2000), **op.cit.**, s. 608-609.

ONÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DAĞITIM: DAĞITIM KANALLARI, TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE LOJİSTİK

"Ne zaman bir buzdolabı buzdolabı değildir?...
Ankara'da talep edilirken İstanbul'da bulunduğu zaman."
J.L.Heskett, N.A.Glaskowsky
ve R.M. Ivie'den uyarlama.

— DAĞITIM KANALLARI
— ARACI KULLANMANIN (ENDİREKT DAĞITIMIN EKONOMİK OLMASININ) BAŞLICA NEDENLERİ
— BAŞLICA DAĞITIM KANALI ALTERNATİFLERİ
— DAĞITIM KANALININ SEÇİMİ
— BAŞLICA DAĞITIM POLİTİKALARI
— DAĞITIM KANALLARINDA İLİŞKİLER: İŞBİRLİĞİ VE ÇATIŞMA
— TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE LOJİSTİK
— TOPTANCILIK
— PERAKENDECİLİK

Günümüzde üretimin çok küçük bir kısmı üretim yerinde tüketilir ve çok küçük bir kısmı da direkt olarak üreticiden satın alınır. Üretimin en büyük kısmı ise çok çeşitli tiplerdeki pazarlama aracıları tarafından tüketicilere ulaştırılır. Değişik isimlerle anılan çeşitli tiplerdeki bu aracılar üretim ile tüketim arasındaki dengeyi sağlayan kişi ya da kuruluşlardır. Çünkü, ancak üretilen mal tüketicinin istediği yerde ve zamanda ona sunulduğu takdirde üretim bir anlam ifade eder. İşte üretilen malın istenilen yerde ve zamanda tüketiciye sunulmasında, dağıtım kanallarının ve dağıtımın rolü büyüktür. Aracılar bazen değişik ülkelerde yer alan uzun bir zinciri oluşturur.(1)

Dağıtım, üretilen mamullerin tüketicilere dağıtılmasıyla ilgili tüm çabaları kapsar ve bu nedenle üretimle tüketim arasındaki açığı kapatır. Üretici bir işletme için dağıtımla ilgili kararlar iki ana kısımda ele alınabilir:

1. Dağıtım kanalının seçimi
2. Tedarik zinciri yönetimi ve lojistik.

(1) Edwin H.Lewis, "Description and Comparison of Channels of Distributions", Buell (1970), op.cit., s. 4-3.

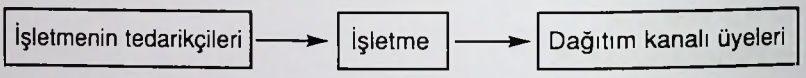
Bunlardan ilki, "dağıtım kanalının seçimi", **nasıl bir dağıtım şeklinin uygulanacağı, malların tüketiciye ulaştırılmasında, ne tip ve ne sayıda aracı kullanılacağı sorunudur.** İkincisi olan tedarik zinciri yönetiminin bir boyutu, tedarikçilerden işletmeye hammadde, malzeme, bilgi vb. akışını; diğer boyutu olan "lojistik" ise, **malların, hizmetlerin vb.'nin üretim yerlerinden tüketicilere akışı, diğer bir deyişle, lojistik sisteminin seçilmesi ve böylece mamüllerin gitmesi gereken yere zamanında ve minimum masrafla ulaştırılmasıdır.**

Bu bölümde, önce genel olarak dağıtım kanalları üzerinde durulacak; sonra sırasıyla, aracı kullanmanın nedenleri, başlıca dağıtım kanalı alternatifleri, dağıtım kanalının seçimi, başlıca dağıtım politikaları, dağıtım kanalında ilişkiler ve tedarik zinciri yönetiminde lojistik ele alınacak; son olarak da, toptancılık ve perakendecilik konuları ana hatlarıyla gözden geçirilecektir. Geleneksel olarak, pazarlamada, işletmeye doğru tedarik zinciri değil, işletmeden aracı ve tüketicilere doğru olan zincir, diğer bir ifadeyle, "dağıtım kanalları" üzerine odaklanılır.

13.1. DAĞITIM KANALLARI

13.1.1. Tedarik Zinciri ve Lojistik Kavramları

Tedarik Zinciri: Dağıtım kanallarının önemli bir yönü, kesintisiz bir tedarik zinciri oluşturmak üzere üyelerin ortak çaba sarfetmeleridir. Tedarik zinciri, işletmenin bünyesinde veya dışında yer alan, dağıtım kanallarının işlemesini sağlayan veya destekleyen tüm iş birimlerinin birbirlerine bağlanmış zinciridir.(2) Mamüllerin tedarik zinciri boyunca hareket edişlerinde kanal üyeleri arasında uzmanlaşma, işbölümü, tedarikdeki açıkların giderilmesi ve temas etkinliği sağlanır. Tedarik zinciri, işletmenin iki ayrı tarafında yer alan iş ortaklarından oluşur:



Bunlardan birinci grup, hammaddeleri, ana kısımları (components), parçaları, enformasyonu, finansı ve bir mal veya hizmeti üretmek için gereken uzmanlık bilgisini sağlayanlardır. İkinciler ise, pazarlamacıların geleneksel olarak üzerinde odaklandıkları toptancı, perakendeci gibi işletme ile müşteriler arasında çok önemli bağlantı halkasını oluşturan ortaklardır.(3)

Tedarik Zinciri Yönetimi: Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY), tüm tedarik zinciri sistemi açısından, daha düşük maliyetle müşteri değeri sağlamak üzere, işletmeye doğru tedarikçilerle ilişkilerin ve işletmeden aracılara ve müşterilere doğru olan ilişkilerin yönetimidir. TZY'de odak noktası, zincirin halkaları olarak yer alan tüm iş ortaklarının *daha kârlı olmalarını* sağlamak üzere *ilişkilerin yönetimi*dir.(4) Günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerde birçok işletme rekabetçi üstünlük sağlamak

(2) Lamb et al. (2009), s. 324

(3) Armstrong and Kotler (2009), s. 343.

(4) Martin Christopher, **Supply Chain Management**, 3rd ed. (Harlow, England: Pearson Education, 2005), s. 5.

amacıyla tedarik zinciri yönetimine geçmektedir; zira bu yoldan tüm tedarik zinciri üyelerinin faaliyetleri koordineli ve bütünleşik bir biçimde yürütülebilmektedir. Tedarik zinciri yönetimi işletmeye önemli yararlar sağlar: daha düşük stok düzeyi; taşıma, depolama ve ambalajlamada daha düşük maliyetler; tedarik zincirinde esneklik; daha iyi müşteri hizmeti; daha fazla gelir.(5) İnternet ve diğer teknolojilerin ortaya çıkmış olması TZY'ni kolaylaştırmıştır. TZY, lojistikten daha geniş kapsamlıdır.

Lojistik: Lojistik (eskiden daha çok kullanılan adıyla fiziksel dağıtım) müşteri ihtiyaçlarını kârlı bir şekilde karşılamak üzere malların, hizmetlerin ve ilgili enformasyonun, başlangıç, noktasından tüketim yerlerine akışının planlanması, uygulanması ve denetimidir.(6) TZY'nin bir halkası olarak lojistik, aşağıda ayrıca ele alınacaktır.

13.1.2. Dağıtım Kanallarının Tanımı, Fonksiyonları ve Önemi

Aracı, üretici ile nihai tüketici veya malları kendi üretiminde kullanan endüstriyel kullanıcı arasında yer alan bağımsız bir kuruluş olup, malın alım-satımında görev üstlenir; malın mülkiyetini üzerine alır veya almaksızın mülkiyetin devrinde aktif rol oynar. Geliri bu aktif rolünden kaynaklanır. Aracı kuruluşların banka, sigorta şirketi ve taşıma işletmesi gibi pazarlama sürecine yardımcı olan diğer işletmelerden başlıca farkı da bu yönü, yani mülkiyetin devrine aktif olarak katılmasıdır.

Aracıları sınıflandırmada, genellikle, mamulün mülkiyetini üzerine alıp almaması esas alınır. Böylece, **tüccar aracı**, satılmasına yardımcı olduğu malın mülkiyetini üzerine alan aracı olup, tipik örnekleri toptancılar ve perakendecilerdir. Diğer grup ise, tüccar yardımcılarıdır ve mülkiyeti devralmayıp sadece onun transferine yardımcı olurlar. Bunların tipik örnekleri de, acentalar, tellallar ve komisyoncudardır.(7)

Dağıtım kanalı, kısaca **"bir malın üreticiden tüketiciye veya endüstriyel alıcıya akışında izlediği yol"** diye tanımlanabilir. Daha uzun ve formel bir tanıma (Amerikan Pazarlama Derneği'nin tanımına) göre, **dağıtım kanalı, "malların ve hizmetlerin pazarlanmasını sağlayan işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapıdır"**. Her iki tanıma göre de, üretici veya imalatçı dağıtım kanalında yer alır. Zira, malların hareketi söz konusu olduğundan, üretici kendi işletmesi içindeki örgüt birimleriyle malların hareketini sağlayabilir. Öte yandan, tüketiciler de malların fiziksel hareketini sağlayabildiklerinden, dağıtım kanalının bir ucunda üretici diğer ucunda tüketici ve bu ikisinin arasında da aracı kuruluşlar yer alır.

Dağıtım Kanallarının Fonksiyonları: Dağıtım kanallarının (satınalma, satma, taşıma, depolama, finans etme, riske katlanma standartlaştırma ve dereceleme ve bilgi toplama gibi) başlıca pazarlama faaliyetlerinin başarılı olarak yürütülmesinde önemli bir rol oynayan beş fonksiyonu vardır: pazarlama iletişimi; stok yönetimi, fiziksel dağıtım; pazarlama bilgisi ve finansal riski üstlenme.(8) Dağıtım kanalı üyeleri sık sık pazarlama iletişimiyle ilgilenip, kişisel satış, reklâm, halkla ilişkiler,

(5) Lamb et al. (2009), s. 333-334.
(6) Armstrong and Kotler, (2009), s. 343.
(7) Cemalcılar, **op.cit.**, s. 140-143.
(8) Bearden et al. (2004), s. 298.

satış geliştirme ve doğrudan pazarlama faaliyetlerine girişirler. Üyeler bazen stok yönetimi fonksiyonunu da üstlenir ve envanterinde belirli stok bulundururlar. Malların fiili olarak hedeflere taşınması ve diğer fiziksel dağıtım fonksiyonları da pazarlama kanalının önemli fonksiyonları arasında yer alır. Kanal üyeleri diğer kanal üyelerine çok yararlı pazar bilgisi sağlayarak satıcı–alıcı ilişkilerini güçlendirirler. Pazarlama kanallarının oynadığı önemli bir rol de, kanallardan geçen mamullerin mülkiyetini üzerine almasıdır. Kanal, mülkiyeti üzerine almakla bozulabilir mallar, hırsızlıklar, yangın, sel vb. diğer felaketlerden doğabilecek riskleri üstlenmektedir.(9)

Dağıtım kanalı kararlarının iki yönü, bunların en önemli pazarlama kararları arasında yer almasına yol açar.(10)

1. İşletmenin mamulleri için **seçilen kanallar bütün diğer pazarlama kararlarını etkiler.** Örneğin, sınırlı dağıtımın veya yaygın dağıtımın benimsenmesi reklâm kararları ile fiyatlandırma kararlarını etkiler.

2. Bu **kararlar, işletmenin diğer işletmelere karşı uzun vadeli taahhüt ve bağlantılar içine girmesine yol açar.** Bir üretici işletme perakendecilerle kendi mallarının dağıtımı konusunda bir karar vererek anlaşmışsa, bu perakendecilere karşı bir yükümlülük altına girmiş demektir. Onların bazı isteklerine uyma gereğini duyar; kanalı kolayca değiştiremez. Dolayısıyla, dağıtım kanalı kararı statükoyu koruma eğilimine yol açar.

Dağıtım kanalının seçimi, çok karmaşık bir yapıya sahip olan dağıtım sistemi (veya dağıtım kanal yapısı) çerçevesinde yapılır. Kanal sistemi veya yapısı üreticilere geniş bir alternatifler dizisi sunar.

Dağıtım kanalları çeşitli şekillerde sınıflandırılır. Geleneksel olarak yaygın bir ayırımda, kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliği esas alınır ve söz konusu ilişkinin direkt (doğrudan) veya endirekt (dolaylı) olmasına göre dağıtım:

1. Direkt dağıtım
2. Endirekt dağıtım

şeklinde ikiye ayrılır. Bu dağıtım şekillerinden direkt dağıtıma kısaca değinildikten sonra endirekt dağıtımla ilgili çeşitli hususlar üzerinde durulacaktır.

13.1.3. Direkt (Doğrudan) Dağıtım

Direkt dağıtım, üretici işletmenin kendi satış örgütüyle; mamulün doğrudan doğruya tüketiciye (nihai veya endüstriyel) satışını yapması halidir. Diğer bir deyişle, alım-satım işlemi bir ucunda üreticinin, diğer ucunda tüketicinin bulunduğu dağıtım kanalıyla yapılır. **Endirekt dağıtımda ise, kanalın bu iki uç üyesi arasında birtakım aracılar kullanılır.**

Direkt dağıtımda üretici direkt olarak tüketiciye hitap etmekte ve gerekli pazarlama fonksiyonlarını da kendisi yerine getirmektedir. Ancak direkt dağıtımın gerçekleşmesi için şu koşulların tümünün veya bir kısmının bulunması gerekir:(11)

(9) **Ibid.**, s. 299.
(10) Kotler, **Pazarlama Yönetimi** (Çeviren: Y.Erdal), Cilt II, s. 171.
(11) Erdoğan Kumcu, "Dağıtım Kanalları Sistemi", Oluç ve diğerleri, **op.cit.**, içinde s. 261-262.

(1) Üretim ve tüketim bölgeleri arasındaki uzaklığın az olması

(2) Üretim ve tüketim temposunun aynı veya benzer olması

(3) Tüketici sayısının az ve/veya tüketicilerin belirli merkezlerde toplanmış olması

(4) Mamullerin yeterince standartlaşmış olması.

Direkt dağıtımın örgütsel açıdan, **merkezi ve merkezi olmayan** türleri vardır. **Merkezi direkt dağıtımda**; tüketiciye mal teslimi fabrika depoları veya az sayıdaki bölge depolarından yapılabilir. Fonksiyonlar bir noktada toplandığı için rasyonellik açısından bu türün yararları vardır. Ancak, tüketicilerden fazla uzaklaşma gibi bir sakıncası da mevcuttur. **Merkezi olmayan direkt dağıtımda**, yönetim, koordinasyon ve kontrol güçlüğü ile karşılaşır. Daha çok kolayda mallarda ve beğenmeli mallarda uygulanan bu dağıtım türünde, hukuki, yönetsel ve iktisadi bakımlardan bağımlı organlardan yararlanılır; şube, depo, vb. yerlerden satış yapılır. Örneğin, Sümerbank satış mağazaları zinciri.

Direkt dağıtımın birtakım avantajları vardır. Bunların başlıcaları şöyle belirtilebilir:

(1) Üretici, tüketici ile yakın ilişki kurabilmesi nedeniyle pazardaki değişmeleri daha iyi izleyebilme olanağına sahip olur; talep değişmelerine göre üretimde ve pazarlama karması unsurlarında gerekli değişiklikleri ve düzeltmeleri yapar.

(2) Üretici genel olarak, geniş bir hareket serbestisine sahip olur.

(3) Satış faaliyetleri etkin bir biçimde kontrol edilebilir.

(4) Olağanüstü bir satış çabası veya teknik hizmet gerektiğinde, üretici bunları kendi satış örgütü ile sağlayıp sağlayamayacağını bilebilir.

Bu avantajlarına karşılık, direkt dağıtımın; yüksek sabit yatırımı, geniş depolama olanaklarını, yüksek bir finansal gücü ve fazla riske katlanmayı gerektirmesi gibi sakıncaları vardır.

13.1.4. Endirekt (Dolaylı) Dağıtım

Endirekt dağıtım, üretici ile tüketici arasındaki alım-satım ilişkisinin hukuki ve iktisadi bağımsızlığı olan ticari kuruluşlarca sağlanması halidir. Bağımsız ticari kuruluşlar, dağıtım kanallarının çeşitli düzeylerinde yer alan toptancı, yarı toptancı, komisyoncu, perakendeci, vb.dir. Dağıtım kanalının dolaylı olmasının çeşitli nedenleri vardır ki, bunlar aşağıda ele alınacaktır.

13.2. ARACI KULLANMANIN (ENDİREKT DAĞITIMIN EKONOMİK OLMASININ) BAŞLICA NEDENLERİ

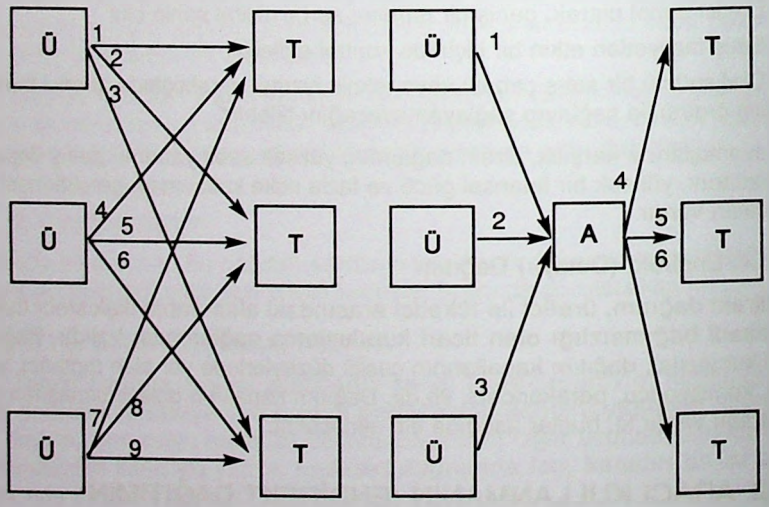
Dağıtım kanalları ve kanal üyeleri olarak aracı işletmeler pazarlamanın ve genelde ekonomik hayatın en tartışmalı konularından birini oluştururlar. Zira dağıtım giderleri esasen yüksektir ve dağıtım kanalının gereğinden uzun olması da pazar-

lama giderlerinin daha da yüksek olmasına yol açar. Üretici işletmeler dağıtım kanalında kendi ara işletmelerini kurarak tüketiciye direkt satış yapabilirler; ama, günümüzde çoğunlukla, özellikle de tüketim mallarında bu yola gitmeyip, aracı işletmelerden yararlanmayı tercih ederler.

Üreticilerin aracı kuruluşları kullanmalarının başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir:

1. **Üretici işletmeler büyük de olsalar, çoğunlukla mallarını doğrudan doğruya nihai tüketiciye yönelen bir dağıtım kanalı sistemini kuracak mali güce sahip değildirler.** Zira, depolama, taşıma, finansman vb. fonksiyonları da yüklenmenin maliyetleri ve yaratacağı risk hayli güçlük yaratır. Dünyanın büyük şirketleri için bile bu güçlük söz konusu olur ve dağıtım görevini üstlenen binlerce satıcı işletmenin yerini alacak bir örgütlenme, işletmeyi ihtisası dışına da iter. İhtisaslaşma ve fayda -maliyet analizi- üreticinin diğer üretim alanlarına ve mamul geliştirmeye yönelmesini gerektirir. Örneğin, üretime yatırımdan % 30 kâr sağlayan bir işletmenin, pazarlama alanına yatırım yapması halinde % 20 kâr sağlaması söz konusu ise, doğal olarak dikey bütünleşme yerine üretime yönelmeyi tercih edecektir.

2. Esasen, aksine bir girişim yani, **üretici işletmenin dağıtım kanalı sisteminde ekonomik olarak çalışabilmesi, onun diğer üreticilerin tamamlayıcı malları için aracı durumuna gelmesini gerekli kılar.** Bu yüzden de, mevcut ve yaygın özel dağıtım şebekelerinden yararlanmak çok daha rasyonel bir davranış olur.



(a) Direkt Dağıtımda İlişkiler
İlişki sayısı : 3 x 3 = 9

(b) Endirekt Dağıtımda İlişkiler
İlişki sayısı: 3 + 3 = 6

Şekil 13-1 Aracı Kullanılmaması ve Kullanılması Hallerinin Karşılaştırılması
(Kaynak: Kotler, **Marketing Management**, Fourth ed., 1980, s. 418).

3. Aracı işletmelerin kullanılması, bunların temel pazarlama görev ve fonksiyonları açısından üstünlüklerine ve etkinliklerine dayanır. Gerçekten, aracı işletmeler ihtisasları ve pazar deneyimleri, diğer aracılarla ve tüketicilerle olan ilişkileri ve pazarda yerleşmiş olmaları gibi nedenlerle üreticinin kuracağı bir dağıtım kanalı sistemine göre daha fazla başarı şansına sahip olurlar.

4. Aracı kullanılması bazı tasarruflar sağlar ki, bunlardan birisi, direkt dağıtıma göre işlem (el değiştirme veya ilişki) sayısının azalmasından kaynaklanır. Çeşitli mal üreten işletmelerin bunları direkt olarak tüketicilere satmaları halinde ilişkiler daha fazla olacaktır. Şekil 13-1 (a) üç üreticinin üç tüketiciye direkt dağıtımla ulaşabilmesini göstermekte olup, bu takdirde sistem, 3 x 3 = 9 ilişki veya işlemi gerektirmektedir. Buna karşılık, Şekil 13-1 (b) ise, tüketicilerle ilişki kuran bir aracının yer alması halinde, 3 + 3 = 6 ilişki ile aynı işin yapılabileceğini göstermektedir. Bu da iş hacminde önemli bir tasarruf sağlar. Zira, uygulama açısından üreticilerin ve tüketicilerin sayısı arttıkça aracı kullanmanın azalttığı ilişki sayısından kaynaklanan tasarruf da artacaktır. Örneğin, üretici ve tüketici sayısı 4'er olunca 4 x 4 = 16 yerine, aracı kullanma sayesinde 4 + 4 = 8 ilişki gerekir. Genel olarak ilişki sayısı, aracı kullanılmadığında üreticiler ile mamul sayıları çarpımına; aracı kullanılması halinde ise, üreticiler ve mamul sayıları toplamına eşit olmaktadır.

13.3. BAŞLICA DAĞITIM KANALI ALTERNATİFLERİ

Bir mamulün üreticiden tüketiciye akışını sağlayan dağıtım kanalları aşama sayısına göre birbirinden ayrılırlar. Aslında hem tüketim malları, hem de endüstriyel mallar için geçerli bir dağıtım kanalı örneği vermek güçtür; çünkü alternatifler çok çeşitlidir.

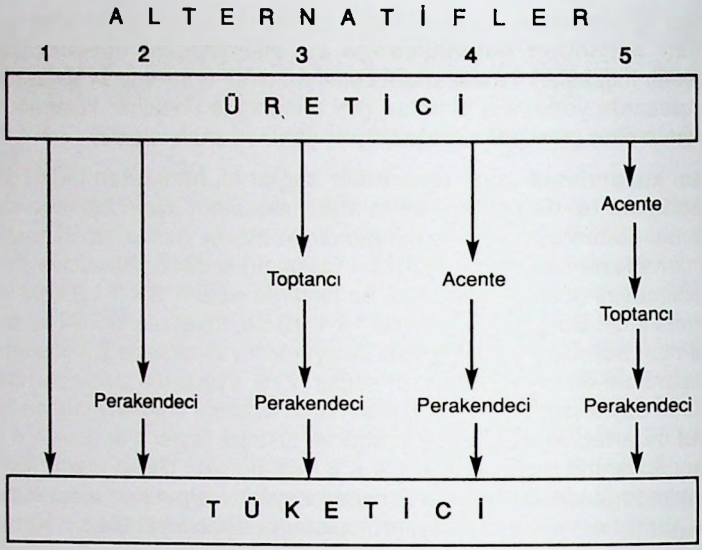
13.3.1. Tüketim Mallarında Dağıtım Kanalları

Tüketim mallarında en çok kullanılan 5 kanal Şekil 13-2'de görüldüğü üzere şöyle ifade edilebilir:

1. **Üretici-Tüketici**
2. **Üretici-Perakendeci-Tüketici**
3. **Üretici-Toptancı-Perakendeci-Tüketici**
4. **Üretici-Acente-Perakendeci-Tüketici**
5. **Üretici-Acente-Toptancı-Perakendeci-Tüketici.**

1. Üretici-Tüketici: Bu ilk alternatif, dağıtımda en kısa ve en basit kanalı oluşturmakta ve mal, aracı kullanılmadan direkt olarak tüketiciye ulaştırılmaktadır. Tarımsal mallarda ve bazı tüketim mallarının imalat yerinde, direkt satışında veya kişisel satış ve postayla satış usullerinde görülür. Aracı sayısı bakımından sıfır aşamalı kanaldır ve direkt dağıtım söz konusudur.

2. Üretici-Perakendeci-Tüketici: Tek satış aracısının bulunduğu bu kanal şeklinde (tipik olarak tüketim mallarında) perakendeci, üretici ile tüketici arasında yer



Şekil 13-2 Tüketim Malı Üreticisi İçin Dağıtım Kanalı Alternatifleri

alır. Böyle bir aşamalı dağıtım kanalı tarımsal mallarda ve ev eşyalarında yaygındır.

3. Üretici-Toptancı-Perakendeci-Tüketici: Bu kanal, tüketim mallarında geleneksel dağıtım kanalıdır. Küçük imalatçılarla küçük perakendeciler için en uygun ve en ekonomik olma niteliğine de sahiptir.

4. Üretici-Acente (veya Komisyoncu)-Perakendeci-Tüketici: Bazı işletmeler, toptancı yerine acente veya komisyoncu vasıtasıyla perakendecilere, özellikle büyük perakendecilere, ulaşmayı tercih ederler.

5. Üretici-Acente (veya Komisyoncu)-Toptancı-Perakendeci-Tüketici. Bazı işletmeler küçük perakendecilere ulaşmak için de 4. alternatiften farklı olarak, acenteler vasıtasıyla toptancılara; toptancılar vasıtasıyla da perakende pazarına ulaşırlar.

13.3.2. Endüstriyel Mallarda Dağıtım Kanalları

Endüstriyel mallarda da en yaygını ilki olmak üzere çok kullanılan dört kanal tipi şunlardır:

1. Üretici - Endüstriyel Alıcı

2. Üretici - Endüstriyel Dağıtıcı (distribütör) - Endüstriyel Alıcı

3. Üretici - Acente - Endüstriyel Alıcı

4. Üretici - Acente - Endüstriyel Dağıtıcı (distribütör) - Endüstriyel Alıcı.

1. Bunlardan ilki direkt dağıtım kanalı olup, endüstriyel mamullerin satışında en çok kullanılan kanaldır. Özellikle, büyük makine ve tesisler bu yoldan alıcısına ulaşır.

2. İnşaat malzemeleri ve diğer birçok malzemelerle yardımcı teçhizat, araç-gereçte yaygın olarak kullanılır.

3. Kendi pazarlama bölümü olmayan işletmelerce veya yeni mamulün pazara sunulmasında veya yeni bir pazara girerken kullanılır.

4. Direkt endüstriyel kullanıcıya mal satmanın güç olduğu veya süratle tüketiciye mal ulaştırmak gerektiğinde 2 kanal yerine kullanılır.

13.4. DAĞITIM KANALININ SEÇİMİ

13.4.1. Dağıtım Kanalı Seçimiyle İlgili Bazı Genel İlkeler

Dağıtım kanallarıyla ilgili bazı genel ilkeler vardır ki, bunlar kanal seçiminde ve yönetiminde önemli yararlar sağlarlar.(12)

1. Dağıtım kanalları, nihai tüketiciden başlayarak geriye doğru üreticiye gelecek şekilde düşünülerek düzenlenmelidir; çünkü dağıtım kanallarını, tüketicilerin satınalma alışkanlıkları belirlemelidir.

2. Seçilen kanallar işletmenin pazarlama programının amaçlarına uygun olmalıdır. Eğer yaygın dağıtım amaçlanıyorsa, sadece perakende düzeyinde satış yeterli ve uygun olmayacaktır.

3. Dağıtım kanalları önceden belirlenmiş bir pazar payını sağlayacak şekilde olmalıdır. Pazar payını daraltıcı nitelikte, örneğin "perakende düzeyinde sadece büyük mağazalara satış" gibi bir yol izlenmemelidir.

4. Kanallar, bir kanalı kullanmanın diğerinden vazgeçmeyi gerektirmeyecek şekilde esnek olmalıdır. Üretici işletme toptancılar vasıtasıyla dağıtım yapıyorsa bu onun, doğrudan üreticiden alım yapmak isteyen büyük perakendecilere satış yapmasını engellememelidir.

5. Bir mamulle ilgili dağıtım kanallarındaki bütün işletmeler arasında ileri düzeyde bir karşılıklı bağımlılık mevcut olduğundan, her işletme diğerini desteklemeye durumundadır; üretici toptancının, toptancı da perakendecinin iyi çalışması ve başarılı olması ile başarı sağlayabilir.

6. Dağıtım kanallarını ve tüm aracıları sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutmalı ve gerektiği zaman değişiklikler yapmalıdır. Aracı kuruluşlar "ekonomik" ve "sosyal bakımdan arzu edilir" oldukları ölçüde varolabilirler. Ayrıca, rekabet ortamında yeni görevler üstlenecek veya mevcut işleri daha iyi yapacak yeni aracılar or-

(12) Stanton, op.cit., (1981), s. 339; ayrıca Stanton, **Fundamentals of Marketing**, 4 th ed. (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1975), s. 410-411.

taya çıkacaktır. Şu halde, dağıtım kanallarını geliştirip düzeni kurduktan sonra da sürekli olarak gözetim daha iyiye ulaşmak için gereklidir.

13.4.2. Dağıtım Kanalının Seçimini Etkileyen Faktörler

Dağıtım kanallarının seçiminin tüketicinin satınalma alışkanlıkları ile belirlenmesi gerektiğine göre, **pazarın niteliği** kanal seçiminde yöneticinin üzerinde durması gereken en önemli etkendir. Bu konuda bellibaşlı diğer faktörler ise **mamulle, aracılarla** ve **işletmenin kendisi** ile olmak üzere üç grupta ele alınabilir:(13)

1. Pazarla İlgili Faktörler: Dağıtım kanalının seçiminde gözönünde tutulması gereken pazarla ilgili belki de en önemli faktör, mamulün tüketiciler pazarını mı, yoksa endüstriyel pazarı mı hedef alacağıdır. Eğer endüstriyel pazarı hedef almışsa, perakendeciler gözönünde bulundurulmayacaktır. Diğer önemli faktörler ise, pazardaki potansiyel tüketici sayısı, pazarın coğrafi dağılımı ve siparişlerin büyüklüğüdür.

Potansiyel tüketici sayısı az ise, işletme kendi satış gücünü kullanıp direkt satışa yönelebilir; ama, alıcı sayısı fazla ise aracı kullanması zorunludur. Endüstriyel mallarda alıcı sayısı çok azdır, bu yüzden aracı kullanılsa bile az sayıda olur; satışların önemli bir bölümü genellikle direkt satış şeklinde yapılır.

Tüketicilerin bölgesel dağılımı da önemli olup, tüketiciler belirli bölgelerde kümelenmişse aracıya fazla gerek duyulmaz. Genel olarak tüketiciler pazarı yaygın olup, endüstriyel pazarlarda bölgesel toplanma açısından önemli farklılıklar görülür.

Siparişlerin büyüklüğü de kanal seçimini etkiler. Bir gıda maddeleri üreticisi, gıda maddeleri satan zincirleme mağazaya satış yapmayı, bu tür bir perakendeci büyük siparişler vereceği için ekonomik bulacaktır. Buna karşılık, küçük bakkaliye ve diğer perakendecilere ulaşmak için toptancıları kullanacaktır.

2. Mamulle İlgili Faktörler: Bunlar, malın **birim değeri, bozulabilirliği ve teknik yapısıdır.** Çoğunlukla mamulün birim değeri ne kadar düşükse, dağıtım kanalının o ölçüde uzun olması eğilimi görülür. Birim değer arttıkça malın aracı işletmelerce her satış işleminden doğacak maliyetler yükseleceğinden dolayı aracı sayısı az tutulur. Ancak birim değeri düşük mamuller büyük miktarlarda veya başka mallarla birlikte satılıyorsa, bunlarda da kısa kanallar ekonomik olabilir.

Mamulün bozulabilirliği de, dağıtım kanallarının çoğunlukla kısa tutulması yönünden etkili olur. **Malın teknik yapısı** da kanal seçimi açısından önemli olup, karmaşık yapıya sahip olan endüstriyel mallar genellikle direkt dağıtımla satılır. Üreticinin satışçıları, normal olarak toptancıların yapamayacağı, satış öncesi ve satış sonrası hizmetleri üzerlerine alırlar. Teknik yapıdaki tüketim malları, üretici için daha büyük dağıtım sorunu yaratır. Normal olarak, üretici bunları tüketicilere direkt satamaz; ancak mümkün olduğu kadar daha fazlasını direkt olarak perakendecilere satmaya çalışır. Bu durumda bile mamulle ilgili servis (hizmet) sorunu ortaya çıkar.

---

(13) **Ibid** ve devamı.

3. Aracılarla İlgili Faktörler: Bunlar, **aracıların sağladığı servis, istekli aracıların bulunabilirliği ve üretici politikalarına uyabilmeslidir.** Üretici kendisinin yapamadığı veya yapmayı ekonomik bulmadığı **pazarlama hizmetlerini (servisi) yapabilecek** aracıları seçmelidir. **İstekli aracıları** bulmak da önemli olup, bir aracı rakiplerin mallarını sattığı için üreticinin malını satmak istemeyebilir veya mevcut mamul hattına bir yenisini eklemek istemeyebilir. Satıcı işletmenin, fiyat düşmelerine karşı garanti istemesi veya bir bölgede "tek satıcı" olmayı istemesi üretici politikalarına ters düştüğü için bu durum sınırlayıcı bir etken olur.

4. İşletmenin Kendisiyle İlgili Faktörler: Bunlar, **işletmenin finansal gücü, yönetim yeteneği, kanalı denetleme isteği ve aracılara sağladığı hizmetlerdir. Finansal bakımdan güçlü işletmeler** kendi satış gücünü kurabilir, alıcılara ödeme kolaylığı sağlayabilir ve mamullerini kendileri depolayabilirler; bu yüzden aracılara ihtiyaçları daha az olur. Finansal bakımdan zayıf bir işletme, bu hizmetler için aracı kullanmak zorundadır. Dağıtım kanalı kararlarında, işletmenin **pazarlama tecrübesi ve yönetim yeteneği** de etkili olur. Pazarlama tecrübe ve bilgisi yetersiz olan üretici işletme de, dağıtımı aracılara devretmeyi tercih eder.

Kanalı denetim altında tutmak için bazı üreticiler yüksek maliyete katlanıp, daha kısa kanalları tercih ederler. Kanalı kontrol etmek suretiyle, daha aktif tutundurma çalışmaları yapmak ve malların perakende fiyatları üzerinde daha iyi bir kontrol sağlamak imkanı doğar. **Üreticinin aracılarca talep edilen hizmetleri ne ölçüde sağladığı** da çoğu zaman kanal kararlarını etkiler. Aracılar, genellikle pazarda tanınan, üretici firmaların yoğun reklamlarıyla tüketicilerce aranır hale gelen malları satmak isterler. Ayrıca, tutundurma çabaları yanında, üreticilerden çeşitli satış geliştirme araçları ve hizmetleri talep ederler. Örneğin, vitrin düzenleme ve sergileme araçları, meşrubat dalında bedava soğutucu temini.

13.4.3. Dağıtımda Birden Çok Kanal Kullanılması

Üretici işletme birbirinden farklı pazarlara ulaşmaya çalışıyorsa birden çok kanaldan yararlanma yoluna gidebilir. Bellibaşlı olarak:

1. Aynı mamulün hem nihai tüketicilere, hem de endüstriyel pazara sunulması durumu (daktilo makinesi, buzdolabı gibi)

2. Birbirleriyle bağlantılı olmayan mallar üretilmesi durumu (margarin ve boya veya lastik mamuller ve plastik maddeler gibi)

3. Aynı pazara hitap etmekle beraber, alıcı sayısının veya pazarın değişik kısımlarındaki kullanım yoğunluğunun farklı olması durumu. Örneğin, gıda maddeleri üreticisi bir işletme, bir yandan büyük gıda pazarlarına direkt satış yapabilir, küçük satıcılara da toptancılar vasıtasıyla ulaşır. Endüstri makineleri üreten bir işletme, mamulünü kullananlara direkt satış için kendi satış gücünü kurabilir ve aynı zamanda dağınık yerlerdeki alıcılara da acentelerle ulaşmaya çalışabilir.

Birden çok kanaldan yararlanma yolunda önemli bir gelişme de şudur: üretici işletmeler, aynı mamulü aynı pazara sunmak için birbirleriyle rekabet eden çeşitli kanal sistemlerini kullanmaktadır. Örneğin, bir üretici işletme mamullerini kendi sahip olduğu perakende satış yerlerinde satabilir ve aynı zamanda bu mamulleri bağımsız dağıtım kanalı üyeleri olan toptancı ve perakendecilerle de aynı pazara sürebilir.

13.5. BAŞLICA DAĞITIM POLİTİKALARI

Kullanılacak dağıtım kanallarının genel olarak belirlenmesinden sonra imalatçı işletme, toptancı ve perakendeci düzeyinde kullanacağı aracıların sayısını belirlemelidir. Dağıtımın yoğunluğunu belirlemek demek olan bu çaba için birbirlerinden tamamen ayrı olmayan üç yol vardır. Bunlar, birbirlerinin devamı niteliğinde olan: **1. Yaygın (Yoğun) dağıtım, 2. Seçimli (Selektif) dağıtım ve 3. Özel (Tekelci) dağıtımdır.**

13.5.1. Yaygın veya Yoğun Dağıtım

Yaygın dağıtımın esası, mamulün, alıcısının bulunabileceği her yerde satışa sunulmasıdır. Tüketim mallarında -özellikle "kolayda mallar" da- üretici işletme mamulü alıp satabilecek durumda olan her toptancı ve perakendeciye dağıtım yapma yoluna gider. Bu tür mallar yaygın dağıtımı gerektirir: zira, tüketici deterjan, sabun, ekmek, margarin gibi malları almak için dolaşmaz. Alımını da ertelemez; en kolay ve en yakın yerden satın almak ister. Kolayda malları üreten işletmeler, büyük miktarda mal alan perakendeci mağazalara satış yaptıkları gibi, bakkal gibi küçük satıcı işletmelere de toptancılar aracılığı ile dağıtım yapma zorunda kalırlar. Yaygın dağıtımın reklâm ve diğer tutundurma çalışmalarını üretici üstlenir. Perakendeciler reklâm masrafını yüklenmediği gibi, çabuk satılan markaları satmayı tercih ederler.

13.5.2. Seçimli veya Selektif Dağıtım

Seçimli dağıtım, belirli bir bölgede sınırlı sayıda toptancı ve perakendeci veya sadece perakendeci kullanma politikasıdır. Ancak birkaç veya daha fazla aracı kullanma yoluna gidilebilir. Tüketim mallarının, "beğenmeli mallar" ve "özellikli mallar" çeşitlerinde ve endüstriyel malların "yardımcı teçhizat" türünde; genel olarak da, tüketicilerin marka tercihinin önem kazandığı mallarda en uygun dağıtım şekli ve politika budur.

Bir işletme, yaygın dağıtım politikasını bir süre uyguladıktan sonra, edindiği tecrübeye göre seçimle dağıtım yoluna gidebilir. Bu takdirde, yaygın dağıtımda kullandığı aracılar arasında eleme yapar ve:

- Yüksek masraflara yol açan
- Siparişleri küçük olan
- Kredi açılması riskli olan
- Mal iadesi fazla olan
- Çeşitli nedenlerle mamulü iyi pazarlayamayan

satıcı işletmeleri dağıtım kanalından çıkarır. Böylece sonuçta satışlar ve kârlılık artar.

13.5.3. Özel veya Tekelci Dağıtım

Özel dağıtım, belirli bir pazarda sadece tek toptancı veya perakendeci vasıtasıyla mamulün dağıtımı politikasıdır. Bazı hallerde üretici işletme ile aracı arasında yapılan **tek dağıtıcılık** (toptancı ile) veya **tek bayilik** (perakendeci ile) **anlaşması**, aracının o mamule rakip başka markaları satmasını yasaklar. Uygulamada sözlü veya yazılı yapılan bu anlaşmalar, çoğu kez karşılıklılık esasına göre yapılır; diğer bir deyişle, üretici de o bölgede malını başka satıcıya vermemeyi taahhüt eder.

Tek dağıtıcılık veya bayilik, yüksek fiyatlı birçok **özellikli tüketim mallarında** sık sık başvurulan bir uygulamadır. Aracıların büyük stoklar bulundurması gereken mamul çeşitlerinde; satışla birlikte kurma, taşıma, çalıştırmaya hazırlama, tamir ve bakım gibi hizmetlere gerek duyulan (otomobil gibi), üretici işletmenin dağıtım kanalı boyunca fiyat denetimini elinde tutmak istemesi ve mamulle ilgili hizmetleri belirli bir standart düzeyinde tutmak istemesi hallerinde çok kullanılır.

Özel dağıtım üreticiye, fiyat ve hizmet kalitesi üzerinde denetim sağlama, dağıtım kanalında rakiplere karşı bir ölçüde korunma, tutundurma faaliyetlerini sırf nihai tüketiciye yöneltebilme gibi yararlar sağlar. Buna karşılık, satıcı sayısının çok az olması, özel dağıtımın satıcıyı gevşekliğe alıştırması gibi sakıncaları vardır.

13.6. DAĞITIM KANALLARINDA İLİŞKİLER: İŞBİRLİĞİ VE ÇATIŞMA

Bilindiği gibi, endüstriyel alıcı durumundaki örgütler (işletme ve kuruluşlar) son yıllarda giderek artan ölçüde tedarik zinciri yönetimine yönelmektedirler. **Tedarik zinciri yönetimi**, nihai tüketiciden ilk tedarikçiye kadar tüm ticari süreç ya da işlemleri, müşteri için değer yaratacak ve tatminini sağlayacak şekilde bütünleştirmeyi gerektirir.(14) Böylece üretici işletmeler, toptancılar, perakendeci ve diğer aracılar sistem bütünlüğü içinde, bir zincirin halkalarını oluşturmaktadırlar.

13.6.1. Kanal Liderliği, Kanal Gücü Kavramları ve Dağıtım Kanalında İşbirliği

Bu bakış açısı ile yaklaşıldığında, dağıtım kanalında **kanal liderliği, kanal gücü, işbirliği** ve **çatışma**, kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin ve işleyişin değerlendirilmesinde önem kazanan, birbiriyle yakından ilgili kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Dağıtım kanallarında çoğu zaman üreticiler ve aracı işletmeler ortak çıkarları gereği çabalarını birbirleriyle uyumlu hale getirirler; ama bazen tek üye (üretici, toptancı veya perakendeci) kanal ilişkilerini organize eder ve kontrol eder. Buna, **kanal lideri** denilir. Örneğin, daha önce dünyanın en büyük perakendecisi iken, son birkaç yılda, aynı zamanda dünyanın en büyük işletmesi haline gelen Wal-Mart, kaynaklarının fazla olması ve ulusal düzeydeki yaygınlığı ile perakende mağazaları için tedarik zincirine egemen durumdadır. Kanal liderliği ya da

(14) Bearden et al. **Marketing** (2004), **op.cit.**, s. 312.

egemenliği, **kanal gücü**nü gerektirir ki, bu, başka bir kanal üyesinin hedefine ulaşmasını etkileme yeteneğidir. Kanal lideri, liderlik sorumluluklarını üstlenecek ve bu rol ile ilgili gücünü de kullanacaktır. Örneğin, General Motors (GM), kendi mamul kalitesini en üst düzeyde tutmak için, en kaliteli parçaları, en ucuza tedarik eden parça üreticilerinin mallarını alacağını ilan etmiştir.(15)

Dağıtım kanalı bir sistem olarak ele alındığında, bu dağıtım sisteminin elemanları ya da asli unsurları olan birbirinden bağımsız işletmeler, aralarında işbirliğine gitmek ve birbirleriyle uyumlu olarak faaliyetlerini sürdürmek durumundadırlar. Özellikle üreticiler, kanal üyeleri arasında işbirliğini geliştirmek için türlü ödüllendirme araçlarına başvururlar. Zira, kanalın performansının yüksek olması ve süreklilik kazanması için motivasyon gereklidir. İşte bu çerçevede üretici işletmenin yararlanabileceği üç yaklaşım, **işbirliği, ortaklık** ve **dağıtımı programlama**dır.(16)

Kanal üyeleri arasında çıkar çatışmaları olması iş hayatında kaçınılmaz ise de, genellikle üyeler çatışmaktan çok uyumlu çalışmayı tercih ederler. Dağıtım kanalı sisteminde işletmeler arası **işbirliğinin başlıca konuları** şöyle sıralanabilir:(17)

- Reklâm giderlerini paylaşmak
- Mağaza içi sergelemeler için ödeme yapmak
- Alıcılar arasında yarışma düzenlemek
- Stok azalmalarını tamamlamak
- Satış garantileri vermek
- Sergileme malzemeleri vermek
- Yerel pazar araştırmaları yapmak
- Perakendecilerin satışcılarını eğitmek
- Reklamlarda perakendecilere de yer vermek
- Mal iadelerinde aracılara kolaylık sağlamak vb.

Üretici işletme aracılarla uzun vadeli ortaklıklar kurar; onlara destek hizmetleri verme; yeni teknolojilerden yararlanmayı öğretme gibi çeşitli şekillerde yardımcı olur. Ayrıca üretici, dağıtıcı durumundaki aracı kuruluşlara, dağıtımın daha etkin bir şekilde yapılması yolunda programlama ve teknoloji destekleri verir.

13.6.2. Dağıtım Kanalında Çatışma

Dağıtım, tedarikçiler ve müşteriler tarafından ortak amaçların paylaşılmasını ve faaliyetlerin koordineli olarak yürütülmesini gerektirir (bazen gerçekten de öyle olur). Fakat bu internet çağında çatışmalar ve kanalı kontrol etme mücadeleleri giderek artan ölçüde olağan hale gelmektedir.

---

(15) Pride and Ferrell (2000), **op.cit.**, s. 362-363.

(16) Cemal Yükselen, **Pazarlama: İlkeler-Yönetim**, 4. Baskı (Ankara: Detay Yayıncılık, 2003), s. 262-263.

(17) **Ibid.**, s. 263.

Dağıtım kanallarını etkili bir şekilde yönetmek için hem çatışmayı hem de kontrolü iyi anlamak; bu çerçevede: (1) Çatışmayı veya en azından olumsuz etkilerini azaltmak; (2) İşletmenin bir kanal içindeki kontrolünü arttırma tekniklerini bilmek gerekir.[18]

Kapsamlı bir tanıma göre dağıtım kanalında çatışma, **"taraflardan en az birinin diğerlerini; kıt kaynakları elde etmek için bir rakip olarak algıladığı ve bu yüzden ona zarar vermeye, onu incitmeye, hatta yok etmeye yönelik davranışıdır.**[19] Daha kısa olarak ifade etmek gerekirse, çatışma, **bir kanal üyesinin amacına ulaşmasının, diğer üye tarafından engellendiği algılamasıdır ki, sonucu stres ve gerilimdir.** Çatışma konusunu inceleyen uzmanlar, üç ayrı tip dağıtım kanalı çatışmasının söz konusu olduğunu belirlemişlerdir:[20]

– Yatay çatışma

– Türlerarası çatışma

– Dikey çatışma.

Yatay çatışma, ayrı dağıtım kanalı düzeyindeki **benzer** ya da **aynı tür işletmeler** arasında görülür; bakkalın bakkal ile, pencere üreticisinin diğer pencere üreticisi ile rekabetinde olduğu gibi. **Türlerarası çatışma**, aynı piyasada satış yapan, aynı kanal düzeyinde, ama farklı türdeki aracı işletmeler arasındaki rekabetten doğan çatışmadır; örneğin, bakkal ile süpermarket arasındaki veya hipermarket arasındaki rekabetten doğan çatışma. Son 1-2 yılda ülkemizin gündemindeki büyük şehirlerdeki "hipermarketlerin şehir dışına çıkarılması" uygulaması gerçekleşirse, bu durum, en çok bunlarla çıkarları çatışan bakkallara ve süpermarketlere yaraya-caktır. **Dikey çatışma** ise, aynı kanalın farklı düzeylerindeki aracıları arasındaki çatışmadır; örneğin, üretici ile perakendeci arasındaki çatışma (üretici-bayi çatışması). 1985 yılında buzdolabı üreticilerinin beyaz eşya reklâmlarında açıkladıkları şartlara (14 ay vade, % 15 vade farkı ve belirlenen peşinata) bayiler karşı çıkmış ve uymamışlardır. Bayiler şartları ağır bulup vadeleri azaltma, vade farkını yükseltme ve peşinatı da arttırma yoluna gitmişlerdir.[21]

Dağıtım kanallarında çok sık rastlanan çatışma olgusunun temel kaynağı rekabet ve ekonomik büyümedir. Kanalın aynı veya farklı düzeylerindeki, ayrı veya farklı türdeki işletmeler (üretici, toptancı, perakendeci-bakkal, süpermarket vb.) arasında görülen; zaman zaman işbirliği yoluna gidilse de, yaygın olarak sürüp giden kanal çatışmasının kaynakları çok çeşitlidir. Bunların başlıcaları şöyle sırala-

---

(18) Etzel, Walker and Stanton (2001), **op.cit.**, s. 413.

(19) Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama İlkeleri**, 2. Bası (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2002), s. 282.

(20) Barry Berman, **Marketing Channels** (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1996), s. 568.

(21) Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri**, 8. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999), s. 567.

nabilir: rol uyuşmazlıkları, kaynak kıtlığı, algılama farklılıkları, beklenti farklılıkları, karar alma uyuşmazlıkları, hedef uyuşmazlıkları ve iletişim zorlukları.(22)

Çatışma dağıtım kanalı sisteminde bazen olumlu, bazen de olumsuz etki yapabilmekte; ayrıca kanaldaki üyelerden biri için olumlu, diğeri için olumsuz olabilmektedir. Kanaldaki çıkar çatışmasına çözüm bulunamadığı durumlarda kanal sistemi yeni üyeler almak, yetersiz üyeleri sistem dışına bırakmak veya yepyeni bir sistem oluşturmak gibi yollara başvurabilir. Çatışmanın ortadan kaldırılması ya da denetimi altına alınması bazen zor olabilir; bazen de bir dönem sonra tekrar ortaya çıkabilir. Ancak, kanal üyelerine, çatışmanın dağıtım kanallarının doğal özelliklerinden biri olduğunun kabul edilmesi ve birlikte yaşamanın öğrenilmesi gerekmektedir.(23)

Dağıtım kanallarında **liderlik, çatışma, işbirliği, bağımlılık ve rekabet** kavramları birbirleriyle yakından ilişkilidir. Kanallarda yer alan üyeler bir malın tüketiciye doğru akışında birbirlerine bağımlı olabilirler. Bir malın genel distribütörü, kendisinden sonra gelen aracılara mal verme açısından tektir; dolayısıyla sonraki aracılar ona bağımlıdırlar. **Kanal liderliği** de, çatışma, rekabet ve işbirliğinin sonucunda ortaya çıkabilir. Çatışma durumunda ve rekabette üstünlüğü olan aracı kanal liderliğini elde etmiş demektir. Lider, kanal içinde en çok mal, nakit ya da haber akışını sağlayarak da kendini kabul ettirebilir.(24)

13.7. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE LOJİSTİK (FİZİKSEL DAĞITIM)

Yeniliğe açık işletmelerde, lojistik, son yıllarda sadece "malların gideceği yerlere ulaştırılması"nın çok ötesine geçmiş; pazarlama stratejisinde farklılık yaratan bir unsur haline gelmiştir. Özellikle işletmelerin tüketici isteklerine derhal karşılık verme yeteneğini arttırma", "pazardaki konumunu koruma", "iç pazarda ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünü koruma" konularında çok önemli bir araç haline gelmiştir. Çünkü nihai tüketiciler ve endüstriyel alıcılar, giderek artan ölçüde, "hemen şimdi istiyorum" demektedirler. Artan rekabet ortamında gitgide daha kaliteli mallar rekabetçi fiyatlarla pazara sunulmaktadır. Bu ortamda verimliliği ve kârlılığı

---

(22) Nevzat Demir, **Dağıtım Kanallarında Çatışma: Güç İlişkileri, Çatışma Yönetimi ve Boru Sektöründe Bir Araştırma** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, Basım sürecinde). Türkçe'de üzerinde oldukça az (çoğu tez niteliğinde) kaynak bulunan bu önemli konu ile ilgili başlıca çalışmalar şunlardır: Erdoğan Kumcu, **Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Süreci** (İstanbul: i.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını, 1981); Tuncay Kocamaz, "Dağıtım Kanallarında Kurumlararası İlişkiler", İstanbul: **İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi**, Yayımlanmamış Doçentlik Tezi, 1979; Reşat Sinanoğlu, "Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Doğuran Son Fiyat Farklılıklarına Neden Olan Davranışlar ve Bir Uygulama", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: 1993.

(23) Demir, **op.cit.**, s. 44.

(24) Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir ve Ömer Torlak, **Modern Pazarlama**, Geliştirilmiş 2. Baskı (İstanbul: Değişik Yayınları: 2002), s. 288-289.

da geliştirerek tüketici tatmini sağlamak, lojistiği işletmelerin pazarlama çabalarının odak noktasına getirmiştir.(25)

Öte yandan, malların kaliteli ve uygun fiyatlı olması yeterli olmayıp, "istenilen yerde", "istenilen zamanda" hazır bulundurulmasının önem kazanması ve ayrıca elektronik ticaretin gelişmesi, sadece toptancı ve perakendeci gibi geleneksel aracılara bağlı kalmayıp, tüketicilerle direkt temas sağlayarak yeni lojistik sistemlerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. İşte bu noktada da yeni bilgi teknolojileri ve sistemleri ön plana çıkmakta; diğer bir deyişle, teknoloji, siparişleri yerine getirme, hızlı dağıtım ve maliyetlerinin düşürülmesi, depolama konularında çeşitli imkanlar sunmaktadır.(26)

13.7.1. Lojistiğin Anlamı, Önem Kazanmasının Nedenleri ve Faydaları

Dağıtım kanallarının seçimi ve aracıların belirlenmesinden sonra, işletme için dağıtımın ikinci yönü olan, **mamulün bu kanallardan iletilmesi** ya da **dağıtımı** anlamında **lojistik** sorununa sıra gelir. Daha çok harp ve harp sanatına ilişkin araç-gereç ve donanımla ve bunları harekete geçirmeyle ilgili bir kavram olan "lojistik"; artık iş hayatında fiziksel dağıtım yerine kullanılmaya başlanmıştır.(27) (Hatta, ABD'de "Fiziksel Dağıtım Konseyi'nin adı, "Lojistik Konseyi" olarak değiştirilmiştir). Lojistik, üretim ya da imalat ile pazarlama arasında, her iki tür faaliyetin başarısı üzerinde ve dolayısıyla işletmenin toplam kârlılığı üzerinde büyük etkileri olan bir anahtar bağlantı noktasıdır.(28) Mamulün, istenen miktarda, istenen zamanda, istenen yerde hazır bulundurulması için gereken faaliyetlerin hepsi, diğer bir deyişle yer ve zaman faydaları yaratan çabalar fiziksel dağıtımı oluştururlar.

Lojistik, "mamullerin üretim aşamasından geçtikten sonra tüketiciye teslimine kadar yapılan işlemler" olarak tanımlanabilir ve bazı hallerde hammaddenin üretim kaynaklarından fabrikaya üretim alanına gelişiyle ilgili işlemleri de kapsar; böylece mamulün depolanması, sınıflandırılması, nakli, koruyucu ambalajlama, stok kontrolü, fabrika ve depo yeri seçimi, siparişlerin işlenmesi ve müşteri hizmetleri vb. söz konusu işlemlerin başlıcaları olarak lojistiğin kapsamına girer.(29)

Burada, sadece ana hatlarıyla bazı noktalarına değinilecek olan **lojistiğin iyi bir planlamaya tabi tutulmasının işletmeye** sağlayacağı çeşitli yararların başlıcaları şöyle sıralanabilir:

1. Satışları artırması: Lojistiğin bu yararı çeşitli şekillerde olur. İyi bir stoklama programı ve denetimi ile stokların tükenmesi ihtimali azalır ve dolayısıyla satış kaybı azalır. Malın alıcılarının stok ihtiyacını azaltır, alıcı ve satıcı arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağlar, ek satış olanakları yaratır.

---

(25) Bearden et al. (2004), **op.cit.**, s. 360-361

(26) **Ibid.**, s. 359-360.

(27) Ömer Aşıcı ve Baybars Tek, **Fiziksel Dağıtım Yönetimi** (Bornova: Bilgehan Basımevi, 1985), s.2.

(28) Wendel M. Stewart, "Physical Distribution", Buell, **op.cit.**, içide s. 4-51-4-67.

(29) Erem, **op.cit.**, s. 191.

2. Dağıtım maliyetlerini azaltması: Etkin bir lojistik çeşitli maliyet unsurlarında tasarruf sağlar. Faaliyetlerin sistemli hale getirilmesi; depo sayısının azaltılması, depoda daha az stok bulundurulması, etkin yöntem ve tekniklerle yükleme, boşaltma, taşıma ve depolama işlemlerinin yapılması vb. sayesinde dağıtım giderleri azaltılabilir.

3. Üretim ile tüketicinin uyumunu sağlaması: Lojistik, üretim ile tüketim arasındaki uyumu sağlayarak yer ve zaman faydaları yaratır. Bazı mallar mevsimlik olarak üretilir, ama bütün yıl tüketilirler. Uygun bir depolama ile üretimin fazla olan kısmı saklanarak yıl boyunca tüketim sağlanır. Böylece zaman faydası, taşıma ile de yer faydası sağlanır.

4. Fiyat istikrarına olumlu etki etmesi: İşletmenin taşıma ve depolama fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmesi ile belirli yerlerde arz fazlası ile diğer yerlerde arz noksanı giderileceğinden fiyatlara olumlu yönde etki eder.

13.7.2. Lojistiğin Temel Fonksiyonları

İşletmenin mamullerinin tüketicilere ulaşmasını sağlayan lojistik faaliyetleri veya görevleri çeşitli gruplar halindedir ve başlıcaları şunlardır:[30] **depo yerlerinin seçimi ve depolama sistemi, taşıma sistemi, stok kontrolü, sipariş alma ve yerine getirme, yükleme ve boşaltma.** Aslında hepsi de birbirleriyle çok yakından ilişkili olan bu görevler aşağıda kısaca ele alınacaktır.

1. Depolama ve Depo Yerlerinin Seçimi: Lojistiğin planlamasında üretilmiş malların gerek işletme içinde, gerekse işletme dışında depolanması önemli bir sorundur. Ancak, izlenen dağıtım politikası iç depolama ile yakından ilgili olup, bazı hallerde mallar üretimden hemen sonra yüklenip satış yerlerine gönderilir, iç depolama yapılmaz. Pazara yakınlık da gözönünde tutularak mallar üretim yeri dışında depolanır. Hatta farklı üretim yerlerinden gelen malların en uygun bir yerde, tek depoda depolanması yoluna gidilir.

Depo yerlerinin seçimi, tüketicilere sağlanacak hizmet düzeyi ve dağıtım masrafları ile çok yakından ilişkilidir. Bu yüzden, işletme yöneticileri en kısa zamanda, en az maliyetle, mamulü gerekli yere ulaştıracak ve rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde depo seçmelidirler.[31]

2. Taşıma Sistemi: İşletmenin satın aldığı hammadde, araç-gereç ve parçaların, üretim yerine, üretilmiş malların depolara, dağıtım merkezlerine, çeşitli tipteki aracılara ve tüketicilere nasıl ulaştırılacağı taşıma görevini oluşturur. Yönetim taşıma sistemini kararlaştırırken, çeşitli taşıma araçlarının giderlerini, sağladığı hizmetleri ve avantajları iyi bilebildiği ölçüde doğru tercih yapabilir. Burada, taşıma hizmetinin maliyeti, devamlılığı ve sürati üzerinde durulmalıdır.

---

(30) İsmail Kaya, "Fiziksel Dağıtım Planlaması", Oluç ve diğerleri, **op.cit.**, s. 301-315; Cemalcılar, **op.cit.**, s. 290; Erem, **op.cit.**, s. 194-197.

(31) Erem, **ibid.**

Taşıma konusunda, işletme ya kendi başına örgütünü kurar (ki bu ancak mal miktarı fazla ise yararlı olabilir); ya, tren, vapur, uçak gibi genel ulaşım araçlarından yararlanır; ya da, bir taşıma firması ile anlaşarak o yoldan bu işi düzene koyar. Taşıma için yararlanılabilecek başlıca yollardan demiryolları, karayolları, denizyolları ve hava yollarının herbirinin kendine özgü faydaları ve sakıncaları vardır.

3. Stok Planlama ve Kontrolü: İşletmede bulundurulacak stokların miktarının ve çeşitlerinin planlanması ve kontrolü de fiziksel dağıtımın önemli fonksiyonlarından biridir. Stok kontrolünün amacı, fazla stok yatırımı yapmadan, stoklara gereğinden fazla mal bağlamadan siparişleri karşılayabilmek ve böylece stok bulundurma maliyetlerini de minimumda tutabilmektir. Optimum stok miktarı, pazar talebi, talepteki dalgalanmalar ve maliyetler gözönünde tutularak belirlenir. Pazar talebi satış raporlarına, maliyetler ise, depoya giriş maliyeti ile depolama masrafları, bağlanan sermaye faizi, çürüme, bozulma veya çalınmadan doğan zararlar vb. unsurlardan oluşur. İyi bir stok planlaması, talep ve maliyetler yanında, mamulün özelliklerini, taşıma ücretlerini ve rakiplerin durumunu da gözönünde tutmayı gerektirir.

4. Sipariş Alma ve Yerine Getirme (Sipariş İşleme): İşletmenin tüketicilerle iyi ilişkiler kurabilmesi, geniş ölçüde verilen siparişleri tam ve zamanında yerine getirebilmesine bağlıdır. Bu yüzden, istenilen malın, istenilen miktar ve kalitede, istenilen yer ve zamanda tüketiciye ulaştırılması gerekir. Sipariş alma noktalarının, sipariş biçiminin ve şartlarının iyi izlenmesi, bunlarla ilgili olarak kimlerin haberdar edileceği ve ne tür bilgilerin saklanacağının belirlenmesi yoluna gidilmelidir. Bütün bunlar işletmenin sipariş işleme düzenini oluşturur.

5. Yükleme ve Boşaltma: Malların hem taşınması, hem de depolanması sırasındaki yükleme ve boşaltma işlemleri yapılır. Uygun araç ve gereçler kullanılarak lojistiğin önemli bir görevi olan yükleme ve boşaltma, kırılma ve bozulmaları minimum düzeyde tutacak şekilde gerçekleştirilmelidir.

Burada, sadece mahiyeti ve faydaları ile yönetim için önemli karar alanlarını oluşturan bellibaşlı, beş temel görevine değinilen **lojistik, pek çok işletme için pazarlama konusunda maliyetleri en yüksek faaliyet gruplarından biridir.** Daha önce sistem yaklaşımını anlatırken değinildiği üzere, bu alan önemli maliyet masrafı tasarruflarının da sağlanabildiği, sistem yaklaşımı ile kantitatif olarak değerlendirilebilen bir alandır.

13.7.3. Lojistik İşletmelerinden Yararlanma (Üçüncü Taraf Lojistiği)

İşletmeler çoğunlukla kendi lojistik hizmetlerini kendileri görürler. Ancak son yıllarda giderek sayıları artan lojistik firmalarından, "dış kaynaklardan yararlanma" (outsourcing) şeklinde, kısmen ya da tüm lojistik hizmetleri için yararlanma yoluna gidilmektedir. Böylece, işletme, kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan yetenekleriyle ilgili işlerin dışındakileri **üçüncü taraf** olarak **başka işletmelere** yaptırmakta; bu yoldan kaynak tasarrufu sağladığı gibi, örgütsel yapı olarak küçülmekte ve kendisinin iyi bildiği iş üzerinde odaklanma fırsatını elde etmektedir. Buna kontratlı (sözleşmeli) lojistik ya da outsourced lojistik de denilmektedir. Son yıllarda yapılan

bir araştırmaya göre (2006-2007), ABD'de 500 büyük işletmeden % 82'si bu yola başvurmaktadır.[32] Ülkemizde inşaat sektöründe eskiden beri "taşeron kullanma"; imalat sanayiinde, "fason üretim" şeklinde mevcut olan bu yönteme şimdi lojistik hizmetlerinde de daha çok başvurulmaya başlanmıştır.[33]

İşletmelerin bağımsız lojistik işletmelerine başvurup, kısmen veya tüm lojistik faaliyetlerinde onları kullanmalarının başlıca nedenleri şunlardır:[34] (1) Lojistik işletmeleri gerekli hizmetleri çoğu zaman daha etkili ve verimli olarak, daha düşük maliyetle yapabilmektedirler; (2) İşletmeler bu dış kaynaklardan yararlanma sayesinde kendi işlerine daha fazla odaklanabilmektedirler; (3) Komple lojistik hizmetleri veren işletmeler, gitgide daha kompleks hale gelen lojistik ortamını daha iyi anlamaktadırlar. Bu son nokta, lojistiği etkileyen çeşitli sınırlamaların arttığı günümüzde, özellikle pazar alanlarını genişletmek, küresel mallarının global pazarlara dağıtılmasını isteyen işletmeler için çok yararlı olmaktadırlar. Örneğin, Avrupa ülkelerinde söz konusu sınırlamaların bazıları şunlardır: ambalaj standartlarına, kamyon büyüklüğüne ve ağırlığına konulan sınırlar, gürültü ve hava kirlenmesiyle ilgili kısıtlamalar.

13.8. TOPTANCILIK

Toptancılık ve perakendecilik, üretilen mal ve hizmetlerin tüketim için veya örgütsel ihtiyaçları karşılamak için satınalınmasını kolaylaştırır. Toptancılık, malların diğer işletme veya örgütlere; perakendecilik ise, nihai tüketicilere satışını ve geçişini sağlar. Bütün satışlar ya toptan, ya da perakende ticari işlemlerdir. İkisi arasındaki ayırım, satınalma amacına dayanır. Toptancılık da, perakendecilik de dağıtım kanallarındaki pek çok malın, özellikle de tüketim mallarının pazarlanması için çok önemlidir.

13.8.1. Toptancılığın Tanımı, Yararları ve Çeşitleri

Toptancılık (veya toptan ticaret), mal ve hizmetlerin işletmelere ve diğer örgütlere (1) tekrar satmak, (2) üretimde kullanmak veya (3) örgütsel çalışmalarını sürdürmek üzere satışı ve ilgili tüm diğer faaliyetleri kapsar.[35] Bu, kısaca "nihai tüketiciye yapılan satışların dışında kalan tüm satışları ifade eder. Yukarıda tanımlanan üç tür toptancılığa uygun olarak şu örnekler verilebilir: bir işletme konfeksiyon mamullerini üreticiden alır, konfeksiyoncuya satar; bir diğeri de, konfeksiyoncu üreticiden aldığı iş elbiselerini, işçilerinin kullanımı için diğer bir fabrika sahibine satar. Bütün bu işlemler toptancılık faaliyetleridir; fakat herbirinde farklı örgütsel satınalma amacı vardır.

---

(32) Armstrong and Kotler (2009), s. 348.

(33) Outsourcing konusunda özet bilgi için, İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 16. Basım (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008), s. 183-184; daha ayrıntılı bilgi için, Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Basım (İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2005), s. 389-392 görülebilir.

(34) Armstrong and Kotler, **Marketing** (2009), s. 348 - 349.

(35) Stanton ve diğerleri (1994), **op.cit.**, s. 42?.

Toptancı işletmelere "toptancı aracılar" da denir. Toptancıların fonksiyonlarını dağıtım kanalında üreticiler de yapabilirler; ama kendi alanlarında uzmanlaşmış olmalarından ve ölçek ekonomilerinden yararlanmaları sayesinde bunlar, toptancılık görevlerini pek çok üreticiden daha etkili ve verimli şekilde yaparlar. Toptancılar, pazar koşullarına, sanayi dalının gelenek ve göreneklerine ve işkolunun uygulamalarına bağlı olarak az çok farklarla şu fonksiyonları veya bazılarını yerine getirirler: ihtiyaçları belirleme (öngörme) ve alımları yapma; malları yeniden gruplandırılıp kalite ve çeşitli niteliklere göre derecelendirme; stoklama; genellikle kendi araçlarıyla ve hızlı bir şekilde malları teslim etme; müşterilere haber, bilgi ve teknik-mali danışmanlık etme; kredi tanıma.(36)

İş dünyasında üreticilerin çoğu küçük ve uzmanlaşmış kuruluşlardır; pek çoğu perakendeci, nihai tüketici veya endüstriyel alıcı ile temas kurmayı sağlayacak güçlü bir satış gücü için gereken sermayeye sahip değildirler. Sermayesi yeterli büyük üretici için de kendi mamulleri veya belirli mamul hatları için satış gücü oluşturmak maliyetler açısından rasyonel değildir.

Öte yandan, dağıtım kanalının diğer tarafındaki perakendeci ve nihai tüketicilerin çoğu küçük miktarlarda mal alırlar: tedarik kaynakları ve pazar hakkında sınırlı bilgiye sahiptirler. İşte üretici (satıcı)lerle perakendeci veya nihai tüketiciler arasındaki bu boşluğu, hem üreticilere hem de perakendecilere hizmet sunarak toptancı aracılar kapatırlar.

Toptancılığın ekonomik açıdan varoluş nedenleri, sağladığı şu faydalardan kaynaklanır: toptancı zaman, yer ve mülkiyet faydaları yaratır. Toptancılık işlerinin az sayıdaki kimsede yoğunlaşması, pek çok üreticinin bu fonksiyonları yerine getirmeye çalışmasını (dolayısıyla gereksiz işlemleri ve tekrarları) önler. Böylece üretici pek çok yerde kendi depolarını kurmaya ihtiyaç duymaz. Esasen yukarıda belirtildiği gibi, uzmanlaşmaları nedeniyle toptancılar, toptancılık fonksiyonlarını üreticilerden daha iyi yapar ve ölçek ekonomisi sağlarlar.(37)

Toptancılar, üreticiye ait olup olmadıklarına, ilgili oldukları malların mülkiyetini üzerlerine alıp almadıklarına, tam veya sınırlı hizmet vermelerine ve mamul hatlarına göre çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Bu boyutlardan birkaçını birden gözönüne alan ve yaygın kabul gören bir sınıflandırmaya göre toptancılar üç grupta ele alınabilirler.(38)

1. Tüccar (bağımsız) toptancılar
2. Acente ve komisyoncu toptancılar
3. Üreticilerin sahip olduğu toptancılar (satış şubeleri ve satış büroları).

(36) Mehmet Oluç, "Dağıtım IV-Toptancılık", **Pazarlama Dünyası**, Yıl 3, Sayı 16, Temmuz/Ağustos 1989, s. 3-14.

(37) Stanton ve diğerleri (1994), **op.cit.**, s. 421.

(38) Pride and Ferrell (1993), **op.cit.**, s. 373.

13.8.2. Tüccar (Bağımsız) Toptancılar

Tüccar toptancılar, malların mülkiyetini üzerine alan, riske katlanan, genellikle malları satın alıp endüstriyel alıcılara tekrar satan bağımsız aracı işletmelerdir. Bunlar; verdikleri hizmetin sınırlı olup olmamasına göre iki alt gruba ayrılabilirler: **tam hizmet veren toptancılar; sınırlı (kısıtlı) hizmet veren toptancılar.**

Tam hizmet veren toptancılar, taşıma, teslim, depolama, kredi tanıma, tutundurmaya yardımcı olma, bilgilendirme, markalama, ambalajlama, pazarlama stratejilerinin koordinasyonu gibi hizmetleri, isteyen müşterilerine sunarlar.

Sınırlı hizmet veren toptancılar ise, çeşitli toptancılık hizmetlerinden sadece bir kısmını üstlenirler. Örneğin, malı satarlar ama taşımayı üstlenmezler veya kredi tanımazlar. Bunların başlıcaları şunlardır: peşin parayla malları alıp, kendi araçlarıyla (daha çok, bakkaliye malları, büro ve elektrik malzemeleri) perakendecilere pazarlayan "öde–götür toptancıları"; genellikle izledikleri belirli bir yol üzerindeki perakendeci mağazaların ihtiyaçlarını telefonla öğrenip, kapalı kasa kamyonlarıyla, küçük ölçekli olarak bakkal, manav gibi alıcılara hizmet veren "kamyon (ya da araba) toptancıları"; kamyon toptancıları gibi çalışan ama fazladan sattığı malları perakendecinin raflarına yerleştiren "raf toptancıları"; "posta ile sipariş alan toptancılar"; toptancıdan satın alıp küçük perakendecilere mal satan "yarı toptancılar" ve "spot piyasa toptancıları".(39)

13.8.3. Acenteler ve Komisyoncu Toptancılar

Acenteler, malın mülkiyetini üzerlerine almadan, satışın yapılmasına yardımcı olan aracılardır. Bunlar, söz konusu pazarlama faaliyetlerini bir komisyon karşılığı yaparlar.

Komisyoncular da, malın mülkiyetini üzerlerine almaksızın, satıcılarla alıcıları biraraya getirirler; finansmana katkıda bulunmazlar ve hiçbir riske katlanmazlar. Komisyonculuk hizmetini talep eden taraf olan satıcı veya alıcı müşteriden komisyon alırlar.

Kabzımallar ise, daha çok tarımsal mallarda komisyonculuk yaparlar; satışın pazarlığını yürütüp malları satarlar; satış masraflarını ve komisyonunu düştükten sonra kalanı üreticiye öderler.(40)

13.8.4. Üretici İşletmelerin Sahip Olduğu Toptancı Aracılar

Bazen imalatçı işletmeler kendi mamulleri için çeşitli bölgelerde **satış şubeleri** veya **satış büroları** kurarak toptancılık fonksiyonlarını da üstlenebilirler. Bunun çeşitli nedenleri arasında, malların bozulabilirliği nedeniyle süratli bir şekilde perakendecilere teslim isteği; takma-kurma ve servis gerektiren şiddetli rekabetin olduğu malların yoğun tutundurma çabasını gerektirmesi nedeniyle üreticinin kendi kanallarıyla dağıtma isteği sayılabilir.

Satış şubeleri, malları stoklar, dağıtımını yapıp malları teslim eder ve siparişlerle ilgili gerekli işlemleri yaparlar. Bunlar alıcılarına kredi tanırlar, tutundurmaya

(39) Oluç, "Dağıtım IV Toptancılık", s. 7.
(40) Ibid., s. 9.

yardımcı olurlar, diğer bazı hizmetleri sunarlar ve talebin yoğun olduğu bölgelerde açılırlar.

Satış büroları, satışçı bürosu gibi faaliyet gösterirler; satış şubelerinin aksine stok etme görevleri yoktur; fabrikadan çok uzaklarda açılırlar; acentelere benzer şekilde çalışırlar.(41)

13.9. PERAKENDECİLİK

13.9.1. Perakendeciliğin Tanımı, Fonksiyonları ve Perakendeci Çeşitleri

Perakendeciliğin Tanımı ve Fonksiyonları: Tüketim mallarının dağıtımı, dağıtım kanalının ilk üyesi olan üretici ile başlar nihai tüketici ile sona erer; ama, çoğu zaman arada en az bir aracı vardır ki, o da perakendecidir. Hemen hemen tüm işletmeler -üreticiler, toptancılar ve perakendeciler- nihai tüketiciye mal satarlarsa da, perakende ticaret en çok perakendeciler tarafından yapılır; zira bu onların esas işidir.

Perakendecilik, "mal ve hizmetlerin kişisel veya ailevi kullanımı için satışı ve bununla doğrudan ilişkili tüm faaliyetlerdir" veya "mal ve hizmetlerin kişisel kullanım için doğrudan doğruya nihai tüketicilere satışıyla ilgili tüm faaliyetlerdir" şeklinde tanımlanır.(42) Perakendecilik veya perakende ticaret çok büyük oranda dükkan veya mağazalarda yapılır, ama kozmetik ürünleri gibi kapıdan kapıya, çiftlik ürünleri ve meyve sebzede olduğu gibi yol kenarlarında, otomatik makinelerle, postayla ya da telefonla yapılan dükkansız perakendecilik de giderek artmaktadır.

Perakendeciliğin veya perakendecinin fonksiyonları, hem tüketiciler, hem de üretici ve toptancılar için önemlidir. Perakendeciler, müşterileri için satınalma (acentesi) uzmanı, kendilerine mal tedarik edenler için de satış (acentesi) uzmanı, gibi görev yaparlar: bu rollerini yerine getirirken de tüketicilerin ihtiyaçlarını tahmin etme, mamül çeşitlerini oluşturma, pazar bilgisi toplama ve müşterilerine kredi tanıma gibi çeşitli pazarlama faaliyetlerinde bulunurlar.(43) Bunlar, üretici veya toptancılarla tüketicilerin bağlantılarını sağlarlar.

Perakendeciler özellikle üretici işletmelerin geniş ölçüde başarısına bağlı oldukları; başarı ya da başarısızlığından çok etkilendikleri aracı kuruluşlardır. Dağıtım kanalının sondan ikinci halkası, aracıların da sonuncusu olarak perakendeciler, tüketicilerden topladıkları birinci elden pazar bilgisini üreticilere doğru aktarırlar ve tutundurmada yardımcı olurlar.Üreticiler de, kendilerine önemli yararlar sağlayan perakendeci işletmelere çeşitli şekillerde destek olurlar: yüksek kâr marjları verme, kendilerine doğrudan (aracısız) mal satma, ulusal düzeyde reklâmlarla müşterileri arttırma gibi.

Tüketicilere uygun malı, uygun yerde ve uygun zamanda hazır bulundurarak sunma ve satışı gerçekleştirip mülkiyeti devretme işlemi ile perakendeci; yer, zaman

(41) Pride and Ferrell (1993), **op.cit.**, s. 383.
(42) Stanton ve diğerleri (1994), **op.cit.**, s. 390; Kotler and Armstrong (1993), **op.cit.**, s. 347-348.
(43) Stanton ve diğerleri (1994), **op.cit.**, s. 390-391.

ve mülkiyet faydalarının hepsini yaratır. Perakendecilerin bu çalışmalardaki başarısı, sadece onların değil, başta üretici (ki, başarıdan en fazla yararlanan odur) olmak üzere, dağıtım kanalı halkasının üyeleri olan tüm diğer işletmeleri de olumlu yönde etkiler; böylece zincirleme mal akışı gerçekleşir.

Perakendeci işletme kurmak nisbi olarak hayli kolaydır: üretim tesisleri gibi büyük sabit yatırım gerekmediği gibi çoğu kez mallar kredi ile alınır; mağaza kiralamak bile belirli bir peşinat ödeme yoluyla yapılabilir. Perakendeciliğin bu kolay pazara giriş olanağına karşılık, pazarda rekabet çok şiddetlidir ve başarılı olmak da hayli zordur. Diğer bir ifadeyle, perakendeciliğe giriş de, çıkış da kolaydır. Bu yüzden perakendeci işletme başarılı olmak için, bir taraftan tüketicilere mal ve hizmet sunmada tatmin edici olmak; diğer taraftan, üretici veya toptancılara iyi hizmet vermek zorundadır. İşte bu ikili rol, hem perakendeciliğin ekonomik açıdan varoluş nedeni, hem de başarısının anahtarıdır.(44)

Perakendeci Çeşitleri: Perakende ticaret, dolayısıyla perakendeciler, çeşitli kriterlere göre sınıflandırılabilirler: tüketicilerin satınalma çabasının düzeyine, tüketicilere sağlanan hizmetlere, mamul hatlarına, perakendecilik işlemlerinin yerine ve mülkiyetin kime ait olduğuna göre.(45)

Perakendeciler, tüketicilerin satınalma çabasının düzeyine göre (tıpkı tüketim mallarının sınıflandırılmasında olduğu gibi):

(1) Kolayda mallar mağazası

(2) Beğenmeli mallar mağazası

(3) Özellikli (spesiyalite) mallar mağazası

şeklinde sınıflandırılırlar. Tüketicilere sağlanan hizmetin düzeyine göre:

(1) Tam hizmet veren perakendeciler

(2) Sınırlı (kısıtlı) hizmet veren perakendeciler

şeklinde ikiye ayrılırlar. Mamul hattına göre:

(1) Tek mamul hatlı

(2) Sınırlı mamul hatlı

(3) Çok çeşitli mamul hatları olan (genel mağaza)

şeklinde üçe ayrılırlar. Perakendecilik işlemlerin yapıldığı yere göre:

(1) Dükkanlı (mağazalı) perakendeci

(2) Dükkansız (mağazasız) perakendeci

biçiminde ikiye ayrılırlar. Son olarak, mülkiyetin kime ait olduğuna göre:

(1) Bağımsız (tüccar) perakendeci

(2) Zincirleme mağazalar

(3) Anlaşmalı dikey pazarlama sistemleri

---

(44) Ibid.

(45) Boone and Kurtz, op.cit., s. 472.

şeklinde üçe ayrılır. Sonuncu sınıflandırmada yer alan, anlaşmalı dikey pazarlama sistemleri, ayrıca, "perakendeci kooperatifleri" ile çeşitli şekillerde de olabilen "franchise sistemleri"ni kapsar.(46)

Aşağıda, perakendecilik çeşitleri, işlemlerin yapıldığı yer temelinde, "dükkanlı" ve "dükkansız" perakendecilik şeklinde ele alınarak kısaca gözden geçirilecektir. Bununla beraber, kısmen diğer sınıflandırmalardaki çeşitlere de değinilecektir.

13.9.2. Dükkânlı (Mağazalı) Perakendecilik

Perakende ticaretin çok büyük bir bölümü, hemen hemen her ülkede irili-ufaklı dükkanlarda yapılır. Dükkansız perakendeciliğin hızlı bir artış gösterdiği ABD'de bile tüm perakende ticaret işlemlerinin % 85'i veya % 90'a yakın bir kısmı dükkanlarda yürütülmektedir.(47) Perakendeci dükkan veya mağazalar çok çeşitli olup bunların tüm çeşitleri ülkemizde yoktur. Ancak, son yıllarda "hipermarket"lerin gelmesi gibi, çeşitlilik yönünde bir gelişme görülmektedir.

Bellibaşlı mağazalı perakende işletmeleri şunlardır: departmanlı (bölümlü) mağaza, zincirleme mağazalar, süpermarket, süpermağaza ve hipermarket, indirim mağazaları, alışveriş merkezleri, bağımsız mağazalar ve özellikli mal satan mağazalar.

