TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİK PLAN ÇERÇEVESİNDE PAZARLAMA PLANININ KURGULANMASI

CANER ARSLAN
12713011

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. PINAR BÜYÜKBALCI

İSTANBUL
2016

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİK PLAN ÇERÇEVESİNDE PAZARLAMA PLANININ KURGULANMASI

CANER ARSLAN
12713011

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih: 05.09.2016

Tez oy birliği/~~oy çokluğu~~ ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Pınar Büyükbalcı

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Sinem Ergun

Yrd. Doç. Dr. Esin Ertemsir

İSTANBUL
EYLÜL 2016

ÖZ

Günümüzde çevresel faktörlerdeki hızlı değişim, şirketler üzerindeki rekabet baskısını giderek arttırmaktadır. Ayrıca tüketici tercihlerindeki çeşitlilik ve tüketicilerin ihtiyaçlarına kısa vadede çözüm bulma arzusu şirketleri daha planlı hareket etmelerini ve yeni gelişmelere karşı daha hazırlıklı olma ihtiyacını gündeme getirmiştir.

Stratejik planlama, şirketlerin yaşanan değişimlere karşı esneklik kazanmasını kolaylaştırarak yöneticilerin ihtiyaç duyduklarında hızlı karar alabilmelerini sağlayan bir yol haritası ortaya koymaktadır. Mevcut iş hayatında hızlı karar alabilen ve bu kararları hayata geçirebilen şirketler rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlarlar.

Şirketler, fonksiyonlar düzeyinde planlarını uygularken hem kendi ülkelerine ait amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri hem de genel anlamda uluslararası stratejik planda yer alan amaç ve hedeflere hizmet etmeleri gerekmektedir. Bu bakımdan bir şirket yöneticisinin pazarlama planını hazırlaması esnasında uluslararası stratejik plandan yararlanması kaçınılmaz hale gelmiştir.

Özellikle pazarlama planı, literatürde de vurgulandığı gibi ülke ve bölge dinamikleri bazında yoğun adaptasyon gerektiren bir modeldir. Bu çerçevede, çalışmanın amacı, farklı bölgeleri içine alan geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin uluslararası stratejik planlarının pazarlama planlarının hazırlık sürecindeki etkisinin ortaya konulmasıdır.

Bu kapsamda çalışmada literatür taraması ile stratejik plan, pazarlama planı ve çok uluslu şirketler başlıkları ele alınmış ve incelenmiştir. Uygulama bölümünde ise, veri toplama aracı olarak, yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmış, konusunda uzman üst ve orta düzey yöneticilerle yarı yapılandırılmış yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiş ve mülakatlardan elde edilen veriler örnek olay analizi metoduyla analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçları, uluslararası stratejik plan ile pazarlama planının karşılıklı etkileşim içerisinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, faaliyet gösterilen ülkenin kendine has dinamikleri ve kültürel farklılıkları ön plana çıkıyorsa pazarlama planları ülke yöneticileri tarafından hazırlanmaktadır. Bu doğrultuda, günümüz dünyasında

değişimlere karşı hızlı aksiyon alabilmek ve hatta değişimin tetikleyicisi olabilmek için yerel yöneticilere daha fazla yetki verilmesinin gerektiği görülmüştür. Buna karşılık yöneticilere verilen yetkiler ile alınan kararlar, şirketin uluslararası stratejik planda yer alan vizyonu ve misyonu ile asla ters düşmemeleri gerekmektedir. Bu bakımdan, araştırma sonucuna göre, çok uluslu şirketlerde pazarlama planının ülkeden ülkeye kısmen farklılık gösterdiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: stratejik plan, pazarlama planı, çok uluslu şirketler, strateji, planlama.

ABSTRACT

Today, the rapid change on the environmental factors gradually increases the competitive pressure on the companies. Moreover, the diversity of consumer preferences and the consumers' desire for finding a solution to their needs in the short term create the need for a more planned operation and being prepared towards new developments in terms of companies.

Strategic planning is like a road map that makes it easier for companies to gain flexibility against the changes, and that enables the directors to make quick decisions whenever they need. The companies that can make quick decisions in today's business life and that can put these decisions into practice provide a competitive advantage over their competitors.

Companies need both to fulfill their own countries' aims and objectives and to generally serve to the aims and objectives within the international strategic plan while they implement their plans in functional level. In this regard, it is inevitable for a company director to benefit from the international strategic plan during the preparation of a marketing plan.

Marketing plan, as it is emphasized in literature, is a model that especially requires intense adaptation on territorial and regional dynamics basis. Within this framework, the purpose of the study is to present the effect of the international strategic plans of multinational companies, which operate on a wide geography covering different regions, on the preparation phase of marketing plans.

Within this scope, in this study, the topics such as strategic plan, marketing plan and multinational companies were addressed and examined with a literature review. In application part, a semi-structured interview form was used as the data collection tool, and semi-structured personal interviews were held with senior and mid-level expert managers, and the data obtained from the interviews were analyzed with case study analysis method.

The research results show that international strategic plan and marketing plan are in a mutual interaction. Furthermore, marketing plans are prepared by the country

managers if the unique dynamics and cultural differences of the country, in which the company operates, stand out. Accordingly, it is observed that it is necessary to grant more authorization to the local managers in order to take quick actions against changes in today's world, and even to be the motivator of change. On the other hand, the decisions taken with the authority of directors must never contrast with the vision and mission of the company in international strategic plan. In this respect, it is observed from the research results that marketing plan in multinational companies partly differs on territorial basis.

Keywords: strategic plan, marketing plan, multinational companies, strategy, planning.

ÖNSÖZ

Eğitim hayatım boyunca bana her konuda destek olan sevgili aileme ve tez danışmanım Doç. Dr. Pınar BÜYÜKBALCI'ya çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI
ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ vii
İÇİNDEKİLER viii
TABLOLAR xi
ŞEKİLLER LİSTESİ xii

1. GİRİŞ 1

2. STRATEJİK PLANLAMA 3

2.1 Strateji Kavramı 3

2.1.1 Stratejik Bir Bakış Açısına Sahip Olmanın Önemi 5

2.2 Stratejik Yönetim Süreci 6

2.2.1 Stratejik Yönetim Sürecinin Katkıları 6

2.2.2 Stratejik Yönetim Sürecinin Paydaşları 10

2.2.3 Stratejik Yönetim Sürecinin Araçları 11

2.3 Stratejik Yönetim Süreci ve Stratejik Planlama İlişkisi 14

2.4 Stratejik Planlama Kavramı 15

2.4.1 Stratejik Planlamanın Önemi ve Katkıları 16

2.4.2 Başarılı Bir Stratejik Planda Olması Gereken Unsurlar 19

2.5 Stratejik Planlama Süreci 21

2.5.1 Hazırlık Aşamaları 22

2.5.2 Durum Analizi 23

2.5.3 Geleceğin Tasarlanması 30

2.5.4 Performans Göstergeleri 37

2.5.5 Maliyetlendirme 40

2.5.6 İzleme ve Değerlendirme 42
3. PAZARLAMA PLANI 44
3.1 Pazarlama Kavramı 44
3.2 Pazarlama Planının Önemi ve Özellikleri 45
3.3 Pazarlma Planının Oluşturulması 46
3.3.1 Yönetici Özeti 47
3.3.2 Durum Analizi 48
3.3.3 Pazarlama Stratejileri 49
3.3.4 Finansal Plan 55
3.3.5 Uygulama ve Denetim 57
4. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER 59
4.1 Çok Uluslu Şirketlerin Tanımı 59
4.2 Çok Uluslu Şirketlerin Özellikleri 60
4.3 Çok Uluslu Şirket için Kullanılan Diğer Kavramlar 61
4.3.1 Uluslararası Şirket 61
4.3.2 Uluslar Ötesi Şirket 61
4.3.3 Uluslar Üstü Şirket 62
4.3.4 Çok Uluslu Girişim 62
4.3.5 Global Şirket 62
4.4 Çok Uluslu Şirket Türleri 62
4.4.1 Tek Merkezli Şirketler 63
4.4.2 Çok Merkezli Şirketler 63
4.4.3 Dünya Merkezli Şirketler 64
4.5 Çok Uluslu Şirketlerde Uluslararası Pazarlama Yönelimleri 64
4.5.1 Kendine Odaklı Yönelim 65
4.5.2 Çok Odaklı Yönelim 66

4.5.3 Bölge Odaklı Yönelim 67

4.5.4 Dünya Odaklı Yönelim 68

5. UYGULAMA: STRATEJİK PLANLAMA ÇERÇEVESİNDE PAZARLAMA PLANININ KURGULANMASI 70

5.1 Çalışma Yapılan Şirketler Hakkında Bilgiler 70

5.1.1 Nestle 70

5.1.2 Nike 71

5.1.3 AIG Sigorta 71

5.1.4 Fox TV 72

5.1.5 EY 73

5.2 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı 73

5.3 Araştırma Yöntemi ve Örneklem 74

5.4 Araştırma Hipotezleri 75

5.5 Araştırma Bulguları 77

5.5.1 Hipotez 1 77

5.5.2 Hipotez 2 82

5.5.3 Hipotez 3 83

5.5.4 Hipotez 4 86

5.6 Değerlendirmeler 88

6. SONUÇ 100

KAYNAKÇA 104

EKLER 116

Ek 1. Mülakat Soruları 116

Ek 2. Şirket Künyeleri 117

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Paydaşa Değer Katkısı……12

Tablo 2: Stratejik Planlama Süreci……..…….23

Tablo 3: Paydaş Analizi……...…….27

Tablo 4: Paydaş – Ürün/Hizmet Matrisi…...……...27

Tablo 5: Etki/Önem Matrisi…….…….28

Tablo 6: Maliyet Tablosu……..40

Tablo 7: Kaynak Tablosu……..41

Tablo 8: Performans Sonuçları Tablosu……43

Tablo 9: Ürün-Pazar Büyüme Stratejileri…….51

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci……9

Şekil 2: Stratejik Yönetim Sürecinin Paydaşları…….11

Şekil 3: Stratejik Planlamanın Şirkete Katkıları…….18

Şekil 4: Strateji Geliştirme Süreci……...38

Şekil 5: Pazarlama Planı Aşamaları…….47

1 Giriş

Tüm dünyada küreselleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi gibi faktörleri ön plana çıkarmış ve her geçen gün rekabet ortamı içinde daha kuvvetli bir baskı yaratmıştır. Bu rekabet ortamında rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmek için daha planlı ve hazırlıklı olma ihtiyacı şirketler için zaruri bir hal almıştır. Şirketler artık daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek durumunda kalmışlardır (Kısacık, 2005, 1).

Stratejik planlama, şirketlerin faaliyetlerini uzun dönemde devam ettirmesi, rekabet üstünlüklerini korumaları, yakın ve uzak çevre ile bir bağ kurmasını sağlaması bakımından yöneticilere yol göstermektedir. Ayrıca her kademeden çalışanın şirket yöneticileri ile birlikte aynı amaç ve hedefe yönelmelerinde etkin bir rol oynaması bakımından yöneticiler için birer pusula görevi görmektedir diyebiliriz.

Bu çalışmanın amacı, farklı bölgeleri içine alan geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin uluslararası stratejik planlarının pazarlama planlarının hazırlık sürecindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Bu temel amaç doğrultusunda, birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin her biri için uluslararası stratejik planda özellikle hangi boyutlarının hangi faktörler doğrultusunda öne çıktığı araştırılmıştır. Bu akademik amacın yanı sıra, araştırmada hedeflenen çıktılardan biri de farklı sektörlerdeki çok uluslu şirketlerin pazarlama departmanı yöneticilerine ve çalışanlarına şirketin uluslararası stratejik planı ile paralel amaç ve hedefler doğrultusunda kendi pazarlama planlarını doğru bir şekilde hazırlamalarında yardımcı olmaktır.

Belirtilen amaçlar kapsamında, araştırmaya konu olan şirketlerin uluslararası stratejik planları doğrultusunda oluşturulan pazarlama planlarının hangi kriterleri baz aldığı incelemeye alınmıştır.

Çalışma toplamda altı bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde, strateji kavramı, stratejik yönetim süreci, stratejik bakış açısına sahip olmanın önemi, stratejik yönetim sürecinin stratejik planlama ile arasındaki ilişkisi, stratejik yönetimin ve planlamanın katkıları ve özellikleri genel bir inceleme konusu olarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, stratejik planlamadan ayrı olarak pazarlama kavramı, pazarlama planının kurgulanması, özellikleri, önemi ve kavramları genel bir inceleme konusu olarak ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde ise, araştırmaya konu olan çok uluslu şirketin tanımı, kavramları, özellikleri ve türleri ele alınmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümünde, araştırmaya konu olan şirketlerdeki stratejik planlama süreçleri ile pazarlama planları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yöneticiler ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlarda verilen cevaplar hipotezler ışığında değerlendirilmiştir.

Altıncı bölümde ise, sonuç bölümüne yer verilmiş olup, çalışmanın temel bulguları çerçevesinde stratejik planlama çerçevesinde pazarlama planının kurgulanmasında etkinliğin arttırılmasına yönelik somut öneriler yer almaktadır.

2 Stratejik Planlama

Şirketleri stratejik planlamaya iten birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenler içinde en fazla öne çıkanlar arasında; şirketlerin büyüme ihtiyacı, rekabetin yaygınlaşması, teknolojilerin ve dış çevre koşullarının sürekli olarak değişmesi ve şirketlerin faaliyetlerinin sürekliliği sağlama amacı olarak belirtilebilir (Özalp ve diğ., 1989, 54).

Bu doğrultuda çalışmanın bu bölümünde, şirketler için büyük önem taşıyan stratejik planlama kavramının ana çerçevesi çizilecektir. Bu kapsamda stratejik planlama ile yakından ilişkili olan "strateji" ve "stratejik yönetim" kavramları ele alındıktan sonra şirketlerin stratejik planlama sürecini hangi uygulamalarla etkin kılabilecekleri hakkında detaylı bilgi verilecektir.

Stratejik planlama kavramını iyi anlayabilmek için öncelikli olarak "strateji" ve "stratejik yönetim" kavramları hakkında bilgi sahibi olunması gerekir. Bu nedenle izleyen başlıkta bu iki kavrama kısaca değinilecektir.

2.1 Strateji Kavramı

"Strateji" kelimesi askeri alan temelli olup ortaya çıkışına yönelik birkaç farklı yaklaşım mevcuttur. Bunlar arasında sık referans gösterilen yaklaşımlara göre strateji, Latince "yol", "çizgi" veya "yatak" anlamına gelen "stratum" kelimesinden türetilmiştir (Tosun, 1974, 220). Diğer bir önemli yaklaşıma göre ise strateji kelimesinin savaş başarıları ve bilgisi ile tanınan eski Yunan generallerinden Strategos'a atfen kullanıldığı sanılmaktadır (Steiner, 1969, 237).

Strateji (strategy) kelimesini incelediğimizde Yunanca iki eski kelimeden oluştuğunu görülmektedir. Kelimenin ilk bölümü, yayılmış ordu ya da geniş insan topluluğu anlamına gelen stratos kelimesinden gelmektedir. Kelimenin ikinci bölümü olan egy ise eski Yunanca'da yön vermek fiilinden çıkmıştır (Adair, 2004, 15).

Kapan'a (2013, 1) göre askeri bir terim olarak strateji; düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirme anlamına gelir.

Örgüt çalışmaları temelinde ise stratejiyi, hedeflere ulaşmak üzere hazırlanan amaçlar, önemli politikalar ve planlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Polatoğlu, 1984, 19). Kapan (2013, 1) örgüt bilimi çerçevesinde stratejiyi, belirlenen amaçlara ulaşmak için mevcut kaynakları en uygun şekilde kullanmak için yapılan bir program şeklinde tanımlamaktadır.

Peter Drucker'e göre strateji, bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve belirlenen kararların, gelecekteki sonuçları vermesini sağlamaktır (Telli, 2003, 16).

Aksu'ya (2000, 4) göre ise, şirketlerde seçilen hedeflere ulaşmak için yönetimin yaptığı bir eylem planıdır. İşletmenin nasıl işletileceği ve çalıştırılacağını; yarış ve işlev alanına nasıl yaklaşacağını; şirketi arzu edilen duruma getirmek için hangi eylemlerde bulunacağını gösterir.

Ülgen ve Mirze'ye (2007, 35) göre ise, strateji bir plandır. Çünkü stratejide de esas olan, arzuladığımız sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler aynen planlarda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında yapılır. Stratejide de şirket ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Ne var ki, strateji plandan daha dinamiktir ve şirketin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin göz önüne alınmasını gerektirir. Yani strateji belirlenirken yapılan analizin içine olası rakip veya rakipler ile bu rakiplerin bizim ulaşmak istediğimiz sonuçları etkileyebilecek olası faaliyetler dahil edilmiştir. Kısaca, strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir.

Yapılan tanımlardan da yola çıkarak genel anlamda stratejiyi, örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kurgulanan, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi eylemi olarak ifade edebiliriz.

2.1.1 Stratejik Bir Bakış Açısına Sahip Olmanın Önemi

Strateji örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirlemede, amaçlara ve hedeflere nasıl ulaşılacağını göstermede, çevredeki değişmeleri takip etmede kullandığı bir pusula gibidir. Örgütün bu pusula doğrultusunda hareke ederek rekabetçi bir pozisyon yaratabilmesi için çevreyi izleme, temel yetkinliklerini değerlendirme ve olasılıkları bu çerçevede yorumlama nosyonunu geliştirmiş olması beklenir. Bu perspektif kısaca stratejik bakış açısı olarak adlandırılır.

Stratejik bir bakış açısına sahip olmanın önemi ise kısaca şu çerçevede vurgulanabilir (Yılmaz, 2000, 5):

- Strateji, şirketin çevresiyle ilgili ilişkilerini düzenler: Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, şirket üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin zamanında farkına varılmasına olanak verir.
- Strateji kısa dönemi değil uzun dönemi kapsar: Stratejik seçimler, şirketlerin uzun süre izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için, rutin karar ve işlerden kesin bir biçimde ayrılır.
- Strateji organizasyonun tüm kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlar.

Stratejik yönetim süreci stratejik bilince sahip olmakla başlar. Stratejik bilinçlilik ise şirketlerde yöneticilerin;

- İş dünyasının ve onun bir parçası olarak bulunduğu üst sistemin sürekli değişim içinde bulunduğunu,
- Sektördeki kurumların ve rakiplerin değişen çevre koşullarına uygun çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,
- Bu stratejilere cevap verebilecek ve hatta şirketi daha verimli duruma getirecek yeni stratejilerin gerekliliğini,

anlayabilmesi, bu konularda kafa yorması, fikir üretmesi ve çalışmalar yapmasını ifade etmektedir (Ülgen, Mirze, 2007, 57).

2.2 Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak karşılıklı işlevsel kararları uygulama, değerlendirme ve formüle etme bilimi ve sanatı şeklinde tanımlanabilir (David, 2011, 4).

Bryson (1995, 5) ise stratejik yönetimi, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir şeklinde tanımlamıştır.

Şekil 1'de stratejik yönetim süreci şematik olarak gösterilmektedir. İlk adım örgütün misyonunu ve vizyonunu geliştirmek olacaktır. Sonrasında ise iç ve dış çevre analizleri yapıldıktan sonra uzun vadeli hedeflerin oluşturulması ve buna bağlı olarak stratejilerin üretilmesi, değerlendirilmesi ve seçilmesi gelmektedir. Daha sonraki adım ise belirlenen stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için yıllık hedefler ve politikalar oluşturulmasıdır. Oluşturulan bu hedefler ve politikalar için kaynak tahsisi yapılmaktadır. Kaynak tahsisinin ardından son olarak ölçme ve değerlendirme ile sürecin analiz edilmesi stratejik yönetimin aşamalarını meydana getirmektedir. Stratejik planlamaya ilave olarak yönetimsel boyut ön plana çıkmakla birlikte geri beslemeler ile sürece daha iyi bir noktadan başlanması sağlanmaktadır.

Misyon ve vizyonun belirlenmesi, iç ve dış analizler, uzun dönemli hedefler oluşturma, stratejiler üretme, değerlendirme ve seçme aşamaları stratejik yönetimin strateji formülasyonunu; yıllık hedefler ve politikalar kurulması ve kaynak tahsisi aşamaları strateji uygulamasını; ölçme ve değerlendirme aşaması ise stratejik değerlendirmeyi oluşturmaktadır.

2.2.1 Stratejik Yönetim Sürecinin Katkıları

Stratejik yönetim sürecinin şirketler ve yöneticiler nezdinde bu denli değer kazanmasının nedeni örgütlere sağladığı katkılardır. Yöneticilerin günümüz şartlarında meydana gelen değişimlere karşı en doğru aksiyon planı oluşturabilmesi ve stratejik karar alma noktasında onlara sağladığı kolaylıklar elbette örgütün yaşam çizgisinin uzunluğunu belirlemektedir. Stratejik yönetim sürecinin sağladığı bu katkıları şöyle sıralayabiliriz (Aktan, 1999, 6; Dinçer, 1998, 18; Üzün, 2000, 3'ten aktaran Aşgın, 2008, 16-17):

- Stratejik yönetim süreci, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder. Belirlenen misyon, vizyon, temel değerler ile alınan stratejik kararlar organizasyondaki herkesin ortak paydası olarak onlara yol gösterir. Dolayısıyla stratejik yönetim süreci aynı zamanda örgütün "ortak kültürünü" yansıtır. Ekip çalışmasının önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespitini, mümkün olan en geniş katılımla gerçekleştirir.
- Stratejik yönetim süreci "stratejik düşünme" ye yardımcı olur, daha doğrusu bunu gerektirir. Böylece en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye ve uygulanmaya çalışılır.
- Stratejik yönetim süreci, örgütü bir bütün olarak ele alır ve bir sistem olarak değerlendirir. Bunun için örgütü oluşturan diğer parçaların, bütünle olan ilişkileri ve alınan stratejik kararların etkileri hesaba katılır.
- Stratejik yönetim sürecinde örgüt, açık yönetim olarak tanımlanır. Bu sebeple organizasyonun, içinde bulunduğu çevre faktörleri yakından izlenmektedir. Aynı zamanda dış çevreye karşı sorumlulukların da bilincindedir.
- Stratejik yönetim süreci, örgüt kaynaklarının en verimli ve akılcı kullanımına yöneliktir. Böylece organizasyonun amaçlarının en iyi şekilde gerçekleştirilmesi hedeflenir.
- Stratejik yönetim süreci, çok çeşitli verilerden yararlanır ve durum analizlerine önem verir. Örgüt hem kendi yapısından kaynaklanan zayıf ve güçlü yönlerinin farkındadır; hem de dış faktörlerden kaynaklanan fırsat ve tehditleri tespit ve tahlil ederek isabetli kararlar almaya çalışır.
- Stratejik yönetim süreci, gelecek yönelimlidir ve uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir. Onun için stratejik yönetim süreci, organizasyonun gelecekteki faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması, bütçelenmesi ve kontrol edilmesine imkân sağlar.
- Stratejik yönetim süreci, yukarıda sayılan özellikleri sayesinde gelecekte muhtemel değişikliklere uyum sağlama kabiliyetine sahiptir.

Kevser (2007, 64) ise şu şekilde özetlemiştir:

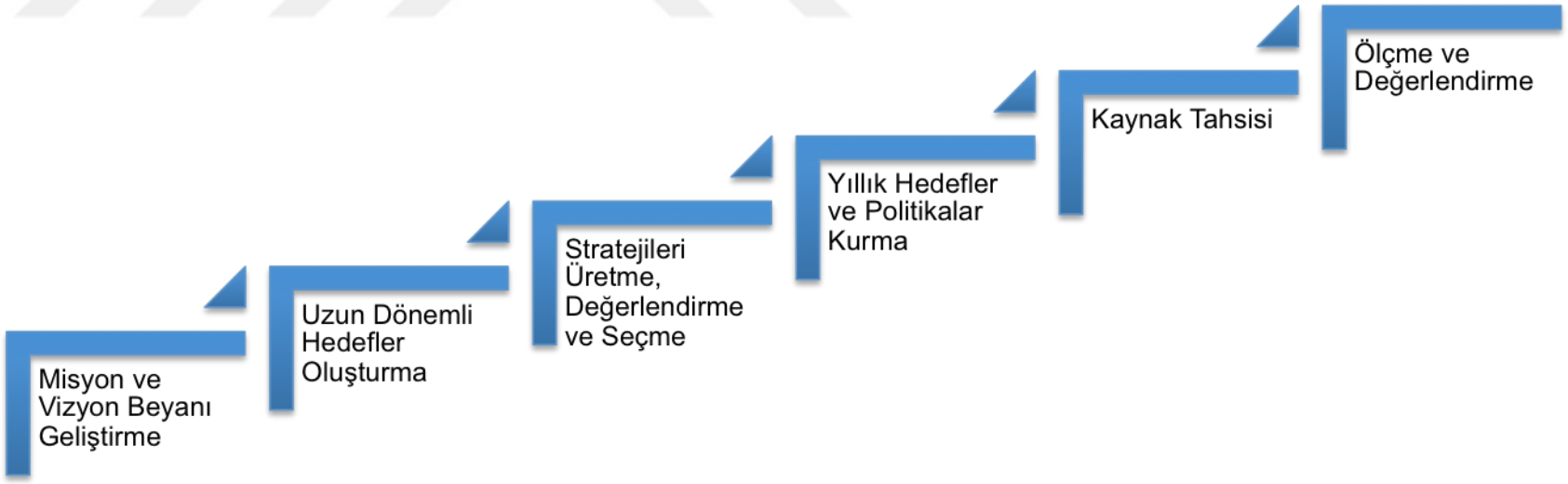
- Çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir. Bu nedenle şirket nasıl davranacağını ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsatları ve tehditleri izleme olanağı yakalar.

