

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KOBİ BANKACILIĞI'NDA STRATEJİK PAZARLAMA  
YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Rabia Merve İÇME  
1250Y71207**

**İstanbul, 2015**

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KOBİ BANKACILIĞI'NDA STRATEJİK PAZARLAMA  
YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Rabia Merve İÇME  
1250Y71207**

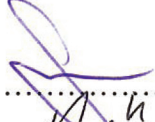
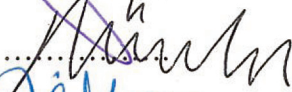
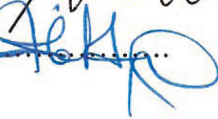
**Danışman: Doç. Dr. Figen YILDIRIM**

**İstanbul, 2015**

T.C  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi **Rabia Merve İÇME**' nin "**KOBİ Bankacılığında Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Bir Uygulama**" konulu tez çalışması jürimiz tarafından .....**İşletme**..... Yüksek Lisans tezi olarak (oy birliği  / oy çokluğu  ) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı-Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Figen Yıldırım	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Beliz Ülgen	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Nihat Alayoğlu	

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, stratejik pazarlama yönetimi ilkesini uygulamakta olan kurumların, uygulamayan kurumlara oranla ne gibi üstünlüklere sahip olduğu ve sektör açısından ne tür katkılar sağladığını açığa çıkarmaktır.

Bu araştırmadan yola çıkarak verileri toplayabilmek adına, Türkiye’de adını duyurmuş bir firmada derinlemesine mülakat yapılması kararlaştırılmıştır. Derinlemesine mülakatı gerçekleştirebilmek adına öncelikle gerekli izinler alınmış olup, daha sonra görüşmenin bankanın KOBİ bankacılığı yönetmeni ile gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır. Mülakat çerçevesinde toplamda 8 adet KOBİ bankacılığına dönük soru ve hemen akabinde cevaplayıcı hakkında bilgileri bize sağlayan 6 adet demografik soruya yer verilmiştir. Bu sorulara alınan cevaplara yönelik bir değerlendirme gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada araştırma yöntemi olarak yapılandırılmış mülakat tekniğinden faydalanılmış olup, mülakat öncesinde sıkı bir çalışma gerçekleştirilmiştir ve görüşme en ince ayrıntısına kadar planlanmıştır.

Sonuç olarak, stratejik pazarlama yönetimi ilkesini özümseyen kurumların sektör açısından pazar payının önemli bir bölümünü ele geçirdiği ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, dinamik pazar koşullarını yönlendirebilme üstünlüğünü de ele geçirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler: Stratejik Pazarlama Yönetimi, Pazar, KOBİ Bankacılığı, Derinlemesine Mülakat**

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to disclose the supremacies of the institutions which use principal of strategic marketing management and what the contributions they have in terms of sector when compared to institutions which do not.

Based on this study, it has been decided to carry out the in-depth interview in a well-known company in Turkey in order to gather to data. Firstly, it has been taken necessary permission in order to realize in-depth interview after that a decision has been made to actualization of this interview with the manager of SME banking. In the interview, 8 questions were asked about the SME banking and immediately afterwards 5 demographic questions which gave us information about the answerer were directed. An assessment has been realized related to answers of these questions.

In this study, structured interview technique has been used as research method, before the interview, a hard work has been done and interview has been planned down to the last detail.

As a result, it has emerged that the Institutions which internalize the principle of strategic marketing have a big market share in sector. In addition to this, study has shown that these institutions have guidance supremacy on dynamic market conditions.

**Key words: Strategic Marketing Management, Market, SME Banking, In-Depth Interview**

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
Özet.....	iv
Abstract.....	v
Tablolar Listesi.....	x
Şekiller Listesi.....	xi
Kısaltmalar.....	xii
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1. BÖLÜM: STRATEJİ VE STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>5</b>
1.1. Strateji.....	5
1.1.1. Strateji Kavramı, Tanımı ve Özellikleri.....	6
1.1.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	10
1.1.2.1. Politikalar ve Strateji.....	10
1.1.2.2. Taktikler ve Strateji.....	11
1.1.2.3. Plan ve Strateji.....	12
1.1.2.4. Program ve Strateji.....	12
1.1.2.5. Stratejiler İle Amaç ve Hedefler.....	13
1.2. Stratejik Pazarlama Yönetimi.....	14
1.2.1. Pazarlama Kavramı.....	14
1.2.2. Stratejik Pazarlama Yönetimi, Tanımı, Özellikleri ve Yararları.....	18
1.2.3. Stratejik Yönetim Süreci.....	22
1.2.3.1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması.....	23
1.2.3.2. Saptanan Stratejilerin Uygulanması Aşaması.....	24
1.2.3.3. Uygulanan Stratejilerin Değerlendirilmesi ve Kontrolü Aşaması.....	24
1.3. Bölüm Değerlendirmesi.....	25
<b>2. BÖLÜM: STRATEJİK PAZARLAMA PLANI.....</b>	<b>27</b>
2.1. Vizyon ve Misyon.....	29
2.2. Hedefler ve Amaçlar.....	36
2.3. Büyüme Stratejileri.....	38
2.3.1. Yoğun Büyüme Stratejileri.....	40
2.3.1.1. Pazara Nüfuz (Penetrasyon).....	41
2.3.1.2. Pazarı Geliştirme.....	42
2.3.1.3. Ürün Geliştirme.....	43
2.3.1.4. Çeşitlendirerek Büyüme.....	44

2.3.2. Bütünleştirici Büyüme Stratejileri.....	45
2.3.2.1. Yatay Büyüme.....	46
2.3.2.2. Dikey Büyüme.....	46
2.4. İş Portföy Planları.....	47
2.5. Durum Analizi.....	55
2.5.1. Rakip Rekabet Analizi.....	55
2.5.1.1. Rekabet Avantajı.....	58
2.5.1.2. Çokça Tercih Edilmekte Olan Rekabet Stratejileri.....	65
2.5.1.2.1. Pazar İzleyicilik Stratejisi.....	66
2.5.1.2.2. Niş Pazar Stratejisi.....	66
2.5.1.2.3. Pazar Lideri Stratejisi.....	67
2.5.1.2.4. Meydan Okuyucu Rekabet Stratejileri.....	68
2.5.2. Pazar-Müşteri Analizi.....	70
2.5.2.1. Pazar Bölümlendirme.....	70
2.5.2.2. Hedef Pazarın Seçilmesi Süreci.....	74
2.5.2.2.1. Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi.....	76
2.5.2.2.2. Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi.....	77
2.5.2.2.3. Yoğunlaştırılmış Pazarlama Stratejisi.....	78
2.5.2.3. Konumlandırma.....	79
2.5.3. SWOT Analizi.....	81
2.6. Pazarlama Karması.....	86
2.6.1. Ürün.....	87
2.6.2. Fiyat.....	91
2.6.3. Dağıtım.....	97
2.6.4. Tutundurma.....	99
2.7. Pazarlamaya Dönük Fırsatlar ve Hedefler.....	106
2.8. Stratejik Eylem Planı.....	109
2.9. Mali Denetimler ve Bütçeler.....	109
2.10. Bölüm Değerlendirmesi.....	110

### **3. BÖLÜM: KOBİ BANKACILIĞI'NDA STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA.....112**

3.1. KOBİ Bankacılığı.....	112
3.1.1. KOBİ Tanımı ve Önemi.....	113
3.1.2. KOBİ'lerin Özellikleri.....	118
3.1.3. KOBİ'lerin Sahip Olduğu Avantaj ve Dezavantajlar.....	119
3.1.4. KOBİ'lerin Belli Başlı Faydaları ve Sisteme Katkıları.....	121
3.1.5. Bankaların KOBİ'lere Sundukları Ürünler İle Hizmetler.....	122
3.1.6. KOBİ Bankacılığı SWOT Analizi.....	125
3.2. Derinlemesine Mülakat Yöntemi.....	128
3.2.1. Derinlemesine Mülakat Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları.....	132
3.3. KOBİ Bankacılığında Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Bir Uygulama....	134
3.3.1. Araştırmanın Amacı.....	135
3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	135
3.3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	135
3.3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	136



3.3.5. Derinlemesine Mülakat Esnasında Sorulan Sorulara Cevaplayıcı  
Önderliğinde Verilen Cevaplar.....137

<b>SONUÇ</b> .....	<b>151</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>158</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>159</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1.</b> Büyüme Stratejilerinin Sınıflandırılması.....	39
<b>Tablo 2.</b> Pazar Büyüme Hızı.....	51
<b>Tablo 3.</b> Göreceli Pazar Payı.....	51
<b>Tablo 4.</b> Pazar Bölümlendirme Konusunda Faydalanılan Dört Değişken.....	73
<b>Tablo 5.</b> Hedef Pazar Seçiminde Kullanılan Üç Alternatif Stratejik Yaklaşım.....	74
<b>Tablo 6.</b> SWOT Analizi.....	84
<b>Tablo 7.</b> Maliyet Artı Yöntemine Göre Fiyatlandırma.....	95
<b>Tablo 8.</b> Hedef Fiyatlandırma Yöntemine Göre Fiyatlandırma.....	96
<b>Tablo 9.</b> AB Ülkelerinde Geçerli Olan KOBİ Tanımı.....	115
<b>Tablo 10.</b> Türkiye Ekseninde Geçerli Olan KOBİ Tanımı.....	116

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil 1.</b> Stratejik Pazarlama Planlaması Süreci.....	29
<b>Şekil 2.</b> Ürün Geliştirme Aşamaları.....	43
<b>Şekil 3.</b> Boston Danışma Grubu Portföy Analizi Matrisi.....	51
<b>Şekil 4.</b> Hedef Pazar Seçim Stratejileri.....	75
<b>Şekil 5.</b> Ürün Yaşam Eğrisi.....	88
<b>Şekil 6.</b> Dağıtım Kanalı Aktörleri ve Süreci.....	98

## **KISALTMALAR**

**a.g.e.** : Adı Geçen Eser

**a.g.k.** : Adı Geçen Kaynak

**a.g.m.** : Adı Geçen Makale

**AB** : Avrupa Birliği

**ARGE:** Araştırma-Geliştirme

**BCG** : Boston Consulting Group

**BM** : Birleşmiş Milletler

**C.** : Cilt

**Çev.** : Çeviren

**No.** : Number

**s.** : Sayfa

**S.** : Sayı

**SİB** : Stratejik İş Birimi

**vb.** : Ve Benzeri

**vd.** : Ve Diğerleri

**Vol.** : Volume

**vs.** : Vesaire

**WTO** : World Trade Organization

## GİRİŞ

Günümüzün globalleşen dünyasında kurumlarda kendilerini kurumsal manada bu globalleşen ortama adapte edebilmek ve bu ortamda ayakta kalabilmek adına çeşitli girişimlerde bulunmaktadırlar. Globalleşmenin etkisi ile piyasalarda rekabet gittikçe kızışmakta ve bu sonsuz rekabet ortamında kurumlar rekabet avantajını ele geçirebilmek ve bu yolla pazar liderliğini ele geçirebilmek adına çeşitli gayret ve çalışmalar içerisinde kendilerini bulmaktadırlar. Pazarda liderliği ele geçirebilmek adına belirli katma değerler üretmeyi amaçlamak ve bu yönde çabalara girişmekte kurumların belirli bir alt yapıyı oluşturabilmesine bağlı olmaktadır. Bu alt yapıyı oluşturabilmenin yolu ise öncelikle iyi bir yönetimden geçmekte ancak bu yönetimde günlük değil, ileriye dönük bir bakış açısına sahip olarak oluşturulması gerekmektedir. İleriye dönük bakış açısının göz önünde bulundurulması demek yönetimin stratejik anlamda gerçekleştirilmesi ile eşdeğerdir. Daha sonra da geleceğe dönük olarak planlama yapılması gerekmektedir. Bütün bu işlevlerin ise pazarlama birimleri içerisinde gerçekleştirilmesi pazarlama açısından büyük önem arz etmektedir.

Hızla değişen ve gelişen piyasalar dikkatle incelendiğinde oluşan rekabetin ne kadar acımasız ve duraksız olarak devam ettiğini ve hızına yetişmenin neredeyse mümkün olamayacağını görmek mümkündür. Bu tip bir ortamda rekabet edebilmek adına kurumlar öncelikle kaliteli pazarlama ekipleri oluşturmalı ve bu kalifiye olarak oluşturulan pazarlama birimlerine geleceğe dönük bir bakış açısı kazandırılmasıyla birlikte stratejik anlamda bir pazarlama yönetiminin gerçekleştirilmesi sağlanmış olacaktır. Kurumsal anlamda pazarda istenilen noktada bulunabilmenin şartı sağlam bir yönetimden geçmekte olup, rekabet avantajı vb. olumlu kazanımlara ulaşabilmenin yolu ise tecrübeli ekiplerce gerçekten kaliteli ve katma değer yaratacak, günü birlik olmayan stratejik alt yapının sağlam olarak oluşturulduğu bir yönetim sisteminin kurumda hâkim olmasının sağlanmasından geçmektedir. Stratejik pazarlama yönetimi bu tez çalışmasının konusu olmakla birlikte önemli bir pazarlama sorunsalı olarak ta karşımıza

çıkan ve akademik çevreleri meşgul eden bir kavram olarak kabul edilmektedir ve açıkçası hakkında çok fazla bir veriye ulaşmak mümkün olamamaktadır.

Kurumların geleceğe güvenle bakabilmeleri için bugünden geleceğe dönük planlar oluşturmaya ve bu planlar dâhilinde gerçekleştirecekleri aksiyonlara odaklanmalıdırlar. Piyasa koşullarında gerçekten iyi işler başarabilmeyi dileyen kurumların öncelikle geleceğe dönük yani kısa vadeli olmayan uzun vadeli stratejik yaklaşımları özümsemesi gerekmektedir. Bu yaklaşımın özümsemesinin ardından da sağlam bir planlama oluşturmaya yönelerek çalışmalarını bu stratejik planlar doğrultusunda hayata geçirmelidirler. Stratejik pazarlama planı kurumların belirli bir ürün ya da hizmeti yaratmadan, satışa kadar geçen süreçte, öncesinde ve sonrasında en küçük ayrıntıları bile atlamaksızın ele alan ve kurumun düzenli ve verimli çalışmasına olanak tanıyan bir planlama olarak kabul edilmektedir. Sağlam bir stratejik pazarlama planını bünyesinde barındıran işletmeler pazarda bu tip bir çalışma gerçekleştirmeyen ya da planlamayı önemsiz olarak gören kurumlara karşı ciddi bir rekabet avantajına sahip olacaktır ve ileriye daha net görebilme şansına da sahip olacağını belirtmek mümkündür. Bu sebeptendir ki, kurumlar hızla gelişen ve değişen aynı zamanda küreselleşen pazarlarda etkin ve verimli işler yapabilmek ve farkını gösterebilmek adına gerçekten etkili ve kaliteli bir **“Stratejik Pazarlama Planı”** oluşturmalı ve bu plan çerçevesinde işlerini sistematik olarak yürütmelidirler.

Kurumlar küreselleşen pazar koşullarında ancak etkili bir yönetim ve plana sahip olarak farklarını ortaya koyabilir ve pazarda liderliğe aday olabilirler. Ancak, bu yönetim ve planlamanın kesinlikle kısa vade de değil, uzun vade de oluşturulması yani stratejik nitelikler taşıması büyük önem ihtiva etmektedir. Etkin bir yönetim ve planlama ekseninde faaliyetlerini sürdüren kurumların pazarda istenilen noktada olabilmesine paralel olarak kaynaklarında ciddi artışlar, çalışanların daha kaliteli ve kalifiye özellikler taşıması, daha katma değerli üretim ve müşteriler tarafından daha çok tercih edilebilirlik gibi avantajlara kavuşabilecek, bu avantajlarda zamanla kurumun piyasada aslan payına sahip olabilmesine yani liderliği ele geçirebilmesine olanak tanıyabilecektir.

**“KOBİ Bankacılığında Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Bir Uygulama”** başlıklı bu çalışmanın amacı, stratejik pazarlama yönetimi ilkesini uygulayan kurumların, uygulamayan kurumlara oranla ne gibi üstünlüklere sahip olduğu ve sektör

açısından ne tür katkılar sağladığını ortaya çıkarmaktır. Bu amaçtan yola çıkarak çalışma üç bölüme ayrılmıştır. Birinci ve ikinci bölümde literatür çalışması gerçekleştirilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise öncelikle “**KOBİ Bankacılığı**” ve “**Derinlemesine Mülakat**” konularına literatür anlamında değinilmiş olup, daha sonra KOBİ bankacılığı alanında faaliyetlerde bulunan ve adından sıkça söz edilen bir firmanın KOBİ yönetmeni ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakattan elde edilen bilgilere yer verilmiştir.

Bu tez çalışmasının ilk bölümünde strateji ve stratejik pazarlama yönetimi konularına en ince ayrıntılarına kadar değinilmeye çalışılmıştır. Öncelikle strateji kavramı, tanımı ve strateji kavramının benzer kavramlar ile ilişkileri aydınlığa kavuşturulmuştur. Daha sonra stratejik pazarlama yönetimi ile ilgili bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda stratejik pazarlama yönetiminin tanımı ile önemine, yönetim sürecine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik anlamda gerçekleştirilen planlama aşaması hemen ardından değinilen konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak ta stratejilerin uygulanması ve bu uygulama alanı bulan stratejilerin değerlendirilmesi ile denetimi konularına değinilmek suretiyle birinci bölüm sonlandırılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, stratejik pazarlama planına dönük bilgiler paylaşılmaya çalışılmıştır. Buna yönelik olarak öncelikle vizyon ile misyon, hedefler ile amaçlar üzerinde durulmuştur. Bu kavramların ardından büyüme stratejilerine ayrıntılı bir bakış açısıyla değinilmeye çalışılmıştır. Daha sonra iş portföy planları ile durum analizi konularına eğilmek uygun görülmüştür. Hemen ardından pazarlama konusunun temelini teşkil eden pazarlama karması yani 4P konusunda ayrıntılı bir şekilde bilgilendirme gerçekleştirilmiştir. Bunun ardından, pazarlama konusunda karşımıza çıkan fırsat ve hedefler konusuna eğilmeye çalışılmıştır. Ek olarak stratejik anlamda eylem planlarına değinilmiş ve son olarak ta mali denetimler ve bütçeler konularının aydınlatılması ile literatür bölümü noktalandırılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise, öncelikle KOBİ bankacılığı konusunda detaylı bir bilgilendirme gerçekleştirilmiştir. KOBİ tanımı, önemi ve özellikleri ilk olarak üzerinde durulan konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha sonra KOBİ’lerin sahip olduğu avantajlar ile dezavantajlara değinilmiş ve bunun ardından KOBİ’lerin faydaları ile sisteme katkıları hakkında bilgilendirme gerçekleştirilmiştir. Hemen ardından

bankaların KOBİ'lere sundukları ürünler ile hizmetlere odaklanılmıştır ve çeşitli bankaların bu konuda ürün ve hizmetlerine örnekler verilmiştir. Son olarak KOBİ bankacılığına yönelik gerçekleştirilen SWOT analizi değerlendirilmiştir. KOBİ bankacılığının literatür çalışmasının ardından derinlemesine mülakat yönetimi ile alakalı bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede derinlemesine mülakatın avantaj ve dezavantajları gündeme getirilmiştir. Bunun ardından asıl konumuz olan **“KOBİ Bankacılığında Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Bir Uygulama”** isimli çalışmanın metodoloji bölümüne değinilmektedir. Bu kapsamda, çalışmanın amacı, evreni ve örnekleme, sınırlılıkları ile çalışma çerçevesinde yararlanılan veri toplama aracının ayrıntılarına değinilmiştir. Bütün bu başlıkların hemen akabinde derinlemesine mülakat bağlamında araştırmacı tarafından oluşturulan 8'i KOBİ bankacılığı, 6'sı ise demografik olmak üzere toplam 14 soru cevaplayıcıya yöneltilmiş ve alınan cevaplar da bu bölümde açık bir şekilde örnekler verilmek suretiyle anlatılmaya ve netleştirilmeye çalışılmıştır.

Son olarakta sonuç bölümünde bütün bu bilgiler ışığında karşımıza çıkacak olan sonuçlar üzerinde durulmuş, genel bir değerlendirme gerçekleştirilmiş ve çalışma noktalandırılmaya çalışılmıştır.



# **1.BÖLÜM: STRATEJİ VE STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde öncelikle strateji kavramına ayrıntılı bir giriş yapılarak, stratejinin muhteviyatında barındırdığı tanımlara, bu tanımlardan yola çıkılarak ileri sürülen özelliklerine ve kavramın benzer kavramlarla olan ilişkilerine ve farklılıklarına değinilecektir. Ayrıca, stratejik pazarlama yönetiminin ne anlama geldiği konusunda bir çalışma yürütülecek, bu çalışmanın başlangıcında yapılacak olan tanımlamalardan yola çıkmak suretiyle bu kavramın özellikleri ile yararları üzerinde durulacaktır. Stratejik yönetim süreçleri konusunda genel bir bilgi verilmesinin ardından mevcut stratejilerin ne şekilde geliştirildiği ve planlandığı konularına değinilecektir. Daha sonra bu geliştirilen ve planlanan stratejilerin hayata geçirilmesi yani uygulanması aşamasında neler olduğu ayrıntılı bir şekilde irdelenecektir. Bu aşamaların geçilmesinin ardından ise son noktada bu stratejilerin gözden geçirilmesi yani değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi konularına değinilerek bu bölüm noktalandırılacaktır.

## **1.1. Strateji**

Bu başlık altında strateji kavramı ayrıntılı bir şekilde irdelenecektir. Öncelikle kavrama kuşbakışı olarak bir göz atılacak, daha sonra kavram konusunda yapılan tanımlamalar ve tanımlardan yola çıkılarak saptanan özellikler üzerinde durulacaktır. En nihayetinde kavramın kendisiyle paydaş olduğu düşünülen diğer kavramlarla mevcutta var olan ilişkileri üzerinde çalışılarak strateji kavramı daha somut bir şekilde büründürülmeye çalışılacaktır.

### 1.1.1. Strateji Kavramı, Tanımı ve Özellikleri

Strateji kelimesi başlangıçta yalnızca askeri çevrelerce kullanılmakta olan bir kelime olarak karşımıza çıkmaktaydı. Daha sonra ilerleyen dönemlerde yönetim çevrelerince de rağbet edilen bir kavram durumuna gelmiştir. Strateji kelimesi askerî çevrelerce belirli bir çarpışma esnasında galip gelmek amacıyla yapılacak olan operasyonun planlanarak, yürütülmesi şeklinde açıklanmaktadır. Askerî çevrelerce müdafaa anlamında kullanım alanı bulurken, işletmelerin yönetim çevreleri tarafından işletmenin ortaya koyduğu hedeflerine ulaşabilmesi adına izleyeceği çizelge anlamına geldiği üzerinde durulmaktadır.<sup>1</sup>

Bu kavram yüzyıllardan bu yana kullanım alanı bulan ve genellikle askerî çevrelerde daha fazla kendine yer edinen bir artifakt olarak önümüze gelmektedir. Strateji artifakt'ı askerî manada karşıda bulunan düşman askerinin neler gerçekleştirebileceğini ya da nelerde yetersiz kalacağını saptama yolu ile geniş yelpazede bir plan hazırlamak ve lazım olması durumunda atağa fırlamak anlamına gelmektedir. Strateji kavramının işletmelerin yönetim çevrelerince rağbet görmesi ise 20. yüzyıla rastlamaktadır. İşletmelerde mevcut olarak kullanılagelen strateji kavramının anlamına gelindiği zaman ise işletmelerin faaliyetlerini idame ettirdikleri çevreleri ile ilişkileri konusunda düzenleme görevini üstlenen, ayrıca işletmenin yoğun rekabet ortamında rekabette öne geçmesini yani avantaj elde edebilmek namına işletmenin mevcut varlıklarını hareketlendiren bir kavram olarak ta karşımıza çıkmaktadır.<sup>2</sup>

Sözlük manası yönünden strateji terimine yönelme durumunda karşımıza çıkacak olan tanım şudur: Belirli bir amacı gerçekleştirmek adına hareketsel anlamda mevcut bir birlik oluşturma ve bu hareket birliğine belirli bir düzen verebilme sanatıdır. Strateji kelimesi ele alındığı zaman köklerinin Eski Yunanca olduğu net bir biçimde görülebilmektedir.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Sevim Akyol, "Strateji, Liderlik ve Çalışan Performansı", (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

<sup>2</sup>Cengiz Demir ve Mustafa Kemal Yılmaz, "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 25, S. 1 (2010), s. 70-71.

<sup>3</sup>Coşkun Can Aktan, "Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları", (Çevrimiçi) <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm>, (Erişim Tarihi: 05.08.2015).

Bu kelimenin anlamına bakıldığı zaman ise ‘‘yönelmek, gütmek, göndermek, sevk etmek ile götürmek’’ anlamlarında kullanıldığı sonucuna ulaşılabilmektedir. Eski Yunanca’da iki kelimenin bir araya getirilmesi vasıtası ile strateji kelimesi ortaya çıkmıştır. Bu iki kelime ise ordu (**stratos**) ve yol göstermek, yönetmek (**ago**) kelimeleridir. Ordu anlamının yanı sıra stratos kelimesinin lider anlamına geldiği de bilinmektedir. Bu kelimenin Yunanlıların önde gelen komutanlarından biri olan Strategos’a ithafen tercih edildiği ve kullanılageldiği üzerinde durulmaktadır. Birtakım yazarlara göre ise strateji kelimesinin kelime anlamı yönünden ‘‘**stratum**’’ kelimesinden türediği konusunda fikir ileri sürülmektedir. Stratum’un anlamına eğilmek gerekirse; Latince olarak ‘‘nehir yatağı, yol ve çizgi’’ anlamlarına geldiğini belirtmekte fayda vardır.<sup>4</sup>

Hem askerî, hem de işletmeler açısından yoğun bir rekabet ortamının gereği olarak sadece planlar yapılarak hareket edilemez aynı zamanda alanda karşılaşılan rakiplerin hamleleri de göz önüne alınmak suretiyle uygun stratejiler üzerinde yoğunlaşılır. En temel anlamıyla strateji kavramı; var olan rakiplerin gerçekleştirdiği işlerin değerlendirilmesi ve bunun devamında amaçlarına ulaşabilmek adına karar birliğine varılan, dinamik, kesin sonuçlara yönelmiş ve geniş vadeli bir kararlar mekanizması şeklinde tanımlanabilir.<sup>5</sup>

Strateji konusunda ileri sürülen tanımlamalardan bazılarını aşağıda değinilmektedir;

Chandler (1962)’a göre strateji; yapılacak bir işin geniş vade de gereken hedefleri ile amaçlarının saptanması, ayrıca belirlenmiş olan bu amaçlara varabilmek adına ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanması ve işin yapılış tarzının oluşturulmasıdır.<sup>6</sup>

Mintzberg (1987)’e göre strateji; farkına varılmak suretiyle ileri sürülmüş niyetleri bünyesinde barındırmakta olan bir plandır. Mevcut rakiplerin önüne geçebilmek adına gerçekleştirilen bir hamledir. İçerisinde ikamet edilen örgütsel yapıda davranışsal açıdan hakîm olan kalıplardır. Mevcut olan bu örgütsel yapının kendi

---

<sup>4</sup>Akyol, **a.g.e.**, s. 3.

<sup>5</sup>Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3. Baskı, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2006, s. 33-34.

<sup>6</sup>Ayşe Aktuna, ‘‘Strateji Uygulama Sürecinin Başarısını Etkileyen Faktörlerin Algılanması: Kamu Kurumları Örneği’’, (Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2010, s. 3.

kendisini büyük resimde yani dış çevresel koşullarda hangi noktada bulundurduğu ve bu yapının tamamınca ortak olarak paylaşılabilen bir perspektif olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>7</sup>

Daft (1998)'in bakış açısına göre strateji; bir örgütsel yapının ortaya koyduğu örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmesi adına yoğun rekabete sahne olan çevreyle bağlantısını gerçekleştirmesine yardımcı olan plana ‘strateji’ adı verilmektedir.<sup>8</sup>

James Quinn (2003)'e göre ise strateji; bir örgütsel yapı formu içerisinde gerçekleştirilmek istenen eylemleri, belirlenmiş bulunan politika ile hedefleri bir araya getirme görevini üstlenen bir plandır.<sup>9</sup>

Eren (2005) ise strateji'yi; örgütsel bir yapının işleyiş arasında mevcut bulunan cevaplanamayan noktaları cevaplandırarak, kurum tarafından ileri sürülen hedefleri belirli bir sistematığe kavuşturan, örgütsel yapının bulunabileceği en üst noktalara ulaşabilmesi adına saptanmış bulunan bütün kararlar stratejiyi oluşturmaktadır. Bu kavram bir örgütsel yapıda sürekliliğin sağlanması konusunda kilit rol üstlenmektedir.<sup>10</sup>

Aktan (2008)'in bakış açısından stratejiye odaklanmak gerekirse; ileri ki dönemlere ne şekilde varılabileceği konusunda yardımcı olan ve bütüne odaklanma davranışı gösteren planlama şeklinde belirtilebilir.<sup>11</sup>

Strateji kavramı yönetim alanında, amacına ulaşabilme arzusunda olan bir işletmenin izlemesi gereken yol anlamına gelmektedir.<sup>12</sup>

Bütün bu tanımlamalar göz önünde bulundurulduğunda, stratejinin bir işletmenin yoğun rekabet ortamında diğer işletmelere ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesi amacıyla işletmenin bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin bütünleştirilmesini ve belirli bir sistematik dâhilinde düzenlenmesini sağlayan, işletmenin ortaya koyduğu

---

<sup>7</sup>Henry Mintzberg, "The Strategy Concept I: Five P's for Strategy", **California Management Review**, Vol: 30, No: 1 (1987), p. 11-17.

<sup>8</sup>Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, 6. Edition, Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing, 1998, p. 53.

<sup>9</sup>Aktuna, **a.g.e.**, s. 3.

<sup>10</sup>Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2005, s. 5.

<sup>11</sup>Coşkun Can Aktan, "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", **Çimento İşveren Dergisi**, C. 22, S. 4 (2008), s. 5.

<sup>12</sup>Yılmaz Demiralp, "Muhasebe Sektöründe Strateji ve İş Etiğinin Rolü Adıyaman İlinde Bulunan Muhasebe Bürolarında Uygulanması", (Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2014, s. 4.

hedeflerini maksimum noktalarda gerçekleştirmesine olanak tanıyan ve rakipleri karşısında rekabet gücünü maksimize etmesine yardımcı olan bir plan olarak kabul etmemiz mümkündür. Stratejilerin amacı işletmeyi bulunduğu noktadan daha ileri taşımaktır ve geleceğe güvenle bakabilme ihtiyacını karşılamaktır şeklinde bir açıklamada da bulunulabilir.

Stratejiler çeşitli özellikleri bünyesinde barındırmaktadır. Stratejilerin özelliklerini aşağıda görmek mümkündür;<sup>13</sup>

-Strateji, işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini düzene koyma işlevini yerine getirir.

-Monoton olarak tekrarlanma eğiliminde olan işlerin aksine, ileri ki dönemde hâkim sistemler ile alakalıdır.

-Örgütsel yapıya ait olan parasal kaynakları kurumun avantajına kullanarak, yönetme işlevini yerine getirme görevini de üstlenmektedir.

-Strateji, kurumun amaçlarıyla bağıntılı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

-Bu kavram, en zor ve sıkıntılı dönemlerde bir kurtarıcı ve çözüm yolu olarak kendisini belli etme özelliğini de bünyesinde barındırmaktadır.

-Kompleks ve dinamik olarak addedilen bir ortamda çalışanlara doping sağlayan ve onların daha atak ve cesur davranışlar sergileyebilmesine imkân tanıyan bir kavram olma özelliğine de sahiptir.

-Ayrıca dinamik ve çevresel anlamda belirsizliğin hüküm sürdüğü bir ortamda kurumun iş sahasını net bir şekilde belirtme görevini üstlenmektedir.

Görüldüğü üzere strateji bir işletmenin önünü görebilmesi açısından çok büyük önem taşıyan ve işletmeyi geleceğe götürme potansiyeline sahip bir kavram muhteviyatına sahiptir. Yapılan bütün tanımlamalar ve bu tanımlamalarla paralel olarak ortaya çıkan özellikler stratejinin işletmeler açısından bir güvence ve emniyet sübabı görevi üstleniyor olduğunun en net kanıtı ve göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

---

<sup>13</sup>Eren, a.g.e., s. 6.

### 1.1.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Bu bölümde strateji ile ilişkili kavramlardan politikalar, taktikler, programlar, plan, yöntemler, amaç ve hedefler, misyon kavramları üzerinde durulacaktır. Bu bölümde geçen kavramların belirli bir bölümü özellikle strateji ile karıştırılabilmekte olup, ayrılan ve benzer yönleri de ayrıca ele alınmaya çalışılacaktır.

#### 1.1.2.1. Politikalar ve Strateji

Yönetim literatürü göz önüne alındığında politika ile strateji kavramlarının çoğunlukla karıştırıldığı açık bir biçimde fark edilmektedir. Strateji ile politika kavramları tanım itibariyle de birbirlerine çok benzerdir bu yönden iki kavramı kesin çizgiler ışığında birbirinden ayırt etmek pek olası görülmemektedir. Politika, işletme tarafından saptanmış amaçlara varabilmek amacı ile izlenen yol haritası, yol gösterici olma ve zengin içeriğe sahip plan şeklinde açıklanmaktadır.<sup>14</sup>

Diğer yandan strateji, ileriki dönemde gerçekleşmesi olası durumların erken süreçte tahminde bulunulamayan, tamamen olmasa da kısmi anlamda belirsizliğin hakîm olduğu şartlarda alınma potansiyeli taşıyan kararlara dönük merhale şeklinde açıklanabilmektedir. Strateji kavramının tam aksi yönde politika belirlilik esasına dayalı olan bir ortamın bulunduğu, kâfi seviyede belirtilmiş ve o durumda lazım gelen bilgilerle donatılmış ve aynı zamanda süreklilik arz eden kararlar toplamından meydana gelmektedir.<sup>15</sup>

Stratejinin, politika kavramını da içerisinde barındıran ve daha bütüncül bir kavram olduğu konusunda görüş birliğine varılabilir. Strateji kavramı ile politika karşılaştırıldığı vakit, iki kavram arsında vuku bulan en önemli farkın var olan politikaların belirli kararlara varma konusunda bir akıl yürütme klavuzu olduğu, oluşturulan stratejilerin ise bu klavuzdan yola çıkmak suretiyle örgütün amaçlarının meydana getirilmesi ve mevcutta bulunan varlıklardan yararlanma konusunda karar vermeye yardımcı bir artifakt olduğu belirtilebilir.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Akyol, a.g.e., s. 13.

<sup>15</sup> A.g.e.

<sup>16</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, İstanbul: Timaş Matbaası, 1998, s. 16.

Buna göre, strateji ile politika arasında net bir ayırım yapılamamasına rağmen strateji kavramının politika kavramını da içine alarak daha geniş bir bakış açısı sunduğu üzerinde görüş birliğine varabilmek mümkün gözükmektedir. Stratejiler belirsizlik ortamının biçilmiş kaftanı iken, politikalar belirlilik ortamında kendisine alan bulan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan da stratejilerin sığ sularda değil de, hırçın dalgalarda da yüzebilmesi sebebiyle daha ilerici ve kapsayıcı olduğu kanısına varabilmek mümkün gözükmektedir.

### 1.1.2.2. Taktikler ve Strateji

Taktik, işletmelerin bünyesinde barındırdığı kaynaklarını en etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmek adına dinamik çevresel şartlara elverişli bir yolla vardığı kısa vadedeki kararların tamamına verilen genel isim olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısa vadede alınan bu kararlara diğer yandan “**alt stratejiler**” adı da verilmektedir. Kimi zaman ise “**fonksiyonel stratejiler**” de denilmektedir. Strateji ile taktik arasındaki en bariz farklardan biri stratejilerin işletmenin üst düzey kadroları tarafından belirlenmesidir ve üst düzey kademelerde görevlerini icra eden çalışanlar işletme adına belirli bir karar alınması gerektiği durumlarda bu stratejilere bağlı olmak koşulu ile kararlarını alırlar. Diğer yandan, taktik konusuna gelindiğinde taktiklerin işletmenin daha alt yönetim düzeyleri tarafından uygulandığını belirtmek doğru bir yaklaşım olacaktır. Taktikler, stratejilere oranla daha kısıtlı yönetsel tercihlere ve karara varma olanağına sahip kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Taktikleri, stratejilerin pratiğe geçirilmesine destek olma görevini üstlenen kısa vadeye sahip özel görüşler olarak tanımlamak mümkündür.<sup>17</sup>

Buradan yola çıkıldığında, taktiklerin belirlenen stratejilerin uygulanması aşamasında süreci kolaylaştıracak bir rol üstlendiğini ve stratejilerin uygulanmasına yardımcı olan birer artifakt olduğu algısı üzerinde durabilmemiz mümkündür.

---

<sup>17</sup>Tahir Akgemci, **Stratejik Yönetim**, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2008, s. 5-6.

### **1.1.2.3. Plan ve Strateji**

Politikanın ardından, plan kavramı ile strateji kavramı arasında da literatürde çoğunlukla karmaşa yaşanmaktadır. Planlar, belirlenen amaçlara ulaşabilmek adına gereksinim duyulan yol ile kaynakları belirler ve neyin ne şekilde olması gerektiği üzerine odaklanmaktadır. Kısaca, plan kavramının program, strateji, yöntem ayrıca politika gibi kavramların tamamını içeren bir niteliğe sahip olduğu konusunda görüş birliğine varabilmek mümkündür. Örgütsel yapının içerisinde faaliyetlerini idame ettirdiği iç ve dış çevresel ortam plan ile çok ilgili olması yönünden büyük önem taşımaktadır. Adı geçen özelliği sebebiyle planın strateji terimine yakınlığı üzerinde fikir birliğine varılabilir. Planlar, belirlenen amaçlara ulaşma konusunda amaçların maksimizasyonunu sağlayan kavramlar olarak kendilerine kullanım alanı bulabilmektedir. Plan kavramı irdelendiği zaman, strateji ile benzer olarak risk ve belirsizlik ortamının mevcut olarak bulunduğu üzerinde durulmakta olup bu riskli ortamda plan süresinin artış göstermesi riskleri artıracak, azalma konusunda bir grafik izlemesi ile risklerde minimum'a inecektir.<sup>18</sup>

Bu açıklamalardan yol çıkıldığında, plan ve stratejilerin işletmeler açısından hayatsal önem taşıyan kavramlar olduğu sonucuna ulaşmamız mümkündür ve planların strateji kavramını da yapısında barındıran bir içeriğe sahip olduğunu ayrıca belirtmekte yarar görülmektedir. Planlarda geleceğe dönük olarak oluşturulur ve belirli bir sistematik içermektedir.

### **1.1.2.4. Program ve Strateji**

Program, ayrıntılı olmak suretiyle gerçekleştirilecek faaliyetlerin mekân ve zamanlarının saptanması, bu faaliyetlere yönelik sürenin önceden belirlenmesi ve bu işlemlerin hangi kişilerce ne şekilde gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir. Riskler düşüktür ayrıca, belirsizlik durumu söz konusu değildir. Gerçekleştirilecek bir faaliyetin en ince ayrıntılarına kadar belirlenmesidir. Programların, stratejiden en önemli farkı ise uzun bir vadeye sahip olmaktan ziyade kısa vadeli olmalarıdır. Stratejiler ise, kurumun bünyesinde gerçekleşecek her türlü dinamik oluşumun uzun vade de tahmin edilmesini

---

<sup>18</sup> A.g.e., s. 6-7.



ve bu dinamik oluşumların kurumun mevcut amaçları çerçevesinde gözden geçirilerek, tercih edilmesini zorunlu kılar. Bir diğer özellik açısından programlara eğilmek gerekir ise; bir defalık plan oluşları ile stratejilerden ayrıldıklarını belirtmekte fayda vardır. Aynı zamanda programlar kurumun alt kademelerini ilgilendirme potansiyeline sahip bir kavram olarak bilinmektedir.<sup>19</sup>

Buradan yola çıkıldığında, programların kısa vadede işletmelerin faaliyetlerini ve işlerini rahatlatan birer kurtarıcı olduğunu belirtmekte fayda bulunmaktadır. İşlerin yapılışını belirli bir düzen ve sistematığe bağlanmasından dolayı işletmeler açısından önem taşımaktadır ancak tabi ki stratejilerin yayıldığı uzun vadeye ulaşmamakta ve kritik düzeyde kararların alındığı bir mecra olmadığından dolayı da daha alt kademeleri ilgilendirmekte ve bu yönüyle stratejilerden ayrılmaktadır.

#### **1.1.2.5. Stratejiler ile Amaç ve Hedefler**

Amaç, bir kurumun ilerleyen dönemlerde varmak arzusunda olduğu noktayı belirten bir kavramdır. Kurumların stratejilerinin meydana gelmesinin ana noktasını oluşturma görevini üstlenmektedir. Bu kavram yönetimi güdüleyen kurumun ulaşmak arzusunda olduğu neticelerdir. Bu açıdan amaçların tayin edici ve rehber niteliği taşıdığını da belirtmekte yarar bulunmaktadır. Bir kurum açısından büyük önem arz eden strateji, plan vs. kurumda ortaya konulan amaçlar çerçevesinde tayin edilir.<sup>20</sup>

Kurumlar açısından amaçları gerçekleştirme konusunda karşımıza çıkan kısa vadeli kavramlara ise hedef adı verilmektedir. Hedefler daha net ve nicel bir özellik göstermektedirler. Plan ile stratejilerin meydana gelmesi konusunda klavuzluk görevi üstlenen amaçlar, hedeflerin ortaya çıkması konusunda da önemli bir yere sahiptir. Hedefler, gelecek dönemler konusunda kurumun izleyeceği yönü saptayan kavramlardır.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup>Sadullah Kısacık, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana'daki Kobiler Üzerinde Bir Çalışma", (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana, 2005, s. 14.

<sup>20</sup>İsmail Bakan, **Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular**, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2011, s. 465.

<sup>21</sup>Akyol, **a.g.e.**, s. 12.

Buradan yola çıkarak amaç ve hedeflerin işletmeler açısından büyük önem taşıdığını belirtmekte yarar vardır. İşletmenin geleceğini etkileyen stratejilerin ve hareket haritasının başlangıcı oluşturulan amaçlardan geçmektedir. Amaçlar, bir işletmenin kan damarlarıdır ve onu bulunduğu durumda ayakta tutan ve geleceğe umutla bakmasını sağlayan bir kavramlar silsilesidir. Hedeflerin ise daha kısa süreli ve açık olması yönünden uzun vadeye yayılan stratejilerden ayrıldığını belirtmemiz mümkün gözükmemektedir.

## **1.2. Stratejik Pazarlama Yönetimi**

Bu başlık altında öncelikle pazarlama kavramı ile pazarlama yönetimine değinilmektedir. Ardından, pazarlama yönetimi kavramı stratejik açıdan ele alınmakta ve yönetim süreci, uygulanacak stratejilerin oluşturulması, stratejik planlama aşaması ile oluşturulan stratejilerin fiiliyata geçirilmesi ve son olarak ta fiiliyata geçen stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolü konularına değinilmektedir. Pazarlama sürecinin çok yönlü bir süreç olduğu aşikâr olduğuna göre, bu sürecin stratejik açıdan yönetiminin de çok derin ve önem arz eden bir süreç olduğu konusunda mutabakata varabilmek mümkündür.

### **1.2.1. Pazarlama Kavramı**

Pazarlama kavramının bir işletmenin hayati öneme sahip konularından birisi olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Pazarlama kavramının işletmelerin olmazsa olmazlarından biri olduğunu belirtmekte yarar vardır. Pazarlama kavramına açıklık kazandırılması ve net bir tanımlamaya gidilmesi konusunda bir birliktelik oluşturulamamıştır ve bu konuda birçok farklı görüşlere sahip araştırmacı ve akademisyenler tarafından birçok farklı görüş ve tanımlama ortaya atılmıştır. Pazarlamanın çok yönlü bir süreç olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Bu sürecin içerisinde satıcılar, müşteriler ve daha pek çok katılımcılar ( toptancı, perakendeci vs.) bulunmaktadır. Pazarlama kavramı uzun yıllardır irdelenmesine rağmen halen yenilikler yaşamakta ve dinamik bir sürecin neferi olarak göze çarpmaktadır. Bu dinamik sürecin baş aktörünün sanayileşme süreci olduğunu kolaylıkla söylemek mümkündür. Bu

şekilde yapılan genel bir girişin ardından pazarlama ve stratejik pazarlama yönetimi kavramlarına girilmesinde ve ayrıntılarla ilgilenilmesinde fayda vardır.

Pazar koşullarında sanayileşme sürecinin etkisi sonucunda kitlesel ürün üretilmesi aşamasına hızlı bir geçiş yaşanmıştır. Süreç öncesi dönemlerde eski usuller ile imal edilmiş ürünlere yanaşamayan bireyler, sanayileşme sonucunda kitlesel imalata geçilmesi ile satın alabilme faaliyetini gerçekleştirmeye başlamışlardır. Sanayileşmenin erken dönemlerinde ürünler ön plana çıkarılmış ve ürettiğim ürün her ne olursa olsun ben bunu satabilirim görüşü piyasada kendisine yer bulmuştur. Bu sebeptendir ki, pazarlama konusuna bu dönemde çok fazla ilgi gösterilmemiştir ve bu konu geri plana atılmıştır. Daha sonraki dönemde işletmelerin kapasite artışı ve yeter sayıda ürün üretimini aşmaları sonucu satışa yönelme kararı alınmış ve burada da geçerli olan görüş ben ne tür bir değer imal edersem satma imkânına sahip olurum görüşü hâkim olmuştur. Tam da bu noktada ilgi üretilen değerlerden, üretilen değere talip olacak müşterilere yönelmiştir. Elde bulunan kaynakların azalması, toplumda mevcut olan yoksulluk ve kendine yetememe ve çevresel manada yaşanan kirlilik toplumsal pazarlama anlayışının gelişimine ve benimsenmesine neden olmuştur.<sup>22</sup>

Bahsedilen toplumsal manadaki pazarlama görüşünün kendisine geniş anlamda yer bulmaya başlamasının diğer bir nedeninin de son dönemlerde dünya'ya damgasını vurmakta olan küreselleşme akımının etkisiyle devletlerin büyük ölçüde kendisini pek çok alandan soyutlaması sonucunda bu alanları işletmelerin doldurma şansını yakalamasından ileri gelmektedir.<sup>23</sup>

Pazarlamada adından sıkça söz ettiren ve bu bilimin gelişmesine büyük katkıları olan Philip Kotler pazarlama kavramının ilerleyişini aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:<sup>24</sup>

-Ürün, tutundurma, fiyat ve dağıtım firmaların pazarlama konusunda benimseyeceği kararlarını meydana getirme sürecinde üzerine yoğunlaştığı temel

---

<sup>22</sup>Mustafa Halid Karaarslan, "Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Konumlandırma Stratejilerinin Stratejik Pazarlama Yönetiminde Kullanılması: Kayseri İli Tüketicilerinin Kayseri ve Ankara Mobilyaları Algılarının Ölçümü", (Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kayseri, 2008, s. 53.

<sup>23</sup>Havva Özden, "Değer Odaklı Pazarlamada Pazarlama İletişiminin Rolü Üzerine Bir Çalışma", (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2006, s. 7.

<sup>24</sup>Philip Kotler, **Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri**, çev. Ümit Şensoy, 2. Baskı, İstanbul: Optimist Yayınları, 2007, s. 26.

pazarlama elemanları idi. Bunların kendilerinden beklenen tesiri gösterebilmeleri için müşterileri gerçek anlamda anlayabilme durumuna ihtiyaç bulunmaktaydı. İşletmeler bu noktadan hareketle, pazarlama açısından alınacak kararların esasını 4M'nin oluşturduğu konusunda fikir birliğine vardılar. Bu 4M'nin açılımına bakıldığında ise karşımıza; müşteri değeri, uygunluğu, iletişimi ve maliyeti çıkmaktadır.

-Pazarlama konusunda ilerleyen kişiler daha sonra pazar bölümlendirme, pazar hedeflemesi ve konumlandırma yani kısaca DHK stratejik bakış açısını en önemli değer olan müşterinin önüne alma hamlesini gerçekleştirdiler.

-Daha sonra pazarlama konusunda çalışmalarını sürdüren kişiler, işletmelerin dört farklı hedef pazar seviyesinde faaliyetlerini idame ettirebilecekleri üzerinde görüş birliğine vardılar. Bunlar; niş, kitlesel, özel müşteri ve pazarın belirli bir kısmıdır.

-İşletmelerin bünyesinde faaliyetlerini sürdüren pazarlamacıların pazarlama faaliyetleri daha sonraları daha bütüncül bir özellik kazanarak kendisine literatürde yer buldu. Bu noktada pazarlama faaliyetinin bütüncül bir özellik kazanabilmesinin nedeni gösterilen talep yani arzunun seviyesi, ne zaman gösterildiği ve bütün bunların bileşimini idare ederek yönetebilme becerisinden ileri gelmektedir.

-Dünya üzerinde hüküm süren pazarlama faaliyetleri ürün ve hizmet pazarlamasından çıkarak, beşeri birçok faktörün pazarlamasını da bünyesinde barındırarak muhteviyatını geliştirdi ve genişletti.

Görüldüğü üzere, pazarlama biliminin öncülerinden olan Kotler pazarlamanın geçmişten günümüze yaşadığı gelişimsel haritayı beş madde altında net bir şekilde göstermektedir. Başlangıçta ürüne odaklı olan pazarlama kavramı zamanla müşteriye odaklanmıştır ve artık işletmeler müşterilerin ihtiyaç duydukları ürün, hizmet ve bilim pazarlanabilme potansiyeli bulunan şeyleri üretmeye ve müşterilerine sunmaya odaklanmışlardır. Bu noktada dünya'nın işletmelerin etrafında değil de, müşterilerin etrafında döndüğü yaklaşımını benimsememizin doğru olacağı kanısına varmamız mümkündür.

Kotler'in pazarlama konusunda yaptığı üç ayrı tanım bulunmaktadır ve her tanım pazarlama konusunda belirli dönemlerde kabul gören görüşleri yansıtmaktadır. Bu tanımlara aşağıda yer verilmiştir;

Kotler (1975)'e göre pazarlama; bir firmanın belirli bir müşteri potansiyeli üzerinden belirli bir kazançta ulaşabilmek amacıyla bu müşterilerin arzularını ve gereksinimlerini karşılamak ve müşterilerin bu yolla iyi hissetmelerini sağlamak gayesiyle işletmenin sahip olduğu kaynakların öncelikle çözümlenmesi, ardından belirli bir planlamaya tabi tutulması, daha sonra örgütlü bir biçime büründürülmesi, bu işlemlerden geçirilen kaynakların kullanılmak suretiyle değerlendirilmesi ve son noktada denetlenmesi işlemine **“pazarlama”** adı verilmektedir.<sup>25</sup>

Adı geçen bu tanıma odaklanıldığında müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması yolu ile tatmin edilmelerine odaklanıldığı açık bir şekilde görülebilmektedir.

Kotler (2000)'e göre pazarlama; müşterilerin istedikleri ve gereksinim duydukları belirli bir değer ihtiva eden ürün ve hizmetleri oluşturdukları, bu değerlerin sunumunu gerçekleştirdikleri ve başkalarıyla herhangi bir kısıtlamaya tabi olmaksızın değiştirebildikleri toplum ile alakalı bir olay olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>26</sup>

Bu tanımdan yola çıkıldığı zaman ise, pazarlama kavramının toplumsal bir kavram olduğu ve bu konuda yapılan faaliyetlerin toplumu ilgilendiren bir mahiyete sahip olduğu görülmektedir.

Kotler (2007)'e göre pazarlama; belirli bir işletme tarafından kar elde etmek amacıyla hedef olarak belirlenen pazar bölümünün gereksinimlerini karşılayabilmek adına belirli bir değer ilk olarak aranması, ardından bu değer yaratılması ve son olarak ta bu değere ihtiyaç duyan pazar bölümüne sunulması şeklinde gerçekleşen bilim ve sanat etkinliğidir.

