

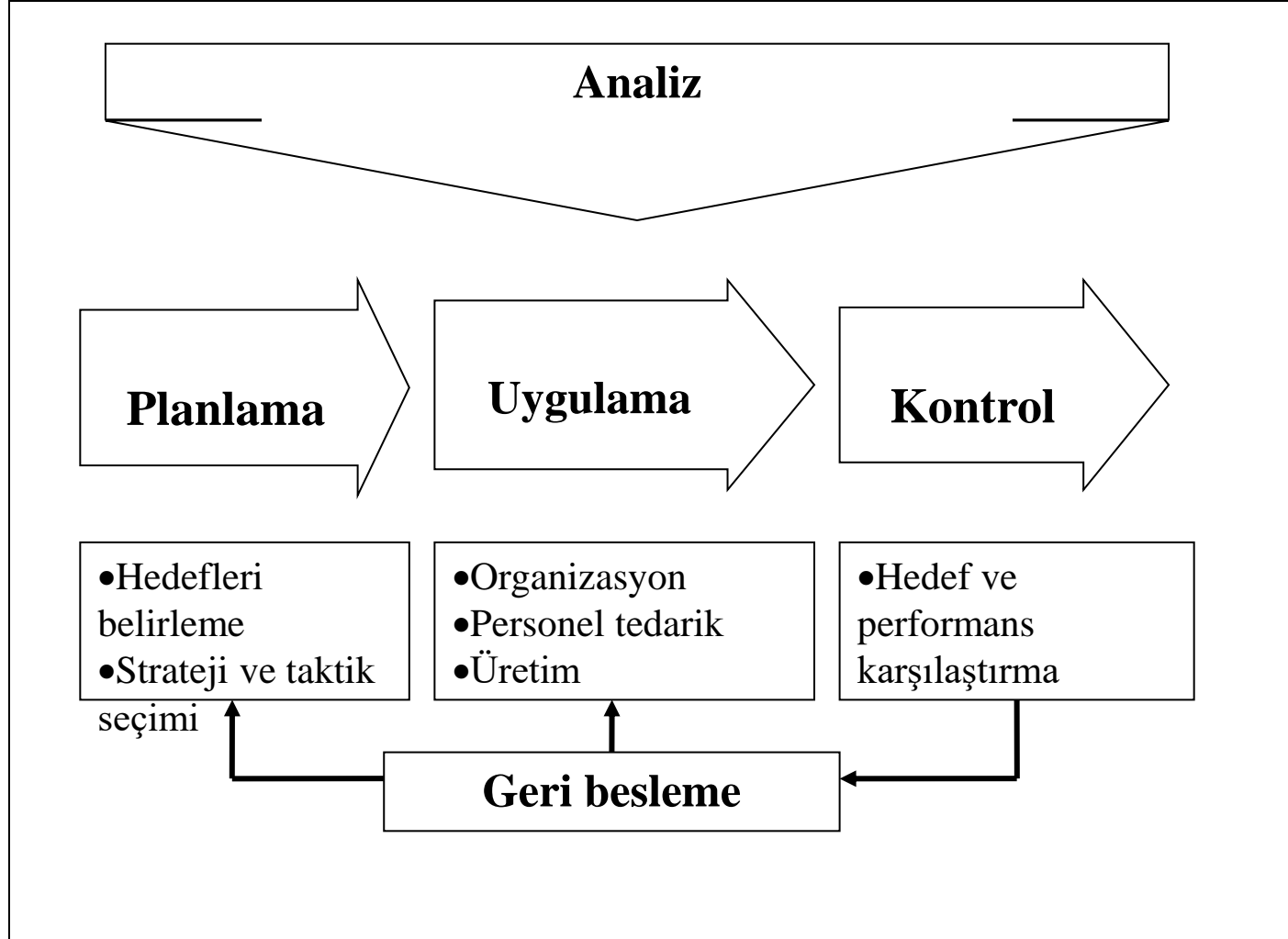
# PAZARLAMA YÖNETİMİ ve STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

- PAZARLAMA YÖNETİMİ
- STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI SÜRECİ
- Durum Analizi
- Pazarlama Amaçlarının Tespiti
- Pazarlama Stratejisi Geliştirme
- Pazarlama Programlarının Geliştirilmesi
- Pazarlama Programlarının Uygulanması
- Performans Değerlendirme ve Geri Besleme

