

T.C.

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

STRATEJİK PAZARLAMA PERFORMANSI

DEĞERLENDİRMESİNDE GENEL OLGUNLUK MODELİ

UYGULAMASI

DOKTORA TEZİ

GÜLHAN VANLI BİZEL

131 156 107

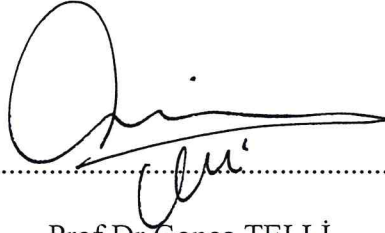
Danışman Öğretim Üyesi:

Yrd. Doç. Dr. Halil Halefşan SÜMEN

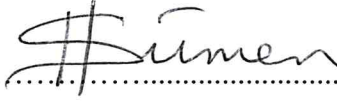
İstanbul, Ekim 2017

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

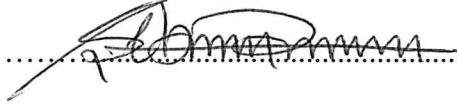
24.10.2017 tarihinde tezinin savunmasını yapan Gülhan BİZEL'e ait "Stratejik Pazarlama Performansı Değerlendirmesinde Genel Olgunluk Modeli Uygulaması" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programında Doktora Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğu** İle Kabul Edilmiştir.



Prof.Dr.Gonca TELLİ
(Başkan)



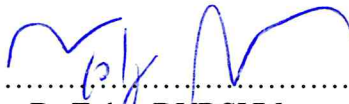
Yrd.Doç.Dr.Halil Halefşan SÜMEN
Jüri Üyesi-danışman



Prof.Dr.Şebnem BURNAZ
Jüri Üyesi



Doç.Dr.Oylum KORKUT ALTUNA
Jüri Üyesi



Yrd.Doç.Dr.Tolga DURSUN
Jüri Üyesi

YEMİN METNİ

24 / 10 / 2017

Doktora tezi olarak sunduğum “ **STRATEJİK PAZARLAMA PERFORMANSI DEĞERLENDİRMESİNDE GENEL OLGUNLUK MODELİ UYGULAMASI**” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadar olan bütün süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımda yazıldığını ve yararlandığım bütün eserlerin “Kaynakça”da gösterilenlerden oluştuğunu, “Kaynakça”da yer alan bu eserlerden metin içinde atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

131 156 107

Gülhan Bizer



ÖNSÖZ

Bu çalışmada, genel olgunluk modeli uygulanarak stratejik pazarlama performansının değerlendirilmesi araştırılmıştır. Bu çalışmanın gerçekleşmesinde iki yıl boyunca yoğun temposuna rağmen vakit ayırarak değerli bilgilerini paylaşan, çalışma süresince manevi desteğini sürekli hissettiğim ve ilham kaynağım olan Yrd. Doç. Dr. Halefşan Sümen'e, özellikle son dönemdeki katkılarıyla çalışmama ciddi destek veren saygıdeğer Prof. Dr. Gonca Telli Yamamoto'ya, sürecin başından beri yanımda olan ve desteğini her zaman hissettiğim sevgili babam Dr. Hamit Vanlı'ya, annem Fatma Vanlı'ya, kızkardeşim Doç. Dr. Ebru Nur Yavuz'a, sevgili eşim Ramazan Bazel'e ve bu süreçte gerçek bir anlayış sergilen sekiz yaşındaki kızım Alya Naz Bazel'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gülhan Bazel

İstanbul – 2017

ÖZET

STRATEJİK PAZARLAMA PERFORMANSI

DEĞERLENDİRMESİNDE GENEL OLGUNLUK MODELİ

UYGULAMASI

Bu çalışmanın amacı, stratejik pazarlama performansı değerlendirmesinin genel olgunluk modeli uygulanarak yorumlanmasıdır. Bu çalışmada belirlenen sektör beyaz eşya sektörüdür ve tez çalışması bu sektör üzerinden Türkiye’deki önde gelen şirketlerde stratejik pazarlama temasının uygulanma ve algılanma düzeylerini anlamak üzerine olup, araştırma genel olgunluk modeliyle açıklanacak şekilde kurgulanmıştır.

Stratejik pazarlama; stratejik pazarlama planı, pazar bölümlenmesi, hedef kitle belirleme, konumlandırma, markalaşma, pazarlamanın 4P’si, dağıtım kanalları, bütünleşik pazarlama iletişimi, müşteri deneyimi ve inovasyon olmak üzere on farklı boyutta tanımlanarak örneklem olarak alınan şirketlerin olgunluk seviyeleri belirlenmiştir. Bu şirketler pazar paylarına göre sektörün ağırlıklı bir bölümünü oluşturduğu için bu şirketlerin ortalama seviyeleri sektör ortalamasının belirlenmesinde yardımcı olmuştur. Böylece, üzerinde çalışılan beyaz eşya sektörünün stratejik pazarlama teması konusundaki olgunluk seviyesi ortaya çıkmıştır ve gerek sektörün gerekse de şirketlerin gelişime açık alanları belirlenmiştir.

ABSTRACT

GENERAL MATURITY MODEL APPLICATION ON STRATEGIC MARKETING PERFORMANCE EVALUATION

In this thesis, the aim is to explain strategic marketing performance by general maturity model. In the research, one of the biggest sectors in Turkey white goods sector is been applied to evaluate the strategic marketing maturity model.

Strategic marketing has been defined by 10 different pillars which are strategic marketing plan, market segmentation, target customer segmentation, positioning, branding, 4Ps of marketing, distribution channels, integrated marketing communications, customer experience and innovation. The maturity level of the selected companies in the white goods have been defined. As the total market share of the companies are cumulating 94% of the total market, the research also indicated the maturity level of the sector as well. Thus, the maturity of both the sector and the selected companies has been defined and accordingly the improvement areas are also clearly defined.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM : STRATEJİK PAZARLAMA VE PAZARLAMA STRATEJİSİ.....	3
1.1 Stratejik Pazarlama	3
1.1.1 Stratejik Pazarlama Literatür İncelemesi	5
1.1.2 Öncü Danışman Şirketlerin Stratejik Pazarlama Yaklaşımları ...	6
1.1.3 Stratejik Pazarlamanın Öncelikleri	7
1.1.4 Stratejik Planlama	7
1.2 Pazarlama Planı.....	8
1.3 Pazarlama Stratejisi Faktörleri	10

2. BÖLÜM : STRATEJİK PAZARLAMA ÖĞELERİ	12
2.1 Stratejik Pazarlama planı süreci.....	12
2.2 Pazar Bölümlenmesi	14
2.3 Hedef Kitle Belirleme	16
2.4 Konumlandırma	17
2.5 Markalaşma	20
2.6 Pazarlamanın 4P'si	21
2.7. Dağıtım Kanalları	22
2.8 Bütünleşik Pazarlama İletişimi	23
2.9 Müşteri Deneyimi	26
2.10 Inovasyon	31
2.11 Stratejik Pazarlama ve Şirket Performansı İlişkisi	32
3. BÖLÜM: İŞ GELİŞTİRME OLGUNLUK MODELİ KAVRAMI	35
3.1 İş Modeli Tuvali	36
3.2 Hype Döngüsü	39
3.3 İş Geliştirme Olgunluk Modeli Tanımı	40
4 . BÖLÜM : STRATEJİK PAZARLAMA PERFORMANSININ GENEL OLGUNLUK MODELİ UYGULAMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	44
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	44
4.2. Araştırmanın Örneklemi	45

4.3. Araştırmanın Yöntemi & Radar Diyagramı.....	46
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	48
4.5. Araştırmanın Bulguları.....	48
4.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	59
5. BÖLÜM : SONUÇ	61
KAYNAKÇA.....	65
EK 1: YÖNETİCİ MÜLAKAT SORULARI.....	68
ÖZGEÇMİŞ.....	71

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Öncü danışman şirketlerin stratejik pazarlama bakış açısı

Tablo 2: Pazarlama Planı Süreci

Tablo 3: Stratejik Planlama – Pazarlama Planı Farkları

Tablo 4: Değer konumlandırma tablosu

Tablo 5: CEM / CRM karşılaştırması

Tablo 6: İş Geliştirme Olgunluk Seviyelerinin Karakteristik Özellikleri

Tablo 7: İş Geliştirme Olgunluk Süreci

Tablo 8: Beyaz eşya şirketleri Pazar Payı

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik pazarlama plan süreci

Şekil 2: Hedef Pazar seçimindeki beş şablon

Şekil 3: Değer taşıma sürecinin iki görünümü

Şekil 4: Geleneksel ve Modern müşteri odaklı şirketlerin organizasyon şeması

Şekil 5: Müşteri deneyimi inşa etme öğeleri

Şekil 6: Marka ederi geliştirme

Şekil 7: Ürün-Servis Sistemi (PSS) Çeşitleri

Şekil 8 : İş modeli tuvalinin öğeleri

Şekil 9: İş Modeli Tuvali Tanımları

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Hype Döngüsü

Grafik 2: Beyaz Eşya şirketlerinin radar diyagramı

Grafik 3: Samsung radar diyagram

Grafik 4: Arçelik radar diyagram

Grafik 5: Vestel radar diyagram

Grafik 6: B/S/H radar diyagram

Grafik 7: Whirlpool radar diyagram

Grafik 8: LG radar diyagram

Grafik 9: Electrolux radar diyagram

Grafik 10: Candy radar diyagram

GİRİŞ

Bu tezdeki araştırmanın konusu stratejik pazarlama performansında genel olgunluk modeli uygulamasıdır. Bu tezde amaç, Türkiye’deki önde gelen şirketlerinde stratejik pazarlama temasının uygulanma ve algılanma düzeylerinin genel olgunluk modeliyle incelenmesi ve şirketlere buldukları olgunluk düzeyinden sektörün ortalamasına göre durumlarını tespit ederek, gelişim alanlarının belirlenmesi için bir yol haritası geliştirmektir.

Ulusal ve uluslararası literatür Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerde stratejik pazarlama yöntemlerinin uygulanması konusunda kapsamlı bir yayın içermemektedir. Şirketlere rekabet gücü kazanma ve bu gücü kullanma konusunda önemli katkılar sağlayan stratejik pazarlama uygulamaları konusunda gerek sektör hakkında ışık tutmak gerekse de çok gelişmiş ve az gelişmiş alanlarını belirleyen bu çalışmada ayrıca, gelişim alanları da ortaya çıkarılmıştır.

Birinci bölümde stratejik pazarlama genel kavramları incelenmiş ve literatür çalışmalarına yer verilmiştir. Literatür taraması günümüzdeki öncü danışman şirketlerin görüşleriyle de beslenmiştir. Stratejik pazarlamanın ardından, pazarlama planı ve pazarlama stratejisi konuları ele alınmıştır.

İkinci bölümde tezin konusu olan stratejik pazarlamayı öğeleri incelenmiş ve yorumlanmıştır. Tezin çerçevesini oluşturan 10 stratejik pazarlama öğesinin neden seçildiği ve bu 10 öğenin tanımları, araştırma sorularına da ışık tutacak şekilde bu bölümde incelenmiştir. Bu bölümün son kısmında stratejik pazarlamanın sektördeki önemini anlamak üzerine şirketlerin başarı faktörleri olarak benimsedikleri boyutları ele alınmıştır. Şirket performansı kriterleri arasında pazar performansının ve finansal performansın yanı sıra müşteri memnuniyeti de yerini almaktadır.

Üçüncü bölümde bu tezin bilimsel araştırma kısmı için kullanılan olgunluk modeli kavramına değinilmiştir. Olgunluk modelinin literatürdeki yeri incelenmiştir, olgunluk modeli seviyeleri detaylarıyla birlikte anlatılmıştır.

Bu çalışmanın teorik kısmın yanı sıra ayrıca uygulamalı bir araştırma da yapılmıştır. Dördüncü bölümde, bu uygulamalı araştırma detaylandırılmıştır. Sektör olarak Türkiye'nin önemli üretim sektörlerinden birisi olan beyaz eşya sektörü ve bu sektörde yer alan öncü beyaz eşya şirketleri mercek altına alınmıştır. Önde beyaz eşya şirketlerinden pazarın %95'ini oluşturan ilk 8'i seçilmiş ve bu 8 şirketin stratejik pazarlama olgunluk düzeyleri ortaya çıkarılmıştır. Bu sayede sektörün şu anki olgunluk düzeyi de belirlenmiştir. şirketlere ışık tutabilmek amacıyla, gelişim düzeyleri ortalamasının altında olan şirketlere, ortalamaya çıkabilmeleri için yönlendirme yapılmıştır. Ortalama veya ortalamasının üzerinde olan şirketlere de diğer şirketlere göre zayıf olan boyutlarda ilerleyebilecekleri alanlar önerilmiştir.

Bu tezin sonuçlarını ortaya yorumlamada ve görsel olarak açıklamada yararlanılacak olan yöntem olarak belirlenen radar grafiği yaklaşımı da incelenmiştir. Radar grafiğinin tanımı yapılarak, faydalarından ve kullanım şekillerinden bahsedilmiştir. Tezin araştırma konusunun sonuçları radar grafikleriyle oluşturulmuş ve radar grafiği yardımıyla gelişim alanları görsel olarak da belirlenmiştir.

Tezin son bölümü olan beşinci bölümde de teorik ve uygulamalı araştırmanın sonuçları ortaya koyulmuştur. Bu tezin sonucunda sektörün olgunluk modeli ortaya çıkarılmış ve şirketlerin gelişim alanları için ışık tutulmuştur.

1. BÖLÜM: STRATEJİK PAZARLAMA VE PAZARLAMA STRATEJİSİ

Tezin konusu olan stratejik pazarlamayı tanımlamadan ve detaylandırmadan önce kısaca literatürde yer alan pazarlama tanımları incelenmiştir.

Hemen hemen her pazarlama kitabında pazarlamanın farklı bir tanımı bulunabilir. Daha iyi tanımlamalar müşteri odaklı ve müşteri ihtiyaçlarına yoğunlaşmış olanlardır;

1. Amerikan Pazarlama Örgütü (AMA) şu tanımı kullanır: “Bireysel tatmini veya organizasyonel amaçları karşılayacak temanın oluşturulması, fiyatlandırma, promosyon ve fikir, mal veya servislerin planlama ve uygulama sürecidir.”
2. Philip Kotler için pazarlamanın tanımı: “Pazarlama, bireylerin veya grupların, başkalarıyla bir ürün veya değer değiş tokuşu yaparken veya değer oluştururken neye ihtiyaçları olduklarını tespit eden sosyal bir süreçtir.”
3. Chartered Institute of Marketing (CIM), “Pazarlama müşteri ihtiyaçlarını tanımlayan, öngören ve tatmin eden karlı yönetim sürecidir. (Whalley, Strategic Marketing, 2010, s. 11)

Pazarlama için yapılan literatürde pek çok tanım vardır ve her geçen gün de yeni tanımlar ortaya çıkmaktadır. Pazarlama hakkında kısa bir tanım ve girişin ardından, tezin ana konusu olan stratejik pazarlamayı geçiş yapmak uygun olacaktır.

1.1 Stratejik Pazarlama

Öncelikle stratejik pazarlama terimini anlayabilmek için stratejiye kısa bir giriş yapmak gerekir.

Strateji, işletmenin çevresiyle ilişkilerinde yenilik, ilerleme, uyum ve etkileşimi sağlayan ve ortaya çıkan değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araç olarak tanımlanabilir. (Yamamoto, Bütünleşik Pazarlama, 2003, s. 17)

Stratejinin tanımındaki öncü isimlerden biri olan Mintzberg'in literatürde yer alan Strateji ve 5P çatısında toplanan görüşlerine de yer vermek faydalı olacaktır. Stratejik pazarlama performansı değerlendirme konusunda 5P çerçevesinde değerlendirmek etkili olabilir.

Mintzberg'e göre strateji "belirli bir hedefe veya amaca ulaşmak yapılan plan, metot ve bir seri manevraların birleşimi"dir.

Mintzberg'e göre strateji; plan, manevra, şablon, pozisyon ve bakış açısı olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır.

Plan: Strateji herkese sorulduğunda plan, bir durumu yönetebilmek için bilinçli olan düzenlenmiş bir nevi kılavuzdur. Genel olabilir veya daha detaylı özelleştirilmiş olabilir.

Manevra: Planın yanı sıra, stratejinin bir diğer tanımı olarak manevra belirtilmektedir. En basit bir pazarlıktan en karmaşık rakibe karşı bir strateji belirlemeye kadar yapılan olan planın farklı hareket alanlarının belirlenmesi gerekir.

Şablon: Bir stratejiyi tanımlamak için plan yeterli değildir. Tanımlarken, sonuca gitmek için gereken davranış veya yöntem de gereklidir. Bu nedenle önerilen üçünde tanımlamaya göre strateji "şablon"dur ve belirlenmiş, bir dizi aksiyonlardan oluşan şablondur. Başka bir deyişle, strateji farkında olmadan veya farkında olan oluşturulan düzenli davranışlar serisidir.

Aslında strateji tanımında plan ve şablon birbirinden şu şekilde net bir şekilde ayrılır. Plan, hayata geçmeyebilir, ancak şablon somut aksiyonları içerdiği için kısmen de olsa hayata geçecektir.

Pozisyon: Dördüncü tanım olarak strateji bir organizasyonun içindeki bulunduğu ortamdaki konumunun belirlenmesidir. Bu strateji tanımı diğer tanımlarla da iç içedir. Bir pozisyon plan veya manevralarla önceden belirlenebilir veya bir seri davranış modeliyle ortaya koyulabilir.

Bakış açısı: Dördüncü strateji tanımında (pozisyon) organizasyonun dış bir çevredeki konumuna atıfta bulunurken, bu beşinci bakış açısı organizasyonun iç yapısına yönelir. Burada, strateji sadece belirlenen pozisyon değildir ama aynı zamanda bunun dışarıdan nasıl algılandığı da tanıma katılmıştır. (Mintzberg, 1987, s. 11-16)

Strateji hakkında bu bakış açısında tezin iskeletini oluşturmada da önümüzdeki bölümlerde faydalı olacaktır.

Strateji görüşlerin ardından stratejik pazarlama hakkında literatürde yer alan görüşler incelenmiştir ve literatür özeti verilmektedir.

1.1.1 Stratejik Pazarlama Literatür İncelemesi

Yapılan literatür araştırmasına göre 1970’li yıllardan bugüne kadar stratejik pazarlama için yapılan tanımları dönem sırasına şu şekilde belirtebiliriz;

1973 yılında Drucker’a göre “Stratejik Pazarlama” çevre analizi, yapılan işi etkileyen pazar rakiplerinin ve faktörlerin analiz edilmesi, pazar fırsat ve tehditlerinin ve gelecek trendlerin tanımlanması ve ticaret için gerekli hedeflerin planlanması ve pazar ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli pazarlama programının geliştirilerek yönetilmesidir.

1980’li yılların başında Baker’in “Stratejik Pazarlama”yı tanımlaması şöyle olmuştur: Stratejik bir iş kolu için şirketleri çekici ekonomik fırsatlara ulaşmaları için yönlendirmek stratejik pazarlamanın rolüdür. Bu stratejinin gerçekleşmesi yönetimin pazarlama fonksiyonlarını uygulamasıyla mümkün olacaktır.

1991 yılında Aramario & Lambin’in görüşleri literatüre şu şekilde yansımıştır. Her ne kadar pazarlama, basitçe satış aktivitesinin stratejik algılanması olsa da, stratejik pazarlama ile operasyonel pazarlamadan ayırt edebilmek için kısa dönem ve uzun dönem hedeflere bağlayabiliriz. Stratejik pazarlama şirketin şu anda içinde bulunduğu şu anki durum, durumsal analiz ve pazarların ve çevrenin muhtemel değişimi düşünceleriyle başlar. Hedefleri kurgulayabilmek için fırsatları fark etmeyi amaçlar. 1993 yılında Jain pazarlamanın stratejik rolünün pazarlama yönetiminden oldukça farklı olduğuna vurgu yapmıştır. Pazarlamanın yeni rolünü daha net bir şekilde ayırt etmek için yeni bir tema olarak –stratejik pazarlama- geliştirilmiştir.

2000 yılında Jain stratejik pazarlama için oldukça kısa ve net bir tanım yapmıştır. Jain’e göre “stratejik pazarlama”; bir şirketin bütün ürün portfolyosuna ve bulunduğu pazarların tamamına bakarak, şirketin genel hedeflerine ulaşmak için portfolyosunun yönetilmesidir. (Mongay, 2006, s. 5-6)

Bütün bu araştırmalardan yola çıkarak günümüzde sektörde stratejik pazarlama üzerine uzmanlaşmış öncü danışman şirketlerin güncel yaklaşımlarını da yakından

inceleyerek, geçmişten günümüze stratejik pazarlama konusundaki resmin tamamı ortaya çıkabilir ve konu daha net olarak şekillendirilebilir.

1.1.2 Öncü Danışman Şirketlerin Stratejik Pazarlama Yaklaşımları

Bu bölümde sektörlere danışmanlık yapmak amacıyla kurulmuş 4 farklı stratejik danışman şirketin stratejik pazarlama konusunu nasıl ele aldıkları incelenmiştir. Stratejik pazarlamanın 10 boyutu açılarından hangilerini hizmetlerini dahil etmiş oldukları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1 : Öncü danışman şirketlerin stratejik pazarlama bakış açısı

10 Stratejik Pazarlama Boyutu	Bain & Co	Simon Kucher Partners	BCG Company	CMG Partners
1. Stratejik pazarlama plan süreci	+	+	+	+
2. Pazar Bölümlenmesi	+	+	+	+
3. Hedef Kitle Belirleme	+	+	+	+
4. Konumlandırma	+	+	+	+
5. Markalaşma	+	+	+	+
6. Pazarlamanın 4P'si	+	+	+	+
7. Dağıtım Kanalları / Çoklu Kanal Yapısı	+	-	-	-
8. Bütünleşik Pazarlama İletişimi	+	+	-	-

9. Müşteri Deneyimi	+	+	-	+
10. Inovasyon	-	-	-	-

Kaynak: <http://www.bain.com/consulting-services/index.aspx> ; <http://www.simon-kucher.com/en/marketing> ; <https://www.bcg.com/expertise/capabilities/marketing-sales/default.aspx> ; <http://cmgpartners.com/case-study/marketing-strategy-institute/>

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere öncü danışman şirketlerin stratejik pazarlama konularından hangilerine mutlaka önem verdikleri anlaşılmaktadır. Dağıtım kanalları konusu sadece Bain & Co'nun listelediği konular arasındayken, müşteri deneyimi sadece CMG Partners'in öncelikli listesindedir. Inovasyon dört danışman şirketin de vurgulamadıkları bir konu olarak belirlenmiştir.

