

Pazarlama İlkeleri

Editör

Yrd. Doç. Dr. Serpil YILMAZ

Yazarlar

Yrd. Doç Dr. Ali GÜLÇUBUK
Yrd.Doç.Dr.Akif ALTINBIÇAK
Yrd.Doç.Dr. Berrin YÜKSEL
Yrd.Doç.Dr. Emin Akkılıç
Yrd Doc. Dr. Gülnur ETİ İÇLİ
Yrd. Doç. Dr. Serpil YILMAZ
Ali Şevki AKAY
D. Arzu SANDALLIOĞLU
D. Mehmet BİÇKES
Emine DEMİRCİLİ
Mehmet Gökhan Turan
Sıdıka KİLİTÇİ
Yavuz DEMİRHAN



Editör
Yrd. Doç. Dr. Serpil YILMAZ
Pazarlama İlkeleri

ISBN: 9978-9944-274-65-4

Kitapta yer alan bölümlerin sorumluluğu yazarlarına aittir

1.BASKI- Ocak 2008

Bu kitabın basım,yayın ve satış hakları Lisans Yayıncılığa aittir.Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik,elektronik veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz basılamaz ve dağıtılamaz.

Lord Matbaacılık

Lisans Yayıncılık
Demirkapı Caddesi No:1/3
Bayrampaşa-İSTANBUL
e-posta : lisans@lisansyayincilik.com
www.lisansyayincilik.com

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ

III

Bölüm 1 PAZARLAMANNIN TANIMI, KONUSU VE GELİŞİMİ 11

1.1. Pazarlamanın Tanımı	12
1.2. Pazarlamanın Konusu ve Kapsamı	13
1.3. Pazarlama Kavramının Gelişimi	15
1.3.1. Üretim Yönlü Pazarlama Anlayışı	16
1.3.2. Ürün Yönlü Pazarlama Anlayışı	16
1.3.3. Satış Yönlü Pazarlama Anlayışı	16
1.3.4. Tüketici Yönlü Pazarlama Anlayışı	17
1.3.5. Toplumsal Pazarlama	18
1.3.6. İlişkisel Pazarlama	18
1.4. Pazarlamanın Bugünkü Durumu	19
1.5. Satış ve Pazarlama	19
Değerlendirme Soruları	22
Yararlanılan Kaynaklar	24

Bölüm 2 STRATEJİK PLANLAMA VE PAZARLAMA-ÇEVRE İLİŞKİSİ 25

2.1. Çevre, Değişim ve İşletme-Çevre Etkileşimi	26
2.1.1. Çevre ve Değişim	26
2.1.2. İşletme ve Dış Çevre Etkileşimi	27
2.1.3. Değişimleri (Fırsat ve Tehditleri) İzleme Gerekliği	29
2.2. Çevreye Uyum Aracı Olarak Stratejik Pazarlama Süreci	31
2.2.1. Strateji Kavramı ve Stratejik Planlama Süreci	31
2.2.2. Stratejik Planlama ve Pazarlama Planlaması Süreçleri Arasındaki İlişki	34
2.2.3. Çevresel Belirsizlik ve Stratejik Planlama	36
2.3. Pazarlama Kararlarını Etkileyen Çevresel Faktörler	38
2.3.1. Kontrol Edilemeyen Makro Çevresel Faktörler	38
2.3.2. Kontrol Edilemeyen Mikro Çevresel Faktörler	47
Değerlendirme Soruları	50
Yararlanılan Kaynaklar	52

Bölüm 2

¹ D. Mehmet BİÇKES

STRATEJİK PLANLAMA VE PAZARLAMA-ÇEVRE İLİŞKİSİ

- 2.1. Çevre, Değişim ve İşletme-Çevre Etkileşimi
 - 2.1.1. Çevre ve Değişim
 - 2.1.2. İşletme ve Dış Çevre Etkileşimi
 - 2.1.3. Değişimleri (Fırsat ve Tehditleri) İzleme Gerekliliği
 - 2.2. Çevreye Uyum Aracı Olarak Stratejik Pazarlama Süreci
 - 2.2.1. Strateji Kavramı ve Stratejik Planlama Süreci
 - 2.2.2. Stratejik Planlama ve Pazarlama Planlaması Süreçleri Arasındaki İlişki
 - 2.2.3. Çevresel Belirsizlik ve Stratejik Planlama
 - 2.3. Pazarlama Kararlarını Etkileyen Çevresel Faktörler
 - 2.3.1. Kontrol Edilemeyen Makro Çevresel Faktörler
 - 2.3.2. Kontrol Edilemeyen Mikro Çevresel Faktörler
- Değerlendirme Soruları
Yararlanılan Kaynaklar

¹ Nevşehir Üniversitesi Öğretim Görevlisi

STRATEJİK PLANLAMA VE PAZARLAMA-ÇEVRE İLİŞKİSİ

İşletme fonksiyonlarının dış çevreye dönük yüzünü oluşturan pazarlama eylemleri, hem çevresel faktörlerde meydana gelen değişimlerin ve olası eğilimlerin barometresi durumunda olması, hem de bu değişim ve olası eğilimlere uyum sağlamak için geliştirilen strateji ve uygulamaların dış çevreye aktarılmasında bir köprü vazifesi görmesi nedeniyle, işletme fonksiyonları içerisinde özel bir yere ve öneme sahiptir.

İşletmeyi insanla özdeşleştirecek olursak; işletme fonksiyonları içerisinde pazarlama, insanın dış görüntüsü gibidir. Yürümek, dokunmak, tatmak, konuşmak, duymak, görmek, bir etkiye tepki göstermek gibi davranışlar dış dünyaya yansıyan insan eylemleridir. Ancak bu eylemlerin sergilenebilmesi, insanın iç bünyesinde var olan alt sistemlerin görevlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirmelerine bağlıdır. Bu benzetmeden de anlaşılacağı gibi, ana sistemin başarısı alt sistemlerin bütüncül başarısına bağlıdır. Yani ne pazarlama ne de diğer işletme fonksiyonlarından herhangi biri tek başına sihirli bir değnek değildir. Pazarlamanın özel önemi ise; dış etkileri algılayıp, bu etkileri organizasyonel yapıyı kullanarak ilgili departmanlara aktarması ve ilgili departmanlarca oluşturulan tepkileri dış çevreye yansıtmasından kaynaklanmaktadır.

İnsanı farklı kılan temel özellikleri, onun fiziksel görüntüsü ve iç dünyasını ifade ediş şekli olarak kabul edersek; işletmeleri de farklı kılan (rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenekleri) özellikleri, çevresel değişimleri algılama, bu değişimlere yönelik yenilikler geliştirme ve geliştirilen yenilikleri dış çevreye sunma şeklinde sıralayabiliriz.

Çevresel etkileri algılamak ve bu etkilere yönelik doğru tepkiler geliştirmek yaşamsal aktivitelerin temel taşıdır. Bu anlamda pazarlama, örgütsel hayatıyetin devamında olmaz olmaz bir işletme fonksiyonudur.

Bu bölümde; genel hatlarıyla stratejik planlama; çevre, değişim, işletme-çevre etkileşimi, çevresel değişimleri izleme gerekliliği, stratejik planlama ve pazarlama kararlarını etkileyen çevresel faktörler konuları üzerinde durulacaktır.

2.1. Çevre, Değişim ve İşletme-Çevre Etkileşimi

2.1.1. Çevre ve Değişim

Sosyal bilimler açısından; bir vizyon ve misyon etrafında bir araya gelmiş, belli bir amacı gerçekleştirmek için bütünsel bir faaliyet içerisinde bulunan çeşitli parçaların oluşturduğu bütün olarak tanımlanabilecek olan

açık sistemler; hem kendisini oluşturan alt sistemlerle hem de dış çevre ile karşılıklı etkileşim içerisindedirler.

Genel anlamda işletme ile ilgili her şeyi kapsayan çevre kavramı (Dinçer, 2003); dış ve iç çevre olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Blythe, 2001). Sistemin sınırları dışında kalan ve sistemin kendi içinde kontrol edemeyeceği her şey *dış çevreyi* oluşturmaktadır. *İç çevre* ise; sistemin iç yapısıyla ilgili olan ve sistem tarafından kontrol edilebilen her şeydir. Sistemin iç bünyesine ilişkin değişkenleri, sistemin çevresine ilişkin faktörlerden ayıran noktalar bütününe, *sistemin sınırı* denir ve bu sınır, sistem ile dış çevreyi birbirinden ayırır. Kısacası sınır; sistemin nerede başlayıp nerede bittiğini gösterir ve her sistemin mutlaka bir sınırı vardır. Bütün sistemlerde, sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden sistemin sınırları içinde olanlar *değişken*, dışında olanlar ise *parametre* olarak adlandırılır. Kapalı sistemler sadece değişkenler tarafından etkilenirken, açık sistemler hem değişkenler ve hem de parametreler tarafından etkilenirler (Tecim, 2004).

Değişim; planlı ya da plansız bir şekilde bir sistemin, bir süreç ya da bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçmesi/geçirilmesi olarak tanımlanabilir (İnal ve Durna, 2001). Değişim olgusu, dünya tarihi kadar eski bir olgu olmasına karşın, özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde, teknolojik ve sosyal alanda başlayan (Ekin, 1999) ve bütün alanlara sirayet eden gelişmeler neticesinde baş döndürücü bir niteliğe bürünmüştür.

Pazarlama bilimi açısından; tüketici ihtiyaç, istek ve beklentilerinin değişmesi, tüketici beklentilerinin karşılanmasında kullanılan teknolojilerin gelişmesi ve bu süreçte uygulanan yönetim tekniklerinin farklılaşması şeklinde ifade edilebilecek olan değişim (Biçkes, Erdem ve Kaplan, 2004); piyasada varolan rekabetin boyutlarını genişleterek, farklılaştırmaktadır. Geçmişte 'ondan bende de var' yaklaşımı ile rakiplerini taklit ederek ya da rakipleri ile benzer/eşdeğer stratejiler izleyerek ayakta kalabilmeyi (Porter, 2000) hatta gelişebilmeyi başarabilen işletmeler, günümüzde varlıklarını sürdürebilmek ve gelişebilmek için aşgari uyum şartlarını sağlamanın da ötesinde, değişim süreci ile birlikte ortaya çıkan yeni tüketici eğilimlerini yakalamak ve farklılıklarını ortaya koymak durumundadırlar (Kotler, 2000).

Yeni eğilimleri yakalamak ve farklılıkları ortaya koymak, Bennett'in (1988) de ifade ettiği gibi; ancak pazarlama karar ve eylemlerinin doğru bir şekilde tesis edilmesi ve uygulanmasıyla mümkün olabilecek bir durumdur.

2.1.2. İşletme ve Dış Çevre Etkileşimi

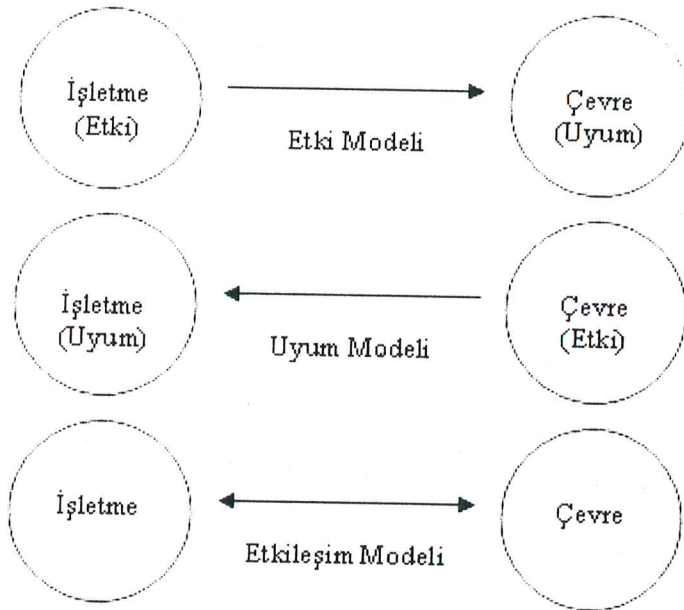
Birer açık sistem olan işletmeler; belirlemiş oldukları vizyon, misyon ve amaçlara ulaşabilmek ve varlıklarını sürekli kılabilmek için, demografik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik vb. birçok faktörden meydana gelen ve sürekli değişmekte olan, belli bir çevre içerisinde faaliyetlerine devam etmektedirler.