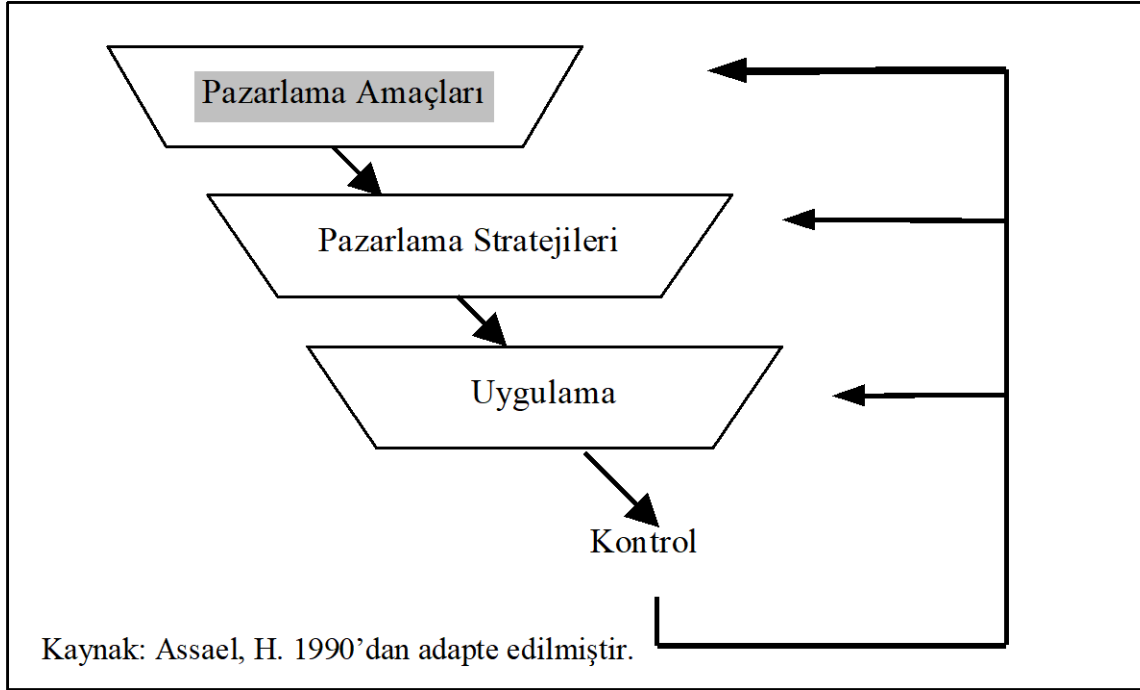
# İşletme Yöneticisinin Temel Görevleri

- Planlama
- Uygulama
- Kontrol

# Temel bir yönetim sürecinin şematik gösterimi

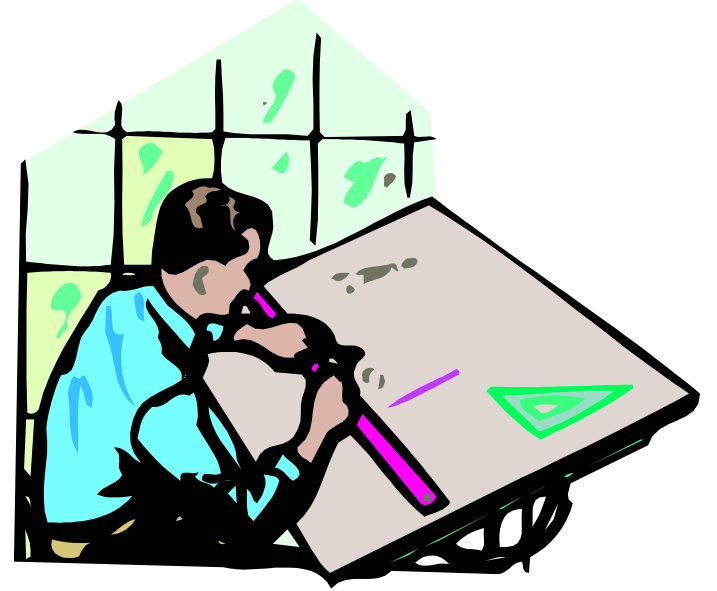


## Şekil 12.2 Pazarlama Yönetimi Süreci



# Pazarlama planlaması,

- işletme amaçları doğrultusunda hazırlanan ileriye dönük pazarlama hedefleri ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak olan pazarlama stratejileri, taktikleri ve programlarının hazırlanması işlemidir.



## **Pazarlama planı,**

bir işletmenin uygulaması gereken tüm pazarlama faaliyetleri ile bu faaliyetlerin nasıl uygulanacağı ve kontrol edileceğini gösteren yazılı bir dokümandır.

## **Stratejik pazarlama planı,**

bir işletmenin belirli bir hedef pazarda hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli kaynak ve metotları göstermektedir.

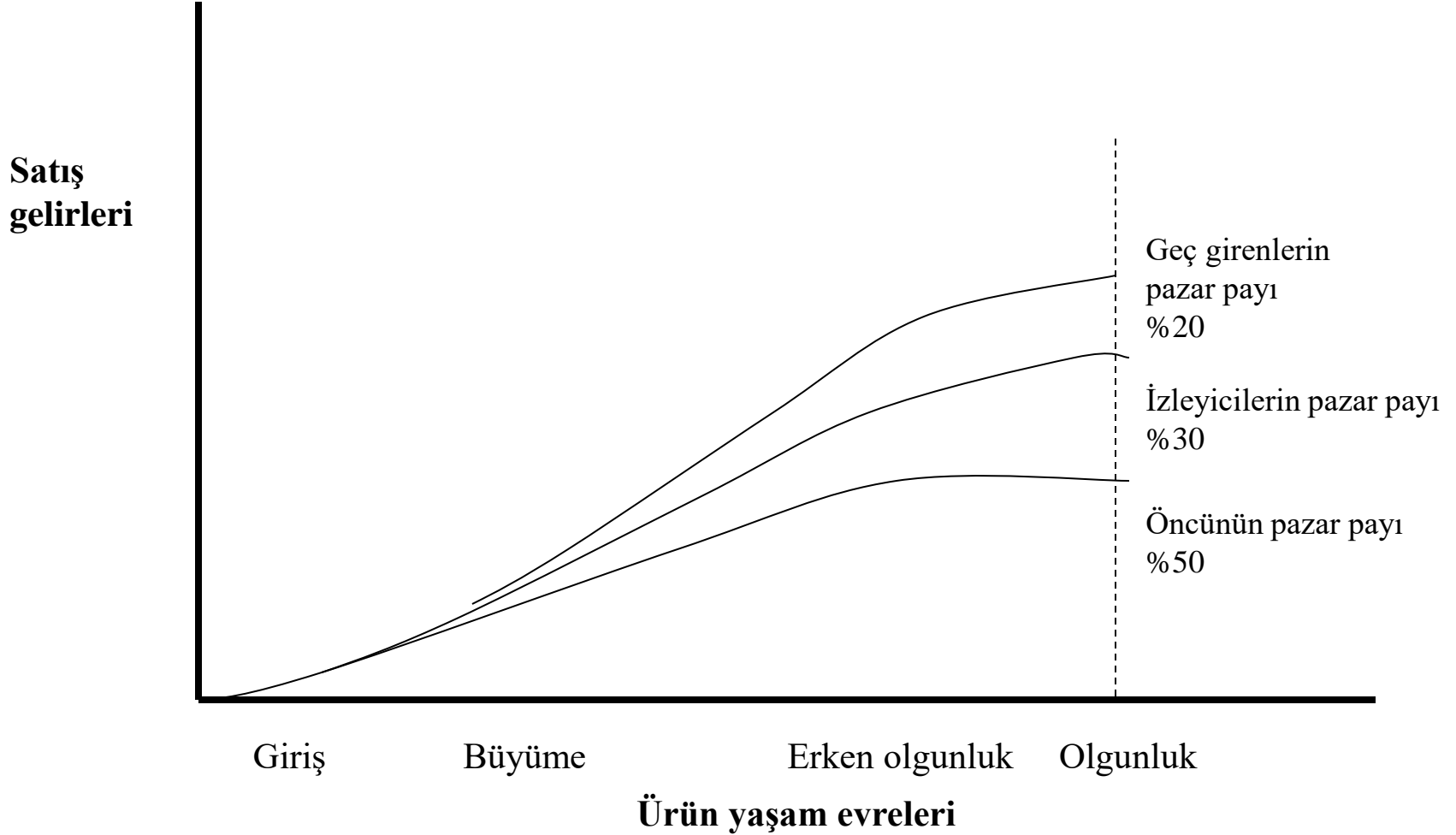
## **Pazarlama programı,**

bir işletmenin aynı anda uyguladığı ve kullandığı pazarlama stratejilerinin tümüdür.