Kotler'in yaptığı bu tanımda ise pazarlama etkinliğinin odaklandığı amacın sunma olduğu üzerinde durulmaktadır. Burada önemli olan belirli bir ihtiyacın belirlenmesi ve bu ihtiyacın karşılanması için gerekli olan süreçlerin organize edilmesi vasıtası ile müşterilerin bu ihtiyacının onlara sunulmasının sağlanmasıdır.

---

<sup>25</sup>Karaarslan, a.g.e., s. 54.

<sup>26</sup>A.g.e.

Pazarlamanın ilkelerini Kotler (2007) Şu Şekilde sıralamıŐtır;<sup>27</sup>

1.İŞletmeler pazarlamaya y6nelik olarak gerĕekleŐtirecekleri stratejilerini tayin ederken baŐlangıĕ olarak alıcıların, ardından kendi rakiplerinin ve son olarak ta 6rettiği değeri dağıtacak kişinin anahtar rol6 taşıdığını kabul etmelidir.

2.İŞletmeler her pazarı b6l6mlendirme yoluna giderek, kendi kabiliyet ve hedeflerine en elverişli olan ve ilerlemeye m6sait pazar dilimlerine odaklanmayı tercih etmelidirler.

3.Faaliyette bulunulan pazar iĕerisinde her b6l6m aĕısından alıcıların sahip olduğu gereksinimleri, biliŐlerini, yeğlediklerini ve ihtiyaĕ duydukları 6r6nleri satın alırken yaşanmakta olan aşamaları g6zden geĕirmek.

4.İŞletmenin faaliyetlerini y6r6tt6Đu pazar dilimi konusunda var olan değerlerden daha 6st6n bir değeri belirleyerek, oluşturma ve m6Őterilerine ulaştırma vasıtası ile hedeflerine ulaşabilmek.

Pazarlama konusunda yapılan bu değerlendirmelerden yola ĕıkararak, pazarlamanın her d6nemde farklı manalara geldiğini ancak anlatmak istediği noktanın temelde aynı olduğu sonucuna ulaŐabiliriz. Bu noktada aĕıktır ki, m6Őterilerinin istek ve ihtiyaĕlarını en iyi bir Şekilde karşılamak sureti ile 6r6n ve hizmetlerini m6Őterilerine ulaŐtırması ve bu yolla hedeflediği Şekilde kar etmesi, ayrıca m6Őterilerinin sadakatini de kazanmasıdır.

### **1.2.2. Stratejik Pazarlama Y6netimi Tanımı, 6zellikleri ve Yararları**

Stratejik pazarlama y6netimi konusunda literat6r incelendiğinde bu konuda yapılan araştırmaların ĕok az sayıda olduğu g6r6lecektir. Bu nedendir ki, bu kavrama değinmeden 6nce kısa da olsa pazarlama konusuna değinmek ve kafalarda oluşan soru iŐaretlerini ortadan kaldırmak 6nemli bir ihtiyaĕ olarak karşımıza ĕıkmaktadır.

Pazarlama konusunda işletmeler 6ncelikle ayrıntılı bir pazar araştırması yapmak durumundadırlar. Bu pazar araştırması sonucunda işletmenin hangi pazarda

---

<sup>27</sup>Kotler, a.g.e., s. 14-15.

faaliyetlerini sürdüreceğine karar verilmekte ve bu aşamanın ardından yönetim kademesi tarafından pazarın hangi kesimleri üzerine ağırlık verileceği belirlenmektedir. Bu nedenden ötürü, işletmeler ilk olarak gözüne kestirdiği pazarı belirli bölümlere ayırarak kendisine uygun bir hedef pazar seçimine yönelmelidir. Diğer bir deyişle, işletme hitap edeceği hedef kitle konusunda kararını vermelidir. Bu süreç sürdürülürken işletme ürettiği ürün ve hizmetlerin maksimum düzeyde etkiye sahip olacağı bir kitleye yani pazar bölümüne endeksli olarak faaliyetlerini yürütmeye odaklanmalıdır.<sup>28</sup>

İşletme tarafından ortaya konulan değerlerin (ürün ile hizmetler) hangi pazar kesimine odaklanacağına saptanmasına yönelik olarak verilecek kararlar pazarlama yönetimi açısından kritik öneme sahip olan kararlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Verilecek bu kararlara paralel olarak işletme kendisine özgü bir pazarlama stratejisini meydana getirme konusunda gerekli olan çabaları sarf edecek ve belirlenen bu odak kesime yönelik elverişli hedefler paralelinde eyleme geçecektir.<sup>29</sup>

Pazarın belirli bir bölümüne hitap etme yani odaklanılacak (hedef) kitle ve hedeflerin saptanmasının ardından, işletmeler ürettiği ve pazarda görüşe çıkardığı ürünler ile hizmetlerin önemli ve üstün yanlarını odaklandığı kitlenin bilebilmesi adına bir değer konumlandırması uygulamasını hayata geçirmelidir. Adı geçen konumlandırma aşamasının amacı ise, işletme tarafından görücüye çıkarılan ürün ve hizmetlerin piyasadaki diğer ürün ve hizmetlere oranla sahip olduğu avantaj ve üstünlükleri hedef kitle ile paylaşarak ve aynı zamanda diğer ürünlerden farklılaşan yönlerine de değinerek mevcutta ortaya konulan bu değerleri mevcut müşterinin aklına yerleştirme adına gerçekleştirilen yoğun çalışmalar bütünüdür.<sup>30</sup>

Burada geçmekte olan pazarın bölümlendirilmesi, odaklanılacak (hedef) kitlenin saptanması ve ürünün konumlandırılması adına gerçekleştirilen ve sürdürülen çabaların tamamı stratejik pazarlamayı oluşturan bir bütün olarak literatürde kendisine yer bulmaktadır. Gerçekleştirilen bütün bu işlemler pazarlamanın stratejik olarak planlanmasına olanak tanıyan aşamalar olarak kayda geçmektedir.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup>"Pazarlama Yönetim Süreci Nereden Başlamalı?", (Çevrimiçi) <http://danismend.com/kategori/altkategori/pazarlama-yonetimi-sureci-nereden-baslamali/>, (Erişim Tarihi: 08.08.2015).

<sup>29</sup> A.g.k.

<sup>30</sup> A.g.k.

<sup>31</sup> A.g.k.

Görüldüğü üzere, stratejik anlamda pazarlama bir işletme açısından büyük önem taşımakta ve işletmenin üzerinde belirli bir çaba harcamak sureti ile yarattığı değerlerin en uygun tüketici kesimine ulaşabilmesi ve değerini bulabilmesi açısından hayati derecede önem taşıyan bir kavram olarak kendisini hissettirmektedir. Bütün bu aşamaların kesinlikle noksansız ve tıkır tıkır işlemesi gerekmekte ve bunun gerçekleşebilmesinin yolu da stratejik anlamda pazarlamanın işletmelerin güçlü ve gerçekten iyi olarak yetiştirilmiş yönetim kadrolarınca yönetilmesinin sağlanmasıdır.

Bu noktada stratejik pazarlama yönetiminin ne olduğuna ve bu kavram içerisinde gerçekleştirilmekte olan çeşitli eylemlere değinmekte büyük bir yarar vardır.

Stratejik Pazarlama Yönetimi, belirli bir pazarda faaliyetlerini idame ettirmekte olan firmaların rekabet anlamında sahip olduğu etkinliğin ve müşterilerin sahip olduğu ihtiyaçların gözden geçirilerek ele alınması sonucunda, işletmelerin ortaya koymuş olduğu hedeflere varabilmesine öncü olabilmek amacıyla öncelikle analiz, ikinci aşamada kaliteli bir planlama, daha sonra planlanan ayrıntıların uygulamaya geçirilmesi ve uygulamaya geçirilen noktaların denetime tabi tutulduğu gerçek anlamda geniş bir süreci ifade etmektedir. Ayrıca, son dönemlerin inanılmaz anlamda bir rekabete sahne olan ortamında, bu bölümde bahsettiğimiz pazarlamaya yönelik olarak stratejik süreçlerini potansiyel ve mevcut müşterilerin gereksinimlerine ve ışık hızında değişim yaşayan piyasa koşullarına adapte etmek suretiyle meydana getiren işletmeler iyi işler gerçekleştirerek önemli başarılarla imza atabilmektedirler.<sup>32</sup>

Stratejik pazarlama yönetim sürecinin gerçekten yoğun bir süreç olduğu ve birçok birbiri ile bağlantılı aşamanın bir araya gelmesi sonucunda ortaya çıktığı çok net şekilde görülmektedir. İşletmelerin stratejik pazarlama yönetimini zamanın şartlarına ve değişen koşul ve ihtiyaçlara yönelik olarak odaklaması ve bu yönde bir süreç organize etmesinin onlar açısından büyük avantajlar getireceğini söyleyebilmemiz mümkündür. Öncelikle tüketicilerin gereksinimlerine odaklanarak gerçekleştirilen faaliyet ve üretilen değerler sayesinde önemli düzeyde bir kar marjına ulaşılacağı belirtilebilir. Diğer yandan, müşteri sadakatini sağlanmasını kolaylaştıracağı ve potansiyel müşterileri de işletmeye çekebileceği varsayımında bulunabilmemizde mümkün gözükmemektedir.

---

<sup>32</sup>(Çevrimiçi) [www.bahcesehir.edu.tr/icerik/3517-stratejik-pazarlama-ve-marka-yonetimi](http://www.bahcesehir.edu.tr/icerik/3517-stratejik-pazarlama-ve-marka-yonetimi), (Erişim Tarihi: 08.08.2015).



Verilen bütün bu bilgiler ve yorumlardan yola çıkarak stratejik pazarlama yönetiminin sahip olduğu özellikleri aşağıda maddeler halinde belirtebilmemiz mümkündür.

Stratejik pazarlama yönetiminin özellikleri:<sup>33</sup>

- Stratejik pazarlama yönetimi, dışsal pazar ağırlıklı bir sürecin ifadesidir.
- İşletme tarafından etkileme potansiyeli yüksek stratejilerin tercih edilmesine olanak tanıyarak çevre tarafından etkilenen değil, çevreyi etkileyebilme serbestisine sahip olabilme imkanı tanınması.
- Stratejik pazarlama yönetiminin etkinliğinin sağlanabilmesi için sağlam bir bilgi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sayede, stratejiler belirlenirken ve oluşturulurken süreç daha etkin işleyebilmektedir.
- Stratejik pazarlama yönetiminde etkinliği artıracak olan ayrıntı uzun vadeli bir bakış açısına sahip olabilmektir. Bu konuda Japon şirketleri güzel bir örnek oluşturmaktadır.
- Stratejik pazarlama yönetimi, işletmelerin pazardaki rekabet güçlerini artırmaya yardımcı olmaktadır.
- Aynı zamanda sürecin sağlam temellere oturtulması işletmelerin uzun vadede başarılı olabilmemesinin anahtarı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik pazarlama yönetiminden sağlanan yararlar ise şunlardır:<sup>34</sup>

- Stratejik pazarlama yönetimi uzun dönemli görüşlere odaklanır.
- İşletmenin kaynaklarının ne şekilde dağıtılacağı konusunda varılacak kararları fark edilebilir duruma getirmede önemli bir rol üstlenmektedir.
- Hızla değişen çevresel koşullara karşı değişimle baş etmeyi ve uyumu öğretme görevini üstlenir.

---

<sup>33</sup>Yakup Aykut Pekcan, "Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Türk İlaç Sektöründe Uygulanması", (Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 1997, s. 17-18.

<sup>34</sup>A.g.e., s. 19-20.

-İşletmenin stratejik anlamda alacağı kararlar ile analizlerde destekleyici yolları gösterir.

-İşletme içerisinde geçerli olacak stratejik manada bir denetim ve yönetim sisteminin oluşumuna imkân tanır.

-Stratejik olarak verilecek kararlara varma konusunda sürecin hızlanmasına yardımcı olur.

Bütün bu bilgilerden yol çıkmak gerekirse; iyi bir şekilde yönetilen ve sürdürülen stratejik pazarlama yönetiminin bir işletmenin uzun vadede nefes almasını sağladığını ve günü kurtarmaya yönelik tutum ve davranışlardan ziyade uzun soluklu olması dolayısıyla işletmenin geleceğine güvenle bakabilmesine olanak tanıdığını çok net ve açık bir şekilde belirtmek mümkündür.

### **1.2.3. Stratejik Yönetim Süreci**

Bu sürecin üç adımdan oluşan bir süreç olduğunu açıklamada fayda görülmektedir. Buna göre;

**1.Aşama:**Stratejilerin geliştirilmesi,

**2.Aşama:**Geliştirilen stratejilerin uygulanması,

**3.Aşama:**Uygulanan bu stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolü adımları stratejik yönetim sürecini oluşturan temel adımlar olarak bilinmektedir.

Stratejik yönetim sürecinin aksamaz bir şekilde ilerleyebilmesi adına bu üç adımı ayrı ayrı sürdürebilecek stratejistlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu stratejistlerin yürütecekleri adım konusunda uzmanlaşmış olması çok önemlidir. Belirli bir örgütsel yapı içerisinde stratejik açıdan planlama yapılabilmesinin en kritik şartı işletmenin vizyon ve misyonunun herhangi bir şüpheye mahal vermeyecek şekilde

oluşturulmasıdır. Bu durum sağlandıktan sonra işletmenin amaçları ile paralel doğrultuda bir stratejik planlama gerçekleştirilebilecektir.<sup>35</sup>

### 1.2.3.1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması

İşletmelerde bu adımda yönetim kadrosu tarafından SWOT analizi olarak ifade edilen ve işletmelerin içinde ve dışında hüküm süren vaziyeti göstermekte olan analiz gerçekleştirilir. İşletmelerde bu adım süresince hayat bulan diğer bir uygulama ise örgütün misyon ile vizyon bildirelerinin ortaya konulması ve buradan yola çıkmak suretiyle örgütsel yapı içerisinde hüküm sürmekte olan ve ortak olarak paylaşılan değer, ilke ve amaçların belirlenmesidir. İşletmelerde stratejik açıdan yapılmakta olan planlama açısından en kritik öneme sahip olan konu üst yönetimin stratejik anlamda gerekli kararları vermesi ve devamında da örgütsel yapı içerisinde gereksinim duyulan stratejiye yönelik seçimin gerçekleştirilmesidir.<sup>36</sup>

Karar kılınan stratejiler, işletmelerde hüküm süren ve yapısal olarak mevcut bulunan güçlü taraflarını kuvvetli bir şekilde kullanabilmeli, işletmede bulunan zayıf tarafları olabildiğince etkisiz hale getirebilmeli ve işletmeye dışarıdan yönelmekte olan tehditleri savuşturabilme özelliğine sahip olabilmelidir.<sup>37</sup>

İşletmeye uygun stratejileri belirleyebilmek için üç aşamalı bir süreç söz konusudur. Bu aşamalara aşağıda ulaşmak mümkündür;<sup>38</sup>

- İşletmenin var olduğu ve etkilendiği dış çevresel ortamın analize tabi tutulması,
- İşletmenin mevcutta sahip olduğu kaynaklar ile işletme içerisinde hüküm sürmekte olan kabiliyetlerin tespit edilmesi,

---

<sup>35</sup>John M. Bryson, **Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations**, 1. Edition, San Francisco: Jossey-Bass, 1994, p. 154.

<sup>36</sup>İsmail Zengin, "İşletmelerde Stratejik Pazarlama Planlaması ve Otomotiv Yan Sanayi Sektörüne Yönelik Bir Araştırma", (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2010, s. 34.

<sup>37</sup>Fred David, **Fundamentals of Strategic Management**, 1. Edition, Ohio-USA: Merrill Publishing Company, 1986, p. 13.

<sup>38</sup>Zengin, **a.g.e.**, s. 35.

-İşletmede stratejik açıdan kullanılması düşünülen hedefler ile amaçların saptanmasıdır.

### **1.2.3.2. Saptanan Stratejilerin Uygulanması Aşaması**

Uygulama safhasında mesuliyet üst yönetimde olmakla beraber orta kademe de işlerini sürdürmekte olan yöneticiler ile birlikte hareket etmek sureti ile saptanmış olan stratejilerin fiiliyata geçirilmesine başlanır. Bu safhada saptanmış bulunan ve hazırda bekleyen hareket planları ile stratejilerin hayata geçirilmesi konusunda adımlar atılır.<sup>39</sup>

Bu aşamanın önceki aşamaya nazaran daha fonksiyonel bir özelliğe sahip olduğunu belirtmekte fayda bulunmaktadır. Stratejik açıdan uygulama aşamasının kabul edilebilir ve başarılı olarak kabul edilen bir aşama olabilmesi büyük ölçüde nitel ve sübjektif olarak tabir edilen kabiliyetlere bağlıdır. Stratejik anlamda bu safha işletme içerisinde faaliyet gösteren her kademeyi ve herkesi yakından ilgilendirme potansiyeline sahip olan bir safha olarak literatürde kendisine yer bulabilmektedir.<sup>40</sup>

### **1.2.3.3. Uygulanan Stratejilerin Değerlendirilmesi ve Kontrolü Aşaması**

Buradaki amaç özetle, uygulanan bir strateji neticesinde, istenilen standarda ulaşılabilmiş mi yoksa ulaşılamamış mı? Ulaşılamamış ise stratejik açıdan nasıl bir değişiklik gerçekleştirilmelidir? Temelde bu soruların cevaplarının aranacağı bir safha olarak tanımlayabiliriz.

Bu safhada önemli olan nokta geri beslemedir. Bu geri beslemeden kasıt, belirli bir strateji uygulanması sonucunda başlangıçta ortaya konulan amaçlar ve başarı dinamikleri ile sonuçta elde edilenlerin karşılaştırılmasıdır. Bu süreç diğer yandan ek olarak, işletmelerde stratejik yönden karar alınma süreçleri çerçevesinde ileriki döneme ait ortaya atılan tahminsel düşüncelerin hangi düzeyde tutturulacağına saptanması ile hızlı bir şekilde yaşanmakta olan çevresel manadaki değişimler ile stratejik yönden takiplerin aralıksız bir şekilde sürdürülmesi faaliyetlerini içeriğinde barındırmaktadır.

---

<sup>39</sup>Coşkun Can Aktan, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, 2. Baskı, İstanbul: TÜGİAD Yayınları, 1999, s. 79.

<sup>40</sup>David, **a.g.e.**, p. 16.

Kontrol safhası sayesinde süreç sürekli kendisini geliştirme imkânına sahip olabilmektedir.<sup>41</sup>

### 1.3. Bölüm Değerlendirmesi

Birinci bölüm olarak telakki ettiğimiz strateji ve stratejik pazarlama yönetimi bölümünün kısaca bir genel değerlendirmesini tartışmaya açmak gerekmektedir. Bu bölümden akıllarımızda kalan noktalardan en önemlisi, stratejinin kendisiyle benzer niteliğe ve tanıma sahip olan diğer kavramlara göre daha uzun vadeli ve işletmeye daha büyük faydalar sağlayan ayrıca ileriye dönük olarak kurumsal anlamda işletmenin kendisini güvende hissetmesine yardımcı olan niteliğe sahip bir kavram olduğunu belirtebiliriz. Kısa günün karı görüşü, stratejik pazarlamada yerini uzun dönemli başarıya bırakmaktadır. Burada işletmeler açısından stratejik pazarlama yönetimi hem hırçın dalgalara sahne olan bir kavram, hem de aynı zamanda güvenli bir liman olarak kabul edilebilmektedir.

Stratejik pazarlama yönetimi kavramı çeşitli süreçlerin bütünleştirilmesi ve koordineli bir işleyişe bürünmesi sonucunda ortaya çıkan ve gerçekten kaliteli bir yönetim olması durumunda işletmeyi yoğun rekabetin yaşandığı pazar koşullarında rakipleri karşısında ön plana çıkaran bir kavram olarak karşımıza çıkarmaktadır. Tabi ki söylediğimiz gibi süreçlerin herhangi bir aksamaya uğramaması, başarılı ve alanında yetkin yöneticiler tarafından yürütülmesi şartı ile bu olumlu gelişmelere yelken açabilmek mümkün hale gelebilmektedir.

İşletmelerin stratejik anlamda pazarlama yönetimini iyi kadrolarla başarılı bir şekilde yürütebilmesi uzun vadede işletmelerin kar marjlarını olumlu yönde etkileyebilecektir ayrıca belirtmeden geçilmemesi gereken diğer bir noktaya değinmek gerekirse müşterilerinde uzun dönemde sadakatinin sağlanmasına imkân tanıyacaktır. Kaliteli bir yönetim işletmenin uzun vadede piyasada kabul edilebilirliğini artırarak işletmeyi piyasanın önde gelen işletmeleri arasına çıkarabilecektir. Ayrıca, belirli bir hedef kitleye odaklanma sonucunda işletme belirli bir ürün ya da hizmetin üretiminde

---

<sup>41</sup>Lütfi Alpkın, "Strateji Belirlemede Sürecin Kapsamlılığı", **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 10, S. 2 (2000), s. 14.

de uzmanlaşmaya gidebilecek ve ileride tekel durumuna gelebilme imkânına da kavuşabilecektir.

Bütün bu bilgiler ışığında sürecin noksansız olarak yürütülmesinin işletmelerin geleceği açısından büyük öneme sahip olduğunu açık ve net bir şekilde ortaya koymamız gerekmektedir. Bu süreçlerden yani stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi, kontrolü süreçlerinden herhangi bir tanesinde aksama, hata ya da başka bir olumsuzluğa uğranılması sürecin başarı durumunu olumsuz yönde etkileyebilecektir ve telafisi mümkün olmayan zararlar ortaya çıkabilecektir. İşte bu yüzden stratejik pazarlama yönetimini işletmeler açısından hayati önem taşıyan ve hata kaldırmayacak bir süreç olarak belirtmek ve bu bilinçle hareket etmek gerekmektedir.

Son bir sözle bölümü noktalayacak olursak; her işletme bir cevherdir ancak her işletmeyi cevher yapan içerisinde bulunan mücevherlerdir.

## 2. BÖLÜM: STRATEJİK PAZARLAMA PLANI

Bu bölüm kapsamında stratejik pazarlama planı ve stratejik pazarlama planının aşamalarına ve muhteviyatına ayrıntılı bir şekilde değinilmek amaçlanmaktadır. Stratejik pazarlama planı konusunda verilen genel bilgilerin ardından misyon ve vizyon kavramları ile hedefler ve amaçlara değinilmektedir. Hemen ardından büyüme stratejileri yoğun ve bütünleştirici büyüme stratejileri şeklinde ayrılmak suretiyle açıklanmaktadır. Stratejik pazarlama planı sürecinde gerçekleşmekte olan bir aşama ise iş portföy planlarının oluşturulması olmakla birlikte bu konuda da ihtiyaç duyulmakta olan bilgilere bölüm içerisinde değinilecektir. Daha sonra durum analizi aşamasına geçilmekte olup bu noktada rakibe yönelik rekabet analizi ile pazar-müşteri analizi konuları irdelenmektedir. Stratejik pazarlama planı açısından önem arz eden diğer bir analiz ise çalışmamız kapsamında SWOT analizi olarak karşımıza çıkmaktadır. İlerleyen aşamalarda ise pazarlama karması bileşenleri, pazarlama fırsat ve hedeflerine derinlemesine bir bakış açısı kazandırılacaktır ve stratejik eylem planının oluşturulmasının ardından da mali kontrol ve bütçe konularına değinmek sureti ile bölümün noktalanması hedeflenmektedir.

Stratejik plan pazarlama yönünden irdelenmek istendiğinde, herhangi bir işletmenin kendi mahiyetine almasının zorunlu durumda bulunduğu pazarlamaya yönelik uygulamaların hangi uygulamalar olmasının lazım olduğunu, hangi sebeple ilgili uygulamaların lazım geldiğini, ilgili uygulamaları gerçekleştirme konusunda hangi çalışanların mesul olduğunu, uygulamaların hangi lokasyonda hayata geçirileceğini ve ne şekilde somutlaştırılacağı konusunda bilgi sunar.<sup>42</sup>

Kotler (2000)'e göre stratejik anlamda planlama işlevi, kilit öneme sahip olan üç arenada aksiyona başlanması talebinde bulunur. İlk aşamada, pazarda faaliyetlerini sürdürmekte olan bir işletmenin mevcut alanının, bir işten ziyade yatırıma yönelik bir portföy tarzında yönetilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci aşamada, faaliyet

---

<sup>42</sup>Joel Evans and Barry Berman, **Marketing**, 3. Edition, New York: Macmillian Publishing Company, 1982, p. 52.

gösterilen iş türleri konusunda, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın gelişme oranına ve bununla birlikte işletmenin mevcutta barındırmakta olduğu durum ile faaliyette bulunduğu pazarın şartlarına ne ölçüde uyabildiği konusuna eğilmek gerekmektedir. Son aşamada ise strateji kavramı ile karşı karşıya kalınmaktadır. İşletmeler gözlerine kestirmiş oldukları ileriye dönük hedeflediklerini gerçekleştirebilmek maksadıyla tamamen kendilerine has bir hareket planına sahip olmalıdırlar.<sup>43</sup>

Bir kurumsal yapı içerisinde stratejik anlamda yapılan planlama, kurumsal yapının belirli bir süreç zarfında kendini aşma ve büyüme safhaları üzerinde etki gücüne sahip önem arz eden problemlere yönelik planlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Düzenli olmak koşulu ile işletmenin faaliyetlerini sürdürmekte olduğu çevresel ortam yıllık periyotlarla incelemeye tabi tutulur ve kurumsal yapı üzerinde etkileme potansiyeline sahip olan dış çevredeki gelişimler ve değişimler konusunda fikir sahibi olunur. Kurumlarda hayat bulmakta olan stratejik anlamdaki planlama aşaması gerçekçi yani rasyonel bir aşama olarak bilinmektedir ve gözle görülebilen, somut veriler üzerinden hayata geçirilir.<sup>44</sup>

Bingül (2011)'e göre stratejik pazarlama planı, bir pazarda faaliyetlerini devam ettiren işletmelerin süreç anlamında uzun ve orta vadeli olmak koşuluyla oluşturdukları strateji oluşumlarının ve bu oluşumların hayata geçirilmesi sürecini de içeren yönetsel aşama olarak bilinmektedir. Bu planlar çok yönlü olmaları sebebiyle de önem arz etmektedirler çünkü işletmelerin hem stratejik anlamda oluşturulan planlarını hem de pazarlamaya dönük olan planlarını bir çatı altında toplama potansiyeline sahip olan planlardır. Stratejik planların işletmelere sağladığı katma değerler uzun süreçte kendisini belli etmektedir ve makro bir sürecin temel taşıdır.<sup>45</sup>

Bu noktaya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere işletmelerin uzun dönemde olumlu sonuçlar elde etmesi ve başarı odaklı bir gelecek tasarlayabilmesinin ön şartı sağlam bir stratejik pazarlama planından geçmektedir. Stratejik pazarlama planı sadece iç çevre değil, işletmenin faaliyette bulunduğu dış çevresel koşullar yani pazar

---

<sup>43</sup>Philip Kotler, **Marketing Management**, 1. Edition, New Jersey-Prentice Hall International Editions, 2000, p. 64.

<sup>44</sup>Gülay Budak, "Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 15, S. 1 (2000), s. 6.

<sup>45</sup>İbrahim Bingül, "Stratejik Pazarlama Planlaması Nedir?", (Çevrimiçi) <http://www.retailturkiye.com/ibrahim-bingul/stratejik-pazarlama-planlamasi-nedir>, (Erişim Tarihi: 17.08.2015).





Vizyon üzerinde çokça durulmasına karşın üzerinde gerçek anlamda bir anlamsal birlik sağlanamayan kavram olarak ortaya çıkmakla birlikte 1990'lı senelerden itibaren büyük ölçüde stratejik yönetim literatüründe ve faaliyetlerinde önemli derecede üzerinde durulan bir kavram olarak kendisine yer edinmiştir.<sup>46</sup>

Türkçemize vizyon olarak geçen kavram İngilizce de "vision" kelimesinden türeyerek dilimize geçmiştir. Vision olarak bilinen kelimenin kökenine inildiği zaman ise karşımıza Hint-Avrupa dil ailesi çıkagelmektedir. Bu dil ailesinde sahip olduğu karşılığa değinmek gerekirse; "bilmek" ve "görmek" anlamlarına gelmektedir.<sup>47</sup>

Kelime anlamı açısından vizyona odaklanıldığında ise karşımıza ileriye dönük görüş ve dar olmayan görüş çıkmaktadır.<sup>48</sup>

Vizyon konusunda literatür incelendiğinde bu konuda çeşitli görüşlerden yazarların ve akademik çevrelerin yaptığı tanımlar ile karşılaşmak mümkün görünmektedir. Bu tanımlardan bazılarına değinmek gerekirse;

Alkoç (2010)'a göre vizyon; kurumun geniş bir vadede ortaya koyduğu hedeflerinin genel anlamda oluşturulmuş haline vizyon adı verilmektedir.<sup>49</sup>

Kılıç ve Erkan (2006)'a göre vizyon; bir kişinin ya da kuruluşun varabilme hayali kurduğu noktanın açıklandığı iddialı ve uzun olmayan açıklamalar bütünü olarak bilinmektedir.<sup>50</sup>

Koçel (2003) ise vizyonu, bir işletmede yöneten kişinin aklındaki, işleri yürüttüğü bölümün ilerleyen dönemde sahip olacağı görünüşü ve durumu ile ilgili hayalleri olarak açıklamaktadır.<sup>51</sup>

---

<sup>46</sup>Şule Kunt, "Türkiye'de Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi", (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana, 2012, s. 28.

<sup>47</sup>Gülistan Pınar Alkoç, "Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri", (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010, s. 26.

<sup>48</sup>(Çevrimiçi) <http://www.tdk.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 19.08.2015).

<sup>49</sup>Kunt, a.g.e., s. 26.

<sup>50</sup>A.g.e.

<sup>51</sup>Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003, s. 76.

Gill (2003)'e göre vizyon; çeşitli emekleri yönetebilme konusunda kullanılan ileriki dönemin arzu edilen durumudur. Bunun yanında vizyon kavramı, heveslendirici, anlam ihtiva eden ve ahlaki anlamda bir problem olmaksızın saf olmasına gereksinmektedir.<sup>52</sup>

Aktan (2003)'a göre ise vizyon kavramı, ileriki dönemler göz önünde bulundurulmak sureti ile ilgili dönemlerde hayata geçirilebilmesi mümkün olan hedef ve amaçlara odaklanmaktadır.<sup>53</sup>

Eren (2002) ise vizyonu, bir işletme içerisinde yönetim görevini üstlenen kişinin ilerleyen dönemlerde hakkı ile gerçekleştirilmesini aklından geçirdiği ve gerçekleştirilebilmesi adına ihtiyaç duyulan şeyleri net bir biçimde ortaya koyduğu benzersiz görüşleri şeklinde tanımlamıştır.<sup>54</sup>

İlgili tanımlamalar ışığında, vizyonun bir işletmenin geleceğine ışık tutan ayna görevi gördüğünü belirtmek literatür açısından yanlış bir kullanım olmayacaktır. Vizyonunu sağlam temeller üzerine inşa eden bir işletmenin geleceğe emin adımlarla ilerleyebileceği yorumunu yapabilmek mümkün gözükmektedir.

Bu tanımlamaların ardından vizyonun ihtiva etmekte olduğu özelliklerin üzerinde durulması gerekmektedir.<sup>55</sup>

-Reel ve şu anda var olan bir kavram değildir, ilerleyen dönemlerde olması istenilenlere yöneliktir.

-Vizyon kesinlikle işletmenin kuruluş aşamasında belirlenen yön ve amaçlarının dışına çıkma ile alakalı bir kavram olmamaktadır.

-Vizyon kavramı, yaşanılmakta olan andan kendini soyutlamak olarak düşünülmemelidir.

---

<sup>52</sup>Roger Gill, "Change Management or Change Leadership?", **Journal of Change Management**, Vol. 3, No. 4 (Mayıs 2003), p. 312.

<sup>53</sup>Coşkun Can Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s. 68.

<sup>54</sup>Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2002, s. 11.

<sup>55</sup>Gürcan Papatya, "Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim, Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, S. 3 (Güz 1998), s. 125.

-Yapılacak operasyonlar konusunda dominantlık yaratacak bir etken olmamaktadır.

-Tekdüzeliğe yönelmekte olan hareketlere yönelik bir planlama olarak düşünülmemelidir.

-Fazlaca karmaşık ve özel bir yapıya sahip olduğu düşünülmemelidir.

-Vizyon kesinlikle bir mükemmellik katsayısı olarak değerlendirilmemelidir.

-Bol keseden atılan, içeriğinde önem arz etmeyen düşünceler barındıran ve bu düşüncelerin süslü bir dille anlatıldığı bir kavram olarak tayin edilmemelidir.

-Vizyon manevi yönü ile karşımıza çıkmasına rağmen, kesinlikle misyon kavramı ile karıştırılmaması gereken bir kavramdır.

Vizyonun oluşumu üzerinde etkiye sahip olan üç etkenin yönetim tarafından geliştirilen felsefe, işletme üzerinde hissedilmekte olan imaj ile etkiler ve ilerleyen döneme yönelik olarak ileri sürülen tahminler olduğu söylenebilir.<sup>56</sup>

İşletmelerde belirli bir vizyonun ortaya konulması gereksiniminin üzerinde etkiye sahip olan halleri maddeler halinde sıralamak gerekirse;<sup>57</sup>

-Kurumun güvenilir olma durumu ile alakalı kafalarda oluşan soru işaretleri,

-Çalışanlar arasında bir arada faaliyette bulunmaya karşı dayanma gücünün azalması,

-Kurumun çalışanlarının mevcut işlerine yönelik olarak sahip oldukları amaçsızlıkları ve bir faaliyette bulunuyormuş gibi görünmeleri,

-Amaçlara yönelik olarak ortaya çıkan karar verememe durumları,

-Kurumun bünyesinde faaliyetlerini sürdürmekte olan çalışanların birbirleri ile ikili ilişkilerinde yaşanan problemlerde ortaya çıkan artışlar ve kuruma olan itimatlarının sekteye uğraması,

---

<sup>56</sup>Kunt, a.g.e., s. 33.

<sup>57</sup>Sefa Çetin, "Vizyon Yönetimi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 22 (2009), s. 101.

-Kurumun çalışanlarının ilerleyen dönemlere yönelik sahip oldukları iç açıcı olmayan fikirler işletmelerin bir vizyon benimsemesi gerektiğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Görüldüğü üzere vizyon, bir işletmenin geleceğe güvenle bakabilmesine, bütün iç ve dış çevresiyle güçlü bir şekilde koordine olabilmesine ve faaliyetlerini yürüttüğü pazar üzerinde etkili ve lider olabilmesine ve büyük bir katma değere kanat açabilmesine katkı sağlayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Misyon ifadesinin ise İngilizce de ‘‘mission’’ kelimesinden türemek sureti ile dilimize kazandırıldığını belirtmemiz gerekmektedir. Kelimenin ait olduğu dil ailesine gelindiğinde ise karşımıza Hint-Avrupa dil ailesi çıkmakta olup, atmak ve fırlatmak anlamlarına gelen s(meit) kelimesinden türediği konusunda bilgiler bulunmaktadır.<sup>58</sup>

Kelime anlamı açısından irdelendiğinde ise misyonun, bir şahsa veya birden fazla kişiden oluşan bir kurula ithaf edilmekte olan spesifik sorumluluk olduğunu söylemek mümkündür.<sup>59</sup>

Misyon kavramı 1980’li senelerden bu yana üzerinde kafa yorulan kavramlardan bir tanesi olarak bilinmektedir. Kimi işletmelerde faaliyetlerine devam eden yönetim işinden sorumlu kişilere göre misyon kavramı kritik öneme sahip bir anlam ihtiva etmiyorken, kimi yöneticiler ise misyonun ilgili kurumun başarısı konusunda en önemli faktör olduğu görüşü üzerinde fikir ileri sürmektedirler.<sup>60</sup>

Bir kurumun gerçekleştirmekte olduğu işlerinden maksimum derecede istenilen sonucun alınabilmesi ve diğer yandan kurumun bütüncül özelliğinin zarar görmemesi adına gerçekten kaliteli olarak oluşturulmuş bir misyonun olması gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilememesi durumunda kurum güvenilirliği sekteye uğrayabilir.<sup>61</sup>

Misyonun bir kurumun var olmasının en önemli nedeni olduğunu rahatlıkla söylemek mümkündür. Daha değişik bir biçimde açıklamak gerekirse; misyon, kurumun diğer kurumlara nazaran bir katma değer oluşturması ve bu amaç için neler yapması

---

<sup>58</sup>Stephan Cummings and John Davies, “ ‘‘Brief Case: Mission, Vision, Fusion’’, Long Range Planning’’, **Great Britain: Pergamon Press**, Vol. 24, No. 6 (1994), p. 147.

<sup>59</sup>(Çevrimiçi) <http://www.tdk.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 20.08.2015).

<sup>60</sup>Alkoç, **a.g.e.**, s. 6.

<sup>61</sup>Kunt, **a.g.e.**, s. 19.

gerektiğini gösteren bir pusuladır. Kısa dönemden ziyade daha uzun döneme yayılan başarının anahtarı olarak kabul edilebilir.<sup>62</sup>

Misyon konusunda yapılan tanımlamalardan bir bölümünü aşağıda görmek mümkündür;

Yurtseven (2009)'e göre misyon; herhangi bir şahsın ya da kurumun sahiplendiği spesifik sorumluluklar, kurumun ilerleyen dönemdeki amaçlarına ulaşabilmek adına saptadığı belirli davranış kalıpları, kurumda gerçekleştirilen işe yönelik tanımlar ve kurumun sahip olduğu değerler bütünü şeklinde açıklanabilen bir kavram olarak kabul görmektedir. Bu tanımlamadan yola çıkmak suretiyle misyonun en büyük öneme sahip fonksiyonu, kurumun bünyesinde faaliyetlerini sürdürmekte olan çalışanların bir çatı altında ortak gayede çalışabilmesine imkân tanınmasıdır.<sup>63</sup>

Koçel (2001)'e göre misyon; bir kurumsal yapının neyi gerçekleştirmek ve ne tür bir amaç çerçevesinde gerçekleştirmek üzere inşa edildiğini, bu kurumsal yapının ilerleyen dönem içerisinde hangi pozisyonda bulunmak arzusunda olduğunu ve daha sade bir ifadeyle kurumsal yapının var oluş sebebinin ne olduğu konusunda fikir sunan niteliğe sahip bir kavram olarak kabul görmektedir.<sup>64</sup>

Yurtseven (2009) ile Koçel (2001)'in tanımlarına değindikten sonra misyonun sahip olduğu özellikleri maddeler halinde sıralamakta fayda görülmektedir.<sup>65</sup>

- Kurum içerisinde çalışanlar arasında ortak olarak paylaşılmakta olan inanç ve değerler sistemidir.
- Adı geçen kurumla özdeşleşmiştir ve spesifik bir özellik göstermektedir.
- Bir kurumun bünyesinde faaliyetlerini sürdürmekte olan tüm çalışanları ilgilendirmektedir.

---

<sup>62</sup>Gökhan Tulay, "Stratejik Yönetim ve Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği", (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007, s. 77.

<sup>63</sup>Rıdvan Yurtseven, "Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı", **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Dergisi**, C. 9, S. 29 (Ocak 1998), s. 27.

<sup>64</sup>Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001, s. 92.

<sup>65</sup>Melek Yıldırım, "Sektörel Strateji Dayanakları ile Vizyon ve Misyon İçerikleri Arasındaki İlişki", (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2003, s. 79.

-Uzun vadeli bir amaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

-Kurum tarafından ortaya konulan vizyona dayalı bir tanımlama olarak bilinmektedir.

-Bir kurum içerisinde yapılmakta olan faaliyetlere kurumun imzasını koymasidir.

-Bir kurumun üzerine tanımlanmış bulunan belirli mesuliyetleri ve görevleri sahiplenmesi de misyonun bir gereği olarak bilinmektedir.

-Bu kavram herhangi bir anda yok olmayacak ve devamlı bir süreci gözler önüne serecek bir kavram olarak kendine yer edinmektedir.

Misyon konusunda yapılan ilgili tanımlama ve özelliklerin ardından misyonun vizyon ile beraber işletmenin asla atlamaması gereken ve sağlam bir zeminde oluşturulması gereken artifaktlar olduğunu söylememiz yanlış olmayacaktır. Misyon bir kurumun kuruluştan itibaren ilgili arena da var olmasının başlıca sebebidir şeklinde açıklanabilir.

Misyon ifadesi ise kurumun hangi tür işler üzerinde yoğunlaştığı ve ne tür bir zeminde oluşturulduğunun net ve sade bir şekilde ortaya konulmasına imkân tanıyan ifade olarak kendisine yer bulmaktadır. Herhangi bir misyon ifadesi muhteviyatında kurumun hangi amaçları gerçekleştirmek adına çaba sarfettiği ve bu amaçlara ulaşabilmek için kurumun hangi düşünce yapısı ile değerleri bünyesinde barındırması gerektiği üzerine net bir yönerge niteliği taşımaktadır. Bu ifadeler bir kurumsal yapı içerisinde gerçekleştirilecek işlerin tamamını, bu işlerin gerçekleştirilmesi konusunda gereksinim duyulan vakti ve uzunluğu ile ne derecede gerçekleştirileceği konusunda bir bilgi sunmamaktadır. Bir misyon ifadesi; amaç, strateji, değer ve davranış standartları olmak üzere dört temel yapı taşını içeriğinde barındırmalıdır.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup>Taha Erhan Özcan, "Çok Uluslu Şirketlerde Stratejik Planlama", (Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2011, s. 90.

## 2.2. Hedefler ve Amaçlar

Misyon, pazarda faaliyetlerini sürdürmekte olan bir kurumsal yapının var olma sebebini saptıyorken, amaçlar ise vizyonu ortaya çıkaran esas aşamalarda gelişen beklentiler şeklinde açıklanabilir. Amaçların sayısal manada ortaya konulmuş biçimine ve daha somut özellikteki haline ise hedefler adı verilmektedir.<sup>67</sup>

Vizyon ile misyon olarak bilinen kurumların gelecek garantisi olarak görülen ifadelerin performans konusunda hedef durumuna sokulması, amaçların saptanmasının bir numaralı sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>68</sup>

Planlama prosesinde en büyük öneme sahip aşamanın taktiksel anlamda ortaya konulan amaçların net ve şüphe götürmez şekilde dikte edilmesidir. Aksi durumda, ilerleyen aşamaların uygulamada belirli bir öneme sahip olacağını söylemek mümkün olamayacaktır.<sup>69</sup>

Kurumların kendilerine has amaçlarını şu şekilde belirtmemiz mümkündür:

-Kâr durumu,

-Yapılmış olan yatırımların geri beslemeleri,

-Her bir hisse başına düşen gelirler olmak sureti ile hayat bulan spesifik manadaki amaçlardır. Bu amaçların değerlendirmeye tabi tutulması ve bu değerlendirme sonucunda analiz edilmesi ile pazarlamaya dönük olmak koşulu ile özel amaçların ortaya konulması pazarlama planlaması konusunun en kritik ayağını oluşturmaktadır.<sup>70</sup>

Amaçların fonksiyonlarını gerçekleştirebilmek adına sahip olması lazım gelen özellikler şunlardır:<sup>71</sup>

-Sonuçlar üzerinde etkiye sahip olabilecek önem ihtiva eden konuları içermelidir.

-Kendisini belli etmeli ve nicel özelliği bünyesinde barındırmalıdır.

<sup>67</sup>Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 185.

<sup>68</sup>Zengin, **a.g.e.**, s. 50.

<sup>69</sup>**A.g.e.**

<sup>70</sup>Çağatay Ünüsan ve Mete Sezgin, **Pazarlama İlkeleri**, 1. Baskı, İstanbul: LiteraTürk Yayınevi, 2007, s. 51.

<sup>71</sup>Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 185.



-Reel olmasına özen gösterilmelidir. Bunun yanında kurum içerisinde çatının belirli bir seviyenin üzerine çıkarılması konusunda da titiz olarak ortaya konulmalıdır.

-Ortaya konulan amaçları gerçekleştirme konusunda bir vakit sınırlamasına gidilmesi gerekmektedir.

Kurumun belirlediği amaçların her birinin birbiri ile uyum içerisinde bulunması büyük önem arz etmektedir. Bu amaçların her biri ayrı ayrı önem taşımaktadır ve bu nedenle ilk önce bu amaçların birbiri ile çatışmayacak amaçlar olmasına büyük önem verilmesi gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmek isteyen firma bu amacını gerçekleştirmek adına belirlediği diğer amaçlarından vazgeçmemelidir.<sup>72</sup>

Amaçlar hangi eylemin, hangi vakitte ve hangi çoklukta yapılacağını göstermesi açısından kurumun esas teşkil eden kararlarının (kaynak temini, program vs.) alınmasını basitleştirmektedir.<sup>73</sup>

Diğer bir kavram olan hedeflere gelindiği zaman ise, kurumun hedefleri, kurumun belirlenmiş amaçlarına ulaşması konusunda ihtiyaç duyulmakta olan kısa vadedeki gelişim vaziyetlerini meydana getirir. Bunun yanında hedeflerin daha somut bir niteliğe sahip olduğunu belirtmekte yanlış olmayacak bu özelliğiyle bağlantılı olarak hedeflerin amaçlara oranla daha net ve nicel bir niteliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.<sup>74</sup>

Konunun ikinci yönünü oluşturmakta olan hedefler, kurumun uzun vadedeki eğilimlerini ve bu eğilim doğrultusunda hakkı ile gerçekleştirmek arzusunda olduğu şeyleri saptama konusunda büyük önem taşımaktadır. Stratejik anlamda hedeflerin değer ile misyonlardan yola çıkılmak suretiyle oluştuğu rahatlıkla söylenebilmektedir. Kurumlar tarafından belirlenmiş olan hedeflerin belirli bir dönüşüm yaşamak suretiyle bakış açısı ile stratejilere dönüşebileceği bir özellik ihtiva ettiği belirtilebilmektedir.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup>Zengin, **a.g.e.**, s. 51.

<sup>73</sup>Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı, İstanbul: Der Yayınları, 2002, s. 60.

<sup>74</sup>Pelin Yılmaz, "Stratejik Yönetim Kavramları Vizyon, Misyon, Amaç, Hedef Nedir?", (Çevrimiçi) <http://iibf-dersleri.blogspot.com.tr/2011/02/stratejik-yonetim-kavramlari-vizyon.html>, (Erişim Tarihi: 25.08.2015).

<sup>75</sup>**A.g.k.**

Hedefler, ilerleyen dönemlere dönük olmak şartıyla “kurum neyi gerçekleştirmek adına belirli bir kararlılık göstermektedir?” sorusuna yanıt vermekte ve ilerleyen döneme yönelik olarak kurumun rotasını belirleme görevini üstlenmektedir. Drucker’a göre hedeflerin özellikleri:<sup>76</sup>

-Hedefler faaliyetlerin sürdürüldüğü iş kolu göz önüne alınmak sureti ile geliştirilmelidir.

-Hedeflerin çok yönlü olmaları büyük bir önem taşımaktadır. Herhangi bir iş kolunda bir işin yönetimini gerçekleştirmek, türlü gereksinimler ile hedeflerin belirlenmesi konusunda yardımcı olmaktadır.

-Bağımsız ve sonuna kadar özgür hedefler olmalıdırlar.

-Hedefler somut bir alt yapıya sahiptirler.

-Herhangi bir kurumun dimdik var olabilmesinin yolu bu süreci aksamasız bir şekilde sürdürebilmesidir.

Hedeflerin, amaçların gerçekleştirilmesi konusunda bir yardımcı görev üstlendiğini ve kurumlar açısından büyük önem taşıdıklarını belirtmekte yarar vardır. Her kurum belirli amaç ve hedefler doğrultusunda yaşam alanı bulabilmekte ve bunları gerçekleştirdikçe kendisini geliştirebilmektedir.

### **2.3. Büyüme Stratejileri**

Her bir firma farklı büyüme stratejilerini bünyelerinde etkinleştirmektedir. Bu büyüme stratejileri birçok farklı kaynaktan birçok farklı biçimde sınıflandırılarak araştırmacıların kullanımına sunulmaktadır.<sup>77</sup>

Bu çalışmada ise sınıflandırma yazar tarafından oluşturulan aşağıdaki tablodaki gibi gerçekleştirilmiştir.

---

<sup>76</sup> A.g.k.

<sup>77</sup>Selim Erkoç, “KOBİ’lerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Aydın Organize Bölgesinde Bir Araştırma”, (Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2006, s. 36.

**Tablo 1. Büyüme Stratejilerinin Sınıflandırılması**

Yoğun Büyüme Stratejileri	Bütünleştirici Büyüme Stratejileri
Pazara Nüfuz (Penetrasyon)	Yatay Büyüme
Pazar Geliştirme	Dikey Büyüme
Ürün Geliştirme	
Çeşitlendirerek Büyüme	

**Kaynak:** Tablo araştırmacı öncülüğünde dizayn edilmiştir.

Görüldüğü üzere bu çalışma kapsamında büyüme stratejileri iki başlık altında ele alınmaktadır. Sınıflandırmalarda ise durum şu şekilde cereyan etmektedir.

Yoğun büyüme stratejisi olarak gerçekleştirilen sınıflandırmadan kasıt; firmaların hali hazırda gerçekleştirmekte olduğu etkinlikleri göz önüne alındığında net anlamda farkına varılan fırsatların ortaya çıkarılması ve değerlendirmeye tabi tutulmasının amaçlandığı sınıflandırma olarak lanse edilebilir.<sup>78</sup>

Diğer yandan bütünleştirici büyüme stratejileri şeklinde gerçekleştirilmekte olan sınıflandırmaya göz attığımızda bu stratejiden kastın; endüstriyel ortamda gidişatını sürdürmekte olan pazarlamaya dönük mekanizmanın bu alanlar dışında kalan bölümleri ile bütünleşmesine yönelik fırsat olarak addedilen gelişmelerin saptanması ve devamında bu gelişmelerin belirli bir analize tabi tutulmasının amaçlandığı sınıflandırma şeklinde ortaya konulabilir.<sup>79</sup>

Stratejilerin seçimi hususunda etkileme gücüne sahip olan belli başlı etmenler şunlardır:<sup>80</sup>

-Belirli bir pazar diliminde faaliyetlerini yönlendirme arzusunda olan firmalar bu pazarın yüzdesel açıdan önemli büyüklüğe sahip bir bölümüne hitap etme amacını taşıyorsa konglomeratif olarak adlandırılan stratejik yaklaşımlara yönelmesinde büyük fayda görülmektedir. Aksine bu pazarda ufak bir payı

<sup>78</sup>Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s. 84.

<sup>79</sup>A.g.e.

<sup>80</sup>A.g.e., s. 90.

bünyesinde barındırma gayretindeyse bu durumda da yoğun büyüme stratejisine yönelmesi gerekmektedir.

-Büyüme hızı yüksek olarak bilinen bir pazarda faaliyetlerini devam ettiren bir işletmenin büyüme stratejisi bağlamında yoğun ya da bütünleştirici bir stratejiyi gündemine taşıması gerekmektedir.

-Kurum büyüme konusunda potansiyeli sağlam olan bir pazarda faaliyetlerini sürdürmekte ise bütünleştirici büyüme stratejilerine yönelmelidir.

Buraya kadar olan bölümde büyüme stratejileri konusunda verilen genel ve aydınlatıcı bilgilerin ardından sıra bu stratejilerin ayrıntılarının neler olduğuna gelmektedir.