İşletmelerin dinamik bir çevre içerisinde faaliyette buldukları gerçeğini (Korneliussen, 2007) dikkate aldığımızda, çevresel değişimlerden soyutlanarak faaliyetlerini sürdürmeyecekleri sonucuna ulaşabiliriz. Çevresel faktörlerdeki değişimler, işletmeler için fırsatlar yaratabileceği gibi tehdit unsurları da oluşturabilmektedir (Berkowitz, Kerin and Rudelius, 1989).

Değişen ve sürekli gelişen çevre koşulları karşısında işletmeler, rekabet ortamının hangi fırsatları ya da tehditleri getireceğini bilememektedir. Böylesine belirsiz bir ortamda rekabet gücünü korumak isteyen işletmelerin, esnek ve hızlı stratejiler geliştirmesi, diğer bir deyişle değişimi yönetmesi gerekmektedir (Bayraktar ve Yıldız, 2007). Çünkü işletmelerin başarısı geniş ölçüde, sahip oldukları kaynak ve imkanlarla dış faktörler arasında kurdukları uyuma bağlıdır (Mucuk, 2006).

Çevresel faktörlerdeki değişimlere yönelik olarak işletmelerin kullanabilecekleri, reaktif ve proaktif stratejilerden bahsedilmektedir (Çetinel, 2005). **Reaktif (tepkisel) strateji** de; yöneticiler çevresel faktörleri kontrol edilemez olarak görmekte ve dolayısıyla pazarlama planlarını çevresel değişimlere uyacak şekilde ayarlamaya çalışmaktadırlar. **Proaktif strateji**de ise; yöneticiler, çoğu çevresel faktörlerin kontrol edilebileceğini ya da bir şekilde etkilenebileceğini düşünmekte ve örgütün çevresel faktörlere etki edebilmesinin yollarını aramaktadırlar.

Bu bakış açısıyla işletme ile dış çevre arasında gelişebilecek ilişki modelleri Şekil 2.1.'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 2.1. İşletme İle Çevresi Arasındaki İlişki Modelleri
Kaynak: Uğur, 2004.

2.1.2.1. Etki Modeli

Bu modele göre; çevre, belirsizliği olmayan durağan bir yapı olarak varsayılmaktadır. Böylesi bir yapıda, işletme yönetimi çevresel faktörler hakkında net ve doğru bilgilere sahip olabilmekte, dolayısıyla işletmenin çevreyi etkilemesi söz konusu olmaktadır.

2.1.2.2. Uyum Modeli

Bu modele göre; işletmelerin uzun vadede başarısını ve sürekliliğini belirleyen en önemli etkenin dış çevre olduğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşımdaki temel düşünce; işletmenin dış çevreye bağımlı olmasına karşın, dış çevrenin bağımsız olması ve dolayısıyla dış çevredeki farklılaşmalara göre işletmelerin yapı, süreç ve teknolojilerinde değişiklik yapmaları gerektiğidir. Bu modele göre; işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, en azından çevrelerindeki değişime eşdeğer oranda değişebilmelerine bağlıdır.

2.1.2.3. Etkileşim Modeli

Gerçekte, işletme ile çevresi arasındaki ilişki karşılıklı etkileşime dayanmaktadır. Dış çevre, işletmelerin üst sistemidir ve onda meydana gelen değişiklikler kaçınılmaz olarak alt sistemler olan işletmeleri de etkilemektedir. Bunun yanında; düşünsel, davranışsal, teknolojik vb. alanlarda yeni uygulamalar ortaya koyan işletmeler de çevresel faktörleri etkileyebileceklerdir. Bu nedenle işletme ile çevresi arasında karşılıklı bir bağımlılık ve ilişkiden söz etmek mümkündür. Dolayısıyla, yönetim herhangi bir stratejik karar alırken, bir taraftan çevresel faktörlerdeki değişimlerin işletmeye olan yansımalarını, diğer taraftan da işletmenin dış çevre üzerinde ne gibi etkilere yol açabileceğini göz önünde bulundurmalıdır.

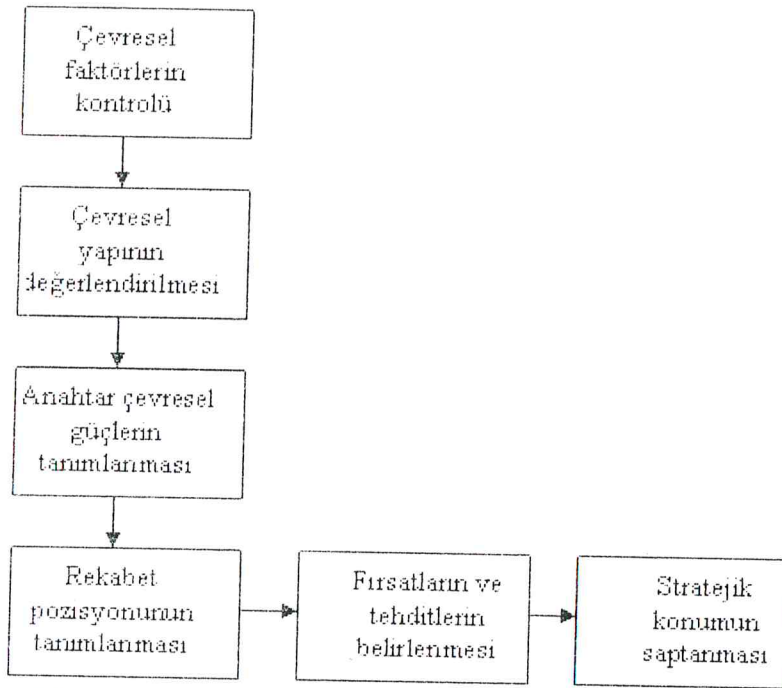
Günümüzün küresel iş dünyasında ve yoğun rekabet ortamında, bir örgüt çevreyle etkileşiminde uyum modelini benimserse, uzun süre hayatta kalamayacaktır. Diğer taraftan, eğer örgüt çevresel faktörlere bütünüyle bağımlı kalmayıp, onları da göz önünde bulundurarak tutarlı bir strateji izlerse çok daha başarılı olabilecektir. Unutulmamalıdır ki, işletmeler çevrelerini etkileyebilme noktasında hiç de küçümsenmeyecek bir potansiyele sahiptirler (Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1982).

2.1.3. Değişimleri (Fırsat ve Tehditleri) İzleme Gerekliliği

Değişimleri izleme; dış çevresel faktörlerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir (Ofloğlu, Arslan ve Aydemir, 2006). **Fırsatlar**; çevresel değişimlerin, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde ve/veya sahip olunan kaynak ve imkanlarla kendisinden yararlanılabilecek çıkar elde edilebilecek elverişli durumlar olarak

tanımlanabilir. *Tehditler* ise; işletme amaçlarına ulaşmayı zorlaştıran ya da imkansız kılan çevresel unsurlar olarak ifade edilebilir. Değişimleri izlemek, dinamik bir yapıya sahip olan ve çevresel faktörlerdeki farklılaşmalara bağlı olarak yenilenmesi gereken *stratejik konumun* belirlenmesinde kilit bir aşamadır.

Konuyla ilgili süreç Şekil 2.2’de görülmektedir.



Şekil 2.2: Çevresel Analiz Süreci-Kaynak: Wilson and Gilligan, 2005.

Değişimleri izleme süreci her şeyden önce çevresel faktörlerin kontrol altında tutulmasıyla yani çevresel değişimlerin izlenmesi ve onlar hakkında bilgiler toplanmasıyla başlamaktadır. Bu kontrol işletmeye çevresel yapının mevcut durumunu ve gelecekteki muhtemel yapısını değerlendirme imkanı sağlayacaktır. Bu yapı tespit edildikten sonra, işletme açısından anahtar çevresel güçlerin neler olduğunun tanımlanması önemli bir karar aşamasıdır. *Anahtar çevresel güçler*, ilgili işletme açısından anı ve geleceği şekillendirebilecek etkiye sahip olan unsurlar toplamıdır. İşletme bu çevresel güçleri dikkate alıp rekabet pozisyonunu tanımlamalıdır. Sonrasında ise, tanımlanan rekabet pozisyonunda çevresel değişimlerin işletme için ne gibi fırsatlar ve tehditler barındırdığı belirlenmelidir. Nihayet çevresel analiz süreci sonunda işletme stratejik konumunu saptamaktadır. Bu konum işletmenin strateji seçiminde, amaçlarının belirlenmesinde, faaliyet alanlarının şekillendirilmesinde ve daha birçok alanda etkili olmaktadır.

Çevresel değişimlerin fırsat ya da tehdit olarak nitelendirilmesi, ilgili işletmenin sahip olduğu kaynak ve imkanlarla ilintili bir durumdur. O halde, herhangi bir işletme için tehdit içeren bir değişim, bir başka işletme için fırsat içeriyor olabilir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinin yolu da işte buradan geçmektedir. Rekabet üstünlüğü bir işletmenin, sektördeki fırsatları yakalayabilmesini ve tehditlerden sakınabilmesini sağlayan yetenekleri, kaynakları, ilişkileri ve kararları kapsamaktadır (Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1982). Bir işletme, sahip olduğu kaynak ve imkanlarla ve/veya bunlarla oluşturduğu kombinasyonlarla rakipleri için tehdit olan bir unsuru, kendisi için fırsata dönüştürebildiği takdirde rekabet üstünlüğü elde edebilecektir.

Buna bağlı olarak işletmelerin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinin temel şartı kurumsal stratejilerini oluşturmalarıdır. Zira genellikle ayakta kalabilen işletmeler kısa dönemli acil sorunlarla uğraşanlar değil, geleceğe dönük stratejik düşünen ve hazırlıklarını buna göre yapanlardır. Diğer bir deyişle başarılı işletmeler, değişken piyasa koşullarında oradan oraya sürüklenen değil, kendi elleriyle kendi geleceğini şekillendiren, sağlam organizasyon yapıları kuran, yönetim anlayışlarıyla farklılık yaratabilen kurumlardır (Argüden, 2004). Böylesi işletmeler, yönetsel ve eylemsel aktivitelerini ilgilendiren olay ve trendlerle ilgili değişimleri izlemeleri nedeniyle ortaya çıkan fırsatları görebilen (Barringer and Bluedorn, 1999), hatta kendileri için fırsatlar yaratabilen örgütlerdir.

Değişimleri izleme yanında, her örgüt sahip olduğu kaynak ve imkanlarla faaliyette bulunduğu pazar bölümünde bir takım değişimlere de öncülük yapabilmelidir.

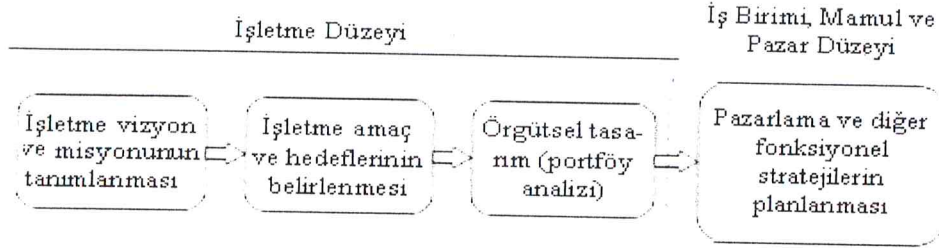
2.2. Çevreye Uyum Aracı Olarak Stratejik Pazarlama Süreci

2.2.1. Strateji Kavramı ve Stratejik Planlama Süreci

Gelecekte varılmak istenen durum için gerekli güzergah ve yolların tespitini sağlayan *stratejik planlama*, stratejik yönetimin en önemli ve birinci işlevidir. Bir kuruluşun disiplinli ve sistemli bir şekilde: kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını, yaptığı şeyleri niçin yaptığını, ulaşmayı arzu ettiği durumu değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesi çabası stratejik planlama olarak adlandırılmaktadır (Bryson, 1995).

İşletmeler yoğun rekabet koşulları altında varlıklarını sürdürebilmek ve büyüyebilmek için gerekli olan stratejik plana sahip olmalıdırlar. Bu plan; işletmelerin faaliyette buldukları çevrede meydana gelen değişimlerin ortaya çıkardığı fırsat ve tehditleri algılayabilecek ve bu fırsat ve tehditlerle sahip olunan kaynak ve imkanlar arasında uyum sağlayabilecek niteliğe sahip olmalıdır (Armstrong and Kotler, 2006).

Şekil 2.3'de stratejik planlama sürecinin aşamaları görülmektedir.



Şekil 2.3. Stratejik Planlama Sürecinin Aşamaları-Kaynak: Armstrong and Kotler, 2006.