Departmanlı (Bölümlü) Mağaza: Departmanlı mağaza, genellikle gıda maddeleri dışındaki tüketim mallarını tek katlı geniş veya çok katlı binalarda, çoğunlukla her katı ayrı reyonlar (bölümler) halinde çalışarak satışa sunan büyük ölçekli perakendeci işletmedir. Bunlar daha çok şehirlerin ana ticaret merkezlerinde veya banliyölerinde kurulurlar ve birbirleriyle ilişkili olmayan çok çeşitli malları; mobilya, mutfak ve diğer ev eşyaları, kadın, erkek ve çocuk konfeksiyon mamullerini, beğenmeli ve özellikli malları satarlar. Tutundurma, servis ve kontrol amaçları ile bölümlere ayrılmışlardır.(48)

Bu tür mağazalarda her departman veya reyon hayli bağımsız olup, ayrı bir işletme birimi gibi görev yapar, gelir-gider ve kâr durumları ayrıdır. Her departman sınırlı mal çeşidi ile uğraşır. Hizmet yönü ağır basan bu mağazalar, kredili satış, malın eve teslimi, hoş bir alışveriş ortamı gibi hizmetlere önem verirler. Tüm bölümler aynı işletmeye ait olabileceği gibi, bazı reyonlar farklı işletmelere kiraya verilerek onların işletmelerine izin verilebilir. Ülkemizde Yeni Karamürsel Mağazaları ve GİMA kısmen departmanlı mağaza niteliğindedirler.

Zincirleme Mağazalar: Zincirleme mağazalar, mülkiyetin kime ait olduğuna göre yapılan perakendecilik sınıflandırmasında yer alan; bir sahiplik altında iki veya

---

(46) Mülkiyete göre sınıflandırma Stanton'a dayalıdır, Stanton ve diğerleri (1994), **op.cit.**, s. 396-397.

(47) **Ibid.**, 406-407; Kotler and Armstrong (1993), **op.cit.**, s. 357'de, dükkansız perakendecilik oranını % 14 olarak vermektedir.

(48) Ömer Baybars Tek, **Perakende Pazarlama Yönetimi** (İzmir: Üçel Yayımcılık Dağıtımcılık, 1984), s. 22.

daha fazla perakendeci mağazanın yer aldığı işletmeler zinciridir. Bunlardan sahipliğin yanında yönetimde de merkezileşme görülür; satın alma merkezidir ve tüm mağazalarda aynı mamul hatları pazarlanır.

Zincirleme mağazalar her türlü perakendecilikte görülmekle birlikte, en fazla departmanlı mağazalar, çeşitli mağazaları, gıda maddeleri mağazaları ve kadın giyim eşyası mağazalarında bu tür örgütlenmeye gidilir. Bunların bağımsız perakende mağazalarına göre büyük avantajları vardır: büyük ölçekli alımlar ve diğer işlemler sayesinde maliyet düşüklüğü, tutundurmada tasarruf, çok uzmanlaşmış personel istihdamı vb.

Süpermarket: Süpermarket, başta her türlü gıda maddeleri olmak üzere, temizlik malzemeleri ve kozmetik gibi gıda dışı bir kısım mallarla reçetesiz satılabilen ilaçlar self-servis sistemi ile satan, bölümlü mağazadır. Reyonlarda açık vitrin ve sergilemeye önem verilir. Süpermarketler, çok çeşitli temel gıda ve ihtiyaç maddelerini büyük ölçekli ve aracısız alımları, yüksek devir hızları vb. sayesinde -düşük kâr marjlarıyla- düşük fiyatla satabilmeleri sayesinde gelişmiş ülkelerde bakkaliye dükkânlarının yerini almışlardır.

Süpermarketler ülkeden ülkeye farklılık gösterir ve ülkemizde büyük bakkaliye dükkanları da kendilerini "süpermarket" olarak adlandırırlarsa da, aslında bunlar süpermarket değildir. Süpermarketler, tek ve bağımsız olabileceği gibi, departmanlı mağazalar gibi zincirleme mağazalar şeklinde de olabilirler. Türkiye'de bu ikinci tipin ilk örneği Migros'dur.

Süpermağaza ve Hipermarket: Süpermağaza ve hipermarketler, diğer büyük mağaza türlerinin aksine Avrupa kökenli olup, 1980'lerde ABD'de de yayılmaya başlamışlardır. Türkiye'ye ilk giren hipermarket Alman "Metro Grossmarket"; ikincisi Fransız firması "Carrefour'ın ilk şubesi" olup, bu ABD'de şube açan ilk hipermarkettir. (Bu ülkede 1970'lerde kurulmuşsa da başarısız olup, pazardan çekilmiş ama; 1980'lerde tekrar girmiş ve bu kez tutunabilmiştir).

Süpermağaza, gıda maddeleri yanında çok çeşitli gıda dışı mamullerin, hatta sürekli olarak satın alınan tüketim mallarının satıldığı, mağaza alanı olarak ve satış hacmi olarak süpermarketlerin 2 ile 4 misli büyüklüğündeki perakende mağazalardır. Bu mağazalarda gıda maddeleri yanında, mobilya ve diğer ev eşyaları, fotoğraf malzemeleri, kozmetik ürünleri, giyim eşyaları, oto lastiği, çamaşır yıkama, oto tamiri, oto yıkama, fotoğraf tabetme gibi çok çeşitli mal ve hizmetler sunulur. Fiyatlar, genelde süpermarketlerden biraz daha yüksektir.(49)

Hipermarketler, yine süpermarket ve süpermağaza gibi büyük mağazalardandır; ancak süpermağazaların 2 misli, süpermarketlerin de 5-10 misli daha büyük bir alanda faaliyet gösterirler. Bunlar, 45 000 - 60 000 çeşit mal ve hizmeti müşterilerine sunan dev perakendeci işletmelerdir. Süpermağazalarda olduğu gibi her çeşit gı-

(49) Kotler and Armstrong (1993), op.cit., Pride and Ferrell (1993), op.cit., s. 404.

da, ev, giyim, oto eşyaları ve çeşitli hizmetler satılır.(50) Hipermarketler Avrupa'da çok yaygın olup son yıllarda Türkiye'ye gelenlerin sayısı artmıştır.

İndirim Mağazaları: İndirim mağazaları self-servis sistemiyle çalışan, tanınmış markalı malları sürekli olarak düşük fiyatlarla satmayı ilke olarak benimsemiş perakendecilerdir. Bunların bilinen mevsimlik veya diğer indirim şekillerinden temel farkı, mağazanın karekteristik özelliği olarak, sürekli bir biçimde alışılmış fiyatın veya liste fiyatının altında fiyatlarla satış yapmalarıdır.

Özellikle 1950'lerde ABD'de çok gelişen, 1980'lerde ülkemizde de yer yer (ama biraz farklı olarak, pek tanınmayan markalı mallar satıcısı olarak) görülen indirim mağazaları genellikle şehrin dükkan kiralarının az olduğu bölgelerinde peşin parayla satış yaparlar ve olağan perakende fiyatlarına göre, tüketicilere % 20-30 düzeylerine varan önemli fiyat avantajı sağlarlar. Ülkemizde "Şok", "Diasa" ve "BİM" mağazaları bunlara örnek olarak verilebilir.

Alışveriş Merkezleri: Genelde şehir merkezinden ve trafik sıkışıklığından uzak, şehir dışında, banliyölerde kurulan bu büyük perakendecilik kurumları tek ve belirli bir plan altında biraraya getirilmiş yanyana dizili çeşitli perakendeci mağazaların oluşturduğu bir gruptur. Alışveriş merkezlerinde (AVM'lerde) çoğunlukla bir iki tane ünlü departmanlı mağaza ve süpermarket bulunur. Bunların ün ve prestijinden yararlanıp, müşterileri bu merkeze çekme amaçlanır; merkezde, ayrıca özellikli mal satan küçük perakendeciler, bankalar, pastahane, kafeterya, sinema vb. mal ve hizmet işletmeleri bulunur.(50) İstanbul'da bulunan önde gelen bazı AVM'leri olarak Capitol, Akmerkez, Kanyon ve Metrocity sayılabilir.

Bağımsız Mağazalar ve Özellikli Mal Satan Mağazalar: Bağımsız Mağazalar, büyük ya da küçük, sahiplik açısından kimseye bağlı olmayan perakende ticaret birimleri olup, sahibi tek kişi veya çeşitli tipteki ortaklık olabilir. Bunlar, hem üreticiden, hem de tüketiciden bağımsız olarak çalışan aracı perakendecilerdir.

Özellikli Mal Satan Mağazalar: Bunlar da belirli bir mamul hattıyla, belirli bir pazar bölümüne hitap eden ama ihtisas dalında müşterisine çok çeşit sunan, uzmanlaşmış -çoğunlukla bağımsız- küçük perakendecilerdir. Örneğin, çocuk giyim eşyası, spor giyim eşyası, kürk manto, kadın ayakkabıları vb. gibi alanlarda faaliyet gösterirler; bazen zincirleme mağazalar şeklinde de olurlar.

13.9.3. Dükkânsız (Mağazasız) Perakendecilik

Perakende ticaretin çok büyük bir bölümü dükkan veya mağazalarda yapılırsa da, bir bölümü de dükkandan uzakta yapılır ki, bunlara "dükkansız perakendecilik" denilir. Dükkansız perakendecilik gitgide artarken yeni çeşitleri ortaya çıkmaktadır ki, bu da söz konusu artışı hızlandırmaktadır. Birçok çeşidi olmakla birlikte burada kısaca ele alınacak olan başlıca çeşitleri şunlardır: doğrudan satış; telepazarlama,

---

(50) **Ibid.**

(51) Mehmet Oluç, "Dağıtım III. Perakendecilik", **Pazarlama Dünyası**, Yıl 3, Sayı 15, Mayıs/Haziran 1989, s. 3-14.

otomatik makinalarla satış ve doğrudan pazarlama. Kavramlar hayli birbirine yakın olup, bunların birbirine karıştırılmamaları gerekir.(52)

Doğrudan Satış: Perakendecilik açısından doğrudan satış, satışçı ile tüketici arasında dükkandan uzakta kişisel temasın sağlanmasıdır. "Kapıdan kapıya satış", "evden eve satış" gibi sözcüklerle de ifade edilen bu satış usulü aslında iki gruba ayrılabilir: **kapıdan kapıya satış ve evde-satış partileriyle satış.** İlkinde özellikle ev hanımlarına yönelik olarak, telefon, mektup vb. yoldan potansiyel alıcı ile temas kurulur, görüşülür veya ön temas yapmadan potansiyel alıcıyla görüşmeye gidilir.

Evde-satış partileri düzenlenmesi usulünde, bir ev sahibesi, komşu veya arkadaşlarını, bir satışçının katılacağı bir parti düzenleyerek davet eder. Böyle bir dostça atmosferde kendilerine gösteri, demonstrasyon vb. yoluyla satılacak malın yararları, özellikleri ve kullanımı gösterilir. Direkt satış özellikle kozmetik ürünlerinde, temizlik malzemelerinde, belirli tip ev eşyalarında yaygın kullanılır.(53)

Doğrudan satışın en büyük sakıncası, satışçı komisyonunun yüksek olmasıdır. Ayrıca, bekar yaşayan kadınlar ile çalışan kadın sayısının artması direkt satış için alıcı bulmayı gitgide zorlaştırmaktadır.

Otomatik Makinelerle Satış: Soğuk meşrubat, sıcak meşrubat, şekerleme ürünleri ve sigara gibi mamullerin otomatik makinelerle (vending machines-vendors) satışıdır. Son yıllarda bizde de bunların sayıları hızla artmaya başlamıştır.

Doğrudan Pazarlama: Onikinci bölümde incelendiği üzere, doğrudan pazarlamanın başta gelen çeşitleri, "doğrudan posta", "katalogla pazarlama" ve "telepazarlama"dır. Ancak özellikle gelişmiş ülkelerde çok hızlı gelişen bir çeşidi olan "internette pazarlama" başta olmak üzere, "elektronik araçlarla pazarlama", "doğrudan cevaplı TV pazarlaması" ile "basılı medya ile pazarlama" da bu kategoride yer alır. Doğrudan pazarlama genel olarak, "dükkansız perakendecilik"te çok önemli bir yer tutar; zira bu metod, reklâmla, telefonla, katalogla, internette vb. yollardan tüketiciyle temas kurulmasına ve dükkana gitmeksizin malların satın alınmasına dayanır.(54) Henüz tam bir terim birliğinin bulunmadığı doğrudan pazarlama ile doğrudan satışı karıştırmamak gerekir.

---

(52) Türkçede dükkansız perakendecilikle ilgili olarak şu makale görülebilir: Talha Harcar, "Dükkansız Perakendecilik (Nonstore Retailing)", **Pazarlama Dünyası**, Yıl 4, Sayı 23, Eylül/Ekim 1990, s. 25-30.

(53) Stanton ve diğerleri (1993), **op.cit.**, s. 407-408; Kotler and Armstrong (1993), **op.cit.**, s. 364.

(54) Wendell M. Stewart, "Physical Distribution", Buell (1970), **op.cit.**, içinde, s. 4-51-4-67.

ONDÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA YÖNETİMİNDE ORGANİZASYON, UYGULAMA VE DENETİM

"Güven iyidir, kontrol daha iyidir."
Alman Atasözü (*)

— YÖNETİM SÜRECİNDE PLANLAMA–UYGULAMA–DENETİM İLİŞKİSİ VE UYGULAMANIN ÖNEMİ
— ORGANİZASYONUN ANLAMI, ÖNEMİ VE PAZARLAMA BÖLÜMÜNÜN İŞLETME İÇİNDEKİ YERİ
— PAZARLAMA BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYONU
— UYGULAMA AŞAMASINDA PAZARLAMA ÇABALARININ YÖNETİMİ
— PAZARLAMA ÇABALARININ DENETİMİ VEYA PERFORMANS DEĞERLENDİRME

14.1. YÖNETİM SÜRECİNDE PLANLAMA–UYGULAMA –DENETİM İLİŞKİSİ VE UYGULAMANIN ÖNEMİ

Modern işletmecilik ilke ve uygulamaları açısından bakıldığında, yönetim sürecinde planlama, uygulama ve denetim arasında çok yakın bir ilişkinin bulunduğu görülür. Planlama olmadan işlerin düzenli ve sistemli olarak yapılması ve işletme amaçlarına verimli bir şekilde ulaşılması güçtür. Öte yandan, iyi bir uygulama ve denetim olmaksızın da, en iyi, en mükemmel bir plan bile fazla işe yaramaz.

Şu halde, planlama ile uygulama ve denetimin sistem yaklaşımı çerçevesinde bir bütün olarak düşünülmesi; iyi bir strateji planlaması yapılarak, hazırlanan plan ve programların, belirlenen düzen içinde etkin ve verimli bir biçimde uygulamaya konulması gerekir. Ancak işletme literatüründe konunun birinci yönünün üzerinde genellikle fazlaca durulduğu ve stratejik planlamayla ilgili olarak pek çok çalışma yapıldığı halde özellikle uygulama yönünün incelenmesinin hayli ihmal edildiği görül-

(*) Kemal Şahin, **Zirvedeki Şahin** (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000), s.209.

mektedir. Halbuki şu noktayı vurgulamak gerekir ki, iyi bir planlama kötü bir uygulamayı düzeltemez; fakat etkili bir uygulama çoğu kez kötü planlamayı ve uygun olmayan stratejilerin yaratacağı zorlukları aşabilir.(1)

Ağırlıklı bir biçimde işletme stratejik planlamasının ele alındığı ikinci bölümde, pazarlama stratejisinin iki ana kısmı: **1. Hedef pazarın belirlenmesi ve 2. Bu pazar için uygun bir pazarlama karmasının geliştirilmesi** olarak açık bir biçimde vurgulanmıştı. Ayrıca genel olarak işletme yönetim sürecinin üç ana kısımda, **planlama, uygulama** ve **denetim** aşamaları halinde ele alınabileceği belirtilmişti.

Bu bölümde, aslında uygulamanın bir parçası olan organizasyondan başlamak ve nisbi olarak üzerinde daha fazla durulmak suretiyle, pazarlama çabalarının yönetimi sürecinde uygulama ve denetim aşamaları kısaca gözden geçirilecektir.

14.2. ORGANİZASYONUN ANLAMI, ÖNEMİ VE PAZARLAMA BÖLÜMÜNÜN İŞLETME İÇİNDEKİ YERİ

Tüm işletme için stratejik planlama konusu incelenirken, bu tür planlama, çalışmaları çerçevesinde her fonksiyonel bölümün kendi planlamasını yaptığı; pazarlama planlamasının stratejik planlamada özel bir rolü ve öneminin bulunduğu belirtilmişti. Bir işletmenin, **pazarlama stratejilerini ne düzeyde başarılı bir şekilde planladığı** ve **ne düzeyde başarıyla uygulamaya koyduğu,** geniş ölçüde **pazarlama bölümünün organize ediliş şekline ve organizasyonun yapısına** bağlıdır.

Bilindiği gibi organizasyon terimi: "organize etme", "örgütleme" işlemi; bu işlem ya da süreç sonunda ortaya çıkan "yapı" olmak üzere iki ayrı anlamı ifade etmektedir. Örgütleme anlamında organizasyon ise, **beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek üzere düzenlenmesidir veya genel bir ifadeyle, herhangi bir amaç için gerekli faaliyetlerin neler olduğunu belirlemek ve bu faaliyetleri kişilerin görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlemektir** şeklinde tanımlanabilir.(2)

Organizasyon, işletme yönetim sürecinde planlamadan hemen sonra gelir ve en önemli aşamalardan biridir. İyi bir plan, performansın değerlendirilmesi ve denetimi için nekadar gerekli ise, etkin bir örgütleme işlemiyle ortaya çıkan iyi işleyecek bir örgüt yapısı da, yönetimin yöneltme (yürütme), koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını kolaylaştırır; bunlara işlerlik kazandırarak işletme yönetiminde etkinliği sağlar. Dolayısıyla, **organize etme veya örgütleme, uygulamaya yönelik ilk adım olarak çok önemli bir faaliyettir.**

Konuyu işletme açısından genel olarak ele alma yerine, pazarlama organizasyonu olarak alırsak, "ulaşılmak istenen pazarlama amaçları için gerekli faaliyetlerin neler olduğunu belirleyip, bunları kişilere görev olarak verilebilecek gruplar halinde düzenlemek" gerekir. Sonra da, kişilerin yetenek ve becerileri gözönünde tutularak

(1) Stanton and Futrell, **op.cit.**, s. 570.

(2) İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 16. Basım (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008), s.142-143.

grup üyelerinin herbirine, bir **ekip** veya takım çalışmasını sağlayacak şekilde **belirli faaliyetlerin görev olarak verilmesi** gerekir. Böylece, pazarlama amaçları doğrultusunda bir takım çalışması yapması gereken bu kişilerden herbiri; neyi, nasıl ve ne zaman yapacağını bilmeli; ayrıca, bunların herbirine gereken çalışma araç ve imkanları ile yetki ve sorumluluk verilmelidir.(3)

Şu halde, örgütleme işlemi sonucu ortaya çıkan pazarlama organizasyon yapısı, kimlerin karar verme, yetki ve sorumluluk sahibi olduğunu, kimlerin hangi işleri yapacağını spesifik olarak belirler. Esasen, organizasyonun temeli yetki devrine dayanır. Yetki devrinin çok az olması ve karar verme yetkisinin tepe (en üst kademe) yönetiminde toplanması halinde merkezi (merkeziyetçi, merkezileşmiş) organizasyon; yetki devrinin orta ve alt kademelere doğru yayılması halinde ise, merkezi olmayan (merkezileşmemiş) organizasyon yapısı söz konusu olur. Uygulamada çoğu zaman pazarlama bölümü veya departmanı bu iki uç organizasyon tipi arasında bir yapı kazanır.

Bu kitabın başında, daha Birinci bölümde pazarlama anlayışının üç temel unsurundan birinin **bütünleşik veya koordineli pazarlama çabaları** olduğu belirtilmişti. Üretim anlayışı veya satış anlayışının uygulandığı işletmelerde pazarlama faaliyetleri birbiriyle koordineli olmayıp, hayli dağınık ve bölük pörçüktür. Satış gücü veya satış yönetimi reklâmdan tamamen ayrıdır; fiziksel dağıtım üretim bölümünce yürütülür; satışçıların eğitimini personel bölümü yapar vb.

Pazarlama anlayışını uygulayan bir işletmede ise, tüm pazarlama faaliyetleri, çoğu kez genel müdür (veya başkan) yardımcısı düzeyindeki bir tepe yöneticisinin yönetiminde koordine edilir. Bu pazarlama yöneticisi, direkt olarak genel müdür veya başkana karşı sorumlu olan ve üretim, finans, personel vb. işletmenin diğer fonksiyonlarının yöneticileri ile aynı düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip bir yöneticidir. Böylece tek tepe yöneticisinin sorumluluğu altında bütünleşen pazarlama yönetim faaliyetleri **hat** (icracı) ve **kurmay** (müşavirlik, danışmanlık) şeklinde iki ana gruba ayrılabilir. Birçok işletmede başlıca hat faaliyeti kişisel satış olup, onu destekleyici nitelikdeki kurmay faaliyetleri ise, reklâm pazarlama araştırması, satış geliştirme, satış analizi, satışçı eğitimi vb. dir.(4) Şekil14-1'de pazarlama anlayışına göre örgütlenmiş bir işletmenin organizasyon şeması görülmektedir. Burada işletme fonksiyonlara göre organize edilmiş olduğu gibi, pazarlama bölümü de fonksiyonlara göre örgütlenmiş bulunmaktadır.

Pazarlama ile diğer fonksiyonel bölümler arasındaki ilişkiler ve pazarlamanın yönetimdeki ağırlığı geniş ölçüde işletmenin temel iş anlayışı veya zihniyetine bağlı olarak değişir. Eğer işletme pazarlama yönlü ise, pazarlama bölümü önemli bir pozisyonda olur; yükleneceği sorumluluk fazladır. Buna karşılık, işletme pazarlamayı ürettiği malların satılması olayı olarak görüyorsa pazarlamanın işletmedeki rolü çok sınırlı bir düzeyde kalır; fiilen bir satış alt birimi gibi çalışır.

---

(3) Ibid., s. 143 ve 145.

(4) Stanton and Futrell, op.cit., s. 571.



Şekil 14-1 Bir işletmenin Pazarlama Anlayışına Göre Organizasyonu

Pazarlama bölümü (departmanı veya birimi) nün organizasyonunda, yöneticiler yapılacak işleri spesifik faaliyetlere bölerler ve bunlarla ilgili karar verme ve uygulama yetki ve sorumluluğunu, her faaliyet için oluşturulan pozisyonlara görevlendirilen çeşitli kişilere devrederler. Bu pozisyonlar –yukarıda değinildiği gibi– başta satış yöneticiliği olmak üzere, reklâm, pazarlama araştırması, dağıtım vb. dir.

14.3. PAZARLAMA BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYONU

Pazarlama bölüm veya biriminin örgütlenmesinde çeşitli alternatif yaklaşımlar veya usuller vardır. **Bu bölümün organizasyonu, başlıca:**

1. **Fonksiyonlara göre**
2. **Bölgelere göre**
3. **Mamullere göre**
4. **Müşteri tiplerine göre**

yapılabilir.(5) Bir işletme için en iyi olan organizasyon şekli, işletmenin mallarının sayısına ve çeşitliliğine; hedef pazardaki insanların karakteristik özelliklerine; ihtiyaçlarına ve daha birçok faktöre göre değişir. Uygulamada işletmeler çoğu zaman bu dört usulün değişik ölçülerde karmasını yaparlar. Birden çok organizasyon tipinin birarada kullanılması, işletmenin tüketici ihtiyaçlarına tam olarak uyacak şekilde pazarlama planları geliştirip uygulayabilmesi yolunda esneklik sağlar. Aşağıda başlıca organizasyon şekilleri kısaca gözden geçirilecektir.

14.3.1. Fonksiyonlara Göre veya Fonksiyonel Organizasyon

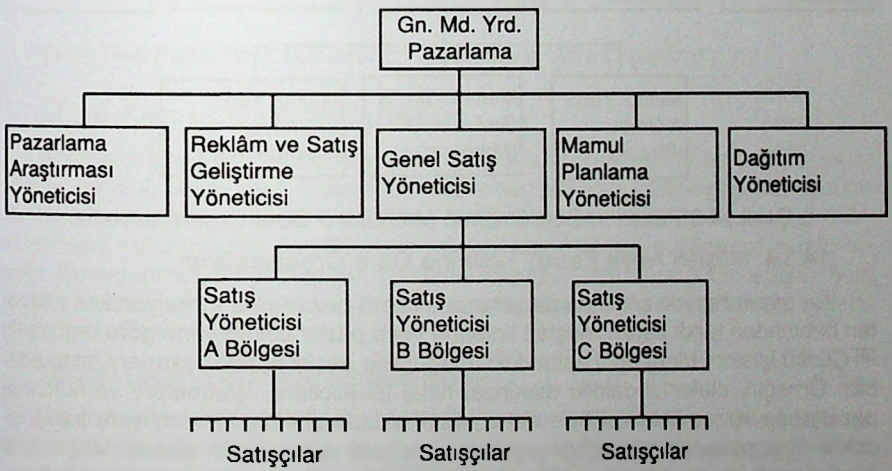
Fonksiyonel organizasyon şeklinde pazarlama bölümü veya birimi, pazarlama araştırması, mamul geliştirme, satış, reklâm, dağıtım, müşteri ilişkileri gibi pazarlama fonksiyonlarına göre örgütlenir. Bu fonksiyonları yönetecek yöneticilere direkt

(5) Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s.673. Bu konuyla ilgili olarak şu makale görülebilir: Mehmet Oluç., "Örgütlendirme", **Pazarlama Dünyası**, Mayıs/Haziran 1987, s.3-9.

olarak pazarlama tepe yöneticisine -ki bu genellikle genel müdür (veya başkan) yardımcısıdır- karşı sorumlu olurlar. Özellikle merkezi (veya merkezileşmiş) olarak faaliyet gösteren işletmeler bu organizasyon tipinde iyi işleyen bir örgüt yapısına kavuşurlar. Orta ve daha çok da küçük işletmelerde bu örgüt şekli hayli yaygındır. Genellikle merkezileşmeme eğilimi gösteren büyük işletmelerde bu tip örgütleme ciddi koordinasyon güçlükleri yaratır; zira çok sayıda kişinin, faaliyetin ve mamulün koordinasyonunu yapmak zorlaşır. Fonksiyonel organizasyon, mamulleri ve müşterileri çok ve çeşitli olmayan merkezileşmiş işletmelere uygun düşer.(6) Fonksiyonel organizasyon Şekil 14-1'de yer almıştı. Diğer organizasyon şekilleri de, sırasıyla Şekil 14-2, 14-3 ve 14-4'de görülmektedir.

14.3.2. Bölgelere Göre Organizasyon

Bazen büyük bir işletme geniş pazarlara (tüm ulusal pazara veya uluslararası pazarlara) hitap ediyorsa, pazarlama bölümünü coğrafi bölge esasına göre organize eder. Bu takdirde, ya bir genel satış yöneticiliği ile buna bağlı bölge satış yöneticilikleri kurulur; ya da, pazarlama her bölge için direkt olarak pazarlama tepe yöneticisine karşı sorumlu bölge yöneticilikleri kurulur. Bölgelerdeki pazarlama fonksiyonlarını yerine getiren yöneticiler de bölge yöneticisine karşı sorumludurlar. Bu, tüketici ihtiyaç ve özelliklerinin bir bölgeden diğerine çok değiştiği durumlarda çok etkili ve yararlı bir örgütleme şeklidir; her mahalli pazarda satış stratejileri etkin bir biçimde uygulanır; tüketici istekleri süratle karşılanır ve satış gücü iyi denetlenir.



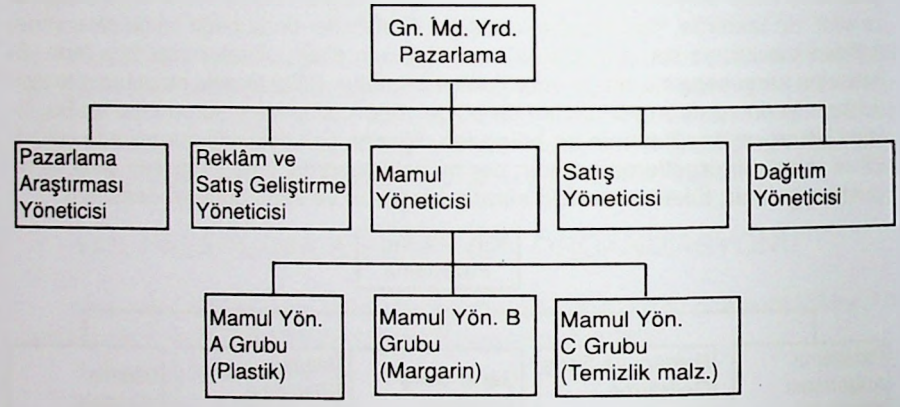
Şekil 14-2 Pazarlama Bölümünün Bölgelere Göre Organizasyonu

14.3.3. Mamullere Göre Organizasyon

Birbirinden çok farklı karmaşık yapılı (örneğin elektronik eşyalar) ve binlerce mamul üreten bir işletme için fonksiyonel organizasyon yetersiz kalabilir. Zira, bir

(6) Skinner, **op.cit.**, s.563.

mamul veya mamul hattının özellikleri diğerlerinden çok farklı pazarlama sorunlarını ortaya çıkarabilir; dolayısıyla çok farklı pazarlama fonksiyonlarını ve kararlarını gerektirebilir. Mamule göre organizasyon şeklinde, ya diğer fonksiyonel bölümler yanında bir mamuller yöneticisine bağlı mamul hattı (grubu) yöneticilikleri kurulur. İkinci halde, pazarlama birimleri mamule veya çoğu kez mamul hatlarına göre örgütlenir. Her birine, her spesifik mamul veya mamul hattının tüm pazarlama görev ve sorumluluklarını üstlenen mamul yöneticileri görevlendirilir. Aslında mamul yöneticiliği tipi, mamule göre organizasyon şeklinin sadece bir çeşididir. Bu şeklin en önemli avantajı her mamul çeşidine satış gücünün gereken özel önemi verebilmesi, farklı pazarlama karması sunmadaki esnekliğidir. En önemli potansiyel sorun ise, aynı müşteriye aynı işletmeden birden çok satışçının satış ziyaretine gitmesidir ki, bu hem maliyetli, hem de alıcı açısından rahatsız edici olabilir.(7) Genelde, mamullere göre organizasyon oldukça pahalı bir örgütlenme şeklidir.



Şekil 14-3 Pazarlama Bölümünün Mamullere Göre Organizasyonu

14.3.4. Müşteri (veya Pazar) Tiplerine Göre Organizasyon

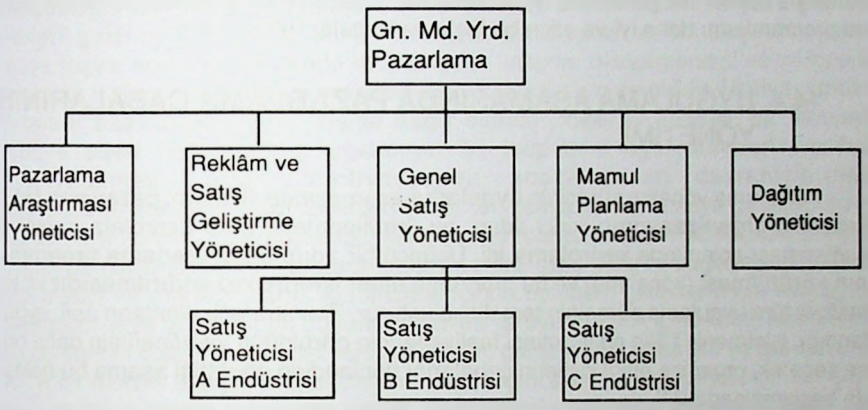
Bu organizasyon şeklinde pazarlama bölümü pazarlama fonksiyonlarına ilaveten birbirinden farklı tipteki müşteri tiplerine veya pazar bölümlerine göre örgütlenir.(8) Çünkü işletme bir mamul hattındaki mamullerle çeşitli tipteki pazarlara hitap edebilir. Örneğin, elektrikli daktilo makinası nihai tüketicilere, işletmelere ve hükümet pazarlarına vb. satılabilir. Böyle farklı pazarlar farklı ihtiyaç ve tercihlere sahip oldukları için, pazar tiplerine göre organizasyon şekli daha uygun olabilir. Müşterilere göre organizasyon mamullere göre organizasyon şekline benzer ama burada "mamul yöneticileri" değil, "pazar yöneticileri" görev yapar. Bunlar kendi pazarlarındaki satışlar ve kârlarla ilgili yıllık ve uzun vadeli planlama yapmaktan sorumlu olurlar; pazarlama araştırması, reklâm vb. konularda diğer fonksiyonlardan yardım alırlar.(9)

(7) Stanton and Ferrell (1989), **op.cit.**, s. 573.

(8) Skinner, **op.cit.**, s. 564.

(9) Kotler and Armstrong (1989), **op.cit.**, s. 534-535.

Pazar yöneticileri bir genel satış yöneticisine veya direkt olarak tek tek pazarlama tepe yöneticisine bağlanabilir. Bu sistemin en önemli üstünlüğü, işletmenin spesifik müşteri bölümlerine göre örgütlenmiş olmasıdır. Günümüzde bu yöne doğru bir gidiş vardır; örneğin dünyaca ünlü dev ketçap işletmesi "Heinz Company", pazarlama örgütünü üç gruba ayırmıştır: bakkallar, lokantalar ve kurumlar. Bunlar da, ayrıca her grup içinde uzmanlaşmaya gitmiş ve "kurumlar" kısmı okullar, üniversiteler, hastahaneler ve hapishanelere yönelik daha alt birimler oluşturmuştur.



Şekil 14-4 Pazarlama Bölümünün Müşterilere Göre Organizasyonu

14.3.5. Karma Organizasyon Yapıları

İşletmeler çoğu kez pazarlama bölüm veya birimlerini karma bir şekilde, fonksiyonel, mamul, bölge veya müşteri temellerinden birkaçını birden gözönünde tutarak örgütlerler. Çok çeşitli ve birbirinden farklı mamuller, mamul temeline göre örgütlenmeyi; farklı müşteri özellikleri de müşteri tipine göre örgütlenmeyi gerekli kılabilir. Bu organizasyon yapılarının kombine edilmesi, hem tüketici ihtiyaçlarını hem de işletme amaçlarını karşılayacak etkili pazarlama stratejilerinin geliştirilip uygulanabilmesi imkanını verir.(10)

14.3.6. Organizasyonun Kadrolanması

Stratejik planlamanın uygulanmasında önemli bir adım da, organizasyonun kadrolanması; diğer bir deyişle, gerçek uygulamayı yapacak kişilerin seçilmesidir. **İnsan unsurunun seçimi, yönetim sürecinin tüm spesifik aşamaları içinde muhtemelen en önemlisidir.**(11) Aslında bu, işletmenin tümü ve hatta her türlü örgüt için doğru olup, günümüzde beşeri unsurun önemi tartışılamaz. Bir satış yöneticisinin başarısı, geniş ölçüde seçtiği satış gücüne veya ekibine bağlıdır.

(10) Skinner, **op.cit.**, s. 545.

(11) Stanton and Futrell, **op.cit.**, s. 574.

Stratejik pazarlama programının uygulama aşamasında, uygulamayı yapacak kişilerin en büyük bölümü satış gücüdür. Şu halde pazarlama programının uygulanmasında satışçıların seçimine özel bir önem verilmesi gerekir. Bu konuyla ilgili bazı hususlar şöyle belirtilebilir: iyi satışçı bulmak çoğu zaman zordur; iyi yöneticiler genellikle astlarının performansına göre değerlendirilirler; iyi bir seçim diğer yöneticilik görevlerini kolaylaştırır ve iyi seçilmiş personeli eğitmek, motive etmek ve gözetmek daha kolaydır; iyi seçim personel devir hızını ve ilgili maliyetleri düşürür. Tek cümleyle özetlemek gerekirse, iyi seçilmiş satış gücü ekibi, yönetimin stratejik plan ve programlarını daha iyi ve etkin bir biçimde uygular.(12)

14.4. UYGULAMA AŞAMASINDA PAZARLAMA ÇABALARININ YÖNETİMİ

Pazarlama yönetim sürecinin **uygulama** aşamasında ilk adım, pazarlama faaliyetlerinin **organizasyonu**; ikinci adım, bu örgütlenmeye göre kadrolara personel sağlanması anlamında **kadrolama** idi. Üçüncü bir adım da, **pazarlama programının yürütülmesi** (yöneltme) ve bu programa **fiilen işlerlik kazandırılmasıdır** ki, bu faaliyet tüm uygulama sürecinin temelini oluşturur. Zira stratejik planların asıl uygulandığı; işletmenin fiilen gelir getirici faaliyetlerinin görüldüğü ve yönetimin daha önce seçerek, organize ettiği kişilerin çabalarını yönlendirip yönettiği aşama bu noktada başlamaktadır.(13)

Pazarlama karması unsurlarıyla ilgili stratejik plan ve programlar, uygulama çalışmaları için iyi bir rehber olsa da, asıl şimdi önemli olan pazarlama bölümü yöneticilerinin bunları nasıl uygulayacaklarıdır. Burada başarının anahtarı, uygulamaya yönelik olarak şu dört konuyla yakından ilişkilidir:(14) **Yetki devri, pazarlama faaliyetlerinin koordinasyonu, personelin motive edilmesi** (verimli çalışmaya güdülendirilmesi) ve pazarlama örgütü içinde **etkin bir iletişimin** sağlanması.

1. Yetki Devri: Yöneticinin başarısında etkili bir şekilde yetki ve sorumluluğun astlarına devredilmesi hayli önemlidir. Yöneticinin yetki devrine yanaşmayıp, herşeyi kendisi yapmaya kalkışması, -özellikle bizim gibi ekip çalışmasının yaygınlaşmadığı ülkelerde- uygulamada sıkça görülen bir durum olup, uygulanan programın da, yöneticinin de başarısını sınırlayan bir faktör olur. Yönetimin en basit, ama anlamlı tanımlarından birinin, "başkaları vasıtasıyla iş görme sanatı" olduğu unutulmamalıdır.

2. Koordinasyon: Pazarlama amaçlarına ulaşma açısından pazarlama programındaki tüm faaliyetlerin etkin bir şekilde koordine edilmesi gerekir. Daha önce çeşitli vesilelerle önemi vurgulanan bütünleşmiş veya koordineli pazarlama çabaları, pazarlama yöneticisinin hem üretim, finans, personel gibi diğer bölüm yöneticileri ile, hem de kendi bölümünün alt birimleri ile ve bu birimlerin de birbirleriyle yakın ilişki içinde olmalarını gerektirir. Böylece, gerek pazarlama birimlerinin birbirleriyle,

(12) **Ibid.**, s. 574-575.

(13) **Ibid.**, s. 575.

(14) Bunların açıklanması **Ibid.**, s. 575-576 ile Skinner, **op.cit.**, s. 566-568'e dayalıdır.

gerekse pazarlama bölümünün diğer bölümlerle koordineli çalışması sinerji etkisi yaratarak tek tek sağlanacak olandan daha iyi sonuçlara ulaşılmasını sağlar. Bu yüzden, örneğin satış yöneticisi, reklâm yöneticisi ile ve dağıtım yöneticisi ile koordineli olarak çalışmalıdır.

3. **Motivasyon:** Motivasyon, dördüncü bölümde genel bir biçimde, "kişinin bir takım iç veya dış uyarıcıların etkisiyle harekete geçmesidir" şeklinde tanımlanmıştı. Konu yönetim bakış açısıyla ele alınarak, **motivasyon, "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri"** şeklinde tanımlanabilir.(15) Pazarlama personelinin verimli bir şekilde çalışmaya teşvik edilmesi bu yönde motive edici unsurlar olarak parasal ve psikolojik araçların kullanılması etkili bir pazarlama uygulaması için gereklidir. **Motivasyonun 2 temel özelliğinden ilki, "kişiye özgü olması"**, diğer bir deyişle, **bir kimseyi motive eden herhangi bir uyarıcının bir başkasını aynı derecede motive etmeyebilmesi;** diğeri **"motivasyonun ancak insan davranışlarında gözlenebilmesi"**dir.(16) Bu nedenle yöneticiler, çalışanları anlamaya çalışıp onların kişisel sorunlarının çözümüyle ilgilenerek, onları parasal açıdan tatmin ederek veya uygun bir çalışma ortamı yaratarak, daha verimli çalışmalarını sağlayabilirler. Kendisi maddi ve manevi olarak tatminsizlik içinde bulunan; çalışmalarının karşılığını alamayan veya alamadığını düşünen; çevresi ile uyumsuzluk içinde olan kimse işinde de verimli olarak çalışamaz. Buna karşılık, çalışanların iş tatmini ve iş huzuruna ve iyi bir morale sahip olmaları onların verimliliğini arttırır; hem kendileri, hem işletme için daha yararlı olmalarını sağlar. İşletmelerde genellikle ayda bir yapılan pazarlama yöneticileri ve satış ekibi toplantıları, çeşitli diğer yararları yanında, özellikle personele değer verilmesi ve moral yönünden de fayda sağlar.

4. **İletişim:** Pazarlama yöneticisi etkili bir iletişim sağlayamadığı takdirde, pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde ne etkili bir koordinasyon, ne de iyi bir motivasyon sağlayabilir. Yönetimin başarısı için iç iletişim çok önemli olup, işletme yönetim hiyerarşisinde hem yukarıya doğru, hem de aşağıya doğru haberleşme kanalları açık olmalı ve iyi işletilmelidir. Ayrıca, yatay olarak aynı düzeydeki -gerek bölümlerarası gerek alt birimler arası- iletişim de önemlidir. Pazarlama yöneticisi pazarlama tepe yöneticisi kanalıyla işletmenin en üst yönetimine; kendi pazarlama ve satış şefleri ve yöneticileri vasıtasıyla da daha alt kademedeki personele yönelik iletişim sağlar. Ancak, gerek üst yönetime, gerek astlara yönelik iletişim akışının uygulamada çoğu kez iyi işlemediği, özellikle, yönetimin mesajlarının en alt kademedeki personele kadar yanlış anlaşılma olmadan tam olarak ulaşmasında güçlükler çıktığı bilinmektedir.

---

(15) Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. Bası (İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2007), s. 483.

(16) Nevzat Demir, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2007), s. 117.

14.5. PAZARLAMA ÇABALARININ DENETİMİ VEYA PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Pazarlama amaçlarını ve genelde işletme amaçlarını gerçekleştirmek için pazarlama yöneticileri pazarlama çabalarını etkin bir biçimde denetlemelidirler. İşletmenin planları uygulamaya konur konmaz, denetim süreci de başlamalıdır. Yönetim, denetim ya da, belki daha uygun bir ifadeyle **performans değerlendirme** olmadan, planın iyi işleyip işlemediğini ve başarı ya da başarısızlığın nedenlerini bilemez. Planlama ve denetim birbirleriyle çok yakından ilişkili yönetim faaliyetleridir ve mantıksal olarak denetim, planlama ve uygulamadan sonra gelir. Zaman zaman yönetim sürecinin bu üç genel, kalın çizgilerle birbirinden ayrılan aşaması (bilindiği gibi, ayrıntılı olarak ve geleneksel biçimde ele alındığında yönetim süreci beş-altı yöneticilik fonksiyonundan oluşur; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon, denetim ve ayrıca kadrolama) arasında dairesel bir ilişki bulunur; planlar yapılır; uygulamaya konulur; sonuçlar denetlenir–değerlendirilir ve bu değerlendirmeye göre yeni planlar hazırlanır.

Doğal olarak, pazarlama programının çeşitli kısımları da ayrı ayrı bir denetime veya değerlendirmeye konu olurlar; yeni mamul geliştirme süreci, satış gücünün etkinliği veya reklâmın etkinliği gibi. Ancak pazarlama çabalarının tüm olarak denetimi de başlıbaşına ayrı bir denetim ve değerlendirme alanını oluşturur. Aşağıda, sırasıyla, tüm pazarlama çabasının denetimi ve pazarlama denetim süreci ile performans değerlendirme metodları olarak da satış analizi ve pazarlama maliyet analizi konularına kısaca değinilecektir.

14.5.1. Pazarlama Denetiminin Tanımı, Anlamı ve Önemi

Pazarlama denetimi, tüm pazarlama çabalarının düzenli ve sürekli olarak gözden geçirilmesini ve değerlendirilmesini temel alır. Bu **denetim, sistemli, objektif ve komple olarak pazarlama fonksiyonunun (veya pazarlama amaçlarının, felsefesinin, stratejilerinin, organizasyonunun ve performansının) periyodik bir biçimde gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi faaliyetidir.**(17)

Yönetim, pazarlama denetim faaliyeti ile pazarlamada problemli alanları belirler. Stratejileri sürekli olarak gözden geçirerek süratle değişen dış çevre şartlarına işletmenin pazarlama çabalarını nasıl adapte edebileceğini; başarıların ve başarısızlıkların nedenlerini ortaya çıkarmaya çalışır. Bununla sadece sorunların doğru teşhisi, tanımlanması değil, hem düzeltici, hem de koruyucu tedbirlerin alınması amaçlanır.

Pazarlama denetiminin en başta gelen yararlarından biri, yanlış yöndeki pazarlama çabalarının düzeltilmesidir. İşletmeler genellikle her satıştan aynı oranda kâr sağlamazlar. Birçok işletmede siparişlerin, müşterilerin, satış bölgelerinin ve mamullerin büyük bir bölümü kârların küçük bir yüzdesini sağlar; buna karşılık, siparişlerin, müşterilerin, satış bölgelerinin ve mamullerin küçük bir bölümü de kârların bü-

(17) Skinner, op.cit., s. 579; Stanton and Futrell, op.cit., s. 576.

yük bir bölümünün elde edilmesini sağlar. İşte bu yanlış yöneltilmiş pazarlama çabalarını ifade etmek için, satış birimleri ile kârlar arasındaki ilişki **Pareto İlkesi** veya "80-20" ilkesi ile açıklanır. "80-20" ilkesinde, satışların %20'sinin, kârların %80'ini sağlaması durumu, temsili, ama gelişigüzel bir oranla anlatılmakta ve bu yoldan yanlış yöneltilmiş pazarlama çabalarının yaygın olduğu gerçeğinin vurgulanması amaçlanmaktadır.(18)

Hemen hemen her pazarlama programında, oranları değişmekle beraber "80-20" ilkesinin anlatmak istediği yanlış yöneltilmiş pazarlama çabası vardır. Bunun temel nedeni de, genellikle pazarlama çabalarının (dolayısıyla maliyetlerinin) oransal bir şekilde artmasına karşılık, değişik mamul, bölge veya siparişlerin potansiyel satış hacmi ve kârında büyük farklılıklar gözlemlenmesidir. Örneğin, bir departmanlı mağazada en lüks mal için de, en ucuz bir mal, bir kravat için de aynı satış işleminin ve prosedürlerin yerine getirilmesi gerekir. Benzer şekilde çok verimli bir satış bölgesine de, az satış yapılan bölgeye de satışçı görevlendirilir, ama doğal olarak bunların getirileri çok farklı olacaktır.

İşte çeşitli satışların, mamullerin, satış bölgelerinin ve katlanılan çeşitli maliyetlerin ayrıntılı olarak analiz edilmesi ile, ilk bakışta hiç göze çarpmayan yanlışların ve hiç de rasyonel olmayan durumların ortaya çıkması sağlanır. Çünkü toplam rakamlarda, adeta sadece %10'u dışarıda olup, gözle görünebilen bir buzdağının durumu gibi, belki %90 oranında da çeşitli pazarlama çabası (maliyet-kâr) ilişkileri göze çarpmamaktadır.

14.5.2. Denetim Süreci

İşletmelerde denetim, bu ister herhangi bir fonksiyonel alanda olsun, ister genel olarak pazarlama denetimi veya spesifik olarak kârlılık denetimi olsun, başlıca dört aşamalı bir süreç şeklinde ele alınabilir:(19)

1. Standartların (hedeflerin) belirlenmesi
2. Fiili durumun ölçülmesi
3. Fiili durumun (performansın) standartlarla karşılaştırılarak sapmaların nedenlerinin belirlenmesi
4. Düzeltici tedbirlerin alınması.

Ayrıntısına girmeksizin, bu aşamaları –pazarlama açısından– kısaca açıklamak gerekirse, ilk aşama hedeflerin belirlenmesi, ulaşmak istenilen şeylerin neler olduğunun kararlaştırılmasıdır. **Performans standardı, gerçek performans** sonucu ile karşılaştırılacak performans düzeyidir. Örneğin, bir bölgede aylık 50 000 TL'lık satış kotası gibi.

Fiili durumun ölçülmesi, gerçekleşen performans sonuçlarının belirlenmesi olup, değerlendirme ve denetimin ana konusu, bu uygulama sonuçlarıdır. Üçüncü

(18) Stanton and Futrell, **op.cit.**, s. 577.

(19) Kotler and Armstrong (1989), **op.cit.**, s. 537; İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik (2000)**, **op.cit.**, s. 171-173.

aşamada, performansın değerlendirmesi, **"olan"**ın **"olması gereken"** den farklılıklarının ve bunların nedenlerinin ortaya çıkarılması yoluna gidilir. Dördüncü aşamada ise, gerçekleşen performansın, standartlardan sapmalarının düzeltilmesi için gerekli tedbirlerin alınması yoluna gidilir. Bu şekilde, gerçek performans düzeyinin gelecekte yükseltilmesi amaçlanır.

Pazarlama çabalarının denetimi yoluyla performans düzeyinin yükseltilmesi yolunda çeşitli düzeltici tedbirler düşünülebilir. Bazen pazarlama personelinin daha iyi motive edilmesi; bazen, koordinasyonun geliştirilmesi için daha etkin koordinasyon tekniklerinin kullanılması yoluna gidilebilir. Bazen de performans standartları gerçekçi değildir ve başlangıçta yüksek tutulmuştur; bunların mevcut imkanlarla erişilebilir bir düzeye getirilmesi gerekir.

14.5.3. Performans Değerlendirme Metodları: Satış Analizi ve Maliyet Analizi

Pazarlama çabalarını değerlendirmek ve bu yoldan uygulanan pazarlama stratejilerinin etkinliğini arttırmak için spesifik metodlar geliştirilmiştir. Pazarlama yöneticisi daha başlangıçta pazarlama stratejisi ile ulaşmayı istediği amaç veya hedefleri planlarında açık-seçik ifade etmelidir. Çünkü bunlar, çoğu kez kârlar, satışlar veya maliyetler olarak yazılı bir biçimde ortaya konulan performans standartlarını oluştururlar. Gerçek performans da aynı cinsten ölçülmelidir ki karşılaştırmalar yapılabilsin.[20] **Satış analizi** ile **maliyet analizi**, pazarlama stratejilerinin gerçek performansını değerlendirmede kullanılan iki genel yol olup, burada kısaca ele alınacaktır.

Satış Analizi: Satış analizi, işletmenin cari (şimdiki) performansını değerlendirmek için satış rakamlarını kullanır. Satış verileri, kısmen hedef pazarın pazarlama karmasına ve çabalarına karşı tepkisini gösterdiği ve çoğu zaman toplam olarak da olsa, kullanılmaya hazır olduğu için, satış analizi muhtemelen en çok kullanılan değerlendirme metodudur. Analiz amacıyla, satışlar parasal iş hacmi veya pazar payı şeklinde alınır. Satış analizinin etkin olması için cari satış performansının, tahmin edilen işletme satışları, endüstri satışları, spesifik rakiplerin satışları veya cari satışları sağlamak için katlanılan maliyetlerle karşılaştırılması gerekir. Satış analizi bir işletmenin toplam satışları üzerinde yapılabileceği gibi, bu toplamın mamullere, coğrafi bölgelere veya müşteri gruplarına göre analiz edilmesi şeklinde de yapılabilir.

Pazarlama Maliyet Analizi: Pazarlama maliyet analizi, muhasebe kayıtlarının analiz edilmesini ve çoğu zaman bu kayıtların pazarlama fonksiyonlarına uygun hesaplar şeklinde yeniden sınıflandırılmasını gerektirir. Ancak bunları fonksiyonel hesaplar haline dönüştürmenin mantıksal, açık-seçik bir yolu olmayabileceği için bu analiz hayli zordur. Pazarlama maliyet analizinde analizi yapan kimse direkt maliyetler veya tam maliyetler üzerinde durabilir. Ayrıca, maliyet analizi, ya olağan muhasebe hesaplarının veya fonksiyonel hesapların toplamıyla ilgili olabilir; veya mamuller, coğrafi bölgeler veya müşteri gruplarının ayrı fonksiyonel hesaplarıyla ilişkili maliyet analizleri şeklinde olabilir.

(20) Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s. 686.

ONBEŞİNCİ BÖLÜM

HİZMET PAZARLAMASI

"İşveren olarak siz çalışanlarınızı memnun etmedikçe, onların müşterilerinizi memnun etmesini bekleyemezsiniz."

Carlo Paonessa
Andersen Consulting(*)

— HİZMETLERİN ARTAN ÖNEMİ, HİZMET PAZARLAMASI VE HİZMET İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA ANLAYIŞI
— HİZMETLERİN TANIMI, ÇEŞİTLERİ VE ÖZELLİKLERİ
— HİZMET PAZARLAMASINDA EK UNSURLAR: İÇSEL PAZARLAMA VE İNTERAKTİF PAZARLAMA
— HİZMET İŞLETMELERİ İÇİN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Bu bölümde hizmet pazarlaması, daha çok fiziksel mal pazarlamasından farklılıkları belirtilmek üzere 4 ana başlık altında incelenecektir: hizmetlerin artan önemi, hizmet pazarlaması ve hizmet işletmelerinde pazarlama anlayışı; hizmetlerin tanımı, çeşitleri ve özellikleri; hizmet pazarlamasında ek unsurlar: içsel pazarlama ve interaktif pazarlama; hizmet işletmeleri için pazarlama stratejileri.

15.1. HİZMETLERİN ARTAN ÖNEMİ, HİZMET PAZARLAMASI VE HİZMET İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA ANLAYIŞI

Başta çok gelişmiş, sanayileşmiş ülkeler olmak üzere tüm dünyada hizmet sektöründe görülen hızlı büyüme ve gelişmeler gözönünde tutulduğunda son yıllarda hizmet pazarlamasına yönelik ilginin gitgide artması doğal karşılanmalıdır. Geleneksel olarak fiziksel mal esasına dayanarak geliştirilmiş olan pazarlamanın, hizmetlerin pazarlanmasında ortaya çıkan bazı problemler ve bunların çözümünde yetersiz kalınması, "hizmet pazarlaması" olarak anılan pazarlamanın özel şeklinin veya alt

(*) Ronald Henkoff, "Finding, Training and Keeping the Best Service Workers", **Fortune Dergisi**, October 3, 1994, s. 110-122'den aktaran, David L. Kurtz and Kenneth E. Clow, **Services Marketing** (New York: John Wiley & Sons, 1998), s. 198.

disiplininin gelişmesine yol açmıştır. Söz konusu gelişmeler özellikle 1980'lerden itibaren hız kazanmış bulunmaktadır.

Genel olarak bir ülke ekonomisi geliştikçe ve endüstrileşme düzeyi arttıkça, hizmetlerin önemi ve payı da hızla artmakta, hatta bu artış endüstridekinden daha hızlı olmaktadır. Bu durumu, input-output analizini geliştiren Nobel Ödüllü ünlü iktisatçı Wassily W. Leontieff, daha 1960'lı yıllarda çeşitli ülkelerin ekonomik yapılarını karşılaştırdığı araştırmalarıyla ortaya koymuştur. Nitekim, en ileri düzeyde sanayileşmiş, hatta "endüstri ötesi toplum" diye anılan ülkelerin başında yer alan ABD'de, resmi istatistiklere göre, hizmetlerin milli gelir (GSMH)deki payı 1945'de 1/3 iken, 1990'da 1/2'yi biraz (%33'den %51'e) geçmiştir.(1)

Günümüzdeki durum ise daha da hizmet ağırlıklıdır. Tahminlere göre, ABD'de hizmetlerin gayri safi yurt içi hasıla (GSYH) içindeki payı % 65'e yakın olup, sektör büyümeye devam etmektedir. Konuya istihdam açısından bakıldığında, bu ülkede 2014 yılında tüm çalışanların yaklaşık 4/5'ünün hizmet sektörlerinde çalışıyor olacakları tahmin edilmektedir.(2) Ayrıca, projeksiyonlara göre, 2018 yılında mal üreten işletmeler 21,4 milyon kişiyi istihdam edecek iken, hizmet sektörü 131 milyondan fazla kişiyi istihdam edecektir.(3)

Türkiye'deki istihdamın sektörlere göre dağılımına bakıldığında, hizmetler sektörünün (Ocak 2014 itibariyle) % 52,2 ile ilk sırada yer aldığı; bunu % 26,1 ile tarım ve % 19,7 ile sanayi sektörlerinin izlediği görülmektedir.(4)

En gelişmiş ekonomilere sahip olup, hizmetlerin en ağırlıklı sektör haline geldiği ileri sanayi ülkelerinde bile, hizmet işletmelerindeki yöneticiler pazarlama anlayışını benimseme ve uygulama yönünden fiziksel mal pazarlayan işletmelerin yöneticilerinin hayli gerisinde kalmışlardır. Bu sektörde yaratıcılık ve yenilikler pek az görülür. Bunun başlıca nedenleri arasında, başta hizmetlerin fiziksel varlığının olmaması ve bu özellikten kaynaklanan -avukat, doktor, mali müşavir ve çeşitli tamirci ustaları gibi- mesleki hizmet mensuplarının kendilerini hiçbir zaman işadamı gibi görmemeleri gelir. Ancak en genel neden, hizmet işletmelerinde tepe yönetiminin pazarlamanın "ne olduğunu" veya "işletmenin başarısı için nekadar önemli olduğunu" anlamamasıdır.(5)

Dünyanın bir numaralı hizmet ekonomisi olarak adlandırılan ABD'de bile hizmet sektöründe pazarlama anlayışına doğru gelişmenin özellikle son 20 yılda görülmesi, biraz da 1980'lerde birçok hizmet sektörü üzerindeki (pazarlamanın ihmaline yol açan) kayıt ve sınırlamaların kaldırılmasıyla ilgilidir. Söz konusu kayıt ve sınırlamalar; sağlık, bankacılık, ulaşım ve hukuk gibi başlıca hizmet sektörlerinde fiyatlandırma, reklâm, dağıtım gibi temel pazarlama faaliyetlerine konulan yasaklar veya sınırlamalardır.(6) Böyle kısıtlamaların zaten olmadığı otel endüstrisi gibi hizmetlerin

(1) Henry Assael, **Marketing**, 2 nd ed. (Orlando, FL.: The Dryden Press, 1993), s. 426.
(2) Armstrong and Kotler, **Marketing: An Introduction** (2013), **op.cit.**, s. 236.
(3) Kerin, Hartley and Rudelius, **Marketing** (2013), **op.cit.**, s. 296-297.
(4) TÜİK, "Hane Halkı İşgücü İstatistikleri, Ocak 2014", http://www.tuik.gov.tr/PrehaberBultenleri.do?id=16006, 10.07.2014.
(5) Stanton ve diğerleri (1991) **op.cit.**, s. 492-493.
(6) **Ibid.**, s. 493.

başta gelen bir alanında bile, pazarlama anlayışı, genellikle bu dönemde yoğunluk kazanmış; dünyaca ünlü Ritz-Carlton, Sheraton, Ramada, Holiday Inn, Hilton gibi otel zincirleri, pazar bölümlendirmeye, çeşitli mamul karması stratejileri uygulamaya, yaratıcı fiyatlandırmaya ve etkin tutundurma faaliyetlerine yönelmişlerdir.

Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta, şimdiye kadar anlatılan pazarlama bilgilerinin büyük çoğunluğu itibariyle, hizmetlere de uygulanabileceği; ancak, pazarlamanın diğer önemli bir özel uygulama alanı olan uluslararası pazarlamada olduğu gibi, bunda da önemli farklılıkların bulunduğudur. Görüleceği üzere, hizmetlerin farklı özellikleri farklı durumlara ve problemlere yol açtığı ve farklı çözümleri gerektirdiği için, daha çok söz konusu farklılıklar üzerinde durulacak, ama fazla ayrıntıya girilmeyecektir.

15.2. HİZMETLERİN TANIMI, ÇEŞİTLERİ VE ÖZELLİKLERİ

15.2.1. Hizmetlerin Tanımı ve Çeşitleri

Fiziksel mallardan hayli farklı olmaları nedeniyle hizmetlerin tanımlanması daha zordur. Bu zorluk, Amerikan Pazarlama Derneği'nin hizmetlere ilişkin yeni tanımı olduğu belirtilen ifadelerde de açık bir şekilde ortaya konulmaktadır. (7)

"Hizmetler..... soyut (elle tutulamayan gözle görülemeyen anlamında)mallardır, en azından geniş ölçüde öyledirler. Eğer tamamen soyut iseler, üreticiden kullanıcıya direkt olarak değişimleri yapılır, taşınamazlar, depolanamazlar ve hemen hemen derhal bozulabilir niteliktedirler. Hizmet şeklindeki malların tanımlanması çoğunlukla zordur; çünkü meydana getirilmeleri, satın alınmaları ve tüketilmeleri eşzamanlıdır. Onlar, birbirinden ayrılamaz nitelikteki soyut unsurlardan oluşurlar; çoğu kez önemli bir biçimde tüketici katılımını kapsarlar ve mülkiyetin (sahipliğin) devredilmesi anlamında satılamazlar ve mülkiyet hakları yoktur".

Daha kısa ve genel olarak hizmetler:

"Tüketicilerin ve endüstriyel kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayan soyut görevlerdir"(8) şeklinde tanımlanabilir.

Pek çok hizmet mallarla birlikte pazarlanır; bu bakımdan hizmetler iki ana gruba ayrılabilir: bir değişim işleminin esas konusu olan hizmetler, araba kiralama hizmeti gibi; bir fiziksel malın tamamlayıcısı olan hizmetler, bilgisayarla ilgili teknik bilgilerin verilmesi gibi.(9) Tüm mallar –somut ve soyut– birlikte ele alınırsa, fiziksel mallar veya "saf mallar" dan, soyut mallar olarak, "saf hizmetlere" Şekil 15-1'de görüldüğü üzere şöyle bir sıralama yapılabilir: bir uçta "saf mallar" örneğin, kitap, radyo, ayakkabı vb. yer alır; onun solunda bir hizmeti de beraberinde taşıyabilecek

(7) Louis L. Boone and David L. Kurtz, **Contemporary Marketing**, 7 th ed. (Orlando, FL: The Dryden Press, 1992), s. 368.

(8) David L. Kurtz and Louis E. Boone, **Principles of Marketing 2006** (Mason, OH.: Thompson South-Western, 2006), s. 352.

(9) Stanton ve diğerleri (1991), **op.cit.**, s. 486.

Kitap, radyo ayakkabı kaset çalar	Konfeksiyon elbise, otomobil motosiklet, bisiklet	Otomobil tamiratı, uçak bakımı	Havayolu seyahati, konaklama hizmeti	Sigorta, eğitim, danışmanlık ve bankacılık hizmetleri

"Saf mallar" "Mal ve hizmet" "Saf hizmetler"

Şekil 15-1 Somuttan Soyuta Doğru Mal ve Hizmetler

konfeksiyon elbise (beraberinde pantolonun bedene göre kısaltılması hizmeti verilebilir), otomobil (daha fazla hizmetle desteklenen mal), tamirat hizmetleri (mal ile desteklenen hizmet), havayolu seyahati ve en sağda saf hizmet niteliğinde, sigorta, eğitim, danışmanlık, bankacılık, gibi soyut mallar yer alır; böylece, iki uç arasında mal ile hizmetin değişik karmaları bulunur.

Aslında binbir çeşidi olan hizmetler, buradaki gibi asıl "pazarlanan nesne" ve "pazarlanan malın tamamlayıcısı" olan soyut mal şeklindeki ikili ayırımdan başka çeşitli kriterlere göre değişik şekillerde sınıflandırılabilirler. Yine nisbeten basit bir sınıflandırma, hizmetleri az soyuttan çok soyuta doğru üç ana gruba ayırmaktadır ki, bunlar:

1. Malla ilgili hizmetler
2. Ekipmana dayalı hizmetler
3. İnsana bağlı olarak verilen hizmetler

dir.[10] Bunlardan en az soyut (ya da en fazla somut) olan **malla ilgili hizmetler** grubu, birlikte onun tamamlayıcısı veya rekabet avantajı sağlayıcı ek unsurları olarak tüketiciye sunulan garantiler, bakım-tamir, yedek parça, kurma-takma hizmetleridir. Bu tür tamamlayıcı hizmetlerin kalitesi rekabette başarının anahtarı olabileceği gibi, iyi verilmiyorsa başarısızlık nedeni de olabilir. Nitekim, geçmişte ünlü İtalyan markası Olivetti'nin ABD büro makinaları pazarında üstün kalitesine rağmen başarısız kalması, zayıf servisi ile açıklanmıştır.

Ekipmana dayalı hizmetler, hizmetin asıl "pazarlanan nesne", malın da onu destekleyici bir rol oynadığı hizmetler grubudur. Burada roller ilk gruptakinin tam tersine dönmüş bir durumu gösterir. Otomatik satış yapan meşrubat makinası, oto yıkama makinası, kuru temizleme makinası, çimen biçme makinası, taksi, otobüs veya havayolu ile seyahat, uçak bakımı, vb.; bu tür hizmetlerde hizmetin yapılmasında kullanılan alet ve cihazlar çok önemlidir.

İnsana bağlı olarak verilen hizmetler ise, ikinci gruptaki gibi yine asıl pazarlanan nesne olmakla beraber, hizmetle ilgili kimselere bağlı olarak sunulan hizmetlerdir: koruma görevlisi, çocuk bakımı hizmetleri ile doktorluk, avukatlık, mali müşavirlik vb. profesyonel hizmetler. Bunlar, ilk grubun aksine en soyut olan hizmetlerdir.

(10) Bu ayırımla ilgili açıklamalar şu kaynağa dayalıdır: Assael (1993), **op.cit.**, s. 432-433.

Bir oto tamircisinin hizmetleri bir avukatınkinden çok daha az soyuttur; çünkü tüketici tamirin etkinliğini fiziksel bir nesne ile ilişkilendirir; oysa avukatın hukuk hizmetinde böyle bir ilişki söz konusu değildir.(11)

15.2.2. Hizmetlerin Karakteristik Özellikleri

Hizmetlerin mallardan farklılıklarını yansıtan çeşitli karakteristik özellikleri vardır ki, bunlar, fiziksel varlığının olmaması, "soyutluk"; üretimle tüketimin birbirinden ayrılmaz olması, "ayrılamazlık"; "çeşitlilik" veya "heterojenlik" ve "dayanıksızlık'tır. Şekil 15-1'de bu özellikler özetlenmektedir.(12)

1. Soyutluk Hizmetler görülemez, dokunulamaz, tadılamazlar.	**2. Ayrılamazlık** Hizmetler, hizmeti verenden ayrılamaz.
3. Değişkenlik (Heterojenlik) Hizmetin kalitesi, onu kimin, nerede, ne zaman, nasıl verdiğine bağlı olarak değişir.	**4. Dayanıksızlık** Hizmetler depo edilemezler.

Şekil 15-1 Hizmetlerin Karekteristik Özellikleri
(Kaynak: Armstrong and Kotler 2000, **op.cit.**, s. 246'dan uyarlanmıştır).

1. Soyutluk (Fiziksel Varlığının Olmaması): Hizmetler, fiziksel varlığı olmayan, dolayısıyla elle tutulamayan, gözle görülemeyen, tatma, işitme ve koklama duyuları ile tüketicinin hakkında fikir edinemeyeceği türden, kısaca "soyut" mallardır. Tüketici bu soyutluk karşısında hizmetin kalitesi hakkında fikir edinmek için somut ipuçları bulmaya, hizmetin verileceği yerden, verecek insanlardan, teçhizat, sembol veya fiyattan yararlanmaya çalışır.(13) Bu yüzden hizmet işletmesi soyut malını somuta dönüştürmek için çaba sarfetmelidir; zira bu yolla rekabet üstünlüğü sağlanabilir. Bir otelin şık görünüşü, müşterilerine "hatıra" hediye ikramı gibi.

Hizmetlerin fiziksel varlığa sahip olmaması, onları mallardan ayıran en önemli karakteristik özelliği olduğu gibi, hizmet pazarlamasını mal pazarlamasından farklı kılan bazı pazarlama sorunlarının da ana kaynağıdır: hizmetlerin depolanamaması, patentle korunamaması, kolayca teşhir ve tanıtma imkânının olmaması gibi.

2. Ayrılamazlık (Üretimle Tüketimin Eşzamanlı Olması): Fiziksel mallar önce üretilir ve depolanır; sonra satılır ve tüketilir. Hizmetler ise, önce satılır sonra da üretimle tüketim aynı zaman diliminde gerçekleşir. Üretim ile tüketim birbirinden ayrılamaz. Bu yüzden hizmetler, onu sağlayan veya hizmeti yapandan ayırdedilmez,

(11) Ibid., s. 433-434.

(12) Armstrong and Kotler (2000), **op.cit.**, s. 246.

(13) Philip Kotler, **Marketing Management**, 8 th ed. (Englewood Cliffs. N.J.; Prentice-Hall, Inc., 1994), s. 466-467.

adeta onun bir parçası olur. Hizmeti veren kimse (örneğin, avukatlar, doktorlar) hizmetinin kendine özgü olduğunu, bir başkasının aynı şekilde hizmet sunamayacağı fikrini müşterisi olan hizmet alıcısına benimsetmeye çalışır.(14)

3. Değişkenlik veya Heterojenlik: Hizmetin kalitesi, nerede, nasıl ve ne zaman verildiğine ve özellikle de onu veren kimseye bağlıdır. İnsanlar da mamullerden çok daha fazla değişkenlik gösterirler. Aynı hizmeti yapan kişiden kişiye değişkenlik bir yana, aynı insan bile, farklı zamanlarda farklı kalitede hizmet verebilir; çoğu zaman nazik, kibar iken bazen sinirli ve kaba olabilir. Bu, kişinin moral durumu, iş yükü, müşterinin hizmetle ilgili olarak işbirliği yapma derecesi ve kişilik özellikleri gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanır. Değişkenlik özelliği; bir işletmeye değişkenlik riskini azaltmak yoluyla rekabet üstünlüğü ve avantajı sağlayabilir.(15) Hizmet işletmeleri sundukları hizmetin kalitesini yüksek tutmak, farklı zamanlarda veya farklı kişilere değişik kalitede değil, istikrarlı bir biçimde aynı hizmeti vermek konusunda özel bir özen göstermek zorundadırlar. Hizmette heterojenliği gidermek ve standart sağlamak için, personelin titizlikle seçilmesi, eğitilmesi, işe alıştırma programlarının uygulanması, kalite için motive edilmesi, iyi bir denetim sistemi ile etkili bir geri bilgi akışı düzeninin kurulması gerekir. Dünyada en iyi hizmet veren oteller, havayolu şirketleri ve bankalar bu konulara gereken özeni gösteren işletmelerdir.

4. Dayanıksızlık: Hizmet alıcıya sunulduğunda hemen kullanılmazsa -depo edilemeyeceği için- boşa gider. Boşa giden bir uçak koltuğu, hastanın gelememesi nedeniyle kullanılamayan doktor randevusu, avukatın veya mali müşavirin herhangi bir nedenle kullanılamayan hizmet zamanı hep kayıplar hanesine gider.

Hizmetlerin bir özelliği de talebin fazla dalgalanmasıdır. Talep mevsimden mevsime, aydan aya hatta haftadan haftaya; hatta günde ve saatte değişkenlik gösterir. Dayanıksızlık ve talebin fazla dalgalanması hizmetlerle ilgili planlamada, fiyatlandırmada ve tutundurmada ciddi sorun yaratır.(16)

Hizmetlerin dayanıksızlık özelliği, talepdeki büyük dalgalanmalar nedeniyle ve talep tahminlerinin yanlış olması halinde ciddi bir sorun olur. En iyi korunma yolu, işletmenin arz ile talebi dengelemeye çalışarak rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. Arz yönünden, talebin az olduğu dönemlerde, fiyat düşürme, az personel çalıştırma ve vazgeçilebilir kapasiteleri kullanmama; talebin yoğun olduğu dönemlerde, geçici ek personel çalıştırma, yarım-gün çalışan personel bulma gibi.(17) Ayrıca, özel fiyat ve promosyonlarla yoğun dönemlerdeki talebin bir kısmının talebin az olduğu dönemlere kaydırılması, otel işletmelerinin uyguladığı bir talebi kontrol etme politikasıdır. Keza, telefon işletmeleri geceleri ve hafta sonları indirimli telefon tarifesi uygularlar.

(14) Courtland L. Bovée and John V. Thill, **Marketing** (New York: McGraw-Hill, 1992), s. 694-695.
(15) Assael (1993), op.cit., s. 429-430.
(16) Stanton ve diğerleri (1991), op.cit., s. 492.
(17) Assael (1993), op.cit., s. 431.

15.3. HİZMET PAZARLAMASINDA EK UNSURLAR: İÇSEL PAZARLAMA VE İNTERAKTİF PAZARLAMA

Başta soyutluk ve üretimle tüketimin ayrılmazlığı olmak üzere hizmetlerin karakteristik özellikleri etkin bir pazarlama programının hazırlanmasını ve uygulanmasını zorlaştırır. Bu yüzden bazı ek unsurlar gerekir. Bu işletmeleri, geleneksel pazarlama ile yönetmenin zorluklarından biri şudur: fiziksel mallar geniş ölçüde standarttır, üretiminden ve dağıtımı yapıldıktan sonra müşteri bekler; müşteri gelir, satın alır ve gider. Oysa hizmet işleri daha karmaşıktır ve bu yüzden ilave unsurlar söz konusu olur: tüketici, hizmetin yapıldığı yere (örneğin, sağlık, hukuk veya kuaförlük hizmetlerinin verildiği muayenehane, büro veya dükkâna) gelir, başta diğer müşterilere; sonra hizmet verilen binaya, büronun iç görünüşüne, döşemeye, kullanılan alet ve cihazlara dikkat eder.

Hizmet verme sürecinde, hizmeti sunan ile alan yakın etkileşim içindedir; kurum yanında, hizmeti verenin becerileri ve hizmeti destekleyici süreçlerin bulunması da gereklidir. Böylece, başarılı hizmet sunma ile, işletmenin kârlılığı arasında yönünde bir bağlantılar zinciri ortaya çıkar:[18]

– İşletme içi hizmet kalitesi: üstün nitelikli personel seçimi, eğitilmesi ve uygun çalışma ortamı

– Tatmin edilmiş ve verimli çalışan personel

– Etkili ve verimli hizmet sunma

– Tatmin edilmiş ve işletmeye bağlı müşteriler

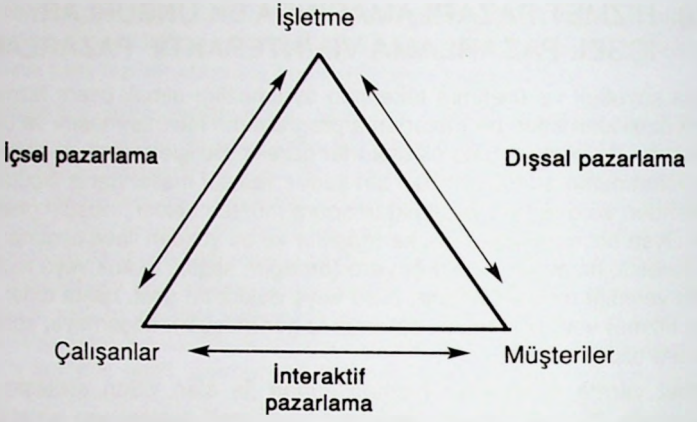
– Hizmetlerden kâr sağlama ve büyüme.

Burada öncelikle, **işletmenin, müşteriye hizmet verecek personeline önem vermesi, onları tatmin etmesi gerekir; zira kendisi, işinden memnun olmayan personelin müşteriye gereken özeni göstermesi zordur.** İşte **tüm bunlar hizmet pazarlamasının, geleneksel olarak dışa dönük biçimde, "pazarlamanın 4 P'si" çerçevesinde yürütülen pazarlama faaliyetlerine ek olarak 2 yeni unsuru ortaya çıkarmaktadır: İçsel pazarlama** ve **interaktif (etkileşimli) pazarlama.** Böylece, hizmet pazarlamasında üç ayrı boyut söz konusu olmaktadır.[19]

Geneksel pazarlama faaliyetine "dışsal pazarlama" denilmektedir. Şu halde Şekil 15-3'de görülen, **dışsal pazarlama,** işletmenin pazarlanacak nesneyi hazırlaması, fiyatlandırması, tutundurması ve dağıtımı ile ilgili geleneksel pazarlama çalışmasıdır. **İçsel pazarlama** ise, işletmenin tüketicilere iyi hizmet vermesini sağlamak amacıyla **çalışanlarını eğitme ve motive etme faaliyetidir.** Çünkü hizmet işletmesinde pazarlama bölümünün yapabileceği en büyük katkı, işletmede **çalışan her kişinin pazarlamacı haline getirilmesidir.** Böylece içsel pazarlama, dışsal pazarlamanın öncesinde yer almaktadır.

Malların pazarlanmasında bunların tüketicilerce alınış şekli mal kalitesini pek etkilemez. Oysa hizmetlerin pazarlanmasında kalite, hem hizmeti verenden hem de hizmetin veriliş biçiminden geniş ölçüde etkilenir. İnteraktif pazarlama, hizmet

(18) Armstrong and Kotler (2000), **op.cit.**, s. 246-247.
(19) Armstrong and Kotler, **Marketing** (2009), **op.cit.**, s. 254.



Şekil 15-3 Hizmet Endüstrilerinde Görülen Üç Çeşit Pazarlama
(Kaynak: Armstrong and Kotler, **Marketing** (2009), **op.cit.**, s. 254).

kalitesinin alıcı ile satıcının karşılaşmasında aralarındaki karşılıklı ilişkiye (interaktifliğe) bağlı olduğunu ifade eder.

Hizmetlere özgü olarak geliştirilen ikinci yeni kavram olan **interaktif pazarlama**, hizmeti sunan kişilerin müşteriye hizmet verirken onunla iyi iletişim kurmasını, bu konuda beceri ve ustalık göstermesini ifade etmektedir. Müşteri, hizmet kalitesini sadece "teknik kalite" olarak değil, aynı zamanda onun "fonksiyonel kalite"si ile değerlendirir (örneğin, ameliyatın başarılı olması yanında, operatörün içten, sıcak ilgisi ve güven uyandırması). Diğer bir ifadeyle, **hizmet sunan kimse, müşteriye sadece tekniğini değil, sıcak ilgisini de** göstermelidir.

Hizmet pazarlamacıları interaktif pazarlama becerilerini iyice geliştirmek durumundadırlar. Nitekim, dünyada "lüks otellerin lüksü" olarak kabul edilen ve efsanevi hizmet kalitesi ile bilinen Ritz-Carlton Oteli, doğuştan var olan "hizmet verme tutkusu" bulunan personeli işe alır; onlara, müşterilerin her türlü ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde interaktifliği öğretir. Her çalışan kişi yılda ortalama 232 saat eğitim alır ki, bu rakip otellerdekinin 4 katıdır.(20)

Hizmet pazarlaması alanında dünya çapında üstün hizmet kalitesi uygulamalarıyla ünlü işletmeler olarak, Ritz-Carlton Otelleri, Singapore Airlines, Mayo Clinic ve British Airways en önde gelenler arasında sayılabilir. Bir fikir vermek amacıyla, bunlardan Ritz-Carlton Oteli'nin "Kurumsal Kimlik Kartı"nda (Credo'sunda) yer alan "inanç", "slogan", "hizmet aşamaları" ve "personel andı" kısımları Şekil 15-4'de görülmektedir.(21) ABD'de 2 kez (1992 ve 1999'da) "**Malcolm Baldridge Ulusal Kalite Ödülü**"nü kazanan; İngilizceye "**lüks**", "**klas**" anlamlarında "**ritzy**" kelimesinin yerleşmesine yol açan Ritz-Carlton'la ilgili daha fazla bilgi Ek 1-12'de Örnek Olaylar kısmında görülebilir.

(20) Armstrong and Kotler, **Marketing** (2009), **op.cit.**, s. 254.

(21) Ritz-Carlton İstanbul'un "Kurumsal Kimlik Kartı" (Credo'su).

İNANCIMIZ

Ritz-Carlton, konuklara içten özen ve konfor sağlanması anlayışının önemli ve öncelikli görev olarak kabul edildiği bir mekandır.
Her zaman sıcak, rahat, ve ayrıı derecede zarif bir ortamı yaşayacak olan konuklarımıza, en kaliteli kişisel hizmeti ve olanakları sunmayı taahhüt etmekteyiz.
Ritz-Carlton deneyimi, konuklarımızın memnuniyetini attıracak, kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak hatta akıllarına bile gelmeyen istek ve ihtiyaçlarını dahi karşılayacaktır.

SLOGANIMIZ

"Bizler
Hanımefendi ve
Beyefendilere
Hizmet Sunan
Hanımefendi ve
Beyefendileriz."

HİZMETİN ÜÇ AŞAMASI

1.
Sıcak ve içten karşılayınız.
Konuğa ismiyle hitap ediniz.

2.
Konuğun ihtiyaçlarını sezinleyip yerine getiriniz.

3.
Sıcak ve içten uğurlayınız.
Konuğa ismiyle hitap ediniz.

PERSONEL ANDIMIZ

Ritz-Carlton'da çalışan Hanımefendilerimiz ve Beyefendilerimiz, konuklarımıza sözünü verdiğimiz üstün hizmetin en önemli kaynağıdır.

Güven, dürüstlük, saygı, güvenilirlik ve sorumluluk prensiplerini esas alarak, her bir bireyin yeteneklerini hem kendi yararına hem de şirketin yararına geliştirmek ve maksimum faydayı sağlamak amacındayız.

Ritz-Carlton, farklılığa değer verilen, yaşam kalitesinin zenginleştirildiği, bireysel tutkuların dikkate alındığı ve Ritz-Carlton gizeminin güçlendirildiği bir çalışma ortamı sunmaktadır.