1.1.3 Stratejik Pazarlamanın Öncelikleri

Stratejik pazarlamayı analiz ederken pazarı ve çevreyi derinlemesine takip etmek oldukça önemlidir. Bu durumda ilgili olunan pazarın detayına inilmesi, pazar sınıflandırması oluşturulması ve her sınıfın değerlendirilmesi, pazarın talebinin hacmi ve büyüme trendi ve rekabetçi konumlandırma için rekabet analizinin yapılması gereklidir.

Şirketin maddi ve manevi kaynaklarını görebilmesi için şirket içi derinlemesine analiz de yapılması stratejik pazarlama için önemlidir.

Şirket için entelektüel sermaye de stratejiler için önemlidir. Ayrıca, dikkat çekici kapasitedeki insan kaynağı ve organizasyonun yetenekleri, ticaretin gelecekteki başarısına yön vermede oldukça önemlidir. (Mongay, 2006, s. 11-13)

1.1.4 Stratejik Planlama

Klasik pazarlama yaklaşımı Kotler (1980-2000) gibi çeşitli yazarlar tarafından ortaya atılmış olup pazarlamayı çeşitli, fakat birbiriyle ilintili konularla bütünleştirmiştir. Ardından bir diğer stratejik pazarlama yaklaşımı; pazarlamaya stratejik yönetimin alt kümesi olarak davranır. (Trim, 2003, s. 62-63)

Stratejik pazarlama planı, pazarlamaya daha geniş bir açıdan bakılarak ve şirkete gelecekteki beş yılda nereye gidilmesi gerektiğini söyleyen kurumsal bir “oyun

planı”nın geliştirilmesidir. Bu kurumsal oyun, stratejik pazarlama planı olarak bilinir ve ürün pazarlama planından farklı olarak ürünün pazarlama planıyla değil şirketin sunduğu bütün ürünlerin pazarlamasıyla ilgilidir. (Assael, 1993, s. 616)

Stratejik pazarlama planı hazırlanırken 3 evreden geçilir;

1. Pazarın sınıflandırılması
 - Coğrafik
 - Demografik
 - Davranışsal
 2. Pazar katmanlarının profillendirilmesi
 - Ciro potansiyeli
 - Pazar payı potansiyeli
 - Karlılık potansiyeli
 3. Pazar katmanı bazında pazarlama stratejisi
 - Pazar lideri veya ürün gamı
 - Herkes hitap eden veya kişiye özel pazarlama
 - Direkt veya direkt olmayan satış
- (Allen, 2011)

Stratejik pazarlama planı, pazar hedeflerinin belirlenmesi, pazarlama programlarının geliştirilmesi ve bu programların hayata geçirilmesini içeren bir ana hatlar bütünüdür, bu da yaklaşık üç ila beş sene arasındaki bir dönemi kapsayan bir süreç demektir. (Ashill, Frederikson, & Davies, 2002, s. 431)

Buraya kadar yapılan araştırmalardan stratejik pazarlama aslında şirketlerin iş yapış şekillerine yön verecek olarak uzun vadeli vizyona sahip olacak ana yol haritasının çıkarılmasıdır. Belirlenen yol haritasının ardından, şirketler kısa dönemli aksiyon planlarını hazırlar. Burada pazarlama planı devreye girmektedir.

1.2 Pazarlama Planı

Bir şirket pazara sunacağı her ürün için, kullanılacak stratejileri tanımlamak için ve gerekli kaynakları belirlemek için bir plana ihtiyaç duyar. Bu tür planların geliştirilmesi sürecine **pazarlama planı** denir. (Assael, 1993, s. 205)

Assael pazarlama planı sürecindeki aşamalar aşağıdaki tablodaki gibidir:

Tablo 2: Pazarlama Planı Süreci



Kaynak: (Assael, 1993, s. 206)

Stratejik planlama ve pazarlama planlaması kelime yapısı olarak birbirine çok benzeyen, ancak anlam olarak birbirinden tamamen farklı iki kavramdır.

Literatür araştırmasına göre Greenley stratejik planlama ve pazarlama planı arasındaki farklılıkları aşağıdaki tablodaki gibi belirlemiştir. (Wilson & Gilligan, 2012, s. 19)

Tablo 3: Stratejik Planlama – Pazarlama Planı Farkları

Stratejik planlama	Pazarlama planlaması
Uzun vadeli	Kısa vadeli, günlük
Organizasyon için kapsamlı bir çerçeve önerir	Organizasyon gelişimindeki bir seviyeyi vurgular
Organizasyonun çevresiyle uyumu için kapsamlı bir hazırlık gerekir	Fonksiyonel ve profesyonel hazırlık gerekir
Genel bakış açısıyla hedefler ve stratejiler oluşturulur	Hedefler alt kategorilere indirgenmiştir
Hedef ve stratejilerin kanıtı ancak uzun vadede ortaya çıkar.	Hedef ve stratejilerin kanıtı hemen ortaya çıkar.

Kaynak: (Wilson & Gilligan, 2012, s. 19)

Ürün amaçları belirlendiğinde, sıradaki adım pazarlama planı sürecinin bir pazarlama stratejisine dönüşecek şekilde formüle edilmesidir. Bu, aslında şirketin müşterileri ürünün satın alınması için etkilemeye çalışacağı basit bir yaklaşımdır. (Assael, 1993, s. 215)

Sonuç olarak, stratejik planlama, organizasyonların uzun vadeli bakış açısıyla ortaya koymuş oldukları bir yaklaşımdır. Stratejik planlamanın ardından, stratejik hedefe ulaşmak için kısa vadeli olarak aksiyonların hayata geçirilmesi için yapılan planlama ise pazarlama planlamasıdır.

Buradan hareketle stratejik pazarlama ve pazarlama stratejisi terminolojileri de birbirine çok benzeyen ancak bu benzemenin aksine tamamen birbirinden farklı iki ayrı konudur. Stratejik pazarlamayı tanımlarken pazarlama stratejisinin de açıklaması yapılmalıdır ki ikisinin arasındaki ayrım da ortaya koyulmuş olsun. Dolayısıyla, bir sonraki bölümde pazarlama stratejisi ve pazarlama stratejisinin faktörlerinin literatürde yer alan tanımlamaları irdelenmektedir.

1.3 Pazarlama Stratejisi Faktörleri

1997 yılında Kotler'in pazarlama stratejisi tanımı şöyledir; pazarlama fonksiyonunun satış ve pazarlama karmasında karlı bir büyümeye ulaşabilmek için organize ettiği aktivitelerdir. Bir pazarlama stratejisi aşağıdaki maddelerden oluşmalıdır;

1. Pazarın tanımlanması ve o pazardaki tüketicilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi
2. Bu pazarların ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürünlerin planlanması
3. Ürünlerin tüketicilerle en etkili ve en verimli şekilde buluşması için, müşteri memnuniyetini ve organizasyonel karlılık ve satış cirosunu maksimize edebilmek için pazarlama kaynaklarının yönetilmesi. (Mongay, 2006, s. 7)

Buraya kadar yapılmış olan araştırmalara göre ortaya çıkan özet şu şekildedir. Her ne tür bir strateji seçilirse seçilsin aşağıdaki faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekir.

1. Şirketin pazardaki pozisyonu
Pazar payı ve satış hacmi gibi faktörler analiz edilmelidir. Şirketin müşterilerine ve rakiplerine gösterdiği gücünün seviyesini anlamada katkısı olur.
2. Şirketin misyonu, hedefleri ve kaynakları
Şirketin kuruluş ve varoluşun önemini ve ürünlere ve servislere karşı bakış açısını anlamada yardımcı olur.
3. Rakiplerin pazarlama stratejileri
Sadece kendi şirketini bilmek yerine rakip şirketlerin de nelere yetkinliği olduğunu ve yeni ürünler, yeni pazarlar, yeni ürün sınıflarını

ve satış kanallarını ekleyip çıkarma kapasitelerini ve davranışlarını bilmek önemlidir.

Pazarlama stratejisi, şirketlerin stratejik pazarlama planlarını çizdikten sonraki taktiksel manevra yapabilecekleri alandır. Daha kısa vadeli, gerektiğinde ana stratejiye bağlı kalınarak kendi içinde ayarlamalar yapılabilecek alanı olan aksiyonlardır. Aslında pazarlama stratejisi, stratejik pazarlamanın sonrasında stratejiye göre hareket etmek için yapılacak olan manevralardır.

Bu çalışmada amaçlanan stratejik pazarlamanın performansını incelemektir. Dolayısıyla, stratejik pazarlamanın temelini oluşturan ana boyutlar anlamak gereklidir. Buradan hareketle, sıradaki bölümde, yapılan literatür çalışmaları sonucunda ortaya çıkarılan ve araştırmaya konu olacak boyutlar detaylandırılarak ele alınmıştır.

2. BÖLÜM : STRATEJİK PAZARLAMA ÖĞELERİ

Bu çalışmamızda, çalışma alanlarımızı belirlerken, literatürde yer alan stratejik pazarlama açısından önceliklendirilen, organizasyonlar için öncelikli olabileceğini tespit ettiğimiz ve uygunluk modeline uygun olabileceğini düşündüğümüz boyutlar seçilmiştir. Aslında, stratejik pazarlama burada belirlenen 10 boyuttan çok daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilebilir. Örneğin, marka bilinirliği, müşteri memnuniyeti gibi çok daha farklı boyutlar da ele alınabilir. Ancak, 10 boyutu belirlerken şirketlerin paylaşmak istemeyebileceği bilgileri içeren boyutları çalışmamızı kısıtlayacağı öngörülerek bu boyutlara çalışmada yer verilmemiştir.

Belirlenen stratejik pazarlama öğeleri şu şekildedir;

1. Stratejik pazarlama plan süreci
2. Pazar Bölümlenmesi
3. Hedef Kitle Belirleme
4. Konumlandırma
5. Markalaşma
6. Pazarlamanın 4P'si
7. Dağıtım Kanalları / Çoklu Kanal Yapısı
8. Bütünleşik Pazarlama İletişimi
9. Müşteri Deneyimi
10. Inovasyon

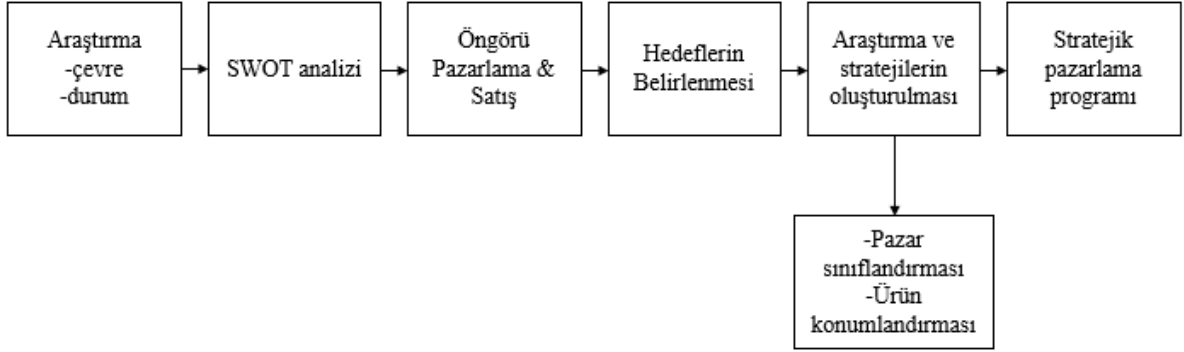
Bu boyutların neden seçildiğini anlamak için, literatür incelemeleri yapılmıştır. Literatürdeki tanımları ortaya koyulmuştur. Bu sayede, bu belirlenen boyutların bu çalışmaya sağlayacakları katkıları da daha detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.1 Stratejik Pazarlama planı süreci

Stratejik pazarlama planı süreci şu şekilde tanımlanabilir; “Bir müteşebbisin yöneticilerini belli bir hedef pazar için uzun vadeli pazar pozisyonuna ulaşmaları için liderlik eden bir dizi karar verme aşamalarının düzenlenme sürecidir”.

Stratejik pazarlama planı süreci aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi birbirini takip eden aktivitelerin birleşmesinden oluşur. (Whalley, Strategic Marketing, 2010, s. 52)

Şekil 1: Stratejik pazarlama plan süreci



Kaynak : (Whalley, Strategic Marketing, 2010, s. 52)

Bu 6 aşamadan oluşan süreci biraz daha detaylandırmak gerekirse;

1. Çevrenin ve içinde bulunulan durumun araştırılması

Endüstrideki pazarın potansiyeli, pazar hacmi, büyüme trendi ve rakiplerin payı ve aksiyonlarını içerir. Sadece tek seferde yapılacak bir şey değildir, pazarlama çevresinin sürekli analizi gereklidir.

Operasyonu yürütülen işin çevresindeki bütün bileşenler araştırılır. Şirket içi çevre ve şirket dışı çevre –ki bu da mikro çevre ve makro çevre olarak ikiye ayrılabilir-. Makro çevre olarak politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, çevresel, demografik teknolojik trendler ve söz konusu uluslararası etkiler sayılabilir. Mikro çevre olarak tedarikçiler, müşteriler ve hissedarlar önemlidir. Şirket içi çevre olarak da insan, kaynak, malzeme, süreç ve üretim sayılabilir.

2. SWOT analizi (Güçlü & Zayıf Yönler / Fırsat & Tehditler)

Çevre ve durum analizi yapıldıktan sonra SWOT analizi yapmak gerekir. Şirket için bulunduğu çevredeki güçlü yönler, zayıf alanlar, fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu analizin ardından şirket elde edilen bulgular, stratejik pazarlama planında değerlendirilecektir. Alınan kararlar, hedef, strateji ve taktiklerin belirlenmesinde önem kazanacaktır.

3. Pazarlama ve Satış öngörüsü

Gerçekçi pazarlama hedefleri belirlenmeden önce pazarın potansiyeli ve ürün satış tahminlerinin yapılması gereklidir. Ekonomik bir model

aracılığıyla veya geçmiş yıllara dönük trende bakılarak ve varsa sezonsallık göz önünde bulundurularak yapılabilir. Özellikle ekonomik türbülansın ve enflasyon etkisinin olduğu durumlarda veya hiç pazarı olmayan bir ürün söz konusu olduğunda öngörü yapmak çok daha zordur.

4. Hedeflerin belirlenmesi

Pazar tahminlerinin belirlenmesinin ardından satış hedefleri belirlenir. Böylece, stratejik pazarlama planı ve programı çatısı ortaya çıkar.

5. Araştırma ve stratejilerin belirlenmesi

- Pazar sınıflandırması
- Ürün konumlandırması

6. Stratejik pazarlama programı

Stratejik pazarlama planı ve süreçleri şirketlerin uzun vadeli belirlemiş oldukları planların bütünüdür. Ardından şirketlerin manevralarını belirleyebilecekleri uzun vadeli stratejik planlamaları için takip ettikleri sürecin bütünüdür. (Whalley, Strategic Marketing, 2010, s. 66-78)

Tezin uygulamalı bölümünde araştırmaya dahil edilen şirketlerde bu sürecin ne kadar kapsıyor ve süreçler ne kadar detaylandırılmış onu tespit etmek hedeflenmiştir.

2.2 Pazar Bölümlenmesi

Farklı pazarların değerlendirilmesinde şirketler iki faktöre bakmalıdır: segmentlerin genel olarak potansiyeline (çekiciliğine) ve şirketin amaçlarına ve kaynaklarına. Seçilen pazarın potansiyelinin nasıl olduğu beş kriter ile değerlendirilir;

-Ölçülebilir: Segmentin hacmi, satın alma gücü ve karakteristik özellikleri ölçülebilirdir.

-Elle tutulur: Segmentler hizmet etmeye yetecek kadar büyük ve karlıdır.

-Ulaşılabilir: Segmentler verimli bir şekilde ulaşılabilir seviyededir.

-Farklılaşabilir: Segment farklılaştırılabilir ve farklı pazar karmalarına göre farklı cevaplar verebilir.

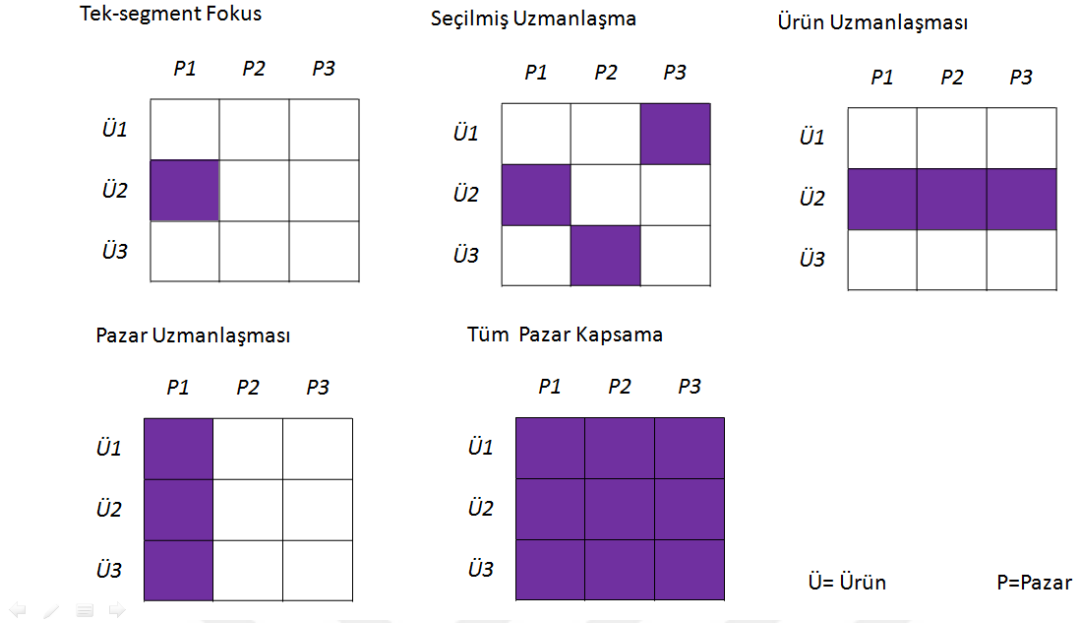
-Aksiyon alınabilir: Segmente servis verebilmek ve çekici hale getirebilmek için çeşitli programlar geliştirilebilir.

Segmentler bu beş kritere göre incelendikten sonra, segment seçimindeki aşağıdaki figürde gösterildiği beş şablondan yararlanılarak segmentler belirlenebilir.

1. Tek-segment Fokus: Belirli bir ürün grubuna yoğunlaşmış pazarlamada, şirket alanındaki üründe güçlü bir deneyim ve bilgi birikimine sahip olur ve pazarda güçlü bir varlığa sahip olur.
Ancak, bunun riskleri de vardır. Bu segment zamanla geçersizleşebilir veya yerini başka bir teknolojiye bırakabilir. Örneğin, dijital kameranın zaman içinde teknolojinin gelişmesiyle ve akıllı telefonların güçlenmesiyle pazarının ortadan kalkması gibi.
2. Seçilmiş Uzmanlaşma: Şirket bir kaç ilgi çekici ve uygun olan segmenti seçer. Segmentler arasında sinerji olmak zorunda değildir ama her birisi karlı olmak durumundadır.
3. Ürün Uzmanlaşması: Şirket çeşitli pazar segmentlerinin tamamına hizmet edebilen belirli bir ürüne yoğunlaşır. Şirket, belirli bir ürün alanında farklı müşteri gruplarına hitap eden güçlü bir itibara ulaşır.
4. Pazar Uzmanlaşması: Şirket belirli bir müşteri grubu için pek çok ihtiyaca hizmet etmeye konsantre olur.
5. Tüm Pazar Kapsama: Şirket ihtiyacı oldukları bütün ürün gruplarıyla beraber bütün müşteri gruplarına hizmet etmeyi hedefler. Sadece Coca Cola gibi çok büyük şirketler bu tür bir tüm pazar stratejisini yürütebilirler. Bunu iki yolla yapmak mümkün olur; Farklılaşmış pazarlama stratejisi ve farklılaşmamış pazarlama stratejisi. Farklılaşmış pazarlama stratejisinde şirket, farklı pazar segmentlerine uygun farklı ürünler sunar. Farklılaşmamış pazarlamada ise bütün Pazar segmentlerine tek bir ürün sunulur.

(Kotler & Keller, 2006, s. 262)

Şekil 2: Hedef Pazar seçimindeki beş şablon



Kaynak : (Kotler & Keller, 2006, s. 262)

Stratejik pazarlama tasarlanırken gerek pazarın potansiyeli gerekse de şirketin amaçları ve kaynakları önemlidir. Yapılan araştırmada bu öge ile şirketlerin bu alandaki yetkinleri araştırılmıştır.

2.3 Hedef Kitle Belirleme

Sınıflandırmanın başlangıç noktası kitlesel pazarlamadır. Bu pazarlamada satıcı bütün alıcılar için seri üretim, seri dağıtım ve seri promosyon yapar. Örneğin; bu stratejiyi başlatan Henry Ford sadece siyah renkli Model-T'yi sunarak öncülük yapmıştır.

Ancak, zamanla gelişen pazarlarla kitlesel pazarlama yerini sınıflandırma, niş, yerel pazar ve kişiselleşmeden oluşan dört seviyeli mikro pazarlamaya bırakmaya başlamıştır.

-Sınıflandırma: Pazar, benzer ihtiyaçlara ve isteklere sahip olan pek çok farklı müşteri grubundan oluşur. Pazarlamacı müşterilerin sınıflarını belirleyip, hangilerini hedef alacağını belirler. Sınıflandırma, hedef alınan müşteriye kitlesel pazarlamaya göre daha iyi tasarım, fiyat ve özellikleri sunarak ürünü sunar ve müşteriye tatmin eder.

-Niş : Niş pazarlama çok daha dar bir alanda tanımlanmış müşteri kitlesidir. Pazarlamacılar, niş pazar için, yapılan sınıflandırmanın alt sınıflandırmalarını oluştururlar.

-Yerel Pazar: Yerel müşteri gruplarının istek ve ihtiyaçları için tasarlanmış hedef pazarlardır. Burada belirtilen bir önem tanım ise : **Müşteri Deneyim Yönetimi** olarak ifade edilen bir fikir bulunmaktadır. Bu tanımda fikir “Bir şeyi satmak değil, ürünün özellik ve faydalarını iletişim yaparken bunu müşteri için özel bir deneyime dönüştürmek” demektir.