- Kendini tanıma ve değerlendirme olanağı neticesinde şirketler her konuda güçlü ve zayıf yönlerini öğrenme fırsatı yakalar.
- Koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, şirketin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur.
- Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.
- Belirlenen genel stratejiler, bütün planlar için genel bir çerçeve ve kural oluşturur.
- Strateji, şirketi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönlendirir. Bu da problemlerin önceden belirlenmesine yardımcı olur. Fırsatlar ve problemler, fark edilir ve olası bir krizin yaşanması önlenir.

Miller (1998)'a göre stratejik yönetim sürecinin bir örgüt açısından en belirgin katkısı aslında kar sağlamaktır. Kar amacı gütmeyen örgütler için ise gelir elde etmelerini sağlamaktır. Örgütün, paydaşlarına ve sosyal çevresine olan sorumluluklarını yerine getirebilmesi için ekonomik başarıya imza atması gerekir. Bu nedenle kar veya gelir elde edemeyen örgütlerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini beklemek anlamlı olmayacaktır.

Kar veya gelir elde edebilmek için örgütün ekonomik katma değer yaratması zorunludur. Bunun için yapılan yatırım üzerinden bir kazanç elde etmek gerekmektedir. Ekonomik katma değeri; elde edilen tüm gelirlerden tüm giderleri çıkardığımızda kalan artı değer şeklinde kısaca özetleyebiliriz. Artı değeri en üst seviyeye taşımak stratejik yönetim süreci ile mümkün olacaktır. Artı değeri yaratmak için ise rekabet avantajı yaratmanız gerekmektedir. Sadece değer yaratmak yeterli değildir, aynı zamanda örgütün yaratmış olduğu değerin tercih edilebilmesi için rakiplerinkinden farklı olması gerekmektedir.

Katma değer ve karlılığın yanı sıra büyümek ve değişmek de, örgütlerin stratejik yönetim süreci ile birlikte rakiplerine ve değişen çevre koşullarına karşılık verebileceği en önemli kazanımlardandır. Büyümeyen ve değişmeyen örgütlerin varlığı tehlikeye girer. Uzun vadeli varlık artışları kısa vadeli karlardan her zaman daha değerlidir. Büyüme başarısı sağlayan örgütler piyasalar tarafından da daha yüksek değerlidir. Büyümeyi sağlayabilmekse değişim becerisine sahip olmakla mümkündür.



Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci

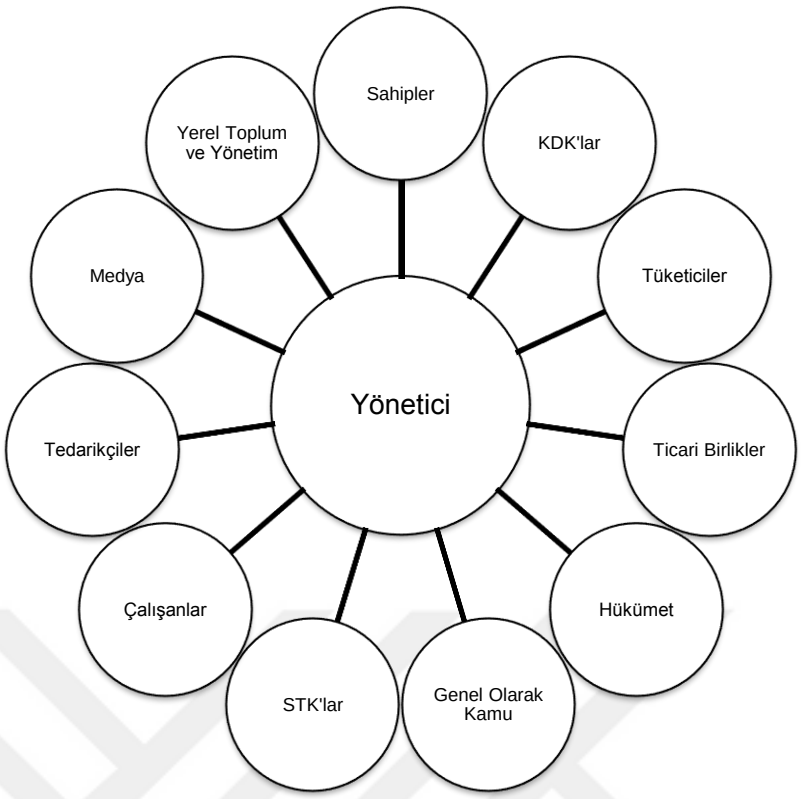
(David, 2011, 15)

Günümüze ve hatta ötesine dair stratejik kararlar alabilmek; bu kararlara bağlı olarak yeni sektörlere dahil olmak veya mevcut sektörlerden çıkabilmek değişim becerisine bağlıdır. Stratejik yönetim sürecini doğru uygulayabilen lider yöneticilere sahip örgütler gelecekte var olacak olanlardır.

2.2.2 Stratejik Yönetim Sürecinin Paydaşları

Paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak bir şirketin asli görevlerinden bir tanesi, hatta en önemlisidir. Şirketler, paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayabildikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Bu noktadan hareketle, paydaşların ihtiyaçlarını karşılayarak katma değer yaratmanın stratejik yönetimin en önemli aracı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Kısaca tanımlamak gerekirse, paydaşlar, şirketin faaliyetlerini etkileyen ve/veya bu faaliyetlerden etkilenen tüm kurum ve bireylerdir. Diğer bir ifadeyle, paydaşların şirketin çıkarları ile ilişkisi olan gruplar olduğu söylenebilir. Paydaşlar şu şekilde sıralanabilir (Miller, 1998, 5):

- Sahipler / hisse senedi sahipleri
- Genel anlamda kamu
- Ticari Birlikler, Ticaret ve Sanayi Odaları
- Tedarikçiler
- Tüketiciler
- Sivil Toplum Kuruluşları (STK)
- Hükümet
- Medya
- Çalışanlar
- Kredi Derecelendirme Kuruluşları (KDK)
- Yerel toplum ve yerel yönetim



Şekil 2: Stratejik Yönetim Sürecinin Paydaşları

Şekil 2'de belirtildiği gibi şirketlerin çok çeşitli paydaş grupları vardır. Paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak bir şirketin en önemli sorumluluklarından olsa da iş dünyasındaki dinamizm sıklıkla bu paydaşların ihtiyaçlarının birbiriyle çatışmasına yol açar. Zaman zaman birbiriyle çelişen bu ihtiyaçları karşılamak ancak şirketin öncelikleri doğru belirlemesi ve tüm paydaş grupları için değer yaratması ile mümkündür. Paydaşlar ve şirket arasındaki değer tablosu Tablo 1'de gösterildiği gibi özetlenebilir.

2.2.3 Stratejik Yönetim Sürecinin Araçları

Stratejik yönetim süreci; ağırlıklı olarak uzman ekipler, danışmanlar, üst yöneticiler, her kesimden çalışanlarca tasarlansa da süreci desteklemek için çeşitli yönetim araçlarının ve tekniklerin her seviyede kullanılması gerekmektedir. Bunlar stratejik karar verme sürecinin sağlıklı işlemesinde tercih edilen tekniklerdir. Bu tekniklerin neler olduğunu ve nasıl katkı sağlayacağı aşağıda belirtilmiştir:

Tablo 1: Paydaşa Değer Katkısı (Miller, 1998, 5-6)

Paydaş	Değer
Sahipler	Hisse senedi fiyatı ve kar payı
Tüketiciler	Kaliteli ve ucuz ürün/hizmetler
Çalışanlar	İstihdam, ücret ve kişisel gelişim imkânları
Tedarikçiler	Satış geliri ile büyüme olanağı
Yerel Toplum	İş ve istihdam, ekonomik gelişme
STK	Sivil katılım, bağışlar ve sponsorluk
Hükümet ve devlet	Vergi, yatırım
En genelde kamu	Ekonomik istikrar, güven ve çevre koruma
Ticari birlikler	Politik güç, faaliyet için finansman
KDK	Finansal performans, yönetsel performans, değerlendirme verileri
Medya	Yenilik haberleri

- GZFT Analizi: Organizasyonlarda iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılması demektir. Şirkette önce iç durum analizi yapılarak şirketin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra dış durum analizi yapılarak şirketin rakipleri karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılmaktadır (Aktan, 2008, 7)
- Q Sort Analizi: Strateji seçiminde alternatifler arasındak öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır (Morgül, 2013, 42).
- Senaryo Analizi: Bu analizde amaç farklı durum ve senaryolarda riski ölçümleyerek geleceği öngörmeye çalışmaktır. Olumlu ve olumsuz senaryolar ile alternatif yollar belirlenmektedir (Salleh, 2013)
- Delfi Tekniği: Burada amaç, uzlaşma yöntemiyle konunun uzmanlarının görüş ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Katılımcılara gönderilen bir dizi sorulara verilen cevaplara göre sorunlar çözümlenmektedir (Dalkey ve Helmer, 1962, 1).

- Nominal Grup Tekniği: Uzmanların bir araya getirilerek yazılı olarak görüşlerinin alınması ve öncelikler için oylama yapılmasıdır (Horton 1980, 811).
- Arama Konferansı: Son yıllarda çok yaygın olarak kullanılan ortak akıl belirleme yöntemidir. Sorunları belirlemede, sorunların önceliklerini belirlemede aynı şekilde çözüm yollarını belirlemede kullanılan bir yöntemdir. Stratejik planlamanın hazırlanmasında kullanılmaktadır. Bir şirketin stratejik planı belirlenirken tüm çalışanlar aracılığıyla vizyon, misyon ifadeleri, değerler ve ilkeler, amaçlar, hedefler ve stratejiler belirlenir. Belirlemeler için topluca beyin fırtınaları organize edilebileceği gibi, gruplar halinde beyin fırtınaları da organize edilebilir. Bazen de iki türden de beyin fırtınaları organize etmeyi tercih edilebilir. Sonrasında bu verilerden yararlanılarak uzmanlarca stratejik planlamaya son şekli verilir. Çoğu durumda ortak akılla belirlenen vizyon ve misyon ifadeleri bildirge olarak ilan edilir ve kurumsal web sayfalarına ve kitaplara konulur (Aktan, 2008, 8).
- Çoklu Oylama: Beyin fırtınası seansında ortaya çıkan fikirlerin en önemlilerini belirlemek için izlenilen bir yöntemdir. Bu yöntemde aşağıda yer alan adımlar izlenmektedir (Vardar, 2012, 33):
    - Bütün fikirleri içeren bir liste hazırlanır ve her fikre bir numara verilir.
    - Birbirine benzer fikirler grubun onayı ile birleştirilir.
    - Bu durumda tekrar numaralandırma yapılır.
    - Her üye göreceli olarak daha önemli olduğunu düşündüğü fikirleri bir kâğıda yazar.
    - Üyeler seçimlerini tamamladıktan sonra listedeki her fikir için oy kullanırlar.
    - Üye sayısı 5 veya daha az ise 1 ya da 2 oy almış fikirler listeden çıkarılır. Eğer üye sayısı 6 ile 15 arasındaysa bu sayı 3'e; 15'ten fazlaysa 4 oya çıkar. Bu durumda 4 oydan az almış fikirler listeden çıkarılır.
    - Listede birkaç fikir kalana kadar bu süreç devam eder. Sonuç olarak en önemli fikir veya fikirler belirlenebilir.
- Açık Grup: Çalışanların iş dışında bir araya gelerek biçimsel olmayan ortamlarda işle ilgili sorunları tartışmalarını temin için organize edilmektedir.

- Kalite Kontrol Çemberi: 1962 yılında Karou Ishikawa tarafından geliştirilen kalite çemberleri, kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak yürüten bir gruptur. Aynı çalışma biriminde görevli yönetici ve personelin bir araya gelmesiyle oluşan bu küçük grup, sürekli olarak bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirmeye ve karşılıklı gelişme, iş yerinde denetim ve ilerleme, kalite kontrol etkinliklerini yürütmektedir (Şimşek, 2001, 177).
- Fayda/Maliyet Analizi: Çeşitli yatırım alternatifleri arasında ekonomik açıdan getirisi en yüksek olanı tespit edebilmek için, yatırımların gerektirdiği tüm maliyetlerin ve sağlayacakları tüm faydaların parasal değerlerle ifade edilip sistematik olarak karşılaştırılması ve aralarından en iyi olanının tercih edilmesidir (Işık ve diğerleri, 2005, 342).
- Risk Analizi: Son yıllarda Kredi Derecelendirme Kuruluşlarınca sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Ekonomik risk, siyasi risk, ülke riski hesaplanarak ülkelere notlar verilir. A'dan D'ye kadar harflerden oluşan bir derecelendirme notu vardır. AAA notunu alan ülke güvenilir iken AA ve A notları azalan oranda güvenilir ülke notlarıdır. BBB, BB ve B notları spekülasyona açık olmakla birlikte yatırım için riskli ülkeler olmasına karşın faiz oranının yüksek olması neticesinde yatırım geliri yüksektir. CCC, CC ve C notlarına sahip ülkelere kredi verilmemesi ve yatırım yapılmaması tavsiye edilmektedir (Aktan, 2008, 8).

Stratejik yönetim sürecinde kullanılan araçların doğru kullanılması ve sonuçların iyi analiz edilmesi stratejik planın gerçeğe yakın bir şekilde hazırlanabilmesi için oldukça önemlidir.

2.3 Stratejik Yönetim Süreci ve Stratejik Planlama İlişkisi

Stratejik yönetim süreci ile stratejik planlama süreci arasındaki farkı şu şekilde açıklamamız doğru olacaktır; stratejik planlama sadece planlama kısmına odaklanırken stratejik yönetim sürecin tamamını ele alır. Burada stratejik sonuçlar ise yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojiler gibi daha ziyade stratejik planın süzgeçten geçirilmesi gibidir (Ansoff, 1988).

Aşgın (2008, 49-50)'a göre ise stratejik yönetim ve stratejik planlama arasındaki temel farklar şöyle özetlenebilir:

- Stratejik yönetim, stratejik sonuçların üretilmesine, stratejik planlama ise, en iyi ve en uygun stratejik kararların alınmasına odaklanır.
- Stratejik yönetim, içerisinde değişkenliği barındıran hareketli dinamik bir yönetimdir. Eğer bir örgütte stratejik yönetim yaklaşımı mevcut ise, stratejik planlama bunun bir parçası ve aracı olarak işleyen "teknik" bir süreçtir.
- Stratejik yönetim bir sistem olarak bütün kademelerinde stratejik planlama, performans planlama, bütçe planlama ve performans değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesini sağlayacak bilgi, süreç, yöntem, donanım ve yazılım unsurlarından oluşan kombine bir yapıdır. Stratejik planlama ise, bu çalışmalar için kullanılan, organizasyonun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzuladığı nokta arasındaki yolu tarif eden, sonuç odaklı ve uzun vadeli yaklaşım içeren bir planlama örneğidir.

Kısaca ifade etmek gerekirse, stratejik planlama, stratejik yönetim süreci içinde yalnızca bir aşamayı, bir tekniği teşkil etmektedir. Birbirleri ile yakından ilişkili olmalarına rağmen farklı iki kavram oldukları unutulmamalıdır.

2.4 Stratejik Planlama Kavramı

Şirketlerdeki stratejik planlama, bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti şeklinde tanımlanabilir (Tosun, 1974, 323-324).

Ringbakk'a (1963, 31) göre ise, şirket için amaç geliştirme, bu amaçlara ulaşmak için çeşitli alternatiflerin değerlemelerini kapsayan süreçleri içerir. Bu süreçler dış tehlike ve fırsatlarla şirket için güçler ve zayıflıkların sistematik kontrolünün temelleri üzerine kurulmuştur.

Can'a (1996, 8) göre stratejik planlama, örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır.

Devlet Planlama Teşkilatı (2006, 7)'na göre, stratejik planlama, şirketin bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Şirketin amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Şirket bütçesinin

stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik etmektedir.

Bircan (2002, 14-15) ise stratejik planlamayı aşağıdaki noktaları vurgulayarak açıklar:

- Bir yönetim planlaması modelidir.
- Yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır.
- Giderek artan hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlamadır.
- Ulusal kaynakların yönetim ve denetiminin gerçekleştirilmesi, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliğin önlenmesi amacına yönelik bir makro planlama aracıdır.
- Kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modelidir.
- Şirketin beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir şeklinde oldukça geniş kapsamlı yapmıştır.

Steiner (1971, 19) stratejik planlama için, şirketi bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak şirketin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının, ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için şirket kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemelerden ibaret olduğunu söylemektedir.

Yukarıdaki tanımlardan da yola çıkarak en temel hali ile stratejik planlamayı, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eden bir yol haritasıdır şeklinde tanımlamak yanlış olmayacaktır.

2.4.1 Stratejik Planlamanın Önemi ve Katkıları

Stratejik planlamanın bir şirket için neden önem taşıdığını Devlet Planlama Teşkilatı (2006, 7)'nın yapmış olduğu tanımdan yola çıkarak aşağıdaki boyutlarda tartışabiliriz:

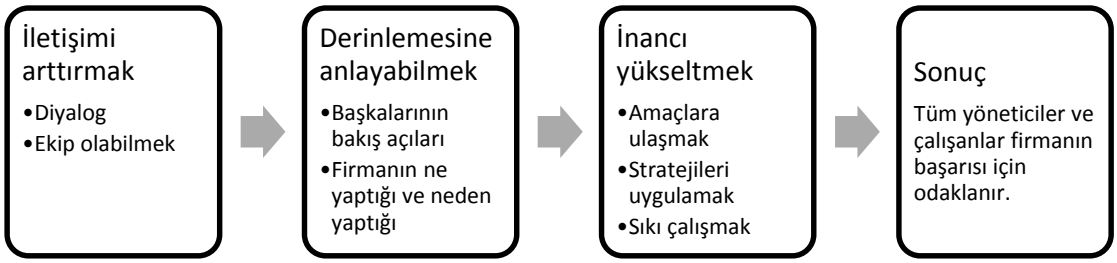
- Sonuçların planlanması: Şirketlerin, girdilerden ziyade elde edecekleri sonuçlara odaklanmasını sağlayarak her daim hedef odaklı çalışmalarına yardımcı olur.
- Değişimin planlanması: Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre

uyarlanması gerektiğinden değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı dinamik kalmasını destekler.

- Gerçekçilik: Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder. Bu sebepledir ki şirket adına alınan kararlarda gerçekçi olmasına ve hedefine emin adımlarla ilerlemesine büyük katkı sağlamaktadır.
- Kaliteli yönetime aracılık: Disiplinli ve sistemli bir şekilde, şirketin kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesini sağlamaktadır.
- Hesap verme sorumluluğuna vurgu: Sonuçların, nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturması ile yönetimin hesap vermekle yükümlü olduğu paydaşlarına doğru bir durum analizi yapma fırsatı vermektedir.
- Katılımcı yaklaşım: Stratejik planlama sürecinin şirketin en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi şarttır. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın stratejik planlama başarıya ulaşması mümkün değildir. Şirketin tüm kademelerinde oluşan bu birlik, ortak bir hedefe yönelmek ve bu amaç uğruna çalışmak adına oldukça önemlidir.

Şekil 3'te görüldüğü üzere stratejik planlamanın örgütlere olan öncelikli katkısı örgüt içindeki iletişimi arttırmasıdır. Çalışanların ve yöneticilerin stratejik plan dahilinde birbirleriyle yapmış oldukları fikir alış verişleri ile diyalog kurulması sağlanır; hem de tüm çalışanlar ve yöneticiler kendilerini ekibin bir parçası olarak görürler.

Diğer bir katkı ise, kurulan sağlıklı diyalog neticesinde farklı görüşleri daha iyi anlayabilmeleri, bakış açılarını değiştirebilmeleri ve farklı boyutlarda düşünebilmeleridir. Ayrıca firmanın aslında ne planladığını, ne amaçladığını ve tüm bunların neden yapıldığını çalışanlar stratejik plan sayesinde daha iyi kavrayabilirler.



Şekil 3: Stratejik Planlamanın Şirkete Katkıları

(David, 2011, 16)

Stratejik planlama sürecinin bir başka katkısı, çalışanların belirlenen amaçları gerçekleştirmeye ve stratejileri uygulamaya olan inançlarını canlı tutmasıdır. Bu inanç da onların daha sıkı çalışmalarını sağlayacaktır. Bütün bunların neticesinde de yöneticiler ve çalışanlar firmanın başarısına odaklanacaktır.

Özdemir (1999, 38-39) ise stratejik planlamanın örgüte ve yöneticilerine katkılarını aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralamıştır:

- Kurumlar stratejik düşünerek etkin stratejiler yaratır,
- Gelecekte varılacak noktayı netleştirir,
- Öncelikleri belirler,
- Bugünün kararı yarının ışığı altında alınır,
- Karar alma için net ve dayanıklı bir temel oluşturur,
- Düzeyler ve işlevler arasında karar alınır,
- Temel örgütsel problemleri çözer,
- Örgütün performansını artırır,
- Değişen çevreyle etkin ve hızlı bir şekilde ilgilenir ve
- Takım çalışmasını ve uzmanlaşmayı sağlar.

Kısaca stratejik planlama, örgüt içinde düzenli bir haberleşme sisteminin kurulmasını sağlamaktadır. Yürütme ile görevli kadrolar planlama sürecine katılabilmişlerse, böyle bir planlama sistemi hiyerarşiyi yukarıdan aşağıya harekete geçirecektir. Yani planlama bir güdüleme unsuru olarak da rol oynamaktadır. Her plan etraflı araştırma ve tartışmaları gerektirir. Bu araştırma ve tartışmalar planlamayı en iyi karar almaya yönelten sistematik bir araç haline getirmektedir. Aynı zamanda iyi bir planlama, yetki devrini kolaylaştırarak yöneticilerin boşuna zaman harcamalarını önlemektedir. Seçilen yön üzerinde geleceğin gerçekçi sonuçlarının bir modelini belirleyerek, şirketi

tehlikelerden koruyacak bir stratejiye sahip hale getirmektedir. Geleceği tahmin edebilen şirketler değişen faktörlere karşı önceden aksiyon alabilir hale gelmektedir (Eren, 1979, 46-47).

2.4.2 Başarılı Bir Stratejik Planın Sahip Olması Gereken Unsurlar

Stratejik planın şirketi/kurumu istenilen noktaya taşıyabilmesi için bazı noktalara dikkat edilmesi gerekir. Aksi takdirde emek, finansal kaynaklar ve en önemlisi de zaman boşa harcanmış olur. David (2011, 21) stratejik planlama sürecinin efektif olması için gerekli noktaları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Kâğıtlara dayalı bir süreçten ziyade insanlara dayalı bir süreç olmalıdır.
- Stratejik planlama süreci, tüm yöneticiler ve çalışanlar için bir öğrenme süreci olmalıdır.
- Rakamların kelimelerle desteklenmesinden ziyade kelimelerin rakamlarla desteklenmesi gerekmektedir.
- Sade ve rutinden uzak olmalıdır.
- Yetkiler, ekipler, toplantı formatları ve hatta planlanmış takvim dahi değiştirilmelidir.
- Kötü haberleri, olumsuzlukları iyi karşılayabilmelidir.
- Yöneticileri ve çalışanları açık görüşlü olmaya yöneltmelidir ve öğrenmeye olan hevesi canlandırmalıdır.
- Stratejik planlama süreci bürokratik mekanizmadan arındırılmalıdır.
- Ritüellerden, kalıplardan uzak durulmalıdır.
- Stratejik planlama süreci gereğinden fazla resmi, katı kurallara dayandırılmamalıdır.
- Stratejik planlama süreci, jargona veya planlama diline hapsedilmemelidir. Herkesin anlayabileceği bir dil kullanılmalıdır.
- Stratejik planlama süreci, kontrol için resmi bir sistem olmamalıdır.
- Niteliksel bilgiler görmezden gelinmemelidir.
- Stratejik planlama süreci öğrenmeye ve aksiyonlara dayalı olması nedeniyle esnekliklere az toleransı olan teknisyenler tarafından kontrol edilmemelidir.
- Bir seferde birden fazla stratejinin peşinden gidilmemelidir.
- "Doğru etik doğru iştir." politikası benimsenmelidir.