# Rekabetçi Pazarlama Stratejileri

- Pazar liderliği stratejisi
- Rakiplere meydan okuyucu strateji
- İzleyici strateji
- Yer bulma stratejisi (Niş Strateji)

# Büyüyen Pazarlarda Öncü ve İzleyicilerin Pazar Paylarının Gelişimi





# Öncü ve İzleyicilerin Başarılı Olma Faktörleri

## Öncüler için

- Büyük ölçekle pazara girme
- Geniş ürün hattı
- Yüksek ürün kalitesi
- Yüksek tutundurma harcamaları

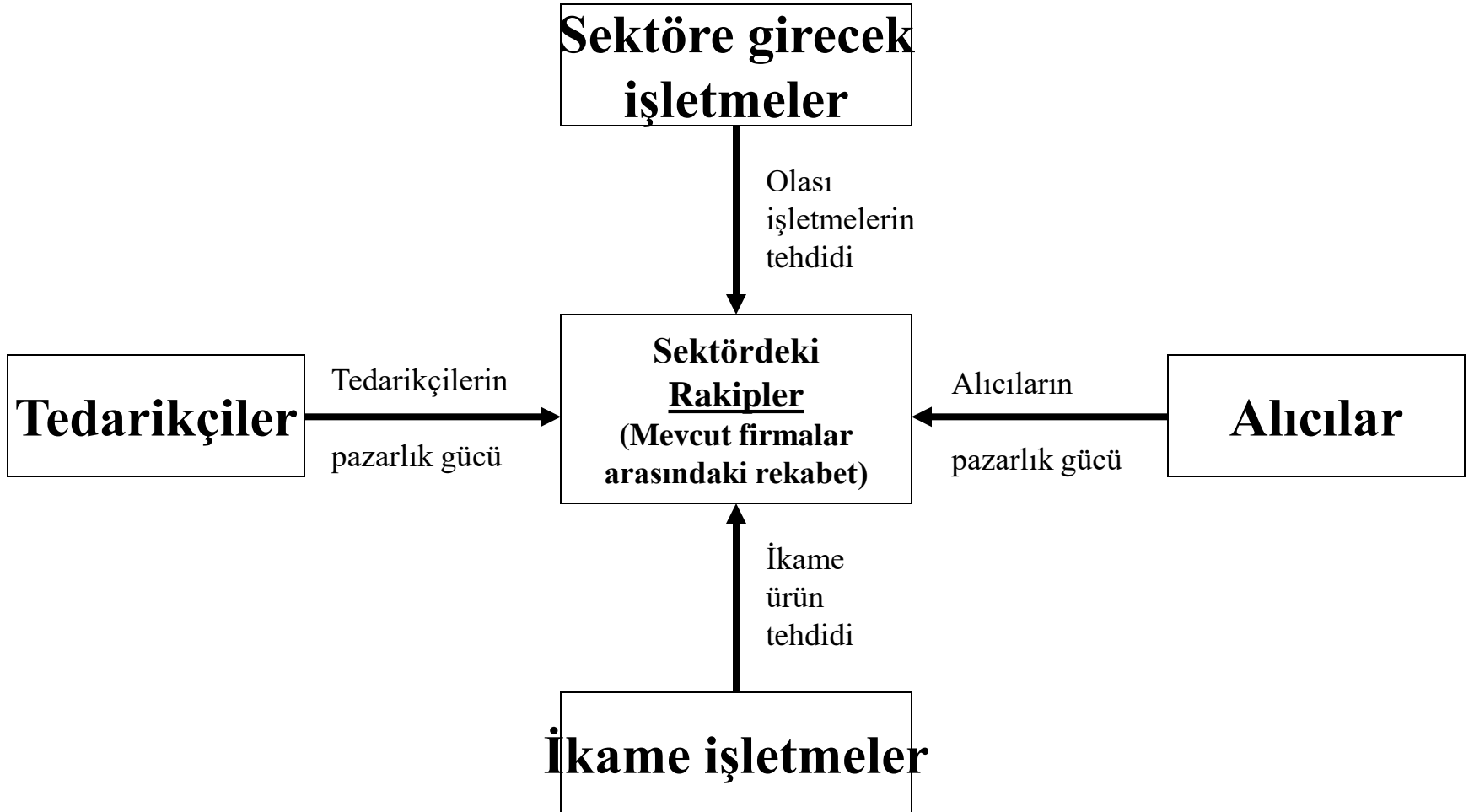
## Meydan okuyucular için

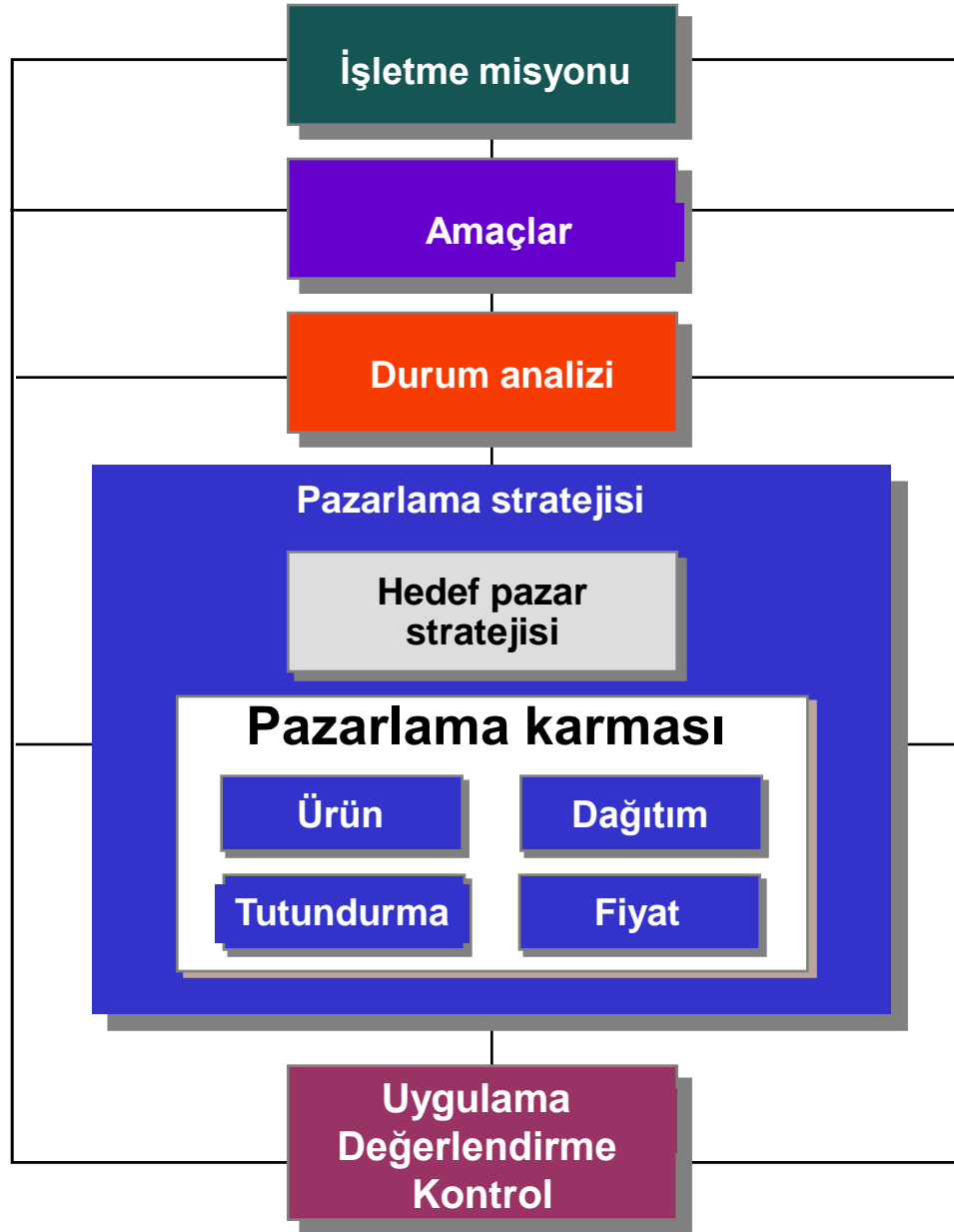
- Öncülerden daha büyük ölçekle pazara girme
- Ürün teknolojisi, kalitesi ve müşteri hizmetlerinde öncülerden daha iyi sıçrayışlar yapma

## Geç girenler için

- Çevredeki pazar bölümleri veya pazar boşluklarına odaklanma

# Sektörel Rekabet Belirleyicileri






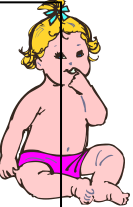


# Pazarlama Planlaması Elemanları

# Durum Analizi

- İş Portföy Analizi
  - BCG Büyüme/Pazar Payı Matrisi
  - Pazar Çekiciliği/İşletme Konumu Modeli
