Stratejik Pazarlama Planlaması SPP

Gürcan Banger

21 Mayıs - 17 Haziran 2012

İşletme ve değişen pazar fırsatları arasında stratejik uyum nasıl geliştirilir ve korunur? İşletmenin sürdürülebilir büyümesi nasıl sağlanır?

Sürüm 10.10.06

Pazarlama

- **Pazarlama**; firmaların, hangi malların veya hizmetlerin müşterilerinin ilgisini çekeceğini belirlemeleri ve satışlar, iletişim ve işletme yönetimi geliştirmeleri için stratejileri belirlemeleri sürecidir.

- **İLKELER:**
  - Tüketici yönlülük,
  - Eylemlerin bütünleşik olması,
  - Değişime açıklık,
  - Geniş tanımlanmış misyon,
  - Kâr amaçlılık.

Pazarlama Planı

- İyi bir pazarlama planı "pazarlama amacıyla kağıt üzerine dökülen, yoğun düşüncelerdir" ya da "pazarlama amacıyla daha etkin hareket edebilmek için düşüncelerimizi sistematik hale getirmektir" şeklinde tanımlanabilir.

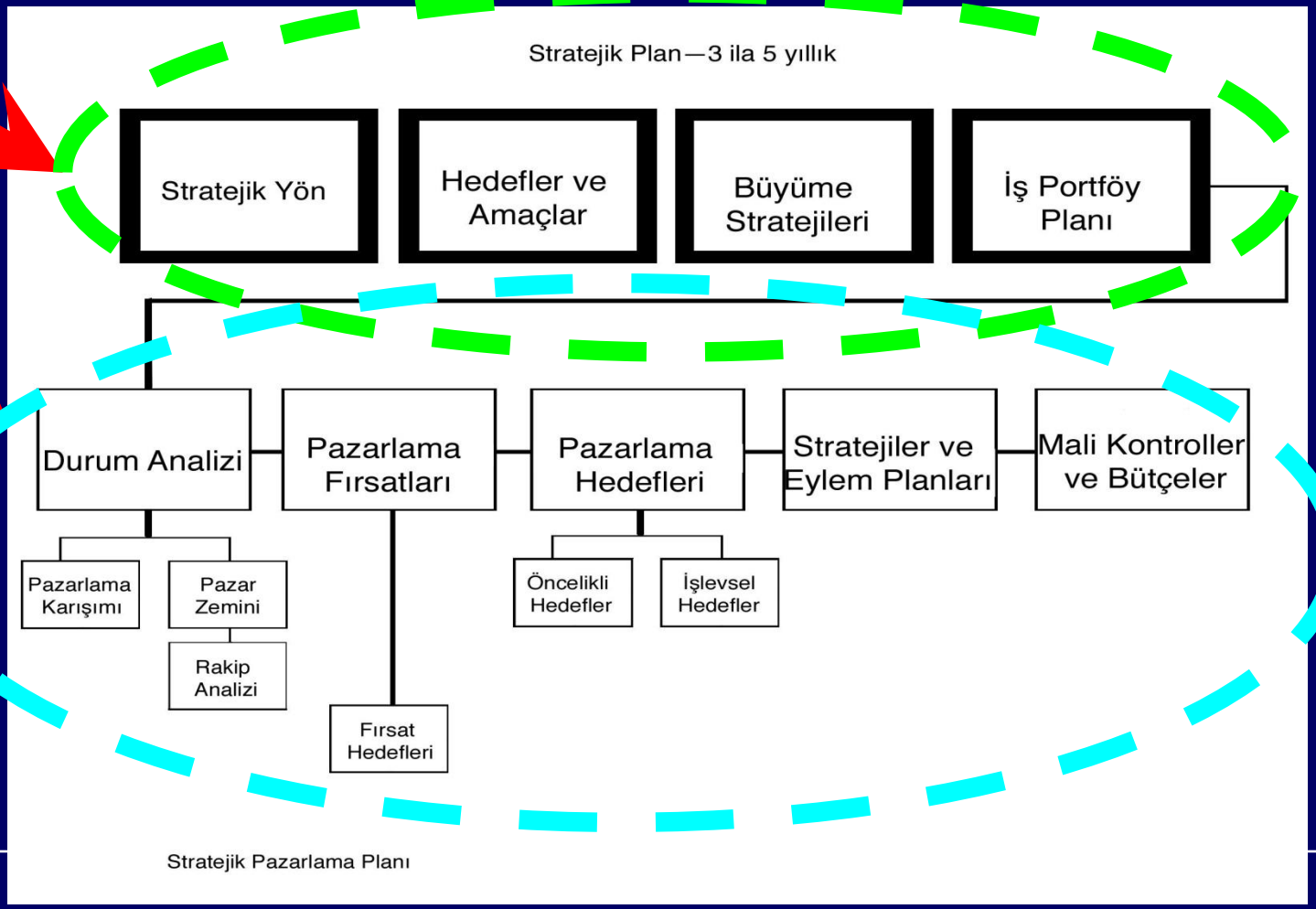
Pazarlama Planı

- **Pazarlama planı şu sorulara cevap arar:**
  1. **Neredeyiz?**
  2. **Nereye varmak istiyoruz?**
  3. **Nasıl ulaşabiliriz?**
- **Strateji bakış açısıyla yapılan pazarlama planına stratejik pazarlama planı (SPP) adı verilir.**
- **Pazarlama stratejileri, kurumsal amaç ve stratejilere uygun olarak pazarlama amaçlarına nasıl ulaşılacağı konusunda yol gösterir; işletmenin belirli bir pazarda ne yapacağının genel görüntüsünü verir.**

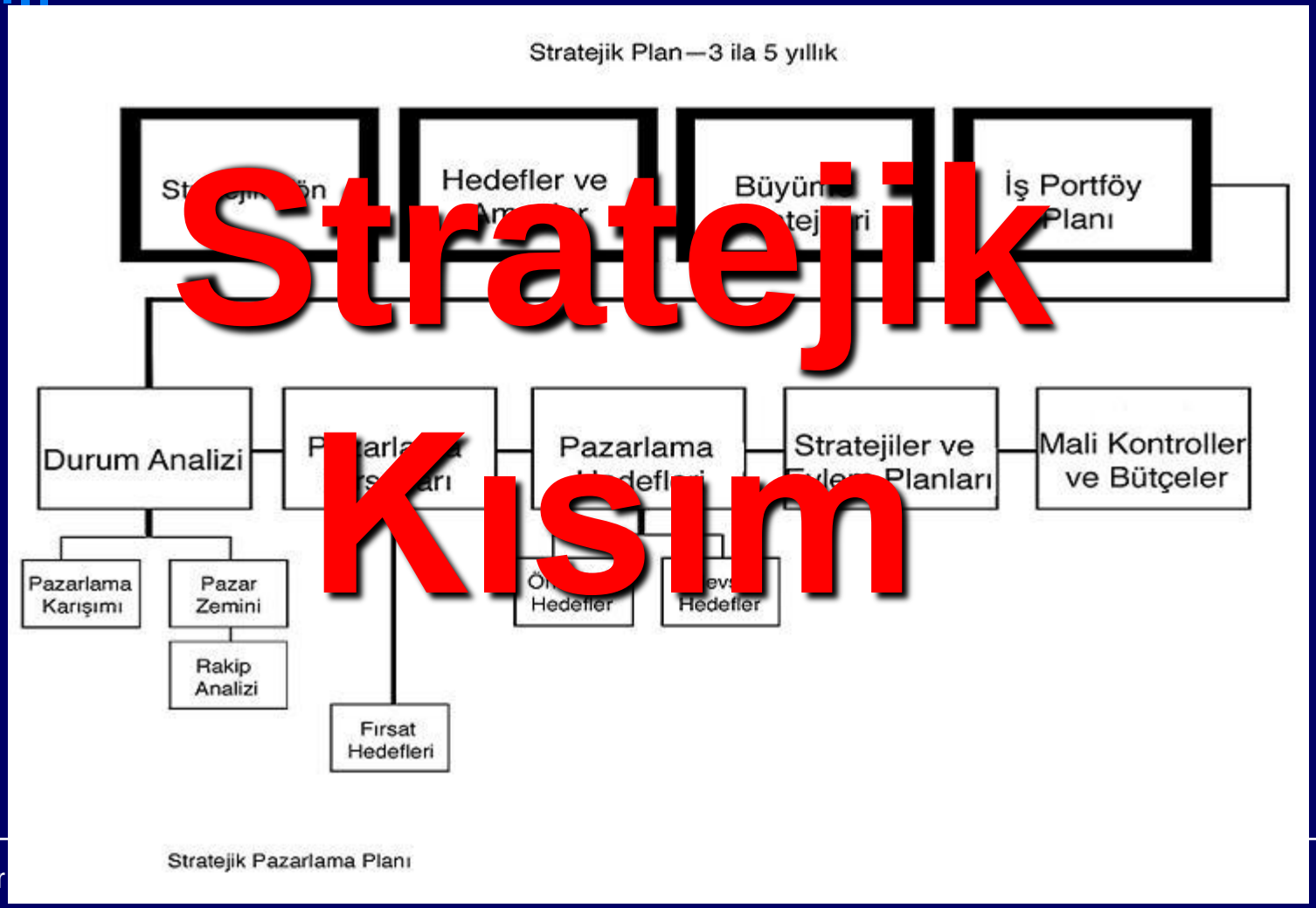
Stratejik pazarlama planı

Stratejik:
3-5 yıllık

Taktik:
yıllık



SPP: Stratejik Kısım



Stratejik Kısım

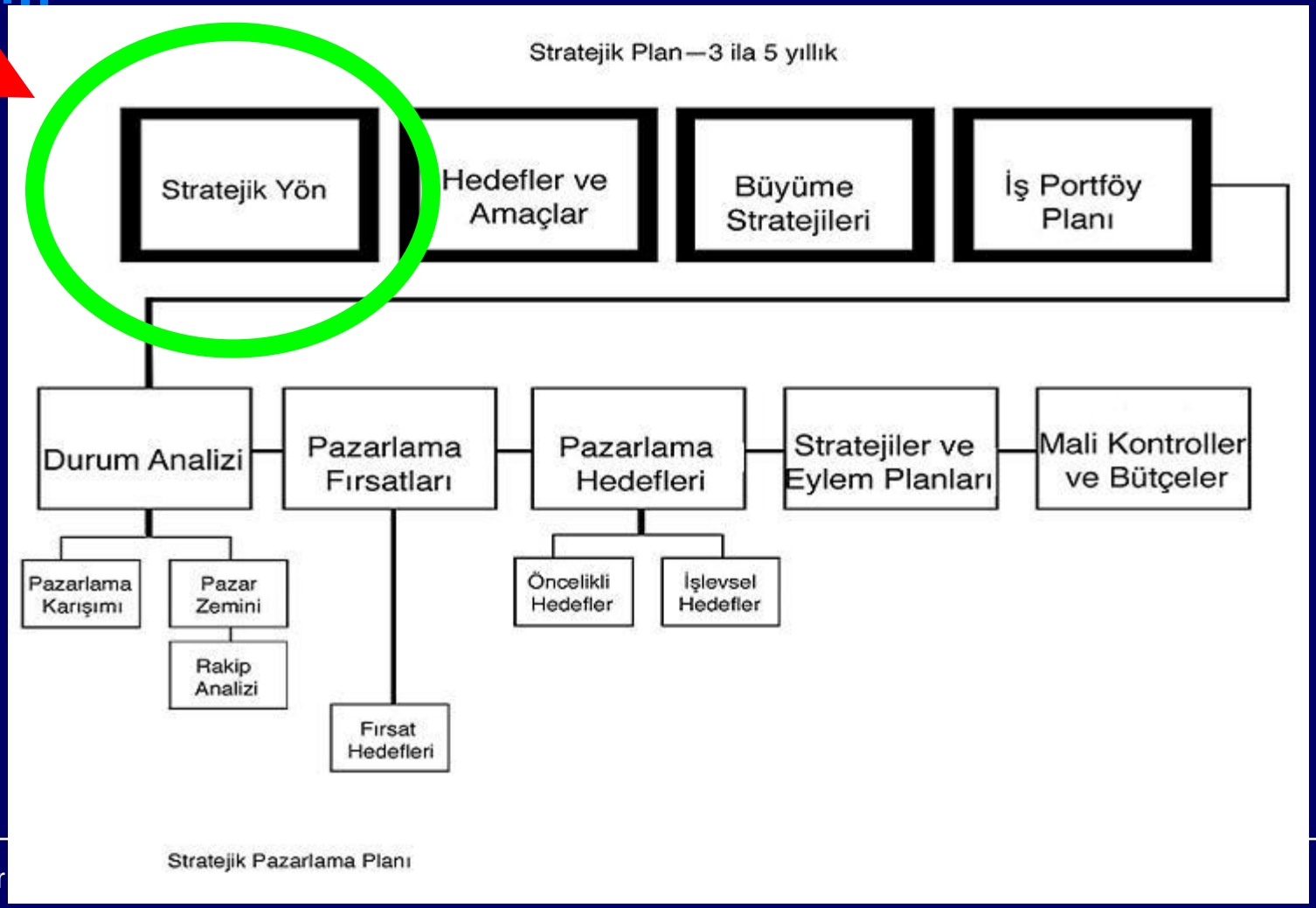
SPP: Stratejik Kısım

- **Stratejik pazarlama planının stratejik kısmı** (1-4) **şu bileşenlerden oluşur:**
  1. **Stratejik yön ve misyon tanımı,**
  2. **Hedefler ve amaçlar,**
  3. **Büyüme stratejisi,**
  4. **İş portföy planı.**

SPP: Stratejik Kısım

- **Stratejik pazarlama planının stratejik kısmı, işletme ve değişen pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum geliştirmek ve korumak için gerekli yönetim sürecidir.**
- **Stratejik kısım, 3-5 yıllık bir dönemi kapsar.**

Stratejik yön ve misyon



Stratejik yön ve misyon

- **Stratejik yön; işletmenizin, biriminizin, ürününüzün veya hizmetinizin uzun vadeli yönünü şekillendirmenize yardımcı olur.**
- **Stratejik yön, bütün kurumsal hedefler ve politikalarla uyumlu olmalı; sizin veya ekibinizin uzun vadeli bakış açınızı yansıtmalıdır.**

Stratejik yön ve misyon

- **STRATEJİK YÖN için örnek:**
  - **Stratejik yönümüz, tüketicilerin helva, lokum, kuru meyve ve şekerleme ihtiyaçlarını bütünüyle lezzetli, sağlıklı, kaliteli ve güvenilir ürünler sunarak karşılamak.**
  - **Pazardaki lider konumumuz; ürün ve süreç farklılaştırma, iş modeli geliştirme, ar-ge ve ür-ge, sıkı kalite ve hijyen denetimi, müşteri tatminini önce alan sunum ve tam zamanında teslimat hizmetleri yoluyla korunacaktır.**

Stratejik yön ve misyon

- **Stratejik yönü belirlerken;**
  1. **Firmanızın ayırt edici uzmanlık alanları nelerdir?**
  2. **3-5 yıl içinde firmanın hangi iş alanında yer alacak? Bugünkünden nasıl farklılaşacak?**
  3. **Hangi müşteri dilimleri ya da kategorilerine hizmet vereceksiniz?**
  4. **Pazarın değiştiğini gözlemledikçe müşterileri ne gibi ek işlevlerle tatmin edeceksiniz?**
  5. **Gelecekte müşteri / pazar ihtiyaçlarını karşılamak için ne gibi yeni teknolojilere ihtiyaç duyacaksınız?**
  6. **Pazarlarda, tüketici davranışında, rekabette, çevrede, kültürde ve ekonomide işletmenizi etkileyecek ne gibi değişiklikler ortaya çıkıyor?**

Stratejik yön ve misyon

- **SORU 1: Firmanızın ayırt edici uzmanlık alanları nelerdir?**
  1. **Ürününüzün veya hizmetinizin müşteri memnuniyeti, kârlılık ve pazar payına dayalı göreli rekabet gücü,**
  2. **Dağıtımcılar ve / veya son tüketicilerle ilişkiler,**
  3. **Mevcut üretim kapasitesi,**
  4. **Satış gücünüzün büyüklüğü,**
  5. **Ekonomik güç,**
  6. **Ar-Ge harcamaları,**
  7. **Verilen müşteri hizmetleri veya teknik hizmetlerin miktarı.**

Stratejik yön ve misyon

- SORU 1: Firmanızın ayırt edici uzmanlık alanları nelerdir?
  - Varlık, işletmenin sahip olduğu ve üretimde yararlandığı maddi ve maddi olmayan unsurlardır.
  - Yetenek, bu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun gerçekleştirebilme kapasitesidir. (İşgücü, ustalık vb)
  - Temel yetenek; müşteri tarafından görülebilen, değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen yeteneklerden oluşur.
  - Sürdürülebilir temel yetenek, çevre ile uyumlu olabilen temel yeteneklerden oluşur.