Bu noktaları destekler nitelikte Özalp (2003, 98'ten aktaran Çelik, 2011, 11) iyi bir stratejik planın sahip olması gereken temel özellikleri ise şu şekilde sıralamıştır:

- Açık, kesin ve gerçekleştirilebilecek amaca yönelik olmalı,
- Değişen iç ve dış şartlara uyum gösterecek esneklikte olmalı,
- Rasyonellik ilkesi uyarınca en az maliyetle gerçekleştirilmeli,
- Benimsenen ilke ve standartlara uygun olmalı,
- İçerdiği konular arasında bir denge sağlamalı,
- Optimal bir süreyi kapsamalı,
- Kurumun çeşitli kademelerine yayılmalı,
- Kendisini hazırlayan uzmanlar arasında etkin bir haberleşmeye ve koordinasyona imkân sağlamalıdır.

Stratejik planlama sürecini doğru şekilde yapılandırmayı başarabilen örgütler varmak istedikleri yola en düşük maliyetlerle ulaşabiliyorken bazı örgütler ise stratejik planlama sürecine yeterince önem vermez veya süreci uygulayamazlar. Örgütlerin bu konudaki başarısızlık nedenlerini David (2011, 18-19) şu şekilde sıralamıştır:

- Stratejik planlamaya dair bilgisizlik veya tecrübesizlik,
- Stratejik planlama sürecinin başarılı bir şekilde uygulanacağından emin olan örgütler, arzu ettikleri noktaya ulaştıklarında verilmesi planlanan ödülleri düşük tutması,
- Örgütün derin krizler nedeniyle planlamaya vakit ayıramaması,
- Bazı örgütlerin pazarlanabilecek ürünler üretmemesi nedeniyle planlamanın vakit kaybı olduğunu düşünmesi,
- Bazı organizasyonların stratejik planlamayı çok pahalı görmesi,
- Yöneticilerin veya çalışanların stratejik planlamayı hazırlamak için emek sarf etmek istememeleri,
- Örgütlerin elde ettikleri mevcut başarılarla yetinmeleri,
- Örgütlerin başarısızlık korkusu nedeniyle riske girmek istememeleri,
- Yöneticilerin kendilerine fazla güvenmesi,
- Planlamaya dair geçmişteki kötü tecrübeler,
- Eski sistemde belirli bir başarıya ulaşmış, statü kazanmış yöneticilerin kendi çıkarlarını düşünmesi,
- Yöneticilerin veya çalışanların yeni sistemin ve yeni rollerin gerektirdiği becerileri ve yetenekleri karşılayamayacağı korkusu,

- Organizasyon yapısına uygun bir planlama yapılmaması,
- Çalışanların, yöneticilere güvenmemesi ve alınan kararlara kuşkuyla bakmasıdır.

Yukarıda belirtilen hususlar için stratejik planlama sürecinin başarılı olmasının önündeki engellerdir diyebiliriz. Bu engellerin planlama ve uygulama öncesinde bilinmesi ve gerekli tedbirlerin alınması halinde örgütlerin sonuca ulaşmaları daha kolay olacaktır.

2.5 Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama, örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır (Bryson, 1995, 4). Aynı zamanda stratejik planlama, bir şirketin aşağıda yer alan dört temel soruyu cevaplandırmasına da yardımcı olur (Türk ve Ünsal, 2010, 10):

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur.

"Neredeyiz?" sorusu, şirketin faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır.

"Nereye gitmek istiyoruz?" sorusunun cevabı ise; şirketin varoluş nedenini öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; şirketin faaliyetlerine yön veren ilkeler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir.

Amaçlara ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yollar ve kullanılacak yöntemler olan stratejiler "Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?" sorusunu cevaplandırır.

Son olarak, yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulanmasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon,

temel değerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ise "Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?" sorusunu cevaplandırır.

2.5.1 Hazırlık Aşamaları

Stratejik planlama, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, şirket genelinde sahiplenmeyi gerektiren, zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. Stratejik planlama hazırlığı beş aşamada sağlanmaktadır (DPT, 2006, 11-14):

- Planlama çalışmalarının sahiplenilmesinin sağlanması: Stratejik planlamanın başarısı ancak şirketin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesi ile mümkündür. Bu nedenle, üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Üst yönetim, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini şirket çalışanları ile paylaşması ve kurumsal sahiplenmeyi sağlaması gerekmektedir.
- Organizasyonun oluşturulması: Stratejik planlama sürecinde temel aktörlerin ve üstlenecekleri işlevlerin belirlenmesi gereklidir. Sürece dahil olması gereken birim, kişi ya da gruplar; koordinatör birim, şirketin üst yöneticisi ve stratejik planlama ekibidir. Stratejik planlama ekibi üye sayısı, birlikte karar üretmeyi imkânsız hale getirecek kadar çok olmaması gerekmekle beraber genellikle 8-16 arasındadır.
- İhtiyaçların tespit edilmesi: Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlık aşamasında şirketin eğitim ihtiyacı, danışmanlık ihtiyacı, veri ihtiyacı ve mali kaynak ihtiyacı olup olmadığı detaylı bir biçimde incelenmesidir.
- İş planının oluşturulması: Planın öngörülen zamanda tamamlanabilmesi için aşamaların belirlenmesi ve hangi tarihlerde sonuçlandırılabileceğinin hazırlık çalışmaları dahilinde ortaya konulmasıdır.
- Hazırlık programının yapılmasıdır.

Tablo 2: Stratejik Planlama Süreci (Murat ve Bağdigen, 2008, 78)

Plan ve programlar Paydaş analizi GZFT analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
Varoluş ilkesi Temel ilkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
Arzu edilen gelecek	VİZYON	
Orta vadede ulaşılacak amaçlar Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
Detaylı iş planları Maliyetlendirme Performans programı Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
Raporlama Karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
Geri besleme Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi Performans göstergeleri Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

2.5.2 Durum Analizi

Durum analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir şirketin hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir (Glueck, 1980, 88). Durum analizinin başlıca amacını Hatipoğlu (1995, 76), şirketin stratejilerini ve/veya politikalarını belirlemede anlamı olacak temel eğilim, kuvvet ve olayların belirlenmesi ve analiz edilmesi şeklinde belirtmiştir. Çünkü şirketin çevresinde olup biten her şey az ya da çok kendisini etkilemektedir.

Şirketi etkileyebilecekler içerisinde önemli olanları belirleyip bunların üzerine odaklanılması gerekmektedir.

Şirketin gerçekleştirilebilir amaçlarını ve alternatif stratejilerini ortaya koyabilmesi, dış çevrenin ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesi kadar, şirketin kendi kaynak ve kapasitesini belirlemesine, güçlü ve zayıf yönlerinin açığa çıkarılmasına bağlıdır. Bir şirketin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, şirketin kimliğini ortaya koyma çabasıdır. Şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi, yönetimin şirketin amaçlarına uygun stratejiyi seçmesini de kolaylaştıracaktır. (Dinçer, 1997, 64).

Durum analizi yapılırken yukarıda da belirtildiği gibi "Neredeyiz?" sorusuna cevap aranmaktadır. Durum analizinde temel yöntem, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) veya Türkçe adıyla GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) analizi metodudur.

2.5.2.1 İç Çevre Analizi

Bir şirketin iç çevresi, onu oluşturan parçaların oluşturduğu ortamdır. Şirketin kurumsal kültürü, genel yönetimi, finansman, insan kaynakları, üretim ve hizmet, azarlama alanındaki faaliyetlerin her biri şirketin bir bütün olarak etkili olmasına ve verimliliğine tesir etmektedir. Sektördeki rakip şirketlerden daha iyi ve etkili olması şirkete üstünlük ve avantaj sağlamaktadır. Üstünlükler, şirketin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir (Kempner, 1980, 390). Eğer rakipler daha kuvvetliyseler, bu durumda şirket, söz konusu faktörlerde rakiplerine göre zayıf bir konumda bulunmaktadır. Zayıflıklar, şirketi geri götüren ve şirketin yaşamını sürdürmesini zorlaştıran göstergelerdir (Mirze, Ülgen, 2007, 65-66). Ayrıca Dinçer (1997, 72)'e göre ise zayıflık, çevrede meydana gelen değişiklikler karısında şirketin yetersiz kalması veya değişikliğe cevap verememesidir.

Şirket için üstün tarafların bilinmesi kadar, zayıf tarafların da bilinmesi gerekmektedir. Çünkü zayıf tarafların ortaya çıkarılması, uzun dönemli stratejiler ve planlar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak problemlerin çözülmesinde ilk adım olacaktır (Dinçer, 1997, 72).

2.5.2.2 Dış Çevre Analizi

Dış çevre, şirketin içinde bulunduğu sektör veya sanayi dalında bulunan ve şirketin faaliyetlerine doğrudan etki eden faktörlerdir. Tedarikçiler, müşteriler, rakipler, üretim konusu mal ve hizmetlerin ikamesi gibi unsurlar şirketin faaliyetlerine doğrudan etki etmektedir. Şirketin dış çevresindeki çeşitli faktörlerin analizi sonucu çevrede fırsatlar ve tehditler ortaya çıkmaktadır. Fırsatlar, şirketi geliştirebilecek, bulunduğu konumdan daha ileriye götürebilecek ona yarar sağlayabilecek olumlu çevre göstergeleridir. Olumsuz çevre göstergeleri de tehditlerdir (Ülgen, Mirze, 2007, 65-66).

Bell (1966, 29)'e göre fırsatlar, başarılabilme niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının oluşmasıdır.

Örgütlerin iç ve dış çevre etkenlerinin değerlendirilmesi GZFT analizi ile gerçekleştirilmektedir. Bu konu 1.5.2.4 GZFT Analizi başlığında detaylı olarak anlatılmıştır.

2.5.2.3 Paydaş Analizi

Mevcut sorunlardan veya olası projelerden etkilenebilecek tüm paydaş gruplarının, bu grupların sorun/proje ile ilişkilerinin, güçlerinin ve etkilerinin, katılım stratejilerinin belirlenmesine paydaş analizi denilmektedir (Özüt, [16.04.2014]).

Şirketin girdilerini sağlayan, üretimde bulunan ve ürünlerini kullanan, kısaca şirket ile etkileşim içinde bulunan tüm kişi ve kuruluşları paydaş olarak tanımlanmaktadır. Paydaşlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Mirze, 2014, 64-65);

- İşletme içi paydaşlar, şirket ve/veya bağlı birimleri içinde yer alan ve şirket ile direkt etkileşim içinde bulunan paydaşlardır.
- Şirket dışı paydaşlar, şirket ile dolaylı veya dolaysız etkileşim içinde olan ve kurum dışında bulunan kişi ve kuruluşlardır.

Şirket dışı paydaşlar arasında, şirketin ürünlerinden yararlanan, tüketiciler ve müşteriler de yer almaktadır. Dış paydaşların bir alt grubu olarak nitelenebilecek bu paydaşlar şirket için taşıdıkları önem nedeni ile ayrı bir kategori olarak sınıflanabilir.

Paydaş analizinin stratejiyi kurgulama sürecinde aşağıdaki hususlar çerçevesinde vurgulayabiliriz (Golder, Gawler, [14.04.2014]);

- Paydaşların ilgileri projeye yöne verebilir veya projeden etkilenebilir.

- Potansiyel çatışmalar ve riskler tespit edilerek önlemler alınabilir.
- Paydaşların sürece hangi aşamalarda katkı sağlayabileceği belirlenebilir.
- Stratejilere ve çözüm yollarına paydaşlar da dahil edilebilir.
- Paydaşlar, farklı aşamalarda stratejik planlama sürecinde yer alan gruplara destek olabilir ve onların çalışma azmini yükseltebilirler.
- Şirketin GZFT analizi neticesinde belirlenen zayıf yönlerinin etkileri azaltılabilir veya bu zayıf yönler ortadan kaldırılabilir.

Paydaş analizi; paydaşların tespiti, paydaşların önceliklendirilmesi, paydaşların değerlendirilmesi, görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.

Paydaş analizinin ilk aşamasında paydaşların tespit edilmesi için aşağıdaki sorular sorulabilir (Mirze, 2014, 65);

- Şirket ile ilgisi olan kimlerdir?
- Şirket mal ve hizmetlerini kullanan ve onlardan yararlananlar kimlerdir?
- Şirketi yönlendirenler kimlerdir?
- Şirket faaliyetlerinden etkilenenler kimlerdir?
- Şirketi etkileyenler kimlerdir?

Paydaşların belirlenmesinin ardından, neden paydaş oldukları sorusu cevaplanarak şirketle olan ilişkilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Sonrasında iç paydaş, dış paydaş veya müşteri olarak tanımlanan paydaşlar sınıflandırılırlar. Bu sınıflandırma ile farklı paydaş grupları arasındaki ilişkilerin doğru kurulabilmesi ve şirketin faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesi sağlanır.

Paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinliğin sağlanabilmesi için paydaşların önceliklendirilmesi gerekmektedir. Bunun için hazırlanabilecek bir liste Tablo 3 (Türk ve Ünsal, 2010, 31)'teki gibi olmalıdır.

Tablo 3: Paydaş Listesi

Paydaş Adı	Neden Paydaş				Paydaş Türü		Önceliği
	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Hizmet Alan	Tedarikçi	İç Paydaş	Dış Paydaş	Birlikte çalış
							Çıkarlarını gözet, çalışmalarına dahil et
							Bilgilendir
							İzle
Paydaş 1							
Paydaş 2							
Paydaş…							

Bir diğer aşama ise; önceliklendirilen paydaşların değerlendirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada cevap aranabilecek sorular (Mirze, 2014, 65);

- Paydaş, şirketin hangi faaliyeti, mal veya hizmeti ile ilgilidir?
- Paydaşın şirketten beklentileri ve taleplerin karşılanması hususunun şirket açısından önem derecesi nedir?
- Paydaş şirketi ne şekilde ve güçte etkilemektedir?
- Paydaş şirketten ne şekilde ve güçte etkilenmektedir?

Bu analiz aşamasında sunulan ürün/hizmet ile paydaşlar arasındaki ilişkiyi açık bir şekilde ortaya koyabilmek için Tablo 5'te yer alan Etki/Önem Matrisi (enerji.gov.tr, [17.04.2014])'nden yararlanılmalıdır.

Tablo 4: Paydaş – Ürün/Hizmet Matrisi (Türk, Ünsal, 2010, 33)

Paydaşlar	Faaliyet Alanı			
	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4
Paydaş 1	X		X	
Paydaş 2		X		X
Paydaş…				

Tablo 5: Etki/Önem Matrisi

		Etki	
		Zayıf	Güçlü
Önem	Önemsiz	İzle	Bilgilendir
	Önemli	Çıkarlarını gözet, çalışmalarına dahil et	Birlikte çalış

Yukarıdaki matriste, paydaşın şirket üzerindeki etki gücünü, beklenti ve talepleri konusunda şirketin paydaşa verdiği önceliği görebiliriz.

Paydaş görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi aşaması ise, öncelikli paydaşların şirket hakkındaki görüş ve önerilerinin alınarak stratejik plana yansıtılmasına dayanır. Paydaşların görüşleri alınırken temel olarak şu sorulara cevap aranır (Türk, Ünsal, 2010, 34);

- Şirketin hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- Şirketin olumlu bulduğunuz yönleri nelerdir?
- Şirketin geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?
- Şirketten beklentileriniz nelerdir?

Görüş alımı aşamasında doğru yöntemlerin seçilmesi oldukça önemlidir. Örneğin, kişi sayısının fazla olduğu durumlarda anket yöntemi uygun olurken; etkisi güçlü olan paydaşlarla yüz yüze görüşme yapılması diğer yöntemlerden daha uygun olacaktır.

2.5.2.4 GZFT Analizi

1950'li yıllarının sonlarına doğru finansal yatırımlarında başarısız olan Amerikalı şirket yöneticileri, stratejik planlama sürecinde kabul edilebilir sonuçlar elde edebilmek için daha iyi bir yönetime gereksinim duymuşlardır. 1960 yılında ise Stanford Üniversitesi işbirliği ile yeni bir yöntem üzerinde çalışılmasına karar verilmiştir. Çalışmaların sonucunda ise GZFT analizi doğmuştur (Gomer ve Hille, [06.03.2016]).

Harrison (2010, 92)'a göre GZFT analizi, bir şirketin iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkân sağlayan bir analiz tekniğidir. Şirket bu analiz sayesinde

içeride güçlü ve zayıf yönlerini görebileceği gibi dışarıdan gelebilecek fırsatları ve tehditleri de değerlendirme imkânı bulmaktadır.

Aktan (2008, 13)'a göre pazar payında üstünlük, yüksek karlılık, organizasyonun pazardaki yerinin sağlamlığı, pazarlama avantajları, organizasyonun mali yapısının güçlü olması, üretim teknolojisinin yeni olması, kuruluş yeri avantajı, Ar-Ge avantajı, kalifiye işgücü avantajı, marka ünü ve avantajı, liderlik üstünlüğü, bilim ve teknoloji üstünlüğü, stratejik yönetim avantajı, toplam kalite yönetiminin uygulanıyor olması gibi faktörler örgütlerin güçlü yönleridir.

Kalifiye olmayan işgücü, insan kaynaklarındaki yetersizlik, iletişim eksikliği, bölümler ve kişiler arası çatışma, Ar-Ge dezavantajı, etkin olmayan yönetim, bilim ve teknolojide dezavantaj, marka dezavantajı, kötü organizasyon imajı, personelde sık değişikliklerin yapılması gibi faktörler ise örgütlerde zayıf yönlerdir.

Yeni ürünlerin geliştirilebilmesi, yeni satış ve pazarlama tekniklerine sahip olma, düşük maliyet avantajı, yeni pazar fırsatları, işgücü verimliliğinin yüksek olması, organizasyon imajının iyi olması, pazar büyüme oranının sürekli olarak artması, rakiplerin azalması, ise örgüt için değerlendirilmesi gereken fırsatlardır.

İç pazarda rekabetin artması, dış pazarda rekabetin artması, müşteri isteklerinde hızlı değişimler, ağır vergi yükü, işgücü maliyetlerinde artış, girdi fiyatlarının artması, pazardaki büyüme oranlarının azalması, ikame ürünlerin artması, rakiplerin gücünü arttırması, müşteri tercihlerinin değişmesi, paranın değer kaybı ve enflasyon gibi faktörler ise örgüt için tehdit unsuru oluşturmaktadır.

Türk ve Ünsal (2010, 50)'a göre şirketlerin analiz yaparken aşağıdaki sorulara cevap araması gerekmektedir;

- Güçlü Yönler
  - Şirketin rakiplerinden üstün olduğu noktalar nelerdir?
  - Şirketin iyi yaptığı işler nelerdir?
  - Şirketin başarılı olmasını sağlayacak olumlu yönleri nelerdir?
  - Diğer şirketler şirketin hangi yönlerini güçlü olarak görmekteler?
- Zayıf Yönler
  - Şirketin kötü yaptığı işler nelerdir?
  - Şirketin hangi yönlerini iyileştirmeye ihtiyaç var?

- Şirketin başarılı olmasının önündeki engeller nelerdir?
- Diğer şirketler hangi konularda daha iyiler?
- Diğer şirketler şirketin hangi yönlerini zayıf olarak görmekteler?

- Fırsatlar
  - Şirketin başarılı olmasını sağlayacak faaliyetler nelerdir?
  - Şirket çevresinde ne gibi değişiklikler yaşanmaktadır?
- Tehditler
  - Rakipler ne yapıyorlar?
  - Şirketin ürün ve/veya hizmet standartlarında bir değişme var mı?
  - Değişen teknoloji şirketin konumunu etkiliyor mu?
  - Şirketin finansal sorunları var mı?

Özetle GZFT analizi, şirketlerin kendilerini, pazardaki rakiplerini ve pazarın yapısını derinlemesine inceleme imkânı vermektedir denilebilir. Bu doğrultuda analizin düzgün bir şekilde yapılması, stratejik planın başarıya ulaşmasında önemli katkı sağlayacaktır.

2.5.3 Geleceğin Tasarlanması

Stratejik planlama sürecinin üçüncü adımı, şirketin temel bakış açısını belirleyen geleceğin tasarlanması analizinin yapılmasıdır. Bu adımda şirket, "Nereye gitmek istiyoruz?" sorusuna cevap bulmaya çalışmaktadır. Şirketler, bu aşamada, misyon ve vizyonlarını ifade edecek, temel değerlerini belirleyecek, amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini ortaya koyacaklardır.

2.5.3.1 Vizyon Bildirimi

Ülgen ve Mirze (2007, 69)'ye göre şirketlerin vizyonu, gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir ve şirket stratejileri için pusula niteliğindedir.

Vizyon beyanı, bir nokta veya döneme ilişkin en az beş, tercihen, on seneyi içermelidir. Açık, özlü ve tek cümle olmalıdır (Zuckerman, 2000). Aynı zamanda vizyon, hatırlanabilir, etkileyici, iddialı, örgüt içi ve dışı paydaşlara uygulanabilir, örgütün ne istediği ile paydaşları tarafından nasıl bilinmek istediğini anlatabilen, örgütün hizmetlerinden yararlananların yaşam kalitesini nasıl arttırabileceğine ilişkin

varsayımları olan bir yapıda olmalıdır (Kotter, 1998'den aktaran Küçüksüleymanoğlu, 2008, 405).

Etkili bir vizyon açıklaması için aşağıda yer alan sorulara cevap aranması gerekmektedir (Mirze, 2014, 171);

- Kurumun ideal geleceği nedir?
- Kurumun gelecekteki faaliyet alanı, ürünleri, üretim ve dağıtım süreçleri neler olabilir?
- Kurum, paydaşlar tarafından nasıl algılanmak ve değerlenmek istiyor?
- İdeal gelecek tanımı paydaşlar için özgün, çekici, heyecanlandırıcı ve ayırt edici özelliğe sahip midir?
- Düşünülen vizyonun, üst birimlerin kurum için öngördüğü gelecekteki konum ile örtüşme noktaları bulunmakta mıdır?

Stratejik planlama sürecinde etkili bir vizyonun belirlenmesi, çalışanlar başta olmak üzere tüm paydaşlar için de bir motivasyon aracıdır diyebiliriz. İçselleştirilmiş, heyecan veren bir vizyonun stratejik amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşılması sürecinde yöneticilerin en önemli destekçisi olacaktır denilebilir.

2.5.3.2 Misyon Bildirimi

Misyon, bir organizasyonun var oluş nedenidir. Misyon ifadesi, var oluş nedenine ek olarak, örgütsel kimliğin ortaya konulmasıdır (Özdemir, 2000). Geniş bir ifadeyle misyon, şirket çalışanlarına bir istikamet vermesi ve yapılan faaliyetlere anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve şirketi benzer şirketlerden ayırdetmeye yarayacak uzun dönemli görevlerdir (Dinçer, 1997, 96).

Örgütün misyona sahip olması (Koçel, 2007; Dinler, 2009'dan aktaran Demir, Yılmaz, 2010, 78-79);

- Tüm yönetici ve personelin saptanan amacın gerçekleştirilmesi için ortak hareket etmesini sağlar.
- Örgütsel güçleri bir araya toplayarak, motivasyonu sağlar.
- Örgütün ussal kaynaklar bulması açısından uygun ortam oluşturur ve ortak strateji belirlenerek bulunan kaynakların tahsisine yardımcı olur.
- Örgütteki herkesin ve özellikle de yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olur.

- Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırıcı bir atmosfer oluşmasını sağlar.

Vizyon, örgütün gelecekteki daha iyi bir konumunu açıklar; misyon ise örgütün kendisini tanımlaması ile ilgilidir. Bir misyon beyanında örgütün varlık nedeni, başarmak istediği amaç ve hedefler yer alırken vizyon beyanında ise örgütün gelecekte ulaşmak istediği yer, gelecekte gerçekleştirilecek hedefler, örgütün diğer örgütlerce algılanış biçimi yer almaktadır (Aktan, 1999, 27).

Etkili bir misyon için aşağıdaki soruların cevabının verilmesi gerekmektedir (Mirze, 2014, 165);

- Kurumun var olma nedeni nedir?
- Hangi ürünler (mal ve hizmet) üretilmektedir?
- Kimlere hizmet verilmektedir? Müşteriler kimlerdir?
- Faaliyet alanı, pazarlar neresidir?
- Üretim ve dağıtım aşamalarında süreçler, teknolojiler ve araçlar nelerdir?
- Paydaşların hangi gereksinimleri karşılanmaktadır?
- İşletmeyi benzerlerinden farklılaştırıcı / ayırt edici açıklamalar yapılmış mıdır?
- Kurumun çalışma felsefesi nedir?
- Kurumun çalışma ve faaliyetlerine temel teşkil eden değerler, inançlar, standartlar ve idealler nelerdir?
- Kurumun çalışanları ve hizmet verdiği paydaşlarla ilgili değerleri nelerdir?
- Kurumun hizmet kalitesi ve sonuçları ile ilgili değerleri nelerdir?
- Kurumun çalışanlarının benimsediği değerler ve inançlar nelerdir?