  - PIMS Programı
  - Shell Yönlü Politika Matrisi
- SWOT Analizi

Durum analizi

# BCG Büyüme/Pazar Payı Matrisi

	Yüksek	Nispi Pazar Payı	Düşük
Yüksek Pazar Büyüme Oranı	 <b>Yıldızlar</b>	<b>Soru İşaretleri</b> (Problemlı çocuklar) 	
Düşük	<b>Sağmal İnekler</b> (Nakit kaynakları) 	<b>Köpekler</b> 	

Durum analizi

# GE Pazar Çekiciliği/İşletme Konumu Modeli

**Pazar Çekiciliği**  
Düşük Orta Yüksek

Çok çekici	Çekici	Kabul edilebilir
Çekici	Kabul edilebilir	Kaçınılması gerekli
Kabul edilebilir	Kaçınılması gerekli	Kaçınılması gerekli.

Güçlü

Orta

Zayıf

**İşletmenin konumu**

Durum analizi

## Shell'in Yönlü Politika Matrisi

<i>Rekabet kabiliyeti</i> Güçlü Orta Zayıf	<i>Yatırımı kes</i>	<i>Kademeli çekilme</i>	<i>Risk yüklen</i>
	<i>Kademeli çekilme</i>	<i>Sürdür veya büyümeye çalış</i>	<i>Daha fazla gayret</i>
	<i>Nakit üreticisi</i>	<i>Büyüme potansiyeli arama</i>	<i>Liderliği muhafaza et</i>
	Çekici değil	Ortalama	Çekici
	<b>İşletmenin Sektörel Karlılık Konumu</b>		