Stratejik planlama çevresel değişkenlerin izlenmesi ile başlayan bir süreçtir. Çevresel değişkenlerden elde edilen veriler ışığında, işletmenin vizyon, misyon ve amaçları belirlenmekte ve işletmenin sahip olduğu kaynak ve imkanlar dikkate alınarak, örgütsel tasarım gerçekleştirilmektedir. Yani bir anlamda, sahip olunan örgütsel kaynak ve imkanlarla çevresel değişken ve değerler arasındaki en ideal uyum sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu uyum kurulduktan sonra her bir işletme fonksiyonu, işletme amaçlarını gerçekleştirme noktasında üstlenmesi gereken görevler ve yapması gereken işlevler açısından organize edilmektedir.

2.2.1.1. İşletme Vizyon ve Misyonunun Tanımlanması

Vizyon, işletmelerin gelecekte ulaşmak istedikleri konumun ifadesidir. *Misyon ise*, bu konuma yönelik bir işletmenin varolma nedeni olarak tanımlanabilir (Yükselen, 2006). Misyon cümlesi, kuruluş ve varlık nedeninin yanı sıra, hangi ürünlerin nasıl üretileceğini, işletmenin iş felsefesinin ne olacağını, hangi değerlere sahip olacağını ve diğer işletmelerden farklılıklarının ne olacağını belirtmelidir (Ülgen ve Mirze, 2007).

Vizyon strateji olmadan oluşturulmuş, sınanmamış düşünceler ve ham hayallerdir. Vizyon evresi, stratejik yönetim için çok önemli bir dönemdir. Gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceğinin çeşitliliği ve zenginliği yöneticinin görüş açısına ve derinliğine bağlı olarak bu aşamada ortaya konmaktadır (Eren, 2005).

2.2.1.2. İşletme Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi

İşletme amaç ve hedefleri bir önceki aşamada belirlenen vizyon ve misyon ifadeleri dikkate alınarak geliştirilmelidir. *Amaçlar*, ulaşılmak istenen uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. *Hedefler ise*, amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarıdır. Hedeflerin ayırt edici bir özelliği, amaçlara göre daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır. Amaç ve hedeflerin gerçekçi olması, yani sahip olunan kaynak ve imkanlarla başarılabılır olması dikkat edilmesi gereken bir konudur (Eren, 2005; Yükselen, 2006).

2.2.1.3. Örgütsel Tasarım (Portföy Analizi)

İşletme misyonu ve amaçları çerçevesinde hangi mamullerden/iş birimlerinden oluşan bir portföye sahip olduğu ve olması gerektiği yolunda yapılan *portföy analizi*, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile dinamik dış çevre arasında en iyi uyumu sağlayan 'en iyi iş portföyünü' belirleme çabasıdır. Bu süreçte işletme iki temel karar aşamasını gerçekleştirmek durumundadır. Bu karar aşamaları şunlardır (Mucuk, 2006):

- Cari işletme portföyünün analizi,
- İşletme büyüme stratejilerinin belirlenmesi.

2.2.1.3.1. Cari İşletme Portföyünün Analizi

Portföy, herhangi bir işletmenin iş birimlerinin toplamıdır. *Portföy yönetimi*nde, her bir ürün veya pazar ayrı misyonları, amacı, rakipleri, riskleri ve kazanımları olan parçalar olarak ele alınır ve bu parçaların toplamı *işletme portföyünü* oluşturur. İşletme yönetimi her bir parçanın bütün üzerindeki etkisini irdeleyerek en karlı portföyü oluşturacak yapıyı belirlemek durumundadır (Doyle, 2003; Tek, 1999). *Portföy analizi*, işletme stratejilerinin seçiminde yol göstermesi amacıyla her bir stratejik iş biriminin (SİB) çeşitli kriterlere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydaların tahmin edilmesi sürecidir (Yükselen, 2006).

Portföy analizinde her bir SİB; pazarının veya endüstri dalının çekiciliği ve pazarındaki veya endüstri dalındaki gücü açısından değerlendirilmelidir (Mucuk, 2006). SİB'lerin değerlendirilmesinde kullanılan başlıca yöntemler 'Boston Danışma Grubu (BDG) Büyüme/Pazar Payı Matrisi' ve 'General Electric (GE) Stratejik İşletme Planlama Süzgeci (Izgarası) Yaklaşımı'dır².

2.2.1.3.2. İşletme Büyüme Stratejilerinin Belirlenmesi

Portföy analizi sonucunda işletme, en karlı şekilde çalışabileceği yapıyı oluşturmaya çalışacaktır. Bu amaçla bazı mevcut ürünlerden ve/veya mevcut pazar bölümlerinden vazgeçilebilir ya da yeni bir takım ürünler üretebilir ve/veya yeni pazar bölümlerine girilebilir.

Büyüme stratejilerini bir sistem dahilinde açıklamada, 2x2'li matris türünde '*mamul/pazar fırsat matrisi*' de denilen bir şekilden yararlanmak konunun anlaşılması açısından yerinde olacaktır (Mucuk, 2006).

Pazara nüfuz etme (Pazara derinliğine girme) stratejisi: Matristeki yapı dikkate alındığında bu stratejinin mevcut mamullerle mevcut pazar bölümlerinde gerçekleştirildiği görülecektir. Bu stratejide işletme, çeşitli

² Bu konuda ayrıntılı bilgi için bakınız Tek, 1999; Yükselen, 2006.

tutundurma çalışmalarıyla (fiyat indirimleri, çekilişler düzenleme, promosyon verme, reklam yapma gibi) mevcut müşterilerinin kullanım miktarını arttırmayı, mamullerin moda sürelerini kısaltmayı ve kullanım alanlarını/amaçlarını farklılaştırmayı hedeflemektedir.

Tablo 2.1. Mamul/Pazar Fırsat Matrisi

	Mevcut Ürünler	Yeni Ürünler
Mevcut Pazarlar	1. Pazara nüfuz etme (Pazara derinliğine girme)	3. Mamul geliştirme
Yeni Pazarlar	2. Pazar geliştirme	4. Çeşitlendirme

Pazar geliştirme stratejisi: Bu stratejide işletme mevcut ürünlerini yeni pazar bölümlerine sunarak büyümeyi tercih etmektedir.

Mamul geliştirme stratejisi: Bu stratejide işletme mevcut pazar bölümüne yönelik olarak yeni mamuller geliştirmekte, yani mevcut müşterilerine yeni ürünler satarak büyüme yolunu tercih etmektedir.

Çeşitlendirme stratejisi: Bu stratejide işletme hem yeni pazar bölümlerine girerek hem de yeni ürünler geliştirerek büyümeyi tercih etmektedir.

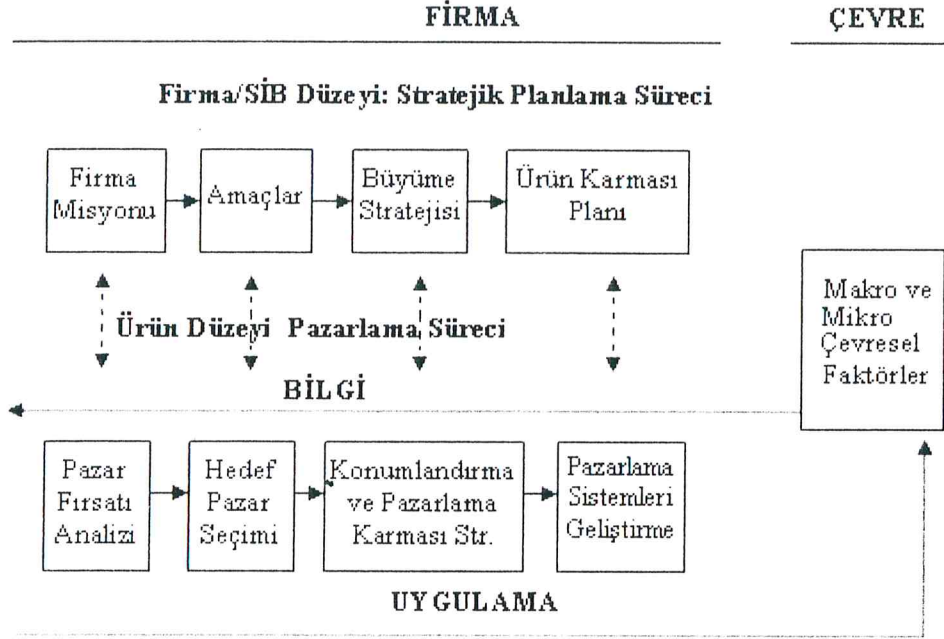
2.2.1.4. Fonksiyonel Stratejilerin Planlanması

Fonksiyonel stratejilerin planlanması aşamasında, belirlenmiş olunan işletme büyüme stratejilerinden hareket edilmekte ve seçilen büyüme stratejilerinin gerçekleştirilmesi noktasında hangi işletme departmanına ne gibi görev ve roller düştüğünü gösteren bir plan hazırlanmaktadır. Hazırlanan plan, bütün fonksiyonel bölümlerin stratejik işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere nasıl birlikte ve koordineli olarak çalışacaklarını göstermelidir (Mucuk, 2006).

Bahsedilen bu uyumun pazarlama açısından nasıl sağlanacağı Şekil 2.4'te gösterilmiştir.

2.2.2. Stratejik Planlama ve Pazarlama Planlaması Süreçleri Arasındaki İlişki

Bilinçli ve sistemli bir süreci ifade eden stratejik planlamanın temel amacı; örgütsel ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak örgütün geleceğine ilişkin bir yol haritası çizmektir. Stratejik planlama sürecinde, işletme amaçlarına daha etkin ve etkili bir şekilde ulaşılabilmesi için, gerekli yollar, uygulanacak stratejiler, kullanılacak kaynaklar ve dikkat edilmesi gereken noktalar belirlenmektedir (Çalık, 2003).



Şekil 2.4. Stratejik Planlama ile Pazarlama Planlaması Süreçleri Arasındaki İlişki-Kaynak: Bektaş, 2000.

İşletmelerin çevresel koşullardaki değişimleri izleme ve bu değişimlere yönelik olarak geliştirmiş oldukları stratejileri dış çevreye aktarmakta kullandıkları öncü fonksiyonun pazarlama olduğunu dikkate aldığımızda: *stratejik planlama ile pazarlama arasındaki ilişki* net bir şekilde görülecektir. Pazarlama; gerek etkin stratejik planların oluşturulmasında ve gerekse bunların uygulanmasında önemli ve ikame edilemeyen görevler üstlenen bir işletme fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pazarlama stratejilerinin kalbinde, değişim gerçeği yatmaktadır (Seaman et al., 2005). *Pazarlama stratejisi*, müşterilerin henüz düşünmedikleri yeni yararları onlar adına düşünmektir. Dolayısıyla strateji, bir şeyi daha iyi yapmakla ilgili değil, daha farklı yapmakla ilgilidir (Bayraktar ve Yıldız, 2007).

Şekil 2.4’de, stratejik planlama süreci ile pazarlama planlaması süreci arasındaki ilişki görülmektedir.

Şekil 2.4’ten anlaşılacağı üzere; stratejik planlama ve pazarlama planlaması süreçleri arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. İşletme sisteminin bir alt sistemi olan pazarlama kendi planlamasını ve amaçlarını oluştururken, örgütsel düzeyde oluşturulmuş stratejik amaç ve hedefleri temel hareket noktası olarak almak durumundadır. Örgütün sahip olduğu misyon ve vizyon ışığında çevresel değişimler izlenmekte ve fırsatların analizi yapılmaktadır. Mevcut şartlar ve geleceğe dönük beklentiler ışığında hedef pazar

seçilmektedir. İşletmenin büyüme stratejisi temel alınarak, pazar konumu belirlenmekte ve pazarlama karması stratejileri oluşturulmaktadır. Mamul karması, hedef pazar ve pazarlama karması unsurları kullanılarak işletmenin pazarlama uygulamaları geliştirilmektedir.