Stratejik yön ve misyon

MADDİ VARLIKLAR
Arsalar,
Binalar,
Makineler,
Malzemeler,
Finansal varlıklar,
İşgücü (nicel),
Yönetim yapısı
…

YETENEKLER

Varlıkları kullanabilme becerisi

İşgücü özellikleri (nitel),
Ustalık,
…

TEMEL YETENEKLER
Değerli,
Nadir,
Taklit edilemeyen,
İkame edilemeyen

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEMEL YETENEKLER

MADDİ OLMAYAN VARLIKLAR
Marka,
Patent, faydalı model vb,
Teknolojik sırlar,
Bilgi ve deneyim,
Sosyal imaj,
Kurum kimliği,
Ürün saygınlığı,
Güvenilirlik,
…

Stratejik yön ve misyon

- **SORU 2: 3-5 yıl içinde firmanız hangi iş alanında yer alacak? Bugünkünden nasıl farklılaşacak?**
  - **İşinizi nasıl konumlandırdığınız; mevcut ve yeni ürün gruplarının genişliğini ve mevcut ile yeni faaliyet alanlarını belirler.**
  - **İşinizi dar tanımlıyorsanız, ortaya çıkan ürün ve pazar karması da dar kapsamlı olacak ve muhtemelen büyümeyi de kısıtlayacaktır.**

Stratejik yön ve misyon

Farklılaşma

Sektörel Farklılaşma

Üründe Farklılaşma

Süreçte Farklılaşma
(Maliyet, kalite, hız, esneklik, teknoloji vb)

Artırarak / Ekleyerek Farklılaşma

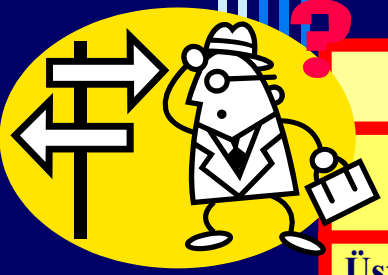
Çarparak Farklılaşma

İş modelinde farklılaşma, Yeni iş modelleri geliştirme

Stratejik yön ve misyon

- **SORU 3: Hangi müşteri dilimleri veya kategorilerine hizmet vereceksiniz?**
  - **Aracılar? Son tüketiciler?**
  - **Dağıtımın her aşamasının şu anki ve gelecekteki ihtiyaçlarını dikkate almak; stratejik pazarlama planının stratejik kısmında 3-5 yıllık süreçte hedeflemek istediğiniz müşteri türlerini tasarlamanıza yardımcı olur.**
  - **Çeşitli dilimleri gözden geçirmek ve planlama süreci aracılığıyla en iyi fırsatları sağlayacak olanları hedeflemelisiniz.**

Stratejik yön ve misyon



TÜRKİYE'DE SOSYAL SINIFLARIN YAPISI			
SOSYAL KATMAN	Sınıfın Üyeleri	Nüfustaki Oranı	Toplam Gelirdeki Oranı
Üst Katman	Tüccar, sanayici, profesyonel tepe yöneticileri	% 2,2	% 28,7
Üst-Orta Katman	Büyük çiftçi, serbest meslek, büyük bürokrat, teknokratlar, albaylar, generaller, üniversite öğretim üyeleri	% 3,4	
Alt-Orta Katman	Küçük girişimciler, profesyonel yöneticiler, orta esnaf, orta basamak memur, subaylar	% 30,0	% 42,4
Üst-Orta Katman	Küçük esnaf, astsubay, özel ve kamu alt basamak görevlileri, örgütlenmiş işçi, çiftçiler	% 34,5	% 23,3
Alt-Alt Katman	Rehber, örgütlenmemiş işçi, işsiz	% 29,8	% 5,6
TOPLAM		% 100,0	% 100,0

Hangi katmanı dikkate almalı?

Stratejik yön ve misyon

- **SORU 4: Pazarın değiştiğini gözlemledikçe müşterileri ne gibi ek işlevlerle tatmin edeceksiniz?**
  - **Rekabet yoğunlu arttıkça, her aşamadaki dağıtıcı ve satıcılar rekabet avantajını korumanın zorluğu ile karşılaşacak.**
  - **Aracıların ve müşterilerin gelecekteki (öngörülebilir) sorunlarını çözmek için işlevler ve beceriler geliştirmelisiniz.**

Stratejik yön ve misyon

- **Pazarlar (ve müşteriler) hangi kriterlere göre değişebilir?**
  1. **Coğrafi**
     - **Bölgeler, kentler, anakentler, nüfus büyüklüğü, nüfus yoğunluğu, iklim**
  2. **Demografik**
     - **Yaş, aile genişliği, cinsiyet, gelir, meslek, eğitim, din, ırk, milliyet, sosyal sınıf**
  3. **Psikografik**
     - **Yaşam tarzları, kişilik**
  4. **Ürün nitelikleri**
     - **Tercih edilen faydalar, satın almaya hazır olma durumu, kullanım oranı, sadakat sıralaması, ürüne veya hizmete yönelik davranışlar.**

Pazarımız Nerede?

Stratejik yön ve misyon

Ayrılan müşteriler / katmanlar

Yeni katılan müşteriler / katmanlar

Özellikleri değişen müşteriler / katmanlar

Firmanın müşteri portföyü

Stratejik yön ve misyon

- **SORU 5: Gelecekteki müşteri / pazar ihtiyaçlarını karşılamak için ne gibi yeni teknolojilere (iş yapma biçimlerine, iş modellerine) ihtiyaç duyacaksınız?**
  - **Endüstrinizin uygulamaları kapsamında, teknolojinin müşterilerinizin ihtiyaçlarını karşılamadaki etkisini inceleyin.**
  - **Ar-Ge / Ür-Ge birimi, bilgisayar destekli üretim, kalite kontrol, hızlı sipariş, tam zamanında teslimat…**

Stratejik yön ve misyon

- **İş modeli, bir işletmenin değeri nasıl ürettiğini, dağıttığını ve elde ettiğini tasvir eder.** (Örnek: Yem-Kanca iş modeli: Ucuz mürekkep püskürtmeli yazıcı ve kartuşu)
- **Değer; ekonomik, sosyal veya diğer biçimlerde olabilir.**
- **İş modeli geliştirme:**
  1. **Müşteri seçimi ve dilimleme (segmentasyon),**
  2. **Müşteri değer önerisi (MDÖ),**
  3. **Gelir ve kâr modeli,**
  4. **Gerekli kaynaklar,**
  5. **Gerekli süreçler ve yetkinlikler,**
  6. **“Satın al” veya “kendin yap”.**

Stratejik yön ve misyon

Farklılaşma

Sektörel Farklılaşma

Üründe Farklılaşma

Süreçte Farklılaşma
(Maliyet, kalite, hız, esneklik, teknoloji vb)

Artırarak / Ekleyerek Farklılaşma

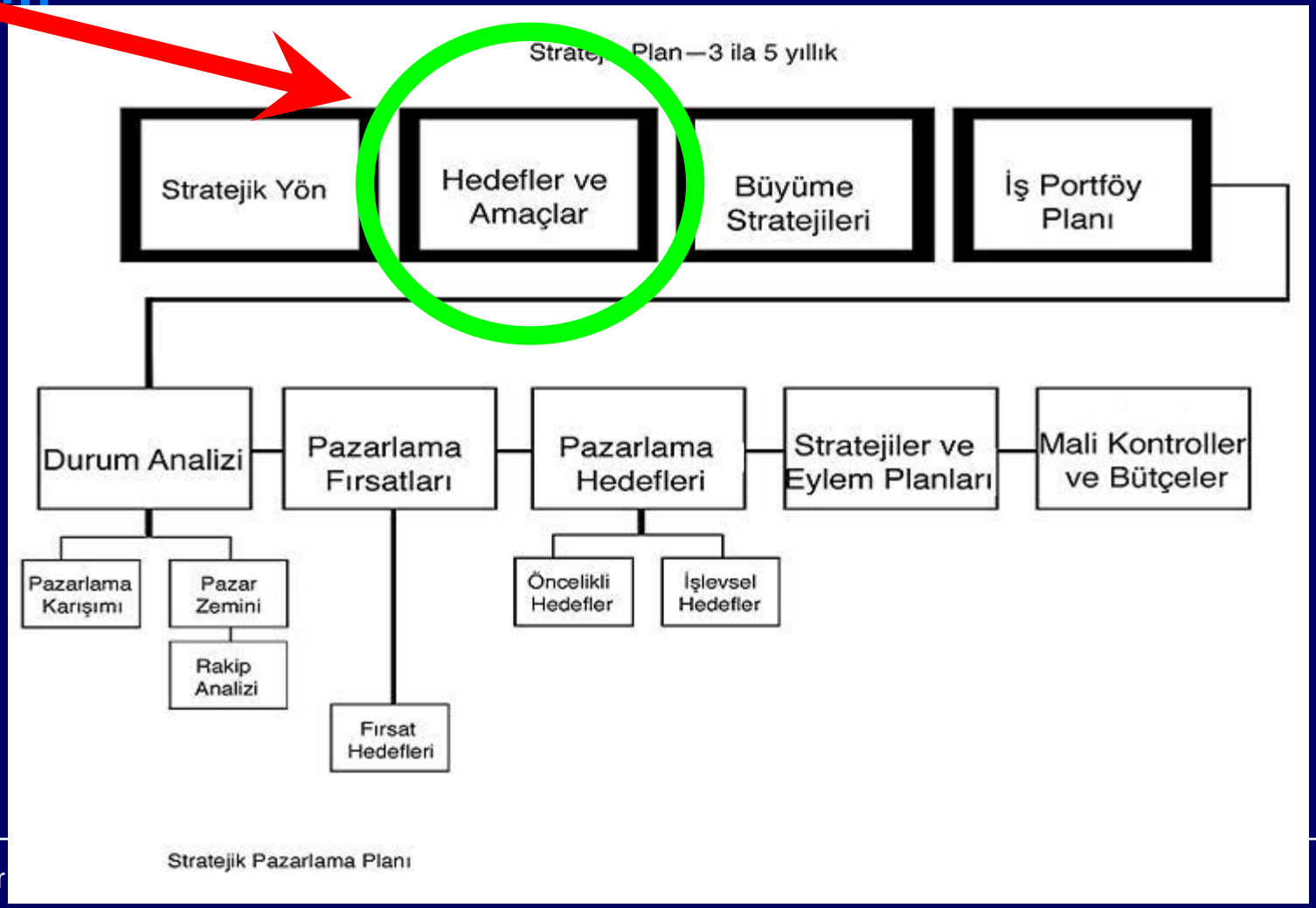
Çarparak Farklılaşma

İş modelinde farklılaşma, Yeni iş modelleri geliştirme

Stratejik yön ve misyon

- **SORU 6: Pazarlarda, tüketici davranışında, rekabette, çevrede, kültürde ve ekonomide işletmenizi etkileyecek ne gibi değişiklikler ortaya çıkıyor?**
  - **Uzak ve yakın çevrede oluşabilecek fırsatlar, tehditler, değişimler ve yönelimler nelerdir?**

Hedefler ve Amaçlar



Hedefler ve Amaçlar

- **Nitel ve nicel bütün hedeflerinizi ve amaçlarınızı belirtin:**
  1. **Nicel hedefler: Satış artışı, pazar payı, yatırım getirisi*, kâr ve yönetim tarafından istenen diğer nicel hedefler,**
  2. **Nitel hedefler: İşletmenin şu anki güçlerinin dayanacağı ve bünyedeki zayıflıkları ortadan kaldıracak bir temel.**

*** Yatırım getirisi = (kazanç / ciro) x (ciro / toplam sermaye)**

Hedefler ve Amaçlar

- **UZUN DÖNEM ÖRNEKLER:**
  - **Beşinci yılda pazar lideri marka olmak,**
  - **Sonraki üç yılda belli bir ürün için güçlü reklam farkındalığı yaratmak,**
  - **Dördüncü yıl sonunda rakiplerin müşterilerinin yüzde 20'sini almak,**
  - **Belli bir yılın sonunda maliyetleri belli sınırın altına çekmek,**
  - **Markayı belli duygusal ve mantıksal unsurlarla eşlemek,**
  - **Belli bir yılın sonunda belli bir ürün kategorisinin kârlılığını %K kadar artırmak,**
  - **Belli bir pazarda tük büyük dağıtıcılarla sağlam ve güvenli işbirlikleri oluşturmak.**

Hedefler ve Amaçlar

- **KISA DÖNEMLİ ÖRNEKLER:**
  - **Müşteri sadakatini artırmak (yılda müşteri devir hızı)**
  - **Her yıl marka bilinirliğini %M kadar artırmak,**
  - **Her kampanyada müşterilerin %90'ına ulaşmak,**
  - **Yeni ürünün bilinirliğini dördüncü çeyrekte yaratmak,**
  - **Her çeyrekte belli bir pazarda en az 30 yeni müşteri kazanmak,**
  - **Her hafta 100 ürün satmak,**
  - **Hedef müşterilerin %95'inde yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlamak,**
  - **Belli bir pazarda bir yıl içinde pazar payını %5 artırmak,**
  - **Önümüzdeki 6 ayda pazarlama maliyetlerini %10 düşürmek.**

Hedefler ve Amaçlar

- **NİCEL HEDEFLER: Satış büyümesi, pazar payı, yatırım getirisi, kâr ve yönetim tarafından istenen diğer nicel hedefler gibi başlıca performans beklentilerini net ifadelerle belirtin.**
- **3-5 yıllık daha geniş zaman diliminde hedefleriniz genellikle geniştir ve işin bütünüyle ya da birkaç büyük dilimle ilgilidir.**
- **Planın taktik kısmında bu hedefler her ürün ve pazar için daha spesifik olacaktır.**

Hedefler ve Amaçlar

- **NİTEL HEDEFLER: Nitel hedefleri; işletmenin üstüne inşa edildiği, işletmenin şu anki güçlerinin dayanacağı ve bünyedeki zayıflıkları ortadan kaldıracağı bir temel oluşturmak olarak düşünün.**
- **Hedeflerinizi kendine özgü, eyleme dönüşebilir, gerçekçi ve dayanıklı bir rekabet avantajı elde etmeye odaklı tutun.**
- **Nitel hedefler için örnekler neler olabilir?**

Hedefler ve Amaçlar

- **Nitel hedefler için örnekler neler olabilir?**
  1. **Dağıtım kanallarını geliştirmek?**
  2. **İkincil (ek) dağıtımı geliştirmek?**
  3. **Bir endüstri veya dilimdeki konumu güçlendirmek?**
  4. **“Özel ürün” girişini oluşturmak?**
  5. **Pazarlama istihbarat sistemleri kurmak veya geliştirmek?**

Hedefler ve Amaçlar

- **Nitel hedefler için örnekler neler olabilir?**
  6. **Eğitim faaliyetlerine odaklanmak,**
  7. **Yeni bir ürün piyasaya sürmek ve eskileri yeniden konumlandırmak,**
  8. **Saha hizmetlerini geliştirmek,**
  9. **Pazarlama karması (ürün, fiyat, promosyon, dağıtım / yer) yönetimini geliştirmek.**

Hedefler ve Amaçlar

- Nitel hedef → Dağıtım kanalları:
  - İşletme ← …→ Son tüketici
  - Dağıtıcılar, satıcılar, aracılar
  - Yönetim ve satış eğitimi, teknik destek, envanter kontrol sistemleri, mali destek.