-Kişiselleşme: Sınıflandırmanın son uç noktası “bire-bir-pazarlama” veya “kişiselleşmiş pazarlama”dır. (Kotler & Keller, 2006, s. 240)

Teknoloji ve pazarlama devrimi devam ettikçe her geçen gün daha detaylanmış bir hedef kitle tanımı ortaya çıkmaktadır ve günümüzde artık şirketlerin stratejik planları doğrultusunda belirleyecekleri hedef kitleler için ürün veya servislerini kişiselleştirmeleri gerekebilecek durum ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, stratejik pazarlamanın olgunluk modeliyle incelemesinde bu öge de dahil edilmiştir.

2.4 Konumlandırma

Pazarlama sürecine dahil olan herkes “değer” aramaktadır. Pazarlamacılar “değerli müşteri”ye konsantre olmaktadır. Dolayısıyla, stratejik pazarlamanın yeni boyutuna geçiş yapmak için **4 Değerler Modeli** yaklaşımı üzerine detaylı bir çalışma ihtiyacı vardır. Londhe’ye göre **4 Değerler** tanımları şu şekildedir;

1. Değerli müşteri: Müşterinin kim olduğunu bilmek ve stratejik segmentasyon yaparak hizmet edilen müşterinin kim olduğunu bilerek soruları cevaplamak önemlidir.
2. Müşteriye Değer: Pazarlamacı müşteriye önerdiği ürünün farklılıklarının ötesine geçmelidir. Müşteriye probleminin çözüm olacak ürün veya servisi sunmalıdır.
3. Topluma Değer: Pazarlamacı müşteriyi eğiterek veya bilgilendirerek değer katabilir. Modern pazarlamada topluma yapılabilecek en büyük kazanç çevreyi koruyan çevre dostu ürünlerdir.

4. Pazarlamacıya Değer: Pazarlamacı ürünleri ve servisi sunar ve karlılık elde eder. Aynı zamanda da marka değeri, kurumsal imaj gibi değerler oluşturur. (Londhe, 2014, s. 335-340)

Değer konumlandırması; bir şirketin iletmekte olduğu bütün faydaların tamamıdır; ana sunulan değerden çok daha fazlasıdır. Basitçe, müşterin ve şirket ile temas halinde olan tedarikçilerin şirketin pazara sunduklarından elde edecekleri deneyimdir.

Değer konumlandırmasına ait aşağıdaki tabloda değer teklifinin alt başlıkları, faydaları, farklılıkları ve yoğunlaştırılan alanları sınıflandırılmıştır.

Tablo 4: Değer konumlandırma tablosu

Sunulan Değer Teklifi	Bütün faydalar	Farklılıklar	Yoğunlaştırılan alan
İçerik	Müşteriler pazarın sunduklarını alır	Pazar, en yakın alternatiflere göre olan farklılıkları sunar	Bir veya iki farklı noktada müşteriye gelecekte görülebilecek en büyük değeri sunar
Müşterinin cevaplayacağı soru	“Neden sizin teklifinizi satın almalıyız?”	“Neden rakiplerinizin yerine sizin teklifinizi satın almalıyız?”	“Teklifinizde sizin şirketin akılda kalmasını sağlayacak en kıymetli teklif nedir?”
Gereklilik	Kendi pazarına hakimiyet	Kendi pazarına ve en yakın alternatiflere hakimiyet	En iyi diğer alternatiflere kıyasla, müşterilere daha üstün olarak

			sunduğunuz değeri bilmek
Potansiyel bir engeli var mı	Fayda çeşitliliği	Değer varsayımı	Müşteri değeri araştırması

Kaynak : (Roland, Moorman, & Bhalla, 2013, s. 118)

Geleneksel pazarlama görünümünde (Şekil 3.a) şirket bir şey yapar ve satar. Bu görünümde pazarlama ikinci bölümde yer alır. Şirket ne yapacağını bilir ve pazar karlılık getirecek kadar adet satın alacaktır. Ancak bu geleneksel görünüm artık “mass pazar” olmaktan çıkan ve kendi istediğini, tercihlerini ve satın alma kriterlerini belirleyen mikro pazarlara dönüşen ekonomilerde çalışmamaktadır. Artık üretip satmak vurgusu yerine, şirketler kendilerini değer taşıma sürecinin bir parçası olarak görmektedirler. (Kotler & Keller, 2006, s. 37)

Şekil 3.b değer zincirini ve taşınma akışını gösterir. Süreç üç bölümden oluşur. İlk bölüm, değer seçilmesi, pazarlamanın ürün ortaya çıkmadan önceki ödevini ifade eder. Pazarlama ekibi pazarı sınıflandırmalı, uygun pazar hedefini belirlemeli ve ürün değer konumlandırmasını geliştirmelidir. Sınıflandırma, hedef belirleme ve konumlandırma stratejik pazarlamanın temelidir. İş birimi değeri seçtikten sonra, ikinci aşama değeri oluşturmaktır. Pazarlama, ürün özelliklerine, fiyatlandırma ve dağıtım kanallarına karar vermelidir. Üçüncü aşamada görev ise satış ekibiyle, satış promosyonu, reklam ve diğer iletişim araçlarıyla değer iletişimini yapmaktır. (Kotler & Keller, 2006, s. 37)

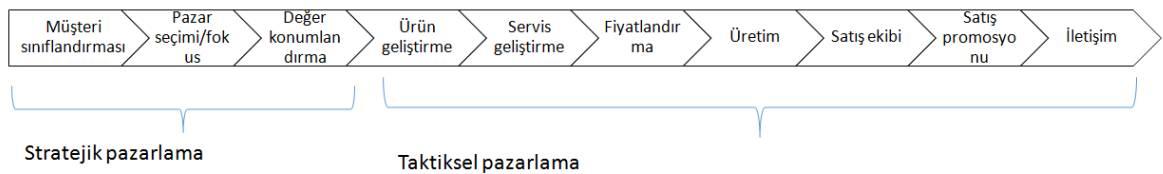
Şekil 3: Değer taşıma sürecinin iki görünümü

a. Geleneksel fiziksel süreç



Şekil 1.a

b. Değer yaratma ve taşınma süreci

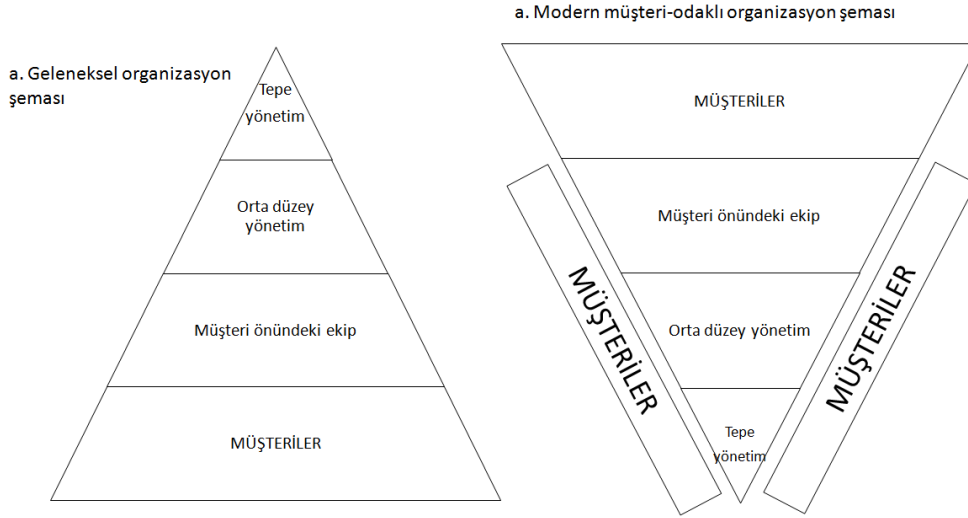


Şekil 1.b

Kaynak: (Lanning & Michaels, 1988)

Geleneksel ve modern değer yaratma süreçlerini uygulayan şirketlerin organizasyonları aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

Şekil 4: Geleneksel ve Modern müşteri odaklı şirketlerin organizasyon şeması



Kaynak : (Kotler & Keller, 2006, s. 140)

Konumlandırma, bir şirketin müşterisine oluşturacağı değerindir. Şirketin çizdiği stratejik plan karşılığında ürün veya hizmet için rakiplere göre belirlemiş olduğu fiyat / değer konumlamasıdır. Konumlandırma araştırmamızda belirlediğimiz on boyuttan biri olmasının sebebi şirketlerin ürün veya hizmetlerini ne kadar farklılaştırabildiklerini ve bu farkın değerini konumlandırmaya ne kadar yansıtılabildiklerini anlamak şirketlerin büyüme ve karlılıklarına olumlu katkıda bulunacağınız düşünmüş olmamızdır.

2.5 Markalaşma

Markalaşma 19.yüzyılın başından itibaren endüstriyel gelişimle birlikte ortaya çıkan bir tanımdır. Üreticilerin isimlerinin rakiplerinden ayırıştırma ihtiyacı ile gelişen bir kavramdır. Markalaşma, bir şirketin, bir ürün isminin veya bir görselin bir takım değerler, akılda oluşturduğu fikirler sayesinde (örneğin; kalite, performans gibi) anlamlı ve değerli hale gelmesidir. (Vaid, 2013, s. 117)

Bu şekilde isimlendirildiğinde geleneksel pazarlama gibi algılanabilir. Ancak, günümüzde artık basılı pazarlama ne kadar önemliyse en az onun kadar sanal pazarlama da önemli hale gelmiştir. Şirketlerin, markalaşma için ihtiyaçları artık sanal mecralara da taşınmıştır. Markaların tanım yüzleri haline gelen en önemli araçlarından biri internet siteleridir. Bir markanın, hedef kitlesine bağlanması için neredeyse her şeyden önce bir internet sitesine ihtiyacı vardır.

İnternet sitesi artık her için oldukça önemlidir. Şirketler, marka tanıtımlarının yanı sıra ürünlerini ve servislerini satmak için internet sitelerini kullanılıyor. Müşteriler ve tedarikçiler şirket hakkında bilgi almak istediklerinde internet sitesine yönlendiriliyor. Hatta bazen şirket çalışanları da iletişime geçebilmek, mağaza bilgisi ve diğer konular için internet sitesine yönlendiriliyor.

Bazı görüşler, Facebook ve Twitter ortaya çıktığından beri hantal internet sitelerinin sonunun geldiğinden bahsediyor. Ancak, şu an için bu doğrultuda net bir kanıt bulunmamaktadır. Gelecekte de internet siteleri sahip olunan en değerli varlık olmaya devam edebilir.

İnternet sitesinin yanı sıra, sosyal medyada var olmak, sürekli görünür olmak, şeffaf olmak markalaşmanın güçlü olduğunu gösterir. Aynı şekilde, arama motorları bile güçlü markanın önemini gösterir. Arama motorları, itibarlı ve güvenilir markaları üstte göstermeye tercih ederler. (Pateman & Holt, 2011, s. 24)

Aslında markalaşma şirketlerin sırf marka tanıtımı için yapmış olduğu tüm yatırım ve faaliyetlerdir. Şirketlerin marka tanıtımına ayırmış oldukları bütçe markalaşmaya verdikleri önemin ve ne kadar gelişmiş stratejik bakış açıları olduğunun göstergesidir. Çünkü, marka oluşturmak ve bir markayı bulunduğu seviyede tutabilmek veya güçlendirmek pek çok kitlesel pazarlama stratejisine göre daha zordur. Bu nedenle stratejik pazarlama için seçilen öğelerden biridir.

2.6 Pazarlamanın 4P'si ve gelişimi

Pazarlama planının uygulamaya dönüştürülmesi için sıklıkla 4P'ye atıfta bulunulur (Bennett, The five Vs -a buyer's perspective of marketing mix, 1997, s. 151)

4P tanımı (ürün, fiyat, promosyon ve yer) 1950'li yıllarda Jerome McCarthy tarafından modern "pazarlama karması"nın mihenk taşları olarak belirlenmiştir. (Londhe, 2014, s. 335-340)

Elle tutulabilir ürünler için 4P modeli kullanılırken, servis sektörü servis tedarik ettiği müşteriler için 7P yaklaşımını kullanılır. Ürün, fiyat, yer, promosyon, insan, fiziksel faaliyetler ve süreçlerdir. (Jonathan, 2008, s. 289-290)

Şirketlerin stratejilerini hazırlarlarken yer verdikleri pazarlama unsurlarının şirketlerin stratejik pazarlamadaki yetkinliklerinin de ne kadar gelişmiş olduğuna dair bizlere ışık tutacaktır. Bu nedenle bu konu olgunluk modeli için belirlenen bir öğelerden biridir.

2.7. Dağıtım Kanalları

Şirketlerin stratejik pazarlama planlarının önemli unsurlarından biri olan dağıtım kanallarının gelişmesi de globalleşmenin de etkisiyle değişime uğramış ve çeşitlenmiştir. Şirketler pazarlara ürün veya hizmetlerini çeşitli kanallarla sunabilirler. Acentelik, bayilik sistemi, mağazacılık, e ticaret, çoklu kanal yapısı olmak üzere gelişim gösteren 5 sistemi inceleyebiliriz.

Acentelik sistemi en basit kanal olarak düşünülebilir. Şirketler sınırlı sayıda iş ortağı bularak ürün veya servislerini onlar aracılığıyla komisyon karşılığında pazara sunarlar. Pazarlama aktivitelerinden acenteler sorumludur, markanın gelişiminde önemli bir katkısı yoktur.

Bayilik sistemi : Ticari koşullar belirlenerek ve karşılıklı anlaşarak sözleşme yapılarak fiziksel ortamda ürün veya servislerin satışa sunulmasıdır. Pazarlama faaliyetleri ve markalaşma yatırımları çoğunlukla şirketin sorumluluğundadır. Bayiler, son fiyatı kendileri belirlerler ve müşteri ile güçlü temas halinde oldukları için müşteri ilişkileri sorumlulukları vardır. Dolayısıyla, müşteri tutundurma ve satış artırıcı faaliyetlere destek olurlar.

Mağazacılık; Şirketler ürün veya hizmetlerini kendi yatırımlarıyla fiziksel ortamda müşteriye sunmalarıdır. Tüm pazarlama planları şirket tarafından yürütülür.

E ticaret:

Şirketlerin, ürün veya hizmetlerini internet siteleri üzerinden yani bir nevi sanal mağazacılık olarak müşterilerine ulaştırdıkları kanaldır.

Çoklu-kanal: Yukarıda bahsedilen kanalların birden çoğunun bir arada kullanılmasıyla ortaya çıkan iş modelidir.

Dolayısıyla, şirketlerin dağıtım kanallarındaki çeşitliliği stratejik pazarlama modellerinin uygunluğu hakkında önemli bir göstergedir.

2.8 Bütünleşik Pazarlama İletişimi

Bütünleşik pazarlama anlayışı, geleneksel pazarlama anlayışına göre ortaya çıkardığı farklar sebebiyle pazarlamada yeni bir yaklaşımdır. Yalnızca pazarlama departmanının pazarlama yapması yerine tüm şirketin pazarlama yönlülüğü benimsemesini gerektirir. (Yamamoto, Bütünleşik Pazarlama, 2003, s. 52)

Amerikan Reklam Ajansları Derneği'nin tanımına göre bütünleşik pazarlama iletişimi, çeşitli iletişim uygulamalarının; yani reklamcılık, doğrudan satış, satış tutundurma ve halkla ilişkiler gibi faaliyetlerin stratejik rollerini değerlendiren ve bu iletişim uygulamalarını açıklık, tutarlılık ve maksimum iletişim etkisi sağlamak amacıyla birleştiren, kapsamlı ve ayrıntılı bir iletişim planının faydasına önem veren “pazarlama iletişimi planlama yaklaşımıdır”. (Kliatchko, 2005, s. 7)

Bu çalışmada stratejik pazarlamanın 10 boyutundan birisi olarak bütünleşik pazarlamayı belirlenmiştir ve alt başlıklarından yola çıkarak şirketlerin uygunluk düzeylerini belirlemek hedeflenmiştir. Dolayısıyla bu alt başlık tanımlarını da açıklamak uygun olacaktır.

Bütünleşik pazarlamanın alt başlıkları ve kısaca açıklamaları şu şekildedir:

1. ATL: Reklam çalışmaları için tanımlanmış olan bu ifade “Çizgi Üstü Reklam” çalışmaları olarak geçer. Medya satın alınması gereken, televizyon ve radyo gibi görsel ve işitsel medya kanallarında yayınlanan reklam filmleri, spotları Çizgi Üstü Reklam konularındandır. Bu mecralarda amaçlanan daha çok stratejik pazarlama planı kapsamında olup, daha uzun vadede markayı tanıtmak ve markayı tutundurmaktır. Hedeflenen diğer bütünleşik pazarlama iletişimi öğelerine göre çok daha genel bir kitledir. Geniş hedef kitlelere ulaşmak istenildiğinde birim maliyeti, diğerlerinden çok daha düşük olabilir. (Pickton & Broderick, 2005, s. 595)
2. BTL: Reklam çalışmaları için tanımlanmış olan bu ifade “Çizgi Altı Reklam” olarak tanımlanmıştır. Pek çok pazarlama taktiğini içerir, ekonomik ve teşvik edici satış promosyonları içerir. Örneğin; ücretsiz deterjan hediye etmek ve fiyat indirimi gibi. (Pickton & Broderick, 2005, s. 636)

El ilanı, broşür, antetli kağıt, zarf, poster, kartvizit, katalog gibi ürünlerle yapılan reklam ve iletişim çalışmaları Çizgi Üstü Reklam konularıdır. Satış kampanyalarını duyurmak, daha kısa süreli aksiyonlar almak ve satışı hızlandırmak amacıyla daha düşük bütçelerle direkt hedef kitleye seslenerek onlara dokunulabilecek bir iletişim alanıdır.

3. PR: Bir organizasyon ve çevresindeki kitle arasındaki planlı ve çaba sarf edilerek düzenli olarak devam eden bilgi akışı. Halkla ilişkiler. (Pickton & Broderick, 2005, s. 547)
4. Dijital : Sanal ortamda, web sitelerinde, sosyal paylaşım sitelerinde vs. yapılan iletişim yatırımlarının tümüdür. Son yıllarda internet kullanımının artmasıyla ortaya çıkan bir iletişim kanalıdır. Hala ATL ve BTL'e göre oldukça düşük maliyetlere sahiptir. İnternet sitelerini takip eden hedef kitleleri filtreleyerek veya ATL'de olduğu gibi genel geniş hedef kitlelerine ulaşmak mümkündür. Dijital reklam mecralarını biraz daha detaylandırmak gerekirse, sosyal medya, diğer sosyal medya platformları, bloglar ve arama motorlarına da değinmek gerekir.

Sosyal Medya:

Sosyal medya, sanal alemde bireyin ilgi alanına yönelik konuları besleyen kitlesel medya dışında kalan dedikodu, fısıltı, viral pazarlama gibi kavramların geçtiği ancak bunlar arasında bireysel tercihleri yapıldığı ve seçici olunabilen özel bir mecradır. Sosyal medya bir çok insanın mobil ve çevrim içi olduğu günümüzde paylaşım ve iletişim sınırı olmada bireylere ve kurumlara özgür bir tartışma zemini yaratan, bireylerin birbiriyle ve kurumlarla iletişimini sağlayan bir araç olarak da değerlendirilebilir. (Yamamoto, Sosyal Medya ve Blog, 2014, s. 7,11)

Bu web sitelerinde içerikler tamamen kullanıcılar tarafından oluşturulmaktadır, yazı, görsel, sesli ve görsel videolar bulunmaktadır. Sosyal medya son 10 yılın en önemli konularından biri haline gelmeye başlamıştır.

Diğer sosyal medya platformları: Twitter, Facebook gibi gereksiz olarak yorumlanabilecek kadar çok ses çıkaran ortamlardır. Eğer gerçekten ilgilenilen konu hakkında bilgi edinilmek isteniyorsa bu gürültücü ortamlar yerine kaliteli bir blogu takip etmek tercih edilebilir.

Blog:

Blog, çoğu zaman teknik bilgi gerektirmeden, kendi istedikleri şeyleri, kendi istedikleri şekilde yazan insanların oluşturdukları internet siteleridir. Hatta birçok blog bireyin kendi keyfine göre düzenlenmiş ve içerikle donatılmış internette yayınlanan ekranlar/sayfalar olarak da düşünülebilir. Genellikle, insanların hayatlarında olup bitenlerle, internette konuşulanların karışımından oluşan bir çeşit günlük/rehberdir. Bloglar, web sitelerinin farklı bir formu olan, web tabanlı uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısaca; dijital ortamda kullanıcıların, görüşlerini rahatlıkla ifade edebildiği bir (görsel, sözlü ve/veya yazılı) ifade platformu olarak da ifade edilebilir. Aslında forum sitelerinin gelişmiş hali olarak düşünülebilir. Bloglar, genellikle diğer çevrimiçi linklere, çeşitli linklerle bağlanmış ve yazarın kişisel gözlemlerini yansıtan, sık güncellenen çevrimiçi günlüklerdir. (Yamamoto, Sosyal Medya ve Blog, 2014, s. 24,25)

Yukarıdaki tanımın ardından blogların faydaları şu şekilde sınıflandırılabilir;

- 1) İçerik: Şirketlerin web sitelerinin trafiklerinin artmasında blog yazılarının ve yönlendirmelerinin etkisi büyüktür.
- 2) Bağlantı: Bloglara bağlantı verilebilir, sürekli güncellenen içerikler belirlenir ve kişilerin sürekli yeni bilgilere ulaşması sağlanır. İnsanlar, güncel blogları düzenli takip etmeye başlar.
- 3) Kişilik: Blogla işin kişiliğini bağdaştırmanın yanı sıra hitap edilen kişilerin de kişiliğini birleştirmiş olunur. Her blogun kendine has bir tasarımı, sesi ve her şeyden önemlisi arkasındaki kişiye has bir tarzı vardır.
- 4) Uzmanlık: Yazı yazmaya başladıkça ve sürekli yazdıkça gelişen içerikler blogda önemlidir. Blog, eğer uzman olarak algılanmaya başlarsa, düzenli takipçileri artacaktır.

Arama Motorları

Arama motoru optimizasyonu Google, Yahoo, Bing ve Yandex gibi motorlarda ürünler ve verilen servislere dair ortaya çıkan sıralamadır. Müşterilere kolay ve doğal yollarla aradığı ürünü buldurabilme fırsatı sunar.

Arama Motoru Optimizasyonu (SEO) Faydaları:

- Hedeflenmiş trafik: Arama motorları sayesinde markaları bulan müşteriler ürünleri ve servisleri aktif olarak araştıran kişilerdir.