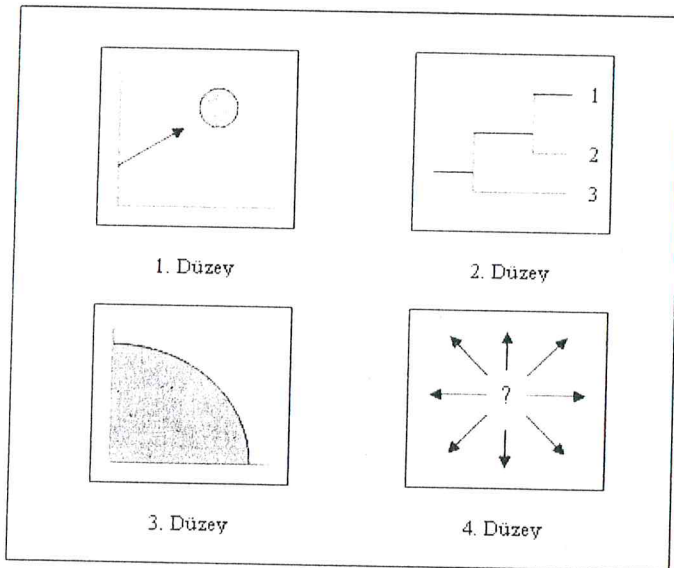
Bahsedilen tüm bu eylemler gerçekleştirilirken, makro ve mikro çevresel faktörlerdeki değişimler yakından izlenmekte ve geliştirilen strateji ve uygulamalar yine dış çevreye yöneltilmektedir. Dolayısıyla, stratejik planlama ve pazarlama planlaması süreçleri sürekli olarak bu döngüyü takip etmekte ve kendilerini değişen koşullara bağlı olarak yenilemektedirler.

2.2.3. Çevresel Belirsizlik ve Stratejik Planlama

Strateji fark yaratmak ve geleceği kurmakla ilgilidir. Gelecek ise örgütün içinde değil dışında şekillenir. Bu nedenle içinde yaşadığımız çevrede meydana gelen değişimleri görmezden gelerek, geleceği bir şekilde bugünün katsayıları olarak tahmin etmek ve bu tahminlere göre stratejik planlar hazırlamak örgütü başarısızlığa götürecektir (Öge, 2005).

Yapılması gereken, çevrede meydana gelen değişimleri sürekli takip etmek ve bu değişimlere uygun stratejiler geliştirmektir. Bugün gelinen noktada, çevresel belirsizlik geçmişe nazaran çok ileri boyutlara ulaşmıştır. Ancak, unutulmaması gereken çevresel belirsizlik düzeyinin ekonomilere, sektörlere ve işletmelere göre değişebileceği gerçeğidir. Çevresel belirsizlik düzeyi arttıkça, strateji oluşturmakta zorlaşacaktır.

Şekil 2.5'te görüldüğü gibi Courtney, Kirkland ve Viguerie (1997), çevresel belirsizliği dört farklı düzeyde ele almaktadırlar.



Şekil 2.5. Çevresel Faktörlerdeki Belirsizlik Düzeyleri
Kaynak: Courtney, Kirkland and Viguerie, 1997.

1. **Düzyey (yeterli düzyeyde açık bir gelecek);** çevresel koşulların ve dolayısıyla geleceğin net bir şekilde tahmin edilebildiği durumu göstermektedir. Yönetim, geleceğin nasıl şekilleneceğini doğru bir şekilde tahmin edebileceğinden etkin bir strateji hazırlayabilecektir.

2. **Düzyey (alternatifli gelecek);** gelecek farklı birkaç senaryo ile tanımlanabilmektedir. Analizler hangi senaryonun ortaya çıkacağını saptayamaz. Bu nedenle her bir farklı gelecek senaryosu için farklı bir strateji hazırlanmalıdır.

3. **Düzyey (sınırlı belirsizlik);** bu düzyeyde gelecek, sınırlı sayıdaki anahtar değişkenler tarafından şekillendirilmektedir. Gerçek sonuç, anahtar değişkenlerin belirlenemeyen etkileri nedeniyle sürecin herhangi bir noktasında ortaya çıkabilecektir.

4. **Düzyeyde (tam belirsizlik);** bu düzyeyde belirsizliğin çeşitli boyutları geleceği tahmin etmeyi imkansız kılacak bir şekilde birbirleriyle etkileşim içerisine girmektedir. Bu düzyey, tamamen bir kaos ortamı olarak da tanımlanabilir. Geleceğe dönük ne bir senaryo ne de doğru bir tahmin geliştirebilmek mümkün değildir.

Günümüzde rekabetin küresel bir nitelik kazanması, teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla ulaşmış olması, tüketici beklentilerinin farklılaşması vb. gibi nedenlerle bir çok sektörde çevresel belirsizlik düzyeyi yukarıda gösterilen ve ayırt edici özelliği 'tam belirsizlik/kaos ortamı' olarak ifade edilen, 4. düzyeye ulaşmıştır.

Laplace'nin olguların önceden bilinebileceği konusunda ileri sürdüğü belirleyici yaklaşım düşüncesine son veren **kaos kuramı;** en basit sistemlerin bile olağanüstü sorunlar yarattığını; ancak sistem içinde düzenin kendi kendine oluştuğunu ileri sürmektedir (Kıvılcım ve diğerleri, 2002). Kaos; 'bir var oluşun değil, bir oluşum sürecinin bilimi'dir (Örnek, 2004). **Kaos kavramı;** bir sistemde ortaya çıkan, periyodik olmayan, kestirilemeyen ve başlangıç şartlarına hassas bağıllık gösteren davranış şeklinde tanımlanabilir. Ancak, burada kestirilemez olan, sürecin bileşenleri arasındaki etkileşimlerdir (Koç, 2004).

Böylesi bir belirsizlik ortamında stratejinin dayandırılabilceği kesinlikler artık bulunmamaktadır. Bu anlamda kaos, yeni bir yönetim paradigmasını yöneticilere sunmaktadır. Yeni paradigma yöneticilerin uzun vadeli ayrıntılı planlamalar, denetim ve gündelik etkinlikler yerine, bütüncül bakış açısıyla olaylara yaklaşmalarını; ekip halinde, çevredeki hızlı değişime uyum sağlayacak biçimde örgütlenmelerini gerektirmektedir (Şimşek, 2002).

Kaos ortamında geleceği şekillendiren faktörlerin ve bu faktörler arasındaki etkileşimlerin önceden kestirilememesi (Durna, 2005) nedeniyle Drucker'a (1999) göre yapılması gereken; belirsizlikten yararlanmak amacıyla geleceği şekillendirmenin yollarını aramak ve bunları yaparken doğru riskleri bulmaktır. Geleceği oluşturmak üzere çalışmanın amacı, yarın neyin yapılması gerektiğine değil, istenilen yarını elde etmek için bugün

neyin yapılması gerektiğine karar vermektir. Geleceği oluşturmaya çalışmak oldukça riskli bir iştir, ancak neyin olması gerektiğini ya da neyin daha büyük bir olasılıkla olacağını söyleyen tahminleri takip etmekten daha az risklidir.

Bu amaca yönelik olarak işletmelerin yapması gereken 'stratejik niyet' veya 'stratejik yön' belirlemektir. Stratejik niyet, nasıl bir örgüt olunmak istendiği veya geleceğe ilişkin nasıl bir hayalin olduğu ile ilgili bir düşünce oluşturmaktır (Öge, 2005).

Godin'in (2004) ifade ettiği gibi; geleceğin geçer akçesi fikirler olacaktır. Dolayısıyla bugünün ve yarının işletmeleri için değişimleri izlemek başarı için yeter bir sebep olmaktan çıkmak üzeredir/çıkıştır. Başarı; takip etmenin, taklit etmenin, değişimleri izleyip uyum sağlamaya çalışmanın, geleceği şekillendirenlerin hep bir adım gerisinde yürümenin dışında alternatif bir yol olarak, kendi sektörlerini ve çevrelerini yeniden tanımlayabilen, yeni pazarlar ve mevcut mamuller için yeni kullanım alanları bulabilen, teknoloji yaratarak rekabetin kurallarını yeniden yazabilen işletmelerin olacaktır.

2.3. Pazarlama Kararlarını Etkileyen Çevresel Faktörler

Buraya kadar ifade edilenlerden, belirli bir çevre içerisinde faaliyet göstermekte olan işletmelerin başarılarının geniş ölçüde çevreye yönelik uyumdan geçtiği anlaşılmış bulunmaktadır. Çevresel faktörlerin sürekli değiştiği ve uyumunda bu değişime paralel olarak yeniden şekillendirilmesi gerektiği gerçeğinden hareketle, işletmelerin çevresel faktörlerdeki değişimleri sürekli olarak izlemeleri gerektiği söylenebilir.

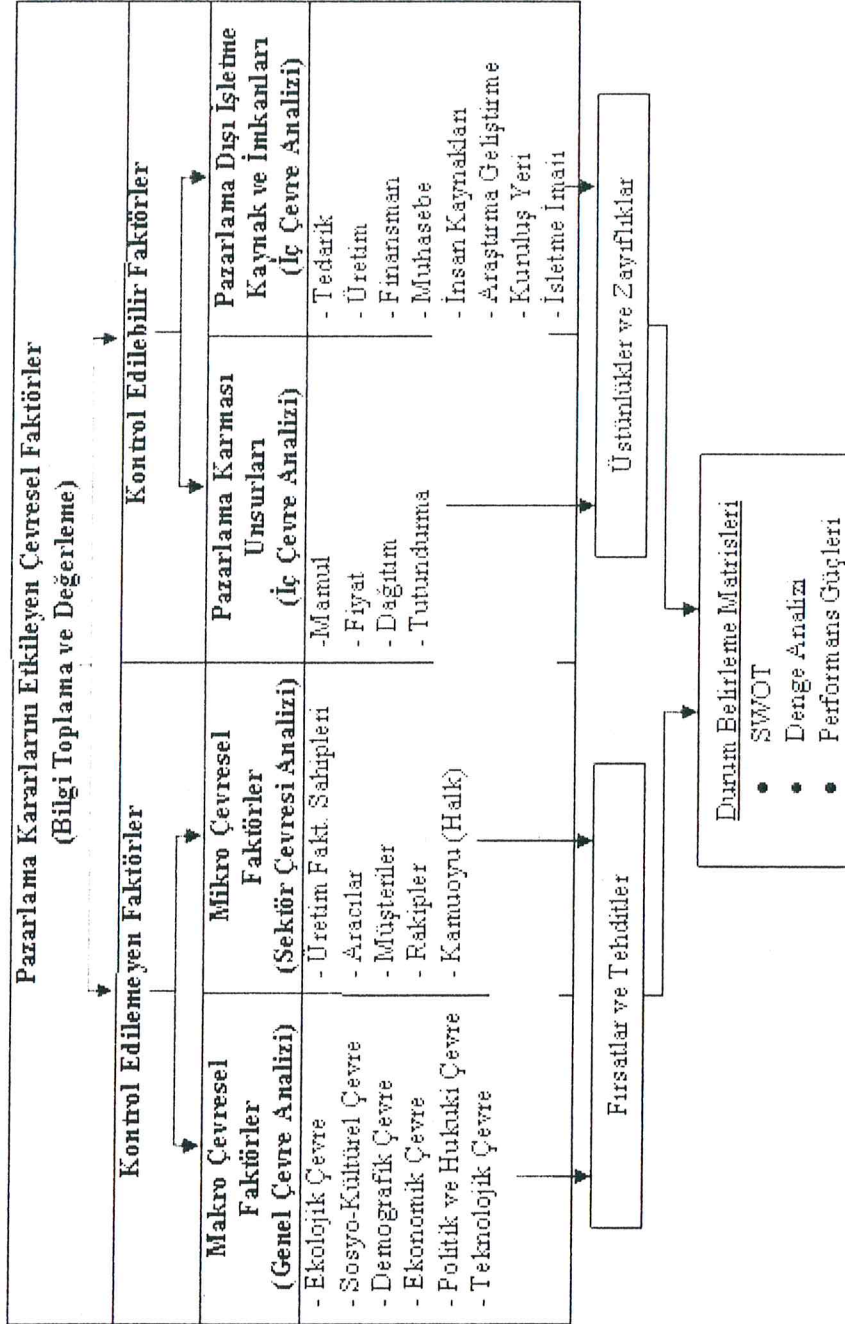
Bu faktörleri genel hatlarıyla; kontrol edilemeyen çevresel faktörler ve kontrol edilebilir çevresel faktörler şeklinde iki temel başlık altında toplamak mümkündür. Kontrol edilemeyen faktörler dış çevreden kaynaklanırken; kontrol edilebilir faktörler işletme iç çevresinden kaynaklanmaktadır.

Bahsedilen bu faktörler ve bu faktörlere uyum için işletmelerin gerçekleştirmeleri gereken stratejik analizin safhaları bir şekil yardımıyla Şekil 2.6'daki gibi gösterilebilir.

Kitabın ilerleyen bölümlerinde pazarlama karması unsurları (pazarlamanın 4-P'si) olarak sıralanan mamul (product), fiyat (price), dağıtım (place) ve tutundurma (promotion) konuları ayrıntılı olarak ele alınacağından ve pazarlama dışı işletme kaynak ve imkanları başlığı altında sıralanan faktörler ise farklı derslerde aktarılacağından dolayı; burada sadece kontrol edilemeyen çevresel faktörler üzerinde durulacaktır.