Hedefler ve Amaçlar

- Nitel hedef → İkincil dağıtım:
  - Uygun dağıtım veya satış temsilciliği eksik olan yeni coğrafi dilimlerde genişleme,
  - Dağıtım kanalına daha fazla yayılma fırsatları ele geçirme.

Hedefler ve Amaçlar

- Nitel hedef → Endüstriyel konum:
  - Kilit müşterilerle uzun dönemli sözleşmeler,
  - Stratejik bölgelerde daha fazla satış personeli,
  - Büyük dağıtıcılarla maksimum bağlılık.

Hedefler ve Amaçlar

- Nitel hedef → ‘Özel Ürün’ girişi:
  - Rakibin zayıf ürün veya pazarında özel ürün,
  - Rakibin eşsizliğini ortadan kaldıracak özel veya kopya ürün.

Hedefler ve Amaçlar

- **Nitel hedef → Pazarlama istihbaratı:**
  1. **Rakiplerin büyüklüğü:** **Pazar payı, büyüme hızı, kârlılık,**
  2. **Rakiplerin hedefleri:** **Satış, kâr, yatırım getirisi; üründe yenilikçilik, pazar liderliği, uluslararası / ulusal / bölgesel yerel dağıtım,**
  3. **Rakiplerin stratejileri:** **Üretim kapasiteleri, teslimat, pazarlama uzmanlığı; dağıtım ağı, saha desteği, pazar kapsamı, pazar payı,**

Hedefler ve Amaçlar

- **Nitel hedef → Pazarlama istihbaratı:**
  4. **Rakiplerin organizasyonu: Kurumsal yapı, kültür, yönetim sistemleri, çalışanların becerileri,**
  5. **Rakiplerin maliyet yapısı: Fiyatlandırma esnekliği, pazardan çıkmanın kolaylığı / zorluğu, kısa döneme karşı uzun dönem kârlılığı.**
  6. **Rakiplerin bütünsel güçlü ve zayıf yönleri: Rakiplerin iç sistemleri, saldırıya açık ve güçlü pazar yönleri.**

Hedefler ve Amaçlar

- Nitel hedef → Eğitim faaliyetleri:
  - İç eğitim: Özel pazarlar, müşteriler, ürünler ve uygulamaları için işletmenin yöneticileri,
  - Dış eğitim: Dağıtıcıların satışçıları, hizmet verenler, müşteriler.

Hedefler ve Amaçlar

- Nitel hedef → Yeni / eski ürün konumlandırma:
  - Yeni ürün: Piyasaya yeni ürün sürme,
  - Eski ürün: Yeni uygulamalar, yeni ambalajlar, değer katan yeni hizmetler ile farklılaştırma.

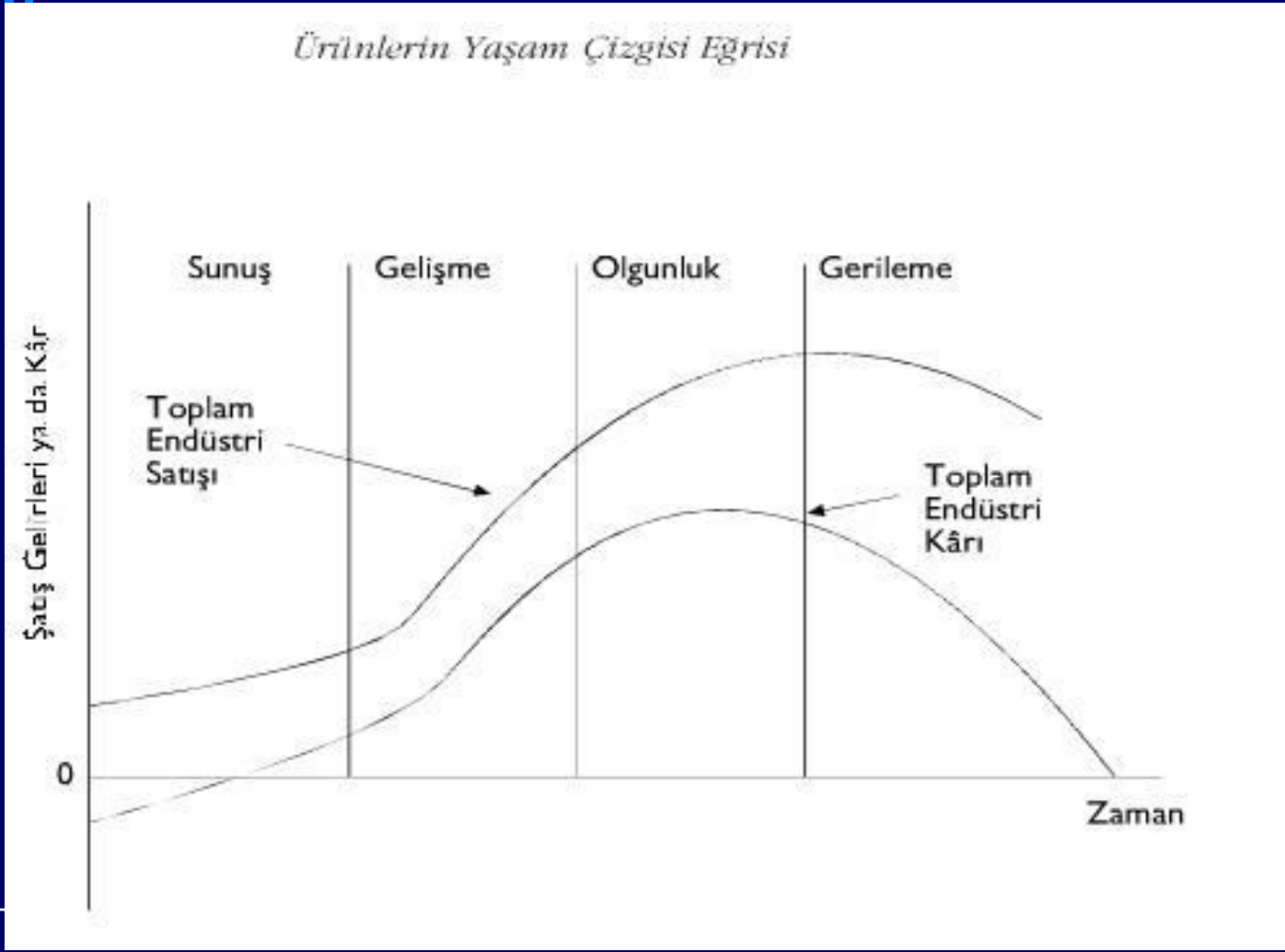
Hedefler ve Amaçlar

- Nitel hedef → Saha hizmetleri:
  - Envanter seviyelerinin kontrolü,
  - Gelişmiş teknik hizmet (Örn: B2B),
  - Müşteri hizmetleri görevlisi bulundurma (Örn: Stant görevlisi).

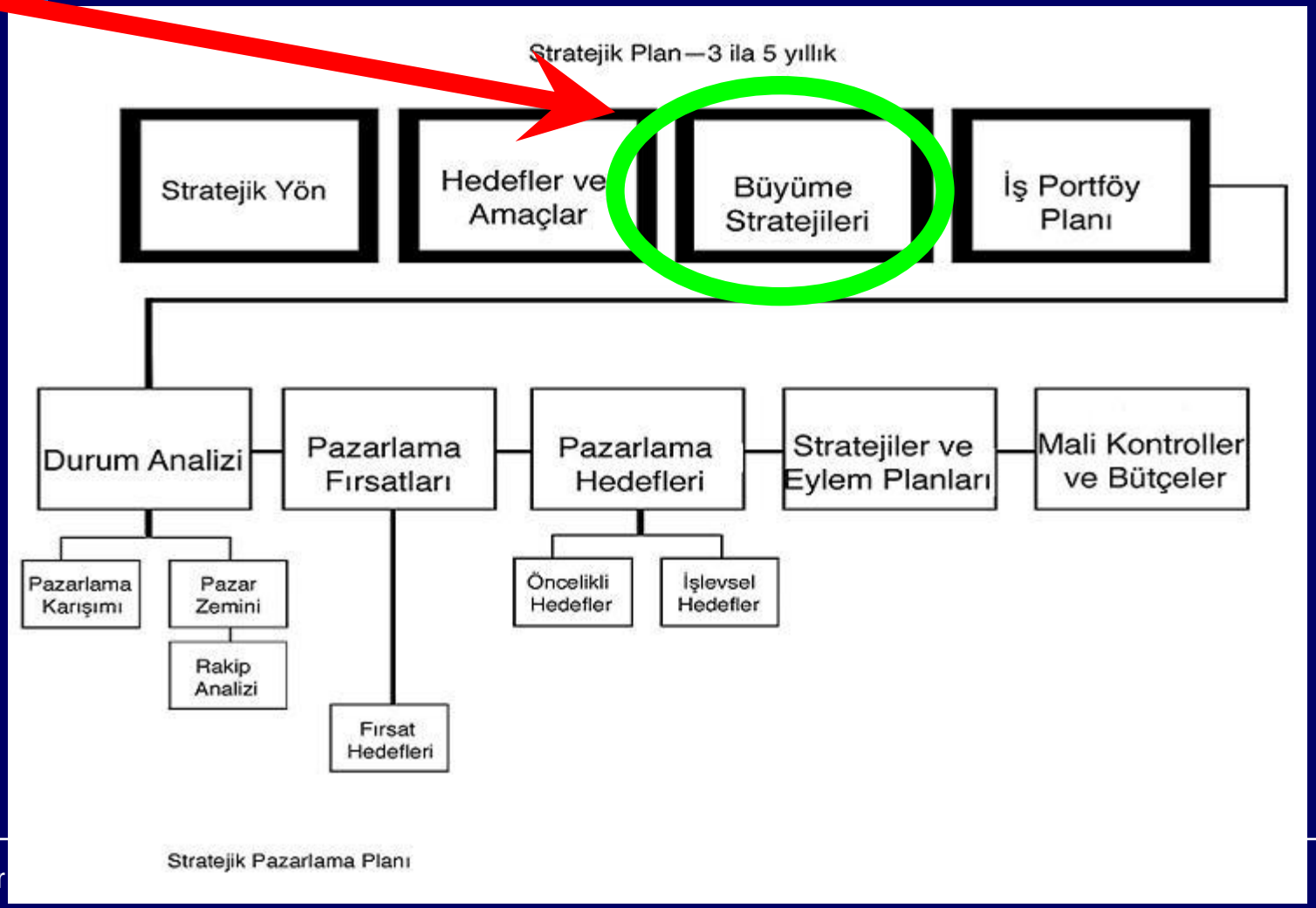
Hedefler ve Amaçlar

- Nitel hedef → Pazarlama karması yönetimi:
  - Pazarlama karması: Ürün, fiyat, promosyon / tutundurma, yer / dağıtım.
  - Genel olarak karmada 1-2 baskın bileşen vardır.
  - Satış, üretim, ar-ge, ür-ge ve dağıtım gibi birimlerin yöneticileri bir araya getirilerek en uygun karma belirlenmeli.

Durum Analizi



Büyüme Stratejileri



Büyüme Stratejileri

- **Strateji, uzun vadede önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için izlenen yoldur.**
- **Stratejiler uzun dönemli hedeflere, taktikler ise kısa dönemli hedeflere ulaşmak için kullanılan eylemlerdir.**
- **Stratejik pazarlama planlamasında strateji → 3-5 yıllık, taktik → yıllık planlar şeklinde yorumlanır.**

Büyüme Stratejileri

- STRATEJİLER için ÖRNEKLER:
- Hedef 1: Mevcut ürünlere yeni özellikler katarken, düşük maliyetli üretici konumuna yükselmek,
  - Strateji 1.1: Bir sonraki yıl başından önce maliyetleri %30 oranında azaltmak,
  - Strateji 1.2: Ür-Ge birimini kurmak ve her 2 ayda en az bir ürün önerisi geliştirmesini sağlamak.

Büyüme Stratejileri

- Stratejileri üretirken; işletmenin iç becerilerinden yararlanmak, güçlü ve zayıf yönlerini dikkate almak gerekir.
- İşletmenin becerileri (beceri düzeyi); 1- performans, 2- stratejik öncelikler, 3- maliyetler (gider analizi), 4- ürün portföyü, 5- finansal kaynaklar ile 6- güçlü ve zayıf yönleri gibi unsurları kapsar.

Büyüme Stratejileri

- **İşletmenin becerileri:**
  1. **Performans:** Kurumsal yapı, çalışanlar, kültür, sistemler, kaynak kullanımı, yenilikçilik, üretkenlik, mevcut pazarları koruma, yeni pazarlara girme, agresif rekabete karşılık verme,
  2. **Stratejik öncelik:** Stratejik yöne uzun vadeli bağlılık, kaliteye bağlılık, müşteri merkezlilik, insan kaynağı geliştirme,

Büyüme Stratejileri

- **İşletmenin becerileri:**
  3. **Gider analizi:** Rekabet avantajı elde etme,
  4. **Portföy:** Pazarları ve her pazardaki iş ünitelerinin gücünü inceleme,
  5. **Finansal kaynaklar:** Farklı senaryolarda nakit uygunluğu,
  6. **Güçlü / zayıf yönler:** Ayırt edici beceri alanları ve işletmeye özgü varlıklar.