-Ücretsiz: Bir marka, her tıklanma başına bir ücret ödeyerek aramalarda en üstte çıkabilir. Ancak, bunlardan sonra gelen ve organik olarak sayfanın ortalarında kendiliğinden ortaya çıkan ve ücretsiz olan arama sonuçları çok daha değerli olabilir.

-Bağlılık: Pek çok müşteri ücretli ve ücretsiz arama sonuçlarını ayırt edebiliyor. Eğer doğal yollarla bir internet sitesi üst sıralarda yer alıyorsa, müşterilerin bu siteye daha çok itibar ettiği düşünülebilir.

-Kaynak geliştirme: En can alıcı konulardan birisidir. Eğer bir kampanya bir gün bitiyor ve şirket sessiz kalıyorsa, Google sessiz kalmayabilir ve başka bir şirket benzer bir kampanya yaparak ilk şirketin uzun sürede inşa etmiş olduğu organik üstte sıralamanın yerini kolayca alabilir.

5. Birebir Pazarlama : Birebir pazarlama müşteriden önceden alınmış izin ile, elektronik posta, cep telefonu mesajı veya kapıda broşür gibi direk iletişim kanallarıyla tüketicinin bireysel ihtiyaçlarına göre iletişim içeriklerinin oluşturulması ve direk iletişim kurulmasıdır. (Pickton & Broderick, 2005, s. 621)

Son olarak bu başlıklara eklenebilecek bir diğer konu da risk & kriz yönetimidir.

Risk & Kriz Yönetimi : Günümüzde özellikle herkesin her türlü bilgiye kolayca ulaşabildiği sanal ortamlar ve sosyal medya mecraları arttığı için daha fazla önem verilmesi gereken yeni yeni gelişmekte olan bir başlıktır. Bir müşterinin yaşadığı kötü bir deneyimi duyurması artık çok daha kolaydır. Müşteriler, çok kısa sürede, hatta belki saniyeler içinde yaşadığı olumsuz deneyimi çok geniş kitlelere duyurabilir hale gelmiştir. Bu tür krizleri en iyi şekilde yöneterek riski minimize etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

2.9 Müşteri Deneyimi (CEM)

Son yıllarda internetin hayata girmesiyle ve müşterilerin farklılaşan ve özelleşen istekleriyle ortaya çıkan ve organizasyonların fark oluşturmasındaki en önemli etkenlerden biri haline gelen bu konuyu çeşitli başlıklar altında irdelemek gerekir. Öncelikle, literatürdeki tanımını inceleyebiliriz.

2.9.1. Müşteri Deneyim Yönetimi

Müşteri deneyimi tanımı: Müşterinin marka ile etkileşiminin müşteri açısından algılanması. Daha net anlayabilmek için alt kırılımlarını şu şekilde ifade edilebilir;

-“Algı” müşterinin gerçekleşmemiş olsa bile bir şeyin olduğunu düşünmesi veya hissetmesidir. Algılama marka ile olan etkileşimin duygusal açısını içerebilir.

-“Etkileşim” literatürel olarak her şey olabilir. Bir problemi çözmek için gerçek bir ürün veya servisi satın aldıktan sonraki servis / destek aktivitelerin pazarlama mesajıyla iletişimi.

-Son olarak “marka” bir logo veya pazarlama iletişiminden çok daha fazlasıdır. Müşterinin aklında, marka bir organizasyon için semboldür ve tutulması gereken bir söz gibidir.

Müşteri deneyimi yönetimi basitçe müşteri deneyimlerinin yönetimidir. Esas soru da burada başlar. Bunu başarmak için müşteri deneyimi yönetimi gereklidir. Uzun dönem karlılığı geliştirmek ve marka ederini inşa etmek için müşteri etkileşimini yönetmektir.

(Thompson, 2006, s. 2-3)

Ürün Deneyimi - Servis Deneyimi Gelişimi

1990’lı yıllarda üründen servis odaklı ilişki pazarlamasına değişim başlamıştır. Müşteri davranışlarında ve organizasyonel stratejilerde tedarik edilen ürünler ve servislerin yanı sıra müşteri-şirket ilişkisinin değerine vurgu yapılmıştır. Ürün pazarlaması hala gerekliydi, ama rekabetçi kalabilmek için yeterli olmamıştır. Pazarlama toplulukları internetin de hızla yayılmasıyla bu büyük dönüşüme doğru ortak paydada buluşmaya başladılar. İnternet, ilişki pazarlamasının müşterilerle işbirlikçi ilişkilere dönüşmesini sağlıyordu. Bu değişen iletişim dünyanın şirket-odaklı iletişimin yerine internette artan “zengin veri” sayesinde topluluk-odaklı iletişime dönüşmesini sağlıyordu. Bu yeni müşteri iletişimi formları şirketlerin pazarda hem fiziksel mallar için hem de bu mallar etrafında oluşturulan katma değerli araçlar için rekabetçi olabilmelerine olanak sağlar. Pek çok pazarlamacı bütün malların birer servis olarak algılanmasını önerirler ve müşterine sunulanın ürün-servis sistemleri olarak düşünülmesi gerektiğini önerirler. Bu sistemler müşterilerin gerçekten mala ihtiyaç duymasalar bile deneyimlerine istinaden alma isteği yaratmaktadır. (Klaus, 2011, s. 771)

2.9.2 Müşteri Deneyimini Anlamak

Müşteri deneyimi müşterilerin direkt veya direkt olmayarak şirket ile iletişim halinde olması ve müşteriyile çift taraflı iletişime geçilmesidir. Direkt iletişim genellikle satın alma, kullanım ve servis dönemlerinde ortaya çıkar ve genellikle müşteri tarafından başlatılır. Direkt olmayan iletişim ise genellikle şirketin ürün, marka ve servisi hakkında ağızdan ağıza, eleştiriler, reklam, haber içerikleri ile gerçekleşir. İncelenen bir iş ve bir müşteri de olsa müşteri deneyimi verisinin toplanabileceği çeşitli alanlara “touch points” yani müşteriye temas eden alanlar vardır. Bazıları daha değerliken bazıları daha az değerli olabilir. Mesela, servis hizmeti verirken servise temas eden alandaki deneyimler çok daha değerlidir. İnsanların beklentileri şirketin onlara sunmuş olduğu daha önceki deneyimlerine göre şekillenir. Müşteriler içsel bir davranış olarak her yeni deneyimi, olumlu ya da olumsuz da olsa önceki deneyimleriyle karşılaştırıp ona göre yargırlar. Beklentiler, pazarın koşullarına göre, rekabete göre veya müşterinin kişisel durumuna şekillenir. Bazen beklentiye oluşturan şirketin kendisi bile olsa müşteride hayal kırıklığı oluşabilir.

Müşteri Deneyimi Yönetiminin (CEM) ardından Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) devreye girer. (Schwager & Meyer, 2007)

Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri deneyimi yönetiminden sonra müşterinin isteğiyle devam ettirilebilecek bir ilişkidir. Müşterinin izni alınarak ve müşterinin ilgilendiği konularda müşteriyile çeşitli yollardan iletişime geçilmesi ve uzun soluklu bir ilişki ile müşterinin takip edilmesidir.

Aşağıdaki şemada CEM ve CRM arasındaki farklılıklar gösterilmiştir.

Tablo 5: CEM / CRM karşılaştırması

	Ne	Ne zaman	Nasıl Takip edilir	Bilgiyi kim kullanır	Gelecek performansa katkısı
CEM	Bir müşterinin şirket hakkında ne düşündüğünü	Müşteri ile etkileşim alanlarında “temas alanları”	Anketler, hedeflenmiş çalışmalar, gözlemsel çalışmalar,	Departman liderleri, beklentileri karşılayabilmek için ve daha iyi	Beklentiler ve deneyimler arasındaki boşluklara yeni

	yakalar ve yayar.		“müşterinin sesi” araştırması	ürünler ve servisler sunabilmek için	fırsatlar sunabilmek
CRM	Bir şirketin bir müşterisi hakkında ne düşündüğünü yakalar ve yayar.	Bir müşteri temasının ardından bulgular elde edildiğinde	Satış noktası verisi, pazar araştırması, web sitesi tıklanması vs. sistemsal satış takipleriyle	Müşterilerle karşılan satış, pazarlama, servis ve müşteriler servisi gibi gruplar	Çapraz kampanyalar sunarak olmayan satış fırsatları geliştirerek

Kaynak : (Schwager & Meyer, 2007, s. 4)

2.9.3. Perakendede Müşteri Deneyim Yönetimi

CRM'in merkezinde şu şekilde bir fikir bulunmaktadır. Ne zaman şirket müşteriye temas etse, şirket mutlaka bir şeyler öğrenir. Şirket, bu bilgi doğrultusunda davranarak, bilgiyi paylaşarak, analiz ederek bireysel müşteri karlılığını daha iyi yönetir. CEM bu durumun tam olarak yansımasıdır, tam tersidir. Her müşteri, ne zaman şirket ile temas etse, şirket hakkında bir şeyler öğrenir. Müşteriler, her deneyimden edindikleriyle davranışlarını değiştirebilir ve kendi bireysel karlıklarını etkileyebilirler. Böylece, şirketler bu deneyimleri yöneterek, müşterileriyle çok daha karlı ilişkiler geliştirebilirler.

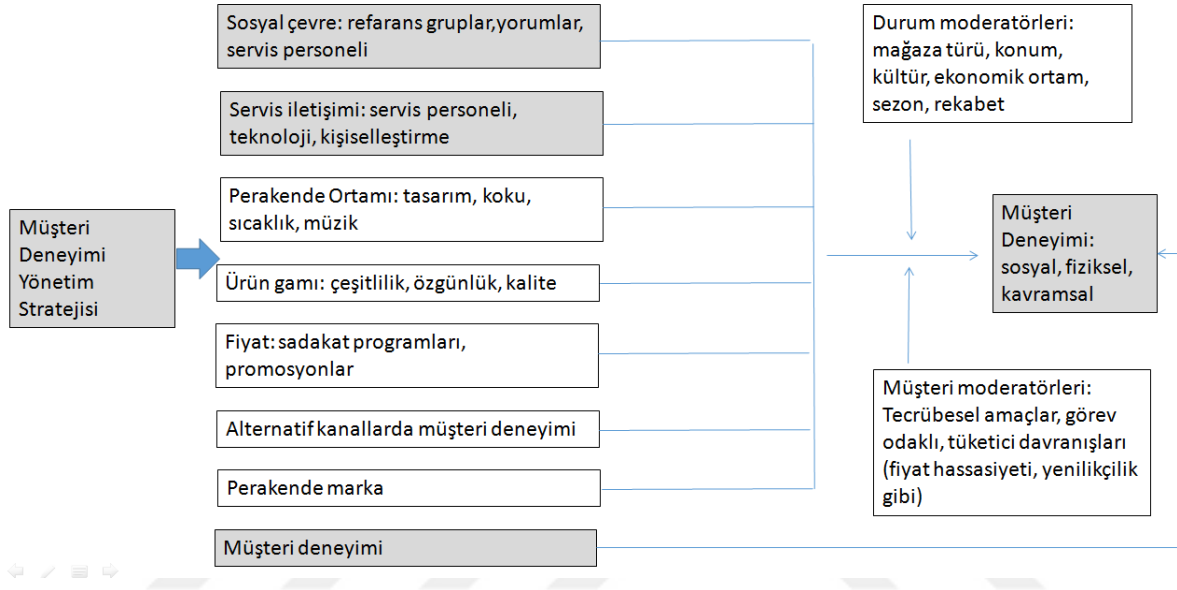
CRM daha yaygın kullanılmaya başlandıkça zayıflıkları da daha ortaya çıkar. Araştırmacılar CRM'in bilgiyi almada oldukça başarılı olduğunu ancak vermede o kadar da iyi olmadığını ortaya çıkarmışlardır. CRM müşterilerde net olarak ne geri vereceğini belirtmeden onlardan bilgi istemektedir. Üstelik, CRM başarılarını ölçümlemesinde oldukça verimliken, başarısızlıklarında çok fazla bilgi sağlamaz.

CEM'in güçlü yönleri tam olarak CRM'in zayıf alanlarıdır. Müşterilerin deneyimlerine eğilir ve bu deneyimlerin davranışları nasıl etkilediğini irdeler. Müşterinin ihtiyaçlarıyla şirketin yapabileceklerini örtüştürür. Böylece, müşterilerin ihtiyaçları tamamlanarak, hem şirket hem de müşteri için çift taraflı fayda sağlanacak şekilde ilişkilerin gelişmesini sağlar. (Kamaladevi, 2009, s. 32-33)

2.9.4. Müşteri Deneyimi Oluşturma

Müşteri deneyimini inşa etmek ve temasal bir model oluşturmak için dikkate alınması gereken öğeleri de içeren bir şablon ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, modelin özellikle beş özel açıdan araştırılması ve gelecek araştırmalar için fırsatlar tanımlanmıştır (gri renkli alanlar).

Şekil 5: Müşteri deneyimi inşa etme öğeleri



Kaynak (Verhoef, ve diğerleri, 2009, s. 34)

2.9.5. Toplam Müşteri Deneyimi

Son yıllarda, yöneticiler müşterileri için değer yaratma ihtiyacının müşterinin deneyimlerinden oluşmakta olduğunun her geçen gün daha çok farkına varmaktadır. Şirketin müşteri deneyiminin tamamını yönetebilecek bir strateji oluşturabilmesi için atması gereken ilk adım müşterilerden alınacak olan ipuçlarıdır. Müşteri deneyimini oluşturan ipuçları iki kategoriye ayrılabilir. İlki, verilen ürünün veya hizmetin ana fonksiyonu hakkındadır. Müşteri beyninde fonksiyona ait kalan ilk temel bilgidir. Örneğin: Tamirci musluğu tamir etti mi? İkinci kategori ise duygular ve servisin verilmiş olduğu ortamın koku, ses, görünüş, tat ve dokular gibi yapılardan oluşan çevre koşullarıdır. Örneğin: Izgara etin kokusu, servis personelinin ses tonu gibi. Yani, bu kategorideki ipuçları ikiye ayrılır: Mekaniksel ve insancıl olmak üzere. Deneyimi algılamanın önemi sayesinde her şeyin fiyat ile yönlendirilmediği oldukça açıktır. Aksi takdirde kimse, 1. Sınıf uçak biletlerine fazladan bedel ödemezdi. Şirketler, müşteri

deneyimini tamamen anlayabilmek için deneyimin duygusallık bileşenini de yönetmelidirler. Bunun için müşteriler gözlemlenmeli ve deneyimleri hakkında onlarla konuşarak daha detaylı bilgi elde edilmelidir.

(Berry, Carbone, & Haeckel, Managing The Total Customer Experience, 2002, s. 1-4)

Müşteri deneyimi aslında ürün/marka/servis olarak şirketlerin markalarının müşteri ile etkileşiminin müşteri açısından algılanmasıdır. Şirketlerin müşteri deneyimindeki gelişmişlikleri stratejik pazarlama olgunluklarını incelemedeki önemli unsurlardan birisidir. Konunun en başında da belirtildiği gibi artık şirketlerin fark yaratmaları için gelişen en önemli öğelerden birisidir.

2.10 Inovasyon

Inovasyon kelimesinin Türkçe karşılığı “yenilikçilik” olarak ifade edilebilir. Literatüre bakıldığında inovasyon için tanımlamalar şu şekildedir;

Thompson, 1965 yılında oldukça direkt ve basit bir tanım yapmıştır. “Inovasyon” yeni fikir, ürün ve servislerin ortaya çıkarılması, kabul edilmesi ve uygulanmasıdır.

Organizasyonların çevrelerindeki değişimlere karşı göstermiş oldukları cevap gibi veya çevrelerini etkilemek için önlem olarak alınmış aksiyon gibi algılanabilir. Aslında, inovasyonun tanımı organizasyon bireylerine yeni ürün, servis, süreç, teknoloji, organizasyon yapısı ve yönetim sistemleri sunmak için yapılan aksiyonların tümü olarak genişletilebilir. (Damanpour, 1996)

Inovasyon genel olarak şirketlerin yeni fikirlere ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için yeni yöntemlere açık olmasıdır. Inovasyon ya şirket organizasyon kültürü açısından ya da sunulan ürün veya hizmetler açısından oldukça önemlidir. (Efrat, Gilboa, & Yonatany, 2016, s. 380)

West & Anderson 2008 yılında “Inovasyon”u şöyle tanımlamıştır. “Inovasyon” organizasyonlar ve iş ortakları için tasarlanmış etkili ve verimli süreçler ve ürünlerdir.

Rekabetin iyice kızıştığı, rakiplere göre fark oluşturmanın iyice zorlaşmaya başladığı son dönemlerde, şirketlerin değişime ve yeniliğe önem vermeleri zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle stratejik pazarlamada başarılı olmalarındaki en önemli 10 unsurdan birisi olarak “inovasyon” belirlenmiştir.

2.11 Stratejik Pazarlama ve Şirket Performansı İlişkisi

Şirketlerin stratejik pazarlama performansı ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için literatürdeki şirket performans kriterleri detaylıca incelenmiştir.

Şirket performansı başlıca üç parçadan oluşur : müşteri memnuniyeti (tatmin olmuş ve sadık müşteri), pazar performansı (satış hacmi ve pazar payı) ve finansal performans (karlılık ve yatırımın geri dönüşümü).

Pazar performansı kategorisi müşterinin geri dönüşünü, müşteri memnuniyetini ve müşteri güvenini içerir. Finansal performans yatırımın geri dönüşümünü, satışın geri dönüşümünü ve satış ve pazar payının artışını kapsar. (Aghazadeh, 2015, s. 131)

Literatürde şirketlerin performanslarını ölçümleyen boyutlar incelendiğinde ortaya 5 öncelikli boyut çıkmaktadır; karlılık, büyüme, müşteri memnuniyeti, marka bilinirliği ve marka ederi. Bu boyutlar ve açılımları aşağıda ele alınmıştır.

1.Karlılık

Kıdemli yöneticiler tarafından açık ara en öncelikli hedef olarak karlılık gelmektedir. Bazen karlılık ölçümü için sabit bir değer hedef olarak belirlenir, bazen de oransal bir değer olarak karlılık hedeflenir. Hedefler genellikle geçmiş performansa bakılarak ve benzer işleri yapmakta olan diğer şirketlere göre karşılaştırma yapılarak belirlenir. Karlılık hedeflerine göre performans en azından yıllık ama daha sıklıkla da çeyrek dönemlerde veya haftalık olarak da takip edilir. Karlılık kurumsal ve bireysel başarı için en önemli ve elle tutulabilir bir kriter olduğu için yöneticilerin bonuslarındaki payında da önemli bir yer tutar. Halka açık şirketlerin borsalardaki değer sıralamalarında da karlılığa ve kazançlara göre sıralama yapılır. (Doyle & Stern, 2006, s. 3)

2.Büyüme

Şirketlerin performanslarının ölçümünde karlılıktan sonra, ciro veya varlıkların büyümesi gelir. Büyüme, şirket içinde veya başka şirketlerle birleşerek olabilir.

Özellikle çok yüksek oranlı büyümeler genellikle şirket birleşmelerinden ortaya çıkar. Bazı şirketler büyümeye ve hacim artışına aşırı öncelik verirler. Büyüme hedefi için çeşitli açıklamalar vardır. Pek çok yönetici hacim ile karlılık arasında bir bağlantı

olduğuna inanır. Bazıları da büyüklük ile şirketin prestiji arasında direkt bir ilişki olduğunu vurgular.

Bunun tersine, şirket içi büyümeler genellikle daha yavaş olduğu için daha az ilgi çekicidir.

Büyüme oldukça dikkat çekici bir hedef olmakla birlikte, karlılığa göre göreceli olarak daha az dayanıklı bir stratejidir. (Doyle & Stern, 2006, s. 5)

3.Müşteri Memnuniyeti

Bundan önceki yaklaşımlardaki en önemli sorun müşterinin yok sayılmasıdır. Memnun olmuş müşteriler bütün karlılık ve büyümenin kaynağıdır. Müşteriler şirket tarafından rakiplerine göre daha fazla memnun edilmişlerse onu seçerler, müşteriler kimden satın alacaklarını seçerler. Artık pek çok şirket müşteri tatminini artırarak kazanılan ve elde tutulan müşterileri ajandalarında en üst sıraya koyuyorlar. GE, IBM ve Dell gibi büyük şirketler müşterilerle düzenli ve sistematik anketler düzenleyerek tatmin seviyeleri ölçümlüyorlar. Bu değerler rakip şirketlere göre karşılaştırma yapılıyor. Artık bazı şirketlerde müşteri memnuniyetini artırma pazar payı ve karlılığın geri dönüşümü gibi önemli hedeflerden bile önce geliyor. (Doyle & Stern, 2006, s. 8)

4.Marka Bilinirliği

Marka bilinirliği, müşterinin değişik koşullarda bile markayı tanımlayabilmesi ve markayı aklına getirebilmesidir. Müşterinin satın alma yapması için markayı hatırlayabilmesidir. Mağazanın dışında markayı akla getirebilmek, mağaza içindeyken de markayı hatırlayabilmek önemlidir. (Kotler & Keller, 2006, s. 286,542)

Müşteriler marka bilinirliğini satın alma kararlarını verirlerken kullanırlar. Bu nedenle marka bilinirliği markanın pazar performansını artırır. (Huang & Sarıgöllü, 2012, s. 92)

5.Marka Ederi

Marka ederinin ilk tanımlarından biri 1989 yılında Farquhar tarafından yapılmıştır. Marka ederi, markanın ürüne katmış olduğu ilave değerdir.

Markanın müşteri gözünde taraflı ve elle dokunulamaz olarak markanın hedeflediğinden bağımsız olarak algılanmakta olan değeridir. Pazarlama aktiviteleri marka ederini artırır ve gelecek dönemlerin satış ve karlılıklarında etkileri görülür. Bu

gelecek dönem karlılıkları hafızaya alınma ve zihinde oluşturulan olumlu imaj seviyesine göre ortaya çıkar. (Ranchhod & Gurau, 2004, s. 59)

Aşağıdaki şekil organizasyonların güçlü markalar oluşturabilmeleri için dört yolu gösterir.