Bu sorulara cevap verebilen içerikte ve genişlikte anlamlı bir şekilde düzenlenmiş bir açıklamanın etkili bir misyon olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü bu sorulara verilebilecek cevaplar, paydaşlara da her konuda ışık tutabilecek genel bilgileri içermektedir.

Vizyon ve misyon tanımlandıktan sonra stratejik planlama sürecinin diğer bir aşaması olan amaç ve hedeflerin belirlenmesine geçilebilir.

2.5.3.3 Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Stratejik amaçlar, şirketin başarılı olabilmesi için uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eder (Dinçer, 1997, 98). İşletmelerin işi yapmaya başlamadan önce hangi işi yapacakları ve hangi yönde gideceklerinin saptanması, halen var olan ve ileride beklenen çevreye uymak ancak stratejik amaçların belirlenmesiyle mümkün olacaktır (Güçlü, 2003, 78).

Stratejik amaçların özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Ivancevich ve diğerleri, 1983, 135-136):

- Çevre şartlarına göre ayarlanan uzun dönemli bir amaçtır.
- Şirketin bütününe yön verir, şirket çalışanlarına rehberlik eder.
- Şirketin uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkarır.
- Şirketin her seviyesinde istenen başarının standartlarını oluşturur ve yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırır.

Şirketlerin etkili bir amaç belirlerken aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerekmektedir (Mirze, 2014, 174);

- İşletmenin misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalıdır.
- Misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır.
- İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Ulaşılacak noktayı açık bir şekilde tanımlamalı ama buna nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Planlama sürecinin daha sonraki aşamaları (hedefler) için bir çerçeve sunmalı, yol göstermelidir.
- Durum analizine göre şekillendirilmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.

Örneğin, şirketin pazar payını yükseltmek veya yolcu taşımacılığında konforu arttırmak şirketin stratejik amacı olarak belirlenebilir.

2.5.3.4 Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik hedefler, belirlenmiş olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur (Küçüksüleymanoğlu, 2008, 408). Stratejik hedefler, amaçlara göre daha belirgin ifade edilmekte ve zaman açısından daha sınırlı

bir süreci kapsamaktadırlar. Ayrıca hedefler sayısal olarak ifade edilmektedirler (Özel, 2007, 79).

Stratejik planlama sürecinde hedefler belirlenirken dikkat edilmesi gereken nokta, hedefin tartışılabilir olsa da başarılabilir olması gerektiğidir. Bu anlamda asıl olan gerçekleştirilebilir hedefler oluşturmaktır. Bu durum sadece program ya da faaliyetler için değil, çalışanların güdülenmesi, onuru ve güveni için de önemlidir (Özel, 2007, 80).

Hedefler aynı zamanda aşağıdaki hususlarda şirketlere katkı sağlamaktadır (Glueck, Jauch, 1986, 65);

- Stratejik hedefler, örgütün kendisini çevresel bütün içinde tanımlamasına yardımcı olmaktadırlar.
- Kararları ve karar alıcıları koordine etmeye yardımcı olmaktadırlar. Çalışanlar tarafından iyi bir şekilde anlaşılan hedefler, çatışmayı düşürmekte ve rutin kararları tutarlı bir çerçeveye oturtmaktadır.
- Stratejik hedefler, örgütsel performansın değerlendirilmesinde gerekli olan standartları sağlamaktadırlar. Hedefler olmadan örgütün kendi performansını değerlendirmesi için bir temel de bulunmayacaktır.
- Hedefler vasıtası ile misyon soyut olma niteliğinden sıyrılmakta ve çalışanların kafasında somutlaşmaktadır. Bu durumda, çalışanlar günlük karar ve davranışlarının misyonun gerçekleşmesinde ne ölçüde katkı yaptığını anlayacaklardır.

Etkili bir hedef özellikleri için cevaplanması gereken sorular şunlardır (Mirze, 2014, 176);

- Hedefler, kurumun misyon, vizyon ve amaçları ile tutarlı mıdır?
- Konulan spesifik, somut çıktıların gerçekleşebilmesi amacı ne ölçüde etkilemektedir?
- İstenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için gerçekleştirilmesi gerekli çıktılar konusunda belirli bir zaman belirlenmiş midir?
- Sonuçlar açık, seçik ve anlaşılabilir midir?
- Sonuçlar ölçülebilir midir?
- Ölçme için hangi verilerin temin edilmesi gerektiği belirgin midir?

- Hedefe ulaşılması durumunda amaca da ulaşılabilme olasılığı yüksek midir?
- Hedef gerçekleştiğinde amaca ne ölçüde varılabiliyor?

Yukarıda verdiğimiz stratejik amaç örneklerinden yolcu taşımacılığında konforu arttırmak için şirket kendisine, stratejik hedefini, Araçların koltuklarına ısıtma sistemi takılması şeklinde belirleyebilir.

2.5.3.5 Faaliyetler

Faaliyet, belirli bir amaca ve hedefe yönelen ve başlı başına bir bütünlük oluşturan yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir üretim veya hizmet birimidir. Stratejik amaç ve hedefler şirketin neyi başaracağını; faaliyetler ise bunun nasıl başarılacağını ifade etmektedir (Türk, Ünsal, 2010, 75).

Ünaldı (2007,127)'ya göre, stratejik planlama süreci içinde belirlenen hedeflere ulaşmak için neler yapılacağını belirlemek üzere, her biri için ayrı faaliyetler tanımlanmalıdır. Ulaşılması arzu edilen hedefler nispeten düşük faaliyetler ise, mevcut faaliyetleri iyileştirmek yeterli olacaktır. Ancak, arzu edilen hedefler daha yüksek tutulmuş ise, mevcut faaliyetleri iyileştirerek devam etmek yeterli olmayabilir. Bu durumda da stratejilerin üretilmesi gerekli olacaktır.

Örneğimizdeki stratejik amaç ve hedefe ulaşmak için faaliyetimiz, sahip olunan bütün araçlara en kısa sürede ısıtma istemi takılması olacaktır.

2.5.3.6 Stratejiler

Mükemmel bir plan kendi stratejisini yaratamaz. Ancak uygulanabilir, gerçekçi stratejiler kendi planlarını oluşturabilirler (Mintzberg, 1994, 112). Bu anlamda stratejik planın başarıya ulaşmasının doğru stratejilerden geçtiğini söyleyebiliriz.

Kurumsal stratejiler oluşturulurken kullanılabilecek yöntemlerden biri amaç ve hedeflere ulaşmada karşılaşılan sorunların belirlenip bu sorunları en aza indirgemeye yönelik stratejiler geliştirilen kritik sorular yöntemidir. Ayrıca GZFT analizinde ortaya konan şirketin güçlü (G) ve zayıf (Z) yönleri, dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (F) ve tehditler (T) strateji üretmede kullanılabilir. Bu yöntemle aşağıda belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilmektedir (Hatiboğlu, 1995, 138);

ZT Stratejileri, bir savunma stratejisi olup şirketin iç zorluklarını ve olumsuz çevre tehlikelerini atlatmaya yönelir. Örneğin, borcu fazla ve iş sahası daralan şirketler ayakta kalabilmek için başka şirketlerle birleşir veya varlıklarını satarlar. En son ve en kötü olasılık iflas istenmesidir.

ZF Stratejileri, şirketin iç zayıflığı dış fırsatların değerlendirilmesiyle ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır.

GT Stratejileri, dış tehlikeleri azaltmak için şirketin iç kuvvetinden yararlanmasıdır. Örneğin, faaliyet gösterdiği sektörde yabancı şirketlerle rekabet gücünü kaybeden bir şirket başka bir sektöre yatırım yapabilir.

GF Stratejileri, şirketin iç kuvveti ile dış fırsatları bir araya getirilerek büyüme olanaklarının aranmasıdır. Mali yapısı güçlü olan bir şirketin gelişmekte olan başka bir sektöre yatırım yapması bu stratejiye örnek olabilir.

Yukarıda belirtilen stratejileri belirleyecek yöneticilerin ise sahip olması gereken özellikleri;

- Stratejik bilince sahip olabilmek,
- Olayları geniş açıdan, sistem yaklaşımı içinde görebilmek,
- Stratejik yönetim bilgilerini toplayabilme, ayırabilme ve değerleme yeteneğine sahip olmak ve sistematik analiz yapabilmek,
- Analiz yeteneği yanında içgüdü ve öngörü yeteneklerine sahip olmak, vizyon yaratabilmek,
- Değişik fikirlere saygı duyabilecek, yaratıcı ve takım çalışmasına yatkın kişiliğe sahip olmak,
- Yeni paradigmalar yaratabilmek,
- Zamanı iyi yönetebilmek,

şeklinde sıralayabiliriz (Ülgen, Mirze, 2007, 63).

GZFT analizinin ışığı altında strateji geliştirme süreci aşağıda yer alan Şekil 4'te gösterilmiştir. Strateji belirlemede örgütün üstünlükleri ve fırsatları göz önüne alınarak vizyonun, misyonun, amaçların ve hedeflerin belirlenmesi, çevresel taramanın yapılması ve stratejilerin seçilme sırası belirtilmektedir.

Yukarıdaki örnek stratejik hedefi daha kısa sürede gerçekleştirebilmek için belirleyebileceğimiz strateji, Ankara, İstanbul, Samsun, Adana ve İzmir kentlerine sırayla gezebilecek mobil koltuk değişim merkezinin temin edilmesi olabilir.

2.5.4 Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, şirketlerin stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerinin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullandıkları araçlardır (Maliye Bakanlığı Performans Programı Hazırlama Rehberi, 2009, 6). Şirketler arzuladıkları amaç ve hedeflere ne derece yakın olduklarını veya amaç ve hedeflerini ne derece gerçekleştirdiğini göremiyorsa yürütülen faaliyetlerin değerinden bahsetmek yanlış olabilir.

Şirketlerin performans göstergelerini oluştururken aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir (Gözlükaya, 2007, 65'ten aktaran Özcan, 2011, 94);

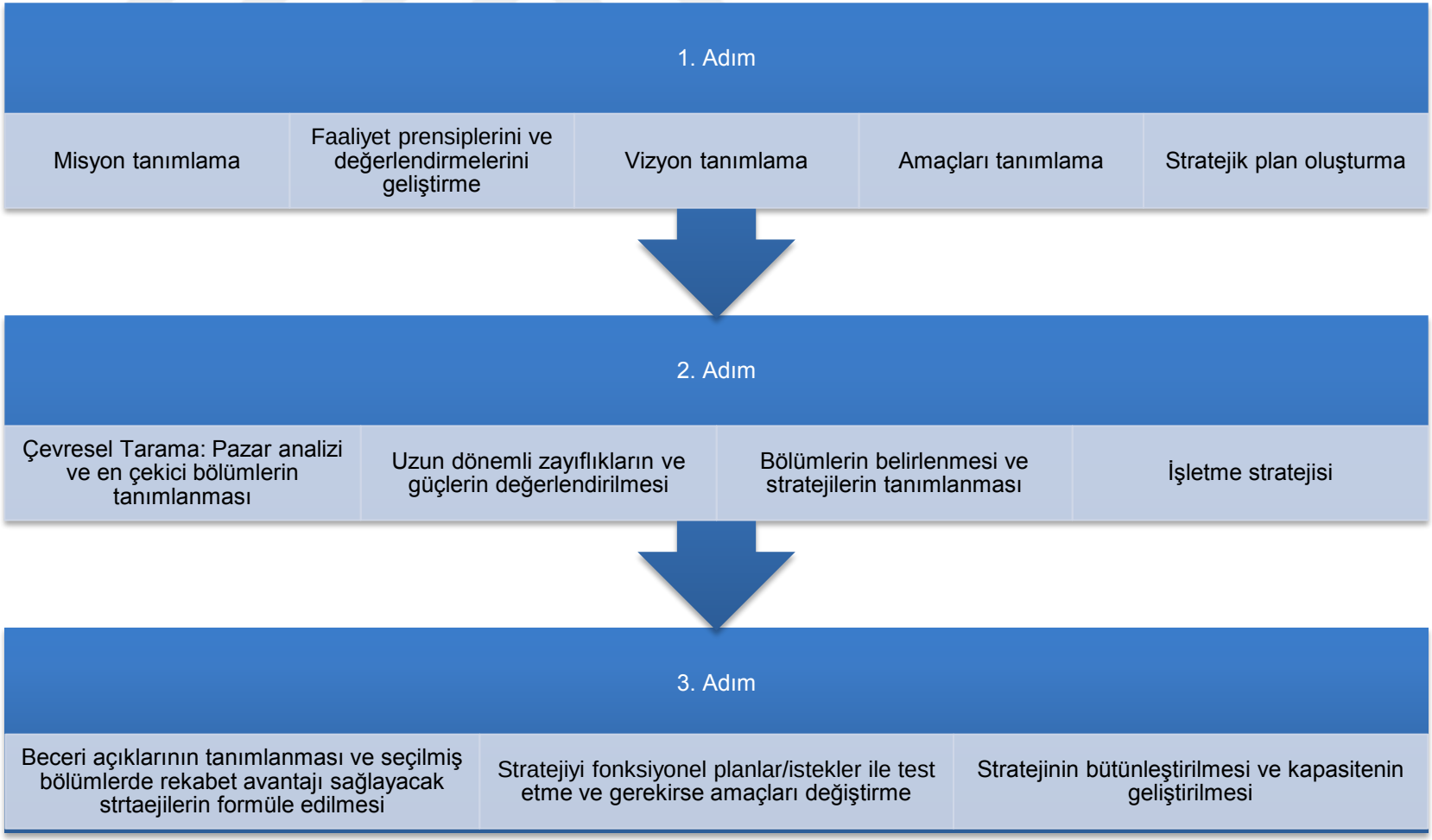
- Basit, kolay anlaşılır ve günlük işlerle ilgili olmalıdır.
- Ölçülmesi istenen amaca ya da kullanıcının ihtiyacına uygun seçilmelidir.
- Önceden planlanmış ya da bilinçli olmadıkça birbiriyle çakışan veya hesaba alınmayan eksik bırakılan kriter olmamalıdır.
- Üzerinde fikir birliğine varılmış olmalıdır.
- Kullanılan veriler daha çok sayısal olmalıdır.
- Değişen ihtiyaçlara uyarlanabilir esneklikte olmalıdır.
- Sistemde iç faktörlerin olduğu kadar, dış faktörlerin analizine yarayacak kriterlere yer verilmelidir.

Performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılabilir (Maliye Bakanlığı, 2004, 45-49);

Girdi, bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumunu yansıtırlar.

Şekil 4: Strateji Geliştirme Süreci

(Feurer, Chaharbaghi, 1995, 14)



Çıktı, üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıdır. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi vermesine rağmen, sonuçlara ulaşılıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı değildir.

Verimlilik, birim çıktı başına girdi veya maliyettir. Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir.

Sonuç, elde edilen çıktıların, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduklarını gösterirler. Hedeflenen sonuçlara ulaşmadaki başarı seviyesi etkinlik ile ifade edilmektedir. Sonuç göstergeleri amaç ve hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını ortaya koymaları bakımından en önemli performans göstergeleridir.

Kalite, mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir (güvenilirlik, doğruluk, duyarlılık, davranış biçimi ve bütünlük gibi ölçüler).

İşletmelerde performans göstergeleri ile ilgili çalışmalar aşağıda belirtilen aşamalar halinde yapılabilir (Mirze, 2014, 339);

- Ölçülmesi gereken önemli faaliyetler kararlaştırılır ve performansı en iyi şekilde gösterecek göstergeler belirlenir.
- Performans göstergelerinin tanımı ve nasıl hesaplanacağı belirlenir.
- Etkili performans göstergeleri ile ilgili verilerin zamanında, yeterli ve tam olarak sağlanması ile ilgili denetim sistemi kurulur.
- Performans ölçümü ile ilgili gelecekte kullanılabilecek göstergelerle ilgili projeksiyon çalışmaları yapılır.
- Fiili performans ile ilgili veriler toplanır ve raporlanır.
- İşletmelerin göstergeleri nasıl kullanıldığı değerlendirilir.

Belirlenen stratejik hedeflerin yukarıdaki sınıflardan birine yönelik olması performans göstergelerini de etkileyecektir. Örneğin, daha önce de verdiğimiz, hedefimizden yola çıkarak kaliteye yönelik performans göstergeleri belirleyebiliriz. Örneğimizdeki performans göstergemiz, 2015 yılı sonunda bütün araçların ısıtma sistemine sahip olması olmalıdır.

2.5.5 Maliyetlendirme

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, geliştirilen politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulmasıdır. Bu adımda stratejik plan ile bütçe arasındaki bağlantının güçlendirilmesi ve harcamaların önceliklendirilmesi sağlanmaktadır (DPT, 2006, 41). Tablo-6'da Türk ve Ünsal (2010, 76)'a göre Maliyet Tablosu örneklendirilmiştir. Bu tabloda her bir amaç ve bu amaca uygun belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek için gereken tahmini maliyetler yer almalıdır. Beş yıllık toplam ise planın toplam tahmini maliyetini verecektir.

Orta, kısa ve uzun vadeli bütçeler aynı şekilde kısa, orta ve uzun vadeli planlara göre yapılmaktadır. Bu aşamada, hangi amaca ve hedefe ne kadar para, insan kaynağı ve diğer kaynakların tahsis edileceğine somut olarak karar verilir. Bir yıllık ve beş yıllık olarak hazırlanması gerekmektedir. Özetle, hangi amaca, hangi miktarda fon, hangi miktarda maddi kaynak, hangi miktarda insan kaynağı ve ne kadar zaman tahsis edileceği konusu netlik kazandırılır (Akdemir ve diğ., 2012).

Bir örgütün stratejik planlaması yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli koşullardan biri de varmak istenen amaçlar ile örgütün elinde bulunan kaynakların birbirine uyumlu olmasıdır. Kaynak dağılımı hangi etkinlik programına ne kadar para sarf edileceğinin, hangi araç gereçlerle ve kimler aracılığıyla işlerin yürütüleceğinin belirlenmesidir (Aytaç, 2000'den aktaran Küçüksüleymanoğlu, 2008, 410).

Tablo 6: Maliyet Tablosu

	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı
Amaç 1					
Hedef 1.1					
Hedef 1.2					
Amaç 2					
Hedef 2.1					
…					
Toplam					

Stratejilerin tamamlanması ve amaçlara ulaşılabilmesi için gereksinim duyulan kaynakların öncelik sırasına göre belirlenmesi ve etkin dağılımın yapılması önemlidir. Gerçekçi olmayan beklentiler yaratmamak için plan kararları örgütün elinde bulundurduğu kaynakların gerçekliğe uygun bir yapıda hazırlanması gerekmektedir. Bu amaçla Tablo 7'de gösterilen kaynak tablosundan yararlanılabilir. İlk üç yıl için bütçeden tahsis edilecek kaynaklar Orta Vadeli Mali Planda yer almaktadır. Bütçe dışı kaynaklar ile ilk üç yıldan sonraki kaynaklar ise şirket tarafından tahmin edilmelidir (DPT, 2006, 42-43).

Yukarıda örnek olarak verdiğimiz amaç ve hedefi gerçekleştirebilmek için belirlenen strateji doğrultusunda mobil koltuk değişim merkezinin temini için gereken tahmini maliyeti 2 milyon TL'dir. Kaynak tablosunda ise bunu, Genel Bütçe'mizden sağlayacağımız varsayımıyla, ilgili yerde göstermemiz gerekmektedir.

Tablo 7: Kaynak Tablosu

Kaynaklar	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı
Genel Bütçe					
Özel Bütçe					
Yerel Yönetimler					
Sosyal Güvenlik Kurumları					
Bütçe Dışı Fonlar					
Döner Sermaye					
Vakıf ve Dernekler					
Dış Kaynaklar					
Diğer (kaynak belirtilecek)					
Toplam					

2.5.6 İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planlama sürecinde yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olarak hazırlanmış olan eylem planının izlenmesi ve değerlendirmesi bu aşamada ele alınır.

Türk ve Ünsal (2010, 81)'a göre izleme safhası, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. Raporlama, izleme faaliyetlerinin temel aracı olmakla birlikte hazırlanan raporların durumu objektif yansıtması şirket için oldukça önemlidir. Bu sebeple ilerleme sağlanan konular kadar ilerleme sağlanamayan konuların da rapor edilmesi gerekmektedir (Vardar, [16.01.2014]).

Mirze (2014, 295-296)'ye göre kurumlar, belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri performans programının, performans hedeflerine ulaşmak için kullanılan yöntemler ile yürütülen faaliyetlerin/projelerin ve bunların sonucunda elde edilen çıktı ve sonuçların belirli aralıklarla değerlendirmesini yaparlar. Performans değerlendirmesi aşağıda yer alan örnek performans sonuçları tablosu kullanılarak şu aşamalar ile yapılabilir;

- Değerlendirme zamanının belirlenmesi (Mali yıl içi, sonu, orta vadede vs.)
- Değerlendirmenin kapsamının belirlenmesi (kurum/birim); sapmalar, harcama büyüklükleri vs. gibi kriterleri göz önüne alınarak belirleme yapılabilir.
- Kurumun özelliğine, faaliyetlerin/projelerin türüne, varılmak istenen amacı dikkate alarak analiz (etki, sonuç, verimlilik vs.) ve değerlendirme (anket, görüşme, gözlem, belgeye dayalı vs.) yöntemlerinin belirlenmesi.
- Analiz ve değerlendirme yöntemine uygun olarak toplanan ve performans bilgi sisteminde yer alan bilgi ve verilerin sağlanması. Değerlendirme planının ve yapısının kurulması.

- Performans programında yer alan performans tablosuna gerçekleşme bilgilerini de ekleyerek performans sonuçlarının mümkünse bir tablo (performans sonuçları tablosu) olarak hazırlanması.
- Performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirilmesi.
- Tüm değerlendirmelerin faaliyet raporuna taşınması.

Tablo 8: Performans Sonuçları Tablosu (Mirze, 2014, 298)

Mali Yıl		Yıllar			
Kurum		2015 Gerçekleşme	2016 Hedef	2016 Gerçekleşme	Hedeften Sapma %
Stratejik Amaç 1					
Stratejik Hedef 1.1					
	Tanımlar				
Performans Hedefi 1.1					
Performans Göstergeleri					
		Toplam Kaynak İhtiyacı			
Harcama Birimi A					
Faaliyet 1					
Faaliyet 2					
Proje 1					

Değerlendirmeler neticesinde istenilen sonuçların alınamadığı konularda başarısızlık nedenleri araştırılmalı ve bu amaçla yapılan işlerin neler olduğu ve beklenenden farklılığı konusu üzerine derinlemesine araştırmalar ve raporlamalar yapılmalıdır (Güçlü, 2003).

3 Pazarlama Planı

Yeni dünya düzeninde paydaşların istekleri sürekli değişen ve bu isteklerin karşılanması durumunda uzun vadede daha çok kar elde edildiğini gören şirketler, temelinde insan olan pazarlamanın değerini ve kar yaratmadaki önemini daha iyi kavramaya başlamışlardır. Yeni girişimlerde ve yeni ürünlerde başarısızlık oranlarının yüksek olması pazarlamanın doğru algılanıp, doğru uygulanmasının önemini vurgulamaktadır. İnsanı, onun isteklerini ve ihtiyaçlarını göz ardı eden bir girişimden başarı beklemek neredeyse imkânsız hale gelmiştir.

Kuşkusuz pazarlama planı, tüm diğer şirket fonksiyonlarına ait planlarda olduğu gibi şirketin ana stratejik planı çerçevesinde kurgulanır. Bu noktadan hareketle bu bölümde, pazarlamanın ne olduğuna ve şirketlerin rakiplerine ve değişen çevre koşullarına karşı hazırlıklı olmalarını ve gereken aksiyonu en hızlı şekilde almalarını sağlayan, stratejik planlama süreci ışığında ele alınan pazarlama planın kurgulanmasına yer verilecektir.

Doğru ve gerçekçi şekilde hazırlanmış bir pazarlama planı olmayan şirketlerin iş hayatında rekabet etmeleri oldukça zordur. Ne yazık ki birçok şirket yalnızca ürünlerine veya fikirlerine güvenerek herhangi bir pazarlama planı kurgulamadan rakiplerini alt edebileceklerini düşünürler. Sonuçta büyük bir kısmı zorlu rekabet koşullarına ayak uyduramazlar ve başarısız olurlar.

Bu bölümde, örgütlerin stratejik planlama süreci doğrultusunda pazarlama planı kurgulama sürecine değinilmiştir.

3.1 Pazarlama Kavramı

Pazarlama sadece alım-satımla sınırlı olmayan, pazarlama araştırmaları, yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi, ambalajlama, markalama, dağıtım, fiyatlandırma, iletişim, satış sonrası hizmetler gibi birçok faaliyetten oluşmaktadır. Pazarlama kişi ve

şirketlerin gereksinimlerini sağlamalarına olanak veren ve kolaylaştıran sosyal ve yönetimsel bir süreçtir (Karafakıoğlu, 2006, 1).