### **2.3.1. Yoğun Büyüme Stratejileri**

Bu strateji için öncelikle gerçekleştirilmesi gerekenler, firmanın faaliyetlerini sürdürmekte olduğu pazar diliminde payının yükseltilmesi, yaptığı satışlar sonucunda elde ettiği getirilerinin yükseltilmesi ve hali hazırda pazara sunmakta olduğu ürün ile hizmetlerden elde edilen kârların yükselişe geçmesidir. Yoğun büyüme stratejisi kapsamında kurumlar mevcut üretim kapasitelerinin üzerine çıkma eğilimindedirler. Buradan yola çıkarak, bu strateji türünün az bir pazar payına sahip olan kurumlar açısından biçilmiş kaftan olduğu belirtilmektedir. Yoğun büyüme stratejisinin dört alt kalemi bulunmaktadır.<sup>81</sup>

Bu alt kalemler;

-Pazara Nüfuz (Penetrasyon)

-Pazar Geliştirme

-Ürün Geliştirme

---

<sup>81</sup>Bilgehan Sarı, "KOBİ'lerde Büyüme Stratejileri: Çaycuma Bölgesindeki KOBİ'lere Bir Anket Çalışması", (Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak, 2009, s. 48.

-Çeşitlendirerek Büyüme şeklinde belirtilebilmektedir.

Yoğun büyüme stratejilerinde büyümenin naturel olarak ve hızlı olmaksızın gerçekleşmesi nedeniyle büyümeyi zorlanmaksızın kontrol altında tutabilmek mümkündür. Bunun dışında büyümeye yönelik gereksinim duyulan parasal kaynaklar, işletmenin var olan kaynaklarından tedarik edilebilmektedir. Elde bulunan kaynaklardan maksimum verimi alacak şekilde faydalanılabilmesine olanak tanımaktadır. Kurumun faaliyetlerini sürdürmekte olduğu pazarın içerisinde hüküm süren rekabet şartları ile mücadele edebilmenin yolu büyümeden geçmektedir. Ekonomik anlamda yüksek seviyede işler gerçekleştirebilmenin yolu büyümeden geçmektedir.<sup>82</sup>

Bu bilgiler doğrultusunda yoğun büyüme stratejilerini açıklamak sureti ile konuya biraz daha netlik kazandırılması daha doğru akıl yürütmelerin gerçekleştirilebilmesine olanak tanıyabilecektir.

### **2.3.1.1. Pazara Nüfuz (Penetrasyon)**

Kurumların daha atak bir yapıya bürünerek hali hazırda bulunan ürünlerinin faaliyetlerini sürdürmekte olduğu pazarda satışlarının artırılması yolu ile pazarda sahip olduğu dilimini artırma gayreti olarak belirtilebilir. Bu tip bir stratejiye yönelmiş işletmelerin daha fazla dağıtım ile tutundurma faaliyeti gerçekleştirmesi olağan olmasına karşılık misilleme yapılmasına da yol açabilecek bir stratejik hamle olarak kabul edilmektedir. Çünkü fiyat düşürme yapan işletmeye karşı rakiplerde misilleme yapmak sureti ile fiyat düşürmeye gidebilir. İşletmelerin pazar payları endüstriyel anlamdaki şartlara da bağlı olmaktadır. Şartlar durağan bir seyir izler ise pazar diliminde bir büyüme beklenmemelidir. Bu strateji yöntemi ile büyümeye odaklanan bir kurumun şu stratejileri uygulaması uygun olabilmektedir:<sup>83</sup>

**1.**Pazarda var olan rakip firmaların müşterilerinin yönünü kendine doğru çevirmek: Bu stratejide kurum rakibe oranla daha düşük bir fiyatlandırma politikası gerçekleştirip, tutundurma gayretlerini artırarak, marka konusunda da

---

<sup>82</sup> A.g.e.

<sup>83</sup> Tek, a.g.e., s. 85-86.

katma değer yani farklılaştırmaya giderek rakibin müşterisini kendisine çekebilmeyi denemektedir.

**2.**Kurumların var olan ürünlerinin müşteriler tarafından kullanım miktarının yükseltilmesi: Çeşitli reklamlar aracılığıyla ürünün akla gelmeyecek orijinal kullanım sahalarının müşterilere iletilmesi, işletmenin var olan ürünlerinin vadesini kasten doldurması, kurumun faaliyetlerini sürdürmekte olduğu pazarlarda etkin bir şekilde dağıtım ile müşterilere gösterme miktarının yükseltilmesine yönelik çabalara girişme şeklinde stratejilere yönelmek mümkündür.

**3.**Kurum tarafından pazara sunulan ürünü kullanmayanların çekilmesi konusunda geliştirilen stratejik yaklaşım: Çeşitli yollarla pazara sürülen ürünün müşteriler tarafından kullanımının sağlanması, ürüne biçilen değerin yükseltilmesi veya alçaltılması, firma tarafından hazırlanan reklamlar aracılığı ile ürünlerden yeni faydalanabilme olanaklarını müşteriye iletme şeklinde stratejilerden yararlanılabilir.

### **2.3.1.2. Pazarı Geliştirme**

Pazara nüfuz etmenin ardından ikinci olarak pazarı geliştirme konusuna değinilmesi gerekmektedir.

Bu stratejiye gelindiğinde iki ana yöntem ile karşılaşılmaktadır. Bu yöntemler, coğrafî anlamda büyüme ve pazarın farklı bölümlerine doğru büyüme yöntemleridir. Bu bağlamda coğrafî manada büyüme konusuna değinmek gerekirse; bölgesel anlamda gerçekleştirilen faaliyetlerin bu kabuktan kurtarılmak şartı ile ulusal faaliyet sahasına doğru büyümesini ve gelişmesini kapsamaktadır. Diğer yandan bakıldığında zaman firmaların var olan başka pazarlara yönelmesi de gelişmeye yol açabilmektedir. Bu pazarlar farklı pazar dilimlerine de yönelik olabilmektedir.<sup>84</sup>

Yöntemlerden ikincisini irdelemek gerekirse; bu yöntemde kurumun hali hazırda var olan ürünleri faaliyetlerin sürdürüldüğü pazardan başka pazarlara ulaştırılması ile

---

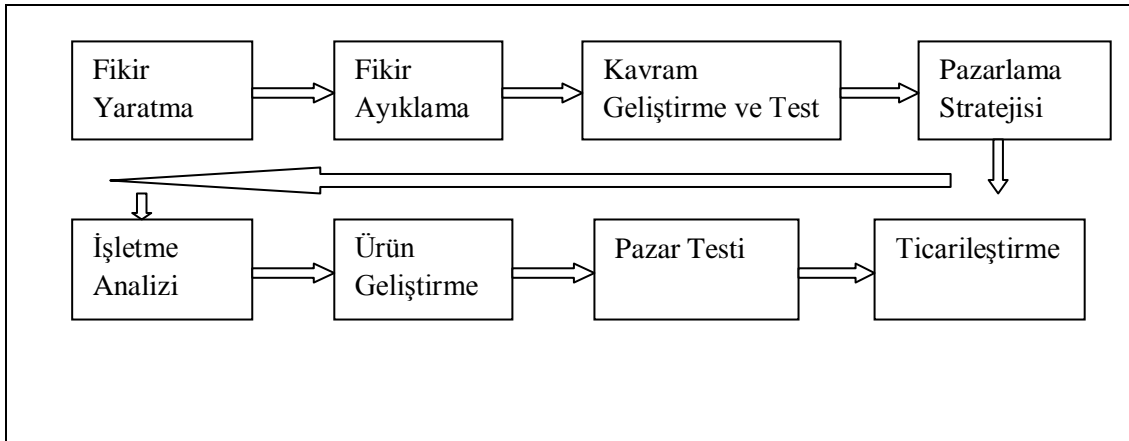
<sup>84</sup>David Aaker, **Strategic Management**, 1. Edition, New York: John Wiley & Sons Inc., 1984, p. 255.

pazarlanması sürdürülür. Genel anlamda pazarı geliştirmeye dönük bu strateji pazarlamaya yönelik kabiliyet ve bilgiler ile dağıtıma odaklandırılır.<sup>85</sup>

İşletmeler bu iki stratejiden kendilerine hangisi daha uygun geliyorsa onu kullanmak koşulu ile var olan pazarlarını bir aşama daha geliştirebilmekte ve bu sayede ufkunu ve imkânlarını da geliştirebilmektedir.

### 2.3.1.3. Ürün Geliştirme

Belirli bir pazar ortamında faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmeler, bu pazarlarında o anda hâkim olan satışlarını artırabilmek adına orijinal bir ürün üretmeye veya var olan bir ürüne yeni özellikler katmaya yönelmektedirler. Ürünlerin geliştirilmesi konusunda karşılaşılan aşamaları **Şekil. 2**'de görmek mümkündür.<sup>86</sup>



**Şekil 2. Ürün Geliştirme Aşamaları**

**Kaynak:** Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1999, s. 406.

Kurumlar yeni bir ürünün geliştirilmesi esnasında şu stratejilerden faydalanabilirler:<sup>87</sup>

-Yeni gelişimler ile düşüncelere adapte olunması.

-Ürün üzerinde değişikliklere gitme.

<sup>85</sup>Evans and Berman, **a.g.e.**, p. 678.

<sup>86</sup>Tek, **a.g.e.**, s. 406.

<sup>87</sup>Erkoç, **a.g.e.**, s. 41.

- Ürnlere yeni özellikler kazandırma.
- Ürünler üzerinde büyütme giderek büyüklük algısı oluşturmak.
- Üründe küçülmeye gitme.
- Mevcut ürünlerin tekrardan düzene tabi tutulması.
- İkame ürünlerden faydalanmak.
- Kalite konusunda farklılaşmaya gitmek.

Ürün geliştirme stratejisi, müşterilerin sahip olduğu gereksinimlerin doyuma ermesini sağlayacak, arzularına karşılık verecek ürün ya da hizmetlere farklı nitelikler kazandırmak şartı ile müşterilere ulaştırmayı ön plana çıkarmaktadır. Ürün geliştirme stratejisinde müşterinin fark edeceği değişikliklere yönelmek lazımdır. Belirli bir ürünün gelişimine yönelik yapılan çalışmalar, kurumların var olan ürünlerinde katma değer yaratacağından ve buna endeksli olarak ürünlerin farklılık göstermesini sağlayacağından penetrasyon (pazara nüfuz) ve pazardaki payını geliştirmesi, aynı zamanda kurumun mevcut kârlılık oranının da yükselmesine yardımcı olabilecektir.<sup>88</sup>

Bu strateji türü konusunda, kurumun var olan bir ürününün mevcut yapısında farklılaşmaya gitmek yolu ile o ürünün daha cazip hale getirilmesi ve müşterilerin beğenisine sunulması şeklinde bir açıklama yapabilmek mümkün görünmektedir. Müşterilerin bu ürüne olan talebinin, kurumun pazardaki konumu açısından kritik anlamda bir önem ihtiva ettiğini söylemek ise abartı olmayacaktır.

#### **2.3.1.4. Çeşitlendirerek Büyüme**

Çeşitlendirerek büyüme stratejisi konusuna eğilmek gerekirse; kurum tarafından hem yeni bir ürünün gelişimine yönelmek aynı zamanda pazar şartları açısından çeşitlendirmeye odaklanmak söz konusudur. Kurumun pazarda sahip olduğu dilimlere yönelik payında kritik düşüşler yaşanması halinde, hali hazırda bulunan ürünlerinde tam anlamıyla bir revizyona gitmek ve bunun yanında payını koruyabilmek adına ilgili

---

<sup>88</sup>Hüseyin Ergin ve Orhan Elmacı, "Stratejik Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Sağlanmasında Stratejik Yönetim Muhasebesinin Rolü (Bütçeden Stratejik Yönetime)", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 4 (Haziran 2000), s. 109.



ürünlerin yenilerini müşterilerine pazar ortamında sunma görevini ifa etmesi gerekmektedir. Kurumların çeşitlendirme konusuna eğilmelerinin belli sebepleri vardır. Bu sebeplerden bazılarını aşağıda görebilmek mümkündür.<sup>89</sup>

-Ürünün demode hale gelmesi, rakiplerin yaptıkları çeşitli baskılar, makro çevreyle alakalı olarak karşımıza çıkan yasal anlamdaki çeşitli düzenlemeler.

-Mevcut riski daha çok ürünün içerisinde dağıtmaya yönelmek.

-Pazardaki rakiplerin üretim konusunda yakın ürünler üretmesi sureti ile kuruma kafa tutması.

-Kurumun nakit akışı yönünden belirli bir fazlalığa sahip olması çeşitlendirmeye gitmenin sebepleri arasında gösterilebilmektedir.

Bu bilgilerden yola çıkarak, bu stratejilerin işletmelerin pazar ortamında yaşadığı değişik deneyimler ve olaylar karşısında kendisini korumak, geliştirmek ve asıl manada kendisine bir yol çizebilmek adına faydalandığı stratejiler olarak görmek doğru olacaktır. Bu stratejilerden özellikle ürün geliştirme ile çeşitlendirme yolu ile büyüme stratejilerinin risk içerdiğini belirtmemiz mümkündür. Bu stratejiler, güçlü kadroların ellerine emanet edilen işletmelerde başarı ile uygulanabilirse ilgili işletmeler büyük atılımlara yelken açabilecektir.

### **2.3.2. Bütünleştirici Büyüme Stratejileri**

Bu stratejiler, kurumların etkinliklerini gerçekleştirdikleri sektörel ortamlarda ne tarafa yönelik bir büyümeyi bünyesinde içselleştireceği konusunun saptanmasına destek olan stratejiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu stratejiler yatay ve dikey büyüme olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Aşağıdaki başlıklar altında bu stratejilere kısaca değinilmek amaçlanmaktadır.

---

<sup>89</sup> A.g.m., s. 110.

### 2.3.2.1. Yatay Büyüme

Bir kurumun belirli bir süredir ürün ve hizmetler üretmek suretiyle faaliyetlerini sürdürmekte olduğu pazarda büyümeyi hedef alan strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu büyüme stratejisi kapsamında kurumlar faaliyetlerini devam ettirdikleri pazarlarda etkinliklerini ve nüfuzlarını yükseltmek yolu ile büyümeye gitmeyi tercih etmektedirler.<sup>90</sup>

Bu büyüme stratejisinin amacından söz etmek gerekirse; kurumun faaliyetlerini sürdürdüğü pazar koşullarında konumunu ve hâkimiyetini kuvvetlendirmek adına pazarda faaliyet göstermekte olan rakip firmaları ele geçirmek en önemli amaç olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>91</sup>

Bu stratejilerin kurumun faaliyet gösterdiği pazar koşullarında rüştünü ispatlamasına olanak sağlayacağını ve belirgin bir üstünlük ve rekabet avantajının anahtarı olacağını belirtmek mümkündür.

### 2.3.2.2. Dikey Büyüme

Bir işletme açısından belli bir düzeyde sürdürülen üretime dönük çabaları, ana üretim etmenlerine yöneltme veya çıktı alınan mamule yönelik olmak üzere genişletmeye “**dikey büyüme**” adı verilmektedir.<sup>92</sup>

Bu tarzda büyüme stratejileri direkt olarak kurumun bünyesinde hâkim olan operasyon ile üretim ve bunlara yönelik gidişata dönük uygulamaları bünyesinde barındırmaktadır. Geriye ve ileriye dönük dikey büyüme olmak üzere ikili bir ayırım söz konusu olmaktadır. Kurumun büyümesinin faydalanılan üretim etmenlerine ve kullanılan girdilere bağlı olması durumunda geriye dönük, büyümenin son ürüne yani output’a dönük olması durumunda ise ileriye dönük bir büyümeden söz edebilmek mümkün olmaktadır.<sup>93</sup>

---

<sup>90</sup>Sarı, a.g.e., s. 53.

<sup>91</sup>Frances Brassington and Stephen Pettitt, **Principles of Marketing**, 2. Edition, London: Prentice Hall, 2000, p. 856.

<sup>92</sup>Eren, a.g.e., s. 222.

<sup>93</sup>Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 211.

Buradan da anlaşılacağı üzere bütünleştirici büyüme stratejileri tamamen sürece odaklı stratejiler olmakla birlikte aralarındaki ayırım birinin pazarı, diğerinin ise kurumun faaliyet ve üretim sahasına odaklanmasından kaynaklandığı söylenebilir.

#### 2.4. İş Portföy Planları

Portföy analizleri, kurumlar tarafından ortaya çıkarılan stratejiler arasında seçim yapılırken bir pusula görevi görmesi sebebiyle karşımıza çıkan stratejik iş birimi (SİB) olarak adlandırılan oluşumların değişik ölçüler bazında analiz edilmesidir. Ve buradan yola çıkmak üzere bu oluşumların ilerleyen dönemlerde kuruma ne gibi yararları olacağı konusunda tahmin yürütülen süreç olarak bilinmektedir.<sup>94</sup>

Portföy analizi başka bir bakış açısına göre, kurumun pazar koşullarında sahip olduğu yere, bu pazarda diğer firmalara karşı rekabet yönünden sahip olduğu avantaja, pazarda elinde bulundurduğu payına ve faaliyetlerini sürdürmekte olduğu pazarın sahip olduğu çekicilik durumu çerçevesinde, hangi işlemlerin gerçekleştirilebileceği konusunda yol gösteren bir araç görevini üstlenmektedir.<sup>95</sup>

Portföy analizi gerçekleştirebilmek adına öncelikle faaliyet gösterilen pazar, bu pazarda faaliyet gösteren rakip firmalar ve bu pazarın içerisinde bulunduğu endüstriyel ortam hakkında ihtiyaç duyulduğu oranda ve geçerliliği kanıtlanmış bilgilerin edinilmesi koşulu söz konusudur.<sup>96</sup>

Stratejik açıdan planlama konusunun esas gayesi, kurumun kendi içerisinde barındırdığı gücün, çevresel koşullarda hüküm sürmekte olan fırsatlardan maksimum düzeyde faydalanabilmek adına en doğru ve güzel şekilde ne şekilde hayata geçirilerek faydalanılabileceğini önceden saptayabilmektir. Bu gayeye ulaşabilmek maksadıyla gerçekleştirilmekte olan portföy analizleri, stratejik iş birimi yani SİB'leri iki farklı açıdan analize tabi tutmaktadır. Bunlar, kurumun bünyesinde var olan iş birimlerinin pazar koşullarında gösterdikleri büyümeye yönelik oranlar ve pazar koşullarında sahip

---

<sup>94</sup>Özlem Çetinkaya, "Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerine Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 8, S. 3 (2006), s. 63.

<sup>95</sup>**A.g.m.**

<sup>96</sup>Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, Yayın No:23, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ders Kitapları, 2001, s. 172.

olduğu pazar payları olarak karşımıza çıkmaktadır. Portföy analizlerinin hayata geçirilmesi konusunda üç aşamalı bir süreçten söz etmemiz mümkündür. Bu aşamalar;<sup>97</sup>

- Stratejik iş birimi olarak nitelendirilen oluşumların belirlenmesi ve bu oluşumların tanımlanması.
- Portföy matrisinin hazır hale getirilmesi.
- İlgili portföy matrisinin yorumlanması ve bunun devamında kurumun yeni stratejiler konusunda nihai kararını vererek seçimini gerçekleştirmesi.

Stratejik açıdan yapılan bir planlamanın amacının, bazı hedefleri gerçekleştirebilmek maksadı ile faydalanılacak olan çeşitli araçların erken dönemde belirli bir düzene sokulması olması açısından, portföy analizi teriminin stratejik yönden yapılan planlamanın kritik öneme sahip araçlarından biri olduğu yorumunu yapmak abes olmayacaktır. Buradan yola çıkıldığında bir kurumsal yapının ilk ve en önemli görevi, SİB (Stratejik İş Birimi) olarak tanımlanan ve kurumun dimdik durmasını sağlayan kilit öneme sahip olan ürünler ile işleri saptamaktır. Stratejik iş birimleri bir kurumsal yapı mekanizması içerisinde en elverişli stratejilerde karar kılınması konusunda yetki devrine gidilen en ufak yapı taşı olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>98</sup>

Görev grubu olarak addedilen bir grubun stratejik iş birimi şeklinde betimlenebilmesi adına belirli nitelikleri taşıması gerekmektedir.<sup>99</sup>

- İlgili grubun, pazar koşullarında rekabete girişebileceği bir rakibe sahip olması gerekmektedir.
- Kurumun bünyesinde faaliyetlerine devam etmekte olan her bir grubun başında onu idare eden bir yönetici bulunmalıdır.
- İlgili grubun kurumun diğer bölümlerinden bağımsız olması gerekir.
- İlgili grubun, kurumun mevcutta bulunan öteki bölümlerinin haricinde başka bir pazara sahip olması gerekir.

---

<sup>97</sup>Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s. 240.

<sup>98</sup>Charles Hofer and Dan Schendel, **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, 1. Edition, Minnesota West Publishing Company, 1978, p. 59.

<sup>99</sup>Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s. 149.

Portföy analizlerinin çoğunlukla matris olarak nitelendirilen oluşumlar ile gerçekleştirildiği belirtilebilir. İlgili matris herhangi bir kurumun mevcut pazar koşullarında ne şekilde bir stratejik yaklaşıma yönelmesi gerektiğini ve gerçekleştirmekte olduğu yatırımları pazarın hangi bölümleri üzerine odaklaması gerektiği konusunda destek olmaktadır.<sup>100</sup>

Görüldüğü üzere portföy analizleri, işletmenin önceki bölümlerde yapmayı hedeflediği stratejik anlamda seçimlerin gerçekleştirilmesi konusunda yardımcı bir görev ve rol üstlenen analizler olarak kendisine yer bulabilmektedir. Bu analizlerin kurumun yükünü azaltmanın yanında kuruma yol gösteren bir mahiyete sahip olduğunu da belirtmek yanlış bir değerlendirme olmayacaktır.

Portföye yönelik bir matrisin hazırlığının yapılabilmesi konusunda literatürde en çok kullanılan ve göz önünde bulundurulmuş matris olarak **‘Boston Yönetim Danışmanlığı Matrisi’** ile karşılaşmak olağandır.<sup>101</sup>

Büyüme/Pazar matrisi adı ile bilinen ve 1960 yılında Boston Danışma Grubunca oluşturulan bu matris literatürde en fazla rağbet edilen matris olarak bilinmekte ve kullanılmaktadır. Birçok kurumsal yapı tarafından uzun yıllar stratejik anlamda planlama konusunda başvurulan bu model günümüzde de önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir.<sup>102</sup>

Boston Consulting Group’un stratejik iş birimi veya mamul portföy analizi kurumun sahip olduğu satış büyüme/pazar payı matrisinin meydana getirilmesi sonucunda başlamaktadır. Öncelikli olarak kurumun bünyesinde var olan stratejik iş birimlerinden her biri veya mamul adına kurumun faaliyetlerini devam ettirdiği pazarda mevcut olarak bulunan rakiplerine kıyasla sahip olduğu pazar payının hesaplanmasına girilir. Hemen ardından konu edilen mamuller adına yıllar bazında belirlenen pazardaki büyüme oranları saptanmaya çalışılır. Bu noktaya kadar adı geçen mamuller oluşturulacak matris içerisinde satış hâsılatı açısından kuruma sağladığı faydalar ile orantılı çapta bir daire kullanılmak üzere matris içerisine oturtulur. Yapılan bu işlemler

---

<sup>100</sup>Coşkun Can Aktan ve Ali Vural, **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, Yayın No: 254, Türkiye İşveren Konfederasyonları Yayını, 2004, s. 89.

<sup>101</sup>Zengin, **a.g.e.**, s. 59.

<sup>102</sup>Çetinkaya, **a.g.m.**, s. 65.

sayesinde pazar şartlarında satışa sunulan mamullerin birbirlerine kıyasla vaziyetlerini karşılaştırma imkânına sahip olunabilmektedir.<sup>103</sup>

Boston Consulting Group' un portföy analizinde pazarın mevcut büyüme oranının yanında kurumun pazar payı ele alınmak üzere, pazar ve ürünler üzerinde bir araştırmaya girilmek sureti ile ürün matrisinin uygun hale getirilmesi sonucunda portföy analizi başlamaktadır. Oluşturulmakta olan bu matriste dikey eksenin büyüme oranını, yatay eksenin ise duruma göre değişiklik gösteren (göreceli) pazar payını işaret ettiğini belirtmekte yarar vardır. Büyüme oranı konusunda yapılan araştırmalar sonucunda normal olarak özümseven büyüme oranının %10 olduğu kanısına varılmıştır. Duruma göre değişiklik gösterme eğiliminde olan (göreceli) pazar payının "1" değerini taşıması halinde kurumun pazar içerisinde rekabet içerisinde olduğu ana rakibi ile gerçekleştirdiği rekabette satışlarının aynı olduğu sonucuna varılmaktadır. Bahsedilen göreceli pazar payı eksenini bir orta nokta yardımı ile ikiye bölünmektedir. Adı geçen bu nokta kurumların pazara yönelik büyüme hızlarının düşük bir seyir izlemesi halinde orta nokta "1.0" olarak belirlenmekte, yüksek olması halinde ise "1,5" olarak belirlenmektedir.<sup>104</sup>

BCG matrisi dört bölüme ayrılmaktadır. Bu bölümler, yıldızlar, belirsizler, nakit depoları ve sorunlular olmak üzere karşımıza çıkmaktadır. Oluşturulan matrisin sol yarı küresinde var olanların nakit anlamında girişe yol açtıkları, sağ yarı kürede olanların ise nakit açısından ihtiyaç olarak ortaya çıktıkları belirtilebilmektedir. Matriste soldan, sağa yönelik bir nakit akışı söz konusu olmaktadır. Matrise yönelik olarak yorumlanması gereken bir nokta ise, optimal anlamda en optimal olarak yapılan nakit akışının nakit depolarından, sorunlulara doğru bir seyir izlediğini belirtmek uygun bir yorum olacaktır.<sup>105</sup>

Bu matrise yönelik olarak karşımıza çıkan formüllerden pazar büyüme hızı aşağıdaki tablo ekseninde hesaplanabilmektedir:

---

<sup>103</sup>Eren, a.g.e., s. 174.

<sup>104</sup>Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 237-238.

<sup>105</sup>David Aaker, **Strategic Market Management**, 3. Edition, New York: John Wiley and Sons Inc., 1992, p. 160.

**Tablo 2. Pazar Büyüme Hızı**

$$\text{Pazar Büyüme Hızı(\%)} = \frac{(\text{Cari Yıl Satışları} - \text{Geçmiş Yıl Satışları})}{\text{Geçmiş Yıl Satışları}} * 100$$

**Kaynak:** Olcay Arıcan, “Stratejik Pazarlamada Portföy Analizi”, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2001, s. 28.

Bunun dışında göreceli pazar payını ise şu formülle hesaplamak mümkündür:

**Tablo 3. Göreceli Pazar Payı**

$$\text{Göreceli Pazar Payı} = \frac{\text{İşletmenin Satışları}}{\text{Esas Rakibin Satışları}}$$

**Kaynak:** Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s. 243.

Boston Danışma Grubu portföy analizi matrisine aşağıda bulunan **Şekil.3**'ten ulaşmak mümkündür.

		<b>YÜKSEK</b>	
		YILDIZLAR	BELİRSİZLER
<b>PAZARIN BÜYÜME HIZI</b>		NAKİT DEPOLARI	SORUNLULAR
	<b>DÜŞÜK</b>	<b>YÜKSEK</b>	<b>DÜŞÜK</b>
		<b>GÖRECELİ PAZAR PAYI</b>	

**Şekil 3. Boston Danışma Grubu Portföy Analizi Matrisi**  
**Kaynak:**(Çevrimiçi)[www.1bilen.com/malumatname/index.php?title=Dosya:Yonetim matrisi.jpg](http://www.1bilen.com/malumatname/index.php?title=Dosya:Yonetim%20matrisi.jpg), (Erişim Tarihi: 29.08.2015).

İlgili portföy matrisinin yorumlanabilmesi konusunda dört ana ilke ile karşılaşılmaktadır. Bu ilkeleri maddeler halinde sıralamak mümkündür.<sup>106</sup>

-Kurumun bünyesinde barındırdığı stratejik iş birimlerinden elde ettiği kâra yönelik pay ve kazanılan nakit, kurumun pazara sunmakta olduğu mamullerin sahip olduğu pazar payına bağlı durumdadır.

-Kurumun pazara sunduğu ürünlerinin satışlarının artırılabilmesinin yolu ek bir kurumsal nakit kaynağı ile ek bir potansiyeli yani sabit yatırımı gerektirmektedir.

-Kurumun pazara yönelik sahip olduğu payında yaşanan büyümeye paralel olarak ilave üretim sahalarını, yükselmekte olan tutundurma giderlerini, giderlerin düşmesine yardımcı olan teçhizatı kalkındırabilmek adına nakit ihtiyacı doğmaktadır.

-Kurumun pazara sunduğu mamullerin olgunluk evresine ulaşması sonucunda mevcut stratejik iş birimlerinin pazarlarında büyüme hız azaltacak, bu sırada ortaya belirli bir nakit fazlası çıkacak ve bu fazla da büyüme aşamasında bulunan diğer mamullere destek olmak kaydı ile o mamullere kaydırılacak ve bu yolla mamuller arasında bir işbirliği sağlanmış olacaktır.

Bu noktada Boston Danışma Grubu Portföy Analizi matrisinin dört bileşenine değinmekte fayda görülmektedir:

\***Yıldızlar:** Herhangi bir sektörde yüksek büyüme hızına bağlı olarak, yüksek anlamda pazar payına sahip olan stratejik iş birimi olarak tanımlanmaktadır. Buradaki amaç, rekabetin yüksek bir ivmede seyrettiği pazar koşullarında kurumun rekabet avantajına yönelik üstün durumunun devamlılığını sağlamaktır. Bu stratejik iş birimleri hatırı sayılır kârlara gebe olmakla birlikte devamlı bir büyümeyi kalkındırabilecek derecede bir kaynak gereksinimini de beraberinde getirmektedir. Pazar payını artırabilmek adına şu yollara başvurulabilir; daha geniş bir dağıtım, var olmayan yeni ürünleri tüketiciyle buluşturmak, tutundurma çalışmalarının artırılması, fiyatlar

<sup>106</sup>(Çevrimiçi)  
29.08.2015).

<http://notoku.com/boston-danisma-grubunun-portfoy-analizi/>,

(Erişim Tarihi:



konusunda indirimle gidilmesi. Büyüme oranının ilgili sektörde yavaşlamasına paralel olarak yıldız ürünlerin, nakit depolarına dönüştüğünü belirtmekte fayda görülmektedir.<sup>107</sup>

Bu tarz stratejik iş birimlerinin yatırıma gereksinim duymamasının nedeni, yüksek pazar paylarından ötürü sahip oldukları büyük miktardaki üretim kapasiteleridir. Kendi yatırım gereksinimlerini giderebilmelerinin yolu ölçek ekonomisinde faaliyet göstermelerine bağlı olarak kendi kendilerinin parasal akışını yönetebilmelerinden ileri gelmektedir.<sup>108</sup>

**\*Belirsizler:** Pazar payının düşük olmasının aksine pazarın büyüme oranının yüksek olduğu stratejik iş birimleridir. Bu stratejik iş birimlerinin daha çok nakde ihtiyacı vardır çünkü pazar paylarını koruyabilmenin yolu daha çok nakitten geçmektedir. Belirsizler ismine bakıldığında yönetim kademesinin ne kadar güç bir duruma düştüğünü anlamak zor bir durum değildir. Bu noktada yönetim kadrosu, kurum için doğru olan neyse onları saptamalı ve doğruların dışında kalan her şeyi ikinci plana itmek sureti ile bir yatırıma girişmelidir.<sup>109</sup>

Çoğunlukla pazara son döneme rastlayan ürünlerin giriş yapması ve erken dönemlerde pazara giriş yapabilmesine rağmen kritik derecede öneme sahip bir pazar payını bünyesinde barındıramayan stratejik iş birimleri portföy analizi matrisinin bu bölümünde yer almaktadır.<sup>110</sup>

**\*Nakit Depoları:** Pazarda büyüme hızının düşük olduğu ancak pazar payının yüksek olduğu stratejik iş birimleri olarak bilinmektedir. Boston Danışma Grubu matrisinin bu bölümünde yer alan ürünler ürün hayat seyrinin olgunluk aşamasında bulunmaktadırlar.<sup>111</sup>

Faaliyetlerini sürdürdükleri pazar koşulları artık arzu uyandırmaktan uzaktır ve bundan dolayı nakit anlamında bir fazlalık söz konusudur. ARGE ya da diğer sorunlu alanlara bu fazlalıktan destek olunabilir. Fakat bu noktada kurumsal açıdan önem arz

---

<sup>107</sup>Evans and Berman, **a.g.e.**, p. 63.

<sup>108</sup>Arıcan, **a.g.e.**, s. 30.

<sup>109</sup>Eric Berkowitz, Roger Kerin, Steven Hortley and William Rudelius, **Marketing**, 5. Edition, Boston: Richard D. Irwin, 1997, p. 595.

<sup>110</sup>Eren, **a.g.e.**, s. 176.

<sup>111</sup>Aaker, **a.g.e.**, s. 164.

eden bir nokta vardır ki, o noktada kurumun alacakları ile mevcutta bulunan stokların doğru bir şekilde kontrol edilmesidir. Genel maliyet liderliği stratejisine yönelme hamlesi ile eldeki nakit fazlası diğer stratejik iş birimlerine yönlendirilebilir.<sup>112</sup>

**\*Sorunlular:** Büyüme imkânları yüksek olmasına rağmen, pazar payı düşük bir seyre sahip olan stratejik iş birimleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde yer alan stratejik iş birimleri büyüme eğrisinde belirli bir yere sahip olmaları dolayısıyla gereğinden fazla nakde gereksinim duymaktadırlar. Pazar payında gözle görülebilir bir farklılaşmaya gidilememesi halinde bu birimler nakit yutma konusunda cömert davranmayı sürdüreceklerdir. Bu stratejik iş birimlerinin faaliyetlerini sürdürdüğü pazarının belirli bir olgunluk seviyesine ulaşması durumunda belirsiz birimlere geçiş konusunda bir aşama atlabilecektir. Pazar payının elverişli düzeyde artış göstermesi durumunda ise yıldız birimlere doğru bir ilerleme kaydedilebilecektir.<sup>113</sup>

Matrisin bu bölümün gerçekleştirilen yatırımlar büyük risk ihtiva etmekte olup strateji belirlenmesi aşamasında çok iyi bir değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir. Bu stratejik iş birimleri mevcut pazar paylarını muhafaza etmenin yanında artırma maksadıyla da büyük derecede nakit kaynaklarına gereksinim duymaya meyillidirler.<sup>114</sup>

Bu bilgiler doğrultusunda portföy analizinin kurumsal anlamda kurumun pazar payı ile bu pazarda sahip olduğu büyüme oranıyla alakalı olduğunu belirtmemiz doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu pazar payları ile büyüme oranları çeşitli durumlarda çeşitli karşılıklara sahip olmaktadır ve kimi zaman olumlu, kimi zaman ise olumsuz gelişmelere gebe olabilmektedir. Aynı zamanda kurumun nakit varlıkları açısından da portföy analizinin önem taşıdığını ve doğru bir planlamanın kaynaklarında doğru bir şekilde kullanılmasına ve kurumun zor durumda kalmasının önüne geçilmesine yardımcı olacağını belirtmek gerekmektedir.

---

<sup>112</sup> Arıcan, a.g.e., s. 30.

<sup>113</sup> Aaker, a.g.e., p. 164.

<sup>114</sup> Eren, a.g.e., s. 176.

## 2.5. Durum Analizi

Durum analizi rakip-rekabet analizi, pazar-müşteri analizi ve SWOT analizi olmak üzere üç ana bölüme ayrılmaktadır. Bu konu başlığı altında bu analiz türlerine yönelik bilgilere ulaşmak mümkündür.

### 2.5.1. Rakip Rekabet Analizi

Pazarlamaya yönelik olarak oluşturulan stratejiler sadece ürünün müşterilerinin gereksinimlerine yönelik değil eş zamanlı olarak aynı pazar ortamında faaliyetlerini idame ettiren diğer rakiplerin oluşturduğu ve takip ettiği stratejilere de uyumlu hale getirilmek durumundadır.<sup>115</sup>

Kurumların içerisinde ikamet etmekte olduğu çevresel ortam makro açıdan ele alınan bir ortam olmasının yanında çevresel manada en önemli nokta firmanın faaliyetlerini sürdürürken rekabet içerisinde bulunduğu endüstriyel ortamlardır.<sup>116</sup>

Rekabet analizine odaklanıldığı zaman, bu analiz kurumsal yapının içerisinde faaliyet göstermekte olduğu ortamı takip etme gayretleri şeklinde açıklanabilir. Kurumsal yapı tarafından meydana getirilecek stratejik açıdan planların çıkış noktası rekabet analizi olarak ön plana çıkmaktadır.<sup>117</sup>

Çetinel (2005)'e göre, pazar koşullarında rekabeti ve rakipleri analize tabi tutmanın üç amacından söz edebilmek mümkündür:<sup>118</sup>

-Pazar koşullarında daha önce üzerine gidilmemiş ve hakkında tahmin yürütülmemiş kısımları keşfetmek ve bu kısımlara odaklanmak.

-Kurumun pazar ortamında mevcut rakiplerine karşı sahip olduğu üstün tarafları ortaya çıkarmak ve bu yönlerle alakalı gerçekleştirilen eylemler vasıtası ile rakipleri geride bırakmak.

---

<sup>115</sup>Tek, a.g.e., s. 102.

<sup>116</sup>Michael Porter, **Rekabet Stratejisi**, çev. Gülen Ulubilgen, 4. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2007, s. 3.

<sup>117</sup>Zengin, a.g.e., s. 65-66.

<sup>118</sup>Sedef Çetinel, **Pazarlama Planı El Kitabı**, 1. Baskı, Ankara: TOBB Yayınları, 2005, s. 51.

-Rekabete girişilecek mamuller ile bu mamullerin ait olduğu firmaları göz hapsine almak sureti ile gerekli bilgileri toplamak ve değerlendirmeye tabi tutmak.

Bazı aşamalar halinde gerçekleştirilmekte olan rekabete yönelik analizin aşamaları şunlardır;<sup>119</sup>

-Öncelikle kurumun faaliyet gösterdiği pazardaki mevcut rakiplerinin belirlenmesi.

-Kurumun faaliyetlerini sürdürdüğü pazar ortamındaki rakiplerinin sahip olduğu amaçları saptamak.

-Rakipler tarafından özümşenen stratejik yaklaşımların saptanması ve bu yönde geçerli tahminler gerçekleştirilmesi konusunda çaba sarf edilmelidir.

-Kurumun rakiplerinin sahip olduğu zaafı ve güçlü yönleri belirlemesi gerekmektedir.

-Bütün bu aşamaların sonucunda rekabet edilecek ya da rekabet etmekten kaçınılacak rakipler kararlaştırılmalıdır.

Kurumların dört tip rekabet yapısı ile yüz yüze gelebilme ihtimali bulunmaktadır. Bunlar; oligopol, tam rekabet, tekeli ve monopol rekabet şeklinde sıralanabilir. Bunlara çok uzun uzadıya değinmektense bu çalışma açısından kısaca üzerinden geçmek uygun görülmektedir.

Tam rekabet piyasasında çok sayıda alıcı ile satıcının varlığından söz edilebilmektedir. Satıcıların çoğunlukla orta boy ve küçük ölçeğe sahip firmalardan oluştuğu bilinmektedir. Piyasada satılmakta olan ürünlerin homojen bir niteliğe sahip olduğu belirtilmelidir. Aynı zamanda ilgili piyasaya giriş yapabilmek rahattır. Kurumların sahip olduğu pazara yönelik paylarının birbirine benzer olduğu görülmektedir. Pazar koşullarında fiyatların oluşumu piyasanın gidişatına bağlı olarak oluşabilmekte bu yönden pazarda faaliyetlerini sürdüren firmaların yalnız başına fiyat belirleme durumu ortadan kalkmaktadır. Homojen olarak tabir edilen ürünü piyasaya

---

<sup>119</sup>Zengin, a.g.e., s. 66.

sunan bir firmanın fiyatı kendi isteğine bağlı olarak artırması müşteriye aynı ürünü daha düşük fiyata sunan firmaya yönlendirecek ve bu durumda fiyat artışına giden firmanın zararı ile noktalanacaktır. Bu tip bir piyasa ortamında alıcı ve satıcıların yalnız başına fiyat değişikliklerine gitmesi piyasada hüküm sürmekte olan fiyat üzerinde etkileme gücüne sahip olamayacaktır bu duruma ise ‘atomisite’ adı verilmektedir. Peki adı geçen piyasa fiyatı ne şekilde belirlenir?; Arz-talep dengesi bağlamında belirlenmektedir. Bu rekabet tipine en uygun örnek olarak tarım ürünleri piyasasını göstermek mümkündür.<sup>120</sup>

Tekelci (monopolcü) rekabet piyasasında, tam rekabette olduğu gibi fazla miktarda alıcı ve satıcının varlığından söz edilmektedir. Bu piyasaya giriş kolay olmakla birlikte, amansız bir rekabet ortamının varlığı kendisini hissettirmektedir. Tekelci rekabet piyasasının, tam rekabet piyasasında farklılaşan yönüne değinmek gerekirse; bir takım işletmelerin sundukları ürünlerini piyasada var olan diğer ürünlere oranla farklılaştırmaya gitme yolu ile belirli bir alıcı potansiyelini meydana getirmesidir. Piyasa koşullarında ikame olarak tabir edilen malların bulunmasına rağmen belirli bir markanın başka ürün ve ürünlere oranla satışlarının gözle görülür şekilde fazla olması misal olarak belirtilebilir. Örnek vermek gerekirse; piyasa koşullarında internet kullanıcılarının ulaşabileceği çok sayıda arama motoru olmasına rağmen, kullanıcıların büyük bir kısmını google’ın kendisine çekmesi.<sup>121</sup>

Oligopol piyasada ise birkaç satıcı olmasına karşılık çok sayıda alıcı bulunmaktadır. Bu piyasada faaliyetlerini gösteren firmalar birbirine çok yakın ürünler satma eğiliminde olmalarından dolayı piyasanın hâkimiyetini ellerinde bulundurmaktadırlar. Bu piyasa koşullarında varlığını idame ettirmekte olan firmalar arasında rekabet edilmesi olağandır. Aynı zamanda piyasaya sunulmakta olan ürünlerin büyük bir bölümü homojen özellikler göstermektedir. Ancak, ürünler konusunda farklılaştırma yapıldığını da belirtmek gerekmektedir. Firmalar, fiyat belirleme konusunda tek başına davranmaya yönelemezler. Bu tip piyasalarda, ürünün fiyatında meydana gelen yükselmeler, tüketicilerin ürüne gösterdikleri talebin düşüş yaşamasına yol açmamaktadır. Bu piyasada faaliyet gösteren firmalar bellidir ve dışarıdan başka bir

---

<sup>120</sup>(Çevrimiçi) <http://piyasarehberi.org/piyasa/80-monopol-oligopol-ve-tam-rekabetci-piyasa>, (Erişim Tarihi: 30.08.2015).

<sup>121</sup>A.g.k.

firmanın giriş yapması oldukça güç olmaktadır. Telekomünikasyon sistemi bu piyasaya misal verilebilmektedir.<sup>122</sup>

Bir ürünü üretmekte olan iki firmanın rekabet içerisinde olduğu piyasaya “**duopol piyasa**” adı verilmektedir.<sup>123</sup>

Oligopol piyasanın tam tersi durumda ise karşımıza eksik bir rekabete bağlı olmak üzere çok fazla satıcı ve az sayıda alıcı çıkarsa bu piyasalara da “**oligopson piyasa**” adı verilmektedir.<sup>124</sup>

Monopol yani tekel piyasasında bir tane satıcıya karşılık birçok alıcı bulunmaktadır. Bu piyasaya göre fiyat satıcı olan firma tarafından tayin edilmektedir ve alıcılar da tayin edilmiş olan bu fiyatı özümseyen kesim olma rolünü üstlenmektedirler. Piyasaya girişler ekonomik, yasal vs. kısıtlamalara tabi tutulmaktadır. Örnek verilecek olursa; Türkiye’de demiryolu taşımacılığını gerçekleştiren tek yetkili merci devlettir.<sup>125</sup>

Görüldüğü üzere, piyasalar yoğun bir rekabete sahne olmaktadır. Rekabet türleri ve piyasaları farklı isimler olsa da esas ta karşımıza çıkan piyasalarda yoğun bir rekabet ortamının yaşandığıdır ve bu ortamda değişenin ürün ve alıcı-satıcı niteliği ve sayısı olduğudur, onun dışında rekabetin hız kesmeden devam ettiği ve değişik şekillerde kendine alan bulduğunu belirtmek doğal karşılanmalıdır.

### 2.5.1.1. Rekabet Avantajı

Rekabet avantajı belirli bir kurumun, aynı endüstriyel ortamda faaliyette bulunan rakiplerine kıyasla daha başarılı bir grafik çizmesine yardımcı olan nitelikleridir. Buradan yol çıkılarak, endüstride var olan duruma oranla daha iyi durumda olan kurumların endüstri koşullarında belirli bir rekabet avantajını bünyesinde barındırdığı yorumuna varılabilir. Rekabet avantajının, bir kurumun değer oluşturabilme yeteneği ile bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Değer oluşturma konusunda endüstriyel ortamdaki

---

<sup>122</sup> A.g.k.

<sup>123</sup>(Çevrimiçi) <https://www.facebook.com/iktisatnotlari/posts/593861800629240>, (Erişim Tarihi: 30.08.2015).

<sup>124</sup>(Çevrimiçi) <http://ebadersleri.com/rekabet-acisindan-piyasa-cesitleri/>, (Erişim Tarihi: 30.08.2015).

<sup>125</sup> A.g.k.

rakiplerini geride bırakan bir kurumun rekabet avantajına sahip olacağı söylenebilir. Kurumun, pazardaki faaliyetlerinde rakiplerinden daha verimli ya da tasarruflu faaliyetler gerçekleştirebilmesinin değer yaratabilmenin anahtarı olarak karşımıza çıktığı belirtilmektedir.<sup>126</sup>

Günümüzde kurumlar stratejilerini belirlemeleri esnasında, faaliyet gösterdiği pazardaki rakiplerinin zayıflık ve üstünlüklerini dikkate almaksızın bir stratejide karar kılabilme fırsatına muktedir olamamıştır. Day ile Wensley (1988) kurumsal yapıların rakiplere karşı üstün bir konum kazanmayı ve bu üstün konumu kazanabilmek adına hangi uygulamalara girişilmesinin lazım olduğunun göz önünde bulundurulması gerektiği konusunda görüş ileri sürmüşlerdir.<sup>127</sup>

Kaynaklar ile kabiliyetlerin üstünlük sağlamak konusunda önem taşıyan artifaktlar olduğu belirtilmektedir. Kaynaklar şu kalemlerden oluşmaktadır; parasal imkânlar, hedefler, marka, patent vs. kaynaklardan oluşmaktadır. Kabiliyetlere gelindiğinde ise karşımıza, adı geçen kaynakları verimli ve rekabet avantajı sağlayacak biçimde kullanılmasını sağlayacak çeşitli araçlar ve bilgi toplulukları çıkmaktadır.<sup>128</sup>

Kurumların rekabet avantajı kazanabilmesi, orijinal ve yeniliği ön plana çıkaran politikalarla bağıntılı olarak, rekabet yönünden avantaj sağlama potansiyelini bünyesinde barındıran ürünler, bu ürünlerin pazara sunulması ile birlikte gerçekleştirilen çeşitli üretim ve satış yolları ve pazara verilmekte olan hizmetin içeriğinde gerçekleştirilecek iyilik yönlü değişiklikler yolu ile rekabet avantajı elde edilebilmektedir. Bunun yanı sıra, rakiplerin önüne geçmeyi sağlayacak türde yapılan satışa endeksli anlaşmaları ile son dönemde gelişen teknolojilerden faydalanabilmek adına lisans veya o teknolojiye yönelik yeterlilik belgeleri edinmek ve bunların sağladığı üstünlükleri değerlendirebilme yolu tutularak rekabet yönünden avantajlı bir konuma gelmek mümkün olmaktadır.<sup>129</sup>

---

<sup>126</sup>Ediz Engin, "İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma", (Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Edirne, 2005, s. 8.

<sup>127</sup>Cemal Yükselen ve Hüsniye Sürmeli, "İhracatçı İşletmelerin Dış Pazarlamada Rekabet Üstünlüğü Faktörleri Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim Dergisi**, C. 10, S. 34 (Ekim 1999), s. 69.

<sup>128</sup>**A.g.m.**

<sup>129</sup>Engin, **a.g.e.**, s. 8.

Rekabet avantajını beraberinde getiren 11 etmen tespit edilmiştir. Bu etmenler,<sup>130</sup>

- Yönetenlerin sahip oldukları nitelikler,
- Gerçekleştirilen üretimin etkin olması,
- Tüketici arzularına cevap verme seviyesi,
- Kalite konusunda üstünlük,
- Mevcut kapasitenin kullanılma durumu,
- İşlerin gerçekleştirilme zamanı,
- Pazarlama konusunda sağlanan üstünlük,
- İhracatta riske dayanabilme seviyesi,
- Gerçekleştirilen satış faaliyetlerinin etkin olması ve yeni ürün geliştirme dinamiği,
- Üretim ve pazarlama hususunda katlanılan giderler,
- Benimsenen dağıtım ile tutundurma politikaları bu 11 etmeni oluşturmaktadır.

Porter tarafından rekabet avantajını elde edebilmeye yönelik olarak önerilen bir takım jenerik stratejilerden kısaca söz etmekte fayda görülmektedir. Bu stratejiler ise;

- Farklılaşma,
- Toplam maliyet liderliği,
- Odaklanma olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Bu stratejiler hakkında ihtiyaç duyulan bilgilere aşağıdaki başlıklar altından ulaşmak mümkündür.

---

<sup>130</sup>Engin, a.g.e., s. 9.



## Farklılaşma

Bir pazar ortamında standart olarak algılanmakta olan ürün ve hizmetlerin alıcıların sahip olduğu beklenti düzeyini karşılayamaması halinde kurumlar alıcıların istek ve ihtiyaçlarına yönelik olmak koşulu ile bir farklılaşmaya gitmek durumunda kalmaktadırlar. Faaliyet gösterilen endüstriyel ortamda rakipler ile rekabet edebilmenin bir yolu olarak bilinmektedir. Farklılaşmanın esas amacı, pazarda rakiplerin gerçekleştirdiğinden farklı ve daha üstün bir şeyler yapmak sureti ile alıcıların dikkatini kendi ürün ve hizmetlerine doğru çekmektir.<sup>131</sup>

Bu strateji çerçevesinde maliyetlerin arka plana atılmasına müsaade edilmemektedir. Bunun yanında, maliyet kaleminin stratejik açıdan en önemli hedefi olarak kendisine yer edinmektedir. Farklılaşma stratejisi kitabına uygun olarak hayata geçirilebilirse herhangi bir endüstriyel ortamda iyi bir kazançta sahip olunabilmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Farklılaşma stratejisini hakkı ile uygulamaya koyan kurumlar, kimi zaman pazarda mevcut olarak sahip olduğu payın yüksek olmasından feragat etmektedirler. Farklılaşmanın belirli bir başarıya ulaşabilmesinin sağlanması adına ihtiyaç duyulmakta olan malzemelerin kalitesinin en iyi olması, kesintisiz araştırma gereksinimi, tüketicilerin desteğinin kesintisiz olarak gerçekleşmesi ve kurumun ürünlerinin tasarlanması vb. faaliyetlerin yüksek maliyete yol açması durumunda, bu stratejiye dönük olmak üzere maliyet kaleminin göz ardı edilebileceğini de belirtmek gerekmektedir.<sup>132</sup>

Farklılaştırma stratejileri çeşitli avantaj ve dezavantajlara yol açabilmektedir. Aşağıda bu avantaj ve dezavantajlara kısaca değinilmektedir:<sup>133</sup>

Avantajlarına değinmek gerekirse; tedarikçi olarak tabir edilen kişilerin, kurumun potansiyel rakiplerinin, tüketicilere ait olan pazarlık edebilme kuvvetinin, endüstriyel koşullarda hüküm süren ikame ürünlerin ve rakip kurumlarca yaratılmakta

---

<sup>131</sup>(Çevrimiçi) <http://tantalosmaket.blogspot.com.tr/2009/06/pazarlamada-farklilastirma-stratejisi.html>, (Erişim Tarihi: 01.09.2015).