Şekil 6: Marka ederi geliştirme



Kaynak: (Berry, Cultivating Service Brand Equity, 2000)

Güçlü markalar Starbucks, McDonald's ve Disneyworld bütün bu yaklaşımların hepsini kullananlardan bazı örneklerdir. (Ranchhod & Gurau, 2004, s. 94)

3. BÖLÜM : İŞ GELİŞTİRME OLGUNLUK MODELİ KAVRAMI

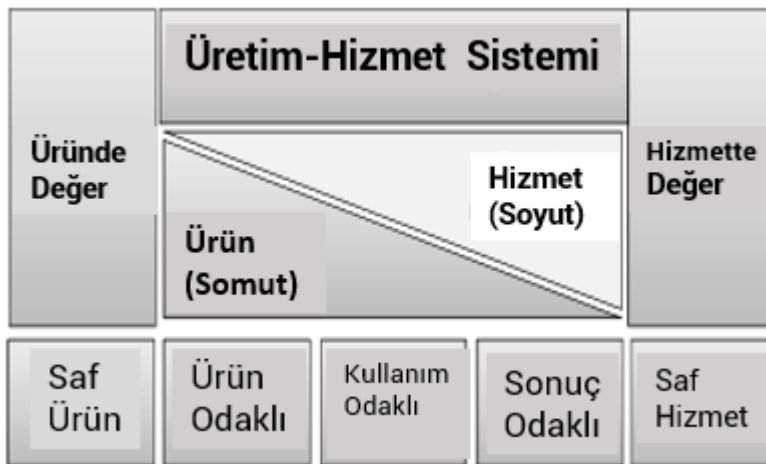
İş geliştirme olgunluk modeli kavramını açıklamadan önce, 2 farklı tanımı açıklamak uygun olacak. Ürün-servis sistemi ve iş modeli tuvali. Bu iki metot sayesinde şirketler işlerini nasıl geliştirebileceklerine dair bir yol haritası çizebilirler.

Şirketler var olan pazar senaryosunun artan rekabetle beraber şekillenmesiyle iş yapmanın yeni yollarını araştırmaktadır. Ürün-Servis Sistemi (PSS) teması şirketlere sadece ürün satmalarını değil, aynı zamanda müşterilerinin ihtiyaçlarına göre ilave servisler vermeleri konusunda bir alternatif olabilir. (Tischner & Verkuijl, 2002)

Ürün-servis sistemi uygulamasında değiştirilmesi gereken önemli alanlar : Şirket müşterileri için nasıl değer oluşturur? Bu değerleri nasıl üretir ve dağıtır? Müşteriler ve tedarik zincirleriyle nasıl ilişkilendirir. Pek çok ürün-servis sistemi “ürünü satma”dan ziyade “kullanımın satışı” üzerine vurgu yapar.

Literatürde PSS modeli üç çeşide ayrılmaktadır. Ürün odaklı servisler, kullanım odaklı servisler ve sonuç odaklı servisler. Bu üç çeşit, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi üretici ve müşteri arasındaki ilişkinin boyutuna göre farklılaşırlar. (Barquet, Cunha, Oliveira, & Rozenfeld, 2011)

Şekil 7: Ürün-Servis Sistemi (PSS) Çeşitleri



Kaynak : (Tukker, 2004)

Ürün odaklı servisler: Ürünün geleneksel şekilde satışını içerir, müşteri bazı ilintili servisler dahil olmaz üzere ürünün sahibidir. Mesela; satış sonrası hizmetler (bakım, tutum, yeniden kullanım, tamirat, eğitim ve danışmanlık gibi).

Kullanım odaklı servisler: Ürünün sahibi üreticidir, şirket bir ürünün kullanımını veya fonksiyonunu satar (mesela kiralama, ortak kullanım gibi).

Sonuç odaklı servisler: Bir üründen ziyade bir yeniliğin veya bir çözümün satışını içerir. Şirketler bir takım kişisel servislerin karışımını sunarlar ve servis sağlayıcısı ürünün sahibidir ve müşteri sadece çözümler için öder. Ürün-servis sistemi hem şirketler hem de müşteriler için fayda potansiyeline sahiptir. (Baines & Wilson, 2007, s. 1543-1552)

Ürün-servis sisteminin ana avantajları aşağıdakilerdir;

Müşteriler için avantajları:

- Daha kişiselleşmiş fırsatlar ve daha yüksek kalite
- Müşteri ihtiyaçlarına uygun yeni fonksiyonlar ve ürün-servis bileşimleri
- Ürün ömrü bitimindeki görevler üreticilere transfer edilmiştir

Şirketler için avantajları:

- Yeni pazar fırsatları ve rekabet avantajı
- Standartlaşmaya ve seri üretime alternatif
- Servis öğelerinin artırılmasıyla müşteriye sunulan toplam değer geliştirilmesi
- Kullanım sırasında ürün performansı hakkında bilgiye erişim

Ürün-servis sisteminin pek çok çevresel faydaları da vardır. Şirketlerin ürünün bütün yaşam döngüsünden sorumlu oldukları için, ürün ömrü bittiğinde ürünü geri alma, yeniden üretime katma ve pazara yeniden sunma konularında teşvik edilirler. Böylece, daha az atık çıkar ve enerji ve hammadde tüketimleri azalır. (Mont, 2002, s. 237-245)

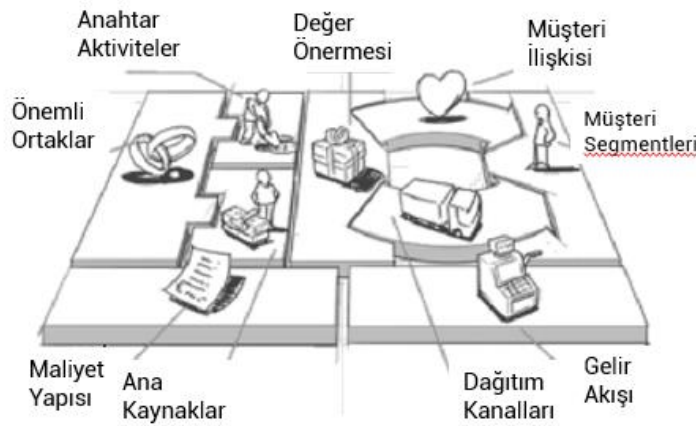
3.1. İş Model Tuvali

Osterwalder ve Pigneur tarafından tanımlanan başka bir model de iş modellerini tasarlamak, açıklamak ve analiz etmek için tasarlanan İş Model Tuvalidir. (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

Tuval iş modeli pek çok organizasyon tarafından yeni stratejik alternatifler oluşturmak için tasarlanan iş modellerinde (ör: IBM ve Ericsson) uygulanmış ve test edilmiştir. Üstelik bu model iş modelini oluşturan öğelerin oldukça net açıklamalarını da içerir. Öğelerin tanımlanması (blokların inşa edilmesi olarak da açıklanabilir), iş modelinin oluşturulmasında işin planlanmasında ve şirketlerin iş mantıklarının açıklanmasında ve planlanmasında ilk adımdır. (Osterwalder, The Business Model Ontology-A Proposition in a Design Science Approach, 2004, s. 172)

İş modeli tuvali toplam dokuz öğeden oluşarak, işin dört ana temelini kapsar: müşteriler, teklif, altyapı ve finansal geçerlilik. Bu öğeler aşağıdaki şemada gösterilmektedir.

Şekil 8 : İş modeli tuvalinin öğeleri



Kaynak: (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009)

1. Müşteri sınıflandırması (ortak ihtiyaçları, davranışları ve yaklaşımları olan belirli sınıflandırmalar) : ulaşılmak ve hizmet edilmek istenen insanların ve organizasyonların farklı grupları. Karar verildiğinde, belirli müşteri ihtiyaçlarının anlayabilmesi için dikkatlice tasarlanmış iş modeli kurgulanabilir.
2. Sunulan Değer Önermesi : Belirli müşteri sınıfı için değer yaratan ürün ve servisler paketini tanımlar ve müşteri ihtiyaçlarını tatmin eder.
3. Dağıtım Kanalları: Şirketin müşteri kitlelerine değer teklifini ulaştırmak için hangi yollarla ve nasıl iletişim kurduğunu açıklar, şirketin müşterilerle olan arayüzü.

4. Müşteri ilişkileri: Şirketin belirli müşteri sınıfları için çeşitli ilişkiler kurabilmesini ve ilişkileri nasıl elde tutabilmesini açıklar.
5. Gelir akışı : müşteriye sunulan değer teklifinin sonucudur, şirketin her bir müşteri sınıfından elde ettiği nakdi ifade etmektedir.
6. Ana kaynaklar: Önceki maddelerde anlatılan öğelerin sunulması ve iletilmesi için gereken kaynaklardır.
7. Anahtar aktiviteler: Önceki maddelerde anlatılan öğelerin sunulması ve iletilmesi için ana kaynakların kullanılarak gerçekleştirilen aksiyonlardır.
8. Ana ortaklıklar: İş modelinin çalışması için gerekli olan tedarikçiler ve ortaklar ağını tarif eder. Bazı aktiviteler 3. parti şirketlere verilir. Şirketler riski azaltmak, kaynak elde etmek ve iş modellerini optimize edebilmek için ortaklıklar oluşturabilirler.
9. Maliyet yapısı: İş modelini çalıştırabilmek için ortaya çıkan bütün maliyetleri açıklar. Ana kaynaklar, ana aksiyonlar ve ana ortaklıklar tanımlandıktan sonra maliyetler kolaylıkla hesaplanabilir. (Barquet, Cunha, Oliveira, & Rozenfeld, 2011)

Aşağıdaki şekilde de iş modeli tuvali için ortaya çıkan bu 9 tanımın hangi sorularına cevap aradığını gösteren tabloyu görebiliriz;

Şekil 9: İş Modeli Tuvali Tanımları

Temel Ortaklar	Temel Etkinlikler	Değer Önerisi	Müşteri İlişkileri	Müşteri Segmentleri
<p>Temel ortaklarımız kimlerdir ?</p> <p>Temel tedarikçilerimiz kimlerdir ?</p> <p>Ortaklarımızdan edindiğimiz temel kaynaklar hangileridir ?</p> <p>Ortaklarımız hangi temel faaliyetlerde bulunuyor ?</p>	<p>Değer önerimiz hangi temel etkinlikleri gerektiriyor ?</p> <p>Dağıtım kanallarımız ?</p> <p>Müşteri ilişkilerimiz ?</p> <p>Gelir akışımız ?</p>	<p>Müşterilerimize sattığımız gerçek değer nedir ?</p> <p>Müşterilerimizin hangi sorunlarını çözüyoruz ?</p> <p>Her segmente sunduğumuz paketler nelerdir ?</p> <p>Müşterilerimizin hangi ihtiyaçlarını karşılıyoruz ?</p> <p>Minimum geçerlikteki ürünümüz hangisidir ?</p>	<p>Müşterilerimizi nasıl kazanıyoruz, muhafaza ediyoruz ve artırıyoruz ?</p> <p>Oluşturduğumuz müşteri ilişkileri nelerdir ?</p> <p>İş modelimizin diğer kısımları ile nasıl örtüşüyorlar ?</p> <p>Bize maliyeti nedir ?</p>	<p>Yaratığımız değer kimler için yaratılıyor ?</p> <p>En önemli müşterilerimiz kimler ?</p> <p>Müşterilerimizin örnek modelleri nelerdir ?</p>
	<p>Temel Kaynaklar</p> <p>Değer önerimiz hangi temel kaynakları gerektiriyor ?</p> <p>Dağıtım kanallarımız ?</p> <p>Müşteri ilişkilerimiz ?</p> <p>Gelir akışımız ?</p>		<p>Kanallar</p> <p>Müşteri segmentlerimizin tercih ettiği kanallar hangileridir ?</p> <p>Rakipler onlara nasıl ulaşıyor ?</p> <p>En iyi çalışan kanallar hangileri ?</p> <p>Maliyeti en düşük kanallar hangileri ?</p>	
<p>Maliyet Yapısı</p> <p>İş modelimizin en önemli maliyet kalemleri nelerdir ?</p> <p>En pahalı temel kaynaklarımız nelerdir ?</p> <p>En pahalı temel faaliyetlerimiz nelerdir ?</p>		<p>Gelir Akışı</p> <p>Müşterilerimizin gerçekten ödemeyi istedikleri değer nedir ?</p> <p>Şu anda gerçekte ne için ödeme yapıyorlar ?</p> <p>Gelir modelimiz nedir ?</p> <p>Fiyatlandırma taktiklerimiz nelerdir ?</p>		

Kaynak: (Karaca, 2016)

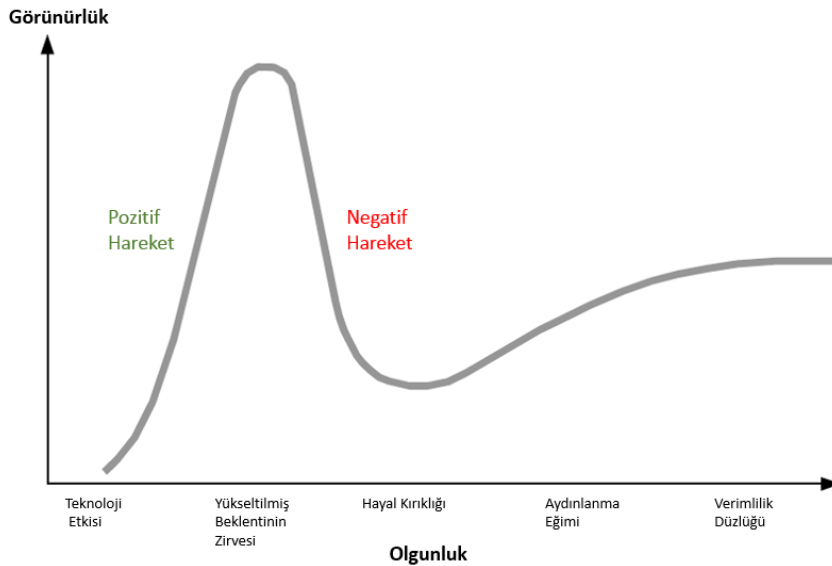
Ürün-servis sistemi ve iş modeli tuvali gibi araçlar sayesinde şirketler faaliyetlerini geliştirebilecek çeşitli yol haritalarına ihtiyaç duyarlar. Bunların yanı sıra şirketler, ayrıca içinde buldukları pazardaki pazarın veya rakiplerin durumu ile kendi gelişim seviyelerini inceleyerek kendilerine gelişim alanları belirleyebilirler. Bunun için olgunluk modeli kavramını daha detaylı inceleyebiliriz ve bu çalışmanın uygulamalı araştırmasında olgunluk modelinden faydalanılacaktır.

3.2 Hype Döngüsü

Literatürü incelediğimizde ortaya olgunluğu anlatmak için çeşitli modellere rastlıyoruz. Bunlardan Gartner'in Hype Döngüsü adını verdiği modele önce kısaca değinebiliriz; (Linden & Fenn, 2003, s. 5)

1995 yılında, gelişmekte olan bir teknolojinin belirli bir dönem içindeki olgunluk aşamalarını anlamak için tasarlanmış bir modeldir. Aşağıdaki grafikte ilk yükseliş istemsiz tanımlanabilecek, çevresel etkilerle ortaya çıkan ve tam olarak gerçek performansı göstermeyen bir çıkıştır. İkinci yükseliş aslında performanstan kaynaklı olan ve büyüme hakkında fikir verebilecek olan daha gerçekçi bir yükseliştir.

Grafik 1: Hype Döngüsü



Kaynak: (Linden & Fenn, 2003, s. 5)

Hype döngüsünün faydaları;

-Gereğinden fazla beklentilerle geliştirilen teknolojiler için gelişmelerinin gözlenmesi için bir yol haritası çizer.

-teknolojilerin olgunlaşma devrelerine ait genel bir fikir verebilir, ve teknolojilerin karşılaştırmasında olgunlaşmaları karşılaştırılarak performanslar kıyaslanabilir.

-Basit ve net bir mesaj verir: Şirketler bir teknolojiye ilk gördükleri yükseliş ivmesine bakarak hemen sonuca varmamalıdır veya beklentilerine bu ivmeye göre yükseltmemelidir.

Tezde kullanılması planlanan İş Geliştirme Olgunluk Modeli ile şirketler buldukları konumu daha kolay algılayabilir. Olgunluk modeli çerçevesinde ölçüm yapmak, stratejik değerlendirmenin kolaylaşmasını sağlayabilir bir yöntemdir ve bu model sayesinde stratejik planlama daha uygulanabilir ve daha netleştirilebilir bir hale getirebilir.

İş geliştirme olgunluk modelinin ortaya çıkışına dair çeşitli bilgilere literatürde rastlıyoruz. İlk olarak, 1993'lü yıllarda olgunluk modeli, The Software Engineering Institute tarafından yazılım mühendisliği organizasyonlarını geliştirmek amacıyla Carnegie-Mellon üniversitesine geliştirilmiştir. (Rosemann & Bruin, 2005, s. 3)

Daha sonrasında Yetenek Olgunluk Modeli pek çok farklı versiyonlarda şekillenerek şirketlerin ve organizasyonların gelişiminde bir araç olarak kullanılmaktadır.

3.3 İş Geliştirme Olgunluk modeli tanımı:

İş geliştirme Olgunluk modeli (Business Process Maturity Model) bir endüstri standardına göre organizasyonun olgunluk düzeyini kıyaslayan tematik modeldir. Organizasyona stratejilerini geliştirmede, ürün/servis operasyonlarını geliştirmede öncelik belirlemede yardımcı olur. Olgunluk modeli ile, şirket değer ve hedeflerine ulaşma ve gerçekleştirilmede yol kat ederken iş süreçlerini de verimli hale getirmesinde destek olur. Olgunluk modeli eksikler analizi yaparak şimdi-sonra süreç takibiyle iş akışlarının ihtiyacı karşılayıp karşılamadığı da analiz edilir.

Olgunluk Seviyelerinin Karakteristik Özellikleri:

Pek çok referans modelde oldukça yaygın bir şekilde kullanılan 5 seviyeli bir yapı mevcuttur. Aşağıdaki tablo İş Geliştirme Olgunluk Seviyelerinin karakteristik özelliklerini göstermektedir.

Tablo 6: İş Geliştirme Olgunluk Seviyelerinin Karakteristik Özellikleri

	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Seviye 4	Seviye 5
KPA odağı	-	Çalışma birimi (ürün odağı)	Organizasyone l (ürün odağı)	Organizasyone l (ürün & süreç odağı)	Organizasyon el (rekabetçi avantaj odağı)
Ölçüm & Analiz	-	Kontrol noktaları	Bütün süreç alanları	İstatiksel analiz	İstatiksel öngörü
Kontrol	-	Yeniden aktivasyon	Yeniden aktivasyon	Proaktif	Proaktif
Süreç Geliştirmede Etki	-	Kısmi kontrol	Kontrollü	Kısmen sistematik	Sistematik

Kaynak: (Jihyun, Danhyung, & Sungwon, 2007, s. 385)

İş Geliştirme Olgunluk Modeli (İGOM) organizasyonun gelişmişlik düzeyini içinde bulunduğu evrenin standardına göre karşılaştıran tematik bir modeldir. (Jihyun, Danhyung, & Sungwon, 2007, s. 385)

Olgunluk modelini daha detaylı anlayabilmek için tanımlanan 5 farklı seviyeli sürecin incelenmesi faydalı olacaktır. Olgunluk modeli süreci aşağıdaki tablodaki gibidir;

Tablo 7: İş Geliştirme Olgunluk Süreci

	Seviye	Karakteristik
Seviye 1	Başlangıç	-0-noktası
Seviye 2	Yönetilen/ Tekrarlanabilir	-Disiplinli süreç -Süreci tanımlanamaz veya kısmen tanımlı süreç -Süreç performansı kısmen ölçülebilir -Bir iş ünitesi için süreç performansı kontrolü ve takibi

		-Süreç iyileştirme için performans datası yok
Seviye 3	Tanımlanmış Düzy	-Standartlara uyumlu süreç -Tüm organizasyon için performans mekanizması ve ölçülebilir süreç -Tüm organizasyon için süreç performansı kontrolü ve takibi -Süreç iyileştirme için kısmı performans datası kullanımı
Seviye 4	Rakamsal Yönetilen Düzy	-Tahmin edilebilir süreç -Süreç performansının rakamsal olarak ölçümü -Süreç performansının sistematik kontrolü -Süreç iyileştirme için performans datasının kullanımı
Seviye 5	En İyileşmiş Düzy	-Sürekli iyileşen süreç -Öngörülü olarak süreç performansının takibi ve kontrolü -Süreci iyileştirmek ve geliştirmek için süreç performans datasının kullanımı

Kaynak: (Jihyun, Danhyung, & Sungwon, 2007, s. 388)

Olgunluk modellerinin başlıca kullanım amaçları ve sağladıkları faydalar ana hatlarıyla üçe ayrılmaktadır ve aşağıdaki gibi açıklanmıştır;

1. Tanımlayıcı: Olgunluk modeli, araştırmanın belirlenen kriterlere göre yetkinliklerinin tanımlanmasını sağlar. Gerekğinde şirketlerde iç ve dış şahıslara raporlamalarda geçerli sayılırlar.
2. Öngörü: Olgunluk modeli, ulaşılmak istenilen seviyeler hakkında öngörü çıkarılmasına yardımcı olur. “Özel ve detaylı aksiyonlar önerir.” (Maier, Moultrie, & Clarkson, 2009, s. 21)
3. Karşılaştırılabilirlik: Bir olgunluk modeli iç ve dış rekabete göre karşılaştırma amacıyla kullanılabilir. Katılımcıların yeterli geçmiş dönem datası olduğunda veya benzer organizasyonların olgunluk modelleriyle kıyas edebilmeye destek olur. (Pöppelbuss & Röglinger, 2011)

Araştırmamız için daha önce stratejik pazarlama alanında uygulanmamış olan olgunluk Modeli detaylı bir şekilde ele alındıktan sonra, bu model şablonu sayesinde belirlenen şirketler Olgunluk Modeli' (Mosley & Mayer, 1999) ile incelenecektir.



4.BÖLÜM : TÜRKİYE’DE STRATEJİK PAZARLAMA UYGULANMA SEVİYESİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Stratejik pazarlama performansının genel olgunluk modeline göre ortaya çıkarılması için Türkiye’deki şirketlerde stratejik pazarlama konusunda farkındalık oluşturabilmek ve genel olgunluk modeline göre gelişim düzeylerini anlamak, hangi seviyede olduklarını tespit ederek gelişim alanlarını belirleyebilmek ve şirketlerin gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla bir araştırma yürütülmüştür.

Araştırma, Türkiye’nin önde gelen beyaz eşya şirketlerinin stratejik pazarlama alanındaki seviyeleri için “İş Olgunluk Modeli” oluşturularak, incelenen şirketlerin hangi seviyede buldukları tespit edilerek ve gelişim alanları belirlenebilmesini hedefleyen tez için saha çalışması yapılarak, istatistiksel dayanak oluşturmaya yönelik yapılmıştır.