Büyüme Stratejileri

- **Stratejilerin oluşturulması, şu unsurlar arasındaki eylemler anlamına geliyor:**
  1. **Büyüme ve olgun pazarlar,**
  2. **Uzun dönemli marka veya ürün konumlandırma,**
  3. **Ürün kalitesi,**
  4. **Pazar payı büyüme potansiyeli,**
  5. **Dağıtım kanalı seçenekleri,**
  6. **Ürün, fiyat ve tanıtım karışımı,**
  7. **Tüketim stratejileri,**
  8. **Değerlendirilecek spesifik pazarlama, satış, ar-ge ve üretim güçleri.**

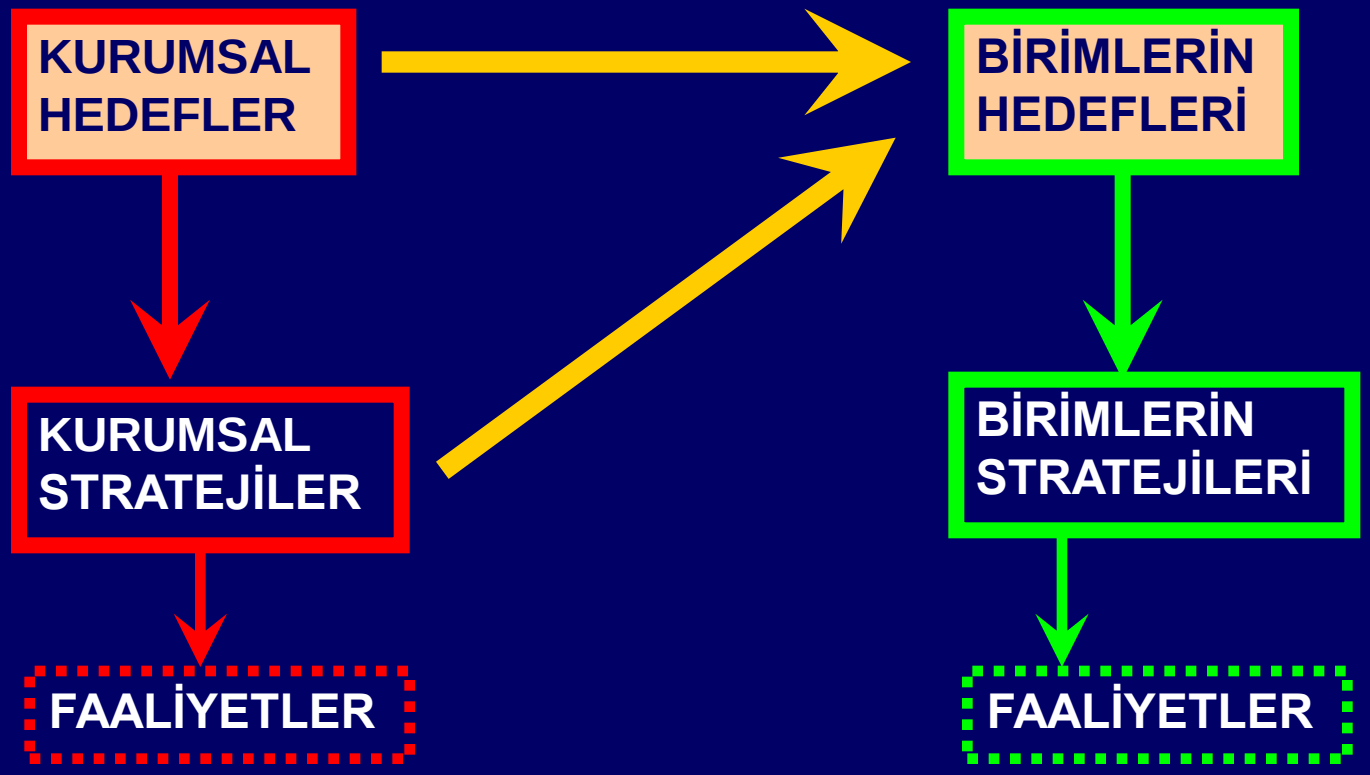
Büyüme Stratejileri

- Stratejik pazarlama planının başlıca sonucu, rekabet avantajı elde etmek için stratejiler içermesidir.
- Uzun dönemli hedefleri gerçekleştirmek üzere; her hedef için birçok strateji geliştirmek gereklidir.
- Kurumsal stratejilerin üretilmesinin ardından bunların birim(ler) bazına indirgenmesi, birim stratejilerinin üretilmesi gereklidir.

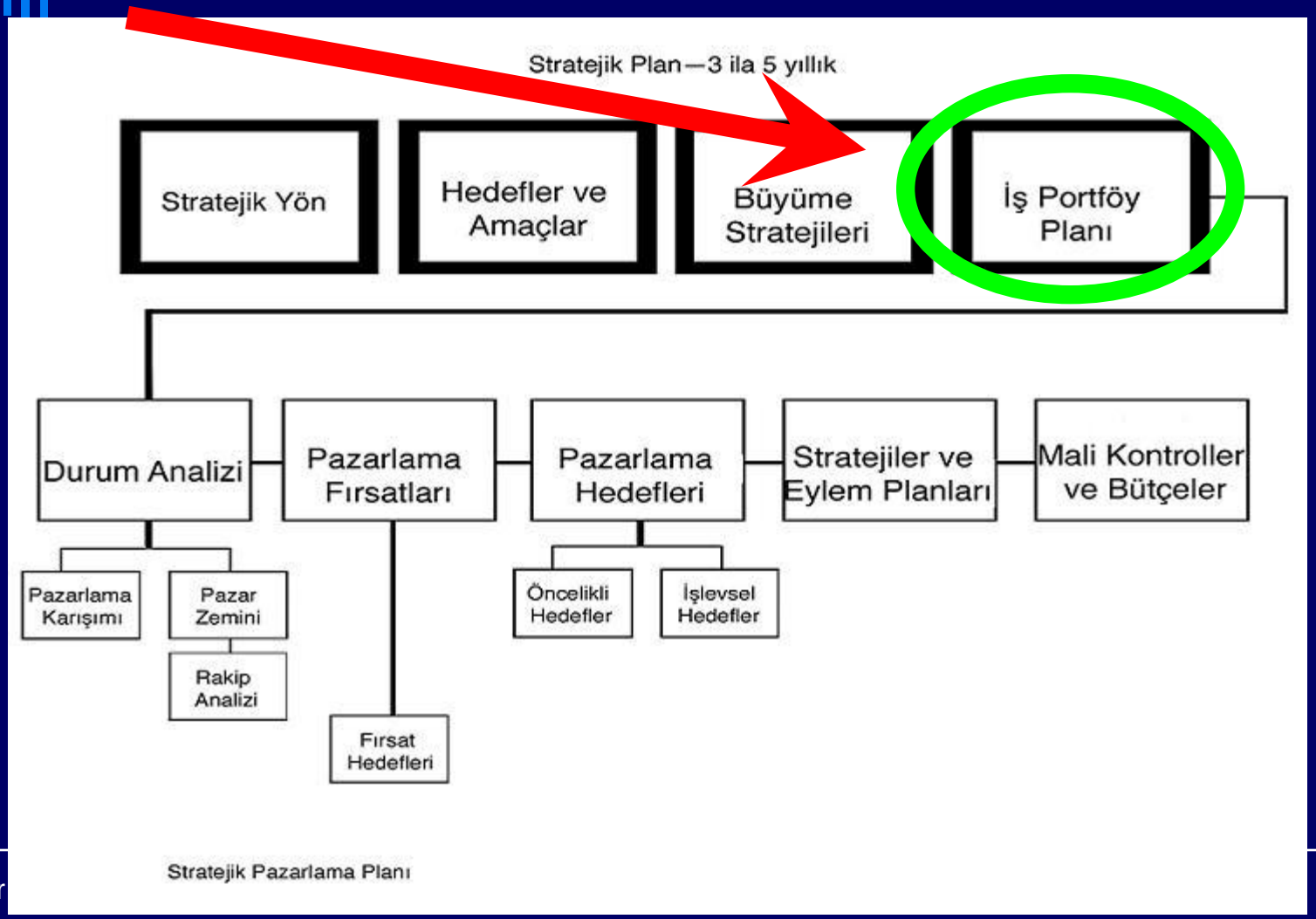
Büyüme Stratejileri

- Kurumsal HEDEF 1
  - Strateji 1.1
  - Strateji 1.2
  - …
- Kurumsal HEDEF 2
  - Strateji 2.1
  - Strateji 2.2
  - …
- Kurumsal HEDEF 3
  - Strateji 3.1
  - Strateji 3.2
  - …
- …

Büyüme Stratejileri



İş Portföy Planları



İş Portföy Planları

- İş portföyünün konusu; mevcut ürün ve pazarlarla yeni ürün ve pazarlardır.
- İş portföyü mantıksal bir süreç izleyerek stratejik yön, hedefler ve amaçlar ile büyüme stratejileri üzerine kurulur.
- Stratejik yönünüz, portföyünüzün içeriğini yansıtır.
- Stratejik misyonunuz ne kadar genişse, portföyünüzdeki ürün ve pazarların açılımı o kadar zengin demektir.

İş Portföy Planları

- **İŞ PROTFÖYÜ:**
  - **Mevcut ürünler – Mevcut pazarlar (Pazar penetrasyonu, pazara nüfuz etme)**
  - **Yeni ürünler – Mevcut pazarlar (Ürün geliştirme)**
  - **Mevcut ürünler – Yeni pazarlar (Pazar geliştirme)**
  - **Yeni ürünler – Yeni pazarlar (Çeşitlendirme)**

İş Portföy Planları

	MEVCUT ÜRÜNLER	YENİ ÜRÜNLER
MEVCUT PAZARLAR	Pazara nüfuz etme	Ürün geliştirme
YENİ PAZARLAR	Pazar geliştirme	Çeşitlendirme

İş Portföy Planları

İŞ PROTFÖYÜ Örneği	MEVCUT ÜRÜNLER	YENİ ÜRÜNLER
MEVCUT PAZARLAR	Etkin pazarlama çalışmaları, yeni uzun süreli sözleşmeler, kampanyalar	Çikolatalı helva çubuğu, kağıt helva
YENİ PAZARLAR	Satışın zayıf olduğu yerlerin güçlendirilmesi, yabancı işbirlikleri	Çocuklar ve gençler için özel ürünler

Örnek Gıda (Helva) Şirketi

İş Portföy Planları

- **Mevcut ürünler – Mevcut pazarlar (Pazar penetrasyonu, pazara nüfuz etme):**
  - **Mevcut müşteri gruplarına ve pazar dilimlerine sunduğunuz ürünleri listeleyin.**
  - **Satış, kâr ve pazar verilerini hazır bulundurun.**
  - **Ürün kalitesini geliştirmek, zamanında teslimat ağı kurmak, teknik desteği artırmak, müşteri hizmetlerini geliştirmek, bilgisayar ortamında envanter denetimi ve ERP sistemi kurmak pazar etkinliğini ve verimliliğini artırabilir.**

İş Portföy Planları

- Yeni ürünler – Mevcut pazarlar (Ürün geliştirme):
  - Yeni bir ürün, müşteri tarafından yeni olarak algılandığında yenidir.
  - Tümüyle yeni geliştirilmiş ürünler yanında; yeni eklenen özellikler, yenilenmiş üstün kalite, yeni paketleme, yenilenmiş garanti kapsamı ve yeni eklenmiş katma değerler olabilir.

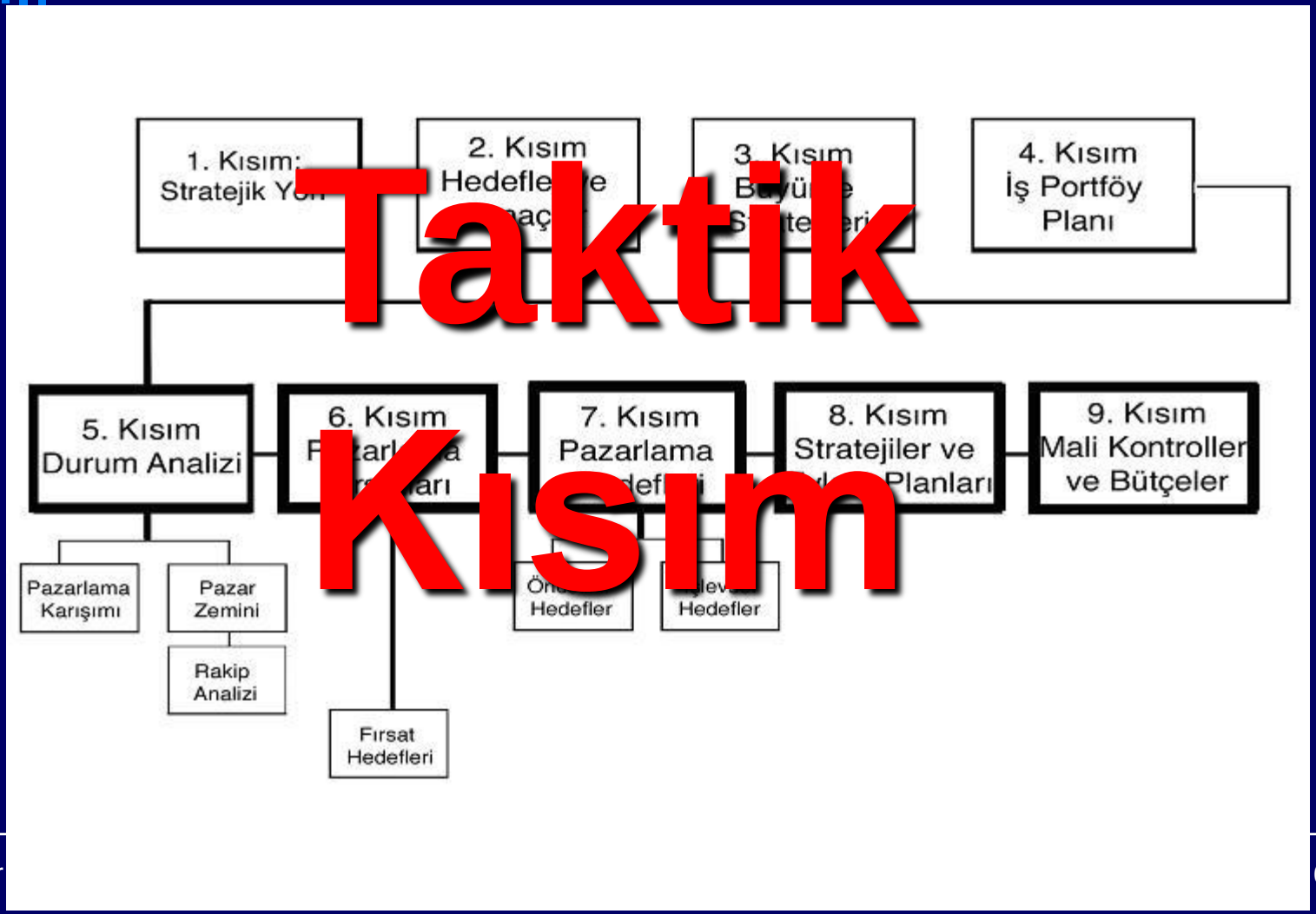
İş Portföy Planları

- **Mevcut ürünler – Yeni pazarlar (Pazar geliştirme):**
  - **Bir başka büyüme yönü, mevcut ürünleri yeni pazarlara taşımaktır.**
  - **Mevcut ürünlerin değerlendirilebileceği yeni ortaya çıkan, sizin ve rakiplerin ihmal ettiği veya yetersiz hizmet verilen pazar / müşteri dilimlerine odaklanın.**
  - **Mevcut pazarınızdan ne kadar uzağa gideceksiniz?**

İş Portföy Planları

- **Yeni ürünler – Yeni pazarlar (Çeşitlendirme):**
  - **Yeni ve henüz kullanılmayan pazarların ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürünler daima mümkündür.**
  - **Bu çerçevede; (B2B ve B2C dahil) yeni teknolojiler, ulusal / küresel pazarlar ve yeni stratejik anlaşmaları dikkate almalısınız.**

SPP: Taktik Kısım



SPP: Taktik Kısım

- **Stratejik pazarlama planının taktik kısmı** (5-9) **şu bileşenlerden oluşur:**
  5. **Durum analizi,**
  6. **Pazarlama fırsatları,**
  7. **Pazarlama hedefleri,**
  8. **Stratejiler ve eylem planları,**
  9. **Mali kontroller ve bütçeler.**

SPP: Taktik Kısım

- **Stratejik pazarlama planının taktik kısmı, yıllık olarak hazırlanır.**
- **Taktik plan, kendi başına hazırlanan ve işleyen bir plan değildir. Stratejik kısım ile bir bütün oluşturur.**
- **Stratejik kısımdan bağımsız şekilde taktik plan hazırlama ve uygulama girişimlerine engel olmak gerekir.**
- **Önemli farklılıklar gösteren ürün karması için ayrı taktik plan yapılması önerilir.**