Şekil 15-4 Ritz-Carlton Oteli'nin Kurumsal Kimlik Kartı (Credo'su)'ndaki, "İnanç", "Slogan", "Hizmet Aşamaları" ve "Personel Andı" Kısımları

Son olarak hizmetlerde, pazarlama karmasının genişletilmesi ile ilgili bir konuyu belirtmekte yarar vardır. Hizmetlerin özellikleri nedeniyle, hizmetlerde, **pazarlamanın 4P'sinin 7 P'ye; 4 C'sinin de 7 C'ye çıkarılması gerektiği yolunda görüşler mevcuttur**; özellikle turizm ile ilgili yayınlarda bu düşünceye daha sık rastlanmaktadır. Bu takdirde, 4 P'ye ek unsurlar olarak **insanlar (görevliler), fiziksel kanıt ve yöntem (süreç veya süreç yönetimi)** eklenmektedir. Hatta, kişiselleştirmeyi 8. P olarak ekleyenler bile vardır.(22)

15.4. HİZMET İŞLETMELERİ İÇİN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Mal pazarlamasında olduğu gibi hizmet pazarlamasında da yönetim, önce pazarlama amaçlarını belirleyip pazar analizi yaparak hedef pazarlarını seçmeli; sonra da bu hedef pazarlara ulaşma ve pazarlama amaçlarını gerçekleştirme yolunda pazarlama programını (ve stratejilerini) hazırlayıp uygulamalıdır.(23)

Bir işletmenin hedef pazarlarının seçimi, hizmetlerde de, mallarda olduğu gibidir; nüfus ve gelir başta olmak üzere talebi belirleyen ana faktörler ile pazar bölümlerinin ve her bölümün hizmet talebinin gerisinde yatan satın alma nedenleri (motiv veya güdüleri) analiz edilmelidir. Tüketicinin, hazmite nerede, ne zaman ve nasıl satın aldığı, satınalma kararı verenin ve alım işlemini yapanın kimler olduğu belirlenmelidir. Ayrıca, her pazar bölümündeki rekabet durumu ile rakebet üstünlüğü imkanları analiz edilmelidir.

15.4.1. Hizmet Planlaması, Hizmetlerde Kalite ve Mamul Farklılaştırma

Hizmet planlaması –mal planlamasına göre– bazı bakımlardan daha kolay, bazı bakımlardan da daha zordur. Örneğin, hizmetin fiziksel varlığı olmadığından, ambalajlama, etiketleme, renk seçimi gibi sorunlar yoktur, ama markalama ve kalite açısından hizmet planlaması daha zordur. Özellikle, hizmeti markalamada, görülemeyen, dokunulamayan bir mala marka konulması söz konusudur. Bu konuda önemli bir nokta, markalamanın sadece iyi bir marka adı seçme olmadığı; bunun marka imajının bir parçası olacak fiziksel bir malı kapsaması, bir sloganı markaya bağlaması ve çarpıcı bir renk kullanılması.(24)

Bir hizmet işletmesinin başarısının kilit unsurlarından biri "hizmetin kalitesi"dir. Rakip işletmelerden farklılaşmanın en temel yollarından biri de, yine kaliteyle ilgili olup; **"düzenli bir şekilde daha yüksek kalitede hizmet vermektir.** Ay-

(22) Remzi Altunışık, "Turizm İşletmelerinde Pazarlamanın Temelleri ve İki Farklı Pencereden Pazarlama Yönetimi: Üretici ve Tüketici Bakış Açısı"; Cevdet Avcıkurt, Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin (Editörler), **Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7 P ve 7 C** (İstanbul: Değişim Yayınları, 2009) içinde, s. 45-47; Orhan Akova, Mehmet Sarıışık ve Mustafa Cevdet Altunel, "Turizm İşletmelerinde Uygunluk", Avcıkurt, Demirkol ve Zengin, **op.cit.**, içinde, s. 281; Sevgi Ayşe Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Geliştirilmiş 7. Baskı (Eskişehir: Ekin Basım Yayın, 2007), s. 25-27.

(23) Assael (1993), **op.cit.**, s. 494.

(24) Stanton ve diğerleri (1991), **op.cit.**, s. 496-497.

nı hizmeti veren iki ayrı işletme (iki otel, hastahane veya oto tamirhanesi) aynı ücreti uyguluyorsa, hizmetin yapıldığı yer ve zamanın ikisi için de aynı olduğu varsayılırsa, hizmet kalitesi bunların arzını farklılaştıran tek unsurdur.

Hizmet kalitesiyle ilgili **önemli bir husus da, kalitenin üretici-satıcı açısından değil tüketici açısından tanımlanmasının gerekli olduğudur.** Hizmeti veren kişi "hizmetinin çok iyi olduğunu" düşünüyor iken, müşteri bundan hiç memnun kalmamış olabilir. Burada asıl olan alıcının beklentilerini karşılama veya daha yüksek düzeyi tutturabilmektir. Bir araştırmaya göre hizmet kalitesinin 5 belirleyici faktörü ve bunların önem sırası şöyledir:(25)

1. **Güvenirlilik,** vaat edilen hizmeti güvenilir ve tam olarak yapma yeteneğidir.

2. **Karşılık verebilme,** personelin müşteriye istediği hizmeti hemen vermeye hazır ve istekli olmasıdır.

3. **İnandırıcılık,** personelin bilgisi ve nezaketi ile güven uyandırmasını ifade eder.

4. **Empati (Duygu ortaklığı),** müşteri ihtiyaçlarını anlama ve hizmeti bireyselleştirme çabasıdır.

5. **Fiziksel varlıklar,** hizmetin fiziksel kanıtları olup doktorun kullandığı cihazlar, avukatın büro döşemesi ve dekoru vb.

Hizmet pazarlamasında **başta gelen sorunlardan biri de, hizmeti rakiplerinkinden farklılaştırmanın önemli ama zor olmasıdır.** Fiyat rekabetine karşı tek çözüm, sunulan hizmeti rakiplerden farklı kılmaktır ki, bu **farklılık, hizmetin kendisinde, süratle yapılmasında ve yaratılacak imajda olabilir.**(26) Sunulan hizmeti farklı kılmanın yolu ona yenilikler eklemek, ya da yenilikçi özellikler katmaktır. Ancak hizmet işletmelerinde yenilikler mallara göre daha sınırlı olarak geliştirilir; üstelik yeniliklerin çoğu kolayca taklit edilirler. Örneğin, 1980'lerin başlarında bir özel banka (İş Bankası) otomatik bankacılığa geçerek bir yeniliği Türkiye'ye getirdi. Çok geçmeden banka kartıyla ATM'lede para çekme ve yatırma sistemi tüm bankalarca benimsendi.

15.4.2. Fiyatlandırma

Hizmetlerin soyut, dayanıksız, depo edilemez olmaları ve talebin fazla dalgalanması fiyatlandırmada yönetimin –diğer karar alanlarında olduğundan çok daha fazla– yaratıcı ve becerikli olmasını gerektirir. Çünkü tüm bu özellikler fiyatlandırmayı etkiler. Bazı hizmetlerde talepe dayalı fiyatlandırma uygulanır. Talep elastikiyeti fiyatlandırmayı etkiler; ama genelde hizmet arzedenler inelastik talep durumunda yüksek fiyat uygularlar; ama elastik talep durumunda düşük fiyat uygulamazlar. Halbuki düşük fiyat daha çok satış, daha çok kapasite kullanımı, daha çok gelir ve muhtemelen daha çok kâr sağlar.(27)Hizmetlerin depo edilememesi, talep düşük iken

(25) Boone and Kurtz, **op.cit.**, s. 374-375; Kotler (1994), **op.cit.**, s. 476.

(26) Kotler (1994), **op.cit.**, s. 472.

(27) Stanton ve diğerleri (1991), **op.cit.**, s. 498-499.

kullanılmayan kapasitenin tamamen kaybı demektir ki bu, gelir kaybı demektir. Bazı hizmetler zamana karşı çok duyarlıdır; pek çok müşteri onları belirli zamanlarda talep eder ve gelirler bu dönemlerde elde edilir. Bu tür hizmetlerde arz ve talebi dengelemek için talepe dayalı fiyatlandırma yapılır.(28)

Malların fiyatlandırılmasıyla ilgili çeşitli fiyatlandırma stratejileri hizmetlerde de geçerlidir: indirimler, farklı fiyat uygulamaları vb. (örneğin, doktorun hastaya gitmesi ile hastanın doktora gitmesinde farklı fiyat uygulanır). Ancak, hizmetin soyutluğu nedeniyle, mallardaki üretim maliyetine ilişkin –direkt ve endirekt işçilik ve malzeme giderleri sabit giderlerden düşen pay gibi– göstergeler yoktur. Maliyetin ve dolayısıyla fiyatın belirlenmesi daha zordur.(29)

Hizmetlerde standartlaşmanın az olması ve heterojenliğin yaygın olması da bu zorluğu arttırır. Birçok hizmet alanında fiyatlar durumdan duruma değişen özelliğe sahip olduğundan, ne hizmeti istenen işletme, ne de müşteri hizmetin ne ölçüde olacağını üretim ve tüketim öncesinde bilemez (özellikle, serbest meslek olarak hizmet verenlerde), örneğin, kaza yapmış bir otomobilin tamirinde neler çıkacağı. Yine maliyetler önceden bilinemediği için fiyatlandırma daha zordur. Tüm güçlüklerine rağmen maliyet artı metodu, rekabete dayalı ve talebe dayalı fiyatlandırmadan daha çok uygulanır.

Fiyatlandırma talep dalgalanmalarını azaltmada da kullanılır. Hizmetin dayanıksızlığı, depo edilememesi ve dalgalanmaların fazlalığı gözönünde tutulduğunda, bu çok önemli bir fonksiyondur. Turistik işletmeler, özellikle oteller (sezon-içi, sezon-dışı fiyatlar), telefon işletmeleri (gündüz, gece ve hafta sonu fiyatları), hava yolları işletmeleri (sezon içi, sezon dışı fiyatları) şeklinde fiyat farklılaştırmaya başvurarak talep dalgalanmalarını azaltırlar.(30)

15.4.3. Tutundurma

Hizmetlerin soyut olma özelliği tutundurmanın etkin bir şekilde yapılmasını da zorlaştırır; bunun iki nedeni vardır: (1) Hizmeti ücretsiz vermeksizin gösterme ve sergileme imkânı yoktur. (2) Reklâm, geniş ölçüde grafik imajlara dayalıdır, oysa hizmetlerde gösterilecek fiziksel mal yoktur.(31) Hizmetlerden memnun kalmış tüketiciler çok etkili birer tutundurma vesilesi olurlar ve hizmetlerin sergilenememesinin güçlüğünü kısmen giderirler. Hizmeti kullanan tatmin olmuş tüketicinin bu konudaki tecrübesi arttıkça, tavsiyenin değeri de artar. Özellikle, doktorluk, avukatlık, danışmanlık gibi mesleklerde dost ve arkadaş tavsiyesinin çok büyük bir önemi vardır. Bu yüzden işletmeler, müşterilerini, çevrelerine kendilerini tavsiye etme konusunda motive etmeye çalışırlar.

---

(28) Pride and Ferrell (2009), s. 284.

(29) Pride and Ferrell (1993), op.cit., s. 760.

(30) Ibid., s. 760-761.

(31) Bovée and Thill, op.cit., s. 706.

Hizmetlerin çoğu kişilerce yapıldığından, hizmetlerde en önemli tutundurma metodu kişisel satıştır. Esasen çoğu zaman hizmeti sunan kimse aynı zamanda onun satışçısıdır. Kişisel satış, hizmetlerin soyut olmasından kaynaklanan sorunun etkisini azaltmada yararlı olur: çünkü, tüketici hizmeti görmese de, nasıl yapıldığı, diğerlerine göre ne üstünlüğü bulunduğu ve diğer alıcıların kimler olduğu gibi konularda satışçıyı sorguya çekerler. Böylece hizmeti sunan kişi de, soyut olan mamulünü somutlaştırmaya çalışır.

Hizmetin soyut olma özelliği, reklâmlarda birtakım fiziksel semboller kullanılarak da azaltılmaya çalışılır. Logo gösterilerinde fiziksel unsurlara, fotoğraflara özel bir önem verilir. Bazı alanlarda, örneğin ülkemizde tıp hizmetlerinde ve çeşitli mesleki hizmet alanlarında reklâm yasaktır.

Heterojenlik ve soyutluk özellikleri nedeniyle, hizmetlerin tutundurulmasında "kulaktan kulağa (ağızdan ağıza) iletişim" çok önemlidir ve yaygın olarak kullanılır. Bir kimsenin bir hizmeti satın almasında tedarikçi hakkında diğer kimselerin neler söylediği büyük ölçüde etkili olur. Bu yüzden bazı hizmet pazarlamacıları, tatmin edilmiş, memnun, müşterilerini bunu dostlarına ve çevresindeki insanlara söylemelerini teşvik ederler.(32)

15.4.4. Dağıtım

Ayrılmazlık özelliği gereği, hizmet endüstrileri direkt dağıtımla sınırlıdırlar. Hizmetlerin pekçoğu eşzamanlı olarak üretilip tüketildiklerinden, alıcıyla yakın teması gerektiren hizmetlerde, hizmeti sunan ile tüketicisi birbirinden ayrı yerlerde olamazlar. Yakın alıcı temasının gerekmediği hizmetlerde -örneğin, kuru temizleme hizmeti- alıcı dükkâna girer, iş siparişini verir gider; hizmet kendisi yok iken görülür. Zincirleme kuru temizleme dükkânları olan bir işletme söz konusu ise, bu hizmetin sipariş verildiği yerden farklı yerlerde görülmesi de mümkündür. Bu örnekte hizmet, tüketicinin fiziksel varlığı ile ilgili olduğu için alıcıdan ayrı olarak yapılabilir.(33)

Hizmetlerin soyut, dayanıksız ve genellikle depolanamaz olmaları nedeniyle, genelde müşteriye götürülmeleri gerekir. Bu çerçevede, hizmeti pazarlayan ana şirket (bazen hizmet şirketten bağımsız kuruluşlardan tedarik edilir), hizmeti verecek olanlar ile müşteriyi biraraya getirecek bir dağıtım kanal yapısı oluşturmak durumundadır. Hizmetin dağıtımı için çok kullanılan üç yaklaşım vardır: "franchising verme", "acenta ve komisyoncular" ve "elektronik kanallar".(34) Franchising vererek zincir dükkanlarla perakende hizmet dağıtımı, bunların en yaygın olanıdır.

Çeşitli hizmet endüstrileri hizmetlerini dağıtmak için kendilerine uygun yollar geliştirmektedirler. Havayolları, oteller ve oto kiralama işletmeleri, tüketiciye kolaylık sağlamak ve satışlarını arttırmak için, yaygın bir biçimde seyahat acentelerini kullanırlar. Finansal hizmetlerde, özellikle bankacılıkta teknoloji ürünü elektronik

---

(32) Pride and Ferrell (2009), s. 286.

(33) Pride and Ferrell (1993), **op.cit.**, s. 761.

(34) Russell S. Winer, **Marketing Management** (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall Inc., 2000), s. 405.

makinalar (otomatik, ya da matik denilen, kartla para çekme ve yatırma cihazları) kullanılmaktadır. Bankalar yaygın biçimde kredi kartlarını da kullanmaktadırlar ve ayrıca, internetin gelişmesi ve giderek yaygınlaşmasıyla, müşterileri için web siteleri açıp kullanıma sunmaktadırlar.

Hizmet alıcıya ne şekilde teslim edilirse edilsin, hizmet dağıtımı "interaktif pazarlama" niteliğindedir. Diğer bir ifadeyle, hizmeti sunan geniş ölçüde hizmetin alıcısıyla karşılıklı ilişki içindedir.(35) Bunun doğal sonucu olarak, hizmeti sunanların insan ilişkilerinde çok yetenekli ve bilgili kimseler olmaları gerekmektedir.

(35) Bovée and Thill, op.cit., s. 709.

ONALTINCI BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA

— ULUSLARARASI PAZARLAMANIN TANIMI, ANLAMI, İŞLETMELERİN DIŞA AÇILMA NEDENLERİ VE ULUSLARARASI PAZARLAMA YÖNETİMİ
— İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLAMAYA KATILMA (ULUSLARARASILAŞMA) DERECELERİ
— ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ ŞEKİLLERİ
— ULUSLARARASI PAZARLAR İÇİN STRATEJİK PAZARLAMA PROGRAMININ HAZIRLANMASI
— ULUSLARARASI PAZARLARDA VE ULUSLARARASI PAZARLAMADA KÜRESELLEŞME (GLOBALLEŞME) OLGUSU
— ULUSLARARASI PAZARLAMANIN ORGANİZASYONU

16.1. ULUSLARARASI PAZARLAMANIN TANIMI, ANLAMI, İŞLETMELERİN DIŞA AÇILMA NEDENLERİ VE ULUSLARARASI PAZARLAMA YÖNETİMİ

16.1.1. Uluslararası Pazarlamanın Tanımı ve Anlamı

Pazarlama gitgide küresel (global) bir nitelik kazanmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve hızla değişen ekonomik ve politik koşullar işletmelerin mamullerini kendi iç pazarlarının yanında, dış pazarlara da pazarlamalarını kolaylaştırmıştır. Dış pazarlara girişler, şiddetlenen küresel rekâbet ortamında işletmeleri daha iyi, daha ucuz mamulleri pazara sunmaya iterken, yeni mamul geliştirmeyi de teşvik etmektedir.(1) İç pazarın yanında en az bir yabancı ülkede de faaliyet gösteren bir işletme uluslararası pazarlamaya girişmiş olmakta; böylece pazarlamanın birden çok ülkede yapılması durumu ortaya çıkmaktadır. Pazarlamanın iki veya daha fazla ülkede yapılır hale gelmesi ilk bakışta önemsiz gibi görünse de, uluslararası işlemlere girilmiş olması uygulamada önemli farklılıklara, işlemlerde büyük ölçüde karmaşıklık ve çeşitliliğe yol açmaktadır.

Önceki bölümlerde belirtildiği üzere, bir işletmenin pazarlama faaliyetleri; "pazar bilgisi toplama", "mamul planlama ve geliştirme", "fiyatlandırma", "tutundurma" ve "dağıtım" şeklinde beş ana grupta toplanabilir. Ayrıca, işletmenin uzun vadeli stratejileri ve rekabetçi politika ve taktikleri geliştirmesi gerekir.

(1) William M. Pride and O.C. Ferrell, **Marketing**, 2000 e (Boston: Hougton Mifflin Co., 2000), s. 109-110.

Günümüzde gitgide önem kazanan küreselleşme olgusu doğrultusunda uluslararası pazarlama, "*küresel tüketici ihtiyaçlarının yerli ve uluslararası rakiplerden daha iyi bir şekilde belirlenmesi, karşılanması ve pazarlama faaliyetlerinin küresel çevrenin sınırlamaları çerçevesinde koordine edilmesidir*" şeklinde tanımlanabilir.(2) Birinci bölümün başında verilen pazarlama tanımı temelinde, daha geniş kapsamlı olarak uluslararası pazarlama:

> **Müşteriler, işletme, paydaşlar ve genelde toplum için değer ifade eden sunulanları, birden çok ülkede yaratma, duyurma, teslim ve mübadele faaliyeti ve güçlü müşteri ilişkileri geliştirme sürecidir,**

şeklinde tanımlanabilir. Burada, daha önce verilen pazarlama tanımına **sadece yeni bir unsur eklenmiş bulunuyor: birden çok ülke**. Böylece, pazarlama faaliyetlerinin iki veya daha çok ülkede yürütülmesi ve bu ülkelerdeki faaliyetlerin şu veya bu biçimde ülkelerarası düzeyde koordine edilmesi söz konusu olmaktadır. Uluslararası pazarlamanın başta gelen görevi, sadece iç pazarla yetinen işletmelerin sayısının azaldığı bir ortamda, küresel pazarların güçlü rekâbetine karşı koyabilecek stratejik plânlar geliştirmektir.(3)

Uluslararası pazarlama kavramını uluslararası ticaretten ayırmak gerekir. **Uluslararası ticaret**, malların ve sermayenin ulusal sınırlar dışına akışı ile ilgilidir ve konuların analizinde odak noktası, **ödemeler dengesi ve kaynak transferlerinin sınırlar ötesine akışını etkileyen ticari ve parasal şartlardır.** Bu genel iktisat yaklaşımı, işletmelerin pazarlama çabalarına özel bir ilgiyi ihmal eden, ulusal düzeyde bir "makro pazar" görüntüsü verir. **Uluslararası pazarlama ise, "mikro düzeyde pazarlarla" ilgilidir ve analiz birimi olarak "bir işletmeyi" ele alır. Burada analizin odak noktası, bir mamulün ülke dışında nasıl ve neden başarılı veya başarısız olduğu ve pazarlama çabalarının bu sonucu ne şekilde etkilediğidir.**(4)

Uluslararası ticarette gelişmiş ülkeler, özellikle en sanayileşmiş ülkelerin oluşturduğu G-7 ülkeleri ile 1997 yılı ortasında Hong Kong'u kendisine katan Çin başta yer almakta; bu durum, hem ihracatta, hem ithalatta görülmektedir. Tablo 16-1'de Dünya Ticaret Örgütü (World Trade Organization)'un 2013 yılı verilerine göre mal ihracatında ve ithalatında en büyük 30 ülke görülmektedir.(5) Hemen hemen her zaman, ilk 30 ülkenin ihracatı ve ithalatı, mevcut 210 kadar ülkenin toplam ihracat ve ithalatının % 80'ninin üzerindedir. Nitekim, 2013 yılında 18,784 trilyon $ olan dünya ihracatının % 81,7'si olan 15,339 trilyon $ bu ülkeler sağlamıştır. Tablo 16-1'de görüldüğü üzere, 2013 yılında ihracatta, Çin 2,210 trilyon $ ile 1. sırada, ABD

---

(2) Vern Terpstra and Ravi Sarathy, **International Marketing**, 6 th ed. (Orlando, FL.: The Dreyden Press, 1994), s. 4.

(3) Philip R. Cateora and John L. Graham, **International Marketing**, 13th ed. (NewYork: McGraw-Hill/Irwin, 2007), s. 9.

(4) **Ibid.**, s. 10-11; Halil Seyidoğlu, uluslararası iktisatı, "Uluslararası Ticaret" ve "Uluslararası Parasal İlişkiler" ("Uluslararası Finans") şeklinde ikiye ayırdıktan sonra, uluslararası ticaretin başlıca ilgi konusunun **ülkeler arasındaki, fiziki mal ve hizmet akımlarının incelenmesi** olduğunu belirtmektedir, **Uluslararası İktisat**, Geliştirilmiş 14. Baskı (İstanbul: Güzem Yayınları, 2001), s. 9.

(5) World Trade Organization, **International Trade Statistics 2013.**

1,579 trilyon $ ile 2. sırada ve Almanya 1,453 trilyon ile 3. sırada yer almaktadır. WTO'nun son verilerine göre, ilk 10 ülke arasında sırasıyla, Japonya, Hollanda, Fransa, Güney Kore, İngiltere, Hong Kong, Çin ve Rusya bulunmaktadır.(6)

Tablo 16-1 Dünyada En Büyük 30 İhracatçı ve 30 İthalatçı Ülke (2013)

Sıra	İhracatçı Ülke	İhracat (FOB) Milyar Dolar	Payı (%)	Sıra	İthalatçı Ülke	İthalat (CIF) Milyar Dolar	Payı (%)
1	Çin	2 210	11,8	1	ABD	2 331	12,4
2	ABD	1 579	8,4	2	Çin	1 950	10,3
3	Almanya	1 453	7,7	3	Almanya	1 187	6,3
4	Japonya	715	3,8	4	Japonya	833	4,4
5	Hollanda	664	3,5	5	Fransa	681	3,6
6	Fransa	580	3,1	6	İngiltere	654	3,5
7	Güney Kore	560	3,0	7	Hong Kong - Çin	622	3,3
8	İngiltere	541	2,9		–retained imports(b)	141	0,7
9	Hong Kong, Çin	536	2,9	8	Hollanda	590	3,1
	–içeriden ihracat	20	0,1	9	Güney Kore	516	2,7
	–ithalattan ihracat	516	2,7				
10	Rusya	523	2,8	10	İtalya	477	2,5
11	İtalya	518	2,8	11	Kanada(a)	474	2,5
12	Belçika	469	2,5	12	Hindistan	466	2,5
13	Kanada	458	2,4	13	Belçika	450	2,4
14	Singapur	410	2,2	14	Meksika	391	2,1
	–içeriden ihracat	219	1,2	15	Singapur	373	2,0
	–ithalattan ihracat	191	1,0		–retained imports(b)	182	1,0
15	Meksika	380	2,0	16	Rusya(a)	344	1,8
16	Suudi Arabistan	376	2,0	17	İspanya	339	1,8
17	Birleşik Arap Emirlikleri	365	1,9	18	Çin - Tayvan	270	1,4
18	İspanya	316	1,7	19	TÜRKİYE	252	1,3
19	Hindistan	312	1,7	20	Tayland	251	1,3
20	Çin, Tayvan	305	1,6	21	Brezilya	250	1,3
21	Avustralya	253	1,3	22	Birleşik Arap Emirlikleri	245	1,3
22	Brezilya	242	1,3	23	Avustralya	242	1,3
23	İsviçre	229	1,2	24	Malezya	206	1,1
24	Tayland	229	1,2	25	Polonya	204	1,1
25	Malezya	228	1,2	26	İsviçre	200	1,1
26	Polonya	202	1,1	27	Endonezya	187	1,0
27	Endonezya	184	1,0	28	Avusturya	182	1,0
28	Avusturya	174	0,9	29	Suudi Arabistan	164	0,9
29	İsveç	167	0,9	30	İsveç	158	0,8
30	Çek Cumhuriyeti	161	0,9				
	30 ÜLKE TOPLAMI	**15 339**	**81,7**		**30 ÜLKE TOPLAMI**	**15 492**	**82,1**
	DÜNYA İHR. TOPLAMI	**18 784**	**100,0**		**DÜNYA İTH. TOPLAMI**	**18 874**	**100,0**

(a) İthalat, "CIF" değil, "FOB" olarak değerlendirilmiştir.

(b) Retained import, "ithalat–ithalattan ihracat" olarak tanımlanmıştır.

(Kaynak: World Trade Organization, **International Trade Statistics 2013**).

(6) Ibid.

İthalata gelince, ithalatta ABD 2,331 trilyon $ il 1. sırada yer alırken, Çin 1,950 trilyon $ ile 2., Almanya 1,187 trilyon $ ile 3. sırada bulunmaktadır. Bunları sırasıyla Japonya, Fransa, İngiltere, Hong Kong - Çin, Hollanda, Güney Kore ve İtalya izlemektedirler. 18,874 trilyon $'lık dünya toplamının % 82,1'ini oluşturan 15,492 trilyon $'lık kısmını, büyük çoğunluğu ihracat listesindekilerle aynı olan ilk 30 ülke gerçekleştirmiştir. Türkiye'nin ithalatta 252 milyar $ ile 19. sırada yer aldığı görülmektedir. (Türkiye'nin dış ticareti ile ilgili ayrıntılı bilgiler EK-5'de görülebilir). Dünya mal ticaretindeki toplam ithalat ile toplam ihracat farkı olan 18,874 trilyon $ – 18,784 trilyon $ = 90 milyar $, ihraç edilen mallara ithalatta eklenen, "sigorta" + "taşıma maliyetleri"nden (CİF ve FOB farkından) kaynaklanmaktadır.

16.1.2. İşletmelerin Dış Pazarlara Açılmalarının Artan Önemi ve Başlıca Nedenleri

Genellikle diğer ülkelerde olduğu gibi, ülkemizde de çoğu işletme yöneticisi iç pazara yönelik olarak çalışmayı tercih eder. İşletmelerin ve yöneticilerin dış pazarlara yönelme yerine iç pazarı tercih etmelerinin çeşitli rahatlıkları ve kolaylıkları vardır (iç pazarı daha iyi tanıma, daha az risk, yabancı dil öğrenme ve yabancı para kullanma ihtiyacı olmaması, çıkışta ihracat ve yabancı ülkeye girişte gümrük formaliteleriyle uğraşma sorunu olmaması, iç pazarda gerek rakiplerin sayısı gerekse rekabetin fazla olmaması gibi).

Günümüzde hem Türkiye'de hem diğer ülkelerde 1980'lerin başından beri hayli yoğun bir biçimde işletmelerin uluslararası pazarlara açılması, uluslararasılaşma, hatta 1990'larda hızlanan küreselleşme eğilimi görülmektedir. Artık işletmeler, yukarıda belirtilen zorluklara rağmen, daha önce benzeri görülmemiş ölçüde dış pazarlara yönelmektedirler. Bu gelişmenin başlıca nedenleri arasında iç pazarların durgunluğu, ülke içindeki hükümet sınırlamaları veya dış pazarlara açılmaya verilen teşvikler, dış ülkelerde yabancılara konulan ticarî engellerin gitgide azalması ve pazarların küreselleşme eğilimi sayılabilir.(7)

İster iç pazarların doymasından, ister ekonomik dalgalanmalardan kaynaklansın, iç pazarın durgunluğu ve talep yetersizliği, işletmeleri dış pazarlara açılmaya iter. Ayrıca dış pazarların geniş, çok çeşitli ve çok boyutlu olmaları, rekâbetçi olunabildiği ölçüde yurtiçi pazardaki ile karşılaştırılamayacak düzeyde büyük satış ve kâr imkanları sağlar ve çekici güç etkisi yapar.(8) Böylece, **iç pazarın durgunluğu** veya **doymasının itici gücü** ile, **dış pazarların çekici gücü**, tüm belirsizliklerine, risklerine ve karşılaşabilecek yeni problemlere rağmen, işletmelerin iç pazarlarla yetinmeyip uluslararası pazarlara yönelmelerine yol açar. Büyüme amacı ile değil de, işletmenin sadece varlığını sürdürebilmesi için bile dışa açılmasının şart olduğu durumlar da vardır.

---

(7) Henry Assael, **Marketing**, 2 nd ed. (Orlando, FL.: The Dryden Press, 1993), s. 138.

(8) Kotler, **Marketing Management**, 3 rd ed. (1976), s. 467; Çevik Uraz, **Uluslararası Pazarlamada Sanayi Malları İhracatının İşletme Düzeyinde Planlanması** (Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayını, 1975)'nda işletmelerin dışa açılmasına iki sebep olarak, "kârlılık" ve "atıl kapasiteden yararlanma"yı göstermektedir. Türkçe'de uluslararası pazarlamayla ilgili başlıca eserler şunlardır: Necdet Timur ve Alparslan Özmen, ed. **Stratejik Küresel Pazarlama** (Ankara: Eflatun Yayınevi, 2009); İpek Altınbaşak, Ayşe Akyol ve diğerleri, **Küresel Pazarlama Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım, 2008); Mehmet Karafakioğlu, Ulus-

Ülkede hükümetin koyduğu sınırlamalar işletmeleri dış pazarlara itebilir; ihracata ve diğer dışa açılma şekillerine verdiği teşvikler de dış pazarlara açılarak büyümeyi çekici yapar. Özellikle gelişmiş ülkelerde, işletmelerin birleşerek aşırı büyümelerine veya kartel, tröst gibi çeşitli şekillerde tekelleşmelerine karşı, çeşitli antitröst yasalarla yasaklar veya sınırlamalar getirilmiştir. İhracata ve genelde dışa açılmaya yönelik devlet desteğine iyi bir örnek olarak, ülkemizde 24 Ocak 1980 Ekonomik İstikrar Tedbirleri ve sonrasında verilen teşvikler gösterilebilir.

Hemen hemen tüm ülkeler, başta yerli sanayii koruma amacı olmak üzere çeşitli nedenlerle diğer ülke işletmelerine ticari engeller koymuşlardır. Gerek Gümrük Tarifeleri Genel Anlaşması "GATT" ile onun yerine 1994'de imzalanan anlaşma ile 1995'te Cenevre'de kurulan Dünya Ticaret Örgütü (WTO) ve BM gibi uluslararası kuruluşların gayretleri, gerekse ülkelerin yaptıkları iki veya çok taraflı anlaşmalarla, yabancı yatırımlara ve ticarete konulan engeller ve sınırlamalar gevşetilmektedir. Gümrük birlikleri ve ortak pazarlar (AB, EFTA, NAFTA, LAIA gibi) her grup içinde bu yönde etkili olmaktadır. Ayrıca, 1980'lerin sonlarında komünizmin çöküşü, 1991'de Sovyetler Birliği'nin dağılması, Doğu Avrupa ve eski Sovyetler Birliği ülkelerinde pazar ekonomisine geçiş sürecinin de başlaması yeni yatırım ve ticaret fırsatları yaratmıştır.

İşletmelerin uluslararası pazarlara girmelerini olumlu etkileyen diğer bir faktör de, bu pazarlarda görülen küreselleşme olgusudur. İletişim ve ulaşım teknolojilerinde kaydedilen hızlı gelişmeler, özellikle genç kuşak insanlarda zevklerin ve tercihlerin gitgide birbirlerine benzemesi sonucunu doğurmakta; bu da, aynı yaşam biçimine doğru bir değişme eğilimine yol açmaktadır. Pazarların küreselleşmesi de, pazar bölümlendirme, yerel markalar ve küçük ölçekli üretim yerine, standardizasyona, standart mal ve markaların küresel düzeyde büyük ölçekli olarak (daha düşük maliyetlerle) üretimine yol açmaktadır.(9)

16.1.3. Uluslararası Pazarlama Yönetimi

Uluslararası pazarlamayı inceleme konusu yapan birçok pazarlama uzmanı yazar, **Uluslararası pazarlama ulusal pazarlardan farklı mıdır?** sorusuna, genellikle **hayır** cevabını vermektedirler. Bununla beraber, daha sonra **var olan farklılıkları vurgulamaktan da geri kalmamaktadırlar**. Örneğin, Gordon E. Miracle ve Gerald S. Albaum'a göre, "uluslararası pazarlamanın tanımının, pazarlamanın genel tanımından farkı, sadece mal ve hizmetlerin politik sınırlar ötesine pazarlanmakta olmasındandır. Bununla beraber, bu fark henüz işin içine girmemiş olan kimseye bir hayli önemsiz gözükse de, **pazarlama yönetiminin niteliğini, pazarlama problemlerinin çözümünü, pazarlama politikalarının formüle ediliş biçimini ve uygulanışını önemli yönlerden değiştirir.**(10)

---

lararası **Pazarlama Yönetimi**, 5. Bası (İstanbul: Beta Basım, 2008); Ömer Akat, **Uluslararası PazarlamaKarması ve Yönetimi**, 5. Baskı (Bursa: Ekin Kitabevi, 2004); Murat Özcan, **Uluslararası Pazarlama**, 2. Basım (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006); Cem Kozlu, **Uluslararası Pazarlama**, Genişletilmiş 5. Baskı (Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1995); Mete Oktav, **Uluslararası Pazarlama** (İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayını, 1994).

(9) Assael (1993), **op.cit.**, s. 642.

Aynı şekilde, konunun dünyaca ünlü diğer uzmanlarından Warren J. Keegan[11] da, Vern Terpstra[12] da, ulusal ve uluslararası pazarlarda fonksiyonların aynı olduğunu; ama pazarlama programlarının uygulanması açısından aralarında önemli farklılıklar bulunduğunu vurgulamaktadırlar. Ayrıca, haklı olarak, "uluslararası pazarlama ulusal pazarlama ile aynı olsa idi, bu konuyu, ayrı olarak incelemeye ve ayrı kitaplar yazmaya ne gerek vardı" düşüncesi ifade edilmektedir.

Bu konuyu direkt olarak yukarıda belirtilen soru biçiminde ele alıp inceleyen Robert Bartels'in vardığı sonuçların en önemlileri ise, kısaca şu noktalarda toplanabilir: **1. Pazarlama teknolojisinin evrensel geçerliği ve uygulaması vardır; 2. Uygulanacak pazarlama teknolojisinin geçerli olup olmayacağı uygulanacak çevrenin şartlarına bağlıdır; 3. Pazarlamanın, kültürel ve sosyal şartlar gibi davranışsal kavramları farklı uluslarda büyük değişiklikler gösterir.**[13]

Uluslararası pazarlama yönetimi üç temel alanda karar verme durumundadır ki, bunlar:

(1) Uluslararası pazarlama faaliyetlerine girip girmeme kararı

(2) Girilecekse hangi spesifik pazarlara girileceği kararı

(3) Bu pazarlara nasıl hizmet verileceği kararı

dır. Üçüncü karar alanı, malların hangi metod veya sistemle tüketicilere sunulacağını belirtir; bu da, mamuller, tutundurma faaliyetleri, dağıtım kanalları ve fiyatlandırma konularında çalışmalar yapılmasını ve strateji seçimini de kapsayan pazarlama karmasının hazırlanmasından başka bir şey değildir.[14]

Esasen, tüm pazarlama bilim dalı çok önemli ve adeta anahtar niteliğindeki bir soru etrafında düğümlenir: **pazarlama stratejisi mevcut pazar şartlarında nasıl olmalıdır?** İç pazarda nisbeten daha kolay olan stratejiyi pazar şartlarıyla (pazar yapısıyla) bağdaştırma sorunu, iç pazardan dış pazara yönelince iki ilave boyut daha kazanır. **Bir dizi komplikasyon, ulusların yüzyüze gelmelerinden kaynaklanır:** gümrük vergileri, kotalar ve ticari engeller, yabancı düşmanlığı, döviz kuru problemleri, ambargolar ve milliyetçiliğin ve uluslararası politikanın çeşitli diğer şekillerde kendini gösteren belirtileri. **İkinci boyutu oluşturan komplikasyonlar ise, uluslararası alanda iki veya daha fazla pazarla uğraşıyor olmaktan doğar.**[15]

---

(10) Gordon E. Miracle and Gerald S. Albaum, **International Marketing Management** (Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, Inc., 1970), s. 4.

(11) Warren J. Keegan, **Multinational Marketing Management**, 3 rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, Inc., 1984), s. 33.

(12) Vern Terpstra and Ravi Sarathy, **op.cit.**, s. 4.

(13) Robert Bartels (Çev.: Çevik Uraz), "Uluslararası ve Uluslararası Pazarlama Farklı mıdır?", **Ankara İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Dergisi**, Sayı 2, 1969, s. 203-212 (Makale aslı, **Journal of Marketing**, Temmuz 1968, s. 56-61.)

(14) **Ibid.**

(15) Hans Thorelli (Editör), **International Marketing Strategy: Selected Readings** (Middlesex, England: Penguin Books Ltd., 1973), s. 14.

Belirli bir mamul için pazar yapıları, ülkenin ekonomik gelişme düzeyi, toplumun değer yargıları, hayat tarzları, hükümetin iş hayatına müdahalesi ve siyasi istikrar gibi faktörlerdeki farklılıklardan dolayı, bir ülkeden diğerine büyük değişiklikler görülür.

16.2 İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLAMAYA KATILMA (ULUSLARARASILAŞMA) DERECELERİ

İşletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılma ya da uluslararasılaşma dereceleri, her düzeyde farklı pazarlama strateji seçeneklerini gerektiren dönemler halinde ele alınabilir. Minimum katılımı ifade eden, tesadüfi olarak ve seyrek bir biçimde dışarıdan gelen siparişlerin karşılanması şeklindeki **tesadüfi ihracattan** başlayarak, **aktif ihracata**, geniş kapsamlı **uluslararası pazarlamaya** ve nihayet **küresel pazarlama** aşamasına doğru gelişen dört ayrı dönemden bahsedilebilir.(16)

1. **Tesadüfi İhracat:** Bu, işletmede ulusal veya yurt içi pazarlamanın hakim olduğu bir aşamadır. Tesadüfen ve seyrek olarak yurt dışından gelen siparişler kabul edilir. Uluslararası pazarlamaya gerçek bir katılım yoktur.

2. **Aktif İhracat:** Bu da, mamulde ve genelde pazarlama çabalarında önemli değişiklik yapmaksızın yurt dışı satışlarına da yönelme aşamasıdır. Tipik olarak mevcut mamuller için dış pazarlar bulmaya ve dış satışlara çaba sarfedilir; gerçekte yapılan **ihracat satışı** (export selling) niteliğinde dar kapsamlı "ihracat pazarlaması"dır.

3. **Uluslararası Pazarlama:** İşletme bu aşamada, pasif bir pazarlama şekli olan ihracat satışlarından **gerçek anlamda uluslararası pazarlamaya** yönelir. **Ülke sınırları dışındaki pazarlar da hedef pazarlar olarak düşünülür ve bu kapsamda yer alır.** Uluslararası pazarlama faaliyetleri artık stratejik işletme planlamasının ve stratejik pazarlama planlamasının bir parçası olarak kabul edilir. Bu aşamadaki işletme artık gerçekten bir "uluslararası işletme" haline gelmiştir. Aktif ihracat aşamasında daha çok yakın pazarlar üzerinde durulup, az sayıdaki dış ülkeye yönelme söz konusu iken, burada çeşitli ülkeler üzerinde durulur.

Çokuluslu Pazarlama (Multinational Marketing): Bu da, uluslararası pazarlamanın hayli gelişmiş ve kompleks bir şekli olup, işletme, ana ülke dışında pek çok ülkede pazarlama faaliyetlerine girişir. Ancak izlenen pazar stratejisi **"çoklu-yerli pazar"** (multidomestic market) **stratejisidir; her ülkede ayrı programlar uygulanır; bağlı şirketler (subsidiaries), gerek ana şirketle gerekse kendi aralarında pek bağ olmaksızın amaçlarını belirler ve planlarını yapar; ayrı pazarlama karmalarını geliştirirler.** Böylece **çokuluslu işletme ülkeden ülkeye farklı pazarlama stratejileri izler.** Mamulün adaptasyonu, reklâm kampanyaları, fiyatlandırma ve dağıtım kararları yerel pazarlara uygun olarak yürütülür.(17) Tüm dünyada bilinen

(16) Pride and Ferrell (1989), op.cit., s. 785.

(17) Berman and Evans, op.cit., s. 640; Philip R. Cateora, International Marketing, 8 th ed. (Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, Co., 1993), s. 21.

markalara sahiptir. Artık o her yerde bilinen dev bir dünya şirketidir. Çokuluslu işletmelere örnek olarak, Nestle, Unilever, Shell, Exxon, Coca Cola, ITT sayılabilir. Ancak bunların bazıları bir sonraki aşamaya geçmiş veya geçme durumundadır.

4. Küresel (Global) Pazarlama: "Küresel pazarlama anlayışı"na sahip olan işletmeye genellikle "küresel şirket" denilir ve böyle bir işletme standart bir mamul geliştirip, güvenilir kalite elde edip, mamulünü tüm dünyada uygun fiyatla satma çabası ile ölçek ekonomisi sağlayacak küresel pazarlama stratejisi izler. Bu anlayışta temel varsayım, zevklerin, tercihlerin birbirine benzeme yönündeki değişme eğilimidir. Böyle bir işletme artık yerli ve yabancı ülke pazarlama faaliyeti ayırımını aşmıştır. Bu işletme, dünyayı **tek pazar** olarak ele alır ve **aynı pazarlama programını çeşitli ülkelerde, tüm dünya, ya da yer küresi (globe) ölçeğinde uygular.** Çokuluslu işletmelerin bir kısmı tam anlamıyla uluslararası hale gelmiş ve kendine özgü bir dünya şirketi olmuştur.

Ancak, bu bölümün sonunda küreselleşme olgusuna değinilirken belirtileceği gibi, küresel pazarlama stratejileri, tam olarak "yüzde yüz" değil, değişik oranlarda global şekilde uygulanmaktadır. Belki bu yüzdendir ki, bu aşama her zaman ayrı bir dönem olarak ele alınmayıp, çokuluslu işletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetlerini belirtmek için, genel olarak, "çokuluslu pazarlama", "küresel pazarlama", ya da, "dünya pazarlaması" ifadeleri kullanılır.(18) Ama bu sözcük, çokuluslu şirketlerin özel tür çokuluslu pazarlama şekline daha uygun olup, son yıllarda bu anlamı ön plana çıkmaktadır.

Uluslararası ticaret sürekli genişlemektedir; dünyada çok uluslu şirketlerin sayısı 1990'da 30 000'den günümüzde 63 000'e çıkmıştır. Bunların bazıları öylesine devleşmiştir ki, dünyanın 150 büyük ekonomisinin sadece 83'ü ülkeler, geri kalan 67'si çokuluslu şirketlerden oluşmaktadır. Dünyanın en büyük işletmesi olan Wal-Mart'ın yıllık geliri, dünyanın Gayri Safi Yurtiçi Hasılası (GSYH) en fazla olan 23 en büyük ülkesi dışındaki tüm ülkelerin GSYH toplamından daha fazladır.(19)

16.3. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ ŞEKİLLERİ

Uluslararası pazarlara **girip girmeme** kararını verme durumunda olan veya bu kararı verdikten sonra, **hangi spesifik dış pazarlara girileceği** kararını vermek isteyen bir işletmenin, öncelikle **uluslararası pazar fırsatlarını** araştırması ve analiz etmesi gerekir. Dış pazarlar hakkında araştırma yapma, bilgi toplama ve analiz, iç pazarlara göre hayli karmaşık, çok boyutlu, masraflı ve zor bir iştir. İç pazara yönelik araştırmalarda olduğu gibi, uluslararası pazarlara yönelik araştırmalarda, öncelikle ikincil kaynaklardan yararlanmak gerekir.

---

(18) Sak Onkvisit and John J. Shaw, **International Marketing** (Columbus, OH.: Merrill Publishing Company, 1989), s. 11.

(19) Armstrong and Kotler, **Marketing** (2013), **op.cit.**, s. 481.

Bu konuda başta Birleşmiş Milletler yayınları olmak üzere, çeşitli diğer uluslararası kuruluşların (Dünya Bankası, IMF, OECD, ITO, GATT, WTO gibi) veri ve istatistiklerine, çeşitli ülkelerin ve girilecek ülkenin yayınlarına başvurulur. Ancak ikincil kaynaklarla ilgili olarak çeşitli sorunlar söz konusu olabilir: güvenilirlik, geçerlilik, amaç farklılığı, verilerin güncel olmayışı vb.

Bunlar ve benzeri çeşitli nedenlerle, özellikle de tüketici davranışlarını öğrenmek için zaman zaman birincil verilere gerek duyulur. İşte asıl zorluk birincil veri ve bilgi toplamada kendini gösterir. Dış ülkelerdeki araştırmalarda, özellikle geri kalmış ülkelerde, eğitim düzeyinin düşüklüğü, yabancılara karşı olumsuz tutumlar; lisan sorunu gibi güçlükler ortaya çıkar. Doğal olarak veri toplama araç ve metodlarının farklı lisanlara, kültürel değerlere ve sosyal çevrelere adapte edilmesi gerekir.(20) Bazı ülkelerde anket araştırmalarına katılımı sağlamak çok daha zordur; zira bu özel hayata müdahale olarak görülür.

Dış pazarlara yönelik pazarlama araştırmalarında, **öncelikle**, ön araştırma olarak, demografik-fiziksel çevre, politik çevre, ekonomik çevre ve kültürel-sosyal çevre gözden geçirilmeli; **ikinci olarak**, endüstrinin pazar potansiyeli; "pazara girişe engeller" (ticarete konulan gümrük, kota vb. sınırlamalar, patent ve markalar vb.) ve "mamul potansiyeli" (tüketici tercihleri, mahalli üretim, ithalat ve tüketim, rekâbet, aracılar vb.) olarak analiz edilmeli ve **üçüncü olarak** da, "işletmenin satış potansiyeli" analiz edilmelidir. Bu son ve önemli aşamada, satış hacminin tahmini, ihracatla ilgili taşıma ve sigorta maliyetleri ile çeşitli diğer maliyet unsurları ve kârlılığı etkileyecek piyasa fiyatı, rekâbet gücü, kredi uygulamaları, döviz kuru vb. önemli hususlar üzerinde durulmalıdır.(21)

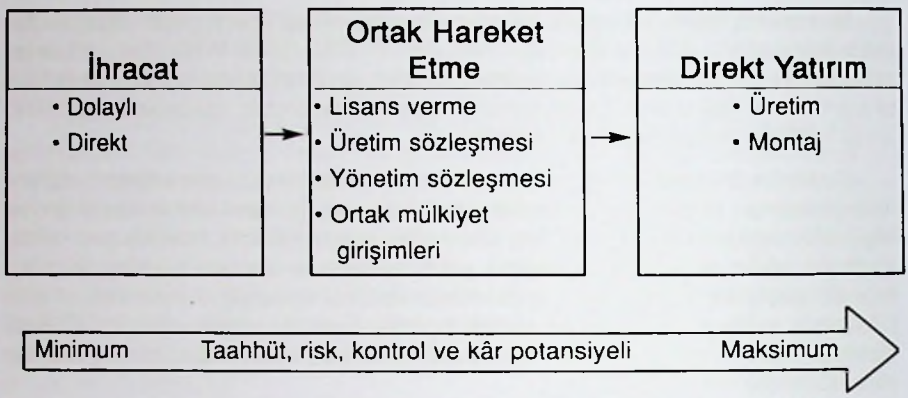
Uluslararası pazarlara girmeyi düşünen bir işletme için üzerinde durulması gereken birkaç pazara giriş seçeneği mevcuttur. Bu seçenekler incelenirken, pazarlanacak mamulün niteliği, düşünülen pazarla ilgili çevresel faktörler ve işletmenin kaynaklarını (finansal, beşeri ve maddi) ne ölçüde buraya bağlayacağı gibi hususlar gözönünde tutulmalıdır. Söz konusu seçenekler, en az riskli, **en az düzeyde taahhüt ve kaynak tahsisini gerektiren ihracat**tan başlayarak, sırasıyla, "lisans verme", "üretim sözleşmesi", yönetim sözleşmesi" ve "ortak mülkiyet" şekillerindeki **ortak hareket etme** ve en fazlasını gerektiren **direkt yatırım**dır.(22)

Bu farklı dış pazara giriş şekillerinde, en basiti olan ihracattan başlayıp işletmenin kaynak tahsisinin artmasına paralel olarak, katlanılan risk derecesi ile faaliyetleri kontrol etme ve dolayısıyla kâr potansiyeli de artmaktadır. Şekil16-1'de bunlar, taahhüt, risk ve kontrol edebilme düzeyleri minimumdan maksimuma doğru artan

(20) Skinner, **op.cit.**, s. 607.

(21) S. Tamer Çavuşgil, "Guidelines for Export Market Research", **Business Horizons**, November-December 1985, s. 30-31.

(22) Courtland L. Bovée and John V. Thill, **Marketing** (New York: McGraw- Hill, Inc., 1992), s. 674; Armstrong and Kotler, **Marketing: An Introduction**, 7th ed. (Upper Saddle River, N.J. Pearson/Prentice Hall, 2005), s. 531.



Şekil 16-1 Dış Pazara Giriş Şekillerinde Risk ve Kontrol Edebilme Düzeyleri (Kaynak: Armstrong and Kotler, **Marketing**, (2013), s. 492).

bir sıra içinde görülmektedir. Söz konusu pazara giriş şekilleri aşağıda şu sıra içinde ele alınacaktır:

1. **İhracat:**
   - Dolaylı ihracat
   - Direkt ihracat
2. **Ortak hareket etme**
   - Lisans verme
   - Üretim sözleşmesi
   - Yönetim sözleşmesi
   - Ortak mülkiyet girişimleri
3. **Direkt yatırım.**

16.3.1. Dolaylı ve Direkt İhracat

Uluslararası pazarlara girmenin en basit ve en fazla kullanılan yolu olan ihracat, işletmenin üretiminin bir kısmının yurt dışına gönderilmesi ve orada satılmasıdır. Bazen üretici işletme mamulünü hiç değiştirmeden (iç pazardaki gibi); bazen de gideceği yere göre bazı değişiklikler yaparak bu yola gider. Bu yol dışarıda yatırıma gitmeden, işletmenin yapısında ve hedeflerinde değişiklik yapmadan veya çok az değişiklikle, dolayısıyla minimum riskle dışa açılma şeklidir.

Dolaylı (Aracılar Vasıtasıyla) İhracat: İhracatın bu türünde işletme, dış pazarlara açılmanın riskini minimum düzeyde tutmakta ve "dış ticaret şirketleri" olarak bilinen ihracatçı şirketlerden veya başka yerli aracı kuruluşlardan yararlanmaktadır. Burada söz konusu olan yerli aracı, "yerli ihracatçı tüccar", "yerli ihracat acentesi" veya "kooperatif bir organizasyon" şeklinde olabilir.

Özellikle, dış pazara yeni açılan işletmeler için, gerek riskin az olması, gerekse dış pazar bilgisi, dış ilişkiler ve yatırım miktarı gibi yönlerden fazla birşey gerektirmemesi, bu yöntemin en yaygın olarak kullanılmasına yol açmaktadır. Dolaylı

İhracatta malların satışı tamamen aracı kuruluşun sorumluluğundadır. Yukarıda belirtilen avantajlarına karşın, bunun en büyük sakıncaları, çoğu kez, iyi ve aktif çalışacak bir aracı bulmanın güçlüğü ve ihracatçı işletme veya başka bir aracı eliyle ihracattan dolayı, bu yoldan çok az pazar bilgisi ve tecrübesi kazanılmasıdır.(23)

2. **Direkt İhracat**: Belirli bir büyüklüğe ulaşan işletme, yerli bir aracı ihracatçı kullanmanın sakıncalarından kurtulmak için doğrudan doğruya ihracata yönelir. Bu takdirde gereken yatırım ve katlanılacak risk artarsa da, ihracattan sağlanacak kâr da, o ölçüde artacaktır.(24) Ülkemizde son yıllarda direkt ihracata yönelen işletmelerin sayısı hayli artmıştır. Yalnız ülkemizde değil, ABD'de yapılan bir değerlendirmede genelde dünyada işletmeler arasında açık şekilde en yaygın ve en tipik uluslararası işletme faaliyetleri olarak ihracat pazarlaması gösterilmekte; bunun direkt yabancı sermaye yatırımına göre daha az riskli bir yol olduğu ve işletme kaynaklarını daha az ölçüde taahhüt altına soktuğu; bu yüzden de, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde pek çok firmanın ihracatı dış pazar fırsatlarından yararlanmanın çekici yolu olarak gördüğü belirtilmektedir.(25)

Direkt ihracata yönelmenin de alternatif usulleri vardır: (1) İşletme, yurt içi teşkilatta birkaç kişilik bir "ihracat bölümü" kurabilir; bu takdirde, bölüm dış satışları kendisi yapıp, birçok konuda (reklam, kredi, fiziksel dağıtım gibi) pazarlama bölümünce desteklenir. **(2) İşletme, yurt dışında satış örgütü veya satış şirketi kurabilir.** Bu örgüt, girilecek yabancı pazarı daha yakından izler ve dağıtımı ve satışçıları pazar özelliklerine göre etkin bir biçimde gerçekleştirir. **(3) İşletme yetenekli dış pazar satışçıları kullanır.** Bunlar, zaman zaman dış pazarlara gidip satış ziyaretleri yaparak alıcılarla ilişkiler kurar; satış bağlantılarını ve siparişlerini sağlarlar. **(4) İşletme yurt dışındaki aracı işletmelerden, dağıtıcı (distribütör) ve acentelerden yararlanır. Dağıtıcılar, malları satın alarak satarlar; acenteler ise firma adına satış yaparlar.**

16.3.2. Ortak Hareket Etme

Bir dış pazara girmenin ikinci yolu, mal ve hizmetleri üretmek veya pazarlamak için yabancı işletmelere bir şekilde katılma, onlarla ortak hareket etme (joint venturing)dir. Ortak hareket etmenin ihracattan farkı, işletmenin yurt dışında satış için bir yabancı ülkedeki ortağa katılması; direkt yatırımdan farkı ise, yurt dışında birileriyle birlik oluşturmasıdır. Ortak hareket etmenin 4 çeşidi vardır: lisans verme, üretim sözleşmesi, yönetim sözleşmesi ve ortak mülkiyet.(26)

İşletmelerin uluslararası pazarlara girmek ve rekabet edebilmek için yaptıkları işbirliklere "stratejik ortaklıklar" denilir. Stratejik ortaklık kurmanın pek çok yolu bulunmaktadır. Ortaklık, ev sahibi ülkenin dış pazarda mamul/pazar/dağıtım bilgisinden yararlanmak üzere pazarlama ortaklığı kurmak, franchising ver-

(23) Marcus et al., **op.cit.**, s. 639.

(24) Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, C. II, s. 578.

(25) S. Tamer Çavuşgil, "Organizational Characteristics Associated with Export Activity", **Journal of Management Studies**, Vol. 21, No. 1, 1984, s. 3-22.

(26) Armstrong and Kotler (2005), **op.cit.**, s. 531.

mek, lisans vermek ve ortak mülkiyet girişimi şekillerinde olabilmektedir. Bu tür işbirlikleri, sözleşmeye dayalı basit anlaşmadan; dağıtıma, hatta malın üretim aşamalarının paylaşıldığı anlaşmalara kadar geniş bir yelpazede yer alır. Aşağıda görüleceği üzere, ortaklar arasındaki bağlılığın daha yüksek olduğu ortaklık türleri, lisans verme, franshising ve ortak mülkiyet girişimidir.(27)

Özet olarak, "lisans verme", "üretim sözleşmesi", "yönetim sözleşmesi" ve "ortak mülkiyet girişimleri" şeklinde ana gruplar altında toplanan, iki veya üç ülke işletmeleri arasındaki **stratejik ortaklık faaliyetleri**, **stratejik işbirlikleri** olarak da adlandırılmaktadır. Stratejik işbirliklerinin sayısının giderek artmakta olduğu ve küresel pazarlarda faaliyet göstermenin yolu olarak 2000'lerin ilk 10 yılına damgasını vurduğu söylenebilir. Stratejik işbirliğinin birçok tanımı vardır; en basit ifadesiyle bu, *"iki veya daha fazla işletmenin ortak yararları doğrultusunda yaptıkları iş anlaşmasıdır."* Ortak amaç, stratejik ortakların "uzun dönemli rekâbetçiliği"ni güçlendirmektir.(28) Stratejik işbirliği ya da stratejik ortaklık, işletmeler arasında işbirliği yapmak ve birlikte çalışmak için yapılan anlaşma olup lisans veya dağıtım anlaşması, ortak mülkiyet girişimi, Ar-Ge ortaklığı veya ortaklık şeklinde olabilir; üreticilerle; tedarikçiler, dağıtıcılar, tüketiciler veya üreticilerle diğer üreticiler arasında yapılabilir.(29)

1. Lisans Verme: Başka bir ülkedeki işletmeye lisans verme, dış pazarlara girmenin yine basit bir yoludur. Yabancı ülke işletmesine **lisans veren (lisansör) işletme**, bir üretim sürecini, markayı, patenti, ticari sırrı ya da herhangi değerli birşeyi girilen ülkedeki işletmeye belirli bir bedel karşılığı sağlar. **Lisansı satın alan yabancı işletme (lisansiye)**, böylelikle bir üretim tekniği ya da becerisini veya tanınmış bir mamulü ya da markayı sıfırdan başlamaksızın elde etmiş olur. Ana üretici firmanın, üretim tesisleri kurmadan, büyük yatırımlara ve riske katlanmadan kolayca dış pazara girmesi bu yolun başlıca avantajıdır.(30)

Öte yandan, lisans vermenin üretim tesisleri kurmaya göre bazı potansiyel dezavantajları da vardır: yabancı işletme üzerinde denetimin az olması; o işletmenin çok başarılı olması halinde önemli kâr fırsatlarının kaçırılması yanında, sözleşme bitince kendisi için bir rakibi kendi eliyle geliştirmiş olması olasılığı.

Uluslararası alanda **en hızlı yayılan lisans verme şekli franchising** dir. (Türkçe'de kelime karşılığı olmadığı için, bu orijinal adıyla anılır). Bunda, uluslararası işletme marka adını ve gerekli temel maddeleri sağlar, eğitimi üstlenir, mal veya hizmet için kalite garantisi alır. Coca-Cola ve Kentucky Fried Chicken gibi dev işletmelerin dünyada bu tür yüzlerce lisansiyeleri vardır. (31) "**İmtiyazlı lisans anlaşması**"

---

(27) Frank Bradley, **Uluslararası Pazarlama Stratejisi** (Çev.: İçlem Er) (İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 2002), s. 284-285.

(28) Gerald Albaum and Edwin Duerr, **International Marketing and Export Management**, 6th ed. (Harlow, England: Pearson Education, 2008), s. 373-374.

(29) Lamb ve diğerleri, **Essentials of Marketing** (2009), s. 183.

(30) Kotler (1994), **op.cit.**, s. 417.

(31) Bovée and Thill, **op.cit.**, s. 676.

da denilen franchising sistemi özellikle hamburger pazarlamasında çok kullanılmakta olup, sınırlı menüye bağlı "fast–food" kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır.(32) Amerikan işletmelerinin tüm dünyaya yayılmış 75 000'den fazla "franchise"ları vardır. Fast-food dışında alkolsüz içkiler, motel, perakendecilik ve araba kiralama alanlarında da kullanılmaktadır. Fast-food'un küresel üç dev işletmesinden birincisi olan McDonalds'ın 18 500 birimi ABD dışında yer almakta ve tüm satış gelirlerinin % 66'sını bu birimler sağlamaktadırlar. Diğer ikisi de, 10 500 yurtdışı restoran ile Burger King ve Wendy's'dir.(33)

2. Sözleşmeli Üretim (Contract Manufacturing): Bu pazara giriş şeklinde işletme girmek istediği dış pazardaki yetenekli üreticilerle mal üretimi veya servis sağlama konusunda anlaşarak sözleşmeye bağlar. Sözleşmeli üretimin sakıncaları işletmenin üretim süreci üzerindeki kontrolünün zayıf olması ve üretimden sağlanacak potansiyel kârlardaki kayıptır.

3. Yönetim Sözleşmesi (Management Contracting): İşletme yönetim sözleşmesi ile dış pazardaki bir işletmeye "yönetim teknik bilgisi (know how)" sağlar; mal yerine, otel, hastane veya benzer kuruluşları yönetmek üzere bunlara "yönetim hizmeti" satar.

4. Ortak Mülkiyet Girişimleri (Joint Ventures): Japonya, Güney Kore gibi bazı ülkeler %100 yabancı sermaye yatırımına izin vermezler. Bu zorunluluk ve çeşitli avantajları nedeniyle, yatırımcı olarak gidilen yabancı ülkede yerel yatırımcılarla mülkiyeti ve denetimi paylaşarak ortak bir iş oluşturma yoluna gidilir. Günümüzde ekonomik ya da politik nedenlerle hayli yaygın olarak başvurulan **ortak mülkiyetli yatırım ve iş kurma**, bir dış ülkede **yerel işletmeye ortak olarak katılma, yerel işletmenin esas işletmeden hisse alması veya yepyeni bir işletme oluşturma** gibi şekillerde gerçekleşebilir. Finansal, fiziksel ya da yönetsel gereklerden dolayı bu yol tutulabileceği gibi, bazen yerel hükümetin o ülkeye giriş için ortak mülkiyet şeklini şart olarak ileri sürmesi de söz konusu olur. Ortak mülkiyetin en önemli sakıncası, tarafların yatırım, pazarlama ve diğer işletme politikaları üzerine anlaşamamaları olasılığıdır. Nitekim, genellikle sıkça görülen bir anlaşmazlık konusunun, Batı kaynaklı uluslararası işletmelerin otofinansman yoluyla büyüyüp gelişme istek ve eğilimine karşılık, yerli ortağın uzun vadeli büyümeye ve bu amaçla tekrar yatırıma önem vermemesi olduğu söylenmektedir. Ülkemizde ortak mülkiyet girişimlerinin örneği çoktur, Toyota-Sabancı Holding, Doğuş Oto-Volkswagen vb.

16.3.3. Direkt (Doğrudan) Yatırım

Dış pazara girmede sonuncu yol, dış kaynaklı "üretim" veya "montaj" tesisleri kurmak için direkt olarak yatırım yapmaktır. İşletme, ihracat yaptığı bir pazarda hayli deneyim kazanmışsa ve o pazar yeterince büyükse, orada üretim tesisleri kurmaya yönelebilir. Bunun belirgin avantajları vardır: (1) Ucuz işgücü veya hammadde ile

(32) Ömer Akat, **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetim**, 5. Baskı (Bursa: Ekin Kitabevi, 2004), s. 157-158.

(33) Kerin, Hartley and Rudelius, **Marketing**, (2013), op.cit., s. 182; Armstrong and Kotler, **Marketing**, (2013), op.cit., s. 327

dış ülkenin yatırım teşvikleri ve taşıma avantajlarından kaynaklanan tasarruflar; (2) Girilen ülkede iş ve istihdam imkanı açmanın sağlayacağı olumlu imaj; (3) İşletmenin, mamulünün yerel pazara daha kolay adaptasyonunu sağlamaya yardımcı olacak şekilde, hükümet, yerel üretim faktörleri sahipleri, müşteriler ve dağıtımcılarla iyi ilişkiler geliştirmesi; (4) Yatırımlar üzerinde denetimi tamamen elinde tutma ve bu sayede üretim ve pazarlama politikalarını, uzun vadeli uluslararası amaçlarına hizmet edecek şekilde geliştirebilme.

Çeşitli avantajlarına karşın, dış pazar çevresi riskinin fazla olduğu direkt yatırım iki şekilde gerçekleşir; ya var olan bir işletmeni satın alınması (acquisitions) ya da tamamen yeni bir işletme kurulması yoluyla. Sakıncalarının başlıcaları olarak, hayli büyük bir yatırımı, ülkede bloke edilmiş veya devalüe edilme nedeniyle değerini kaybetmiş yerel paralar, kötüye giden bir pazar durumu gibi risklerle karşı karşıya getirmesi sayılabilir. Ayrıca satın alma yoluna gidilirse, satın alan ülke ile girilen ülkenin kültür uyuşmazlığı sorun yaratabilir. Örneğin, İngiltere'de ünlü Harrods mağazasını Mısırlı Muhammed el Fayed'in; yine ünlü İngiliz futbol kulübü Chelsea'yı Rus işadamı Roman Abramoviç'in satın almasında oluşan tepkiler gibi.(34)

Yurt dışında üretim tesisi kurmak isteyen bir işletmenin üzerinde durması ve değerlendirmesi gereken çeşitli faktörler vardır. Bunların arasında en belirleyici olanlar şöyle belirtilebilir: pazarın büyüklüğü, pazarın yakınlığı, işletmenin büyüklüğü ve finansal gücü, mevcut uluslararası deneyim ve rekabet durumu.(35)

16.4. ULUSLARARASI PAZARLAR İÇİN STRATEJİK PAZARLAMA PROGRAMININ HAZIRLANMASI

Daha önce de belirtildiği üzere, bir işletmenin kendi ülkesinin iç pazarında başarılı olması, aynı başarıyı dış pazarlarda da sürdüreceğini gösteremez. Sadece şu söylenebilir: iç pazarda belirli bir sürede başarılı olma ve tecrübe, dış pazar başarısı için genellikle gereklidir. Ama bu yeter şart olmaktan çok, gerek şart niteliğindedir. Zira, dış pazarlarda rakipler çok, fiyatlar düşük ve çevresel faktörler de hayli değişiktir; dolayısıyla belirsizlik ve riskler de büyüktür.

İşte bu noktada, başarının anahtarı, uluslararası pazarlar için stratejik pazarlama programının çok iyi bir şekilde hazırlanmasıdır ki, bu da, pazarlama karmasının dış pazarlar için değiştirilip değiştirilmemesi ve eğer yapılacaksa değişikliklerin ne ölçüde olacağı sorununu ön plana çıkarır.

Uluslararası pazarlar için stratejik pazarlama programı hazırlanırken, pazarlama karmasının gidilecek dış pazarın yerel şartlarına adaptasyonu veya uyarlanması konusunda karar verme durumunda olan işletme için, iki uç karar alternatifi vardır: **(1) Standart pazarlama karması; (2) Adapte edilmiş pazarlama karması.**(36)

(34) Ayşe Akyol, "Pazarlara Giriş Stratejileri", İpek Altınbaşak, Ayşe Akyol ve diğerleri, **Küresel Pazarlama Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım, 2008), içinde, s. 347-348. Bu kaynakta uluslararası pazarlara giriş stratejileri, üretimin ülke içinde ve ülke dışında yapılmasına göre iki ana grupta ele alınarak ayrıntılı ve sistemli bir biçimde açıklanmaktadır.

(35) Bradley, **op.cit.**, s. 309-310.

(36) Armstrong and Kotler (2000), **op.cit.**, s. 532.

Bunlardan ilki olan standart pazarlama karması uygulaması, işletmenin dünya çapında hangi yabancı pazara girerse girsin, **hiç bir değişiklik yapmadan mevcut pazarlama karmasını kullanmasıdır.** Mamulün, reklâmın, dağıtım kanalının ve diğer pazarlama karması unsurlarının standartlaştırılması, doğal olarak birim maliyetlerin düşmesine yol açar; zira hiçbir şeyde önemli değişiklik yapılmamaktadır. Bu görüşün arkasında örneğin, Coca Cola'nın tüm dünyada tüketicilere aynı mamulü sunması ve aynı reklâmları kullanması uygulaması yatmaktadır.

Diğer uçta yer alan, tüketiciye göre **adapte edilmiş pazarlama karması uygulamasında ise, üretici işletme pazarlama karması unsurlarını her hedef pazar için apayrı bir adaptasyona tabi tutar; bunun ekstra maliyetlerine katlanırken, daha büyük bir pazar payı ve daha büyük bir kâr beklentisi içindedir.** Örneğin, İsviçre'nin ünlü çokuluslu firması Nestle, hem mamulünü, hem de reklâm temalarını ülkeden ülkeye değiştirmektedir.

Bu iki uç alternatif arasında değişik uygulamalar yer alır. Örneğin, dev blucin firması Levi Strauss, dünyanın çeşitli ülkelerinde aynı blucini farklı reklâm temalarıyla sunmaktadır. Aşağıda, pazarlama karmasının unsurlarına, uluslararası pazarlara adaptasyon yönünden kısaca değinilecektir.

16.4.1. Uluslararası Pazarlamada Mamul ve Tutundurma

Mamul planlamada mamulün (doğal olarak diğer unsurlarla ilgili olarak da) bir veya birçok ülke pazarına mı sunulacağı, hangi pazarlara hitap edileceği konusu önem kazanır. Esasen, **uluslararası pazarları iç pazardan farklı kılan temel unsurun,** içinde ekonomik–demografik, fiziksel, sosyal–kültürel ve politik–hukuki faktörlerin rol oynadığı "farklı çevre" olduğu, bu noktaya kadar özellikle vurgulanmış bulunuyor.

Farklı bir pazar çerçevesinde, iç pazardan farklı tüketici gruplarına sunulacak olan mamulün spesifik olarak bu **tüketicilerin önem verdiği tatminkârlık** özelliklerine sahip olması gerekir. Söz konusu pazarda, **Halen satılan malların hangi özellikleri bizim mamulümüzde vardır, bu özellikler, tüketicileri ne ölçüde tatmin ediyor; mamulümüzde ne gibi değişiklikler o pazarda bize rekâbet üstünlüğü sağlar** gibi birtakım önemli soruların ciddi analiz ve değerlendirmelerle cevaplandırılması gerekir. Bu yoldan mamulde değişikliğin fayda-maliyet analizinin de yapılması gerekir.(37)

Öte yandan, uluslararası iletişimin yaygınlaşmasıyla çeşitli ülke pazarları arasındaki kültürel farklılıkların azalması, son yıllarda yeni bir eğilimi ortaya çıkarmış bulunuyor; başarılı bir kısım işletmelerin dış pazarlara farklılaştırılmış mamuller yerine, tüm pazarlara hitaben gelişmiş, fonksiyonel, dayanıklı ve uygun fiyatla standart mamulleri sunmaya yönelmeleri.(38)

---

(37) Franklin R. Root, "Export Marketing", Buell (1970), **op.cit.**, içinde 20-27.
(38) Stanton and Futrell **op.cit.**, s. 543.

Şu halde, bir yandan pazarların gitgide birbirine benzemesi eğilimi, bir yandan da, eskidenberi mevcut –ama gitgide azalmakta olan– farklılıklar vardır. Doğal olarak, kültürel–sosyal ve hukuki faktörler çeşitli yabancı ülkelerde girişilecek tutundurma faaliyetlerini de, tıpkı mamul planlamada olduğu gibi etkileyecektir. Lisan farklılığından öte, anlatım şekilleri, konuşma edaları, çeşitli renklerin neleri temsil ettiği gibi hususların üzerinde titizlikle durulması gerekir. Örnek olarak, mavi renk İsveç'te ve ABD'de erkek rengi, Almanya'da kadın rengidir; ABD'de kırmızı karanfil vermek iyi bir jest iken, Japonya'da bu ölüm ve cenaze ile ilgilidir.

Gerek reklâmda, gerekse yüzyüze, kişisel ilişkilerde bu gibi hususlara dikkat edilmemesi, ilgili kişileri çok sıkıntılı ve güç durumlara düşürür. Buna bir örnek: büyük ABD hava yolları şirketlerinden United Airlines Uzakdoğu'ya sefer başlattığında ilk uçuşu Tokyo'ya yapmıştır. Bu ilk seferde hosteslerin Tokyo'ya gitmek için uçağa binen yolculara şirketin iyi niyet jesti olarak kırmızı karanfil sunması, hemen Japon yolcuların suratlarının asılmasına ve şaşkınlığa düşmelerine yol açmıştır; bunun sebebinin de, yukarıda belirtildiği gibi, karanfilin Japonya'da cenazelerde verilen bir çiçek olmasından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır.(39)

Uluslararası pazarlar için mamul planlama ve tutundurma (veya iletişim) mesajı ile ilgili olarak oldukça yaygın olarak kullanılan bellibaşlı beş strateji şöyle sıralanabilir. (40)

1. Standart mamul; Standart tutundurma (veya iletişim) mesajı
2. Standart mamul; Farklılaştırılmış tutundurma mesajı
3. Farklılaştırılmış mamul; Standart tutundurma mesajı
4. Farklılaştırılmış mamul; Farklılaştırılmış tutundurma mesajı
5. Yeni mamul; Yeni tutundurma mesajı.

Bu stratejiler aşağıda Tablo 16-5'de şematik olarak görülmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi, Coca Cola aynı mamulü ve aynı reklâmları tüm dünyada –küresel düzeyde– kullanmaktadır. Küçük ülke İsviçre'nin Unilever'den hemen sonra dünyanın 2. en büyük gıda maddeleri üreticisi dev işletmesi Nestle'nin çeşitli ülkelerin damak zevklerine göre değişik kültürel çevrelere hitap edebilmek

---

(39) Erdener Kaynak'ın 21 Kasım 1990 tarihinde İ.Ü. İktisat Fakültesi'nde "Uluslararası İşletmecilik Yüksek Lisans Programı" öğrencilerine verdiği, "Uluslararası Pazarlamada Son Gelişmeler ve Doğu Avrupa Pazarı" konulu konferans notları. Kaynak, ABD'de çalışan dünyaca ünlü Türk pazarlama öğretim üyelerinden olup, birçok pazarlama kitabının yazarı ve **Journal of Global Marketing** adlı bir uluslararası pazarlama dergisinin editörü ve yöneticisidir. Kendisi, yine aynı durumda ve dünyanın bir numaralı pazarlama dergisi **Journal of Marketing**'in editörleri arasına girme başarısını gösteren tek Türk öğretim üyesi olan Tamer Çavuşgil ile, Hans Torelli ve Michael Czinkota gibi ünlü uzmanlarla birlikte, TÜSİAD'ın 19-20 Kasım 1990 tarihinde İstanbul'da düzenlediği "Uluslararası Pazarlamada Yeni Stratejiler" konulu uluslararası sempozyuma katılmıştır. Bu toplantıya ünlü akademisyenlerin yanında, uygulamacılar olarak da, "General Electric", "Procter and Gamble" ve "Mitsubishi" gibi dev firmaların bölge genel müdürleri katılarak, kendi işletmelerinin uluslararası pazarlama stratejilerini anlatmışlardır.

(40) Warren J. Keagan, "Five Strategies for Multinational Marketing", Hans B. Torelli (Editör), **International Marketing Strategy**, 3 rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, 1984), s. 317-324; Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s. 800.

Tablo 16-5 Uluslararası Pazarlamada Başlıca Mamul ve Tutundurma Stratejileri

TUTUNDURMA	MAMUL: Standart (aynı) mamul	MAMUL: Mamulün adaptasyonu	MAMUL: Yeni mamul geliştirme
Standart (aynı) tutundurma	1. Mamul ve tutundurma aynı	3. Mamulün adaptasyonu	5. Yeni mamul yeni tutundurma
Tutundurmanın adaptasyonu	2. Tutundurmanın adaptasyonu	4. Mamul ve tutundurmanın adaptasyonu	

(Kaynak: Warren J. Keegan'dan Pride and Ferrell adaptasyonu, Pride and Ferrell, 1989, **op.cit.**, s.800).

için 200 çeşit "Nescafe" üretip, Arkansas'dan Sri Lanka'ya, her mahalli pazara en uygun çeşidi sunduğu; birçok yabancı işletmenin güçlükle karşılaştığı Japonya'da kahve pazarının %70'den fazlasını ele geçirdiği bilinmektedir.(41) Starbucks adlı kahve işletmesi, 37 ülkede 12 000'den fazla dükkanı ile haftada 40 milyon müşteriye hizmet vermektedir.(42)

Reklâm için TV ve diğer reklâm araçlarıyla ilgili olarak ülkeden ülkeye farklı düzenlemeler vardır. Üstelik birçok ülkede yalnız araç yönüyle değil, yayınlanacak mesajın içeriği de çok sıkı denetime ve sınırlamalara tabidir. Tutundurma faaliyetleri programlanırken, hedef pazar olarak seçilen ülkenin bu yönleri iyi bilinmelidir.(43)

16.4.2. Fiyat

Esasen kolay olmayan **fiyat belirleme, dışa yönelik olarak ele alınınca daha da zorlaşır;** özellikle yabancı pazar şartlarının belirsizlikleri, o pazarda mevcut fiyatlandırma uygulamaları ve döviz kuru gibi hususlar, konuyu çok daha hassas ve kompleks bir hale getirir.(44) Bu pazarlar için fiyatlandırmada, muhtemelen en fazla "maliyet artı" metodu uygulanır.

Bir dış pazar için fiyat belirlerken pazarda gözönünde tutulması gereken faktörlere ek olarak, gümrük vergileri, çeşitli özel vergiler, çeşitli pazarlama kanalı ve tutundurma maliyetleri söz konusu olur. Bu yüzden de, bir malın fiyatı dış pazarda iç

(41) Evans and Berman, **op.cit.**, s. 660.
(42) Pride and Ferrel (2009), **op.cit.**, s. 102.
(43) Marcus et al., **op.cit.**, s. 640.
(44) Uluslararası pazarlamada mamul stratejileri ve bu bağlamda tutundurma stratejileri, özlü bir biçimde şu kaynakta görülebilir: Nazan Günay, "Küresel Pazarlama Karması Ürün Stratejileri", İpek Altınbaşak, Ayşe Akyol ve diğerleri, **Küresel Pazarlama Yönetimi** (2009), **op.cit.**, içinde s. 357-416, özellikle s. 396-400.

pazardan yüksek olabilir; ama çoğunlukla ek maliyetlere rağmen fiyatlar düşük tutulur. Öte yandan, ülkelerin gelir durumları ve "büyük miktarda alımın sağlayacağı avantaj" dan yararlanmaya müsait olup olmadığı, gerek mamulün ambalajlanmasında, gerekse fiyatlandırılmasında önemlidir. Ambalajlama ve markalamanın da bazı ek özellikleri vardır.

Uluslararası pazarlamada en çok kullanılan fiyat kavramları FOB (Free On Board); FAS (Free Alongside Ship); ve CIF (Cost, Insurance, Freight)'dır. Bunlardan **FOB, malın teslim yerinde yüklemenin de üreticiye ait olmasını; F.A.S., malın gemiye teslim maliyetinin fiyata dahil olmasını, yükleme maliyetinin hariç tutulmasını; CIF fiyat ise, üreticinin fiyatında malın yabancı limana ulaşması için kullanılacak tüm giderleri (maliyet, sigorta ve taşıma maliyetleri) içermesini ifade eder.**(45) Genellikle ihracatta FOB fiyat; ithalatta CIF fiyat kullanılır.

Damping (Dumping): Uluslararası fiyatlandırmada çoğunlukla maliyet artı usulü kullanılır ki, bu da, ek maliyetler nedeniyle iç pazardan daha yüksek fiyata yol açar. Ancak düşük kâr marjları (bazen devlet sübvansiyonu), rekabet nedeniyle ve yüksek pazar payı için önem kazanır. Genelde dış pazarda kâr marjı hayli düşüktür. Fiyatlandırmada, **rakiplere zarar vermek amacıyla fiyatın çok düşük tutulmasına "damping"** denir. GATT kuralları ve birçok ülke yasası, bu haksız rekabet şeklini yasaklamıştır. AB'de Türk işletmeleri dahil, pek çok yabancı işletme bu nedenle yasal takibata uğramaktadır.

Karşılıklı Ticaret ve Takas: Günümüzde gitgide artan sayıda yabancı ülkeye girmenin tek yolu **karşılıklı ticaret (countertrade)** denilen, malların para ile satışı yerine iki veya daha fazla taraf arasında mal mübadelesi –takas– esasına dayalı bir çeşit ihracat şeklidir. Bu yol, döviz sıkıntısı çeken (başta Latin Amerika) az gelişmiş ülkeler, pazar ekonomisine geçmeye çalışan Doğu Avrupa ve eski Sovyetler Birliği ülkeleriyle ilişkilerde çok yaygındır. Pepsi Co. eski Sovyetler Birliği ile Romanya ve Bulgaristan'a bu yolla girmiştir. Dev uçak üreticisi Mc Donnell Douglas, İsviçre'ye 1 milyar dolarlık 18 Fantom uçağı satışını, saatten kayağa kadar çok çeşitli mamuller karşılığı yapmıştır. Bugün dünya ticaretinin %30'unun bu şekilde, bir çeşit takasla yürütüldüğü tahmin edilmektedir.(46) Türkiye, özellikle Rusya (doğalgaz başta), Ukrayna ve Türk Cumhuriyetleri'nde bu yola başvurmaktadır.

16.4.3. Dağıtım

Dış pazarlara yönelik olarak pazarlama karmasının geliştirilmesinde **dağıtımı da her ülke pazarı için ayrı olarak ele almak gerekir.** Bir ülkenin pazarlama sisteminin öğretilmesinde, o ülkenin dağıtım kanallarının yapısı ve işleyişinin; bunların yol açtığı mevcut sınırlamaların ve potansiyelin çok özel bir yeri ve önemi vardır. Bu sebeple, "süpermarket" ve "departmanlı mağaza" (departman store) denilen büyük mağazaların; ya da küçük perakendecilerin yaygın olup olmaması girilecek dış pazara yönelik dağıtım politika ve stratejilerinde gözönünde tutulmak zorundadır. Ayrıca, fiziksel dağıtım çeşitli yönlerden iç pazardakinden büyük farklılık gösterir.

(45) W. J. Stanton, **Fundamentals of Marketing,** Seventh ed. (Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha Ltd. 1984), s. 543.

(46) Boone and Kurtz (1992), **op.cit.,** s. 106.