Pazarlamayı gerek bir bilim dalı gerekse bir uygulama alanı olarak geliştirme amacı güden ve yaptığı yayınlarla bu alanda önemli katkıları bulunan Amerikan Pazarlama Derneği'nin (American Marketing Association) 1985 yılında yapmış olduğu tanıma göre pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir (Cohen, 1988, 4).

Bir başka tanıma göre ise pazarlama kavramı; ürünlerin üreticilerden tüketicilere doğru akışını, kişilerin ihtiyaçlarını, tatmini sağlayacak biçimde, gerçekleştirmeye çalışan eylemleri kapsamaktadır (Odabaşı, 2001, 9).

Şu halde, pazarlama anlayışı ürün ve hizmetlerin pazarlamasında tüketiciyi ve tüketici tatminini ön plana çıkaran ve uzun vadede toplumsal faydayı göz önünde bulunduran uygulamalar bütünüdür diyebiliriz.

3.2 Pazarlama Planının Önemi ve Özellikleri

Pazarlama planı, seyahat edenlerin ulaşmak istedikleri yere varmalarında yardımcı olan bir yol haritası gibi şirkete kılavuzluk yapması ve amaçlarını gerçekleştirme sürecinde yardımcı olması bakımından önemlidir. Çünkü pazarlama planı, şirket, ürünleri, pazarlama amaçları, uygulamaları ve başarı ölçütleri hakkında bilgileri içermektedir (Walters, Bergiel, 1989, 14).

"Planlamada başarısız olanlar, başarısızlığı planlamış olurlar" deyişini dikkate alarak pazarlama planının bazı ölçütlere uyacak biçimde tasarlanması önerilebilir. Etkin bir pazarlama planının içermesi gereken temel özellikler ise şöyle sıralanabilir (Odabaşı, 2001, 19);

- Şirket misyonunu ve amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayacak bir strateji içermelidir.
- Doğru varsayımlara ve gerçek bilgilere dayanmalıdır.
- Var olan kaynakların kullanımını sağlayabilmelidir.
- Pazarlama planının uygulanmasın sağlamak için uygun kültür ve örgütlerin tanımlanması yapılabilmelidir.

- Bir kere yapılıp bırakabilecek bir uygulama olmamalıdır. Yalnızca, süreklilik içeren ve yıllık olarak yapılacak bir pazarlama planı uzun dönemli amaçlara başarılı bir biçimde ulaşmayı sağlayabilecektir.
- Kısa ve basit olmalıdır. Geniş kapsamlı bir planın, masa çekmecelerinde kalabileceğini ve hiç kullanılmama ihtimalinin mümkün olabileceğini unutmamak gerekir.
- Planın başarısı onun esnekliğine de bağlıdır. Süreç içerisinde olası değişikliklerin yapılmasına izin vermelidir.
- Performans ölçümlerini içermelidir. Eğer amaçlara erişilememişse, yeni bir strateji ve performans standartları oluşturulmalıdır.

Aydın (2012, 241)'a göre pazarlama planı, fırsatların tanımlanması ve şirket kaynaklarının daha iyi kullanılmasına yardım etmektedir. Pazarlama planı, takım ruhu ve kurum kimliği oluşturulmasını teşvik etmektedir. Şirketin belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda gitmesine yardımcı olmaktadır.

Yukarıda sayılan bu özelliklerin aslında birinci bölümde ele alınan stratejik planlamanın özellikleri ile benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür. Stratejik planlama ile pazarlama planının birçok noktada birbiriyle iç içe geçmiş ve birlikte çalışan planlar olmaları sebebiyle bu gibi benzerlikler ve aralarındaki hassas farklar ilerleyen süreçte daha ayrıntılı ele alınacaktır. Tüm bu boyutların, stratejik plan ile pazarlama planının birbirini destekler niteliğini vurguladığını söylemek yanlış olmayacaktır.

3.3 Pazarlama Planının Oluşturulması

Plan hazırlanırken hangi nitel ve nicel bilgilere ihtiyaç olduğunun ön çalışma ile belirlenmesi gerekmektedir. Genel olarak, pazarlama bilgilerinin toplanması müşteriler, rakipler, ürünler ve dağıtım ağı konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu alanda ihtiyaç duyulan bilgileri elde etmek için aşağıdaki sorulara cevap aramak gerekir (Odabaşı, 2001, 21-22);

- Müşteriler kimlerdir ve nerelerdedir? Ne kadar, kimden ve neden satın alırlar?
- Rakipler kimlerdir ve nerelerdedir? Üstün ve zayıf nokraları nelerdir?
- En büyük rakibin kullandığı pazarlama yaklaşımı ve teknikleri nelerdir?

- Şirketin genel amacı nedir?
- Şirketin üstün ve zayıf noktaları nelerdir?
- Pazardaki fiyat değişmeleri nelerdir? Bu değişimleri ne, kim ve neden başlattı?
- Rakip ürünler hakkında pazarın tutumu nedir?
- Ürünleri ve hizmetlerin müşteriler için sağladığı yararlar nelerdir?
- Reklam ve tanıtma çalışmaları nelerdir? Bu çalışmaların tasarlanmasında hangi yaklaşım daha etkindir?
- Dağıtımda zayıf ve üstün yönler nelerdir? Etkin bir müşteri hizmeti için hangi dağıtım konularına odaklanılmalıdır?

Yukarıdaki sorulara verilen cevaplar hazırlanan pazarlama planının gerçekliğini ve tarafsızlığını doğrudan etkilemesi bakımından önemlidir.



Şekil 5: Pazarlama Planı Aşamaları

Pazarlama planı içinde yer alan aşamalar izleyen başlıklarda daha ayrıntılı ele alınacaktır.

3.3.1 Yönetici Özeti

Yönetici özeti şirketin iş modelinin (bu durumda pazarlama modelinin) en önemli yönlerinin yer aldığı yaklaşık bir sayfa veya tercihen daha az olması gereken bir özettir. Bu bölümde, şirketin tanımı, hangi alanda çalıştığı ve şirketi diğerlerinden ayıran kendine has en belirgin yönü yer almalıdır (Entrepreneurmag Web Sitesi, [08.08.2014]).

Aydın (2012, 234)'a göre yönetici özeti her ne kadar pazarlama planının başında yer alsa da bu bölümün yazılması, pazarlama planının kesinlikle en son aşamasıdır. Bu bölüm pazarlama planının diğer bölümlerini iki ya da daha az sayfa ile özetler nitelikte olmalıdır.

Bu şekilde hazırlanan bir yönetici özeti, hem yöneticiler için hem de diğer çalışanlar için pazarlama planının genel durumunu görebilme imkânı sağlar (Lavinsky, [06.08.2014]).

3.3.2 Durum Analizi

Bu bölümde ana başlıklar ve bu başlıklara ait alt başlıklar ile şirketin hangi sektörde yer aldığı ve faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiği anlatılmaktadır. Bu başlıklar, pazar analizi, GZFT analizi, rekabet durumu, sunulan ürünler ve hizmetler ile son olarak da başarının anahtarlarından oluşmaktadır.

3.3.2.1 Pazar Analizi

Pazar analizi aşamasında, şirket için önemli olan tüketicilerin kim olduğuna, pazarın demografik özelliklerine, trendlerine, hassasiyetlerine, ihtiyaçlarına ve gelişimine yer verilmektedir. Yaklaşık olarak iki sayfalık bir özet halinde hazırlanması gereken bu bölümde yöneticiye pazardaki durum hakkında bilgi vermek amaçlanmaktadır.

Pazarın demografik özellikleri çıkarıldıktan sonra Camey ([16.08.2014]) pazarın ihtiyaçları, trendleri ve pazarın gelişimi üzerine çalışırken cevaplanması gereken soruların olduğunu belirtmektedir;

- Pazarda henüz doldurulmamış hangi boşluğu kapatmak istiyoruz?
- Müşterilere değer olarak ne sunacağız?
- Pazarda ve iş dünyasında hangi dinamikler değişim göstermekte?
- Pazarda gözlemlediğimiz yenilikleri nasıl avantaja çevireceğiz?
- Pazar genişleyen mi, küçülen mi yoksa standart mı?

Pazarlama planında pazarın analizi yapıldıktan sonra durum analizi aşamasının diğer bir adımı olan GZFT analizine yer verilecektir.

3.3.2.2 GZFT Analizi

Bu aşamada stratejik planlama sürecinde hazırlanan GZFT analizinden yararlanmak mümkündür. Stratejik planlama sürecinde de bahsedildiği gibi bu adımda kısaca, iç çevre ve dış çevre analizi yapılarak şirketin güçlü ve zayıf yönleri ile pazardaki fırsatlar ve tehditler belirlenmelidir.

Bu konu 1.5.2.4 GZFT Analizi başlığında detaylı olarak anlatılmıştır.

3.3.2.3 Rekabet Durumu

Pazarlama planı aşamalarından durum analizi içerisinde bulunan bu adımda şirketin gelir akışını etkileyecek aynı pazarı paylaştığı en önemli rakiplerine yer verilecektir (Camey, [16.08.2014]).

Bir şirket genellikle üç değişik kaynaktan rekabetle karşılaşır; kendi endüstri dalındaki şirketlerden marka rekabeti, ikame malı veya hizmeti sağlayan diğer endüstri dallarındaki şirketlerden ve tüketicinin alım gücünün sınırlı olması nedeniyle diğerler şirketlerden diyebiliriz. Bu nedenle, yönetici, özellikle bu endüstri dallarındaki şirketlerin gerek maliyet yapılarını, gerekse fiyat ve reklam uygulamalarını öğrenmeli, söz konusu bilgilerden kendi planlama ve uygulamalarında yararlanmalıdır (Mucuk, 2001, 22).

En fazla bir sayfa olacak olan bu adımda okuyanların aşağıdaki sorulara cevap bulması gerekmektedir (Entrepreneurmag, [08.08.2014]);

- Rakipler kimlerdir?
- Hangi ürün ve/veya hizmetleri sunuyor?
- Neleri daha iyi yapıyor?
- Şirkete ne gibi bir tehdit oluşturuyor?

Rekabet durumu aslında şirketin kimlerle yarış halinde olacağı ve nelere karşı hazırlıklı olup nasıl bir yol izleyeceğini planlayabilmesi açısından da önemlidir diyebiliriz.

3.3.2.4 Sunulan Ürünler ve Hizmetler

Bu adımda, şirketin sunduğu veya sunacak olduğu ürün ve/veya hizmetler tanımlanarak sıralanmalıdır. Müşteriler adına ne gibi fayda sağlayacağı ve onların hangi ihtiyaçlarını karşılayacağı üzerine yorumlar yapılmalıdır.

3.3.3 Pazarlama Stratejileri

Pazarlama planının bu aşamasında stratejik planlama sürecinde de yer alan şirketin vizyonu ve misyonu ile birlikte pazarlamanın amaç ve hedeflerinden bahsedilmektedir.

Karafakıoğlu (2006, 30-33)'a göre bir pazarlama stratejisi "hedef pazar + pazarlama bileşeni" olarak tanımlanmaktadır. Bu stratejiler farklı modellerle incelenebilir.

Girişimcilerin çevresel kısıtları ve sınırlı kaynak durumu göz önüne alınarak yüksek maliyetli ve riskli strateji izleme yerine, iki önemli strateji modelini ele alıp incelemek daha doğru olacaktır.

- Rekabet Stratejileri Analizi

Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi, pazarda farklı müşterilerin yani farklı pazar bölümlerinin bulunduğunun bilinmesine rağmen tümüne aynı pazarlama bileşimi ile ulaşılmaya çalışılmasıdır. Ortalama bir ürün, dağıtım ve tutundurma faaliyetleri ile tüm pazar bölümlerine seslenebilmek, üretim ve pazarlama giderlerini düşürmek amaçlanmaktadır.

Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi, şirketin sunduğu ürün ve/veya hizmetin rakiplerinden çok daha iyi ve farklı yapılabilmesi durumunda başvurulabilen bir stratejidir. Her bir müşteri gurubu için farklı bir ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım politikaları hazırlanmaktadır. Tüm bu maliyetleri karşılayabilmek için yeterli sayıda müşteriye hitap edilmesi gerekmektedir. Bu strateji uygulamasından beklenen sonuç, "sadık müşteri" yaratmak ve "marka bağlılığı" oluşturarak fiyat rekabetinin baskısından kurtulmaktır.

Yoğunlaşmış Pazarlama Stratejisi, şirketin tüm pazara hitap etmek yerine, sınırlı sayıda ürün ve/veya hizmetle belirli bir pazar bölümüne odaklanmayı benimsemesidir. Kaynakları sınırlı ve iş hayatına yeni atılacak bir girişimci veya şirket için, daha düşük maliyetlerle çalışma ve küçük bir pazarın ihtiyaçlarına etkin bir biçimde hizmet verebilme olanağı, bu strateji ile sağlanabilmektedir.

- Ürün-Pazar Büyüme Stratejileri

Odabaşı (2001 42-43)'a göre birçok stratejinin ve şirket misyonunun içinde satışın büyümesi, pazar payının büyümesi, şirketin büyümesi gibi amaçlar yer almaktadır. Büyüme için hem kuruşun ürünleri veya hizmetleri hem de pazarları birlikte değerlendirilmelidir. Bu sayede mevcut stratejiye devam edilip edilmeyeceğine karar verilebilir.

Tablo 9: Ürün-Pazar Büyüme Stratejileri (Karafakıoğlu, 2006, 24)

	Şimdiki Ürünler	Yeni Ürünler
Şimdiki Pazarlar	Pazar Penetrasyonu	Ürün Geliştirme
Yeni Pazarlar	Pazar Geliştirme	Çeşitlendirme

Pazar Penetrasyonu; şimdiki ürünlerin, şimdiki pazarlarda daha çok satılmasına çalışılır. Harcamalar, genellikle reklam ve kişisel satışa odaklanır.

Pazar Geliştirme; şimdiki ürünlerin yeni pazarlara sunularak satışına devam edilir. Yeni pazarlar, yeni kanallar ve coğrafi gelişme olarak üç tür pazar geliştirme söz konusudur. Pazar geliştirme daha çok dağıtım ve pazarlama bilgi ve becerilerine dayandırılır.

Ürün Geliştirme; şimdiki pazarlarda, yeni ürünlerin geliştirilmesi amaçlanır. Ürüne yeni ilaveler, ürün hattını geliştirme, ürün kalitesini geliştirme, ürün yenileme gibi türleri söz konusudur. Bu strateji Ar-Ge çalışmalarına bağlıdır ve maliyeti yüksektir. Pazar geliştirme stratejisinden daha risklidir.

Çeşitlendirme, yeni ürünlerin, yeni pazarlara sunulup satılmasıdır. Riskli bir stratejidir, çünkü her iki konu da şirket için yenidir.

3.3.3.1 Hedef Pazar

Bu bölümde şirketin sunmayı planladığı veya sunduğu ürünlerin ve/veya hizmetlerin yer aldığı pazarın ihtiyaçları, trendleri ve gelişimi hakkında bilgiler yer almaktadır. Burada bulunan bilgilerin girişimciye yardımcı olması için aşağıdaki sorulara cevap verebiliyor olması gerekmektedir (İş Planı Hazırlama Kılavuzu, [07.08.2014]);

- Pazar büyümekte mi, küçülmekte mi yoksa aynı düzeyde mi seyretmektedir?
- Pazarınızda tanınmış bir piyasa lideri ya da dominant bir grup firma var mıdır?
- Gelecekte, pazarınızın çok fazla sayıda rakip firma ile dolmamasını ne engelliyor?
- Pazarınız moda ya da tercih akımlarına açık mı?

Ilave olarak aşağıdaki soruların da bu bölümü hazırlarken cevaplandırılması gerekmektedir (Garanti Bankası Girişimci El Kitabı, [22.08.2014]);

- Satmayı hedeflediğimiz ürünü, ihtiyaç ya da istek olduğundan mı yoksa satabileceğimiz ürün o olduğu için mi satıyoruz?
- Pazarda boşluk olan noktalar var mı?
- Her şeyi bir arada ve birden yapamayacağımıza göre bizim alanımız ne olacak? Hangi ürün/hizmet, hangi müşteriler içindir?

Yukarıda yer alan sorulara ek olarak ihtiyaca gore zenginleştirilen içerik ile hedef pazarın detaylı bir şekilde tanımlanması ve hedef pazar hakkında bilgi toplanarak süreç sırasında şirketin yer aldığı pazarda meydana gelebilecek değişikliklere karşı hızlı aksiyon alabilme yeteneği kazanması amaçlanmaktadır diyebiliriz.

3.3.3.2 Konumlandırma

Konumlandırma, önemli özellikleri itibariyle ürünün tüketiciler tarafından tanınmasını ve ürünün rakip ürünler ile beraber tüketici zihninde işgal ettiği yeri tanımlamaktadır (Kocabaş ve Elden, 1997, 41). Dolayısıyla konumlandırma için markanın hedef pazar bölümünü ve rakiplerine göre farkını gösteren bir algılama bütünüdür diyebiliriz (Bingham ve Raffield, 2011, 217).

Bu süreç, pazarlama iletişiminin yol haritası niteliğinde olması bakımından, mal ya da hizmetin hedef kitlesinin belirlenmesinin hemen ardından oluşturulmalıdır. Kısaca, pazarlama yönetiminin özüdür diyebiliriz (Morgan, Pritchard, 2006, 339).

Konumlandırmanın, bir ürünün doğrudan doğruya hem rakiplerin ürünlerine hem de şirketin kendi ürettiği diğer ürünlere karşı imajının geliştirilmesini ifade etmesi (Tek, 1990, 751) ona önemli ve stratejik bir kavram niteliği kazandırmaktadır (Webster, 1995, 102).

Trout'a [12.11.2014] göre ise, müşterilerin zihinlerindeki beklentilerin karşılanmasına yönelik olarak ürünün farklılaştırılmasıdır. Ancak konumlandırma, herhangi bir ürüne yapılan işlem değildir. Zihinlerdeki görünüme yapılanlardır. Bu nedenle şirketlerin konumlandırma ve farklılaştırmaya, ürüne ve/veya hizmete yapılan işlemler, karar verirken her ikisini aynı anda ele almaları gereği ortaya çıkmaktadır.

Konumlandırma bir pazarlama stratejisinde en üst düzeydeki karar alımına yardımcı olabilmektedir. Çünkü konumlandırma ile pazarlaması planlanan ürün ya da hizmetin pazarda diğer ürün ya da hizmetler arasındaki yeri belirlenmektedir (Karaçor, 2009, 27-39). Bu anlamda konumlandırmada en önemli nokta, şirketin kendi ürün kategorisinde ve rakipleri karşısında, pazarda nerede duracağına karar vermesi süreci ile eş zamanlı olarak şirketin müşteri zihninde nerede konumlandırılacağı ile ilgili farklılaştırma stratejileri ve diğer tüm süreçlerin de birlikte bir uyum içinde gelişmesini sağlamaktır (Erdem ve diğerleri, 2010, 351-384).

Hizmet şirketlerinde hizmetin ve şirketin müşterinin zihninde nerede konumlandırılacağı önemle üzerinde durulması gereken bir konudur ancak hizmet şirketlerinde sunulan hizmetin soyut yapıda olma özelliği bir hizmet sağlayıcının sunumunu diğerinden ayırabilmeyi müşteriler açısından zor hale getirebilmektedir (Hoffman ve Bateson, 2006, 194). Bu nedenle özellikle aynı hedef pazar bölümüne hitap eden hizmet şirketlerinin hizmetlerini diğerlerinden ayıracak kolaylıklar, avantajlar ve ek hizmetler sunması doğru olacaktır (Kozak ve diğerleri, 2011, 45). İki otobüs şirketinden birisi kendisini güvenli ve konforlu yolculuk hizmeti veren bir şirket olarak konumlandırırken, diğeri servis hizmetinde kolaylık sağlayan şirket olarak konumlandırabilir.

3.3.3.3 Pazarlama Karması

Pazarlama karmasının ilk olarak Neil Borden (1962) tarafından ortaya atıldığı ve söz konusu karmanın on iki bileşeninin (ürün planlama, ücretlendirme, markalaştırma, dağıtım kanalı, kişisel satış, reklam, tanıtımlar, paketleme, gösteri, hizmet verme, insan gücü ve analiz) olduğu ifade edilmektedir (Rafiq ve Ahmed, 1995, 4-5). Bu bileşenlerin sadeleşmesi sonucunda 1962 yılında geliştirilen pazarlama karması, pazarlamada kullanılan önemli kavramlardan biri olarak literatürde yerini almıştır. Pazarlama karmasında yer alan dört temel elemanı (ürün, yer, fiyat, tanıtım) ifade eden İngilizce sözcüklerin (product, place, price, promotion) baş harflerinden yola çıkarak, pazarlama karması "4P" şeklinde sembolleştirilmiştir (Cemalcılar, 1987, 23). Hatta pazarlama karması için "4P" o derece benimsenmiştir ki pazarlama alanındaki araştırmacılardan Kent (1986, 146) 4P'yi kutsal dörtlü olarak nitelemektedir.

Günümüz şartlarında pazarlama karmasında 4P'nin yeterli olmadığı yönünde çeşitli tartışmalar olmaktadır. Bu tartışmalar esnasında ortaya atılan eleştirilerin kısmen

doğru olduğu da görülmektedir. Özellikle konu hizmet pazarlaması olduğunda 4P ile yetinilmemektedir. Geleneksel 4P'ye ek olarak görevliler-insanlar (personel-people), fiziksel olanaklar (physical facilities) ve işlem yönetimi (process management) devreye girmekte olup 7P'yi oluşturmaktadır (Magrath, 1986, 44). Goldsmith (1999, 178) ise, yukarıdakilere ilave olarak kişiselleştirmeyi (personalisation) de sokmuştur. Kişiselleştirmede amaç, birey bazlı gereksinim ve beklentilerin karşılanmasına yönelik hizmet ve/veya ürün oluşturulmasıdır.

Kotler (1998, 92) ise, geleneksel ürün merkezli pazarlamanın (4P) yerini müşteri merkezli pazarlamaya (4C) bıraktığından bahsetmektedir. Bu yeni anlayışa göre 4P'deki elemanların 4C'deki karşılıkları şu şekildedir;

Ürün – Müşteriye sunulan değer (customer value)

Yer – Müşteriye uygunluk (customer convenience)

Fiyat – Ürünün müşteriye maliyeti (customer cost)

Tanıtım – Müşteri ile olan ilişki (customer communication)

Genel olarak pazarlama karmasında 4P aşağıdaki gibi açıklanabilir;

Ürün, ihtiyaç ve istek doyurma özelliği bulunan ve değişime konu olan "şey"dir. Bir pazarlama faaliyetinin yapılabilmesi için öncelikle bir ürüne ihtiyaç duyarız. Ürün planlaması yapılarak başlanan pazarlamada pazara ne ile ulaşılacağı, faaliyet konusunun ne olacağına karar vermek ve bunun özelliklerinin ne olacağını belirlemek çok önemlidir (Koyunoğlu, 2012). Bu nedenle günümüzde sadece ürünün nitelikleri değil, müşteriye sağlayacağı yararlar da tanımlanmalıdır (Walters, 1992, 37).

Yer, ürünün müşteriler tarafından elde edilmesi ve erişebilmesi için gerekli faaliyetleri içerir (Kotler, 1997, 93). Bu nedenle ürün veya hizmet doğru zamanda doğru yerde olması oldukça mühimdir. Müşterilerin ürün veya hizmete erişebilmelerini kolaylaştıracak yer tespitini doğru yapmak gerekmektedir (Tiwari, 2013, 33).

Fiyat, müşterilerin sunulan ürün veya hizmeti satın almak için ödemeleri gereken paradır. Fiyat sunulan ürünün değerine uygun olmalıdır yoksa tüketiciler rakip şirketin ürünlerini tercih ederler (Kotler, 1997, 93).

Şirketlerin fiyat üzerindeki kontrolü sınırsız değildir. Kontrolün derecesi çeşitli koşullarda ve piyasa şartlarına bağlı olarak değişir (Mucuk, 2001, 145). Fiyat stratejilerinin belirlenmesini Odabaşı (2001, 48) aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır;

- Maliyete göre fiyatlandırma, maliyet göz önüne alınarak yapılacak bir fiyatlamada, toplam birim maliyete belirli bir kar eklenir. Her şirket tarafından kolaylıkla uygulanabilmesine karşın bazı eksik yönleri de vardır.
- Talebe göre fiyatlama, bu yöntemde talebin yoğunluğunu göz önüne alınır ve talep yüksek olduğunda yüksek fiyat, talep düşük olduğunda düşük fiyat uygulanır. Bu durumda maliyetler aynı olsa bile fiyatın belirleyici taleptir.
- Rekabete dayalı fiyatlama, bu yöntemde şirket, maliyetleri ve pazar talebini göz ardı eder. Kendi fiyatını belirlemek için rakiplerin fiyatlarını temel alır. Bu yöntem, özellikle ürünler benzer olduğunda ya da fiyatın tek önemli pazarlama karma elemanı olması durumunda etkin ve önemlidir. Rakipler hangi fiyatı uyguluyorsa aynı fiyat benimsenir ve uygulanır.