<sup>132</sup>Porter, **a.g.e.**, s. 48.

<sup>133</sup>(Çevrimiçi) <http://tantalosmaket.blogspot.com.tr/2009/06/pazarlamada-farklilastirma-stratejisi.html>, (Erişim Tarihi: 01.09.2015).

olan çeşitli tehditlerin uzaklaştırılıp, yok edilmesi konusunda önemli bir görev üstlenmektedir.

Dezavantajlarına değinmek gerekirse; tüketicilerin kurum tarafından gerçekleştirilen farklılaşmaya müdahil olamaması, tüketici açısından farklılaşmanın belirli bir zaman sürecinde öneminin ortadan kaybolması, kurumun maliyetlerinde yaşanmakta olan artışlar, endüstriyel ortamda faaliyetlerini sürdüren rakipler tarafından ilgili farklılaşmanın taklidinin gerçekleştirilebilmesi ise farklılaşma stratejisinin dezavantajları olarak bilinmektedir.

### **Toplam Maliyet Liderliği**

Bu tip bir stratejik hamle gerçekleştirilmeye çalışıldığında, kurumlar öncelikle üretimini gerçekleştirdiği ürünler ile hizmetlerin ortaya çıkardığı maliyetleri pazardaki diğer rakiplerinden aşağıda tutma yoluna giderek, mevcut satışlarında bir yükseliş sağlamaya ve olanaklar dâhilinde faaliyet gösterdiği pazarda liderliği ele geçirmek konusunda çabalara girişmektedir. Toplam maliyet liderliği stratejisini pratiğe dökcek kurumların sahip olduğu kaynakların üstün ve kaliteli olması, pazara yönelik sahip olduğu paylarının tatmin edici bir şekilde yüksek olması ve gerçekten etkili olarak kabul edilebilen bir denetimsel kabiliyeti bünyelerinde barındırabilmeleri şartını taşımaları gerekmektedir.<sup>134</sup>

Bu stratejinin gerektirdikleri ise şunlardır;<sup>135</sup>

- Edinilen tecrübeler vasıtası ile istenen düzeyde kritik maliyet azalışlarına ulaşılması.
- Verimliliğin sağlanabileceği düzeyde üretim tesislerinin kurulunun gerçekleştirilmesi.
- Kurumun mevcut satış gücü, araştırma-geliştirme, tutundurma faaliyetleri ve servis hizmetlerine dönük maliyetlerini minimuma indirmesi.

---

<sup>134</sup>Barış Baraz, "Rekabet Stratejileri", (Çevrimiçi) <http://bbaraz.home.anadolu.edu.tr/R/4.pdf>, (Erişim Tarihi: 01.09.2015), s. 11.

<sup>135</sup>A.g.k.

-Kurumun küçük hesaplar üzerinde kafa yormamasını gerektirmektedir.

Ayrıca, bütün bu maddelerden yola çıkıldığında ve bunlar hayata geçirildiği vakit kurumun kâr marjında da bir iyileşme görüleceğini belirtmek önemli bir ayrıntı olarak önümüze çıkmaktadır.

Bu stratejilerin sağladığı avantajlara değinmek gerekirse;<sup>136</sup>

-Kurum maliyetlerinin az olmasına bağlı olarak pazarda rekabet içerisinde olduğu rakiplerinden korunabilme olanağına kavuşmaktadır.

-Pazarda saygı duyulan tedarikçilerin karşısında belirli bir savunma ihtiyacını gidermeye yardımcı olmaktadır.

-Kurumun sahip olduğu maliyet yönünden avantajı ve ölçek ekonomisine bağlı olmak üzere pazara giriş konusunda bariyerler oluşmasına yol açacaktır.

-Müşteriler arasında önemli düzeyde gücü elinde bulunduranlara karşı bir koruma sağlamaktadır.

-Kurumu faaliyet gösterdiği endüstriyel ortamda mevcut rakiplerine kıyasla ikame mallar yönünden daha büyük avantaja sahip bir noktaya taşımaktadır.

Bu stratejilerin yol açabildiği dezavantajlara değinmek gerekirse;<sup>137</sup>

-Teknolojik açıdan yaşanan gelişmelerin geçmişten getirilen deneyimleri ve uygulamaları kullanılamaz hale getirmesi.

-Günümüz şartlarında kurumun bir takım varlıklarının kullanılmaktan vazgeçilerek çürüğe çıkarılması ve ürün yelpazesinin çeşitli daralmalara uğramasına yol açabilme potansiyelini bünyesinde barındıran bir stratejik hamledir.

-Kurumun rakiplerinin, kurumu maliyet liderliğine taşıyan süreçleri öğrenmesine paralel olmak sureti ile yüksek bir teknoloji kullanımına yönelmesi.

---

<sup>136</sup> A.g.k.

<sup>137</sup> A.g.k.

-Bu stratejiye kurumun kendisini çok fazla kaptırmasına bağlı olarak belirli değişiklikler yaşamakta olan alıcı talepleri gözden kaçırılabilir.

-Kurumun rakipleri işçilik maliyetlerini düşürmek suretiyle daha uygun maliyetlerle üretim gerçekleştirebilmenin yollarını düşünerek bulabilirler.

### **Odaklanma**

Etkinlik gösterilmekte olan alanın içeriği yönünde farklılaşma yaşanması yönünden farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerinden ayrılmaktadır. Odaklanma stratejisi bütün yerine piyasanın daha küçük bölümlerine yönelmeyi kendisine görev edinmiştir. Kurumlar ele aldıkları bu ufak piyasa bölümünün gereksinimlerine ve bu gereksinimlerin giderilmesine bütün dikkatlerini vermek üzere uzmanlaşma yaratılması hedeflenmektedir. Başka bir deyişle, bu stratejide pazarın belirlenmiş bir bölümüne yönelme ve yönelme sonucunda bu bölümde uzmanlık elde etme bunun yanı sıra, tanınmış olma avantajı ile uzmanlığı bünyesinde barındırması sayesinde rakipleri piyasada pasif hale getirme konusu gündeme gelmektedir.<sup>138</sup>

Porter (1985)'a göre bu stratejinin dezavantajlarını şu şekilde maddeler halinde aydınlatmak mümkündür ;<sup>139</sup>

-Kurumun stratejik anlamda ortaya koyduğu hedefler ile faaliyetlerini idame ettirdiği pazar bölümü arasında arzu edilmekte olan mal veya hizmetler bazında meydana gelen değişikliklerde bir bütün çerçevesinde daralma yaşanabilmektedir.

-Kurumun faaliyetlerini yürüttüğü Pazar ortamında var olan rakipleri kurumun stratejik anlamda ortaya koyduğu hedefler bağlamında başka alt pazarları gözlerine kestirirler ve odaklanma stratejisini uygulayan kurumun hedef anlamında ortaya koyduğu odağını devre dışı bırakırlar.

---

<sup>138</sup>Engin, a.g.e., s. 34.

<sup>139</sup>A.g.e.

-Büyük bir ürün portföyüne sahip olan rakip kurumlar ile odaklanma stratejisini özümsemiş kurumlar arasında vuku bulan maliyete yönelik değişkenlik, odaklanma stratejisine bağlı olmak kaydıyla dar bir hedefe odaklanmış olan işletmenin sahip olduğu maliyetlere dönük avantajı yok edecek veya bu stratejiye bel bağlanması ile varılmakta olan farklılık durumunu dengeye getirecek oranda bir genişlik kazandırmaya yönelmek mümkündür.

Bütün bu stratejilerin sahip olduğu avantaj ve dezavantajları gözden geçirdiğimiz zaman şu yargıya varmamız mümkün olabilmektedir. Kurumlar yeni koşullara hızlı bir şekilde adapte olmanın ve belirli stratejileri benimsemenin yanı sıra bu koşullarda faaliyet gösterme ve belirli stratejileri benimseyerek, uygulamaya koymanın yanında yüksek bir dikkat ve atikliğe de sahip olmalıdırlar. Aksi takdirde, kendi silahları ile rakipleri tarafından esir alınabilme riski ile karşı karşıya kalacaklardır.

#### **2.5.1.2. Çokça Tercih Edilmekte Olan Rekabet Stratejileri**

Bu stratejileri maddeler dâhilinde belirtmek gerekirse;

-Meydan okuyucu rekabet stratejileri

-Pazar lideri stratejisi

-Niş pazar stratejisi

-Pazar izleyicilik stratejisi literatür anlamında en çok üzerinde durulmakta olan rekabet stratejileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu stratejiler hakkında gerekli bilgilere sahip olmak ve daha geniş manada bilgiye ulaşabilmek adına aşağıda bu stratejilerin ayrıntılarına değinilmeye çalışılacaktır.

### 2.5.1.2.1. Pazar İzleyicilik Stratejisi

Bu strateji riskleri doğrudan veya dolaylı taraftan minimuma indirmeyi hedefleyen bir strateji olarak bilinmektedir. Bu stratejinin başarısının şartı sadece öncü şirketi aynen ele alıp kullanmak değil, kendinden de bir şeyler katabilmektir.<sup>140</sup>

Pazar izleyicilik stratejisinde, izleyici olarak tabir edilen şirketler çok yaygın olmak üzere dört stratejiyi gerçekleştirmektedir. Bu dört strateji şunlardır:<sup>141</sup>

-Pazarda lider olarak kabul edilen şirketin yarattığı mamulün ambalajını hiçbir değişiklik yapmaksızın aynen kullanmak üzere mamulleri kara borsa olarak pazara sunmak.

-Dikkate alınmayacak farklılıklara yönelmek suretiyle pazar öncüsünün mevcuttaki mamullerini, ad ve ambalajını benzetme yoluna giderek değerlendirmek.

-Bir takım nüanslarda Pazar liderini benzer şekilde baz almak ancak genel manada fiyat koyma, reklam vb. konularda değişiklikler yaratmak suretiyle değerlendirmek.

-Pazarın lideri olarak belirtilen kurumun ortaya koyduğu ürünlerde bir takım pazar şartlarına uyuma yönelik uyarlamaya girişmek ve mamullerin gelişimini sağlamak yolu ile ilgili mamulleri değişik pazarlara sunmaya yönelerek stratejisinde farklılaşma meydana getirebilir.

### 2.5.1.2.2. Niş Pazar Stratejisi

Kültürel, sosyal ve ekonomik açıdan 20. yüzyıldan itibaren Türkiye’de ve dünya ekseninde çok önem taşıyan ve dinamik değişiklikler kendisini hissettirmektedir. Adı geçen bu değişikliklerin ortak noktaları pazarlama ile alakalı olmalarından ileri gelmektedir. Pazarlama odaklı olarak meydana gelen değişikliklerin başlıca sebepleri şunlardır; müşterilerin davranışsal anlamda yaşadıkları değişiklikler, talep yönünden

---

<sup>140</sup>Zengin, a.g.e., s. 78.

<sup>141</sup>Kotler, a.g.e., p. 244-245.

yaşanmakta olan değişiklikler ve son olarak kurumların ürünleri hakkında müşterileri bilgilendirmesi konusunda kullanılan çeşitli tekniklerde meydana gelen değişiklikler olmak üzere değişiklikleri belirtmek mümkün olmaktadır. Müşterilerin yaşamsal açıdan refahlarının artması sonucu arzu ve isteklerini maksimum seviyede karşılamaya yönelik olmak kaydıyla üretilmekte ve geliştirilmekte olan mal ve hizmetlerin müşterilere ulaştırılmasını hedefleyen pazarlama türüne “**niş pazarlama**” adı verilmektedir. Niş pazarlama bir takım pazarlama kavram ve türleri ile eş manada kullanılmasına karşın sahip olduğu ana hatlar ve hayata geçiriliş açısından önemli farklılıkları bünyesinde barındırmaktadır. Odaklanmış pazarlama, yoğunlaşmış pazarlama vb. bu pazarlama kavramlarına örnek gösterilebilmektedir.<sup>142</sup>

Albayrak (2006) niş pazarlamayı şu şekilde tanımlama yolunu seçmiştir; benzer gereksinimlere sahip ve aynı şekilde karakter yönünden de benzerlikler taşıyan, ancak var olan gereksinimleri giderilmemiş belirli kapasiteye sahip ufak bir topluluğa fazla seçeneği olmayan aynı zamanda değişiklik yapılmamış mamuller ile sunum gerçekleştirme süreci biçimde belirtilebilmektedir. Bu niş pazarlama iken, niş pazar ise bu işlemlerin gerçekleştirileceği pazarın ufak bir bölümü olarak literatür de kendisine yer edinebilmektedir.<sup>143</sup>

### **2.5.1.2.3. Pazar Lideri Stratejisi**

Endüstriyel ortamların genelinde o endüstride faaliyetlerini sürdüren firmalar tarafından benimsenen bir pazar lideri var olmaktadır. Bu durum çoğunlukla, arkadan gelen firmaların kendi içerisinde gerçekleştireceği faaliyetleri (dağıtım ile promosyona dönük harcama kalemi ile müşteriye yeni bir mamul tanıtmaya) üzerinde önemli ölçüde etkileme gücüne sahip bir süreç olarak bilinmektedir. Her koşulda lider, sektörde faaliyet gösteren diğer firmalar tarafından özümsemektedir. Liderin peşindeki firmalar lideri bir örnek model olarak ele almaktadırlar. Endüstriyel ortamda lider olarak var olan bir firmanın yeri garanti değildir, bu yüzden yerini korumak adına çaba sarf etmesi gerekmektedir. Rakipler, liderin güçlü taraflarına dönük bir mücadeleye girer ve aynı

<sup>142</sup>Mehmet Kaşlı, Mehmet Oğuzhan İlban ve Bayram Şahin, “Modern Pazarlama Stratejileri: AB ve Türk Turizmi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 8, S. 27 (Kış 2009), s. 87.

<sup>143</sup>Tahir Albayrak, “Niş Pazarlama Prensipleri ve Ortopedik Destek Ürünleri Pazarı Örneği”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 11, S. 4 (2006), s. 222.

zamanda zayıf taraflarını da belirleyip, üzerine gitme prensibini hayata geçirmektedirler. Pazarda lider olarak kabul edilen firmanın amacı ise, sahip olduğu bu üstün konumu kaybetmemektir.<sup>144</sup>

Pazar liderliğini ele geçirebilmek adına üç aşamalı bir sürecin başarı ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir.<sup>145</sup>

-Bütün şartlar zorlanmak üzere endüstriyel ortamda var olan talebi yükseltecek yöntemleri araştırma ve belirleme,

-Firma gerçekten kaliteli bir yönetim çerçevesinde endüstriyel ortamda sahip olduğu konumu elinden kaçırmamalı,

-Faaliyet gösterilen endüstriyel ortamın mevcut büyüklüğünde belirli bir değişiklik oluşmaması halinde bile, firma bu ortamda sahip olduğu payını yükseltme adına uğraşlara girişmelidir.

#### **2.5.1.2.4. Meydan Okuyucu Rekabet Stratejileri**

Meydan okuyucu rekabet stratejilerini beş alt başlık halinde açıklamak mümkündür. Bu stratejiler;

1.Cepheden,

2.Kuşatarak,

3.Atlayarak,

4.Yandan,

5. Gerilla hücumu olarak belirtilmektedir.

---

<sup>144</sup>Zengin, a.g.e., s. 76.

<sup>145</sup>A.g.e.



Cephe hücumu; ürün, dağıtım, fiyat ve reklama odaklanmak üzere gerçekleştirilen hücum olarak belirtilebilir. Kuşatarak gerçekleştirilen hücum şeklinde ise, bu stratejide her yönden bir hücum söz konusudur ve bunun başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, meydan okuyanların kaynak açısından belirli bir gücü tekelinde barındırması gerekmektedir. Atlayarak hücum ise en endirekt yani dolaylı olan hücum çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu stratejik hamlede rakibe direkt bir hücum gerçekleştirilmemektedir. Aralarında bağlantı olmayan ürünler bazında bir çeşitlendirmeye gitme, hali hazırda mevcut ürünleri ortadan kaldırmak adına son döneme damgasını vuran teknolojik değişikliklere yönelme ve coğrafi açıdan yeni olarak lanse edilebilme potansiyeli taşıyan endüstriyel ortamlar doğrultusunda bir çeşitlendirmeye başvurma gibi etkinliklerde atlayarak hücum stratejisine özgü olan etkinliklerdir.<sup>146</sup>

Gerilla hücumunda ise amaç, az bir maddi varlık ile dikkatleri üzerine çeken ve belirli bir etkiye sahip olan pazarlama faaliyeti gerçekleştirmektir. Orijinal fikirler ile şaşkınlığa yol açan çeşitli yaklaşım şekilleri ile büyük olmayan gruplara tüketim alışkanlığı ile marka görüşü edindirmek gerilla pazarlamanın hedeflerinden bazıları olarak kabul edilmektedir. İlk zamanlarda ufak firmaların daha büyük firmalarla başa baş bir rekabete girebilmesi sebebiyle bu stratejiden faydalanılmıştır. Gerilla hücumunu bir yıpratma saldırısı olarak tanımlayabilme durumu söz konusudur. Bu pazarlama anlayışında önem ihtiva eden diğer bir durum ise esneklik olarak kabul edilmektedir. Kurumlar farklı durumlar ekseninde esnek bir yapıya sahip olma alışkanlığından vazgeçmemelidirler. Doğan fırsatlar bazında kaynaklarını bu fırsatlara yönelik olmak kaydıyla etkin ve hızlı bir eylem planı içerisinde sevk edebilmelidirler. Faaliyetlerin idame ettirildiği endüstriyel ortam koşullarında farklı farklı durumları tahmine yönelik olmak üzere tahmin etmek, ayrıca inanılmaz derecede yoğun bir rekabete sahne olan pazar şartlarında dimdik durabilmek adına kurumlar içerisinde yaşadıkları hali iyi bir şekilde değerlendirmeye tabi tutabilmelidir.<sup>147</sup>

Bu noktada en çok tercih edilmekte olan rekabet stratejileri ve bu stratejilerin ayrıntılarına değinilmekte ve ortak olarak görülen nokta olarak karşımıza bu stratejilerin etkin kullanımının kurumlar açısından önem taşıdığı sonucu çıkmaktadır. Gerçekten

---

<sup>146</sup>Kotler, **a.g.e.**, p. 240-244.

<sup>147</sup>Kaşlı, İlban ve Şahin, **a.g.m.**, s. 81-82.

hakkını vererek uygulanan stratejiler kurumlara büyük bir rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra önemli oranda kârlılık ve satışa da sahip olma olanağına kavuşmanın anahtarı da olabilmektedir.

### **2.5.2. Pazar-Müşteri Analizi**

Bu noktada üç aşamadan meydana gelmekte olan bir süreçten bahsetmek mümkün gözükmemektedir. Bu üç aşama ise;

- Pazarı oluşturan bölümlerin saptanması,
- Bunun hemen ardından hedef pazarda karar kılma süreci,
- En son olarak ta konumlandırma aşamalarından meydana gelmektedir.

Aşağıda alt başlıklar halinde pazar-müşteri analizini oluşturan aşamalar hakkında bilgiler verilmektedir. Bu bilgiler konunun aydınlatılmasında kilit öneme sahip bilgiler olarak karşımıza çıkacak olup, özümsemesi büyük önem taşımaktadır.

#### **2.5.2.1. Pazar Bölümlendirme**

Pazar bölümlendirme temel ifade ekseninde, kurumun faaliyetlerini sürdürmekte olduğu pazarı meydana getirme potansiyeline sahip müşterileri aşağı yukarı türdeş nitelikleri bünyesinde barındıran, türdeş hizmetler ile ürünlere ulaşma gereksinimine sahip olan belirli kümelere bölme durumuna “**pazar bölümlendirme**” adı verilmektedir.<sup>148</sup>

Bu konu hem akademik çevreler hem de yönetim çevrelerinin kafasını çokça yoran bir konu olarak günümüzde önemli bir yer işgal etmektedir. Pazar bölümlendirme kavramına kavramsal açıdan yaklaşmak gerekirse; bir pazarın bütününe meydana getiren birbirinden farklı kısımlarında farklı nitelikte pazarlamaya dönük uygulamalara girişilmesi ve uygulamalar geliştirilmesi işlemidir denilebilmektedir. Bu yüzden bu

---

<sup>148</sup>İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar**, 14. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2004, s. 101.

uygulamaya dönük olmak üzere, pazarda bulunan farklı nitelik ve gereksinimlere sahip olan gruplar belirlenmeli, bu grupların gereksinimleri ortaya çıkarılmalı ve bu gereksinimler ekseninde değişik hizmetler ile ürünlerin müşterilere sunulmasını da zorunlu hale getirmektedir. Metinde geçen bu tanım pazar bölümlendirme konusunda kritik bir önem taşımakta olup temel bir tanım olma özelliğini bünyesinde barındırmaktadır. Bu pazarlama stratejisi kapsamında, bir pazarda müşteri sıfatı ile bulunmakta olup belirli arzu ve gereksinimleri olan grupların, homojen bir şekilde bölünmesi zorunludur. Pazar bölümlendirme stratejisi temel manada ekonomi teorisine dayanmaktadır.<sup>149</sup>

Ünal ve Erciş (2006)'e göre; farklılıklardan meydana gelmekte olan pazarın benzer bölümlere ayrılmasına “**pazar segmentasyonu**” adı verilmektedir. Gerçekleştirilen bu bölümlendirme işlemi ekseninde her bir bölüme ayrı bir 4P (Pazarlama Karması) ile yaklaşılmalıdır. Kurumların belirlenen bu bölümlerden bir ya da birkaç tanesi üzerine dikkatini vermesi genel yaklaşımı oluşturmaktadır.<sup>150</sup>

Nazım Çokişler ve Ali Türker (2015)'e göre pazar bölümlendirme; farklı arzu ve gereksinimlere sahip müşteri toplulukları ile yüz yüze kalan kurumsal firmaların değişik arzu ve gereksinimleri yanıtlayabilmesinin yegâne yolu bu müşteri toplulukları hakkında veri toplamak ve bilgi sahibi olmak sureti ile bu müşteri topluluklarını benzer nitelikler çerçevesinde gruplandırmasıdır.<sup>151</sup>

Literatür doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmalar çerçevesinde pazar bölümlendirmenin iki temel amacından söz edildiği belirlenmiştir. Bu amaçlar,<sup>152</sup>

-Müşterilerin sahip olduğu arzu ve isteklerini maksimum düzeyde yanıtlamak suretiyle tatmin yönünden artışın sağlanması,

---

<sup>149</sup>Kaplan Uğurlu, “Konaklama İşletmelerinde Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Belirleme Stratejileri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma”, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2007, s. 68.

<sup>150</sup>Sevtap Ünal ve Aysel Erciş, “Pazarın Satın Alma Tarzlarına ve Kişisel Değerlere Göre Bölümlendirilmesi”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 21, S. 1 (2006), s. 360.

<sup>151</sup>Nazım Çokişler ve Ali Türker, “Doğu Karadeniz Bölgesinin Yerli Turist Profili ve Pazar Bölümlendirmede Kullanımı”, **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, S. 44 (Kış 2015), s. 35.

<sup>152</sup>Ergin Uçar, “Yaşam Tarzına Göre Pazar Bölümlendirme ve Bireysel Emeklilik Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006, s. 62.

-Kurumun kaynaklarından en yüksek oranda verimlilik sağlanacak şekilde faydalanılmasıdır.

Pazar bölümlendirmenin kurumlar açısından sağlamakta olduğu yararlar şunlardır.<sup>153</sup>

-Kurumlar, pazar koşullarında karşılıklarına çıkabilecek fırsatların belirlenmesi ve bunlara yanıt verilebilmesi noktasında daha sağlam bir pozisyon edinebilmektedir.

-Faaliyet yürütülen endüstriyel ortamın farklı bölümleri konusunda iyi derece bilgi sahibi olan kurumlar, pazarlama konusundaki gösterdiği gayretler ile maddi olanaklarını daha reel bir biçimde kullanabilir ve kaynaklarını daha organize bir şekilde planlama avantajına sahip olabilir.

-Kurumlar pazarlamaya dönük yararlandıkları araçlar ile ürünlerini daha optimal bir şekilde uyarlama imkânına sahip olabilirler.

-Kurumların tüm çabalarını faaliyet gösterdikleri pazar bölümlerine odaklamaları neticesinde müşterilerin kuruma olan bağlılığı yani müşterilerin sadakati konusunda olumlu yönde gelişmeler yaşanabilir.<sup>154</sup>

Pazar bölümlendirme konusunda üç ölçütün varlığından söz edilmektedir. Bu ölçütler; demografik ölçütler, coğrafi ve ürünler ile alakalı ölçütler olmak üzere üç tanedir. Bu ölçütlere psikografik ölçütleri de dâhil etmemiz mümkündür.

Demografik ölçütlere göre bölümlendirmede, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, meslek, sosyal sınıf gibi değişkenler göz önünde bulundurulmaktadır. Ancak pazar bölümlendirme konusunda en çok değerlendirilen değişkenler, cinsiyet, yaş ve gelir değişkenleri olarak bilinmektedir.<sup>155</sup>

---

<sup>153</sup>Tek, a.g.e., s. 319.

<sup>154</sup>Uğurlu, a.g.e., s. 71.

<sup>155</sup>Uçar, a.g.e., s. 68.

Coğrafi ölçütler bazında bölümlendirmede ise, doğal kaynaklar, iklim, kırsal bölge ya da şehir olma vaziyeti, tüketici pazarları, nüfus konusunda yaşanan yoğunluk ile ülke düzleminde bölgeler dikkate alınmak şartı ile bir bölümlendirmeye gidilmektedir.<sup>156</sup>

Ürünle alakalı bölümlendirmede ise, ürünün hacmi, üründen ne sıklıkta faydalandığı ve tüketicilerin bu üründen ne gibi bir fayda beklediği gibi değişkenlere odaklanmak sureti ile bir bölümlendirme gerçekleştirilebilmektedir.<sup>157</sup>

En çok odaklanılan psikografik ölçütler ise şunlardır; karaktere yönelik nitelikler ile kişisel nitelikler, toplumsal anlamda sınıfsal yapılanma ve özümseven yaşam tarzıdır.<sup>158</sup>

**Tablo 4. Pazar Bölümlendirme Konusunda Faydalanılan Dört Değişken**

Demografik	Coğrafi	Ürünle Alakalı	Psikografik
Yaş	Doğal Kaynaklar	Hacmi	Kişisel Nitelikler
Cinsiyet	İklim	Kullanım Sıklığı	Karakteristik Nitelikler
Eğitim Düzeyi	Kırsal Bölge-Şehir	Beklenen Fayda	Sosyal Sınıflar
Meslek	Tüketici Pazarları		Hayat Tarzı
Sosyal Sınıf	Nüfus Yoğunluğu		

**Kaynak:** Tablo araştırmacı öncülüğünde dizayn edilmiştir.

Bütün bu bilgiler ekseninde pazar bölümlendirme stratejisinin kurumlar açısından kritik bir önem taşıdığını belirtmek gerekmektedir. Kurumlar pazarın belirli bölümlerine odaklanmaları halinde belirli bir alanda uzmanlaşma avantajına sahip olma imkânına kavuşabilirler. Ayrıca, bu uzmanlaşmaya paralel olarak daha verimli ve katma değeri yüksek ürün ve hizmetler ortaya çıkartarak mevcut müşterilerinin sadakatini kazanırken, yeni müşterileri de kendisine çekerek kârlılık konusunda da önemli atılımlar

<sup>156</sup>Philip Kotler, **10 Ölümcül Pazarlama Günahı**, çev. Banu Adıyaman, 1. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2005, s. 25.

<sup>157</sup>Uçar, **a.g.e.**, s. 71.

<sup>158</sup>**A.g.e.**

gerçekleştirebilirler. Aynı zamanda, bu odaklanmaya paralel olarak gereksiz bilgi kirliliği ve belirsizliklerden de kurtulma olanağına kavuşarak daha berrak şartlarda faaliyetlerini yürüterek ilgili pazar diliminde sahip olduğu konumlarını koruyabilirler.

### 2.5.2.2. Hedef Pazarın Seçilmesi Süreci

Kurumların pazar şartlarında gerçekleştirdikleri ve ürünleri açısından sahip oldukları fırsatları saptamalarını sağlayan analizi gerçekleştirmelerinin ardından, ilgili pazarda belirli ölçütler bazında bölümlendirme işlemini de gerçekleştirdikten sonra gerçekleşecek olan aşama bölümlendirme sonucunda ilgili pazar bölümlerinin bir ya da birkaç tanesinin seçilmesi ve faaliyetlerin bu pazar bölümlerinde gerçekleştirilmesidir.<sup>159</sup>

Bu aşamada üç adet alternatif stratejik yaklaşımdan bahsetmek mümkündür. Bu yaklaşımları **Tablo 5**'te görmek mümkündür.

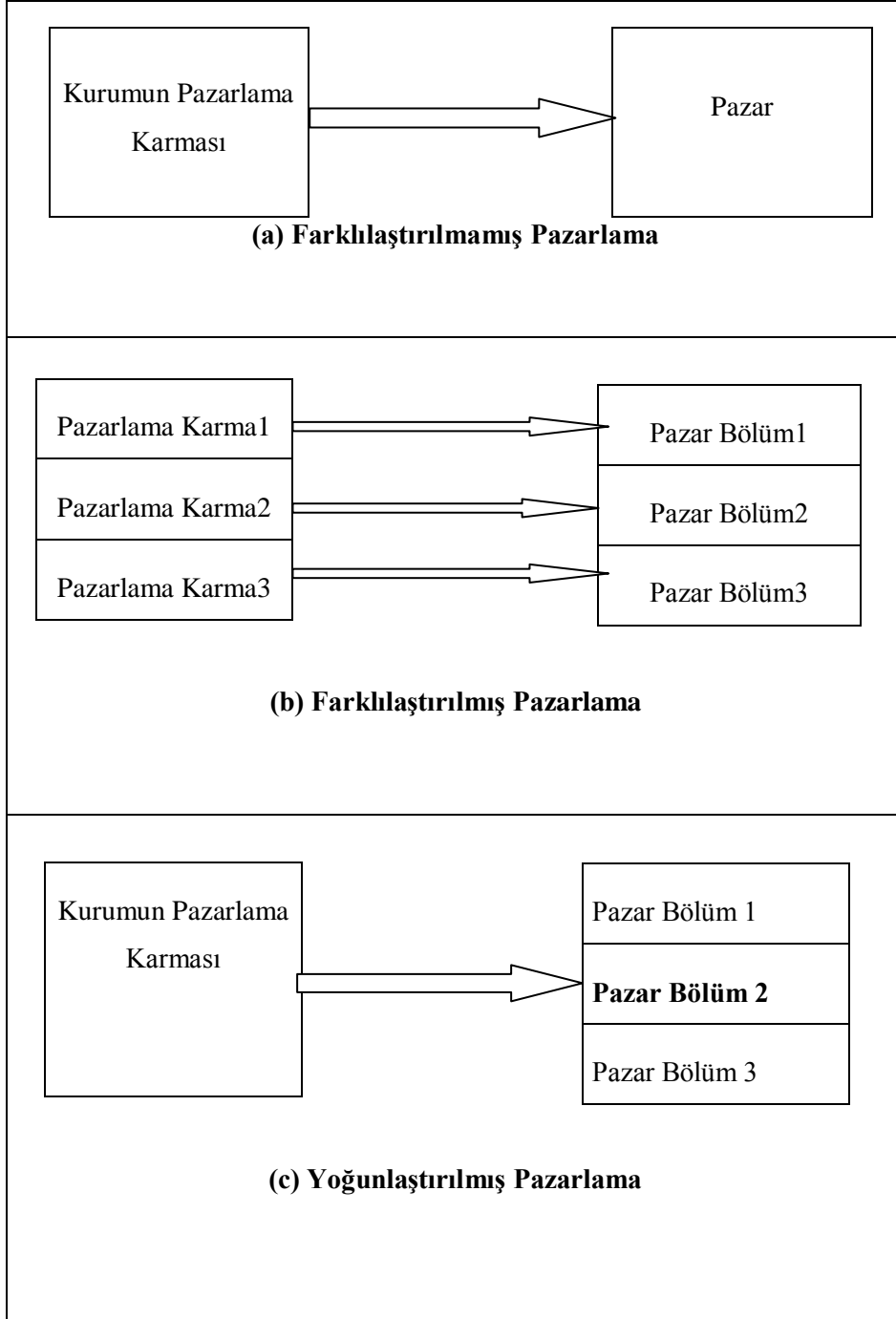
**Tablo 5. Hedef Pazar Seçiminde Kullanılan Üç Alternatif Stratejik Yaklaşım**

Farklılaştırılmamış Pazarlama veya Tüm Pazar Stratejisi
Farklılaştırılmış Pazarlama veya Çok Bölüm Stratejisi
Yoğunlaştırılmış Pazarlama veya Tek Bölüm Stratejisi

**Kaynak:** Tablo araştırmacı öncülüğünde dizayn edilmiştir.

Hedef pazar seçim stratejilerini bir şekil ile daha ayrıntılı ve anlaşılır bir şekilde açıklamak mümkündür. Uzun uzun anlatımdan ziyade **Şekil 4** bu konuda kafalarda oluşabilecek olan soru işaretlerinin cevap bulması açısından büyük önem taşımaktadır. Şekilde öncelikle pazarlama karması ile pazar bölümleri sol ve sağ yarım küre olarak ayrılmakta ve kurumun odaklandığı pazar bölümüne göre bir yaklaşım benimsenmektedir.

<sup>159</sup>Uçar, a.g.e., s. 75.



#### Şekil 4. Hedef Pazar Seçim Stratejileri

**Kaynak:** Philip Kotler and Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 4. Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1989, p. 229.

### 2.5.2.2.1. Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi

Bu stratejik yaklaşımda pazarın tamamı kurum tarafından bir bütün olarak algılanmaktadır. Bunun devamında, kurum pazarın tamamının yapısal olarak homojen bir nitelik taşıdığını belirtmekte ve pazarda oluşan çeşitli farklılık durumlarını göz ardı etmek suretiyle aktivitelerini gerçekleştirmektedir.<sup>160</sup>

Farklılaştırılmış pazarlama stratejisinin hayata geçirilebilmesi için, ilgili pazar bölümleri arasında vuku bulan farklılıkların çok ufak olması ve ilgili pazar bölümleri arasında geçişlerin basit bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu strateji çerçevesinde önem taşıyan pazar bölümleri arasında vuku bulan farklılıklar değildir, asıl önem taşıyan nokta müşterilerin ortak gereksinimlerinin belirlenmesidir ve kurum tarafından bu gereksinimlere yanıt verebilmek adına yönelmektir. Kurumlar pazarlama odaklı gerçekleştirdikleri etkinliklerinde müşterilerin büyük bir kısmına ulaşmayı ve hitap etmeyi tasarlamaktadır. Kurumların esas maksadı, müşterilerin zihinlerinde yer edecek ürüne yönelik bir imajın oluşturulmasıdır. Kurumların temel arzusu promosyon ile reklam konusunda gösterdikleri gayret ekseninde pazara sundukları ürünlerin sahip olduğu nitelikleri gözler önüne sermek ve pazarda var olan bölümler arasında gerçekleşmesi olağan olan yabancılaşma durumunu ortadan kaldırmaktır. Bu pazarlama stratejisi daha çok genel ve temel (şeker, tuz, çay vs.) tüketim ürünlerinde kullanım alanı bulabilmektedir. Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisinin diğer bir adının “**mal farklılaştırılması stratejisi**” olduğu üzerinde de görüşler bildirilmektedir. Endüstriyel ortamda imalat sektöründe hâkim olan “**kitlesel üretim ve standardizasyon**” yaklaşımının bir türevi olarak düşünülebilir.<sup>161</sup>

Bu strateji, kurumun kâr durumu ile satışlardan sağlamakta olduğu maddi geliri karşıladığı müddetçe kullanım alanı bulabilecektir. Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi “**ürün farklılaştırılması**” stratejisi ile koordineli olarak kullanılmaktadır. Ürün farklılaştırılması stratejisi ise, kurum tarafından pazara sunulan ürünün pazardaki diğer kurumlar yani rakiplerin ürünlerinden daha iyi özelliklere sahip olduğu konusuna yönelik bir ürün imajının meydana getirilmesi amacını bünyesinde barındırmaktadır.<sup>162</sup>

---

<sup>160</sup>Zengin, a.g.e., s. 82.

<sup>161</sup>Uğurlu, a.g.e., s. 135.

<sup>162</sup>A.g.e., s. 136.



Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisinin pazar koşullarında talep görmesinin sebeplerinden bir tanesi pazarlama ile üretim eksenli giderler üzerinden tasarrufa imkân tanınması gösterilebilir. İkinci olarak ise, kurumlar faaliyetlerini idame ettirdikleri pazarlarda iyi bir konuma ulaşırlarsa büyük bir kâr potansiyeline yelken açabilmektedirler.<sup>163</sup>

Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisinin bir takım zayıf tarafları da ihtiva ettiği belirtilmektedir. Buna göre, pazara sunumu gerçekleştirilen bir markanın pazar koşullarında bulunan bütün müşteriler tarafından özümsemesi mümkün değildir. Müşterilerden bazıları farklılıklar arzu edebilir, bunun temel sebebi pazarda mevcut diğer müşteri topluluklarından farklılaşmaktır. Pazarda belirli bir ürünün birçok kurum tarafından müşterilere sunulması neticesinde rekabet keskin bir yükseliş yaşayabilecek ve kurumun sahip olduğu pazara yönelik payında ani azalışlar meydana gelebilecektir. Kurum, pazar koşullarında meydana gelen hızlı değişimlerden negatif yönde etkilenebilmektedir.<sup>164</sup>

#### 2.5.2.2.2. Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi

Kurumlar faaliyetlerini yürüttüğü pazarı belirli dilimlere bölmek yoluna giderek iki veya daha çok pazar dilimine yönelmektedir. Kurumların yöneldiği ayrı pazar dilimlerine yönelik olmak üzere ayrı pazarlama karmaları oluşturarak süreç yönlendirilmeye çalışılmaktadır. Kurumlar faaliyetlerini yürüttüğü pazar koşullarında pazarın belli bir kısmında başarı elde edebilirse farklılaştırılmış pazarlama stratejisi konusunda karar kılabilirler.<sup>165</sup>

Mucuk (2004)'a göre; bu stratejiyi özümseyen işletmeler farklılaştırılmamış pazarlama stratejisini benimseyen ve uygulamaya koyan işletmelere oranla daha fazla bir gelir elde etme imkânına sahip olabileceklerdir.<sup>166</sup>

<sup>163</sup>Çağatay Ünüsan ve Mete Sezgin, **Pazarlama İlkeleri**, 1. Baskı, İstanbul: LiteraTürk Yayınevi, 2007, s. 113.

<sup>164</sup>A.g.e.

<sup>165</sup>Ömer Akat, **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, 3. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi, 2001, s. 78.

<sup>166</sup>Mucuk, **a.g.e.**, s. 110.

Farklılaştırılmış pazarlama çerçevesinde bütün bütçelere, kişilik yapılarına ve amaçlara elverişli mal ve hizmet sunmaya yönelik bir hareket tarzı benimsenmektedir. Pazarda faaliyetlerini belirli pazar dilimleri bazında yönlendiren kurumlar çeşitli pazarlama ve mamul farklılıklarını gerçekleştirmek yoluna giderek faaliyetlerini yürüttüğü her pazar dilimi üzerinde yerini sağlama alma ve satışlarını fazlalaştırma çabasına yönelmektedir.<sup>167</sup>

Kurumun bünyesinde gerçekleştirdiği pazarlama faaliyetleri ile üretim süreçleri büyük giderleri beraberinde getirmektedir. Farklılaşmaya bağlı olarak kurumun yönetsel açıdan sergilediği etkinliklerde kompleks bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Farklılaştırmaya bağlı olmak üzere kurumun araştırma faaliyetlerinde de artış görülmesine paralel araştırma giderleri yükselir ve gene farklılaşmaya bağlı olarak daha fazla personeli işe almak gerebilir. Bütün bu etkinliklerde ek birer maliyet kalemi olarak kayıtlara geçmektedir.<sup>168</sup>

### 2.5.2.2.3. Yoğunlaştırılmış Pazarlama Stratejisi

Pazarlama literatürü göz önünde bulunduğu zaman bu pazarlama stratejisine ‘**tek bölüm stratejisi**’ ile ‘**konsantre pazarlama stratejisi**’ adlarının verildiği net bir şekilde görülebilecektir.<sup>169</sup>

Kurumların sahip olduğu varlıkların kısıtlı olması halinde bu stratejiden faydalanılabilmektedir. Burada kurumlar büyük bir pazarda küçük bir dilim edinmekten ziyade, küçük bir pazarda büyük oranda pay sahibi olma güdüsüne sahiptir. Diğer bir deyişe göre, kurumlar sahip olduğu gücü belirli pazar bölümlerine odaklandırmak suretiyle, dağınıklık riskini ortadan kaldırmayı amaçlamaktadırlar.<sup>170</sup>

Bu stratejiyi benimseyen kurumsal yapılanmaların en kritik önem içeren kazançları uzmanlaşma imkânına sahip olmalarıdır. Edinilen uzmanlaşmayla bağıntılı olmak üzere faaliyetlerin yürütüldüğü pazar diliminde müşterilere en elverişli mal ile

---

<sup>167</sup>Uçar, a.g.e., s. 78.

<sup>168</sup>Ünüsan ve Sezgin, a.g.e., s. 114.

<sup>169</sup>Uğurlu, a.g.e., s. 140.

<sup>170</sup>Uçar, a.g.e., s. 78.

hizmetleri ulaştırma ayrıcalığına sahip olabilir. Kurumlar bu strateji ile birlikte herhangi bir pazarın belirli bölümlerine odaklanması sonucunda o pazarda bulunan müşterilerin hayat tarzlarını da yakından izleme olanağına kavuşarak pazarlamaya dönük strateji ile 4P konusunda gereksinim duyulan değişiklikleri vaktinde gerçekleştirebilir.<sup>171</sup>

Yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisinin en büyük dezavantajı ise, kurumun bütün kaynak ve imkânlarını belirli bir pazar bölümüne odaklamasıdır. Bu pazar bölümünde ortaya çıkabilecek herhangi negatif bir durum kurumun gidişatının doğrudan ve negatif bir yönde etkilenmesine yol açacaktır.<sup>172</sup>

Kurumların hedef pazar seçimlerinin ne kadar kompleks ve karmaşık bir süreci beraberinde getirdiğı bu bölümden anlaşılmaktadır. Bu konuda değişik stratejiler gerçekleştirilebilir. Önemli olan kurumların hangi stratejinin kendileri açısından en uygun olduğuna karar vermesi ve bu yönde kendilerini başarıya taşıyacak ve kazanca ulaştıracak stratejiyi uygulamaya geçirmesidir. Başarılı bir şekilde uygulanan stratejiler kurumu olumlu yönde etkileyecekken, alt yapısı tam anlamıyla oluşturulamayan stratejiler ise kurumun gidişatını olumsuz yönde etkileyebilecektir, sonucuna ulaşmak mümkündür.

### 2.5.2.3. Konumlandırma

Bu kavram 1982 yılı itibari ile pazarlama literatürün de kendine yer edinmeye başlamıştır. Jack Trout ile Al Ries pazarlama literatürüne katkı sağlayan “**Positioning: The Battle For Your Mind**” isimli kitaplarını yazmak sureti ile kavramın bilim dünyasınca tanınmasına olanak sağlamıştır. Sözcük anlamı açısından bakıldığında zaman, ürünlerin mağazalarda gözün görebileceğı bir noktaya konulması anlamına gelmektedir. Trout ile Ries’in gözünde konumlandırma potansiyel alıcıların zihnine yönelik olarak gerçekleştirilen bir şey olarak karşımıza çıkma eğilimindedir.<sup>173</sup>

Hedef pazar stratejilerini meydana getirme esnasında verilen en önemli kararlar, hedef pazar konusunda karara varma ve konumlandırma olarak karşımıza çıkmaktadır.

---

<sup>171</sup> A.g.e.

<sup>172</sup> A.g.e.

<sup>173</sup> A.g.e., s. 79.

Konumlandırmaya bakıldığında, kurumun müşterilerinin arzu ettiği ve pazar koşullarında rekabet durumunda bulunan rakiplere oranla daha iyi düzeylerde sunulabilen üç tane yarardan meydana gelmekte olup bunlar ekonomik, fonksiyonel ve duyguya yönelik faydalar olmak üzere üçe ayrılmaktadır.<sup>174</sup>

Bir üründen ne şekilde yararlanıldığına, ürünün kullanılma vaziyetine ve ürünün farklılaşan nitelikleri yönünde bir konumlandırma işlemi gerçekleştirilebilmektedir. Bunun yanında pazarda belirli düzeyde bir payı bünyesinde barındırmakta olan rakip kuruluşlar örnek alınmak suretiyle de konumlandırma işlemini gerçekleştirmek mümkün gözükmemektedir.<sup>175</sup>

Konumlandırmadan kasıt, kurumun pazara sunduğu herhangi bir ürünün, rakip kuruluşların ürünleri ile kıyaslandığında müşterilerin akıllarında sahip olduğu yer olarak ifade edilebilmektedir.<sup>176</sup>

Kurumların 4P'den yararlanmak sureti ile yaratabilecekleri pazar konumlandırmaya yönelik stratejilerden bazılarını aşağıda değinilmektedir:<sup>177</sup>

**-Uygulama biçimi veya kullanım alanı bazında gerçekleştirilen konumlandırma:** Kurum tarafından pazara sürülen ürünün değişik kullanım türlerine yönelik olmak üzere konumlandırılması olarak belirtilebilir.

**-Kurumun rakipleri göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen konumlandırma:** Kurum aracılığı ile pazara sunumu gerçekleştirilen ürün türlerinin pazar koşullarında liderliği tekelinde bulunduran veya kendisini pazara onaylatmış ve pazarda kabul görmüş markaya oranla daha üstün özelliğe sahip ürünler ürettiğini pazara kabul ettirme maksadıyla gerçekleştirilen konumlandırma işlemi olarak bilinmektedir.

---

<sup>174</sup>Zengin, a.g.e., s. 86.

<sup>175</sup>Philip Kotler, **A'dan Z'ye Pazarlama**, çev. Aslı Kalem Bakkal, 1. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2005, s. 68.

<sup>176</sup>Afitap Aygün, "Konaklama İşletmelerinde Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Seçimi", (Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir, 2006, s. 91.

<sup>177</sup>Uçar, a.g.e., s. 79.

**-Nitelik yönünden gerçekleştirilmekte olan konumlandırma:** Müşteri veya ürünlerin sahip olduğu niteliklerden herhangi birinin referans alınması ile hayata geçirilmekte olan konumlandırma stratejisi olarak bilinmektedir.

**-Kurumun pazara sunduğu mamullerin sınıflandırılmasına yönelik konumlandırma:** Kurum tarafından pazara sunumu gerçekleştirilen mamullerin belirli sınıflandırmaya tabi tutulmuş mamullerle benzer olduğu, o mamullerle aynı fonksiyonel özellikleri karşıladığı konusunda gerçekleştirilen konumlandırma çeşidi olarak kabul görmektedir.

**-Kurum tarafından pazara sunulan mamulleri kullanan kişiler baz alınarak gerçekleştirilen konumlandırma:** Pazarda var olan belirli bir sınıfa mensup olan kişilere veya sunulan mamullerden faydalanan müşterilere ait niteliklere odaklanmak sureti ile gerçekleştirilen konumlandırma işlemidir.

### 2.5.3. SWOT Analizi

Bir kurumun mevcut durumunun değerlendirmeye tabi tutulması suretiyle, kurumun üzerinde belirli bir etkileme gücüne sahip olmakta olan zayıf ve güçlü taraflar ile birlikte gene kurum üzerinde etkileme gücüne sahip olan tehditler ile fırsatların saptanması ve bu dört kriter'in çevrede hüküm sürmekte olan koşullarla uyum içerisinde bulunmasının sağlanması süreci '**SWOT Analizi**' veya '**Mevcut Durum Analizi**' olarak adlandırılmaktadır.<sup>178</sup>

Kurum yönetimleri, kurumun iç ve dış çevresinden elde ettikleri verilerden yol çıkarak kurumun faaliyetlerini organize ettiği çevresel ortamın genel bir taslağını sunmaktadırlar. Bunun yanında, kurumun faaliyetlerini organize etmekte olduğu çevresel ortam hakkında fikir yürütülebilmesi ve bunun kurumsal yapı açısından ne çeşit bir anlamı kapsadığının ayırtına varılabilmesi adına kurum üzerinde etkileme gücüne sahip olan çevre koşullarına yönelik etmenlerin belirli bir sistematik dâhilinde gözden geçirilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Kurumsal yapının çevresinin anlaşılıp, iyi bir yönetim sürecinin planlanması bu şekilde mümkün olabilmektedir. Bu süreci iyi

---

<sup>178</sup>Şaban Mustafa Ersungur ve Mehmet Barış Aslan, "Muş İlinin Gelişme Potansiyelinin SWOT Analizi ile İncelenmesi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 28, S. 4 (2014), s. 216.

bir şekilde yürütüp, etkili sonuçlar elde edebilmenin yolu olarak ise karşımıza ‘‘SWOT Analizi’’ çıkmaktadır.<sup>179</sup>

SWOT analizinden öncelikli olarak, 70’li senelerde işlerin yönetilmesi maksadıyla yararlanılmaya başlanmıştır. Daha sonraki süreç göz önüne alındığında değişik alanlarda da faydalanılan planlama ile analize dönük bir araç olarak faydalanılmaya devam edilmiştir. Bu analizde mevcut olan her bir harf belirli kavramların İngilizce baş harflerini içermektedir. Bu harflerin anlamlarına aşağıda ulaşmak mümkündür.<sup>180</sup>

**S= Strength** (Kurumsal yapının sahip olduğu güçlü taraflarının saptanması)

**W= Weakness** (Kurumsal yapının sahip olduğu zayıf taraflarının saptanması)

**O= Opportunity** (Kurumsal yapının kapsadığı fırsatlar)

**T= Threat** (Kurumsal yapının karşı karşıya olduğu tehditler olarak bilinmektedir.)

Bu analiz yöntemi kurumsal yapıların zayıf ve güçlü taraflarının saptanması temeline dayansa da, bu yönlerin değerlendirilmesi konusunda orijinal yöntem ve yaklaşımların geliştirilmesi günden güne daha fazla gündeme gelmektedir. Kurumsal yapılar bünyelerinde barındırmakta oldukları zayıf ile güçlü taraflarının gerçek manasıyla farkına varmadıklarından, bu yönleri saptayabilmek adına özel davranış biçimlerine yönelmek zorundadırlar. Birtakım kurumsal yapılar ise yerel kaldıklarından, etkisinde oldukları çevresel koşullar hakkında açık bir tablo sergileyememektedir. Rekabet yönünden güçlü olan bir stratejik yaklaşımı benimseyebilmenin şartı, kurumsal yapının zayıf ve güçlü taraflarını küresel yani yerele bağlı kalmayan bir görüş ile değerlendirmektir.<sup>181</sup>

---

<sup>179</sup>Tural Cahidzade, ‘‘Azerbaycan’daki Şirketlerin Dış Pazarlara Giriş Yöntemleri ve SWOT Analizi’’, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2008, s. 88.

<sup>180</sup>Burcu Devrim, ‘‘Strateji Formülasyonu: SWOT Analizi, Kurumsal Karne, Kalite Fonksiyon Yayılımı, Sun Tzu’nun İşletme Yönetimi Stratejilerinin Bütünleştirilmesi Üzerine Bir Çalışma’’, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2006, s. 1.

<sup>181</sup>Ersungur ve Aslan, **a.g.m.**, s. 216.

Bir SWOT analizinin etkileme gücüne sahip olabilmesi için beş şartı yerine getirmesi gerekmektedir:<sup>182</sup>

- Kurumun sahip olduğu kaynaklar ile kabiliyetlerin açıkça saptanması.
- İlgili kaynak ve yeteneklerin benzersiz olup-olmadığı ve temel kabiliyet olup-olmama vaziyetinin ortaya çıkarılması.
- Kurumun sahip olduğu kaynaklar ile kabiliyetlerin, endüstriyel ortamda rekabet halinde olduğu rakipleri ile karşılaştırılması ve zayıf ve güçlü taraflarının ortaya çıkarılması.
- Kurumun mevcut faaliyetlerinin rakiplerle karşılaştırılması ve var olan vaziyetinin açığa çıkarılması.
- Kritik manada başarıya dönük etmenlerin saptanması gerekmektedir.