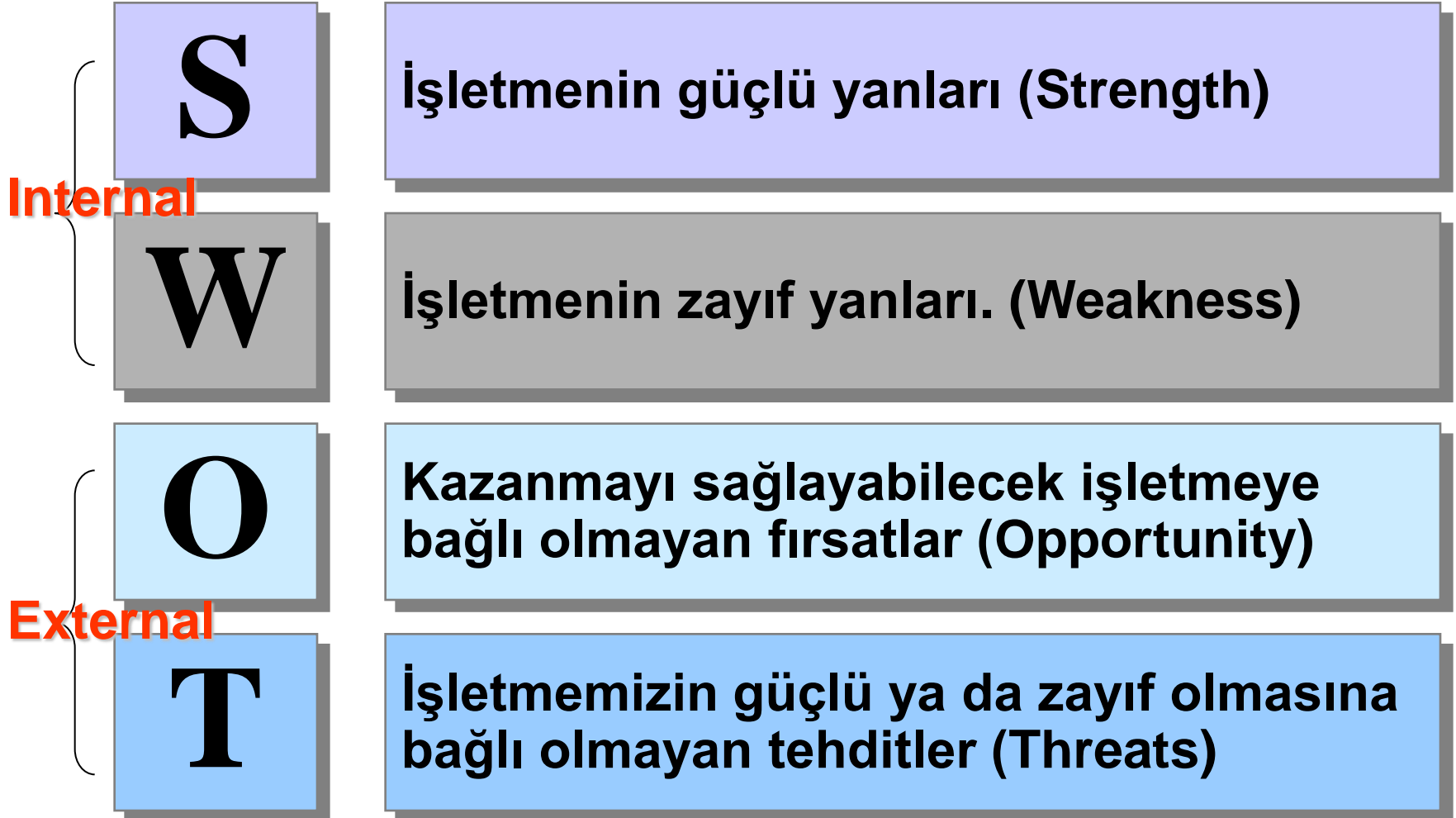
# PIMS

(Profit Impact of Market Share)

- Kârlı pazar bölümleri
- Daha az kârlı pazar bölümleri
- Daha fazla kâr potansiyeli taşıyan pazar bölümleri



# SWOT Analizi



# Afium

## S

- Tek olması
- Çok mağaza bir arada
- Kavşakta
- Konumu iyi
- Markalar var
- Alternatifli
- Eğlence yerleri var
- Luna park var
- İş imkanı yaratıyor

## W

- Üstü açık
- Şehirden ulaşım zor
- Uzak

# Afium

## O

- Alternatifsizlik
- Çevredeki oteller
- Şehirlerarası yol

## T

- Özdilek
- Devlet yolu geçme tehlikesi
- Hızlı tren ?

# Hedef Belirleme

## Performans Kriteri

- Pazar payı
- Yenilik
- Kârlılık
- Çalışan performansı ve tutumları
- Sosyal sorumluluk

## Hedef Örneği

- Markamızı pazar payı bakımından sektörde bir numara yapmak
- Satışların en az %7'sini araştırma-geliştirmeye harcamak suretiyle yeni ürün pazara sürmede lider olmak
- Yatırımlarda geri dönüş oranını %15'ten aşağıya düşürmemek
- Çalışanların tatmin düzeyini sektör ortalamasından aşağıya düşürmemek
- Toplumsal beklenti ve çevre ihtiyaçlarına uygun davranmak

# Stratejik Alternatifler

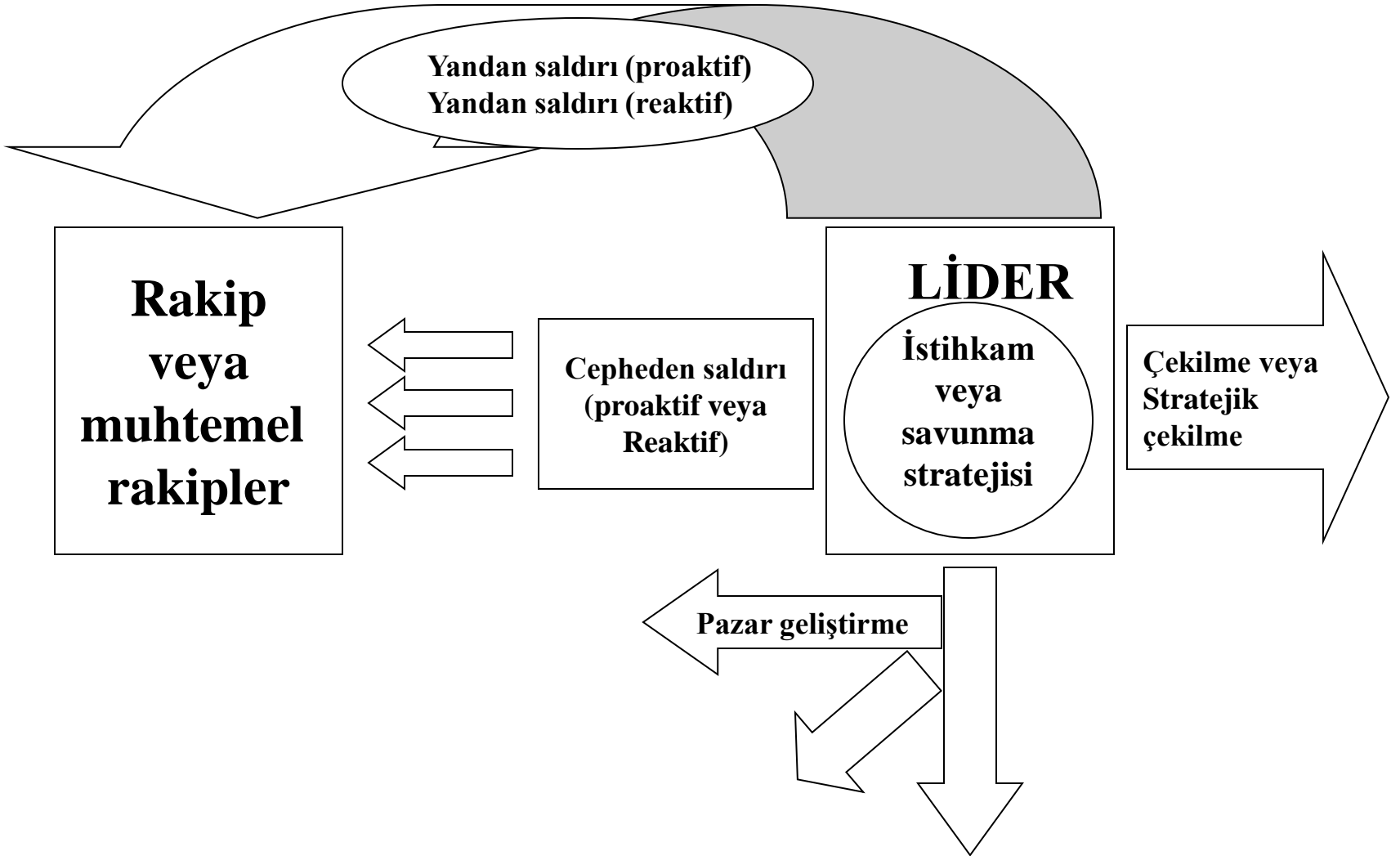
- **Saldırıya Yönelik Stratejiler**

- Cepheden Saldırı
- Kanattan Saldırı
- Kuşatma Çevirme Saldırısı
- Bypass Saldırısı
- Gerilla Saldırısı