Tanıtım, şirketin ürettiği ürün veya hizmetlerin varlığını tüketicilere duyuran ve şirketin yaşamasını, gelişmesini sağlayan stratejik bir pazarlama aracıdır (Mucuk, 2001, 169). Uraz (1978, 169)'a göre günümüzde tanıtımın büyük önem kazanmasında ve yaygınlaşmasında rol oynayan başlıca faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Üreticilerle tüketiciler arasındaki fiziksel mesafelerin artması
- Nüfus artışı sonucu tüketici sayısının artması
- Gelir artışı sonucu pazarların büyümesi
- İkame ürünlerin artmasıyla rekabetin artması
- Aracı şirketlerin artması ve dağıtım kanallarının genişlemesi
- Gelirin artmasıyla tüketici arzu ve ihtiyaçların değişmesi

Yöneticilerin pazarlama karmasını kurmasındaki başarısı şirketin faaliyetlerini devam ettirmesi bakımından önemlidir denilebilir. Aksi halde şirketin sunmuş olduğu ürün veya hizmeti iyi de olsa diğer stratejileri doğru belirleyemediğinde başarısız olması muhtemeldir.

3.3.4 Finansal Plan

Bu bölümde şirketin gelir ve gider tahminlerine yer verilmiştir. Bu adımda yöneticiler için gerçekçi bir tablo çizilmesi süreç içerisinde doğru kararlar almalarına ve stratejik plan çerçevesinde başarıya ulaşmalarına yardımcı olacaktır. Bu noktadan hareketle satış ve gider tahminini doğru çalışılmasının önemli olduğunu söyleyebiliriz.

3.3.4.1 Satış Tahmini

Pazarlama planının bu bölümünde şirketler için oldukça önemli olan satış tahminlerine yer verilecektir. Satış tahminlerinin önemini daha iyi kavrayabilmek için eksikliğinde yöneticilerin kısa ve uzun vadede ne gibi sorunlarla karşılaşabileceğini sıralamak daha iyi olacaktır. Kısa vadede, değişimlere verilecek tepkiler gecikecek, yetersiz hizmet verilecek, sipariş kayıpları ve verimsiz kullanılan üretim kaynakları nedeniyle şirkette problemler yaşanacaktır. Uzun vadede ise, hatalı finansman ve pazarlama kararları ile kaynakların kötü dağıtımına neden olabilecek ve dolayısıyla da şirketin varlığı bile sorgulanabilir hale gelecektir (Winklhofer, Diamantopoulos, 2003, 271).

Satış planlaması ve tahmini genellikle birbirleri ile karıştırılan iki kavramdır. İlişkili kavramlar olmasına karşın, açık şekilde farklı amaçları vardır. Tahmin, bir plan değildir; bir ya da daha çok varsayıma dayanan ve belirli konular hakkında geleceğin değerlendirilmesine ilişkin bir kavramdır. Tahmin, satış planının geliştirilmesi için kullanılan girdilerden sadece biri olarak görülmelidir. Satış planı, fiyatlar, satış çabaları, üretim ve finansman gibi birbirleriyle ilişkili kalemler hakkındaki yönetim kararlarını birleştiren bir kavramdır (Welsch ve diğerleri, 1988, 172).

Satış tahminleri sonucu elde edilecek rakamların doğruluğu, bütçeleri doğrudan etkileyeceğinden tahmin süreci büyük önem taşır. Bu süreçteki aşamaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Shim, Siegel, 1988, 245-246);

- Tahminin neden ve niçin yapılacağına, nelere gereksinim duyulacağına karar verilir. Bu sayede gerek duyulan detay miktarı belirlenebilir.
- Yargısal, özel amaçlı, istatistiksel ve birleşik tahmin yöntemlerinden birisi seçilir.
- Bilgi toplanı, yapılacak varsayımlar saptanır ve bir tahmin gerçekleştirilir.
- Tahminin doğruluk derecesinin belirlenebilmesi amacıyla bir değerlendirme sistemi geliştirilir. Eğer tahmine ilişkin bir olumsuzluk varsa ilk adıma geri dönülmelidir.

Bu bölümde yer alan satış tahminlerinin gerçeğe yakın olması yöneticilerin aldıkları kararlardaki başarı oranını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle tahminler yapılırken tarafsız olunmalı ve şirketin satışlarını etkileyebilecek bütün dinamikler göz önünde bulundurulmalıdır denebilir.

3.3.4.2 Gider Tahmini

Yeni bir girişime başlayabilmek için gerekli tüm yatırım kalemlerinin araştırılması ve değerlerinin belirlenmesi ile başlangıç yatırım sermayesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Başlangıç yatırım sermayesi ihtiyacına örnek olarak; makine ve teçhizat giderleri, şirket giderleri ve harç masrafları, genel ve beklenmeyen giderler verilebilir. Başlangıç yatırım sermayesi ihtiyacına ek olarak girişimin bir yıl boyunca hayatını idame ettirebilmesi için gerekli kira, personel, pazarlama, satış, hammadde, malzeme vb. pek çok kalemden oluşan şirket kalemleri ve giderleri de bu bölümde ele alınmalıdır (Tübitak Web Sitesi, [15.09.2014]).

3.3.5 Uygulama ve Denetim

Mucuk (2001, 272)'a göre bir şirketin pazarlama stratejilerini ne düzeyde başarılı bir şekilde planladığı ve ne düzeyde başarıyla uygulamaya koyduğu, pazarlama bölümünün organize ediliş şekline ve organizasyon yapısına bağlıdır. Odabaşı (2001, 58)'na göre ise pazarlama planının oluşturulup, yazılması ise sadece bir başlangıçtır. Planın öngörülen amaçlara ulaşmayı sağlayabilmesi için uygulanması gerekmektedir. Pazarlama planında yer alan stratejide her kararda ve uygulanacak her eylemde birileri sorumluluk üstlenmelidir. Tek bir amaca ulaşmak için belirli sorumlulukların kişilere dağıtılması da görevlerin düzgün biçimde yerine getirilmesini sağlayabilir. Planı hazırlayanların temel olarak bu aşamada aşağıda yer alan sorulara cevap aramaya çalışmalıdır;

- Kim hangi işten sorumludur?
- Pazarlama planı, belirli görevler için hangi sorumluluklar vermektedir?
- Çalışanlar, hangi düzeyde deneyim ve beceriye sahiptir?
- Yetki ve sorumlulukların dağılımı nasıldır ve yeterli midir?
- Görevlerin yerine getirilmesinde eğitim ihtiyacı var mıdır?

Pazarlama planının son adımında, "Performansımız nasıl? Gelişmeleri nasıl ölçeceğiz? Nerelerde düzeltmeler yapacağız?" sorularına cevap aramak suretiyle pazarlama denetimi yapılmaktadır. Bu denetim, sistemli ve objektif bir biçimde pazarlama fonksiyonunun periyodik olarak gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesidir. (Skinner, 1990, 579).

Kotler ve Armstrong (1989, 537)'a göre pazarlama denetimi başlıca dört aşamalı bir süreçtir;

- Hedeflerin belirlemek
- Mevcut durumu ölçmek
- Mevcut durumun hedeflerle karşılaştırılarak sapmaların sebeplerini bulmak
- Düzeltici tedbirler almak

Bu bölüm, hataların fark edilmesi ve düzeltilmesi için önemli olduğunu söyleyebiliriz.

4 Çok Uluslu Şirketler

Birçok şirket bir kent ya da kasabadaki beslenme, giyinme, barınma ya da benzer bir ihtiyacı karşılamaya yönelik bir yerel işleme olarak ortaya çıkar. İyi iş çıkaran, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayan şirketler kar etmeye ve büyümeye başlar. Bu başarılı küçük şirket, aynı ürünleri üretebileceği ve satabileceği bir fabrika ya da başka bir kete yeni bir mağaza açar. Artık küçük ya da orta çaplı şirket halini almıştır. Bu şirketler bir ülkedeki ticaretin büyük bölümünü gerçekleştirir, geniş miktarda istihdam ve gelir yaratır. Bu orta çaplı şirketler yenilikçi ve katma değerli ürünler üretmeye ve dünyaya satmaya başladıkça çok uluslu şirketlere dönüşür (Kotler, Kotler, 2014, 82). Bu bölümde çok uluslu şirketleri yakından tanıyarak ileride araştırmamıza konu olan şirketler hakkında daha sağlıklı fikirler üretebilmek amaçlanmaktadır.

4.1 Çok Uluslu Şirketlerin Tanımı

Çok uluslu şirket kavramının herkes tarafından kabul edilen ve üzerinde fikir birliğine varılan tam bir tanımı henüz mevcut değildir. Çok uluslu şirket kavramı, farklı insanlar için farklı şeyler ifade etmektedir (Aharoni, 1971, 28). Dolayısıyla çok uluslu şirketler ile ilgili olarak pek çok tanım yapılmıştır. Örneğin; iki veya daha fazla ülkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetleri yürüten, kendisine ait firma stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı şirketleri veya şubelerinde uygulayan firmalar çok uluslu şirketlerdir (Mutlu, 1999, 10).

Livingstone'un ortaya koyduğu tanıma göre ise, uluslararası faaliyet gösteren şirkette seçime bağlı olarak, birden fazla ülkede sürekli personeli olan, personel yapısının bu özelliğine bağlı olarak günlük faaliyetlerde tek bir ülke yönetiminin tamamıyla kontrolünde olmayan yatırımlardır (Kinsey, 1988, 212'den aktaran Tağraf, 2002, 37).

Jarblad (2003, 11) yapmış olduğu tanımda çok uluslu şirketi, küresel seviyede üretim zincirlerinin farklı aşamalarını denetim altına alabilen, üretim faktörlerinin ve devlet politikaları ile sağlanan avantajların kullanımında bölgesel farklılıklardan dolayı

meydana gelen potansiyeli kullanabilen, kaynak ve faaliyetlerini küresel ölçekte yönlendirebilen şirketlerdir şeklinde tanımlamıştır.

Bir başka tanıma göre ise, çok uluslu şirketler, birçok ülkede gelir getirici varlıkların kontrolünü üstlenen ve doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını yürüten şirketlerdir (Dunning, 1988, 56).

Sherman ve Bohlander (1992, 51) tarafından yapılan tanıma göre, çok uluslu şirket iki veya daha çok ülkede faaliyet alanı olan, karının bir bölümünü yatırım yapmış olduğu ülkedeki şirketlerinin faaliyetlerinden elde eden ve mal varlıklarının bir kısmı diğer ülkelerde olan şirkettir.

Bugüne kadar, tüm yazarların üzerinde fikir birliğine vardıkları bir tek tanım elde edilememesine rağmen; yapılan tanımlarda açıkça belirtilmiş olsun veya olmasın herkes tarından kabul edilen iki nokta mevcuttur (Fidan, 1995, 102);

- Bu şirketlerin doğrudan üretime yönelik faaliyet göstermeleri ve
- Söz konusu etkinlikleri birden fazla ülkede gerçekleştirmiş olmaları gerekliliğidir.

4.2 Çok Uluslu Şirketlerin Özellikleri

Çok uluslu şirketler özellikle karar alma ve yönetim süreçlerinde küresel bir bakış açısına sahiptir. Çok uluslu şirketlerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Karar alma sürecinde küresel fırsatlar ön plana çıkmaktadır.
- Yatırımlarının büyük bir bölümünü uluslararası pazarlara yapmaktadırlar.
- Sahip oldukları fabrikalar farklı ülkelere ve coğrafyaya yayılmıştır.
- Yöneticilerin alacakları kararlar genelde dünya perspektifi üzerine kurgulanmaktadır (Hunger, Wheelen, 1993, 331).
- Güçlü bir finans ve sermaye yapıları bulunmaktadır.
- Çok uluslu şirketlerde kitle üretimi yoğundur.
- Yeni ve ileri teknolojiye sahiptirler. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri gelişmiştir.
- Farklı ülkelerdeki bağlı şirketlerinin faaliyetlerini koordine eden girişimlerdir (Yüksel, 1999, 105 ve Doğan, 2002, 36).

Barletth ve Ghoshal'a göre ise çok uluslu şirketlerin özellikleri aşağıdaki gibidir (Dinçer, 1997, 177);

- Sermaye paylarının iki veya daha çok ülkeye dağıtılmış olması,
- Üst kademe yöneticilerin köken ülkedeki ana merkezden sağlanmış olması,
- Ev sahibi ülkelerdeki şubeler belirli bir özerkliğe sahip olsalar da, uzun vadeli amaç ve politikaların köken ülkedeki ana merkez tarafından oluşturuluyor olması,
- Üretimin birden çok ülkede birden sağlanması ve bu üretim toplam üretimin büyük bir çoğunluğunu teşkil etmesi,
- Gittikleri ev sahibi ülkelerin kalkınma ve ekonomik sorunlarını göz önünde bulundurmadan sadece kendi kar ve çıkarlarını düşünmeleri.

4.3 Çok Uluslu Şirketler için Kullanılan Diğer Kavramlar

Yukarıda da belirttiğimiz gibi çok uluslu şirketin genel bir tanımı bulunmamaktadır. Bu nedenle bu kavramı karşılamaya yönelik pek çok kavram bulunmaktadır. Bu kavramlardan sıkça kullanılanlar aşağıda açıklanmaktadır.

4.3.1 Uluslararası Şirket

Uluslararası şirket kavramı; genellikle, kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren şirketler için kullanılmaktadır (Mutlu, 1999, 9). Yabancı ülkelerde faaliyet göstermekle birlikte; dışarıda sınırlı yatırımları olan ve çoğunlukla ana firmanın yönetimi ülkesinin vatandaşlarının elinde bulunan şirketlerdir (Dinçer, 1997, 177).

4.3.2 Uluslar Ötesi Şirket

Uluslar ötesi şirket kavramı; uluslararası ya da ülkelerarası sınırların ötesine geçebilen şirket anlamında olup, çok uluslu şirketlerin politik, ekonomik hatta ideolojik sınırları tanımadığını belirten bir kavramdır. Şirktin mülkiyet ve yönetiminde belirli bir ulus ya da ulusların ağırlığı mevcut değildir. Başka bir ifade ile firmanın mülkiyet ve yönetimi çok farklı uluslardan gelen kişilerden oluşmaktadır. Bundan dolayı; firmanın yapı ve faaliyetlerinde ulusal bir kimlikten söz edilemez (Mutlu, 1999, 10).

Genellikle; global stratejik ortaklıkların ülkelere göre ürün/politika uyarlaması yapması durumlarında kullanılır. Şöyle ki; ulular ötesi şirketler, her ülke için global olarak standartlaştırdıkları ürünlerini, yerel özelliklere ve müşteri isteklerine duyarlı olarak ülkelere göre değişime tabi tutan şirketlerdir (Esener, 1997, 68).

4.3.3 Uluslar Üstü Şirket

Uluslar üstü şirket kavramı; hâlihazırda mevcut olmayan ve hiçbir ülkeye mensup olmayan, daha çok uluslararası bir anlaşma ile kurulan ve yine uluslararası bir organ tarafından tescil ve kontrol edilmek ve bu organa vergi ödemek suretiyle varlığını sürdüren, gerektiğinde de hukuki olarak milliyetini ortadan kaldıran şirketler için kullanılmaktadır (Kutal, Büyükuslu, 1996, 27).

4.3.4 Çok Uluslu Girişim

Çok uluslu girişim kavramı; müteşebbise ve hür teşebbüse ağırlık veren liberal iktisadi düşünceden kaynaklanan bir terim olup, teşebbüsün yaygınlaştığını ve çok uluslu bir niteliğe büründüğünü ifade eder. Uygulamada yalnız köken ülke girişimciliğini yaygınlaştırdıkları, ev sahibi ülkelerde hür teşebbüs ideolojisinin yaygınlaşmasını ve girişimcilerin ortaya çıkmasını önledikleri ileri sürülmektedir (Mutlu, 1999, 10).

4.3.5 Global Şirket

Global şirket kavramı; birçok ülkede yatırım yapan ve faaliyet gösteren şirket anlamında olup, ürünlerini ve/veya hizmetlerini aynı marka ve görsellerle pazarlayan şirketlerdir. Bu şirketler genellikle global stratejileri, özellikle üretim hacmi, maliyet yönetimi ve organizasyon yapısı, ana ülkede bulunan merkez ofis tarafından belirlenir. (Iwan, 2007). Bu bakımdan incelendiğinde global şirketlerin çok uluslu şirketlere nazaran daha merkeziyetçi olduğunu söyleyebiliriz. Sunulacak ürün ve/veya hizmetin faaliyet gösterdiği her ülkelerde aynı veya benzer olmasına sıcak bakıldığı görülmektedir.

4.4 Çok Uluslu Şirket Türleri

Çok uluslu şirketler, yönetim açısından faaliyetlerini ülkelere göre farklı biçimlerde odaklaştırırlar. Bu bakımdan çok uluslu şirketleri; tek merkezli, çok merkezli ve dünya merkezli olarak ele alabiliriz. Bu durum çok uluslu bir şirketin mutlaka söz konusu üç modelden mutlaka yalnızca birini temsil edeceği veya temsil etmesi gerektiği anlamına

gelmemelidir. Bazı şirket fonksiyonları diğer modellerden birini de temsil edebilir. Örnek olarak, şirketin finansman modeli tek merkezli olmasına karşın pazarlama modeli çok merkezli ve hatta insan kaynakları bakımından ise dünya merkezli olabilir (Kutal, Büyükuslu, 1996, 12).

4.4.1 Tek Merkezli Şirketler

Köken ülkeye yönelik bir yönetim şekli olarak bilinmektedir. Şirket yönetimi, ağırlıklı olarak köken ülke personeli tarafından yerine getirilmektedir. Bu tarz şirketlerde, ana şirket, ev sahibi ülkedeki şirketin mevcut işgücünün teknik ve yönetim kapasitesi dışında, karmaşık bilgi ve beceriler gerektirdiği düşüncesi hakimdir (Tutar, 2000, 183). Bu nedenledir ki, ev sahibi ülkedeki şubenin ya da bağlı şirketin tüm kilit yönetim kadroları, köken ülke uyruklu personele emanet edilmek istenmektedir. Bu aslında salt bir önyargı değil aynı zamanda tecrübesizlikten ve risk almaya cesaret edilemeyişinden kaynaklanmaktadır. Ülke yöneticileri kültür olarak kendilerine daha yakın gördükleri ve iletişimin daha sağlıklı olacağına güvendikleri için bu tarzı benimsemeye daha meyilli olduklarını söyleyebiliriz.

Dağıtımda, finansmanda, şirketin genişlemesinde, personel politikasında, araştırma ve geliştirmede ve yeni fikirlerin uygulanmasında daima köken ülke tercih edilmektedir. Üretim ve üretilen mallar itibariyle anavatanın ihtiyaçlarına yönelmektedirler. Bu tipteki şirketler, kendilerini öncelikle köken ülkenin kanunlarına karşı yükümlü hissederler. Bu tarz şirketlerde avantajlar; karar vermedeki sürat, köken ülkedeki personelin teknik ve ticari kabiliyetleri ve köken ülkenin üstün bilgileridir. Dezavantajları ise; köken ülke vatandaşı olmayan idareci ve uzman kişilerden faydalanamama, ev sahibi ülkelerde iyi karşılanmama ve zaman içinde yeni görüş ve buluşların ortaya atılmasında karşılaşılabilecek yetersizlikler (Kutal, Büyükuslu,1996, 12) ve köken ülke vatandaşı olmayan personelin şirkete olan bağlılıklarının zaman içerisinde zayıflamasıdır.

4.4.2 Çok Merkezli Şirketler

Yönetimin tek bir merkezden ziyade, belirli yerel merkezlerde toplandığı bir şirket tipidir. Bu şirket tipinde, yavru şirketlere daha fazla özerklik tanınmaktadır (Akat, 1998, 20). Bundan dolayı, ev sahibi ülkeye yönelik bir yönetim şekli olarak da kabul edilir. Her yabancı şube, adeta yarı bağımsız bir şirket gibi çalışmaktadır. Ana şirketin denetimi, daha ziyade mali konular üzerine yoğunlaşıyor olsa da üst yönetim kadrolara

köken ülkeye mensup kişiler yerleştirilmektedir. Diğer gerekli personel ihtiyacı ev sahibi ülke vatandaşlarından tercih edilebilir (Seyidoğlu, 1990, 567). Köken ülkedeki yöneticiler, yabancı yöneticilere güvenirler ve bağlı şirketlerin faaliyetlerinden kar elde edildiği sürece geri planda kalmayı tercih ederler. Ayrıca yabancı yöneticilerin kendi personelini seçebilme ve yetiştirebilme hakkının yanı sıra tamamen olmasa da üzerlerinde önemli derecede yetkiye sahiptirler. (Yüksel, 1999, 33).

4.4.3 Dünya Merkezli Şirketler

Yönetimde ne köken ülkenin ne de ev sahibi ülkenin baskın olduğu küresel bir yönetim şeklidir. Bağlı şirketler, bulundukları ülkenin ekonomik ve sosyal sorunlarıyla daha bütünleşik olup faaliyetlerini diğer türlere nazaran daha bağımsız bir biçimde yürütmektedirler. Bu şirketlerde yönetim kadroları liyakat esasına göre doldurulmakta olup herhangi bir uyruk ön plana çıkmamaktadır (Tutar, 2000, 183).

Köken ülke ve diğer bağlı şirket yöneticileri arasında muazzam bir iletişim ve işbirliği olan bu şirketlerde kararlar, tüm dünyadaki gelişmeler ve problemler analiz edildikten sonra, bağlı şirketlerin ihtiyaç ve gereksinimleri de göz önünde bulundurularak, ana şirket tarafından verilmektedir. Bundan dolayı tüm dünya ülkelerine hizmet verecek şekilde faaliyet göstermeleri ve buna yönelik pazarlama stratejileri belirlemeleri gerekmektedir (Akat, 1998, 21).

Dünya merkezli şirket tarzında olan çok uluslu şirketler milliyetçilikten uzaklaşmış olmaları nedeniyle hiçbir ülke ile özel ilişkileri bulunmaz. Yabancı istihdamının en yüksek, köken ülke dışında üretilen girdilerin ve üretim oranının en fazla, yabancı hisse senedi sahiplerinin oranının en yüksek olduğu ve şirketin büyüme açısından köken ülkeden çok diğer ülkelere bağlı olduğu bir şirket tipidir. Amaç ana şirketin ve bağlı şirketlerin bir operasyon birliği içinde bütünleştirilmesi ve bunların dünya piyasalarındaki faaliyetlerinin her biri ile uyumlu hale getirilmesidir (Kutal, Büyükuslu, 1996, 13).

4.5 Çok Uluslu Şirketlerde Uluslararası Pazarlama Yönelimleri

Şirketler, içinde bulundukları rekabet ortamında çevrelerinde fırsat ve tehditlere farklı şekilde cevap verirler. Bu noktada şirket yönetiminin inançları ve varsayımları alınacak kararlarda büyük önem taşımaktadır. Nitekim kullanılması planlanan pazarlama yöntemleri de bu inanç ve etkilerden etkilenmektedir. Perlmutter, ilk olarak

1969 yılında uluslararası pazarlama yönelimlerini belirlemiş (Gubik ve diğerleri, 2014, 45) ve sonrasında yapılan çalışmalar ve geliştirmeler ile günümüzde, Kendine Odaklı Yönelim, Çok Odaklı Yönelim, Bölge Odaklı Yönelim ve Dünya Odaklı Yönelim olarak son halini almıştır.

4.5.1 Kendine Odaklı Yönelim (Ethnocentric)

Kendine odaklı yaklaşım, bir kişinin ya da bir firmanın anavatanının üstünlüğünü yansıtmaktadır. Kendine odaklı yöneticiler, kendi yaptıklarının ve seçmiş oldukları yolun en doğrusu olduğuna; işin içerisinde olsun veya olmasın hiçbir kültürün önemli olmayacağına inanmaktadır (Ahlstorm, Bruton, 2010, 42).

Organizasyon kültürü, pazarlama stratejileri ve diğer süreçler kendi pazarlarından kopyalanmaktadır. Yabancı pazarlar, ikincil pazar olarak görülmektedir. Bu nedenle yabancı pazarı anlamaya yönelik herhangi bir araştırma aktivitesi yapılmamaktadır (Radomska, 2010'dan aktaran Drachal, 2014, 85). Bu şirketler ürünlerini dahi yerel tüketicilerin ihtiyaçlarına göre geliştirmektedirler (Paul, Kapoor, 2008, 9).

Farina ve diğerlerine göre (2013, 19-20) kendine odaklı yönelimin dış pazara yaklaşım şekli, avantajları ve kısıtları aşağıdaki gibi özetlemiştir.