Bu çerçevede araştırmanın asıl amacı, Türkiye’deki beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketlerinde stratejik pazarlama temasının uygulanma ve algılanma düzeylerini önceki bölümde detaylandırmış olduğumuz Olgunluk Modeli ile anlamaktır.

Tezde; Türkiye’nin önde gelen kuruluşlarının stratejik pazarlama alanındaki seviyeleri için “Olgunluk Modeli” oluşturulacak, incelenen şirketlerin hangi seviyede buldukları tespit edilecek ve gelişim alanları belirlenecektir.

Olgunluk Modelinde kullanılmak üzere belirlemiş olduğumuz 10 stratejik pazarlama boyutuna da yine önceki bölümde yer verilmişti. Bu, 10 boyutu olgunluk modelinde uygulayarak, şirketlerin olgunluk modelindeki yerlerini belirledi ve şirketlerin piyasadaki durumlarını daha rahat analiz edebilecek ve birbirleriyle kıyaslayabilecek hale gelindi. Piyasa ortalamasına göre boşlukları bularak, gelişim alanlarına vurgu yapılacak bir durum ortaya çıktı.

Sektöre bu tür geri bildirimlerin katkısı olabileceği düşünüldüğü için bu çalışma yapılmıştır. Bu tür bir çalışmanın sektörün ulusal ve uluslararası boyutlarda kendini daha iyi bir konuma getirmesi için de faydalı olacağı düşünülmüştür. Şirketler

buldukları yerlerinin nerede, ne seviyede olduklarını görebilirlerse, bu duruma göre tedbir alabilirler veya belki de senelerdir yapılan yatırımlarının verimsiz olduğunu fark edip buna göre önceliklerini değiştirebilirler.

Araştırmanın uygulaması önceki bölümlerde açıklanmış olan Mintzberg'in 5P Strateji yaklaşımına göre şu şekilde oluşturulabilir;

Plan : Beyaz eşya sektöründeki 8 şirket üzerinde stratejik pazarlama performansı değerlendirmesi planlanmıştır

Manevra : Stratejik Pazarlamanın 10 farklı boyutu

Model : Genel Olgunluk Modeli

Pozisyon : Radar Grafiği Yaklaşımı ile hem şirketlerin hem de sektörün pozisyonları ortaya çıkarılmaktadır.

Bakış açısı : Şirketlerin, sektöre ve rakiplerine göre daha gelişmiş veya az gelişmiş yönlerine vurgu yapılmaktadır.

4.2. Araştırma Örnekleme

Araştırma için belirlenen sektör Türkiye'deki üretime önemli katkısı olan sektörlerden biri olan beyaz eşya sektörüdür. Araştırmanın örneklem kütleli Türkiye'de pazar payı olarak yaklaşık %95'i oluşturan ve sektörün en önde gelen ilk 8 beyaz eşya şirketi olarak belirlenmiştir. Bu şirketler ve 2016 yılı GFK pazar araştırma şirketinin açıkladığı cirosal sonuçlara göre şirketlerin pazar payları aşağıdaki gibidir;

Tablo 8: Beyaz eşya şirketleri Pazar Payı

Şirket	2016 Pazar Payı
	(ciro)
Arçelik Grup	41.4%
B/S/H Grup	29.7%
VestelGrup	9.9%
Samsung	5.8%
Whirlpool	4.8%
LG	2.2%
Electrolux	0.6%
Candy	0.5%

Kaynak: GFK, bağımsız Pazar araştırma kuruluşu 2016 yılı, Beyaz eşya sektörü verileri

4.3 Araştırmanın Yöntemi ve Radar Diyagramı

Önceki bölümlerde detaylandırılmış olan aşağıdaki stratejik pazarlamanın 10 boyutu baz alınarak derinlemesine görüşme formu hazırlanmış ve araştırma yöntemi belirlenmiştir.

1. Stratejik pazarlama plan süreci
2. Pazar Bölümlemesi
3. Hedef Kitle Belirleme
4. Konumlandırma
5. Markalaşma
6. Pazarlamanın 4P'si
7. Dağıtım Kanalları / Çoklu Kanal Yapısı
8. Bütünleşik Pazarlama İletişimi
9. Müşteri Deneyimi
10. Inovasyon

Bu tezin uygulamalı kısmında kalitatif araştırma yöntemiyle B2B (yöneticilerle yüz yüze) görüşmeler ve belirlenen nitel anket sorularıyla kalitatif bir çalışma yapılması yöntem olarak benimsenmiştir. Yöneticilerin konuları algıladıkları seviyelere göre cevaplar yapılandırılarak ortaya nitel bir çalışma çıkmıştır.

Türkiye'nin beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketlerinin pazarlama stratejisinin planlanması ve/veya belirlenmesinde etkili olan karar verici yöneticiler (Ülke direktörü, pazarlama direktörü, pazarlama müdürü vb.) ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Toplam 8 şirketten stratejik pazarlama konusunda karar verebilme yetkinliğinde olan 8 yönetici seçilmiştir.

Telefon ile aramaların yanı sıra e posta ile de randevu isteğinde bulunulmuştur. Alınan randevularla, B2B (yöneticilerle yüz yüze görüşmeler) olarak yöneticilerden kalitatif araştırma yöntemi temelinde oluşturulan derinlemesine görüşme formundaki kapalı uçlu sorulara, seçenekler çerçevesinde cevap alınmıştır. Kapalı uçlu sorulara alınan

cevaplara ek olarak bu cevapların nedenlerini açıklayan söyleşilerle yarı kalitatif araştırma tekniği de kullanılmış ve kalitatif araştırma tekniğinden de yararlanılmıştır.

Görüşme yapılan şirketler ve şirketleri temsil eden kişilerin ünvanları şu şekildedir;

Şirket İsmi	Yönetici Ünvanı
Arçelik Gr.	Pazarlama Müdürü (Beyaz Eşya)
B/S/H Gr.	Bölgesel Marka Yöneticisi
Vestel Gr.	Pazarlama Müdürü
Whirlpool	Ülke Müdürü
Samsung	Pazarlama Yöneticisi
LG	Pazarlama Müdürü
Electrolux	Satış Müdürü
Candy	Pazarlama Müdürü

Kapalı uçlu sorulardaki seçenekler olgunluk modelinin 5 seviyesine uygun olacak şekilde belirmiştir. Ardından, alınan cevapların analizi radar diyagramına yerleştirilmiştir. Böylece, hem şirketlerin olgunluk modeline göre seviyeleri belirlenmiştir hem de stratejik pazarlamanın belirlenen 10 faktörüne göre olgunluk seviyeleri tespit edilmiştir.

Radar grafiğinin yöntem olarak seçilme nedenlerini daha iyi anlayabilmek için bu yöntem daha detaylandırılmıştır.

RADAR DİYAGRAMI

Gerek özel gerekse devlet sektöründe rakip kıyaslamalarında kullanılan pek çok analitik araçtan birisi de radar grafiğidir. Radar grafikleri, organizasyonel performans değerlendirmelerinde, mikro düzeyde incelemelerde bir yönetim aracı olarak ortaya çıkar. Radar grafikleri çoklu performans boyutlarındaki belirli performansları karşılaştırmada kullanışlıdır. “Radar” kelimesi görüntüsü itibariyle radar ekranlarını benzediğinden kaynaklanmaktadır.

Radar grafiği yaklaşımı kıyaslamaya iki önemli katkıda bulunur;

- Birden çok performans etkeninin bulunduğu durumlarda, oldukça basitçe bir sunum sergilenmesini sağlar. Böylece, kıyaslamanın sadece analitik bir çalışma olmadığı, aynı zamanda performans komiteleri ve ekiplerin

motivasyonu için bir yönetim aracıdır. Oldukça karmaşık rakamsal göstergelerin, görsel sunumu olarak radar grafikleriyle sergilenmesi, en popüler yönetim araçlarından biri olması sonucunu doğurmuştur.

- Dört veya daha çok kenarı olmasıyla, performansın sadece görsel bir sunumu olmasının yanı sıra, radar grafiklerindeki alanlar kullanılarak bütün amaçların başarıları farklı boyutlarda veya birbirine göre görecelendirilerek ölçümlenebilir. (Mosley & Mayer, 1999)

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Birebir görüşme yapılan şirket temsilcileri yüz yüze mülakat yapılırken yüzde yüz şirketi temsil etmeyen yorumlar yapmış olabilirler. Şirket temsilcileri görüşlerini belirtirken kendi yorumlarını veya şahsi bakış açılarını kısmen de olsa yansıtmış olabilirler. Hazırlanan soru içeriklerinde şirketlerin rakamsal verilerini paylaşmayacakları öngörüldüğü için şirketlerden rakamsal veriler elde edilememiştir.

4.5. Araştırmanın Bulguları

Genel olarak; beyaz eşya sektörünün öncü şirketlerini stratejik pazarlamanın 10 faktörünü bütün olarak ele alarak değerlendirdiğimizde, stratejik pazarlama temasının uygulanması ve algılanması açısından şirketlerin durumunun %62,5 oranında ortalama ve ortalama değerlerin üstünde olduğu, %32,5'inin de ortalamanın altında kaldığı görülmüştür. Samsung stratejik pazarlama temasının uygulanması ve algılanması en yüksek olan şirket olup, öte yandan Candy, Electrolux ve LG ise ortalamanın altında kalan alt düzeydeki şirketlerdir.

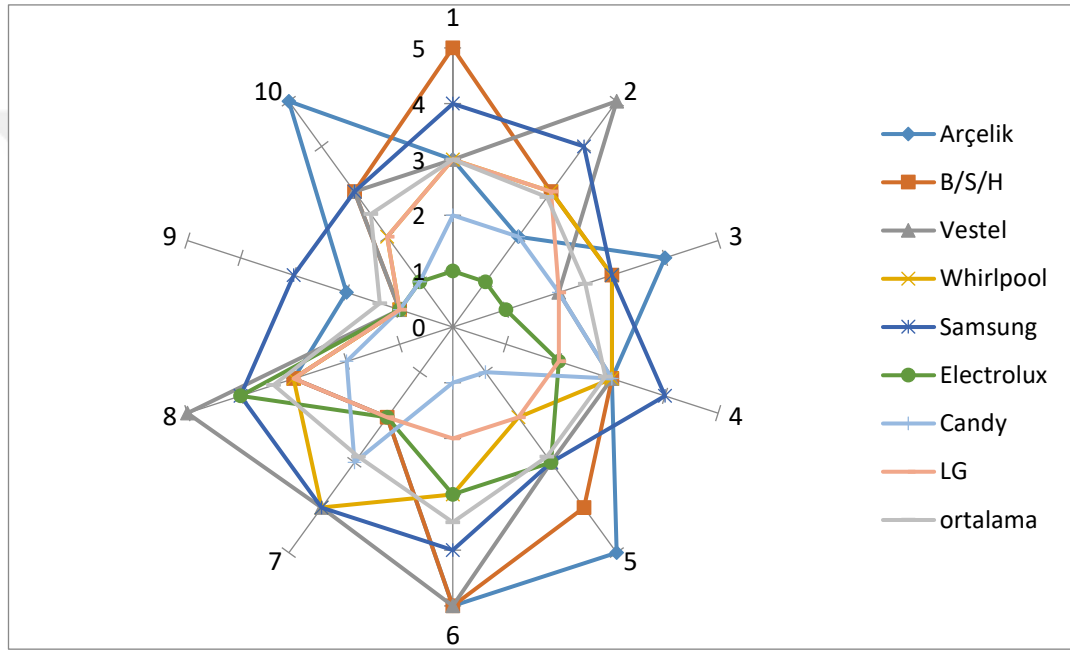
Olgunluk modeli açısından bakıldığında Grafik-1'de de radar diyagramı ile gösterildiği gibi, beyaz eşya sektörünün öncü 8 şirketinin ortalama olgunluk düzeyleri 2.8 olarak ortaya çıkmıştır. Yani, bu şirketlerin ortalaması düşünüldüğünde sektörün olgunluk modelinde durumu "tanımlanmış düzey" olarak belirtilen 3. Seviyeye yakın durmaktadır. Yani, sektör, başlangıç seviyesinden standartlara uyumlu sürece geçmiştir. Performans mekanizmaları ve ölçülebilir süreçleri mevcuttur. Süreçlerin iyileştirmesi için kısmi performans datası kullanımı mevcuttur.

Şirketler açısından sonuçları değerlendirdiğimizde ortaya çıkan bulgular şu şekildedir;

Genel Durum ve Ortalama Değerler

Stratejik pazarlama temasının uygulama ve algılanma düzeyini belirleyen, yukarıda sıralanan 10 faktörü bir arada toplam olarak değerlendirdiğimizde, toplam değerde ortalamanın üzerinde en yetkin düzeyde olan Samsung olup sonrasında ise Arçelik, Vestel, BSH, Samsung'a yakın düzeyde ve ortalamanın üstündedir. Whirlpool, toplam ortalamaya yakın değere sahip olsa da Electrolux, Candy, LG şirketlerinin yanında toplam ortalamanın altındadır.

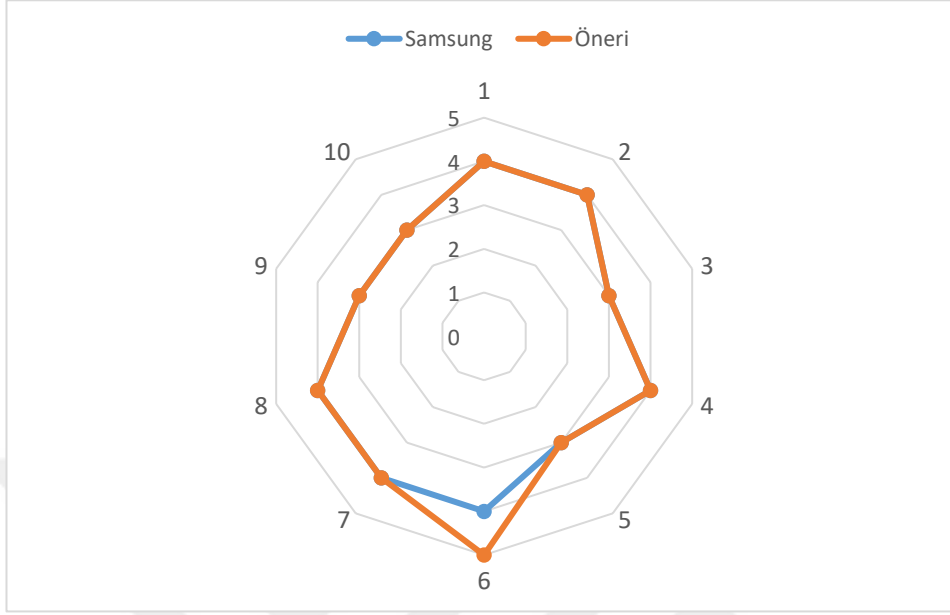
Grafik 2: Beyaz Eşya şirketlerinin radar diyagramı



SAMSUNG:

Türkiye’de beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketleri içinde stratejik pazarlama temasının uygulanma ve algılanma düzeyi en yüksek şirket Samsung’tur. Bu noktada Samsung’un mevcut düzeyi, önerilen düzeyi de ifade etmektedir.

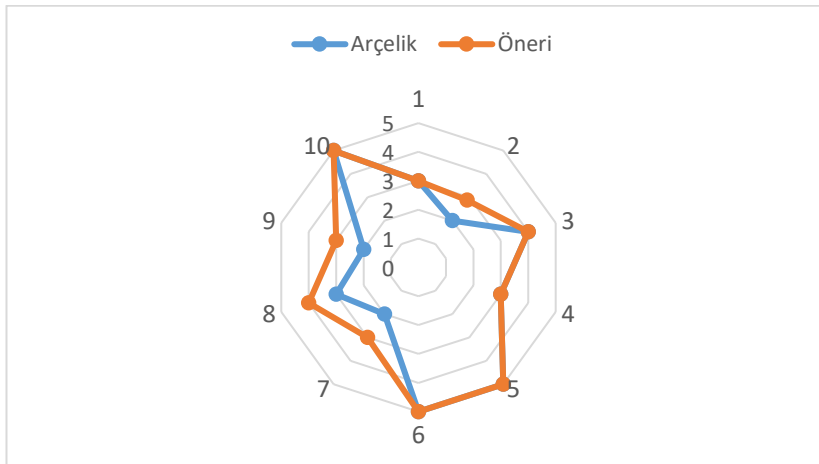
Grafik 3: Samsung radar diyagram



ARÇELİK:

Arçelik, Hedef kitle belirleme, markalaşma, pazarlamanın 4P'si ve inovasyon faktörlerinden yetkin düzeyde olup mevcut durumunda kalma önerilmiştir. Stratejik pazarlama planı ve departmanlaşma açısından orta düzeydedir ve mevcut durum öneri ile çakışmıştır. Müşteri deneyimi faktörünü ortalama değerde sağlamasına rağmen Arçelik'e gelişme sağlaması önerilmiştir. Arçelik, pazar bölümlenmesi, dağıtım kanalları kullanımı ve bütünlük pazarlama iletişimini oluşturan unsurlar açısından ortalamanın altında yer almış ve bu faktörler için gelişme önerilmiştir.

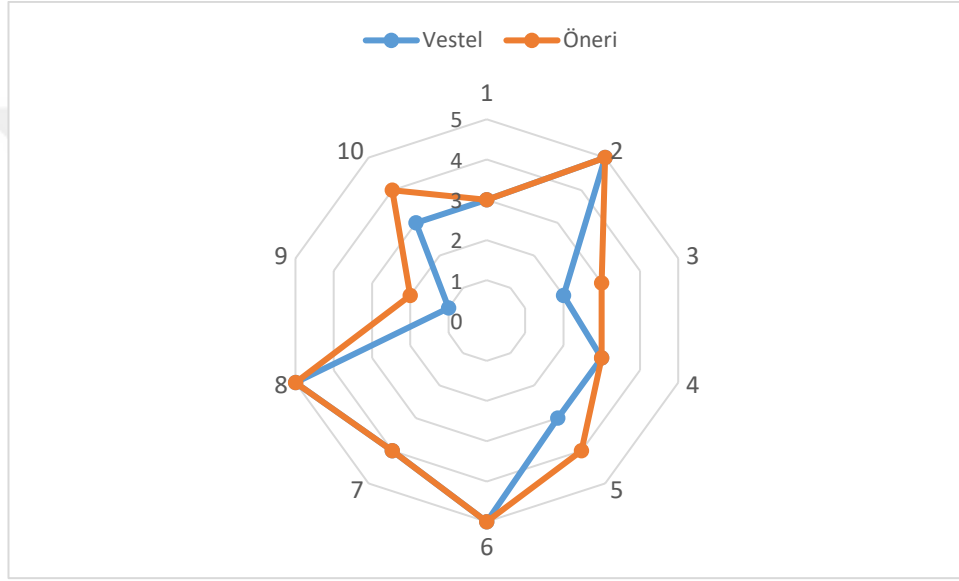
Grafik 4: Arçelik radar diyagram



VESTEL:

Vestel, hedef kitle belirleme ve müşteri deneyimi faktörlerinin uygulama ve algılanmasında yeterli olmadığı görülmüş olup bu alanlarda gelişme önerilmiştir. Markalaşma ve inovasyon açısından ise orta düzeyde olup bu alanlarda da gelişme önerilmiştir. Diğer 6 faktör açısından ortalamanın üstünde olduğu görülmüş dolayısıyla mevcut durum ile öneri bu 6 faktörde çakışma göstermiştir. Vestel özellikle bütünleşik pazarlama iletişimi faktörünün en üst seviyede uygulandığı şirkettir.

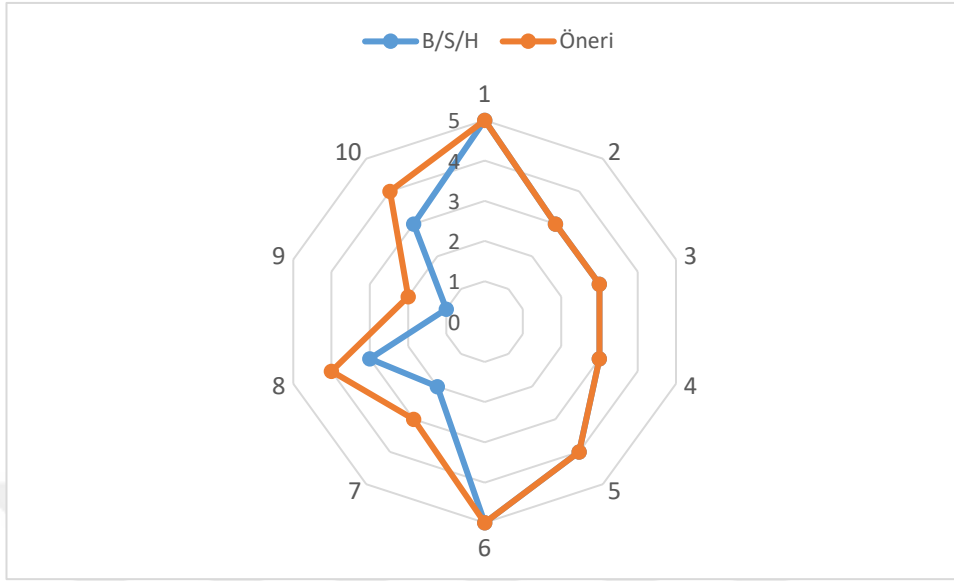
Grafik 5: Vestel radar diyagram



B/S/H:

B/S/H , Stratejik pazarlama planı ve departmanlaşma ile pazarlamanın 4P'sini kullanma konusunda etkin düzeydedir. Pazar bölümlenmesi, hedef kitle belirleme, konumlandırma, markalaşma ve inovasyon açısından ortalamayı karşılayan düzeyde olsa da inovasyon faktöründe gelişme önerilmiş, ortalamayı karşılayan diğer unsurlar için mevcut durum ile öneri çakışmıştır. Dağıtım kanalları, bütünleşik pazarlama iletişimi ve müşteri deneyimi faktörlerinin uygulanması konusunda yeterli olmadığından bu faktörler açısından gelişme önerilmiştir.