Malların dış ülkeye taşınması, depolanması ve uygun dağıtım sistemiyle alıcılara ulaştırılması için hızlı usul ve aracılar bulunmalıdır. Dağıtım usulleri ülkeden ülkeye çok değiştiği gibi, zaman içinde de gelişme gösterir. Fransa'da, tüm satışların %40'ı bir Fransız icadı market tipi olan **hipermarket** denilen futbol sahası büyüklüğündeki mağazalarda yapılır. İspanya'da da bunlar vardır, ama halkın yarısı kırsal alanda yaşar ve küçük ihtisaslaşmış dükkanlardan alışveriş yapar.(47)

Özetle söylemek gerekirse, hedef pazar olarak düşünülen ülkede dağıtım sisteminin özellikleri iyice etüd edilerek, bu sistemin gereklerine göre en uygun dağıtım düzenini oluşturmak büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle, herşeyden önce girilecek ülkenin dağıtım yapısının iyi bir şekilde araştırılıp analiz edilmesi gerekir.

16.5. ULUSLARARASI PAZARLARDA VE ULUSLARARASI PAZARLAMADA KÜRESELLEŞME OLGUSU

Bugün dünyada işletmelerin uluslararası hale gelme-uluslararasılaşma eğilimi her zaman olduğundan daha fazladır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmeler uluslararası pazarlara doğru genişlemektedirler. Daha önce görüldüğü gibi, dış pazarlara açılmanın çeşitli alternatif yolları bulunmakta ve bunlar farklı işletmelerce kullanılmaktadır.

Günümüzün dünyaca ünlü pazarlama uzmanlarından Harvard Üniversitesi İşletme Profesörü Theodore Levitt'e göre, uluslararası pazarlarda gelişmeye başlayan ve "**küreselleşme**" ya da "**globalleşme**" adı verilen eğilim şöyle ifade edilebilir: gelişen teknoloji insanları, mal ve hizmet ihtiyaçları ve talepleri bakımından etkilemektedir. Çok etkili bir güç olan **teknoloji; iletişimi, ulaşımı ve seyahati kolaylaştırmakta; en ücra köşelerdeki insanlar bile modernliğin cazibesine kapılmaktadırlar. Hemen hemen her yerde, herkes, gördüğü, duyduğu veya yeni teknolojiler yardımıyla denediği yenilikleri talep eder duruma gelmektedir.**(48)

İşte bu yeni ticari gerçeğin sonucu, standartlaşmış tüketim malları için daha önce hayal bile edilemiyecek düzeyde küresel pazarların ortaya çıkmasıdır. Kendilerini bu gerçeğe uyduran işletmeler, üretim, dağıtım, pazarlama ve yönetimde ölçek ekonomisinden geniş ölçüde yararlanmaktadırlar. Bu yararlar da, dünyada mamul fiyatlarını düşürmektedir.

Alışılmış ulusal ve bölgesel farklılıklar ortadan kalkma eğilimi göstermekte; bir işletmenin, modası geçmiş, geçen yılın modellerini az gelişmiş ülkelere sattığı günler tarihe kavuşmaktadır. Pazarlar küreselleşmekte; bununla birlikte çokuluslu ticaret dünyası da, çokuluslu işletme de, sonuna yaklaşmaktadır. İşletmeler, yüzeysel, bölgesel ve ulusal farklılıkları görmezlikten gelerek dünyayı tek büyük bir pazar olarak kabul edip, öyle faaliyet göstermeyi öğrenmelidirler.(49)

---

(47) **Ibid.**, s. 105.

(48) Theodore Levitt, "The Globalization of Markets," **Harvard Business Review**, May-June 1983, s. 92-102.

(49) **Ibid.**

Levitt'in çarpıcı bir biçimde açıkladığı görüşlerinin özeti niteliğindeki yukarıdaki ifadeler hayli yankı uyandırmış bulunuyor. Gerçekten "çokuluslu işletme" ve "çokuluslu pazarlama" kavramlarını ortadan kaldıracak derecede taleplerin standartlaşması eğilimi söz konusu mudur? Bölgesel ve ulusal farklılıklar gözardı edilebilecek düzeyde midir? ve gitgide ortadan kalkmakta olan farklılıklar mıdır?

1983 yılında yayınlanan ünlü bir makale ile başlayan ve yoğun tartışmalara yol açan bu konuya ilişkin görüşler oldukça çeşitlidir. Günümüzde hâlâ **küresel strateji mi**, yoksa **yerel (adapte edilmiş) strateji mi daha uygundur tartışması** devam etmektedir. Bu konuyu tartışanlar, CNN ile 100 ülkede 78 milyon kişiye; MTV ile 78 ülkede 310 milyon kişiye TV yayını yapılabilmesinin etkinliğini belirtirken, yerel stratejinin de her ülkede o ülke tüketicisine uygun mamul ve reklâm sunduğunu ifade etmektedirler.(50) Genel kabul görmüş, ortak bir fikir bulmak kolay değildir; ancak "genelde küreselleşmeye doğru bir eğilim görülmekte ise de; bu eğilim, ulusal ve bölgesel farklılıkları tüm dünyada yüzeysel olarak nitelendirmeye yol açacak kadar bir değişme ve gelişme yaratmamıştır" denilebilir.

Dünyanın en ünlü pazarlama uzmanlarından P. Kotler, 1988 yılında "Global Pazarlama Stratejisi" konusunda İstanbul'da verdiği bir seminerde Levitt'in küresel standartlaştırma lehindeki fikirlerini özetledikten sonra, hem işletme düzeyinde, hem de mamul unsuru düzeyinde küresel pazarlama başarısı için anahtar niteliğindeki faktörleri açıklamış ve ayrıca, dünyada yaşanmış uygulamalar olarak, çeşitli farklılaştırılmamış, "küresel pazarlama başarısızlığı" örneklerini vermiştir.(51)

Dünyadaki tüm alıcıların birbirinin benzeri olduğu varsayımına dayanan küresel pazarlama stratejisini tüm mamuller için uygulamak zordur; ancak bazı mamullere uygulanabilir (Fast food denilen hamburger vb. içecekler, otomobiller, hava yolları, ambalajlı gıda maddeleri vb.) Genelde dünya pazarlarında gitgide homojen olma yolunda bir eğilim vardır. Küresel pazarlama bazı ekonomik avantajlar sağlamakta ise de, sosyo–ekonomik, kültürel, teknolojik farklılıklar, ticari engeller, gümrük vergileri ve sınırlamaları bir küresel strateji uygulamasını zorlaştırmaktadır.(52) Bazı mamulleri küresel olarak pazarlamakla beraber, ulusal ve bölgesel farklılıklardan yararlanmak için modern pazarlama anlayışının gereği olan "farklılaştırılmış pazarlama" stratejisini uygulamak gerekmektedir. Hem pazarların küreselleşmesinden, hem de farklılıklardan yararlanmanın yolu olarak, **küresel düşün, yerel uygula** formülü ağırlık kazanmaktadır.(53) Esasen, günümüzde dünyada halen görülen

(50) Dalrymple and Parsons (2000), **op.cit.**, s. 634-635.

(51) Philip Kotler, "Global Marketing Strategy", çoğaltılmış konferans materyali (Garanti Bankası A.Ş. September 19, 1988).

(52) Erdener Kaynak, "Global Marketing: Theory and Practice", **Journal of Global Marketing**, Vol. (1/2), Fall Winter, 1987, s. 15-29. Bu konuda Türkçe'de iyi bir özet olarak Seval Yakışan, **Globalleşme ve Global Pazarlama** (İstanbul: 1990) adlı kitapçık görülebilir. Konuyla ilgli şu iki araştırma da bazı ilginç görüşmeleri içermektedir: Subhah C. Jain, "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses", **Journal of Marketing**, Vol. 53, January 1989, s. 70-79; Susan P. Douglas and Yoram Wind, "The Myth of Globalization", **Colombia Journal of World Business**, Winter 1987, s. 19-29.

(53) Uluslararası pazarlamada standardizasyon ve adaptasyon stratejileriyle ilgili olarak şu kaynak görülebilir: Gökhan Yolaç, "Uluslararası Pazarlamada Standardizasyon ve Adaptasyon Stratejileri ve Türkiye'de Beyaz Eşya Sektöründe Bir Uygulama", Yayımlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 1998.

küresel pazarlama uygulamalarının çoğu %100 düzeyinde olmayıp, %30, %40, %60 gibi çeşitli oranlarda değişmektedir.(54)

Standart mamuller, standart fiyatlandırma, standart reklâm temaları ve dağıtım kanalları kullanarak küreselleşmeye, gıda maddeleri ile giyecekler en az uygun düşen mallardır. Çünkü yerel-kültürel özellikler bu mallarda farklı isteklere yol açar; ancak daha önce de belirtildiği gibi, fast food, içecek maddeleri ve blucinler -istisnai de olsa- belki de en çok küreselleşmenin olduğu mallardır. Ayrıca, elektrik ekipman ve cihazları, sinema, müzik, kozmetikler, diş macunu, sigorta ve sigarada da standartlaşma görülmekte; ayrıca bilgisayarlar, robotlar ve mühendislik meslek aletlerinde de standartlaşmaya çalışılmaktadır.(55) Marka adı, mal özellikleri, ambalajlama ve etiketleme, standartlaştırılması nisbeten daha kolay unsurlardır.

Birçok çokuluslu işletme, yerel ihtiyaçlara uyum yolunda yerel yöneticilerin aşırı ölçüde adaptasyon talepleri olduğunu, bunun da küreselleşmenin, maliyetleri düşürme ve küresel, "dünya markası" gücü yaratma gibi avantajlardan yararlanamama anlamına geldiğinden şikayetçi olmaktadır. Örneğin, 200'den fazla ülkede 800'den fazla mal pazarlayan Gillette, aynı mamul için değişik ülkelerde değişik markalar kullanmakta; mamullerin formülleri bazı ülkelerde değişmekte ve reklâm mesajları çoğu kez ülkeden ülkeye farklılaştırılmaktadır.(56) Ayrıca, yukarıda değinildiği üzere, dünyanın refah düzeyi en yüksek ülkelerinden biri olan küçük ülke İsviçre'nin dev gıda işletmesi Nestle, oldukça uç noktada bir pazar bölümlendirme ile çeşitli ülkelerde 200 ayrı damak tadında Nescafe satmaktadır. Pazarlama geniş ölçüde kültüre bağlı bir sosyal kurumdur;(57) dolayısıyla, ülkeden ülkeye adaptasyon yapma yoluna gidilmesi oldukça yaygındır.

Burada son olarak belirtilmesi gereken bir nokta, günümüzde "global pazarlama" sözcüğünün gitgide orjinal anlamından farklı bir biçimde, "uluslararası pazarlama" ile eşanlamlı olarak kullanma yolundaki eğilimdir.(58) Birçok uluslararası pazarlama konulu eser bu yola gitmektedir. Konuya böyle yaklaşan bir eserin yazarları, küresel pazarlamayı "ulusal sınırların dışındaki pazarlama süreci" şeklinde tanımlayıp, bu sözcüğün "uluslararası pazarlama" ile eşanlamlı olarak kullanılabileceğini, her iki terimin de doğru olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, kendilerinin "küresel pazarlamayı tercih ettiklerini; bir işletme için, özellikle iç pazarı doymuş bir mamulle ilgili olarak küresel pazarların çok daha büyük potansiyel oluşturduğunu ifade ede-

(54) Erdener Kaynak, dipnot (39)'da belirtilen konferans notları; keza dayanıklı tüketim malları üreticisi olup; da azgelişmiş ülkelerde de çalışan Amerikan-İngiliz çokuluslu işletmeleriyle yapılan bir anket araştırması, büyük ekonomik ve kültürel farklılıklara rağmen, bunların yaklaşık % 70'inin orijinal markayı kullandığını; sadece % 10'unun yeni bir mahalli isim; geriye kalan % 20'sinin de, ya değişik bir İngilizce marka adı, ya da orijinal marka adının mahalli dile tercüme edilmiş şeklini kullandığını göstermiştir. Pride and Ferrell (1989), **op.cit.**, s. 799.

(55) Pride and Ferrell (1993), **op.cit.**, s. 781.

(56) Kotler (1994), **op.cit.**, s. 421.

(57) William L. Wilkie and Elizabeth S. Moore, "Marketing's Relationship to Society", Barton A. Weitz and Robin Wensley (ed.), **Handbook of Marketing** (London: Sage Publications, 2003) içinde, s.11.

(58) Hatta birçok uluslararası pazarlama kitabının artık bu yönde isimlendirildiği görülmektedir.

rek, Coca-Cola'nın başkanı Donald Keough'un Endonezya ile ilgili bir yorumunu vermektedirler: "Ben Endonezya'yı düşündüğüm zaman, cennetin nasıl olduğunu bildiğim duygusuna kapılırım: Ekvator üzerinde 180 milyon insan, ortalama yaş 18 ve alkol yasağı".(59) (Tablo 5-1'deki 2014 tarihli **Dünya Bankası Raporu** verilerine göre, bu ülkenin–kapitalist bakış açısıyla–daha da "**cennet**"leştiği, zira nüfusunun hızla artarak –6 yılda 24 milyon– 2012 yılında 247, hatta s. 255 Tablo 2.3'deki başka bir istatistiğe göre 248,6 milyona ulaşmış olduğu anlaşılmaktadır).

Küresel pazarlama konusunu yine böyle bir yaklaşımla ele alan iki uzman da, ünlü eserlerinde, "uluslararası pazarlama çevresi" yerine, artık gitgide kullanımı yaygınlaşan "küresel pazarlama çevresi" sözcüğünü kullanmayı tercih edip, şöyle demektedirler: "Bir işletme uluslararası düzeyde faaliyet gösterip göstermemeye karar vermeden önce uluslararası pazarlama çevresini tam olarak anlamalıdır. Bu çevre son yirmi yılda, hem yeni fırsatlar, hem de yeni problemler yaratarak büyük ölçüde değişmiş bulunuyor. Dünya ekonomisi küreselleşti. Otomobil, gıda, giyim, elektronik ve diğer birçok kategorilerdeki küresel markalarda artış oldu. Küresel işletmelerin sayısı müthiş arttı". Yazarlar, bu çerçevede yeni bir küresel işletme tanımı vermektedirler: "Küresel işletme, birden çok ülkede faaliyet göstererek, Ar-Ge'de, üretimde, pazarlamada ve finansda sadece iç pazarda çalışan rakipler için mevcut olmayan avantajları elde eden işletmedir".(60) Görüldüğü üzere, burada "küresel işletme", çeşitli ülkelerdeki pazar fırsatlarını değerlendirme becerisini gösteren uluslararası işletme ile aynı anlamı taşıyacak şekilde tanımlanmaktadır.

16.6. ULUSLARARASI PAZARLAMANIN ORGANİZASYONU

İşletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetleri başlıca üç şekilde organize edilir: (61)

1. İhracat bölümü
2. Uluslararası bölüm
3. Küresel organizasyon.

1. İhracat Bölümü: İşletme uluslararası pazarlara yönelik faaliyetlere en basitinden malları yurt dışına göndermekle başlar. Tecrübesiz bir uluslararası işletme sadece birkaç dış pazara satış yapıyorsa, başlangıçta bir kişi veya birkaç kişi bu faaliyetleri yürütebilir. İşletme, yurt içi pazarlama müdürüne bağlı olarak çalışacak bir ihracat pazarlaması yöneticisi atamakla, ihracat satışı ve pazarlaması konusunda özel bir uzmanlık alanına girmiş olmaktadır. Ancak tecrübeler–büyük çoğunlukla–ihracat işlerinin sorumluluğunun, örgüt içinde esas işi iç pazara yönelik

(59) Thomas C. Kinnear, K.L. Bernhardt and K.A. Krentler, **Principles of Marketing**, Fourth ed. (New York: Harper Collins College Publishers, 1995), s. 111.

(60) Philip Kotler and Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Seventh ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1996), s. 628.

(61) Philip Kotler and Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, 12th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2006), s. 688-689.

olan bir kimseye verilmemesi gerektiği yönündedir. Çünkü bu görev öyle birine verilirse, uzmanlaşmış ihracat yeteneği gelişmeyecek, ihracat operasyonlarına ilişkin teknik ve idari konuların kavranması (ihracat dokümantasyonu, yabancı dil yeteneği, işlemlerin yapılış prosedürü vb.) ve uluslararası işlemler için gereken tecrübenin kazanılması mümkün olmayacaktır. İşletmenin uluslararası faaliyetleri artarsa, bunların yürütülmesi ve koordinasyonunun karmaşıklığı, artık ihracat yöneticisinin boyutunu aşar ve yurt içi pazarlamadan bağımsız bir ihracat bölümü kurulması yoluna gidilir.(62)

Yurt dışı satışlar arttıkça ihracat bölümünün genişletilmesi yoluna gidilir ve çeşitli pazarlama hizmetleri verecek servisler eklenir. Böylece pazarda daha etkili rekâbet imkanı doğar. Ama işletme yurt dışı faaliyetlerini, ortak hareket etme veya direkt yatırıma doğru genişletirse, artık dahili bir ihracat bölümü bunları yönetmeye yeterli olmaktan çıkar.

2. Uluslararası Bölüm: Bu aşamaya gelindiği zaman, artık işletme, genelde aynı zaman diliminde birçok uluslararası pazarla ve girişimle ilgilenir; böyle olunca da, bir uluslararası bölüm oluşturulur. Bu bölümün başkanı hedefleri belirler, bütçeleri düzenler ve işletmenin uluslararası faaliyetlerini geliştirme ve büyütme sorumluluğunu üstlenir. Uluslararası bölümün faaliyetlerini yöneten kadro çeşitli birimlere hizmet veren uzmanlardan oluşur.

Faaliyetleri yürüten ekip çeşitli şekillerde organize edilebilir. **İlk olarak**, bu organizasyon **bölge temeline göre** (ya da coğrafi organizasyon şeklinde) olabilir. Uluslararası bölüm başkanına karşı sorumlu bölge başkanı yardımcıları bulunur. Eğer büyük bir işletme söz konusu ise, bu bölümde, bölge başkanı yardımcılarına rapor veren ve her ülkedeki satış gücü, satış şubeleri, distribütörler ve lisans alanlardan sorumlu ülke yöneticileri yer alır.

İkinci bir organizasyon şekli, dünya ölçeğinde **mamul gruplarına göre** yapılabilir. Bu takdirde, her grubun tüm dünya ülkelerindeki satışlarından sorumlu "uluslararası bölüm başkan yardımcıları" bulunur. **Üçüncü olarak da**, bölümde "uluslararası, bağlı işletme (subsidiary) yöneticileri yer alır ve bunların herbiri doğrudan doğruya uluslararası bölüm başkanına karşı sorumlu olurlar.

3. Küresel Organizasyon: İşletme yurt dışı faaliyetlerini genişletir ve gerçek bir küresel işletme haline gelirse, tepe yönetimi ve tüm kadro, küresel düzeyde üretim tesisleri, pazarlama politikaları, finansal fon akışları ve lojistik sistemlerinden sorumlu olurlar.(63) Küresel birimler artık uluslararası bölüm başkanına değil, doğrudan doğruya en üst yöneticiye (Chief Executive Officer – CEO'ya) veya icra komitesine rapor verirler.

Ülkemizde henüz fazla işletmenin ulaşmamış olduğu bu düzeydeki uluslararası pazarlama organizasyonunda, yöneticiler pek çok ülkeden seçilirler ve yetiştirme

(62) Gerald Albaum and Edwin Duerr, **International Marketing and Export Management**, 6th ed. (Harlow, England: Pearson Education, 2008), s. 660.

(63) **Ibid.**, s. 689.

(management trainie-MT) eğitimlerine tabi tutulurlar. Küresel düzeyde hammadde ve parçalar en ucuza satın alınabilecek ülkelerden alınır ve yatırımlar en çok kâr getirisi olacağı tahmin edilen ülkelere yapılır.

* * *

Bir işletmenin uluslararası pazarlama bölümünün organizasyonu, onun uluslararası pazar fırsatlarından etkili ve verimli bir şekilde yararlanma yeteneğinin önemli bir belirleyicisidir. Bu, ayrıca sorunlara ve meydan okumalara karşılık verme kapasitesini de belirler. Uluslararası pazarlama faaliyetlerinin başlangıç aşamalarında işletme bazı ihracat faaliyetleri için aracıları kullanır veya iç pazarda sattığı malların, yurt dışı satışları için küçük bir ihracat bölümü kurar. Ancak ihracat faaliyetleri genişledikçe ve uluslararası rekabet arttıkça yurt dışı müşterilerin ihtiyaçlarına daha etkili bir şekilde karşılık verme gereği ortaya çıkar; ayrıca dış pazar faaliyetlerinin koordinasyon ve kontrolü konusunda endişeler artar. Bunlar da, yukarıda açıklandığı üzere, işletmenin daha etkili olacak uluslararası pazarlama örgütlenmesi yapmasını gerektirir.(64)

Öte yandan, günümüzde internet ve web teknolojileri, işletmelere geniş yurt dışı faaliyetlerini hızlı bir şekilde ve kolayca yapabilme imkanını vermektedir. Bu durum, ayrıca farklı fonksiyonel, mamule dayalı veya coğrafi bölgeye dayalı bölümlerin veya gruplandırmaların koordinasyonunu, işbirliğini ve denetimini kolaylaştırmaktadır. Hem de, iş ortakları–paydaşlar–olarak tedarikçiler, ortaklar ve müşterilerle çalışmanın etkinliğini arttırmaktadır.(65)

(64) Albaum and Duerr, **International Marketing and Export Management** (2008), s. 654-655.

(65) **Ibid.**, s 655.

EKLER

"Tecrübe en iyi öğretmendir, ama maliyeti fazla."

Anonim

"Akıllı insan, tecrübelerinden ders alan insandır; daha akıllı insan, başkalarının tecrübelerinden de ders alandır."

Napolyon Bonaparte

EK 1 ÖRNEK OLAYLAR

EK 1-1 PAZAR BÖLÜMLENDİRME(*)

Günümüzde, ürün tiplerini, modellerini, markalarını, boyutlarını ve üretimdeki benzeri değişiklikleri arttırmayan şirket pek nadirdir. Moda ve giyim sanayisi, bu konuda en gösterişli örneği oluşturmaktadır. Standart tek tip "görünüş" yerine şimdi çok çeşitli, ilginç biçimli, herkesin beğendiği giysiler yapılıyor. Beyaz gömleklerin erkek gömleği üretiminde köklü bir gelenek olduğu İngiltere gibi tutucu sayılan bir ülkede bile, toplam üretimin yüzde 70'i gösterişli ve farklı renkte gömleklerden oluşuyor. "Standart" beyaz gömleklerin tüm üretimi şimdi yüzde 30'a düşmüş durumda.

Modanın daha önemsiz olduğu iç çamaşırı alanında çalışan bir perakende satış mağazası zincirinin sahibi şunları söylüyordu: "Eskiden bir kombinezonu satarken nitelik olarak dantel ve dikişindeki farklılıkları öne sürerdik. Ancak şimdi, büyüklük, renk ve biçimde geniş bir seçim olanağı veren daha fazla çeşitle etki uyandırmaya çalışılıyor. Neden? Çünkü, insanlar kendilerine belli bir malı almaları gerektiğini söylenmesini artık kabul etmiyorlar. Sınırsız bir çeşit zenginliği içinden seçmek istiyorlar."

Paketlenmiş mallarda, petrol ürünlerinde, hazır yiyeceklerde ve ev araçlarında tüketicinin çeşide yönelik artan istemlerine bir yanıt olmak üzere ürünlerdeki standartlılığın azaltıldığı gözlenmektedir.

Otomobil sanayisinde, kurucusu Henry Ford'un standartlaştırmanın gerekliliği düşüncesine karşın, şirket bugün Mustang marka otomobili şu özellikleriyle övüyor: "Üç farklı ölçüdeki insan vücuduna uygundur. Birbirinden farklı altı cins motor ve 55 farklı aksesuar arasından seçme olanağı, her Mustang'i sahibi için eşi olmayan bir otomobil yapıyor." Ama görünüşe göre seçeneklerdeki bu artış yetersizdir. Öyle ki tüketiciler, özellikle genç tüketiciler, araçlarını "yeniden yapmakta" ya da onları özel olarak ısmarlamaktadır. Modaların çoğunlukla ilk çıktığı yer olan California'da otomotiv sanayisine köklü bir değişiklik gelmiştir. Son zamanlarda yazılmış bir raporda, California'nın artık alışılmaya başlanan taşıt görünümü şöyle anlatılmaktadır.

"Ürkütücü görünümde, kromaj kaplı, egzostları yukarıya kıvrılmış, önünde birtakım uzantılar bulunan helikopter motosikletler, kum otoları, arazi jipleri, sopa gibi uzun arabalar, çeşitli türde sokak treylerleri göze çarpıyor. Bunların renkleri kayısı, pembe, mavi, bej ve tirşe... Çılgınca desenlerle kaplanmış her marka kamyonetlere, Volkswagen'lere, Ford'lara, Chevrolet'lere hatta biçimi değiştirilmiş süt kamyonlarıyla posta araçlarına çok sık rastlanıyor. Ayrıca, gerçeğine uygun onarılmış antika arabalar da göze çarpmakta..."

Bu tüketiciler şöyle düşünüyorlar: "Kabul edin ki, ben bu mahallenin öteki yirmi bin kişisine benzemem. Ben apayrı biriyim."

Bu kişiye özel ısmarlama teknoloji çabası, genç insanların blucin satın almasına, daha sonra da onları bağlayarak boyamasına ve üstüne yama dikmesine neden olan eylemlere itmektedir. Bu eğilim, antika veya saçma görünüşlü telefonlara, kişisel telefon hattı sistemlerine olan istemi yaratan dürtüyle aynıdır.

Genel tüketici pazarı dışında bile standartlığın azaltılmasına yönelik bunlara benzer istemler artmaktadır. Aşağıdaki soruları cevaplayınız:

1. Standart üretimin işletmeler için yararları ortadan kalkmakta mıdır? neden? tartışınız.

2. Pazarlamada üreticinin ya da tüketicinin egemenliği hangi sonuçları doğurur?

(*) Bu örnek olay, Rıdvan Karalar'ın **İşletme Politikası**, Düzeltilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı (Eskişehir: ETAM A.Ş., 1996) adlı serinden alınmıştır, s. 263-264.

EK 1-2 HEDEF PAZAR: PONTIAC HEDEF PAZARINI DEĞİŞTİRİYOR(*)

1980'lerin ortalarında Amerikalı otomabil alıcıları fiyatı 15 000 doların üzerinde olan "üst sınıf" araba pazarında 15 üretici tarafından imal edilen 41 çeşit model arasından seçim yapabiliyorlardı. 1986-1990 döneminde tüm Amerikan oto pazarının yalnızca %10 ile %15 arasında büyüyeceği umulurken, "üst sınıf" oto pazarındaki gelişmenin (yıllık 1 milyon adedi temsil eden) 20 milyar dolarlık 1985 bazına göre %25 civarında artacağı tahmin edilmişti.

Ne yazık ki birçok yerli otomobil üreticisi için, çoğu Amerikan markası bu büyümeden istifade edecek yeri kolayca bulamamıştır. Gelişmenin çoğunun otuz ve kırklı yaşlardan oluşan nüfus patlaması (baby boom) grubundaki sürücülerden gelmesi beklenirken, Cadillac ve Lincoln alıcılarının yaşları sırasıyla 56 ve 57 olmuştur. Buna karşılık BMW sahipleri 38 yaş ortalamasını tutturmuşlardır.

ABD'deki tüm rakipler arasında, yalnızca General Motors'un Pontiac grubu "üst sınıf" akımına 1982-1986 döneminde diğer bütün GM gruplarının 3 katı bir oran olan %70'lik satış ile hükmetmeyi başarabilmiştir. Pontiac grubunun başarısının kökeninde "Pontiac GTO modelinin yüksek performanslı sürüşle eş anlama geldiği" 1960'lı yıllardaki "kökü'ne dönüş yapma yoluyla imajının keskinleştirilmesi yolunda yönetimde alınan karar yatmaktadır. İmaj çalışmaları Pontiac'a, 25-44 yaş grubundaki hedef müşteriler tarafından çok sıradan bir otomobil olarak bakıldığını göstermiştir. Aynı zamanda bu gruptaki alıcılar, dikkatle elden geçirilen, çevik, yakıtı verimli kullanan motorlar ve vitesler hakkındaki isteklerini ifade etmişlerdir.

Pontiac, orta büyüklükteki otomobilini alıp, onu, performansı ve kontrolü üzerinde önemle durulmuş olan 1983 STE modeline çevirmekle işe başlamıştır. Daha sonra, susturucular, kalkışta performans yüzdesini arttırmak amacıyla bir gürültü verilerek ayarlanmıştır. Çünkü potansiyel müşteriler General Motors'u sönük olarak nitelendirmişlerdi. Pontiac da bunun üzerine yeni modellerinde ısrarla parlak renklelerin, sağlam koltukların, süspansiyonların ve deriyle kaplanmış direksiyonların üzerinde durmuştur. STE modeli çabuk gerçekleşen bir başarıydı ve Pontiac bu başarısını, yeni Fiero spor modeli ve "Biz heyecan yaratırız" sloganı altında tamamı yüksek performanslı araçlar şeklinde tanıtılan küçük "Sunbird" ve "Grand Am" modellerindeki değişiklikler yardımıyla devam ettirmiştir.

Şirket, mühendislik ve üslubunda yaptığı değişiklikleri, "Saturday Night Live", Davit Letterman'la "Late Night" ve Casey Kasem'in "American Top 40 Radio Show"gibi programları kullanarak yürüttüğü yoğun bir reklam kampanyası ile desteklemiştir.

1. İlgili pazarın ve hedef pazarın Pontiac tarafından nasıl tanımlanmış olduğunu tartışınız. Niçin ilgili pazar böyle tanımlanmıştır?

2. Pontiac'ın uyguladığı pazar analizinde demografik faktörlerin rolünü tartışınız. Özellikle, bu faktörlerin: (1) birincil talep analizindeki (2) uygulanan pazar bölümlendirmedeki rolü ne olmuştur?

3. Pazar fırsatlarının ve hedef pazar gereklerinin analizinde, Pontiac hangi spesifik faktörleri olumlu olarak değerlendirmiştir?

EK 1-3 YENİ MAMUL GELİŞTİRME: UNİLEVER ŞİRKETİ(**)

Margarinlerin "kalp dostu" olup olmadıklarına ilişkin tartışmalar sürerken, bol bol "kolesterol", "kolesterolün çeşitli fraksiyonları", "tekli doymamış yağlar", "çoklu doymamış yağlar" konusunda görüş alışverişinde bulunulan bir toplantı düzenlendi.

(*) Bu örnek olay, Joseph P. Guiltinon and Gordon W. Paul, **Marketing Management**, Third ed. (New York: Mc Graw-Hill Co., 1988), s. 78'den Türkçe'ye çevrilmiştir(İ.M.).

(**) Karalar, **op.clt.**, s. 231-232.

Unilever'in Hollanda'da Vlaardingen'deki araştırma merkezinde düzenlenen toplantıda "kalp dostu" oldukları öne sürülen margarinlerin kolesterolü düşürmeleri bakımından beslenme konusunda insan için "sağlıklı oldukları" görüşleri vurgulandı.

Türkiye'de Vita ve Sana adlı ilk margarinleri 1950'li yılların başlarında tanıtan Unilever'in son margarini "kalp dostu" Becel'in yüzde 40 yağ, yüzde 60 su içermesi bakımından sağlıklı olduğu belirtildi.

Toplantıda bu arada karşı görüşler de savunuldu. Örneğin, "tekli doymamış" yağ olan zeytinyağının, iyi kolesterol düzeyini korurken kötü kolesterolü düşürmesi bakımından insan sağlığı için çok yararlı olduğu görüşü ortaya atıldı. Bir başka görüş de, son zamanlarda ABD'de düşük kolesterolün kansere yol açtığı savından yola çıkılarak araştırmalar yapıldığıydı.

Toplantıda bu tartışmaların dışında, genel olarak Unilever'in bütün ürünleri de tanıtıldı. İlgi çekici bir nokta, temel olarak yağ üretici bir kuruluş olarak bilinen Unilever'in kozmetik sanayiine el attığının ortaya çıkması oldu. Örneğin şirket, Calvin Klein & Elizabeth Arden ortaklığını satın almıştı ve Calvin Klein'ın Escape adlı parfümünün tanıtımını yapmıştı. Bu arada şirketin ürettiği bir başka parfümün Chloe olduğu öğrenildi. Vaseline Intensive Care adlı el ve yüz losyonu da Unilever'in kozmetik ürünleri arasında yer alıyordu.

Şirketle ilgili bir yenilik de tartışmalar sırasında vurgulanıyordu.

Türkiye gibi dünyanın beşinci zeytinyağı üreticisi bir ülkede, bir yağ şirketinin neden zeytinyağıyla ilgilenmediği sorusu ortaya atıldığında Unilever yetkilileri, Komili ile ortaklığa girdiklerini açıklamaya önemle özen gösteriyorlar. Bu arada Türkiye'de üretilen zeytinyağının niteliğinin pek de iyi olmadığını belirtmeden geçemiyorlardı.

Şirketin öbür ürünleri arasında çeşitli detarjanlar, çay, dondurma da bulunuyor. 80 ülkede faaliyet gösteren ve 300 bin çalışanı olduğu belirtilen Unilever dünyanın önde gelen ilk 25 şirketi arasında yer alıyor.

Birisi Hollanda, ikisi İngiltere, biri ABD ve biri Hindistan'da olmak üzere beş araştırma geliştirme laboratuvarı bulunan şirket, yılda araştırma ve geliştirme için 650 milyon dolarlık harcama yapıyor. Bu araştırma ve geliştirme çalışmalarında maliyetin düşürülmesinin yanında yeni maddelerin pazara çıkmasının hedeflendiği de vurgulanıyor.

1. Şirketin yeni ürün çeşitlerine girmesinin nedenlerini tartışın. Margarinler arası farklılaştırmanın gerçek görünümünü inceleyiniz.

2. Unilver'in, Türkiye'de yerleşme politikalarını başlangıçtan bu yana ele alarak, bugünkü durumunu ortaya koyunuz.

3. Şirketin dünya ölçeğindeki yerini belirleyiniz.

4. Şirketin bütünleşme ve işbirlikçilerini örneğimiz çerçevesinde ele alınız.

5. Şirketin Ar-Ge'ye verdiği önemin nedenlerini inceleyiniz.

EK 1-4 MAMULÜN HAYAT SEYRİNİN UZATILMASI: "ABC" ŞİRKETİ(*)

Henri, altı ay önce oldukça eski ve ünlü bir gıda maddesi üreticisi olarak hazır çorba üreten "ABC İşletmesi'nin pazarlama yöneticisi olarak yeni görevine başlamıştı. "ABC", et ve tavuk suyunu "bülyon kübü" tabir edilen katılaştırılmış şekliyle yüksek kaliteli olarak üretip, ülke çapında dağıtımını yapmaktadır. Halen hem sığır eti hem de tavuk eti bülyon küplerini 5'li,

(*) Bu örnek olay, William J. Stanton, **Fundamentals of Marketing**, Sixth ed. (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1981)'den bazı kısaltma ve değişikliklerle alınmıştır, s. 216-217.

12'li ve 25'li paketlerde pazarlamaktadır. Bunlar, perakende piyasasında genellikle sırasıyla 12, 23, 41 sente satılmaktadır. İşletme başlangıçta bunları sadece yerel düzeye çıkarmıştır. Geçen on yıl boyunca birçok yerel ve ulusal boyutlu rakip işletme bu endüstri alanına girmiştir. Bu rakipler ABC'nin bazı pazarlardaki payının bir kısmını ele geçirmede başarılı olmuşlardır. Yoğun reklâm ve tutundurma çabalarına rağmen işletme önemli kayıplar vermiştir. Azalan satışların nedenleri üzerinde duran Henri, "gercek sorunun mamulde olduğunu, bülyon kübün mamul olarak hayat seyrinin olgunluk döneminin sonuna yaklaştığını" düşünmeye başladı. Nitekim, gözlemlediği her husus onun bu yöndeki düşüncelerini destekler nitelikteydi: endüstride fiyat iskontoları yüksek düzeylerdeydi, marka reklâmları yaygındı, genelde tutundurma harcamaları hayli fazla idi. Ayrıca, bu endüstri dalındaki bazı şirket evlilikleri (mergerler) nin olması, diğer üreticilerin de benzer sorunları olduğunu gösteriyordu.

ABC beş yıldan beri aynı reklâm ajansını kullanıyordu ve Henri'ye göre, görevlerini yerine getirmede yeterince çaba sarfediyorlardı. Nitekim ajansın araştırmacılarının son zamanlarda yaptıkları bir araştırma, Henri'nin mamul hayat seyri ile ilgili düşüncesini destekleyici yönde idi. ABC'nin satınalma bölümü yöneticisinin ifadesine göre, kendilerine hammadde tedarik eden birçok satış temsilcisi" bu yıl kendi satışlarının çok düşük olduğundan acı acı şikayet ediyorlardı". Bu da, doğal olarak endüstrideki genel havayı ve şartları yansıtıyordu. Ayrıca, birçok toptancı müşteri de, sipariş mektuplarında "bazı büyük perakendeci müşterilerinin gelecekte ya ABC mamulünden daha az satın alacaklarını; ya da, bu mamul hattından tamamen vazgeçeceklerini kendilerine bildirdiklerini" ifade ediyorlardı. Bu arada, Saint Louis'deki bir zincirleme mağaza, ileride sadece 25'li paketleri mal stokunda tutacağını açıklamıştı.

Açıkça görünen şuydu: ABC'nin başında ciddi sorunlar vardı. Henri, bu işletmenin uzun süre kendine aşırı güvenmesinin de etkisiyle pazarını kaybeder duruma geldiğini farkediyordu. Bir şeyler yapılmalıydı hem de hızla yapılmalıydı. Henri, mamulün hayat seyrini uzatmak ve bu yoldan düşen satışları arttırmak için stratejiler düşünmeye başladı.

Henri, ABC'nin satışlarını canlandırmak ve böylece mamulün hayat seyrini uzatmak için neler yapmalıdır? tartışınız.

EK 1-5 FİYATLANDIRMA: "XYZ" ŞİRKETİ

"XYZ" Şirketi gelecek dönemde üretmeyi planladığı bir mamulü için 800 000 TL sabit masraf ve birim başına 200 TL değişken masraf yapacaktır. İşletme bu mamulden bir dönemde 300 000 TL'lik sabit bir kâr sağlama hedefi belirlemiştir. Bu hedef, yapılan talep ve satış tahminlerine göre iki ayrı seçenekle gerçekleştirilebilecektir: ya 1 000 birim mamul üretilecek ve buna göre fiyatlandırılarak satılacak ya da 1 300 birim üretilecek ve nisbî olarak daha düşük bir fiyatla satılacaktır.

İstenilen:

1. Sabit kâr hedefini gerçekleştirecek olan fiyatları belirleyiniz.

2. "XYZ" Şirketi için bu iki seçeneği; amaç, fiyat, talep durumu, rekabet, pazar payı vb. çeşitli yönlerden ele alarak, hangi seçeneğin daha avantajlı olduğunu ve bu tercihin nedenlerini tartışınız.

EK 1-6 SATIŞÇILIK VE SATIŞ YÖNETİMİ(*)

Genel Müdür Osman Bey ofisini terketmeye hazırladığı sırada, Satış Müdürü Hasan Bey telaşla Osman Bey'in odasına girdi ve biraz da yüksek ses tonu ile, "Son üç yıldır bu şirketi geliştirmek için elimde geleni yapmaktayım; satışların gelişimi, çalışmalarımın ne denli başarılı olduğunu sanırım gösteriyor. Dışarıya yaptığım uğraşa, karşılaştığım her türlü güçlüğe itirazım yok; bunlar görevim gereği. Ama şirket içindeki kişilerin düşüncesizlikleri ve inatçılıkları ile uğraşmak ve bunlara katlanmak zorunda değilim"dedi.

Osman Bey, "Hasan ne demek istediğini pek anlıyamadım". Hasan Bey aynı ses tonu ile devam etti, "Satış mümessillerimizden biri Alkan Şirketinden bir sipariş koparmayı başardı. Alkan'ın ne denli büyük bir potansiyel müşteri olduğunu biliyorsunuz. Şu anda, kendilerine satış yapan şirketlerden biri işçi sorunları nedeniyle Alkan'ın siparişlerini zamanında teslim edememektedir. Eğer isteklerini Çarşambaya kadar teslim edebilirsem, bizim devamlı müşterimiz olacaklarını bildirdiler."

Osman Bey, "Hasan, bu harika bir haber, peki sorun nedir? "Hasan Bey hararetle cevapladı: "Problem, satış mümessilimizin üretim bölümüne siparişi bildirdiğinde aldığı cevapta, üç haftadan önce bu partinin üretimine geçebileceklerini tahmin etmiyorlarmış. Satış mümessili beni aradı, ben de Üretim Müdürü Selçuk Bey'i görmeye gittim. Mümkün olduğu kadar soğukkanlı olmaya gayret ederek Alkan'ın siparişinin önemini kendisine anlattım ilk reaksiyonu; siparişin benim primime yüklü bir katkıda bulunacağının açık olduğunu; ancak, acele iş emrini gerçekleştirmek için normal üretim progamını aksatmak zorunda kalacağını; bunun da masraf bütçesini ve üretim hedeflerini altüst edeceğini söylemek oldu. Ayrıca Alkan'ın şu anda sıkışık bir durumda olduğu için bizden alım yaptığını; koşullar düzelince yine eski satıcı firmalara dönme olasılığının da kuvvetli olduğunu" ilave etti. Ama Alkan'ın durumu ve bizim ilişkilerimiz hakkında hiçbir şey bilmiyor, ukalâlık ediyor. Ben kendisine, "en son Beta Şirkeninin benzer sipariş için de aynı itirazları ileri sürdüğünü; sizin müdahalenizle, bir hafta sonu fazla mesajı yaparak sorunu halledebildiğini; o zamandan beri de Beta'ya iş yapmaya devam ettiğimizi" hatırlattım.

O'nun cevabı, "böyle acele bir işi yetiştirmek için yapılacak fazla mesailerin maliyetinin bütün kârı yok edeceği" oldu. Üstelik daha iş emrinin ne olduğuna dahi bakmadan, "istese dahi gelecek Çarşambaya yetiştiremeyeceğini belirtti. Ben üretimden anlamam ama, o iş emrinin zamanında yetiştirilebileceğini ismim kadar iyi biliyorum, inadından yapmıyor.

Osman Bey sonuna kadar dinledi ve "Tamam sözlerinde haklı olduğunu kabul ediyorum. Şu anda çıkmak zorundayım, Selçuk genellikle geç saatlere kadar çalışır, yine yerindeyse hemen hallederiz" dedi.

Osman Bey Selçuk Bey'i telefonla aradı. Kısa bir görüşmeden sonra şöyle bağladı: "Sana bu konuda güvenim sonsuz, Alkan'ın siparişinin firma açısından önemi çok büyük; firmanın geleceği sana bağlı, bunu yetiştir". Telefonu kapatıp Hasan Bey'e döndü. "Sipariş Çarşambaya hazır olacaktır. Selçuk'un biraz suyuna gidip gönlünü almak lâzım. Kendini önemli bir kişi sanması için bir iki kelime söylemek gerek".

1. Burada temel sorun nedir? tanımlayınız.

2. Satış elemanı bu şekilde sipariş almakta haklı mı? neden?

3. Hasan Bey mi, Selçuk Bey mi haklı? neden?

4. Osman Bey'in çözüm yolu doğru mu? neden?

(*) Bu örnek olay, halen bir işletmede genel müdür olarak görev yapan Dr. Reşat Sinanoğlu tarafından geliştirilmiş olup, bazı küçük değişikliklerle buraya alınmıştır.

EK 1-7 BAYIR MUTFAK A.Ş.(*)

Melih bey mutfak mobilyaları üreten ülkenin önde gelen firmasında, Bayır Mutfak A.Ş.'de insan kaynakları müdürü olarak çalışıyordu. Son zamanlarda çok sık genel müdür değiştiriyorlardı. Satışlar belirgin bir şekilde düşmüştü. Yönetim kurulu üyeleri yeni genel müdürleri beğenmiyordu. Sorumlu olarak onları görüyordu.

Firmada haberleşme ve koordinasyon konusunda önemli aksaklıklar yaşanıyordu. müşterilerin siparişleri çoğu zaman karışıyor, işler zamanında teslim edilmiyordu. Aslında çok kaliteli ve pahalı dolaplar yapıyorlardı. Buna karşın talep fazlaydı. Firma içinde yaşanan aksaklıklar nedeniyle şikayetler ortaya çıkıyordu.

Geçen gün apartman komşuları Leyla Hanım'ın başına da firmalarıyla ilgili bir olay gelmişti. Leyla Hanım varlıklı bir insandı. Yazlıkları İstanbul'a 50 km. mesafede bir beldedeydi. Annesinin yazlığı da bir alt kattaydı. Onun mutfağını geçen yıl başka bir firmaya değiştirmişlerdi.

Her iki yazlığa da kendileri bulunmadıkları zaman aynı kapıcı bakıyordu. Leyla Hanım kendi yazlığının mutfak dolabı eskidiği için değiştirmeye karar vermişlerdi. En yakın Bayır Mutfak bayisine uğrayıp ölçü aldırmışlardı. Parasını da Leyla Hanımın karşı çıkmasına rağmen annesi peşin vermişti. Kızına bir mutfak dolabı hediye etmek içinden gelmişti. Hem kendi adına kestirdiği faturayı vergi iadesinde kullanabilirdi.

Mutfağın teslim edilmesi yaklaşık bir ayı buluyordu. Ancak bu süre içinde Leyla Hanım annesi ile birlikte yurt dışındaki kızına ziyarete gidecekti. Anahtar kapıcıda olduğu için kendileri gelinceye kadar mutfak dolabı da yenilenmiş olacaktı.

Leyla Hanım yurda döndüğünde hayretler içerisinde kalmıştı. Kendi dairesinin mutfağı yerine, aynı ölçülere sahip annesinin mutfak dolapları değiştirilmişti. Üstelik onlar daha geçen yıl değiştirilmişti. Ölçüleri alan usta yaz tatiline çıkmıştı, dolapları bir başka usta hazırlamış, montajı için bir diğerine vermişti.

Bu arada kapıcının da babası rahatsızlanmış, acele köyüne gitmişti. Anahtarı da karısına bırakmıştı. Gelen montajcılar faturanın üzerinde Leyla Hanımın annesinin adı olduğu için onun dairesindeki dolapları değiştirmişlerdi.

Leyla Hanımın dolapları değişmemiş, annesinin yeni dolapları tekrar değiştirilmişti. Konuyu Leyla Hanım bayiye iletince karşısında açıklama yapacak bir yetkili bulamamıştı. Leyla Hanım fabrikaya da durumu bildirmiş ancak bir sonuç alamamıştı.

Son çare olarak Tüketiciyi Koruma Derneği'ne de başvurmuştu. Faturanın annesi adına kesilmesi firmayı kağıt üzerinde haklı gösteriyordu. Firmanın imajını bu tür olaylar iyice zayıflatıyordu.

1. Sizce Leyla Hanım ne yapmalıydı?
2. Bu durumdan da Bayır Mutfak A.Ş.'nin genel müdürü mü sorumluydu?

(*) Mehmet Öztürk, **İşletmelerde Örnek Olaylar Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım, 2002), s. 48-49.

EK 1-8 MUTLU ÇALIŞAN SATIŞ ARTIRIR MI?(*)

Şirketler, "Müşteri memnuniyeti"ni artırmak, sadık müşteriler yaratmak için her yıl milyonlarca dolar harcıyor. Ancak, en son araştırmalar, bunun en sağlıklı yolunun, önce mutlu çalışanlar yaratmaktan geçtiğini gösteriyor. Buna göre, artan çalışan memnuniyeti, hemen müşteri cephesine yansıyor. Türkiye'den de bu gerçeğe göre çok sayıda şirket, çalışanlarına özel strateji geliştiriyor, onları yakından izliyor, gerektiğinde hemen önlem alıyor. Hedef, memnun ve sadık müşteri, ardından da daha fazla kâr.

Kuzey Amerika'nın önemli bankalarından biri 1998 yılında müşteri memnuniyeti araştırması gerçekleştirdi. Sonuç tam bir hayal kırıklığı idi. Çünkü, araştırma, bireysel alanda rekabet eden bu bankanın "müşteri memnuniyeti" açısından son sırada olduğunu ortaya koyuyordu. Ortaya çıkan tablo bankada şok etkisi yarattı. Hemen ardından bankanın yöneticileri, **markayı yeniden korumlandırma ve çalışan performans artırmak için bir program başlatma kararı aldılar**. Bu yeni programın en önemli parçalarından birini de "**Müşteri odaklı iş sonuçları yaratan**" çalışanların ödüllendirilmesi oluşturuyordu. Bir anlamda müşteri mutluluğuna giden yol, çalışanların memnuniyetinden geçiyordu.

Banka yönetimi, önce çalışanlarına yöneldi. Onlara özel stratejiler geliştirdi, çalışan memnuniyetini artırma hedefi konuldu. Bunu ölçmek için de düzenli anketler gerçekleştirildi. Banka, bir yandan da, müşterilerin memnuniyetini izlemeye aldı. Birkaç yıl sonra bağımsız değerlendirme kuruluşu MarketFacts'ın yaptığı araştırma, bankanın izlediği stratejinin ne kadar doğru olduğunu ortaya koydu. Çünkü, banka, "Müşteri memnuniyeti" araştırmasında sektöründe bir numaraya yükselmişti...

Mutlu çalışanın, "memnun müşteri" yaratacağını rakamlara dayanarak tespit eden önemli örneklerden bir diğeri de Amerikalı Sears Roebuck'a ait. Dünyaca ünlü perakendeci Sears Roebuck'ta gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları, çalışanların memnuniyet düzeyindeki 5 puanlık artışın, **müşteri memnuniyetini 1,3 puan artırdığını ortaya koyuyor. Müşteri memnuniyetinde yaşanan 1,3'lük artış da şirketin gelirlerini 0,5 puan artırıyor.**

Memnun çalışanların memnun müşteriler yarattığına dair Türkiye'den de çok sayıda örnek yer alıyor. Çok sayıda şirket bu konuya özel strateji geliştiriyor, araştırma ve anketlerle gelişmeleri yakından izliyor.

İki Şirketin Örnek Stratejisi: Alarko Carrier ve Axa Oyak

Alarko Carrier bünyesinde yapılan araştırmalar, çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi çarpıcı biçimde ortaya koyuyor. 2005'te, tüm ölçülen kriterler göz önüne alındığında 2003'e göre Alarko Carrier'da çalışan memnuniyeti yüzde 8 arttı. Bununla beraber aynı dönemde müşteri memnuniyetinde yüzde 11'lik bir artış yaşandı. Foresight International araştırma şirketinin 2005 yılında yaptığı anketin sonuçlarına göre Alarko Carrier'in en güçlü yönlerinden biri müşteri memnuniyeti. Alarko Carrier yetkilileri, çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında oldukça güçlü bir korelasyon bulunduğunu ifade ediyorlar. Çalışan memnuniyeti arttıkça, müşteriye verilen hizmetin ve kalitenin arttığını belirtiyorlar. Alarko'nun müşteri memnuniyeti oranı ise 2004 yılında yüzde 92 iken 2006 yılında yüzde 94'e yükseldi.

(*) Nazan Günay, "Ürün Stratejileri", İpek Altınbaşak, Ayşe Akyol ve diğerleri, **Küresel Pazarlama Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım Yayın, 2008), içinde, s. 371-373. Metinde sadece birkaç küçük değişiklik yapılmıştır (İ.M.).

Axa Oyak, dünya genelinde uyguladığı çalışan memnuniyeti anketini Türkiye'ye uyarlayarak kullanıyor. Müşterileri konusunda ise iki farklı bakışa sahipler. İlk müşterileri olan acenteleri ile sigorta sahibi müşterilerinin memnuniyetlerini ölçüyorlar. 2005'te yapılan araştırmaya göre, Axa Oyak'ta çalışan memnuniyeti oranı 2003 yılına göre yüzde 25 artarak yüzde 60'a ulaşmış durumda. Aynı dönemde acente memnuniyet oranı ise yüzde 83 olarak gerçekleşti. İki sonucun da Axa şirketleri ortalamalarının çok üzerinde sonuçlar olduğunu söyleyen Axa Oyak İnsan Kaynakları Bölüm Başkanı Ayşegül Algün, "Çalışan tatmininin, müşteri memnuniyetine olumlu veya olumsuz olarak yansımaması mümkün değil. Biz de çalışan memnuniyetini düzenli aralıklarla ölçümlüyor ve yüksek tutmak için hedeflerimiz doğrultusunda hareket ediyoruz" diyor.

Çalışana Yatırım Yapanlar: Turkcell ve Garanti Bankası

Turkcell ve Garanti Bankası, Türkiye'de IIP (Investors In People) sertifikasına sahip olan sayılı şirketlerden. Bu şirketler, bir anlamda çalışanlara yatırım yaparak müşterilerinin kalbini fethediyorlar. Turkcell'in 2005 yılı çalışan memnuniyet oranı yüzde 85-90 aralığında. Turkcell İş Destekten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Selen Kocabaş, çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti araştırma sonuçlarının her zaman paralel gerçekleştiğini söylüyor. Çalışan memnuniyeti artınca, müşteri memnuniyetini de yükseldiğini belirten Kocabaş, bilgiye dayalı iş yapan şirketlerde insan kaynağının gelişimini sürekli kılmanın çok önemli olduğunu vurguluyor. Kocabaş memnun çalışana ve memnun müşteriye sahip olmak için yürünen yolda çalışanların kariyer hedeflerine ve şeffaf yönetim anlayışına da çok önem verdiklerini ifade ediyor. Bankacılık da, müşteri ve çalışan memnuniyetinin en önemli olduğu sektörlerden biri. Garanti Bankası yetkilileri çalışanlarının memnuniyetinin sektör ortalamasının yüzde 20 üzerinde gerçekleştiğini söylüyorlar. Ayrıca çalışanlarının, Garanti Bankası'nın kariyer yönetimini, açık performans iletişimini ve eğitim imkanlarını sektörün diğer bankalarının çalışanlarına göre daha başarılı bulduklarını da belirtiyorlar. Müşteri memnuniyetini de düzenli olarak takip eden bankanın müşteri memnuniyeti de çalışan memnuniyetine paralel olarak sürekli bir gelişim gösteriyor. Ancak geçtiğimiz yıllarda kurumsal büyüme için müşteri memnuniyetinin yeterli seviyede olmadığını gören Garanti Bankası, periyodik olarak müşteri bağlılığını ölçümlemeye başladı. Bu ölçümleme ile sadık müşterileri belirlemek ve onları takip etmek hedeftendi. Ve sonuçta çalışanların ve müşterilerin memnuniyet düzeyi artınca genel bağlılık endeksinde de yüzde 10 artış sağlandı.

Siemens'de 5 Yılın Değişimi ve Desa

Siemens Sanayi ve Ticaret, çalışan memnuniyetini her yıl bağımsız bir araştırma şirketinin anketleriyle ölçüyor. Araştırma sonuçları, son 5 yılda çalışan memnuniyetinde yaklaşık yüzde 50'lik bir artış yaşandığını ortaya koyuyor. 2000 yılında çalışanlarının memnuniyet oranı yüzde 51 iken, 2005 yılına gelindiğinde bu oran yüzde 74'e yükseldi. Siemens İnsan Kaynakları Bölümü Liderlik Gelişimi Yöneticisi Nurdan Esen, çalışan memnuniyetinde yaşanan bu artışın, müşterilerin memnuniyet düzeyini de benzer oranlarda yukarı çektiğini söylüyor.

Deri sektörünün önde gelen şirketlerinden Desa'nın çalışan memnuniyeti yıllardır yüzde 85 düzeyinde seyrediyordu. Ancak, 2005 yılında bu oranda yüzde 7'lik bir artış yaşandı. Desa İK Müdürü Hamdi Paramyok, buna paralel olarak müşteri memnuniyetinin de arttığını söylüyor ve yaptıklarını şöyle anlatıyor: "Çalışanlarımız için kitap, dergi arşivi oluşturmaya başladık. Bu arşiv sayesinde bilgi paylaşımı yaşandı. Çalışanlarımızın evlerinden işlerine ve işlerinden evlerine konforlu yolculuk yapabilmeleri için servis araçları yenilendi. Çalışanların motivasyonunu arttırmak için şirket içi İngilizce eğitim organizasyonu, geniş katılımlı piknik

organizasyonu, personel ve kuruluş hakkında belli dönemlerde bilgilendirme toplantıları yaptık. Bunlar da katılımcılığı ve motivasyonu artırdı."

Memnuniyet Satışları da Artırıyor: McDonald's Türkiye ve Doğuş Grubu

Çalışan memnuniyetindeki artışın faydası sadece memnun müşteri yaratmakla sınırlı değil. Çok sayıda şirkette satış arttırıcı etkisi de var. Bunlardan biri de McDonalds Türkiye... Son 3 yılda bu şirkette müşteri memnuniyeti ve satış rakamları arasındaki ilişki, bu görüşü açıkça destekliyor. McDonald's Türkiye yetkilileri, son yıllarda şirkette çalışan ve müşteri memnuniyetinde istikrarlı bir artış yaşandığını söylüyorlar. Bu durumun şirketin performansını da olumlu etkilediğini belirtiyorlar. Şirketin satışları, 37 aydır bir önceki yılın aynı ayına göre hep artış gösterdi. Bu etkileyici performansa ulaşmak için şirkette düzenli olarak gerçekleştirilen çalışan ve müşteri memnuniyeti anketlerinin sonuçları detaylı olarak analiz edildi.

Doğuş Grubu da müşterilerinin yüzünü güldürebilmek için önce çalışanlarının kalbindeki yerini sağlamlaştıran şirketlerden. Grup, 2003 yılından bu yana tüm şirketlerinde çalışan memnuniyetini ölçüyor. Örneğin, grup şirketlerinden birinde 2005 yılında bir çalışan memnuniyeti anketi düzenlendi. Çalışmadan çıkan sonuçlar üzerinde hemen önlemler alındı ve bunun sonuçları da kısa sürede görüldü. Çünkü, o şirkette çalışan memnuniyeti yüzde 59 oranında artış gösterdi. Doğuş Otomotiv'in tüm markaları için de 2000 yılından bu yana telefon ile müşteri memnuniyeti aramaları yapılıyor ve sonuçlar sayısal endeksler üzerinden takip ediliyor. Ağustos 2004'ten bu yana ise, Volkwagen binek, Volkswagen ticari, Audi, Porsche ve Seat markaları için telefonda müşteri memnuniyeti anketi uygulanıyor. Bu anket Volswagen AG tarafından tüm ülkelerde uygulanıyor. Doğuş Grubu yetkilileri 2 yıllık süreç sonunda Doğuş Otomotiv'in tüm markalarında satış kanadındaki memnuniyetin "çok memnun" seviyesine ulaştığını söylüyorlar. Bunda da memnun çalışanların payının olduğunu belirtiyorlar.

EK 1-9 HARLEY DAVIDSON(*)

Bazı şirketlerin ve markaların kitlesel iletişim medyalarına çok fazla reklam verdiğine pek rastlamazsınız... Bu prestijli markaların ünü, prestijli müşterileri aracılığı ile kulaktan kulağa yayılır. Adları o kadar çok anılır ki; çoğu zaman kitlesel iletişim medyalarında reklama bile fazla ihtiyaçları kalmaz. Bu tip markalardan biri de Harley-Davidson motosikletleri. Harley motosikletleri başka ürünlerle birlikte medyada dolaylı olarak çok görünüyordu. Öyle ki; ileride bu devasa motosiklerden bir tanesine sahip olmak her yöneticinin gizli fantazisi haline geldi.

Harley pazarlama planında "müşteri sadakati" olarak bilinen modeli uygulayarak başarılı oluyor. Harley-Davidson rekabetçi pazarlama planında ürünlerini çok sayıda müşteriye satmak istemiyor. Fakat müşterilerin birbirleriyle tanışmasını, karşılaşmasını istiyorlar. Kullanıcılar da bu motosikleti, bu markayı alan diğer kişilerle birlikte kullanmak istiyorlar. Harley-Davidson sosyal bir "network" oluşturarak satış yapıyor. Harley-Davidson kullanıcıları toplantılar yapıyorlar, pazar günü birlikte yarışlar düzenliyorlar; ayrıca bir kulüpleri var, dergiler çıkarıyorlar.

Harley-Davidson rekabetçi pazarlama planında oluşturmaya çalışılan, aslında global bir marka toplumu yaratmak. Pazarlama planında hedef, bu marka altında toplanmış müşteri-

(*) Bu örnek olay, Serdar Pirtini tarafından hazırlanmıştır.

lerden oluşan bir marka toplumu yaratmak. Bu marka toplumuna onlar sadece motosiklet satmıyorlar. Deri ceketler de satıyorlar. Harley deri ceketleri, Harley güneş gözlükleri, Harley sigaraları, Harley birası, Harley çizme ve botları. Rekabetçi pazarlama planı da gerçekten çok güzel bir model. Bu modelde siz, "İşte şu müşteri grubunu hedefliyorum" diyorsunuz. Yani pazarlama planına göre siz, sadece tek bir ürünü satmıyorsunuz, aynı marka adı altında müşteriye çok farklı ürünleri de satıyorsunuz.

Sorular:

1. Harley-Davidson'un pazarlama planı neden başarılı olmuştur?

2. Harley-Davidson'ın, pazarlama karması unsurlarından bir tanesi olan tutundurma karması içinde kullanmış olduğu ağızdan ağıza pazarlama stratejisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

3. Harley-Davidson'ın marka stratejisinde oluşturmaya çalıştığı "marka toplumu" sektördeki diğer rakip işletmelerin marka stratejilerinden farklı mıdır?

EK 1-10 LASTMINUTE.COM (birdakika.com)(*)

Lastminute.com İngiliz borsasında Mart 2000'de 730 milyon pounda (sterline) yükseldi, oysa daha Kasım 1998'de faaliyete başlamıştı. Bu şirket, internet olmasaydı varolmayacaktı, çünkü sıradan şirketlerin sağlayamayacağı bir hizmet sunmaktadır.

Lastminute.com internet üzerinden tiyatro bileti, otel odası, uçak bileti, restoran rezervasyonu ve hatta kuaför randevusu satmaktadır. Lastminute.com'un esası, müşterilerin seçtikleri, istedikleri tarihte, son dakikaya kadar anında ayırtabilmeleridir. Tüketici için bunun anlamı son-dakika pazarlığına neden olabilmesidir. Hizmet sağlayan açısından ise bu, sunulan hayli bozulabilir (dayanaksız) ürünlerin sonsuza dek kaybedilmek yerine kullanılması anlamına gelmektedir.

Şüphesiz ki havayolları ve oteller geleneksel olarak geç-yer ayırtma pazarlığı sunmaktadırlar. Bir uçak koltuğunun boş uçmazı yerine daha düşük bir fiyatla satılması daha uygundur. Lastminute.com'un farklılığı bu sürecin, bilgisayar ve internetin hızlı iletişim ve işleme sokma (processing) gücüne bağlı olarak sanal ve anında olmasıdır. Havayolları için bu, biletleri daha geç olarak normal fiyatta satabilmeleri anlamına gelmektedir. Kalan koltukları kolayca ve (anında) internet üzerinden daha düşük fiyata satabileceklerini bilmektedirler.

Kurucuların, (Brent Hoberman ve Martha Lone Fox) ikisi de gençti (şirket borsada tavana vurduğunda yaşları sırasıyla 30 ve 26'ydı) ve birkaç yıldan beri böyle bir şirket fikrini planlamışlardı. Bu fikri hayata geçirmek için doğru anı beklemeleri gerekiyordu ve internetin gelişmesi bu girişimi hayata geçirmek için gereken fırsat olmuştu. Şirket 600 000 poundluk sermaye koyarak başlamıştır, ancak sermayedarlardan 6,6 milyon pound sağlayarak sermayelerini yükseltmişlerdir. Bu paranın çoğu şirketi tutundurmak için kullanılmıştır, özellikle de basılı reklâm, bilboard reklâmı ve Londra metrosunda posterler kullanılarak tutundurma temel olarak (ya da bir paradoks olarak da olabilir) geleneksel medya aracılığıyla yapılmıştır.

Şirketin misyonu, "kullanıcılarımıza rüyalarını fiyatlarda yaşamalarına yardımcı olarak spontan, romantik ve bazen de maceracı davranışı teşvik etmek"tir. Bugünlerde bir çok insanın, yaşama hızı göz önüne alındığında, Lastminute.com, insanların sınırlı özgür saat-

(*) Jim Blythe (Çev.: Yavuz Odabaşı), **Pazarlama İlkeleri** (İstanbul: Bilim Teknik Kitabevi, 2003), s. 385-386.

lerinden en çok yararlanmalarını mümkün kılmayı hedeflemektedir. Bu, çok sayıda ortak şirketle çalışmak anlamına gelmektedir. Şirketin tedarikçileri 30 havayolu şirketi, 500 otel, 75 tur operatörü, 60 restoran ve 120 hediye tedarikçisini kapsamaktadır. Şirket, tedarikçileri ve müşterileri, iki tarafa da fayda sağlamak üzere sanal olarak ve anında bir araya getirmektedir.

Şirketin başarısının nedenlerinin bir kısmı tedarikçi seçimindeki özendir. *Lastminute.com*'a katılmak isteyen her şirket sıkı bir inceleme prosedüründen geçer. *Lastminute.com* nihai müşterinin daima iyi bir deneyim sahibi olmasını garantilemeye çalışır. Şirketin karşı karşıya kaldığı problemlerden biri müşterilerinn elde ettiği kalite üzerinde az kontrolü olmasıdır. Dolayısıyla, sürecin doğrudan kendi kontrolünde olan kısmı üzerinde özellikle dikkatli olması gereklidir.

Fox ve Hoberman hizmetlerini taksi, çocuk bakıcılığı, çamaşır hizmetleri ve diğer ulaşım sistemlerini içerecek düzeyde genişletmeye niyetlenmekteler. Şirket ayrıca internet erişiminin İngiltere'den daha yüksek olduğu İskandinavya, Almanya ve Fransa gibi ülkelere genişlemeyi hedeflemektedir.

Şirket böylesi büyük kâr elde edebilecek kadar uzun bir süredir piyasada değildir. Bu küçük şirketin (150'den az çalışana sahip), uzun zamandır piyasada olan WH Smith gibi perakendecilerle hemen hemen aynı değerde olması analistleri daha da şaşırtmıştır. Bu yüksek değerlemenin nedenlerinin bir kısmı şüphesiz ki yatırımcılara bulaşan 'dot.com' ateşidir. *Lastminute.com*'un müthiş bir büyüme potansiyeline sahip, kârlı bir pazarda iddiası olacağına hiç şüphe yoktur.

Sorular

1. Bir müşteri bir havayolunu doğrudan aramak yerine niçin *Lastminute.com*'a başvurmayı seçebilir?
2. *Lastminute.com* tedarikçilerine hangi faydaları sunar?
3. *Lastminute.com* müşterilerine hangi faydaları sunar?
4. Firma hizmetlerine genişletmek durumunda hangi markalama problemleriyle karşı karşıya kalabilir?
5. *Lastminute.com* müşterilerin iyi bir deneyim sahibi olmalarını nasıl garantileyebilir?

EK 1-11 TÜRKİYE'DE SANAL PAZARLA İLGİLİ GELİŞMELER: SANAL PAZAR 17 BİN KİŞİYE GEÇİM KAPISI(*)

Birçok ürünün satıldığı sanal piyasada 5 bin bireysel girişimci ile birlikte 17 bin kişi geçimini sağlıyor. Krize rağmen 2008'de işlem hacmi 9 milyar lirayı aşan sanal piyasada, bireysel girişimcilerin yıllık kazançları 10 bin lira ile 1 milyon lira arasında.

(*) **Posta Gazetesi**, 7 Mart 2009.

5 Bin Girişimci Var

Koşu bandından çaydanlığa, televizyondan dizüstü bilgisayara kadar birçok ürünün satışa sunulduğu 'sanal piyasa'da, 5 bin bireysel girişimci faaliyet gösteriyor. Yaklaşık 17 bin kişinin geçimini sağladığı pazarın yıllık hacmi 9 milyar liraya ulaştı. Bu piyasada faaliyet gösteren bireysel girişimcilerin yıllık kazançları da 10 bin lira ile 1 milyon lira arasında hesaplandı.

Eğitimliye İş Fırsatı

İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası'nın (İSMMMO) "Sanal Dünyada Gerçek Ticaret Raporu"na göre, genç işsizliğinin yüzde 24'e ulaştığı Türkiye'de, sanal piyasa, bilişim teknolojileri konusunda kendisini yetiştirmiş eğitimli gençlere istahdam ve girişim fırsatı veriyor. Bu alanda çalışanların yaş ortalaması 26 olurken, sanal mağaza kurmanın maliyeti 150 dolardan başlıyor.

1 000 Kişi Birden Arttı

Kısa bir süre öncesine kadar üniversitede eğitim giderlerini karşılamak için kapı kapı dolaşarak pazarlamacılık yapan gençler, şimdilerde internet ortamında kurdukları siteler aracılığıyla para kazanıyor. Bugün 5 bine ulaşan sanal girişimci sayısının 2007 yılında 4 bin olduğunu söyleyen İSMMMO Başkanı Yahya Arıkan, işyeri sayısının da buna paralel olarak arttığını kaydetti.

İşletme Sayısı Rekor Kırdı

Arıkan, "Resmi verilere göre her POS cihazı sanal mağaza olarak kabul edildiğinde 2007'de sanal ortamda faaliyet gösteren 11 bin 578 işletme vardı. 2008'de bu sayı yüzde 54,5 artışla 17 bin 891'e çıktı. Sanal faaliyet gösteren işletmelerin yüzde 85'inde farklı bankalara ait iki-üç sanal POS cihazı olduğu dikkate alınırsa, sanal işyeri sayısının 7 000 - 7 500 civarında olduğu görülüyor" dedi.

Dükkânını Kapatan Sanal Dünyaya Koştu

❑ Geçen yıl (2008) tüketiciler e-ticaret, mektup ve telefonla sipariş yöntemini kullanarak, 15 milyar 725 milyon 38 bin liralık alışveriş yaptı.

❑ 2007'de 11 milyar 763 milyon liralık satışın gerçekleştiği piyasada krize karşın işlem hacmi yüzde 33.6 arttı.

❑ Sanal piyasada 2007 yılında 92 milyon 438 bin 15 olan işlem sayısı, yüzde 18,2'lik artışla 2008'de 109 milyon 319 bin 521'e çıktı.

❑ e-ticarette sanal kart kullanımı 2007'de bir önceki yıla göre yüzde 57, 2008'de ise yüzde 27,1 artarak 1 milyon 801 bin 101 oldu.

❑ Yüzlerce şirketin bulunduğu sanal ortamda, birçok ünlü markanın mağazası da var.

❑ Kriz nedeniyle sıkıntıya giren veya mağazasına kilit vuran birçok işletme, işini maliyetlerin düşük olduğu sanal piyasaya taşıdı.

❑ Sanal girişimcilerin yıllık kazançları 10 bin ile 1 milyon lira arasında değişiyor.

EK 1-12 HİZMET PAZARLAMASI: BANKA(*)

Banka'nın tepe yönetimi, bankalarındaki pazarlama uygulamalarının niçin başarısızlıkla sonuçlandığını anlamaya çalışıyorlardı. Aynı yöneticiler, mal üreten veya satan firmalardaki pazarlama uygulamalarının bir çok olumlu katkılar getirdiğini kabul ediyorlardı. Yöneticilerden bazıları ise, pazarlama kavramı (anlayışı)nın bankalarda başarıyla tatbik edilmesinin daha değişik şartlar gerektirdiğini düşünmeye başlamışlardı. Banka yöneticileri sonunda, bu işi köklü bir şekilde analizleyip, nerede hata yapıldığını ve bu safhadan sonra nelerin yapılması gerektiğini tayin etmeye karar vermişti.

Banka ve bankanın yurt sathına dağılmış şubeleri, İstanbul'daki genel müdürlükten yönetiliyordu. Ayrıca, beş ayrı şehirde, her biri bir başkan yardımcısı tarafından yönetilen bölge müdürlükleri de bulunuyordu. Temel politika kararları genel merkezde alınıyor, kredi ve başka bazı konularda bölge müdürlüklerine oldukça geniş yetkiler tanınmış bulunuyordu. Geçmişte Banka kendi kaynaklarına dayanan bir büyüme çizgisi sergileyegelmişti. Bankanın büyüme hızı genelde tatmin edici olmakla beraber, asıl büyüme 1950 ile 1970 yılları arasında gerçekleşmişti. Bu dönem içinde bankanın şube ve personel sayısında, net kâr ve aktiflerinde önemli artışlar gerçekleştirilmişti.

80 li yıllarda Banka çeşitli kaynaklardan gelen bir rekabet baskısı altında kaldı. Bazı ticari bankalar ve kredi müesseseleri pazarlamada daha güçlü ve daha atak bir manazara sergilediler. Pazara sunulan yeni finansal hizmetler sürekli olarak artıyor ve bunlar yoğun bir şekilde reklâm ediliyordu. Hatta, sektör dışından bir takım kuruluşlar bile finansal hizmetler pazarına değişik ürünler (finansal araçlar) sunmaya başlamışlardı.

Bankacılık sektöründe esmekte olan bu değişim rüzgârları, Banka yöneticilerine, bankalarının pazardaki payını ve gelişme çizgisini koruyabilmek için birşeyler yapmaları gerektiğini açıkça gösteriyordu. Yaklaşık iki yıl kadar önce, Banka yöneticilerinden bir kaçı, bir iş toplantısında pazarlama profesörleriyle tanışmışlardı. Bu sırada duyduklarından ve özellikle pazarlama kavramından çok etkilenen bu yöneticiler, içinde bulundukları ve sürekli değişim gösteren çevre şartlarına daha iyi uyum gösterebilmesi için, bankalarının da pazarlama kavramını benimsemesinin yararlı olacağını düşünmeye başlamışlardı. Neticede, bu kavramın, güney-batı bölgesindeki şubelerde deneme mahiyetinde devreye sokulmasına karar verildi.

Banka'nın asıl hedef pazarları büyük işletmeler ve büyük müşteriler idi. Küçük tasarruf sahipleri ile küçük yatırımcılara fazla bir ilgi gösterilmezdi. Fakat, yöneticiler şimdi bankanın imajını ve görünümünü değiştirmeye ihtiyaç olduğuna inanıyorlardı. Toplam nüfus ve kişisel gelir bakımından bölgede dikkate değer artışlar görülüyordu. Bu potansiyel pazardan pay alabilmek için Banka'nın da tumunu, yaklaşımını ve bozulmuş imajını değiştirmeye ihtiyacı vardı.

Profesörlerin yaptığı açıklamalar Banka yöneticileri tarafından doğru anlaşılmış ise, pazarlama anlayışının benimsenmesi için, bankaca yapılacak değişikliklerin bir pazarlama departmanının sorumluluğuna bırakılması gerekirdi. O tarihe kadar, bankanın pazarlama alanında yürüttüğü tek faaliyet, halkla ilişkiler ve reklâm ile sınırlı kalmıştı. 1960'lı yılların sonlarında ayrı bir halkla ilişkiler ve reklam departmanı teşkil edilmişti. Bu bölümün yöneticisi, üst yöneticilerden birine bağlı olarak çalışmaktaydı. Bu bölüm, zaman zaman ajandalar, öğrenciler için yardımcı dergiler, kitap-defter kapları, şubelerde asılmak üzere posterler, tren ve

(*) Bu örnek olay, pazarlama yönetimi konularının örnek olay yöntemi ile tartışılması amacıyla Prof. Dr. İsmail Kaya tarafından (W. J. Stanton, C. Futrell, **Fundamentals of Marketing**, McGraw-Hill, 1987, s. 81-83'den) adapte edilerek hazırlanmıştır.

otobüslere asılan reklâm kartonları, şubelerde dağıtılmak üzere bir kaç sayfalık broşürler ve bunun gibi malzemeler hazırlardı. Bu malzemelerin ortak özelliğ,i herbirinde Banka'dan kaynaklanan belli bir mesajı müşterilere taşıyor olması idi. Bu mesajlar, bazan bir tasarruf hesabının avantajlarından, bazan kiralık kasaların emniyetinden, bazan faiz oranlarındaki bir değişiklikten vs. bahsediyordu.

Müşterilere yönelik bu tarz malzemeler, başlangıçta yeterli sayılabilirdi. Fakat banka, çok geçmeden bunlardan daha fazlasının ve daha başka şeylerin yapılması gerektiğinin farkına varmıştı. Bu yoldaki arayışlar sonunda, daha kapsamlı, daha güçlü ve daha yoğun ve daha değişik tanıtma faaliyetleri geliştirdi. Bankacılık daha karmaşık ve rekabetli bir hale geldiğine göre, buna paralel olarak, bankada da halkla ilişkiler ve reklâm departmanı genişletilmeli, güçlendirilmeliydi.

Yeni bir pazarlama departmanı oluşturuldu ve başına, ülkedeki tanınmış bir tüketim malları imalatçısı firmanın pazarlama departmannını yöneticiliğini yapmakta iken Banka'ya transfer edilen Cahit Fadıllıoğlu getirildi. Pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı unvanıyla işe başlayan Fadıllıoğlu, genel müdüre doğrudan bağlıydı. Genel müdür, pazarlama bölümünden ve her türlü pazarlama faaliyetinin uygulanmasından Fadıllıoğlu'nun sorumlu olduğunu kendisine açıkça bildirmişti.

Yeni departmanın yeni yöneticisi, ilk hedef olarak, i) bütün servisleri etkinleştirecek ve modernize edecek ii) müşteri hizmetlerini daha etkin hale getirecek ve iii) müşterilerin öneri ve şikayetlerini dinleyecek ve buna göre hareket edecek köklü bir reogrganizasyon planladı.

Mevcut halka ilişkiler ve reklâm departmanı yeni oluşturulan pazarlama departmanına bağlandı. Pazarlama bölümünün ilk projelerinden biri, bankanın yeniden belirlenip değiştirilmiş bulunan logo ve renkleri dikkate alınarak bankada kullanılan işlem formlarının yeniden hazırlanması olmuştu. Memurların, koruma görevlilerinin, müstahdemlerin, söförlerin üniformaları bankanın yeni miajını yansıtmak üzere yeniden düzenlendi. Müşterilere kolaylık olsun diye bankanın çalışma saatleri genişletildi. Fadıllıoğlu, ayrıca, beş bölge müdürlüğünün her birinde birer pazarlama departmanının oluşturulmasını teklif etti.

Dokuz ay sonra, pazarlama bölümünün personel sayısı 29'a çıkmıştı. Teklif edilen projelerin çoğu kabul edilmiş, uygulamaya konmuştu. Halkla ilişkiler ve reklâm departmanı, pazarlama bölümü içinde hemen hemen tamamen kaynaşmıştı. Beş bölgede pazarlama departmanlarının tesis edilmesi (kurulması) için araştırma ve planlama çalışmaları sürdürülmekteydi.

Bu sıralarda problemler görülmeye, çatışmalar ortaya çıkmaya başlamıştı. Sık sık ve her alanda yapılan değişiklikler hakkında çeşitli kimseler tarafından şüpheler dile getirilmeye başlandı. Yapılan değişikliklerin bir kısmında bankanın beklediği ölçüde başarılı olunamadığının farkına varıldı. Bankacılık işlerinde tecrübesi olmayan Fadıllıoğlu, görevini bankaya çağdaş pazarlama yaklaşımını getirmek şeklinde görüyor ve bunu böyle takdim ediyordu. Mamafih, bankadaki tecrübeli bankacılardan ve yaşlı kurmay yönetim kuruul üyelerinden hemen hemen hiçbir yardım talep etmemiş ve onlarla hemen hemen hiçbir alanda işbirliğine gitmemişti. Fadıllıoğlu, tamamen kendi pazarlama bilgilerine ve tecrübelerine dayanıyordu. Sahip olduğu ve uygulamaya koymaya gayret ettiği görüşlerinden bazıları banka içinde, personelin bir kısmı, hatta kendi astları ve üstleri tarafından bile oldukça alışılmamış, anormal şeyler olarak karşılanıyordu. Kendini açıkça ifade etmiyordu ama, başkalarının yeni kavram hakkında ne düşündükleri Fadıllıoğlu'nu hiç mi hiç ilgilendirmiyordu. Ona göre bu yeni kavram iyi birşeydi ve uygulanmalıydı.

Bu arada, Fadıllıoğlu ile Genel Müdür arasında bir fikir uyuşmazlığı, bir zıtlaşma ortaya çıkmış, haftalar geçmesine rağmen Fadıllıoğlu bozulan ilişkileri düzeltme imkanı bulamamış-

tı. Bu durum, sonunda Fadıllıoğlu'nun bankadaki işine son verilmesine kadar vardı. Pazarlama departmanı ortadan kaldırıldı. Pazarlama faaliyetlerini yürütmek üzere yeni bir halkla ilişkiler ve reklâm departmanı oluşturuldu ve bu yeni bölümün başına banka dışından bir uzman tayin edildi.

Sorular:

1. Pazarlama kavramının Banka'daki uygulaması neden başarısız olmuştur?

2. Pazarlama kavramının bir hizmet işletmesinde uygulamay konulması, bir perakendeci veya imalatçı işletmedekinden farklı mıdır?

3. Banka dışından gelen bu yeni uzman yerine siz olsaydınız yeni görevinden nasıl bir yaklaşım takip ederdiniz? bu yöneticinin başarı şansını nasıl görüyorsunuz?

EK 1-13 TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR YILDIZ: RİTZ-CARLTON OTELİ

EK 1-13A SIRADIŞI BİR TURİZMCİ: CÉSAR RİTZ'İN BAŞARI ÖYKÜSÜ(*)

Yüzyıldan hayli fazla bir zaman önce, 13 kişilik ailesi olan İsviçre'l bir çiftçinin oğlu otelcilik sektöründe çalışmaya başladı. 1850 yılında Lüzern kenti yakınlarında doğan César Ritz, çocuk yaşta başladığı otelcilik mesleğini öğrenirken birçok kez işten kovuldu; hatta bir işvereni ona, "*Otelcilik işinde insanın bir yeteneğe, bir beceriye ihtiyacı vardır, sende ise bunların izi bile yok*" dedi.

César Ritz hiçbir zaman yılmadı; Lüzern'de, Monte Carlo'da, Paris'te ve Londra'da birinci sınıf otellerde çalışarak becerilerini geliştirdi. Onun asıl amacı kendisine ait bir otel işletmekti. Ritz, çifte rezervasyon ve valiz sorunlarıyla dolu, kötü işletilen bir otelde çalışmış biri olarak bir keresinde şöyle demişti: "*Konukları yatıştırmak için elimden geleni yapıyordum, ama sonunda bu işin temel özelliğini öğrendim: Diplomasi.*"

Ritz on yıl boyunca Lüzern'deki lüks Grand National'i yönettikten sonra, Monte Carlo'daki Grand Hotel'in genel müdürü oldu. Burada tanıştığı usta şef ile Almanya'da bir restoran açtılar, ki bu sonra onun Londra'da yeni açılan Savoy Oteli'ne genel müdür olarak seçilmesine yol açtı. Savoy Oteli müşterileri Ritz den Paris'te bir otel açmasını talep ettiler. O da iki yıl süren hazırlık çalışmalarından sonra 210 odalı kendi oteli olan Ritz Paris'i 1898 yılında açtı. Bu zamana kadar Ritz, Londra Carlton dahil, Lonrda'da dokuz restoran ve otelde çoğunluk hissesinin sahibi olmuştu.