SPP: Taktik Kısım

- **Taktik plana iki yönden girdi sağlanır:**
  1. **SPP'nın stratejik kısmından;**
     a. **Stratejik yön,**
     b. **Hedefler ve amaçlar,**
     c. **Büyüme stratejileri,**
     d. **İş portföyü,**
  2. **SPP'nın taktik kısmından;**
     a. **Durum analizi,**
     b. **Fırsatlar,**
     c. **Yıllık hedefler,**
     d. **Taktikler,**
     e. **Bütçeler.**

SPP: Taktik Kısım

SPP Stratejik kısım

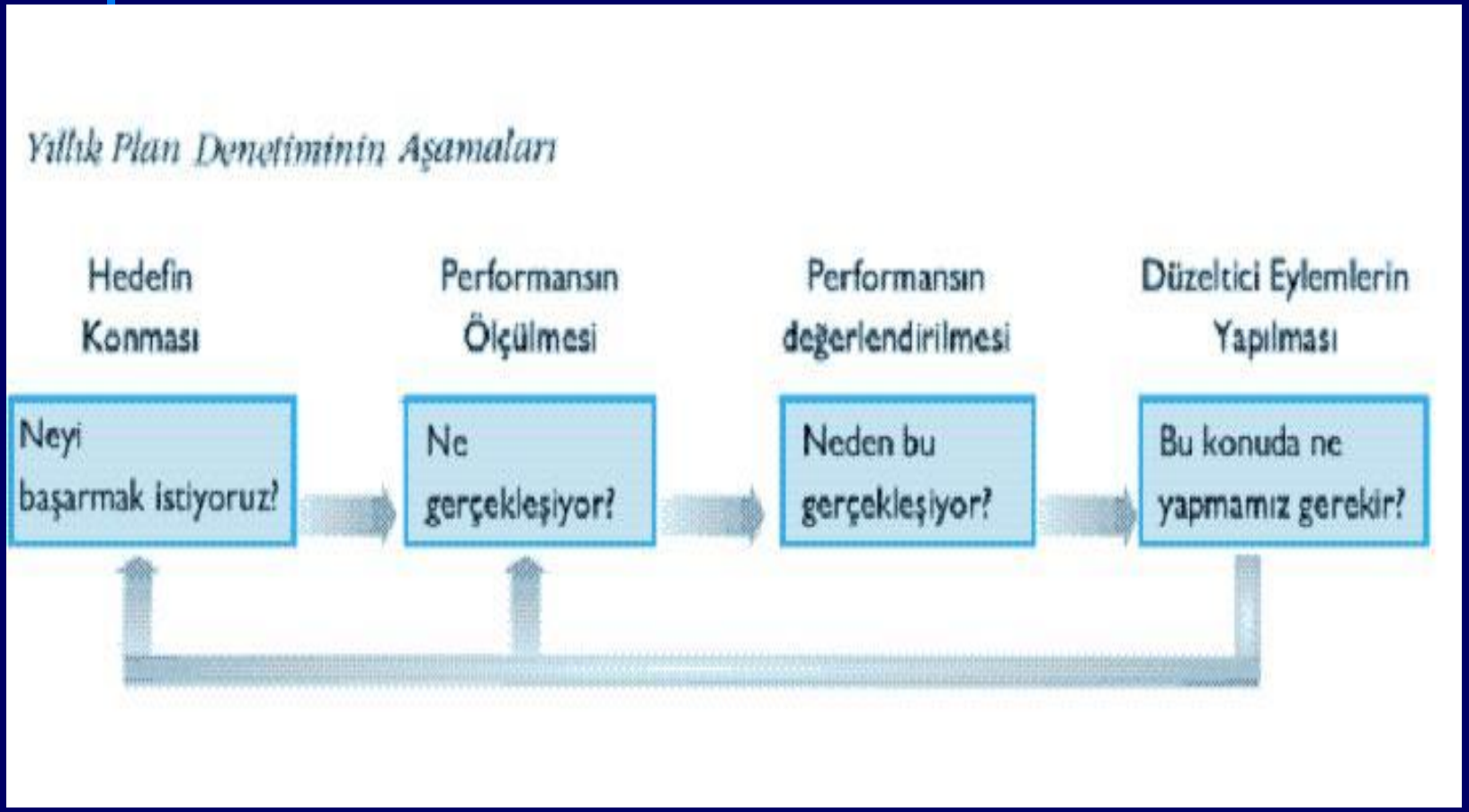
1- Stratejik yön,
2- Hedefler, amaçlar
3- Büyüme stratejileri,
4- İş portföyü

SPP Taktik kısım

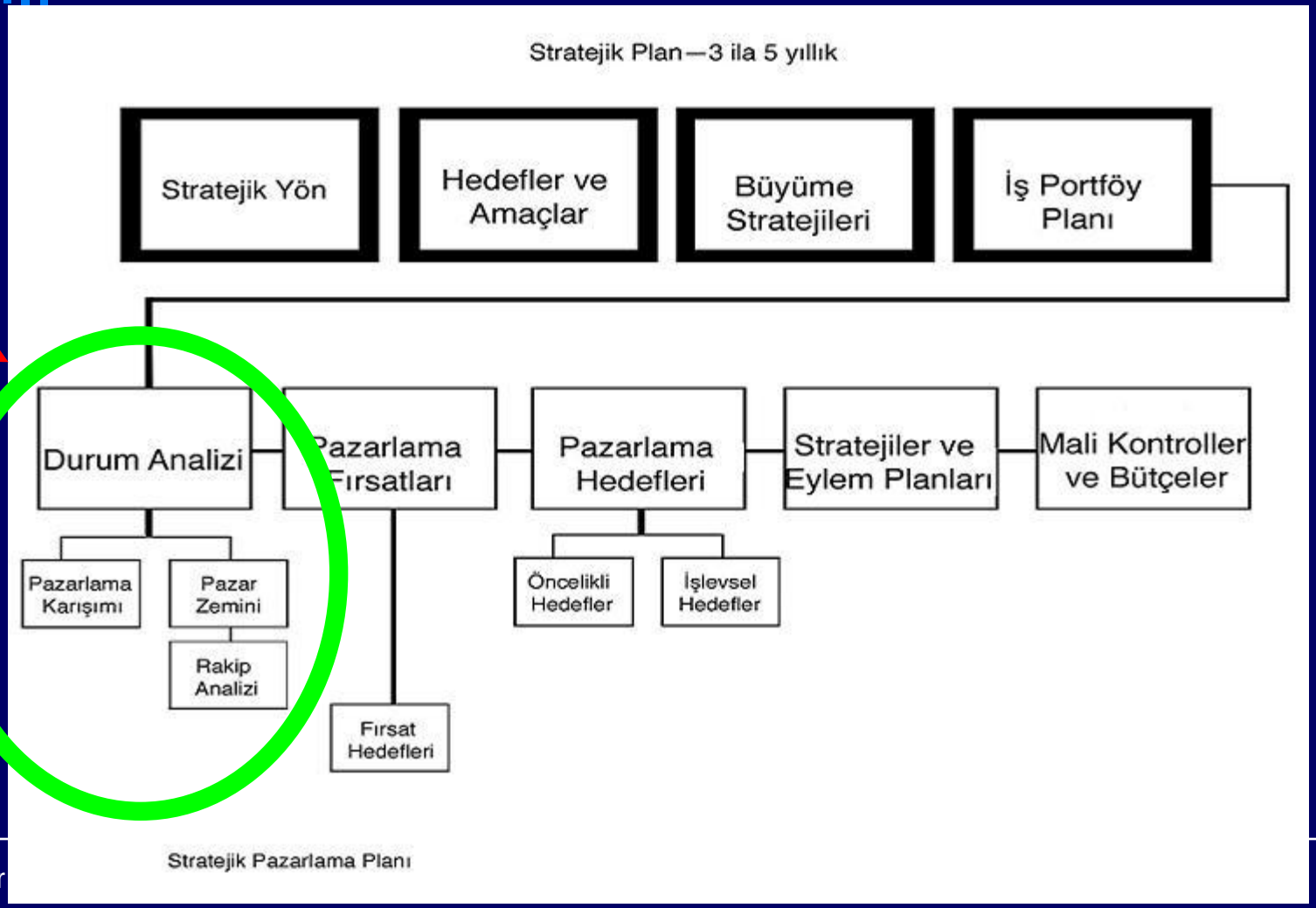
1- Durum analizi,
2- Fırsatlar,
3- Yıllık hedefler,
4- Taktikler,
5- Bütçeler

TAKTİK PLAN

SPP: Taktik Kısım



SPP: Taktik Kısım



Durum Analizi

- **Stratejik pazarlama planının taktik kısmının ilk adımı durum analizidir.**
- **"İşimin gelişimindeki kilit olaylar nelerdir?"**
- **Durum analizi, üç başlık altında yapılabilir:**
  1. **Pazarlama karması (ürün, fiyat, promosyon / tutundurma, yer / dağıtım),**
  2. **Rakip analizi,**
  3. **Pazarın nitelikleri.**
- Analiz çalışması en az 3 yıllık veri üzerinden yapılırsa daha yararlı ve doğru yönlendirici olur.

Durum Analizi

Pazarlama Karması

Durum Analizi

- Pazarlama karması: Ürün
- Ürünün performansı değişik açılardan tanımlanabilir:
  1. Geçmişteki ciro, kârlılık, pazar payı ve ilgili diğer finansal veriler;
  2. Mevcut durumdaki pazar payı, ürün yaşam döngüsü, rekabet;
  3. Ürünün konumunu etkileyebilecek değişimler, rekabetçi faktörler, eğilimler;

Durum Analizi

- **Pazarlama karması: Ürün**
- **Ürünün performansı değişik açılardan tanımlanabilir:**
  4. **Ürünün hedeflenen amacı;**
  5. **Ürünün (kalite, performans, güvenlik, uygunluk vb) özellikleri ve yararları;**
  6. **Üründen beklenen ve artırılmış nitelikler (boy, model, fiyat, ambalaj vb gibi rekabet avantajı sağlayacak eklemeler, değişiklikler).**

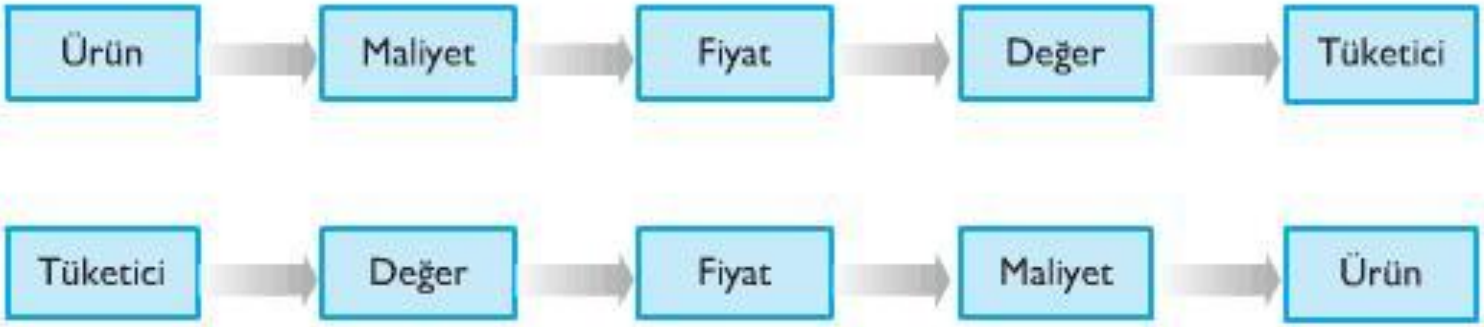
Durum Analizi

- Pazarlama karması: Fiyatlandırma
- Fiyatlandırma Geçmişi:
  - Her pazar dilimi veya dağıtım kanalı için fiyatlandırma politikaları ve ürünün pazardaki konumuna göre etkileri.
- Gelecek Fiyatlandırma Eğilimleri:
  - Ürünün (formül, tasarım vb) tanımındaki değişiklikler,
  - Finansal engeller,
  - Pazarda tahmin edilen değişimler.

Durum Analizi

Maliyete Dayalı Fiyatlama ile Değere Dayalı Fiyatlamanın Karşılaştırılması
Kaynak: Nagle ve Holden, 1994, s.5.

Maliyete Dayalı Fiyatlama



Değere Dayalı Fiyatlama

Durum Analizi

- Pazarlama karması: Dağıtım
- Mevcut dağıtım kanalları:
  - Halen kullanılmakta olan dağıtım kanallarını belirleyin.
  - Dağıtım sisteminin her aşamasındaki işleyişi belirleyin.
  - Ciro, kârlılık vb konularda performans düzeylerini belirtin.
  - Depolar, envanter sistemleri, zamanında teslimat prosedürleri gibi fiziksel dağıtım sisteminizi analiz edin.

Durum Analizi

- Pazarlama karması: Dağıtım
- Kapsama alanının etkililiği:
  - Ürünün pazarda yer alışını etkililik açısından değerlendirin.
  - Dağıtım sisteminin etkililiğini 1- bölgeler ve yerleşimler, 2- dağıtıcılar ve aracılar açısından değerlendirin.
  - Dağıtım noktalarında e-ticaret gibi yeni yöntem ve kanalların etkisini yorumlayın.

Durum Analizi

- Pazarlama karması: Dağıtım
- Özel fonksiyonlar:
  - Dağıtım gücünün belirli bir dağıtım kanalı için gerçekleştirdiği özel fonksiyonları ve hedeflenen pazar dilimleri üstündeki etkisini belirtin.
  - Dağıtım stratejilerini (itme, çekme) yorumlayın.
  - Satış gücünün sorumlu olduğu pazarın ne kadarını ne derecede etkili kapsadığını belirleyin.

Durum Analizi

- Pazarlama karması: Dağıtım
- Hedef müşteriler:
  - Hedef müşterilerin olası mal alış kapasiteleri ve ödeme performanslarını listeleyin.
  - Özel ihtiyaçları olabilecek müşterileri ve olası ihtiyaçlarını listeleyin, yorumlayın.

Durum Analizi

- Pazarlama karması: Dağıtım
- Gelecek trendler:
  - Dağıtım kanalları ve yöntemlerindeki gelecek yönelimleri belirleyin.
  - Her bir büyük pazar diliminde ne gibi bir büyüme beklendiğini yansıtın.
  - Bu büyümenin fiziksel dağıtımda farklı kanallar ve yöntemler ihtiyacınızı nasıl etkileyeceğini belirtin.