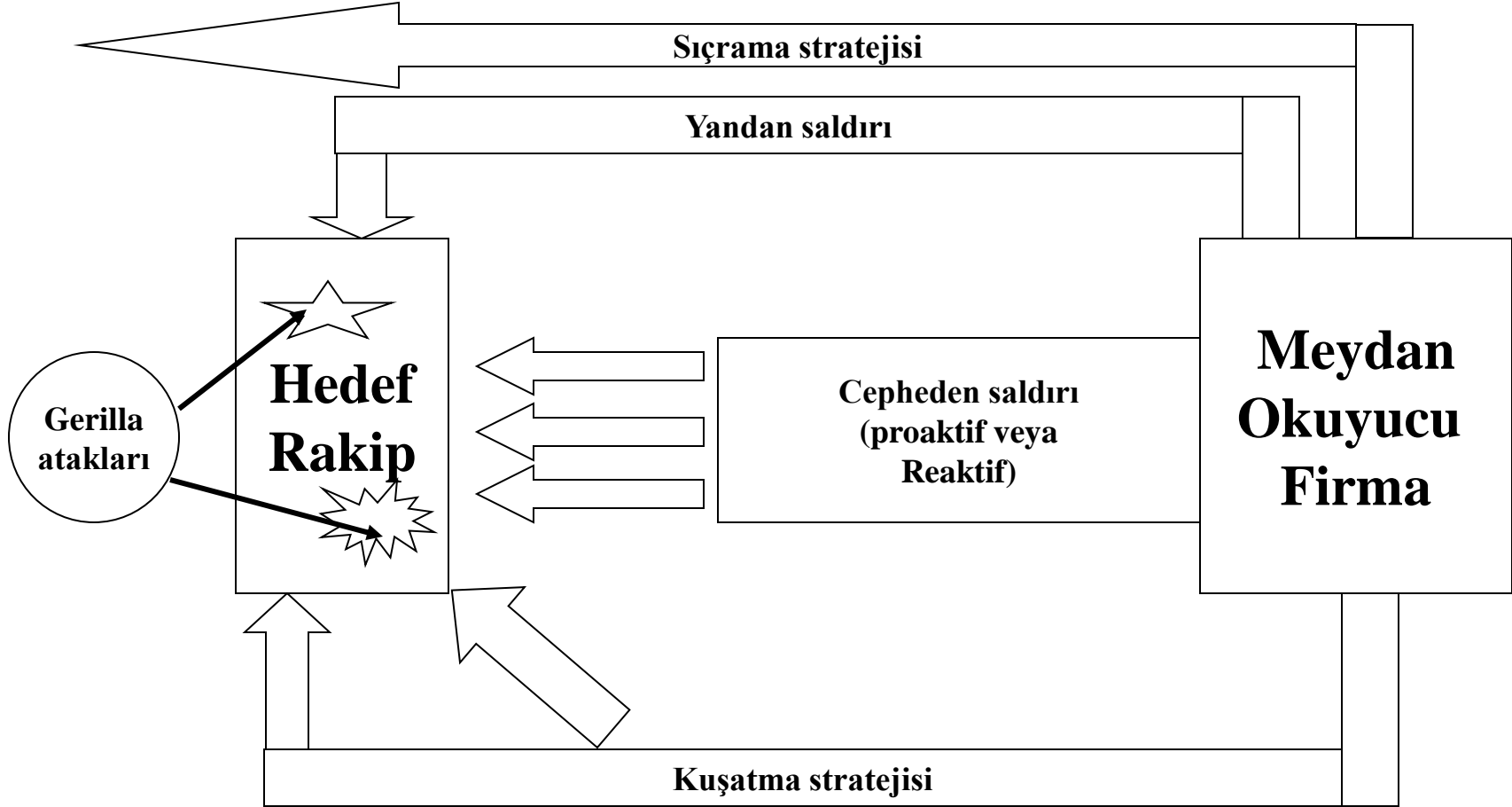
- **Savunmaya Yönelik stratejiler**

- Konum savunması
- Kanat savunması
- Kontr Savunma
- Engelleyici (Caydırıcı) Savunma
- Oynak/Esnek Savunma
- Stratejik Geri çekilme

# Büyüyen Pazarlarda Piyasa Liderlerinin (Öncülerin) İzleyebileceği Stratejiler



# Büyüyen Pazarlarda Meydan Okuyanlar İçin Stratejiler



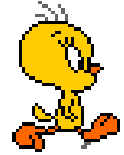
# Saldırı

- Pazara girebilmek amacıyla ;
- Pazardan daha fazla pay almak amacıyla
- Pazarda yerleşik güçlü firmalara karşı
- Çoğu zaman yeni ve küçük firmalar tarafından yapılır.
- Güçleri benzer firmaların saldırısı pazar şartlarındaki bir değişimden veya pazar şartlarını değiştirme isteğinden kaynaklanır.



# Saldırı Stratejisi olarak Cepheden Saldırı Özellikleri

- Pazar liderine yönelik
- Kafa-kafaya saldırı
- Güç üstünlüğü sağlama amaçlı
- Süreklilik gerektiren
- Maliyetli
- Saldıran firma ciddi kayıplara maruz kalır
- (İmza – Koç örneği)



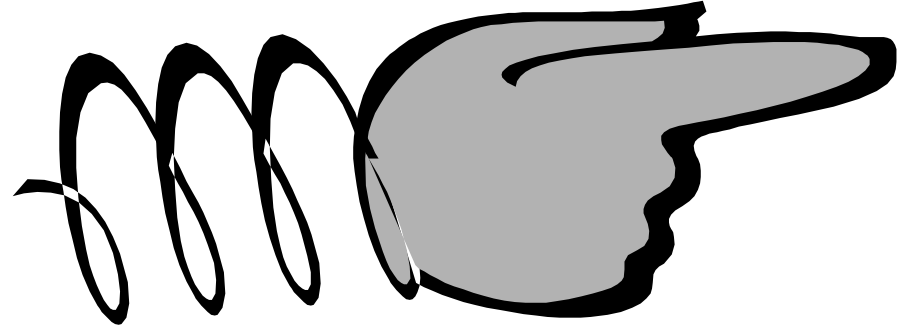
# Saldırı Stratejisi olarak Cepheden Saldırı Yöntemler