César Ritz 1902'de bir duygusal çöküş yaşadı. Bu olay, açmak için planlarını yaptığı–ancak 1905'de açılan–Londra Ritz'in hazırlık çalışmaları sırasında oldu. César bir daha işinin başına geçemedi; yerini daha sonra oğlu Charles aldı.

Ritz-Carlton'ın hikâyesi Avrupa aristokrasisinde başlamış olsa da, otelin büyük başarısı, kurucusunun 1918'de ölümünden sonra karısının Ritz adını Avrupa ve ABD'deki lüks otellerde kullanılmasına izin vermesiyle başladı. Böylece Ritz-Carlton adı "*franchise*" olarak

(*) Michelli'nin kaynak kitabı ve ilgili diğer materyel, The Ritz-Carlton İstanbul'un Pazarlama Müdürü ve Halkla İlişkiler Sorumlusu, Lara Otru tarafından temin edilmiştir. Bu bilgiler kitabın, "The Ritz-Carlton Experience" adını taşıyan 1. Bölümü'ne dayanmaktadır. Joseph A. Michelli, **The New Gold Standard: The Ritz-Carlton Hotel Company** (New York: McGraw-Hill, 2008).

kullanılır oldu ve zamanla Boston, New York, Atlantic City, Boca Raton, Philadelphia ve Pittsburg'da en lüks oteller bu isimle yer aldı. Dünyanın en zengin ve en nüfuzlu müşterilerine hizmet veren Ritz-Carlton Otel zincirinin ABD'deki sayısı, Büyük Ekonomik Kriz (1929-1933)'de 2'ye düştü. II. Dünya Savaşı'ndan sonra pek çok yerde yeni oteller açıldı ve 2008 yılı başında, yarıya yakını ABD'de olmak üzere, Çin, Rusya, Mısır, Güney Kore ve Türkiye gibi çeşitli ülkelerdeki otel sayısı 69'a çıkmıştır. Tüm dünyadaki otellerin sayısının 2011 yılında 100'e ulaşması beklenmektedir. Ritz-Carlton iki kez (1992 ve 1999'da) ABD'de **Malcolm Baldbridge Ulusal Kalite Ödülü**'nü kazanmıştır.

Yukarıda belirtildiği üzere, otelcilik işine pek de parlak olmayan bir başlangıçla giren Cesar Ritz, zamanla Avrupa aristokrasisinde "**kralların otelcisi ve otelcilerin kralı**" olmayı başardı ve lüks otel sektöründe topyekün bir devrim gerçekleştirdi. Ritz, konuk deneyimini öne çıkardı, zengin fiziksel çevreler yarattı, otel tasarımında yenilikler yaptı; kaliteden ödün vermeyen ortamlar yarattı ve daha sonraları, "*lüksün altın standardı*" ve "*hizmet mükemmelliğinin simgesi*" haline gelen unsurları belirledi. Onun ayrıcalık simgeleri, "*ritzy" (lüks, klas) ve "putting on the ritz" (şık ve gösterişli yaşamak)* gibi deyimlerle İngilizce'deki yerini aldı.

Ritz'in tüm bu başarıları, "**Harvard Business Review**", "**Business Week**", "**Wall Street Journal**" ve diğer iş dünyasıyla ilgili dergi ve gazetelerin büyük ilgisini çekti. Bu dergilere yazılar yazan, büyük-küçük başarılı işletmeleri araştırmaya kendini adamış bir organizasyon danışmanı olan Dr. Joseph A. Michelli, ABD'de en çok satan kitaplar listesine giren, "Starbucks" kahve şirketinin başarısını incelediği "**Starbuck Deneyimi**" adlı eserinden sonra, Ritz-Carlton Otel Zinciri"ni ele aldığı, "***Yeni Altın Standardı (The New Gold Standard)***" adlı eserini yayınladı.

EK 1-13B RİTZ CARLTON'DA HİZMET DEĞERLERİ(*)

Hizmet Değerleri:
Ritz-Carlton Olmaktan Gurur Duyuyorum

1. Konuklarımızla güçlü ilişkiler kuruyorum ve daimi Ritz-Carlton konukları yaratıyorum.
2. Konuklarımızın dile getirdikleri ve hatta dile getirmedikleri tüm dilek ve ihtiyaçlarını daima karşılıyorum.
3. Konuklarımız için eşsiz, unutulmaz ve kişiye özel deneyimler yaratmak üzere yetkilendirildim.
4. Anahtar Başarı Faktörleri'ne ulaşmada, Toplumdaki Ayak İzlerimizi kucaklamada ve Ritz-Carlton mistiğini yaratmadaki görevimin bilincindeyim.
5. Ritz-Carlton deneyimini yaratmak ve geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatlar arıyorum.
6. Konuk sorunlarını sahiplenip hemen çözüm getiriyorum.
7. Hem misafirlerimizin hem birbirimizin ihtiyaçlarının karşılanması için takım çalışmasının ve yardımlaşmanın bulunduğu bir çalışma ortamı yaratıyorum.
8. Sürekli öğrenme ve kendini geliştirme olanaklarına sahibim.
9. Beni ilgilendiren işlerin planlanmasına dahil oluyorum.
10. Kişisel görünümüm, kullandığım dil ve davranışlarımla gurur duyuyorum.
11. Konuklarımızın ve çalışma arkadaşlarımın mahremiyet ve güvenliği ile şirketimin gizli bilgi ve değerlerini koruyorum.
12. Ödün verilmeyecek düzeyde temizlik sağlamaktan, güvenli ve kaza ihtimali olmayan bir ortam yaratmaktan sorumluyum.

(*) Joseph A. Michelli, **The New Gold Standard: The Ritz-Carlton Hotel Company** (New York: McGraw-Hill, 2008), s. 63-64.

EK 1-14 GARANTİ BANKASI MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANAYASASI(*)

Biz Garantililer, kurumumuzun ve müşterilerimizin, her şeyin en iyisine layık olduğuna inandık. Daha mükemmel hizmetler sunabilmek ve içinde yaşadığımız toplumla birlikte büyüyebilmek için ortak aklımızı çalıştırdık ve **Garanti Müşteri Memnuniyeti Anayası**'nı oluşturduk.

Özümüz Sözümüzdür.

Özümüzden de Sözümüzden de Dönmeyiz.

Madde 1. Müşteri en önemli varlık sebebimizdir.

Madde 2. Müşteri, yeni Müşteri kazandırma ya da kaybettirme ihtimali olan kişidir.

Madde 3. Müşteri, ihtiyaçları tespit edilerek kendisine her zaman özen gösterilmesi gereken kişidir.

Madde 4. Müşteri, ürün veya hizmet sattıktan sonra da sürekli memnun edilmesi gereken kişidir.

Madde 5. Müşteri memnuniyeti, fark yaratmak, rakiplerin önünde yer almak, büyümek ve kâr etmek için şarttır.

Madde 6. Tüm Müşteriler, kaliteli hizmet alna hakkına sahiptir.

Madde 7. Tüm **Garantililer Müşteri Memnuniyetini** oluşturmak ve Müşterilerin "**Garanti** benim için düşünür, yaratır ve yapar. Kendimi **Garanti'de** güvende hissederim" demesini sağlamakla yükümlüdür.

Madde 8.Tüm Müşteriler "**Garanti Müşteri**"dir. Başka kurum, şube ya da portföyün Müşterisi olduğu gerekçesiyle müşterilere sunulacak hizmet kalitesinden taviz verilemez.

Madde 9. Müşteriyi zamanında bilgilendirmek ve doğru kişiye / kanala yönlendirmek, Müşteri memnuniyetinin birinci koşuludur.

Madde 10. Tüm Müşteriler, kullandığı ürün ve hizmetle ilgili şikayet etme hakkına sahiptir.

EK 1-15 ULUSLARARASI PAZARLAMA: DAIMLER-CHRYSLER(**)

Otomotiv sektörünün en büyük evliliğine imza atan Alman Daimler ile Amerikan Chrysler'de pürüzler yaşanmaya başladı. Amerikalılar'a göre Almanlar şirket yönetiminde fazlaca nüfuzlu. Alman yöneticiler ise Amerikalı meslektaşlarını tembel buluyor.

Daimler-Chrysler evliliğinin en büyük taraftarı evlilik anlaşması imzalanmadan "Bizim nikahımız gökyüzünde kıyılmış" diyen şirketin Başkanı Jürgen Schrempp. Ancak her evlilikte

---

(*) Türkiye'de, bilindiği kadarıyla bir "ilk" olan bu müşteri memnuniyeti anayasası, Serdar Pirtini tarafından sağlanmış olup, Garanti Bankası'nın web sayfasından alındığı belirtilmiştir.

(**) Ömer Akat, **İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 2. Baskı (Bursa: Ekin Kitabevi, 2000), s. 387-388; orijinal kaynak: Ufuk SANDIK, "Beşinci Vites: Daimler-Chrysler'de Kültür Çatışması", **Hürriyet**, 26 Temmuz 1999, s. 8.

olduğu gibi Daimler-Chrysler evliliği de güllük gülistanlık değil. Amerikan ve Alman anlayışı, şirket yönetiminde sorunlara yol açıyor.

Nikâhtan sonra Almanlar, yönetimi ele geçirdi. Schrempp, yeni şirketin başkanı. Kendisiyle eşit haklara sahip olması gereken Eş Başkan Robert Eaton ise yönetimde fazla söz hakkına sahip değil. İki şirketin entegrasyonunu sağlamak üzere oluşturulan kurulda da üç Amerikalı'ya karşı beş Alman bulunuyor.

Amerikalılar'ın 'daha az iş, daha fazla para' anlayışı Almanları sinirlendiriyor. Eaton'ın Schrempp'in dört katı maaş alması gibi Chrysler yöneticileri de Almanlar'a göre daha fazla kazanıyor. Ayrıca Amerikalılar'ın iş konusunda esneklik göstermemesi de Almanları rahatsız ediyor. Amerikalılar, çoğunlukla, cuma günü öğleden sonrayı tatil ilan edip, haftasonu da iki gün izin yapıyorlar. Daimler-Benz yöneticileri ise haftada sadece bir gün izin yapıyorlar.

Amerikalılar, Daimler'in merkezinin bulunduğu Stuttgart'a gittiklerinde cuma sabahı saat 07.00'de kalkan şirket uçağı ile ABD'ye geri dönüyorlar. ABD'ye vardıktan sonra da işe gitmek yerine eve gitmeyi tercih ediyorlar. ABD'ye gelen Daimler yöneticileri ise cuma akşamı 17.00'da kalkan uçakla Almanya'ya geri dönüyorlar. Bir gün yolda kayıp gittiğinden ancak haftasonu bir gün izin yapabiliyorlar.

Çalışma felsefesi gibi, Daimler ile Chrysler arasında üretim konusunda da önemli bir görüş ayrılığı var. Chrysler, teknoloji ve kalite standartlarını yakalayarak göz alıcı tasarımlarla düşük fiyatla müşteriye ulaşmayı amaçlıyor. Mercedes-Benz ise ancak yüksek teknoloji ürünü, kaliteli ve pahalı ürünlere damgasını vurabiliyor.

Daimler-Chrysler, yönetimde ortaya çıkan görüş ayrılıklarını ortadan kaldırmak ve başarı formülleri yaratmak üzere "Evlilik Sonrası Entegrasyon Grubu" oluşturdu. Bu grup, belirli aralıklarla Chrysler'in Auburn Hills'teki merkezinde bir araya gelerek bir zamanlar birbirlerinden gizledikleri sanayi sırlarını birbirlerine aktarıyorlar.

Şimdilik Mercedes'in Almanya'nın Sindelfingen kentindeki fabrikasında evlilik fazla bir değişiklik getirmemiş. Sadece tarihler artık Amerikalılar gibi atılıyor. Önce yıl, sonra ay, sonra gün. Mercedes'te montaj kısmında çalışan Salih Öztürk, evliliğin kendilerini biraz huzursuz ettiğini gizlemiyor. Çünkü Amerikalılar, sipariş olmadığından fabrika bile kapayabiliyorlar.

EK 1-16 REKABET İÇİN YENİDEN YAPILANMA: IBM ŞİRKETİ(*)

IBM iyileşti. Üç Yıl İçerisinde 8 Milyar Dolar Zarardan 6 Milyar Dolar Kâra Geçerek Gücünü İspatladı.

New York, Manhattan'a yaklaşık 60 kilometre uzaklıktaki Armank tepelerinde bugünlerde hummalı bir faaliyet gözleniyor. Yaklaşık 10 aydan beri, kamyonlar, buldozerler ve bilumum inşaat makineleri, IBM'nin yeni merkezini ortaya çıkarmak için gece gündüz çalışıyorlar. Şirket yetkilileri, 60 milyon dolara mal olacak merkez için "gücün ve hızın" zaferi olacak diyorlar. Güç ve hız... IBM'i enformasyon çağına, dijital iletişimin vaadedilmiş yüzyılına taşıyacak olan iki sihirli sözlük bunlar olsa gerek...

IBM, kurulduğundan bu yana, bilişim alanında dünyanın tartışmasız en büyüğü olarak kaldı. En çalkantılı yıllarda bile, rakiplerini yanına yaklaştırmadı. Bugün, yıllık 70 milyar dolarlık iş hacmiyle, en büyük Amerikan şiketleri arasında altıncı sırada yer alıyor. En yakın rakipleri Hewlett-Packard, Microsoft ve Intel kendisini oldukça uzaktan takip ediyorlar. Ve IBM,

(*) **Aktuel Para Dergisi**, 22 Eylül 1996, Sayı 108, s. 50-51'den alınmıştır.

bugün 80'lerin sonunda diğer devasa çokuluslu şirketlerle birlikte yakalandığı hastalığı tamamen atlatmış görünüyor, yeni atılımlara hazırlanıyor.

Hantallık Hastalığı

Hastalık, belirtilerini 1989 yılında göstermeye başlamıştı. Şirket hantaldı, 400 bin çalışanı, ağır işleyen bürokratik mekanizmasıyla, ilişkilerin son derece süratlendiği bir dünyaya ayak uyduramıyordu. 1993 yılına gelindiğinde, üç yıllık zararının toplamı 13 milyar dolarak çıkmış, aynı süre içinde şirket hisselerinin fiyatları yüzde 50 oranında düşmüştü. Yatırımcılar hızla şirketten uzaklaşıyorlardı.

Üç yıl içinde şirketin kötü kaderi, tamamen değişti. Yeni yöneticiler başarılarını iki kelimeyle özetlediler: küçülme ve reorganizasyon.

Hastalığın başladığı 1989 yılından bu yana 200 bin (çalışanların yarısı) kişinin görevine son verilerek 6 milyar dolar kazanç sağlandı. 1994 yılında şirket yeniden kara geçti. IBM, 1994 yılını 3 milyar dolar, 1995 yılını ise 6 milyar dolarlık karlarla kapattı. 1996 yılının ilk altı ayındaki karı ise 3 milyar dolar olarak açıklandı. Şirketin hisseleri, Wall Street'te yeniden prim yapmaya başladı, kaybını giderdiği gibi yatırımcısına kazandırdı.

Bir Yıldız Doğuyor

Bu başarının mimarı, şüphesiz, yeni genel müdür Louis Vincent Gerstner Jr. idi. Mc Kinsey'de danışmanlık yaptığı günlerde adını Amerikan iş çevrelerinde duyurmaya başlayan Gerstner'in yıldızı, American Express ve RJR Nabisco'daki genel müdürlük yıllarında parlamaya başlamıştı. 1993 yılında, çökmekte olan şirketin başına getirilmesi, ilgili çevrelerde büyük şaşkınlıkla karşılanmıştı. İlk kez IBM'de yetişmemiş birisi, genel müdürlüğe getiriliyordu. Üstelik, bilgisayardan, hiç anlamayan birisi..

Kısacası, 54 yaşındaki, iki çocuk babası, koyu katolik Gerstner, yılda 12 milyon dolar maaşa imza attığı zaman IBM'in düzeleceğinden kimsenin umudu yoktu. Gerstner'in başka özellikleri de vardı. Haftada 6.5 gün, günde 18 saat çalışırdı.

İşe, tensikat (eleman çıkarma- İ.M.)la başladı. Ama esas marifetini, şirketin yeniden örgütlenmesinde gösterdi. İki yıl içinde, şirketin ürettiği yarı iletkenlerde yüzde 38, hizmetlerde yüzde 32, donanımda yüzde 10 artış sağlandı. IBM'in en zayıf tarafı olarak bilinen kişisel bilgisayar üretiminde de 1996'nın ikinci üç ayında yüzde 66'lık artış başarıldı.

Kasparov'un bilgisayarla yaptığı maçın ve Atlanta Olimpiyatları (1996)'nın bilişim sisteminin gerçekleştirilmesi de şirkete büyük prestij sağladı. Sonunda, ünlü iş kültürü dergisi Harvard Business Review tarafından "en güvenilir markalar" sıralamasında, 86.lıktan 6.lığa yükseldi.

Peki, Gerstner, bütün bunları nasıl başardı? Kısaca anlatalım. Koltuğuna oturduğu gün, şirketin 13 müdürünü topladı. Kendilerinden, 10'ar sayfalık birer rapor hazırlamalarını istedi. Raporda, müdürlerin, yaptıkları işleri tanımlamalarını ve şirketin işleyişini anlatmalarını istiyordu. Gerstner, daha sonra, önde gelen 24 yöneticiden, ayda ortalama beş müşteriyi ziyaret etmelerini ve bu ziyaretlere ilişkin izlenimlerini bir kağıda yazmalarını talep edecekti.

IBM'nin yeni genel müdürü, kısa bir süre sonra, bütün bu verilerden yola çıkarak, dört maddelik savaş planını açıkladı. Küçülme, müşterilerle ilişkilerin sıklaştırılması, çalışanların morallerinin yükseltilmesi ve yeni stratejinin belirlenmesi. Gerstner, yeni stratejiyi şöyle açıkladı: "IBM'in reflekse değil, harekete ihtiyacı var".

Genel müdür, stratejiyi hayata geçirmek için, bilgisayar sektörüne yabancı üç üst yönetici daha getirdi. Chrysler'in yöneticilerinden "maliyet düşürücü" olarak tanınan Jerome York bunların en ünlüsüydü. Diğer yeni yöneticiler ise IBM'in reform yanlısı kadroları arasından seçildi.

İşten çıkartmalarda "insani" bir yöntem uygulandı. Şirketten gönüllü olarak ayrılmak isteyenlere, iki yıllık maaşları peşin olarak ödenecekti. Böylelikle, kimseyi üzmeden önemli ölçüde bir işten çıkarma gerçekleştirildi. Küçülme kararı çerçevesinde fabrika sayısı 39'dan 19'a indirildi. Şirket, birçok binasını sattı, temizlik vb. gibi hizmetler taşeronlara bırakıldı.

Örgütlenmede de önemli değişikliklere gidildi. Örneğin, bütün dünyaya dağılmış IBM bürolarının satın alma departmanları, tek elden, 13 üst düzey yönetici tarafından denetlenmeye başlandı ve büyük bir tasarruf sağlandı. Gerstner'in "müşteriye kararını verdirtmeliyiz" ilkesinden yola çıkarak, satış departmanlarında çalışanlar müşterilerin faaliyet gösterdiği alanlar konusunda uzmanlaştılar. Gerstner, bunun dışında, şirketteki anlayışı değiştirdi.

Diğer bilişim şirketlerini küçük gören yöneticilere, "Hewlett-Packard, Microsoft ve Compaq bizim rakiplerimizdir" görüşünü işledi. IBM'nin en büyük hastalıklarından biri olarak görülen, "ürünü ilk geliştiren olmasına rağmen piyasaya sürmekte geciken şirket" olmasının önüne geçirecek mekanizmalar kurdu ve piyasaya birçok yeni ürün sürdü.

Evet, 90'ların başlarında, ayağa kalkmaları çok zor denilen devasa şirketler, küçülerek geri dönüyorlar. General Motors ve IBM'in gösterdikleri performanslar, bunun en iyi kanıtı.

EK 1-17 REKÂBET STRATEJİLERİ: PROCTER & GAMBLE VE CATERPİLLAR PAZAR LİDERLİKLERİNİ NASIL KORUYORLAR?(*)

Pazar liderliğini korumanın, rakiplerinin sürekli ataklarına karşı pazar paylarını korumak için, her biri olağanüstü hüner gösteren Procter & Gamble, Carterpillar, IBM, McDonald's ve Hertz gibi şirketler tarafından çok güzel bir biçimde ortaya konmaktadır. Bunların başarıları bir işi iyi yapmaya değil, her işi iyi yapmaya dayanıyor. Hiçbir zaafiyetin ilerlemesine, büyümesine izin vermezler. Biz burada, Procter & Gamble ve Caterpillar'ın başarılarının ardında yatan gerçekleri inceleyeceğiz.

1. PROCTER & GAMBLE

Procter & Gamble (P & G)'e ABD'de çok kişi tarafından, ambalajlı tüketim mallarının en tecrübeli pazarlayıcısı gözüyle bakılıyor. P&G, otomatik bulaşık yıkama makineleri (Cascade), deterjanlar (Tide), tuvalet kağıda (Charmin), kağıt havlular (Bounty)'kumaş yumuşatıcılar (Downy), diş macunu (Crest) ve şampuan (Head & Shoulders) gibi çeşitli önemli kategorilerde bir numaralı markaları satmaktadır. P&G 'nin pazar liderliği aşağıda sıralanan çeşitli ilkelere dayanır.

Müşteri Bilgisi. P&G müşterilerini (hem nihai tüketiciler, hem de endüstriyel alıcılar) pazar araştırması yaparak ve bilgi toplayarak etüd eder. Müşterilerin, P&G ürünleri hakkındaki yorumlarını ve şikayetlerini doğdudan öğrenebilmek için onlara 800'lü ücretsiz telefon hatları sağlamıştır.

Uzun Dönemli Bakış. P&G bir fırsatı analiz etmeye ve en iyi ürünü hazırlamaya zaman ayırır ve sonra bu ürünü başarılı kılmak için uzun vadeli işe koyulur. Pringles patates cipsleriyle, pazarda başarı elde edene kadar yaklaşık on yıl süren bir mücadeleye girmiştir.

(*) Bu örnek olay, Okutman Tozan Alkan tarafından Philip Kotler'den Türkçeye çevrilmiştir, **Marketing Management**, 8 th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1994), s. 396-397.

Yeni Mamul Geliştirme. P&G aktif bir mamül geliştiricisi ve yarar esasına göre pazar bölümlendiricisidir.

Pazara yoğun reklâmla desteklenmiş taklit (me too) mamullerden çok, tüketiciye yeni yararlar sağlayan markalar sürer. P & G diş çürüklerine karşı ilk etkili diş macunu olan Crest'i araştırmak ve geliştirmek için tam on yılını harcamıştır. İlk etkili kepek önleyici şampuan olan Head & Shoulders'ı, yıllarca süren çalışmalar sonucu ortaya koymuştur. P&G, yeni anne-babaların çocuk bezlerini kullanmaya ve yıkamaya çare aradıklarını keşfetti ve böylece uygun fiyatlı, kullanılıp atılabilen yeni kağıt çocuk bezi Pampers doğdu. Şirket yeni mamullerini tüketiciyle birlikte tepeden tırnağa test eder ve ancak gerçekten tercih edildiğinde ulusal pazara sürer.

Kalite Stratejisi. P&G ortalama kalitenin üzerinde mamuller geliştirir. Bir kez piyasaya sürüldükten sonra mamül sürekli olarak iyileştirilir. P&G bir mamülü "yeni ve iyileştirilmiş olarak duyurursa bu gerçekten öyledir. Bu ise bir kalite seviyesi tutturduktan sonra, mamülü hemen hemen hiç geliştirmeyen ve daha fazla kâr etmek için kaliteyi düşüren diğer şirketlerin yaptığının tam tersidir.

Ürün Taarruzu. P&G farklı tüketici tercihlerini karşılamak için, markalarını çeşitli ebat ve biçimlerde üretir. Bu da, markasına perakendecilerde daha çok raf ayrılmasını sağlar ve rakiplerinin karşılanmamış pazar ihtiyaçlarına yönelmelerini önler.

Çok Marka Stratejisi. P&G aynı mamul kategorisinde çeşitli markaları pazarlama sanatında öncü olmuştur. Örneğin, her biri tüketicinin kafasında farklı bir yer edinen 10 değişik marka çamaşır deterjanı üretir. Amaç farklı tüketici isteklerini karşılayan markalar tasarlamak ve belirli rakip markalarla rekabete gitmektir. Her marka yöneticisi markayı bağımsızca yarıştırır ve şirket kaynaklarıyla rekabete girer. Bir perakendecinin rafından çeşitli markalara sahip olarak, dağıtıcılarla birlikte hedef tahtasında daha çok isabetli atış kaydeder.

Marka Yayma Stratejisi. P&G güçlü marka isimlerini, daha çok piyasaya yeni mamul süreceği zaman kullanır. Örneğin, Ivory markasına, sıvı sabun, bir bulaşık deterjanı ve bir şampuanı birarada kapsayacak bir sabundan varılmıştır. Mevcut güçlü bir marka ismi altında piyasaya yeni bir mamul sürmek, markaya, daha az reklam masrafıyla daha çabuk tanınma ve daha fazla güvenilirlik sağlar.

Yoğun Reklâm. P&G, 1988-89 mali yılında 1 660 milyon dolar reklâm harcamasıyla en büyük ikinci ambalajlı tüketim malı reklâmcısıdır. Güçlü biçimde tüketiciye varlığını duyurmak ve tüketici tercihi yaratmak için para harcamaktan asla kaçınmaz.

Saldırgan Satış Gücü. P&G, satış fuarları ve promosyonlarda işbirliği sağlamak ve mamullerine daha fazla raf kazanmak için önemli perakendeci müşterileri ile çalışmakta etkili olan uzun menzilli bir satış gücü alanına sahiptir.

Etkili Satış Geliştirme. P&G'nin, belirli hedefleri elde etmek için en etkili promosyonlarda marka yöneticilerine danışmanlık yapacak bir satış geliştirme departmanı vardır. Bu departman, nihai tüketici ve endüstriyel alıcılarla yapılan mukavelelerin verimlilikleri üzerinde uzmanlaşır. P&G aynı zamanda, uzun vadede tüketici tercihini oluşturmak için reklamı tercih ederek satış geliştirme kullanımını en aza indirme yoluna gider.

Sıkı Rekâbetçilik. P&G, saldırgan davranışları önlemeye gelince eli sopalıdır. P&G yeni rekâbetci markaların promosyonlarına büyük miktarda paralar harcayarak karşı promosyonla cevap vermeye ve onları pazarda bir adımlık yer bile kazanmalarını engellemeye her zaman hazırdır.

İmalat Verimliliği. Büyük bir pazarlama şirketi olarak P&G'in ünü, onun bir imalatçı şirket olarak büyüklüğüyle de denk düşmektedir. P&G maliyetlerini sanayi içindeki en düşük

maliyetler arasında tutmak için üretim faaliyetlerini geliştirmeye ve düzeltmeye büyük miktarda paralar harcar.

Marka Yönetimi Sistemi. P&G, her markadan bir yöneticinin sorumlu olduğu marka yönetimi sisteminin öncüsüdür. Sistem pek çok rakip şirket tarafından taklit edilmiş; ancak çoğu, P&G'nin, sistemini yıllarca süren mükemmelleştirme çalışmaları sonucunda elde ettiği başarıya ulaşamamıştır. Yakın zamanda gerçekleşen bir gelişmeyle P&G, her marka kategorisinin, miktar ve kâr sorumluluğunu üstlenen bir genel müdür tarafından yönetilmesi için genel yönetim yapısını değiştirdi. Bu, bağımsız marka yönetimi sisteminin yerini almamakla beraber, kategori içinde önemli tüketici ihtiyaçları ve rekabet üzerinde stratejik odaklaşmayı güçlendirmeye yardımcı oldu.

Yani P&G'in pazar liderliği bir tek şeyi iyi yapmaya dayanmaz, pazar liderliğine katkıda bulunan çok sayıda faktörün başarılı bir şekilde biraraya gelmesinden kaynaklanır.

1985'de P&G rakipleri olan Colgate, Lever Brothers, Beecham ve Kimberley-Clark'ın, kendisinin önemli markalarına yönelik başarılı atakları sonucunda 33 yıl içinde ilk kez kârda düşüş kaydetmiştir. Fakat P&G, yeni mamuller ve mamul iyileştirmelerle yeniden bir sıçrama yaptı ve ambalajda hala ilk sırayı korumaktadır.

2. CATERPILLAR

1940'dan beri Caterpillar inşaat ekipmanı sanayiine hükmetmektedir. Aşina olduğumuz yeşile boyalı traktörleri, paletleri yükleyiciler bütün inşaat alanlarında tanıdık bir görüntü oluşturmakta ve dünya ağır inşaat ekipmanı satışının %50'sini elinde tutmaktadır. Caterpillar, John Deere, Massey Ferguson, J.I. Case ve Komatsu gibi çok sayıda rakibin meydan okumasına ve kendi ekipmanına koyduğu daha yüksek fiyata rağmen liderliğini korumayı başarmaktadır. Caterpillar'ın başarısını pek çok ilkenin biraraya gelmesi açıklamaktadır.

Yüksek Mamul Kalitesi. Caterpillar, güvenilirliği ile bilinen yüksek kaliteli ekipman üretir. Güvenilirlik, ağır sanayi ekipmanının satışında tüketicinin göz önünde bulundurduğu en temel faktördür. Caterpillar, alıcıları süper kalitesine ikna etmek için ekipmanını gereğinden fazla miktarda çelik kullanmaktan kaçınmaz.

Yaygın ve Verimli Bayilik Sistemi. Caterpillar, bu sanayide en çok bağımsız inşaat ekipmanı bayisini elinde bulundurur. Dünyadaki 260 bayisi tüm Caterpillar ekipman üretim hatlarıyla ilgilenmezler. Öte yandan, rakiplerin bayileri, tam bir üretim hattından yoksundurlar ve tamamlayıcı, rekabet dışı üretim hatlarından yararlanırlar. Caterpillar en iyi bayileri seçebilir. (Yeni bir Caterpillar bayiliği, bayi yetkilisine 5 milyon dolara mal olur) ve büyük miktarda parayı onları yetiştirmeye, onlara hizmet vermeye ve onları motive etmeye harcayabilir.

Üstün Servis. Caterpillar, bu sanayide bir ikinci şirketin yapamayacağı, dünyanın her yerinde ve dünya çapında bir hizmet sistemi oluşturmuştur. Caterpillar, ekipmanının bozulması durumunda, bir kaç saat içinde dünyanın her yerine ve bozulan ekipmana parça sağlayabilir. Rakip şirketler, ciddi bir yatırım yapmadan bunu sağlayamazlar. Bu hizmeti sağlayabilecek herhangi bir rakip şirket ancak Caterpillar'ın üstünlüğünü yakalayabilecek, Caterpillar'a karşı bir üstünlük sağlamış olmayacaktır.

Üstün Parça Yönetimi. Caterpillar'ın satış miktarının %30'u ve kârın %50'si parça satışından kaynaklanır. Caterpillar işin bu alınında, sınırları yüksek tutmak için üstün bir parça yöntemi sistemi geliştirmiştir.

Yüksek Fiyat. Caterpillar, alıcıların elde ettiği ekstra değer nedeniyle, rakiplerin karşılaştırabilir ekipmanı üzerine %10-20 daha fazla fiyat koyar.

Tüm Mamul Hatları Stratejisi Carterpillar, müşterilerin bütün alışverişlerini tek yerden yapmalarını sağlamak için, tüm bir inşaat ekipman üretim hattını sağlar. (1)

İyi Finansman. Caterpillar, müşterilerin ekipman satın almaları için mukavelelerde cömert finansal koşulları sağlar. Bu, yüksek satış maliyeti nedeniyle önemlidir.

Geçtiğimiz günlerde Caterpillar durgun global-inşaat-ekipman pazarı ve amansız rekabet yüzünden güçlükler yaşadı. Sorun, "Caterpillar'ı kuşatın" sloganıyla yola çıkan Japonya'nın bir numaralı inşaat şirketi Komatsu'ydu. Komatsu girilmemiş küçük pazar bölümlerini araştırır ve bölümlere saldırır; üretim hattını düzenli olarak arttırır; mamul kalitesini yükseltir ve bazen ekipmanına %40 oranında düşük fiyat koyar. Caterpillar alıcılara, Komatsu'nun düşük fiyatını, düşük kaliteyi yansıttığını söyler ancak tüketicilerin tümü bunu kabul etmez; ya da daha yüksek kalite için daha fazla para harcamaya yanaşmaz.

Caterpillar maliyetlerini % 27 oranında düşürerek Komatsu'yla mücadele etti ve onun fiyatlarını yakaladı, hatta fiyat indirimini de başlattı. Fiyat savaşları International Harvester, Clark Equipment gibi şirketleri iflasın eşiğine kadar getirdi ve Caterpillar 1982-84 yıllarında yaklaşık 1 milyar dolar zarara uğradı, Ancak daha sonra yeniden toparlandı ve dünya pazarındaki hisse ve karlarını yeniden kazandı. Bu arada Komatsu son üç yılda fiyatlarını yedi kez arttırmak zorunda kalmıştı ve 1986'da %12 olan pazar payı %9'a düştü. Bu uzun ve tahrip edici fiyat savaşları, her iki tarafın da ayrı ayrı ve barış içinde yaşıyacakları ve kârlarını arttıracakları bir şekilde sona erecek gibi gözüküyor.

EK 1-18 REKÂBET STRATEJİLERİ: DÜNYANIN ŞAMPİYON PAZARLAMACILARI, JAPONLAR(*)

Pek az kimse Japonların 2. Dünya Savaşı'ndan bu yana gerçekleştirdikleri ekonomik mucizeyi inkar edebilmektedir. Oldukça kısa bir zaman diliminde, otomobiller, motorsikletler, saatler, kameralar, optik araçlar, çelik üretimi, gemi yapımı, müzikal aletler, yapıştırıcılar, radyolar, televizyonlar, videolar, hesap makineleri ve benzeri mamullerin üretildiği endüstrilerde dünya liderliğini ele geçirmişler ve kolay kolay yıkılamayacak dev şirketlerle bu alanlara hakim olmuşlardır. Japon işletmeleri şu sıralarda ise bilgisayar ve inşaat malzemeleri dallarında dünya ikinciliğine doğru yükselmekte ve ayrıca kimya, araç lastikleri, ilaç ve makine araçları alanlarında da kuvvetli ataklar yapmaktadırlar. Tüm bu sektörlerin dışında hazır giyim ve kozmetikteki pozisyonlarını güçlendirmekte ve yavaş yavaş uçak üretimine de girmektedirler.

Japonların dünya çapındaki bu başarılarını açıklamak için pekçok teori ortaya atılmıştır. Bunlardan bazıları, ömür boyu istihdam, kalite çemberleri, uyumlu yönetim ve tam zamanında üretim gibi Japonlara özgü işletme uygulamaları üzerinde durmaktadır. Diğerleri ise hükümet politikalarının destekleyici rolü ve katkıları; güçlü ticaret şirketlerinin varlığı ve işletmelerin düşük maliyetli finansman olanaklarından yararlandırılmalarına dikkat çekmektedir. Kimi teoriler de, Japonların başarılarını düşük ücret oranları, haksız damping uygulamaları, korunmuş pazarlar ve hatta sıfır olan savunma endüstrisi maliyetlerine bağlamaktadır.

Japonya'nın başarısındaki temel unsurlardan biri bu ülkenin pazarlama stratejilerini oluşturma ve uygulamadaki yeteneğidir. Geçmişte Japonlar ABD'ye pazarlama okumak için gelmişler ve ülkelerine pazarlama ilkelerini ABD şirketlerinden daha iyi öğrenerek dönmüşlerdir. Japonlar, bir pazarın nasıl seçileceğini; o pazara en uygun şekilde nasıl girileceğini; pazar payının nasıl elde edileceğini ve rakiplere karşı pazardaki öncü konumlarını nasıl koruyacaklarını gayet iyi bilmektedirler.

(*) Bu örnek olay, Ar. Gör. Murat Mısırlı tarafından Philip Kotler'den Türkçe'ye çevrilmiştir, **Marketing Management**, 8 th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1994), s. 426-427.

Pazarların Seçimi

Japon hükümeti ve işletmeleri cazip dış pazarların belirlenmesi için oldukça yoğun çalışırlar. Yüksek beceri ile yoğun işgücünü gerektiren ve az miktarda doğal kaynağa ihtiyaç duyan endüstri dallarını tercih ederler. Örneğin, tüketicilere hitap eden elektronik eşyalar, kameralar, saatler, motorsikletler ve ilaç ürünleri bu gruba girmektedir. Teknolojik gelişimini sürdüren mamul pazarlarına yönelirler. Tüketicilerin memnun edilmedikleri pazarları seçerler. Pazar lideri konumundaki işletmelerin durumlarından hoşnut oldukları, ya da henüz yaptıkları yatırımların karşılığını almadıkları endüstri dallarını ararlar.

Pazarlara Giriş

Japonları pazarı değerlendirme ve strateji tespit etme amaçlarıyla, hedef pazar olan ülkeye, orada birkaç hafta ya da ay kalacak olan araştırma ekipleri gönderirler. Pazara, mamullerinin ilk satışlarını özel bir marka altında (örneğin, bir Amerikan departmanlı mağaza markasıyla) yaparak girerler. Sonra mamullerini kendi markalarıyla, düşük fiyatla ve düşük kalitede; ya da, en az rakipleri kadar nitelikli ve daha ilginç bir tasarımla pazara sunarlar. Ardından Japonlar müşterilerine güvenilir bir hizmet sunabilmek için dağıtım faaliyetlerini geliştirirler. Mamullerinin halkın dikkatini çekmesi için reklama güvenirler. Onların pazara giriş stratejisinin temel bir karakteristik özelliği erken kâr elde etmekten çok pazar payı elde etmektir. Japonlar, bu tip durumlarda kâra geçmeden önce on sene bekleyecek kadar sabırlı kapitalisttirler.

Pazar Payı Elde Etme

Japonlar bir pazara adım atar atmaz enerjilerini pazar paylarını genişletmeye harcarlar. Mamul geliştirme stratejilerine güvenirler. Mamullerini iyileştirmeye, onlara üstün özellikler kazandırma ve verimli bir hale getirmeye paralarını adeta akıtırlar; böylece rakiplerinden daha çok ve verimli işler yapabilmektedirler. Onlar; bir dünya pazarları ve üretim yerleri ağı oluşturmak amacıyla pazar bölümlendirme ve ard arda birtakım ülkelerde pazar geliştirme yoluyla yeni fırsatlar yakalarlar.

Pazar Payını Koruma

Japonlar pazarda önce hakimiyet sağlarlar ardından saldırgan kimliklerini bırakıp savunma pozisyonuna geçerler. Japon savunma stratejisi, "sürekli mamul geliştirme ve pazar bölümlendirme" vasıtasıyla hücüm etmektir. Japon işletmeleri pazardaki liderliklerini devam ettirebilmek amacıyla iki ayrı pazar-yönlü ilke kullanırlar. Birinci ilke, "sıfır-müşteri geri besleme zamanı'dır ki, bu yoldan onlar mamul hakkındaki düşüncelerini ve ne tip iyileştirmelerin yapılabileceği konusunda öğrenmek için yakın zamanda müşteri olmuş kimselerle ilgili olarak anket yaparlar. Önerilerin ikincisi ise, "sıfır-mamul iyileştirme zamanı'dır ki, bu yoldan mamulün sürekli iyileştirmelerle pazarda lider olarak kalması sağlanır.

Japon Rakiplere Tepki

Geçmişte hernekadar Amerikalı ve Avrupalı işletmeler Japonların iş dünyasındaki ataklarına cevap vermede yavaş davranmışlarsa da, karşı ataklarını çoğaltmaktadırlar.

Örneğin, IBM mamullerine yenilerini eklemekte; fabrikalarını otomatikleştirmekte; makina parçalarını yurtdışından getirtmekte ve diğer firmalarla stratejik ortaklıklara girişmektedir. Black ve Decker, mamul hattındaki boşlukları doldurmakta; mamul kalitesini yükseltmekte; üretimini sadeleştirmekte ve daha saldırgan bir fiyat politikası izlenmektedir. Giderek daha fazla şirket -kendi şirket kültürlerine uygun düştüğünde- kalite kontrolü, kalite çemberleri; fikirbirliğine dayalı yönetim ve tam zamanında üretim gibi Japonların başarılı iş uygulamalarını taklit etmektedirler. Ve yine giderek daha çok şirket onlarla kendi topraklarında rekabet etmek için Japonya pazarına girmektedir. Hernekadar Japon pazarına girmek ve başarılı bir

şekilde faaliyet göstermek büyük ölçüde para ve sabır gerektiriyorsa da, Coca-Cola, McDonald's, Max-Factor, Xerox, IBM ve Warner-Lambert gibi birçok şirket bu pazarda olağanüstü işler yapmaktadır.

EK 1-19 NESTLE SAF YAŞAM(*)

Nestle üçüncü dünya ülkelerine yönelik pazarlama yaklaşımlarıyla ilgili olarak yeni bir rüzgara kapıldı. Şişelenmiş su geçtiğimiz 20 yılın başarı hikayelerinden biri olmuştur. Fransa ve İtalya gibi bazı Avrupa ülkelerinde her zaman yaygındı. Su kaynaklarının kirlenmesi korkusu, artan refah düzeyi ile birleşince, daha önce insanların musluk suyu içmekten memnun oldukları ülkelerdeki pazarların geometrik olarak artmasına yol açtı. Dünya nüfusundaki artış ve bunun sonucu olan içme suyu kaynakları üzerindeki artan baskı, birçok ülkede kaynak sularının ya kirlendiğini ya da arındırma sisteminin arıtmadıkları artıklar nedeniyle tadının iyi olmadığı anlamına gelmektedir.

Endüstrideki birçok firma için problem suyun arındırılması ve şişelenmesidir. Mineral suyun geleneksel kaynakları –Perrier memba gibi– potansiyel dünya arzına uyum sağlamak için uygun değildir. Nestle'nin bu probleme cevabı suyun kaynağını Çin'den elde etmek olmuştur. Çin'de şişeleme maliyetleri düşüktür ve pahalı memba suyu kullanmak yerine, sıradan musluk sularını arındırmak olmuştur. Bu suyun içimini güvenli hale getirmiştir, ancak maliyeti memba ya da mineral su kullanmanın toplam maliyetinin sadece belirli bir yüzdesidir.

Nestle ilk olarak Asya pazarına yerel markaları satın alarak girmiştir. Şirket Asya'da 50'den fazla yerel markanın sahibidir ve yerel firmaların yabancılar tarafından sahip olunabilmesi için Pakistan, Ghana ve Filipinler'de hükümetlere lobi faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Bazı Asya ülkelerinde özellikle de Tayland'da pazar öyle bir noktaya gelmiştir ki sadece en fakir insanlar musluk suyu içmektedirler. Nestle benzer başarıya, Pure Life markasını 1999'da pazara sürdüğü Pakistan gibi ülkelerde de ulaşmayı ummaktadır.

Ürünün piyasaya sürüldüğü 2 ay içinde Nestle Pakistan'daki şişelenmiş su pazarının % 60'ını kazanmıştır. Mevcut pazar tatminleri düşük olmasına rağmen, büyüme potansiyeli yüksektir. (Nestle Pakistan'lıların ortalama olarak yılda 0.2 litre şişelenmiş su içeceğini tahmin etmektedir ki, İtalya'nın kişi başına ortalama yılda 154 litredir). Nestle, kapı-komşu Hindistan'da pazarın büyümesinin 1993 ve 1997 yılları arasında % 400 olduğuna dikkat çekmektedir.

Şirketin tanıtma kampanyası suyun saflık ve güvenlik özelliklerini vurgulamaktadır. Mağazalardaki bayraklarda 'Saf Güvenlik, Saf Güven ideal Su, Nestle'den Sevgiyle' yazısı tüm ülke düzeyinde görülmektedir ve bilboardlar insanları sadece Nestle Pure Life için'e teşvik etmektedir.

Nestle, müşterilerin çoğunun zengin ve kentsel sınıflardan oluşacağını ummaktadır ve bu da, Oxfan gibi Üçüncü Dünya baskı grupları açısından bir problem ortaya çıkarmaktadır. Oxfan Pakistan'daki musluk suyunu tartışılacak kalitede olduğuna, Üçüncü Dünyadaki hastalıkların % 80'inin, ölümlerin 1/3'ünün, pis su nedeniyle oluştuğuna dikkat çekmektedir. Ve bazı yorumcular Nestle'nin şişeleme suyuyla ilgili hareketinin durumu daha da

(*) Jim Blythe (Çev.: Yavuz Odabaşı), **Pazarlama İlkeleri** (İstanbul: Bilim Teknik Kitabevi, 2003), s. 285-286.

kötüleştireceğine inanmaktadırlar. Çünkü tüm içme sularının güvenlik standartlarına getirilmesiyle ilgili siyasi isteği azaltabilir.

Nestle aynı zamanda reklam ajansları tarafından gerçekleştirilen bazı halkla ilişkiler uygulamaları nedeniyle de eleştirmiştir; musluk suyunun içilmesine bağlanan kalp risklerini açıklayan seminerler düzenlenmiştir ve Pakistan basınında yer alan sağlık eğitimi kampanyaları Pure Life dışında başka bir su içmeyle ilgili korkuları arttırmıştır. Bu faaliyetlerin bazıları Nestle'nin bilgisi ya da onayı dışında yapılmıştı ancak hafızalara 1970 ve 1980'lerdeki bebek sütü skandalını getirmişti. Lahor Su Tedarik Merkezi yöneticisi, "Bu yabancı firmalar para kazanmak için halkı yanıltıyor" demişti.

Bu sorunlara rağmen Nestle Asya'da 2000 ve 2004 yılları arasında suyu şişelemek ve pazarlamak için 250 m. dolar harcamayı planlamaktadır. Bu Çin'de yeni bir şişeleme fabrikası için 150 m dolar harcamayı da kapsamaktadır. Uzun dönemde eğer Asya pazarı birçok Batı Avrupa pazarının tüketim düzeylerine ulaşırsa, Nestle dünya şişelenmiş su pazarının en önünde olacaktır.

Sorular:

1. Nestle küresel pazarda hangi trendlerle karşı karşıyadır?

2. Nestle Pakistan'daki kampanyalarıyla ilgili olumsuz duyurumların üstesinden nasıl gelebilir?

3. Nestle'nin pazardaki başarısının küreselleşme hızlandırıcılarıyla ilişkisi nedir?

4. Hangi gelecek trendleri Nestle'ye yardımcı olacak?

5. Şişelenmiş su genellikle "saflık" sözüyle tutundurulur; bu, Pakistan'da niçin bir problem olabilir?

EK 1-20 Pepsi'nin Hakim Olduğu Venezuela Pazarında COCA-COLA PEPSİ SAVAŞI(*)

Amerikalılar'ın kısaca Coke dedikleri Coca-Cola, Latin Amerika'nın en büyük ve en zengin ülkelerinden Venezuela'da 50 yıldır alt edemediği ezeli rakibi Pepsi Cola'yı bir "komando harekatı" ile bir gecede piyasadan silmiştir.

Coca-Cola'nın vizyonu temel bir mantık üzerine kuruludur: "Madem ki; meşrubatta dünyanın bir numarasıyım, o halde dünyanın tüm ülkelerinde de bir numara olmalıyım." Bu yaklaşım çerçevesinde kendisine direnen pazarları büyük fedakarlıkları göze alarak kendisine kazandırabilmektedir. Bu örnek olay çalışmasında da belirtildiği üzere Coca-Cola bugüne kadar rakibi Pepsi Cola'nın mutlak egemen olduğu Venezuela pazarının % 90'ını bir gecede ele geçirmiştir.

Venezuelalılar'ın kendiliklerinden tüketim alışkanlıklarını değiştirmeyeceklerini anlayan Coca-Cola, pazarın temel direği olan genel distribütör ve şişelemeci olan **Cisneros Grubu'na yüklenmiştir.** Latin Amerika'nın en güçlü gruplarından biri olan **Cisneros, 20 fabrikasında 57 yıldan beri Pepsi Cola'yı şişelemekte ve pazarlamaktadır.**

Ancak son zamanlarda grubun patronu Oswaldo Cisneros'un Pepsi Cola'ya karşı biraz buruk olduğu da bilinmekteydi. Pepsi, Latin Amerika'da son kalesini koruyan Cisneros'a

(*) Bu örnek olay, Serdar Pirtini tarafından derste kullanmak üzere, bu konudaki 18 Aralık 1998 tarihli **The New York Times Gazetesi** makalesine dayalı olarak geliştirilmiştir.

gereken ve beklediği ilgiyi göstermemekteydi. Cisneros Grubu yıllardır pazarı genişletmek için yeni yatırımlar yapması gerektiğini söylemekte ve yardım istemekte, ama **Pepsi yönetimi oralı olmamaktaydı.**

Cisneros Grubu'nun bu kırgınlığını iyi değerlendiren Coca-Cola, iki aşamalı gizli planını uygulamaya koyma vaktinin geldiğine sonunda karar vermiştir. Ve Ağustos 1996'da bir gece Coca-Cola'nın bir numaralı beyni "**Başkanlar Başkanı**" Douglas Ivester, sessiz-sedasız Karakas'a gitmiştir. Yine büyük gizlilik içinde Avester ile Osvaldo Cisneros, Pepsi Cola'nın Venezuella'da 57 yıllık egemenliğine son veren anlaşmayı imzalamışlardır.

Coca-Cola neler vermedi ki Cisneros'a... Önce para. Cisneros'a hemen 500 milyon dolarlık bir çek uzatıldı. Sonra 20 şişeleme fabrikasında kapasite artırımı ve yeni tesisler için ortak yatırım sözü. 500 milyon dolar Coca-Cola'dan, 500 milyon dolar da Cisneros Grubu'ndan.

Anlaşmaya imzaların konmasıyla birlikte zamana karşı bir yarış başlamıştır. Çünkü Pepsi Cola hemen ertesi sabah piyasadan silinmeliydi. O gece binlerce işçi tutulup Venezuela'nın tüm kentlerindeki tüm reklam panolarından Pepsi Cola afişleri ve renkleri temizlenmiştir. Cisneros'un fabrikalarının cephelerindeki Pepsi Cola renkleri yok edilmiş, yerlerine Coca-Cola'nın renkleri boyanmıştır. Binlerce dağıtım kamyonundaki Pepsi Cola yazılarının yerini dev harflerle Coca-Cola yazıları almıştır. 20 fabrikadaki işçiler de unutulmamış; Pepsi Cola yazılı iş elbiseleri atılmış, Atlanta'dan özel olarak getirilen Coca Cola iş elbiseleri giydirilmiştir.

Cisneros Grubu'nun fabrikalarında Coca-Cola üretiminin başlaması için yine de birkaç güne ihtiyaç vardı. Onun için özel kargo uçaklarıyla, alelacele 250 milyon şişe Coca-Cola getirildi. Günün ilk ışıklarıyla birlikte operasyon tamamlandı.

Venezuela Ekonomi Bakanı bu inanılmaz komando herakatını şöyle yorumluyordu. Bu tam anlamıyla bir darbe, yönetimin kuvvet zoruyla el değiştirmesi. Ve tüm darbeler gibi sabaha karşı yapıldı. Coca-Cola'nın Başkanlar Başkanı'nın yorumu da şöyle. "Venezuela'da pazar payımız % 10 bile değildi. Şimdi bir gecede % 90'a çıktı. It's a good Job..."

Venezuale'daki darbe ertesi gün New York Borsası'nı da uçurdu: Coca-Cola hisseleri bir seansta % 20 değer kazandı. Pepsi Cola darbenin şoku içinde kendisine gelince, Coca-Cola ve Cisneros grubuna sözleşmenin ihbarsız bozulması ve haksız rekabet iddiasıyla Amerika ve Venezuela mahkemelerinde dava açacağını belirtti. Pepsi yetkilileri Cisneros Grubun'dan 200 milyon dolar tazminat isteyeceklerini açıkladılar. Bu durumda Cisneros'lara güvence verildi. "Tüm mahkeme masraflarını ve davanın takibini biz üstleniyoruz. Venezuale'da yılda 3 milyar şişe Coca-Cola satmak için avukatlara bir miktar para vermeye değer".

Sorular:

1. Coca-Cola'nın izlediği pazarlama stratejisi neden başarılı oldu?

2. Coca-Cola Venezuale pazarında dağıtım kanallarında nasıl bir strateji izleyerek pazarın % 90'ını bir gece de ele geçirmeyi başarmıştır?

3. Venezuela'da Pepsi yönetiminin yerine siz olsaydınız Coca-Cola'nın uyguladığı gerilla pazarlama stratejisi karşısında önceden proaktif olarak nasıl bir yaklaşım belirlerdiniz?

EK 1-21 Yerel İhtiyaçları Göz Önüne Alarak Gelişme: McDONALD'S ÖRNEĞİ(*)

McDonald's yerel ihtiyaçları göz önüne alarak küresel servis pazarlaması yapan bir işletmedir.

McDonald's dünya çapında 100'ün üzerinde ülkede, 30 000'den fazla restoran ile hizmet vermektedir. Bunların 13 000'den fazlası Amerika dışındadır. Her gün dünyada 47 milyon insan McDonald's restoranlarını ziyaret etmektedir. Dünyadaki McDonald's restoranlarında çalışanlarının sayısı ise 1,5 milyonu geçmektedir.

İllinois ABD, Oak Brook'daki ana merkezinde bulunan McDonald's yöneticileri, standardizasyonun sağladığı maliyet avantajlarını bilmelerine rağmen, başarının gerektiğinde yerel çevreye uyarak yakalandığını öğrenmişlerdir.

Türkiye

McDonald's Türkiye'deki ilk restoranını 1986 yılında açtı. McDonald's Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren 90 restoranı ve 2 800'den fazla çalışanı ile yılda 53 milyon kişiye hizmet vermektedir.

20 yıldır modern Türk tesislerinde sadece dana etinden üretilen McDonald's hamburger köfteleri içine hiçbir katkı maddesi konulmadan % 100 saf, bifteklik kalitesinde parça etten hazırlanır.

McDonald's'ın Türkiye'deki yerleşimi, yurt dışında McDonald's ile köklü ilişkiler olan pek çok yabancı üretici firmanın da Türkiye'ye yatırım yaparak harekete geçmelerine sebep olmuştur.

Baharat ve sos ürünleriyle ünlü McCormick ve temizlik maddeleri üreten Johnson Diversy, ekmek üreten East Balt ve depolama ve lojistik dağıtım hizmeti veren Serlog da McDonald's aracılığı ile Türkiye'de yatırım yapan firmalardır. Bu firmaların Türkiye'de faaliyete başlamaları hem Türkiye'ye yabancı sermaye akışının ve yeni ihracat imkanlarının doğmasını, hem de yeni teknolojinin Türkiye'ye taşınması ile çeşitli sektörlerin gelişmesini sağlamaktadır.

McDonald's'ın turşu üreticisi Fersan, kağıt bardak üreticisi Ekol, patates üreticisi Bolbat ve sos üreticisi McCormick-Kütaş firmaları yalnız Türkiye'deki değil, yurtdışındaki McDonald's restoranları için de üretim yapmaktadırlar. McDonald's'ın birlikte çalıştığı Türk üreticilerin 2005 yılı sonuna kadar yurtdışına yaptıkları ihracat tutarı 90 milyon ABD dolarını aşmıştır.

McDonald's, Türk müşterilerinin tercihlerine ve damak tadı doğrultusunda mönüsüne ayran, McTurco ve Köfteburger'i eklemiştir.

Japonya

McDonald's Japonya'daki ilk restoranını 1971 yılında açtı. O dönemde, Japonya'daki tek fast food erişte (noodles) ve miso çorbasıydı. İlk giren olmanın avantajı ile hızla büyüyen McDonald's, restoran sayısını 20.yy'ın son yıllarında 1 000'in üzerine çıkardı. Japonya'da yılda aşağı yukarı 500 milyon burger satmaktadır.

McDonald's mönüsüne Japonya için mısır çorbası, tatsuta tavuk, teriyaki tavuk ve teriyaki McBurger'i eklemiştir.

(*) İpek Altınbaşak, "Küresel Pazarlamaya Giriş", İpek Altınbaşak, Ayşe Akyol ve diğerleri, **Küresel Pazarlama Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım, 2008), içinde, s. 27.

McDonald's Japonya'da gıda maddelerinin % 70'ini ithal etmektedir. Örneğin, turşular Amerika Birleşik Devletlerinden, etler Avustralya'dan gelmektedir.

Hindistan

McDonald's Hindistan pazarına 1996 yılından girmiştir. % 40'ı vejeteryan olan, et yiyenlere iyi gözle bakmayan, donmuş ete ve balığa karşı olumsuz tutum sergileyen, ve herşeyi çok baharatlı yemeğe alışmış bir müşteri kitlesine hitap etmek McDonald's için zorlu bir işti.

Öncelikle Big Mac koyun etinden yapılan Maharaja Mac ile yer değiştirmiştir. Ayrıca mönüye baharatlarla zenginleştirilmiş bir çok sebze ve pirinçli yiyecekler eklenmiştir.

EK 1-22 WAL-MART GERMANY: ULUSLARARASI PAZARLARA NASIL GİRİLMEMELİ?(*)

Wal-Mart firması dünyanın en büyük perakende zinciri ve Exxon Mobil'den sonra en büyük firmasıdır. *(2006 yılı sonunda ve 2007'de dünyanın en büyük işletmesi olmuştur, İ.M.)* Wal-Mart şu anda *(2006 yılında)* dünya çapında 6 500 mağazaya sahiptir ve 1,8 milyon kişi istihdam etmektedir. Sadece 2006'nın ilk çeyreğinde firmanın kârı % 6,3 artarak 2,61 milyar dolara, uluslararası geliri 79,61 milyar dolara (2005'e göre % 12,3 artarak) ulaşmıştır.

Wal-Mart International

Wal-Mart firması 1980'lerin sonlarında uluslararası operasyonlarına hız kazandırmıştır. Wal-Mart mağazaları 14 ülkede 2701 mağazada faaliyet göstermektedir. Wal-Mart, Mexico'da Walmex, Ingiltere'de ASDA, Japonya'da The Seiyu Co. Ltd. adlarıyla faaliyet göstermektedir. Arjantin, Brezilya, Kanada, Porto Riko'da doğrudan yatırımları vardır.

Wal-Mart'ın ileri teknolojiyi yaygın olarak kullanması, etkin stok yönetimi ve lojistik, müşteri hizmetlerine hergün verdiği önem ve yüksek motivasyona sahip işgücü ile, tasdik edilmişler: "*daha düşük fiyatlar: hergün*" mesajı sadece Mexico ve Kanada'da pazar liderliği haline getirmiştir.

Wal-Mart 1997-1998 yılında Wertkauf ve Interspar olarak 2 yerel perakende zincirini 1,6 milyar dolara alarak, Amerika'daki başarı formülünün Avrupa'nın en büyük ekonomisinde de tekrar edeceğini düşünerek Almanya pazarına girmiş, ancak durum bekledikleri gibi olmamıştır. Wal-Mart Almanya'da para kaybetmiş ve vergiden önce 1 milyar dolar zarar açıklamıştır. Wal-Mart'ın Almanya'ya giriş stratejisi "uluslararası pazarlara nasıl girilmez" şeklinde örnek olaylara konu olmuştur.

Temmuz 2006'da Wal-Mart yüksek rekabet halinde olan Almanya'daki operasyonlarını durdurduğunu açıklamış, Wal-Mart mağazaları Alman Metro Gruba satılmıştır.

Wal-Mart Almanya'da Neden Başarısız Oldu?

Wal-Mart'ın Almanya pazarında başarısız olma nedenleri aşağıdaki gibidir:

– **Amerikan yönetim kültürünün aynen empoze edilmesi ve Almanya'nın en büyük sendikası ver.di ile uyumsuzluk:** En başta Wal-Mart'ın Amerikan yönetim yaklaşımı, Almanya'da tam olarak uyarlanamamıştır. Wal-Mart'ın Amerikan yöneticileri, Alman çalışanları ve yöneticilerini işyerinde Amerikan tarzı uygulamalar için baskı altına almışlardır.

(*) Ayşe Akyol, "Pazarlara Giriş Stratejileri", İpek Altınbaşak, Ayşe Akyol ve diğerleri, **Küresel Pazarlama Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım, 2008), içinde, s. 349-351.

Örneğin çalışanların işyerinde birbirleriyle flört etmesi, yakınlaşması yasaklanmıştır. Wal-Mart çalışanlarından biri Der-Spiegel dergisinde verdiği röportajda eğer daha uzun saatler çalışmayı kabul etmezlerse yönetim tarafından bazı mağazaların kapatılma tehdidi ile karşılaştıklarını söylemiştir. Wal-Mart genellikle Almanya'nın en büyük sendikası ver.di ile uyuşmazlığa düşmektedir. Sendikaya göre Wal-Mart firması sık sık çalışma şartlarını etkileyen ve çalışanlara firma kararlarında söz hakkı sağlayan Alman kurallarını göz ardı etmektedir.

– **"Daha düşük fiyatlar: Hergün ve En iyi servis" şeklinde belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmede başarısız olmaları:** Wal-Mart Almanya'da çok düşük kâr marjları ile çalışan Metro gibi çok iyi gelişmiş ve güçlü rakipler, Aldi ve Lidi gibi indirim mağazalar zincirleri ile rekabet etmek durumunda kalmıştır. Wal-Mart özellikle yerel üreticilerin de kullanılmasını içeren yiyecek-içecek sektöründe fiyatlarda rekabet edememiştir. Wal-Mart fiyatları rakiplerine göre biraz düşürse bile Alman müşteriler birkaç euro cent'lik fark için alışverişe fazladan uzak mesafelere gitmeye motive olmamışlardır.

– **"Stratejik Birleşme" yöntemindeki eksiklik:** 1997 yılında Wal-Mart Wertkauf indirim mağazaları zincirinden 21, 1998'de de Interspar'dan 74 mağaza alarak faaliyetlerine devam etmiştir. Birçok kişiye göre Wal-Mart uygun bir strateji ile hareket etmek yerine satılık olan birçok mağaza ile ilgilenip onları hemen almış ve kapısına hemen Wal-Mart tabelasını asmıştır ki, buradaki temel problemlerden biri, yine Wertkauf mağazalarının daha iyi tasarlanmış, iyi görünen, ferah, yeterince yüksek düzeyde servis sağlayan yerler olmasına rağmen, Interspar'ın küçük ve yetersiz yerler olması ile iki tamamen farklı konseptte oluşturulan Wal-Mart mağaza atmosferidir. Bu nedenle de bu mağazalara giden müşteriler için Wal-Mart konsepti yerine her zaman Wertkauf veya Interspar görünümlü mağazalar olmuştur.

– **Zor ekonomik ve pazar şartları:** Wal-Mart ölçek olarak bakıldığında Almanya'da sahip olduğu mağaza sayısı ile en büyük rakibi Kaufland'ın sadece beşte biri büyüklüğündedir ve bu ölçek Wal-Mart'ın faaliyetleri ve maliyetler açısından yeterli bir büyüklük değildir. Kuzey Amerika pazarında en büyük aktörlerden olan Wal-Mart, özellikle kendisinden daha fazla pazar payına sahip olan firmaların bulunduğu Batı Avrupa'da güçlü bir rekabetle karşılaşmıştır. Kuzey Amerika'da en büyük olmasının nedeni, büyük miktarlarda satın alma gücü, bilgi teknolojisini kullanma olanağı, yenilikçi stok süreci ve sistemleri gibi faktörlerdir. Bununla birlikte Amerika'daki başarı formülü Batı Avrupa'da yeterince işlememiştir, çünkü sahip olunan mağaza sayısı bunun için yeterli değildir.

Çıkarılacak Ders

Yabancı bir pazarda başarılı olmak istiyorsanız, müşterinin ne istediğini ve ne beklediğini bilmek zorundasınız. Herhangi bir iş modelinin bir yerde başarılı olması, onun her yerde başarılı olacağını göstermez. Wal-Mart'ın Amerika'da başarılı olan stratejilerinin uyumlandırmadan Almanya'da da aynen uygulanmaya konması ve işlemesi için zorlanması başarısızlıktan başka bir sonuç vermemiştir.

Bir başka firmanın satın alınması yoluyla olgun ve rekabetçi bir yabancı pazara girildiğinde, müşterinin zihninde yer edinebilecek büyüklükte olan bir ölçek ve bu ölçek ekonomisi dolayısıyla edinilebilecek kâr söz konusu olmalıdır. Yabancı pazara girmeden önce kültürünü, müşterilerinin alışkanlık ve beklentilerini, rekabeti, hukuki kurumları, sendikaları vb. çok iyi anlamak gerekir.

EK 1-23 FIRATPEN'İN ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİSİ(*)

Teknoloji ve iletişimin baş döndürücü bir hızla geliştiği, yoğun rekabetin yaşandığı günümüz küresel pazarında, işletmeler varlıklarını sürdürmek ve başarılı olabilmek için modern pazarlamanın temelini oluşturan tüketici odaklı pazarlama anlayışıyla hareket etmek zorundadırlar. İşletmelerin pazarlama faaliyetlerini tüketicilerin istek ve ihtiyaçları yönlendirmektedir. Bilindiği gibi uluslararası pazarlarda işletmenin faaliyette bulunduğu pazar çevresi ülke içindeki pazar çevresi ve koşullarından farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin uluslararası pazarlarda başarılı olabilmeleri için, pazarlama ve stratejilerini söz konusu farklılıklara göre uyumlaştırmaları bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu bağlamda işletmelerin başta mamul olmak üzere diğer pazarlama karması unsurları olan fiyat, ulaştırma ve dağıtım politikalarının farklı istek ve ihtiyaçlara göre adapte edilerek çok farklı pazarlarda karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak mümkündür. Böyle bir yaklaşımı benimseyerek, Fırat Plastik olarak çok sayıda ürünü farklı pazarlara, pazar özellikleri ve tüketici farklılıklarını gözönüne alarak ihraç etme başarısını gösterdik. 90'lı yıllarda satış hasılatımız içinde ihracatın payının düşük olması bizim bu konu üzerinde ciddi olarak düşünmemize ve yeni bir strateji belirlememize yol açtı.

Modern pazarlamanın gereği olan tüketici istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi gereğini çok iyi biliyorduk. Bu yaklaşımı temel alarak ihracat bölümündeki arkadaşlarımızla önümüzdeki 20-25 yılı kapsayacak biçimde bir plân ve strateji oluşturduk. Biliyorduk ki, sadece ulusal pazarlarda pazarlama faaliyetlerinde bulunmak, işletmelerin çok sayıda fırsatı kaçırması demekti. İşe öncelikle komşu ülkelerden olmak üzere ürünlerimizi bilen, kullanım ve kültürümüze yakın ülkelerde pazar araştırmaları yaparak başladık. Bu pazarlarda karşılaştığımız en büyük sorun ise, 5 000'ne yakın ürünümüzün farklı pazarlara uyumlu hale getirilmesi idi. Bina içi su tesisatında kullanılan boru ve ek parçaları ulusal pazarımız için gri ve beyaz olmak üzere iki renk olarak üretmekte satmaktaydık. Oysa söz konusu boruları ve ek parçaları, Ortadoğu ülkeleri için temiz su tesisatlarında kullanmak üzere yeşil, Arabistan pazarı için atıksu boru ek parçaları turuncu renkli olarak ürettik ve ihraç ettik.

Libya pazarı için temiz su boru ve ek parçalarını ise, kahverengi olarak üretmek ve ihraç etmek gerekiyordu. Rusya pazarı için de atıksu ek parçalarını siyah, borularını ise gri olarak üretmek gereği vardı. Bazı tüketiciler ise siyah renk gibi özel boru ve ek parçaları istiyordu. Benzer şekilde pencere profil ve sistemleri üretimimizde de istenilen adaptasyonları yaparak farklı tüketici ihtiyaç ve isteklerine cevap verdik. Üründe yapılması gereken bu uyarlamalar çok ciddi maliyetlere yol açıyor ve yatırımı gerektiriyordu. Biz pazarda karşımıza çıkan/çıkacak fırsatları değerlendirmek için yeni yatırımlar yaparak üretim kapasitemizi arttırdık. Böylece bir yandan ulusal pazardaki payımızı korurken, diğer yandan da uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir firma olduk. Adaptasyon stratejimizde sadece ürünlerimizi değil, fiyat, reklam ve dağıtım faaliyetlerimizi de gözönünde tutarak gerekli düzenlemeleri yaptık. Şüphesiz tüm adaptasyon faaliyetlerinin maliyeti başlangıçta yüksek oldu, fakat 2000'li yıllardan sonra çabalarımızın olumlu sonuçlarını elde ettik. Elbette uluslararası pazarlarda başarıyı sadece adaptasyon çalışmaları ile elde etmedik. Söz konusu pazarlarda talep edilen ve ulusal pazarımızdakilerle benzerlikler gösteren standart ürünlerimizi de en kısa sürede müşterilere ulaştırarak sağladığımız lojistik üstünlük bizim en önemli rekabet avantajamızı oluşturdu.

(*) İpek Altınbaşak, Ayşe Akyol ve diğerleri, **Küresel Pazarlama Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım, 2008), içinde, s. 349-356.

EK 2 TÜKETİCİNİN KORUNMASI HAKKINDA KANUN*

Kanun No. 6502 Kabul Tarihi : 07.11.2013

Resmi Gazete : 28 Kasım 2013 Sayı : 22221

BİRİNCİ KISIM
Amaç, Kapsam, Tanımlar

Amaç

Madde 1- (1) Bu Kanunun amacı; kamu yararına uygun olarak tüketicinin sağlık ve güvenliği ile ekonomik çıkarlarını koruyucu, zararlarını tazmin edici, çevresel tehlikelerden korunmasını sağlayıcı, tüketiciyi aydınlatıcı ve bilinçlendirici önlemleri almak, tüketicilerin kendilerini koruyucu girişimlerini özendirmek ve bu konulardaki politikaların oluşturulmasında gönüllü örgütlenmeleri teşvik etmeye ilişkin hususları düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2- (1) Bu Kanun, her türlü tüketici işlemi ile tüketiciye yönelik uygulamaları kapsar.

Tanımla

Madde 3- (1) Bu Kanunun uygulanmasında;

a) **Bakan**: Gümrük ve Ticaret Bakanını,

b) **Bakanlık**: Gümrük ve Ticaret Bakanlığını,

c) **Genel Müdür**: Tüketicinin Korunması ve Piyasa Gözetimi Genel Müdürünü,

ç) **Genel Müdürlük**: Tüketicinin Korunması ve Piyasa Gözetimi Genel Müdürlüğünü,

d) **Hizmet**: Bir ücret veya menfaat karşılığında yapılan ya da yapılması taahhüt edilen mal sağlama dışındaki her türlü tüketici işleminin konusunu,

e) **İthalatçı**: Kamu tüzel kişileri de dâhil olmak üzere mal veya hizmetleri ya da bu malların hammaddelerini yahut ara mallarını ticari veya mesleki amaçlarla ithal ederek satım, kira, finansal kiralama veya benzeri bir yolla piyasaya süren gerçek veya tüzel kişiyi,

f) **Kalıcı veri saklayıcısı**: Tüketicinin gönderdiği veya kendisine gönderilen bilgiyi, bu bilginin amacına uygun olarak makul bir süre incelemesine elverecek şekilde kaydedilmesini ve değiştirilmeden kopyalanmasını sağlayan ve bu bilgiye aynen ulaşılmasına imkân veren kısa mesaj, elektronik posta, internet, disk, CD, DVD, hafıza kartı ve benzeri her türlü araç veya ortamı,

g) **Konut finansmanı kuruluşu**: Konut finansmanı kapsamında doğrudan tüketiciye kredi kullandıran ya da finansal kiralama yapan bankalar ile Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından konut finansmanı faaliyetinde bulunması uygun görülen finansal kiralama şirketleri ve finansman şirketlerini,

ğ) **Kredi veren**: Mevzuatı gereği tüketicilere kredi vermeye yetkili olan gerçek veya tüzel kişiyi,

h) **Mal**: Alışverişe konu olan; taşınır eşya, konut veya tatil amaçlı taşınmaz mallar ile elektronik ortamda kullanılmak üzere hazırlanan yazılım, ses, görüntü ve benzeri her türlü gayri maddi malları,

---

(*) **Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun**, (www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/11/20131128-1.htm). Bu Kanun ile 1995 tarihli ve 4077 sayılı Kanun yürürlükten kaldırılmıştır.

ı) **Sağlayıcı**: Kamu tüzel kişileri de dâhil olmak üzere ticari veya mesleki amaçlarla tüketiciye hizmet sunan ya da hizmet sunanın adına ya da hesabına hareket eden gerçek veya tüzel kişiyi,

i) **Satıcı**: Kamu tüzel kişileri de dâhil olmak üzere ticari veya mesleki amaçlarla tüketiciye mal sunan ya da mal sunanın adına ya da hesabına hareket eden gerçek veya tüzel kişiyi,

j) **Teknik düzenleme**: 29/6/2001 tarihli ve 4703 sayılı Ürünlere İlişkin Teknik Mevzuatın Hazırlanması ve Uygulanmasına Dair Kanunda yer alan tanımı,

k) **Tüketici**: Ticari veya mesleki olmayan amaçlarla hareket eden gerçek veya tüzel kişiyi,

l) **Tüketici işlemi**: Mal veya hizmet piyasalarında kamu tüzel kişileri de dâhil olmak üzere ticari veya mesleki amaçlarla hareket eden veya onun adına ya da hesabına hareket eden gerçek veya tüzel kişiler ile tüketiciler arasında kurulan, eser, taşıma, simsarlık, sigorta, vekâlet, bankacılık ve benzeri sözleşmeler de dâhil olmak üzere her türlü sözleşme ve hukuki işlemi,

m) **Tüketici örgütleri**: Tüketicinin korunması amacıyla kurulan dernek, vakıf veya bunların üst kuruluşlarını,

n) **Üretici**: Kamu tüzel kişileri de dâhil olmak üzere tüketiciye sunulmuş olan mal ya da bu malların hammaddelerini yahut ara mallarını üretenler ile mal üzerine markasını, unvanını veya herhangi bir ayırt edici işaretini koyarak kendisini üretici olarak gösteren gerçek veya tüzel kişiyi,

ifade eder.

İKİNCİ KISIM
Genel Esaslar

Temel İlkeler

Madde 4- (1) Bu Kanunda yazılı olarak düzenlenmesi öngörülen sözleşmeler ile bilgilendirmeler en az **on iki** punto büyüklüğünde, anlaşılabilir bir dilde, açık, sade ve okunabilir bir şekilde düzenlenir ve bunların bir nüshası kâğıt üzerinde veya kalıcı veri saklayıcısı ile tüketiciye verilir. Sözleşmede bulunması gereken şartlardan bir veya birkaçının bulunmaması durumunda, eksiklik sözleşmenin geçerliliğini etkilemez. Bu eksiklik sözleşmeyi düzenleyen tarafından derhâl giderilir.

(2) Sözleşmede öngörülen koşullar, sözleşme süresi içinde tüketici aleyhine değiştirilemez.

(3) Tüketiciden; kendisine sunulan mal veya hizmet kapsamında haklı olarak yapılmasını beklediği ve sözleşmeyi düzenleyenin yasal yükümlülükleri arasında yer alan edimler ile sözleşmeyi düzenleyenin kendi menfaati doğrultusunda yapmış olduğu masraflar için ek bir bedel talep edilemez. Bankalar, tüketici kredisi veren finansal kuruluşlar ve kart çıkaran kuruluşlar tarafından tüketiciye sunulan ürün veya hizmetlerde ise tüketiciden faiz dışında alınacak her türlü ücret, komisyon ve masraf türleri ile bunlara ilişkin usul ve esaslar Bakanlığın görüşü alınarak bu Kanunun ruhuna uygun olarak ve tüketiciyi koruyacak şekilde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından belirlenir.

(4) Bu Kanunda düzenlenen sözleşmelere istinaden tüketiciden talep edilecek her türlü ücret ve masrafa ilişkin bilgilerin, sözleşmenin eki olarak kâğıt üzerinde yazılı şekilde tüketiciye verilmesi zorunludur. Uzaktan iletişim aracıyla kurulan sözleşmelerde ise, bu bilgiler kul-

lanılan uzaktan iletişim aracına uygun şekilde verilir. Bu bilgilerin tüketiciye verildiğinin ispatı sözleşmeyi düzenleyene aittir.

(5) Tüketicinin yapmış olduğu işlemler nedeniyle kıymetli evrak niteliğinde sadece nama yazılı ve her bir taksit ödemesi için ayrı ayrı olacak şekilde senet düzenlenebilir. Bu fıkra hükümlerine aykırı olarak düzenlenen senetler tüketici yönünden geçersizdir.

(6) Tüketici işlemlerinde, tüketicinin edimlerine karşılık olarak alınan şahsi teminatlar, her ne isim altında olursa olsun adi kefalet sayılır. Tüketicinin alacaklarına ilişkin karşı tarafça verilen şahsi teminatlar diğer kanunlarda aksine hüküm bulunmadıkça müteselsil kefalet sayılır.

(7) Temerrüt hâli de dâhil olmak üzere, tüketici işlemlerinde bileşik faiz uygulanmaz.

(8) Bu Kanun tüm düzenlemeleri yönünden katılım bankalarını da kapsar. Uygulama, kâr payı dikkate alınarak yapılır.

Tüketici sözleşmelerindeki haksız şartlar

Madde 5- (1) Haksız şart; tüketiciyle müzakere edilmeden sözleşmeye dâhil edilen ve tarafların sözleşmeden doğan hak ve yükümlülüklerinde dürüstlük kuralına aykırı düşecek biçimde tüketici aleyhine dengesizliğe neden olan sözleşme şartlarıdır.

(2) Tüketiciyle akdedilen sözleşmelerde yer alan haksız şartlar kesin olarak hükümsüzdür. Sözleşmenin haksız şartlar dışındaki hükümleri geçerliliğini korur. Bu durumda sözleşmeyi düzenleyen, kesin olarak hükümsüz sayılan şartlar olmasaydı diğer hükümlerle sözleşmeyi yapmayacak olduğunu ileri süremez.

(3) Bir sözleşme şartı önceden hazırlanmış ve standart sözleşmede yer alması nedeniyle tüketici içeriğine etki edememişse, o sözleşme şartının tüketiciyle müzakere edilmediği kabul edilir. Sözleşmeyi düzenleyen, bir standart şartın münferiden müzakere edildiğini iddia ediyorsa bunu ispatla yükümlüdür. Sözleşmenin bütün olarak değerlendirilmesinden standart sözleşme olduğu sonucuna varılırsa, bu sözleşmedeki bir şartın belirli unsurlarının veya münferit bir hükmünün müzakere edilmiş olması, sözleşmenin kalan kısmına bu maddenin uygulanmasını engellemez.

(4) Sözleşme şartlarının yazılı olması hâlinde, tüketicinin anlayabileceği açık ve anlaşılır bir dilin kullanılmış olması gerekir. Sözleşmede yer alan bir hükmün açık ve anlaşılır olmaması veya birden çok anlama gelmesi hâlinde; bu hüküm, tüketicinin lehine yorumlanır.

(5) Faaliyetlerini, kanun veya yetkili makamlar tarafından verilen izinle yürütmekte olan kişi veya kuruluşların hazırladıkları sözleşmelere de niteliklerine bakılmaksızın bu madde hükümleri uygulanır.

(6) Bir sözleşme şartının haksızlığı; sözleşme konusu olan mal veya hizmetin niteliği, sözleşmenin kuruluşunda var olan şartlar ve sözleşmenin diğer hükümleri veya haksız şartın ilgili olduğu diğer bir sözleşmenin hükümleri dikkate alınmak suretiyle sözleşmenin kuruluş anına göre belirlenir.

(7) Sözleşme şartlarının haksızlığının takdirinde, bu şartlar açık ve anlaşılır bir dille yazılmış olmak koşuluyla, hem sözleşmeden doğan asli edim yükümlülükleri arasındaki hem de mal veya hizmetin piyasa değeri ile sözleşmede belirlenen fiyat arasındaki dengeye ilişkin bir değerlendirme yapılamaz.

(8) Bakanlık, genel olarak kullanılmak üzere hazırlanmış sözleşmelerde yer alan haksız şartların, sözleşme metinlerinden çıkarılması veya kullanılmasının önlenmesi için gerekli tedbirleri alır.

(9) Haksız şartların tespit edilmesi ve denetlenmesine ilişkin usul ve esaslar ile sınırlayıcı olmamak üzere haksız şart olduğu kabul edilen sözleşme şartları yönetmelikle belirlenir.

Satıştan kaçınma

Madde 6- (1) Vitrinde, rafta, elektronik ortamda veya açıkça görülebilir herhangi bir yerde teşhir edilen malın, satılık olmadığı belirtilen bir ibareye yer verilmedikçe satışından kaçınılamaz.

(2) Hizmet sağlamaktan haklı bir sebep olmaksızın kaçınılamaz.

(3) Ticari veya mesleki amaçlarla hareket edenler; aksine bir teamül, ticari örf veya adet ya da haklı bir sebep yoksa; bir mal veya hizmetin satışını o mal veya hizmetin, kendisi tarafından belirlenen miktar, sayı, ebat gibi koşullara ya da başka bir mal veya hizmetin satın alınması şartına bağlayamaz.

(4) Bakanlık ve belediyeler, bu madde hükümlerinin uygulanması ve izlenmesine ilişkin işleri yürütmekle görevlidir.

Sipariş edilmeyen mal veya hizmetler

Madde 7 – (1) Sipariş edilmeyen malların gönderilmesi ya da hizmetlerin sunulması durumunda, tüketiciye karşı herhangi bir hak ileri sürülemez. Bu hâllerde, tüketicinin sessiz kalması ya da mal veya hizmeti kullanmış olması, sözleşmenin kurulmasına yönelik kabul beyanı olarak yorumlanamaz. Tüketicinin malı geri göndermek veya muhafaza etmek gibi bir yükümlülüğü yoktur.

(2) Bir mal veya hizmetin sipariş edildiğini iddia eden bu iddiasını ispatla yükümlüdür.

ÜÇÜNCÜ KISIM
Ayıplı Mal ve Hizmetler

BİRİNCİ BÖLÜM
Ayıplı Mallar

Ayıplı Mal

Madde 8 – (1) Ayıplı mal, tüketiciye teslimi anında, taraflarca kararlaştırılmış olan örnek ya da modele uygun olmaması ya da objektif olarak sahip olması gereken özellikleri taşımaması nedeniyle sözleşmeye aykırı olan maldır.

(2) Ambalajında, etiketinde, tanıtma ve kullanma kılavuzunda, internet portalında ya da reklam ve ilanlarında yer alan özelliklerinden bir veya birden fazlasını taşımayan; satıcı tarafından bildirilen veya teknik düzenlemesinde tespit edilen niteliğe aykırı olan; muadili olan malların kullanım amacını karşılamayan, tüketicinin makul olarak beklediği faydaları azaltan veya ortadan kaldıran maddi, hukuki veya ekonomik eksiklikler içeren mallar da ayıplı olarak kabul edilir.