2.3.1. Kontrol Edilemeyen Makro Çevresel Faktörler

Dünya ölçeğinde ekonomik, siyasal ve kültürel bütünleşme, fikirlerin, görüşlerin, teknolojilerin ve pratiklerin küresel düzeyde kullanılması, sermaye dolaşımının evrenselleşmesi, ulus-devlet sınırlarını aşan yeni ilişki



Sekil 2 6 Pazarlama Kararlarını Etkileyen Çevresel Faktörler Kavnak Ülgen ve Mirze, 2007.

ve etkileşim biçimlerinin ortaya çıkması, mekanların yakınlaşması, dünyanın küçülmesi, sınırsız rekabet, serbest dolaşım, pazarın ulusal sınırların dışına çıkarak dünya ölçeğinde büyümesi ve kısaca dünyanın tek pazar haline gelmesi (Balay, 2004) şeklinde tanımlanabilen küreselleşme eğilimleri nedeniyle, makro çevresel faktörlerin ulusal ölçeğin ötesinde global ölçekte izlenmesi gerekmektedir. Örneğin; dünyanın herhangi bir ülkesinde görülen ekonomik kriz nedeniyle ülkemizdeki faiz oranlarının yükselmesi kredi ödemesi bulunan bir bireyin harcamalarını farklılaştırmasına neden olabilecektir. Ya da Birleşmiş Milletler kararıyla bir ülkeye ambargo uygulanması, bu ülkeye yoğun bir şekilde ihracat yapmakta olan bir başka ülkenin işletmelerini olumsuz etkileyebilecektir.

Pazarlama kararlarını etkileyen makro çevre faktörlerinin analizinde üzerinde durulması gereken konu başlıkları Tablo 2.2'de görülmektedir.

Tablo 2.2. Makro Çevre Faktörlerinin Analizinde İncelenen Konular

Demografik	Sosyo-Kültürel	Ekonomik	Ekolojik	Politik-Yasal	Teknolojik
Nüfus	Kültür	Genel ekonomik durum	Çevresel sorunlar	Politik istikrar	Teknolojinin değişim hızı
Nüfusun dağılımı	Yaşam tarzı	Gelir dağılımı ve kişi başına düşen gelir	Yükselen çevre bilinci	Yasal düzenlemeler	Yenilikler
Eğitim	Tüketim kalıpları	Harcama yapısı	Yasal düzenlemeler	Marka ve patent hakları	Araştırma Geliştirme harcamaları
İşsizlik	Aile yapısı		Azalan kaynaklar	Vergiler	
	Çalışan kadın			Yatırım teşvikleri	

Kaynak: Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2002.

2.3.1.1. Demografik Çevre

Demografi; çalışma alanı nüfus olan ve nüfusun yaş, cinsiyet, kentsel-kırsal dağılım, meslek, eğitim düzeyi vb. özelliklerini inceleyen bir bilim dalıdır (Armstrong and Kotler, 2006; Sridhar, 2007). Demografik çevre, hedef pazarı oluşturan tüketici kitlesi hakkında bir takım bilgiler barındırmasından dolayı, pazarlama kararlarında dikkate alınması gereken bir unsurdur (Yuanjia et al., 2007). Demografik eğilimlerin önceden tahmin edilebilir olması, bu faktörü diğer makro çevre faktörlerinden önemli derecede ayrı kılmaktadır. Sabit düzeydeki evlilik, doğum ve ölüm oranlarına sahip olan bir nüfusun yakın ve uzak gelecekteki yaş dağılımı oldukça doğru bir şekilde tahmin edilebilir. Eğer gelişmiş batı toplumlarında olduğu gibi bir toplumda yaşlı nüfusun oranı toplam nüfus içerisinde artma

eğilimi gösteriyorsa girişimciler, sağlık hizmetleri ve boş zamanları değerlendirme faaliyetleri gibi, yaşlı nüfusa yönelik mal ve hizmetlere yönelebilirler. Ayrıca demografik verilere bakılarak, bir ülke içerisindeki göçlere ilişkin genel yapıda öğrenilebilir. Birçok mal ve hizmetin tüketimi, nüfus yoğunluğuna bağlı olduğundan göç eğilimleri hakkındaki bilgilerde işletmeler ve işletmelerin pazarlama kararları için yönlendirici niteliktedir (Kotler, 2000).

Bireylerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetler cinsiyetlerine, yaşlarına, yaptıkları işlere, yaşadıkları coğrafi alana (kentsel-kırsal), eğitim düzeylerine, medeni durumlarına, çocuk sahibi olup olmamalarına vb. faktörlere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir.

Erkekler ve kadınlar, ihtiyaçları, ilgi alanları, karar yetenekleri, sosyal durumları gibi noktalarda farklı eğilimlere sahiptirler. Bu nedenlerle, bazı bilim adamları her iki cinsin mamulleri farklı şekilde değerlendirdiklerini, ürünlere yönelik olarak farklı ilgi düzeylerine sahip olduklarını ve onlardan farklı faydalar beklediklerini iddia etmektedirler (Sridhar, 2007).

Grafik 2.1'de, 2007 yılında ülkemizde gerçekleştirilen adrese dayalı nüfus sayım sonuçları yaş grubu ve cinsiyet değişkenleri ile yer almaktadır.

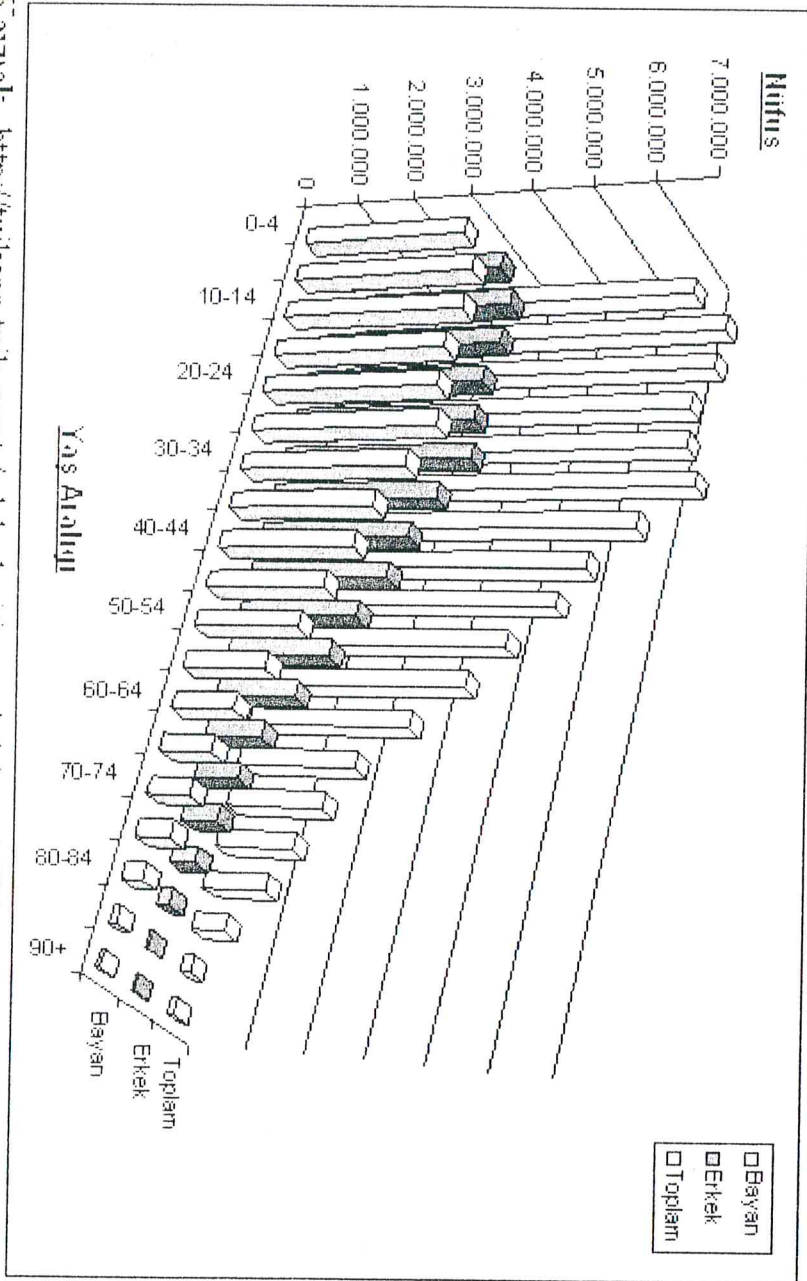
Grafik 2.1'deki veriler incelendiğinde, ülkemizin genç bir nüfusa sahip olduğu, toplam nüfusun cinsiyet değişkeni açısından neredeyse eşit bir dağılım sergilediği görülmektedir. Bunun yanında ülkemiz nüfusunun %70.5'inin kentsel, %29.5'inin ise kırsal alanlarda yaşamaktadır (<http://www.pazarlamacanavari.com/?p=522>). Dünya Bankası tarafından 2006 yılında hazırlanmış olunan, Dünya Gelişim Göstergeleri adlı rapordaki verilere göre ülkemiz nüfusu 1990-2004 yılları arasında yıl bazında ortalama %1.7 oranında artarken, bu oran 2004-2020 arasındaki dönem için %1.2 olarak öngörülmüştür. Ülkemizdeki nüfus artış oranının düşmekle birlikte dünya ortalamasının üzerinde olduğu ve birçok gelişmiş ülkede nüfus artış hızının negatif olduğu aynı rapordan anlaşılmaktadır ([http:// devdata.worldbank.org/wdi2006/contents/Table2_1.htm](http://devdata.worldbank.org/wdi2006/contents/Table2_1.htm)).

Ülkemizin sahip olduğu bu nüfus yapısı, bazı hükümet politikaları ve toplumsal bir takım trendler dikkate alındığında geleceğe yönelik olarak özellikle eğitim, kişisel gelişim, kariyer danışmanlığı, eğlence, turizm, sportif hizmetler gibi alanlarda geniş talep yapılarının ortaya çıkabileceği söylenebilir. Bunun yanında ülkemiz genç nüfusunun doğru yetiştirilmesi durumunda, nüfusu yaşlanmakta ve azalmakta olan Avrupa ülkelerinin işgücü ihtiyaçlarını karşılayan bir arz mekanizması da oluşturulabilir.

2.3.1.2. Sosyo-Kültürel Çevre

İnsanların dünyayı yorumlamak ve anlamlandırmak için oluşturdukları değerler sistemi şeklinde tanımlanabilen kültür (Trompenaars, 1993); bireysel, örgütsel, bölgesel, ulusal vb. farklı düzeylerdeki betimlemelerden; birey, grup ve toplum yaşamındaki değişik bağlamlardan ve cinsiyet, yaş,

Şifalı 2 1 Yaş Grubu ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Türkiye Nüfusu (2007)



Kaynak: <http://tuikapp.tuik.gov.tr/adnksdagitnapp/adnkszul> (Erişim Tarihi: 24.02.2008).

sosyal sınıf, meslek, aile ve dini inanç gibi toplumsal tabakalardan meydana gelen çok yönlü bir bileşendir (Morrison, 2000).

İnsan davranışlarının maddi ve maddi olmayan bütün alanlarında derin bir etkiye (Craig and Douglas, 2006) ve dinamik bir yapıya sahip olan kültür (Burnes and James, 1995); yaşam tarzlarını etkileyen, tarihsel süreç içerisinde öğrenilmiş ve toplum üyeleri tarafından kabul gören, tutum ve anlamlar bütünüdür. İnsanlar, belirli bir kültüre sahip olarak dünyaya gelmezler. Bireyler, bu değerleri toplumsallaşma süreçlerinin değişik safhalarında öğrenmektedirler (Tayeb, 1988).

Öğrenilen kültür kişinin satın alma davranışları üzerinde tartışmasız bir etkiye sahiptir. Ancak, toplumsal farklılıklar içerisinde yoğrulan bireyler farklı eğilimlere sahip olabilmektedirler. Konuyla ilgili olarak Al-Khatib ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada, ABD ve Mısır'lı tüketicilerin birbirinden farklı yapılara sahip olduğu bulunmuştur. Bu durumun temel nedenleri; iki ülkenin farklı ekonomik ve yasal sistemlere sahip olması, bunun yanında eğitim sistemlerinin ve kültürel değerlerinin farklılığı şeklinde açıklanmıştır (Babakus et al., 2004). Örneğin, bir Amerikalı'nın hamburger, bir Alman'ın bira ya da bir Çinli'nin pirinç sevmesi bu farklılığın bir sonucudur (Saydan ve Kambir, 2007).