Dış pazarlara yaklaşım şekli:

- Diğer pazarların anavatana benzer olduğu varsayımını taşır, benzerliklere odaklıdır.
- İç pazara denenmiş ve başarılı olmuş pazarlama faaliyetlerinin diğer pazarlarda da başarılı olacağı varsayılır.
- Dış pazarlarda genellikle aynı veya çok yakın stratejiler tercih edilir.
- Dış Pazar öncelikle üretim fazlasından kurtulmak için kullanılır.
- Yeni pazarda sistematik pazarlama araştırmaları ile tüketici ihtiyaçları irdelenmez.

Avantajları:

- Hızlı yayılma sağlaması açısından şirkete avantaj sağlayabilir.
- Adaptasyon/uyarlama maliyetleri olmayacağı veya düşük olacağı için maliyet avantajı sağlar.

Kısıtlar:

- Merkeziyetçi bir yönetim anlayışı hüküm sürmektedir.
- Müşteri ihtiyaçlarının ve piyasa dinamiklerinin, örneğin dağıtım kanallarının yapısı ve gücünün, her pazarda aynı olmayabileceği gerçeğini göz ardı ettiği için, standardize edilmiş pazarlama stratejileri başarısız olabilir.

Metro Tryes, Atlas Cycles ve Hero Cycles kendine odaklı yönelimi benimsemiş şirketlere örnek olarak gösterilebilirler (Paul, Kapoor, 2008, 9).

4.5.2 Çok Odaklı Yönelim (Polycentric)

Çok odaklı yönelim, kendine odaklı yönelime yakın bir anlayış olmasına rağmen, her yabancı pazar için kendine ait aktivitelerinin olması gerektiğini benimsemektedir. Bundan dolayı her pazarın eşit öneme sahip olduğuna inanılmaktadır (Paul, Kapoor, 2008, 9). Çok odaklı yönelimde pazarlama stratejisi, müşteri tercihleri ve kültürel çeşitlilik gibi kavramlar hesaba katılarak her pazarı tekilleştirmiş bir yaklaşımdır. Bu nedendir ki her yabancı pazar için bağımsız araştırmaların yapılması gerektiğini savunmaktadır (Radomska, 2010'dan aktaran Drachal, 2014, 85).

Çok odaklı yönelim anlayışında diğer ülkelerdeki yöneticiler genel merkez tarafından sıkı kontrol edilmemeli ve bazı kararlarında kendilerinin özgür bırakılması gerektiği düşünülmektedir. Ne yazık ki, bu durum kaosa ve şubeler ile merkez arasındaki koordinasyonun aksamasına neden olabilir. Dahası, yerel yöneticiler genel merkezin tavsiyelerine ve kararlarına da uymakta isteksiz davranabilirler. Yerel ekip kendisini bulundukları pazarı herkesten daha iyi bildiğine fazlasıyla inandırabilirler (Beamish, Calof, 1994).

Çok odaklı yönelim anlayışında olan şirketler, ölçek ekonomisinden gerektiği gibi yararlanamamaktadır. (Bartlett, Beamish, 2010).

Çok odaklı yönelimin dış pazara yaklaşım şeklini, avantajlarını ve kısıtlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Farina ve diğerleri, 2013, 20).

Dış pazarlara yaklaşım şekli:

- Faaliyet gösteren her pazar tek ve kendine özgü olarak ele alınır.
- Pazarı ve tüketici ihtiyaçlarını anlamak için sistematik pazarlama araştırmaları yapılır.

- Her pazarda yerel ihtiyaçlara göre pazarlama karması yeniden şekillendirilir; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma faaliyetleri yerel pazara hitap edecek şekilde uyarlanır.
- Değer zincirinin içinde yer alan yerel birimlerle daha çok iş birliği yapılır.
- Satış ekibi o ülkenin vatandaşlarından oluşturulur.

Avantajları:

- Farklılıklar üzerine odaklandığı için, her pazarda tüketici ihtiyaçlarına başarı ile yaklaşabilir.

Kısıtları:

- Benzerlikler üzerinde hiç durmadığı için çoğu zaman kaçınılabilecek maliyet tekrarlarına yol açabilir.

Ford Motors, Toyota, Suzuki ve General Motors gibi firmalar ürünlerini yerel tüketicilerin ihtiyaçlarına göre adapte ettikten sonra piyasa sürmektedir (Paul, Kapoor, 2008, 9).

4.5.3 Bölge Odaklı Yönelim (Regiocentric)

Bölge odaklı yönelim, benzer yapıya sahip ülkeleri ve pazarları, ortak bir strateji geliştirebilmek amacıyla, bir grup ya da bölge altında konumlandırılmasıdır (Wach, Wojciechowski, 2014, 148).

Bölge odaklı yönelim, çok odaklı yönelim ile dünya odaklı yönelim arasında yer alan geleneksel bir fazdır. Aslında bölge odaklı yönelimi bölgesel olarak sınırlandırılmış dünya odaklı yaklaşım da diyebiliriz. Yönetim olarak da, bölgesine göre dünya odaklı yönelime sahip ancak dünyanın geri kalan bölgeleri için ise kendine odaklı veya çok odaklı yönelime sahip dahası bu iki yönelimin kombinasyonuna sahiptir diyebiliriz (Douglas, Craig, 1995, 243-247).

Bölge odaklı yönelimin dış pazara yaklaşım şeklini, avantajlarını ve kısıtlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Farina ve diğerleri, 2013, 20-21)

Dış pazarlara yaklaşım şekli:

- Dünya ülkelerini gruplamaya ve benzer ülkeleri aynı bölgesel grup altında toplamaya odaklanır.

- Pazarlama stratejilerini bölgesel temelde standardize eder ancak bölgeler arası farklılıkları gözetir.

Avantajları:

- Ülkeleri müşteri ihtiyaçlarındaki benzerlikler doğrultusunda grupladığı için, aynı bölge içinde standardize ettiği pazarlama programları ile maliyetleri düşürebilir.

Kısıtları:

- Genellikle belli bir merkeze bağlı hareket etmeyen, merkezileşmiş, bir yönetim anlayışı vardır. Her bölgenin yöneticileri birbirinden bağımsız ve koordinasyon ihtiyacı duymadan çalışır.
- Değişen pazarlama çevresi neticesinde bölgesel benzerliklerin artabileceğini göz ardı edebilir.

Lastik üretiminde söz sahibi Goodyear Inernational, ülkeleri bölgesel olarak gruplamış ve faaliyetlerini bu bölgelerde yer alan ofisleri ile koordine ettiğini görmekteyiz (Pauli ve Kapoor, 2008, 10). Bu bakımdan şirketin bölge odaklı yönelim anlayışını benimsediği söylenebilir.

4.5.4 Dünya Odaklı Yönelim (Geocentric)

Bu yönelim, tüm dünyayı tek bir potansiyel pazar olarak görme eğilimindedir. Bunu yaparken de yerel ihtiyaçları en iyi şekilde karşılayacak ancak dünyada başarılı olacak bir küresel program arayışı içindedir (Levitt, 1995'ten aktaran Farina ve diğerleri, 2013, 21).

Radomska (2010'dan aktaran Drachal, 2014, 85)'ya göre de dünya odaklı yönelim, küresel anlamda yabancı pazarlarda faaliyet göstermekte olan şirketlerin bütün pazarları ve ülkeleri, sosyolojik ve ekonomik anlamda, homojen bir pazar olarak görme anlayışıdır. Elbette bu homojenlik basit düzeydedir ve ülkeler arası bazı farklılıkları bilerek göz ardı etmektedir.

Bir başka yoruma göre ise, dünya odaklı yönelimde, pazarlama konsepti bütün ülkelerde standartlara bağlanmış olup ülkeler arası farklılık çok düşük seviyelerdedir. Ürün başına maliyetleri en düşük düzeyde tutarak küresel ölçekte rekabet avantajı yaratmak bu yönelimin temel hedeflerindendir. Bu nedenle dünyanın belli bir kısmı ya

da tamamı tek bir pazar gibi görülerek planlama yapılmaktadır (Daszkiewicz, Wach, 2012, 46'dan aktaran Wach, Wojciechowski, 2014, 148).

Dünya odaklı yönelimin dış pazara yaklaşım şeklini, avantajlarını ve kısıtlarını ise aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Farina ve diğerleri, 2013, 21).

Dış pazarlara yaklaşım şekli:

- Şirket değişik pazarlardaki hem benzerlikleri hem farklılıkları anlamaya çalışır ve bu doğrultuda tüm küresel pazarda başarılı olacak küresel pazarlama stratejileri geliştirmeyi hedefler.
- Dünya yönelimli şirketin farklı coğrafyalardaki birimleri, bir ana merkez ülkeye bağlı olarak çalışır.
- Şirketin ihtiyaç duyduğu farklı kaynaklar, faaliyet gösterdiği noktaların en avantaj sağlayanları arasından seçilerek kullanılır.
- Dünya odaklı şirket pazarlama programında farklılaştırılmamış ve uyarlanmış ögeleri bir arada seçerek kullanır.
- Bu kararları vermek için de müşteri ihtiyaçlarını anlamak için düzenli araştırma yapar.

Avantajları:

- Bir ürünün dünya çapında hızlı bir şekilde dağıtımına ve daha hızlı tanınmasına olanak sağlar.
- Ölçek ekonomilerinin yaratacağı düşük üretim maliyetleri neticesinde de avantaj sağlar.
- Küresel medya kanallarının etkisi ile ürün bilinirliği daha hızlı artar.

Kısıtları:

- Başarılı olarak uygulanabilmesi için sürekli ve düzenli küresel pazarlama araştırmalarının yapılması ve küresel ihtiyaçlardaki değişimlerin gözlemlenmesi gerekir.

Sigorta ve bankacılık sektörleri ile McDonald's, Pizza Hut gibi gıda zincirleri genellikle bu yönelim anlayışıyla yönetilmektedirler. Özellikle gıda sektöründe, hammadde tercihinde yerel kaynaklar kullanılmasına rağmen, ürün tatlarının tüm dünyada birbirine benzemesinin altı çizilmelidir (Paul ve Kapoor, 2008, 10).

5 Stratejik Planlama Çerçevesinde Pazarlama Planının Kurgulanması Üzerine Örnek Çalışma

Bu bölümde, her biri kendi sektöründe öncü şirketler arasında yer alan ve birçok ülkede faaliyet gösteren çok uluslu beş firma ile yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarının daha iyi kavranabilmesi için öncelikle seçilen şirketlerin içerisinde bulundukları sektörlerin ve ilgili dinamiklerin bilinmesi gerekir. Bu amaçla ilk başlıkta çalışma yapılan şirketler hakkında kısaca bilgi verilecektir.

5.1 Çalışma Yapılan Şirketler Hakkında Bilgiler

5.1.1 Nestle

Nestle'nin temelleri 1867 yılında İsviçre'nin Vevey kasabasında kimyager Henri Nestle tarafından atılmıştır. Şirket, kendisini lider beslenme, sağlık ve iyi yaşam kuruluşu olarak tanımlamaktadır. (Nestle Global Web Sitesi, [20.03.2016]). Nestle, 500'e yakın fabrikası ve 330.000 çalışanı ile neredeyse dünyanın tüm ülkelerinde faaliyet göstermektedir (Nestle Türkiye Web Sitesi, [07.03.2015]).

Nestle'nin Türk tüketicisiyle tanışması 1875 yılında, dünyanın ilk bebek mamasını Türkiye pazarına sunmasıyla başlamıştır. İlk yıllarda temsilcilikler kanalıyla satış yapan Nestle Türkiye, 1909 yılında İstanbul Karaköy'de açılan ilk satış şubesiyle Türkiye pazarını yoğunlaştırılmış süt ve çikolata ürünleriyle de tanıştırmış (Nestle Türkiye Web Sitesi, [07.03.2015]) ve 1927 yılında Türkiye'nin ilk çikolata fabrikasını kurmuştur (1 Milyar Lira Ciroyla 'dalya' Diyen Nestle, 75 milyon lira Yatırım Yapacak, [06.03.2015]).

Türkiye çikolata pazarında yüksek pazar payına sahip olan Nestle Türkiye (Gündüz, 2013). 3700 kişiye doğrudan, 6000'in üzerinde kişiye ise dolaylı olarak istihdam sağlamaktadır. Nestle, Türkiye'deki üretim üssünden, Ortadoğu'da ve çevre

bölgelerde yer alan 33 ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir (Nestle Türkiye Web Sitesi, [07.03.2015]).

5.1.2 Nike

Merkezi Beaverton'da bulunan Amerikan spor giyim şirketi Nike, 1964 yılında Blue Ribbon Sports adıyla Oregon Üniversitesi'nde spor hocalığı yapan Bill Bowerman ve eski öğrencisi Phil Knight tarafından kurulmuşur. Ilk mağazasını 1966 yılında açan şirket, günümüz markasıyla ilk spor ayakkabısını ise 1972 yılında piyasaya sürmüş ve 1978 yılında ismini Nike olarak değiştirmiştir. Yirmi birinci yüzyılın ilk on yılında 170'den fazla ülkede mağazaları ve dağıtım kanalları olan Nike, "swoosh" adı verilen logosuyla da tüm dünyada bilinmektedir (Britannica, [08.03.2015]).

Türkiye'de 1988 yılından itibaren VEPA şirketi üzerinden distribütörlük kanalıyla ürün sunan Nike, 2001'de tamamı yabancı sermaye ile Nike Türkiye şirketini İstanbul'da kurmuştur (Nike Türkiye Şirketini Kurdu, [08.03.2015]).

2015 yılı ilk çeyrek raporlarına göre Nike'nin, bir önceki seneye göre satışlarında %7 oranında bir artış olduğu görülmektedir. Kur farkındaki değişimler dikkate alınmadan yapılan hesaplamalara göre, Nike'nin küresel gelirlerinde %13, Türkiye'nin de içinde bulunduğu bölge gelirinde ise, %7 artış olduğu söylenebilir. Küresel gelirlerini pastanın bütünü olarak düşündüğümüzde Türkiye'nin de dahil olduğu bölgeye ait gelirin pastada %4,5 civarında bir payının olduğunu söyleyebiliriz (Nike 2014 Annual Report, [22.03.2015]).

5.1.3 AIG Sigorta

AIG Sigorta, Amerikalı Cornelius Vander Starr tarafından Shanghai'de genel sigortacılık hizmetleri vermek üzere 1919 yılında kurulmuştur. 1937 yılında ilk Latin Amerika pazarı olarak Cuba'da hizmet vermeye başlamıştır. İşlerin giderek büyümesinin ardından AIG Sigorta, 1939'da şirketin merkezini Shanghai'den New York'a taşımıştır. Bugün AIG Sigorta'nın genel merkezi halen New York'da bulunmaktadır. (AIG Global Web Sitesi, [23.03.2015]).

AIG Sigorta, Fortune 500'de yer alan firmaların yüzde 98'ine hizmet vermekte olup 2013 yılı geliri toplamda $68,7 milyardır (Key Facts and Figures, [25.03.2015]).

AIG Sigorta, dünya genelinde 100'e yakın ülkede 60.000'den fazla çalışanı ile 88 milyondan fazla müşteriye hizmet vermekte olup her iş gününde 120 milyon dolara yakın hasar ödemesi yapmaktadır (AIG Türkiye Web Sitesi, [08.03.2015]).

AIG Sigorta 2013 yılında toplam $6,8 milyar gelir elde etmiştir (2013 Annual Report, [23.03.2015]). AIG Sigorta, 2014 yılı Fortune 500 listesinde kırkıncı sıradayken (Fortune, [08.03.2015]) Forbes Global 2000 listesinde ise kırk ikinci sırada yer almıştır (Forbes, [08.03.2015]).

AIG Sigorta Türkiye, 1976 yılında Türkiye'de ilk olarak şubeler açarak çalışmaya başlamış, hemen akabinde "Sigorta Şirketi" ünvanını almıştır. Günümüzde ise, 250'ye yakın çalışanı, 500'e yakın acentesiyle Türkiye'deki faaliyetlerini sürdürmektedir (AIG Türkiye Web Sitesi, [08.03.2015]).

5.1.4 FOX TV

Fox TV, Türkiye'deki faaliyetlerini "Fox International Channels Türkiye'ye" bağlı "Huzur Radyo TV A.Ş." olarak yürütmektedir. Fox TV'nin bağlı olduğu şirket, Amerika Birleşik Devletleri dışında Avrupa, Asya ve Avusturya'da da etkili konumdadır. Ayrıca şirket, 175'ten fazla farklı gazetenin basımını da gerçekleştirmektedir (TGRT ABD'li medya devi Murdoch'a satıldı, [22.03.2015]). "Fox International Channels" ise, 1993 yılında Fox adıyla Latin Amerika'da, 1997 yılında ise National Geographic Channel kanalıyla da Avrupa ve Afrika'da yayın hayatına başlamıştır (Fox Tv Web Sitesi, [26.03.2015]). Fox TV, günümüzde tüm dünyada 125 ülkede faaliyet gösteren, 45 farklı dilde yayın yapan ve 1.8 milyar haneye ulaşan bir şirket haline gelmiştir (Ficturkey Web Sitesi, [12.03.2015]).

Fox TV'nin bağlı olduğu "Twenty-First Century Fox" şirketinin 2014 yılı faaliyet raporuna göre şirketin toplam gelirlerinin $31,9 milyar olduğu görülmektedir. Fox TV Türkiye'nin de yer aldığı Avrupa bölgesi gelirleri ise $9,7 milyardır. Toplam gelirin yaklaşık %30'luk bir kısmının bu bölgeden karşılanıyor olması nedeniyle Türkiye ve diğer ülkelerin New York'taki merkez yöneticiler için önemli olduğunu söyleyebiliriz.

FOX Türkiye, TNS araştırma şirketinin verilerine göre, izlenme oranları bazında, Türkiye'de Aralık 2012'de hem tüm kişiler hem de AB sıralamasında dördüncü sırada yer almaktadır (25 Kanalın Aralık Ayı İzlenme Payları, [12.03.2015]).

5.1.5 EY

Arthur Young ve Alwin C. Ernst tarafından kurulan EY'ın geçmişi 19'uncu yüzyıla uzanmaktadır. Young, 1890 yılında kariyerini muhasebe dalında sürdürmek üzere ABD'ye yerleşmiş ve 1906 yılında erkek kardeşi Stanley ile birlikte Arthur Young & Company'i kurmuştur. Ernst ise, 1903 yılında erkek kardeşi Theodore ile birlikte Ernst & Ernst adında küçük bir serbest muhasebecilik firmasını kurmuştur.

Yenilikçi görüşleri olan Young ve Ernst, kalite kavramına önem vermişlerdir. Bu nedenle müşterilerine daha iyi hizmet vermeleri için çalışanlarını her zaman teşvik etmişleridir.

Yaşamları boyunca birbirleriyle hiç karşılaşmasalar da çalışma felsefeleri yaşamaya devam etmiş ve 1989 yılında iki firma Ernst & Young adı altında birleşmiş ve ortak bir anlayışa imza atılmıştır (İki Farklı İnsan, Aynı Vizyonda Buluştu, [12.03.2015]). Günümüzde ise şirket, hızlı karar almak, stratejilerini doğru bir şekilde uygulamak, yerel ve global müşterilerine kaliteli hizmet sunmak için 28 coğrafi bölge ve dört alan altında gruplanmıştır (Global yaklaşımımız, [12.03.2015]).

EY, 2014 yılında tüm dünyada %6,8 oranında büyüme gerçekleştirmiştir. Gelirlerinin 43%'ünü Türkiye'nin de içinde bulunduğu EMEIA (Avrupa, Orta Doğu, Hindistan, Afrika) bölgesinden gelmektedir. Büyük yatırımlar yaparak büyük bir değişim içerisine giren EY, geçtiğimiz yıl 60.000'den fazla insana yeni iş imkânı sağlamış olup dünya genelinde toplam 190.000 civarında çalışanıyla müşterilerine hizmet vermektedir (EY Global Review 2014, [25.03.2015]).

5.2 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Dünyada meydana gelen teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak uluslararası iletişimin kolaylaşması ile tüm dünya birbirine yakınsayan pazarlardan oluşan bir bütün haline gelmiştir. Teknoloji sayesinde şirketlerin bu pazarlarda faaliyet göstermeleri kolaylaşmış olsa da yakınsama nedeniyle şirketler arası rekabet düzeyi artmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı, farklı bölgeleri içine alan geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin pazarlama planlarının hazırlık sürecinde, uluslararası stratejik planın etkisini ortaya koymaktır. Bu temel amaç doğrultusunda, birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin her biri için uluslararası

stratejik planda özellikle hangi boyutların hangi faktörler doğrultusunda öne çıktığı araştırılacaktır. Bu akademik amacın yanı sıra, araştırmada hedeflenen çıktılardan biri de farklı sektörlerdeki çok uluslu şirketlerin pazarlama departmanı yöneticilerine ve çalışanlarına şirketin uluslararası stratejik planı ile paralel amaç ve hedefler doğrultusunda kendi pazarlama planını doğru bir şekilde hazırlanmasına yardımcı olmaktır.

Belirtilen amaçlar kapsamında, araştırmada, yukarıda kısaca bilgileri yer alan şirketlerin uluslararası stratejik planları doğrultusunda oluşturulan pazarlama planlarının hangi kriterleri baz aldığı incelemeye alınmıştır.

5.3 Araştırma Yöntemi ve Örneklem

Araştırmada, değişkenleri ortaya çıkarmaya yönelik keşifsel bir çalışma olmasından dolayı, nitel araştırma tekniklerinden örnek olay yöntemi tercih edilmiştir. Örnek olay, bir sosyal olgunun kendi bağlamı içinde, çeşitli tekniklerle veri toplanmasının ardından edinilen bilgilerin deneye dayalı olarak incelenmesidir (Robson, 2002, 178). Başka bir şekilde tanımlayacak olursak, örnek olay çalışması, sosyal olgu ya da olayın bütüncül olarak anlaşılabilmesini sağlamak amacıyla olay ya da olguyla ilişkili bütün değişkenlerin karşılıklı etkileşiminin incelendiği bir araştırma desenidir (Walliman, 2006, 45-46).

Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme ve ikincil kaynak incelemesi kullanılmıştır. Çalışma bu yönüyle olgu ve olayların kendi doğal ortamları içinde gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlenmesinin amaçlandığı nitel bir araştırma niteliği taşımaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2005, 39).

Daha önce de vurgulandığı gibi, araştırmada, derinlemesine inceleme yapmaya olanak tanıdığı için nitel veri toplama tekniklerinden yararlanılmıştır. Çünkü derinlemesine mülakat yöntemi, araştırma problemine ilişkin yüzeysel bilgilerden çok, kişilerin düşünce, görüş ve deneyimleriyle ilgili bilgi toplama şansı sunan bir görüşme tekniğidir. Derinlemesine mülakat tekniğinde az sayıda insanla görüşme yapılarak çok daha detaylı bilgi edinilebilmektedir (Kümbetoğlu, 2005, 81).

Araştırma sonuçlarının sağlıklı değerlendirilmesi için yöntemle birlikte önem taşıyan bir başka husus da geçerlilik ve güvenilirliktir. Büyüköztürk (2014)'e göre iç geçerliliğin tanımını, bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin, bağımsız değişkenle

açıklanmasıdır. Dış geçerlilik ise, sonuçların deneklerin seçildiği büyük gruplara, evrene genellenebilirlik derecesidir. Bu tanım göz önünde bulundurularak araştırmada iç geçerliliğin sağlanabilmesi için, konusunda uzman, tarafsız, karar verme yetkisine sahip, çevre ve organizasyon ilişkisini daha net görebilen, çevre analizine hakim üst ve orta düzey yöneticiler ile yapılmıştır. Araç etkisinin ortadan kaldırılması ve katılımcıları etki altında bırakmamak için, her katılımcıya ağırlıklı olarak literatür taramalarından yola çıkılarak araştırmanın hipotezleri doğrultusunda önceden hazırlanan aynı açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Katılımcılara yöneltilen sorular Ek 1'de yer almaktadır.

Dış geçerliliğin sağlanabilmesi için ise, birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve belirli bir hedef kitleye hitap etmeyip ürünlerini/hizmetlerini faaliyet gösterdiği pazarın tümüne sunan çok uluslu şirketler seçilmiştir. Ayrıca, literatürde "tepkisellik etkisi" olarak bilinen, katılımların hangi amaca hizmet ettikleri konusunda edindikleri bilgiye göre verebilecekleri cevabı değiştirmelerinin önüne geçebilmek amacıyla, katılımcılara mülakatların ne amaçla yapıldığı görüşmelerden sonra anlatılmıştır.

Araştırma, Türkiye'deki genel müdürlükleri İstanbul'da bulunan 5 çok uluslu şirkette gerçekleştirilmiş olup görüşmeler, yöneticilerin kendi ofislerinde yapılmıştır. 2014 yılı içerisinde tamamlanan mülakatlar ortalama bir saat kadar sürmüştür. Araştırmaya konu olan şirketlerin künyelerine ait tablo Ek 2'de yer almaktadır. Yöneticilerin görüşme esnasında vermiş oldukları bilgilerin eksiksiz ve doğru olduğu varsayılmaktadır.