- Rakibin ürünlerinden daha üstün ürünler sunmak
- Daha düşük fiyatlar
- Yeni müşteri hizmetleri sunma
- Ciddi bir yeni üretim kapasitesi kurma
- Yoğun reklam kampanyaları
- Rakibin zayıf olduğu alanlarda yeni ürünler geliştirmek
- (Havayolları şirketleri)



Saldırı Stratejisi olarak  
**Kanattan Saldırı**  
Özellikler

- Kanattan saldırı başlatana cepheden saldırı ile karşılık veren rakip işletme önemli avantaj yakalayabilir
- Bölümlere ayrılmış pazarlarda uygulama şansı yüksektir
- Cepheden saldırı durumunda kazanma ihtimali zayıfsa kanattan saldırı yöntemi kullanılır



Saldırı Stratejisi olarak

# Kanattan Saldırı

Yöntem

- Mücadele rakibin değişik nedenlerle (başarısızlık ya da henüz faaliyete başlanmamış olması gibi) bıraktığı pazar boşluklarından başlamaktadır.
- Rakibin esas faaliyet alanının dışında bir alandan başlayarak rekabeti sürdürme
- Reklam kampanyaları, halkla ilişkiler, kişisel satış yolu ile...

Saldırı Stratejisi olarak

# Kuşatma Çevirme Saldırısı

## Özellikler

- Rakibin zayıf olduğu birden fazla alandan başlayarak saldırıya geçme
- Rakibi kendi içine kapanmaya ve moralini bozmaya yönelik
- Saldıran işletme pazarda başarı yakalarken, rakip işletme bu başarının “önemsizliğine” inanır
- SEIKO Örneği, Japon otomobillerinin 1970’li yıllarda Amerikan pazarına girmesi

Saldırı Stratejisi olarak

# Kuşatma Çevirme Saldırısı

## Yöntemler

- Rakibin ürünlerinden daha iyi ürünlerle pazara girerek Pazar payı elde etmek
- Pazar nişlerine girerek Pazar payı elde etmek
- Rakibin pazardaki etkinliğini engelleyecek dağıtım ve tedarik\* kanallarının kesilmesi

Saldırı Stratejisi olarak

# Bypass Saldırısı

## Özellikler

- Güçlü konumdaki rakip firmayla yüzyüze gelmeden pazarda pay alma amacı güder
- Başarı bir ölçüde geliştirilen farklılığın taklit edilemez oluşuna bağlı

Saldırı Stratejisi olarak

# Bypass Saldırısı

Yöntemler

- Nişler ve innovasyon, yeni teknoloji
- Lider firmanın esas faaliyet alanı dışında görünen ürünlerle pazara girip rakibin müdahale edemeyeceği bir dağıtım dağıtım kanalını kurmak
- Compact Disc (CD)-teyp kasetleri örneği



Saldırı Stratejisi olarak

# Gerilla Saldırısı

## Özellikler

- Büyük kaynaklara sahip olamayan küçük işletmelerin uyguladığı stratejiler
- Vur-kaç ve yanılma tekniğine dayalı
- Sürpriz uygulamalarla pazarda yer edinme çabası
- Belirli bölgelerde belirli zamanlarda- sürekli değil
- Gerilla saldırısı yapan işletme hedef haline gelebilir, gerilla saldırısı yapan pazar lideri gibi davranmamalı
- Gerilla saldırısını yapan gerektiğinde üründen, markadan ve işten çekilebilmelidir.

Saldırı Stratejisi olarak

# Gerilla Saldırısı

## Özellikler

- Rakip firmaların yeni ürün testi yaptıkları sırada fiyat rekabetine açmak
- Rakiplerin dikkatini dağıtıcı konumlandırma kampanyaları-reklamları
- Geçici stratejik ortaklıklar
- Haksız rekabet iddiaları
- Patent ihlalleri
- Yanıltıcı reklamlar
- Olumsuz içerikli virütik pazarlama

# Savunma

- Pazara girmek isteyen
- Pazardan daha fazla pay almak isteyen firmalara karşı
- Pazarda yerleşik firmaların
- Pazar payını korumak amacıyla uyguladığı stratejilerdir.

**Çanakkale Geçilmez**

# Savunma,

- Ürün iyileştirmesi,
- Pazar büyümesi,
- müşteri sadakatinde artış sağlıyorsa,
- Savunma stratejisi saldıran işletmeyi çok daha **zor durumda** (katlanması zor bir maliyet gibi) bırakıyorsa,
- Uygulanan savunma stratejisi daha sonra pazara girmek isteyenler için önemli **engeller** oluşturarak uzun dönemli rekabet avantajı sağlıyorsa,
- Savunma taktiği, saldırı yapan işletmece ciddiye alınarak saldırıdan vazgeçmeye neden oluyorsa (**caydırma**)

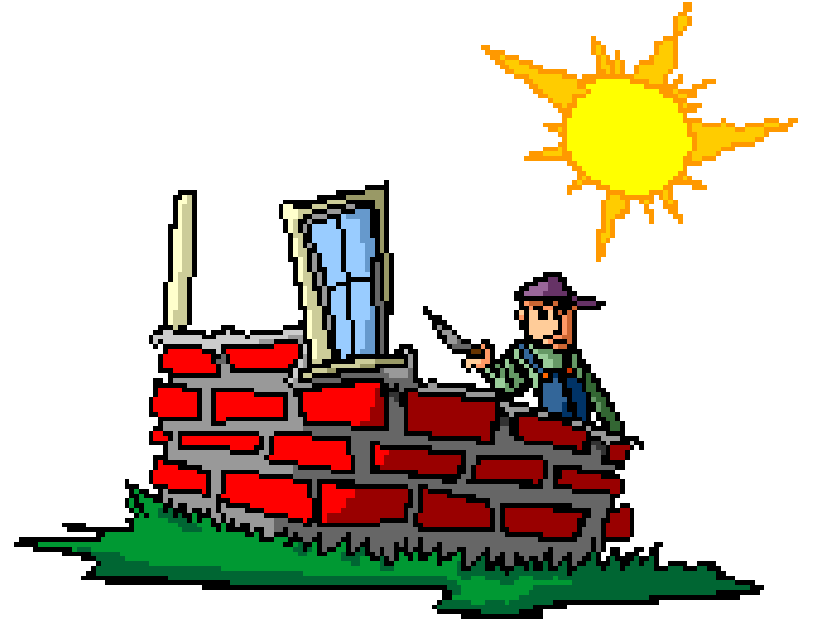
**rekabet avantajı sağlar**

# Konum Savunması

- Firma ürünlerini olumsuz etkileyecek saldırılara karşı engeller oluşturma
- Savunma duvarları oluşturarak rakiplerin aşamayacağı surlar inşa etmek amaç
- Ürünleri, rakip ürünlerden (ikame-potansiyel ürünleri dahil) farklılaştırmak
- Marka sahibi olmak önemli bir avantaj sağlar
- Zayıf alanları güçlendirme gerekli