Tüketici davranışlarına etki eden psikolojik ve sosyal faktörlerin hepsi kültürün etkisindedir, denilebilmektedir. Bir ülkenin kültürü, o ülkede üretilen ürünlerin belirlenmesine olduğu kadar, tüketime de etkide bulunmaktadır. Bu yüzden, toplumun inanç ve değer yargılarının bilinmesi ve bunların toplumun üyeleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi pazarlamacılar için vazgeçilmez bir görev niteliğindedir (Odabaşı ve Barış, 2003).

İşletmelerin, kültürün uluslararası pazarlama açısından taşıdığı önemi kavrayamamaları ve kültürel farklılıkların bilincine varamamaları nedeniyle, uluslararası pazarlama programlarının birçoğu hayal kırıklığı ile sonuçlanmıştır (Anholt, 2000). Örneğin, General Motors Latin Amerika ülkelerinde 'NOVA' markalı araçlarını pazarlamak istediğinde, başarısızlığa uğramıştır. Şirket yaptığı araştırma sonucunda, 'NOVA' kelimesinin İspanyolca'da 'GİTMEZ' anlamına geldiğini öğrenmiştir (Arslan ve Pirtini, 2000). Bir başka başarısızlık örneğinde ise, Estee Lauder kozmetik firması, 'Country Mist Liquid Makeup' adlı fondötenini Almanya'ya pazarladığında büyük bir problemle karşılaşmıştır. Çünkü, İngilizce'de 'BUĞU' anlamına gelen 'MİST' Almanca'da 'GÜBRE' anlamına gelmektedir (Keleş, 2007).

Kültürün pazarlama karar ve uygulamaları üzerindeki etkisi incelenirken; ulusal kültür yanında toplumun içerisinde barındırdığı alt kültürlerde dikkate alınmalıdır. Alt kültür; bir toplum içindeki ayırıcı niteliklere sahip olan grupları ifade eder. Bu grupların oluşumunda inanç, etnik köken ve dil gibi faktörler etkilidir (Evans, Jamal and Foxall, 2006).

2.3.1.3. Ekonomik Çevre

İşletmeler, bir takım fırsatları yakalayabilmek ve bazı tehditlerden sakınabilmek adına faaliyette buldukları ülke ekonomilerindeki değişimleri dikkatle gözden geçirmek zorundadırlar (Yang, 2007). Dünyanın günümüzde ulaşılmış olduğu küresel birliktelik, özellikle ekonomik anlamda tüm ulusları birbirine bağlı bir zincirin halkaları haline dönüştürmüştür. Bu nedenle işletmeler, faaliyet gösterdikleri pazar bölümünün ekonomik yapısı kadar, bu pazar bölümünün diğer ekonomilerle olan etkileşim düzeyini de dikkate almalıdırlar.

Enflasyon, stagflasyon, deflasyon, resesyon, faiz hadleri, döviz kurları, vergi politikaları, gelir dağılımı, satın alma gücündeki değişmeler, taksitli satışlar, harcama yapısı, tüketim alışkanlıkları vb. gibi birçok faktör işletmelerin kısa, orta ve uzun vadeli kararlarında yönlendirici rol oynamaktadır. Sıralanan bu faktörler bir pazarın daralmasına ya da büyümesine neden olmaktadır. Ekonominin gelişme dönemlerinde tüketicilerin alım gücünün yüksek olmasından dolayı bir yandan mevcut işletmeler üretimlerini artırırken, bir yandan da yeni yatırımlar gerçekleştirilecektir. Ekonominin daralma dönemlerinde ise, tüketicilerin alım gücü düşeceğinden mevcut işletmeler üretimlerini kısarken, yeni yatırımlarda gerçekleştirilmeyecektir.

Harcama biçimini yeni baştan şekillendirmesi nedeniyle, artan gelir düzeyi pazarların büyümesine neden olan faktörlerin başında yer almaktadır (Anttonen, Tuunanen and Alon, 2005). Bu konuda Alman istatistikçi Ernst Engel, sonuçları literatüre *Engel Kanunları* olarak geçecek olan, aile bütçelerindeki değişimin aile harcamalarına etkisini araştıran çalışmalar yapmıştır. Engel kanunlarına göre (Erdoğan, 2002):

- Gelir arttıkça, gıda harcamalarının aile bütçelerindeki oranı küçülmektedir,
- Gelir düzeyi değişse dahi, giyim masraflarının aile bütçelerindeki oranı az çok istikrar göstermektedir,
- Kira, ısınma ve aydınlatma masrafları, gelir değişikliklerine paralel gelişmeler kaydetmektedir,
- Gelir arttıkça, lüks tüketime yapılan harcamaların aile bütçesindeki oranı yükselmektedir.

Ernst Engel'in ortaya koyduğu sonuçlardan hareketle, fertlerin gelir düzeyinin yüksek olduğu ekonomilerde hizmet sektörünün (eğlence, turizm, kişisel bakım, bireysel emeklilik gibi) büyüme potansiyelinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu konuda Dubai'de kurulu bulunan yapay kayak merkezi canlı bir örnektir.

2.3.1.4. Ekolojik Çevre

Hızla artan dünya nüfusu, plansız endüstrileşme ve sağlıksız kentleşme, nükleer denemeler, bölgesel savaşlar, deterjan gibi kimyasal maddeler, verimi artırmak amacıyla kullanılan tarımsal ilaçlar ve yapay gübreler çevreyi kirletmekte; zamanla kirliliğin boyutları insanlar ve canlılar için zararlı olabilecek düzeylere ulaşmaktadır. Diğer yandan, dünyadaki kaynaklar çok kötü ve bilinçsiz bir şekilde kullanılmaktadır. Kaynakların kötü kullanımı sonucu ekolojik sistemde erozyonlar, hava değişimleri, çölleşme, su ve hava kirliliği gibi bozulmalar ortaya çıkmaktadır. Birçok canlı türü yok olmakta ve biyolojik çeşitlilik gittikçe azalmaktadır (Shrivastava, 1995a). Yaşanılan çevresel sorunların yeryüzündeki canlı hayatı tehdit eder noktaya ulaşmış olması, çevresel bilincin gelişmesinin de en önemli nedeni olmuştur (Todd, 2004).

Ekolojik yapıda meydana gelen bozulmaların temelinde, üretim-tüketim merkezli ekonomik faaliyetlerin olduğu (Seymen, 2005) ve bu nedenle ekonomik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde çevresel değerlerin dikkate alınması gerektiği konusunda ekonomiyi oluşturan taraflar arasında bir konsensüse ulaşılmış durumdadır (Cateora and Graham, 2007). Tüketiciler arasında, kirliliğin minimizasyonu ile çevrenin korunmasını ve yenilenebilir olmayan kaynaklar ve biyolojik çeşitliliğin muhafazasını (Mostafa, 2007) satın alma güçlerini kullanarak gerçekleştirmeye çalışan kişiler olarak tanımlanan (Ay ve Yılmaz, 2004) çevre bilinçli bireylerin (yeşil tüketiciler) sayısı her geçen gün artmaktadır. Çevresel sorunları mümkün olan en düşük noktaya çekebilmek için tüketicilerdeki bu eğilime paralel olarak işletmeler faaliyetlerinde (çevre duyarlı tedarik, tasarım, üretim, pazarlama, İK gibi) çevre duyarlı olmaya yönelmek durumundadırlar (Ottman, Stafford and Hartman, 2006). Çevreye duyarlı yönetim anlayışı, organizasyonları doğal çevreleriyle uyumlu bir hale getirmektedir. Bu uyum; organizasyonun amaçlarını, değerlerini, mamullerini ve üretim sistemlerini dönüştürdüğü gibi organizasyonun kendisini, çevresini ve iş süreçlerini de dönüştürmektedir (Shrivastava, 1995b).

Bu dönüşüm sonucu ulaşılan pazarlama anlayışına çevreci (yeşil) pazarlama adı verilmektedir. Çevresel kalitenin geliştirilmesini ve müşteri tatmininin sağlanmasını aynı anda gerçekleştirmeye odaklanan (Ottman, Stafford and Hartman, 2006) **çevreci (yeşil) pazarlama**; 'işletmelerin üretim, tanıtım ve dağıtım gibi temel pazarlama faaliyetlerini öncelikle çevrenin faydasına olması amacıyla gerçekleştirdikleri pazarlama anlayışı' şeklinde tanımlanabilir (Çabuk ve Nakıpoğlu, 2003). Çevreci (yeşil) pazarlama, çevreyi kirletmeyen, doğal kaynakları aşırı tüketmeyen, geri dönüştürülebilir mal ve hizmetleri üretmek amacıyla, hammadde seçimi ve kullanımı, üretim, ambalajlama, dağıtım, satış, tutundurma, kullanım, atılma, elden çıkarma ve geri kazanım gibi faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır (Durali, 2002).

Bireylerin ve dolayısıyla toplumun artan oranda çevre dostu ürünleri tercih etmeye başlamaları nedeniyle; çevre duyarlı yaklaşımlar işletmeler açısından olumlu ticari sonuçlar doğuracaktır (Bhaskaran et al., 2006).

2.3.1.5. Politik ve Yasal Çevre

Bir ülkenin politik yapısı ve yasal mevzuatı ile o ülkedeki işletmelerin yönetimleri arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Ülkenin sahip olduğu yönetim (demokrasi, oligarşi, monarşi gibi) anlayışı, dışa açılma ve liberasyon (serbestlik) politikaları, ülke sınırları içerisinde var olan ya da dışarıdan yönelen tehdit ve tehlikeler, bir devlet politikasının bulunup bulunmaması, siyasi partilerin mecliste aldığı kararlar, aralarındaki çekişmeler, siyasi seçimler ve siyasi eğilimlerdeki farklılaşmaların uluslararası ilişkilere bakış açısı gibi sıralanabilecek politik çevre, hem yabancı hem de ulusal sermayenin yatırım kararlarında ve faaliyetlerinde doğrudan etkili olmaktadır (Eren, Aren ve Alpkan, 2000).

Merkezi ve yerel yönetimler, ekonomiye ve dolayısıyla işletmelere müdahale etme araçlarını ellerinde bulundurmaktadırlar. Örneğin, asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi pek çok konuda hukuki düzenlemeler yapılmaktadır. Bu tip düzenlemeler, işletmelerin stratejik seçimleri üzerinde etkili olmakta ve ayrıca işletmelere yönelik tehlike ve fırsatları da ortaya çıkarmaktadır (Oflluoğlu, Arslan ve Aydemir, 2006).

Yasalar işletmelerin haklarını koruma ve kollama görevini üstlenirken, aynı zamanda işletmelere belirli zorunluluk ve sorumluluklar da yüklemektedir (Aksu, 2000). Örneğin, kamyon, çekici ve otobüslerde takograf, taksi otomobillerde taksimetre bulundurulmasını ve kullanılması zorunluluğunun yasal düzenlemelerle yürürlüğe girmesi, takograf ve taksimetre üreten işletmeler için fırsat yaratmışken, araç sahibi kişi ve/veya işletmeler içinse zorunluluk ve sorumluluk doğurmuştur.

Ulusal sınırlar içerisindeki düzenlemeler yanında, ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları ya da bir ülkenin bir başka ülkeye yönelik olarak çeşitli ürünlerde ithalat kotaları uygulaması da işletmelerin pazarlama kararları üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır.

2.3.1.6. Teknolojik Çevre

Teknoloji, günümüzde en hızlı değişen çevresel değişkenlerden biridir. Teknolojik ilerlemeler bir taraftan işletmelerin üretim süreçlerini dönüştürürken, diğer yandan da işletmeler tarafından müşterilere sunulmakta olunan mal ve hizmetleri dönüştürmektedir (Proctor, 2000). İşletmeler üzerindeki bu etkisi yanında, teknoloji; sektörleri buldukları noktadan farklı bir noktaya taşıma ve ekonomik gelişmeyi hızlandırma gibi bir takım etkilere de sahiptir (Yang, 2007).