Grafik 6: B/S/H radar diyagram

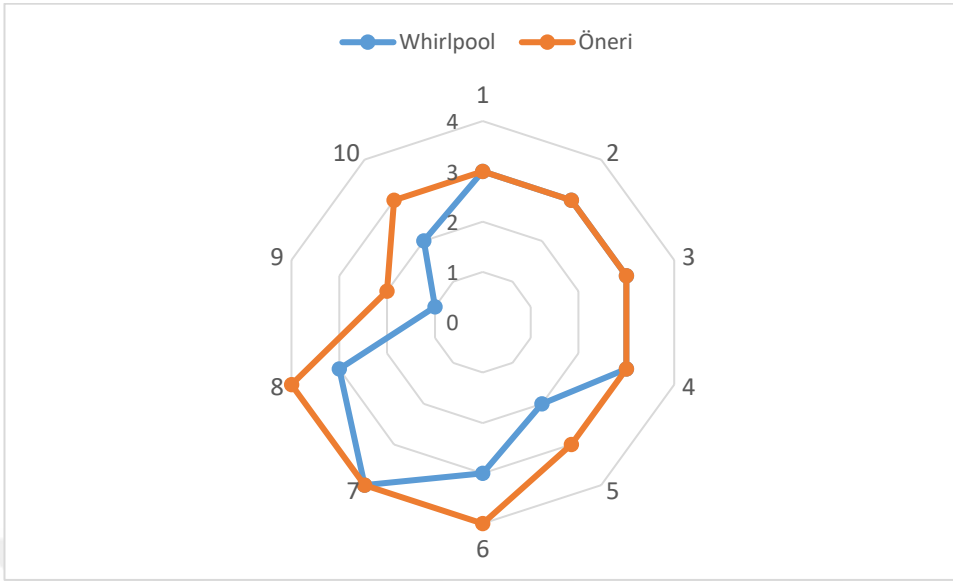


WHIRLPOOL:

Whirlpool 10 faktör toplamında ortalamaya yakın değere sahip olsa dağıtım kanalları konusunda yetkindir ve bu faktörde öne çıkan şirketlerinden biridir. Stratejik pazarlama planı ve departmanlaşma, pazar bölümlenmesi, hedef kitle belirleme, konumlandırma, dağıtım kanalları faktörlerinin uygulanmasında yeterli düzeyde bulunmuş ve bu faktörler açısından mevcut durum ile önerilen çakışmıştır.

Pazarlamanın 4P'sini kullanma, markalaşma, bütünleşik pazarlama iletişimi ve müşteri deneyimi faktörlerinin uygulanması konusunda yeterli olmadığından bu faktörler açısından gelişme önerilmiştir.

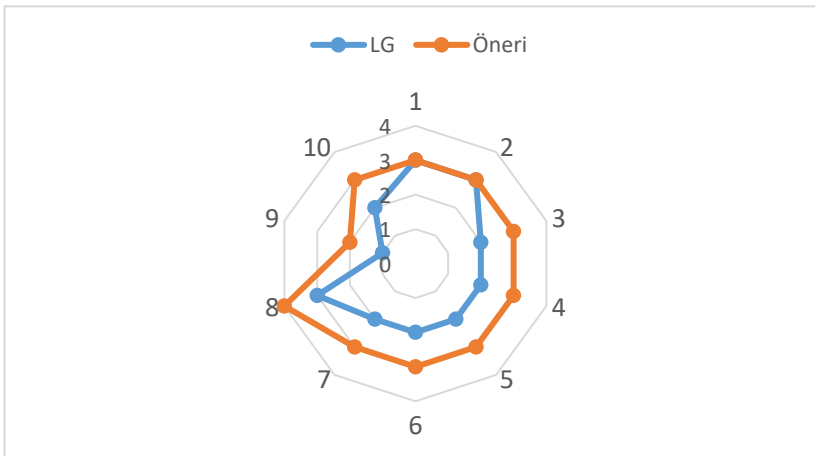
Grafik 7: Whirlpool radar diyagram



LG:

LG, stratejik pazarlama planı ve departmanlaşma, pazar bölümlenmesi faktörlerinde ortalama değeri yakalamış ve önerilenle çakışma söz konusudur. Ancak diğer tüm faktörler açısından ortalama değerinin altında kaldığı diğer 8 faktör için gelişme önerilmiştir.

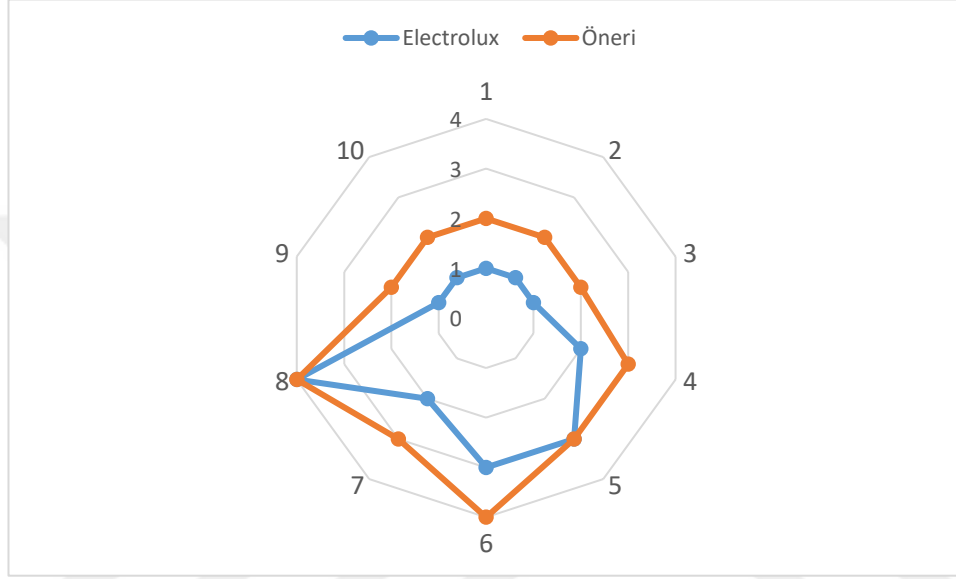
Grafik 8: LG radar diyagram



ELECTROLUX:

Electrolux, markalaşma ve bütünleşik pazarlama iletişimi unsurlarının uygulanması ve algılanması konusunda beklenen ortalama düzeydedir ve mevcut durumu ile önerilen durum çakışması bu iki faktör için söz konusu olmuştur. Diğer 8 faktör için Electrolux ortalamasının altında kalmış olup bu 8 faktör için gelişme önerilmiştir.

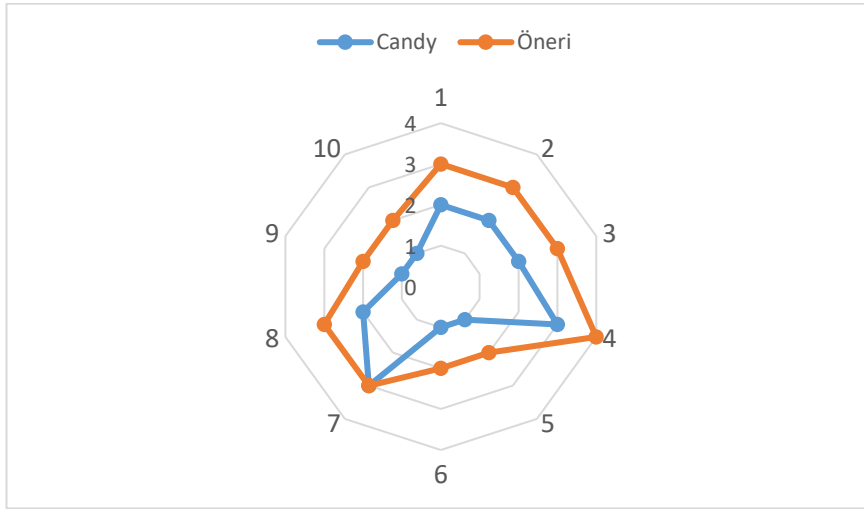
Grafik 9: Electrolux radar diyagram



CANDY:

Candy, konumlandırma ve dağıtım kanalları unsurlarını uygulanması ve algılanması konusunda beklenen ortalama düzeydedir ve dağıtım kanalları faktöründe mevcut durumu ile önerilen durum çakışması vardır. Konumlandırma faktöründe ortalama değeri yakalamış olsa da konumlandırma konusunda önerilen skor mevcut skorun üstündedir. Diğer 8 faktör için Candy en alt düzeyde kalmış olup bu 8 faktör için belirgin seviyede gelişme önerilmiştir.

Grafik 10: Candy radar diyagram



Faktörler açısından şirketleri değerlendirdiğimizde ise her faktör için bulgularımız şu şekilde olmuştur.

1. Stratejik pazarlama planı süreci

Türkiye'deki beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketlerinin %25'i stratejik pazarlama planı süreci faktörünün tüm unsurlarına sahip, %50'si ortalama değerlere sahip, %25'i ise yetersizdir.

Stratejik pazarlama planı süreci faktörünün Türkiye beyaz eşya sektöründeki şirketlerde en zayıf olduğu alanlar birebir pazarlama ve dijital pazarlama uygulamalarıdır.

Radar diyagramında da görüldüğü gibi B/S/H stratejik pazarlama süreci konusunda en üst noktadadır. Electrolux ve Candy ortalamanın altında yer almaktadır ve bu şirketlerin bu faktör açısından kendilerini geliştirmesi önerilmiştir.

Bu faktör açısından yeterli olmayan şirketler olsa da genel olarak Türkiye'de beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketlerinde stratejik pazarlama planı süreci faktörü ortalama değerleri sağlamaktadır.

2. Pazar Bölümlenmesi

Türkiye'deki beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketlerinin %25'i sunulacak ürün veya hizmet için pazarın incelenmesi ve gruplanması konusunda etkin düzeyde olup, %37,5'i ortalama değerlere sahip, %37'si ise ortalamanın altındadır.

Pazar bölümlenmesi konusunda Vestel yetkin olup en üst seviyededir. Electrolux, Candy ve Arçelik ortalamanın altında kalmaktadır.

Pazar bölümlenmesi faktörü konusunda genel olarak Türkiye'de beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketleri ortalama değerleri sağlamaktadır.

3. Hedef Kitle Belirleme

Türkiye'deki beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketlerinin %50'si hedef kitle sınıflandırma faktörü konusunda ortalamanın üstünde bir yetkinliğe sahipken, %50'sinin hedef kitle sınıflandırmasında yeterli sayıda kriteri taşımadıkları görülmüştür. Türkiye'deki beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketlerinin tümünde genel pazarlama uygulanmaktadır.

Hedef kitle sınıflandırmasında Arçelik en yüksek skora sahipken Vestel, Electrolux, Candy, LG ortalama skorun altında kalmaktadır. Hedef kitle sınıflandırması konusunda Electrolux en alt düzeydedir.

Hedef kitle belirleme faktörü açısından Türkiye'de beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketlerinde genel olarak ortalama değerler sağlansa da bu faktör açısından genel skorlama kritik seviyededir.

4. Konumlandırma

Türkiye'deki beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketlerinin %75'i konumlandırma / değer konumlandırması kriterlerini uygulama ve algılama düzeyi orta ve ortanın üzerinde, %25'i ise ortalamanın altında kalmaktadır.

Şirketler, konumlandırma / değer konumlandırmasını, ürünün katma değer özelliklerini fiyata ekleyerek ve hedef alınan ürüne göre bu değeri ekleyerek yapmak isteseler de, pazar koşulları ve rekabet ortamı nedeniyle şirketlerin bunu istedikleri biçimde yapamadıkları görülmüştür.

Konulandırma / değer konulandırması kriterlerini en yüksek düzeyde kullanan Samsung, en alt seviyede kullananlar da Electrolux ve LG'dir.

Konulandırma / değer konulandırması faktörü genel olarak Türkiye'de beyaz eğya sektörünün önde gelen Şirketlerinde ortalama değerleri sağlamaktadır.

5. **Markalağma**

Türkiye'deki beyaz eğya sektörünün önde gelen Şirketlerinin markalağma, marka tanıtımı için yapılan yatırımlara ayırdıkları bütçe, ortalama toplam planlanan Şirket cirosunun %3' kadardır. Genel ağırlık böyle olsa da markalağma faaliyetlerine ayrılan bütçenin daha yüksek olduğu Şirketler olduğu gibi toplam planlanan Şirket cirosunun %1'ini ayıran Şirketler hatta markalağmaya bütçe ayırmayan Şirketler de vardır.

Markalağma bütçesi ve 360 derece marka iletiğimiyle %10 marka bütçesi ile Arçelik en üst düzey seviyededir. Whirlpool ve LG markalağma için toplam planlanan Şirket cirosunun %1'ini ayırırken Candy ise bütçe ayırmayarak ortalamanın altında kalmaktadır. Markalağma faktörü Türkiye'de beyaz eğya sektörünün önde gelen Şirketlerinde genel olarak bakıldığında ortalama değerleri sağlamaktadır.

6. **Pazarlamanın 4P'si**

Türkiye'deki beyaz eğya sektörünün önde gelen Şirketlerinin pazarlamada P sayısı kullanımları %50'sinde ortalamanın altında, %50'sinde de ortalamanın üstündedir.

Arçelik, B/S/H ve Vestel pazarlamanın 7P'sini kullanarak üst seviyelerde yer alırken Candy 3P kullanımıyla en alt seviyede yer almaktadır.

Pazarlamada kullanılan P sayısı, Türkiye'de beyaz eğya sektörünün önde gelen Şirketlerinde genel olarak bakıldığında ortalama değeri en yüksek skorla sağlamaktadır.

7. **Dağıtım Kanalları**

Türkiye'deki beyaz eğya sektörünün önde gelen Şirketleri dağıtım kanallarını belirleme konusunda %50'si ortalamanın altında, %50'si de ortalamanın üstündedir.

Vestel, Whirlpool, Samsung en fazla dağıtım kanalı kullanarak ne çıkarken Arçelik, B/S/H, Electrolux ve LG iki ayrı dağıtım kanalı kullanarak ortalamanın altında kalmaktadır.

E ticaret / Online dağıtım kanalını kullanan şirketlerin bir kısmı kendileri direkt satış yaparken, bir kısmı da partnerleri aracılığı ile satış yapmaktadır.

Dağıtım kanalları kullanımında Türkiye’de beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketlerinde genel olarak bakıldığında ortalama değerleri sağlamaktadır.

8. Bütünleşik Pazarlama İletişimi

Türkiye’deki beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketleri bütünleşik pazarlama iletişimi stratejisini oluşturan unsurlar konusunda %50’si ortalamanın altında, %50’si de ortalamanın üstündedir.

Vestel, BTL – ATL – PR – Dijital - Birebir pazarlama - Risk&Kriz Yönetimi unsurlarını kullanarak bütünleşik pazarlama stratejisi unsurlarını en yüksek düzeyde kullanırken, Samsung ve Electrolux de ortalamanın üstündedir. Arçelik, B/S/H, Whirlpool ve LG ortalamaya yakın değerlerde olsa da ortalamanın altında kalmaktadır. Candy ATL-BTL-PR unsurlarını kullanan bir şirkettir ve bütünleşik pazarlama strateji unsurlarının kullanımı en düşük seviyededir.

Bütünleşik pazarlama stratejisini oluşturan unsurların kullanımında ,Türkiye’de beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketleri, genel olarak bakıldığında ortalama değerleri en yüksek 2. skorla sağlamaktadır.

9. Müşteri Deneyimi

Müşteri deneyimi faktöründe şirketlerin %75’i ortalamanın altındadır. Ancak %90 şirkete bu alanda gelişme sağlaması önerilmektedir.

Müşteri deneyimi oluşturan uygulamalar, iletişim, bilgi ve deneyimler kullanımında Samsung en yüksek noktadadır. Arçelik ortalamanın üstünde olmakla birlikte bu alanda gelişme göstermesi önerilmiştir. B/S/H, Vestel, Whirlpool, Electrolux, Candy ve LG Müşteri deneyiminde yer alan unsurları en alt düzeyde kullanarak ortalamanın altında yer almışlardır. BSH, Vestel , Whirlpool şirketlerinin diğer strateji pazarlama faktörleri içinde en alt seviyede oldukları faktördür. Samsung dışında tüm şirketlere bu faktör açısından gelişme önerilmiştir.

Müşteri deneyimini oluşturan uygulamalar, iletişim, bilgi ve deneyimler kullanımında, Türkiye’de beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketleri, genel olarak

bakıldığında ortalama değerin altındadır ve en alt seviyede oldukları faktördür. Samsung bu faktörü kullanmada gelişme önerilmeyen tek şirkettir.

10. **Inovasyon**

Inovasyon seviyesini belirleyen yetkinlik kriterlerine sahip olma açısından, Türkiye'deki beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketlerinin %50'si ortalamanın altında, %50'si de ortalamanın üstündedir. Arçelik tüm kriterleri en üst düzeyde karşılayan şirkettir. B/S/H, Vestel ve Samsung gerekli düzeye sahip olmasına rağmen B/S/H ve Vestel için bu faktör ile ilgili gelişme önerilmiştir. Whirlpool ve LG inovasyon seviyesi açısından ortalamaya yakın ama yine de ortalamanın altında kalan şirketlerdir. Electrolux ve Candy'nin inovasyon seviyeleri en alt düzeydedir.

İnovasyon faktörü açısından Türkiye'de beyaz eşya sektörünün önde gelen şirketlerinde genel olarak ortalama değerleri sağlasa da bu faktör açısından genel skorlama kritik seviyededir.

4.6. **Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Stratejik pazarlama temasının uygulanma ve algılanmasını belirleyen faktörlerin her birine toplamda genel olarak bakıldığında **Pazarlamanın 4P'si** ve **Bütünleşik Pazarlama İletişimi** faktörleri diğer faktörlere göre daha yüksek düzeyde uygulanmakta ve algılanmaktadır. Stratejik pazarlama planı, pazar bölümlenmesi, konumlandırma, markalaşma ve dağıtım kanalları faktörleri ise ortalamanın biraz üzerindedir. Hedef kitle belirleme ve inovasyon uygulama ve algısı tam anlamıyla orta seviyede olup, ortalamanın altına inme açısından kritik seviyededir. Faktörlerin toplam skorlarına bakıldığında müşteri deneyimi, unsurların uygulanması ve algılanması en yetersiz olunan faktördür.

Diğer dikkat çeken bir nokta ise; Türkiye'nin beyaz eşya sektöründe önde gelen şirketlerinden stratejik pazarlama faktörlerini uygulamasını etkin şekilde yapan şirketlerin pazar paylarının da yüksek olduğu görülmüştür. Stratejik pazarlama temasını algılayan ve uygulaması konusunda en etkin düzeyde olan Samsung bu değerlendirmenin istisnasıdır. Samsung'un stratejik pazarlama temasını uygulamadaki etkinliğinin Türkiye'de pazar payına yansımamasının çeşitli nedenleri olabilir. Samsung'un Türkiye pazar dinamiklerine uyum sağlamasında yaşadığı güçlükler, fiyatlandırma konusunda agresif olamaması, tüketiciler tarafından Türkiye'de üretim

yapan şirketlerin servis güvencesinin daha çok hissedilmesi nedeniyle tercih edilmeme, Samsung'un dağıtım kanalı olarak bayilik sistemine geçişinde geç kalması, vb. olasılıklar sıralanabilecekse de net bulgularla açıklamak başka bir araştırmanın konusu olması halinde mümkün olacaktır.



5. BÖLÜM: SONUÇ

Bu çalışmada stratejik pazarlama değerlendirmesinde genel olgunluk modelinin uygulanması üzerine bir araştırma yapılmıştır. Teorik kısımda stratejik pazarlama konusuna değinilmiştir. Literatürde bu konuda yer alan görüşler incelenerek yorumlanmıştır. Stratejik pazarlama tartışmalarına bakıldığında stratejik pazarlamanın performans ile ilişkisinin tartışıldığı görülmektedir. Bunlardan Varadarajan'ın görüşü (Varadarajan, 2015, s. 85) şu şekildedir:

Şirketin kaynaklarının çeşitliliği, değeri, verimliliği , maliyetlerin rekabetçiliği veya pazara göre farklılık avantajları, pazara giriş ve pazarda tutunma performansı finansal performansa eşitlenmektedir. Bu zincirin pek çok aşamasında da stratejik pazarlama etkilidir.

Varadarajan'a (Varadarajan, 2015, s. 85) göre ortaya atılan en büyük sorun stratejik pazarlamanın şirket finansal sonuçlarına etkisinin direk gözlemlenemeyeceği yönündedir.

Yapılan literatür araştırmaları sonucunda stratejik pazarlama konusunda öne çıkan başlıklardan birisi de stratejik pazarlama ve pazarlama stratejisi konularının birbirlerine fazla karıştırıldığı ve yanlış yorumlandığı yönündeki tartışmalardır. Stratejik pazarlama şirketin belirlediği uzun vadeli iş planına ve güçlü yönlerine göre çizmiş olduğu 360 derece pazara girme ve pazarda bulunma planıyken, pazarlama stratejileri bu uzun vadeli planın çerçevesinde taktiksel olarak kısa dönemlerde uygulamaya koyulacak aksiyonlardır. Stratejik pazarlama aslında şirketin vizyon ve misyonu için ana iskeleti oluşturur. Bu temel iskeletin üzerine inşa edilecek pazarlamanın çeşitli boyutlarının uygulanması için pazarlama stratejileridir. Bu konunun detaylandırılıp hatlarının belirlenmesi başka bir araştırmanın konusu olabilir.

Teorik kısımda detaylandırılan bir diğer önemli konu da tezin ortaya koymak istediği büyük resmi açıklamak için kullanılan yöntem olan genel olgunluk modelidir. Literatürde rastladığımız bu model aslında şirketlere pozisyonlarını ve rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerini görüp karşılaştırabilecekleri kullanışlı ve basit bir tablo olarak anlaşılmaktadır. Literatüre bakıldığı zaman ağırlıklı olarak bilişim sektörlerinde

kullanılan bu yöntem, tez çalışmalarına çok fazla konu olmamıştır. Olgunluk modeli, bir sektör içindeki şirketlerin karşılaştırmasında veya çeşitli sektörlerin karşılaştırmasında kullanılabilir bir değerlendirme aracı olup, tezin uygulamalı kısmında kurgulanan araştırma için model olarak kullanılmıştır.

Uygulamalı kısım için Türkiye'deki öncü sektörlerden birisi olan ve Türkiye'nin Avrupa'nın en büyük üreticisi konumunda bulunduğu beyaz eşya sektörü seçilmiştir. Bu sektör üzerinde stratejik pazarlama performansı, olgunluk modeli ile açıklanacak şekilde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada beyaz eşya sektörünün stratejik pazarlama konusundaki performans seviyesi genel olgunluk modeli kullanılarak tespit edilmiştir. Sektörün ve öncü şirketlerin genel olgunluk modeliyle seviyelerini araştırmak için bir uygulamalı çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada sektörün cirosal pazar payı açısından %95'ini oluşturan öncü 8 beyaz eşya şirketi seçilmiştir. Araştırma için , teorik araştırmalar neticesinde 10 farklı stratejik pazarlama boyutu belirlenmiştir. 8 şirketin ve genel olarak sektörün bu 10 farklı boyut açısından olgunluk seviyeleri belirlenmiştir ve olgunluk modeline göre hangi seviyede oldukları tespit edilmiştir.