Bu analiz, kurumsal açıdan kurumun hem kendisinin içsel vaziyetinin gözden geçirilmesine, hem de kurumun faaliyetlerini sürdürdüğü endüstriyel ortam ile bu ortamdaki rakiplerinin vaziyetlerinin gözden geçirilmesine olanak sağlamaktadır. Kısaca, bu analiz yöntemi içsel ve dışsal vaziyeti gözler önüne seren analizleri kapsayan stratejik manada literatür de kendisine yer bulan bir teknik olarak bilinmektedir.<sup>183</sup>

Bu analiz neticesinde kurumlar açısından ortaya iki faydanın çıktığından söz etmek mümkündür.<sup>184</sup>

- Değerlendirmeye tabi tutulacak kurumun o anki durumu saptanabilir.
- Kurumlar bu analizden elde ettikleri veriler ekseninde, alınması gereken tedbirleri almak suretiyle yaptıkları işlerdeki başarıları ile verimliliklerini yükseltebilirler.

---

<sup>182</sup>Alperen Ekrem Çelikdin, "Balanced Scorecard Sisteminde SWOT Analizi ile AHP Kullanımı: Yem Sektöründe Bir Uygulama", (Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aksaray, 2014, s. 48.

<sup>183</sup>Devrim, **a.g.e.**, s. 1.

<sup>184</sup>Ersungur ve Aslan, **a.g.m.**, s. 216-217.

**Tablo 6.** SWOT Analizi

İÇSEL ÇEVRE			
O L U M L U	GÜÇLÜ TARAFLAR (STRENGTH)	ZAYIF TARAFLAR (WEAKNESS)	O L U M S U Z
	FIRSATLAR (OPPORTUNITY)	TEHDİTLER (THREAT)	
DIŞSAL ÇEVRE			

**Kaynak:** İsmail Zengin, “İşletmelerde Stratejik Pazarlama Planlaması ve Otomotiv Yan Sanayi Sektörüne Yönelik Bir Araştırma”, (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2010, s. 89.

İçsel ve dışsal çevresel koşullar ele alındığında bu koşullar hakkında aşağıdaki açıklamaları gerçekleştirmek uygun olacaktır:<sup>185</sup>

Güçlü taraflara aşağıdaki soruları sormak yolu ile değinmek mümkündür.

-Kurumsal yapıyı diğer kurumların sahip olduğu yapısal özelliklerden ayıran ve üstün tutan herhangi bir avantajlı konuma sahip misiniz?

-Alıcıların yoğun rekabete sahne olan pazar koşullarında size yönelmesinin nedeni nedir?

-Yakın veya uzun vadeli süreç kapsamında rakip firmaların taklide yönelemeyeceği ürünler ile hizmet faaliyetlerini bünyenizde toplayabilir misiniz?

<sup>185</sup>Çelikdin, a.g.e., s. 50.



Kurumsal yapının zayıf yönleri hususunda aşağıdaki dört soruyu yöneltmek mümkün görünmektedir.

-Modern hale döndürülebilecek bir hareket planı ile prosedürlere sahip misiniz?

-Kurumun faaliyet sahasında var olan rekabet ortamının hangi yapı tarafından denetime tabi tutulduğu belli midir?

-Kurumsal yapının uzak durması gereken herhangi bir şey söz konusu mu?

-Kurumsal yapının tekelinde bulundurduğu herhangi bir pazar bölümü mevcut mu?

Fırsatlar konusunda ise üç soru sormak yeterlidir.

-Kurumun faaliyetlerini yürüttüğü pazarda albenisi olan fırsatlara ne şekilde ulaşılabilir?

-Pazar koşullarında kendisini gösteren modern yaklaşımlar görülmekte midir?

-İlerleyen dönemde ne tür fırsatların ortaya çıkması bekleniyor?

Tehditler konusunda ise üç soru sorabilmek mümkündür.

-Kurumsal yapının büyümesi ile gelişmesi üzerinde etkiye sahip olan ve mevcut ilerleme içerisinde rekabet vaziyetiniz nasıldır?

-Mevcut alıcıların isteklerinde bir değişim söz konusu mudur?

-İleri teknolojik gelişmeler kurumsal yapının faaliyetlerini yürüttüğü endüstriyel ortamdaki vaziyeti üzerinde yıpratıcı bir etkiye sahip midir?

İşte bütün bu bilgilerden yola çıkmak sureti ile kurumların SWOT analizine gereken önemi vermek zorunda olduğu çıkarımına ulaşabilmemiz mümkün gözükmemektedir. SWOT analizinin kurumsal yapılanmalar açısından bir yardımcı görev üstlendiğini ve yol gösterici olduğunu belirtebilmemizde mümkündür. Kurumsal yapıların işlerinin kolaylaşmasını ve ileri ki dönemde emin adımlarla yürüyebilme

özgürlüğünü bünyesinde taşımasına olanak tanıyacaktır. SWOT analizi bir işletmenin aynası olarak kabul edilebilir. Ancak, bu aynanın dar bir kesit değil de, geniş bir kesiti gösterebilen bir yapıya sahip olduğunu ve bunun da kuruma avantaj anlamında döneceği varsayımını yürütmek mümkündür.

## 2.6. Pazarlama Karması

1948 yılında James Culliton öncülüğünde pazarlama karması kavramı literatüre kazandırılmıştır. Culliton (1948) tarafından gerçekleştirilen çalışmada geçen kurum yöneticisi açıklamasından esinlenerek oluşturulmuş bir kavram olarak bilinmektedir. Bu açıklama kapsamında, kurumu yöneten kişinin kurumun üretimde kullandığı girdileri (input) karıştıran birey olduğu varsayımı ileri sürülmüştür. Hemen ardından ise Neil Borden isimli bir pazarlama araştırmacısı tarafından Culliton'ın tanımı daha da geliştirilmiş ve ilk kez pazarlama karması kavramı kendisine literatür de yer bulmuştur. Gelişmiş tanım'a göre; kurumu yöneten bireyler kârlılığa yönelik oluşturulan pazarlama politikaları ile prosedürlerine aralıksız ve verimli bir şekilde yaratmak suretiyle hayat veren bireyler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Tanımda adı geçen politika ile prosedürler Borden'ın tanımı ekseninde pazarlama karması olarak kabul görmektedirler. Ancak, ilk tanımlardan olan bu tanım kapsamında pazarlama karmasının on iki ayrı bileşenden meydana geldiği tezi ileri sürülmüştür. Bu bileşenler ise, ürün planlama, markalaştırma, fiyatlandırma, tutundurma, reklam, ambalajlama, kişisel satış, dağıtım kanalları, insan gücü, sunum, bilgi toplama ve analiz ile hizmet verme bileşenleridir. İlerleyen dönemde bu on iki pazarlama karması bileşeni belirli bir sadeleştirmeye tabi tutulmak suretiyle dört bileşende toplanmış ve bu dört bileşene pazarlama karması (4P) adı verilmiştir. Bu dört bileşen ise, ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım olmak üzere literatür de kendisine yer bulabilmiştir.<sup>186</sup>

---

<sup>186</sup>Beyza Cebeci, "İçerik Markalaştırma Stratejisi Kapsamında Seçilen Pazarlama Karması Elemanlarının Marka Denkliğine Etkisi: Intel Üzerine Bir Araştırma", (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2012, s. 3-4.

Pazarlama karmasının bir kurumun faaliyetlerinin ana çıkış noktası olduğunu belirtmek mümkündür. Bu sebeple, pazarlama karması kurumun yönetim kadrosunca çok iyi bir şekilde yönetilmeli ve şekillendirilmelidir. Pazarlama karmasını iyi bir şekilde oluşturup, yönetebilen bir kurumun endüstriyel ortamda yani pazarda rakipleri karşısında önemli bir rekabet avantajına sahip olabileceği konusunda fikir yürütmek hatalı bir yaklaşım olmayacaktır.

### 2.6.1. Ürün

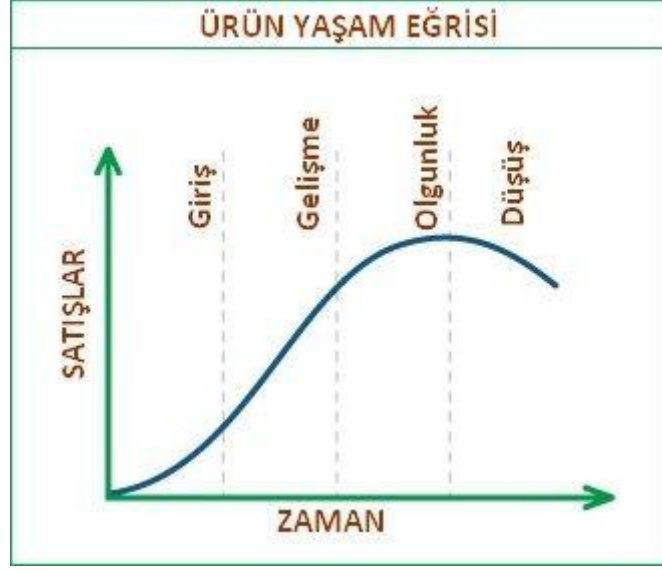
Ürün, pazarlama konusunda ana başlangıç çizgisini oluşturmaktadır. Kurumların ne çeşit bir ürünün üretimini gerçekleştirecekleri kararını vermeksizin fiyat, dağıtım ve tutundurma konusunda ilerleme kaydetmesi imkânsızdır. 4P açısından büyük önem taşıyan bileşenlerden bir tanesi ve belki de en önemlisi ürün olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumun yönetiminin ürün adına yerine getirmesi gereken en kritik öneme sahip sorumluluk pazarlanma potansiyeline sahip olan hizmet ya da ürünün öncelikle planını yapmak ardından ise o ürünü oluşturmaktır. Pazarlama yönetimi açısından en önemli olarak görülen noktalar ise aşağıda görülmektedir;<sup>187</sup>

- Var olan ürünlerde değişikliğe gidilmesi,
- Var olan ürünlere ek olarak orijinal ürün geliştirmeye gidilmesi,
- Geliştirilecek ürünün sahip olduğu çeşitli özellikler (Çeşit, marka, stil, kalite, garanti ve ambalaj),
- Kurumun üretime dönük olarak artı hizmetler geliştirmeye yönelmesi,
- Bu konulara yönelik olmak koşuluyla birçok kararlara varılması.

Her bir ürünün bir yaşam eğrisine sahip olduğunu belirtmekte fayda görülmektedir. Bu noktada ürün yaşam eğrisi konusunda bilgi vermekte fayda görülmektedir. Ürünler yaşam eğrisinde çeşitli safhalardan geçmektedir ve her bir safhanın da kendine has özellikleri mevcuttur. Bu açıdan bu safhaları bir şekil ile anlamlandırmak ve ürün yaşam eğrisine aşına olmak gerekmektedir.

---

<sup>187</sup>Zengin, a.g.e., s. 95-96.



**Şekil 5. Ürün Yaşam Eğrisi**

**Kaynak:** (Çevrimiçi) <http://kobitek.com/yalin-is-plani-lean-business-plan>, (Erişim Tarihi:22.09.2015).

Şekil 5'te görüldüğü üzere ürün yaşam eğrisi dört temel safhadan oluşmaktadır. Bu safhalar giriş, gelişme, olgunluk ve düşüş safhalarıdır. Bu safhaların ayrıntılarına aşağıda değinilmektedir.

Giriş döneminde, satışlar çok düşüktür ve buna bağlı olarak kârlılıkta düşük seyretmektedir ayrıca bu dönem ürünün pazarda ilk kez bulunduğu dönem olarak bilinmektedir. Bu dönem kapsamında kurumlar özellikle dağıtım ile tutundurma etkinliklerine ağırlık vermektedir. Bu yüzden, büyük bir maddi külfeti omuzlamaktadır, bununla birlikte pazara giriş esnasında gelirin az olmasından ötürü kâra geçebilme durumu pek mümkün olamamaktadır. İlgili ürüne yönelenler bu ürünü alabilme potansiyeline sahip olanlar ile bu ürüne o an çok gereksinim duyanlardır. Giriş safhasında ürünün satışları aşamalı olarak yavaşça artacaktır. Pazar koşullarında bu ürün ile rekabete girebilecek ürünler ancak bu ürünün ikame ürünleridir, yoksa rekabet durumu söz konusu olmayacaktır. Ürün yaşam eğrisinin giriş safhasında tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün konusunda çeşitli farklılıklar ve değişikliklere

gidilebilir. Pazara sürülen yeni bir üründen kâr etmekten ziyade zarar etme ihtimali daha yüksek olarak belirmektedir.<sup>188</sup>

Ayrıca, pazara giriş aşamasında önemli olarak kabul edilen bir noktada şudur ki; bu aşamada konumlandırma, marka farkındalığı ve dağıtım çabaları üzerinde yoğunlaşma söz konusudur.<sup>189</sup>

Bir takım ürünler ise, pazar koşullarında mevcut olarak bulunan müşteri potansiyelince kabul göremeyebilmekte ve bu sebepten ötürü giriş safhasından ileri bir noktaya ulaşamamaktadırlar. Gelişme safhasında ise, ürün daha geniş bir tüketici potansiyeline (üst gelir grubu, alt gelir grubu vb.) sahip tüketici gruplarınca tercih edilmekte ve satışlarda da keskin bir yükseliş gözlenmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak ürünün sağladığı kârlılıkta önem ihtiva eden ölçüde yükseliş göstermektedir. Bu noktanın ardından ise, kâr durumunda düşme görülmektedir, bunun nedeni ise pazarda meydana gelen büyüme durumudur. Pazara sunulan ürünün pazar koşullarında kabul görmesi halinde, çok sayıda rakip ilgili pazarda kendisine yer edinme konusunda çabalara yönelir. Gelişme aşaması bir ürün adına en kritik öneme sahip aşama olarak kabul görmektedir. Bu süreç zarfında pazara sunulan ürünün kazanmış olduğu başarı ekseninde bir takım rekabete yönelik etki-tepki durumları ortaya çıkabilmekte ve bu durumda ilgili ürünün yaşamasına dair olan inanç üzerinde etkili olabilmektedir.<sup>190</sup>

Ayrıca, pazarda gelişme sürecini yaşamakta olan bir ürün açısından önem arz eden diğer bir nokta şudur; bu aşama çerçevesinde marka imajı, tercihi ve faydası konularına önemle eğilme durumu söz konusudur.<sup>191</sup>

Ürünle alakalı aşamalardan üçüncü aşama ise olgunluk aşaması olarak karşımıza çıkmakta olup bu aşama çerçevesinde, satışlarda mevcut olan artma durumu azalan bir grafik çizse de sürmektedir. Ancak, olgunluk aşamasında satışların en tepe noktaya ulaşmayı başarmasının ardından, düşüşe geçmeye meyilli olmaktadır. Ürünün bu safhasında, ürüne olan rağbet geniş bir tüketici kitlesini kapsamakta ve alt, orta, üst gelire sahip herkesçe satın alınmaktadır. Ancak, ürüne en geniş manada rağbet eden

---

<sup>188</sup>(Çevrimiçi) <http://notoku.com/urun-yasam-egrisi/>, (Erişim Tarihi: 22.09.2015).

<sup>189</sup>Veynel Yağmacı, "Ürün Yaşam Eğrisi ve Müşteri Bağlılığı Arasındaki İlişki", (Çevrimiçi) <http://veyselygnci.blogspot.com.tr/2012/12/urun-yasam-egrisi-ve-musteri-bagligi.html>, (Erişim Tarihi: 22.09.2015).

<sup>190</sup>(Çevrimiçi) <http://notoku.com/urun-yasam-egrisi/>, (Erişim Tarihi: 22.09.2015).

<sup>191</sup>Yağmacı, a.g.k.

kitlenin alt düzey gelire sahip olan kitle olduğunu belirtmek gerekmektedir. Ürün yaşam eğrisinin bu safhasında pazar yoğun bir rekabete sahne olmaktadır. Pazarda mevcut olarak bulunan rakipler, ürünlerinde mevcut olarak yer alan değişik yönleri ön plana çıkarma eğilimi göstermektedirler. Olgunluk safhasında önem verilen noktaya değinmek gerekirse; ürün portföyünün genişletilmesi, üründen faydalanma sıklığı ve marka devamlılığı vb. noktalara odaklanılmaktadır.<sup>192</sup>

Ürün hayat seyrinin son aşaması ise literatür bazında düşüş ya da gerileme aşaması olarak kabul görmektedir. Bu aşama satışlarda azalma yaşanmasından, zarar etme çizgisine erişen safha olarak bilinmektedir. Pazar koşullarında ürünlerin sahip oldukları düşüş hızının değişken olduğunu belirtmekte fayda vardır ve bu sürecin ayırtına varabilmek gerçekten çok güçtür. Bu aşamayı yaşadığı sırada satışların azalmasına paralel olmak üzere kârlılığında azalmalar meydana gelen kurumlar ilgili pazardan çıkma gayreti gösterirler. Bunun yanı sıra, bu pazar ve koşullarda devam etmeye kararlı olan kurumlar ise mevcut ürün portföyünde çeşitli daralma taktikleri uygulayabilirler ve etkinlik gösterdikleri ufak pazar kesimlerinden çıkmak ve tutundurmaya yönelik harcamalarında kesintiye gitme yolunu tutarak fiyatlarda düşüşe gitme yolunu seçebilirler. Düşüş ya da gerileme safhası olarak bilinen bu safhada, hangi stratejinin hayata geçirileceği kurumdan kuruma değişiklik göstermektedir. Kurumlar ürünlerin pazardan çekilmesini ve miyadlarının dolmasını önleyecek tedbirler alma konusunda yeterli gayreti göstermemektedirler. Kurumun pazar koşullarında sahip olduğu rekabet edebilme gücü zayıf noktadaysa o kurum bu pazardan kendisini çekebilir, güçlü bir nokta ise o kurum rakiplerin faaliyet gösterdiği pazardan çıkmasını bekleme eğilimini muhafaza eder. İlgili ürünle alakalı olan dağıtım kanalı konusunda daralmaya gidilir ve fiyatlar indirilerek bu davranış tutundurma faaliyetleri ile tüketici kitlesine duyurulur. Muhafaza etmek adına yeterli düzeyde nedene sahip olunmadıkça, düşüşe geçen bir ürünü savunmak kuruma önemli maddi külfetler getirmektedir. Pazar koşullarında bir takım markaların ise bu dönemi yaşasa bile değer ve bilinme durumlarında bir değişiklik yaşanmaz ve kabul görmeye devam ederler, bu noktada ilgili marka başka bir kurum tarafından ederi ödenerek satın alınabilir ya da kurumlar

---

<sup>192</sup> A.g.k.

arasında bir sözleşme imzalanmak sureti ile birleşme gerçekleştirilerek ve gerekli kaynak edinilerek markanın devamlılığı sağlanabilir.<sup>193</sup>

Bu konuda söylenebilecek en kritik noktayı belirtmek icap ederse; ürün belirli bir ivmede bu yaşam eğrisi doğrultusunda eylem gerçekleştirdiğinde fiyatlandırma, tutundurma, dağıtım vb. konularda da bir analiz yaparak, bu yönlerde bir farklılaşma gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yaşam eğrisinden yola çıkmak sureti ile kârlı ürünlerden daha çok kâr elde etme adına bir davranışa yönelmek mümkündür, aynı şekilde kârın olumsuz yönde bir gidişata sahip olduğu ürünü ise ürün yelpazesinin dışında bırakmak mümkündür. Bu açılardan, ürün hayat eğrisi kurumlar açısından büyük bir nimet olarak algılanabilir.

### 2.6.2. Fiyat

Fiyatlandırma politikasını doğru bir şekilde oluşturmak pazarlama yöneticileri açısından kritik öneme sahip konulardan biridir. Çünkü pazarlamaya konu olan değerler yönünden fiyat saptayıcı bir konumda bulunmaktadır ve müşterilerin bu değerleri satın almalarına yönelik davranışlarını doğrudan etkileyebilme potansiyelini bünyesinde idame ettirmektedir. Pazarlamaya dönük olmak üzere fiyatlara yönelik alınan kararlar; kurum tarafından üretilen değerleri hangi kesimlerin ilgi göstermek suretiyle satın aldığı, halkın kuruma yönelik sahip olduğu algının ne yönde geliştiği ve kurumun ürettiği değerler karşılığında kâra geçip, geçemeyeceği konularında gerçekten büyük bir etkileme gücü mevcuttur.<sup>194</sup>

Amaç açısından bakıldığında fiyatlandırmanın birden fazla amacından söz etmek mümkündür ve kurumda faaliyetleri sürdüren pazarlama yöneticisi bu amaçlar içerisinden tekini ya da birden fazlasını seçme yoluna gidebilir. Kurumun ürettiği değerlerine biçeceği fiyat düzeyi ise pazar koşullarında hüküm süren rekabet koşullarına paralel olmak üzere kararlaştırılacaktır. Fiyat, pazarda geçerli kabul edilen fiyat ortalamasına paralel olabileceği gibi, bu fiyat düzeyinden daha yukarıda ya da daha aşağıda belirlenebilir. Fiyatlandırmanın temel amaçlarından birkaç tanesi şunlardır;

<sup>193</sup>Figen Balyemez, Evrim İldem Develi ve D. Zeynep Bayazıt Şahinoğlu, "Ürün Yaşamı Sürecinde Üretimin Yeniden Yapılandırılması", **5. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, s. 84-85.

<sup>194</sup>Zengin, **a.g.e.**, s. 99.

Nakit akışı, satış ve kârı maksimum seviyeye taşımak, pazar koşullarında hedef olarak belirlenen bir paya ulaşmak, pazarda fiyata yönelik bir gelenek oluşturmak ve istikrarlı bir fiyat politikası belirlemek, elinde bulunan ürünü elinden çıkarmak, pazarda liderliği elde etmek ve tutundurmaya yönelik olarak oluşturulan programlar konusunda kucaklayıcı olmak fiyatlandırmanın temel amaçları arasında gösterilebilir.<sup>195</sup>

Fiyatlandırma üzerinde belirli bir etkiye sahip olan etmenler ise şunlardır; kurumun fiyatlamaya yönelik sahip olduğu hedefler, fiyat vereceği malın kapsadığı özellikler, dağıtım kanalında sahip olduğu yer, pazarda faaliyetlerini sürdüren kurumun üstlendiği maliyetler ile kurumun etkinlikte bulunduğu endüstriyel ortamın yapısı fiyatlandırma üzerinde bir takım etkilere sahiptir. Ayrıca, müşterilerin satın almaya dönük davranışları, yasal anlamda gerçekleştirilen çeşitli düzenlemeler ile ürünlere yönelik vuku bulan arz-talep durumu da fiyatlandırma üzerinde belli bir etkiye sahiptir.<sup>196</sup>

Fiyatlandırma temelde dört kriter çerçevesinde gerçekleştirilebilmektedir. Bu kriterlere aşağıda maddeler halinde ulaşmak mümkündür.

- Talebe göre fiyatlandırma
- Rekabete göre fiyatlandırma
- Maliyete göre fiyatlandırma
- Psikolojik manada fiyatlandırma

Bunlara ek olarak literatür ekseni gerçekleştirilen çalışmalarda karşımıza yeni fiyatlandırma stratejileri de çıkabilmektedir. Bu stratejiler ise, pazarın kaymağını alma ve pazara nüfuz etme stratejileri olarak literatür de kendilerine yer bulabilmişlerdir.

Talebe göre fiyatlandırma da perakendeciler için önem teşkil eden konu algılanmakta olan değerdir. Bu yöntemin en bariz özelliği kompleks ve hayata geçirme konusunda zorluklar taşıyan bir yöntem olmasıdır. Bu fiyatlandırma yöntemi, temeline tamamen müşteriye almaktadır. Fiyatlama konusunda temel nokta müşterinin algısıdır ve kurum ürününün fiyatını bu algı doğrultusunda belirlemelidir. Temelde müşterilerin

---

<sup>195</sup> A.g.e., s. 100.

<sup>196</sup> A.g.e.



sahip olduğu algı, daha sonra ürüne yönelik olarak hedef alınan değer belirlenir ve nihayetinde fiyat belirlenerek ürünün neye benzeyeceği ve kuruma getireceği mali yük üzerinde fikir birliğine varılmaya çalışılır. Bu sistem bazında fiyatlandırma süreci öncelikle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının araştırılmaya tabi tutulması ile harekete geçmekte ardından da ürünün veya hizmetin fiyatı müşterinin gözündeki değere paralel olarak saptanmaktadır.<sup>197</sup>

Kurumların ürün ve hizmetlerine biçeyeği fiyat düzeyinin, müşterilerin gözünde mevcut olarak bulunan değer bazında saptanması çok güç bir durum olarak bilinmektedir. Bunun nedeni, ilgili ürünün müşteri gözünde var olan değeri pazarın belirli bölümleri arasında büyük farklılıklara yol açabilmektedir. Kurumun faaliyetlerini idame ettirdiği pazarın değişik bölümleri ürün ve hizmetler bazında değişik fikir ve değerlere sahip olmaktadır. Cidden, müşterilerin sahip olduğu algılara inebilmek çok güçlükler içermektedir. Bu sebeptendir ki, fiyat düzeyleri bazen algılanmakta olan değerle belirli bir uyum yakalayamamaktadır. Ürüne konulacak olan fiyat müşteri gözünde var olan değerle uyum taşıyamamak suretiyle yüksek belirlendiğinde satışlarda ani düşüşler yaşanabilecek, aksine bu değerden aşığı seviyede belirlenmesi halinde satışa yönelik elde edilmekte olan getirilerde ciddi bir azalış meydana gelecektir. Talebe göre fiyatlandırma yöntemine yönelen perakendeciler, pazara sunulan ürünlerinin hem fonksiyonel kazanımlarını hem de diğer kazanımlarını dikkate almaktadırlar.<sup>198</sup>

Rekabete göre fiyatlandırma, en basit bir şekilde uygulama alanı bulabilen bir fiyatlandırma yöntemidir. Kurum ürün ve hizmetlerine biçeyeği fiyatları, pazarda rekabet içerisinde bulunduğu rakiplerinin koyduğu fiyatları dikkate alarak saptama yoluna gitmektedir. Rekabete yönelik belirlenen fiyatın belirli bir yüzdesi dışına çıkmamak şartı ile kurum tarafından fiyat düzeyi hafif düşük ya da yüksek bir düzeyde saptanabilmektedir.<sup>199</sup>

Rekabete yönelik fiyatlandırma yöntemi basit olmasının yanı sıra en büyük etkiye sahip olan yöntem olarak bilinmektedir. Kurumlar, pazarda rekabet içerisinde olduğu diğer kurumların belirledikleri fiyat düzeylerini göz önünde bulundurmamak üzere kendi yerini belirlerler ve bu düzlemde fiyatını kararlaştırırlar. Bu durumda kurumlar

<sup>197</sup>“Fiyatlandırmada Uygulanan Temel Yöntemler”, (Çevrimiçi) <http://notoku.com/fiyatlandirmada-uygulanan-temel-yontemler/>, (Erişim Tarihi: 22.09.2015).

<sup>198</sup>A.g.k.

<sup>199</sup>Mucuk, a.g.e., s. 160.

çok az bile olsa pazarda paya sahip olacağına varırlar. Pazarda hüküm süren fiyat politikasından yola çıkılmak suretiyle maliyet iyileştirmeleri veya verim analizi gibi yöntemlerden faydalanılabilme olanağı da mevcuttur. Rekabet göz önüne alınmak suretiyle gerçekleştirilen fiyat politikası, satılan ürünler konusunda kaliteye yönelik farkların aşırı olmadığı, büyük rekabete sahne olan ve çokça perakende hizmeti gerçekleştirilen ürünlerde fazlaca faydalanılmaktadır. Kurumlar farklı fiyat politikalarından eş zamanlı olarak faydalanmak sureti ile daha ılımlı bir fiyatlandırma politikası oluşturabilmektedirler. Gerçekten sağlıklı ve objektif bir fiyatlandırma politikası, kurumun mikro ve makro unsurları dikkate alınarak oluşturulabilmektedir.<sup>200</sup>

Psikolojik fiyatlandırmanın merkezinde müşterilerin sergilediği davranışlar bulunmaktadır. Olağandışı talep eğrileri dikkat alınmakta ve bu yönde bir fiyatlandırma politikası gerçekleştirilmektedir. Bu fiyatlandırma politikaları kuruma psikolojik anlamda gerçek bir üstünlük sağlayabilmektedir. Bu fiyatlandırma politikaları ise üç tanedir:<sup>201</sup>

**-Alışılmış Fiyatlandırma:** Bu fiyatlamada uzun bir süreç zarfında tek bir fiyat tarifesi uygulaması hayata geçirilmekte ve bu fiyat bu süreç zarfında değişikliğe uğramamaktadır.

**-Küsuratlı Fiyatlandırma:** Bir ürüne yuvarlak bir rakam ile fiyat biçmektense bu fiyatın hemen altındaki küsuratlı rakam ile fiyat biçilmesi şeklinde hayat bulan bir taktik olarak ileri sürülebilir.

**-Prestij Fiyatlandırma:** Bu fiyatlandırma ekseninde amaç fiyatın yüksek olmasına paralel kalitenin de yüksek olduğu algısının yaratılmasıdır. Fiyat sayesinde müşteri üzerinde kaliteye dönük imaj oluşturulmaktadır.

Maliyete göre fiyatlandırmada, ürünün birim maliyetine bir miktar kâr oranı koyulmakta ve ürünün satışa sunulacağı fiyat bu şekilde belirlenmektedir. Küçük kurumlar öncelikli olmak üzere, birçok kurum bu fiyatlandırma yöntemini esas alır.<sup>202</sup>

---

<sup>200</sup>Fred Allvive, **Marketing Principles and Practices**, 1. Edition, Orlando: Haurcourt Brave Javanovich Publishers, 1987, p. 365.

<sup>201</sup>Mucuk, **a.g.e.**, s. 162-164.

<sup>202</sup>Aile ve Tüketici Hizmetleri, "Ürün Fiyatlandırma", **TC Milli Eğitim Bakanlığı**, Ankara, 2012, s. 17.

Bunun ana sebebi ise, öncelikle maliyete göre fiyatlandırma yöntemi basit bir yöntemdir ve bunun yanında maliyet karşılayabilme konusunda da hassas davranılmasıdır. Maliyet kalemi fiyat saptanması merhalesinde en alt düzey olan tabanı, müşterilerin ürüne karşı olan algıları ise en üst nokta olan tavanı temsil etmektedir. Maliyete göre fiyatlandırma yöntemlerinden en kolay şekilde uygulama alanı bulan yöntem ise “**maliyet artı yöntemi**” olarak kabul edilmektedir.<sup>203</sup>

Maliyete göre fiyatlandırma yöntemi kapsamında hesaplama konusunda iki yöntemden faydalanılabilmektedir. Bunlardan ilki yukarıda adı geçen maliyet artı yöntemi iken, diğeri ise hedef fiyatlandırma yöntemi olarak kendisine alan bulabilmektedir.

Maliyet artı yöntemi olarak bilinen yöntem literatür de ve uygulamada en çok faydalanılan yöntem olarak karşımıza çıkan maliyete göre fiyatlandırma yöntemidir. Maliyet artı yönteminin hayata geçirilmesi çok basittir. Ürünü pazarlayan kişilerin ilgili ürünün getirdiği maliyetler konusunda net bilgiyi edinmiş olması maliyet adına hesaplamanın gerçekleştirilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Belli bir kâr yüzdesinin hesaba katılması ile birlikte ürünün piyasaya sunulacağı fiyat ortaya çıkarılmış olur.<sup>204</sup>

#### **Tablo 7. Maliyet Artı Yöntemine Göre Fiyatlandırma**

$$\text{ÜRÜNÜN FİYATI} = \text{ÜRÜNÜN MALİYETİ} + \text{KÂR}$$

**Kaynak:** Tablo araştırmacı öncülüğünde dizayn edilmiştir.

Belirli bir endüstriyel ortamda faaliyetlerini yönlendiren kurumların tamamının maliyet yönünden birbirine benzer yapıları kapsamasına paralel olmak üzere endüstriyel ortamların tümünde bu tip bir fiyatlandırmanın temel alınması olası olmaktadır.

Maliyete göre fiyatlandırma yöntemlerinden diğeri bir tanesi ise hedef fiyatlandırma yöntemi olarak literatürde kendisine yer bulmaktadır. Hedef fiyatlandırmada, kurum ürünü adına belirli bir satış hacmi saptamaktadır ve bu hacme

<sup>203</sup> A.g.e.

<sup>204</sup> A.g.e., s. 18.

bağlı bir kâr hedefi belirlenmek üzere fiyat konusunda kesin bir çizgi elde edilmeye çalışılmaktadır. Hedef fiyatlandırma yöntemi çoğunlukla endüstriyel ortamda imalat yapan kurumlar tarafından kabul görmektedir. Ayrıca, bu yöntemin birde dezavantajı bulunmaktadır. Bu dezavantaj ise, kurumun piyasaya sunacağı ürünün satış miktarını piyasaya sunmadan ve yanlışsız bir şekilde belirleme esasına dayanmasıdır. Hedef fiyatlandırmaya endeksli bir çizgiye sahip olan kurumların dış çevresel ortamlarında oluşabilecek herhangi bir negatif tablo, kurumun fiyat politikası konusunda da önemli olarak kabul edilebilecek sorunları beraberinde getirebilecektir.<sup>205</sup>

**Tablo 8. Hedef Fiyatlandırma Yöntemine Göre Fiyatlandırma**

$$\text{HEDEFLenen SATIŞ MİKTARI} = \frac{\text{SABİT MALİYETLER} + \text{HEDEFLenen KAR}}{\text{FİYAT-BİRİM DEĞİŞKEN MALİYET}}$$

**Kaynak:** Tablo araştırmacı öncülüğünde dizayn edilmiştir.

Maliyete göre fiyatlandırmanın kurumlar açısından pazara sunulmakta olan ürünlerin fiyatlarının belirlenmesinde önemli bir teknik olduğu sonucuna ulaşabilmemiz mümkündür. Kurumlar bu yöntemi kullanarak çeşitli avantajlar ve kolaylıklar elde edebilme imkânına kavuşabilmektedir.

Yeni bir ürünün fiyatlandırılmasında ise pazarın kaymağını alma ve pazara nüfuz etme stratejilerinden faydalanılmaktadır. Pazarın kaymağını almada ürünler olabildiğince uçuk fiyatlar üzerinden fiyatlandırılmaktadır.<sup>206</sup>

Pazara nüfuz etme konusunda ise, öncelikle uygun fiyatlar belirlenmek üzere faaliyetlerin idame ettirildiği pazar ele geçirilmeye çalışılır veya büyük bir pazar payına sahip olabilme hedeflenmektedir. Başlangıçta az bir kâr söz konusu iken, daha sonra ilerleyen dönemlerde kâra geçme gayesi kurum tarafından benimsenmektedir.<sup>207</sup>

<sup>205</sup>“Pazarlamada Fiyat Stratejileri”, (Çevrimiçi) <http://tantalosmaket.blogspot.com.tr/2008/10/pazarlamada-fiyat-stratejileri.html>, (Erişim Tarihi: 23.09.2015).

<sup>206</sup>Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama İlkeleri**, 3. Baskı, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Basımevi, 2000, s. 350.

<sup>207</sup>Mucuk, **a.g.e.**, s. 168-169.

### 2.6.3. Dağıtım

Kurum tarafından üretimi gerçekleştirilmiş olan mamullerin üretici kurumdan, tüketiciye geçişi sırasında kullanılan yola “**dağıtım kanalı**” adı verilmektedir. Bu kanal üzerinde perakendeci, toptancı, aracı kuruluş (acente) gibi aktörler yer almakta olup, bir takım aksiyonlar gerçekleştirmek suretiyle mamullerin nihai tüketiciye ulaşabilmesini sağlayacak hareket düzenini bir zincir şeklinde oluştururlar. Bu tip aracı kurumlar, kurumun dış çevresini meydana getiren etmenler içerisinde yer alsa bile pazarlama konusuna yönelik gerçekleştirilen yönetim işleminden sorumlu olan yöneticiler bu araçları seçme konusunda bağımsızdır. Kurumların pazarlamadan sorumlu yönetim kadrosunun en önemli sorumlulukları, belirli bir dağıtım kanalı organize etmek ve ilgili mamulleri elverişli pazarlara en elverişli anda teslim etmektir.<sup>208</sup>

Dağıtım kanalı konusunda ileri sürülen tanımlardan bir, iki tanesine değinmekte yarar görülmektedir;

Eroğlu (2002)'na göre dağıtım kanalı, belirli bir ürünün üretimi esnasından tüketimine kadar geçen süreçte alımı ya da satımı ile alakadar olan ve aksiyonda bulunan kurumların tamamının oluşturduğu kanala denilmektedir.<sup>209</sup>

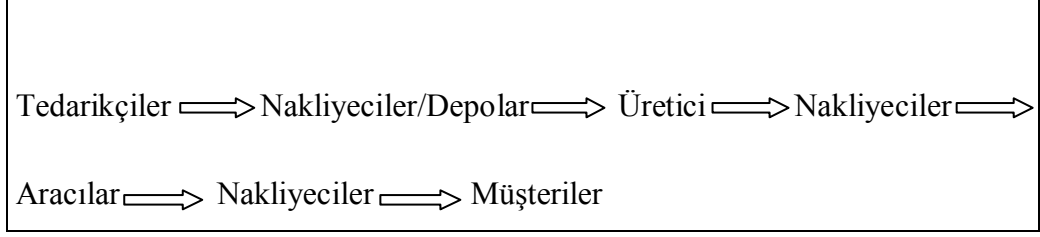
Şireli (1977)'ye göre dağıtım kanalı, herhangi bir ürünün üretimini gerçekleştiren kurum ile dağıtım kanalının çeşitli safhalarında faaliyetlerini yürüten aktörlerden en azından teki arasında gerçekleştirilen gizli ya da açık bir anlaşma çerçevesinde meydana getirilen ve ilgili ürünün üretici kurumdan, müşterilere ulaşması görevini yerine getiren, müşterilerin kabulleri ekseninde, istenilen adette, yerde ve belirli ortak şartlar çerçevesinde müşteriye hazırlama görevini yerine getirmekte olan sosyo-ekonomik oluşuma verilen isimdir.<sup>210</sup>

---

<sup>208</sup>Ümit Dinçer Dikici, “Mobil Telekomünikasyon Sektöründe Bayilere Uygulanan Satış Geliştirme Çabalarının Değerlendirilmesi”, (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana, 2009, s. 4.

<sup>209</sup>Ahmet Hüsrev Eroğlu, “İşletmelerin Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörler ve Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama”, (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Isparta, 2002, s. 16.

<sup>210</sup>Aykut Şireli, “Serbest Piyasa Düzeninde Pazarlama Üniteleri ve Tüketiciler Açısından Pazarlama Kanalının Uzunluğu”, **Pazarlama Dergisi**, C. 2, S. 4 (Haziran 1977), s. 9.



**Şekil 6. Dağıtım Kanalı Aktörleri ve Süreci**

**Kaynak:** Eroğlu, a.g.e., s. 33.

Dağıtım kanalları iki çeşittir. Bunlar, doğrudan ve dolaylı dağıtım olmak üzere sınıflandırılmaktadırlar.

Doğrudan dağıtım, üretici kuruluş kendisine ait dağıtım kanalını kendisi oluşturmaktadır. Üretici kuruluş bu tür bir dağıtım kanalı oluştururken büyük masraflara ve zorluklara katlanmak zorunda kalmaktadır. Üretim ile tüketim bölgeleri arasında mevcut olarak var olan mesafenin uzak olmaması, üretilen ürünlerde belirli bir standardizasyonun oluşması, talep ile arz kavramlarının belirli bir denge düzleminde oluşturulmuş olması vb. şartlar paralelinde doğrudan dağıtım kanalı oluşturulabilmektedir. Doğrudan dağıtım kanalı, diğer dağıtım kanalları ile mukayese edildiğinde daha profesyonel bir alt yapı gerektirmektedir.<sup>211</sup>

Doğrudan dağıtımın en büyük avantajı üretici ile tüketici arasında herhangi bir aracı olmaksızın üreticinin doğrudan doğruya tüketici ile ilişki kurabilmesidir. Doğrudan dağıtımın diğer bir avantajı ise üretici kuruluş tarafından endüstriyel ortamda meydana gelen değişimlerin aksamasız olarak izlenebilmesidir. Üretici kuruluşun hareket özgürlüğü vardır. Üretici kuruluş tarafından satışa yönelik sergilenen çabalar güçlü bir biçimde el altında tutulabilir.<sup>212</sup>

Dolaylı dağıtımda ise, bu dağıtım kanalının kontrolü kesinlikle üretici kuruluşun tekelinde değildir ve her bir aracının ana gayesi kendi kârını kovalamaktır. Aracılar, o dağıtım zinciri içerisinde kim ile birlikte çalışmak ister ise seçebilme özgürlüğüne

<sup>211</sup>“Pazarlamada Dağıtım Kanalları”, (Çevrimiçi) <http://blog.reklam.com.tr/pazarlama/pazarlamada-dagitim-kanallari/993/>, (Erişim Tarihi: 23.09.2015).

<sup>212</sup>Zengin, a.g.e., s. 111.

sahiptir. Tabii ki bu vaziyet, zincirde faaliyetlerini idame ettiren araçların birbiri arasında var olan menfaatlerle doğrudan ilgilidir.<sup>213</sup>

Dolaylı dağıtım, yoğun dağıtım, seçimli dağıtım ve özellikli dağıtım olmak üzere üç türlü gerçekleştirilebilmektedir.

Bunlar hakkında kısaca bilgi vermek gerekirse;<sup>214</sup>

**-Yoğun Dağıtım:** Kolayda mal olarak tarif edilen malların dağıtımında yoğun dağıtımdan faydalanılabilmektedir.

**-Seçimli Dağıtım:** Paha anlamında pahalı olan dayanıklı tüketim mallarının dağıtımında seçimli dağıtımdan faydalanılabilmektedir.

**-Özellikli Dağıtım:** Müşterilerce çok az talep edilen, uzun vadeli ve pahalı ürünlerin dağıtımında özellikli dağıtımdan faydalanılabilmektedir.

#### 2.6.4. Tutundurma

Tutundurma kavramı, İngilizce’de ‘promotion’ olarak bilinmektedir. Türkçe’de ise pek çok değişik manada kullanım alanı bulabilmektedir. Satış artırıcı çabalar, satışa yönelik teşvik, pazarlama konusunda iletişim, promosyon vs. anlamlarda kullanılabilen bir kavram olarak bilinmektedir.<sup>215</sup>

Kurumlar ile hedeflerine aldıkları pazar bölümleri arasında gelişmekte olan iletişim döngüsü bütün pazarlama bileşenlerinin bu döngüye katılması ile hayat bulabilmektedir. Tutundurma ise doğrudan iletişime dönük bir pazar bileşeni olarak sürece dâhil olmaktadır. Pazarlamanın en önemli bileşenlerinden bir tanesi olan tutundurma ürünler ve hizmetler ile alakalı konularda tüketicileri aydınlatmak, bu

---

<sup>213</sup>”Pazarlamada Dağıtım Kanalları”, (Çevrimiçi) <http://blog.reklam.com.tr/pazarlama/pazarlamada-dagitim-kanallari/993/>, (Erişim Tarihi: 23.09.2015).

<sup>214</sup>Zengin, a.g.e., s. 112.

<sup>215</sup>Ruziye Cop ve Çiler Gülen, “Tutundurma Faaliyetlerinin Beyaz Eşya Sektöründeki Tüketici Satın Alma Davranışlarına Etkisi: Bolu’da Bir Uygulama”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 1, S. 14 (2007), s. 2-3.

ürünlerin olumlu yönlerini müşterilere sunmak ve müşteriye ilgili ürün ve hizmetleri satın alma konusunda teşvik etme vaziyeti ile alakalıdır.<sup>216</sup>

Tutundurma ile ilgili birçok farklı tanımlama yapılmıştır. Aşağıda tutundurmaya yönelik yapılan tanımlardan birkaçına yer verilmektedir.

Odabaşı ve Oyman (2003)' a göre tutundurma, herhangi bir kurumun ürünleri ile hizmetlerinin müşteriye sunumu ve bunun sonucunda satışını basitleştirmek adına üretici olarak lanse edilen kurumun kontrolü çerçevesinde yönlendirilen, tüketicileri satın alma konusunda teşvik ve ikna maksadını taşıyan, önceden belirli bir programa dâhil edilmiş ve belirli bir bilinç sarmalında yürütülen faaliyetlerden meydana gelen bir iletişim döngüsü ya da süreci olarak belirtilebilir.<sup>217</sup>

Çubuk (2003)'a göre tutundurma, kurumun pazarlamaya dönük olarak faaliyetlerini yürüten yöneticilerince, tüketicilerin ürün ve hizmetlere ait sahip oldukları çeşitli algıları değiştirmek, etki altına almak ve bunları gerçekleştirebilmek adına tüketicileri aydınlatmak, ikna ve teşvik etmek için hayata geçirilen iletişim aksiyonuna verilen isimdir.<sup>218</sup>

Tutundurmaya yönelik olarak gerçekleştirilen etkinliklerin esas maksadı, kurumun müşterileriyle iletişiminde etkinliğin sağlanması ve buna bağlı olarak müşterinin algılarında değişiklik oluşturulabilmesi ve müşterilere verilen aydınlatıcı bilgileri kabul etmek suretiyle ikna ve teşvik etmektir. Kurumların en önemli amacı tutundurma etkinliklerinden maksimum faydayı sağlayarak, belirlenmiş bir fiyat seviyesi çerçevesinde ürünleri ile hizmetlerine olan istekleri arttırmak ve bu yolla satışlarda da yükselişe geçmek gayesini taşımaktadır. Bu pazarlama karması bileşeni ile gerçekleştirilmek istenen asıl gaye, müşterilerin ilgisini cezp etmek, istek geliştirmek ve müşterileri kurumun ürün ve hizmetlerini satın alma yolunda aksiyona yöneltmektir.<sup>219</sup>

---

<sup>216</sup> A.g.m. , s. 3.

<sup>217</sup>Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Kapital Medya Yayınları, 2003, s. 82.

<sup>218</sup>Serap Çabuk ve Mehmet Yağcı, **Pazarlamada Çağdaş Yaklaşım**, 1. Baskı, Adana: Nobel Kitabevi, 2003, s. 214.

<sup>219</sup>Cop ve Gülen, **a.g.m.**, s. 3.



Kurumların pazarlama departmanlarının yöneticileri tutundurma karmalarını saptarken, ürettikleri ürünün sahip olduğu nitelikleri, ilgili ürünün yaşam eğrisindeki durumunu, kurumun faaliyette bulunduğu pazarın genişliğini, bu pazarı meydana getirmekte olan tüketici kitlesine ait olan nitelikleri, pazarlama karması elemanlarından tutundurmaya yönelik olmak üzere kurum tarafından hazırlanan bütçeyi ve bunlarla paralel olmak üzere tutundurma gayretine yönelik yöntemler temele alınarak karara varılmalıdır.<sup>220</sup>

Tutundurma karması elemanlarını dört madde halinde sıralamamız mümkündür. Bu elemanlardan her birinin kendine has özellikleri olmakla birlikte temelde literatürle paralel olmak üzere kurumun müşterileri ile en ayrıntılı ve sorunsuz bir şekilde iletişim kurmasına imkân tanıyan kavramlar olduğunu belirtmekte yarar vardır.

-Reklam

-Kişisel Satış

-Halkla İlişkiler

-Satış Geliştirme

Şimdi bu tutundurma elemanlarını biraz açmada ve ayrıntılarına değinmede fayda görülmektedir. Bu ayrıntılar konunun daha net bir şekilde anlaşılması ve anlamlandırılması açısından da büyük önem taşımaktadır.

**Reklam:** Birey, mekân, kurum, mal, hizmet ve düşüncelerin; belirlenmiş bir birey ya da kurum öncülüğünce belirli bir paha biçilmek suretiyle uzaktan sunumunun gerçekleştirilmesi ve tutundurulmasına yönelik olarak gerçekleştirilen eylemler bütününe “**reklam**” adı verilmektedir.<sup>221</sup>

Burada paha biçilmek deyimi ile ifade edilmek istenilen nokta ise, reklamda iletilmek istenilen mesajın yönelik olmak üzere ilgili mesajın yayına sunulması

<sup>220</sup>Çabuk ve Yağcı, **a.g.e.**, s. 219-221.

<sup>221</sup>Murat Erdal, “Tutundurma ve Hizmet”, (Çevrimiçi) [http://www.tedarikzinciri.org/UserFiles/File/Teknoloji%2520Yonetimi/TutundurmaveHizmet.doc&rct=i&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0CEcQFjAJahUKEwimh7i5ko3IAhWHhywKHQarCGU&sig2=Zwa46D11VC96QDjzl7HKGA&usq=AFQjCNEVwC7lBrbb1BsFcknp0g8\\_PBSy-g](http://www.tedarikzinciri.org/UserFiles/File/Teknoloji%2520Yonetimi/TutundurmaveHizmet.doc&rct=i&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0CEcQFjAJahUKEwimh7i5ko3IAhWHhywKHQarCGU&sig2=Zwa46D11VC96QDjzl7HKGA&usq=AFQjCNEVwC7lBrbb1BsFcknp0g8_PBSy-g), (Erişim Tarihi: 23.09.2015), s. 1.

safhasında yer ya da vaktin pahasının ödenmesi suretiyle alınmış olduğunu belirtmektedir. Reklamlar bireysel bir niteliğe sahip olmazlar burada hedef kitle iletişimine açık alanlara sunulmasıdır. Reklamın ihtiva ettiği kitlesel özellik, reklamdan elde edilen mesajın geri bildirimini direkt olarak alınmayacağı sonucuna ulaşabilmemize olanak tanımaktadır. Bu sebeptendir ki reklam yayına verilmeksizin, önceden reklamı yapan kişinin tüketicinin zihninde ne gibi bir etkiye ortam hazırlanacağını kestirmesi ve net hatlarla bilmesi gerekmektedir. Üzerinde durulmalıdır ki mal ile hizmetleri büyük tüketim pazarlarına odaklanan kuruluşlar adına büyük önem taşımaktadır.<sup>222</sup>

Reklam bileşeni, çok büyük bir tüketici kitlesine ulaşabilmeyi sağlayan etkin ve ucuz bir tutundurma yöntemi olarak bilinmektedir. Bütün bu avantajların yanında, reklamın kurumsal açıdan bir imaj yaratma konusunda da önemli bir işlevi yerine getirmekte olduğunu belirtmekte yarar görülmektedir. Ayrıca, kurumsal açıdan yaratılmak istenilen sembolik yönden anlamında oluşturulması konusunda temel görevi üstlenen bir bileşen olarak kendisine yer edinmektedir. Büyük kitleler tarafından beğenilerek takip edilen reklam çalışmaları, müşterileri odağına alır ve kurumun satışlarının artırılması konusunda önemli bir rol üstlenir.<sup>223</sup>

**Kişisel Satış:** Tutundurma konusunda en temel ve eski yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşterilerle doğrudan iletişime endeksli olmasından kaynaklı olarak en büyük etkiye sahip olan iletişim yöntemi olarak kabul edilmektedir. Burada ortaya çıkan etkinin mahiyetine yönelmek gerektiğinde karşımıza kişisel özellik taşıyan bir etki çıkacaktır, bunun dışında reklam da kitlesel anlamda en etkili iletişim yolu olarak kabul edilmektedir. Reklam ile kişisel satış bileşenleri kurumsal anlamda tutundurma etkinliklerinin iki ana bacağına meydana getirmektedir. Reklamcı niteliğine sahip çalışanlar milyonlara ulaşamazken, kişisel satış sahası milyonlarca kişiye çalışma alanı sunma potansiyelini bünyesinde barındırmaktadır.<sup>224</sup>

---

<sup>222</sup>(Çevrimiçi) <http://notoku.com/tutundurma-karmasi-araclari/>, (Erişim Tarihi: 23.09.2015).