Teknolojik ilerlemeler, kalite iyileştirilmesi (quality improvement), ürün yeniliği (product innovation) ve süreç yeniliği (process innovation) şeklinde ticarileştirilmektedir. **Kalite iyileştirilmesi**, aynı kalite düzeyinde ve aynı miktarda girdi kullanılarak eskiye kıyasla daha kaliteli ürünlerin üretilmesidir. **Süreç yeniliği**, mevcut ürünlerin üretim maliyetlerini düşüren teknik ilerlemelerdir. Bu yenilik sonucunda aynı miktarda ve aynı kalite düzeyinde girdi kullanılarak eskiye nazaran daha fazla çıktı sağlama olanağı doğmaktadır. **Ürün yeniliği** ise, yeni ya da iyileştirilmiş ürün üretme olanağını yaratan yeniliklerdir (Bulten, 2003).

Bahsedilen teknoloji odaklı bu yenilikler fırsatlar doğurabileceği gibi tehdit unsurları da içerebilmektedir. Örneğin, teknolojik bir yenilik olarak derin dondurucuların üretimi, dondurulmuş gıda pazarlamasına olanak sağlamış (Odabaşı, 2001) ve bu boşluğu gören işletmeler için fırsat oluşturmuştur. Öte yandan bilgisayar teknolojisinin geliştirilmesiyle birlikte bilginin elektronik ortama aktarılması ve bu ortamda transferinin gerçekleştirilebilmesi değişime uyum sağlayamayan kitapçevleri için yıkıcı bir tehdit olarak ortaya çıkmıştır.

Teknolojinin hızla değiştiği ortamlarda, pazardaki lider konumlarını sürdürmek isteyen işletmeler, **'kendi kendilerini (kendi ürünlerini) yok etme'** stratejisini benimsemelidirler. Bu stratejinin mantığı: 'rakiplerinizi alt etmenin yolu, kendi kendinizle yarışmaktan geçer' şeklinde özetlenebilir. Kendi kendini yok etme stratejisini en iyi uygulayan işletmelerin başında Sony, Casio ve Canon gibi Japon şirketleri gelmektedir. Örneğin, Casio önce küçük bir hesap makinesi içeren dijital bir kol saati piyasaya sürmüştür. Bunu sırasıyla, hafızasında 50 adet telefon numarası kaydetme kapasitesine sahip yeni bir model ve sonrasında hafızasında 100 adet telefon numarası kaydedebilen bir başka yeni model izlemiştir. Bundan sonra çıkan yeni model ise, dünyanın farklı yerlerinde saatin kaç olduğunu göstermekteydi (Kotler, 2000).

İşletmeler tarafından gelişen bilgi teknolojilerinin kullanımı, müşterilerin sürekli değişen ihtiyaçlarının tespit edilmesi sürecinde interaktif iletişim kurulabilmesine ve bu ihtiyaçları karşılayacak mamullerin geliştirilip sunulması sürecinde pazarlama uygulamalarının bireyselleştirilebilmesine olanak sağlamıştır (Rust and Espinoza, 2006). İşletmelerin iş yapma şekillerini kökten değiştiren teknoloji; işletmelerin reklam uygulamalarında da müşterilerinin çok sayıda duyu organına aynı anda hitap edebilmelerine ve dolayısıyla onları daha yüksek oranda etkileyebilmelerine olanak sağlamıştır.

2.3.2. Kontrol Edilemeyen Mikro Çevresel Faktörler

2.3.2.1. Üretim Faktörleri Sahipleri

Üretimin temel unsurları olarak kabul edilen üretim faktörleri bugüne kadar; emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimcilik olarak kabul edilmekteydi. Ancak yaşanan ekonomik dönüşümler sonucunda, bu dört

üretim faktörü ile ekonominin üretim yönü tam olarak açıklanamaz hale gelmiştir. Dolayısıyla söz konusu dört temel üretim faktörüne ilave olarak, çalışan kişinin bilgi ve becerisinin ele alındığı *beşeri sermaye* ve toplumsal güvene dayalı iletişim düzeyini belirleyen *sosyal sermaye*, yeni üretim faktörleri olarak ekonomik teoriye girmiş durumdadırlar (Karagül ve Dünder, 2006).

Üretim faktörlerinin bulunduğu yerler ve üretim faktörleri sahiplerinin üretim faktörlerine biçtikleri parasal değer, yatırımların yönlendirilmesi noktasında önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, yatırımların işgücünün ucuz ve kalifiye, teşvikler nedeniyle sermaye oluşumunun kolay, hammadde kaynaklarının bol, toplumsal güvene dayalı iletişim imkanlarının geniş olduğu bölgelere yönelmesi muhtemeldir.

2.3.2.2. Araçlar

Aracı kuruluşlar, üretici işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasında işlev üstlenen örgütlerdir. Bir işletmenin hedef aldığı pazar bölümünde amaçlarına uyum sağlayabilecek aracı kuruluş bulup bulamaması ya da bulunması durumunda araçların gücü, ilgili işletmenin pazarlama karar ve uygulamalarını etkileyecektir. Örneğin, hedef pazarda işletme amaçlarına uyum sağlayabilecek bir aracı bulunamıyorsa, işletme kendi dağıtım örgütünü kurma yoluna gidebilir. Ayrıca, hedef pazarda çok güçlü bir aracı kuruluşun bulunması işletmeyi o aracıyla çalışmak zorunda bırakabilir.

2.3.2.3. Müşteriler

Satın alma gücünü ve birçok alternatif içerisinden seçim yapabilme olanağını elinde bulunduran günümüz tüketicileri, öncekilere nazaran daha yüksek kalitedeki mamulleri, daha uygun bir fiyatla, arzuladıkları anda ve yerde bulmak istemektedirler (Griffiths, James and Kempson, 2000). Ekonomik yapı içerisinde böylesi bir konuma sahip olan tüketiciler, modern pazarlama anlayışı ile birlikte, işletme faaliyetlerinin odak noktasına oturmuşlardır. Buradan hareketle, işletmelerin üretim (Jodlbauer, 2008) ve diğer süreçlerini yönlendirecek anahtar unsurun müşteriler olduğu, dolayısıyla üretim öncesinden başlayıp (Bae and Plumlee, 2005) satış sonrasına kadar tüm işletme eylemlerinde müşteri odaklı hareket etmek gerektiği söylenebilir.

2.3.2.4. Rakipler

Dünya ekonomilerindeki küreselleşme, liberalizasyon ve özelleştirme eğilimleri ile birlikte, az sayıda da olsa var olan monopol ve oligopol piyasalar yerini rekabet piyasasına bırakmaya başlamıştır. Rekabetle birlikte, küresel ya da yerel, büyük ya da küçük her türlü işletme için '*esas rakip*'

olarak adlandırılabilir işletmeler ortaya çıkmıştır. Esas rakip; bir işletmenin amaç ve stratejilerini belirlerken, eylemlerini ortaya koyarken ve diğer işlevlerini gerçekleştirirken dikkate aldığı rakip işletmedir (Ülgen ve Mirze, 2007). Örneğin, Ülker ile Eti, Galatasaray ile Fenerbahçe birbirlerinin esas rakipleri konumundadırlar. Bir işletme, strateji, amaç ve uygulamalarını şekillendirirken öncelikle esas rakiplerinin faaliyetlerini, sonrasında da diğer rakip işletmelerin faaliyetlerini dikkate almak durumundadır.

Yükselen rekabet; müşteri, yatırımcı ve diğer paydaşların isteklerindeki farklılaşmaları karşılamayı bütün işletmeler için standart gereklilikler haline getirmiştir. Etkili rekabet için, işletmeler maliyet düşürme, kalite artırma ve mamul farklılaştırma alternatiflerini kullanmak durumundadırlar (Chang and Huang, 2005). Bu alternatifleri kullanmaktan amaç; rakiplerin taklit edemeyecekleri bir takım temel yetenekler oluşturarak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde geçirmek ve korumaktır.

2.3.2.5. Kamuoyu

Toplumların genel kanaati olduğu gibi, toplum içerisinde varolan özel gruplaşmalarında kendilerini ilgilendiren konularda düşünce ve talepleri oluşabilmektedir. Kamuoyu kavramı; "toplum içerisinde oluşan özel gruplaşmalardan düşünce, duygu ve tepkilerini etkin olarak duyuran kanaatler" şeklinde tanımlanabilir (Şahan ve Çınar, 2004). Günümüzde çevreciler ve feministler en etkin kamuoyu örnekleri olarak gösterilebilir. Bu etkinlikten dolayı işletmeler her türlü karar ve uygulamalarında, özellikle de kamuoyuna yansıyan pazarlama kararlarında bu kamuoyu gruplarının beklentilerini dikkate almalıdırlar.

Değerlendirme Soruları

1. Demografik faktörleri diğer çevresel faktörlerden farklı kılan en temel özellik hangisidir?

- a) Verilerin sayılarla ifade edilebilmesi.
- b) Toplanan verilerin kullanılabilir olması.
- c) Diğer çevresel faktörler üzerinde belirleyici güç olması.
- d) Hakkında bilgi edinilmesinin kolay olması.
- e) Bugünkü trendlere bakıp geleceğe dönük doğru kestirimlerde bulunulabilmesi.

2. Aşağıdakilerden hangisi kültürün özellikleri arasında yer almaz?

- a) Kuşaktan kuşağa aktarılması.
- b) Öğrenilebilir olması
- c) Birey davranışlarını etkilemesi.
- d) Statik bir yapı sergilemesi.
- e) Paylaşılan değerlerden oluşması.

3. Aşağıdakilerden hangisi stratejik planlama sürecinin aşamaları arasında yer almaz?

- a) İşletme vizyon ve misyonunun tanımlanması
- b) Geçmişten hareketle geleceği belirlemeye çalışılması
- c) İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi
- d) Örgütsel tasarım (portföy analizi)
- e) Pazarlama ve diğer fonksiyonel stratejilerin planlanması

4. Günümüz piyasa koşullarında işletmeler başarılı olabilmek için çevreleriyle olan ilişkilerinde hangi modeli benimsemelidirler?

- a) Etkileşim modeli.
- b) Etki modeli.
- c) Umursamama yaklaşımı.
- d) Uyum modeli.
- e) Hiçbiri.

5. Aşağıdakilerden hangisi bir makro çevre faktörü değildir?

- a) Politik-Yasal çevre.
- b) Üretim faktörleri sahipleri.
- c) Ekolojik yapı.
- d) Teknoloji.
- e) Sosyo-Kültürel çevre.

6. Pazarlama kararlarını etkileyen çevresel faktörlerin bütünsel olarak değerlendirilmesinin nedeni nedir?

- a) Pazarlama yöneticilerinin kararsız tutumu.
- b) Zaman kısıtlamasının olmaması.
- c) Karşılıklı etkileşim içinde bulunmaları.
- d) Rakiplerden farklı olma düşüncesi.
- e) Stratejik planlamanın ruhuna aykırı düşmeme düşüncesi.

7. Çevreye duyarlı (yeşil) pazarlama uygulamaları hangi pazarlama anlayışının bir uzantısıdır?

- a) Modern pazarlama anlayışı.
- b) Üretime yönelik anlayış.
- c) Satışa yönelik anlayış.
- d) Sosyal pazarlama anlayışı.
- e) Mamule yönelik anlayış.

8. Aşağıdakilerden hangisi teknolojik ilerlemelerin ticarileştirilme şekilleri içerisinde yer almaz?

- a) Kapasite artırma.
- b) Ürün yeniliği.
- c) Süreç yeniliği.
- d) Kalite iyileştirme.
- e) Hepsi.

9. Bir işletmenin amaç ve stratejilerini belirlerken, eylemlerini ortaya koyarken ve diğer işlevlerini gerçekleştirirken dikkate aldığı rakip işletmeye ne ad verilir?

- a) İlk rakip.
- b) Yakın rakip.
- c) İzlenecek rakip.
- d) Zor rakip.
- e) Esas rakip.

10. İşletme ile çevresi arasında iletişim kuran, çevredeki değişiklikleri algılayıp bu değişikliklere yönelik olarak geliştirilen stratejileri dış çevreye aktaran işletme fonksiyonunun adı nedir?

- a) Araştırma-Geliştirme.
- b) Tedarik.
- c) Pazarlama.
- d) Yönetim.
- e) İnsan Kaynakları.