# Kanat Savunması

- Esas ürüne ve markaya karşı olmayan bir saldırıya karşı esas ürün dışında bir ürünle cevap verme
- Yeni markalar oluşturma
- Pazardaki boşlukları doldurmak isteyen işletmelere rakip olacak yeni ürünler markalar oluşturarak rakibin güçlenmesini engellemek
- Ülker-Halk

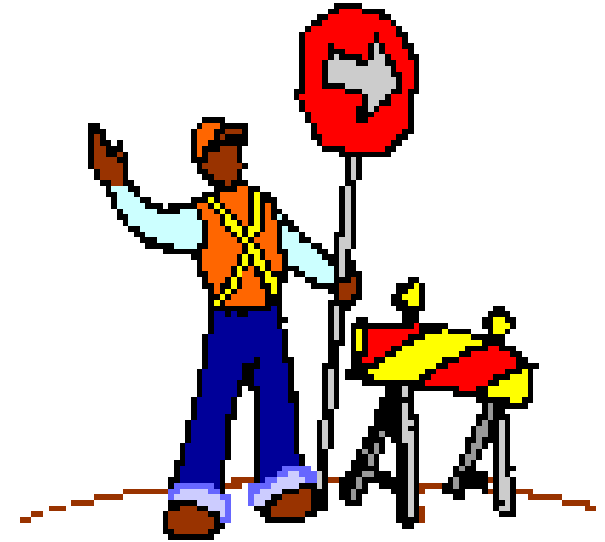


# Kontr savunma

- Saldırıya misilleme ile karşılık verme mantığından hareket eder
- Rakibin saldıran yönüne değil zayıf yönüne yöneliktir
- Rakibin pazara yeni bir ürün sunması durumunda daha kaliteli yeni bir ürünle karşılık vermek
- Rakibin saldırı içeren tutundurma kampanyalarına karşılık rakibin zayıf olduğu alanlarda saldırı gerçekleştirmek

# Caydırıcı (proaktif) Savunma

- Rakibin saldırısının muhtemel olduğu alanda ve zamanda karşı saldırıya geçme
- Rakibin planladığı saldırıdan vazgeçmesine neden olmak amacı taşır
- Reaktif savunma değil proaktif savunma içerir





# Oynak / Esnek Savunma

- Gerilla saldırılarına karşı
- İşletme pazara sunduğu ürünlerde değişiklik ve iyileştirme yaparak saldırıların hedefini şaşırtmaktadır
- Esnek organizasyon, girişimci ruh, iyi işleyen bir pazarlama bilgi sistemi ile mümkündür
- Pazara sürekli yenilenen ürünler sürmek
- Tutundurmada odak değiştirme

# Daralma veya Stratejik geri çekilme

- Tüm pazar bölümlerini etkin şekilde kontrol altında tutamayan işletme planlı şekilde bazı bölgelerden çekilir
- Rakibin zorlaması olmadan geri çekilme gerçekleşir
- Gücü belirli noktalarda yoğunlaştırma amaçlıdır
- Ürün karmaşasında budama
- Geri çekilme İşletme için hayati önem taşımamalı
- Pazardan tamamen çekilme,
- Pazarın bir bölümünden çekilme ,
- Belirli bir ürünü bırakma,
- Ürün hattının çekilmesi,
- Markanın çekilmesi

# Küçülme Stratejileri

- Piyasada ciddi nakit sıkıntısı baş göstermesi
- Satışlarda görülen daralmalar ve talebin düşmesi
- Banka kredi faizlerinin artması
- Siyasi istikrarsızlık
- Temel yeteneklerin zayıflaması
- .....

gibi nedenlerle pazarlama yönetimleri küçülme stratejileri izleyebilirler

# Pazarlama Stratejisi Geliştirme

- Konumlandırma
- Büyüme stratejileri
  - Yoğun büyüme
  - Çeşitlendirerek büyüme
  - Entegrasyonla büyüme
- Pazarlama yaklaşımları
  - Farklılaştırılmamış pazarlama
  - Farklılaştırılmış pazarlama
  - Yoğunlaşmış pazarlama

# Büyüme stratejileri

Ürün \ Pazar	Mevcut	Yeni
Mevcut	<i>Pazarın Geliştirilmesi</i> (Pazara nüfuziyetin artırılması)	<i>Ürün geliştirme</i>
Yeni	<i>Pazar geliştirme</i>	<i>Çeşitlendirme</i> (Diversification) Konsantrik: mevcut işle ilgili konglomerasyon: mevcut işle ilgisiz

# Büyüme Stratejileri

## Yoğun Büyüme

### Pazara nüfuz etme

- Mevcut müşterilerin kullanım miktarını artırma
- Ürünü kullanmayanları çekme

### Pazar geliştirme

- Yeni coğrafi alanlara girme
- Farklı dağıtım kanallarını kullanma
- Alternatif tutundurma çabalarını kullanma

### Ürün geliştirme

- Yeni ürün özellikleri ekleme
- Ürün özelliklerini değiştirme
- Yeni ürün geliştirme

## Bütünleştirici Büyüme

### Geriye doğru bütünleşme

### İleriye doğru bütünleşme

### Yatay bütünleşme

## Çeşitlendirerek Büyüme

### Konsantrik çeşitlendirme

### Yatay çeşitlendirme

### Konglomeratif çeşitlendirme

# Pazara En İyi Giriş Stratejileri

## Ele Geçirme Stratejisi

- Lisans anlaşması
- Ürün haklarının satın alınması
- Şirketin satın alınması
- Başka firmalarla birleşme
- Takas

## İçten Geliştirme Stratejisi

## Ortak Girişim Stratejisi