<sup>223</sup>A.g.k.

<sup>224</sup>Ender Satıcı, "Kişisel Satışın Pazarlamadaki Yeri ve Önemi", (Çevrimiçi) <http://www.pazarlamaturkiye.com/kisisel-satisin-pazarlamadaki-yeri-ve-onemi/>, (Erişim Tarihi: 23.09.2015).

Kişisel satış ile reklam arasında vuku bulan en büyük ve önemli fark kişisel satışın kişisel açıdan iletişime, reklamın ise büyük kitleler ile iletişime olanak tanınmasından ileri gelmektedir. Kişisel satış hayata geçirilme açısından kurumsal anlamda bir esnekliğe imkân tanınması açısından farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma ise şu şekilde açıklanabilir; bu bileşende pazarlamacı mal ile hizmetinin faaliyetlerini sürdürdüğü pazara sürümünü, müşterilerin istek ve gereksinimleri ile ürüne karşı olan tutum ve davranışları ekseninde revize edebilmesinden kaynaklanmaktadır. Müşterinin gösterdiği reaksiyon çerçevesinde, pazarda anlık müdahalelerle en uygun yöntemi uygulamaya koyabilir. Bunu gerçekleştirirken de göstermiş olduğu davranışlarını en pozitif yaklaşıma yakın olmak üzere ayarlamaya girişir.<sup>225</sup>

Kişisel satış konusunda diğer önem taşıyan yön ise, diğer tutundurma bileşenlerine oranla gösterilen gayretin büyük bir kısmının amacına ulaşmasından ileri gelmektedir. Temelde reklam bileşeni çok geniş kitlelere belirli bir mesajı yayabilmek adına büyük giderlere katlanılmasını gerektirmekte ve özellikli bir pazar bölümüne hitap edebilme konusunda da yetersiz kalabilmektedir. Aksine kişisel satışta, ortaya konulan gayretin çoğu hedefine ulaşabilmektedir, burada üstlenilmekte olan giderler ise reklam bileşeninden biraz daha fazla olabilmektedir.<sup>226</sup>

Üstlenilmekte olan fazla giderler kişisel satış bileşeninin en büyük dezavantajı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişisel satış konusunda ortaya konulan gayretlerin büyük bir bölümünün amacına ulaşabilmesinin yolu deneyimli ve güçlü satış elemanlarını kurumun bünyesine kazandırması ve bu şekilde oluşturduğu satışa yönelik gücünü en kaliteli biçimde meydana getirmek ve bu satış gücünü kaybetmemektir. Tabi ki bunlar büyük giderleri de beraberinde getiren bir sürece yelken açılmasına yol açmaktadır.<sup>227</sup>

**Halkla İlişkiler:** Halkla ilişkiler, kurumsal iletişimin bileşenleri arasında kabul edilen bir kavram olarak bilinmektedir. Kurumsal manada halkla ilişkilerin temel gayesi, kurumsal anlamda iletişim gereksinimini karşılamak suretiyle, kurumu bütün taraflardan tercih edilebilir duruma sokmaktır. Pazarlamaya dönük olarak yürütülen halkla ilişkiler çalışmalarının gayesi, mamule dönük marka imajı meydana getirmektir. Kurumsal anlamda halkla ilişkiler uygulamalarının temel amacı ise, kurum imajı

---

<sup>225</sup> A.g.k.

<sup>226</sup> A.g.k.

<sup>227</sup> A.g.k.

meydana getirmektir. İki anlamda kullanılan halkla ilişkiler uygulamalarının ortak hedefi ise kurumun devamlılığını sağlamaktır.<sup>228</sup>

Bozkurt (2000)'a göre halkla ilişkiler, kurum ile kurumun sahip olduğu hedef kitlesi arasında çift yönlü bir işbirliği oluşturma ve empati sağlama yoluna giderek, kurum için saptanan çeşitli hedeflere varabilmek adına kurumun içsel ve dışsal çevresinde belirli bir düzen ve sistem dâhilinde gerçekleştirilen iletişim yöntemlerinin tümüne verilen isimdir.<sup>229</sup>

Halkla ilişkilere yönelik olan gayelerin başarıya ulaşabilmesi adına belirli kriterleri yerine getirmesi şartı bulunmaktadır. Bu kriterleri şu şekilde sıralamak mümkündür;<sup>230</sup>

-Halkla ilişkilere dönük gayelerin, gerçekçi, açık ve belirgin çizgilere sahip olması gerekir.

-Halkla ilişkilere dönük gayelerin, bütünleşmiş ve ölçülebilir bir özelliği taşıması gerekmektedir.

-Halkla ilişkilere dönük gayelerde, gereksinim duyulan zaman ve hedef olarak seçilen kitlenin kişiliği göz ardı edilmemelidir.

Bu kriterleri yerine getiren halkla ilişkilere dönük gayeler aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır;<sup>231</sup>

-Markaya dönük bir bağlılık oluşturma ve marka ile ilgili bilgilerin tedarikini sağlamak.

-İlgili markanın ayırt edici özelliklerini ortaya koymak üzere tanınmasını ve hatırlanmasını sağlamak.

-Markaya yönelik olarak müşterilerde bir ihtiyaç durumu oluşturma ve bu ihtiyacın gelişmesini sağlamak.

<sup>228</sup> Övgü Emgin ve Ahmet Söngü, "Pazarlama Kavramı İçerisinde Tutundurma Fonksiyonu", *Mevzuat Dergisi*, Y. 7, S. 78 (Haziran 2004), (Çevrimiçi) <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/06a/02.htm>, (Erişim Tarihi: 24.09.2015).

<sup>229</sup> İzzet Bozkurt, *Bütünleşik Pazarlama İletişimi*, Ankara: Kapital Medya Yayınları, 2000, s. 110.

<sup>230</sup> Emgin ve Söngü, *a.g.k.*

<sup>231</sup> *A.g.k.*

**Satış Geliştirme:** Tutundurma karması elemanlarından reklam ile kişisel satışı daha etkin bir duruma getirmek ve onlara destek sağlamak amacını taşıyan bir süreç olarak var olmaktadır. Bu faaliyetler kişisel satış ile reklamın haricinde düşünülmelidir. Aynı zamanda tedarik zinciri içerisinde faaliyetleri yönlendiren araçların daha etkin bir duruma gelmesini sağlamak ve müşterileri de kısa vade de kurumun ürün ve hizmetlerine rağbet etme konusunda şevklendirme maksadıyla hayata geçirilen etkinlikler bütünü olarak betimlenebilir.<sup>232</sup>

Çoroğlu (2002) nezdinde satış geliştirme; kişisel satış, reklam ve halkla ilişkiler uygulamalarının haricinde, tedarik zincirinde faaliyetlerini yürüten araçları daha etkin bir vaziyete getirmeye ve kısa vadede müşterileri güdüleme yoluna giderek satın alma şevki oluşturarak gerçekleştirilen ve belirli bir süreci beraberinde getiren tutundurma gayretlerinin bütünüdür.<sup>233</sup>

Bu faaliyetler belirli zaman aralıklarında kurum tarafından pazara sunulan mal ve hizmetlerin müşteriler tarafından rağbet görmesini sağlamak adına bu ürün ve hizmetlerden ayrı olarak, ürün veya hizmetin benzeri olmayan bir değeri müşterilere ürün ve hizmet ile beraber armağan olarak verme şeklinde gerçekleşen bir süreçtir. Bu etkinlikler kesinlikle kişisel satış ve reklam ile karıştırılmamalıdır. Satış geliştirme reklam ve kişisel satışa destek olma gayesini taşımakla beraber, kalıcı olmayan ve belirli bir süreçle sınırlandırılmış bir tutundurma karması bileşeni görevini üstlenmektedir. Satış geliştirme konusunda gösterilen çabalara dair reklamlar oluşturulabilir. Ancak, satış geliştirmenin reklamdan en önemli farkının anında müşteriyi satın almaya ikna etmek olduğunu belirtmekte de yarar görülmektedir. Bu tutundurma karması elemanının amacı, doğrudan müşterilerin davranışlarını etki altına alıp, satın alma konusunda istek uyandırma ile alakalıdır, kesinlikle müşteri tutumlarını göz ardı etmektedir.<sup>234</sup>

---

<sup>232</sup> Cop ve Gülen, a.g.m., s. 7.

<sup>233</sup> A.g.m.

<sup>234</sup> A.g.m.

Satış geliştirme etkinliklerinin amacını tek bir cümle ile açıklamak mümkündür.<sup>235</sup>

Kurumun satışlarını doruk noktasına çıkarmak ve kurumun mevcut satışlarının sahip olduğu ivmeyi daha dinamik hale getirmek adına satış yapılmasını özendiren değişik artı teşvikleri kapsayan bir süreç olarak ifade edilebilir.

Tutundurma bileşeni konusunda atlanmaması gereken iki temel stratejik yaklaşım ise kesinlikle es geçilmemelidir.

**İtme Stratejisi:** Satış geliştirme ile kişisel satış etkinliklerini odak noktasına alır. Bu stratejinin hedefinde aracı kuruluşlar bulunmakta olup, kurumun ürettiği ürün ve hizmetler bir dağıtım kanalı vasıtası ile müşterilere iletmeye uğraşmaktadır.<sup>236</sup>

**Çekme Stratejisi:** Satış geliştirme ile reklam etkinliklerini odak noktasına alan bir strateji olarak var olmaktadır. Kurum tutundurma bileşenleri çerçevesinde odağına direkt olarak müşterileri almaktadır. Bu stratejinin amacı, müşterileri teşvik ederek ve güdüleyerek ürünü perakendeci kuruluştan istemelerinin önünü açmaktır.<sup>237</sup>

Görüldüğü üzere tutundurma karması elemanlarının tamamı kurumun daha önemli noktalara gelebilmesi için ürün ve hizmetlerine müşteriler tarafından daha fazla talep gösterilmesi ve bir şekilde satışların artırılması yoluyla kurumun ilerleyen dönem hedeflerine ve gelişimlerine ortam hazırlamasına imkân tanıyan artifaktlar olarak pazarlama literatürüne katkı sağlamaktadırlar.

## 2.7. Pazarlamaya Dönük Fırsatlar ve Hedefler

**Fırsatlar:** Kurumların var olan pazarlarında en uygun fırsatların saptanması, pazarda sahip olunan bölümleri tekrardan açıklamak, yeni iş alanları oluşturulması, kurumun müşterileri vasıtası ile ürünlerinin kullanımlarını çoğaltması, pazar koşullarında rekabet halinde bulunan rakiplerin yerini ele geçirmek vb. etkinliklerden

---

<sup>235</sup>Michel Laroche vd. , "A Model of Consumer Response to Two Retail Sales Promotion Techniques", **Journal of Business Research**, No. 7 (2003), p. 513-522.

<sup>236</sup>Mucuk, **a.g.e.**, s. 184-185.

<sup>237</sup>**A.g.e.**, s. 185.

oluşmaktadır. Pazarlama fırsatlarının saptanması yönünden en büyük öneme sahip kavramlardan bir tanesi de müşteri portföyünün büyütülmesidir. Ürünlerin tanıtılmasına yönelik tutundurma aktiviteleri, tüketicilere sağlanmakta olan hizmetlerde iyileştirmelere gitmek, kurumun sahip olduğu dağıtım kanallarını büyütmesi ve ileri düzeye taşınması, tüketicilere avantaj sağlayan ürüne yönelik fiyatlandırma politikalarının benimsenmesi, satın alma konusunda ayrıntıların aydınlığa kavuşturulması tarzında aksiyonlardan oluştuğu belirtilebilmektedir. Ürünlerde farklılaşmaya gitmek, ürünü geliştirmek sureti ile yenilenmesini sağlamak, ürüne has bir ambalaj imal etmek, kurumun müşterilerine yönelik olarak gerçekleştirdiği hizmetlerinde katma değere yönelmesi, yeni pazar bölümleri ve mamuller konusunda çalışmalara girişmek, atılımı ve yeni olma özelliğini özümseyerek ilgili bölümlerde fırsat olarak kabul edilen ayrıcalıkları belirlemektir. Birçok fırsat olmasına rağmen bu fırsatlar risk ve yeniliği bünyelerinde barındırmak suretiyle diğerlerinden farklılaşmaktadırlar.<sup>238</sup>

**Hedefler:** Öncelikli hedefler, işlevsel hedefler ve varsayımlar olmak üzere üçlü bir sınıflandırma gerçekleştirebilmek mümkündür.<sup>239</sup>

**Öncelikli Hedefler:** Fırsat hedefleri de bu bölüm dâhilinde yer almaktadır. Kurumsal gereksinim hissedilen öncelikli finansa yönelik hedefleri gündemine alan bölüm olarak kabul edilmektedir. Faaliyet gösterilen pazarlarda, üretilen mamulde, bu mamulün fiyatlandırılmasında, daha sonra ilgili mamulün dağıtımının gerçekleştirilmesinde ve tanıtım faaliyetlerinde yeniliğe gidilmesi “**fırsat hedefleri**” olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumun ürettiği mamuller ile mamullerin dışında sahip olunan hedefler “**fonksiyonel hedefler**” olarak tanımlanmaktadır. Son döneme ait ve belirli bir planlama ekseninde gerçekleştirilen satış, bu satış sonucunda elde edilen kâr, kurumun pazar koşullarında sahip olduğu pay ve ilgili pazarda gerçekleştirilen yatırımlardan elde edilen getiri ise “**ana hedefler**” şeklinde belirtilmektedir.

**Varsayımlar:** Kurum tarafından ortaya konulan ve ulaşılmaya çalışılan hedeflerin reel yansıyan ve hayata geçirilebilmesi adına başlangıç olarak ilerleyen döneme ait eğilim ve şartlara bağlı tahminler ile varsayımların ileri sürülmesi

---

<sup>238</sup>Zengin, a.g.e., s. 112-113.

<sup>239</sup>A.g.e., s. 113-114.

gerekmektedir. Stratejik pazarlama planının yapılacağı yıl üzerinde çeşitli etkilere yol açabilecek varsayımlar dörde ayrılmaktadır. Bu varsayımlar; teknolojik, ekonomik, rekabetçi ve sosyo politik varsayımlardır. Kurumun pazar koşullarında rekabet içerisinde bulunduğu var olan rakiplerinin sergilediği etkinlikler, kurumun dışarıdan dâhil olan yeni rakiplerinin gerçekleştirdiği hücumlar ve pazarda gerçekleştirilen faaliyetlerde yaşanan farklılaşmalar “**rekabete yönelik varsayımlar**” olarak ifade edilmektedir. Kurumun üretim sürecini yönlendirdiği fabrika ortamının mevcut kapasite durumu, ürünün yapısında kullanılması zorunlu olan hammadde kaynaklarının bulunma kolaylığı, ürünün üretimi aşamasında gerçekleştirilen ARGE çalışmalarının sahip olduğu içerikler, teknolojik anlamda gerçekleşmesi olası olan gelişimler ise “**teknolojiye yönelik varsayımlar**” olarak bilinmektedir. Sektöre yönelik olarak gerçekleştirilmekte olan üretim, kurumun araç-gereç ve üretim gerçekleştirmek adına ihtiyaç duyduğu yer için gerçekleştirdiği harcamalar, faaliyet gösterilen yerel pazar koşullarında hüküm süren ekonomik durum, müşteriler tarafından gerçekleştirilen çeşitli harcamalar ile tüketicilerin sahip olduğu gereksinimlerde meydana gelen farklılıklar “**ekonomiye yönelik varsayımlar**” olarak kabul görmektedir. Faaliyetlerin yürütüldüğü ülkenin içerisinde yaşanmakta olan politik sıkıntılar, çıkması olası kanunlar, hükümetlerce çıkarılması olağan olan vergiler, nüfus anlamında meydana gelen farklılaşmalar, pazarda bulunan tüketici potansiyelinin sahip olduğu alışkanlıklar “**sosyo politik varsayımlar**” olarak dikte edilmektedir.

**İşlevsel Hedefler:** Bu bölüm ise ikiye ayrılmakta olup, bu ayırım mamul ve mamul dışı olmak üzere işlevsel olarak belirtilen hedefleri kapsayan bölümdür. Mamulü çeşitlendirme, mamulü daha ileri bir noktaya taşıma, mamulün ihtiva ettiği kalite, mamule yönelik olarak oluşturulan fiyat, dağıtım ve tutundurma politikası vb. faktörler “**mamul hedefleri**” olarak lanse edilmektedir. Pazarlamaya dönük gerçekleştirilen araştırmalar, mamullerin üretim süreçleri, üretime yönelik olmak kaydıyla kurumlara sağlanan krediler, faaliyet gösterilen pazar koşullarına elverişli ARGE çalışmaları, satışa yönelik olmak üzere sağlanan teknik destekler, dağıtım esnasında çeşitli aksiyonlara dâhil olan bireylerin eğitimi, insan kaynakları konusuna önem vermek suretiyle gelişiminin sağlanması “**mamul dışı hedefler**” olarak kendisine yer edinmektedir.



## 2.8. Stratejik Eylem Planı

Stratejik eylem planı sürecinde, kurumun stratejileri kesin bir çizgiye oturtulmakta ve aksiyona geçmeye yönelik eylem planları hayata geçirilmek üzere meydana getirilmektedir. Herkese görev dağılımı yapılmalı, bu görevleri gerçekleştirme sırası çizelgeler aracılığı ile saptanmalı, denetleme ile bütçe konularına ağırlık verilmelidir. Kurumlarda var olan planlama konusunda görevli olan birimler bu süreçte pasif kalmamalı, bütün varlıklarıyla katılım göstermelidirler. Konumuz olarak lanse ettiğimiz stratejik pazarlama planlamasının odak noktası olarak karşımıza stratejik eylem planları çıkmaktadır. Bu noktaya kadar gerçekleştirilen aşamaların gerçek nedeni, kurum adına kurumu hedeflerine ulaştıracak taktik ile stratejilerin oluşturulması ile ilgilidir, taktik ve stratejilerin hayata geçirilmesi ile kurum ortaya koyduğu hedeflerini gerçekleştirme konusunda kritik önem ihtiva eden adımlar atmaktadır. Bu süreçte, kurumun hedeflerine varabilmesine mani olan olaylara karşı ek olarak alternatif planlara gereksinim duyulabilmektedir.<sup>240</sup>

## 2.9. Mali Denetimler ile Bütçeler

Stratejilerin saptanmasının ardından bu stratejilerin uygulamaya konulması sırasında denetimler gerçekleştirilmeye yönelik kararlar alınmaktadır. Bu denetimleri gerçekleştirme esansında yol gösterici niteliğe sahip olan denetim prosedürlerine gereksinim duyulmakta olup, bu prosedürlerin oluşturulması büyük önem taşıyan bir konu olarak var olmaktadır. Mali denetimler ile bütçeler stratejik pazarlama planlamasının son evresini meydana getirmekte olup, kurumun hedeflerine ulaşması adına gerçekleştireceği eylemlere yönelik olarak kullanılacak bir bütçeye ihtiyaç hissedilmekte bu bütçede “**operasyon bütçesi**” adı ile bu bölüm kapsamında karşımıza çıkmaktadır. Kurum tarafından hayata geçirilen sistemin emin bir geri bildirim sağladığı konusunda kesin bilgilere sahip olunmalı ve bu konuda kuşku duyulmamalıdır. Burada en büyük öneme sahip olan nokta düzenli aralıklarla gerçekleştirilen denetimler sayesinde ortaya çıkma olasılığı olan sorunlara hızlı bir şekilde duraksamaksızın yanıt vererek olumsuz neticeleri bertaraf etme yeteneğidir. Ayrıca, kurum bünyesinde

---

<sup>240</sup>A.g.e., s. 115.

gerçekleştirilen denetimler kurumun faaliyetlerini yönlendirdiği pazar bölümü hakkında en yeni bilgileri sağlayarak, yönetim kadrosunca gerekli görülen revizyonların aksamaksızın gerçekleştirilmesine imkân tanımaktadır.<sup>241</sup>

Stratejik pazarlama planlamasının son ayağı olarak ek bölümden kısaca söz etmek mümkündür. Kurumun pazarlama birimlerince gerçekleştirilen pazar araştırmalarından sağlanan bilgiler, pazar koşullarında var olan rakiplerin pazarlamaya yönelik geliştirdikleri stratejik yaklaşımlar ile fiyatlarına ilişkin veriler, kurumun kendi üretip pazara sunumunu gerçekleştirdiği mamuller ile pazarda rakiplerinin pazara sunumunu gerçekleştirdiği mamuller konusunda gerçekleştirilen reklam faaliyetleri hakkında yazılı belgeler gibi ayrıntıları içeren bir final bölümü olarak karşımıza çıkabilmektedir.<sup>242</sup>

## **2.10. Bölüm Değerlendirmesi**

Stratejik pazarlama planlaması bölümü başlı başına bir kitap konusu olabilecek konuma sahiptir. Stratejik pazarlama planlaması konusunda işlenen her bir alt başlık bir sacayağına benzetilebilir. Bir süreç ya da bileşenin eksik olması ya da istenen düzeyde olmaması planlamayı olumsuz yönde etkileyecektir. Bu sebepten ötürü stratejik pazarlama planlamasının derin bir bilgi birikimi ve uzman pazarlama yöneticileri eşliğinde oluşturulması ve sürecin bu uzman ekiplerce yönetilip, yürütülmesi büyük önem taşımaktadır.

Stratejik pazarlama planlamasının karmaşık yani kompleks yapıya sahip bir bütünü meydana getirdiğini belirtmek doğru bir yaklaşım olarak düşünülebilir. Kurumların pazar koşullarında rekabet avantajı elde edebilmesi ve kendisini ilgili pazarda hem diğer kurumlara hem de mevcut ve potansiyel müşterilere kabul ettirebilmesi adına sağlam temellere dayanan bir stratejik pazarlama planına sahip olması ve bu süreci etkin, doğru ve verimli bir şekilde yürütebilmesi gerekmektedir. Sağlam temellere dayanan bir stratejik pazarlama planlamasını bünyesinde barındırma olanağına sahip olan kurumların geleceğe güvenle bakabileceğini ve bu sayede önemli

---

<sup>241</sup> A.g.e.

<sup>242</sup> A.g.e., s. 116.

atılımları gerçekleştirme konusunda da büyük yollar kat edebileceği çıkarımına da ulaşabilmek mümkündür.

Kısacası, etkin bir stratejik pazarlama planlamasının bir kurumun can damarı olarak kabul edilebileceği görüşü ileri sürülebilir. Bu süreç boyunca, kurumun kuruluş döneminde belirlediği misyon ve vizyonundan tutun da, ulaşmak istediği amaçları ve hedeflerine yani her noktaya derinlemesine bir bakış açısıyla odaklanmak ve en ufak bir ayrıntıyı bile gözden kaçırmamak gerekmektedir.

Sonuç olarak, bir kurumu trene benzetirsek, kurumun önündeki engeller ile süreçleri de trenin üzerinde gittiği ray sistemine benzetirsek, stratejik pazarlama planlamasını kurumun raydan çıkmasını önleyen ve deneyimli kadrolar öncülüğünde gerçekleştirilen etkin bir yönetim çerçevesinde bulunduğu noktadan daha ileri noktaya geçmesine ve pazar koşullarında rekabet konusunda önem taşıyan bir avantajı elinde bulundurmasına imkân tanıyan kompleks bir süreç olarak açıklayabiliriz.

Stratejik pazarlama planlaması olmaksızın bir kurumun geleceğe güvenle bakabilmesine olanak yoktur. Bu nedenle son söz olarak stratejik pazarlama planlamasının kurumların en büyük dostu olduğunu belirtmemiz de mümkün gözükmemektedir.

### **3. BÖLÜM: KOBİ BANKACILIĞINDA STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI**

Bu bölümün içerisinde ilk olarak KOBİ bankacılığı ve KOBİ bankacılığına yönelik literatür eksenli olarak gerçekleştirilen araştırmalardan yararlanmak sureti ile KOBİ bankacılığı zihinlerde netleştirilmeye çalışılacaktır. Öncelikle KOBİ kavramının tanımlanması ve önemine değinilecektir. Bunun ardından KOBİ'lerin özellikleri aydınlatılmaya çalışılacaktır. Hemen ardından KOBİ'lerin ihtiva ettiği avantajlar ile dezavantajlar konusunda bilgiler verilecektir. Ardından KOBİ'lerin faydaları ile sisteme sağladığı katkılar konusunda bilgiler verilecektir. Bu noktalara değindikten sonra bazı bankaların KOBİ'lere yönelik olarak sunumunu gerçekleştirdikleri ürün ve hizmetler maddeler halinde paylaşılacaktır. Daha sonra KOBİ bankacılığına yönelik olarak gerçekleştirilen SWOT analizi hakkında bilgiler verilecektir. Bu çalışmanın araştırma bölümünde geçerli olarak kullanılan derinlemesine mülakat yöntemi konusunda ayrıca ayrıntılı bir şekilde bilgilendirme yapılması uygun görülmektedir. Hemen ardından çalışmanın saha araştırması bölümüne yönelik olmak üzere ise, çalışmanın amacı, evreni ve örneklemini ile veri toplama tekniği hakkında bilgiler verilecektir. Bu bilgilerin ışığında çalışmanın gerçekleştirildiği kurumdan elde edilen veriler çalışmanın içeriğinde paylaşılacak olup, bu bilgilere paralel olmak şartıyla çalışmadan elde edilmesi olanak dâhilinde olan sonuç açıklanacak ve çalışma sonlandırılacaktır.

#### **3.1. KOBİ Bankacılığı**

Özellikle son yıllara damga vuran KOBİ bankacılığı alanında akademik manada çalışmaların kısıtlı olduğunu belirtmek mümkündür. Ancak, bu kavramın büyük önem taşıdığı da pazar koşullarında kabul gören bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden, bu çalışmanın kapsamı dâhilinde KOBİ'lere ayrıntı ile değinilmek uygun görülmektedir. Bu şekilde literatüre katkı anlamında da önemli bir çalışma gerçekleştirilmekte olduğu üzerine bir görüş bildirmek mümkün gözükmemektedir.

### 3.1.1. KOBİ Tanımı ve Önemi

KOBİ artifaktının somutlaştırılması konusunda en büyük önemi taşıyan etmenler, kurumun faaliyetlerini idame ettirmekte olduğu sektörel ortam, kurumun yönetime dair sahip olduğu yapı, kurumun finansal manada sahip olduğu yapısal özellikler ve kurumda var olan çalışanların sayısıdır. Tanımlamaya yönelik olmak üzere sabit olarak kabul edilen yatırımlar ve gruplar arasında var olan ilişkilere yönelik etmenlerde göz ardı edilmemelidir. Gruplar arasında var olan ilişki ile kast edilmek istenen ise, kurumun sahip olduğu sermayenin yüzde kaçlık bölümünün büyük olarak varsayılan ölçüğe sahip olan kurumlara ait olduğu ile alakalıdır.<sup>243</sup>

KOBİ'ler ufak ve esnek olarak tabir edilen yapıları ile ekonomik anlamda önemli destekler vermekte olup tüm dünya'nın gözdesi durumuna gelmişlerdir. Son zamanların inanılmaz değişim ile rekabete sahne olan pazar koşullarında, ilgili rekabet ile değişimlere basit bir şekilde adapte olabilen ve gerçekleştirilen üretim ile üretime dönük olarak gerçekleştirilen işgücü istihdamının önemli bir bölümünün gereksinimlerini karşılamakta olan KOBİ'ler bu katkıları derecesinde ekonomik manada ülke ekonomilerine büyük destekler sağlamaktadırlar.<sup>244</sup>

KOBİ tanımı farklı uluslararası kuruluşlar tarafından farklı şekillerde yapılmaktadır. Bu kuruluşlara BM, AB, WTO örnek gösterilebilir. Avrupa Birliği tek bir ortak tanımlama yapılması gerektiği üzerinde düşünce geliştirmiş ve bu düşünce ekseninde üye ülkelerce çalışmalar yürütülmüştür. AB kapsamında, KOBİ konusunda tanımlama 1996 senesinde gerçekleştirilmiş ve 2003 senesinde tekrardan bir düzeltmeye tabi tutulmasının ardından 2005 senesinde literatüre geçmiş ve başka bir deyişle yürürlüğe konulmuştur. Gerçekleştirilen bu tanım kapsamında önem taşıyan etmenler ise, kurumların sahip olduğu yıllık kazançları ile işgücünün sayısal olarak bulunduğu noktadır. Ayrıca, bilançolar belirleyici bir etmen olarak kabul görmektedir. Avrupa'da yapılan KOBİ'ye yönelik tanımlayıcı ifadelerin bütünü tamamen AB normları göz

---

<sup>243</sup>Zeliha Turpçu, "Basel 2 Kriterlerinin Türkiye'deki KOBİ'LER Üzerine Etkisi (Adana İli Örneği)", (Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2014, s. 4.

<sup>244</sup>A.g.e., s. 5.

önüne alınmak suretiyle gerçekleştirilen uyumlaştırmalardan ibaret olarak kabul edilmektedir.<sup>245</sup>

KOBİ açılımına bakıldığında ise karşımıza, küçük ve orta büyüklüğe sahip kuruluşlar çıkmaktadır. KOBİ olarak kabul edilen kuruluşlar ekonomik manada öncelikle dünya'yı ve bu ekonomi içerisinde kendine yer bulabilen Türkiye'nin ekonomisinin de aktif ve itici etkenleri arasında kendisine yer bulmakta olup, Türkiye'nin sosyo-ekonomik anlamda gelişmesi açısından kritik öneme sahip bir öncül olarak kabul görmektedir. KOBİ olarak ifade edilen kuruluşlar, el emeğinin ön plana çıktığı ve kaynak kullanımının minimum seviyelerde tutulduğu, hızlı bir şekilde karara varabilme kabiliyetini bünyesinde taşıyan, düşük maliyetle üretim gerçekleştirebilme imkânına sahip olan ve yönetime dair maliyetleri minimum seviyede olma şartı ile faaliyetlerini yürüten kuruluşlar KOBİ olarak kabul edilen kuruluşlardır.<sup>246</sup>

KOBİ tanımı üzerinde etkileme gücünü içeriğinde taşıyan etmenler aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır:<sup>247</sup>

- Vakit,
- Ekonomik manada sahip olunan seviye,
- Faaliyetlerin sürdürüldüğü endüstriyel ortamın büyüklüğü,
- Kuruluşun etkinlikte bulunduğu işe yönelik alan,
- Üretimde faydalanılan teknikler,
- Kuruluşun üretimini gerçekleştirdiği ürünlerin sahip olduğu nitelikler,
- Kuruluşun istihdam ettiği bireylerin sayısı,
- Üretime yönelik olarak faydalanılmakta olan teknolojik imkânlar,

---

<sup>245</sup>EC (European Commission), **The New SME Definiton: User Guide and Model Declaration**, 1. Edition, Enterprise and Industry Publications, 2005, p. 6-7.

<sup>246</sup>Perihan Türköz, "KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Bankaların KOBİ'lere Yaklaşımı: Isparta Alan Araştırması", (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2008, s. 3.

<sup>247</sup>A.g.e., s. 5.

-Sanayileşme konusunda bulunulan nokta KOBİ tanımı üzerinde etkileme gücüne sahip olan etmenler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

KOBİ olarak yaşam alanı bulan küçük ve orta boy kuruluşlar, gelişimlerini tamamlamış ve gelişme yolunda atılımlarını sürdüren ülkelerin ekonomileri üzerinde önemli açılardan etkilerde bulunma potansiyeline sahip olan etkenler arasında gösterilebilmektedir. Düzenli şehirleşme, sanayileşme ve ticari yönden önem taşıyan nitelikler göstermektedir. KOBİ'leri katma değer yaratan, işgücü istihdamında önemli bir açığı kapatan, genelde fikir bazında kalan girişimleri harekete geçiren, ekonomik manada büyümenin garantisi olan kâra yönelmiş kuruluşlar olarak lanse etmek mümkündür. KOBİ'ler dünya ekseninde var olan ülkelerin stratejileri ile politikalarının meydana çıkarılmasında önemli bir yer edinmektedirler.<sup>248</sup>

**Tablo 9. AB Ülkelerinde Geçerli Olan KOBİ Tanımı**

<b>SINIFLANDIRMA</b>	<b>Mikro Büyüklikte KOBİ</b>	<b>Küçük Büyüklikte KOBİ</b>	<b>Orta Büyüklikte KOBİ</b>
<b>İŞGÜCÜ SAYISI</b>	< 10	< 50	< 250
<b>SENELİK SATIŞLARIN NET HÂSILATI</b>	≤ 2 Milyon Euro	≤ 10 Milyon Euro	≤ 50 Milyon Euro
<b>SENELİK MALİ BİLANÇO TOPLAMI</b>	≤ 2 Milyon Euro	≤ 10 Milyon Euro	≤ 43 Milyon Euro

**Kaynak:** (Çevrimiçi) <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/abde>, (Erişim Tarihi: 28.09.2015).

Yukarıdaki tablo göz önünde bulundurulduğunda Avrupa Birliği ülkelerinde geçerli olan KOBİ tanımı ve içeriğine net bir şekilde ulaşılabilmektedir. Gerekli ayrıntılar tablo aracılığı ile aktarılmış olup ayrıca bir tanımlama yapmaya gerek bulunmamaktadır.

<sup>248</sup>Türköz, a.g.e., s. 4-5.

**Tablo 10. Türkiye Ekseninde Geçerli Olan KOBİ Tanımı**

<b>SINIFLANDIRMA</b>	<b>Mikro Büyüklükte KOBİ</b>	<b>Küçük Büyüklükte KOBİ</b>	<b>Orta Büyüklükte KOBİ</b>
<b>İŞGÜCÜ SAYISI</b>	0-9	10-49	50-249
<b>SENELİK SATIŞLARIN NET HÂSILATI</b>	≤ 1 Milyon TL	≤ 5 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL
<b>SENELİK MALİ BİLANÇO TOPLAMI</b>	≤ 1 Milyon TL	≤ 5 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL

**Kaynak:** (Çevrimiçi) <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/abde>, (Erişim Tarihi: 28.09.2015).

**Tablo 10.** gözden geçirildiği vakit Türkiye ekseninde geçerli olan KOBİ tanımına ulaşmak ve Türkiye’de faaliyetlerini idame ettiren KOBİ’LER bağlamında fikir edinmek mümkündür.

KOSGEB tarafından yapılan KOBİ tanımı ise şu şekilde cereyan etmektedir. İmalata yönelik endüstriyel ortamlarda 1 ile 50 aralığında bir işgücünü bünyesinde barındıran sanayi kuruluşları “**Küçük Büyüklükte Kuruluşları**”, 51 ile 151 aralığında bir işgücünü bünyesinde barındıran kuruluşlar ise “**Orta Büyüklükteki Kuruluşları**” meydana getirmektedir.<sup>249</sup>

Eximbank tarafından gerçekleştirilen tanım ekseninde KOBİ, toplam işgücü 1 ile 200 arasında olan ve toplam sermayesi 2 milyon doları aşmayan imalat endüstrisinde faaliyetlerini koordine eden işletmeleri ifade etmekte olup, bu şartları yerine getirebilen kurumlara ihracata yönelik kredi verme konusunda mevzuatını hükme bağlamıştır.<sup>250</sup>

<sup>249</sup>(Çevrimiçi) [www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr), (Erişim Tarihi: 28.09.2015).

<sup>250</sup>(Çevrimiçi) [www.eximbank.gov.tr](http://www.eximbank.gov.tr), (Erişim Tarihi: 28.09.2015).



Dünya Bankası önderliğinde gerçekleştirilen KOBİ tanımı ise şu şekildedir; istihdam konusunda 50 çalışana kadar çalışanı kurumda barındıran kuruluşlar küçük ölçek, 50 ile 200 çalışanı barındıran kuruluşlar ise orta büyüklükte işletmeler şeklinde anılmaktadır.<sup>251</sup>

Bu tanımlardan yola çıkıldığı zaman KOBİ konusunda gerçekleştirilen tanımların birbirine benzediği görülmesine rağmen kurumdan kuruma ve ülkeden ülkeye çeşitli farklılıkları da bu tanımlardan çıkarmak mümkündür. KOBİ olabilmenin şartının belirli bir üretim sanayisinde faaliyet göstermek ve belirli işgücü sayılarını bünyesinde barındırmak sureti ile endüstriyel ortamda faaliyet sürdürmek olduğunu söylememiz mümkün gözükmemektedir.

KOBİ'ler endüstriyel ortamın dinamik değişim geçiren şartlarına çabuk bir şekilde uyum geliştirebilmekte, istihdamın artmasına paralel olarak iş bulma probleminin çözülmesine yardımcı olmakta, büyümede belirli bir denge profilini sağlamakta, farklı ve yeni iş imkânları sağlaması ile koordineli olarak ülkelerin sosyo ekonomik anlamda ilerlemesini sağlayan bir yapıtaşısı olması açısından büyük önem taşıyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>252</sup>

KOBİ'lerin yaşadıkları belli başlı problemler ise şunlardır;<sup>253</sup>

- Yetersiz öz kaynaklar ve kredi sağlayabilme konusunda karşılaşılan sıkıntılar,
- Yaşanan çeşitli uyum problemleri (yeni teknoloji, yönetim, üretim vb.),
- Teknik açıdan yardım ve bilgi yönünde ihtiyaç duyulan yardımın temin edilememesi,
- Faaliyetlerin az bir kapasite yardımı ile gerçekleştirilmeye çalışılması,
- Bürokrasinin yarattığı çeşitli problemler ve ülkelerin yasal manada gerçekleştirdikleri düzenlemelerde meydana gelen çeşitli sıkıntılar KOBİ'lerin karşılaştıkları problemler olarak gündeme gelmektedir.

<sup>251</sup>(Çevrimiçi) [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), (Erişim Tarihi: 28.09.2015).

<sup>252</sup>Nihat Ergün, "KOBİ'ler ve Girişimcilerin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi", **Anahtar Dergisi**, (Çevrimiçi) <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kobiler-ve-girisimcilerin-turk-ekonomisindeki-yeri-ve-onemi/261>, (Erişim Tarihi: 29.08.2015).

<sup>253</sup>Ergün, a.g.k.

### 3.1.2. KOBİ'lerin Özellikleri

KOBİ'lerin sahip olduğu özelliklere aşağıda maddeler halinde değinilmektedir:<sup>254</sup>

-Yatırım anlamında daha düşük maliyetlere katlanılmasına rağmen daha büyük bir üretim potansiyelini ortaya çıkarmaya ve ürünler anlamında da çeşitliliğin artmasına olanak tanımaktadır.

-Yatırımlarda daha az bir maliyet yükünü omuzlayarak önemli oranlarda istihdam sağlamaktadır.

-Yeni teknolojileri kullanma ve bu teknolojilerden maksimum yararı sağlamaya meyillidirler.

-Makro açıdan sosyal ve politikaya dönük sistemler açısından denge sağlayan ve istikrarlı bir gidişatın anahtarı olma niteliğine sahip bir etkidir.

-KOBİ'ler sahip oldukları yapısal nitelikler bağlamında ekonomik düzlemde meydana gelmekte olan dalgalı seyirlerden düşük oranlarda etkilenen kuruluşlardır.

-Sanayileşme etkisiyle sayıları giderek artan büyük sanayi kuruluşlarının en kritik önem taşıyan işbirlikçisi ve eksiklik giderme konusunda tamamlayıcısı sıfatını taşıyan kuruluşlardır.

-KOBİ'ler bireysel manada tasarrufa yönlendirir ve tasarrufa sevk eder.

-Kalkınmaya yönelik olmak üzere bölgeler arasında dengeli bir gidişat seyredilmesine olanak tanımaktadır.

-Müşteri istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen farklılaşmalara daha basit bir şekilde uyum geliştirebilmektedirler.

-Faaliyet gösteren pazarın içerisinde bulunduğu ülkede vuku bulan gelir dağılımı konusundaki adaletsizlikleri en düşük seviyeye düşürür.

---

<sup>254</sup>(Çevrimiçi) <http://www.muhasabedersleri.com/ekonomi/sanayi.html>, (Erişim Tarihi: 29.09.2015).

-Liberal ekonomik düzlem ile demokratik niteliğe sahip toplulukların garantisidir.

### 3.1.3. KOBİ'lerin Sahip Olduğu Avantaj ve Dezavantajlar

Büyük ölçeğe sahip olan kuruluşlarla rekabet edebilme konusunda KOBİ'ler iki tane ana avantaj temin etmektedirler. Bu avantajlardan ilki, tüketici kitlesi ile kuruluşun mevcut işgücü ile daha yakın temas halinde bulunma ve ilişkiler geliştirmektir. İkincisi ise, üretim, hizmet ve pazarlamaya dönük alanlarda büyük ölçekli olarak kabul gören kuruluşlara oranla daha esnek davranabilme imkânına sahip olunmasıdır.<sup>255</sup>

KOBİ'lerin sahip olduğu diğer avantajlar ise şunlardır;<sup>256</sup>

-KOBİ'ler teknolojik anlamda meydana gelen gelişim ve farklılaşmalara basit bir şekilde uyum sağlayabilme kabiliyetine sahiptirler.

-Personel istihdamı konusunda gerçekleştirilmesi zorunlu olan yatırıma yönelik giderler en asgari düzeyde bulunmaktadır.

-Müşterilerin istekleri ile gereksinimleri konusunda ortaya çıkan değişik trendleri kısa bir zamanda fark edip, bu yönde çalışmalara girişen ve müşterilerine kısa dönemde yanıt verebilme potansiyelini bünyesinde barındıran kuruluşlar olarak kabul edilmektedirler.

-Yönetim kadrosu karar alma safhasında işgücünü de sürece dâhil etmekte ve bu sayede daha sonuç odaklı ve başarıya dönük çalışmaların hayata geçirilebilmesine olanak tanınmaktadır.

-KOBİ'lerde işgücü ile yönetim kadrosu arasında gerçekleşen yakın ilişkiler, işgücünün işe dönük olarak ortaya koyduğu performansının da olumlu yönde etkilenmesine imkân tanıyabilmektedir.

---

<sup>255</sup>(Çevrimiçi) <http://pazarlamadostu.blogspot.com.tr/2007/12/kobilerin-avantajlar-ve-dezavantajlar.html>, (Erişim Tarihi: 29.09.2015).

<sup>256</sup>(Çevrimiçi) <http://www.muhasabedersleri.com/ekonomi/sanayi.html>, (Erişim Tarihi: 29.09.2015).

-KOBİ'ler tüketiciler ile olan ilişkilerini doğrudan gerçekleştirdiklerinden, tüketicilerin mevcut ürün ve hizmetlerine yönelik olarak talep ettiklerine geç kalmaksızın yanıt verebilme elastikliğine sahiptirler.

Görüldüğü üzere KOBİ'ler birçok avantajlı durumu beraberinde getiren kuruluşlar olarak var olmaktadır. Bu avantajların yanında KOBİ'ler belirli dezavantajlı durumların meydana gelmesine de yol açabilmektedirler. Bu noktada, KOBİ'lerin sahip olduğu dezavantajlara değinmekte fayda görülmektedir.

KOBİ'lerin ihtiva etmekte olduğu dezavantajları ise aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür;<sup>257</sup>

- Rekabet açısından yaşanması muhtemel olumsuz tablolar,
- KOBİ olarak tanımlanan kuruluşun sermaye açısından yeterli bir düzeyde bulunamaması,
- KOBİ'lerin yeni ürünler ortaya koymada çeşitli aksaklıklar yaşayabilmesi,
- Bankalar başta olmak üzere, finansal olarak kabul edilen kuruluşlardan ihtiyaç duyulan yardımın temin edilememesi,
- Kuruluşun kendi içerisinde, profesyonel manada donanımlı olan mali anlamda bir uzmana veya danışmana sahip olamaması ya da bu kişilerin kuruluşa kazandırılmaması,
- KOBİ'lerin yönetim anlamında karşılaştığı eksiklikler ve aksaklıklar,
- Son dönemde gerçekleşen trendler ve gelişimler üzerinden ortaya çıkan pazarlamaya dönük modern prensip ve yaklaşımların dışında kalmak ve yeniliklere yetişememek,
- Kuruluş açısından önem taşıyan stratejik manadaki kararların alınması sırasında sürece kuruluşun sahip ve ortakları dışında kimsenin dâhil edilmemesi ve dolayısıyla çalışanların ve daha alt düzeyde faaliyet yürüten yönetim kademelerinin sürece etkin olarak katılamaması,

---

<sup>257</sup>Tahir Akgeçici, **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, 1. Baskı, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Yayınları, 2001, s. 12.

-KOBİ olarak kabul edilen kuruluşlarda üretimden satışa kadar geçen süreçte koordine olmaya yönelik yaşanan problemler,

-Kuruluşun elinde bulunan özgürlüğünden olma riski ve buna paralel olarak batarak piyasadan kaybolma riski KOBİ'lerin sahip olduğu dezavantajlardan bazıları olarak kabul edilmektedir.

### **3.1.4. KOBİ'lerin Belli Başlı Faydaları ve Sisteme Katkıları**

KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajlarına değinmemizin hemen ardından KOBİ'lerin sağladığı birtakım faydalara da değinmek gerekmektedir.

KOBİ'lerin sağladığı faydalardan bazıları şunlardır.<sup>258</sup>

-KOBİ'ler orijinal düşüncelerin ve keşiflerin çıktığı işletmeler olarak kabul görmektedir ve bu yolla pazar koşullarında gereksinim duyulan esnekliğin temin edilmesine katkı sağlarlar.

-Bu kuruluşların eğitim ve işgücü istihdamı konusunda sahip oldukları payların yüksek olduğunu belirtmekte fayda görülmektedir. KOBİ'ler piyasa koşullarında kalifiye olarak bilinen çalışanların çoğunun ilk kez eğitildiği ve deyim yerindeyse piştikleri kuruluşlar olarak kabul edilmektedirler.

-KOBİ'lerde karmaşık yönetsel çizgilerin var olmamasından kaynaklı olarak karar alma konusunda çeviklik söz konusudur. Bunun yanında, düşük kuruluş ve yönetim harcamalarından kaynaklı olmak üzere maliyeti düşük ve hızlı bir üretimin gerçekleştirilmesine imkân sağlayan işletmeler olarak kabul görmektedirler.

-Sanayileşme ile üretimi ülkenin tamamına ulaştırma konusunda da önemli bir fonksiyonu gerçekleştirilmektedirler.

-Büyük ölçekli kuruluşlara hammadde sağlayan kuruluşlar olarak akla gelmektedirler ve bu işlevlerini uzun vade de gerçekleştirilmektedirler.

---

<sup>258</sup>Oktay Alpugan, **Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara: Der Yayınları, 1988, s. 10.

-Toplumsal manada yaşam kalitesinin daha üstün bir düzeye taşınması konusunda da önemli bir katkı sağlamaktadır.

KOBİ'lerin sistem konusunda belirli katkılar temin ettiği bölümün başında belirtilmektedir. Aşağıda bu sistem konusunda KOBİ'ler öncülüğünde temin edilen katkılara ulaşmak mümkündür.

KOBİ'lerin sistem yönünden temin ettikleri katkılar ise şunlardır:<sup>259</sup>

-Faaliyetlerin yürütüldüğü bölgede endüstrileşmenin ilerlemesi adına ilk hareketin öncülüğünde bulunmaktadır.

-Faaliyetlerin gerçekleştirildiği endüstriyel ortamda ortaya çıkan bakım ile tamire yönelik problemlerin ortadan kaldırılmasına katkı sağlamak.

-KOBİ'ler teknik anlamda bilgi gerektiren ve bunun yanında da belirli kabiliyetlere gereksinim duyulan bazı ürünlerin üretiminin gerçekleştirilmesine de katkıda bulunmaktadırlar.

-Büyük ölçeğe sahip kuruluşlara dışarıdan denetim desteği sağlayarak destek olma gibi katkılarda bulunarak sistemin gelişimine destek verebilmektedirler.

### **3.1.5. Bankaların KOBİ'lere Sundukları Ürünler İle Hizmetler**

Ülkemizde ekonomik gelişimin hayat damarları olarak kabul edilen KOBİ'lere yönelik olmak üzere finans kuruluşları tarafından birçok ürün ve hizmet sunulduğu konusunda hemfikir olunmaktadır. Bu noktada bu ürün ve hizmetlerin neler olduğu konusuna değinmekte fayda görülmektedir.

**YAPI KREDİ BANKASI:** Yapı Kredi bankası öncülüğünde KOBİ'lere aşağıdaki ürün ve hizmetler sunulmaktadır.<sup>260</sup>

-Nakit destek kredileri,

---

<sup>259</sup> Akgemci, a.g.e., s. 19.

<sup>260</sup> (Çevrimiçi) <http://www.yapikredi.com.tr/kobi/krediler/kobi-kredileri.aspx>, (Erişim Tarihi: 30.09.2015).

- Makine donanımına yönelik krediler,
- Ödemesi kolay turizm kredileri,
- Turizme yönelik sezona hazırlık kredileri,
- Taşıt kredileri,
- Taksi Kredileri,
- Franchising kredileri,
- KOBİ AR-GE kredisi ve KOBİ AR-GE yatırım kredileri,
- 2B arazi kredileri Yapı Kredi bankası öncülüğünde KOBİ bankacılığı adı altında kurumlara sağlanmakta olan KOBİ'ye dönük ürün ve hizmetler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aynı zamanda Yapı Kredi bankası öncülüğünde KOBİ'lere avantajlı paketlerde sunulmaktadır. Bu paketler ise; çam, sedir, defne, palmiye ve nar paketleri olarak var olmaktadır. Bu paketler kurumlara değişik avantajlar sunabilmektedir. Örneğin çam paketinin avantajları aşağıdaki gibidir:<sup>261</sup>

- Serviste öncelik tanınması,
- Sınır olmaksızın gerçekleştirilen Yapı Kredi'ye dönük çek tahsilatları,
- Nakde yönelik verilmekte olan yardım kredilerinde avantajlı fiyat verilmesi,
- World'e bağlı kurumların yıllık aidatlarında %50'lik bir sorumluluk kesintisi gerçekleştirilmektedir.

---

<sup>261</sup> A.g.k.

**AKBANK:** Akbank tarafından KOBİ'lere yönelik olmak üzere yedi çeşit kredi sağlanmaktadır. Bu krediler kapsamında KOBİ'lere destek verilmektedir. AKBANK öncülüğünde KOBİ'lere sağlanan krediler ise şunlardır;<sup>262</sup>

**-Taksitli Ticari Krediler:** Taksitli ticari artı para kredisi, ticari artı para kredisi, işlek (rotatif) kredi.

-Spot krediler,

-Gayri nakdi krediler,

-Dış ticaret kredileri,

-Tarım kredileri,

-Nakit yönetimi kredileri,

-KOSGEB eş finansman kredisi,

**-Diğer Krediler:** Yabancı para kredileri, Avrupa yatırım bankası kredileri, Proje ve yatırım kredileri, İskonto/İştirak kredisi, Leasing, KGF teminatlı kredilerde AKBANK Öncülüğünde KOBİ'lere sunulan ürün ve hizmetlerden bazılarını meydana getirmektedir.

**GARANTİ BANKASI:** Garanti Bankası da KOBİ'lere ve küçük esnafa ayrıcalık tanıyan ürün ve hizmetlerin sunumuna büyük önem veren bankalardan bir tanesi olarak bilinmektedir. Garanti Bankası ise sağladığı avantajlı ürün ve hizmetleri avantajlı paketler halinde tasnif etmiştir. Bu paketlere ve içerisinde var olan krediler ile hizmetlere de aşağıda maddeler halinde değinilmektedir.<sup>263</sup>

**-E-Ticaret Destek Paketi:** Kredi olarak "E-Ticaret Destek Kredisi" sunulmaktadır. Hizmet olarak ise, sanal POS, KOBİM garantide işyeri sigortası, Ticari Kart (Easy Card) ve kurumsal internet şubesi ve cep şubesi hizmetleri verilmektedir.

---

<sup>262</sup>(Çevrimiçi) <http://www.akbank.com/tr-tr/Sayfalar/Kobi-Bankaciligi.aspx?fromSegment=Kobi>, (Erişim Tarihi: 30.09.2015).