Cevap Anahtarı

1.e; 2.d; 3.b; 4.a; 5.b; 6.c; 7.d; 8.a; 9.c; 10.c

Yararlanılan Kaynaklar

- Aksu, A. Akın. (2000). "Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4): 269-281.
- Altunışık, Remzi. Özdemir, Şuayip ve Torlak, Ömer. (2002). Modern Pazarlama. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Anholt, Simon. (2000). Global Markaların Yerel Çuvallamaları. çev.: Gonca Canan, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Anttonen, Noora., Tuunanen, Mika and Alon, Ilan, (2005). "The International Business Environments of Franchising in Russia", Academy of Marketing Science Review, (5): <http://www.amsreview.org/articles/anttonen05-2005.pdf>
- Argüden, Yılmaz. (2004). Geleceği Şekillendirmek. İstanbul: Rota Yayınları.
- Armstrong, Gary and Kotler, Philip. (2006). Marketing: An Introduction. New Jersey: Prentice Hall.
- Arslan, Müge ve Pirtini, Serdar. (2000). "Uluslararası Pazarlamada Tüketici Davranışını Etkileyen Faktörlerden Kültür ve Önemi", Pazarlama Dünyası, (14): 36-41.
- Ay, Canan ve Yılmaz, Emel. (2004). "Yeşil Pazarlama ve Serel Seramik A.Ş.'nin Yeşil Uygulamaları", Sosyal Bilimler, 2(2): 17-27.
- Babakus, Emin et. al., (2004). "Reactions to Unethical Consumer Behavior Across Six Countries", Journal of Consumer Marketing, 21(4): 254-263.
- Bae, Jihyun and Plumlee, Traci May. (2005). "Customer Focused Textile and Apparel Manufacturing Systems: Toward an Effective E-Commerce Model", Journal of Textile and Apparel, Technology and Management, 4(4): 1-19.
- Balay, Refik. (2004). "Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37(2): 61-82.
- Barringer, R. Bruce and Bluedorn C. Allen, (1999). "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", Strategic Management Journal, (20): 421-444.
- Bayraktar, Berat B., ve Yıldız, Asiye K. (2007). "Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği", Bilgi Dünyası, 8(2): 280-296.
- Bektaş, Kazım. (2000). "Avrupa Tek Pazarının Türk Firmalarının Stratejik Pazarlama Sürecine Etkileri: Seramik Kaplama Malzemeleri Örneği", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Benett, D. Peter. (1988). Marketing. New York: McGraw-Hill.

- Berkowitz, Eric N., Kerin, Roger A., and Rudelius, William. (1989). *Marketing*. Boston: McGraw-Hill.
- Bhaskaran, Suku, et. al., (2006). "Environmentally Sustainable Food Production and Marketing Opportunity or Hype?", *British Food Journal*, 108(8): 677-690.
- Biçkes, D. Mehmet. Erdem, Bilal ve Kaplan, Metin. (2004). "Tüketicilerin Perakende Satış Noktalarına İlişkin Kalite Algılamaları: Nevşehir Örneği", *Pazarlama Dünyası*, 18(6): 53-62.
- Blythe, Jim. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. çev.: Yavuz Odabaşı, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Bryson, M. John, (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. New York: Jossey-Bass.
- Bulten, Udval. (2003). "Teknolojik Değişme İktisatçılığının Başlıca Meseleleri", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi SBE İktisat Anabilim Dalı, Ankara.
- Burnes, Bernard and James, Hakem. (1995). "Culture, Cognitive Dissonance and the Management of Change", *International Journal of Operations & Production Management*, 15(8): 14-33.
- Cateora, Philip R. and Graham, John L. (2007). *International Marketing*. Boston: McGraw-Hill.
- Chang, Wan-Jing and Huang, Tung Chun. (2005). "Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective", *International Journal of Manpower*, 26(5): 434-449.
- Courtney, Hugh. Kirkland, Jane and Viguerie, Patrick. (1997). "Strategy Under Uncertainty", *Harvard Business Review*, 11(12): 67-79.
- Craig, C. Samuel and Douglas, Susan P. (2006). "Beyond National Culture: Implications of Cultural Dynamics for Consumer Research", *International Marketing Review*, 23(3): 322-342.
- Çabuk, Serap ve Nakipoğlu, M. A. Burak. (2003). "Çevreci Pazarlama ve Tüketicilerin Çevreci Tutumlarının Satın Alma Davranışlarına Etkileri İle İlgili Bir Uygulama", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü e-Dergisi*, 12(12): 39-54.
- Çalık, Temel. (2003). "Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2): 251-268.
- Çetinel, Sedef. (2005). *Pazarlama Planı El Kitabı*. Ankara: Kırıkkale Ticaret ve Sanayi Odası Yayını.
- Dinçer, Ömer. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dobson, Paul., Starkey, Kenneth and Richards, John. (2004). *Strategic Management Issues and Cases*. Madlen: Blackwell Publishing.

- Doyle, Peter. (2003). Değer Temelli Pazarlama. çev.: Gülfıdan Barış. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Drucker, Peter F. (1999). Sonuç İçin Yönetim. çev.: Bülent Toksöz. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Durali, Hülya. (2002). "Pazarlama-Çevre İlişkisi ve Anadolu Üniversitesi Öğrencilerinin Tüketici Olarak Çevreleriyle İlgili Tutum ve Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Durna, Ufuk. (2005). "Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60(2): 71-96.
- Ekici, Kenan M., Çomaklı, Şafak E., ve Şahım, Tarık Z. (2007). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim. Ankara: A-C Yayınevi.
- Ekin, Nusret. (1999). Küreselleşme ve Gümrük Birliği. İstanbul: İTO Yayını.
- Erdoğan, Güzin. (2002). "Türkiye'de ve Dünyada Yoksulluk Ölçümleri Üzerine Değerlendirmeler", ed.: C.C. Aktan, Yoksullukla Mücadele Stratejileri. Ankara: Hak-İş Konfederasyonu Yayını.
- Eren, Erol, Aren, Selim ve Alpkan, Lütfihak. (2000). "İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 1(1): 96-123.
- Eren, Erol. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayınları.
- Evans, Martin, Jamal, Ahmad and Foxall, Gordon. (2006). Consumer Behaviour. England: John Wiley & Sons Ltd.,
- Godin, Seth. (2004). Fikir Virüsü: Pazarlama Artık Başka Bir Şey. çev.: Elif Özsayar, İstanbul: Rota Yayınları.
- Griffiths, John. James, Richard and Kempson, John. (2000). "Focusing Customer Demand Through Manufacturing Supply Chains By The Use of Customer Focused Cells: An Appraisal", International Journal Production Economics, (65): 111-120.
- http://devdata.worldbank.org/wdi2006/contents/Table2_1.htm (Erişim Tarihi: 09.03.2008)
- <http://tuikapp.tuik.gov.tr/adnksdagitimapp/adnks.zul> (Erişim Tarihi: 24.02.2008)
- <http://www.pazarlamacnavari.com/?p=522> (Erişim Tarihi: 09.03.2008)
- İnal, Mehmet Emin, ve Durna, Ufuk. (2001). "Değişmeyeceğim Diyebilir misiniz? İşletmelerde Değişim Gereği", Pazarlama Dünyası, 15(5): 24-31.
- Jodlbauer, H. (2008). "Customer Driven Production Planning", International Journal of Production Economics", (111): 793-801.

- Karagül, Mehmet ve DüNDAR, Süleyman. (2006). "Sosyal Sermaye ve Belirleyicileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma", Akdeniz Üniversitesi İ.L.B.F. Dergisi, (12): 61-78.
- Keleş, Ceyda. (2007). "Yeşil Pazarlama Tüketicilerin Yeşil Ürünleri Tüketme Davranışları ve Yeşil Ürünlerin Tüketiminde Kültürün Etkisi İle İlgili Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Kıvılcım, Romya ve diğerleri. (2002). "Uzun Zamandır Piyasada Olan Ancak Yeni Ünlene Kaos", Pivolka, 1(1): 7.
- Koç, Umut. (2004). "Komplekslik Yaklaşımı ve Bilgi Yönetimi", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, (25-26 Kasım): 419-432.
- Korneliussen, Tor., Pedersen, A. Pal and Gronhaug, Kjell. (2007). "Quality Assessment in a Turbulent Environment: The Case of the Stockfish Industry", Industrial Marketing Management, (36): 371-376.
- Kotler, Philip. (2000), Kotler ve Pazarlama. çev: Ayşe Özyağcılar, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Lengnick-Hall, Cynthia A. and Lengnick-Hall, Mark L. (1982). "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology," Academy of Management Review, 13(3): 454-470.
- Morrison, Alison. (2000). "Entrepreneurship: What Triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 6(2): 59-71.
- Mostafa, Mohamed, M., (2007), "Gender Differences in Egyptian Consumers' Green Purchase Behaviour: The Effects of Environmental Knowledge, Concern and Attitude", International Journal of Consumer Studies, (31): 220-229.
- Mucuk, İsmet. (2006). Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Odabaşı, Yavuz ve Barış, Gülfidan. (2003). Tüketici Davranışı. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Odabaşı, Yavuz. (2001). Pazarlama Planı Rehberi. Ankara: KOSGEB Yayını.
- Ofluoğlu, Gökhan, Arslan, Gülgün ve Aydemir, Sibel. (2006). "Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi", Kamu-İş Dergisi, 8(4): <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/847.pdf> (Erişim Tarihi: 14.03.2008).
- Ottman, Jacquelyn A., Stafford, Edwin R. and Hartman, Cathy L., (2006). "Avoiding Green Marketing Myopia", Environment, 48(5): 22-36.
- Öge, Serdar. (2005). "Düzen mi Düzensizlik (Kaos) mi? Örgütsel Varlığın Sürdürülebilirliği Açısından Bir Değerlendirme", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (13): 285-303.

- Örnek, Ş. Ali. (2004). "Kaosun Kıyısında Krizlerle Yaşamayı Öğrenmek: Bilgi Toplumunun Omurgasını Oluşturan Sektörün Krizlere Girmeme Çabaları", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir, (25-26 Kasım): 711-726.
- Porter, Micheal. (2000), "Avantaj Yaratmak", Executive Excellence. 4(43): 3-4.
- Proctor, Tony. (2000). "Strategic Marketing Management for Health Management: Cross Impact Matrix and TOWS", Journal of Management in Medicine, 14(1): 47-56.
- Rust, Roland T. and Espinoza, Francine. (2006). "How Technology Advances Influence Business Research and Marketing Strategy", Journal of Business Research, (59): 1072-1078.
- Saydan, Reha ve Kanıbir, Hüseyin. (2007). "Global Pazarlamada Toplumsal Kültür Farklılıklarının Önemi: Çokuluslu Şirket ve Yerel Kültür Örnekleri", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (www.e-sosder.org/dergi/2274-89.pdf), 6(22): 74-89.
- Seaman, Claire E.A., et al. (2005). "Fissures in The Marketing Strategies of South Asian Restaurants in Edinburgh", International Journal of Consumer Studies, 29(3): 193-199.
- Seymen, Dilek. (2005). "Dış Ticaret-Çevre İlişkilerinin Dengelenmesi: Sürdürülebilir Ticaret, Teori ve Türkiye Değerlendirmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(3): 99-127.
- Shrivastava, Paul. (1995a). "The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability", Academy of Management Review, 20(4): 936-960.
- Shrivastava, Paul. (1995b). "Eco-centric Management for A Risk Society", Academy of Management Review, 20(1): 118-137.
- Sridhar, Guda. (2007). "Consumer Involvement in Product Choice – A Demographic Analysis", XIMB Journal of Management, (March): 131-148.
- Şahan, Hasan ve Çınar, Vedat. (2004). "Kitle İletişim Araçlarının Spor Kamuoyu Üzerine Etkisi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (12): 313-322.
- Şimşek, M. Şerif. (2002). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Günay Ofset.
- Tayeb, H. Monir. (1988). Organisations and National Culture: A Comparative Analysis. London: Sage Publications.
- Tecim, Vahap. (2004). "Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi", D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 19(2): 75-100.
- Tek, Ömer B. (1999). Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Todd, A. Marie. (2004). "The Aesthetic Turn in Green Marketing: Environmental Consumer Ethics of Natural Personal Care Products", *Ethics & The Environmental*, 9(2): 86-102.
- Trompenaars, Fons. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding of Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books.
- Uğur, Arzu. (2004). "Değişen Çevre Koşulları Karşısında İnsan Kaynakları Yönetiminde Proaktif Yaklaşım ve Konu İle İlgili Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ülgen, Hayri ve Mirze S. Kadri. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Wilson, Richard M. S. and Gilligan, Colin. (2005). *Strategic Marketing Management*. Amsterdam: Elsevier.
- Yang, Deli. (2007). "The Impact of Business Environments on Software Piracy", *Technology in Society*, (29): 121-141.
- Yuanjia, Hu et al. (2007). "The Chinese Pharmaceutical Market: Perspectives of the Health Consumer", *Journal of Medical Marketing*, 7(4): 295-300.
- Yükselen, Cemal. (2006). *Pazarlama İlkeler-Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.