(3) Sözleşmeye konu olan malın, sözleşmede kararlaştırılan süre içinde teslim edilmemesi veya montajının satıcı tarafından veya onun sorumluluğu altında gerçekleştirildiği durumlarda gereği gibi monte edilmemesi sözleşmeye aykırı ifa olarak değerlendirilir. Malın montajının tüketici tarafından yapılmasının öngörüldüğü hâllerde, montaj talimatındaki yanlışlık veya eksiklik nedeniyle montaj hatalı yapılmışsa, sözleşmeye aykırı ifa söz konusu olur.

Ayıplı maldan sorumluluk

Madde 9 - (1) Satıcı, malı satış sözleşmesine uygun olarak tüketiciye teslim etmekle yükümlüdür.

(2) Satıcı, kendisinden kaynaklanmayan reklam yoluyla yapılan açıklamalardan haberdar olmadığını ve haberdar olmasının da kendisinden beklenemeyeceğini veya yapılan

açıklamanın içeriğinin satış sözleşmesinin akdi anında düzeltilmiş olduğunu veya satış sözleşmesi kurulma kararının bu açıklama ile nedensellik bağı içinde olmadığını ispatladığı takdirde açıklamanın içeriği ile bağlı olmaz.

İspat yükü

Madde 10 - (1) Teslim tarihinden itibaren altı ay içinde ortaya çıkan ayıpların, teslim tarihinde var olduğu kabul edilir. Bu durumda malın ayıplı olmadığının ispatı satıcıya aittir. Bu karine, malın veya ayıbın niteliği ile bağdaşmıyor ise uygulanmaz.

(2) Tüketicinin, sözleşmenin kurulduğu tarihte ayıptan haberdar olduğu veya haberdar olmasının kendisinden beklendiği hâllerde, sözleşmeye aykırılık söz konusu olmaz. Bunların dışındaki ayıplara karşı tüketicinin seçimlik hakları saklıdır.

(3) Satışa sunulacak ayıplı mal üzerine ya da ambalajına, üretici, ithalatçı veya satıcı tarafından tüketicinin kolaylıkla okuyabileceği şekilde malın ayıbına ilişkin açıklayıcı bilgiyi içeren bir etiket konulur. Bu etiketin tüketiciye verilmesi veya ayıba ilişkin açıklayıcı bilginin tüketiciye verilen fatura, fiş veya satış belgesi üzerinde açıkça gösterilmesi zorunludur. Teknik düzenlemesine uygun olmayan ürünler ise hiçbir şekilde piyasaya arz edilemez. Bu ürünlere, Ürünlere İlişkin Teknik Mevzuatın Hazırlanması ve Uygulanmasına Dair Kanun ve ilgili diğer mevzuat hükümleri uygulanır.

Tüketicinin seçimlik hakları

Madde 11- (1) Malın ayıplı olduğunun anlaşılması durumunda tüketici;

a) Satılanı geri vermeye hazır olduğunu bildirerek sözleşmeden dönme,

b) Satılanı alıkoyup ayıp oranında satış bedelinden indirim isteme,

c) Aşırı bir masraf gerektirmediği takdirde, bütün masrafları satıcıya ait olmak üzere satılanın ücretsiz onarılmasını isteme,

ç) İmkân varsa, satılanın ayıpsız bir misli ile değiştirilmesini isteme,

seçimlik haklarından birini kullanabilir. Satıcı, tüketicinin tercih ettiği bu talebi yerine getirmekle yükümlüdür.

(2) Ücretsiz onarım veya malın ayıpsız misli ile değiştirilmesi hakları üretici veya ithalatçıya karşı da kullanılabilir. Bu fıkradaki hakların yerine getirilmesi konusunda satıcı, üretici ve ithalatçı müteselsilen sorumludur. Üretici veya ithalatçı, malın kendisi tarafından piyasaya sürülmesinden sonra ayıbın doğduğunu ispat ettiği takdirde sorumlu tutulmaz.

(3) Ücretsiz onarım veya malın ayıpsız misli ile değiştirilmesinin satıcı için orantısız güçlükleri beraberinde getirecek olması hâlinde tüketici, sözleşmeden dönme veya ayıp oranında bedelden indirim haklarından birini kullanabilir. Orantısızlığın tayininde malın ayıpsız değeri, ayıbın önemi ve diğer seçimlik haklara başvurmanın tüketici açısından sorun teşkil edip etmeyeceği gibi hususlar dikkate alınır.

(4) Ücretsiz onarım veya malın ayıpsız misli ile değiştirilmesi haklarından birinin seçilmesi durumunda bu talebin satıcıya, üreticiye veya ithalatçıya yöneltilmesinden itibaren azami otuz iş günü, konut ve tatil amaçlı taşınmazlarda ise altmış iş günü içinde yerine getirilmesi zorunludur. Ancak, bu Kanunun 58 inci maddesi uyarınca çıkarılan yönetmelik eki listede yer alan mallara ilişkin, tüketicinin ücretsiz onarım talebi, yönetmelikte belirlenen azami tamir süresi içinde yerine getirilir. Aksi hâlde tüketici diğer seçimlik haklarını kullanmakta serbesttir.

(5) Tüketicinin sözleşmeden dönme veya ayıp oranında bedelden indirim hakkını seçtiği durumlarda, ödemiş olduğu bedelin tümü veya bedelden yapılan indirim tutarı derhâl tüketiciye iade edilir.

(6) Seçimlik hakların kullanılması nedeniyle ortaya çıkan tüm masraflar, tüketicinin seçtiği hakkı yerine getiren tarafça karşılanır. Tüketici bu seçimlik haklarından biri ile birlikte

11/1/2011 tarihli ve 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu hükümleri uyarınca tazminat da talep edebilir.

Zamanaşımı

Madde 12- (1) Kanunlarda veya taraflar arasındaki sözleşmede daha uzun bir süre belirlenmediği takdirde, ayıplı maldan sorumluluk, ayıp daha sonra ortaya çıkmış olsa bile, malın tüketiciye teslim tarihinden itibaren iki yıllık zamanaşımına tabidir. Bu süre konut veya tatil amaçlı taşınmaz mallarda taşınmazın teslim tarihinden itibaren beş yıldır.

(2) Bu Kanunun 10 uncu maddesinin üçüncü fıkrası saklı olmak üzere ikinci el satışlarda satıcının ayıplı maldan sorumluluğu bir yıldan, konut veya tatil amaçlı taşınmaz mallarda ise üç yıldan az olamaz.

(3) Ayıp, ağır kusur ya da hile ile gizlenmişse zamanaşımı hükümleri uygulanmaz.

İKİNCİ BÖLÜM
Ayıplı Hizmetler

Ayıplı hizmet

Madde 13 - (1) Ayıplı hizmet, sözleşmede belirlenen süre içinde başlamaması veya taraflarca kararlaştırılmış olan ve objektif olarak sahip olması gereken özellikleri taşımaması nedeniyle sözleşmeye aykırı olan hizmettir.

(2) Hizmet sağlayıcısı tarafından bildirilen, internet portalında veya reklam ve ilanlarında yer alan özellikleri taşımayan ya da yararlanma amacı bakımından değerini veya tüketicinin ondan makul olarak beklediği faydaları azaltan veya ortadan kaldıran maddi, hukuki veya ekonomik eksiklikler içeren hizmetler ayıplıdır.

Ayıplı hizmetten sorumluluk

Madde 14- (1) Sağlayıcı, hizmeti sözleşmeye uygun olarak ifa etmekle yükümlüdür.

(2) Sağlayıcı, kendisinden kaynaklanmayan reklam yoluyla yapılan açıklamalardan haberdar olmadığını ve haberdar olmasının da kendisinden beklenemeyeceğini veya yapılan açıklamanın içeriğinin hizmet sözleşmesinin kurulduğu tarihte düzeltilmiş olduğunu veya hizmet sözleşmesinin kurulması kararının bu açıklama ile nedensellik bağı içermediğini ispatladığı takdirde açıklamanın içeriği ile bağlı olmaz.

Tüketicinin seçimlik hakları

Madde 15- (1) Hizmetin ayıplı ifa edildiği durumlarda tüketici, hizmetin yeniden görülmesi, hizmet sonucu ortaya çıkan eserin ücretsiz onarımı, ayıp oranında bedelden indirim veya sözleşmeden dönme haklarından birini sağlayıcıya karşı kullanmakta serbesttir. Sağlayıcı, tüketicinin tercih ettiği bu talebi yerine getirmekle yükümlüdür. Seçimlik hakların kullanılması nedeniyle ortaya çıkan tüm masraflar sağlayıcı tarafından karşılanır. Tüketici, bu seçimlik haklarından biri ile birlikte Türk Borçlar Kanunu hükümleri uyarınca tazminat da talep edebilir.

(2) Ücretsiz onarım veya hizmetin yeniden görülmesinin sağlayıcı için orantısız güçlükleri beraberinde getirecek olması hâlinde tüketici bu hakları kullanamaz. Orantısızlığın tayininde hizmetin ayıpsız değeri, ayıbın önemi ve diğer seçimlik haklara başvurmanın tüketici açısından sorun teşkil edip etmeyeceği gibi hususlar dikkate alınır.

(3) Tüketicinin sözleşmeden dönme veya ayıp oranında bedelden indirim hakkını seçtiği durumlarda, ödemiş olduğu bedelin tümü veya bedelden indirim yapılan tutar derhâl tüketiciye iade edilir.

(4) Ücretsiz onarım veya hizmetin yeniden görülmesinin seçildiği hâllerde, hizmetin niteliği ve tüketicinin bu hizmetten yararlanma amacı dikkate alındığında, makul sayılabilecek

bir süre içinde ve tüketici için ciddi sorunlar doğurmayacak şekilde bu talep sağlayıcı tarafından yerine getirilir. Her hâlükârda bu süre talebin sağlayıcıya yöneltilmesinden itibaren otuz iş gününü geçemez. Aksi takdirde tüketici diğer seçimlik haklarını kullanmakta serbesttir.

Zamanaşımı

Madde 16- (1) Kanunlarda veya taraflar arasındaki sözleşmede daha uzun bir süre belirlenmediği takdirde, ayıplı hizmetten sorumluluk, ayıp daha sonra ortaya çıkmış olsa bile, hizmetin ifası tarihinden itibaren iki yıllık zamanaşımına tabidir.

(2) Ayıp, ağır kusur ya da hile ile gizlenmişse zamanaşımı hükümleri uygulanmaz.

DÖRDÜNCÜ KISIM
Tüketici Sözleşmeleri
BİRİNCİ BÖLÜM
Taksitle Satış

Taksitle satış sözleşmeleri

Madde 17- (1) Taksitle satış sözleşmesi, satıcı veya sağlayıcının malın teslimi veya hizmetin ifasını üstlendiği, tüketicinin de bedeli kısım kısım ödediği sözleşmelerdir.

(2) Tüketicinin, kira süresi sonunda bir malın mülkiyetini edinme zorunluluğunun bulunduğu finansal kiralama sözleşmeleri hakkında da bu Bölüm hükümleri uygulanır.

(3) Taksitle satış sözleşmesi yazılı olarak kurulmadıkça geçerli olmaz. Geçerli bir sözleşme yapmamış olan satıcı veya sağlayıcı, sonradan sözleşmenin geçersizliğini tüketicinin aleyhine olacak şekilde ileri süremez.

Cayma hakkı

Madde 18- (1) Tüketici, yedi gün içinde herhangi bir gerekçe göstermeksizin ve cezai şart ödemeksizin taksitle satış sözleşmesinden cayma hakkına sahiptir.

(2) Cayma hakkının kullanıldığına dair bildirimin bu süre içinde satıcı veya sağlayıcıya yöneltilmiş olması yeterlidir. Satıcı veya sağlayıcı, cayma hakkı konusunda tüketicinin bilgilendirildiğini ispat etmekle yükümlüdür.

(3) Satıcı cayma süresi içinde malı tüketiciye teslim etmişse tüketici, malı ancak olağan bir gözden geçirmenin gerektirdiği ölçüde kullanabilir; aksi takdirde tüketici cayma hakkını kullanamaz. Cayma hakkı süresi sona ermeden önce, tüketicinin onayı ile hizmetin ifasına başlanan hizmet sözleşmelerinde de tüketici cayma hakkını kullanamaz.

(4) Tüketicinin satıcıyı bulduğu finansal kiralama işlemlerinde cayma hakkı kullanılamaz.

Temerrüt

Madde 19- (1) Taksitle satış sözleşmelerinde tüketicinin taksitleri ödemede temerrüde düşmesi durumunda, satıcı veya sağlayıcı, kalan borcun tümünün ifasını talep etme hakkını saklı tutmuşsa, bu hak ancak satıcı veya sağlayıcının bütün edimlerini ifa etmiş olması, tüketicinin de kalan borcun en az onda birini oluşturan ve birbirini izleyen en az iki taksidi veya kalan borcun en az dörtte birini oluşturan bir taksidi ödemede temerrüde düşmesi hâlinde kullanılabilir. Satıcı veya sağlayıcının bu hakkı kullanabilmesi için tüketiciye en az otuz gün süre vererek muacceliyet uyarısında bulunması zorunludur.

(2) Muaccel kılınan taksitlerin hesaplanmasında faiz, komisyon ve benzeri masraflar dikkate alınmaz.

Erken ödeme

MADDE 20 – (1) Tüketici, borçlandığı toplam miktarı önceden ödeyebileceği gibi vadesi gelmemiş bir ya da birden çok taksit ödemesinde de bulunabilir. Her iki durumda da satıcı

veya sağlayıcı, faiz veya komisyon aldığı durumlarda ödenen miktara göre gerekli tüm faiz ve komisyon indirimini yapmakla yükümlüdür.

Diğer hususlar

MADDE 21 – (1) Tüketicinin taşınır bir malın satış bedelini önceden kısım kısım ödemeyi, satıcının da bedelin tamamen ödenmesinden sonra satılanı tüketiciye teslim etmeyi üstlendikleri ve ödeme süresi bir yıldan daha uzun veya belirsiz olan sözleşmeler hakkında Türk Borçlar Kanununun ön ödemeli taksitle satış hükümleri uygulanır.

(2) Sözleşmenin zorunlu içeriği, tüketici ile satıcı ve sağlayıcının hak ve yükümlülükleri, cayma hakkı, erken ödeme ile diğer hususlara ilişkin usul ve esaslar yönetmelikle belirlenir.

İKİNCİ BÖLÜM
Tüketici Kredileri

Tüketici kredisi sözleşmeleri

MADDE 22 – (1) Tüketici kredisi sözleşmesi, kredi verenin tüketiciye faiz veya benzeri bir menfaat karşılığında ödemenin ertelenmesi, ödünç veya benzeri finansman şekilleri aracılığıyla kredi verdiği veya kredi vermeyi taahhüt ettiği sözleşmeyi ifade eder.

(2) Kredi kartı sözleşmeleri, faiz veya benzeri bir menfaat karşılığında, ödemenin üç aydan daha uzun süre ertelenmesi veya benzer şekilde taksitle ödeme imkânı sağlanması hâlinde tüketici kredisi sözleşmesi olarak değerlendirilir. Ancak bu durumda uygulanacak faiz oranı kredi kartı sözleşmesi uyarınca belirlenen orandan fazla olamaz.

(3) Tüketici kredisi sözleşmesi yazılı olarak kurulmadıkça geçerli olmaz. Geçerli bir sözleşme yapmamış olan kredi veren, sonradan sözleşmenin geçersizliğini tüketicinin aleyhine olacak şekilde ileri süremez.

Sözleşme öncesi bilgilendirme yükümlülüğü

MADDE 23 – (1) Kredi verenin ve varsa kredi aracısının, tüketiciye, teklif ettikleri kredi sözleşmesinin koşullarını içeren sözleşme öncesi bilgi formunu, sözleşmenin kurulmasından makul bir süre önce vermesi zorunludur.

Cayma hakkı

MADDE 24 – (1) Tüketici, on dört gün içinde herhangi bir gerekçe göstermeksizin ve cezai şart ödemeksizin tüketici kredisi sözleşmesinden cayma hakkına sahiptir.

(2) Kredi veren, cayma hakkı olduğu konusunda tüketicinin bilgilendirildiğini ispat etmekle yükümlüdür. Cayma hakkının kullanıldığına dair bildirimin cayma hakkı süresi içinde kredi verene yöneltilmiş olması yeterlidir.

(3) Cayma hakkını kullanan tüketicinin krediden faydalandığı hâllerde, tüketici, anaparayı ve kredinin kullanıldığı tarihten anaparanın geri ödendiği tarihe kadar olan sürede tahakkuk eden faizi en geç cayma bildirimini kredi verene göndermesinden sonra otuz gün içinde geri öder. Bu süre içinde ödeme yapılmaması hâlinde tüketici kredisinden cayılmamış sayılır. Faiz, akdî faiz oranına göre hesaplanır. Tüketiciden, hesaplanan akdî faiz ve bir kamu kurum veya kuruluşuna veya üçüncü kişilere ödenmiş olan masraflar dışında herhangi bir bedel talep edilemez.

Faiz oranı

MADDE 25 – (1) Belirli süreli tüketici kredisi sözleşmelerinde faiz oranı sabit olarak belirlenir. Sözleşmenin kurulduğu tarihte belirlenen bu oran tüketici aleyhine değiştirilemez.

(2) Tüketici kredisi sözleşmelerinde, akdî faiz, efektif yıllık faiz veya kredinin toplam maliyetinin yer almaması durumunda, kredi tutarı faizsiz olarak sözleşme süresinin sonuna kadar kullanılır. Efektif faiz oranı, olduğundan düşük gösterilmişse, kredinin toplam

maliyetinin hesaplanmasında esas alınacak akdî faiz oranı, düşük gösterilen efektif faiz oranına uyacak şekilde yeniden belirlenir. Bu hâllerde ödeme planı, yapılan değişikliklere göre yeniden düzenlenir.

Sözleşmede değişiklik yapılması

MADDE 26 – (1) Belirli süreli kredi sözleşmesinin şartları, tüketici aleyhine değiştirilemez.

(2) Belirsiz süreli kredi sözleşmelerinde faiz oranında değişiklik yapılması hâlinde, bu değişikliğin yürürlüğe girmesinden otuz gün önce, tüketiciye kâğıt üzerinde veya kalıcı veri saklayıcısı aracılığıyla yazılı olarak bildirilmesi zorunludur. Bu bildirimde, yeni faiz oranının yürürlüğe girmesinden sonra yapılacak ödemelerin tutarı, sayısı ile aralıklarının değişmesine ilişkin ayrıntılara yer verilir. Faiz oranının artırılması hâlinde, yeni faiz oranı geriye dönük olarak uygulanamaz. Tüketici, bildirim tarihinden itibaren en geç altmış gün içinde borcun tamamını ödediği ve kredi kullanmaya son verdiği takdirde faiz artışından etkilenmez.

Erken ödeme

MADDE 27 – (1) Tüketici, vadesi gelmemiş bir veya birden çok taksit ödemesinde bulunabilir veya kredi borcunun tamamını erken ödeyebilir. Bu hâllerde kredi veren, erken ödenen miktara göre gerekli tüm faiz ve diğer maliyet unsurlarına ilişkin indirim yapmakla yükümlüdür.

Temerrüt

MADDE 28 – (1) Belirli süreli kredi sözleşmelerinde tüketicinin taksitleri ödemede temerrüde düşmesi durumunda, kredi veren, borcun tamamının ifasını talep etme hakkını saklı tutmuşsa, bu hak ancak kredi verenin bütün edimlerini ifa etmiş olması, tüketicinin de birbirini izleyen en az iki taksidi ödemede temerrüde düşmesi hâlinde kullanılabilir. Kredi verenin bu hakkı kullanabilmesi için tüketiciye en az otuz gün süre vererek muacceliyet uyarısında bulunması zorunludur.

(2) Muaccel kılınan taksitlerin hesaplanmasında faiz, komisyon ve benzeri masraflar dikkate alınmaz.

Sigorta yaptırılması

MADDE 29 – (1) Tüketicinin yazılı veya kalıcı veri saklayıcısı aracılığıyla açık talebi olmaksızın kredi ile ilgili sigorta yaptırılamaz. Tüketicinin sigorta yaptırmak istemesi hâlinde, istediği sigorta şirketinden sağladığı teminat, kredi veren tarafından kabul edilmek zorundadır. Bu sigortanın kredi konusuyla, meblağ sigortalarında kalan borç tutarıyla ve vadesiyle uyumlu olması gerekir.

Bağlı krediler

MADDE 30 – (1) Bağlı kredi sözleşmesi; tüketici kredisinin münhasıran belirli bir malın veya hizmetin tedarikine ilişkin bir sözleşmenin finansmanı için verildiği ve bu iki sözleşmenin objektif açıdan ekonomik birlik oluşturduğu sözleşmedir.

(2) Ekonomik birliğin varlığı;

a) Satıcı veya sağlayıcının tüketici için krediyi finanse ettiği,

b) Üçüncü bir tarafça finanse edilmesi durumunda, kredi verenin kredi sözleşmesinin imzalanması veya hazırlanması ile ilgili olarak satıcı veya sağlayıcının hizmetlerinden yararlandığı,

c) Belirli bir mal veya hizmetin verilmesinin kredi sözleşmesinde açıkça belirtildiği,

durumlarından en az birinin varlığı hâlinde kabul edilir.

(3) Tüketicinin mal veya hizmet tedarikine ilişkin sözleşmeden cayması ve buna ilişkin bildirimin cayma süresi içinde ayrıca kredi verene de yöneltilmesi hâlinde, bağlı kredi sözleşmesi de herhangi bir tazminat veya cezai şart ödeme yükümlülüğü olmaksızın sona erer.

(4) Bağlı kredilerde, mal veya hizmet hiç ya da gereği gibi teslim veya ifa edilmez ise satıcı, sağlayıcı ve kredi veren, tüketicinin satış sözleşmesinden dönme veya bedelden indirim hakkını kullanması hâlinde müteselsilen sorumludur. Tüketicinin bedelden indirim hakkını kullanması hâlinde bağlı kredi de bu oranda indirilir ve ödeme planı buna göre değiştirilir. Tüketicinin sözleşmeden dönme hakkını kullanması hâlinde, o güne kadar yapmış olduğu ödemenin iadesi hususunda satıcı, sağlayıcı ve kredi veren müteselsilen sorumludur. Ancak, kredi verenin sorumluluğu; malın teslim veya hizmetin ifa edilmediği durumlarda satış sözleşmesinde veya bağlı kredi sözleşmesinde belirtilen malın teslim veya hizmetin ifa edilme tarihinden, malın teslim veya hizmetin ifa edildiği durumlarda malın teslim veya hizmetin ifa edildiği tarihten itibaren, kullanılan kredi miktarı ile sınırlı olmak üzere bir yıldır.

(5) Kredi veren ile satıcı veya sağlayıcı arasında belirli bir malın veya hizmetin tedarikine ilişkin bir sözleşme olmaksızın, tüketicinin kendisi tarafından belirlenen malın veya hizmetin bedelinin kredi veren tarafından ödenmesi suretiyle kullandırılan krediler bağlı kredi sayılmaz.

Diğer hususlar

MADDE 31 – (1) Belirli süreli kredi sözleşmesine ilişkin bir hesap açılması ve bu hesaptan sadece kredi ile ilgili işlemler yapılması durumunda, tüketiciden bu hesaba ilişkin herhangi bir isim altında ücret veya masraf talep edilemez. Bu hesap, tüketicinin aksine yazılı talebi olmaması hâlinde kredinin ödenmesi ile kapanır.

(2) Tüketicinin açık talimatı olmaksızın, belirli süreli kredi sözleşmesi ile ilişkili bir kredili mevduat sözleşmesi yapılamaz.

(3) Kart çıkaran kuruluşlar, tüketicilere yıllık üyelik aidatı ve benzeri isim altında ücret tahsil etmedikleri bir kredi kartı türü sunmak zorundadır.

(4) Sözleşme öncesi bilgilendirme, sözleşmenin zorunlu içeriği, kapsam dışı sözleşmeler, tüketici ile kredi verenin hak ve yükümlülükleri, cayma hakkı, erken ödeme, efektif yıllık faizin hesaplanması, tüketici kredilerine ilişkin reklamların zorunlu içeriği, fesih hakkının kullanılması, temerrüt, kredinin devri, bağlı kredi ile diğer hususlara ilişkin usul ve esaslar yönetmelikle belirlenir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
Konut Finansmanı

Konut finansmanı sözleşmeleri

MADDE 32 – (1) Konut finansmanı sözleşmesi, konut edinmeleri amacıyla; tüketicilere kredi kullandırılması, konutların finansal kiralama yoluyla tüketicilere kiralanması, sahip oldukları konutların teminatı altında tüketicilere kredi kullandırılması ve bu kredilerin yeniden finansmanı amacıyla kredi kullandırılmasına yönelik sözleşmedir.

(2) Konut finansmanı sözleşmesi yazılı olarak kurulmadıkça geçerli olmaz. Geçerli bir sözleşme yapmamış olan konut finansmanı kuruluşu, sonradan sözleşmenin geçersizliğini tüketicinin aleyhine olacak şekilde ileri süremez.

Sözleşme öncesi bilgilendirme yükümlülüğü

MADDE 33 – (1) Konut finansmanı kuruluşları, tüketiciye, konut finansmanı sözleşmesinin koşullarını içeren sözleşme öncesi bilgi formunu, sözleşmenin kurulmasından makul bir süre önce vermek zorundadır.

Temerrüt

MADDE 34 – (1) Tüketicinin taksitleri ödemede temerrüde düşmesi durumunda konut finansmanı kuruluşu, kalan borcun tamamının ifasını talep etme hakkını saklı tutmuşsa, bu hak ancak konut finansmanı kuruluşunun bütün edimlerini ifa etmiş olması ve tüketicinin de

birbirini izleyen en az iki taksidi ödemede temerrüde düşmesi hâlinde kullanılabilir. Konut finansmanı kuruluşunun bu hakkını kullanabilmesi için tüketiciye en az otuz gün süre vererek muacceliyet uyarısında bulunması gerekir.

(2) Muaccel kılınan taksitlerin hesaplanmasında faiz, komisyon ve benzeri masraflar dikkate alınmaz.

(3) Finansal kiralama işlemlerinde, muacceliyet uyarısında verilen süre içinde tüketicinin edimini yerine getirmemesi hâlinde, bu sürenin sona ermesini takiben konut finansmanı kuruluşu kalan borcun tamamını ifa etme hakkını kullanmak üzere konut finansmanı sözleşmesini feshettiği takdirde, konutu derhâl satışa çıkarmakla yükümlüdür. Konut finansmanı kuruluşu satış öncesinde konut için 6/12/2012 tarihli ve 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu uyarınca yetki verilmiş olan kişi veya kurumlara kıymet takdiri yaptırır. Takdir edilen kıymet, satıştan en az on iş günü önce tüketiciye bildirilir. Konut finansmanı kuruluşu takdir edilen kıymeti dikkate alarak basiretli bir tacir gibi davranmak suretiyle konutun satışını gerçekleştirir. Konutun satışından elde edilen bedelin, kalan borcu aşması hâlinde aşan kısım tüketiciye derhâl ödenir. Konut finansmanına yönelik finansal kiralama işlemlerinde 21/11/2012 tarihli ve 6361 sayılı Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketleri Kanununun 33 üncü maddesi uygulanmaz.

(4) Konutun satışının bu maddenin üçüncü fıkrası kapsamında gerçekleştirilmesi ve varsa elde edilen bedelin kalan borcu aşan kısmının tüketiciye ödenmesini takiben tüketici veya zilyetliğin devredilmiş olması hâlinde zilyetliği elinde bulunduran üçüncü şahıslar konutu tahliye etmekle yükümlüdür. Konutun tahliye edilmemesi hâlinde konut sahibi, 9/6/1932 tarihli ve 2004 sayılı İcra ve İflâs Kanununun 26 ncı ve 27 nci maddeleri uyarınca tüketici veya zilyetliği elinde bulunduran üçüncü şahıslar aleyhine icra yoluna başvurabilir.

Bağlı krediler

MADDE 35 – (1) Bağlı kredi sözleşmesi; konut finansmanı kredisinin münhasıran belirli bir konutun satın alınması durumunda bir sözleşmenin finansmanı için verildiği ve bu iki sözleşmenin objektif açıdan ekonomik bir birlik oluşturduğu sözleşmedir.

(2) Bağlı kredilerde, konutun hiç ya da gereği gibi teslim edilmemesi nedeniyle tüketicinin bu Kanunun 11 inci maddesinde belirtilen seçimlik haklarından birini kullanması hâlinde, satıcı ve konut finansmanı kuruluşu müteselsilen sorumludur. Ancak, konut finansmanı kuruluşunun sorumluluğu; konutun teslim edilmemesi durumunda konut satış sözleşmesinde veya bağlı kredi sözleşmesinde belirtilen konut teslim tarihinden, konutun teslim edilmesi durumunda konutun teslim edildiği tarihten itibaren, kullanılan kredi miktarı ile sınırlı olmak üzere bir yıldır.

(3) Konut finansmanı kuruluşları tarafından verilen kredilerin ipotek finansmanı kuruluşlarına, konut finansmanı fonlarına veya ipotek teminatlı menkul kıymet teminat havuzlarına devrolması hâlinde dahi, kredi veren konut finansmanı kuruluşunun sorumluluğu devam eder. Krediyi devralan kuruluş bu madde kapsamında sorumlu olmaz.

(4) Konut finansmanı kuruluşu ile satıcı arasında belirli bir konutun tedarikine ilişkin bir sözleşme olmaksızın, tüketicinin kendisi tarafından belirlenen konutun bedelinin kredi veren konut finansmanı kuruluşu tarafından ödenmesi suretiyle kullandırılan krediler bağlı kredi sayılmaz.

Faiz oranı

MADDE 36 – (1) Kredilerde geri ödeme tutarlarının, finansal kiralama işlemlerinde ise kira bedellerinin anaparayı aşan kısmı bu madde kapsamında faiz olarak kabul edilir.

(2) Sözleşmede belirtilmek suretiyle konut finansmanına yönelik kredilerde ve finansal kiralama işlemlerinde faiz oranı sabit veya değişken olarak ya da aynı kredi için her iki yöntem esas alınmak suretiyle belirlenebilir. Faiz oranının sabit olarak belirlenmesi hâlinde,

sözleşmenin kurulduğu tarihte belirlenen oran tarafların rızası dışında değiştirilemez. Oranın değişken olarak belirlenmesi hâlinde ise, başlangıçta sözleşmede belirlenen oran, dönemsel geri ödeme tutarı başlangıçta sözleşmede belirlenen azami dönemsel geri ödeme tutarını aşmamak koşuluyla ve sözleşmede belirlenecek yurt içinde veya yurt dışında genel kabul görmüş ve yaygın olarak kullanılan endekslerden en düşük olanı baz alınarak değiştirilebilir. Oranların değişken olarak belirlenmesi hâlinde bu yöntemin muhtemel etkileri konusunda tüketicilerin bilgilendirilmesi şarttır. Bu amaçlarla kullanılabilecek referans faizler ve endeksler Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarafından belirlenir.

Erken ödeme

MADDE 37 – (1) Tüketici, vadesi gelmemiş bir veya birden çok taksit ödemesinde bulunabileceği gibi, konut finansmanı borcunun tamamını erken ödeyebilir. Bu hâllerde, konut finansmanı kuruluşu, erken ödenen miktara göre gerekli tüm faiz ve diğer maliyet unsurlarına ilişkin indirim yapmakla yükümlüdür.

(2) Faiz oranının sabit olarak belirlenmesi hâlinde, sözleşmede yer verilmek suretiyle, bir ya da birden fazla ödemenin vadesinden önce yapılması durumunda, konut finansmanı kuruluşu tarafından tüketiciden erken ödeme tazminatı talep edilebilir. Erken ödeme tazminatı gerekli faiz indirimi yapılarak hesaplanan ve tüketici tarafından konut finansmanı kuruluşuna erken ödenen tutarın kalan vadesi otuz altı ayı aşmayan kredilerde yüzde birini, kalan vadesi otuz altı ayı aşan kredilerde ise yüzde ikisini geçemez. Oranların değişken olarak belirlenmesi hâlinde tüketiciden erken ödeme tazminatı talep edilemez.

Sigorta yaptırılması

MADDE 38 – (1) Tüketicinin yazılı veya kalıcı veri saklayıcısı aracılığıyla açık talebi olmaksızın kredi ile ilgili sigorta yaptırılamaz. Tüketicinin sigorta yaptırmak istemesi hâlinde, istediği sigorta şirketinden sağladığı teminat, konut finansmanı kuruluşu tarafından kabul edilmek zorundadır. Bu sigortanın kredi konusuyla, meblağ sigortalarında kalan borç tutarıyla ve vadesiyle uyumlu olması gerekir.

Diğer hususlar

MADDE 39 – (1) Konut finansmanı sözleşmesine ilişkin bir hesap açılması ve bu hesaptan sadece kredi ile ilgili işlemler yapılması durumunda, tüketiciden bu hesaba ilişkin herhangi bir isim altında ücret veya masraf talep edilemez. Bu hesap, tüketicinin aksine yazılı talebi olmaması hâlinde kredinin ödenmesi ile kapanır.

(2) Tüketicinin açık talimatı olmaksızın konut finansmanı sözleşmesi ile ilişkili bir kredili mevduat sözleşmesi yapılamaz.

(3) Bu Bölüm hükümlerinin uygulanmasında, konut yapı kooperatiflerinin gerçek kişi ortakları da tüketici olarak kabul edilir.

(4) Sözleşme öncesi bilgilendirme, tüketici ile konut finansmanı kuruluşunun hak ve yükümlülükleri, sözleşmenin zorunlu içeriği, konut finansmanı reklamları, yeniden finansman, bağlı kredi, temerrüt, erken ödeme ve yıllık maliyet oranının hesaplanması ile diğer hususlara ilişkin usul ve esaslar yönetmelikle belirlenir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
Ön Ödemeli Konut Satışı

Ön ödemeli konut satış sözleşmeleri

MADDE 40 – (1) Ön ödemeli konut satış sözleşmesi, tüketicinin konut amaçlı bir taşınmazın satış bedelini önceden peşin veya taksitle ödemeyi, satıcının da bedelin tamamen veya kısmen ödenmesinden sonra taşınmazı tüketiciye devir veya teslim etmeyi üstlendiği sözleşmedir.

(2) Tüketicilere sözleşmenin kurulmasından en az bir gün önce, Bakanlıkça belirlenen hususları içeren ön bilgilendirme formu verilmek zorundadır.

(3) Yapı ruhsatı alınmadan, tüketicilerle ön ödemeli konut satış sözleşmesi yapılamaz.

Şekil şartı

MADDE 41 – (1) Ön ödemeli konut satışının tapu siciline tescil edilmesi, satış vaadi sözleşmesinin ise noterde düzenleme şeklinde yapılması zorunludur. Aksi hâlde satıcı, sonradan sözleşmenin geçersizliğini tüketicinin aleyhine olacak şekilde ileri süremez.

(2) Satıcı, geçerli bir sözleşme yapılmış olmadıkça tüketiciden herhangi bir isim altında ödeme yapmasını veya tüketiciyi borç altına sokan herhangi bir belge vermesini isteyemez.

Teminat

MADDE 42 – (1) Bakanlıkça projedeki konut adedi ya da projenin toplam bedeli kriterine göre belirlenecek büyüklüğün üzerindeki projeler için satıcının ön ödemeli konut satışına başlamadan önce; kapsamı, koşulları ve uygulama esasları Hazine Müsteşarlığınca belirlenen bina tamamlama sigortası yaptırması veya Bakanlıkça belirlenen diğer teminat ve şartları sağlaması zorunludur.

(2) Bina tamamlama sigortası kapsamında sağlanan tazminat, teminat ve benzeri güvenceler iflas veya tasfiye masasına dâhil edilemez, haczolunamaz, üzerlerine ihtiyati tedbir ve ihtiyati haciz konulamaz.

Cayma hakkı

MADDE 43 – (1) Tüketici, on dört gün içinde herhangi bir gerekçe göstermeksizin ve cezai şart ödemeksizin ön ödemeli konut satış sözleşmesinden cayma hakkına sahiptir. Cayma hakkının kullanıldığına dair bildirimin bu süre içinde satıcıya yöneltilmiş olması yeterlidir. Satıcı, cayma hakkı konusunda tüketicinin bilgilendirildiğini ispat etmekle yükümlüdür.

(2) Taşınmazın kısmen veya tamamen bağlı krediyle alınması durumunda bağlı kredi sözleşmesi, sözleşmenin kurulduğu tarihte hüküm doğurmak üzere bu maddede öngörülen cayma hakkı süresi sonunda yürürlüğe girer. Konut finansmanı kuruluşu cayma hakkı süresi içinde tüketiciden faiz, komisyon, yasal yükümlülük ve benzeri isimler altında hiçbir masraf talep edemez.

(3) Satıcının aldığı bedeli ve tüketiciyi borç altına sokan her türlü belgeyi iade ettiği tarihten itibaren, tüketici on gün içinde edinimlerini iade eder.

Konutun teslimi

MADDE 44 – (1) Ön ödemeli konut satışında devir veya teslim süresi sözleşme tarihinden itibaren otuz altı ayı geçemez. Kat irtifakının tüketici adına tapu siciline tescil edilmesiyle birlikte zilyetliğin devri hâlinde de devir ve teslim yapılmış sayılır.

Sözleşmeden dönme

MADDE 45 – (1) Ön ödemeli konut satışında, devir veya teslim tarihine kadar tüketicinin herhangi bir gerekçe göstermeden sözleşmeden dönme hakkı vardır. Sözleşmeden dönülmesi durumunda satıcı; konutun satışı veya satış vaadi sözleşmesi nedeniyle oluşan vergi, harç ve benzeri yasal yükümlülüklerden doğan masraflar ile sözleşme bedelinin yüzde ikisine kadar tazminatın ödenmesini isteyebilir.

(2) Satıcı, yükümlülüklerini hiç ya da gereği gibi yerine getirmezse tüketiciden herhangi bir bedel talep edemez. Tüketicinin ölmesi veya kazanç elde etmekten sürekli olarak yoksun kalması sebebiyle ön ödemeleri yapamayacak duruma düşmesi ya da sözleşmenin yerine olağan koşullarla yapılacak bir taksitle satış sözleşmesinin konulmasına ilişkin önerisinin satıcı tarafından kabul edilmemesi yüzünden sözleşmeden dönülmesi hâllerinde tüketiciden herhangi bir bedel talep edilemez.

(3) Sözleşmeden dönülmesi durumunda, tüketiciye iade edilmesi gereken tutar ve tüketiciyi borç altına sokan her türlü belge, dönme bildiriminin satıcıya ulaştığı tarihten itibaren en geç doksan gün içinde tüketiciye geri verilir. Satıcının aldığı bedeli ve tüketiciyi borç altına sokan her türlü belgeyi iade ettiği tarihten itibaren, tüketici on gün içinde edinimlerini iade eder.

Diğer hususlar

MADDE 46 – (1) Sözleşme öncesi bilgilendirme, sözleşmenin zorunlu içeriği, tüketici ile satıcının hak ve yükümlülükleri, cayma hakkı ve sözleşmeden dönme ile diğer uygulama usul ve esasları yönetmelikle belirlenir.

BEŞİNCİ BÖLÜM
Diğer Tüketici Sözleşmeleri

İş yeri dışında kurulan sözleşmeler

MADDE 47 – (1) Satıcı veya sağlayıcı ile tüketici arasında;

a) Teklifin tüketici ya da satıcı veya sağlayıcı tarafından yapılmasına bakılmaksızın iş yeri dışında, tarafların eş zamanlı fiziksel varlığında kurulan,

b) Tarafların eş zamanlı fiziksel varlığında tüketiciyle iş yeri dışında görüşülmesinin hemen sonrasında, satıcı veya sağlayıcının iş yerinde ya da herhangi bir uzaktan iletişim aracıyla kurulan,

c) Mal ve hizmetlerin tüketiciye tanıtımı ya da satışı amacıyla satıcı veya sağlayıcı tarafından düzenlenen bir gezi esnasında kurulan,

sözleşmeler iş yeri dışında kurulan sözleşmeler olarak kabul edilir.

(2) İş yeri dışında kurulan sözleşmeler, Bakanlık tarafından yetkilendirilmiş satıcı veya sağlayıcı tarafından kurulur.

(3) Tüketicinin, iş yeri dışında kurulan sözleşme ya da buna karşılık gelen herhangi bir öneri ile bağlanmadan önce ayrıntıları yönetmelikte belirlenen hususlarda açık ve anlaşılır şekilde bilgilendirilmesi zorunludur. Tüketicinin bilgilendirildiğine ilişkin ispat yükü satıcı veya sağlayıcıya aittir.

(4) İş yeri dışında kurulan sözleşmeler yazılı olarak kurulmadıkça geçerli olmaz. Geçerli bir sözleşme kurmamış olan satıcı veya sağlayıcı, sonradan sözleşmenin geçersizliğini tüketicinin aleyhine olacak şekilde ileri süremez. Satıcı veya sağlayıcı; tüketicinin kendi el yazısı ile sözleşme tarihini yazmasını ve sözleşmeyi imzalamasını sağlamak, sözleşmenin bir nüshasını tüketiciye vermek ve mal veya hizmeti tüketiciye sunmakla yükümlüdür. Sözleşmenin tüketiciye teslim edildiğinin ve mal veya hizmetin sunulduğunun ispatı satıcı veya sağlayıcıya aittir.

(5) Tüketici, on dört gün içinde herhangi bir gerekçe göstermeksizin ve cezai şart ödemeksizin sözleşmeden cayma hakkına sahiptir. Cayma hakkının kullanıldığına dair bildirimin bu süre içinde satıcı veya sağlayıcıya yöneltilmiş olması yeterlidir. Cayma süresi içinde satıcı veya sağlayıcı sözleşmeye konu mal veya hizmet karşılığında tüketiciden herhangi bir isim altında ödeme yapmasını veya tüketiciyi borç altına sokan herhangi bir belge vermesini isteyemez. Satıcı veya sağlayıcı, cayma hakkı konusunda tüketicinin bilgilendirildiğini ispat etmekle yükümlüdür. Tüketici, cayma süresi içinde malın mutat kullanımı sebebiyle meydana gelen değişiklik ve bozulmalardan sorumlu değildir.

(6) Satıcı veya sağlayıcının bu maddede belirtilen yükümlülüklere aykırı hareket etmesi veya tüketiciyi cayma hakkı konusunda gerektiği şekilde bilgilendirmemesi durumunda, tüketici cayma hakkını kullanmak için on dört günlük süreyle bağlı değildir. Her hâlükârda bu süre cayma süresinin bittiği tarihten itibaren bir yıl sonra sona erer.

(7) Sözleşmenin zorunlu içeriği, kapsam dışı sözleşmeler, doğrudan satışlar, tüketici ile satıcı ve sağlayıcının hak ve yükümlülükleri, cayma hakkı, bilgilendirme yükümlülüğü, teslimat, satış yapacaklarda aranacak nitelikler ile diğer uygulama usul ve esasları yönetmelikle belirlenir.

Mesafeli sözleşmeler

MADDE 48 – (1) Mesafeli sözleşme, satıcı veya sağlayıcı ile tüketicinin eş zamanlı fiziksel varlığı olmaksızın, mal veya hizmetlerin uzaktan pazarlanmasına yönelik olarak oluşturulmuş bir sistem çerçevesinde, taraflar arasında sözleşmenin kurulduğu ana kadar ve kurulduğu an da dâhil olmak üzere uzaktan iletişim araçlarının kullanılması suretiyle kurulan sözleşmelerdir.

(2) Tüketici, mesafeli sözleşmeyi ya da buna karşılık gelen herhangi bir teklifi kabul etmeden önce ayrıntıları yönetmelikte belirlenen hususlarda ve siparişi onaylandığı takdirde ödeme yükümlülüğü altına gireceği konusunda açık ve anlaşılır şekilde satıcı veya sağlayıcı tarafından bilgilendirilir. Tüketicinin bilgilendirildiğine ilişkin ispat yükü satıcı veya sağlayıcıya aittir.

(3) Satıcı veya sağlayıcı, tüketicinin siparişinin kendisine ulaştığı andan itibaren taahhüt edilen süre içinde edimini yerine getirir. Mal satışlarında bu süre her hâlükârda otuz günü geçemez. Satıcı veya sağlayıcının bu süre içinde edimini yerine getirmemesi durumunda tüketici sözleşmeyi feshedebilir.

(4) Tüketici, on dört gün içinde herhangi bir gerekçe göstermeksizin ve cezai şart ödemeksizin sözleşmeden cayma hakkına sahiptir. Cayma hakkının kullanıldığına dair bildirimin bu süre içinde satıcı veya sağlayıcıya yöneltilmiş olması yeterlidir. Satıcı veya sağlayıcı, cayma hakkı konusunda tüketicinin bilgilendirildiğini ispat etmekle yükümlüdür. Tüketici, cayma hakkı konusunda gerektiği şekilde bilgilendirilmezse, cayma hakkını kullanmak için on dört günlük süreyle bağlı değildir. Her hâlükârda bu süre cayma süresinin bittiği tarihten itibaren bir yıl sonra sona erer. Tüketici, cayma hakkı süresi içinde malın mutat kullanımı sebebiyle meydana gelen değişiklik ve bozulmalardan sorumlu değildir.

(5) Oluşturdukları sistem çerçevesinde, uzaktan iletişim araçlarını kullanmak veya kullandırmak suretiyle satıcı veya sağlayıcı adına mesafeli sözleşme kurulmasına aracılık edenler, bu maddede yer alan hususlardan dolayı satıcı veya sağlayıcı ile yapılan işlemlere ilişkin kayıtları tutmak ve istenilmesi hâlinde bu bilgileri ilgili kurum, kuruluş ve tüketicilere vermekle yükümlüdür. Ancak bu fıkra kapsamında aracılık edenler, satıcı veya sağlayıcı ile yaptıkları sözleşmeye aykırı fiillerinden dolayı sorumludur.

(6) Mesafeli sözleşmelerde, kapsam dışı sözleşmeler, tüketici ile satıcı ve sağlayıcının hak ve yükümlülükleri, cayma hakkı, bilgilendirme yükümlülüğü, teslimat ile diğer uygulama usul ve esasları yönetmelikle belirlenir.

Finansal hizmetlere ilişkin mesafeli sözleşmeler

MADDE 49 – (1) Finansal hizmetler, her türlü banka hizmeti, kredi, sigorta, bireysel emeklilik, yatırım ve ödeme ile ilgili hizmetleri ifade eder. Finansal hizmetlere ilişkin mesafeli sözleşme, finansal hizmetlerin uzaktan pazarlanmasına yönelik olarak oluşturulmuş bir sistem çerçevesinde, sağlayıcı ile tüketici arasında uzaktan iletişim araçlarının kullanılması suretiyle kurulan sözleşmelerdir.

(2) Finansal hizmetlere ilişkin mesafeli sözleşmelerde, tüketicinin sözleşmenin kurulmasına ilişkin iradesini açıklamadan önce, cayma hakkı, tüketicinin kabul beyanı vermesi hâlinde yükümlülük altına gireceği ve ayrıntıları Bakanlıkça belirlenen diğer hususlarda, açık, anlaşılır ve kullanılan iletişim araçlarına uygun bir şekilde bilgilendirilmesi zorunludur. Bu bilgilendirmenin ticari amaçla yapıldığı anlaşılır olmalı ve sesli iletişim araçlarının kullanıldığı hâllerde sağlayıcının kimliği ile görüşme talebinin sebebi her görüşmenin başında belirtilme-

lidir. Tüketicinin sözleşmenin kurulmasına dair kabul beyanı kullanılan iletişim araçlarına uygun olarak fiziki veya elektronik ortamda tespit veya kayıt edilir. Sağlayıcı, cayma hakkının iletilmesi ile fiziki veya elektronik ortamda yapılacak tespit veya kayıtlar için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

(3) Sağlayıcının, sözleşmenin bütün şartlarını ve Bakanlıkça belirlenen diğer hususları, kâğıt üzerinde veya kalıcı veri saklayıcısı aracılığıyla tüketiciye iletmesi zorunludur. Bu yükümlülük, tüketicinin sözleşmeyi kuran iradesini yöneltmesinden önce veya tüketicinin talebi üzerine yazılı bilgilendirmeye elverişli olmayan bir uzaktan iletişim aracı kullanılarak sözleşmenin kurulması hâlinde sözleşmenin kurulmasından hemen sonra yerine getirilir.

(4) Tüketici, sözleşme ilişkisinin devam ettiği süre içinde herhangi bir ücret ödemeksizin sözleşmenin kâğıt üzerinde yazılı bir örneğini talep edebilir. Ayrıca tüketici, finansal hizmetin niteliğiyle bağdaşması hâlinde kullanılan uzaktan iletişim aracını değiştirme hakkına sahiptir.

(5) Tüketici, finansal hizmetlere ilişkin mesafeli sözleşmelerden on dört gün içinde herhangi bir gerekçe göstermeksizin ve cezai şart ödemeksizin cayma hakkına sahiptir. Cayma hakkının kullanıldığına dair bildirimin bu süre içinde sağlayıcıya yöneltilmiş olması yeterlidir. Sağlayıcı, cayma hakkı konusunda tüketicinin bilgilendirildiğini ispatla yükümlüdür. Sigorta sözleşmelerine ve bireysel emekliliğe ilişkin sözleşmelerde ise cayma süresi hakkında diğer mevzuatta yer alan tüketici lehine olan hükümler uygulanır.

(6) Finansal hizmetlere ilişkin mesafeli sözleşmelerde, tüketicinin sözleşmeyi sona erdirmesine ilişkin talebini herhangi bir uzaktan iletişim aracıyla iletmesi yeterlidir. Tüketici, sözleşmeyi sona erdirmek için sözleşmenin tesis edilmesini sağlayan yöntemden daha ağır koşullar içeren bir yöntem kullanmak zorunda bırakılamaz.

(7) Finansal hizmetlere ilişkin mesafeli sözleşmelerde, uzaktan iletişim araçlarının kullanılması, kapsam dışı sözleşmeler, kartla ödeme, tüketici ile sağlayıcının hak ve yükümlülükleri, cayma hakkı ile diğer uygulama usul ve esasları yönetmelikle belirlenir.

Devre tatil ve uzun süreli tatil hizmeti sözleşmeleri

MADDE 50 – (1) Devre tatil sözleşmesi, bir yıldan uzun süre için kurulan ve tüketiciye bu süre zarfında birden fazla dönem için bir veya daha fazla sayıda gecelik konaklama imkânı veren sözleşmelerdir.

(2) Devre tatil sözleşmeleri ile sağlanan hakkın şahsi veya ayni bir hak olması bu maddenin uygulanmasını engellemez. Devre tatile konu taşınmazın inşa edileceği arsa için yapı ruhsatı alınmadan tüketicilerle ön ödemeli devre tatil sözleşmesi yapılamaz.

(3) Uzun süreli tatil hizmeti sözleşmesi, bir yıldan uzun süre için kurulan ve tüketiciye, belirlenen süre zarfında konaklamaya veya konaklama ile birlikte seyahat ya da diğer hizmetlerin beraber sunulduğu durumlara ilişkin indirim yahut diğer menfaatlerden faydalanma hakkı verilen sözleşmelerdir.

(4) Tüketicilere aşağıdaki sözleşmelerin kurulmasından en az bir gün önce, Bakanlıkça belirlenen hususları içeren ön bilgilendirme formu verilmesi zorunludur:

a) Devre tatil sözleşmeleri

b) Uzun süreli tatil hizmeti sözleşmeleri

c) Değişim sözleşmeleri

ç) Satıcı veya sağlayıcının, devre tatil veya uzun süreli tatil hizmetinin alınıp satılması hususunda tüketiciye yardımcı olduğu yeniden satış sözleşmeleri.

(5) Mesafeli satış yöntemiyle kurulan sözleşmeler hariç olmak üzere satıcı veya sağlayıcı, tüketicinin kendi el yazısıyla sözleşme tarihini yazmasını ve sözleşmeyi imzalamasını sağlamakla yükümlüdür. Yazılı veya mesafeli olarak kurulan bu sözleşmelerin bir nüshasının kâğıt üzerinde veya kalıcı veri saklayıcısı ile tüketiciye verilmesi zorunludur. Daha ağır şekil şartları öngören kanun hükümleri saklıdır.

(6) Tüketici, on dört gün içinde herhangi bir gerekçe göstermeksizin ve cezai şart ödemeksizin sözleşmeden cayma hakkına sahiptir. Devre mülk hakkı veren sözleşmeler hariç olmak üzere, cayma süresi dolmadan satıcı veya sağlayıcı, tüketiciden herhangi bir isim altında ödeme yapmasını veya tüketiciyi borç altına sokan herhangi bir belge vermesini isteyemez. Devre tatil, uzun süreli tatil hizmeti sözleşmeleri ve bu sözleşmelerle birlikte düzenlenmiş olan yeniden satım, değişim ve ilgili diğer tüm sözleşmeler cayma hakkının kullanılması ile birlikte kendiliğinden sona erer.

(7) Tüketicinin ödeyeceği bedel, kısmen veya tamamen satıcı veya sağlayıcı ile kredi veren arasındaki anlaşmaya dayanılarak bir kredi veren tarafından karşılanıyorsa, tüketicinin sözleşmeden cayması ve buna ilişkin bildirimin cayma süresi içinde ayrıca kredi verene de yöneltilmesi hâlinde, bağlı kredi sözleşmesi de herhangi bir tazminat veya cezai şart ödeme yükümlülüğü olmaksızın sona erer.

(8) Bakanlıkça projedeki devre sayısı ya da projenin toplam bedeli kriterlerine göre belirlenecek büyüklüğün üzerindeki projeler için satıcı veya sağlayıcının ön ödemeli devre tatile konu taşınmazın satışına başlamadan önce kapsamı, koşulları ve uygulama esasları Hazine Müsteşarlığınca belirlenen bina tamamlama sigortası yaptırması veya Bakanlıkça belirlenen diğer teminat veya şartları sağlaması zorunludur. Bina tamamlama sigortası kapsamında sağlanan tazminat, teminat ve benzeri güvenceler iflas veya tasfiye masasına dâhil edilemez, haczolunamaz, üzerlerine ihtiyati tedbir ve ihtiyati haciz konulamaz.

(9) Devre tatile konu taşınmazın ön ödemeli satılması durumunda, devir veya teslim tarihine kadar tüketicinin herhangi bir gerekçe göstermeden sözleşmeden dönme hakkı vardır. Sözleşmeden dönülmesi durumunda satıcı, sözleşme bedelinin yüzde ikisine kadar tazminat talep edebilir. Satıcı, yükümlülüklerini hiç ya da gereği gibi yerine getirmezse tüketiciden herhangi bir bedel talep edemez. Sözleşmeden dönülmesi durumunda, tüketiciye iade edilmesi gereken tutar ve tüketiciyi borç altına sokan her türlü belge, dönme bildiriminin satıcıya ulaştığı tarihten itibaren en geç doksan gün içinde tüketiciye geri verilir. Satıcının aldığı bedeli ve tüketiciyi borç altına sokan her türlü belgeyi iade ettiği tarihten itibaren, tüketici on gün içinde edinimlerini iade eder.

(10) Devre tatil amaçlı taşınmazın ön ödemeli satışında devir ve teslim süresi sözleşme tarihinden itibaren otuz altı ayı geçemez.

(11) Devre tatil, uzun süreli tatil hizmeti, yeniden satım, değişim sözleşmeleri ve ön bilgilendirmenin içeriği, tüketici ile satıcı ve sağlayıcının hak ve yükümlülükleri, cayma hakkı, ön ödemeli satışlar ile diğer uygulama usul ve esasları yönetmelikle belirlenir.

Paket tur sözleşmeleri

MADDE 51 – (1) Paket tur sözleşmesi, paket tur düzenleyicileri veya aracıları tarafından aşağıdaki hizmetlerden en az ikisinin birlikte, her şeyin dâhil olduğu fiyatla satıldığı veya satımının vaat edildiği ve hizmetin yirmi dört saatten uzun bir süreyi kapsadığı veya gecelik konaklamayı içerdiği sözleşmelerdir:

a) Ulaştırma

b) Konaklama

c) Ulaştırma ve konaklama hizmetlerine bağlı olmayan başka turizm hizmetleri.

(2) Turun ayrıntılarının, paket tur düzenleyicisi, aracısı veya tüketici tarafından belirlenmiş olması veya aynı paket tur içindeki hizmetlerin ayrı ayrı faturalandırılması hâllerinde de bu madde hükümleri uygulanır.

(3) Paket tur düzenleyicisinin Türkiye'de temsilcisinin bulunmadığı hâllerde paket tur aracısı paket tur düzenleyicisi gibi sorumlu olur.

(4) Paket tur sözleşmesinin kurulmasından önce tüketiciye ön bilgilendirme amaçlı broşür verilmesi zorunludur.

(5) Paket tur düzenleyicileri veya aracıları, yazılı veya mesafeli olarak kurulan paket tur sözleşmelerinin bir nüshasını kâğıt üzerinde veya kalıcı veri saklayıcısı aracılığıyla tüketiciye vermek zorundadır.

(6) Tüketici, kendisinden kaynaklanmayan nedenlerle paket tur sözleşmesinin esaslı unsurlarından birisinin değişmesi veya turun başlamadan önce iptal edilmesi hâllerinde bu değişikliği veya paket tur düzenleyicisi tarafından sunulan alternatif bir turu kabul edebileceği gibi sözleşmeden dönme hakkına da sahiptir. Sözleşmeden dönülmesi hâlinde paket tur düzenleyicisi veya aracısının, dönme bildiriminin kendisine ulaştığı tarihten itibaren tüketicinin ödemiş olduğu tüm bedeli herhangi bir kesinti yapmaksızın derhâl iade etmesi zorunludur.

(7) Tüketicinin, sözleşmenin ifası sürecinde ortaya çıkan her türlü eksiklik nedeniyle bedelin indirilmesini talep etme hakkı vardır. Paket tur düzenleyicisinin, tur başladıktan sonra önemli bir yükümlülüğünü yerine getirmediği veya getiremeyeceği tespit edildiğinde tüketici sözleşmeden dönebilir. Bu hâllerde paket tur düzenleyicisi veya aracısının ücret talep etme hakkı sona erer. Yapılmış olan ödemelerin sözleşmeden dönüldüğü tarihten itibaren tüketiciye derhâl iade edilmesi zorunludur. Ancak paket tur düzenleyicisi o ana kadar ifa etmiş olduğu edimler için tüketiciden hizmetten faydalandığı oranda uygun bir karşılık talep edebilir.

(8) 14/9/1972 tarihli ve 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanununun zorunlu sigorta ile ilgili hükümleri saklı olmak üzere, paket tur düzenleyicisi sözleşmenin hiç veya gereği gibi ifa edilmemesi nedeniyle tüketicinin uğradığı her türlü zarardan sorumludur. Tüketici boşa harcanan tatil zamanı için de uygun bir tazminat talep edebilir.

(9) Ticari veya mesleki faaliyetleri çerçevesinde paket tur hizmetinden faydalanan kişiler de tüketici olarak kabul edilir.

(10) Ön bilgilendirme, sözleşmenin içeriği, paket turun devri, sözleşmede değişiklik yapılmasının koşulları ve bu hâllerde tüketicinin hakları, paket turun iptal edilmesinin sonuçları, paket tur düzenleyicisinin ve aracısının sorumlulukları, tüketicinin hangi hâllerde tazminat talep edebileceği, sözleşmeden dönme ve sonuçları ile diğer uygulama usul ve esasları yönetmelikle belirlenir.

Abonelik sözleşmeleri

MADDE 52 – (1) Abonelik sözleşmesi, tüketicinin, belirli bir mal veya hizmeti sürekli veya düzenli aralıklarla edinmesini sağlayan sözleşmelerdir.

(2) Yazılı veya mesafeli olarak kurulan bu sözleşmelerin bir nüshasının kâğıt üzerinde veya kalıcı veri saklayıcısı ile tüketiciye verilmesi zorunludur.

(3) Belirli süreli abonelik sözleşmelerine sözleşmenin belirlenen süre kadar uzayacağına ilişkin hükümler konulamaz; ancak abonelik sözleşmesinin kurulmasından sonra, sözleşmenin sona ereceği tarihe kadar tüketicinin talepte bulunması veya onay vermesi hâlinde abonelik sözleşmesi uzatılabilir.

(4) Tüketici, belirsiz süreli veya süresi bir yıldan daha uzun olan belirli süreli abonelik sözleşmesini herhangi bir gerekçe göstermeksizin ve cezai şart ödemeksizin istediği zaman feshetme hakkına sahiptir. Süresi bir yıldan az olan belirli süreli abonelik sözleşmesinde satıcı veya sağlayıcı tarafından sözleşme koşullarında değişiklik yapılması hâlinde de tüketici sözleşmeyi feshedebilir. Fesih bildiriminin kâğıt üzerinde veya kalıcı veri saklayıcısı ile satıcı veya sağlayıcıya yöneltilmiş olması yeterlidir. Satıcı veya sağlayıcı, abonelik sözleşmesinin feshi için sözleşmenin tesis edilmesini sağlayan yöntemden daha ağır koşullar içeren bir yöntem belirleyemez.

(5) Satıcı veya sağlayıcı, tüketicinin aboneliğe son verme isteğini yönetmelikle belirlenen süreler içinde yerine getirmekle yükümlüdür. Aboneliğin belirlenen süreler içinde sona erdirilmediği durumlarda, bu sürelerin bitiminden itibaren mal veya hizmetten yararlanılmış

olsa dahi, tüketiciden herhangi bir bedel talep edilemez. Satıcı veya sağlayıcı, fesih bildiriminin hüküm ifade etmesinden itibaren on beş gün içinde tüketici tarafından ödenmiş olan ücretin geri kalan kısmını kesinti yapmaksızın iade etmekle yükümlüdür.

(6) Satıcı veya sağlayıcı, abonelik sözleşmesinin feshedilmesi ile ilgili bildirim ve taleplere ilişkin işlemleri yerine getirmek üzere gerekli tedbirleri almak ve gerektiğinde uygun bir sistem kurup bu sistemi kesintisiz olarak açık tutmakla yükümlüdür.

(7) Sözleşmenin zorunlu içeriği, tüketici ile satıcı ve sağlayıcının hak ve yükümlülükleri ile diğer uygulama usul ve esasları yönetmelikle belirlenir.

Süreli yayın kuruluşlarınca düzenlenen promosyon uygulamaları

MADDE 53 – (1) Süreli yayın kuruluşlarınca düzenlenen ve her ne amaç ve şekilde olursa olsun, bilet, kupon, iştirak numarası, oyun, çekiliş ve benzeri yollarla süreli yayın dışında ikinci bir mal veya hizmetin verilmesinin taahhüt edildiği veya verildiği promosyon uygulamalarında, yönetmelikle belirlenen süreli yayıncılık amaçlarına uygun kültürel mal veya hizmetler dışında başka bir mal veya hizmet verilemez.

(2) Süreli yayının birden fazla sayıda satın alınmasını gerektiren ve belirli bir zamana yayılan promosyon uygulamalarının süresi; günlük süreli yayınlarda yetmiş beş günü, haftalık süreli yayınlarda on sekiz haftayı, daha uzun süreli yayınlarda ise on iki ayı geçemez.

(3) Süreli yayın kuruluşu, promosyon uygulamasına ait reklamlarda uygulamaya konu olan mal veya hizmetin Türkiye genelinde teslim ve ifa tarihlerine ilişkin programını ilan etmek ve bu mal veya hizmetin teslim ve ifasını, promosyon uygulamasının bitiminden itibaren kırk beş gün içinde yerine getirmek zorundadır.

(4) Promosyon uygulaması süresince, süreli yayının satış fiyatı, ikinci ürün olarak verilmesi taahhüt edilen mal veya hizmetin yol açtığı maliyet artışı nedeniyle artırılamaz. Promosyon uygulamasına konu olan mal veya hizmet bedelinin tamamının veya bir bölümünün tüketici tarafından karşılanması istenemez.

(5) Promosyon uygulamasına konu olan mal veya hizmet taahhüdü ve dağıtımı bölünerek yapılamaz ve bu mal veya hizmetin ayrılmaz ya da tamamlayıcı parçaları da ayrı bir promosyon konusu hâline getirilemez. Bu Kanunun uygulanmasında ikinci ürün olarak verilmesi taahhüt edilen her bir mal veya hizmete ilişkin işlemler bağımsız bir promosyon uygulaması olarak kabul edilir.

(6) Süreli yayın kuruluşları tarafından düzenlenmeyen ancak süreli yayınla doğrudan veya dolaylı ilişkilendirilen promosyon uygulamaları da bu madde hükümlerine tabidir.

(7) Promosyon uygulamalarına ilişkin usul ve esaslar yönetmelikle belirlenir.

BEŞİNCİ KISIM

Tüketicinin Bilgilendirilmesi ve Menfaatlerinin Korunması

Fiyat etiketi

MADDE 54 – (1) Perakende satışa arz edilen malların veya ambalajlarının yahut kaplarının üzerine kolaylıkla görülebilir ve okunabilir şekilde tüketicinin ödeyeceği tüm vergiler dâhil satış fiyatı ve birim fiyatını gösteren, üretim yeri ve ayırıcı özelliklerini içeren etiket konulması; etiket konulması mümkün olmayan hâllerde aynı bilgileri kapsayan listelerin görülebilecek şekilde uygun yerlere asılması zorunludur. Hizmetlerin tarife ve fiyatlarını gösteren listeler de bu madde hükmüne göre düzenlenerek asılır.

(2) Etiket, tarife ve fiyat listelerinde belirtilen fiyat ile kasa fiyatı arasında fark olması durumunda tüketici lehine olan fiyat uygulanır.

(3) İndirimli satışa konu edilen mal veya hizmetlerin indirimli satış fiyatı, indirimden

önceki fiyatı, tarife ve fiyat listeleri ile etiketlerinde gösterilir. İndirimli satışa konu edilen mal veya hizmetlerin indirimden önceki fiyattan daha düşük fiyatla satışa sunulduğunun ispatı satıcı veya sağlayıcıya aittir.

(4) Bakanlık, belediyeler ve ilgili odalar, bu madde hükümlerinin uygulanması ve izlenmesine ilişkin işleri yürütmekle görevlidirler.

(5) Etiket, tarife ve fiyat listeleri, indirimli satışlara ilişkin süre ile diğer uygulama usul ve esasları yönetmelikle belirlenir.

Tanıtma ve kullanma kılavuzu

MADDE 55 – (1) Tüketicinin kullanımına sunulan malların tanıtım, kullanım, kurulum, bakım ve basit onarımına ilişkin Türkçe tanıtma ve kullanma kılavuzuyla, gerektiğinde uluslararası sembol ve işaretleri kapsayan etiketle satışa sunulması zorunludur.

(2) Malın güvenli kullanımına ilişkin hususların malın üzerinde yer alması hâlinde yazılı ve sesli ifadelerin Türkçe olması zorunludur.

(3) Malların ilgili teknik düzenlemesi uyarınca kişinin sağlığı ile çevreye zararlı veya tehlikeli olabilmesi durumunda, bu malın güvenli kullanılabilmesi için malın üzerine veya tanıtma ve kullanma kılavuzuna bu durumla ilgili açıklayıcı bilgi ve uyarılar açıkça görülecek ve okunacak şekilde konulur veya yazılır.

(4) Türkçe tanıtma ve kullanma kılavuzlarının hazırlanması sorumluluğu üretici ve ithalatçıya; tüketiciye verilmesi ve teslim edildiğinin ispat sorumluluğu ise satıcıya aittir.

(5) Hangi malların tanıtma ve kullanma kılavuzu ve etiket ile satılmak zorunda olduğu ve bunlarda bulunması gereken asgari unsurlar ile diğer uygulama usul ve esasları yönetmelikle belirlenir.

Garanti belgesi

MADDE 56 – (1) Üretici ve ithalatçılar, tüketiciye yönelik üretilen veya ithal edilen mallar için içeriği yönetmelikle belirlenen bir garanti belgesi düzenlemek zorundadır. Bu belgenin tekemmül ettirilerek tüketiciye verilmesi sorumluluğu satıcıya aittir.

(2) Garanti süresi malın teslim tarihinden itibaren başlamak üzere asgari iki yıldır. Ancak, özelliği nedeniyle bazı malların garanti şartları Bakanlıkça başka bir ölçü birimi ile belirlenebilir.

(3) Tüketici bu Kanunun 11 inci maddesinde belirtilen seçimlik haklarından onarım hakkını kullanmışsa, malın garanti süresi içinde tekrar arızalanması veya tamiri için gereken azami sürenin aşılması veya tamirinin mümkün bulunmadığının anlaşılması hâllerinde 11 inci maddede yer alan diğer seçimlik haklarını kullanabilir. Satıcı tüketicinin talebini reddedemez. Bu talebin yerine getirilmemesi durumunda satıcı, üretici ve ithalatçı müteselsilen sorumludur.

(4) Hangi malların garanti belgesi ile satılmak zorunda olduğu ile diğer uygulama usul ve esasları yönetmelikle belirlenir.

İhtiyari garanti

MADDE 57 – (1) İhtiyari garanti, tüketicinin yasal hakları saklı kalmak kaydıyla mal veya hizmetle ilgili; değişim, onarım, bakım, bedel iadesi ve benzeri hususlarda satıcı, sağlayıcı, üretici veya ithalatçı tarafından verilen ilave taahhüdü ifade eder.

(2) İhtiyari garanti taahhüdü süresince, taahhüt edilen hakların kullanılması nedeniyle tüketiciden masraf talep edilemez.

(3) Taahhütte bulunan, taahhüdünün yanı sıra ilgili reklam ve ilanlarında yer alan ifadelerle de bağlıdır. Bu taahhütte, tüketicinin yasal haklarının saklı olduğu, garantiden faydalanma koşulları, süresi, garanti verenin adı ile iletişim bilgileri yer almak zorundadır.

(4) İhtiyari garanti taahhüdünün tüketiciye yazılı olarak veya kalıcı veri saklayıcısı ile verilmesi zorunludur.

(5) İhtiyari garanti taahhüdü, bu maddede öngörülen özellikleri taşımasa bile taahhütte bulunanı bağlar.

Satış sonrası hizmetler

MADDE 58 – (1) Üretici veya ithalatçılar, ürettikleri veya ithal ettikleri mallar için Bakanlıkça belirlenen kullanım ömrü süresince, satış sonrası bakım ve onarım hizmetlerini sağlamak zorundadır.

(2) Üretici veya ithalatçılar, yönetmelikle belirlenen mallar için Bakanlıkça onaylı satış sonrası hizmet yeterlilik belgesi almak zorundadır.

(3) Bir malın yetkili servis istasyonlarındaki tamir süresi, yönetmelikle belirlenen azami süreyi geçemez.

(4) Üretici veya ithalatçılar, yetkili servis istasyonlarını kendileri kurabileceği gibi servis istasyonlarının verdiği hizmetlerden sorumlu olmak şartıyla kurulu bulunan servis istasyonlarından veya servis organizasyonlarından da faydalanabilir.

(5) Herhangi bir üretici veya ithalatçıya bağlı olmaksızın faaliyette bulunan servis istasyonları da verdikleri hizmetten dolayı tüketiciye karşı sorumludur.

(6) İthalatçının herhangi bir şekilde ticari faaliyetinin sona ermesi hâlinde bakım ve onarım hizmetlerinin sunulmasından garanti süresi boyunca satıcı, üretici ve yeni ithalatçı müteselsilen sorumludur. Garanti süresi geçtikten sonra ise kullanım ömrü süresince bakım ve onarım hizmetlerini üretici veya yeni ithalatçı sunmak zorundadır.

(7) Servis istasyonlarının kuruluşu, işleyişi, sayısı, özellikleri ile diğer uygulama usul ve esasları yönetmelikle belirlenir.

Tüketicinin bilinçlendirilmesi

MADDE 59 – (1) Tüketicinin bilinçlendirilmesi konusunda örgün ve yaygın eğitim kurumlarının ders programlarına, Bakanlığın görüşü alınarak Millî Eğitim Bakanlığınca gerekli ilaveler yapılır.

(2) Ülke genelinde yayın yapan radyo ve televizyon kuruluşları 08.00-22.00 saatleri arasında, ayda on beş dakikadan az olmamak üzere tüketicinin bilinçlendirilmesi amacıyla yayınlar yapmak zorundadır. Yapılan yayınların tarih, saat, süre ve içerik bilgileri liste hâlinde her ay düzenli olarak Radyo ve Televizyon Üst Kuruluna bildirilir. Bu saatler dışında yapılan yayınlar, aylık on beş dakikalık süreye dâhil edilmez. Bu süreler, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu tarafından denetlenir ve sonuçları Bakanlığa bildirilir.

Tüketici ödülleri

MADDE 60 – (1) Tüketici ödülleri, tüketicinin korunması ve bilinçlendirilmesi ile yasal haklarını kullanmaları konusunda özendirilmesi amaçlarına yönelik olarak verilen ödüllerdir.

(2) Tüketici ödülü ve benzeri isimler altında verilen ödüllerin herhangi bir menfaat temin edilmeksizin verilmesi ve bu ödüllerin önceden ilan edilen objektif kriterlere dayanması esastır.

(3) Tüketici ödülü verilmesine ilişkin usul ve esaslar yönetmelikle belirlenir.

ALTINCI KISIM

Ticari Reklam ve Haksız Ticari Uygulamalar

Ticari reklam

MADDE 61 – (1) Ticari reklam, ticaret, iş, zanaat veya bir meslekle bağlantılı olarak; bir

mal veya hizmetin satışını ya da kiralanmasını sağlamak, hedef kitleyi oluşturanları bilgilendirmek veya ikna etmek amacıyla reklam verenler tarafından herhangi bir mecrada yazılı, görsel, işitsel ve benzeri yollarla gerçekleştirilen pazarlama iletişimi niteliğindeki duyurulardır.

(2) Ticari reklamların Reklam Kurulunca belirlenen ilkelere, genel ahlaka, kamu düzenine, kişilik haklarına uygun, doğru ve dürüst olmaları esastır.

(3) Tüketiciyi aldatıcı veya onun tecrübe ve bilgi noksanlıklarını istismar edici, can ve mal güvenliğini tehlikeye düşürücü, şiddet hareketlerini ve suç işlemeyi özendirici, kamu sağlığını bozucu, hastaları, yaşlıları, çocukları ve engellileri istismar edici ticari reklam yapılamaz.

(4) Reklam olduğu açıkça belirtilmeksizin yazı, haber, yayın ve programlarda, mal veya hizmetlere ilişkin isim, marka, logo veya diğer ayırt edici şekil veya ifadelerle ticari unvan veya işletme adlarının reklam yapmak amacıyla yer alması ve tanıtıcı mahiyette sunulması örtülü reklam olarak kabul edilir. Her türlü iletişim aracında sesli, yazılı ve görsel olarak örtülü reklam yapılması yasaktır.

(5) Aynı ihtiyaçları karşılayan ya da aynı amaca yönelik rakip mal veya hizmetlerin karşılaştırmalı reklamı yapılabilir.

(6) Reklam verenler ticari reklamlarında yer alan iddiaların doğruluğunu ispatla yükümlüdür.

(7) Reklam verenler, reklam ajansları ve mecra kuruluşları bu madde hükümlerine uymakla yükümlüdür.

(8) Ticari reklamlara ilişkin getirilecek sınırlamalar ile bu reklamlarda uyulması gereken usul ve esaslar yönetmelikle belirlenir.

Haksız ticari uygulamalar

MADDE 62 – (1) Bir ticari uygulamanın; mesleki özenin gereklerine uymaması ve ulaştığı ortalama tüketicinin ya da yöneldiği grubun ortalama üyesinin mal veya hizmete ilişkin ekonomik davranış biçimini önemli ölçüde bozması veya önemli ölçüde bozma ihtimalinin olması durumunda haksız olduğu kabul edilir. Özellikle aldatıcı veya saldırgan nitelikte olan uygulamalar ile yönetmelik ekinde yer alan uygulamalar haksız ticari uygulama olarak kabul edilir. Tüketiciye yönelik haksız ticari uygulamalar yasaktır.

(2) Ticari uygulamanın haksız olduğunun iddia edilmesi hâlinde, ticari uygulamada bulunan, bu uygulamasının haksız ticari uygulama olmadığını ispatla yükümlüdür.

(3) Haksız ticari uygulamanın reklam yoluyla gerçekleştirildiği hâllerde bu Kanunun 61 inci maddesi hükümleri uygulanır.

(4) Haksız ticari uygulamaların tespit edilmesine ve bunların denetlenmesine ilişkin usul ve esaslar ile her hâlükârda haksız ticari uygulama olarak kabul edilecek uygulamalar yönetmelikle belirlenir.

Reklam Kurulu

MADDE 63 – (1) Ticari reklamlarda uyulması gereken ilkeleri belirleme ve haksız ticari uygulamalara karşı tüketiciyi korumaya yönelik düzenlemeleri yapma, bu hususlar çerçevesinde inceleme ve gerektiğinde denetim yapma, inceleme ve denetim sonucuna göre durdurma veya aynı yöntemle düzeltme veya idari para cezası veya gerekli görülen hâllerde de üç aya kadar tedbiren durdurma cezası verme hususlarında görevli bir Reklam Kurulu oluşturulur. Kurul tedbiren durdurma kararı verme yetkisini Reklam Kurulu Başkanına devredebilir. Kurulun kararları Bakanlıkça uygulanır.

(2) Başkanlığı, Bakanın görevlendireceği ilgili Genel Müdür tarafından yürütülen Reklam Kurulu;

a) Bakanlığın ilgili Genel Müdür yardımcıları arasından görevlendireceği bir üye,

b) Adalet Bakanlığının, bu Bakanlıkta idari görevlerde çalışan hâkim veya savcılar arasından görevlendireceği bir üye,

c) Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının görevlendireceği bir üye,

ç) Sağlık Bakanlığının görevlendireceği bir üye,

d) Kültür ve Turizm Bakanlığının görevlendireceği bir üye,

e) Radyo ve Televizyon Üst Kurulunun görevlendireceği bir üye,

f) Türk Standartları Enstitüsünden bir üye,

g) Ankara, İstanbul ve İzmir büyükşehir belediyelerinin kendi aralarından seçeceği bir üye,

ğ) Yükseköğretim Kurulunun, reklamcılık, iletişim veya ticaret hukuku alanında uzman öğretim üyeleri arasından görevlendireceği bir üye,

h) Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin, Türkiye Medya ve İletişim Meclisi üyeleri arasından görevlendireceği bir üye,

ı) Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonunun görevlendireceği bir üye,

i) Tüketici Konseyinin Konseye katılan tüketici örgütü temsilcileri arasından seçeceği bir üye,

j) Reklam verenler derneklerinin veya varsa üst kuruluşlarının seçeceği bir üye,

k) Reklamcılar derneklerinin veya varsa üst kuruluşlarının seçeceği bir üye,

l) Türk Eczacıları Birliğinin görevlendireceği eczacı bir üye,

m) Türk Diş Hekimleri Birliğinin görevlendireceği diş hekimi bir üye,

n) Türk Tabipleri Birliği Merkez Konseyinin görevlendireceği doktor bir üye,

o) Türkiye Barolar Birliğinin görevlendireceği avukat bir üye,

olmak üzere başkan dâhil on dokuz üyeden oluşur.

(3) Kurul üyelerinin görev süreleri üç yıldır. Süresi bitenler yeniden görevlendirilebilir veya seçilebilir. Üyelikler herhangi bir sebeple boşaldığı takdirde boşalan üyeliklere ikinci fıkra esasları dâhilinde bir ay içinde görevlendirme veya seçim yapılır. Süresi dolan üyenin görevi, yeni üye görevine başlayıncaya kadar devam eder.

(4) Kurul ayda en az bir defa veya ihtiyaç duyulduğu her zaman Başkanın çağrısı üzerine toplanır.

(5) Kurul, Başkan dâhil en az on bir üyenin hazır bulunması ile toplanır ve toplantıya katılanların salt çoğunluğu ile karar verir. Oyların eşit olması hâlinde Başkanın oy kullandığı taraf çoğunluğu sağlar.

(6) Bakanlıkça, Kurulun karar vermesine yardımcı olmak üzere sektörel alanlarda ihtisas komisyonları kurulur. Komisyonlar, başkan dâhil en az üç en fazla beş kişiden oluşur.

(7) Kurul Başkan ve üyeleri ile ihtisas komisyonu başkan ve üyelerine ödenecek huzur hakkı ve huzur ücreti ile buna ilişkin usul ve esaslar Maliye Bakanlığının uygun görüşü alınarak Bakanlıkça belirlenir.

(8) Kurul, incelemesini ilgili belgelerin yer aldığı dosya üzerinden yapar. Kurulun sekretarya hizmetleri Genel Müdürlük tarafından yerine getirilir.

(9) Kurul, gerekli gördüğü takdirde özel uzmanlık gerektiren hususlarla ilgili olarak ihtisas sahibi üniversiteler, özel hukuk tüzel kişileri ile gerçek kişilerin görüşlerine başvurabilir.

(10) Kurul kararları, tüketicilerin bilgilendirilmesi, aydınlatılması ve ekonomik çıkarlarının korunması amacıyla Bakanlıkça açıklanır.

(11) Reklam Kurulunun ve ihtisas komisyonlarının kuruluşu, görevleri, çalışma usul ve esasları ile sekretarya hizmetleri ve diğer hususlar yönetmelikle belirlenir.

YEDİNCİ KISIM
Tüketici Kuruluşları
BİRİNCİ BÖLÜM
Tüketici Konseyi ve Reklam Konseyi

Tüketici Konseyi

MADDE 64 – (1) Tüketici sorunlarının ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ile çıkarlarının korunmasına ilişkin gerekli tedbirleri araştırmak ve bu Kanunun uygulanmasına yönelik tedbirlere dair görüşleri öncelikle ele alınmak üzere ilgili mercilere iletmek amacıyla yılda en az bir kez Bakanlığın koordinatörlüğünde Tüketici Konseyi toplanır.

(2) Tüketici Konseyine kamu kurum ve kuruluşlarından gelen temsilcilerin sayısı, hiçbir şekilde Konseyin toplam üye sayısının yüzde ellisinden fazla olamaz.

(3) Tüketici Konseyinin üyeleri, çalışma usul ve esasları ile diğer hususlar yönetmelikle belirlenir.

Reklam Konseyi

MADDE 65 – (1) Reklam politikalarının oluşturulması ve uygulanması ile ilgili olarak çağdaş iletişim uygulamalarını takip etmek, reklam sektörünün ve reklam denetim işlevinin geliştirilmesine yönelik araştırma ve çalışmalar yapmak, bu alanda görüş ve önerilerde bulunmak ve bu görüş ve önerileri ilgili mercilere iletmek amacıyla yılda en az bir kez Bakanlığın koordinatörlüğünde Reklam Konseyi toplanır.