<sup>263</sup>(Çevrimiçi) [http://www.garanti.com.tr/tr/kobi/kobilere\\_ozel/destek\\_paketleri.page?gbid2=201857](http://www.garanti.com.tr/tr/kobi/kobilere_ozel/destek_paketleri.page?gbid2=201857), (Erişim Tarihi: 30.09.2015).



**-Esnaf Destek Paketi:** Kredi olarak esnaf destek kredisi, POS'tan kredi ve ticari araç kredileri sağlanmaktadır. Hizmet olarak ise, hazır hesap, POS, çek karnesi, şirket kredi kartı (Bonus Business), KOBİ emeklilik planı hizmetleri verilmeye çalışılmaktadır.

**-Kadın Girişimci Paketi:** Bu noktada kadınlara temin edilen krediler ise, kadın girişimci destek kredileri, oto kredisi, işyeri kredisi, kadın girişimcilere özel KGF kefalet desteği, nakit krediler, teminat mektupları şeklinde krediler temin edilmektedir. Hizmet olarak ise, hazır hesap, POS, şirket kredi kartı ve bonus business, KOBİ emeklilik planı, dış ticaret hizmetleri ulaştırılmaya çalışılmaktadır.

**-Tarım Sektörüne Destek Paketi:** Tarım sektörüne yönelik olarak GARANTİ bankası tarafından temin edilen krediler dörde ayrılmaktadır. Bu krediler, bitkisel üretim kredileri, hayvansal üretim kredileri, tarımsal makine ekipman kredisi, hibe programlara dönük kredi yardımları olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Hizmetler ise, çiftçilere KOBİ emeklilik planı ile ekin kart ve TMO kart hizmetleri sunulmaktadır.

Görüldüğü üzere üç değişik banka KOBİ'lere dönük olarak birçok değişik ürün ve hizmet sunumu gerçekleştirmektedir. Bu bankaların sayısı arttıkça bu alanda sağlanan ürünler ile hizmetlerin içerikleri de daha zenginleşecektir. Ancak bu çalışma muhteviyatında bu ürün ve hizmetler konusunda verilen örnekler yeterli görülmektedir.

### **3.1.6. KOBİ Bankacılığı SWOT Analizi**

Günümüzde hızlı bir değişim ve gelişimin yaşandığı ve aynı zamanda acımasız bir rekabete sahne olan pazar koşullarında başarılı olabilmenin şartı, öncelikle kuruluşların güçlü ve zayıf yönlerinin iyi bir şekilde ortaya konulması ardından da var olan fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanılmasını gerekli kılmaktadır. Tabii ki bu koşullar içerisinde tehditlerin varlığını da göz ardı etmemek gerekmektedir.

Bu noktada KOBİ bankacılığında da SWOT analizinin büyük önem taşıdığını belirtmek mümkündür. KOBİ bankacılığının zayıf yönlerine değinmek gerekirse;<sup>264</sup>

- KOBİ'lerin açık bir yönetim anlayışı benimsememesi,
- KOBİ'lerin mali açıdan sahip olduğu tabloların yeterli olmayışı,
- Ekonomik dalgalanmaların devam etmesi,
- KOBİ'lerde kurumsal manada gerçekleştirilen yönetim ve parasal anlamda gösterdikleri yaklaşımların akla uygun olmaması,
- Kayıt dışı çalışma durumunun söz konusu olması,
- KOBİ kredilerine alternatif olarak belirli ürün ve hizmetler sunulamaması.
- KOBİ'lerde kaynaklar açısından yaşanmakta olan sıkıntılar zayıf yönler olarak kabul edilmektedir.

KOBİ bankacılığı sadece zayıf taraflara sahip bir oluşum olarak karşımıza çıkmamaktadır. KOBİ bankacılığının güçlü taraflarını da açıklamak ta yarar vardır.<sup>265</sup>

- Pazar koşullarında teknolojik anlamda gerçekleştirilen yapılanmaya yönelik olarak atılımlar yaşanması,
- Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda etkin yönelimler içerisinde bulunulması,
- Reel manada çalışmalar yürütülmesine öncülük eden ekonomik sistemlerin kazandırılması,
- Banka kuruluşları ile sosyal görevleri yerine getiren kurumlar birçok anlaşmaya imza atmakta, aynı zamanda devlet tarafından sağlanan teşviklerde artış göstermektedir.

---

<sup>264</sup>Nalan Tekin, "KOBİ Bankacılığı Hizmetlerinin KOBİ'lerin İhtiyaçlarına Cevap Verebilme Durumu", (Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Tezi), İstanbul, 2010, s. 58-59.

<sup>265</sup>A.g.e., s. 59.

-KOBİ bankacılığının başlı başına bir iş sahası olarak kabul görmesi ise güçlü yönlerine misal verilebilmektedir.

KOBİ bankacılığının güçlü ve zayıf yönlerinin ardından sıra KOBİ bankacılığı üzerinde etkiye sahip olan fırsat ve tehditlere değinmeye gelmektedir. KOBİ bankacılığı üzerinde etkileme gücüne sahip olan fırsatlar şunlardır;<sup>266</sup>

-Masraflarda yaşanan azalışlar ve alternatif olarak belirlenen dağıtım kanallarından etkin bir biçimde faydalanma olanağı,

-Piyasa koşullarında ekonomik anlamda dalgalanma durumunun ortadan kalkmasına bağlı olarak alternatif kredi ürünleri konusunda yaşanan gelişimler,

-Bankacılıkla alakalı çevrelerde sığıktan uzak bir gelişimin yaşanması ve buna bağlı olarak yaşanan derinleşmeler,

-Masrafların azalmasına ön ayak olması,

-Toplumun sahip olduğu demografik yapı ekseninde bankacılık bölümü olarak anılmakta olan kesimin nüfuzunu yükseltecek gelişmeler ve farklılaşmalar,

-KOBİ bankacılığına yönelik olarak sunulan kredilerin vadelerinin uzun bir döneme yayılması,

-Yaşanan gelişim ve değişimler paralelinde verimlilik konusunda yaşanan yükselişler,

-Son olarak, kurumsal manada tüketici konusunda elde edilen her bilginin kritik önem ihtiva eden bir varlık olarak kabul edilmesi KOBİ bankacılığının fırsatları arasında gösterilebilmektedir.

KOBİ bankacılığı üzerinde olumsuz etkilere yol açan tehditler ise şunlardır;<sup>267</sup>

-Bankacılığa dönük olarak faaliyette bulunan kesimle alakalı karşılıklı etki gösterme potansiyeline sahip yasal anlamda gerçekleştirilmekte olan düzenlemeler,

---

<sup>266</sup> A.g.e., s. 59-60.

<sup>267</sup> A.g.e., s. 60.

-Ekonomide yaşanan dalgalanmaların son bulmasına paralel olmak üzere istikrar koşullarının devamlılığının sağlanması,

-Bankacılık faaliyetleri kapsamında bankaların içerisinde bulunmayan finansal kuruluşlar, faiz sağlamayan finansal kuruluşlar ve yerli olmayan finansal ortamlarla kapışmanın yerel anlamda gerçekleştirilen bankacılığa dönük hizmetler konusunda yükselişe geçmesi ise KOBİ bankacılığının tehditleri olarak kabul edilmektedir.

Bütün bu bilgilerden yola çıkılması durumunda, KOBİ bankacılığının büyük önem taşıyan bir kavram olarak hayatımıza girdiğini belirtmemiz mümkün görünmektedir. Bu kavram, son yıllara damgasına vuran ve hala vurmakta olan bir kavram olarak kabul edilmekte ve en nihayetinde finansal ortamlar üzerinde önemli bir etkileme potansiyeline sahip olmaktadır. Finansal anlamda KOBİ'lere sağladığı katkılar ışığında ülke ekonomisinin hayat bulmasına ve can suyunu elde etmesine imkân tanıdığını da belirtmekte yarar görülmektedir. KOBİ bankacılığı görüldüğü üzere SWOT analizi kapsamında derinlemesine bir şekilde incelenebilmekte ve bu incelemenin devamında hakkında çeşitli yorumlar yapılabilmektedir. KOBİ bankacılığının ilerleyen dönemlere de damga vuracağından şüphe yoktur. Özellikle ülkemizde ekonominin can simidi görevini gören KOBİ'lere bankalar tarafından daha değişik hizmetler sunulması ve daha büyük destekler verilmesi hem ülke, hem de küçük ve orta ölçeğe sahip kurumlar açısından büyük önem arz etmektedir.

### **3.2. Derinlemesine Mülakat Yöntemi**

Mülakat yönteminin akademik çevrelerce en çok kabul edilen ve kullanılan anlamı, en az iki birey arasında olmak şartıyla (daha fazla kişi de dâhil olabilir.) yüz yüze belirlenmiş amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen tartışmalar bütünü şeklinde açıklanabilen bir yöntemdir. Bu yöntemin gerçekleştirildiği esnada bilgiler iki şekilde depolanabilmektedir. İlk yöntemde, not tutma prensibi karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemin en çok tercih ve kabul edilen yöntem olduğunu belirtmede fayda görülmektedir. Diğer yöntem ise, sorulan soruları cevaplayacak kişinin iznine bağlı

olmak üzere ses kaydı veya kamera yöntemine gidilebilir. Ancak, bu yöntemler not tutma yöntemi kadar arzu edilen yöntemler değildir.<sup>268</sup>

Literatür ekseninde mülakat türleri ikiye ayrılmaktadır. Bunlar;

**1-Yapılandırılmış Mülakatlar**

**2-Yapılandırılmamış Mülakatlar** olarak tasnif edilmektedirler.

Şimdi bu mülakat çeşitleri hakkında kısaca bilgilendirmede bulunmak gerekmektedir. Özellikle bu tez çalışmasının içeriği ve kullanılan yöntem anlamında mülakat yöntemi ve türlerinin çok iyi anlaşılması ve belirlenmesi gerekmekte olup, bu işlemler gerçekleştirilirken gerçekten hassas ve dikkatli davranmak önem arz etmektedir.

**1-Yapılandırılmış Mülakatlar:** Bu mülakatlar gerçekleştirilmeden önce araştırmacı öncülüğünde bütün püf noktaları ortaya dökülür ve bu yönde organize olunur. Araştırmacı öncülüğünde, mülakat gerçekleştirilmeden önce cevaplayıcıya sorulmak adına belirli bir soru formu meydana getirilir. Cevaplayıcının sorulara verdiği yanıtlar göz önünde bulundurularak mülakat esnasında akılda soru işareti kalmaması için cevaplayıcıya ek sorular yöneltilebilir. Bu mülakat yöntemi ekseninde cevaplayıcılara yöneltilen soruların açık uçlu bir nitelik taşıdığını da belirtmekte yarar vardır.<sup>269</sup>

**2-Yapılandırılmamış Mülakatlar:** Bu tip bir mülakat gerçekleştirilecekse bu mülakata yönelik olarak mülakat öncesinde bir ön hazırlık ya da planlama gerçekleştirilmemektedir. Mülakatı gerçekleştirecek olan araştırmacı yalnızca önceden bir fikre sahiptir ve bu fikir bazında belirlediği konuya odaklanmaktadır. Araştırmacı çok fazla derine inmeksizsin irdelediği konuya yönelik olarak cevaplayıcıya sorular yöneltir. Bu tip bir yöntemin benimsendiği araştırmalarda konu açısından bir dağınıklık söz konusu olabilir ve bunun yanında gerçekleştirilmekte olan mülakatın amacı amaçlanan nokta dışına çıkmak suretiyle sapma gerçekleşebilir.<sup>270</sup>

---

<sup>268</sup> Asım Saldamlı, **Bilimsel Araştırma ve Sunum Teknikleri**, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2013, s. 47.

<sup>269</sup> A.g.e.

<sup>270</sup> A.g.e.

Araştırmacılar mülakat yolunu kullanarak herhangi bir konuyu aydınlatmak adına bilgiler elde ederken bazı konularda dikkatli ve özenli davranmalıdır. Bu konulardan bazılarına aşağıda maddeler halinde değinilmektedir;<sup>271</sup>

-Mülakatı gerçekleştirirken öncelikle cevaplayıcının güveni kazanılmalıdır ve cevaplayıcıya ilgili mülakatın hangi amaçla gerçekleştirildiği bildirilmelidir.

-Kimi zaman araştırmacı önderliğinde cevaplayıcıya proaktif bir davranış ekseninde belirli taahhütler vermek suretiyle rahatlama sağlanabilir ve bu durum araştırma açısından yararlı olarak kabul edilebilir.

-Araştırmacı ile cevaplayıcı arasında mesafeden ziyade sıcak bir temas kurulması araştırmanın başarıya ulaşması ve gereksinim duyulan bilgilerin daha rahat edinilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

-Bu yöneme paralel olarak gerçekleştirilen çalışma ekseninde cevaplayıcıya konu hakkında ilgili ve meraklı olduğumuzu hissettirmek büyük önem taşımaktadır. Bu meziyetleri gören cevaplayıcıdan daha zengin bilgiler edinmek olasıdır. Bu yöntemde önem taşıyan cevaplayıcının anlattıklarını anlamamız ve anlamlandırmamız, yakalayamadığımız noktalar konusunda geri dönüş istememizdir.

-Araştırmacı tarafından mülakat gerçekleştirilmeden bir süre önce cevaplayıcı hakkında araştırma yapılmalı ve hakkında gerekli olarak görülebilecek bilgiler tasnif edilmek suretiyle özümsemeli ve görüşmeye cevaplayıcı hakkında bilgi sahibi olarak girilmelidir.

-Mülakat esnasında araştırmacı kendisini görüşmenin dışında bırakarak sadece cevaplayıcıyı dinlemeye yönelmemeli, bu noktada aktif bir katılım göstermekten kesinlikle kaçınmamalıdır.

-Mülakat gerçekleştirilirken öncelikle ufaktan, hafif sorularla görüşmenin ısınmasına olanak tanınmalıdır. Bu sorular daha çok özele girmeyen cevaplayıcının kişisel özelliklerini sorgulayan sorular olarak bilinmektedir.

---

<sup>271</sup>(Çevrimiçi) [http://blog.aku.edu.tr/ometin/files/2012/02/derinlemesine\\_mulakat\\_teknikleri.pdf](http://blog.aku.edu.tr/ometin/files/2012/02/derinlemesine_mulakat_teknikleri.pdf), (Erişim Tarihi: 01.10.2015).

-Araştırmacı tarafından mülakat sırasında sorulan sorular mekanik bir düzende aralıksız olarak sorulmamalıdır.

-Mülakata yönelik olmak üzere oluşturulan soruları kapalı uçlu olarak hazırlamak araştırmayı yüzeysel bırakabilir, bu nedenle açık uçlu sorular sorulması ve bu yolla cevaplayıcıdan daha derinlemesine bilgiler edinilebilmesi mümkün olabilmektedir.

-Mülakat esnasında cevaplayıcının kimi zaman sorulara cevap verme konusunda sessiz kalması bizim için problem teşkil etmemelidir. Çünkü cevaplayıcı o anda düşüncelerini toparlamak adına çaba harcıyor olabilir.

Saldamlı (2013)'ya göre dikkatli olunması gereken diğer bazı noktalara ise aşağıda değinilmektedir,<sup>272</sup>

-Mülakatın maksadı inceleme üzerine odaklanmalı kesinlikle cevaplayıcıyı yargılama gibi bir hataya düşülmemelidir.

-Bilimsel olmak amaç olsa bile mülakat esnasında kesinlikle kompleks ve sıkıcı uzunluğa sahip anlaşılması güç olan soru formlarından uzak durulmalıdır.

-Mülakat esnasında bilgi edinmeye uğraş verilirken cevaplayıcıyla gerçekleştirilen iletişim sırasından net ve anlaşılması kolay bir dil tercih edilmelidir.

-Mülakatı gerçekleştireceğimiz cevaplayıcı bir kuruluşun üst kademelerinde görevli olan bir yönetici ise mülakat süresi kesinlikle uzun tutulmamalıdır.

-Mülakatı gerçekleştireceğimiz cevaplayıcı üst düzeylerde görevli bir yönetici değilse, kesinlikle görüşme yapılmadan önce üstlerinden müsaade alınması gerekmektedir.

Bütün bu hususları daha da artırmak mümkündür. Mülakat görüldüğü gibi başlı başına bir nitel araştırma yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır ve birçok dikkat edilmesi gereken noktaya sahiptir. Araştırmacılar bu yöntemi kullanmak konusunda

---

<sup>272</sup>Saldamlı, a.g.e., s. 47.

karara vardıklarında mülakatı gerçekleştirirken bu püf noktalarını kesinlikle atlamamalı ve bu noktalardan yola çıkarak cevaplayıcı ile görüşmesini hayata geçirmelidir.

### 3.2.1. Derinlemesine Mülakat Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları

Derinlemesine mülakat yöntemini tercih eden araştırmacı birtakım avantajlara sahip olabilmektedir. Derinlemesine mülakat yönteminin araştırmacılara temin ettiği avantajlardan bazılarını aşağıdan ulaşmak mümkündür.<sup>273</sup>

- Araştırmacıya ayrıntılı bir görüş sağlamaktadır.
- Yüzeysel olmaktan uzak, en ufak ayrıntıların bile açığa çıkmasını sağlayan bir tekniktir.
- Mülakat esnasında araştırma öncesi incelemeyi gerçekleştiren kişinin düşünemediği bir takım noktalar ve sorular ortaya çıkmakta buna bağlı olarak ta yeni bilgiler edinilebilmektedir.
- Araştırmacı herhangi bir aracı olmaksızın bilgiyi direk birinci elden cevaplayıcının ağzından yüz yüze alabilmektedir.
- Derinlemesine mülakat yöntemi ekseninde sosyal manada gerçekleştirilen kısıtlayıcı durumlar diğer yöntemlerle kıyaslandığında daha düşük düzeylerde kendisine yaşam alanı bulabilmektedir.

Saldamlı (2013)'ya göre derinlemesine mülakat yönteminin araştırmacıya sunduğu diğer avantajlı durumlar ise aşağıda görülmektedir.<sup>274</sup>

- Bu yöntem vasıtası ile elde edilen veriler dürüstlük çizgisinde, yakın ilişkiler bağlamında elde edilme imkânına sahip olduğundan daha güvenilir olarak telakki edilebilmektedir.
- Bu yöntemden temin edilen bilgilerin anket yöntemine kıyasla daha ayrıntılı ve derin olduğu kuşku götürmez bir gerçek olarak kabul görmektedir.

---

<sup>273</sup>"Pazarlama Araştırması Verilerinin Sınıflandırılması", (Çevrimiçi) <http://www.byteboss.com/view.aspx?id=934522>, (Erişim Tarihi: 01.10.2015).

<sup>274</sup>Saldamlı, a.g.e., s. 48.



-Mülakatı gerçekleştiren araştırmacı bu yöntem ekseninde beden dilini anlamlandırma konusunda da önemli tecrübeler edinebilmektedir.

-Mülakat gerçekleştirilen kişiyi netlik dâhilinde ve bağımsız bir şekilde soruları cevaplandırma konusunda güdülemektedir.

-Mülakat yöntemini tercih eden araştırmacılar, gerçekleştirilen görüşmeyi dilediği şekilde dizayn edip, yönetebilir.

-Bu yönetime yönelen araştırmacılar, yüz yüze olmanın verdiği avantajı kullanarak bir konuda daha ayrıntılı bilgiye ulaşabilir ve yeni sorularla konuya daha da fazla ayrıntı kazandırabilir.

Derinlemesine mülakat yönteminin avantajlarına ayrıntılı bir giriş yapılmasının ardından, dezavantajları konusunda da bilgilendirme yapılması büyük önem taşımaktadır.

Derinlemesine mülakat yönteminin muhteviyatında var olan bazı dezavantajlar aşağıda maddeler halinde sunulmaktadır:<sup>275</sup>

-Derinlemesine mülakat yöntemi, çok fazla vakit alabilme potansiyeline sahiptir.

-Bu yöntemi kullanan araştırmacı süreci yönetecek bir kişi bulabilme konusunda güçlükler yaşayabilir ve büyük giderlere katlanmak durumunda kalabilir.

-Derinlemesine mülakat sonucu araştırmacı önderliğinde temin edilen veri ve bilgilerin, analize tabi tutulması ve hakkında değerlendirmelerde bulunabilmesi çok güç bir süreci beraberinde getirmektedir.

-Görüşmeden elde edilen verilerin kaliteli bir nitelik taşıması ve bunun yanında belirli bir bütünlüğe de sahip olabilmesi tamamen araştırmayı gerçekleştiren kişinin bu konuda sahip olduğu kabiliyetler doğrultusunda şekillenmektedir.

---

<sup>275</sup>“Pazarlama Araştırması Verilerinin Sınıflandırılması”, (Çevrimiçi) <http://www.byteboss.com/view.aspx?id=934522>, (Erişim Tarihi: 01.10.2015).

Saldamlı (2013) derinlemesine mülakat yönteminin doğuracağı diğer bazı dezavantajları birkaç madde halinde açıklamayı uygun görmüştür.<sup>276</sup>

-Bu yöntemi hayata geçirmeyi planlayan araştırmacının başarılı olabilmesinin bir numaralı şartı, insan ilişkileri hususunda yetenekli bir kişilik sergilemesidir.

-Derinlemesine mülakat sürecini yöneten araştırmacı bir takım önyargılara sahip olabilir.

-Mülakatı gerçekleştiren araştırmacı ile cevaplayıcının frekansları birbirini tutmayabilir.

-Mülakat yönteminde karar kılınsa bile herkesle mülakat yapılandırılmayabilir.

Derinlemesine mülakat yöntemi görüldüğü üzere birçok dezavantajlı durumu da bünyesinde barındırabilmektedir. Bu yöntemi tercih edecek kişilerin özellikle insan ilişkilerinde çok iyi bir beceriye sahip olması gerekmekte ve aynı zamanda büyükte bir sabır ve bilgiye ulaşma arzusu içerisinde olması gerekmektedir. Derinlemesine mülakat yöntemini araştırmacılara bilgi sağlama konusunda bir cevher olarak açıklamak mümkündür.

### **3.3. KOBİ Bankacılığında Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Bir Uygulama**

Çalışmanın bu noktasına gelene kadar sırasıyla stratejik pazarlama yönetimi, stratejik pazarlama planı ve KOBİ ile KOBİ bankacılığı hakkında literatür bazlı teorik bilgilere yer verilmiştir. Bu noktadan itibaren ise çalışmanın pratiğe dönük uygulama bölümü hakkında bilgilere yer vermeye çalışılacaktır. Bu Bölümde öncelikle araştırmanın amacına, yöntemine, evren ve örnekleme, sınırlılıklarına ve veri toplama aracına değinilecek olup, hemen ardından bir KOBİ bankacılığı yönetmeni ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakat yönteminden elde edilen cevaplar paylaşılacaktır. Bütün bu çalışmaların gerçekleştirilmesinin ardından ise genel olarak bu çalışmadan elde edilen sonuç ve önerilere yer verilecek olup çalışma noktalandırılacaktır.

---

<sup>276</sup>Saldamlı, a.g.e., s. 48.

### 3.3.1. Araştırmanın Amacı

“KOBİ Bankacılığı’nda Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Bir Uygulama” konulu bu araştırmanın amacı, stratejik pazarlama yönetimi ilkesini uygulayan kurumların, uygulamayan kurumlara oranla ne gibi üstünlüklere sahip olduğu ve sektör açısından ne tür katkılar sağladığını ortaya çıkarmaktır.

### 3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini KOBİ bankacılığı sektöründe faaliyetlerini yürütmekte olan kuruluşların KOBİ bankacılığı yönetmenlerinin tamamı oluşturmaktadır. Örneklemeimizi ise, KOBİ bankacılığı sektöründe faaliyetlerini sürdürmekte olan kuruluşlar arasında bulunan kurumsal bir kuruluşun KOBİ bankacılığı yönetmeni olan bir kişi oluşturmaktadır. Bu araştırma kapsamında amaçlı örnekleme prensibinden faydalandığını belirtmek mümkündür.

Amaçlı örnekleme yönteminin temeli, çalışmanın amacına yönelik olarak belirli bir evrenin temsil yetkisine sahip olan bir örneğinin göz ardı edilmesi ve belirli bir amaç çerçevesinde bu evrenin bir ya da daha fazla alt bölümünü örnek seçme şeklinde cereyan eden örnekleme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan amaçlı örnekleme yöntemi, evrenin mevcut araştırma problemine elverişli belirli bir bölümünün gözleme konu edildiği örnekleme türü olarak kabul edilmektedir.<sup>277</sup>

### 3.3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

“KOBİ Bankacılığında Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Bir Uygulama” isimli bu çalışma KOBİ bankacılığı sektöründe faaliyetlerine devam etmekte olan kurumsal bir kuruluşun tek bir KOBİ yönetmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir ve bu nedenle araştırmadan elde edilen sonuçların KOBİ bankacılığı sektörünün tamamını kapsayan bir niteliğe sahip olduğunu belirtmek mümkün değildir. Ayrıca, KOBİ bankacılığı alanında faaliyette bulunan birçok kurumsal işletmenin var olması ve araştırmanın kısıtlı bir zaman sürecinde gerçekleştirilmesi nedeniyle araştırmanın tek bir

---

<sup>277</sup>Saldamlı, a.g.e., s. 37.

kuruluşun tek bir KOBİ yönetmeni ile gerçekleştirilmesi de araştırmanın kısıtları arasında bulunmaktadır. KOBİ bankacılığı sektörüne yönelik daha geniş açılı ve net bir sonuca ulaşabilmenin en önemli yolu ise, araştırmanın ilerleyen dönemde birden fazla kuruluşun birden fazla KOBİ bankacılığı yönetmeni ile yani daha geniş bir örneklem ile gerçekleştirilmesi sonucunda mümkün olabilecektir.

### 3.3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

“KOBİ Bankacılığı’nda Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Bir Uygulama” konulu bu çalışma dâhilinde ilk önce ilk iki bölüm ve üçüncü bölümün bir kısmının literatürünü oluşturabilmek adına internet kaynakları, kitap, tez, makale gibi ikincil kaynaklardan faydalanılmıştır. Hemen ardından araştırma bölümünde KOBİ bankacılığı sektöründe faaliyetlerini sürdüren kurumsal bir işletmenin KOBİ bankacılığı yönetmeni ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiş olup bu bölümde de mülakattan elde edilen birincil verilerden yararlanılmıştır.

Gerçekleştirilen mülakat 8 adet sorudan oluşmaktadır. Derinlemesine mülakatın başlangıcında cevaplayıcıyı tanıyabilme adına 6 adet demografik soru yöneltilmiştir. Daha sonra ise çalışmamızın gidişatında önemli bir yer işgal edecek olan ve esas teşkil edecek olan 8 adet soru cevaplayıcıya yönlendirilerek cevaplar alınmıştır. Alınan cevaplar görüşme anında not tutulmak sureti ile kayda geçirilmiş olup, cevaplayan tarafından ses kaydı gerçekleştirilmemesi talebinde bulunulmuştur. Görüşme yaklaşık olarak bir buçuk saatlik bir süreçte gerçekleştirilmiş olup ihtiyaç duyulan cevaplar geniş bir şekilde cevaplayıcıdan alınmıştır. Cevaplayıcı kurumun adının paylaşılmamasını da ayrıca talep etmiştir.

Bu çalışmanın literatür bölümünde derinlemesine mülakatın ayrıntılarına geniş bir yer ayrılmasından ötürü bu bölümde bu konuda bir açıklamaya girilmeyecektir. Ancak, mülakata gidilmeden önce sıkı bir şekilde çalışılmış olması ve sorulacak soruların ve izlenecek yolun üzerinde kafa yorulmasından dolayı gerçekleştirilen mülakatın türünün “Yapılandırılmış Mülakat” olduğunu belirtmekte fayda bulunmaktadır.

### 3.3.5. Derinlemesine Mülakat Esnasında Sorulan Sorulara Cevaplayıcı Önderliğinde Verilen Cevaplar

#### 1-) KOBİ bankacılığının pazarı ne durumdadır? (Makro Çevresi, SWOT, Talep)

Bu konu üzerinde araştırmanın gerçekleştirildiği kurumun KOBİ bankacılığı yönetmeni tarafından çeşitli makale ve belge önerileri sunulmuş olup, bütün sektör açısından durumun benzer olarak cereyan ettiği üzerinde durulmuştur. İlgili makalelerin gözden geçirilmesi aracılığıyla gerçekleştirilecek olan bir sunumun kendi görüşünü yansıtacağını ve bu nedenden ötürü diğer sorulara daha fazla vakit ayırmak istediğini belirtmiş ve bu sorunun geçilmesini uygun görmüştür. Önerilen makale ve kaynaklar bağlamında araştırma içeriğinde aşağıdaki görüş ve düşüncelerin paylaşılmasına karar verilmiştir.

80'li yıllardan sonra bankalar kâr elde etme potansiyeli yüksek olan alanlara odaklanmış olup, KOBİ'lere yönelik olarak oluşturmuş oldukları çeşitli fon ve kaynakları hiçbir devlet sınırlanmasına tabi olmayarak ve kendi içlerinde kârlılık ve riski çeşitlendirme yöntemlerini göz önünde bulundurarak sunumunu gerçekleştirmişlerdir. Amerika düzleminde faaliyetlerini sürdürmekte olan ‘**Küçük İşletme Yönetimi (SBA)**’ küçük işletmelere yönelik olarak çıkarılan 1 milyon dolar değerinden küçük kredilerin parasal değerini 700 milyon dolar gibi bir rakama taşımıştır. 2008 yılı değerlendirmeleri dikkate alındığında bu rakamın ABD milli hasılatının %5'lik bölümünü karşılamakta olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Gelişmiş olarak kabul edilen ülkelerin 3/2'lik bölümünün KOBİ bankacılığı konusunda önemli gelişimler yaşadığı, 3/1'inin ise KOBİ bankacılığına yönelik girişimlerde yetersiz kaldığı neticesine varılmaktadır.<sup>278</sup>

Peki gelişmiş ülkeler KOBİ bankacılığına yönelik ne şekilde hizmet sunmaktadırlar?

<sup>278</sup>(Çevrimiçi) <http://blog.milliyet.com.tr/gelisimis-ulkelerdeki-kobi-bankaciligi/Blog/?BlogNo=461166>, (Erişim Tarihi: 06.10.2015).

Fonlama konusunda ucuz bir yaklaşım ile, düşük teminat isteği ve teknolojik üstünlüğü ön plana çıkarmak suretiyle KOBİ'lere yönelik hizmet sunumuna girişmektedirler. Makro ekonomik düzenlemeler (Hükümet ve kurumun etkisi dışında kalan çevre), düzenlemeye yönelik çeşitli kurallar, devletin KOBİ bankacılığını özendirme amacı ile verdiği teşvikler ve kanuni anlamda ön plana çıkarılan nüanslar bağlamında gerçek bir koruma altına alınmış haklar ile makro açıdan sağlanan ekonomik avantajlar yöneliminde etkinliklerini sürdüren bankacılık sisteminde aktif bir şekilde süregelen bir döngünün varlığı üzerinde düşünceler geliştirmek mümkündür. Bu döngüden yola çıkılarak oluşturulan bir sistem dâhilinde isteğe yönelik problemler en alt noktaya çekilebilme imkânına sahip olabilmektedir. Gelişmemiş ülkelerde çeşitli problemlerle karşılaşılma olasılığının gündemde olmasına rağmen gelişmemiş ülkelerde bu tip sıkıntıların varlığından söz etmek pek mümkün olmamaktadır çünkü pek problemlili bir duruma rastlanıldığına şahit olunmamıştır.<sup>279</sup>

KOBİ'lere yönelik oluşturulan ürün ve hizmetlerin pazar payının artış eğilimine sahip olduğunu belirtmek mümkündür. Bu noktada “**İş Bankası**” örneğini vermek mümkündür. İş Bankasının KOBİ'lere yönelik olarak sundukları ürün ve hizmetlerin pazarda sahip olduğu pay %14 noktalarına yükselmiştir. Bu noktada KOBİ bankacılığına olan talepte bir ilerleme yaşandığı üzerinde durmak mümkün görünmektedir. Bu ilerleme paralelinde KOBİ olarak tabir edilen kurumlara yaptıkları iş ve ayrıldıkları alt pazar bölümleri dâhilinde yeni ürün ve hizmetlerin entegre edilmesi yolu ile sunumunun gerçekleştirileceği düşüncesi hâkim olmaktadır. KOBİ bankacılığı konusunda bankacılık sistemine yönelik birçok alternatif yaklaşım benimsenmekte ve yeni nakdi oluşumlar müşterilere sunulmaktadır bunun nedeninin de KOBİ bankacılığına olan talebin artması ve bu yönde pazar paylarının da gelişmesi gösterilebilmektedir.<sup>280</sup>

Son dönemde BDDK aracılığı ile gerçekleştirilmiş KOBİ bankacılığına yönelik araştırmaya göre KOBİ tanımının geliştirildiği üzerinde durulmakla birlikte, aynı zamanda KOBİ'lere yönelik kredilerin tutarında da önceki dönemlere oranla bir yükseliş görüldüğü üzerinde durulmaktadır. 2015 yılının Mart ayı içerisinde gerçekleştirilen araştırmaya bağlı olarak KOBİ'lere bankalar tarafından sağlanan

<sup>279</sup> A.g.k.

<sup>280</sup> (Çevrimiçi) <http://www.hurriyet.com.tr/advertorial/25428383.asp>, (Erişim Tarihi: 06.10.2015).

kredinin tutarının 346 milyar TL gibi muazzam bir rakama yükseldiği, önceki dönem ise bu rakamın 333 milyar TL seviyelerinde izlediği üzerinde durulmaktadır.

KOBİ bankacılığının SWOT analizi konusuna ise araştırmanın 3. bölümünün literatür kısmında değinilmesinden ötürü yer işgal etmemesi adına bu bölümde değinilmeyecektir. İstek ve ihtiyaçlar ekseninde önceki sayfalara bakılması önemle rica olunmaktadır.

KOBİ bankacılığı sektörünün sürekli bir gelişim ve ilerleme kaydettiğini ve bu yönde de banka ve KOBİ'ler tarafından çeşitli guard'lar alındığını belirtmek mümkün gözükmemektedir. Bu alana ayrılan payın gün geçtikçe arttığı ve ülkeler açısından da ekonomik kalkınma bel kemiği durumunda olduklarını ayrıca belirtmek gerekmektedir. KOBİ'ler bugün olduğu gibi geleceğinde parlayan yıldızı olacaklardır ve bankalarda bu sektörün ihtiyaçlarını görmek suretiyle yeni ürün ve hizmet sunumlarına girişeceklerdir. Bu şekilde bir görüş açısından bankalarında durağan bir seyir değil de dinamik bir süreci KOBİ'ler vasıtası ile yaşayacağını ve zamanın ruhuna bu sayede uyabilecekleri varsayımını yürütmek olağan görölmektedir.

## **2-) KOBİ Bankacılığı alanında hedef ve amaçların belirlenmesinde ne gibi stratejiler etkili olmaktadır?**

KOBİ bankacılığında hedef ve amaçların belirlenmesinde; pazar payı ve ülkenin ekonomik anlamda sahip olduğu büyüme hedefi ile ülkenin pazardan elde edebileceği olanağına sahip olabileceği pay hedeflerin belirlenmesi konusunda önem taşıyan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Amaca gelindiği zaman ise, bir kurumun ana amacının kâr etmek olduğunu belirtmek uygundur. Konuya bankacılık açısından yaklaşıldığında ise, konulan hedefler bağlamında bir kâr yaratmanın bankacılık sektöründe karşılaşılan ana amaç olduğunu belirtmek doğru olacaktır.

Buradan yola çıkıldığında KOBİ bankacılığı konusunda ana stratejinin ise öncelikle belirli bir kâr yaratmak, daha sonra ise olası riskleri dağıtmak şeklinde belirtmemiz mümkün gözükmemektedir. Amaç belirlenmesi esnasında KOBİ bankacılığı özelinde riskler dağıtılmış olmaktadır. Bunun gerçek nedeni ise, hem çok sayıda

müşteriye ulaşabilmek yani müşteri tabanını yaygınlaştırmak hem de alacakların tahsiline yönelik ortaya çıkan riskleri minimize etmektir.

KOBİ bankacılığı pazarında çok fazla müşteriye ulaşılması durumunda yalnızca satılan paradan kaynaklı olarak elde edilecek faiz spread'i değil, aynı zamanda müşterilere pazarlanacak olan çeşitli bankacılık ürünleri üzerinden de ilave bir gelir potansiyeli yaratılmasına imkân sağlanmış olacaktır.

Çok sayıda müşteriye ulaşabilmenin yolu ise, öncelikle kurumun sahip olduğu kurumsal ve ticari müşteri portföyü yani diğer anlamda maaş müşterileri ve diğer yandan son yıllara damgasını vuran kredi kartı çılgınlığı ile KOBİ bankacılığına yönelik olarak tabana yayılma prensibinden yola çıkılmak suretiyle bir büyüme stratejisi benimsenebilir.

Bu soru bağlamında kurumun en kritik üç amacını şu şekilde belirtmek mümkündür.

-Çok sayıda müşteriye ulaşmak.

-Alacak tahsili riskini minimuma indirmek: Örneğin; yatırımcılar bütün yumurtaları tek bir sepete koymazlar. 10 yumurtası varsa 10 ayrı yatırım aracına yönelmek suretiyle riski dağıtma yolunu seçer ve bu yolla kendilerini garanti altına lamaya çalışırlar.

-Kâr yaratmak.

Bu amaçları bir kurumu kurum yapan ve kurumu var eden amaçlar olarak kabul etmek gerekmektedir. Kurumsal anlamda sürekliliğin sağlanabilmesinin yolu bu amaçlara ulaşabilmekten geçmektedir.

Ayrıca, müşteri kitlesi ne kadar fazla çoğalırsa kurumsal anlamda tabana yayılmak o derecede kolaylaşacaktır. Müşteriler açısından kurumun ürün ve hizmetleri açısından sağlanan çeşitlilik büyük bir önem taşımaktadır.

Sonuç olarak KOBİ bankacılığının sahip olduğu en önemli amaçların; kâr yaratılması, pazar payının artırılması, riskin minimize edilmesi ve buna paralel olmak üzere kârın maksimize edilmesi şeklinde sıralanmaktadır. Bütün bu noktaların KOBİ



bankacılığında hedef ile amaçların belirlenmesi konusunda önem taşıyan stratejik hamleler olduğu açıktır.

### 3-) İş portföy planlarınızı nasıl oluşturuyorsunuz?

Bilindiği üzere iş portföy analizi konusunda literatür bazlı olarak kurumsal firmalar tarafından en çok tercih edilen yöntem olarak karşımıza BCG yani Boston Consulting Group matrisi çıkmaktadır. Bu matris dışında da yöntemler olmasına rağmen bu matris en çok kullanım alanı bulan matris olarak bilinmektedir. Araştırmanın yürütüldüğü kurumunda iş portföy planlamasını BCG matrisini göz önünde bulundurarak gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Portföy analizinden yola çıkıldığında öncelikle karşımıza SİB yani stratejik iş birimi olarak adlandırılan oluşumların çıktığı aşikârdır. BCG matrisi kapsamında dört adet stratejik iş biriminden söz edilebilmektedir. Bu stratejik iş birimlerinin yıldızlar, nakit depoları, belirsizler ve sorunlular şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutulduğu çalışmanın 2. Bölümü olan ‘‘**Stratejik Pazarlama Planlaması**’’ bölümü dâhilinde ele alınmıştır. İş portföy analizinin kurumların rakipleri ile rekabet edebilmesi konusunda da büyük bir öneme sahip olduğunu belirtmek gerekmektedir. BCG matrisinde kurumun sahip olduğu pazar payı ile stratejik iş birimleri çerçevesinde yıllar ekseninde belirlenen pazar büyüme oranları saptanmaya çalışılmaktadır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumun KOBİ bankacılığı yönetmeninden bu konuya dönük olarak elde edilen bilgiler ise çalışma kapsamında stratejik iş birimleri olarak ayrı ayrı işlenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca, KOBİ bankacılığı yönetmenine BCG (Boston Consulting Group) matrisinden bahsedildiğinde bu matrisi ilk kez duyduğunu da ayrıca belirttiği üzerinde durmak gerekir. Bu konuya çalışmanın sonuç ve önerileri bölümünde değinilmekte fayda görülmektedir.

**Yıldızlar:** Mali yapısı olumlu ve güçlü olan, kredibilite açısından yüksek seviyede bulunan, başka banka limitleri mevcut olan ve rekabet avantajını bünyesinde barındırabilen kurumlar karşımıza çıkmaktadır.

**Nakit Depoları:** Bu konuda KOBİ bankacılığı yönetmenince kredi kartı örneği verilmiştir. Bu örneğin verilmesinin nedenini de bir örnek yolu ile açıklama yolunu

seçmiştir. Örneğin; araştırmanın gerçekleştirildiği kurumun %X oranla pazar lideri olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca, pazarın büyüme hızı da kredi kartlarının piyasaya ilk çıktığı andaki derecede hızlı bir büyüme oranına sahip olmadığı üzerine parmak basılmaktadır. Yani kredi kartı piyasasının olgunluk dönemine ulaştığı ve bu yönde bir durgunluk yaşandığı kabul edilmektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği kuruluş kredi kartına başvuracak olan vatandaşları beklemektense pazar ekseninde daha düşük paya sahip olan rakip bankaların kredi kartlarına kendi kartının ismi ile lisans vermek adına gerçekleştirdiği anlaşmalar bağlamında pazar payını artırma yolunu seçmektedir.

**Belirsizler ve Sorunlar:** İlgili stratejik iş birimlerine yönelik olarak KOBİ bankacılığı yönetmenince dış ticaret işlemleri hacmi örnek olarak verilmiştir. Ortada bir pasta olduğunu kabul edildiğinde (Pastanın payları ise dış ticaret hacimleri olarak kabul edilsin.) diğer bankalar ülkenin mevcut dış ticaret hacminden aldıkları pay ekseninde büyürken, araştırmanın gerçekleştirildiği kuruluş pazardan yeterli payı alma konusunda istenilen oranlara ulaşamamış olsun. Bu konuyu çözebilmenin yolunun bankacılık pratiğinde şu 2 öncülden geçtiği KOBİ bankacılığı yönetmenince açıklanmıştır.

-Dış ticaret ödeme ve tahsilatları konusunda ürün ve müşteri bilgilendirmelerinin teknolojik alt yapı desteği vasıtası ile daha iyi hale getirilmesi,

-Kurumun çalışanlarının bu konuda bilinçlenmesinin sağlanması.

Çalışma kapsamında bir yaklaşım geliştirmek gerekirse, pratikte uygulayıcı olarak karşılaşılan yönetim kadroları literatür anlamında uyguladıkları stratejilerin ya da tekniklerin tam olarak ne şekilde isimlendirildiği konusunda yeterli bilgiye sahip değildirlere ve buradan da teori ile pratiğin birbirini desteklemediği sonucuna ulaşabilmek mümkündür.

#### **4-) Pazar bölümlendirmesi ve hedef pazarı oluştururken stratejileriniz nelerdir?**

Pazarlama literatürü bağlamında pazar bölümlendirme, faaliyetlerin yürütüldüğü pazar ortamında pazarı oluşturan müşteri potansiyelinin aşağı yukarı türdeş niteliklere ve gereksinimlere göre belirli kümeler şeklinde ayrılmasıdır. Burada bölümlendirme,

yaş, cinsiyet, eğitim, meslek ve sosyal sınıf ekseninde gerçekleştirilebilir. Bu kriterleri çoğaltabilmek mümkündür.

Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumun KOBİ bankacılığı yönetmeni konuyu örnekler üzerinden açıklamayı uygun görmüştür. Verilen örnekler bağlamında konunun daha iyi anlaşılıp, özükseneceği düşünölmektedir.

Yaş konusuna göre yapılan bölümlendirme kapsamında, araştırmanın gerçekleştirildiği kurum bünyesinde gençlere yönelik olarak çıkarılan ‘‘Play Card ve Ek Kart’’ vb. ürünlerle kurum pazarda sahip olduğu payı artırma gayretine girişmektedir. Diğer yandan kurumun kadın ve erkek müşteri potansiyelinin ne tarzda ürünler kullanmaya yatkın olduğu konusunda kurum bünyesinde sosyolojik açıdan araştırmalar yapılmasına ağırlık verilmektedir. Bu araştırmaların gerçekleştirilmesi konusunda ise mevcut görevi kurumun ‘‘**Ürün, Strateji Geliştirme ve Pazarlama Bölümleri**’’ üstlenmiştir. Pazar bölümlendirme konusunda müşterilerin sahip olduğu gereksinimler üzerinde durulan temel nokta olarak kabul görmektedir. Örneğin; Kredi kartı ile taksitli alışveriş. Müşteri açısından belirleyici ve önemli olan nokta sahip olduğu gereksinimin tatmin edilmesidir.

KOBİ bankacılığı yönetmeni pazar bölümlendirmenin kurum açısından sağladığı fayda ve zarar konusunda da bazı düşüncelerini açıklamıştır. Yönetmene göre, pazar bölümlendirme yaklaşımı kurumsal açıdan bir zarar ortaya çıkarmamaktadır. Pazar bölümlendirme yaklaşımının kurumsal açıdan sağladığı en büyük fayda ise, her sınıf yaş grubu ile ihtiyaç sahibinin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik ürünler sunmak suretiyle, kurumsal açıdan kâr elde etmeye imkân tanımasıdır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda hedef pazarın belirlenmesi sürecinde göz önünde bulundurulan kriterler ise müşterilerin sahip olduğu demografik özellikler ve müşterilerin sahip olduğu ihtiyaçlardır.

##### **5-) Ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma faktörlerini içine alan pazarlama karmasını nasıl oluşturuyorsunuz?**

Bilindiği üzere pazarlama konusunda temel yaklaşımlardan bir tanesi pazarlama karmasının belirlenmesi ve bu yönde kurumlar tarafından gerekli görölen kararların

alınmak suretiyle pazara sunumunun gerçekleştirilmesidir. Bu konuda araştırmanın gerçekleştirildiği kurum hakkında KOBİ bankacılığı yönetmeni tarafından etraflıca bilgilendirme gerçekleştirilmiştir. Bu bilgilendirmeden elde edilen bilgilere bu soru kapsamında geniş bir şekilde yer verilmektedir.

**Ürün:** KOBİ bankacılığına yönelik olmak üzere kurum tarafından piyasaya sunulan ürünler nakit destek kredileri, makine donanımına yönelik krediler, ödemesi kolay turizm kredileri, turizme yönelik sezona hazırlık kredileri, taşıt kredileri, taksi kredileri, franchising kredileri, KOBİ AR-GE kredisi ve KOBİ AR-GE yatırım kredileri, 2B arazi kredileridir. Ayrıca, bu ürünlerin yanında KOBİ'lere yönelik olarak çam, sedir, defne, palmye ve nar paketleri de sunulmaktadır.

Ayrıca, sunulan bu ürünlere yönelik olmak üzere ek hizmetlerin sunulmasına da kurum tarafından büyük önem verilmektedir. Bu ek hizmetler kapsamında, ürünlerin sunumuna yönelik olarak değişiklikler gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin; POS cihazlarına yönelik olarak ilave kampanyalar düzenlenebilmektedir. Örneğin; kredi kartında pazar payını artırmak ve ekstra bir memnuniyet sağlayabilmek adına;

-Puan birikimi,

-Adios hizmeti (Uçak bileti, konaklama, yemek),

-Havaalanı VIP bekleme salonu hizmetleri ilk akla gelen ek hizmetlerdir.

Görüldüğü üzere, kurumun KOBİ'lere yönelik olarak piyasaya sunduğu ürün ve hizmetler çok çeşitli alan ve gruplara yönelik olarak sağlanmaktadır. Yani, hedef büyük bir KOBİ kesimini kuruma çekmek suretiyle kurumun pazarda sahip olduğu payın artırılması ve buna paralel olarak kârda da önemli artışların sağlanmasıdır.

**Fiyat:** Kurum tarafından KOBİ bankacılığına yönelik olarak piyasaya sunulmakta olan ürün ve hizmetlerin fiyatlarının belirlenmesi konusunda önem taşımakta olan faktör "**rekabet**" olarak kabul edilmektedir. Gene bir örnekle açıklamak gerekirse; sunulan ürüne yönelik ortaya konulan hizmetin kalitesinin yüksek olması ve bununla birlikte ürününde piyasada eşinin olmaması durumunda o üründen kurumun elde edeceği kâr marjı yüksek seviyelerde olacaktır.

Kurumun rekabete yönelik bir fiyatlandırma politikası benimsemesinin amacı: Pazarda sahip olduğu payını kaybetmemek ve artırarak yoluna devam edebilmek adına piyasa koşulları gereği rekabete yönelik bir fiyatlandırma prensibi benimsenmektedir.

**Dağıtım:** KOBİ yönetmeni doğrudan dağıtım faaliyetlerinin satış ekibi vasıtası ile gerçekleştirildiğini, dolaylı dağıtım faaliyetlerinin ise bireysel ve kurumsal internet bankacılığı, müşteri hizmetleri ve çağrı merkezleri aracılığıyla gerçekleştirildiğini bilgi olarak aktarmıştır.

Doğrudan dağıtım ekseninde, satış ekipleri vasıtası ile gerçekleştirilen satışta müşteriler ile birebir görüşme imkânı doğmakta ve bunun yanında ihtiyacın daha net anlaşılması ile ilâve ürün satış fırsatları doğmasına olanak sağlanmaktadır. Bu satış ekipleri kurumun personeli olmaları dolayısı ile kurumun kültürü ile hedef ve stratejilerini özümseyerek ve bunlara bağlı olarak hareket ederler. Diğer taraftan internet ve anlaşmalı çağrı merkezleri üzerinden gerçekleştirilen satışlar bir tek ürüne odaklı olmakta ve bu nedenden ötürü alternatif anlamda gerçekleştirilebilecek satış fırsatlarını değerlendirememektedirler.

Buradan da anlaşılacağı üzere, kurumsal anlamda en değerli dağıtım yolu doğrudan dağıtımdır ve kurumlar açısından maliyetli olsa bile çok önemli fırsatlar ve avantajlar sağlamaktadır.

**Tutundurma:** Araştırmanın gerçekleştirildiği bankanın KOBİ bankacılığı yönetmenine yöneltilen sorulan bağlamında tutundurma konusunda ne tür bir aksiyon gerçekleştirildiğine yönelik bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

Bankanın sahip olduğu kredi kartına yönelik ve müşterilerine sağladığı bireysel ihtiyaç kredisi reklamları kurumun stratejik reklam uygulamalarını meydana getirmekte olan bileşenler olarak kabul edilmektedir. Kurum, bünyesinde özümseydiği kurum kültürü muhteviyatında müşterilerle ilişkiler kurmak yoluyla kişisel satış uygulamalarına da çokça başvurmaktadır. Bu kişisel satış yöntemlerine değinmek gerekirse; düzenli müşteri görüşmeleri ile ziyaret ve telefon görüşmelerinden bahsetmek mümkündür.

Kurumda gerçekleştirilmekte olan tutundurma faaliyetlerinin amacı ise, gündemde kalmak ve müşteriye bir şekilde kendini hatırlatabilmektir. Müşterinin

ihtiyacı olmasa bile onun aklına gelmeyecek, işletmesi açısından kârlılığını artıracak bir ürünle müşterinin karşısına çıkarak kurumun müşterinin aklında yer etmesini sağlamaktır.

Tutundurma faaliyetlerinin ana amacının kurumların ürün ve hizmetlerinin tanıtımını gerçekleştirmek ve bu yolla satışlarını artırmak olduğu bilindiğine göre KOBİ bankacılığı yöneliminde de bu tanımın geçerli bir tanım olacağını belirtmek mümkündür ve kurumlar açısından pozitif yönde etkilere sahip bir tutundurma karması bileşeni olduğunu belirtmekte olanaklı görünmektedir.

### **6-) KOBİ bankacılığına özel rekabet stratejileri nelerdir?**

KOBİ bankacılığına yönetmenine öncelikle pazarlamaya dönük olarak Michael Porter tarafından ileri sürülen jenerik rekabet stratejilerinden faydalanılabileceği belirtilmiş ve bu stratejilerin isimleri ve içerikleri hakkında gerekli bilgiler verilerek cevaplayıcının konuyu özümsemesi ve anlamlandırması sağlanmış olup, daha sonra cevaplar alınmaya başlanmıştır.