Durum Analizi

- **Pazarlama karması: Promosyon (tutundurma)**
- **Her pazar dilimine ve dağıtım kanalına yönelik tanıtım, reklam ve satış promosyonunuzu analiz edin:**
  1. **Reklam harcamaları,**
  2. **Yaratıcı stratejiler,**
  3. **Yönler, ortamlar, kanallar,**
  4. **Sektöre tanıtımlar,**
  5. **Tüketici tanıtımları,**
  6. **Endüstriye özgü tanıtım yolları ve araçları.**

Durum Analizi

- Pazarlama karması: Promosyon (tutundurma)
- Rekabetçi eğilimler:
  - Tanıtım, reklam ve satış promosyonları alanlarında rekabetçi yönelimleri belirleyin.
  - Bu yönelimlerin belirlenmesinde kimlerden destek alınabilir? Reklam ajansı, yayınlar vb

Durum Analizi

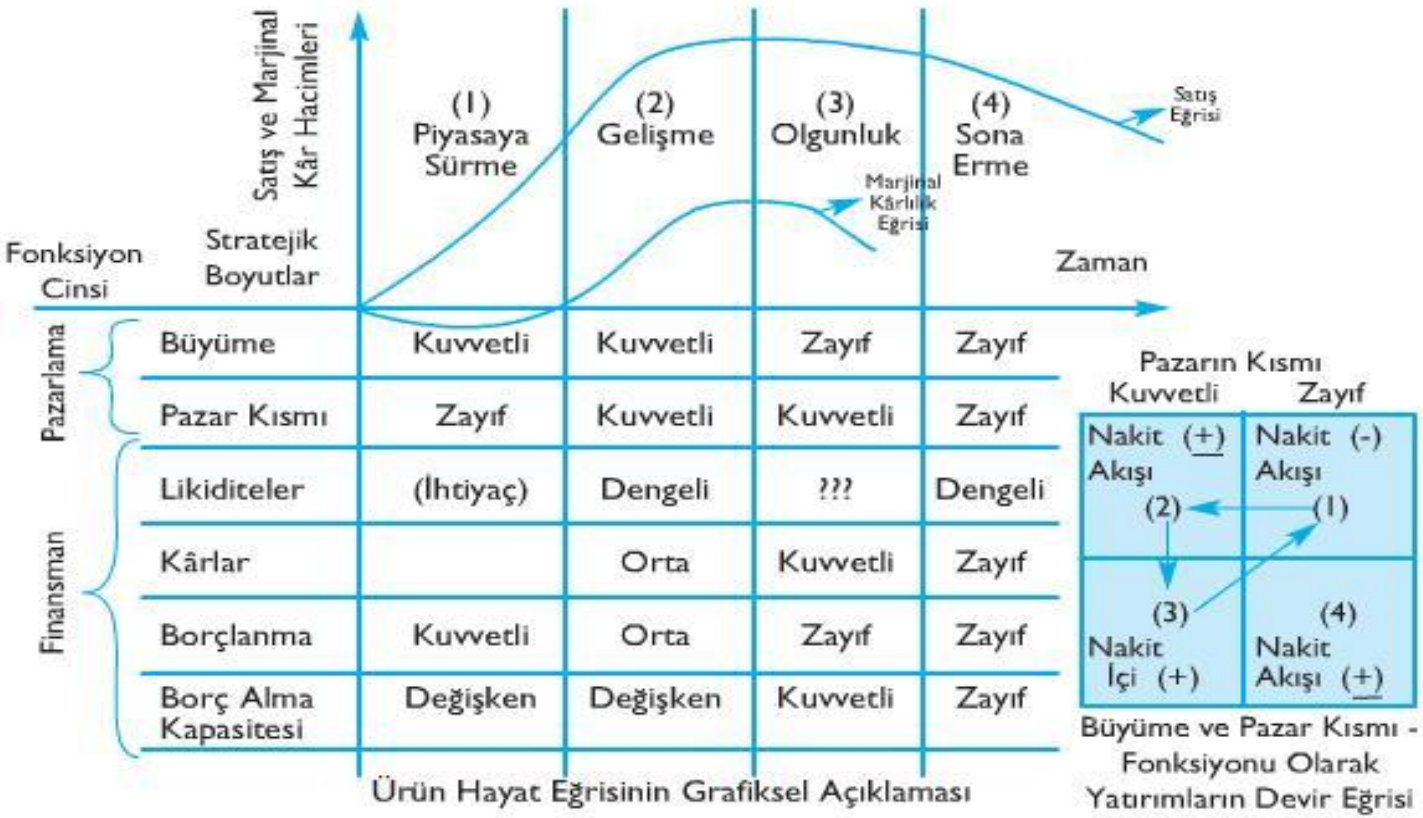
- Pazarlama karması: Promosyon (tutundurma)
- Stratejiler:
  - Ürün ve pazar dilimi açısından geçmiş ve gelecek tanıtım, reklam ve satış promosyonu stratejilerini belirleyin.
  - Bu alandaki eğilimleri belirleyin.

Durum Analizi

- Pazarlama karması: Promosyon (tutundurma)
- Diğer destek stratejileri:
  - Kullandığınız diğer destek yollarını belirtin: Medyada görünme, eğitim, profesyonel fuarlar, literatür, filmler / klipler, İnternet vb)
  - Ne derecede etkili olduklarını yorumlayın.

Durum Analizi

Ürün Hayat Eğrisi İle Strateji arasındaki İlişkiler



Durum Analizi

Rakip Analizi

Durum Analizi

- **Rekabet: Rakip Analizi**
- **Pazar payı:**
  - **Bütün rakiplerinizi, satışları ve Pazar payları ile büyükten küçüğe doğru listeleyin.**
  - **En az üç rakip gösterin.**

Durum Analizi

- Rekabet: Rakip Analizi
- Rakiplerin güçleri ve zayıflıkları:
  - Ürün kalitesi, dağıtım, fiyatlandırma, tanıtım, yönetim liderliği ve finansal durum gibi faktörler açısından her rakibi belirtin.
  - Pazardaki konumları bozmaya çalışan agresif rakiplerle aşırı fiyat indirimi gibi yönelimlerini belirtin.

Durum Analizi

- Rekabet: Rakip Analizi
- Ürün rekabeti:
  - Rekabetçi fiyatlandırma stratejilerini, fiyat çizgileri ve fiyat indirimlerini belirtin.
  - Pazarın düşük fiyatlı dilimlerine sıkı sıkıya yerleşmiş, yüksek üçteki ve düşük maliyetli rakipleri saptayın.

Durum Analizi

- Rekabet: Rakip Analizi
- Ürün özellikleri ve yararları:
  - Ürünün belirli özellikleri ve yararlarını rakip ürünlerinki ile kıyaslayın.
  - Özellikle ürün kalitesi, tasarım faktörleri ve performans üzerine odaklanın.
  - Fiyat / değer ilişkilerini ele alın.
  - Müşteri tercihlerini tartışın.
  - Benzeri olmayan ürün yeniliklerini belirleyin.

Durum Analizi

- Rekabet: Rakip Analizi
- Reklamın etkililiği:
  - Bilinirlik seviyeleri, rekabetçi metin testi sonuçları ve (varsa) erişim / sıklık seviyeleri ile ölçülen rekabetçi harcama seviyeleri ve ne derece etkili olduklarını belirleyin.
  - Bu gibi ölçümler, reklam ajansınız, bağımsız pazar araştırma kuruluşları veya yayınlarınca gerçekleştirilecek resmi reklam araştırması yoluyla sağlanır.
  - Güvenilir bir sayısal araştırma yoksa, (gayrı resmi) gözlemleri veya reklam sıklığı ve çeşidinin kabaca ölçümlerini kullanın.

Durum Analizi

- Rekabet: Rakip Analizi
- Dağıtım yöntemlerinin etkililiği:
  - Rakiplerin güçlü yanlarıyla ve zayıflıklarını kıyaslayın.
  - Bölgeler ve yerleşimler açısından pazar penetrasyonu, pazar kapsamı, teslimat süresi ve ürünün fiziksel hareketlerindeki farklılıkları belirleyin.
  - Mümkünse, rakip satışlarının zayıf veya güçlü olduğu büyük müşterileri belirleyin.

Durum Analizi

- **Rekabet: Rakip Analizi**
- **Paketleme / Ambalaj:**
  - **Rakip ürünlerin paketleme performansı, yenilikçiliği ve tercihlerini karşılaştırın.**
  - **Boy, şekil, fonksiyon, taşıma kolaylığı, depolama rahatlığı ve nakliyesini gözden geçirin.**

Durum Analizi

- **Rekabet: Rakip Analizi**
- **Sektörel tutumlar / Tüketici tutumları:**
  - **Ürün kalitesi, müşteri hizmetleri / teknik hizmet, şirket imajı ve şirket performansına yönelik hem sektörel (dağıtımcı ve satıcılar) tutumları hem tüketici tutumlarını gözden geçirin.**

Durum Analizi

- Rekabet: Rakip Analizi
- Rakiplerin pazar payı eğilimleri:
  - Buradaki amaç, pazar dilimleri yoluyla olduğu kadar tekli ürünler yoluyla da pazar payı kazanımlarındaki yönelimleri belirtmektir.
  - Her rakibin nerede büyük bir taahhütte bulunduğunu ve bunun ürün veya dilim yoluyla kontrolü güçlendirmek için yapılabileceğini belirlemelisiniz.

Durum Analizi

- Rekabet: Rakip Analizi
- Satış gücünün etkililiği ve pazar kapsamı:
  - Rakipler ve pazar dilimi açısından satış, hizmet, temas sıklığı ve problem çözme kapasitesi ile ilgili olarak ne derece etkili olunduğunu gözden geçirin.
  - Dağıtım kanalındaki bütün satış gücü performansına bakın.
  - Üreticiyseniz, dağıtımcı kapsamına bakın. Daha sonra dağıtımcıların; müşterileri ve son uçtaki kullanıcıları ne derece kapsadığını inceleyin.

Durum Analizi

Pazarın Nitelikleri

Durum Analizi

- Durum analizinin "Pazarın Nitelikleri" bölümünde; değişen rekabetçi bir çevredeki pazar boyutu ve müşteri tercihlerini belirleyen demografik ve davranışsal faktörler üzerine odaklanılır.
- Bu bölümde pazarlar ve müşteriler konusunda elde edilen veriler, daha sonra strateji ve taktiklerin oluşturulmasında kullanılır.

Durum Analizi

- Pazarın nitelikleri: Müşteri profili
- Sizin ya da dağıtıcılarınızın hizmet verdiği mevcut ya da olası son kullanıcı müşterilerinizin profilini tanımlayın.
- Burada amaç, dağıtım kanallarının ilerisine bakmak ve son kullanıcı tüketicileri incelemektir.

Durum Analizi

- **Pazarın nitelikleri: Müşteri profili**
  - **Dağıtımcıların / Satıcıların Hizmet Verdiği Pazar Dilimleri: Bu soruyu dağıtımcılarınızın bakış açısından ele aldığınıza emin olun.**
  - **Dağıtımcıların Toplam Satışları: Satışların büyük çoğunluğunu temsil eden kilit müşterileri sınıflandırmaya yoğunlaşın.**

Durum Analizi

- **Pazarın nitelikleri: Müşteri profili**
  - **Diğer Sınıflandırmalar:** Kullanılan ürünler, kültür seviyesi, fiyata duyarlılık ve hizmet gibi ekstra faktörler açısından tanımlayın. Dağıtımcıyı atlayarak direkt ulaşabileceğiniz hedef kitleleri belirtin.
  - **Kullanılan Ürünlerin Sıklığı ve Büyüklüğü:** Müşteri satın almalarını sıklık, hacim ve mevsimselliğine göre tanımlayın.

Durum Analizi

- **Pazarın nitelikleri: Müşteri profili**
  - **Kullanılan Ürünlerin Coğrafi Yönü: Müşteri alımlarını bölgesel veya kentsel (hem sektörel hem tüketici) olarak tanımlayın. Alıcıları belirli coğrafi alanlara (kentsel, kırsal vb) ya da endüstrinize ilişkin diğer faktörlere göre ayırın.**
  - **Pazar Özellikleri: Müşterileri; yaşları, gelir seviyeleri ve eğitimlerini de dahil ederek, demografik, psikografik (yaşam tarzı) ve diğer tanımlayıcı yönleriyle ele alın.**

Durum Analizi

- **Pazarın nitelikleri: Müşteri profili**
  - **Karar Verici: Satın alma kararlarını kimin verdiğini ve kararların nerede verildiğini belirtin. Kararı etkileyebilecek çeşitli bireyler veya birimleri belirtin.**
  - **Müşteri Motivasyonları: Müşterilerinizi ürünü satın alması için tetikleyecek başlıca motivasyonları belirleyin. Neden bir üretici yerine diğerini tercih ediyor? Müşteriler sizin ürününüzü; kalite, performans, imaj, teknik hizmet/müşteri hizmeti, elverişlilik, yer, teslimat, üst yönetime erişim, arkadaşlık veya eş baskısı sebebiyle satın alabilir.**

Durum Analizi

- Pazarın nitelikleri: Müşteri profili
  - Ürünün Müşterilerce Bilinirliği: Ürünlerinizin tüketicilerce bilinirliği seviyesini tanımlayın.
    - Ne ölçüde, sizinki türünde bir ürüne ihtiyaç duyuyorlar?
    - Ürününüz, markanız veya şirketinizi olası bir tedarikçi olarak görüyorlar?
    - Ürününüz, markanız veya şirketinizi istenilen özelliklerle bağdaştırıyorlar?

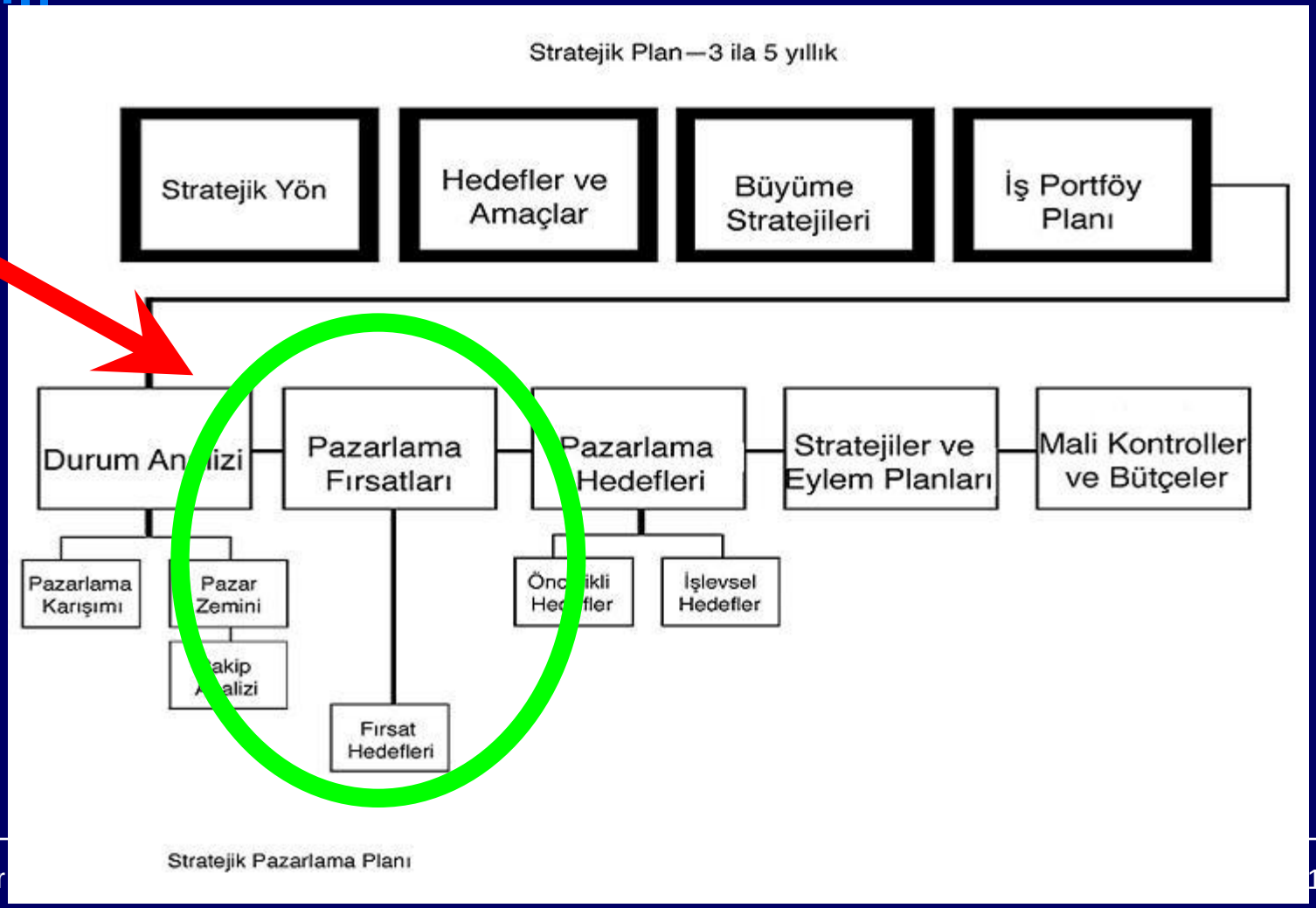
Durum Analizi

- Pazarın nitelikleri: Müşteri profili
  - Pazar Dilimi Yönelimleri: Çeşitli dilimler veya nişlerin boyutları ve özeliklerindeki yönelimleri tanımlayın.
    - Bir dilim; erişilebilir, ölçülebilir, potansiyel olarak kârlı ve uzun dönemli büyüme potansiyeline sahipse değerlendirilmelidir. Bir pazarı dilimlere bölmek; sizi daha fazla satış büyümesine fırlatabilecek, yeni ortaya çıkan, ihmal edilmiş pazarlar belirlemek için sürekli saldırı stratejisi olarak işlev görür.