Türkiye'nin beyaz eşya sektörünün önde gelen 8 şirketinin pazarlama stratejisine yön veren üst düzey yöneticileriyle yapılan yüz yüze görüşmeler kalitatif olarak gerçekleştirilmiştir. 10 farklı stratejik pazarlama boyutu için 5 seviye olgunluk modeline göre soru şablonları çıkarılmıştır ve kapalı uçlu derinlemesine görüşme soruları yöntemiyle seçeneklerle araştırma yapılmıştır. Yöneticilerin konuları algıladıkları seviyelere göre cevaplar yapılandırılarak ortaya nitel bir çalışma çıkmıştır.

Tezde ortaya çıkan sonuçları görsel olarak daha kolay ve anlaşılabilir kılmak için kullanılan yöntem **Radar Diyagramları** olarak seçilmiştir. **Radar Diyagramları** sayesinde şirketlerin durumu, önerilen durum arasındaki alanlar daha belirgin olarak görülmektedir. Şirketlerin sektörü ortalamasına göre güçlü ve zayıf yönleri de bu grafiklerle daha kolayca ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma sayesinde beyaz eşya sektörünün ortalama olgunluk düzeyi, 5 derecelendirme seviyesi üzerinden 2.8 olarak saptanmıştır. Bazı stratejik pazarlama boyutları ortalamanın üzerindeyken, bazı boyutlarda sektörün henüz gelişmemiş olduğu tespit edilmiştir. **Pazarlamanın 4P'**(ürün, fiyat, konumlandırma ve promosyon) si 3.4 skor ile, stratejik pazarlama boyutlarının içinde sektör tarafından en

gelişmiş algılanan boyuttur. Öte yandan **Müşteri Deneyimi** boyutunda sektörün ortalaması sadece 1.4 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, **Müşteri Deneyimi** sektörün en büyük gelişim alanı olarak belirlenmiştir. Ancak, özellikle ürün maliyetlerinin yüksek olması, Ar&Ge ve teknoloji yatırımların yüksek olması, ürün fiyatlarının yüksek olması ve ürün ömrünün 10 yıla varan bir süre olması, müşteri deneyimi yaşatmanın diğer ürün veya servislere göre daha zor olması gibi nedenler sektörün bu alanda diğer sektörlerle göre daha geriden gelmesine sebep olmaktadır.

Sektörün olgunluk modeli ortalamasına şirketler açısından bakıldığında, aslında her şirket bu çalışmanın ışığında sadece sektör ortalamasına göre değil, kendilerine öncelikli rakip olarak gördükleri şirketlerin olgunluk seviyelerine göre pozisyonlarını da oluşturabilirler. Samsung 3.6 puan ile olgunluk modelinde şu anki durumu itibariyle en üst düzeyde olan şirkettir. Özellikle global bir şirket olması ve beyaz eşya sektörü dışında lider konumda olduğu Telekom sektöründeki gücü sayesinde beyaz eşya sektöründe de sinerji oluşturmaktadır. Telekom sektörüne yapmakta olduğu yatırımlar beyaz eşya sektörüne de direkt katkıda bulunmaktadır. Üstelik Samsung, Telekom sektöründen tecrübe olduğu için teknolojiye ve inovasyon yatırımlarına oldukça önem veren bir şirkettir. Diğer sektördeki tecrübesini beyaz eşya sektöründe de hissettirmektedir.

Öte yandan, stratejik pazarlamanın 10 boyutu incelediğinde ortalama olarak en düşük seviyeye sahip olan şirket ise 1.8 puan ile Candy tespit edilmiştir. Candy, Avrupa kökenli bir aile şirketi olması nedeniyle gerek Avrupa'da gerekse Türkiye'de henüz hacim olarak gözle görünür bir seviyeye ulaşmamıştır. Özellikle hem Avrupa'da hem Türkiye'de üretim yatırımlarının zayıf olduğu gözlenmektedir. Bunun için henüz ürün, servis ve bayi ağı yapı da Türkiye'ye yatırım yapmaya elverişli seviyede değildir.

Sektörün lideri Arçelik aslında pazar payı ile olgunluk modeli skorunun doğru orantılı olmadığını gösteren en iyi örneklerden birisidir. Arçelik, 3.4 olgunluk modeli skoru ile Samsung'u takip etmektedir. Arçelik'in performansını geriye çeken en önemli 2 boyut: **müşteri deneyimi** ve **dağıtım kanalları** boyutlarıdır. Müşteri deneyimi sektördeki oyuncuların genel olarak zayıf olduğu bir alanken Arçelik'in dağıtım kanalları boyutunda skorunun düşük olma sebebi şirketin stratejik olarak belirlemiş olduğu bir kararın sonucudur. Arçelik, köklü geleneksel bayi yapısını korumak amacıyla, yıllarca diğer alternatif dağıtım kanallarından uzak durmuştur. E ticaret gibi

kanallara ise henüz 2017 yılı itibariyle sınırlı ve agresif olmayacak şekilde giriş yapmıştır. Yani, gelenekselleşmiş ve kurulum amaçları itibariyle üretim şirketi oldukları için, her ne kadar son yıllarda pazarlama odaklı anlayışa geçmiş olsalar da, klasik ve üretim odaklı bir stratejik pazarlama yapısı istemez stratejik kararlarını etkilemektedir. Bu üretim odaklı yaklaşımdan stratejik pazarlamaya geçişte e ticaret oldukça önemli bir adım olabilir ve gerek müşteri deneyimi gerekse de dağıtım kanalları boyutları Arçelik'e önemli katkılar sağlayabilir.

Buradan hareketle, şirketlerin pazara girme stratejilerindeki bazı yönetsel kararların da şirketlerin stratejik pazarlama gelişmelerini ve olgunluk seviyelerini etkilemekte olduğu tespit edilmektedir. Bu çalışmayla bu tür konularda da şirketlere farkındalık sağlanabilir ve şirketlerin stratejilerini de yeniden gözden geçirmelerinin anlamlı olabileceği ortaya çıkarılabilir. Örneğin; stratejik olarak kısıtlı dağıtım kanallarıyla pazara giriş stratejisi belirleyerek müşterilerine ulaşmaya çalışmakta olan bir şirket, ortaya çıkan sektörün olgunluk modeline bakarak, uzun vadeli stratejisini ve dağıtım kanalı yelpazesini yeniden değerlendirebilir, geliştirebilir. Bu tezin sonucunda ortaya çıkan bulgular sayesinde şirketlere stratejik pazarlama gelişimleri alanında yol gösterilmektedir.

Kaynakça

- Aghazadeh, H. (2015). Achieving Superior Business Performance Through Intelligent Marketing Strategy. *11th International Strategic Management Conference* (s. 131). Tehran: Procedia-Social ad Behavioral Sciences.
- Allen, C. (2011). *What is Strategic Marketing Planning?* . <http://www.allen.com>: <http://www.allen.com/cgi-bin/gt/tpl.h,content=125> adresinden alındı
- Ashill, N. J., Frederikson, M., & Davies, J. (2002). Strategic Marketing Planning: A Grounded Investigation. *European Journal of Marketing*, 430-460.
- Assael, H. (1993). *Marketing Principles & Strategy*.
- Baines, T. S., & Wilson, H. (2007). State-Of-The-Art In Product-Service Systems. Proceedings of The Institution of Mechanical Engineers. *Journal of Engineering Manufacture*, V.221 N.10, 1543-1552.
- Barquet, A. P., Cunha, V. P., Oliveira, M. G., & Rozenfeld, H. (2011). Business Model Elements for Product-Service System. *3rd CIRP International Conference on Industrial Product Service Systems*, (s. 6). Braunschweig.
- Bennett, A. R. (1997). *The five Vs -a buyer's perspective of marketing mix*.
- Bennett, A. R. (1997). The five Vs-A Buyer's Perspective of Marketing Mix. 151.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 128-137.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing The Total Customer Experience. *MITSload Management Review*, 1-4.
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 693-713.
- Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing Management and Strategy*.
- Efrat, K., Gilboa, S., & Yonatany, M. (2016). When Marketing and Inocation Interact: The Case of born-global firms. *International Business Review*, 380-390.
- Huang, R., & Sarıgöllü, E. (2012). Journal of Business Research. *How Brand Awareness Relates To Market Outcome, Brand Equity and Marketing Mix*, 92.
- Jihyun, L., Danhyung, L., & Sungwon, K. (2007). An Overview of the Business Process Maturity Model (BPMM). *Software Technology Institute, Information and Communications University, Seoul*, 385-395.
- Jonathan, I. (2008). A new higher education marketing mix: 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 289-290.

- Kamaladevi, B. (2009). Customer Experience Management in Retailing. *The Romanian Economic Journal*, 32-33.
- Karaca, T. (2016, 3 1). *sldieshare.net*. <https://www.slideshare.net/tufank/imodeli-soru> adresinden alındı
- Klaus, P. D. (2011). Customer Experience: Are We Measuring The Right Things? *International Journal of Market Research*, 771.
- Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 7-34.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management 12e*.
- Lanning, M. J., & Michaels, E. G. (1988). A Business is a Value Delivery System. *McKinsey Staff Paper No.41*.
- Linden, A., & Fenn, J. (2003). *Understanding Gartner's Hype Cycles*. Gartner Research.
- Londhe, D. B. (2014). *Marketing Generation for Next Generation Marketing*.
- Maier, A., Moultrie, J., & Clarkson, P. (2009). Developing Maturity Grids for Assessing Organisational Capabilities.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 11-16.
- Mongay, D. J. (2006). Strategic Marketing. A literature Review on Definitions, Concepts and Boundaries. *Munich Personal RePec Archive (MPRA) Paper*, 5-8.
- Mont, O. (2002). Clarifying The Concept Of Product Service-Systems. *Journal Of Cleaner Production*, 237-245.
- Mosley, H., & Mayer, A. (1999). Leibniz Information Center for Economics. *The Open Access Publication Server of the ZBW*, 1-3.
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology-A Proposition in a Design Science Approach. 172.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*.
- Pateman, N., & Holt, D. (2011). *Inbound Marketing*. Bookboon.
- Pickton, D., & Broderick, A. (2005). *Integrated Marketing Communications*. England: Pearson Education.
- Pöppelbuss, J., & Röglinger, M. (2011, 10 6). What Makes A Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles For Maturity Models and Its Demonstration In Business Process Management. Augsburg, Germany.
- Ranchhod, A., & Gurau, C. (2004). *Marketing Strategies: A twenty-first Century Approach*. Prentice Hall.
- Roland, T. R., Moorman, C., & Bhalla, G. (2013). *HBR's 10 Must Reads On Strategic Marketing*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

- Rosemann, M., & Bruin, T. d. (2005). Towards A Business Process Management Maturity Model. *Queensland University Of Technology*, 1-14.
- Schwager, A., & Meyer, C. (2007). Understanding Customer Experience. *HBR*, 4-6.
- Thompson, B. (2006). Customer Experience Management: The Value of "Moments of Truth". 2-3.
- Tischner, U., & Verkuijl, M. (2002). Suspronet Report:First Draft Report of PSS Review.Suspronet.
- Trim, P. R. (2003). Strategic Marketing of Further and Higher Educational Institutions: Partnership Arrangements and Centres of Entrepreneurships. *The International Journal of Educational Management*, 62-63.
- Tukker, A. (2004). Eight Types of Product Service Systems: Eight Ways to Sustainability? Experience From Suspronet. *Business Strategy and the Environment*, 246-260.
- Vaid, H. (2013). Branding. *Journal of Brand Strategy*, 112-120.
- Varadarajan, R. (2015). Strategic marketing, marketing strategy and market strategyAMS Rev. *Academy of Marketing Science*, 78-90.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Conceptual Model of Customer Experience Creation. *Journal of Retailing* 85, 31-41.
- Whalley, A. (2010). *Strategic Marketing*. London: Andrew Whalley & Ventus Publishing ApS.
- Whalley, A. (2010). *The Strategic Concept*.
- Wilson, R. M., & Gilligan, C. (2012). *Strategic Marketing Management*.
- Yamamoto, G. T. (2003). *Bütünleşik Pazarlama*. İstanbul: Kapital Medya.
- Yamamoto, G. T. (2014). *Sosyal Medya ve Blog*. İstanbul: Kriter Yayınevi.

<http://www.simon-kucher.com/en/marketing>

<https://www.bcg.com/expertise/capabilities/marketing-sales/default.aspx>

<http://cmgpartners.com/case-study/marketing-strategy-institute/>

<http://www.bain.com/consulting-services/index.aspx>

EK 1: DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORULARI

Tez Sahibi : Gülhan Vanlı Bizel / Maltepe Üniversitesi İşletme Doktora Öğrencisi

Tezin Konusu: Bu tezdeki araştırmanın konusu Türkiye’de önde gelen şirketlerinde stratejik pazarlama temasının uygulanma ve algılanma düzeylerinin olgunluk modeliyle incelenmesidir. Tez genel olgunluk modelini stratejik pazarlama alanına uygulamayı ve bulunulan olgunluk düzeyinden bir üst düzeye nasıl çıkılacağına yönelik bir yol haritası geliştirmeyi hedeflemektedir.

Bu çalışma Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora programında yapılmakta olan STRATEJİK PAZARLAMA PERFORMANSI DEĞERLENDİRMESİNDE GENEL OLGUNLUK MODELİ UYGULAMASI konulu tezin uygulama kısmını oluşturmaktadır. Vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacaktır. Arzu ettiğiniz takdirde tezin bulguları çalışma tamamlandıktan sonra tarafınıza gönderilecektir.

BEYAZ EŞYA SEKTÖRÜNDE OLGUNLUK MODELİ BELİRLEME İÇİN YÖNETİCİ SORULARI

STRATEJİK PAZARLAMA BOYUTLARI

1. Stratejik pazarlama plan süreci
2. Pazar Bölümlenmesi
3. Hedef Kitle Belirleme
4. Konumlandırma
5. Markalaşma
6. Pazarlamanın 4P’si
7. Dağıtım Kanalları / Çoklu Kanal Yapısı
8. Bütünleşik Pazarlama İletişimi
9. Müşteri Deneyimi
10. Inovasyon

SEÇENEKLERDEN SİZLERE UYGUN OLANLARI SEÇEBİLİRSİNİZ, BİRDEN FAZLA SEÇENEK SEÇEBİLİRSİNİZ.

SORULAR

1.Stratejik pazarlama planlama sürecinizde aşağıdakilerden hangileri bulunmaktadır?

1. Çevre/durum analizi/SWOT analizi, Pazarlama / Satış öngörülere, Hedeflerin belirlenmesi
2. Araştırma ve stratejilerinin oluşturulması ve Stratejik pazarlama programı
3. Pilot çalışmaların yapılıp yapılmadığı, ürün yaşam çevriminin fazlarına göre farklı yönetim uygulamaları
4. Dijital pazarlama / kesintisiz pazarlama
5. Birebir pazarlama

2.Hizmet verdiğiniz ürün veya servis için pazar sınıflandırması aşağıdakilerden hangisine göre belirlenmektedir?

Pazar bölümlenmesi: Sunulacak ürün veya hizmet için pazarın incelenmesi ve gruplanmasıdır.

1. Demografik & Coğrafik özelliklere
2. Gelir düzeylerine göre
3. Psikolojik değişkenlere (karakteristik, kişisel değerler vs.)
4. Müşteri davranışları
5. Arzu edilen faydaya göre

3.Hedef kitle sınıflandırmanızı nasıl belirlersiniz?

Sınıflandırma: Sınıflandırmanın başlangıç noktası kitlesel pazarlamadır. Bu pazarlamada satıcı bütün alıcılar için seri üretim, seri dağıtım ve seri promosyon yapar. Örneğin, bu stratejiyi başlatan Henry Ford sadece siyah renkli Model-T'yi sunarak öncülük yapmıştır.

1. Kitlesel pazarlama
2. Bağımlı pazar araştırma şirketlerinin yayınladığı pazar sınıflandırmasına göre

3. Niş pazarlar (çok daha dar bir müşteri kitlesi)
4. Yerel pazar (yerel müşterilerin ihtiyaçlarına göre tasarlanmış)
5. Kişiselleştirilmiş (bağımsız pazar araştırma şirketlerine kalitatif & kantitatif analizler yaptırarak)

4.Konulandırmayı nasıl yapıyorsunuz?

Değer konumlandırması: Bir şirketin iletmekte olduğu bütün faydaların tamamıdır; ana sunulan değerden çok daha fazlasıdır. Basitçe, müşterin ve şirket ile temas halinde olan tedarikçilerin şirketin pazara sunduklarından elde edecekleri deneyimdir.

1. Karlılığı azaltarak, düşük fiyatla yüksek adede oynayarak
2. Şirketin gelirin göre
3. Dinamik fiyatlandırma, değişen pazar koşullarına göre
4. Hedef alınan muadil ürüne göre (özellikleri yok sayarak)
5. Ürünün katma değer özelliklerini fiyata ekleyerek ve hedef alınan ürüne göre bu değeri ekleyerek

5. Markalaşma için yapılan faaliyetlerin bütçesi?

Markalaşma: Marka tanıtımı için yapılan tüm yatırımların toplamıdır. Nasıl, ne zaman, nerede ve kime iletişim yapacağınız ve marka mesajlarınızı ulaştıracağınız faaliyetlerin toplamıdır. Bu şekilde isimlendirildiğinde geleneksel pazarlama gibi algılanabilir. Ancak, offline (basılı) pazarlamada ne kadar önemliyse en az onun kadar online (dijital) pazarlamada da önemlidir.

1. Marka tanıtımı için ayrılan bütçe -0-
2. Toplam planlanan şirket cirosunun %1'i marka bütçesi
3. Toplam planlanan şirket cirosunun %3'i marka bütçesi
4. Toplam planlanan şirket cirosunun %5'i marka bütçesi
5. Yıllık stratejik pazarlama planı içinde marka tanıtımı için ayrılan bütçe ile 360 derece marka iletişimi, %10 marka bütçesi

6. Stratejik pazarlama uygulamanızda pazarlama tanımında geçen öğelerinden kaçını kapsıyorsunuz?

Ürün

Dağıtım

Fiyat

Tutundurma

İnsan

Fiziksel Olanaklar

Süreç

1. 3 P
2. 4 P
3. 5 P
4. 6 P
5. 7 P

7. Dağıtım kanallarını nasıl belirliyorsunuz?

1. Distributorluk / acenta sistemi
2. Bayilik sistemi
3. Mağaza sistemi / doğrudan satış
4. E ticaret / Online
5. Çoklu kanal yapısı (Omni-kanal)

8. Bütünleşik Pazarlama İletişimi stratejiniz aşağıdakilerden hangilerinden oluşmaktadır?

ATL: Reklam çalışmaları “Çizgi Üstü Reklam” çalışmaları olarak geçer. Medya satın alması gereken, televizyon ve radyo gibi görsel ve işitsel medya kanallarında yayınlanan reklam filmleri, spotları Çizgi Üstü Reklam konularındandır.

BTL: Reklam çalışmaları “Çizgi Altı Reklam” olarak tanımlanmıştır. El ilanı, broşür, antetli kağıt, zarf, poster, kartvizit, katalog gibi ürünlerle yapılan reklam ve iletişim çalışmaları Çizgi Altı Reklam konularındandır. Daha düşük bütçelerle direkt hedef kitlenize seslenerek onlara dokunabileceğiniz bir iletişim alanıdır.

PR: Halkla ilişkiler ve tanıtım

1. BTL - ATL

2. BTL – ATL-PR
3. BTL – ATL-PR-Dijital
4. BTL – ATL-PR-Dijital- Birebir Pazarlama
5. BTL – ATL-PR-Dijital- Birebir Pazarlama – Risk ve Kriz Yönetimi

9.Müşteri Deneyimi Yönetiminde ne boyuttasınız? Fiziksel ortamda (mağazada) veya internet satış olarak cevaplayabilirsiniz.

Müşteri deneyimi: müşterilerin doğrudan veya dolaylı olarak şirket ile iletişim halinde olması ve müşteriyle çift taraflı iletişime geçilmesidir. Direkt iletişim genellikle satın alma, kullanım ve servis dönemlerinde ortaya çıkar ve genellikle müşteri tarafından başlatılır. Direkt olmayan iletişim ise genellikle şirketin ürün, marka ve servisi hakkında ağızdan ağıza, eleştiriler, reklam, haber içerikleri ile gerçekleşir.

1. Müşterilerin datalarını kaydedip onlara genel promosyon veya bilgilendirmeler
2. Kişiyeye özel ürünler
3. Kişiselleştirilmiş hizmetler
4. Sanal gerçeklik uygulamaları
5. Birebir iletişim ile hayatın içinde yer alan bir deneyim

10.Inovasyon, rekabetin iyice arttığı son dönemde oldukça önemli hale gelmeye başladı. Sizin şirketinizin inovasyon seviyesi;

1. Ar&Ge için ayrılmış bir bütçe ve araştırma geliştirme çalışmaları
2. Şirket içinde yönetim kadrolarında iş geliştirme birimleri
3. Var olan ürünlerin kişiyeye özel hale getirilebilme yetkinliği
4. Yeni ürün geliştirme sıklığı (yılda bir kez vs.)
5. Cironun %25'i 5 yıldan genç ürünlerden gelmekte

ÖZGEÇMİŞ

1980 Rize doğumlu olan Gülhan Vanlı Bizel ilk ve ortaokul öğrenimi Rize’de tamamlayarak, eğitim hayatını Trabzon Fen Lisesi’nde devam etmiştir. 1997 yılında Boğaziçi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Kimya bölümüne başlayarak 2001 yılında mezun olmuştur. 2002-2004 yıllarında Yeditepe Üniversitesi İşletme Bölümü’nde MBA-İşletme mastırı yapmıştır. 2013 yılında Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde İşletme Ana Bilim Dalı’nda İşletme Doktorası’na başlamıştır. 2017 yılında doktora tezini bitirmiş olan Gülhan Vanlı Bizel 2002 yılından beri dayanıklı tüketim sektöründe çeşitli özel şirketlerde pazarlama alanında çalışmaktadır. Evli ve bir kız çocuk annesidir.