(2) Reklam Konseyine kamu kurum ve kuruluşlarından gelen temsilcilerin sayısı, hiçbir şekilde Konseyin toplam üye sayısının yüzde ellisinden fazla olamaz.

(3) Reklam Konseyinin üyeleri, çalışma usul ve esasları ile diğer hususlar yönetmelikle belirlenir.

İKİNCİ BÖLÜM
Tüketici Hakem Heyeti

Kuruluşu ve görev alanı

MADDE 66 – (1) Bakanlık, tüketici işlemleri ile tüketiciye yönelik uygulamalardan doğabilecek uyuşmazlıklara çözüm bulmak amacıyla il merkezlerinde ve yeterlilik şartları yönetmelikle belirlenen ilçe merkezlerinde en az bir tüketici hakem heyeti oluşturmakla görevlidir.

(2) Başkanlığı illerde ticaret il müdürü, ilçelerde ise kaymakam veya bunların görevlendireceği bir memur tarafından yürütülen tüketici hakem heyeti;

a) Belediye başkanının konunun uzmanı belediye personeli arasından görevlendireceği bir üye,

b) Baronun, mensupları arasından görevlendireceği bir üye,

c) Satıcının tacir olduğu uyuşmazlıklarda ticaret ve sanayi odasının ya da bunların ayrı ayrı örgütlendiği yerlerde ticaret odasının; satıcının esnaf ve sanatkâr olduğu uyuşmazlıklarda, illerde esnaf ve sanatkârlar odaları birliğinin, ilçelerde ise en fazla üyeye sahip esnaf ve sanatkârlar odasının görevlendireceği bir üye,

ç) Tüketici örgütlerinin kendi aralarından seçecekleri bir üye,

olmak üzere başkan dâhil beş üyeden oluşur. Başkan ve üyelerin bu fıkrada yer alan niteliklere sahip yedekleri de ayrıca belirlenir.

(3) Tüketici hakem heyetinin oluşumunun sağlanamadığı yerlerde noksan üyelikler, yönetmelikle belirlenen üyelik niteliklerine sahip Devlet memurları arasından illerde ticaret il müdürü, ilçelerde ise kaymakam tarafından tamamlanır.

Raportör

MADDE 67 – (1) Raportörler il ve ilçe merkezlerinde kurulu bulunan tüketici hakem heyetlerinde istihdam edilebilir. Raportör sayısının yeterli olmadığı illerde ticaret il müdürü tarafından ticaret il müdürlüğü personeli arasından, ilçelerde ise kaymakam tarafından ilçede görevli Devlet memurları arasından yeterli sayıda raportör görevlendirilir.

(2) Tüketici hakem heyeti raportörleri, heyetin çalışmalarına ve kararlarına esas olacak dosyaları hazırlamak ve uyuşmazlığa ilişkin raporu sunmakla görevlidir.

Başvuru

MADDE 68 – (1) Değeri iki bin Türk Lirasının altında bulunan uyuşmazlıklarda ilçe tüketici hakem heyetlerine, üç bin Türk Lirasının altında bulunan uyuşmazlıklarda il tüketici hakem heyetlerine, büyükşehir statüsünde bulunan illerde ise iki bin Türk Lirası ile üç bin Türk Lirası arasındaki uyuşmazlıklarda il tüketici hakem heyetlerine başvuru zorunludur. Bu değerlerin üzerindeki uyuşmazlıklar için tüketici hakem heyetlerine başvuru yapılamaz.

(2) Tüketici hakem heyetleri kendilerine yapılan başvuruları gereğini yapmak üzere kabul etmek zorundadır.

(3) Başvurular, tüketicinin yerleşim yerinin bulunduğu veya tüketici işleminin yapıldığı yerdeki tüketici hakem heyetine yapılabilir. Tüketici hakem heyetinin bulunmadığı yerlerde ise başvuruların nerelere yapılacağı ve bu başvuruların hangi tüketici hakem heyetince karara bağlanacağı yönetmelikle belirlenir.

(4) Bu maddede belirtilen parasal sınırlar her takvim yılı başından itibaren geçerli olmak üzere, o yıl için 4/1/1961 tarihli ve 213 sayılı Vergi Usul Kanununun mükerrer 298 inci maddesi hükümleri uyarınca tespit ve ilan edilen yeniden değerleme oranında artırılarak uygulanır. Bu artışların hesabında on Türk Lirasının küsuru dikkate alınmaz.

(5) Bu madde tüketicilerin ilgili mevzuatına göre alternatif uyuşmazlık çözüm mercilerine başvurmasına engel değildir.

İnceleme

MADDE 69 – (1) Tüketici hakem heyetleri uyuşmazlık konusuna ilişkin her türlü bilgi ve belgeyi taraflardan, ilgili kurum veya kuruluşlardan isteyebilir.

Karar ve karara itiraz

MADDE 70 – (1) İl ve ilçe tüketici hakem heyetinin verdiği kararlar tarafları bağlar.

(2) Tüketici hakem heyeti kararları 11/2/1959 tarihli ve 7201 sayılı Tebligat Kanunu hükümlerine göre taraflara tebliğ edilir. Tüketici hakem heyetinin kararları, İcra ve İflâs Kanununun ilamların yerine getirilmesi hakkındaki hükümlerine göre yerine getirilir.

(3) Taraflar, tüketici hakem heyetinin kararlarına karşı tebliğ tarihinden itibaren on beş gün içinde tüketici hakem heyetinin bulunduğu yerdeki tüketici mahkemesine itiraz edebilir. İtiraz, tüketici hakem heyeti kararının icrasını durdurmaz. Ancak talep edilmesi şartıyla hâkim, tüketici hakem heyeti kararının icrasını tedbir yoluyla durdurabilir.

(4) İtiraz olunan kararın, esas yönünden kanuna uygun olup da, kanunun olaya uygulanmasında hata edilmiş olmasından dolayı itirazın kabul edilmesi gerektiği veya kanuna uymayan husus hakkında yeniden yargılamayı gerektirmediği takdirde tüketici mahkemesi evrak üzerinde, kararı değiştirerek veya düzelterek onama kararı verebilir. Tarafların kimlik-

lerine, ticari unvanlarına ait yanlışlıklarla, yazı, hesap veya diğer açık ifade yanlışlıkları hakkında da bu hüküm uygulanır. Karar, usule ve kanuna uygun olup da gösterilen gerekçe doğru bulunmazsa, gerekçe değiştirilerek veya düzeltilerek onanır.

(5) Tüketici hakem heyeti kararlarına karşı yapılan itiraz üzerine tüketici mahkemesinin vereceği karar kesindir.

(6) Tüketici hakem heyetlerinin tüketici lehine verdiği kararlara karşı açılan itiraz davalarında, kararın iptali durumunda tüketici aleyhine, avukatlık asgari ücret tarifesine göre nisbi tarife üzerinden vekâlet ücretine hükmedilir.

(7) Uyuşmazlıkla ilgili olarak tüketici hakem heyeti tarafından tüketici aleyhine verilen kararlarda tebligat ve bilirkişi ücretleri Bakanlıkça karşılanır. Uyuşmazlığın tüketicinin lehine sonuçlanması durumunda ise, tebligat ve bilirkişi ücretleri 21/7/1953 tarihli ve 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun hükümlerine göre karşı taraftan tahsil olunarak bütçeye gelir kaydedilir.

Huzur hakkı ve ücreti

MADDE 71 – (1) Tüketici hakem heyeti başkan ve üyelerine, raportör olarak görevlendirilen diğer kamu personeline ödenecek huzur hakkı ve huzur ücreti ile bilirkişi ücreti ve bu ödemelere ilişkin usul ve esaslar Maliye Bakanlığının uygun görüşü alınarak Bakanlıkça belirlenir.

Diğer hususlar

MADDE 72 – (1) Tüketici hakem heyetlerinin kurulması, çalışma usul ve esasları, raportörlerin nitelikleri ile bilirkişilik müessesesine ilişkin usul ve esaslar ile diğer hususlar yönetmelikle belirlenir.

SEKİZİNCİ KISIM

Yargılama, Denetim ve Cezaya İlişkin Hükümler

Tüketici mahkemeleri

MADDE 73 – (1) Tüketici işlemleri ile tüketiciye yönelik uygulamalardan doğabilecek uyuşmazlıklara ilişkin davalarda tüketici mahkemeleri görevlidir.

(2) Tüketici mahkemeleri nezdinde Bakanlık, tüketiciler ve tüketici örgütleri tarafından açılan davalar 2/7/1964 tarihli ve 492 sayılı Harçlar Kanununda düzenlenen harçlardan muaftır.

(3) Tüketici örgütleri üst kuruluşlarınca açılacak davalarda bilirkişi ücreti ve davanın davacı aleyhine sonuçlanması durumunda, hükmedilen vekâlet ücreti Bakanlıkça karşılanır. Davanın, davalı aleyhine sonuçlanması durumunda, bilirkişi ücreti Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun hükümlerine göre davalıdan tahsil olunarak bütçeye gelir kaydedilir.

(4) Tüketici mahkemelerinde görülecek davalar 12/1/2011 tarihli ve 6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanununun Altıncı Kısım hükümlerine göre yürütülür.

(5) Tüketici davaları, tüketicinin yerleşim yerinin bulunduğu yerdeki tüketici mahkemesinde de açılabilir.

(6) Tüketici örgütleri, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile Bakanlık; haksız ticari uygulamalar ve ticari reklamlara ilişkin hükümler dışında, genel olarak tüketicileri ilgilendiren ve bu Kanuna aykırı bir durumun doğma tehlikesi olan hâllerde bunun önlenmesine veya durdurulmasına ilişkin ihtiyati tedbir kararı alınması veya hukuka aykırı durumun tespiti, önlenmesi veya durdurulması amacıyla tüketici mahkemelerinde dava açabilir.

(7) Genel olarak tüketicileri ilgilendiren davalarda davacı, verilen kararların yayımlanmasını talep edebilir. Talebin mahkemece kabul edilmesi hâlinde bu karar, masrafları

davalıdan alınmak üzere ülke düzeyinde yayımlanan gazetelerden en az üçünde derhâl ilan edilir.

(8) Tüketici mahkemelerince verilen kesinleşmiş kararlar, Ulusal Yargı Ağı Bilişim Sistemi üzerinden Bakanlığa iletilir. Tüketici hakem heyetleri kararlarına karşı yapılan itiraz sonucu verilen kararlar, kararı veren mahkeme tarafından ilgili tüketici hakem heyetine gönderilir.

Üretimin veya satışın durdurulması ve malın toplatılması

MADDE 74 – (1) Satışa sunulan bir seri malın ayıplı olduğunun tespiti, üretiminin veya satışının durdurulması, ayıbın ortadan kaldırılması ve satış amacıyla elinde bulunduranlardan toplatılması için Bakanlık, tüketiciler veya tüketici örgütleri dava açabilir.

(2) Satışa sunulan seri malın ayıplı olduğunun mahkeme kararı ile tespit edilmesi hâlinde, mahkeme ayıbın niteliğine göre malın satışını geçici olarak durdurma veya ayıbı giderme kararları verebilir. Üretici veya ithalatçı mahkeme kararının tebliğ tarihinden itibaren en geç üç ay içinde malın ayıbını ortadan kaldırmakla yükümlüdür. Malın ayıbının ortadan kalkmasının imkânsız olması hâlinde mal, üretici veya ithalatçı tarafından toplanır veya toplattırılır. Toplatılan mallar taşıdıkları risklere göre kısmen veya tamamen imha edilir veya ettirilir. İmha edilen malla ilgili tüketicinin dava ve tazminat hakları saklıdır.

(3) Satışa sunulan bir seri malın, tüketicinin güvenliğini tehlikeye sokan bir ayıp taşıması durumunda Ürünlere İlişkin Teknik Mevzuatın Hazırlanması ve Uygulanmasına Dair Kanun hükümleri saklıdır.

Denetim.

MADDE 75 – (1) Bu Kanunun uygulanmasında, Bakanlık müfettişleri, gümrük ve ticaret denetmenleri ile Bakanlıkça görevlendirilecek personel, mal veya hizmet sunulan her yerde denetleme, inceleme ve araştırma yapmaya yetkilidir.

(2) Bu Kanun kapsamına giren hususlarda, yetkili ve görevli kişi veya kuruluşlara her türlü bilgi ve belgenin doğru olarak gösterilmesi veya istenmesi hâlinde belgelerin aslının veya onaylı kopyalarının verilmesi zorunludur.

Tüketici ürünü ve hizmet denetimi

MADDE 76 – (1) Tüketici ürünü; hizmet sektöründe kullanılanlar dâhil olmak üzere tüketicilerin kullanması için tasarlanan veya makul koşullarda tüketiciler tarafından kullanılması öngörülen, gerek ticari faaliyetler sonucunda gerekse başka yollarla tedarik edilen veya kullanılabilir hâle getirilen yeni, kullanılmış veya ıslah edilmiş her türlü üründür.

(2) Üretici veya dağıtıcının, tüketiciye açıkça bilgi vermesi kaydıyla antika olan veya kullanılmadan önce tamir veya ıslah edilmesi gereken ikinci el ürünler birinci fıkra kapsamında değerlendirilmez.

(3) Tüketici ürünleri ile tüketiciye sunulan hizmetler; can ve mal güvenliğine ve çevreye zarar vermemeli, uygulanması zorunlu her türlü idari ve teknik düzenlemeye uygun olmalıdır.

(4) Bakanlık sorumlu olduğu tüketici ürünlerinin piyasa gözetimi ve denetimini Ürünlere İlişkin Teknik Mevzuatın Hazırlanması ve Uygulanmasına Dair Kanun hükümlerine göre yerine getirmekle görevlidir.

Ceza hükümleri

MADDE 77 – (1) Bu Kanunun 4 üncü, 6 ncı, 7 nci, 18 inci, 19 uncu, 20 nci, 21 inci, 23 üncü, 26 ncı, 30 uncu, 33 üncü, 35 inci, 48 inci, 49 uncu, 51 inci, 52 nci, 54 üncü ve 57 nci maddelerinde belirtilen yükümlülüklere aykırı hareket edenler hakkında aykırılığı tespit edilen her bir işlem veya sözleşme için iki yüz Türk Lirası idari para cezası uygulanır.

(2) Bu Kanunun 5 inci maddesi uyarınca belirlenen haksız şartların tüketici

sözleşmelerinde kullanılması durumunda, Bakanlıkça verilecek süre içinde bu haksız şartın sözleşme metninden çıkarılmaması hâlinde, aykırılığın tespit edildiği her bir sözleşme için iki yüz Türk Lirası idari para cezası uygulanır.

(3) Bu Kanunun 24 üncü, 25 inci, 27 nci, 28 inci, 29 uncu, 34 üncü, 36 ncı, 37 nci, 38 inci, 39 uncu, 41 inci, 43 üncü, 45 inci, 46 ncı maddeleri ile 31 inci maddesinin birinci, ikinci ve dördüncü, 40 ıncı maddesinin ikinci, 47 nci maddesinin üçüncü, dördüncü, beşinci, yedinci ve 50 nci maddesinin dördüncü, beşinci, altıncı, yedinci, dokuzuncu ve on birinci fıkralarında belirtilen yükümlülüklere aykırı hareket edenler hakkında aykırılığı tespit edilen her bir işlem veya sözleşme için bin Türk Lirası idari para cezası uygulanır.

(4) Bu Kanunun 44 üncü maddesinde belirtilen yükümlülüklere aykırı hareket edenler hakkında teslim edilmeyen her konut için yirmi bin Türk Lirası, 50 nci maddesinin onuncu fıkrasına aykırı hareket edenler hakkında aykırılığı tespit edilen her bir işlem veya sözleşme için bin Türk Lirası idari para cezası uygulanır.

(5) Bu Kanunun 40 ıncı maddesinin üçüncü fıkrası ile 47 nci ve 50 nci maddelerinin ikinci fıkralarında belirtilen yükümlülüklere aykırı hareket edenler hakkında yüz bin Türk Lirası idari para cezası uygulanır.

(6) Bu Kanunun 55 inci ve 56 ncı maddelerinde belirtilen yükümlülüklere aykırı hareket eden üretici ve ithalatçı hakkında piyasaya arz edilen; satıcı hakkında tüketiciye satışı yapılan her bir mal için iki yüz Türk Lirası idari para cezası uygulanır.

(7) Bu Kanunun 60 ıncı maddesinde belirtilen hususlara aykırı olarak ödül verenler hakkında yüz bin Türk Lirası idari para cezası uygulanır.

(8) Bu Kanunun 31 inci maddesinin üçüncü fıkrasında, 42 nci maddesinde ve 50 nci maddesinin sekizinci fıkrasında belirtilen yükümlülüklere aykırı hareket edenlere bu aykırılığın giderilmesi için bir ay süre verilir. Bu süre sonunda aykırılığın giderilmemesi hâlinde 31 inci maddenin üçüncü fıkrasına aykırı hareket eden kart çıkaran kuruluşlara beş milyon Türk Lirası, 42 nci maddeye ve 50 nci maddenin sekizinci fıkrasına aykırı hareket edenler hakkında beş yüz bin Türk Lirası idari para cezası uygulanır.

(9) Bu Kanunun 53 üncü maddesinde belirtilen yükümlülüklere aykırı hareket eden süreli yayın kuruluşları hakkında beş bin Türk Lirası; aykırılık ülke genelinde dağıtımı yapılan süreli yayın ile gerçekleştirilmiş ise yüz bin Türk Lirası idari para cezası uygulanır. Süreli yayın kuruluşu, kampanyayı ve kampanyaya ilişkin her türlü reklam ve ilanı da durdurur. Aykırılığın devamı hâlinde, reklam ve ilanın durdurma zorunluluğunun doğduğu tarihten itibaren her sayı/gün için on bin Türk Lirası idari para cezası uygulanır.

(10) Bu Kanunun 58 inci maddesine aykırı davranan üretici ve ithalatçılar hakkında, satış sonrası hizmet yeterlilik belgesinin alınmaması durumunda yüz bin Türk Lirası; kurulmayan her bir servis istasyonu için on bin Türk Lirası; servis istasyonlarında tespit edilen eksiklik ve aykırılıklarla ilgili olarak her bir servis istasyonu için bin Türk Lirası idari para cezası uygulanır.

(11) Bu Kanunun 59 uncu maddesinin ikinci fıkrasında belirtilen yükümlülüklere aykırı hareket eden radyo ve televizyonlar hakkında on bin Türk Lirası idari para cezası uygulanır.

(12) Bu Kanunun 61 inci maddesinde belirtilen yükümlülüklere aykırı hareket eden reklam verenler, reklam ajansları ve mecra kuruluşları hakkında durdurma veya aynı yöntemle düzeltme veya idari para cezası ve gerekli görülen hâllerde de üç aya kadar tedbiren durdurma cezası uygulanır. Reklam Kurulu, ihlalin niteliğine göre bu cezaları birlikte veya ayrı ayrı verebilir. Aykırılık;

a) Yerel düzeyde yayın yapan televizyon kanalı aracılığı ile gerçekleşmiş ise on bin Türk Lirası,

b) Ülke genelinde yayın yapan televizyon kanalı aracılığı ile gerçekleşmiş ise iki yüz bin Türk Lirası,

c) Süreli yayınlar aracılığıyla gerçekleşmiş ise (a) ve (b) bentlerinde belirtilen cezaların yarısı,

ç) Yerel düzeyde yayın yapan radyo kanalı aracılığı ile gerçekleşmiş ise beş bin Türk Lirası,

d) Ülke genelinde yayın yapan radyo kanalı aracılığı ile gerçekleşmiş ise elli bin Türk Lirası,

e) İnternet aracılığı ile gerçekleşmiş ise elli bin Türk Lirası,

f) Kısa mesaj aracılığı ile gerçekleşmiş ise yirmi beş bin Türk Lirası,

g) Diğer mecralar aracılığı ile gerçekleşmiş ise beş bin Türk Lirası,

idari para cezası verilir. Reklam Kurulu, idari işleme konu ihlalin bir yıl içinde tekrar edilmesi hâlinde yukarıda belirtilen idari para cezalarını on katına kadar uygulayabilir.

(13) Bu Kanunun 62 nci maddesinde belirtilen yükümlülüklere aykırı hareket edenler hakkında haksız ticari uygulamanın üç aya kadar tedbiren durdurulması veya durdurulması yaptırımı veya beş bin Türk Lirası idari para cezası uygulanır. Kurul, ihlalin niteliğine göre bu cezaları birlikte veya ayrı ayrı verebilir. İdari para cezası, aykırılık ülke genelinde gerçekleşmiş ise elli bin Türk Lirası olarak uygulanır. Aykırılığın reklam yoluyla gerçekleştirildiğinin tespiti hâlinde bu maddenin on ikinci fıkra hükümleri uygulanır.

(14) Bu Kanunun 74 üncü maddesinde belirtilen yükümlülüklere aykırı hareket eden üretici veya ithalatçılar hakkında yüz bin Türk Lirası; 79 uncu maddesinin birinci fıkrasında belirtilen yükümlülüklere aykırı hareket edenler hakkında beş bin Türk Lirası idari para cezası uygulanır.

(15) Bu Kanunun 75 inci maddesinin ikinci fıkrasında belirtilen yükümlülüklere aykırı hareket edenler hakkında yedi gün içinde bilgi ve belgelerin doğru olarak verilmesi veya yerinde inceleme imkânının sağlanması ihtar edilir. İhtara rağmen aykırılığın devamı hâlinde yirmi beş bin Türk Lirasından az olmamak üzere aykırılığın tespitinden bir önceki mali yıl sonunda oluşan yıllık gayrisafi gelirlerinin yüzde birine kadar idari para cezası verilir. Aykırı fiilin bir yıl içinde tekrar edilmesi hâlinde idari para cezası iki misli olarak uygulanır.

(16) Bu Kanunun 76 ncı maddesinin üçüncü fıkrasında belirtilen yükümlülüklere aykırı hizmet sağlayan sağlayıcılar hakkında her bir işlem için iki yüz Türk Lirası idari para cezası uygulanır.

(17) Bu Kanunun 80 inci maddesine aykırı olarak piramit satış sistemini başlatan, düzenleyen veya toplantı, elektronik posta veya diğer birçok kimsenin de katılımını sağlamaya elverişli yöntemlerle yayan veya böyle bir sistemin diğer bir şekilde yayılmasını ticari amaçlarla destekleyenler hakkında 26/9/2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanununun ilgili hükümleri uygulanır.

(18) Yukarıda belirtilenlerin dışında kalan ancak bu Kanunun getirdiği yükümlülükler ile Bakanlıkça yönetmelik veya tebliğle belirlenen tedbirlere uymayanlar hakkında bin Türk Lirasından elli bin Türk Lirasına kadar idari para cezası verilir.

(19) Bu maddenin sekizinci, dokuzuncu, on ikinci ve on üçüncü fıkralarındaki idari para cezaları hariç olmak üzere, aykırılığın tespit edildiği tarih itibarıyla bir takvim yılında uygulanan toplam idari para cezası tutarının yirmi beş bin Türk Lirasını aştığı durumlarda, bu miktardan az olmamak ve yüz milyon Türk Lirasını geçmemek üzere toplam idari para cezası tutarı;

a) Cezaya muhatap gerçek ya da tüzel kişinin, aykırılığın tespitinden bir önceki mali yıl sonunda oluşan yıllık gayrisafi gelirlerinin yüzde beşini aşamaz. Bir önceki yıl gayrisafi

gelirinin oluşmaması hâlinde, tespit tarihi itibarıyla oluşan gayrisafi geliri dikkate alınır. Gayrisafi gelirlerinin bildirilmediği veya yanlış bildirildiği durumlarda bu bent hükmü uygulanmaz.

b) Bankalar, tüketici kredisi veren finansal kuruluşlar ve kart çıkaran kuruluşlar için, kamuya açıklanan en son finansal tablolarda yayınlanan öz kaynağının binde beşini aşamaz.

(20) Bu Kanuna göre idari yaptırım uygulanması, diğer kanunlar gereği yapılacak işlemleri engellemez. Bakanlık, bu maddenin uygulanmasında oluşacak tereddütleri gidermeye yetkilidir.

Cezalarda yetki ve itiraz

MADDE 78 – (1) Bu Kanunun 77 nci maddesinin ikinci, yedinci, sekizinci, dokuzuncu ve on birinci fıkralarındaki idari yaptırımlar Bakanlık tarafından verilir; on ikinci ve on üçüncü fıkraları uyarınca Reklam Kurulu tarafından karar verilen idari yaptırımlar Bakanlık tarafından uygulanır. Diğer fıkralarındaki idari yaptırımlar ise yaptırım uygulananın merkezinin bulunduğu valilik tarafından verilir.

(2) Bu Kanun hükümlerine göre verilen idari yaptırım kararlarına karşı 6/1/1982 tarihli ve 2577 sayılı İdari Yargılama Usulü Kanunu hükümlerine göre idari yargı yoluna başvurulabilir. Ancak, idare mahkemesinde dava, işlemin tebliğini izleyen günden itibaren otuz gün içinde açılır. İdare mahkemesinde iptal davası açılmış olması, kararın yerine getirilmesini durdurmaz.

(3) Bu Kanuna göre verilen idari para cezalarının, tebliğinden itibaren bir ay içinde ödenmesi zorunludur.

DOKUZUNCU KISIM
Çeşitli Hükümler

Yiyecek taklidi ürünler

MADDE 79 – (1) Gıda ürünü olmamalarına rağmen, sahip oldukları şekil, koku, renk, görünüm, ambalaj, etiket, hacim veya boyutları nedeniyle olduklarından farklı görünen ve bu sebeple tüketiciler, özellikle çocuklar tarafından, gıda ürünleriyle karıştırılarak tüketicilerin sağlığını ve güvenliğini tehlikeye atan ürünlerin üretilmesi, pazarlanması, ithalatı ve ihracatı yasaktır. Gıda ürünü olmamalarına rağmen geleneksel el sanatı ürünü olarak gıda ürünü şeklinde üretilen ve sağlığa zarar vermeyen ürünler, üzerinde uyarı işareti ve yazısı bulunması şartıyla bu hükmün dışındadır.

(2) Bakanlık, olduklarından farklı görünerek tüketicilerin sağlığını ve güvenliğini tehlikeye atan bu ürünlere karşı gerekli tedbirleri almaya ve düzenlemeleri yapmaya yetkilidir.

(3) Piyasaya arz edilmiş olan bu ürünlerin güvensizliğinin tespit edilmesi hâlinde alınacak önlemler ile bu önlemlerin Avrupa Komisyonuna bildirilmesi hususunda Ürünlere İlişkin Teknik Mevzuatın Hazırlanması ve Uygulanmasına Dair Kanun hükümleri uygulanır.

(4) Bakanlık, bu kapsamdaki ürünlerin piyasa gözetimi ve denetimini yapmakla görevlidir.

(5) Yiyecek taklidi ürünleri satın alan tüketicilerin uğradıkları maddi ve manevi zararlar nedeniyle dava açma hakları saklıdır.

Piramit satış sistemleri

MADDE 80 – (1) Piramit satış; katılımcılarına bir miktar para veya malvarlığı ortaya koymak karşılığında, sisteme aynı şartlar altında başka katılımcılar bulma koşuluyla bir para veya malvarlığı kazancı olanağı ümidi veren ve malvarlığı kazancının elde edilmesini tamamen veya kısmen diğer katılımcıların da koşullara uygun davranmasına bağlı kılan, gerçekçi olmayan veya gerçekleşmesi çok güç olan kazanç beklentisi sistemidir.

(2) Piramit satış sisteminin kurulması, yayılması veya tavsiye edilmesi yasaktır.

(3) Bakanlık, piramit satış sistemleri ile ilgili gerekli incelemeleri yapmaya ve varsa elektronik sistemin ülkemizde durdurulması dâhil ilgili kamu kurum veya kuruluşlarıyla iş birliği içinde gerekli önlemleri almaya yetkilidir.

Test, muayene ve analizler

MADDE 81 – (1) Bakanlık, bu Kanunun uygulaması için resmi veya özel kuruluşların laboratuvarlarından yararlanabilir. Test ve muayene ücretleri Bakanlık bütçesinden karşılanır.

(2) Test ve muayene sonuçlarının ilgili idari ve teknik düzenlemesine aykırı çıkması hâlinde buna ilişkin tüm giderler üretici veya ithalatçıdan Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun hükümlerine göre tahsil olunur. Tahsil olunan test ve muayene ücretleri bütçeye gelir kaydedilir.

Ödenek

MADDE 82 – (1) Reklam Kurulu, Reklam Konseyi, Tüketici Konseyi ve tüketici hakem heyetlerinin faaliyetlerine ilişkin masraflar, Bakanlığın tüketicinin korunması amacına yönelik masrafları ve sair harcamalar Bakanlık bütçesine konulacak ödenekten karşılanır.

Diğer hükümler

MADDE 83 – (1) Bu Kanunda hüküm bulunmayan hâllerde genel hükümler uygulanır.

(2) Taraflardan birini tüketicinin oluşturduğu işlemler ile ilgili diğer kanunlarda düzenleme olması, bu işlemin tüketici işlemi sayılmasını ve bu Kanunun görev ve yetkiye ilişkin hükümlerinin uygulanmasını engellemez.

Yönetmelikler ve diğer düzenleyici işlemler

MADDE 84 – (1) Bakanlık, bu Kanunun uygulanmasıyla ilgili olarak mevzuat çerçevesinde gerekli tedbirleri almaya ve düzenlemeleri yapmaya yetkilidir.

(2) Bu Kanunda öngörülen yönetmelikler, Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren altı ay içinde Bakanlık tarafından çıkarılır.

(3) Bakanlıkça çıkarılacak ikincil düzenlemelerde ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, sivil toplum kuruluşlarının ve meslek örgütlerinin görüşleri alınır.

Kadro ihdası

MADDE 85 – (1) Ekli listede yer alan kadrolar ihdas edilerek 13/12/1983 tarihli ve 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin eki (I) sayılı cetvelin Gümrük ve Ticaret Bakanlığına ait bölümüne eklenmiştir.

Yürürlükten kaldırılan hükümler

MADDE 86 – (1) 23/2/1995 tarihli ve 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun yürürlükten kaldırılmıştır. Diğer mevzuatta Tüketicinin Korunması Hakkında Kanuna yapılan atıflar bu Kanuna yapılmış sayılır.

Geçiş hükümleri

GEÇİCİ MADDE 1 – (1) Bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten önce açılmış olan davalar açıldıkları mahkemelerde görülmeye devam eder.

(2) Bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten önceki tüketici işlemlerine, bunların hukuken bağlayıcı olup olmadıklarına ve sonuçlarına bu işlemler hangi kanun yürürlükte iken gerçekleşmiş ise kural olarak o kanun hükümleri uygulanır. Ancak:

a) Bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten önce kurulan ve hâlen geçerli sözleşmelerin bu Kanuna aykırı hükümleri yürürlük tarihinden itibaren uygulanmaz.

b) Bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten önce işlemeye başlamış hak düşürücü süreler

ile zamanaşımı süreleri dolmamış ise bu Kanunda öngörülen sürenin geçmesiyle hak düşürücü süre veya zamanaşımı süresi dolmuş olur.

(3) Bu Kanunda öngörülen yönetmelikler yürürlüğe girinceye kadar, bu Kanunla yürürlükten kaldırılan Tüketicinin Korunması Hakkında Kanuna dayanılarak çıkartılan yönetmelik ve diğer mevzuatın, bu Kanuna aykırı olmayan hükümleri uygulanır.

Yürürlük

MADDE 87 – (1) Bu Kanun yayımı tarihinden itibaren altı ay sonra yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 88 – (1) Bu Kanun hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

27/11/2013

EK 3 GENEL OLARAK TÜKETİCİNİN KORUNMASI

ANLAMI, KAPSAMI, NEDENLERİ, AMAÇLARI, ARAÇLARI, ABD'DE GELİŞİMİ, TEMEL TÜKETİCİ HAKLARI, İSVEÇ VE DİĞER BAZI GELİŞMİŞ ÜLKELERDEKİ GELİŞMELER (*)

Tüketicinin korunması sorunu, gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de gitgide önemi artan, bu yüzden güncelliğini asla yitirmeyen konulardan biridir. Bu karmaşık soruna çözüm bulma yolunda devletçe, gönüllü tüketici gruplarınca, iş dünyasının mesleki kuruluşlarınca ve hatta bireysel olarak işletmelerce yapılan çalışmalar, yasal ve örgütsel düzenlemeler tüm dünyada hızla artmakta ve gelişmektedir. Konunun, bir "tüketicinin korunması hareketi veya akımı" şeklinde ortaya çıkması nisbeten yeni olup, özellikle 1969'lı yılların başlarında A.B.D.'de kendini göstermiş; sonra, başta Batı Avrupa ülkeleri olmak üzere diğer ülkelere yayılmıştır.

Avrupa Topluluğu'nda tüketicinin korunması yolunda yapılan hayli kapsamlı çalışma ve düzenlemeleri incelemeye girmeden önce bu bölümde konu genel olarak ele alınarak önce tüketiciyi korumanın anlamı, kapsamı, nedenleri ile amaçları ve araçları üzerinde durulacak; sonra, bu çok yönlü ve çok boyutlu soruna yönelik olarak geniş bir bakış açısı verilmeye çalışılacaktır. Bu amaçla da, konunun A.B.D.'deki gelişimi tarihi perspektif içinde ana hatları gözden geçirilecek ve devletçe benimsenen tüketicinin temel hakları kısaca açıklanacaktır. Yine bu çerçevede uluslararası düzeyde karşılaştırmalar yapmaya olanak sağlamak üzere, A.B.D. dışında bu alanda öncü ve ileri durumda bulunan İsveç ile diğer bazı gelişmiş ülkelerdeki yasal ve örgütsel düzenlemelere değinilecektir.

1.1. TÜKETİCİNİN KORUNMASININ ANLAMI, KAPSAMI, NEDENLERİ, AMAÇLARI VE ARAÇLARI

1.1.1. Tüketicinin Korunmasının Anlamı ve Kapsamı

Tüketicinin korunması, çoğunlukla, mal ve hizmetlerin üretici ve satıcılarının karşısında nisbi olarak daha zayıf durumda bulunan tüketicilerin pazardaki güçlerini arttırmayı amaçlayan bir "sosyal hareket veya akım" olarak görülür.(1) Bu yoldaki çok yönlü ve çok çeşitli çalışmalarla; yasal, örgütsel düzenlemelerin, eğitim ve bilgilendirmenin güçlü taraf olan üretici ve dağıtımcı işletmelere - özellikle, pazara hakim büyük işletmelere- karşı bir çeşit denge sağlayıcı, "düzenleyici güç" oluşturması gerektiği düşünülür.

Aslında tüketicinin konusu, farklı kimselere az çok farklı anlamlar ifade etmektir. Bu konuda çeşitli uzman tanımlarından bazıları şöyle ifade edilebilir:

Kimine göre tüketicinin korunması,

"Alım-satım işleminde güç dengesinin satıcıların lehine olmasından doğan haksızlıklara tüketicilerin tepkisi ve bu haksızlıkları giderici gayretleridir" .(2)

(*) Bu kısım, yazarın Türkiye İşadamları ve Sanayicileri Derneği (TÜSİAD)'nın Türkiye'nin Avrupa Topluluğu'na uyumuyla ilgili olarak raporun genel nitelikteki ilk bölümüdür. TÜSİAD **AT'de Tüketiciyi Koruma Politikaları ve Türkiye'de Durum** (İstanbul: TÜSİAD Yayını, Nisan 1990), Bölüm 1, s. 2-25.

(1) Will Straver, "The International Consumer Movement", **European Journal of Marketing**, Vol. II No. 2. 1977, s. 93-117. özellikle, s. 92-94.

(2) William J. Stanton, **Fundamentals of Marketing**, Seventh Ed. (Tokyo McGraw-Hill Book Company Japan Ltd. 1984), s. 610.

Kimine göre,

"Beklentilerini karşılamayan mallardan dolayı biriken tatminsizliklerine çözüm, zararı düzeltme ve iade hakkı arayan tüketicilerin örgütlenmiş çabalarıdır".(3)

Kimine göre de,

"Tüketicinin, üreticiyi, kendisine ilgi duymakla birlikte, tüketici dünyasını ve gerçeklerini anlamak için gereken çabayı göstermeyen ve bu yüzden anlamayan, tüketiciden onun ayırtetmediği farklılıkları ayırdedebileceğini uman bir kimse olarak görmesine dayanır".(4)

Verilen tanım veya görüşlerin çoğunda tüketicinin korunması kavramından, tüketicilerin örgütlenmeleri, sosyal bir güç olmaları ve özel veya resmi nitelikte olsun çeşitli kuruluşların alım-satım işleminde zayıf taraf olan alıcının pazardaki gücünü arttırmaya, onun refahını, sağlık ve eğitimin gerçekleştirmeye yönelik faaliyetleri anlaşılmaktadır. Böyle olunca da, söz konusu tanımlarda tüketici üzerinde fazlaca durulmakta; fakat tüketici haklarını korumaya yönelik kuruluşlara yeterince yer verilmemektedir. Halbuki, tüketicinin korunması sadece tüketiciyi korumayı değil, onunla ilgli örgütlenmeleri ve özellikle ona nasıl yardım edileceğini de içine almalıdır. İşte bu yöndeki bir görüşe göre, tüketicinin korunması; "Tüketici haklarına zarar veren uygulamalara karşı bu hakları korumak için hükümetin, işletmelerin ve bağımsız örgütlerin giderek genişleyen faaliyetleri dizisidir".(5)

Oldukça yaygın bir biçimde kabul gören bu sonuncu görüş, özellikle bireysel olarak tüketici ile işletmenin direkt ilişkisini vurgulamaktadır. Buna göre, tüketicinin korunması sürekli gelişme gösteren bir kavram olduğu için, çok çeşitli olan boyutlarının genel kabul görmüş bir dökümü mevcut değildir; ancak, söz konusu direkt tüketici işletme ilişkisi çerçevesinde tüketicinin korunmasıyla ilgili üç husus temsili niteliktedir:(6)

1. Doğrudan Doğruya Hakların Kötüye Kullanılmasına Karşı Koruma

Bu, bir malın kullanımından dolayı tüketicinin sağlığına ve can güvenliğine gelecek tehlikeleri olduğu kadar direkt hile ve aldatmalara karşı korumayı da içine alır. Tüketici hakları savunucuları ile iş dünyası arasında bu tür kötüye kullanmaların önlenmesi konusunda ilke olarak görüş birliği vardır; sadece korumanın ne derece olması gerektiği yönünde görüş ayrılıkları doğmaktadır. Esasen, tüketicinin korunmasının bu en eski ve en az tartışmalı yönü üzerinde çoğunlukla sansasyonel biçimde ortaya çıkan kötüye kullanımlardan sonra başta ABD olmak üzere, gelişmiş ülkelerde hükümetler tedbir alma yoluna gitmişlerdir. (Özellikle, lastik, otomobil ve et konularında olduğu gibi).

2. Yeterli Bilginin Sağlanması

Bu husus tüketicilerin ekonomik çıkarlarıyla ilgilidir; burada temel sorun, tüketicinin bilgi edinme hakkının, ona aldatılmamanın da ötesinde, akıllıca satın alma kararı vermesini garantileyecek şekilde malın kullanım özelliklerine ilişkin bilginin sağlanıp sağlanmaması noktasında toplanmaktadır. İşletmelerin, alıcının üreticinin ürününe ve markasına göre kendi değerlendirmesini kendisinin yapması gerektiği görüşüne karşın; tüketici hakları savunucuları, bu bilginin tarafsız kaynaklarca verilmesi ve kullanımdaki özelliklerini açıklaması gerektiğini ileri sürmektedirler.

---

(3) Richard H Buskirk and James T. Rothe, "Consumerism: An Interpretation" **Journal of Marketing**, Vol. 34 October 1970, s. 61-65 öz. s. 62.

(4) Straver, **adı geçen kaynak (a.g.k.)** s. 94, Peter Drucker'dan naklen.

(5) George S. Day and David A. Aaker, "A Guide to Consumerism", **Journal of Marketing**. Vol. 34. July 1970. s. 13.

(6) **Aynı kaynak**, s. 13-14.

3. Tüketicilerin Kendilerine ve Birbirlerine Karşı Korunması

Tüketicilerin kendi yararları açısından uygun olmayacak şekilde hareket etmeleri veya başkalarının çıkarlarına zarar vermeleri söz konusu olabilmektedir. Örneğin, otomobillerde güvenlik tertibatının yetersiz olması, bir araca binen diğer kimselerin de zarar görmelerine yol açmaktadır. Ya da, otomobilde emniyet kemeri kullanmanın zorunlu hale getirilmesi olayında olduğu gibi tüketcinin kendi kendine karşı korunması gereği duyulabilmektedir. Keza, evden eve dolaşıp satış yapan satıcılara karşı, alıcıya "alım kararını gözden geçirme hakkı veren bir süre tanınması" yolundaki yasal düzenlemeleri, özellikle tecrübesiz, bilgisi ve eğitim düzeyi düşük tüketiciler yönünden büyük yararlar sağlamaktadır.

1.1.2. Tüketicinin Korunmasının Nedenleri

Tüketicinin korunması ihtiyacı, temelde, pazar ekonomisi sisteminin tam olarak işlememesinden kaynaklanır. İktisatçılar ideal olarak, tam işleyen bir serbest pazar kavramı çerçevesinde tüketicilerin pazardaki tüm mallar hakkında eksiksiz bilgiye sahip olacaklarını; üreticilerin de tüketici istek ve ihtiyaçlarını belirleyip, üretimlerini bu talepler doğrultusunda yönlendireceklerini kabul ederler. Ancak, günümüzde bu varsayımlar gerçekleşmemekte, sayısız nedenlerle tüketiciler tam bilgi bir yana, çoğu kez ortalama bir bilgi düzeyine bile ulaşamamaktadırlar.

Gerçekten, teknolojinin hızla ilerlediği günümüzde, pazara her gün yeni mallar çıkarılmakta: tüketiciler bu yeni mallar ve özellikleri hakkında bilgi sahibi olamamaktadırlar. Esasen teknoloji, yeni mallarda karmaşıklığı ve birtakım tehlikeleri de getirmekte; böylece, tüketicilerin seçim yapması da zorlaşmaktadır. Tüketiciler sınırsız mal farklılaştırmalarıyla, mallarla ilgili teknik bilgi yetersizliği ile, aynı malın değişik değişik fiyatlardan satışa sunulmasıyla, sürekli fiyat artışlarıyla ve artan fiyat yanında mallarda kalite düşüklükleriyle yüzyüze gelmekte; mallarla ilgili satış sonrası hizmetlerin yetersizliği veya sürekli artan maliyetleri ve ayrıca işletmelerin hayli abartmalı veya yanıltıcı reklâmlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu konularda kime şikâyet edeceklerini bilmedikleri gibi, yapacakları şikâyetin etkili olacağına da inanmamaktadırlar.(7) İşte, günümüzün giderek bilinçlenen tüketicisi, kendisini tedirgin eden bu durumlara artık karşı çıkmaktadır. Esasen belirtilen koşullar altında tüketicilerin rasyonel, kendilerine uygun mal seçimleri yapmaları hayli zorlaşmaktadır. Oysa, yukarıda belirtildiği gibi serbest pazara dayalı bir ekonomi düzeni rasyonel tüketici tercihlerine ve kararlarına dayanır; eğer tüketiciler makul seçim yapamıyorlarsa, kendilerine uygun olmayan mallara yöneliyorlarsa bundan tek tek kendileri zarar gördüğü gibi, sonuçta tüm ülke ekonomisi de zarar görür.

Öte yandan, devleti temsil eden organlar da zaman içinde ekonomik sistemin iyi işlemeyen, özellikle tüketici lehine aksaklıklar gösteren taraflarını fark ederek ve bazen de oluşturulan kamuoyunun etkisi ile tüketicinin korunması konusuna el atmışlardır. Zaten tüketici haklarının en iyi korunduğu ülkelerde devlet bu alanda öncülük ettiği gibi, direkt veya dolaylı çeşitli yollardan yardımcı olmuş; yarı-resmi örgütlerin kurulmasını sağlamış ve gönüllü örgütlenmeleri desteklemiştir.

Tüketicinin korunmasını gerektiren başlıca nedenler şöyle sıralanabilir:(8)

1. Tüketiciler satın aldıkları mal veya hizmetlerden memnun kalmakta; umduklarını bulamayınca da psikolojik huzursuzluk duymaktadırlar. Reklâmlarında tanıtıldığı gibi verimli çalışmayan ev aletleri veya kalitesi bozuk gıda maddeleri, verdiği garantiler tam olarak yerine

(7) Tuncer, Tokol, **Pazarlama Açısından Tüketicinin Korunması** (Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1977), s. 5.

(8) **Aynı kaynak**, s. 22-24.

getirilmeyen veya pahalı olarak gerçekleştirilen garanti belgeleri gibi konularda tüketici tatminsizlikleri ve şikâyetleri oldukça yaygındır.

2. Aynı ihtiyacı karşılamak üzere çeşitli marka, etiket ve ambalaj içinde birbirine çok benzeyen malların pazar sunulması tüketicileri şaşırtmakta, zihinlerini karıştırmakta ve maların değeri hakkında da kuşku uyandırmaktadır.

3. Tüketiciler pazarda mevcut malların markaları, fiyatları ve kaliteleri hakkında gerekli bilgiye sahip olamamakta; yeterince fiyat-kalite karşılaştırması yapamamaktadırlar. Bu durum da, -başta arasıra satın alınan ama teknolojik değişme gösteren ve nitelikleri tam olarak açık olmayan mallarda olmak üzere- şaşırmalara ve yanlış seçim dolayısıyla tatminsizliklere yol açmaktadır.

4. Tüketiciler satınalma konusunda yeterli teknik bilgi ve eğitimden yoksun olduklarından, yanıltıcı reklâmların, kendi duygularının veya çevrelerinin etkisiyle hareket etme eğilimi göstermektedirler. Bu eğilim de, her satın alma işleminde dikkatli, titiz bir inceleme ve değerlendirme yapmaya olanak bırakmamaktadır. Zaten malların çoğu, karşılaştırma ve değerlendirme için teknik bilgi ve beceriyi gerektirmektedir.

5. İşletmelerin, kendi malları ve hizmetleri hakkında bilgi verici olmaktan çok duygusal nitelikli veya yanıltıcı reklâmlara yönelmeleri veya aşırı abartmaları tüketicilerin doğru seçim yapmalarını zorlaştırmaktadır.

6. Enflasyon ortamında sürekli artan fiyatlar tüketicilerin satın alma gücünü azaltmakta; fiyat artışlarına tepki göstermelerine yol açmaktadır. Ayrıca, satın alınan mala gerçek değerinden fazla para ödediği kuşkusuna düşmesine neden olarak ayrı bir huzursuzluk kaynağı oluşturmaktadır.

1.1.3. Tüketicinin Korunmasının Amaçları ve Araçları

Tüketicinin korunması hareketinin amaçları ve çözüm yolları konusundaki görüşlerde tam bir birlik bulunmamakla beraber, bunları savunanların nisbeten birbirine yakın fikir gruplarının sahipleri olarak ele alınması yoluyla üç ana grupta toplanması mümkündür:(9)

1. Tüketici Eğitimini Temel Alanlar. Bunlar, pazarda mevcut koşullarda hile ve aldatmalardan kendini kurtaracak ve akıllıca alışveriş yapacak şekilde tüketiciyi eğitmenin önemini ve gereğini vurgulayanlardır.

2. Tüketiciyi Koruyucu Yasalardan Yana Olanlar. Bunlar, özellikle tüketicinin sağlığına ve can güvenilğine zarar verebilecek konulara önem verenlerdir. Bilim adamları, doktorlar, beslenme uzmanları vb. meslek mensupları bu gruba girmektedir.

3. Reformcular. Bunlar da, birinci gruptakiler gibi tüketici eğitiminin önemini vurgulayan; ikinci gruptakiler gibi kişinin sağlığının ve can güvenliğinin garantiye alınmasını savunan, ama bunlara ilave olarak, tüketicinin hükümette daha iyi temsil edilmesini, sesini duyurmasını ve tüketicilere mallarla ilgili olarak daha fazla bilgi verilmesini sağlamayı amaçlayanlardan oluşmaktadır.

Görüldüğü üzere, tüketicinin korunmasında tüketici eğitiminin özel bir yeri ve önemi vardır. Tüketicilerin mallar hakkında mümkün olduğu kadar çok bilgilendirilmeleri yoluyla kalite-fiyat karşılaştırmaları yapmalı öğrenmeleri; neyi ne zaman ve nereden almalarının daha yararlı olacağı konusunda aydınlatılmaları: üretici ve aracı işletmelerin listelerinin sağlanması ve nihayet mallarla ilgili kalite testleri ve deneylerin yapılarak, yayın faaliyetleriyle de sonuçlarının tüketicilere sunulması oldukça önem kazanmaktadır.

---

(9) Robert O. Hermann, "Consumerism: Its Goals, Organization and Future, **Journal of Marketing**, Vol. 34, October 1970, s. 55-60, özellikle s. 56-57.

Bu yollarla tüketicinin hile ve aldatmadan kendini kurtararak kendi kendini koruması amacı güdülmektedir. Sağlığa zararlı gıda maddelerinin üretici veya satıcılarına, aşırı fiyat artışları yapan işletmelere karşı mallarını satın almama veya boykot yoluyla etkiler de yapılabilmektedir. Ancak, A.B.D.'de bile bu tür faaliyetler çok etkili olamamıştır. Tüketici haklarını gerçekleştirme amaçlarına ulaşmada izlenebilecek hareket tarzlarından biri de, işletmelere, tüketicilere karşı sorumluluklarını kabul ettirme yolunda etkili çabalar harcanmasıdır.

Öte yandan, konuya işletmeler açısından bakıldığında, tüketicinin korunması hareketini görmemezlik gelmek ve tepki göstermek yerine yapılması gereken şey, tüketicilere karşı olumlu bir yaklaşımı benimsemek olmalıdır. Esasen, modern pazarlama anlayışının temel ilkesi olan "tüketiciyi tatmin ederek kâr sağlamaya yönelmek" zaten günümüz işletmeciliğinde gene kabul görmüş bir yaklaşımdır.

İşletmeler neler yapmalıdırlar veya yapabilirler? Herşeyden önce "tüketici işleri servisi" veya "bölümü" kurularak müşteri istekleri, şikâyetleri vb. konular tesbit edilip değerlendirilebilir. İşletme; aldatıcı, yanıltıcı olarak algılanan uygulamaları gözden geçirilip düzeltebilir. İşletmenin dağıtım kanallarında yer alan dağıtımcı işletmeler de tüketici isteklerine ve bu isteklerin tatmin edilmesine gereken önemi verecek şekilde eğitilip yönlendirilebilir. Yukarıda belirtilen "tüketici işleri" veya "müşteri hizmetleri" gibi isimlerle anılacak servis veya bölümün masrafları işletme bütçesine yayılır.(10)

1.2. ABD'DE TÜKETİCİNİN KORUNMASININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE DEVLETÇE BENİMSENEN TEMEL TÜKETİCİ HAKLARI

Tüketicinin korunması aslında çok eski bir konu olup, tarihte çeşitli devletlerde ve dönemlerde yer yer rastlanan bir olgudur. Örneğin, Babillerde, eski Yunan ve Roma İmparatorlukları ile Osmanlı İmparatorluğunda, İngiltere ve Fransa'da bu yönde düzenlemeler ve örgütlenmeler görülmektedir. Eski çağlarda tüketiciyi koruma, dini, ahlaki kurallarla, sonraları mesleki kuruluşlar olan loncalar ve ahilik gibi teşkilatlarla sağlanmaya çalışılmıştır.

Batı'da Fransız devrimi ile çok önemli ekonomik ve sosyal değişimlere yolaçan sanayi devriminin yarattığı ortamda gelişen liberal iktisat görüşleri tüketicinin tam rekabet koşulları içinde arz-talep kanunları çerçevesinde kendiliğinden korunabileceği düşüncesini ortaya çıkarmıştır. Ancak özellikle 19'ncu yüzyılın liberal ekonomi uygulamalarında tüketicinin ve genelde toplumun çıkarlarının kendiliğinden uzlaşıp bağdaşabileceği düşüncesinin umulan sonucu vermediği anlaşılmıştır. Böylece en serbest pazar ekonomilerinde bile tüketicilerin pazar mekanizmasının işleyişine bırakılmaması, devletin birtakım koruyucu tedbirler alması gereği ve zorunluluğu kamu yöneticilerince anlaşılmıştır. Sonuçta, çeşitli ülkelerde ağır bir tempo ile de olsa giderek artan ölçüde bu konularda düzenleyici tedbirleri alma eğilimi görülmüştür.

Bu arada, tüketiciler de çeşitli ülkelerde kooperatifler kurarak kendi kendilerini korumaya yönelik örgütlenmeye gitmişlerdir. Tüketicilerin tüketim kooperatifleri kurarak işletmelerin aralarındaki rekabeti tüketici aleyhine olarak engelleyici ve tekelci eğilimlerine karşı, uygun fiyatlı ve uygun kaliteli malların temininde üyelerine ekonomik yarar sağladıkları görülmüştür. ABD'de ve daha 1985'lerden başlayarak İngiltere'de, 1920'lerde İsveç'te, 1950'lere doğru Fransa'da tüketim kooperatifleri başarılı çalışmalar yapmışlar; güçlü işletmelerin tekelci eğilimlerine karşı giriştikleri ekonomik mücadelede devlet desteği de almışlardır.(11)

(10) Buskirk and Rothe, **a.g.k.**, s. 65.

(11) Tokol, **a.g.k.** s. 11.

Fakat gelişmiş çeşitli ülkelerde görülen tüm bu tür çabalar ve devletçe alınan birtakım tedbirler gitgide büyüyerek devleşen işletmeler karşısında yetersiz kalmıştır. Teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı çok çeşitli malların çok değişik nitelikleri karşısında tüketicinin rasyonel ve doğru karar vermesinin güçlüğü; onun bedensel-ruhsal sağlığına zararlı ve ekonomik çıkarlarını zedeleyebilecek durumlar ve bu durumların yarattığı sorunlar birbirlerini izlemiştir. Böylece, tüketicinin üretici veya dağıtımcı işletme-alıcı ilişkilerinde hep nisbeten zayıf kalan taraf olma durumunun süregeldiği görülmüştür.

Tüketinin korunması alanında en önemli gelişmeler bu alanda öncü durumdaki ülke olan ABD'de ortaya çıkmış ve ortak özellikler taşıyan ekonomik koşullarda **üç ayrı dönem halinde aşamalı bir süreç göstermiştir.**[12]

1. Birinci dönem: 1900'lü yılların başı
2. İkinci dönem: 1930'lar
3. Üçüncü dönem: 1960'lar.

Bugünkü anlamda tüketicinin korunması üçüncü döneme, yani 1960'ların başlarından itibaren ABD'de hız kazanan gelişmelere ve bunların diğer gelişmiş ülkelere yayılmasına dayanmakta ise de, burada konunun bütünlüğü açısından ilk iki döneme de yer verilecektir.

Bu dönemlerin ortak özelliği, ekonomik alandaki kargaşanın ve artan gıda fiyatlarına karşı boykotların görülmesi, yeni tüketici örgütlerinin ortaya çıkışı ve sık kullanılan tüketim mallarının doğurduğu tehliklerin gazetelerde ve diğer yayınlarda işlenmesinin yeni tüketiciyi koruyucu yasalar çıkarılması yolunda talep yaratmasıdır.[13] Gerçekten, çeşitli malların kullanılmasının tüketici sağlığını ve güvenliğini nasıl tehdit ettiğini gazete ve kitaplarda açıklayarak tüketicileri ve politikacıları uyaran yazılar körükleyici etki yaparak, ABD Kongresi'nin, daha 1906'da "Gıda Maddeleri ve İlaç Yasası" ile "Et Denetim Yasası"nı çıkarmasına yol açmıştır.

1930'larda görülen ikinci tüketici hareketinde de enflasyonist bir ortamın aşırı fiyat artışları, bazı ilaç skandallarının ortaya çıkarılması ve Detroit'li evkadınlarının giriştikleri boykot hareketi etkili olmuştur. Bu sayede 1906 tarihli Gıda Maddeleri ve İlaç Yasası gözden geçirilmiş; tüketiciyi koruyucu önemli bir kamu kuruluşu olan "Federal Ticaret Komisyonu"nun yetkilerinin genişletilmesi yoluna gidilmiştir.

1960'larda ortaya çıkan üçüncü dönem gelişmeleri de, yine artan fiyatlar ve ortaya çıkarılan ilaç skandalları ortamında, dünyaca haklı bir ün kazanan tüketici hakları savunucusu Ralp Nader'in tüketicileri örgütlemesi, ABD Başkanı John F. Kennedy'nin ve onu takibeden başkan L.B. Johnson'un ve Richard D. Nixon'un konuyla özel olarak ilgilenmeleri ve Kongre'yi etkileyen mesajlar göndermeleri ile önem kazanmıştır. Daha sonra görüleceği üzere, bu dönem, hepsinde görülen ortak bazı özellikler dışında önemli farklılıklar da göstermektedir. Nitekim temel tüketici hakları artık devletçe kabul edilerek, Federal Hükümetçe direkt olarak bunların korunmasına yönelik yasalar çıkarılmış; mevcut olanlar değiştirip genişletilmiştir. İşletmelerarası rekabeti engelleyici faktörleri ortadan kaldırarak, serbest rekabeti geliştirmek suretiyle tüketiciyi dolaylı yollardan koruma yolu, söz konusu direkt koruma yanında geri plana düşmüştür. Devletçe de teşvik gören gönüllü örgütlenmeler de bu dönemde görülmemiş boyutlara ulaşmıştır.

1.2.1. Birinci Dönem: 1900 Yılları Başları

ABD'de tüketicinin korunması alanında ilk dönem bu asrın ilk 15 yılını kapsar; ancak konumuzla ilgili olarak daha geçen yüzyılın sonlarında bazı gelişmelerde görülmüştür. Nitekim

(12) Hermann, **a.g.k.**, s. 55-56; Tokol, **a.g.k.**, s. 13.
(13) Tokol, **a.g.k.**, s. 13.

ilk tüketiciyi koruyucu yasa 1872 yılında Federal Hükümet tarafından çıkarılmış; bununla işletmelerin posta idaresini kullanarak tüketicileri aldatmaları federal hükümet tarafından çıkarılmış: bununla işletmelerin posta idaresini kullanarak tüketicileri aldatmaları federal suç sayılmıştır. Ticarette rekabeti engelleyici anlaşma ve birleşmeleri önleyici ilk önemli yasa olan "Sherman Antitröst Yasası" (Sherman Antitrust Act) da 1890 yılında çıkarılmıştır.(14) İlk tüketici birliği de 1891 yılında New York'ta kurulmuş ve bunu, bu asrın başlarında sayıları artan diğerleri takip etmiştir. 1879-1905 yılları arasında gıda maddeleri ile ilaçların üretimini ve satışını düzenlemek üzere sayıları 100'ü aşan yasa tasarısı Kongre'ye sunulmuşsa da, bir yandan işletmelerin muhalefetinin güçlü olması, diğer yandan gerek Kongre'nin gerekse tüketicilerin yeterli ilgiyi göstermemeleri yüzünden sonuç alınamamıştır.(15)

Bu asrın ilk birkaç yılı içinde bazı büyük işletmelerin aralarındaki rekabeti her türlü yola başvurarak ortadan kaldırmak suretiyle nasıl büyüyüp devleştiğini; gıda sanayiinde gıda maddelerinin taze görünümünü sağlamak için sağlığa zararlı, hatta tehlikeli ilaç ve maddelerini kullandığını (örneğin sebzelerin yeşil görünmesi için üzerlerine bakırsülfat püskürtüldüğünü) ortaya koyan araştırma raporları ile bunların halkın anlayabileceği bir dille gazete makaleleri halinde kamuoyuna açıklanması, ilk önemli tüketici tepkilerine yolaçmıştır. Özellikle, kimyager Dr. Harvey Wiley'in gıda endüstirisiyle ilgili araştırmalarının bulguları, dönemin ABD Başkanı Rooswelt'in de dikkatini çekerek yakın ilgisine sebep olmuştur. Böylece, Kongre'ye sunulan "Gıda Maddeleri ve İlaç Yasası" tasarısı, Amerikan Tıp Birliği'nin de desteklemesiyle 1906 yılında yasalaşmıştır. ABD'de tüketiciyi korumayı amaçlayan ilk önemli yasalardan biri olan Gıda Maddeleri ve İlaç Yasası (Food and Drug Act) bozuk ve hileli gıda maddeleri ile ilaçların üretimini, satışını ve ülke içinde taşınmasını yasaklamıştır.

Bu dönemin diğer önemli bir yasası da, gıda maddelerinin ambalajlandığı kuruluşlardaki sağlığa aykırı çalışma koşullarının ve bu maddelere, sağlığa zararlı maddelerin karıştırıldığının açıklandığı bir kitabın yayınlanması üzerine et satışlarının birdenbire düştüğü bir ortamda çıkarılan "Et Denetim Yasası"dır (Meat Inspection Act). İlkinden sadece iki ay sonra, yine 1906 yılında toplumun ve basının baskısı ile hükümetin et ve etli maddeler endüstrisindeki suistimalleri önlemek için Konrge'den geçirdiği bu yasa ile hükümete bu gıda maddeleri üzerinde denetim yapma yetkisi verilmiştir.

Söz konusu iki önemli yasanın çıkarılması, halk tarafından coşkuyla karşılanmış; tüketicinin korunmasına olan ilgiyi arttırarak, halkın ve Kongre'nin daha fazla bilinçlenmesine yolaçtığı gibi, bu amaçlarla özel komite, klüp ve birliklerin kurulmasını da hızlandırmıştır. Ancak en önemli sonucu belki de bu bilinçlenme olan tüketici zaferleri o günler için büyük başarı olmakla birlikte uzun dönemde pek başarılı olamamıştır. Zira 1906 yılı sonrasında konuya politik ilgili azaldığı gibi, yasaların çıkışı işletmelerin tüketicinin korunmasına karşı olumsuz tutumlarını fazla etkilememiştir.

Bu dönemin önemli bir yasası da, "Federal Ticaret Komisyonu" adıyla, ticaretteki aldatıcı uygulamalara karşı tüketiciyi koruma amacını güden önemli bir devlet kuruluşunun kurulmasını sağlayan yasadır. 1914'de çıkarılan Federal Ticaret Komisyonu Yasası (Federal Trade Commision Act) bu dönem boyunca zayıf kalarak tüketiciyi fazla koruyamadığı için, ikinci dönemde düzeltilerek Komisyon'a daha geniş yetki verilmiştir. Ayrıca, yine 1914 yılında, 1890'da çıkarılan Sherman Antitröst Yasası gibi, ama daha spesifik rekabeti azaltıcı uygulamalara karşı Clayton Yasası (Clayton Act) adıyla bir yasa çıkarılmıştır. Bu yasa da esas itibariyle tekelci eğilimlere karşı bir tedbir yasasıdır.(16)

---

(14) Burton Marcus and others, **Modern Marketing** (New York: Random House, 1975), s. 672-673.

(15) Bu ve takibeden üç paragraf, Tokol, **a.g.k.**'a dayanmaktadır, s. 14-16.

(16) E. Jerome McCarthy, **Basic Marketing: A Managerial Approach**, Fifth Ed. (Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, Inc.), s. 92.

1.2.2. İkinci Dönem: 1930 Yılları

I. Dünya Savaşı'ndan 1929 yılında başlayan Büyük Ekonomik Kriz'e kadar geçen dönem ABD'de bir refah dönemi olmuştur. Bu dönemde dayanıklı tüketim mallarının çeşitlerinin artmasına karşılık, bunların birçoğunu ilk defa satın alan tüketiciler ne malları, ne de onlardan ne beklediklerini tam olarak bilmemişlerdir. Kısaca, yoğun olarak yürütülen reklâmlarda belirtilenler dışında malların nitelikleri konusunda fazla bilgiye sahip değildirler. Öte yandan, reklâmlardaki aldatmaca, kalitesi düşük malları hakkında yanıltıcı bilgiler verilmesi de yaygın bir uygulama halini almıştır.

İşte böyle bir ortamda, Amerikan Standartlar Bürosu'nda çalışan biri iktisatçı, diğeri mühendis iki kişinin 1927 yılında yayınladıkları "Paranın Değeri" (Your Money's Worth) adlı kitap tüketicinin parasını boşuna harcamasına neden olan aldatıcı reklâmları ortaya koyunca, konu büyük ilgi görmüş, kitap hemen en çok satan kitaplar listesine girmiştir. Stuart Chase ve Frank J. Schlink isimli bu yazarlar, halkın malları satın almadan önce Amerikan Hükümeti'nce yapılan karşılaştırmalı testler ve benzeri test sonuçlarını bilmeye hakkı olduğu görüşünden hareket ederek 1929'da kâr amacı gütmeyen, "Tüketiciler Araştırma Birliği" (Consumer Research Inc.) adıyla bir birlik kurmuşlar, çok kullanılan mallarla ilgili testleri açıklayan aylık bültenlerle tüketicileri bilgilendirmeye çalışmışlardır. 1935 yılında araştırma kuruluşundan ayrılan bir grup, ABD "Tüketiciler Birliği" (Consumers' Union) adıyla ünlü yeni bir birliğin çekirdiğeni oluşturmuştur. Bu yeni araştırma ve test kuruluş da aylık "Tüketiciler Raporları" (Consumers' Reports) adlı dergiyi yayınlamaktadır. Her ikisi de sınırlı kaynaklarla faaliyet gösteren bu iki kuruluş her zaman fikirbirliği sağlayamamaktadır.(17)

1933 yılında Frank J. Schlink'in Arthur Kallet ile birlikte yazdığı, yine popüler hale gelen bir kitapla hergün kullanılan gıda maddeleri, ilaç ve kozmetiklerle ilgili tehlikelerin anlatılarak tüketicilerin uyarılması ve bunu o yıllarda takip eden kitaplar, tüketicinin korunmasına büyük ilgili uyandırmıştır. 1935 yılında başta et olmak üzere çeşitli gıda maddeleri fiyatlarındaki sürekli artışlar, evkadınlarının, Detroit'te ve bazı diğer büyük şehirlerde boykotlar düzenlemelerine yol açmış, ancak mahalli nitelikte kalan bu çabalar artan fiyatları fazla etkileyememiştir. 1936 yılında ülkede mevcut bütün tüketici grupları Dr.Colston E. Warne liderliğinde birleştirilerek "Tüketiciler Birliği" oluşturulmuştur.(18)

1937 yılında "Sülfanilamide" adlı bir ilacın yaklaşık 100 kişiyi öldürmesinin yarattığı trajik skandal, Kongre'yi bu konuda yeni tedbirler almaya zorlamıştır. Böylece, 1906 tarihli Gıda Maddeleri ve İlaç Yasası'nın yerini almak üzere 1938'de "Federal Gıda Maddeleri, İlaç ve Kozmetik Yasası" çıkarılmıştır. Üretici işletmeleri denetlemeye izin vermeyen önceki yasanın zayıflıklarını giderip, etkinliğini arttırarak onun yerini alan bu yasa ile ilgili komisyona gıda maddeleri, ilaç ve kozmetiklerin denetlenmesi görevi verilmiştir. Bu tür malların üzerine bileşimlerinin yazılması zorunluluğu getirilerek, bu bilgilerin yetersizliğinin "hileli bildirim" olarak sayılması esası kabul edilmiştir. Ayrıca, etiketlerin, prospektüslerin ve koruyucuların, Gıda Maddeleri ve İlaç İdaresi tarafından herzaman izlenmesi ve dava edilebilmesi hükmü getirilmiştir. Suçlu görülen şahıs ve işletmelere hapis ve para cezasını da kapsayan ceza sorumluluğu yüklenmiştir.

Yine 1938 yılında tüketici lehine yapılan önemli bir değişiklik de, 1914'te çıkarılan, ancak etkinliği sınırlı kalan "Federal Ticaret Komisyonu Yasası'nın genişletilmiş ve güçlendirilmiş şekli olan "Wheeler-Lea Yasası'nın çıkarılmasıdır. Bu yasa ile de, yanıltıcı reklâmların kullanılması, gıda maddelerinin, ilaç ve kozmetiklerin eksik verecek şekilde etiketlenmesi özel olarak yasaklanmıştır. Yasanın ilgili hükümlerine göre, bir reklâmın yasa dışı olması için

(17) Marcus and others, a.g.k., s. 586.

(18) Tokol, a.g.k., s. 17.

mutlaka yalan beyanda bulunması gerekmemekte; malı kullanma sonucu meydana gelecek durumlar veya hizmetler hakkında eksik bigi verilmiş olması, "yasanın ihlali" olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, bu dönemde tüketicinin korunmasıyla ilgili iki yasa daha çıkarılmıştır. Bunlardan ilki, 1930'da çıkarılan "Gümrük Yasası" olup, bununla ithal edilen malların menşe ülkesini gösteren bir etiket konulması zorunluluğu getirilmiş; 1939'da çıkarılan "Yünlü Mallar Etiketleme Yasası" ile de yünlü malların içindeki yün oranı ile üreticisinin isim ve adresinin belirtilmesi zorunlu kılınmıştır.(19)

1.2.3. Üçüncü Dönem: 1960 Yılları ve Temel Tüketici Hakları

ABD'de tüketicinin korunması hareketinin asıl gelişmesi, devletçe temel tüketici haklarının resmen kabul ve beyan edilmesi, 1960'larda nisbeten kısa sürede yapılan yasal düzenlemeler ve gönüllü örgütlenme çabalarıyla bu dönemde olmuştur. 1970'lerde de devam eden olumlu gelişmeler, bu ikinci on yılın sonunda ileri bir düzeye ulaşılmış olarak olgunlaşma ve duraklama dönemine girmiştir.

Önceki dönemlerde olduğu gibi bu yasal tedbirler ve gelişmeler öncesinde, yine tüketicilerin hoşnutsuzluğu ve huzursuzluğu söz konusu olmuştur. 1960'ların hem başında yaşanan ekonomik durgunluğun ardından gıda maddeleri fiyatlarında sürekli artışlar olmuş; gelir artışlarının geride kalmasıyla halkın reel satın alma gücü düşmüştür.(20) Şüphesiz, pekçok kimseyi etkilese de, olumsuz tepkiler kolayca bir kitle hareketine yol açmaz. Ancak, durumun iyileştirilebileceği yolunda görüşlerin varlığı ve o amaca ulaşmayı sağlayacak liderliğin ve organizasyonun ortaya çıkması ile kitle hareketi gelişir. İşte bu yıllarda ekonomik durgunluk, fiyat artışları ve skandallar ile tüketicilerin durumlarının iyileştirilmesiyle ilgili görüşlerin yayınlanıp yaygınlaştırılması, tüketiciyi koruyucu yasaların çıkarılması için kamuoyu oluşturmada önemli birer faktör olmuşlardır. Ama yine de, bu konudaki yasaların çıkarılmasında Beyaz Saray'ın liderliği ve baskısı ana faktör olarak ön planda yeralmıştır.(21)

Tüketici hakları ve bunların devletçe korunmasının gereği açısından 1962 yılı yalnız ABD için değil, tüm dünya için bir dönüm noktası sayılabilir. Zira, ilk kez bu tarihde konu devletin en üst katında, başkanlık,düzeyinde çok özel bir biçimde ele alınmıştır. **Başkan John F. Kennedy, ABD Kongresi'ne sonduğu "Tüketicinin Yararını Korumak için Programların Güçlendirilmesi" adını verdiği başkanlık mesajında temel tüketici haklarının varlığını resmen kabul ve beyan ederek bunları korumak için güçlü hükümet eylemleri önermiştir.** Kennedy, aslında evrensel niteliği olan tüketici haklarını oldukça açık-seçik ve öz biçimde şöyle vurgulamıştır.

"Tüketiciler en önemli ekonomik gruptur, fakat bu grup yeterli şeklide örgütlenmemiş ve bu yüzden de oldukça bilgisiz kalmıştı. Eğer, kalite, fiyat ve seçme olanakları uygun değilse tüketcinin parası havaya gider, sağlığı ve güvenliği tehlikeye girer, ulusal çıkarları zedelenir. Tüketicinin bazı görevleri vardır; fakat gözden uzak tutulmaması gereken güvenlik hakkı, bilgi sahibi olma hakkı, seçme hakkı ve sesini duyurma hakkı gibi bazı hakları da vardır".(22)

Daha sonra bazı eklemeler ve kapsam genişletmeleri olmuşsa da **ABD'de Kennedy'nin devletçe korunması gereğini belirttiği, AT'de ve çeşitli ülkelerde korunmasının gereği kabul edilen tüketicinin temel hakları böylece şu dört noktada toplanmıştır:**

1. **Güvenlik hakkı**
2. **Bilgi edinme hakkı**
3. **Seçme hakkı**
4. **Temsil edilme veya sesini duyurma hakkı**

(19) Tokol, a.g.k., s. 17-18.
(20) Hermann, a.g.k., s. 55-56.
(21) Aynı kaynak, s. 58.
(22) Tokol, a.g.k., s. 19.

Aşağıda bu haklar kısaca açıklanacaktır.

(1) Güvenlik Hakkı

Bu hak, tüketicinin sağlığını ve can güvenliğini tehdit eden malların üretiminin ve pazarlamasının sıkı denetimini ve gereğinde yasaklanmasını gerektirmektedir. Tüketicinin satın alacağı mallarla ilgili olarak kendi kendini koruyacak uzmanlığı veya teknik bilgiye sahip olması beklenemeyeceğinden sağlığına veya canına zarar gelmemesi üretici ve satıcı işletmenin sorumluluğu olarak kabul edilmektedir. İşlenmiş gıda maddeleri, ilaçlar ve kozmetiklerle, zehirleyici etkisi olabilen sıvı deterjanlarda söz konusu tehlikeler en fazla görülmektedir.(23)

(2) Bilgi Edinme Hakkı

Bilgi edinme hakkı, tüketicinin ekonamik yararlarıyla ilgili olup, tüketicinin aldatılmaması ilkesine dayanmaktadır. Bu hak, yanlış, aldatıcı veya hileli şekilde reklâm yapma, bilgi verme, ambalajlama ve etiketlemenin engellenmesi; malın nitelikleri hakkında tüketicinin doğru ve ayrıntılı bilgi edinebilmesini kapsamaktadır.Çeşitli yasa hükümleri ve Federal Ticaret Komisyonu kuralları, bir malın içindeki maddelerin neler olduğu, kalitesi vb. konularda etiket, ambalaj veya prospektüsünde doğru bilgiler verilmesini zorunlu kılmaktadır.

(3) Seçme Hakkı

Seçme hakkı, rekabet koşullarının iyi işlememesi ve az sayıda işletmenin pazarda hâkimiyet kurmasından kaynaklanan malda veya servisteki kalite düşüklüğünün, uygun olmayan fiyatın önlenmesi temeline dayanmaktadır. Tekelci eğilimleri engelleyip, rekabet ortamı içinde çok sayıda işletmenin faaliyet göstermesine çaba harcanmasının tüketiciye geniş bir seçim imkânı vereceği düşüncesiyle önce antitröst yasalar çıkarılmış ve zamanla daha direkt tedbirler alma eğilimi ortaya çıkmıştır.

(4) Temsil Edilme (Veya Sesini Duyurma) Hakkı

Bu hak da, kendilerini ilgilendiren konulardaki devlet politikasının saptanmasında tüketicilerin temsil edilmesi, onların istek ve şikâyetlerini dinleyecek ve gereken tedbirleri alacak kurumların oluşturulmasını ifade etmektedir.

Burada kısaca açıklanan temel tüketici hakları. Başkan Kennedy'nin mesajını takip eden yıllarda konuyla ilgili olarak yayınlanan kitapların da kamuoyunda ve Kongre'de yarattığı uygun hava içinde çıkarılan yasalarla güvence altına alınmış; bu konuda John Kenneth Galbraith, Vance Packard ve Rachel Carson'un iş dünyasına yönelik eleştirileri etkili olmuştur.

Özellikle, tüketici hakları liderliğini başarıyla yapan avukat Ralp Nader'in otomotiv endüstrisini hedef alan "Hiçbir Süratte Güvenli Değil" (Unsafe at Any Speed) adlı kitabındaki otomobillerin güvenli olmadığı yolundaki eleştirileri ve otomobiller için yeni güvenlik standartları geliştirilmesini zorunlu kılan yasalar çıkarılmasını isteyen girişimleri büyük yankılar uyandırmış; kamuoyunun dikkatini çekerek tüketicinin korunması hareketine önemli bir sosyal güç niteliğini kazandırmıştır. Bu çalışmaların etkisi daha 1962'de görülmüş "Ulusal Trafik ve Motorlu Araç Güvenliği Yasası" (The National Trafiic and Motor Vehicle Safety Act of 1962) çıkarılmıştır.(24) Nader'in öncülüğünde başta üniversite öğrencileri olmak üzere, çok sayıda gönüllü grupların katılmasıyla yürütülen araştırmalar ve bunların sonuçlarını raporlar halinde yayınlama çalışmaları ABD'de 1960'lı yılları etkili bir tüketicinin korunması kampanyası dönemi haline getirmiştir.

---

(23) Marcus and others **a.g.k.**, s. 38-39.

(24) Philip Kotler, **Marketing Management**, Fifth Ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1984), s. 85-86.

Yine bu dönemde, başta Senatör Warren G. Magnuson olmak üzere, birçok yazar, gazeteci vb. tüketici hakları savunucusu, sorunları saptayıp, kamuoyuna maletmede ve adeta kendi kendini atamış tüketici temsilcileri olarak uygulanabilir tüketici programlarının geliştirimesini dikkatle takip ederek sonuçlandırılmasını sağlamada başarılı olmuşlardır. David Caplowitz'in "Fakir Daha Fazla Öder (The Poor Pay More- 1963)" , Richard Harris'in "Gerçek Ses (The Real Voice-1964)", Jessica Mitford'un "Amerikan Usulü Ölüm" (The American Way of Death), Vance Packard'ın "Gizli İkna Ediciler (The Hidden Persuaders)" ve Warren G. Magnuson ile Jem Carper'in "Pazar Yerinin Karanlık Yüzü" (The Darkside of Marketplace-1968) adlı eserleri dönemin önemli popüler yayınları olarak belirtilebilir. Bu yayınlar özellikle gıda ve ilaç endüstrileriyle ilgili tüketiciyi koruyucu yasa tasarılarının hazırlanmasında yararlı olmuşlardır.(25)

Başkan Kennediy'in daha 1962 yılında ilan ettiği tüketicinin temel hakları böylece çeşitli yasaların birbiri ardına çıkarılmasıyla 1960'lar da geniş ölçüde devlet güvencesine alınmıştır. Sırasıyla 1906 ve 1914 yıllarında çıkarılan yasalarla kurularak, her ikisi de 1938'de güçlendirilen iki temel kuruluş olan "Gıda Maddeleri ve İaç İdaresi" ve "Federal Ticaret Komisyonu" tarafından izlenip korunacak tüketici haklarının kapsamı hayli genişletilmiştir.

Bu çerçevede çıkarılan bazı önemli yasalar şöyle belirtilebilir:(26)

(1) "Kefauver-Harris İlaç Yasası Değişiklikleri" (Kefauver-Harris Amendments-1962). Gıda Maddeleri, İlaç ve Kozmetik Yasası'nda yapılan bu değişiklikler, imalatçılara, ilacın etkili ve güvenli olduğunu ispat etme sorumluluğunu yüklemektedir.

(2) "Dürüst Etiketleme ve Ambalajlama Yasası" (Fair Labeling and Packaging Act-1966): Etiketleme ve ambalajlamada dürüstlüğü, bilgi verici etiketlemeyi ve ambalaj büyüklüklerinin çeşitliliğini sınırlandırmayı hedef almaktadır.

(3) "Çocuk Koruma ve Oyuncak Güvenliği Yasası" (Child Protection and Toy Safety Act-1969). Federal ilaç İdaresi'nce yeterli uyarıların yapılmasına elverişli olmayacak kadar tehlikeli malların yasaklanmasını öngörmektedir.

(4) "Tüketiciyi Koruma Kredi Kanunu" (Consumer Protection Credit Act-1969). Bankaların, finas kuruluşlarının ve perakendecilerin kredilerde, taksitli satışlar ile açık hesap şeklindeki ödemelere dayanan satışlarda müşterilerine uyguladıkları gerçek faiz hadlerinin ve tüm diğer ödemelerin tama olarak açıklanmasını zorunlu hale getirmektedir.

(5) "Halk Sağlığı Sigara İçme Yasası" (Public Health Smoking Act-1970). Radyo ve televizyonda sigara reklâmlarını yasaklamakta ve sigara paketlerindeki "sigara reklâmlarını yasaklamakta ve sigara paketlerindeki "Sigara içmek sağlığınıza zararlı olabilir" ifadesini "zararlı olduğu saptanmıştır" şekline çevirmektedir.

(6) "Zehiri Önleme Etiketleme Yasası" (Poison Prevention Labeling Act-1970). Bu yasa, çocuklara zarar verebilecek mallar için güvenilir paketleme ve etiketleme zorunluluğunu getirmektedir.

(7) "İlaç Kayıt Yasası" (Drug Listing Act-1972). Yasa, Federal İlaç İdaresi'ne, ilaç imalatçılarının ilaçlarla ilgili olarak geniş bilgi vermesini öngörmektedir.

(8) "Tüketici Mal Güvenliği Yasası" (Consumer Product Safety Act-1972). Bu yasa da, hükümetçe zorunlu hale getirilen kalite kontrolü için gerekli işleyen bir mekanizma yaratmaktadır. Yasanın amacı üç noktada toplanmaktadır: (1). Halkı tüketim mallarından kaynaklanabilecek makul olmayan yaralanma tehlikelerine karşı korumak; (2). Tüketicilerin tüketim mal-

(25) Tokol, **a.g.k.**, s. 19.

(26) Marcus and others, **a.g.k.**, s. 681-682.

larının güvenliğini değerlendirmelerine yardımcı olmak; ve nihayet (3). Tüketim malları için tek tip güvenlik standartları geliştirmek ve malla ilgili yaralanmaların ve ölümlerin nedenlerine ilişkin araştırma ve soruşturmaları teşvik etmek.

Hükümette "Tüketici Danışma Konseyi" adıyla bir kuruluş oluşturan Başkan Kennedy'nin izinde giden diğer başkanlar 1963 yılından itibaren Lyndon B. Johnson ve 1969'dan itibaren Richard M. Nixon'un tüketicinin korunması yolundaki idari ve yasal düzenlemelere büyük katkıları olmuştur. Başkan Johnson hükümette bir tüketici sözcüsünün bulunması gereğini duyarak, 1964 yılında "Başkanın Tüketici İşleri Özel Yardımcılığı Bürosu'nu kurmuştur. Başkanın özel yardımcısı, tüketici şikâyetlerini öğrenip inceleyerek, ne tür sorunlar ve örnekler ortaya çıktığını belirleme; bunları işletmelere ve endüstri gruplarına çözüm için havale etme görevini üstlenmiştir. Yine bu yıllarda "Tüketici İşleri Bakanlığı" kurulması fikri de gündeme gelmiş ve tartışma konusu olmuştur.