Durum Analizi

- **Pazarın nitelikleri: Müşteri profili**
  - **Diğer Yorumlar / Kritik Konular: Pazara ve müşteri tabanına ait bilginizi genişletecek genel yorumlar ekleyin. Durum analizini çözümlemenin sonucunda su yüzüne çıkan, özel dikkat gerektirdiği için ayrılan, kritik konuları da inceleyin.**

SPP: Taktik Kısım



Pazarlama Fırsatları

- Bu bölümde; pazarlama güçleri, zayıflıkları ve seçenekleri incelenir:
  - Pazar payını genişletmek ve kârlılığı artırmak için bütün ihtimaller göz önünde bulundurulmalı.
  - Yeni pazarlara girmek için gerekli temel hazırlanmalı.
    - Saldırgan bir tutumla rakiplerinizden hangisi hangi pazar diliminden edilebilir?
    - Savunmacı bir tutumla hangi rakiplerinizin sizin pazarınıza girişi engellenebilir?

Pazarlama Fırsatları

- Bu bölümde; pazarlama güçleri, zayıflıkları ve seçenekleri incelenir:
  1. Mevcut pazarlar,
  2. Müşteriler / Alıcılar,
  3. Büyüme pazarları,
  4. Ürün ve hizmette geliştirme ve yenilikçilik,
  5. Fırsat hedefleri.

Pazarlama Fırsatları

- **Pazarlama fırsatları: Mevcut pazarlar**
- **Mevcut pazarları, genişletmek için en iyi fırsatları belirtin:**
  - **Yeni işler ve yeni kullanıcılar geliştirmek,**
  - **Rakibin yerine geçmek,**
  - **Ürün kullanımını veya programları mevcut müşteriler yoluyla artırmak,**
  - **Pazar dilimlerini yeniden tanımlamak,**
  - **Ürünü yeniden formüle etmek veya yeniden ambalajlamak,**
  - **Ürünün yeni kullanımlarını belirlemek,**
  - **Tüketicilerce daha olumlu algılanması ve rakip ürünlere karşı rekabetçi bir avantaj elde etmek için ürünü yeniden konumlandırmak,**
  - **Yeni veya hizmet verilmeyen pazar nişlerine genişlemek.**

Pazarlama Fırsatları

- **Pazarlama fırsatları: Müşteriler / Alıcılar**
- **Müşteri tabanınızı genişletmek için en iyi fırsatları belirleyin:**
  - **Dağıtım kanallarını genişletmek veya geliştirmek,**
  - **İlk ve takip eden indirimler, toplu alımlar, geçici özel indirimler de dahil olarak ürün fiyatlandırma,**
  - **Reklam, satış promosyonu, halkla ilişkiler ve satış gücünün tanıtım aktiviteleri de dahil ürün tanıtımı,**
  - **Teknik destek de dahil, müşteri hizmetlerini geliştirmek,**
  - **Ticari satın alma uygulamaları, satın alma gücünün nereye odaklandığını veya yöneldiğini belirlemek (üretimciden dağıtımcıya veya son kullanıcıya).**

Pazarlama Fırsatları

- **Pazarlama fırsatları: Büyüme pazarları**
  - **Kilit noktalardaki (coğrafi yer olarak) ürün büyüme pazarlarını belirleyin.**
  - **Hangi pazarların en fazla uzun dönemli büyüme potansiyeli taşıdığını belirtin.**

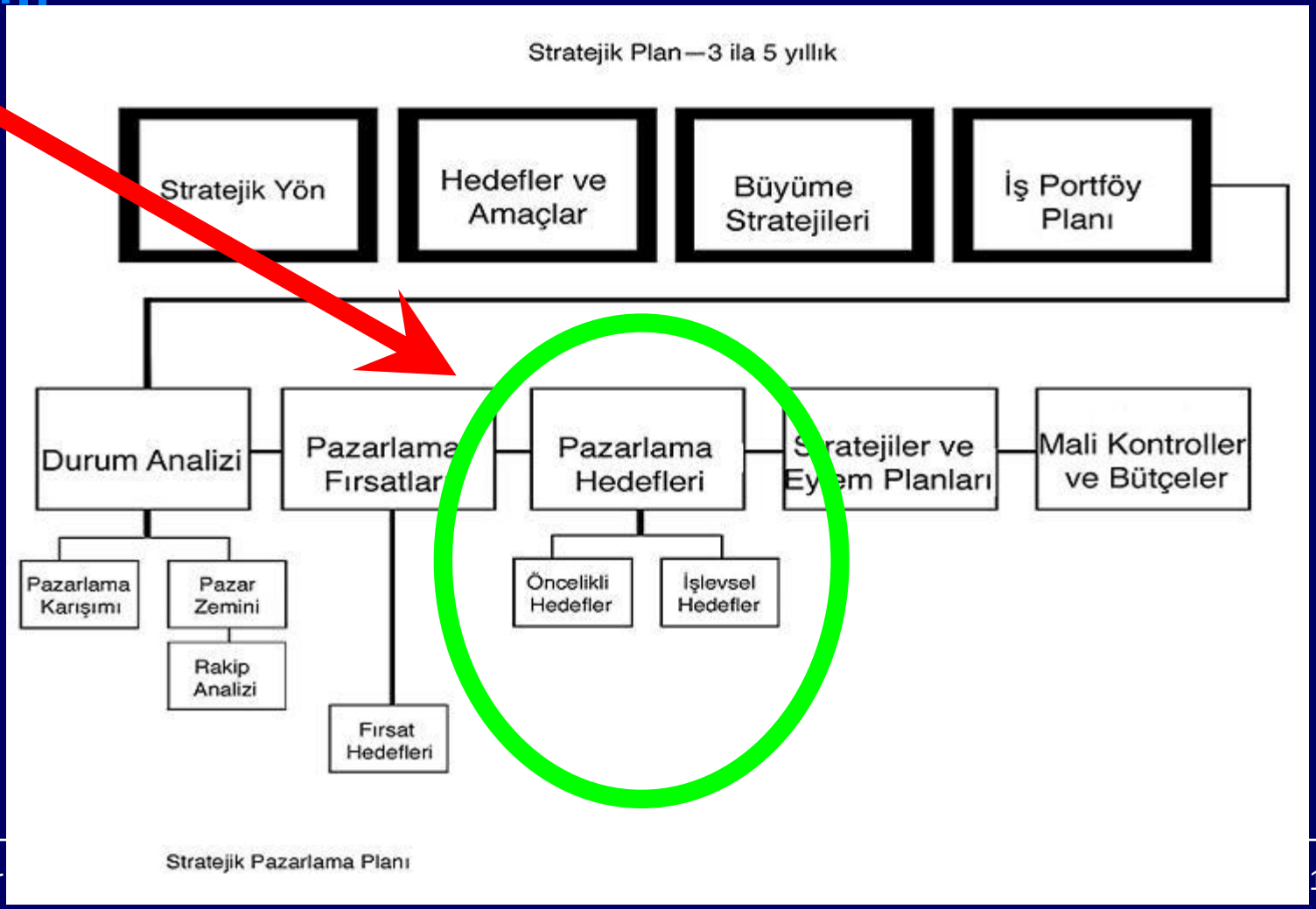
Pazarlama Fırsatları

- Pazarlama fırsatları: Ürün ve hizmette geliştirme ve yenilikçilik
- Üründe geliştirme ve yenilikçilik için kısa ve uzun dönemli fırsatları belirleyin:
  - Seriye yeni ürünler eklemek,
  - Yeni veya ilgili ürünler, ürün serileri ve/veya yeni parçalar veya özelliklerle çeşitlendirmek,
  - Ürünlerde değişiklik yapmak, yenilemek,
  - Ambalajı geliştirmek,
  - Müşteri hizmetlerine değer katmak, yenilemek.

Pazarlama Fırsatları

- **Pazarlama fırsatları: Fırsat hedefleri**
  - **Mevcut pazar diliminizin veya ürün grubunun dışında, yukarıdaki kategoriler içinde yer almayan, araştırmak isteyeceğiniz alanları belirtin.**
  - **Yenilikçi ve girişimci düşünün. Bu alanlar fırsatlara gebedir. Bu yüzden, yenilikçi ve riskli özellikleri nedeniyle, diğer fırsatlardan ayrılırlar.**

SPP: Taktik Kısım



Pazarlama Hedefleri

- **Pazarlama hedefleri** bölümünde; genellikle 12 ay olarak tanımlanan mevcut planlama süreci boyunca elde edilmek istediğiniz hedefleri saptamalısınız.
- Uzun vadeli stratejik yön ve stratejilerin, 1 yıllık taktik hedeflerle birleşmesi istenir.
- **Pazarlama hedefleri** bölümü üç başlık altında ele alınır:
  1. Varsayımlar: Geleceğe ilişkin koşulların ve yönelimlerin tahmini,
  2. Öncelikli (ana) hedefler: Fırsat hedefleri de dahil, sorumluluğunuzla ilgili nicel alanlar,
  3. Fonksiyonel hedefler: İşin operasyon ile ilgili bölümleri.

Pazarlama Hedefleri

- **Pazarlama hedefleri: Varsayımlar**
- **Hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir olması için öncelikle gelecekteki koşullar ve yönelimler hakkında varsayımlar ve tahminler oluşturmalısınız.**
- **Yalnız planlama yılı için işinizi etkileyecek başlıca varsayımları listeleyin:**
  1. **Ekonomik varsayımlar,**
  2. **Teknolojik varsayımlar,**
  3. **Sosyopolitik varsayımlar,**
  4. **Rekabetçi varsayımlar.**

Pazarlama Hedefleri

- **Pazarlama hedefleri: Varsayımlar**
  1. **Ekonomik varsayımlar:**
     - **Gayri safi yurtiçi hasılayı, yerel ekonomiyi, endüstriyel üretimi, fabrika ve ekipman harcamalarını, tüketici harcamalarını ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişimi tartışın.**
     - **Pazar boyutu, büyüme oranı, maliyetler ve başlıca pazar dilimlerindeki yönelimleri belgelerle gösterin.**
  2. **Teknolojik varsayımlar:**
     - **Ar-Ge girişimlerinin kapsamını, teknolojik ilerlemelerin olasılığını, hammaddelerin yaygınlığını ve fabrika kapasitesini ekleyin.**

Pazarlama Hedefleri

- **Pazarlama hedefleri: Varsayımlar**
  3. **Sosyopolitik varsayımlar:**
     - **Beklenen yasamaları, politik gerginlikleri, vergi ihtimallerini, nüfusun seyrini, eğitimsel faktörleri ve müşteri alışkanlıklarındaki değişimleri belirtin.**
  4. **Rekabetçi varsayımlar:**
     - **Mevcut rakiplerin faaliyetlerini, yeni rakiplerin saldırılarını ve sektörel uygulamalardaki değişimleri belirleyin.**

Pazarlama Hedefleri

- **Pazarlama hedefleri: Öncelikli (ana) hedefler**
  1. **Ana hedefler: Güncel ve planlanan satış, kâr, pazar payı ve yatırım getirisi.**
  2. **Fırsat hedefleri: Pazarlar, ürün fiyat, tanıtım ve dağıtım gibi alanlarda yenilikler.**

Pazarlama Hedefleri

- **Pazarlama hedefleri: Fonksiyonel hedefler**
  1. **Ürün hedefleri: Kalite, geliştirme, iyileştirme, farklılaşma, çeşitlilik, çıkarma, dilimleme, fiyatlandırma, tanıtım, dağıtım kanalı, fiziksel dağıtım, ambalajlama, hizmet vb.**
  2. **Ürün dışı hedefler: Hedeflenen müşteriler, üretim, pazarlama araştırması, kredi, teknik satış aktiviteleri, ar-ge, eğitim, insan kaynakları geliştirme vb.**

Pazarlama Hedefleri

- **Pazarlama hedefleri: Fonksiyonel hedefler: Ürün hedefleri**
  1. **Kalite: Pazarın bazı ya da bütün dilimlerinde endüstri standartlarını geride bırakma yoluyla rekabet avantajı elde edilecek kalite hedefleri belirlemek.**
  2. **Geliştirme: Dahili ar-ge, lisans verme veya ortak girişim yoluyla yeni teknolojiyi ele almak.**
  3. **İyileştirme: Yeniden formüle etmek veya mühendislik yoluyla büyük veya küçük ürün değişimlerini yansıtmak.**

Pazarlama Hedefleri

- **Pazarlama hedefleri: Fonksiyonel hedefler: Ürün hedefleri**
  4. **Farklılaşma: Fonksiyon, tasarım ya da bir ürünü veya hizmeti farklılaştırabilecek diğer değişiklikler yoluyla rekabetçi konumu güçlendirmek.**
  5. **Çeşitlilik: Teknoloji transferi veya esas ürünü yeni uygulamalarda kullanmak ya da gelişmekte olan ülkeler gibi yeni coğrafi bölgelere yönelmek.**
  6. **Çıkarma: Yetersiz performans nedeniyle bir ürünü seriden çıkarmak veya şirketinizi pazarda tam seri tedarikçi olarak temsil etmek gibi stratejik bir amaç varsa elde tutmak.**

Pazarlama Hedefleri

- **Pazarlama hedefleri: Fonksiyonel hedefler: Ürün hedefleri**
  7. **Dilimleme: Yeni bir pazar nişine ulaşmak için seri genişletme (ürün çeşitleri eklemek) veya mevcut bir pazar diliminde yaklaşan bir rakibe karşı savunmak.**
  8. **Fiyatlandırma: Liste fiyatları, toplu alım indirimleri ve tanıtımsal indirimleri.**
  9. **Tanıtım: Ticari ve tüketici amaçlı satışı, satış promosyonunu, reklamı ve halkla ilişkileri geliştirmek.**

Pazarlama Hedefleri

- **Pazarlama hedefleri: Fonksiyonel hedefler: Ürün hedefleri**
  10. **Dağıtım kanalı: Coğrafi kapsamı artırmak, ticari ilişkileri sağlamlaştırmak için programlar veya hizmetler geliştirmek, dağıtımcıları ya da satıcıları kanaldan çıkarmak veya son noktadaki kullanıcı ile direkt temas kurmak.**
  11. **Fiziksel dağıtım: Bir ürünün sipariş girişinden, dağıtım kanalı boyunca fiziksel olarak taşınmasına ve sonunda son kullanıcıya teslimatına kadar lojistik faktörleri değerlendirmek.**
  12. **Ambalajlama: Marka kimlik işaretleri için işlevsel tasarım ve/veya dekoratif etkenler kullanmak.**

Pazarlama Hedefleri

- **Pazarlama hedefleri: Fonksiyonel hedefler: Ürün hedefleri**
  13. **Hizmet: Şirketinizdeki önemli yöneticilere erişim sağlamaktan, yerinde teknik destek vermeye kadar hizmet alanını genişletmek.**
  14. **Diğer: Pazarlar, ürün, fiyat, tanıtım ve dağıtım gibi alanlarda yenilikler.**

Pazarlama Hedefleri

- Pazarlama hedefleri: Fonksiyonel hedefler: Ürün harici hedefler
  - Bu başlık altındaki eylemlerin birçoğu bütününde ürünle veya hizmetle ilgili olmasına rağmen, bazıları etkide bulunabileceğiniz ya da bulunamayacağınız destek faaliyetleridir. Ne kadar etki edebileceğiniz planlama ekibinizde temsil edilen fonkiyonlara bağlıdır.