Herkes tarafından aşına olunan bu stratejileri başlangıç olarak belirtmek yerinde olacaktır.

-Farklılaşma

-Maliyet Liderliği

-Odaklanma

Kurum dâhilinde özel rekabet stratejileri toplamda bir kalemde ele alınmakta olup üç stratejiden de çeşitli şekillerde yararlanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu stratejiler KOBİ bankacılığı yönetmeni aracılığı ile örneklerle açıklanmaktadır.

**Farklılaşma:** Kurumun kredi kartını kullanan müşteriler kartı her kullanışlarında çeşitli puanlar kazanmaktadırlar ve bu puanlara yönelik olarak çeşitli kampanyalar geliştirilmektedir. Bu kampanyalara “adios” kampanyası ya da hava alanında çeşitli hizmetlere yönelik kampanyalar örnek gösterilebilmektedir. Adios kampanyasına yönelik olarak kurumun kredi kartını kullanan kullanıcılar biriken

puanlarla uçuş, yeme-içme, konaklama gibi masraflarını kazandıkları puanlar aracılığı ile ödeyebilmektedirler. Diğer yandan, kazanılan puanlar bağlamında kurumun müşterilerine hava alanında bekleme esnasında loca hizmeti sunulmakta ve müşteri memnuniyeti de bir yönden sağlanmaktadır.

Bu strateji göz önünde bulundurulduğunda kurumun diğer bankaların sunmadığı hizmetleri sunmak yolu ile farklılaştığını belirtmek yanlış olmayacaktır. Anlatıldığı gibi kredi kartı kullanımı sonucunda elde edilen puanları çeşitli alanlarda kullanmaya uygun bir sistem geliştirilmiş olup müşterilere çeşitli avantajlı yaklaşımlar sunulmaktadır. Bu noktada İş bankası örneğini vermekte fayda bulunmaktadır. İş bankası kredi kartından biriken puanlara yönelik olmak üzere sadece uçak bileti sağlayabilmektedir.

**Maliyet Liderliği:** KOBİ bankacılığı yönetmeninden elde edilen bilgiye göre, araştırmanın gerçekleştirildiği banka sahip olduğu teknolojik alt yapı ve insan gücünü maksimum seviyede kullanarak geliştirmekte olduğu ürünlerin maliyetini minimize etme yolunu tutmaktadır. Diğer taraftan kârlılığını yükseltmek adına pazarlamasını gerçekleştirdiği “nakit kredi” gibi ürünlere yönelik olarak gerçekleştirdiği ortaklık anlaşmaları ile yurtiçi piyasalara oranla minimum kaynak yaratma çabalarına yönelmektedir.

**Odaklanma:** KOBİ bankacılığı yönetmeni bu konuda POS cihazlarında belirli sektörlere yönelik olarak gerçekleştirilen “POS anlaşmaları” örneğini vermiştir. Örneğin; ticari marketlere yönelik kampanyalar ve toptan taksit kampanyaları da odaklanma stratejisine örnek olarak gösterilmiştir. Müşterilerin yönelimi taksit avantajı fazla olan kartı seçmeye dönüktür. Buradaki amacın ise, müşteride ihtiyaç uyandırma, güdüleme ve kurum adına fayda sağlama olduğunu söylemek mümkün gözükmektedir.

**7-) Stratejik pazarlama yönetimi açısından karar alma, planlama, organizasyon, kontrol ve geri besleme süreçleri ne şekilde gerçekleştirilmektedir?**

KOBİ bankacılığı alanında karar alma aşamasına gelindiğinde ürün geliştirme ve satış bölümüne yönelik olarak ihtiyaç tespiti gerçekleştirilir. Daha sonra kurumsal yapılanmanın faaliyetlerini idame ettirmekte olduğu piyasanın ihtiyaç duymakta olduğu ürünün belirlenmesi sürecine geçilmektedir. İlgili ürünün doğru zamanda ve doğru

yerde, istenilen şekilde piyasaya sunumun gerçekleştirilmesini sağlayan birimin planlama birimi olduğunu belirtmek gerekmektedir. Planlama bu yönde çalışmalarını yönlendirme yolunu seçmektedir. Kurum tarafından ürünün ortaya çıkarılmasına paralel olarak pazarlama zamanına karar verilmesinin akabinde en doğru satış kanalını kullanabilmek için organizasyon birimi devreye girmektedir. Son olarak, müşteri hizmetleri, çağrı merkezleri ve anketörler devreye sokulmak suretiyle müşterilerin piyasaya sunulan ürün hakkında sahip olduğu beğeni ve eleştiriler toplanarak geri besleme süreci aktif duruma getirilmektedir ve var ise eleştirilere yönelik olmak üzere gerekli olan düzeltmelerin gerçekleştirilmesine dönük olarak düzeltme çalışmalarına girilmektedir. Sonuç olarak, kurum önderliğinde piyasaya sunumu gerçekleştirilen ürüne dönük olarak ileri sürülen eleştirilerin toplanması suretiyle ürünün daha verimli bir hale getirilmesi için gerekli olan AR-GE çalışmalarına başlanmaktadır.

Kurumsal yapılanmaların kompleks birer bütün olduğu sonucuna bu yapılanma modelinden ulaşmak mümkün gözükmemektedir. Kuruma dönük her faaliyet birbiri ile alakalıdır ve her faaliyet birbiri ile bir geçişe sahiptir. Bir tanesinin aksaması ya da bir tanesinde problem yaşanması bütün süreci olumsuz yönde etkileyebilme potansiyeline sahiptir. Bu sürecin bir dinamo mantığında işlemesi gerekmektedir ve kurumlar buna yönelik olarak çalışmalar yürütmek ve çalışanlarına yönelik olarak çeşitli bilinçlendirme ve eğitimler gerçekleştirmek yolu ile bu sürecin doğru bir şekilde yönetimine katkıda bulunmak durumundadırlar. Tabi ki ileriye dönük hedefleri var ise ve kısa dönemli bir bakış açısına sahip değilse bu görüş önem kazanacaktır.

### **8-) Geleceğe yönelik bu konuda trend ne olacak?**

Kurumun KOBİ bankacılığı yönetmeni tarafından yapılan açıklamada geleceğin trendinin ‘‘KOBİ Bankacılığı’’ eğiliminde bir trend olacağı üzerinde durulmaktadır. KOBİ bankacılığı yönetmeni kendi adına yaptığı açıklamada, riskin dağılmasının, satış imkânlarının fazlaşmasının, bunun yanında alacak tahsiline yönelik risklerin minimal düzeyde bulunmasının gelecekte oluşacak trendin ‘‘KOBİ’’ olarak tanımlanan kurumlara dönük olarak gelişeceği yönünde bir görüş ileri sürmektedir. Bu noktada KOBİ bankacılığı yönetmeni daha geniş ve tatmin edici bilgilere ulaşabilmek adına internet üzerinden çeşitli makale ve uzman görüşlerini araştırmak ve bu görüşler



bağlamında gerekli ek bilgileri de çalışmaya eklemek suretiyle sorunun noktalandırılması konusunda tavsiye de bulunmuştur. Bu tavsiyenin dikkate alınması üzerine internette var olan çeşitli kaynaklardan bilgiler edinmesi yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumun CEO'su tarafından 2012 yılında gerçekleştirilen açıklamaya göre yıllar bazında yaklaşık 100.000 civarında KOBİ olarak tanımlanan kuruluşu daha müşteri portföyüne dâhil etme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Bu yöndeki çalışmalar ekseninde kurumun her şubesinde en az bir yada iki KOBİ bankacılığına dönük uzman istihdam ettikleri bilgisini de vermektedir. Kurumun CEO'sunun gerçekleştirdiği açıklama yönünde, bu pazarda kurumun KOBİ'lere yönelik sürekli bir gelişim ve değişim sürecini bünyesinde muhafaza ettiğini ve durağan bir süreçten söz etmenin mümkün olmadığı sonucuna ulaşılabilmektedir.<sup>281</sup>

Kurumun CEO'su kurumun bünyesinde barındırdığı kredi hacminin %51'lik bölümünün KOBİ kredilerine dönük olduğunu ve geriye kalan %49'unun ise ticari ve kurumsal bankacılık alanlarına ayrıldığını belirtmektedir. Bu %51'lik paya yönelik ise, ilerleyen dönemde KOBİ bankacılığının daha önemli hale gelecek olması göz önünde bulundurulduğunda burada bahsedilmekte olan payın daha üst seviyelere çekilebileceği üzerinde durulmaktadır.<sup>282</sup>

KOBİ'lere yönelik olarak bankacılık sistemi yeniden şekillendirilmektedir ve bu şekillendirme bağlamında KOBİ'lere odaklı birçok yeni uygulama ve destek paketleri ile bu bankacılığının gelişiminin önünün açılması sağlanmaya çalışılmaktadır. TEB tarafından iyi miktarlarda krediler sağlanmakta, Halk Bankası'nca KOBİ'lere yönelik güvenli ödeme sistemleri geliştirilmekte ve bunun yanında KOBİ'lere yönelik televizyon kanalı bile oluşturulmuş olup yılda milyonlarca KOBİ'ye ulaşma imkânı sağlanmaktadır.<sup>283</sup>

---

<sup>281</sup>(Çevrimiçi) <http://www.milliyet.com.tr/yapi-kredi-kobi-bankaciligina-yogunlasacagiz/ekonomi/ekonomidetay/18.04.2012/1529775/default.htm>, (Erişim Tarihi: 07.10.2015).

<sup>282</sup>Ece Ceyhun, "Büyük Projeler Kredi Büyümesini Destekleyecek", (Çevrimiçi) <http://www.dunya.com/guncel/buyuk-projeler-kredi-buyumesini-destekleyecek-251228h.htm>, (Erişim Tarihi: 07.10.2015).

<sup>283</sup>Ece Ceyhun ve Jülide Güldamar, "KOBİ Kredileri Bireyselden Hızlı Büyüdü", (Çevrimiçi) <http://www.dunya.com/ekonomi/kobi/kobi-kredileri-bireyselden-hizli-buyudu-232075h.htm>, (Erişim Tarihi: 07.10.2015).

Bankacılık sisteminin KOBİ'lere yönelik bu gayretlerinden yola çıkılmak üzere, geleceğin KOBİ bankacılığına yönelik olarak biçimleneceği ve ilerleyen dönemde KOBİ bankacılığının daha büyük atılımlar gerçekleştirmek yoluna giderek trend haline geleceği yorumunda bulunmak yanlış olmayacaktır.

### **Demografik Sorular**

- 1-) Yaşınız:** 33
- 2-) Cinsiyetiniz:** Bayan
- 3-) Medeni Durumunuz:** Evli
- 4-) Eğitim Durumunuz:** Üniversite
- 5-) Gelir Düzeyiniz:** 4.000-5.000 TL (Prim Sistemine Göre)
- 6-) Pozisyonunuz:** KOBİ Bankacılığı Yönetmeni

## SONUÇ

Günümüzde hızına yetişilemeyen globalleşme hareketi sonucunda global olarak tabir edilmeye başlayan pazarlarda büyük bir gelişim ve değişime uğramaktadır. Bu pazarlarda faaliyetlerini idame ettirmekte olan birçok kurum bulunmakta ve bu kurumlar pazarın farklı bölümlerine yönelik olarak faaliyetlerini organize etmektedirler. Kurumların faaliyetlerini organize etmesi esnasında ise karşımıza farklı koşullara ve pazarlara dönük rekabet yönelimli yönetim yaklaşımları çıkmaktadır. Bu farklı ortam ve yönelimlere uyum sağlama kabiliyetine sahip olan yönetim yaklaşımlarının ise daha çok stratejik olarak adlandırılan yönetim yaklaşımları arasında gösterilebileceğini belirtmemiz uygun görünmektedir. Stratejik yönetim yaklaşımlarının bir kurumun sadece şu anına değil, geleceğine dönük olarak oluşturulduğunu özümsemek büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada da karşımıza stratejik anlamda gerçekleştirilen pazarlama yönetimi çıkmaktadır. Kurumlar yoğun bir rekabete sahne olan pazar koşullarında rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmek adına stratejik amaç ve hedefler yönünde bir gidişat izlemeye önem vermekte olup, gerçekleştirdikleri bütün aktivitelerde olduğu gibi özellikle ürün ve hizmetlerinin tüketicilere ulaştırılması ve sunumu konusunda kilit önem taşımakta olan pazarlama faaliyetlerini de stratejik olarak oluşturup yönetimi de bu ekseninde gerçekleştirerek rekabet üstünlüğünü tekellerine alma gayreti içerisine girmektedirler.

Kurumsal anlamda gerçekten sağlam temeller üzerine oturtulan bir stratejik pazarlama yönetimi kurumu bulunduğu noktadan daha ileri düzeylere taşıyabilme konusunda büyük önem arz etmektedir. Acımasız ve duraksız rekabetin yaşandığı pazar koşullarında da kurumun bulunduğu düzeyden daha ileri düzeylere ilerlemesi bu pazarlarda ayakta kalabilmesinin ve pazardan dilediği oranda bir pay alabilmesinin en kritik öneme sahip şartı olarak kabul edilebilmektedir. Uzun dönemli bir stratejik pazarlama yönetimi kurumun geleceğine ayna tutması ve bir öngörü sağlayabilmesi açısından da kurumsal açıdan büyük faydalar sağlayabilmektedir. İleriyi gören kurumlar faaliyetlerini bu bakış açısına paralel olarak oluşturacak ve daha başarılı bir grafik

seyretme konusunda önemli bir engeli geride bırakma şansına da sahip olacaklardır. Geleceğe dönük olarak oluşturulan bir stratejik pazarlama yönetimi öncelikle kurumun müşterilerinin ilerleyen dönemde sahip olacağı istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurmasını zorunlu kılacaktır. Bu istek ve ihtiyaçlar dâhilinde kaynak ayrılması, teknolojik anlamda ürün ve hizmetlerin AR-GE bölümleri ile koordineli olarak dizayn edilmesi ve daha birçok kurumsal faaliyetin önceden planlanmasına ve bu yönde gerçekleştirilen faaliyetler bağlamında hazırlıkların sürmesine olanak tanıyacak ve gelecekte hem zaman, hem maliyet yönünde önemli avantajlara gebe olacaktır.

Stratejik pazarlama planları ise kurumun geleceğe dönük olarak oluşturduğu ve uzun dönemli gerçekleştireceği uygulamaları ve bu uygulamaların sırasını ve oluşumunu belirten aynı zamanda kurumların işlerini daha organize ve düzenli olarak yürütmelerine imkân tanıyan bir kavram olarak kabul edilmektedir. Stratejik pazarlama planlarının kaliteli ve yetenekli pazarlama yöneticileri tarafından oluşturulması durumunda kurumsal anlamda önem taşıyan avantajlı durumlar ortaya çıkacaktır. Geleceğe dönük olarak geliştirilmekte olan bu planlar kurumların işleyişleri ve gelecekte gerçekleştirilecek faaliyetlere yön verme ve bu faaliyetleri belirli bir koordinasyon dâhilinde gerçekleştirme açısından büyük önem taşımaktadır. Etkili bir şekilde oluşturulan bir stratejik pazarlama planının kurumların geleceğe yönelik daha objektif bir bakış açısı benimsemesine olanak tanıyacaktır. Bu gidişattan yola çıkıldığında ise, subjektif anlamda oluşan bakış açısı ise kurumlar üzerinde minimum düzeyde bir etkileme gücüne sahip olacaktır.

Stratejik pazarlama planlarının kurumların gelecekteki açısından bir güvenlik subabı görevi gördüğünü ve ileriye dönük olarak faaliyetlerini düzenleme ve organize etme konusunda kritik bir görevi üstlendiğini belirtmekte ve üzerinde durmakta fayda görülmektedir. Bu planların kurum açısından benimsenmesi ve kurumun her bir bireyi tarafından sonuna kadar özümsemesi belirli bir zaman alabilir ancak çeşitli stratejik yaklaşımlar ve teoriler bağlamında benimsenmesinin ardından kurumlara inanılmaz rekabete sahne olan küresel pazar koşullarında rakiplere karşı muazzam bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu sebeptendir ki, kurumlar öncelikle sağlam bir kadro temin etmeli, daha sonra bu kadroya ilgili pazara yönelik alanında uzman eğitimler öncülüğünde eğitim imkânları sağlamalı, bu eğitimlerin ardından benimsenen stratejik pazarlama planına yönelik olarak gerçekleştirilecek faaliyetleri özümsetmeli ve bu

kadrolara kurumun ne yapmak istediği öğretilerek pazara açılmaları ve faaliyetlere katkıda bulunmaları sağlanmalıdır. Bu şekilde belirli bir tecrübe edinen kadrolar geleceğe dönük olarak daha aktif ve bitirici işler gerçekleştirme konusunda hazırlıklı olacak ve kurumda bunu bir avantaj olarak değerlendirebilirse pazar koşullarında istenen düzeye ulaşabilmek mümkün olabilecektir. Stratejik pazarlama planlamasını oluşturan ve bu plandan sapmaksızın faaliyetlerini yürüten kurumlar geleceğe güvenle bakabilecek ve her bir aşamada hangi tür bir hamle yapması gerektiği bilincine varmak suretiyle faaliyette bulunacak ve bu durumda kuruma pazar koşullarında olumlu olarak dönüş sağlayacaktır.

### “KOBİ Bankacılığında Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Bir Uygulama”

isimli bu çalışmanın amacı, stratejik pazarlama yönetimi ilkesini uygulamakta olan kurumların, uygulamayan kurumlara oranla ne gibi üstünlüklere sahip olduğu ve sektör açısından ne tür katkılar sağladığını ortaya çıkarmaktır. Bu amaçtan yola çıkılarak KOBİ bankacılığı sektöründe önemli bir paya sahip olan ve çokça tanınan kurumsal bir firmanın KOBİ bankacılığı yönetmeni ile derinlemesine mülakat şeklinde görüşme gerçekleştirilmiştir. KOBİ bankacılığı alanında faaliyetlerini organize eden bütün firmaların KOBİ bankacılığı yönetmenleri araştırmamızın evrenini, ilgili bankada derinlemesine mülakat görüşmesini gerçekleştirdiğimiz KOBİ bankacılığı yönetmeni ise çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan örnekleme türünün amaçlı örneklemeye dâhil olduğunu belirtmek uygun olacaktır. Derinlemesine mülakat çerçevesinde cevaplayıcıya 8 adet KOBİ bankacılığına dönük soru yöneltilmiştir. Ayrıca, cevaplayıcıya dönük 6 adet demografik soru ile cevaplayıcı hakkında daha geniş bir bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın literatür bölümü ile harmanlanarak dizayn edilen derinlemesine mülakat çalışmasından maksimum katkı elde edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma bağlamında, KOBİ bankacılığı sektöründe faaliyetlerini yürüten kurumun amacının var olan riskleri minimize etmek ve kârlılık düzeyini olabildiğince artırmak olduğunu bir kez daha belirtmekte yarar görülmektedir. Kârlılığı artırmak adına çok sayıda müşteriye ulaşmak ve bu müşterileri potansiyelden, mevcut müşteri durumuna getirmekte kurumun diğer önem taşıyan bir amacı olarak kabul edilmektedir. Kurumun iş portföy planlarını “**Boston Consulting Group**” matrisini göz önünde bulundurmak suretiyle oluşturduğunu belirtmekte yarar görülmektedir. Bu konuda

KOBİ bankacılığı yönetmenince stratejik iş birimleri bağlamında çeşitli örnekler verilmiş olup bu örneklerle çalışmanın ilgili bölümünden ulaşmak mümkündür. Ancak, buradan şöyle bir sonuca varılabilmektedir. Buna göre, bankanın KOBİ bankacılığı yönetmeni bankada iş portföy planlarının uygulandığını belirtmekte ancak hangi portföy planının uygulandığı konusunda isim bazında bir bilgiye sahip olmadığını da ayrıca aktarmaktadır. Bunun da banka dâhilinde gerçekleştirilen eğitimlerin gözden geçirilmesi gerektiğini ortaya koyduğu açıktır.

Bunlara ek olarak, kurumun pazar bölümlendirmesi konusunda faaliyetler yürüttüğü ve bu faaliyetleri müşterilerin demografik özellikleri bağlamında organize ettiğini belirtmek gerekmektedir. Pazarlama karması göz önüne alındığında ise, kurumun KOBİ bankacılığına dönük olarak sunduğu çeşitli krediler ile hava alanında vs. faydalanılabilen çeşitli hizmetlerden söz etmek mümkündür. Fiyat konusunda rakiplerin dikkate alındığını ve bu nokta da rekabete göre bir fiyatlandırma sistemi tercih edildiği üzerine odaklanılmaktadır. Dağıtım hususunda ise, hem doğrudan hem de dolaylı dağıtım tekniklerinden çeşitli şekillerde faydalandığı sonucuna ulaşılmıştır. Tutundurma faaliyetlerinin özellikle kişisel satışa yönelik olarak organize edildiği, bunun yanında kitlesel anlamda büyük kesimlere ulaşabilmek adına reklamlardan da yararlandığı bilgisine ulaşılmıştır.

KOBİ bankacılığı yönetmeninde alınan bilgiler yöneliminde, kurumda Porter'ın jenerik stratejilerinden rekabet konusunda faydalanılmaktadır. Bu stratejilerin ise, ürün ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi bağlamında kullanıldığı ayrıca belirtilmektedir. Farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri olarak anılmakta olan bu stratejilere dönük olarak çeşitli uygulama ve aksiyonlar gerçekleştirilmektedir.

KOBİ bankacılığına dönük süreç işletilirken herhangi bir aşama (karar alma, planlama, organizasyon, kontrol) atlanmaksızın her bir aşama tam zamanında aktive hale getirilerek süreç devreye sokulmaktadır. Bütün süreç bir bütündür ancak her bir kararın ve aşamanın belirli bir zamanı ve sırası olduğunu ve zincirin bozulmasının işleri negatif yönde etkileyeceğini belirtmek gerekmektedir. Bu sebepten ötürü, stratejik pazarlama yönetiminden sorumlu kadrolar sürecin her bir aşamasını titizlikle gözden geçirmeli ve aşamalar arasında gerekli geçişlerin gerektiği şekilde gerçekleştirilmesi adına ihtiyaç duyulan adımları kontrollü bir şekilde sırasıyla atmalıdır.

KOBİ bankacılığına yönelik olan talep günden güne artış göstermekte olup, kurumların bu yönde pazara sundukları ürün ve hizmetlerde çeşitlenerek çoğalmakta ve geleceğe yönelik trendinde bu yönde yani KOBİ bankacılığı yönünde gelişeceği görüşünü ortaya atmamıza olanak tanımaktadır. Bu bağlamda araştırmanın gerçekleştirildiği kurum bünyesinde geleceğin trendinin KOBİ bankacılığı olduğu kabul edilmekte ve bu yönde enine oyuna sıkı bir çalışma gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalardan yola çıkarak kurum geleceğe yönelik bir çizelge oluşturabilme ve bu çizelgeye uygun hareket etme yolu ile geleceğini güvence altına alabilmektedir. Ancak, bütün bu işlemlerin gerçekleştirilebilmesi sağlam bir öngörüye, yetenekli kadrolara ve müşteriye sunulan ürünler ile müşteri sadakatinin sağlanmasına da bağlıdır. Bunun yanında geleceğe yönelik KOBİ bankacılığı alanında gerçekleştirilecek yenilik ve çalışmalar dâhilinde stratejik anlamda gerçekleştirilen pazarlama yönetiminin öneminin yadsınması düşülecek en büyük hata olarak karşımıza çıkacaktır.

#### **“KOBİ Bankacılığında Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Bir Uygulama”**

isimli bu tez çalışması amacına ulaşmış olup, stratejik pazarlama yönetimini uygulayan kurumların, uygulamayanlara kıyasla büyük avantajlara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu avantaj geleceğe dönük kararların alınması ile gününbirlik faaliyetleri terk edip uzun dönemli bir öngörüye sahip olunmasına olanak tanınmasıdır. Bu uzun dönemli bakış açısı kurumun daha radikal kararlar almasına ve daha sağlam adımlar atmasına imkân tanımaktadır. Aynı zamanda gerçekleştirilen iyi bir yönetim sayesinde kurum rekabet avantajını ele geçirmek suretiyle pazar koşullarında önemli bir yer edinme fırsatına sahip olabilecektir. Bu çalışma bu yönlerden amacına ulaşmış olup, bir takım önerilerde bulunmakta da fayda bulunmaktadır.

Öneriler bağlamında araştırmanın gerçekleştirildiği kuruma söylenebilecek şeyler şunlardır;

-Kurum var olmayan yeni ürünleri tasarlayarak tüketicilerle buluşturmaya yönelik çalışmalar üretmelidir.

-Kurumun KOBİ bankacılığı alanında pazara sürdüğü ürünlere dönük olarak tutundurma çalışmalarının artırılması ve bu çalışmaların üzerine gidilmesi gerekmektedir.

-Kurumun pazar koşullarında hâkim olan fiyatları takip etmesi ve bu fiyat düzeylerinden yola çıkmak suretiyle fiyatlarında ayarlamaya, gerekiyorsa indirimine gitmesi gerekmektedir.

-Ayrıca, kurumun stratejik anlamda pazarlama faaliyetlerinin yönetiminde aktif rol oynayan yöneticiler ile bu alanda faaliyetlerini sürdüren personeline düzenli eğitimler vermesi ve bu yolla sektördeki gelişme ve değişimler hakkında çalışanlarını bilgilendirmesi gerekmektedir.

-Kurumun müşterilerin sadakatini artırmak adına çeşitli promosyonlar ve avantajlı KOBİ bankacılığına dönük paketler oluşturması da büyük önem taşıyan bir faktör olarak kabul edilebilir.

-Sürekli denetimler yolu ile kurumda işlemekte olan mevcut sistemin aksayan yönlerinin açığa çıkartılması ve bu yönlere yönelik düzeltme ve revizyonların gerçekleştirilmesi olumlu yönde bir gidişat açısından önem arz edebilecek noktalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gelecek dönemde **“KOBİ’lerde Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Bir Uygulama”** konusuna dönük ve benzer konularda çalışmalar yürütecek araştırmacılara bu tez çalışmasından yola çıkmak suretiyle çeşitli önerilerde bulunmak ve yeni araştırmalarda daha geçerli ve doğru sonuçlara ulaşabilmek adına çeşitli önerilerde bulunmak uygun görülmektedir. Bu önerilere ise aşağıda yer verilmektedir;

-Bu çalışma nitel bir araştırma olup ilerleyen dönemde bu araştırmanın daha geniş bir örneklem ile nicel araştırma metodu ilkelerine uygun olarak gerçekleştirilmesinin uygun olacağı ve bu yolla daha doğru ve geçerli sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir.

-Akademik anlamda bu çalışmayı ilerleyen dönemde revize etmeyi düşünen ya da bu çalışmayı bir başlangıç noktası olarak belirleyen araştırmacıların öncelikle yabancı kaynaklardan daha fazla yararlanması ve sayısal metodoloji oluşumlarına yönelmesi de araştırmacı açısından önemli avantajlar oluşturabilecektir.



**-“KOBİ Bankacılığı’nda Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Bir Uygulama”** isimli bu çalışmanın içeriği ve çalışmanın gelişimi göz önüne alındığında konu hakkında önemli bir kaynak ve çıkış noktası olabileceği düşünülmektedir.

-Ayrıca akademik çevreler açısından bu konuda gerçekleştirilen çalışmaların sınırlı olması ve konunun üzerine çokça gidilmemesi nedeniyle ve çalışmanın zengin içeriği de göz önüne alındığında bu konuda araştırmaya girişen akademik çevreler açısından **“KOBİ Bankacılığı’nda Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Bir Uygulama”** isimli bu tez çalışmasının önemli bir referans kaynağı olabileceği varsayımında bulunmak mümkündür.

## **EKLER**

### **EK-1: DERİNLEMESİNE MÜLAKAT SORULARI**

- 1-)KOBİ bankacılığının pazarı ne durumdadır? (Makro Çevresi, SWOT, Talep)
- 2-)KOBİ bankacılığı alanında hedef ve amaçların belirlenmesinde ne gibi stratejiler etkili olmaktadır?
- 3-)İş portföy planlarınızı nasıl oluşturuyorsunuz?
- 4-)Pazar bölümlendirmesi ve hedef pazarı oluştururken stratejileriniz nelerdir?
- 5-)Ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma faktörlerini içine alan pazarlama karmasını nasıl oluşturuyorsunuz?
- 6-)KOBİ bankacılığına özel rekabet stratejileri nelerdir?
- 7-)Stratejik pazarlama yönetimi açısından karar alma, planlama, organizasyon, kontrol ve geri besleme süreçleri ne şekilde gerçekleştirilmektedir?
- 8-)Geleceğe yönelik bu konuda trend ne olacak?

#### **Demografik Sorular**

- 1-)Yaşınız?
- 2-)Cinsiyetiniz?
- 3-)Medeni Durumunuz?
- 4-)Eğitim Durumunuz?
- 5-)Gelir Düzeyiniz?
- 6-)Pozisyonunuz?

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- AAKER, David. **Strategic Management**. 1. Edition. New York: John Wiley & Sons Inc. 1984.
- AAKER, David. **Strategic Market Management**. 3. Edition. New York: John Wiley and Sons Inc. 1992.
- Aile ve Tüketici Hizmetleri. "Ürün Fiyatlandırma". **TC Milli Eğitim Bakanlığı**. Ankara. 2012.
- AKAT, Ömer. **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**. 3. Baskı. Bursa: Ekin Kitabevi. 2001.
- AKGEMCİ, Tahir. **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**. 1. Baskı. T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Yayınları. 2001.
- AKGEMCİ, Tahir. **Stratejik Yönetim**. 2. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi. 2008.
- AKTAN, Coşkun Can ve Ali VURAL. **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**. Yayın No: 254. Türkiye İşveren Konfederasyonları Yayını. 2004.
- AKTAN, Coşkun Can. **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**. 2. Baskı. İstanbul: TÜGİAD Yayınları. 1999.
- AKTAN, Coşkun Can. **Değişim Çağında Yönetim**. 1. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2003.
- ALLVIVE, Fred. **Marketing Principles and Practices**. 1. Edition. Orlando: Haurcourt Brave Javanovich Publishers. 1987.
- ALPUGAN, Oktay. **Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**. 2. Baskı. Ankara: Der Yayınları. 1988.
- BAKAN, İsmail. **Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular**. 1. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi. 2011.
- BERKOWITZ, Eric, Roger KERİN, Steven HORTLEY and William RUDELİUS. **Marketing**. 5. Edition. Boston: Richard D. Irwin. 1997.

- BOZKURT, İzzet. **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**. Ankara: Kapital Medya Yayınları. 2000.
- BRASSINGTON, Frances and Stephen PETTITT. **Principles of Marketing**. 2. Edition. London: Prentice Hall. 2000.
- BRYSON, John M. **Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations**. 1. Edition. San Francisco: Jossey-Bass. 1994.
- ÇABUK, Serap ve Mehmet YAĞCI. **Pazarlamada Çağdaş Yaklaşım**. 1. Baskı. Adana: Nobel Kitabevi. 2003.
- ÇETİNEL, Sedef. **Pazarlama Planı El Kitabı**. 1. Baskı. Ankara: TOBB Yayınları. 2005.
- DAFT, Richard L. **Organization Theory and Design**. 6. Edition. Cincinnati. Ohio: South Western College Publishing. 1998.
- DAVID, Fred. **Fundamentals of Strategic Management**. 1. Edition. Ohio-USA: Merrill Publishing Company. 1986.
- DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. 1998.
- DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 6. Baskı. İstanbul: Timaş Matbaası. 1998.
- EC (European Commission). **The New SME Definition: User Guide and Model Declaration**. 1. Edition. Enterprise and Industry Publications. 2005.
- EREN, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 7. Baskı. İstanbul: Der Yayınları. 2002.
- EREN, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2002.
- EREN, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık. 2005.
- EREN, Erol. **Stratejik Yönetim**. Yayın No:23. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ders Kitapları. 2001.
- EVANS, Joel and Barry BERMAN. **Marketing**. 3. Edition. New York: Macmillian Publishing Company. 1982.
- HOFER, Charles and Dan SCHENDEL. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. 1. Edition. Minnesota West Publishing Company. 1978.

- İSLAMOĞLU, Hamdi. **Pazarlama İlkeleri**. 3. Baskı. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Basımevi. 2000.
- İSLAMOĞLU, Hamdi. **Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)**. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. 2000.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 8. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2001.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Genişletilmiş 9. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2003.
- KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. **Principles of Marketing**. 4. Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc. 1989.
- KOTLER, Philip. **10 Ölümcül Pazarlama Günahı**. çev. Banu Adıyaman. 1. Baskı. İstanbul: MediaCat Yayınları. 2005.
- KOTLER, Philip. **A'dan Z'ye Pazarlama**. çev. Aslı Kalem Bakkal. 1. Baskı. İstanbul: MediaCat Yayınları. 2005.
- KOTLER, Philip. **Marketing Management**. 1. Edition. New Jersey-Prentice Hall International Editions. 2000.
- KOTLER, Philip. **Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri**. çev. Ümit Şensoy. 2. Baskı. İstanbul: Optimist Yayınları. 2007.
- MUCUK, İsmet. **Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar**. 14. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 2004.
- ODABAŞI, Yavuz ve Mine OYMAN. **Pazarlama İletişimi Yönetimi**. 5. Baskı. İstanbul: Kapital Medya Yayınları. 2003.
- PORTER, Michael. **Rekabet Stratejisi**. çev. Gülen Ulubilgen. 4. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2007.
- SALDAMLI, Asım. **Bilimsel Araştırma ve Sunum Teknikleri**. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık. 2013.
- TEK, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**. 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. 1999.
- ÜLGEN, Hayri ve S. Kadri MİRZE. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 3. Baskı. İstanbul: Literatür Yayıncılık. 2006.
- ÜNÜSAN, Çağatay ve Mete SEZGİN. **Pazarlama İlkeleri**. 1. Baskı. İstanbul: LiteraTürk Yayınevi. 2007.

## Tezler

- AKTUNA, Ayşe. “Strateji Uygulama Sürecinin Başarısını Etkileyen Faktörlerin Algılanması: Kamu Kurumları Örneği”. (Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2010.
- AKYOL, Sevim. “Strateji, Liderlik ve Çalışan Performansı”. (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2015.
- ALKOÇ, Gülistan Pınar. “Miyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri”. (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2010.
- ARICAN, Olcay. “Stratejik Pazarlamada Portföy Analizi”. (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2001.
- AYGÜN, Afıtap. “Konaklama İşletmelerinde Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Seçimi”. (Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir. 2006.
- CAHİDZADE, Tural. “Azerbaycan’daki Şirketlerin Dış Pazarlara Giriş Yöntemleri ve SWOT Analizi”. (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir. 2008.
- CEBECİ, Beyza. “İçerik Markalaştırma Stratejisi Kapsamında Seçilen Pazarlama Karması Elemanlarının Marka Denkliğine Etkisi: Intel Üzerine Bir Araştırma”. (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2012.
- ÇELİKDİN, Alperen Ekrem. “Balanced Scorecard Sisteminde SWOT Analizi ile AHP Kullanımı: Yem Sektöründe Bir Uygulama”. (Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aksaray. 2014.
- DEMİRALP, Yılmaz. “Muhasebe Sektöründe Strateji ve İş Etiğinin Rolü Adıyaman İlinde Bulunan Muhasebe Bürolarında Uygulanması”. (Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2014.

- DEVİRİM, Burcu. "Strateji Formülasyonu: SWOT Analizi, Kurumsal Karne, Kalite Fonksiyon Yayılımı, Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejilerinin Bütünleştirilmesi Üzerine Bir Çalışma". (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir. 2006.
- DİKİCİ, Ümit Dinçer. "Mobil Telekomünikasyon Sektöründe Bayilere Uygulanan Satış Geliştirme Çabalarının Değerlendirilmesi". (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana. 2009.
- ENGİN, Ediz. "İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma". (Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne. 2005.
- ERKOÇ, Selim. "KOBİ'lerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Aydın Organize Bölgesinde Bir Araştırma". (Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya. 2006.
- EROĞLU, Ahmet Hüsrev. "İşletmelerin Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörler ve Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama". (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). Isparta. 2002.
- KARAARSLAN, Mustafa Halid. "Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Konumlandırma Stratejilerinin Stratejik Pazarlama Yönetiminde Kullanılması: Kayseri İli Tüketicilerinin Kayseri ve Ankara Mobilyaları Algılarının Ölçümü". (Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri. 2008.
- KISACIK, Sadullah. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana'daki Kobiler Üzerinde Bir Çalışma". (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana. 2005.
- KUNT, Şule. "Türkiye'de Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi". (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana. 2012.
- ÖZCAN, Taha Erhan. "Çok Uluslu Şirketlerde Stratejik Planlama". (Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2011.
- ÖZDEN, Havva. "Değer Odaklı Pazarlamada Pazarlama İletişiminin Rolü Üzerine Bir Çalışma". (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya. 2006.

- PEKCAN, Yakup Aykut. "Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Türk İlaç Sektöründe Uygulanması". (Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara. 1997.
- SARI, Bilgehan. "KOBİ'lerde Büyüme Stratejileri: Çaycuma Bölgesindeki KOBİ'lere Bir Anket Çalışması". (Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak. 2009.
- TEKİN, Nalan. "KOBİ Bankacılığı Hizmetlerinin KOBİ'lerin İhtiyaçlarına Cevap Verebilme Durumu". (Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Tezi). İstanbul. 2010.
- TULAY, Gökhan. "Stratejik Yönetim ve Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği". (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2007.
- TURPÇU, Zeliha. "Basel 2 Kriterlerinin Türkiye'deki KOBİ'LER Üzerine Etkisi (Adana İli Örneği)". (Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2014.
- TÜRKÖZ, Perihan. "KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Bankaların KOBİ'lere Yaklaşımı: Isparta Alan Araştırması". (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta. 2008.
- UÇAR, Ergin. "Yaşam Tarzına Göre Pazar Bölümlendirme ve Bireysel Emeklilik Sektörü Üzerine Bir Uygulama". (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2006.
- UĞURLU, Kaplan. "Konaklama İşletmelerinde Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Belirleme Stratejileri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma". (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul. 2007.
- YILDIRIM, Melek. "Sektörel Strateji Dayanakları ile Vizyon ve Misyon İçerikleri Arasındaki İlişki". (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya. 2003.
- ZENGİN, İsmail. "İşletmelerde Stratejik Pazarlama Planlaması ve Otomotiv Yan Sanayi Sektörüne Yönelik Bir Araştırma". (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya. 2010.



## Sürelî Yayınlar (Makaleler)

- AKTAN, Coşkun Can. "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama". **Çimento İşveren Dergisi**. C. 22. S. 4 (2008). ss. 4-21.
- ALBAYRAK, Tahir. "Niş Pazarlama Prensipleri ve Ortopedik Destek Ürünleri Pazarı Örneği". **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C. 11. S. 4 (2006). ss. 219-235.
- BALYEMEZ, Figen, Evrim İldem DEVELİ ve D. Zeynep Bayazıt ŞAHİNOĞLU. "Ürün Yaşamı Sürecinde Üretimin Yeniden Yapılandırılması", **5. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, ss. 83-87.
- BUDAK, Gülay. "Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme". **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C. 15. S. 1 (2000). ss. 4-15.
- COP, Ruziye ve Çiler GÜLEN. "Tutundurma Faaliyetlerinin Beyaz Eşya Sektöründeki Tüketici Satın Alma Davranışlarına Etkisi: Bolu'da Bir Uygulama". **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. C. 1. S. 14 (2007). ss. 1-30.
- CUMMINGS, Stephan and John DAVIES. "Brief Case: Mission, Vision, Fusion", Long Range Planning". **Great Britain: Pergamon Press**. Vol. 24. No. 6 (1994). ss. 147-150.
- ÇETİN, Sefa. "Vizyon Yönetimi". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. S. 22 (2009). ss. 95-103.
- ÇETİNKAYA, Özlem. "Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerine Bir Araştırma". **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C. 8. S. 3 (2006). ss. 57-76.
- ÇOKIŞLER, Nazım ve Ali TÜRKER. "Doğu Karadeniz Bölgesinin Yerli Turist Profili ve Pazar Bölümlendirmede Kullanımı". **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**. S. 44 (Kış 2015). ss. 33-57.
- DEMİR, Cengiz ve Mustafa Kemal YILMAZ. "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi". **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C. 25. S. 1 (2010). ss. 69-88.
- ERGİN, Hüseyin ve Orhan ELMACI. "Stratejik Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Sağlanmasında Stratejik Yönetim Muhasebesinin Rolü (Bütçeden Stratejik Yönetime)". **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. S. 4 (Haziran 2000). ss. 87-119.

- ERSUNGUR, Şaban Mustafa ve Mehmet Barış ASLAN. “Muş İlinin Gelişme Potansiyelinin SWOT Analizi İle İncelenmesi”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. C. 28. S. 4 (2014). ss. 213-235.
- GILL, Roger. “Change Management or Change Leadership?”. **Journal of Change Management**. Vol. 3. No. 4 (Mayıs 2003). pp. 307-318.
- KAŞLI, Mehmet, Mehmet Oğuzhan İLBAN ve Bayram ŞAHİN. “Modern Pazarlama Stratejileri: AB ve Türk Turizmi”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. C. 8. S. 27 (Kış 2009). ss. 79-98.
- LAROCHE, Michel vd. “A Model of Consumer Response to Two Retail Sales Promotion Techniques”. **Journal of Business Research**. No. 7 (2003). ss. 513-522.
- MINTZBERG, Henry. “The Strategy Concept I: Five P’s for Strategy”. **California Management Review**. Vol. 30. No. 1 (1987). pp. 11-24.
- PAPATYA, Gürcan. “Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim, Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**. S. 3 (Güz 1998). ss. 123-134.
- ŞİRELİ, Aykut. “Serbest Piyasa Düzeninde Pazarlama Üniteleri ve Tüketiciler Açısından Pazarlama Kanalinin Uzunluğu”. **Pazarlama Dergisi**. C. 2. S. 4 (Haziran 1977).
- ÜNAL, Sevtap ve Aysel ERCİŞ. “Pazarın Satın Alma Tarzlarına ve Kişisel Değerlere Göre Bölümlendirilmesi”. **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C. 21. S. 1 (2006). ss. 359-383.
- YURTSEVEN, Rıdvan. “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı”. **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Dergisi**. C. 9. S. 29 (Ocak 1998). ss. 26-33.
- YÜKSELEN, Cemal ve Hüsniye SÜRMEİLİ. “İhracatçı İşletmelerin Dış Pazarlamada Rekabet Üstünlüğü Faktörleri Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Üzerine Bir Araştırma”. **Yönetim Dergisi**. C. 10. S. 34 (Ekim 1999). ss. 69-78.

## İnternet Kaynakları

(Çevrimiçi)

[http://blog.aku.edu.tr/ometin/files/2012/02/derinlemesine\\_mulakat\\_teknikleri.pdf](http://blog.aku.edu.tr/ometin/files/2012/02/derinlemesine_mulakat_teknikleri.pdf) (Erişim Tarihi: 01.10.2015).

(Çevrimiçi) <http://notoku.com/boston-danisma-grubunun-portfoy-analizi/> (Erişim Tarihi: 29.08.2015).

(Çevrimiçi) <http://notoku.com/urun-yasam-egrisi/> (Erişim Tarihi: 22.09.2015).

(Çevrimiçi) <http://www.hurriyet.com.tr/advertorial/25428383.asp>, (Erişim Tarihi: 06.10.2015).

(Çevrimiçi) <http://blog.milliyet.com.tr/gelismis-ulkelerdeki-kobi-bankaciligi/Blog/?BlogNo=461166>, (Erişim Tarihi: 06.10.2015).

(Çevrimiçi) <http://ebadersleri.com/rekabet-acisindan-piyasa-cesitleri/> (Erişim Tarihi: 30.08.2015).

(Çevrimiçi) <http://notoku.com/tutundurma-karmasi-araclari/> (Erişim Tarihi: 23.09.2015).

(Çevrimiçi) <http://pazarlamadostu.blogspot.com.tr/2007/12/kobilerin-avantajlar-ve-dezavantajlar.html> (Erişim Tarihi: 29.09.2015).

(Çevrimiçi) <http://piyasarehberi.org/piyasa/80-monopol-oligopol-ve-tam-rekabetci-piyasa> (Erişim Tarihi: 30.08.2015).

(Çevrimiçi) <http://tantalosmaket.blogspot.com.tr/2009/06/pazarlamada-farklilastirma-stratejisi.html> (Erişim Tarihi: 01.09.2015).

(Çevrimiçi) <http://www.akbank.com/tr-tr/Sayfalar/Kobi-Bankaciligi.aspx?fromSegment=Kobi> (Erişim Tarihi: 30.09.2015).

(Çevrimiçi)

[http://www.garanti.com.tr/tr/kobi/kobilere\\_ozel/destek\\_paketleri.page?gbid2=201857](http://www.garanti.com.tr/tr/kobi/kobilere_ozel/destek_paketleri.page?gbid2=201857) (Erişim Tarihi: 30.09.2015).

(Çevrimiçi)

<http://www.milliyet.com.tr/yapi-kredi-kobi-bankaciligina-yogunlasacagiz/ekonomi/ekonomidetay/18.04.2012/1529775/default.htm>, (Erişim Tarihi: 07.10.2015).

(Çevrimiçi) <http://www.muhasibedersleri.com/ekonomi/sanayi.html> (Erişim Tarihi: 29.09.2015).

(Çevrimiçi) <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 19.08.2015).

- (Çevrimiçi) <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 20.08.2015).
- (Çevrimiçi) <http://www.yapikredi.com.tr/kobi/krediler/kobi-kredileri.aspx> (Erişim Tarihi: 30.09.2015).
- (Çevrimiçi) <https://www.facebook.com/iktisatnotlari/posts/593861800629240> (Erişim Tarihi: 30.08.2015).
- (Çevrimiçi) [www.bahcesehir.edu.tr/icerik/3517-stratejik-pazarlama-ve-marka-yonetimi](http://www.bahcesehir.edu.tr/icerik/3517-stratejik-pazarlama-ve-marka-yonetimi) (Erişim Tarihi: 08.08.2015).
- (Çevrimiçi) [www.eximbank.gov.tr](http://www.eximbank.gov.tr) (Erişim Tarihi: 28.09.2015).
- (Çevrimiçi) [www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr) (Erişim Tarihi: 28.09.2015).
- (Çevrimiçi) [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) (Erişim Tarihi: 28.09.2015).
- (Çevrimiçi) [www.1bilen.com/malumatname/index.php?title=Dosya:Yonetimmatrisi.jpg](http://www.1bilen.com/malumatname/index.php?title=Dosya:Yonetimmatrisi.jpg) (Erişim Tarihi: 29.08.2015).
- “Fiyatlandırmada Uygulanan Temel Yöntemler”. (Çevrimiçi) <http://notoku.com/fiyatlandirmada-uygulanan-temel-yontemler/> (Erişim Tarihi: 22.09.2015).
- “Pazarlama Araştırması Verilerinin Sınıflandırılması”. (Çevrimiçi) <http://www.byteboss.com/view.aspx?id=934522> (Erişim Tarihi: 01.10.2015).
- “Pazarlama Yönetim Süreci Nereden Başlamalı?”. (Çevrimiçi) <http://danismend.com/kategori/altkategori/pazarlama-yonetimi-sureci-nereden-baslamali/> (Erişim Tarihi: 08.08.2015).
- “Pazarlamada Dağıtım Kanalları”. (Çevrimiçi) <http://blog.reklam.com.tr/pazarlama/pazarlamada-dagitim-kanallari/993/> (Erişim Tarihi: 23.09.2015).
- “Pazarlamada Fiyat Stratejileri”. (Çevrimiçi) <http://tantalosmaket.blogspot.com.tr/2008/10/pazarlamada-fiyat-stratejileri.html> (Erişim Tarihi: 23.09.2015).
- AKTAN, Coşkun Can. “Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları”. (Çevrimiçi) <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm> (Erişim Tarihi: 05.08.2015).
- BANGER, Gürcan. “Stratejik Pazarlama Planlaması”. (Çevrimiçi) [www.duyuguncesi.net/sunular/SPP.pdf](http://www.duyuguncesi.net/sunular/SPP.pdf) (Erişim Tarihi: 17.08.2015).
- BARAZ, Barış. “Rekabet Stratejileri”. (Çevrimiçi) [http://bbaraz.home.anadolu.edu.tr/RY\\_4.pdf](http://bbaraz.home.anadolu.edu.tr/RY_4.pdf) (Erişim Tarihi: 01.09.2015).

- BİNGÜL, İbrahim. “Stratejik Pazarlama Planlaması Nedir?”. (Çevrimiçi) <http://www.retailturkiye.com/ibrahim-bingul/stratejik-pazarlama-planlamasi-nedir> (Erişim Tarihi: 17.08.2015).
- CEYHUN, Ece ve Jülide GÜLDAMAR. “KOBİ Kredileri Bireyselden Hızlı Büyüdü”. (Çevrimiçi) <http://www.dunya.com/ekonomi/kobi/kobi-kredileri-bireyselden-hizli-buyudu-232075h.htm> (Erişim Tarihi: 07.10.2015).
- CEYHUN, Ece. “Büyük Projeler Kredi Büyümesini Destekleyecek”. (Çevrimiçi) <http://www.dunya.com/guncel/buyuk-projeler-kredi-buyumesini-destekleyecek-251228h.htm> (Erişim Tarihi: 07.10.2015).
- EMGİN, Övgü ve Ahmet SÖNGÜ. “Pazarlama Kavramı İçerisinde Tutundurma Fonksiyonu”. **Mevzuat Dergisi**. Y. 7. S. 78 (Haziran 2004). (Çevrimiçi) <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/06a/02.htm> (Erişim Tarihi: 24.09.2015).
- ERDAL, Murat. “Tutundurma ve Hizmet”. (Çevrimiçi) [http://www.tedarikzinciri.org/UserFiles/File/Teknoloji%2520Yonetimi/TutundurmaveHizmet.doc&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0CEcQFjAJahUKEwimh7i5ko3IAhWHhywKHQarCGU&sig2=Zwa46D11VC96QDjzI7HKGA&usg=AFQjCNEVwC7IBrbb1BsFcknp0g8\\_PBSy-g](http://www.tedarikzinciri.org/UserFiles/File/Teknoloji%2520Yonetimi/TutundurmaveHizmet.doc&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0CEcQFjAJahUKEwimh7i5ko3IAhWHhywKHQarCGU&sig2=Zwa46D11VC96QDjzI7HKGA&usg=AFQjCNEVwC7IBrbb1BsFcknp0g8_PBSy-g) (Erişim Tarihi: 23.09.2015).
- ERGÜN, Nihat. “KOBİ’ler ve Girişimcilerin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi”. **Anahtar Dergisi**. (Çevrimiçi) <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kobiler-ve-girisimcilerin-turk-ekonomisindeki-yeri-ve-onemi/261> (Erişim Tarihi: 29.08.2015).
- SATICI, Ender. “Kişisel Satışın Pazarlamadaki Yeri ve Önemi”. (Çevrimiçi) <http://www.pazarlamaturkiye.com/kisisel-satisin-pazarlamadaki-yeri-ve-onemi/>. (Erişim Tarihi: 23.09.2015).
- YAĞMACI, Veysel. “Ürün Yaşam Eğrisi ve Müşteri Bağlılığı Arasındaki İlişki”. (Çevrimiçi) <http://veyselygmc.blogspot.com.tr/2012/12/urun-yasam-egrisi-ve-musteri-bagllg.html> (Erişim Tarihi: 22.09.2015).
- YILMAZ, Pelin. “Stratejik Yönetim Kavramları Vizyon, Misyon, Amaç, Hedef Nedir?”. (Çevrimiçi) <http://iibf-dersleri.blogspot.com.tr/2011/02/stratejik-yonetim-kavramlari-vizyon.html> (Erişim Tarihi: 25.08.2015).