1960'larda geniş kitlelerin de katıldığı tüketicinin korunması hareketi 1960'ların sonlarına doğru yavaşlamış olmakla beraber ortadan kalkmamıştır ve 1980'lerde birçok kimse mevcut politik, hukuki ve sosyal sistem içinde tüketicinin durumunu iyileştirme çabalarını sürdürmektedir.(27) Federal Hükümet düzeyinde alınan yukarda başlıcaları belirtilen tedbirlerden başka, çeşitli eyaletler de eyalet düzeyinde, birbirinden az çok farklı tüketiciyi koruma yasaları çıkarmışlardır.

Tüketicinin korunmasının 1960'lar döneminin devlet yönünden önemli bir farkı, daha önce de işaret edildiği gibi tarihsel olarak daha önceki dönemlerde alınan tedbirler serbest rekabeti geliştirmeye yönelik iken, artık çoğunlukla potansiyel olarak tüketicileri aldatıcı davranışlar ve uygulamalara karşı yasal tedbirler alınmasına yönelik olmasıdır. Gıda maddeleri ve ilaçlarla ilgilil yeni yasal düzenlemeler hep bu yönde olmuş, böylece tüketicilere daha fazla koruma sağlanmıştır.(28)

Tüketicilerin gönüllü örgütlenmeleri yönünden de 1960'ların bir özelliği, daha önce kurulan birlik ve derneklerin büyümesi, yenilerinin kurulması yanında, 1967 sonlarında tüketici çıkarlarıyla ilgili pekçok kuruluşun bir ulusal federasyon oluşturacak şekilde birleştirilmesidir. Bu yeni organizasyon, "Amerika Tüketici Federasyonu" (The Consumer Federation of America) adıyla, işçi sendikalarını, eyaletler ve şehirler düzeyindeki tüketici kuruluşlarını, "Yaşlı Vatandaşlar Ulusal Konseyi" ile "Ulusal Tüketiciler Birliği'ni bünyesinde toplamıştır. Tüketici sorunlarını araştırma-inceleme ve üyesi gruplara tüketiciye yönelik faaliyetler hakkında bilgi sağlama gibi amaçları olan Federasyon, tüketici sorunlarının ve hukuki ihtiyaçların tartışılması için her yıl Washingtonda toplanan "Tüketici Assemblesi" adlı konferansın organizasyonuna liderlik etmiştir. 1970'ler ortalarında Amerikan Tüketici Federasyonu'nun üye sayısı 160'a ulaşmıştır.(29)

1.3. İSVEÇ VE DİĞER BAZI GELİŞMİŞ ÜLKELERDE TÜKETİCİNİN KORUNMASIYLA İLGİLİ GELİŞMELER

Tüketicinin korunması hareketi esas itibariyle ABD'de gelişen ve giderek boyutları genişleyen bir hareket olmuşsa da, bu ülkeye özgü olarak kalmayıp, önce Batı avrupa ülkelerine ve hemen sonra da Japonya, Avustralya ve Kanada gibi birçok ülkeye yayılmıştır. Hatta daha sonraları Macaristan ve Sovyetler Birliği gibi Doğu Avrupa ülkelerine de geçmiştir. Bu

(27) Stanton, **a.g.k.**, s. 611-612.

(28) Marcus and others, **a.g.k.**, s. 699.

(29) Hermann, **a.g.k.**, s. 58-59.

yaygınlaşma çerçevesinde 1960 yılında Hollanda'nın Lahey (Hague) şehrinde düzenlenen bir konferansta, "Uluslararası Tüketici Birlikleri Örgütü" (International Organization of Consumers Union-IOCU) kurulması fikri ortaya atılarak, aynı yıl söz konusu birlik kurulmuştur. ABD Tüketiciler Birliği, Brüksel'deki Tüketiciler Birliği, ile Hollanda Tüketiciler Birliği'nin oluşturduğu bu kuruluş, 1962'de 16 ülkenin tüketiciler birliklerinin katılmasıyla genişlemiştir. Daha sonra, 24 ülkeden 37 tüketici birliğinin temsil edildiği dev bir kuruluş haline gelen "Uluslararası Tüketici Birlikleri Örgütü'ne üye olabilmek için iki koşul mevcuttur: (1). Üyelik için başvuran kuruluşun tüketiciler veya hükümetler tarafından finansal destek görmesi; (2) Kuruluşun reklâmdan gelir sağlamamış olması.(30) Bu örgüt 15 Mart 1990'da Dünya Tüketiciler Birliği Başkanı (Aynı zamanda ABD Tüketiciler Birliği Başkanı) Bayan Rhoda H. Karpatkin'in verdiği bilgiye göre 1990 yılı itibariyle bünyesinde 63 ülkeden 176 tüketici örgütünü barındırmaktadır.

Avrupa'da tüketicinin korunması başta İskandinav ülkeleri, İsveç, Norveç, Danimarka ve Finlandiya hayli gelişmiş düzeydedirler. Bunlardan, özellikle İsveç, ABD'den sonra gelen öncü ülkelerin başında yeralmakla kalmayıp, günümüzdeki durumu itibariyle çok gelişmiş ve kısa sürede söz konusu komşularınca da örnek alınan yasal ve örgütsel yapıya sahip bir durumdadır. Aşağıda İsveç ile komşusu ülkeler Norveç, Danimarka ve Finlandiya bir grup olarak; İngiltere, Fransa ve Almanya ise tek tek ele alınarak herbirindeki tüketicinin korunması durumunun bazı önemli yönleri kısaca gözden geçirilecektir.

1.3.1. İsveç'te Tüketicinin Korunması ve Norveç, Danimarka ve Finlandiya'daki Bazı Gelişmeler

İsveç, tüketicinin korunması konusunda tüm dünyada ve özellikle Avrupa'da tecrübesinden yararlanılan İskandinav modelinin temel direğini oluşturur. ABD ile benzer gelişmişlik düzeyine sahip olduğu gibi, özellikle konuyu tüm topluma yaygınlaştırma açısından ondan ileride olduğu söylenebilir.

İsveç'te kooperatifler, sendikalar ve politikacılar hayli uzun zamandan beri tüketici haklarına sahip çıkmışlardır. Daha önce bu ülkede tüketim kooperatiflerinin 1920'lerde geliştiği belirtilmişti. Daha 1951 yılında özel olarak kurulan ve 1957'de devletin de katıldığı, "Bilgi Verici Etiketleme Enstitüsü" (Varudeklarationsnamnden, ya da kısaca VDN), tüketim malı üreticilerinin standart bilgi verici etiketleri kullanmalarını teşvik etmektedir. Başkanı ile birkaç yönetim kurulu üyesinin hükümetçe seçildiği bu Enstitü'de diğer üyeler evkadınları, kooperatifler, tüketici birlikleri ile endüstri temsilcilerinden oluşmaktadır.(31)

1957 yılında kurulan "İsveç Tüketici Enstitüsü" (Konsumentinstitud, AI) tüketim mallarının üretim ve tüketimi teşvik amacını taşımakta; bu amaca ulaşmak için tüketicilerle ilgili bilgi toplama, araştırma yapma sonuçlarını yayınlama görevini yürütmektedir. Yönetim Kurulu üyeleri hükümetçe seçilen ve üyeleri arasında çeşitli ekonomik gruplardan ve parlementodan temsilcilerin yeraldığı bu Enstitü'nün temel faaliyeti, karşılaştırmalı olarak mal testleri ve deneyleri yapmaktır. Yapılan test ve deneylerin sonuçları, aylık dergis olan "Tavsiye ve Bulma" (Rod Och Ron)'da yayınlanmaktadır.

Bu ülkede tüketicinin korunması hareketinde devletin rolünün özel bir yeri ve önemi vardır. Hükümette "Tüketici Sorunları Bakanlığı" mevcut olup, tüketicilerle ilgili yasa ve yönetmelikleri hazırlamaktadır. Hükümet, tüketicileri bilgilendirme ve onlara eğitim vermede gereken finansmanı üstlenerek, tüketicinin ücretsiz olarak kitle iletişim araçlarından yararlanmasını sağlar. 1973 yılından beri de devletin desteklediği bütün tüketici kuruluşları "Tüketici Politikaları Ulusal Kurulu" (Konsumentverket) adıyla anılan bir birlik altında toplanmışlardır.

(30) Tokol, **a.g.k.**, s. 21.

(31) Staver **a.g.k.**, s. 103.

İsveç'te tüketicinin korunmasının kendine özgü karakteristik niteliklerinden biri tüketici şikâyetlerini çözümlemek üzere 1971 yılında kurulan "Tüketici Ombudsmanı" (The Consumer Ombudsman) adlı bir kuruma sahip olmasıdır. Çeşitli diğer ülkelerce de örnek alınan bu büro, işletmelerle tüketiciler arasında çıkan sorunları çözümleyen bağımsız bir hakem kuruluşudur. Ombudsman, çoğunlukla tüketicinin şikâyeti üzerine harekete geçer ve gerekirse olayı "Pazar Mahkemesi'ne götürür. Sistemin ikinci önemli bir kurumu olan Pazar Mahkemesi'ne götürür. Sistemin ikinci önemli bir kurumu olan Pazar Mahkemesi'ne götürür. Sistemin ikinci önemli bir kurumu olan Pazar Mahkemesi ise, endüstrinin hükümetin sendikaların ve tüketici temsilcilerinin görev yaptığı ve kendisine gelen sorunları süratle çözümleyen bir kuruluştur. Pazar Mahkemesi'nin iki önemli özelliği vardır: (1) Verdiği kararları temyiz edilemeyen kesin kararlardır: (2) Mahkeme tüketicinin korunması için yeni yasalar hazırlanması görevini de yapar.(32)

1976 yılında 1970 tarihli yasa yerine çıkarılan yeni "Pazarlama Uygulamaları Yasası'nın ilk maddesinde, mallar ve hizmetlerin pazarlanmasıyla ilgili olarak tüketici çıkarlarının geliştirilmesi başta gelen amaç olarak belirtilmekte; ikinci maddede de, ticari standartların ve tüketici çıkarlarının aksine rekâm yapma veya başka eylemlere girmenin Pazar Mahkemesi'nce yasaklanabileceği ifade edilmektedir.(33)

Birçok Avrupa ülkesine göre, İskandinav ülkelerinin yasal ve sosyal kurumları her zaman örnek olmaya elverişli olmayan kendisine özgü modeller oluştururlar. Tüketicinin korunması konusunda durum hayli farklı olup, Avrupa'nın tüketici hakları yönünden en gelişmiş olduğu bu bölgesinde, İsveç, 1960'lar ve 1970'ler boyunca hep liderlik yapmış; tüketicinin korunmasında ilerleme süratini tayin eden, örnek alınan ülke olmuştur. Son yıllard, hızla gelişen ekonomisiyle Norveç tüketici hakları konusunda İsveç'in liderliğiyle yarışır duruma gelmiştir. Burada da tüketicilerin ayrı bakanlığı vardır. İskandinav ülkeleri arasında AT'ye üye olan yegâne ülke Danimarka ile Finlandiya da Norveç gibi kurum ve kuruluşlarıyla bu alanda İsveç'i yakından takip etmektedirler. Nitekim İsveç'te 1971 yılında kurulan Tüketici Ombudsmanı bürosu 1973'te Norveç'te; 1975 yılında Danimarka'da ve nihayet 1978'de Finlandiya'da benimsenmiştir.(34) Ancak, hemen belirtmek gerekir ki, örnek alınan hayli geniş kapsamlı pazarlama uygulamaları düzeni içinde Ombudsmanı sadece bir unsur olup, tüketici zararının tazmini, pazar mahkemeleri ve şikâyet büroları vb. çeşitli diğer yönleri de vardır.

Tüketicinin korunmasının hayli ileri bir düzeyde olmasına karşın, İskandinav ülkerinde ABD'deki gibi bağımsız bir tüketicinin korunması hareketinin gelişmemiş olması dikkat çekicidir. Ancak, bu gelişme düzeyine ulaşılmasını sağlamada en azından önemli bir faktör olarak tüketici hareketi bulunmaması, çok eksiden beri hemen hemen tüm hükümetlerin tüketici yararına faaliyetlerde komitelere etkili bir biçimde mevcut üyelerin oyu ile seçilmiş temsilci üye vermeleri ile açıklanabilmektedir.(35) Nitekim diğer Avrupa ülkelerinde ulusal düzeydeki başlıca tüketici gruplarının benzerleri Kuzey Avrupa ülkelerinde hep devlet desteğindeki gruplardır: İsveç'teki "Tüketici Politikaları Ulusal Kurulu" gibi, Norveç'teki "Tüketici Konseyi"(Forbrukerraadet); Danimarka'daki "Tüketici Konseyi (Kuluttajeneuvosto) hep devlet destekli kuruluşlardır. Bunlardan Danimarka Tüketiciler Konseyi 1947 yılında kurulmuş olmakla yalnız bu ülkelerdeki değil, tüm Avrupa'da ilk özel tüketici örgütü olma özelliğine sahiptir. Diğer Batı Avrupa ülkelerinde benzer kuruluşlar 1950'lerde görülmeye başlamışlar ve gelişe-

(32) **Aynı kaynak**, s. 104.

(33) Business International Research Report, **Europe's Consumer Movement Key Issues and Corporate Responses**, December 1980, Appendix III, s. IV-29.

(34) **Aynı kaynak**, s. 149-150.

(35) **Aynı kaynak**., s. 150.

rek ancak 1960'ların sonlarında işletmeler ve hükümetler üzerinde etkilerini hissettirebilir hale gelmişlerdir.(36)

1.3.2 İngiltere'de Tüketicinin Korunmasıyla İlgili Gelişmeler

İngiltere'de çeşitli tüketici haklarının devletçe korunması, ABD'dekine benzer bir biçimde çeşitli bakanlıklara verilmiştir; ama asıl sorumlu bakanlık Ticaret ve Sanayi Bakanlığıdır. Hükümet, ayrıca tüketici ile endüstri arasında çıkarlar dengesini sağlamayı amaçlayan bağımsız bir örgüt kurmuş ve "Ulusal Tüketici Konseyi" (The National Consumer Council) adını taşıyan bu kuruluşu gerekli fonlarla donatmıştır. Bireysel tüketici şikâyetleriyle ilgilenmeyen Konsey, gerek endüstri, gerekse merkezi hükümet ve mahalli idarelerle müzakerelerde tüketici çıkarlarını temsil eder.

1973 yılında çıkarılan "Dürüst Ticaret Yasası" (The Fair Trading Act 1973) ile kurulan ve tamamen ingiltere'ye özgü bir bağımsız kuruluş da "Dürüst Ticaret Ofisi" (The Office of Fair Trading)dir. Yine bireysel tüketici şikâyetleriyle ilgili olmayan bu ofis, genel olarak tüketici çıkarlarını olumsuz olarak etkileyebilecek konuları sürekli bir biçimde gözden geçirerek gerekli hallerde tedbirler alır. Önemli bir görevi, çeşitli dallardaki mesleki kuruluşlarla görüşmeler yaparak, gönüllü anlaşmalarla "uygulama kodları" (Codes of Practice) denilen tüketiciyi koruyucu uygulamaları geliştirmektir.(37)

İngiliz Standartları Kurumu (The British Standards Institution)'un "Tüketici Standartları Tavsiye Komitesi" (The Consumer Standars Advisory Committee) de, Standartlar Kurumunun teknik komitelerinde tüketicileri temsil eder.

Özel sektörde, 1957 yılında kurulan "Tüketiciler Birliği" (The Consumers' Association) güçlü bir tüketici kuruluşu olup, gerekli fonları üyelik aidatlarından ve yayınlarından sağlar. Mal ve hizmetlerle ilgili karşılaştırmalı testler yapar ve "Which?" adlı dergi ve diğer yayınlarla sonuçlarını halka yaymaya çalışır; endüstri ile görüşmelerde tüketici çıkarlarını temsil eder. Diğer bir özel birlik de mahalli gönüllü tüketici gruplarının oluşturduğu "Tüketici Grupları Ulusal Federasyonu" (The National Federation of Consumer Groups) olup, özellikle tüketici politikalarını belirleyen kurumlarda tüketicileri temsil eder ve mahalli düzeyde çoğunlukla tüketici şikâyetlerini sonuçlandırmaya çalışır.

1.3.3. Fransa'da Tüketicinin Korunmasıyla İlgili Gelişmeler

Her ne kadar 1912 yılından beri tüketici haklarını koruma amacını güden örgütler Fransa'da mevcut idiyse de, bir tüketiciyi koruma hareketi ancak 1960'ların sonlarında böyle bir gelişmeye uygun sosyoekonomik koşulların oluşmasıyla ortaya çıkmıştır. Bir taraftan ABD'den (Ralph Nader'in ziyaretleri gibi) ve İsveç'ten gelen etkilenmeler, diğer taraftan ülkedeki bazı hoş olmayan olaylar "Ulusal Tüketiciler Enstitüsü" (L'İnstitut National dela Consommation) adıyla bağımsız bir ensititünün kurulmasına yol açmıştır. Bütçenin yarısı Fransız Hükümetince, diğer yarısı da "50 Millions de Consommatures" gibi yayınlardan karşılan bu kuruluş çok sayıda ailenin; işçi sendikalarınca desteklenen kooperatiflerin ve tüketici birliklerinin hoşnutsuzlukları ve huzursuzlukları nedeniyle devletin hakem rolü oynaması isteği doğrultusunda tüketici sorunlarında çok önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim kurulunda hem hükümetin ve işaleminin, hem de tüketici örgütlerinin temsilcileri varsa da, bu sonuncu grup kesin çoğunluğa sahiptir.(38) Bu enstitü mal testleri yapıp sonuçlarını dergisinde yayınlamaktadır.

---

(36) European Documentation, **The Consumer in the European Community**, 1978/3. s. 4.

(37) Economic and Social Committee ot the E. C., **Producer-Consumer Dialogue, Opinion, Brussels**, 1984, s. 52-43.

(38) Straver, **a.g.k.**, s. 104.

Hükümette tüketici haklarını koruyucu yasalar geliştirmekten ve bu hakları savunmaktan sorumlu birçok bakanlık varsa da, asıl sorumluluk, kısaca Tüketici İşleri Bakanlığı" olarak bilenen "Ekonomik işler Maliye ve Bütçe Bakanlığı'na bağlı "Devlet Sekreterliği" (Secretariat d'Etat a la Consommation)'ne verilmiştir. Bu yetkili organ, ancak 1976 yılı başında kurulmuştur.

Yukarıda belirtilen Ulusal Tüketici Enstitüsü yanında önemli bir örgüt de tamamen özel nitelikli "Tüketiciler Federal Birliği" (Union Fererale des Consommateurs) olup, gerekli fonları üyerinden ve yayınlarından sağlamaktadır. Bu birlik çok popüler bir dergi olan "Que Choisir'i yayınlamaktadır.(39)

1.3.4. Federal Almanya'da Tüketicinin Korunmasıyla İlgili Gelişmeler

Federal Almanya'da tüketicinin korunmasıyla ilgili olarak kurumsal birbiçimde tüketici-devlet diyaloğunu sağlayan iki ana kuruluş vardır. Bunlardan biri, "Ekonomik İşler Bakanlığı'na bağlı "Tüketici Konseyi" (Verbraucherbeirat) diğeri Gıda Tarım ve Ormancılık Bakanlığı'na bağlı "Tüketici Komitesi" (Verbraucherauschuss)'dir. Tüketici Konseyi 1972 yılında Fereral Hükümete tüketici politikasının temel unsurları üzerinde danışmanlık yapmak ve öneriler geliştirip sunmak amacıyla kurulmuştur. Konsey'de tüketici örgütleri ve ilgili organlar temsil edilmektedir.(40)

Gıda, Tarım ve Ormancılık Bakanlığı'na bağlı olan Tüketici Komitesi de Tüketici Konseyi gibi bir yapıya sahiptir ve benzer görevleri kendi bakanlığı çerçevesinde yüklenmiştir. Bunların dışında tüketici örgütleri temsilcileri ile ekonominin çeşitli sektörlerinin temsilcilerinin yanyana görev yaptığı diğer Federal Bakanlıklara bağlı danışmanlık kurulları vardır (Örneğin, Gıda Rehberliği Komisyonu).

Federal Almanya'da en önemli tüketici organizasyonu olan "Tüketiciler Birliği" (Arberitgemeinschaft der Verbraucher) hayli geniş kapsamlıdır. Bu birlik 32 adet ulusal tüketici birliği, aile birliği evkadını birliği ve dini birliklerden oluşmakta; bütçesinin yarısı hükümet fonlarından gelmekte; ayrıca yayınlar yapmaktadır. "Tüketim Malları Test Enstitüsü" (Stiftung Warentest), tüketim malları ve hizmetlerle ilgili karşılaştırmalı testler yapan devletin kurmuş olduğu bir kuruluştur. Test sonuçlarını 300.000'den fazla tiraja sahip aylık yayın organı "Test" dergisinde yayınlar.(41) 1977 yılından beri Alman Standartları Enstitüsü ile Alman Kalite Garanti ve Markalama Enstitüsü'nün birlikte oluşturduğu "Alman Standartlar Enstitüsü mallarda standardizasyon sağlamaya çalışır: 400'den fazla olan komite ve alt komitelerinde tüketici temsilcileri de bulunur.

---

(39) **Aynı kaynak**, s. 105.

(40) Economic and Social Committee of the E. C., **Producer–Consumer Dialogue, Opinion**, s. 34.

(41) Straver, **a.g.k.** s. 105.

EK 4 TÜRKİYE'NİN DIŞ TİCARETİ

EK 4-1 TÜRKİYE'NİN İHRACATI VE İTHALATI, 1980, 1990, 2000-2013

Yıllar	İhracat Milyon Dolar	Değişim %	İthalat Milyon Dolar	Değişim (%)	İhracatın İthalatı Karşılama Oranı %
1980	2 910,1	28,7	7 909,4	56,0	36,8
1990	12 959,3	11,5	22 302,1	41,2	58,1
2000	27 774,9	4,5	54 502,8	34,0	51,0
2001	31 334,2	12,8	41 399,1	-24,0	75,7
2002	36 059,1	15,1	51 553,8	24,5	69,9
2003	47 252,8	31,0	69 339,7	34,5	68,1
2004	63 167,2	33,7	97 539,8	40,7	64,8
2005	73 476,4	16,3	116 774,2	19,7	62,9
2006	85 534,7	16,3	139 576,2	19,5	61,3
2007	107 271,8	25,3	170 062,7	21,8	63,1
2008	132 027,2	23,1	201 963,6	18,8	65,4
2009	102 164,8	-29,2	140 775,5	-30,3	72,5
2010	113 883 219	11,5	185 544 332	31,7	61,4
2011	134 906 869	18,5	240 841 676	29,8	56,0
2012	152 461 737	13,0	236 545 141	-1,8	64,5
2013	151 868 551	-0,4	251 650 560	6,4	60,3

(Kaynak: TÜİK, Dış Ticaret, Aralık 2013; TurkStat, Foreign Trade, December 2013).

EK 4-2 DIŞ TİCARETTE İLK 10 ÜLKE, 2013 ve 2010

A. İHRACATTA İLK 10 ÜLKE

Sıra	Ülke	2013 İhracat Milyon Dolar	Payı %	2010 İhracat Milyon Dolar	Payı %
1	Almanya	13 706 980	9,0	11 479 000	10,3
2	Irak	11 958 853	7,9	6 036 000	6,2
3	İngiltere	8 777 301	5,8	7 236 000	6,0
4	Rusya Fed.	6 966 989	4,6	4 628 000	4,4
5	İtalya	6 720 577	4,4	6 505 000	5,8
6	Fransa	6 378 947	4,2	6 054 000	5,0
7	ABD	5 623 306	3,7	3 763 000	3,4
8	BAE	4 967 636	3,3	3 333 000	2,8
9	İspanya	4 337 678	2,9	3 536 000	2,9
10	Çin	3 602 109	2,4	2 269 000	1,8
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
TOPLAM İHRACAT		73 040 375	100,0	54 839 000	100,0

(Kaynak: TÜİK, Dış Ticaret, Aralık 2013; TurkStat, Foreign Trade, December 2013).

B. İTHALATTA İLK 10 ÜLKE

Sıra	Ülke	2013 İthalat Milyon Dolar	Payı %	2010 İthalat Milyon Dolar	Payı %
1	Rusya Fed.	25 064,0	10,0	21 601,0	9,9
2	Çin	24 687,0	9,8	17 181,0	9,0
3	Almanya	24 185,0	9,6	17 549,0	9,5
4	İtalya	12 885,0	5,2	10 140,0	5,6
5	ABD	12 596,0	5,0	12 319,0	6,7
6	İran	10 383,0	4,2	7 645,0	5,2
7	İsviçre	9 647,0	3,2	3 154,0	2,4
8	Fransa	8 080,0	3,2	8 177,0	5,4
9	İspanya	6 417,0	2,5	4 840,0	2,7
10	Hindistan	6 368,0	2,5	3 410,0	2,6
.	.	.	.	.	
.	.	.	.	.	
.	.	.	.	.	
TOPLAM İTHALAT		140 312	100,0	106 016,0	100,0

(Kaynak: TÜİK, Dış Ticaret, Aralık 2013: Turkstat, Foreign Trade, December 2013).

EK 5 DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YÜZYILIN İŞADAMLARI

EK 5-1 DÜNYADA YÜZYILIN İŞADAMI: HENRY FORD

Fortune Dergisi, "yüzyılın işadamı" anketinin sonucunu açıkladı. Dünyaya otomobili tanıtan adam Henry Ford yüzyılın işadamı oldu.

AMERİKAN **Fortune Dergisi,** yıl boyunca düzenlediği anketin sonucunu açıkladı ve dünyaya otomobili tanıtan **Henry Ford'u 'yüzyılın işadamı'** olarak seçti. Yüzyılın işadamı olmak için **'hayal edilemeyecek bir değişim'** yaratma gerekliliğini vurgulayan **Fortune Dergisi,** Ford'un kurucusu Henry Ford'un sadece otomobili değil, otomotiv sektörünü de yarattığını ifade etti.

20. yüzyıl başlarında Ford'u dünyanın en büyük sanayi kuruluşu yapan ve kişisel serveti 1 milyar dolara ulaşan (bugünün 36 milyar doları) bulan Henry Ford, aynı zamanda Amerika'da sosyal bir devrimin de öncülüğünü yaptı.

Ford şirketini 1903 yılında kuran Henry Ford, beş yıl sonra dünyanın ilk otomobil markası olan 'T Modeli'ni üretmeye başlamıştı. Onbinlerce işçisine saat başına 5 dolar gibi yüksek bir ücret ödeyen Ford, bu ücretlerle işçilerin otomobil alacak gelir düzeyine kavuşmasını sağlamış ve ürettiği malın pazar başarısını güvenceye almıştı.

Derginin elemesinde Henry Ford ile finale kalan diğer üç işadamı ise, **General Motors**'u(**) **dünyanın en büyük otomotiv firması haline getiren Alfred Sloan Jr., IBM**'in **kurucusu Thomas J. Watson** ve **Microsoft'un kurucusu Bill Gates** oldu. Yüzyılın işadamı sıralamasında ikinci olan Alfred Sloan Jr. ise, hayatına Ford'a rulman satarak başlamasına rağmen, ilerleyen yıllarda otomobil satışında Ford'u geçerek dünyanın en büyük şirketi olan General Motors'u 1908-1927 arasında 23 yıl boyunca yönetti.

ABD'nin savaş sonrasındaki ekonomik patlamasında çok büyük payı olan IMB'in kurucusu Thomas J. Watson 3. sırada yer aldı. **Dergi,** bilgisayarlaşma ve borsada halka açılmayla refah sağlayan IBM ve Watson'dan övgüyle söz etti.

Microsoft'un kurucusu, Windows işletim sisteminin mucidi ve dünyanın en zengin adamı Bill Gates ise yüzyılın 4. önemli işadamı oldu.

EK 5-2 TÜRKİYE'DE YÜZYILIN İŞADAMI: VEHBİ KOÇ

20. Yüzyılın bitiminde, Türkiye'de çeşitli kuruluşlar, Koç Holding'in kurucusu Vehbi Koç'u, yüzyılın Türk işadamı olarak seçtiler.

(*) **Sabah Gazetesi**, 3 Kasım 1999.

(**) General Motors çok parlak bir geçmişe sahip olup, en uzun süre, "dünyanın en büyük işletmesi" olarak kalmıştır. Ama 2000'li yıllarda gerileyerek ilk 5 arasında kalmışken, 2008 küresel krizi sonrası, Mart 2009'da, "iflasın eşiğine geldiğini, devletten kurtarma yardımı alamazsa iflasını ilan edeceğini" açıklamış; ancak daha sonra kurtarılmıştır.

EK 6 ÇEYREK ASIR ÖNCESİNDEN BİR ANI FOTOĞRAFI



İstanbul Üniversitesi'nin İstanbul'da 2 Ekim 1986'da düzenlediği "Ekonomik Kalkınma ve Pazarlama" konulu uluslararası sempozyuma katılanlara verilen akşam yemeğinden bir anı fotoğrafı.
(Oturanlar) Prof. Dr. Mehmet Oluç, Prof. Dr. Philip Kotler, Doç. Dr. İsmet Mucuk.
(Ayaktakiler, ABD'den katılan konuklardan) Doç. Dr. Uğur Yücelt'in Eşi Suna Yücelt, Doç. Dr. Oya Çolpan ve Doç. Dr. Refik Çolpan.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

I. KİTAPLAR

Abell, Derek F. and John S. Hammond. **Strategic Market Planning** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, International, 1979).

Akçay, Okan. **Endüstri İşletmelerinde Yeni Mamul Geliştirme ve Pazarlama Yönetimi Açısından Analizi** (Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını).

Albaum Gerald and Edwin Duerr. **International Marketing and Export Management**, 6th ed. (Harlow, England: Pearson Education, 2008).

Altınbaşak, İpek, Ayşe Akyol ve diğerleri. **Küresel Pazarlama Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım, 2008).

Altunışık, Remzi, Şuayip Özdemir ve Ömer Torlak. **Modern Pazarlama**, 2. Baskı (İstanbul: Değişim Yayınları, 2002).

Ansoff, H. Igor (editör). **Business Strategy** (Harmondsworth, Middlesex: Penguin Education, 1969).

Armstrong, Gary and Philip Kotler. **Marketing: An Introduction**, 11th ed. Global Edition (Harlow, England: Pearson Education, 2013).

Armstrong, Gary and Philip Kotler. **Marketing: An Introduction**, 9th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall/Pearson Education, 2009).

Armstrong, Gary and Philip Kotler. **Marketing: An Introduction**, 7th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall/Pearson Education, 2005).

Armstrong, Gary and Philip Kotler. **Marketing: An Introduction**, 6th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall/Pearson Education, 2003).

Armstrong, Gary and Philip Kotler. **Marketing: An Introduction**, 5th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000)

Apak, Sudi ve Ayhan Aytaç. **Küresel Krizler** (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2009).

Asna, M. Alâeddin. **Halkla İlişkiler**, 3. Baskı (İstanbul: İ.İ.T.İ. Akademisi Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınlar, 1979).

Assael, Henry. **Marketing**, 2 nd ed. (Orlando, FL.: The Dryden Press, 1993).

Aşıcı, Ömer ve Baybars Tek. **Fiziksel Dağıtım Yönetimi** (Bornova: Bilgehan Matbaası, 1986).

Akat, Ömer. **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, 5. Baskı (Bursa: Ekin Kitabevi, 2004).

Akat, Ömer. **İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 2. Baskı (Bursa: Ekin Kitabevi, 2000).

Akat, Ömer. **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, 2. Baskı (Bursa: Ekin Kitabevi, 1998).

Babacan, Muazzez. **Nedir Bu Reklam** (İstanbul: Beta Basım, 2008).

Barutçugil, İsmet S. **Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi** (Bursa: Bursa Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi Yayını, 1981).

Baykal, Olcay ve İlyas Gülmez. **Pazarlamada Mal, Yeni Mal ve Ülkemizde Yeni Mal Geliştirme Çalışmaları** (Ankara: MPM Yayını, 1980).

Bearden, William O., Thomas N. Ingram and Raymond W. Forge. **Marketing: Principles and Perspectives**, 5th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2007).

Bearden, William O., T.N. Ingram and R.W. LaForge. **Marketing: Principles and Perspectives**, 4th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004).

Bearden, William O., T.N. Ingram and R.W. LaForge. **Marketing**, 2 nd ed. (Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998).

Bell, Martin L. **Marketing: Concepts and Strategy**, 2 nd ed. (Boston: Houghton Miflin Company, 1972).

Blythe, Jim. **Pazarlama İlkeleri** (Çev.: Yavuz Odabaşı), (İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 2003).

Bradley, Frank. **Uluslararası Pazarlama Stratejisi** (Çev: İçlem Er) (İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 2002).

Boone, Louise and David L.Kurtz. **Contemporary Marketing**, 11 th ed. (Mason, Ohio: Thompson/South Western, 2004).

Boone, Louise and David L.Kurtz. **Contemporary Marketing**, 7 th ed. (Orlando, FL.: The Dryden Press, 1992).

Bovée, L. Courtland and John V. Thill. **Marketing** (New York: McGraw-Hill, 1992).

Boyd Jr., Harper, and Sidney L. Levy. **Promotion: A Behavioral View** (Englewood Cliffs, N.J.: Prenitce-Hall, Inc., 1967).

Bozkurt, İzzet. **Bütünleşik Pazarlama İletişimi** (Ankara: Kapital Medya Hizmetleri, 2000).

Bozkurt, Veysel (Derleyen). **Elektronik Ticaret** (İstanbul: ALFA Basım Yayın Dağıtım, 2000).

Buell, Victor P. **Marketing Management** (Singapore: McGraw-Hill, Book Co.-Singapore, 1985).

Buell, Victor P. Editor-in-Chief. **Handbook of Modern Marketing**, 2 nd ed. (New York: McGraw-Hill, Inc., 1986).

Buell, Victor P. Editor-in-Chief. **Handbook of Modern Marketing** (New York: McGraw-Hill, Inc., 1970).

Capon, Noel and James M. Hulbert. **Marketing Management In the 21st. Century** (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall Inc., 2001).

Cateora Philip R. and John L. Graham. **International Marketing**, 13th ed. (NewYork: McGraw-Hill/Irwin, 2007).

Cateora, R. Philip. **International Marketing**, 8 th ed. (Homewood, ILL.: Richard D. Irwın Co., 1993).

Cateora, R. Philip. **International Marketing**, 6 th ed. (Homewood, ILL.: Richard D. Irwin Inc., 1987).

Caywood, Clarke L. (ed). **The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications** (Boston, M.A.: McGraw Hill, 1997).

Cemalcılar, İlhan. **Pazarlama Kavramlar . Kararlar** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999).

Cemalcılar, İlhan. **Pazarlama**, 2. Baskı (Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1979).

Charles W. Lamb, Joseph F. Fair, Jr. and Carl McDaniel. **Essentials of Marketing**, 6e (Mason, OH.: South-Western Cengage Learning, 2009).

Chamberlin, Edward H. **The Theory of Monopolistic Competition** (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1933).

Christopher, Martin. **Supply Chain Management**, 3rd ed. (Harlow: England: Pearson Education, 2005).

Cohen, William A. **The Practice of Marketing Management** (New York: Macmillan Publishing Company, 1988).

Courtis, John (Çev.: Birol Tenekecioğlu). **Hizmet Pazarlaması** (Eskişehir: Bilim Teknik Yayınevi, 1993).

Dalrymple, Douglas and L. T. Parsons. **Marketing Management**, 7th ed. (New York: John Wiley and Sons, 2000).

Demir, Nevzat. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2007).

Demir, Nevzat. **Dağıtım Kanallarında Çatışma: Güç İlişkileri, Çatışma Yönetimi ve Boru Sektöründe Bir Araştırma** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2004, Basım sürecinde).

Devrez, Güney. **Piyasa Araştırmasında Bilgi Toplama Metodları** (Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 1971).

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998).

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Timaş Yayınları A.Ş., 1991).

Dolanbay, Coşkun. **e.ticaret Strateji ve Yöntemleri** (Ankara: Meteksan Sistem Yayınları, 2000).

Drucker, Peter F. **Management: Tasks, Responsibilities Practices** (New York: Harper and Row Publishers, 1974).

Elam, Houston G. **Marketing** (New York: Barrister Publishing Co., Inc., 1967).

Erdoğan, İlhan. **Başarılı Satış İçin Temel Satıcı Davranışları** (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını, 1999).

Erem, Tunç. **Yönetim Açısından Pazarlama** (İstanbul: Hilal Matbaacılık Koll. Şti. 1977).

Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000).

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3. Baskı (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1990).

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 2. Baskı (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1987).

Ergin, Esin. **İşletme Politikası** (İstanbul: Der Yayınları, 1992).

Erkal, Mustafa E. **Sosyoloji (Toplumbilimi)**, 13. Basım (İstanbul: Der Yayınları, 2006).

E.İ.T.İ.A. **1. Türk İşletmecilik Kongresi, Raporlar, Tartışmalar** (Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1974).

Etzel, Michael J., B.J. Walker and W. J. Stanton. **Marketing,** 13 th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004).

Etzel, Michael J., B.J. Walker and W. J. Stanton. **Marketing,** 12 th ed. (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001).

Etzel, Michael J., B. J. Walker and W. J. Stanton. **Marketing,** 11 th ed. (New York: McGraw Hill Companies, Inc., 1997).

Evans, Joel R. and Barry Berman, **Marketing,** 4 th ed. (New York: Macmillan Publishing Company, 1990).

Fayerweather, John. **International Marketing,** Second Ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1970).

Ferman, Cumhur. **Genel İşletme İktisadı Ders Notları** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 1981, Teksir).

Gegez, E. Ercan. **Pazarlama Araştırmaları** Geliştirilmiş 2. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım, 2007)

Gegez, E. Ercan. **Pazarlama Araştırmaları** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2005).

Goldmann, Heinz. (Çev.: Seçkin Selvi Cılızoğlu), **Müşteri Kazanmak** (İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1989).

Groucutt, Jonathan. **Foundations of Marketing** (New York: Palgrave Macmillan, 2005).

Gün, Funda Savaş. **Elektronik Reklâmcılık ve Uygulamaları** (İstanbul: Tüm Ofset Matbaacılık, Ltd., 1999).

Gürdal, Sehavet. **Satış Gücü Yönetimi** (İstanbul: Yeni Asya Yayınları, 1990).

Hasıloğlu, Selçuk Burak. **Elektronik Ticaret ve Stratejileri** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999).

Hasty, Ronald and R. Ted Will. **Marketing** (San Fransisco: Canfield Press, 1975).

Hatiboğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Stratejik Yönetim** (İstanbul: Temel Araştırma Yayınları, 1986).

İslamoğlu, A. Hamdi. **Pazarlama İlkeleri,** 2. Basım (Beta Basım Yayım Dağıtım, 2002).

Jobber, David and John Fahy. **Foundations of Marketing** (London: McGraw Hill Education, 2003).

Kalender, Ahmet ve Mehmet Fidan (Editörler). **Halkla İlişkiler** (Konya: Tablet Yayınları, 2008).

Karabulut Muhittin. **Tüketici Davranışı** (İstanbul: Minnetoğlu Yayınları, 1981).

Karafakioğlu, Mehmet. **Uluslararası Pazarlama Yönetimi,** 5. Bası (İstanbul: Beta Basım, 2008).

Karafakioğlu, Mehmet. **Uluslararası Pazarlama Yönetimi,** 3. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000).

Karafakioğlu, Mehmet. **Pazarlama Bileşeni Olarak Fiyatın Mamul ve Mamul Hattı İçin Belirlenmesi ve Türkiye'deki Uygulama** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1974).

Karalar, Rıdvan. **İşletme Politikası,** Düzeltilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı (Eskişehir: ETAM A.Ş., 1996).

Keegan, Warren J., **Multinational Marketing,** 3 rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, 1984).

Keegan, Warren J. and Mark S. Green. **Global Marketing,** 2 nd ed. (Upper Saddle River. N.J.: Prentice Hall, Inc., 2000).

Keegan, Warren J. S. E. Moriarty and T.R. Duncan. **Marketing** 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.., 1995).

Kelley, Eugene J. **Marketing Planning And Competitive Strategy** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc. 1972).

Kelley, Eugene J. **Marketing: Strategy And Functions** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1965).

Kerin, Roger A., S.W. Hartley and W. Rudelius. **Marketing,** 11th ed. (NewYork: McGraw-Hill Irwin, 2013).

Kılkış, Yıldırım. **Pazarlama Satış Satıcılık** (İstanbul: Arpaz Matbaacılık, 1977).

Kırcova, İbrahim. **İnternette Pazarlama,** 4. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008).

Kırcova, İbrahim. **İnternette Pazarlama,** 3. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2005).

Kırcova, İbrahim. **İnternette Pazarlama** (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını, 1999).

Kırcova, İbrahim ve Pınar Öztürk. **İnternette Ticaret ve Hukuksal Sorunlar** (İstanbul Ticaret Odası Yayını, 2000).

Kinnear, Thomas C., K.L. Bernhardt and K.A. Krentler. **Principles of Marketing,** 4 th ed. (New York: Harper Collinis College Publishers, 1995).

Kocabaş, Füsun, Müge Elder ve Serra İnci Çelebi. **Marketing P.R.,** 2. Baskı (Ankara: Kapital Medya Hizmetleri, 2000).

Koç Ahmet, N. **Pazarlama Ders Notları** (İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, 1976-1977).

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 11. Bası (İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2007).

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 9. Basım (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003).

Kotler, Philip and Gary Armstrong. **Principles of Marketing**, 11th ed. (New York: Pearson/Prentice Hall, 2006).

Kotler, Philip. **Marketing Management**, 12th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall/Pearson Education, 2006)

Kotler, Philip (Çev.: Aslı Kalem Bakkal). **A'dan Z'ye Pazarlama** (İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri, 2005).

Kotler, Philip. **Kotler ve Pazarlama** (Çev.: Ayşe Özyağcılar), (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000).

Kotler, Philip. **Pazarlama Yönetimi** (Çev.: Nejat Muallimoğlu), Millenium Baskısı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000).

Kotler, Philip. **Marketing Management**, Millenium ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1999).

Kotler, Philip. **Marketing Management**, 8 th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, Inc., 1994).

Kotler, Philip. **Marketing Management**, 6 th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, International, Inc., 1988).

Kotler, Philip. **Principles of Marketing**, Third Edition (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, Inc., 1986).

Kotler, Philip. **Principles of Marketing** (Englewood Cliffs, N.J.,: Prentice-Hall International, Inc., 1980).

Kotler, Philip. **Marketing Management, Analysis, Planning And Control**, 4th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, Inc., 1980).

Kotler, Philip. **Marketing Management, Analysis, Planning And Control**, 3rd ed. Prentice-Hall, Internatinal, Inc., 1976).

Kotler, Philip (Çeviren: Yaman Erdal). **Pazarlama Yönetimi, Çözümleme, Planlama ve Denetim**, Cilt I, II, İkinci Basım (Ankara: Bilimsel Yayınlar Derneği, 1976).

Kotler, Philip. **Marketing Decision Making: A Model Building Approach** (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1971).

Kotler, Philip and Gary Armstrong. **Principles of Marketing**, 12 th ed. (Upper Saddle River, N.J.: 2008).

Kotler, Philip, G. Armstrong, J. Saunders and Veronica Wong. **Principles of Marketing**, 2 nd European ed. (London: Prentice Hall, Europe, 1999).

Kotler, Philip and Gary Armstrong. **Principles of Marketing**, 8 th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1999).

Kotler, Philip and G. Armstrong. **Principles of Marketing**, 7 th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1996).

Kotler, P. and Gary Armstrong. **Marketing: An Introduction**, 3 rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1993).

Kotler, Philip and Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 4 th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1989).

Kotler, P. and Keith K. Cox, (editors). **Readings in Marketing Management** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1972).

Kozlu, Cem. **Uluslararası Pazarlama**, Genişletilmiş 5. Baskı (Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1995).

Kurtuluş, Kemal. **Pazarlama Araştırmaları**, 6 Baskı (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1999).

Kurtuluş, Kemal. **Dağıtım Kanalları, Genel Bir Bakış, Etkinlik Ölçülmesi ve Türkiye Örneği** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını, 1979).

Kurtuluş, Kemal. **Pazarlama Araştırmaları** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1976).

Kurtz, David L. and Louis E. Boone. **Contemporary Business 2007** (Mason, OH.: Thompson South-Western, 2008).

Kurtz, David L. and Louis E. Boone. **Principles of Marketing 2006** (Mason, OH.: Thompson South-Western, 2006).

Kurtz, David L. and Kenneth E. Clow. **Services Marketing** (New York: John Wiley and Sons, 1998).

Lamb, Charles W., Joseph F. Hair Jr. and C. McDaniel. **Essentials of Marketing**, 6 th ed. (Mason, OH.: South-Western Cengage Learning, 2009).

Lamb, Charles W., Joseph F. Hair Jr. and C. McDaniel. **Essentials of Marketing,** 4 th ed. (Mason, Ohio: South-Western /Thompson, 2005).

Lamb, Charles W., Jr., J.F. Hair Jr. and C. McDaniel. **Marketing,** 4 th ed. (Ohio: Southwestern Publishing Co., 1998).

Lancaster, Geoff and Paul Reynolds. **Marketing: The One-Semester Introduction** (Oxford: Butterworth-Heineman, 2002).

Lazer, William and Eguene J. Kelley (Editors). **Social Marketing: Perspectives and Viewpoints** (Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, Inc., 1973).

Lazer, William and Eugene J. Kelley (Editors). **Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints,** Rev. ed.(Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, Inc., 1962).

Luck, David J. **Product Policy and Strategy** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1972).

Luck, David J. and O.C. Ferrel. **Marketing Strategy And Plans** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1979).

Marcus, Burton H., David Aaker, et al. **Modern Marketing** (New York: Random House, 1975).

McCarthy, E. Jerome. and William D. Perreault, Jr. **Basic Marketing,** 10 th ed. (Homewood, ILL.: 1990).

McCarthy, E. Jerome **Basic Marketing: A Managerial Approach,** 5 th ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1975).

Michelli, Joseph A. **The New Gold Standard: The Ritz-Carlton Hotel Company** (New York: McGraw-Hill, 2008).

Miracle, Gordon E., Gerold S. Albaum. **International Marketing Management** (Homewood, Ill.: Richmard D. Irwin, Inc., 1970).

Milli Produktivite Merkezi. **Pazarlama Seminerleri** (Ankara: MPM Yayını, 1975).

Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik,** 19. Basım (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2014).

Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik,** 16. Basım (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008).

Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik,** 12. Basım (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000).

Mucuk, İsmet. **AT'de Tüketiciyi Koruma Politikaları ve Türkiye'de Durum,** TÜSİAD Raporu (İstanbul: TÜSİAD Yayını, Nisan 1990).

Mucuk, İsmet. **Modern Pazarlamada Mamul Planlama ve Geliştirme Stratejileri** (İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi İşletme Yönetimi ve Muhasebe Enstitüsü Yayını, 1980).

Mucuk, İsmet. **Pazarlama Karmasının Unsurları: Mamul** (Ders Notları), Teksir (İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1979).

Mucuk, İsmet. **İşletmelerde Modern Bir Araştırma Tekniği Olarak Faktör Analizi,** Yayınlanmamış Doçentlik Tezi (İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 1978).

Nakip, Mahir. **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamaları,** 2. Baskı (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2006).

Nakip, Mahir. **Pazarlama Araştırmalarına Giriş** (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004).

Nickels, William G. **Understanding Business** (St. Louis, Missouri: Times Mirror/Mosboy College Publication, 1987).

Odabaşı, Yavuz. **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi,** 2. Basım (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002)..

Odabaşı, Yavuz. **Müşteri İlişkileri Yönetimi** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000).

Odabaşı, Yavuz. **Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 1996).

Odabaşı, Yavuz. **Pazarlama İletişimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 1995).

Odabaşı, Yavuz. **Tüketici Davranışı** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 1986).

Odabaşı, Yavuz ve Mine Oyman. **Pazarlama İletişimi Yönetimi** (İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri, 2002).

Okay, Ayla ve Aydemir Okay. **Halkla İlikiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları** (İstanbul: Der Yayınevi, 2001).

Oktav, Mete. **Uluslararası Pazarlama** (İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayını, 1994).

Okyay, Engin. **Yeni Mamul Kararları ve Türkiye'deki Uygulama** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1974).

Oluç, Mehmet. **Pazarlama İlkeleri ve Türkiye'de Uygulanmaları,** 2. Basım (İstanbul: Sermet Matbaası 1970).

Oluç, Mehmet ve Diğerleri. **Satış Gücü Yönetimi** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını, 1979).

Oluç, Mehmet ve Diğerleri. **Pazarlama Yönetimi**, 2. Basım (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını, 1978).

Onkivisit, Sak and John J. Shaw. **Internatinoal Marketing** (Colombus, Ohio: Merrill Publishing Company, 1989).

Özcan, Murat. **Uluslararası Pazarlama**, 2. Basım (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006).

Özcan, Murat. **Uluslararası Pazarlama** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000).

Öztürk, Sevgi Ayşe. **Hizmet Pazarlaması**, Geliştirilmiş 7. Baskı (Eskişehir: Ekin Basım Yayın, 2007).

Öztürk, Mehmet. **İşletmelerde Örnek Olaylar Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım, 2002).

Öztürk, Tanju. **Pazarlama Ekonomisi ve Tüketicinin Korunması** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1981).

Papadopoulos, Nicolas, W. Zikmund and M. d' Amico. **Marketing**, 1 st Canadian ed. (Toronto: John Wiley and Sons Canada Ltd., 1988).

Peltekoğlu, Filiz Balta. **Halkla İlişkiler Nedir**, Genişletilmiş 2. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001).

Perreault, William D. Jr. and E.J. McCarthy. **Basic Marketing**, 12 th ed. (Chicago: Richard D. Irwin, Inc., 1996).

Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman, Jr. (Çev.: Selami Sargut). **Yönetme ve Yükseltme Sanatı "Mükemmeli Arayış"** (İstanbul: Altın Kitapları, 1987).

Peters, Thomas, J. and Nancy Austin. **A Passion for Excellence** (New York: Random House, 1985).

Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman, Jr. **In Search of Excellence** (New York: Harper and Row, 1982).

Peterson, Robin. **Principles of Marketing** (San Diego: Harcourt Brace-Jovanovich, 1989).

Picton, David and Amanda Broderick, **Integrated Marketing Communications** (Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall, Pearson, 2001).

Pınar, Cengiz. **Pazarlama Politikaları ve Stratejileri** (Bornova: Ege Üniversitesi Matbaası, 1970).

Pride, William M. and O.C. Ferrell. **Foundations of Marketing**, 3rd ed. (Boston: Houghton Mifflin Co., 2009).

Pride, William M. and O.C. Ferrell. **Marketing**, 2000 e (Boston: Houghton Mifflin Co., 2000).

Pride, William M. and O.C. Ferrell. **Marketing**, 10 th ed. (Boston: Houghton Mifflin Co., 1997).

Pride, William M. and O.C. Ferrell. **Marketing**, 9 th ed. (Boston: Houghton Mifflin Co., 1995).

Pride, William M. and O.C. Ferrell. **Marketing**, 8 th ed. (Boston: Houghton Mifflin Co., 1993).

Pride, William M. and O.C. Ferrell. **Marketing**, 6 th ed. (Boston: Houghton Mifflin Co., 1989).

Reid, Allan L. (Çev. Besim Baykal). **Uygulamalı Modern Satıcılık Tekniği**, 2. Baskı (İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1984).

Robinson, Joan. **The Economics of Imperfect Competition** (London: MacMillan and Co., Ltd., 1933).

Russell, F.A., F.H. Beach and R. H. Buskirk. **Textbook of Salesmanship**, Ninth ed. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1974).

Ryan, William, T. **Principles of Marketing** (Homewood, ILL., R. D. Irwin, Inc., 1971).

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı. 4822 Sayılı Kanun ile Değişik 4077 sayılı **Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun ve Uygulama Yönetmelikleri** (Ankara: Tüketici ve Rekabetin Korunması Genel Müdürlüğü, Yayın No: 125, Aralık 2003).

Seyidoğlu, Halil. **Uluslararası İktisat**, Geliştirilmiş 14. Baskı (İstanbul: Güzem Yayınları, 2001).

Schultz, Don E., S. I. Tannenbaum and R. F. Lauterborn. **The New Marketing Paradigm** (Lincolnwood, III.: NTC Business Books, 1994).

Shimp, Terence A. **Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications**, 6th ed. (Mason, Ohio: Thompson South-Western, 2003).

Shook, Robert (Çev.: Nesrin Yalçın). **Satışta Daha Başarılı Olmanın Sırları** (İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1989).

Skinner, Steven J. **Marketing** (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990).

Stanton, William J. **Fundamentals of Marketing**, Seventh Ed., International Student Ed. (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1984).

Stanton, William J. **Fundamentals of Marketing**, Sixth ed., International Student Ed. (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1981).

Stanton, William. J. **Fundamentals of Marketing**, 4 th ed. (New York: McGraw-Hill, Inc., 1975).

Stanton, William J. Etzel M.J. and Walker B.J. **Fundamentals of Marketing**, 10 th ed. (New York: McGraw-Hill, Inc., 1994).

Stanton, William J. and Charles Futrell. **Fundamentals of Marketing**, Eight ed. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1987).

Still, R. R. and E. W. Cundiff. **Essentials of Marketing** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1975).

Şahin, Kemal. **Zirvedeki Şahin** (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000).

Şireli, Aykut. **Sosyo-Psikolojik Cephesi Ile Mal Politikası** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1972).

Taşkın, Erdoğan. **Satış Yönetimi Eğitimi**, 5. Basım (İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2007)

Taşkın, Erdoğan. **Satış Teknikleri Eğitimi**, 8. Basım (İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2006).

Taşkın, Erdoğan. **Satış Teknikleri Eğitimi**, 6. Basım (İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2000).

Tek, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri**, 8. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999).

Tek, Ömer Baybars. **Perakende Pazarlama Yönetimi** (İzmir: Üçel Yayıncılık Dağıtımcılık, 1984).

Tenekecioğlu, Birol (Editör). **Pazarlama Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2003).

Tenekecioğlu, Birol. **Pazarlama Araştırması**, (Eskişehir: Ofset Yayıncılık, 2000).

Tenekecioğlu, Birol. **Hizmet Pazarlaması** (Eskişehir: Bilim Teknik Yayınevi, 1993).

Terpstra, Vern and Ravi Sarathy. **International Marketing**, 8 th ed. (Orlando, FL.: The Dryden Press, 2000).

Terpstra, Vern and Ravi Sarathy. **International Marketing**, 6 th ed. (Orlando, F.L.: The Dryden Press, 1994).

Terpstra, Vern and Ravi Sarathy. **International Marketing**, 4 th ed. (New York: The Dryden Press, International edition, 1987).

Tikveş, Özkan. **Halkla İlişkiler ve Reklamcılık** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003).

Timur, Necdet ve Alparslan Özmen (Editörler). **Stratejik Küresel Pazarlama** (Ankara: Eflatun Yayınevi, 2009).

Tüketici Hakları Mevzuatı (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2006).

Tokol, Tuncer. **Pazarlama Araştırması**, 9. Baskı (Bursa: VİPAŞ A.Ş., 1998).

Tokol, Tuncer. **Pazarlama Araştırması**, 3. Baskı (Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 1984).

Torelli, Hans B., (Ed.). **International Marketing Strategy**: Selected Readings (Middlesex, England: Penguin Books, Ltd., 1973).

Torlak, Ömer. **Pazarlama Ahlakı**, 2. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003).

Tosun, Nurhan Babür. **Pazarlama Halkla İlişkileri ve Reklam** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003).

Tull, Donald S. and Lynn R. Kahle. **Marketing Management** (New York:MacMillan Publishing Company, 1990).

Tunç, Güngör. **Modern Pazarlamada Reklamcılık** (Ankara: Kardeş Matbaası, 1971).

TÜSİAD. **AT'de Tüketiciyi Koruma Politikaları ve Türkiye'de Durum**, TÜSİAD Raporu (İstanbul: Nisan 1990).

Ural, Tülin. **İşletme ve Pazarlama Etiği** (Ankara: Detay Yayıncılık, 2003).

Uraz, Çevik. **Temel Pazarlama Bilgileri** (Ankara: Basım ve Ciltevi, 1978).

Uraz, Çevik. **Uluslararası Pazarlamada Sanayi Mallarının İşletme Düzeyinde Planlanması** (Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayını, 1975).

Varinli, İnci ve Kahraman Çatı (Editörler). **Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler** (Ankara: Detay Yayıncılık, 2008).

Weitz, Barton A. and Robin Winsley (ed.). **Handbook of Marketing** (London: Sage Publications, 2003).

Winer, Russell S. **Marketing Management** (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000).

Wisner, Bern. **Applied Marketing** (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1996).

Yener, Serhat M. **Tüketici Hakları ve Sınai Haklar Mevzuatı** (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001).

Yolaç, Gökhan. "Uluslararası Pazarlamada Standardizasyon-Adaptasyon Stratejileri ve Türkiye'de Beyaz Eşya Sektöründe Bir Uygulama", Yayımlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** (İstanbul: 1998).

Yükselen, Cemal. **Satış Yönetimi**, 2. Baskı (Ankara: Detay Yayıncılık, 2008)

Yükselen, Cemal. **Pazarlama. ilkeler-yönetim-örnek olaylar**, 7. Baskı (Ankara: Detay Yayıncılık, 2007).

Yükselen, Cemal. **Pazarlama Araştırmaları**, 3. Baskı (Ankara: Detay Yayıncılık, 2006).

Zikmund, William G. and Michael D'Amico, **Effective Marketing**, 3rd ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western/Thompson, 2002).

II. MAKALELER, DERGİLER, TEBLİĞLER VE DİĞER KAYNAKLAR

Adler, Lee. "Relating the Product Line to Market Needs and Wants", Buell (1970), **op.cit.**, içinde, s. 3-3 - 3-16.

Advertising Age. Dec. 8, 2008.

Advertising Age. 2005 Global Marketing Report, November 14, 2005.

Advertising Age. 2003 Global Marketing Report, 10 November 2003.

Afra, Sina. **"Dijital Pazarın Odak Noktası: E-Ticaret: Dünyada Türkiye'nin Yeri, Mevcut Durum ve Geleceğe Yönelik Adımlar"**, TÜSİAD Haziran 2014, Yayın No: TÜSİAD-T/2014-06/553.

Akova, Orhan; Mehmet Sarıışık ve Mustafa Cevdet Altunel. "Turizm İşletmelerinde Uygunluk", Avcıkurt, Demirkol ve Zengin, **op.cit.**, içinde, s. 281-313.

Aktüel Para Dergisi. 22 Eylül 1996, Sayı 108.

Akyol, Ayşe. "Pazarlara Giriş Stratejileri", Altınbaşak, İpek, Ayşe Akyol ve diğerleri. **Küresel Pazarlama Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım, 2008), içinde, s. 327-353.

Altınbaşak, İpek. "Küresel Pazarlamaya Giriş", Altınbaşak, İpek, Ayşe Akyol ve diğerleri. **Küresel Pazarlama Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım, 2008), içinde, s. 3-34.

Altunışık, Remzi. "Turizm İşletmelerinde Pazarlamanın Temelleri ve İki Farklı Pencereden Pazarlama Yönetimi: Üretici ve Tüketici Bakış Açısı", Avcıkurt, Demirkol ve Zengin (Editörler). **Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7 P ve 7 C** (İstanbul: Değişim Yayınları, 2009) içinde, s. 8-47.

Ansoff, H. Igor. "Toward a Strategic Theory of the Firm", H. Igor Ansoff (editor), **Business Strategy** (Harmondsworth, Middlesex) Pengun Education, 1969), içinde s. 11-40.

Ansoff, H. Igor. "Strategies For Diversification", **Harvard Business Review**, Vol, 35, September-October 1957, s. 113-124.

Avcıkurt, Cevdet ve Ahmet Köroğlu. "Türkiye'de Turizm İşletmecilerinin Tanıtma ve Pazarlama Faaliyetlerinde İnterneti Kullanma Eğilimleri", **5. Ulusal Pazarlama Kongresi 16-18 Kasım 2000 Antalya Bildiri Kitabı** (Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını, 2000), s. 111-136.

Aykaç, D. Selcen O. ve Ronan de Kervenoel, "Türkiye'de E-Bankacılık: Tüketici Deneyimleri", **13. Ulusal Pazarlama Kongresi, 25-29 Ekim 2008, Nevşehir, Bildiriler Kitabı** (Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 1, 2008) içinde, s. 73-81.

Bağıraçık, R. Atilla. "İhracatımızın Çözümünü Beklediği Somut Problemler", **Rapor Gazetesi**, 12 Şubat 1982.

Bartels, Robert (Çev: Çevik Uraz). "Ulusal ve Uluslararası Pazarlama Farklı Mıdır?" **Ankara İ.T.İ.A. Dergisi**, Sayı 2, 1969, s. 203-212.

Bender, James F. "Training and (Developing) Sales Personel", Buell, **Handbook of Modern Marketing** (1970) içinde, s. 12-30 - 12-55.

Bover, Martin and Robert A. Garda. "The Role of Marketing in Management", V.P. Buell (Editor), **Handbook of Modern Marketing**, 2nd ed. (New York: McGraw Hill, Book Co., 1986) içinde, s. 1-6.

Bülten R. (Reklâmcılar Derneği Yayın Organı), Sayı 15, 1994.

Bülten R. Sayı 16, 1994.

Capital Dergisi, 20 Mart 2009, Sayı: 2009/3.

Capital Dergisi, Marka 2004 Eki.

Cascino, Anthony E. "Organizational Implications of the Marketing Concept", Buell (1970), **op.cit.**, içinde, 370-378.

Çavuşgil, S. Tamer. "Guidelines for Export Market Research", **Business Horizons**, November-December 1985, s. 30.

Çavuşgil, S. Tamer. "Organizational Characteristics Associated with Export Activitiy", **Journal of Management Studies**, Vol. 21, No. 1, 1984, s. 3-22.

Cox, William E. "Product Life Cycles As Marketing Models," **Journal of Business**, Vol, 400, October 1967, s. 375-384.

Cumhuriyet Gazetesi, 1 Şubat 2009.

Davidson, W.K., A.D. Dates and S.J. Bass. "The Retail Life Cycle", **Harvard Business Review,** November-December 1965, s. 89-96.

Değermen, Anıl. "Hizmet Kalitesiyle Müşteri Sadakatinin Sağlanması ve GSM Sektöründe Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** (İstanbul: 2004).

Devlet İstatistik Entitüsü. **Haber Bülteni,** "Aralık 2000 Dış Ticaret İstatistikleri", 27 Şubat 2001.

DPT. **Temel Ekonomik Göstergeler**, Mayıs 2010.

Devlet Planlama Teşkilatı. **Temel Ekonomik Göstergeler**, Eylül 2008.

DPT. **Temel Ekonomik Göstergeler**, Eylül 2004.

Devlet Planlama Teşkilatı. **Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı 1979-1983** (Ankara: DPT Yayını, No: 1664, 1979).

Dhalla, Nariman and Sonia Yuspeh. "Forget the Product Life Cycle Concept", **Harvard Business Review**, January-February 1976, s. 102-112.

Douglas, Susan and Yoram Wind. "The Myth of Globalization", **Columbia Journal of World Business**, Winter 1987, s. 19-29.

Dunlee, Thomas W., N.C. Smith and W.T. Ross Jr. "Social Contracts and Marketing Ethics", **Journal of Marketing**, Vol. 63, July 199, s. 14.

Dünya Gazetesi. 22 Ekim 2002, 5 Mart 2008 ve diğer çeşitli sayıları.

Edgü, Ferit. "İletim Alanında Reklam Ajanslarının İşlevleri ve Sorumlulukları", Reklamcılığı Geliştirme Derneği Semineri Tebliğleri, **Forum**, içinde, s. 83-90,

Enis, B.M., R. La Garce and A.E. Prell. "Extending The Product Life Cycle", **Business Horizons**, June 1977, s. 46-56.

Erem, Tunç ve Azra Bayraktar. "2000'li Yıllarda İnternet Yoluyla Pazarlamanın Rolü ve Önemi" **4. Ulusal Pazarlama Kongresi, 21 Yüzyıl Eşiğinde Ulusal Pazarlama Bildirileri**, 18-20 Kasım 1999, Antakya (Antakya: Mustafa Kemal Üniversitesi Yayını, 1999), s. 49-58.

Ertaş, Sacit. "Elektronik Ticaret: Tanımı, Gelişimi, Avantajları, Güvenliği", Veysel Bozkurt (Derleyen), **Elektronik Ticaret** (İstanbul: ALFA Basım Yayım Dağıtım, 2000), içinde s. 1-19.

Fullerton, Ronald A. "How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and The Myth of The Production Era", **Journal of Marketing**, January 1988, Vol. 52, s. 108-125.

Gegez, A. Ercan. "Pazarlama Araştırmalarında Yeni Kavramsal Yaklaşımlar", **Pİ Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Bahar 2007 (2007/2), s. 22-26.

Günay, Nazan. "Küresel Pazarlama Karması Ürün Stratejileri", Altınbaşak, İpek, Ayşe Akyol ve diğerleri. **Küresel Pazarlama Yönetimi** (2009), **op.cit.**, içinde s. 357-416.

Haber Türk Gazetesi, Ekonomi Ekl, 1 Mart 2009.

Harcar, Talha. "Dükkansız Perakendecilik (Nonstore Retailing)", **Pazarlama Dünyası**, Yıl 4, Sayı 28, Eylül/Ekim 1990, s. 25-30.

Harris, Thomas L.. "Integrated Marketing Public Relations" Clarke L. Caywood (ed.), **The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications** (Boston, M.A.: McGraw Hill, 1997), s. 90-105.

Harvard Business Review, çeşitli sayıları.

Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı. **Dış Ticaret Bülteni, Yıllık 1986.**

Hermann, Robert O. "Consumerism: Its Goals, Organization and Future", **Journal of Marketing**, Vol. 34, October 1970, s. 55-60.

Houston, Franklin S. "The Marketing Concept: What It Is and What İt İs Not", **Journal of Marketing**, Vol. 50. April 1986, s. 81-87.

Hürriyet Gazetesi, 11.05.2010 ve 26.04.2010 tarihli sayıları.

Hürriyet Gazetesi ve **Hürriyet IK (İnsan Kaynakları)** eki, çeşitli sayıları.

International Management. June 1981.

International Monetary Fund. **World Economic Outlook, April 2010 Rebalancing Growth**, April, 2010.

İ.Ü. İktisat Fakültesi İşletme Bölümü Dergisi, Yıl 1, Sayı 1, Mayıs 1995.

Jain, Subhash C. "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses", **Journal of Marketing**, Vol. 53, January 1989, s. 70-79.

Journal of Marketing, çeşitli sayıları.

Kalender, Ahmet. "Halkla İlişkiler: Kavramlar, Tanımlar ve Uygulama Alanları", Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan (Editörler), **Halkla İlişkiler** (Konya: Tablet Yayınları, 2008) içinde, s. 25.

Karabulut, Muhittin. "Pazarlamacılar Kraldan Çok Kralcı Olmalıdırlar", **Pazarlama Dergisi**, Eylül 1975, s. 15-19.

Kaya, İsmail. "Fiziksel Dağıtım Planlaması", Oluç ve diğerleri, **op.cit.**, içinde, s. 301-315.

Kaya, İsmail. "Satış Yöneticinin Sorumlulukları", Oluç ve diğerleri, **Satış Gücü Yönetimi**, içinde s. 11-22.

Kaynak, Erdener. "Global Marketing: Theory and Practice", **Journal of Global Marketing**, Vol. 1/2, Fall/Winter, 1987, s. 15-29.

Keegan, Warren, J. "Five Strategies for Multinational Marketing" Hans B. Torelli (Ed.), **International Marketing Strategy**, (Middlesex, England: Penguin Books, Ltd., 1973) içinde, s. 195-203.

Keith, Robert J. "The Marketing Revolution", **Journal of Marketing**, January 1960, s. 35-38.

Kepenek, Yakup. "Ekonomik Yönleriyle Elektronik Ticaret", Veysel Bozkurt (Derleyen), **Elektronik Ticaret** (İstanbul: ALFA Basım Yayın Dağıtım, 2000), içinde s. 19-62.

Kluvyer, Cornelis A. de, "Innovation and Industrial Life Cycles", **California Management Review**, Fall 1977, Vol. XX, No. 1, s. 21-33.

Kotler, Philip. **Global Marketing Strategy**, Çoğaltılmış Konferans Materyali (Garanti Bankası A.Ş., September 19, 1988).

Kotler, Philip and Sidney J. Levy. "Broadening the Concept of Marketing", **Journal of Marketing**, January 1969, s. 10-15.

Kumcu, Erdoğan. **"Dağıtım Kanaları Sistemi"**, Oluç ve diğerleri **op.cit.**, içinde, s. 257-279.

Kurtuluş, Kemal. "Dhalla ve Yuspeh'in Mamul Hayat Eğrisi Kavramını Unut Adlı Makalesine Bir Eleştiri", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Kasım 1976, s. 17-21.

Kurtuluş, Kemal. "Tutundurma Aracı Olarak Reklam", **Pazarlama Yönetimi**, 2. Basım, Oluç ve Diğerleri, **op.cit.**, içinde, s. 191-207.

Lazer, X. Culley. (Çev.: M. Hakkı Şibil), "Pazarlama Organizasyonu" (**Marketing Management**'den makale şeklinde çeviri), **Pazarlama Dünyası**, Yıl 1, Sayı 4, Temmuz/Ağustos 1987, s. 3-15.

Levitt, Theodore. "The Globalization of Markets", **Harvard Business Review**, May-June 1983, s. 92-102.

Levitt, Theodore. "Exploit the Product Liife Cycle", **Harvard Business Review**, November-December 1965, s. 204-224.

Lewis, Edwin H. "Descripton and Comparison of Channels of Distribution", Buell (1970), **op.cit.**, içinde, s. 4-3 – 4-15.

Lindsey, Michael K. "Electronic Sale and Distribution of Goods: Competitive Aspects", **International Business Lawyer**, June 1999, s. 253-256.

Madran, Cemal. "Türkiye'de E-Ticaret'in geleceği (Buyurun cenaze.com namazına)", **Marketing Türkiye**, 1 Ocak 2001.

Marketing Türkiye. Sayı: 50, 15 Nisan 2004.

Marketing Türkiye. 1 Ocak 2001, Sayı 233.

MediaCat Dergisi. Ocak 2010.

Milliyet Gazetesi. çeşitli sayıları.

Milliyet Ekonomi Eki. çeşitli sayıları.

Mucuk, İsmet. "Türketicinin Korunması Yasasının Getirdikleri", **İ.Ü. İktisat Fakültesi İşletme Bölümü Dergisi**, Yıl 1, s. 5-12.

Mucuk, İsmet. "Tüketicinin Korunması Sorunu", **Para Dergisi**, Sayı 11, Nisan 1982, s. 67-68.

Mucuk, İsmet. Pazarlama Araştırmalarında Kullanılan Çok Değişkenli Analiz Teknikleri", **İktisadi ve Sosyal Bilimler, Bursa Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 6, Temmuz 1979, s. 49-58.

Mucuk, İsmet. **Modern Pazarlamada Mamulün Hayat Seyri Kavramı ve Pazarlama Stratejileri**, Doçentlik Kollukyum Tebliği, Teksir (İstanbul: 1978).

Nielsen, A.C. "Markalar 2009" Araştırması.

Odabaşı, Yavuz. "Doğrudan Pazarlama: Kavram ve Özellikler", **Pazarlama Dünyası**, Yıl 2, Sayı 11, Eylül/Ekim 1988, s. 21-23.

Okyay, Engin, İsmail Kaya. "Satış Gücü Kararları", Oluç ve diğerleri, **op. cit.**, içinde, s. 233-256.

Okyay, Engin. "Yeni Mamul Geliştirme", Oluç ve diğerleri, **Pazarlama Yönetimi**, içinde, s. 123-139.

Oluç, Mehmet. "Örgütlendirme", **Pazarlama Dünyası**, Yıl 1, Sayı 3, Mayıs Haziran 1987, s. 3-9.

Oluç, Mehmet. "Reklamın Tarihçesi ve Türkiye'deki Gelişmeler", **Pazarlama Dergisi**, (reklamcılık Özel Sayısı), Mart 1981, s. 5-8.

Oluç, Mehmet. Pazarlamanın Önemi ve Örgüt İçindeki Yeri", Oluç ve Diğerleri, **Pazarlama Yönetimi** içinde s. 11-25.

Oluç, Mehmet. "Satışçıların Devşirilmesi ve Seçimi", Oluç ve diğerleri, **Satış Gücü Yönetimi** içinde, s. 35-53.

Oluç, Mehmet. "Dağıtım III. Parekendecilik" **Pazarlama Dünyası**, Y. I.3, Sayı 15, Mayıs/Haziran 1989, s. 3-14.

Oluç, Mehmet. "Dağıtım IV. Toptancılık", **Pazarlama Dünyası**, Yıl 3, Sayı 16, Temmuz/Ağustos 1989, s. 3-14.

Oxenfeld, Alfred R. "The Formulation of A Market Strategy", Lazer and Kelly, **op. cit.**, içinde, s. 34-44.

Pazarlama Dünyası. çeşitli sayıları.

PC Magazine Türkiye. Şubat 2001, Sayı 87.

Poli, Rolando and Victor Cook. "Validity of the Product Life Cycle", **Journal of Business**, October 1969, 385-400.

Posta Gazetesi. 7 Mart 2009.

Radikal Gazetesi, 11.05.2010, 26.04.2010, 24.04.2010 ve 22.04.2010 tarihli sayıları.

Rainie, Harrision. "The New Marketing Manager", Buell (1970), **op.cit.**, içinde, s. 1-61– 1–70.

Rapor Gazetesi. 23 Şubat 1981; 12 Şubat 1982.

Resmi Gazete. çeşitli sayıları.

Ries, Al. "Pazarlama Taktikleri", **Capital Dergisi**, Mart 2009, Sayı: 2009/3, s. 58.

Root, Franklin R. "Export Marketing", Buell (1970), **op.cit.**, içinde, s. 20-3 – 20-8.

Sabah Gazetesi, çeşitli sayıları.

Selcen D.; O. Aykaç ve Ronan de Kervenoel. "Türkiye'de E-Bankacılık: Tüketici Deneyimleri", **13. Ulusal Pazarlama Kongresi, 25-29 Ekim 2008, Nevşehir Bildiriler Kitabı** (Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 1, 2008) içinde s. 73-81, özellikle s. 76.

Stern, Mark E. "Thinking Thorugh Policies, Objectives and Strategies", Buell (1970), **op.cit.**, içinde, s. 7-15 – 7-25.

Stewart, Wendell. M. "Physical Distribution", Buell (1970), **op.cit.**, içinde s. 4-51-467.

Tamer, Meral. "İnternette dükkan kiraları ne alemde?", **Milliyet Gazetesi**, 17 Ocak 2001.

Tenekecioğlu, Birol (Editör). **Pazarlama Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2003), s. 12, **Capital Dergisi**'nden aktarılmıştır, 2003, s. 5, s. 191.

Tercüman Gazetesi, 20 Şubat 2009.

Torlak, Ömer. "Pazarlamanın Yeni Tanımı ve Pazarlama Karmasındaki Değişime İlişkin Değerlendirmeler", İnci Varinli ve Kahraman Çatı (Editörler), **Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler** (Ankara: Detay Yayıncılık, 2008) içinde s. 1-29.

TÜİK. **Dış Ticaret**, Aralık 2013; TurkStat, Foreign Trade, December 2013

TÜSİAD Raporu. "Dijital Pazarın Odak Noktası E-Ticaret: Dünyada Türkiye'nin Yeri, Mevcut Durum ve Geleceğe Yönelik Adımlar", Haziran 2014, Yayın No: TÜSİAD-T/2014-06/553.

TÜSİAD. **Uluslararası Pazarlamada Yeni Stratejiler,** Uluslararası Pazarlama Sempozyumu Tebliğleri (İstanbul: 19-20 Kasım, 1990).

Udell, J.G. "The Perceived Importance of the Elements of Strategy", **Journal of Marketing,** January 1968, s. 34-40.

Uydacı, Mert ve Selda Ene. "Türkiye'deki İşletmeler Arası E-Ticaret Uygulamalarının Sağladığı Avantaj ve Dezavantajlar Üzerine Bir Araştırma", **8. Ulusal Pazarlama Kongresi, "Konjonktürel Pazarlama", 16-19 Ekim 2003, Kayseri, Bildiri Kitabı** (Kayseri: Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, s. 27-46.

13. Ulusal Pazarlama Kongresi, 25-29 Ekim 2008, Nevşehir, Bildiriler Kitabı (Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 1, 2008).

8. Ulusal Pazarlama Kongresi "Konjonktürel Pazarlama", 16-19 Ekim 2003 Kayseri, Bildiri Kitabı (Kayseri: Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi).

7. Ulusal Pazarlama Kongresi "21. Yüzyılın Paradigması", 31 Mayıs-2 Haziran 2002 Afyon, Bildiri Kitabı (Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını, 2002).

5. Ulusal Pazarlama Kongresi "Değişen Tüketici Karşısında Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar", 16-18 Kasım 2000 Antalya, Bildiri Kitabı (Antalya: Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırma, Geliştirme ve Uygulama Merkezi, 2000).

4. Ulusal Pazarlama Kongresi "21. Yüzyıl Eşiğinde Ulusal Pazarlama", 18-20 Kasım 1999 Antakya, Bildiri Kitabı (Antakya: Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1999).

U. S. Department of Commerce. "The Emerging Digital Economy II", June 1999.

Üner, Mithat. "Pazarlama Literatürümüzde Yer Alan Tutundurma Karması Elemanlarının Gözden Geçirilmesi", **Pazarlama Dünyası,** Mart-Nisan 1999.

Ünsal, Yüksel. "Reklamcılıkta Ajans–Müşteri İlişkileri", Oluç ve diğerleri içinde, **op.cit.,** s. 209-232.

Vatan Gazetesi, çeşitli sayıları.

Yılmaz, R. Ayhan ve Serdar Pirtini. "İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin (CRM) Esasları ve Strateji Oluşturma", **7. Ulusal Pazarlama Kongresi, "21. Yüzyılın Paradigması", 31 Mayıs-2 Haziran 2002, Afyon, Bildiri Kitabı** (Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını, 2002), s. 153-170.

Wilkie, William L. and Elizabeth S. Moore. "Marketing's Relationship to Society", Barton A. Weitz and Robin Winsley (ed.), **Handbook of Marketing** (London: Sage Publications, 2003), s. 9-38.

World Bank. **World Development Report 2014** (Washington: 2014).

World Trade Organization. **International Trade Statistics 2013.**

III. İNTERNET ADRESLERİ

http://www.capital.com.tr/musteri-zengini-reklam-ajanslari-haberler/18461.aspx, 06.08.2014.

http://adage.com/globalmarketers, 06.08.2014.

http://www.rd.org.tr, 04.08.2014.

http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/11/20131128-1.htm, 01.08.2014.

http://us-mg5.mail.yahoo.com/neo/launch?=2eoqp4jiifge, 12.07.2014.

http://internetworldstats.com/htm, 12.07.2014.

http://internetworldstats.com/top20.htm, 12.07.2014.

http://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx, 10.07.2014.

http://interbrand.com/en/best-global-brands/2013/top-100list-view.aspx, 10.07.2014.

http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?=16006, 05.07.2014.

G5454

G5454

ET ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANESİ

n Geri Getirileceği Tarih

http://kutuphane.ticaret.edu.tr

e-mail: kutuphane@ticaret.edu.tr



Prof. Dr. İsmet MUCUK 1939 yılında Kırıkhan (Hatay)'da doğmuştur. Antakya Lisesi'ni ve İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nin İşletme-Maliye Disiplini (1964) ile İ.Ü. Gazetecilik Enstitüsü'nü (1962) bitirmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın öğretim üyesi yetiştirmek üzere yurt dışında doktora öğrenimi için açtığı burs sınavını kazanarak, 5 yıllık bursla 1966 yılında ABD'ye gitmiştir. New York Üniversitesi (New York University - NYU)'nde iktisat dalında "Master (M.A.) "-1970 ve "Doktora (Ph. D.) "-1973 derecelerini almıştır.

1974 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme İktisadı Kürsüsü'ne Dr. Asistan olarak giren İsmet MUCUK, 1978 yılında "Doçent" ve 1988'de "Profesör" olmuştur. "Türkiye Pazarlama Derneği"nin kurucu üyesi ve eski başkan yardımcısı; "Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Derneği"nin de üyesi olan Prof. Dr. İsmet MUCUK, İ.Ü. İktisat Fakültesi'nde "İşletme Bölümü Başkanlığı" ve uzun sür[illegible]n Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı Başkanlığı" yapmıştır.

"Modern İşletme" (Gözden Geçiril[illegible]. Basım-2014), ***"[illegible] Pazarlama Bilgileri"*** (Gözden Geçirilmiş [illegible]-2013), ***"Temel İş[illegible] Bilgileri"*** (Gözden Geçirilmiş 6. Basım-[illegible]) ***"Modern Pazarla[illegible]"***, ***"Mamul Planlama ve Geliştirme Strateji[illegible]"*** (1980) adlı eserleri ile ***"[illegible] Tüketiciyi Koruma Politikaları ve Türkiye[illegible]um"*** (1990) adlı kap[illegible] bir araştırması bulunan yazarın Türkçe ve İ[illegible] makaleleri yayınlanm[illegible]

Ülkemizdeki birçok Üniversite ve Yüksek Okul'un yanında, Azerbaycan ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'nde de bazı Üniversiteler'de kullanılan "Pazarlama İlkeleri"nin yeni basımı, öğretim üyeleri ve öğrenciler için olduğu kadar, pazarlama ile ilgili son gelişmeleri izlemek isteyenler için de yararlı bir kaynak olacaktır.



MODERN İŞLETMECİLİK
Prof. Dr. İsmet MUCUK
19. BASIM - 2014



TEMEL PAZARLAMA BİLGİLERİ
Prof. Dr. İsmet MUCUK
4. BASIM - 2013



TEMEL İŞLETME BİLGİLERİ
Prof. Dr. İsmet MUCUK
6. BASIM - 2012

Türkmen kitabevi

Merkez	Şube 1	Şube 2	Şube 3	Şube 4
Sahaflar Çarşısı No: 19 Beyazıt Fatih - İstanbul	Sahaflar Çarşısı No: 23 Beyazıt Fatih - İstanbul	Sahaflar Çarşısı No: 22 Beyazıt Fatih - İstanbul	Sahaflar Çarşısı No: 16 Beyazıt Fatih - İstanbul	Sahaflar Çarşısı No: 18 Beyazıt Fatih - İstanbul

Tel.: 0212 512 27 17 | Faks: 0212 522 16 97 | E-mail: bilgi@turkmenkitabevi.com.tr

Aradığınız Tüm Kitaplar Sitemizde...
www.turkmenkitabevi.com.tr

ISBN 978-605-4749-32-4
9 786054 749324