Pazarlama Hedefleri

- **Pazarlama hedefleri: Fonksiyonel hedefler: Ürün harici hedefler**
  1. **Hedeflenen müşteriler: Uyarlanmış ürünler, dağıtım veya depolama, katma değer hizmetler veya kalite geliştirme programlarına katılım yoluyla özel bağlantılar geliştirebileceğiniz müşterileri belirleyin.**
  2. **Üretim: Envanter seviyelerini azaltmak ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarını kapsamak için küçük üretim süreçleri önermek gibi rekabet avantajı sağlayacak özel eylemler belirleyin.**

Pazarlama Hedefleri

- **Pazarlama hedefleri: Fonksiyonel hedefler: Ürün harici hedefler**
  3. **Pazarlama araştırması: Kilit satın alma etkenlerini belirten müşteri izleme sistemlerinden örnekler verin ve rekabetçi bilgiler ekleyin.**
  4. **Kredi: Finansal öneriler vermek veya belli durumdaki müşterilere mali destek sağlamak gibi, bir ürün teklifi için katma değer bileşen olarak kredi ve finans desteğini kullanan programları dahil edin.**

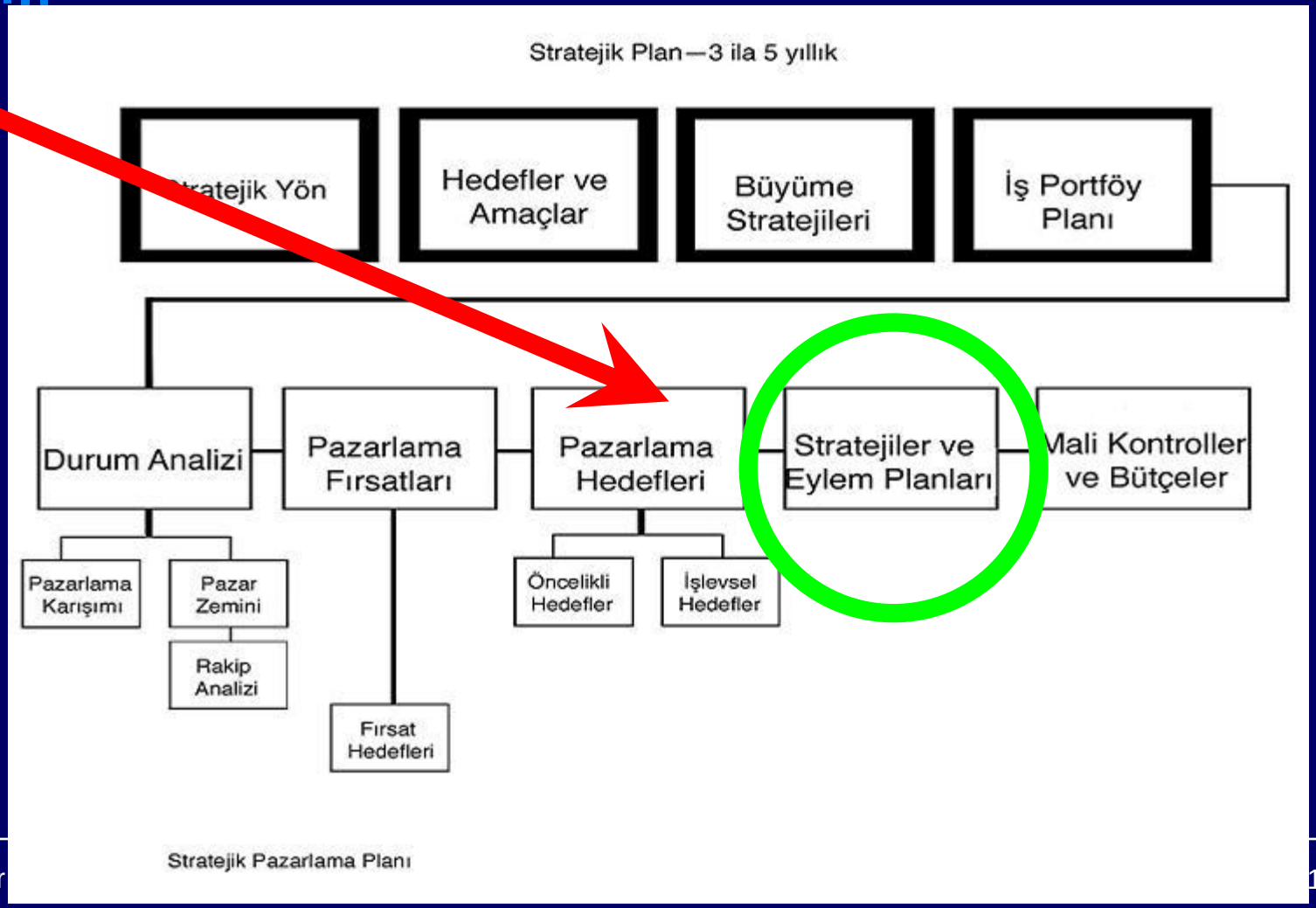
Pazarlama Hedefleri

- **Pazarlama hedefleri: Fonksiyonel hedefler: Ürün harici hedefler**
  5. **Teknik satış aktiviteleri: Müşterilerin problemlerini çözmek için yerinde danışma sunan 24 saat aktif telefon destek hattı gibi destek etkinliklerini kullanın.**
  6. **Ar-Ge / Ür-Ge: SPP'nin Stratejik Yönünü tamamlayan ortak girişimler kadar, dahili ar-ge projelerini de belirtin.**
  7. **Eğitim: Harici dağıtımcı ve son kullanıcı programları kadar dahili eğitimi de listeleyin.**

Pazarlama Hedefleri

- **Pazarlama hedefleri: Fonksiyonel hedefler: Ürün harici hedefler**
  8. **İnsan kaynaklarını geliştirme: SPP'yi kullanıma hazır hale getirecek bireylerde performans seviyeleri ve beceri türlerini belirleyin.**
  9. **Diğer: Yalnız işletmenize / firmanıza özgü özel eylemleri ekleyin.**

SPP: Taktik Kısım



Stratejiler ve Eylem Planları

- **Strateji; araçları (para, insan kaynağı, malzemeler); firma politikası, stratejik yön ve hedeflerce tanımlanan amaçlarla (kâr, müşteri memnuniyeti, büyüme) birleştirme sanatıdır.**
- **Stratejiler ve taktikler hedeflere ulaşmak için eylemlerdir.**
- **Stratejiler uzun dönemli, taktikler ise kısa dönemli hedeflere ulaşmak içindir.**

Stratejiler ve Eylem Planları

- Fonksiyonel ürün ve ürün harici hedefleri yeniden belirtin.
- Her hedefe ulaşmak için kullanacağınız eylem dizisinin (stratejiler ve taktikler) kısa bir tanımı ile birleştirin.
- Daha sonra bütün eylemleri özet bir stratejiye dönüştürün.

Stratejiler ve Eylem Planları

- **Hedefler** neyi başarmak istediğinizin, **stratejiler** ise hedefleri nasıl (eylemlerle) elde edeceğinizin tanımıdır.
- Bir hedef belirtir ve ilgili bir strateji belirtmezseniz; bu, bir hedefe sahip olamayacağınız anlamına gelir.
- Tanımlanan ifade, başka hedefler için bir eylem olabilir.

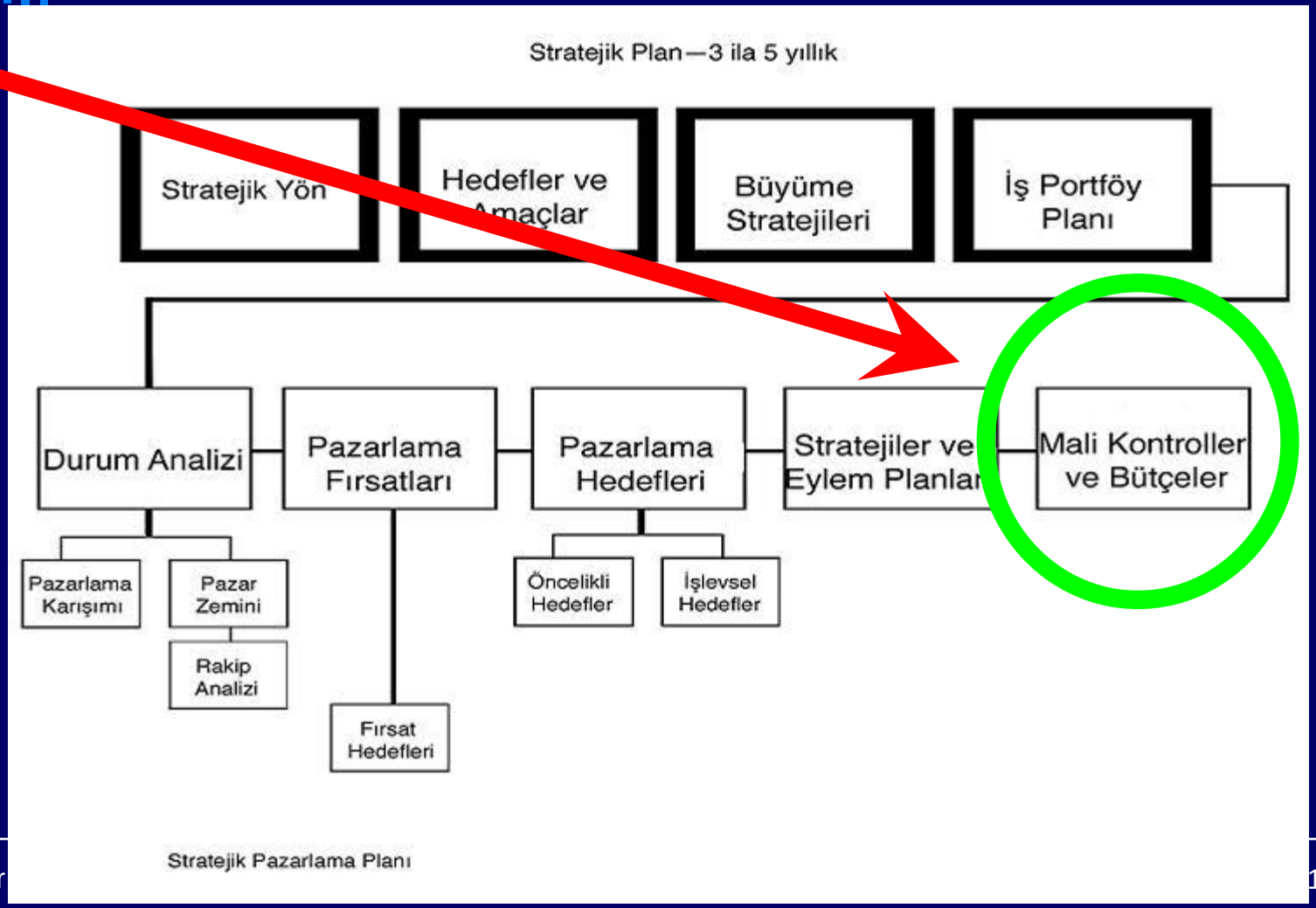
Stratejiler ve Eylem Planları

- Ana hedeflerinize ulaşmak için başlıca stratejilerinizi özetleyin.
- Hedeflerinize ulaşmanızı engelleyecek durumlar boy gösterirse, kullanılabilecek alternatif ve olasılık planlarının incelenmesini ekleyin.
- Bu alternatiflerle SPP'nin tamamı arasında bağlantı olsun.

Stratejiler ve Eylem Planları

- Final strateji tanımınızı oluştururken, aşağıdaki ekstra stratejik konuları, bütünlüğü belirlemek için bir yoklama listesi olarak kullanın:
  1. Üründe veya ambalajda gerekli değişiklikler,
  2. Fiyatlara, indirimlere veya uzun dönemli kontratlara ilişkin değişiklikler,
  3. Reklam stratejisinde; özellikler, faydalar veya özel gruplara hazırlanan metin temasına ilişkin gerekli değişiklikler,
  4. Medya planında değişiklikler,
  5. Özel üretim, satıcı ve/veya dağıtımcı ve tüketici promosyon stratejileri ve satış gücüne verilecek primler.

SPP: Taktik Kısım



Mali Kontroller ve Bütçeler

- SPP'nizin strateji aşamasını tamamlamış olarak, uygulanmasını nasıl gözlemleyeceğinize karar vermelisiniz.
- Bu yüzden, gerçekleştirmeden önce, kontrol (planlanan ve gerçek rakamları kıyaslamak) ve yeniden gözden geçirme (planlanan değerlerin mi uyarlanacağına yoksa diğer önlemlerin mi alınacağına karar vermek) için prosedürler geliştirmelisiniz.
- Bu final bölümü, operasyon bütçenizi içine alıyor. Firmanızın rapor verme prosedürleri varsa, bu bölüme eklemelisiniz.

Mali Kontroller ve Bütçeler

- Planın önemli kontrol noktalarındaki gelişmeyi takip etmek ve stratejilerde büyük kaymaların mı yoksa basit düzeltilerin mi olacağına karar vermek için tasarlanan ekstra raporların veya veri belgelerinin örnekleri:
  1. Tahmin modelleri,
  2. Dağıtım kanalı yoluyla satış,
     a. Envanter veya biten stok raporları,
     b. Dağıtım kanalı ve müşteri satış noktası bazında ortalama satış fiyatları (indirimler, toplu indirimler veya geçici özel indirimler),
  3. Ürüne göre kâr ve zarar ifadeleri,
  4. Direkt ürün bütçeleri,
  5. Ar-Ge harcamaları,
  6. Yönetim bütçesi,
  7. Çeyrek dönem bazında harcama.

Mali Kontroller ve Bütçeler

- Sistemin güvenilir bir geribildirim mekanizması olarak çalıştığından emin olun.
- Sizin dikkat etmeniz gereken, net ve tam vaktinde kontrol, böylece olası problemlere çabuk karşılık verebilirsiniz.
- Bu kontrol stratejileri ve çizelgeleri yeniden gözden geçirmek için bir prosedür olarak işlev görmelidir.
- Sistem yukarı doğru taze pazar bilgisi akışı sağlamalı ki, takiben firmanın en üst kademelerinde geniş politika revizyonlarına etkisi olsun.

Planın Ekleri

- **Planın ek bölümü şu konuları içermelidir:**
  - **Ürününüzün ve rakip ürünlerin reklam kampanyalarının metinleri,**
  - **Pazar araştırmasından alınan pazar verileri,**
  - **Rakiplerin pazar stratejilerinden ve fiyatlandırma çizelgelerinden ekstra bilgiler,**
  - **Ürün özellikleri ve faydaları hakkında ayrıntılar.**

SON

Ama sonuncu degil…

Kaynak: Norton Paley, Stratejik Planlama Planı Nasıl hazırlanır? – MediaCat, 2006