Literatür taramasında ayrıntılı bir biçimde değerlendirilen stratejik planlama süreci ve çok uluslu şirketlerin özelliklerinden hareketle araştırma amacı doğrultusunda aşağıdaki bölümde yer alan araştırma hipotezleri kurgulanmıştır.

5.4 Araştırma Hipotezleri

Çok uluslu şirketler, ev sahibi ülkelerdeki şubeler belirli bir özerkliğe sahip olsalar da, uzun vadeli amaç ve politikalarını ana ülkede bulunan merkezlerinden belirlemektedirler. Ayrıca çok uluslu şirketler, farklı ülkelerdeki bağlı şirketlerinin faaliyetlerini koordine eden girişimlerdir. Çok uluslu şirketlerin uluslararası stratejik planlarını bağlı şirketlerinin tek bir amaç ve hedef doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak amacıyla paylaştıkları birinci bölümde ele alınmıştır. Bu ve benzeri bilgiler

ışığında çok uluslu şirketlerde pazarlama stratejik planının uluslararası stratejik plandan etkilenip etkilenmediğini araştırmak amacıyla aşağıda yer alan birinci hipotez oluşturulmuştur.

H1: Çok uluslu şirketlerde pazarlama stratejik planının temeli şirketlerin merkezleri tarafından geliştirilen uluslararası stratejik plana dayanmaktadır.

Akat (1998,21)'a göre ana ülke ve diğer bağlı şirket yöneticileri arasında güçlü bir iletişim ve işbirliği olan şirketlerde kararlar, tüm dünyadaki gelişmeler ve problemler analiz edildikten sonra, bağlı şirketlerin ihtiyaç ve gereksinimleri de göz önünde bulundurularak, ana şirket tarafından verilmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi, çok uluslu şirketlerin karar alma sürecinde küresel fırsatlar ön plana çıkmaktadır. Bu fırsatların farkına varılması ve doğru değerlendirilmesi için hiyerarşik yapıda aşağıdan yukarıya bir bilgi akışının olması gerekmektedir. Yatırımlarının büyük bir bölümünü uluslararası pazarlara yapmakta olan çok uluslu şirketlerde bilgi akışının varlığını ve etkilerini ortaya koymak amacıyla ikinci hipotez oluşturulmuştur.

H2: Çok uluslu şirketlerde bağlı şirketlerin faaliyet gösterilen pazara yönelik görüşleri ve bu doğrultuda geliştirdikleri pazarlama planları merkez tarafından geliştirilen uluslararası stratejik planı etkiler.

Çok uluslu şirketlerin benimsediği yönetim tarzlarından biri olan çok merkezli yönetim tarzında, ne ana ülkenin ne de ev sahibi ülkenin baskın olduğu küresel bir yönetim şeklidir. Bağlı şirketler, bulundukları ülkenin ekonomik ve sosyal sorunlarıyla daha bütünleşik olup faaliyetlerini diğer türlere nazaran daha bağımsız bir biçimde yürütmektedirler (Tutar, 2000, 183). Buradan hareketle üçüncü hipotez oluşturulmuş olup araştırmaya konu olmuştur.

H3: Çok uluslu şirketlerde faaliyet gösterilen pazarın kendine özgü dinamikleri varsa pazarlama planı bağlı şirket yöneticileri tarafından hazırlanır.

Çok uluslu şirketler, portföylerinde birbirinden farklı özelliklere sahip ülke pazarlarını bulundurabilmektedirler. Yönetim ve pazarlama stratejilerini oluştururlarken de ülke dinamiklerinin farklı olmasından dolayı her ülke için aynı kalıbı kullanmayabilirler. Çok uluslu şirketlerin yürüttükleri faaliyetlerin farklı ülkelere ve coğrafyaya yayılmış olması sebebiyle farklı yönetim şeklini tercih etmeleri mümkündür. Bu durumun araştırılması amacıyla dördüncü hipotez kurgulanmıştır.

H4: Çok uluslu şirketlerde pazarlama planı ülkeden ülkeye farklılık gösterir.

5.5 Araştırma Bulguları bölümünde mülakata katılan yöneticilerin yukarıda yer alan hipotezler için hazırlanmış sorulara verilen cevaplara yer verilmektedir.

5.5 Araştırma Bulguları

5.5.1 Çok Uluslu Şirketlerde Pazarlama Stratejik Planının Temeli Uluslararası Stratejik Plana Dayanmaktadır

Hipotez için hazırlanmış olan "Pazarlama planı hazırlama sürecinde stratejik planlama durum analizinden nasıl yararlanırsınız?" sorusuna göre EY yöneticisi, "hazırlanan basın ilanlarını, rakip analizlerini, etkinlikleri takip ediyoruz" yanıtını verirken; AIG Sigorta yöneticisi ise, "hazırlanan paydaş analizini doğru yorumlayarak uluslararası stratejinin temelini anlamakta kullanıyoruz" cevabını vermiştir. Yine aynı soruya AIG Sigorta yöneticisi ise, "elde edilen bu veriler pazarlama planının genel bakış açısını şekillendirmekle kalmayıp; AIG Sigorta'nın uluslararası stratejik planında yer alan durum analizi aşaması, Türkiye'deki pazarlama planının temelini oluşturmaktadır" cevabını vermiştir. EY yöneticisi, "finansal hizmetlerin sektör lideri, yapılan analiz sonucunda alınacak aksiyonların karar sürecinde ön plana çıkmaktadır" şeklinde ekleme yapmıştır.

Fox Tv yöneticisi, "uluslararası stratejik planında yer alan durum analizi bölümü, pazarlama planı ile yakından ilişkilidir" cevabını vermiştir. Yönetici, ilave olarak, "Pazarlama planı dahilinde, marka algısı ve tercihler üzerine yoğunlaşarak, şirketin mevcut pazardaki yerini görmek için rekabet araştırmaları yapılıyor" demiştir. Ayrıca yöneticiden alınan cevaba göre, pazardaki boş ve dolu alanlar tespit edildikten sonra üst yönetime raporlanıyor. Bu şekilde karar alma sürecinde sunulan raporların yetkililere yardımcı olmasının amaçlandığı anlaşılmaktadır.

Fox Tv yöneticisi, hedefe göre iletişim stratejisinin bu analiz sonucuna göre değiştiğini belirtmiştir. Bu nedenle, oyuncular ve yayınlanacak olan programlar sayesinde marka algısı yaratılmaya çalışılmaktadır. Örneğin, hedef kitle AB grubu olarak belirlendikten sonra bu gruba hitap edebilecek iletişim stratejileri belirlenmektedir.

Nike yöneticisi, "Durum analizi sürecinde tüketicileri tanımaya yönelik yapılan bütün çalışmalardan yararlanıyoruz." cevabını vermiştir. Türkiye pazarına uymayacağını düşündükleri bölümlerde ise değişiklik yapılabileceği belirtilmiştir.

Nestle yöneticisi, "Üç yıllık ve on yıllık olmak üzere iki şekilde hazırlanmış uluslararası stratejik planı kendi pazarımıza ait dinamikler doğrultusunda yeniden yorumluyoruz." cevabını vermiştir. Yöneticiye göre, pazar analizleri ve tüketici davranışları konusunda durum analizinden yararlanarak kendi pazarlama planlarını oluşturmak amacıyla kullanılmaktadır. Yönetici konuyla ilgili örnek vermek için "küreselde yer almayan ancak ülke pazarında çok büyük öneme sahip olan Damak markasını kendi planımıza dahil ediyoruz" demiştir.

Hipotezle ilgili olarak "Pazar analizinde hangi aşamaları izlersiniz? Şirketin genel stratejik planı size bu yönde nasıl yol gösterici olur?" sorusuna göre, EY önemsenen konular üzerinde çalışmaktadır. Yönetici, "Sektörel uzmanlaşma önemliyse bu yönde bir pazar analizi şekillendiriliyor. Alınan kararlara göre sektörlerden çıkış veya yeni sektörlere giriş yapılmaktadır. Verilen cevaba göre sırasıyla vizyon, ülke lideri, önemli konular ve ülke planı doğrultusunda pazar analizine yön veriliyor." cevabını vermiştir.

AIG Sigorta yöneticisi, "Pazar analizinde öncelikle nihai tüketicileri, rakipleri ve ülkenin dinamiklerini anlamaya dayalı bir çalışma izliyoruz" cevabını vermiştir. Özellikle nihai tüketici davranışlarının tüm süreci etkileyebilecek güçte olduğunu vurgulanıyor. Yönetici, "Uluslararası stratejik plan bu süreçte genel çerçeveyi çizmesi bakımından bizim için büyük önem taşımaktadır." ekleme yapmıştır.

Fox Tv yöneticisinin aynı soruya vermiş olduğu cevaba göre, 1200 kişiden oluşan reyting paneli ile bir örneklem oluşturdukları görülmektedir. Sonrasında "Sektöründe uzman araştırma şirketleri ile demografik özelliklerin de yer aldığı bu paneldeki örnekleme sektörel sorular yöneltiyoruz" demiştir. Yönetici, ilave olarak, "Fox Tv ile ilgili doğrudan ilişkili soruların yanı sıra yaşam tarzı, hobileri gibi dolaylı soruların da yer aldığı bu araştırma ile izleyici kitlesinin profilini çıkarmak ve yapılacak programları doğru kitleye ulaştırmayı amaçlıyoruz." demiştir. Yöneticiye göre, uluslararası stratejik plan, hedefe giderken uyulması gereken kurallar bakımından yardımcı olmaktadır.

Nike yöneticisi, aynı soruya, "rakipler planlama ve karar alma süreçlerini çok fazla etkilemese de pazar analizi sırasında sadece hangi mecraların kullanıldığı ve ne gibi aktivitelerin yapıldığı takip ediyoruz" cevabını vermiştir. Karar alma sürecini çok etkilemediğinin belirtilmesi sebebiyle bu takibin sadece kontrol amaçlı kullanıldığını

anlaşılmaktadır. Yönetici, ilave olarak, "Tüketiciyi doğru tanımak ve onlara doğru ürünleri sunmak için pazar araştırmaları ve çeşitli aktiviteler düzenliyoruz." demiştir.

Nestle yöneticisi aynı soruya cevaben, "Pazar analizini sektör bazında yaparız." yanıtını vermiştir. Yapılan bu analize, müşteriye daha yakın ve sahayı iyi bilen satış ekipleri ile birlikte araştırma şirketlerinin dahil edildiği belirtilmiştir. Yöneticiye göre, tüketicilerin taleplerinin, gereksinimlerinin ve doğabilecek fırsatların tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Yönetici, "Uluslararası stratejik plan, Nestle Türkiye olarak hangi noktalara odaklanmamız gerektiğini gösteriyor." diyerek uluslararası stratejik planın kendileri için önemli olduğunu vurgulamıştır.

Hipotezle ilgili "Pazarlama stratejileri çerçevesinde konumlandırma yapılırken uluslararası stratejik plan içerisinde yer alan hangi temel başlığı/başlıkları dikkate alırsınız?" sorusuna göre, araştırmaya dahil olan tüm şirketler için her zaman önceliğin vizyon olduğu görülüyor. EY, vizyonun yanı sıra maliyet analizi ve sürdürülebilir başarıyı da önemserken, AIG Sigorta misyonu da önemsediği belirtilmektedir. Nike ise, günlük, aylık ve yıllık olmak üzere vizyona hizmet etmek üzere belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesini de önemsiyor.

Araştırma kapsamında "Tutundurma stratejisini belirlemede stratejik planlama sürecinde yer alan maliyetlendirme sürecini nasıl analiz edersiniz?" sorusuna EY yöneticisi, "Öncelikle en iyi ve en kötü senaryoya göre tutundurma stratejisi belirliyoruz." cevabını vermiştir. Yönetici, ilave olarak, "Bu şekilde bir fiyat aralığı belirlendikten sonra stratejik planda yer alan maliyelendirme süreci dikkate alınarak yapılabilecek en iyi stratejilere karar veriyoruz." demiştir.

AIG Sigorta yöneticisi ise aynı soruya, "Harcamadan kesinlikle kaçamayız." cevabını vermiştir. "Bir plan olması gerektiği gibi olmalıdır." felsefesinin şirkete hakim durumda olduğu görülmektedir. Cevabına ek olarak, "Tutundurma faaliyetlerinde yapılacak bir kesintinin bütün emekleri boşa çıkarabileceği düşünüyoruz." demiştir.

Fox Tv, stratejik planda yer alan maliyetlendirme stratejisinin kendilerini doğrudan etkilediği için bu sürecin yakın takipçisi oluyor. Yönetici, "Geçmiş dönemlere ait gelir gider dengesini göz önünde bulunduruyoruz ve tutundurma stratejileri için bir bütçe hazırlıyoruz." demiştir. İlave olarak, "Bu bütçe hazırlanırken pazarda beklenen büyüme veya küçülme oranının doğru tahmin edilmesinin bu noktada bizim için büyük önem taşıyor." demiştir.

Nike, AIG Sigorta gibi tutundurma stratejileri için maliyetin çok önemli olmadığı düşünülmektedir. Yönetici, "Başarısızlıkla sonuçlansa dahi değerli bir tecrübe kazanıldığı ve hiçbir maliyetin markanın geleceğinden daha önemli olmadığı düşünüyoruz." cevabını vermiştir. Bu bakımdan, kampanya sonucunda edinilen tecrübelerin şirket kültüründe kabul gördüğünü söyleyebiliriz.

Aynı soruya göre Nestle'nin diğerlerinden farklı bir yöntem izlediği görülmektedir. "Öncelikle tüketiciye sunulacak olan fiyat belirliyoruz. Kaliteden ödün vermeyecek şekilde belirlenen fiyata göre maliyetlendirme süreci başlıyor." cevabı alınmıştır.

"Kontrol ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde stratejik planlama size nasıl yol gösterici oluyor?" sorusuna EY yöneticisi cevaben, "Kontrol ve değerlendirme sürecine dahil olmuyoruz. Aylık kontrol ve değerlendirmeler genel merkez tarafından yapılıyor. Elde edilen sonuçların analiz edilmesinin ardından stratejik planda yer alan hedeflere ulaşmada herhangi bir sapma görüldüğünde yeni iş ortaklıkları kurulabiliyor." demiştir.

AIG Sigorta yöneticisi, "Hem küresel hem yerel planı kontrol ederek belirlenen başarı noktalarını günlük, iki haftalık ve aylık olarak değerlendiriyoruz. Sürecin en başında bu noktaların doğru analiz edilmesi ve tamamen netleştirilmesi ilerleyen zamanlarda yaşanabilecek herhangi bir aksaklığa karşı hızlı cevap vermemizi ve mevcut planı yeniden şekillendirebilmemizi sağlıyor. Bu esneklik AIG Sigorta için büyük önem taşıyor." cevabını vermiştir.

Aynı soruya cevaben Fox Tv yöneticisi, "Marka ve algı yönetimi bizim için işin büyük kısmını oluşturuyor. Bu nedenle stratejik planda yer alan amaç ve hedeflere hizmet edebilmenin bu işin doğru yönetilmesinden geçtiği düşünüyoruz. İş tanımımızın %80'inin marka ve algı yönetimidir diyebiliriz. Bunu ölçümleyebilmek ve hedeflerimizi gerçekleştirebilmek en çok önem verdiğimiz konudur. Bundan dolayı kontrol kalemlerimizi de buna uygun belirliyoruz." demiştir.

Nike yöneticisi, "Stratejik planda küresel vizyona hizmet edebilecek konuların her zaman öncelikli olması gerektiğine inanıyoruz. Bundan dolayı kontrol ve değerlendirme kalemlerini de bu önceliklere göre belirlemeyi tercih ederiz. Şayet gerçekleşmeyen ve gerçekleşse de etkisi olmayan hedefler varsa, tecrübe olarak değerlendiririz ve gelecekteki planlama süreçlerinde de bu tecrübeleri göz önünde bulundururuz." cevabını vermiştir.

Aynı soruya Nestle yöneticisi tarafından, “Stratejik planda yer alan hedeflere göre kontrol ve değerlendirme kalemlerini oluşturuyoruz. Bölgesini tanıyan deneyimli satış ekiplerinden toplanan tahmini satış adetlerine göre ilerleyen süreçte kontrol ve değerlendirmeler yapıyoruz.” cevabı alınmıştır.

“Stratejik plan çerçevesinde belirlenen pazarlama planı kontrol kalemlerinden hangisinin daha önemli olduğuna nasıl karar verirsiniz?” sorusuna EY yöneticisi, “Bizim için hedeflere gidilen yolda yapılan yatırımların faydaya dönüşmesi büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple kontrol kalemlerinden hangisinin daha önemli olduğuna karar verirken gelire olan etkisini göz önünde bulunduruyoruz. Gelire olumlu etkisi fazla olan projeyi ön plana çıkartmayı tercih ederiz.” cevabını vermiştir.

AIG Sigorta yöneticisi ise, “Öncelikli olarak satış rakamları gelir. Buna rağmen pazarlama planında tüketici algısına yönelik bir çalışma yürütülmesine karar verilmişse kontrol kalemi olarak satış rakamları bizim için ikinci planda kalabilir.” cevabını vermiştir.

Fox TV yöneticisi, “Seçtiğimiz kontrol kalemlerinin algı üzerindeki katkı oranının değerlendirme sürecinde kullanılabilmesi gerekiyor. Bu nedenle, hangi proje olursa olsun, şirketimizin önceliği algı yönetimi üzerine kurgulanmasından dolayı kontrol kalemlerinin de bu önceliğe uygun seçilmesinin faydalı olacağı düşünüyoruz.” demiştir.

Nike yöneticisi aynı soruya, “Pazarlama planında, markanın pazar payındaki durumunu yükseltmek ve hedef kitlenin üzerindeki algısını yönetmeye yönelik hedeflerin öncelikli olduğunu düşünüyoruz. Bundan dolayı hedeflerin gerçekleştirilmesi, yapılacaklar listemizde ilk sırada yer alır. Hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmaların satışa olan etkisi ise, bizim için bir başka önemli noktadır. Her şeye rağmen etkilerinin uzun vadede gerçekleşmesi bekleniyor olsa da bu çalışmalardan vazgeçmeyiz. Yaptığımız çalışmaların uzun vadede vizyona hizmet edeceğine inanıyorsak faaliyetlere genelde devam ederiz. Kısa vadede etkisini görmeyi planladığımız çalışmalar için ise, altı ayda bir yapılan dönemsel pazar araştırmalarında çıkan verileri değerlendiriyoruz.” cevabını vermiştir.

Nestle yöneticisi, “Kontrol kalemini belirlerken karımıza göre seçim yaparız. Süreçte karımızı ölçümleyebileceğimiz kontrol kalemlerine öncelik vermeyi tercih ederiz. Belirlemiş olduğumuz kontrol kalemlerini ilerleyen aşamalarda yapılan

değerlendirmeler ve dinamiklerin tekrar gözden geçirilmesinin ardından yeniden belirleyebiliyoruz.” cevabını vermiştir.

5.5.2 Çok Uluslu Şirketlerde Bağlı Şirketlerin Faaliyet Gösterilen Pazara Yönelik Görüşleri ve Bu Doğrultuda Geliştirdikleri Pazarlama Stratejik Planları Merkez Tarafından Geliştirilen Uluslararası Stratejik Planı Etkiler

Ülke dinamiklerinin ülkeden ülkeye farklılık göstermesi nedeniyle uluslararası stratejik planlama ile ev sahibi ülkenin pazarlama planı arasında herhangi bir uyumsuzluk olabilir. Bu durumun giderilmesi amacıyla ana ülkede yer alan genel merkeze konunun raporlanması, hipotez ile yakından ilişkilidir. Bu ilişkiyi araştırmak amacıyla dolaylı yoldan sorulan “Pazarlama planının başarıya ulaşması için şirketin genel stratejik planında gerekli düzenlemelerin yapılmasını kimden talep edersiniz?” sorusuna, EY yöneticisi, “Her sektörün lideri bu konu ile yakından ilgilenmektedir. Lider kişi, gerekli değişiklerin yapılması için bölge yöneticisine veya ülke yöneticisine raporlama yapmaktadır. Raporların değerlendirilmesinin ardından gerekli aksiyonları alırlar.” demiştir.

AIG Sigorta yöneticisi ise, “Pazarlama planının başarıya ulaşması için yapılması gereken bütün değişiklikleri bölgesel yönetimden talep ediyoruz. Değişiklikler için öncelikli olarak global yönetimin ve ülkenin genel müdürünün bilgilendirilmesi gerekiyor. Örneğin, stratejik planda madencilik sigortaları yapılmaması isteniyorken ülke olarak hesapladığımız fiyattan satılması durumunda karlılık sağlanabileceğini bölgesel yönetime raporlarız ve sonrasında genel merkezin onayı ile de madencilik sigortalarını satabiliriz.” demiştir.

Fox TV yöneticisi, aynı soruya, “Direktörümüzden talep ediyoruz. Program seçiminde ise, farklı pazar dinamiklerinin de devreye girmesi nedeniyle çok büyük bir etkimiz bulunmuyor. Bu nedenle sadece fikir alış verişi yapabiliyoruz.” cevabını vermiştir.

Nike yöneticisi, “Pazarlama direktörü ve bizler küresel stratejik planı Türkiye için yorumluyoruz. Küresel planda herhangi bir değişiklik talebinde bulunmuyoruz. Küresel stratejik planı Türkiye dinamiklerine göre yorumlandıktan sonra pazara uygun olmayan noktalar veya ilave etmek istedikleri faaliyetler için genel merkezden onay alarak ilerliyoruz.” demiştir.

Nestle yöneticisi ise, “Her departmanın kendi içerisinde hedefleri bulunur. Departman yöneticisi, genel müdüre hedefleri ve gerçekleşebilecekleri hakkında rapor sunar.

Genel müdürümüz ise, raporların analiz edilmesinin ardından gerekli gördüğü hususları genel merkeze raporlayarak onay sürecini başlatıyor. Onayların alınmasının ardından düzeltilmiş halini Türkiye planına koyuyoruz." demiştir.

"İşletmelerin genel merkez tarafından genel stratejik planının hazırlanması sürecinde ülkenizde hangi birim ya da yöneticiler sürece nasıl dahil oluyor?" sorusuna göre, EY yöneticisi sürece dahil olmuyor. Yönetici soruyla ilgili olarak, "Genel merkez bağlı ülkelerden aldıkları raporların değerlendirilmesinin ardından hazırlanan genel stratejik planı ülkelerle paylaşırlar." demiştir.

AIG Sigorta yöneticisi ise, "Bölge yöneticileri, ülke müdürleri ve paydaşlar küçük gruplar halinde düzenlenen toplantılara katılırlar. Yapılan bütün çalışmaların analiz edilmesinin ardından genel stratejik plan hazırlanmakta olup diğer ülkelerle paylaşılmaktadır." cevabını vermiştir.

Fox TV yöneticisi, "Hukuk ve BT departmanı dışındaki diğer departmanlar genel stratejik planının hazırlanması sürecine dahil olurlar. Program, haber, finans ve satış direktörleri sürecin birebir içerisinde bulunur." cevabını vermiştir.

Nike yöneticisi ise, "Doğrudan genel stratejik planın hazırlanması sürecine dahil olmuyoruz. Mevcut sistemde yıl içerisinde gerçekleşen kampanya sonuçlarının düzenli olarak raporlamamız isteniyor. Bu sayede genel merkez gerekli bilgileri alıyor ve ülkenin güncel durumunu takip etme fırsatı buluyor. Bu nedenle ilave olarak kişisel bir katılıma gerek görülmüyor." demiştir.

Nestle'de de bu sürece doğrudan dahil olunmuyor. Yönetici, aynı soruya, "Genel merkezde bulunan stratejik iş birimi departmanı, ülkelerden gelen bütün öngörüleri analiz etmek amaçlı topluyor. Genel merkezin talep ettiği herhangi bir bilgi olduğunda konuyla ilgili yönetici tarafından detaylı raporlama yapılıyor." cevabını vermiştir.

5.5.3 Çok Uluslu Şirketlerde Faaliyet Gösterilen Pazarın Kendine Özgü Dinamikleri Varsa Pazarlama Stratejik Planı Bağlı Şirket Yöneticileri Tarafından Hazırlanır

Mülakatlar sırasında sorulan "Pazarlama planı hazırlanırken esnek olduğunuz bölümler hangileridir?" sorusuna EY yöneticisi, "dinamiklerin ülkeden ülkeye farklılık göstermesi nedeniyle sektörel uzmanlıkların ülke yöneticileri tarafından belirlenmesi konusunda esnek davranabiliyoruz" şeklinde cevap vermiştir. Ayrıca

“Ülke yöneticilerinin bulundukları ülkedeki ekonomik ve siyasi çerçeveyi genel merkez yöneticilerinden daha iyi yorumlayabilme şanslarının olduğunu düşünüyoruz.” demiştir.

AIG Sigorta yöneticisi ise, “Genel merkez pazarlama planının ülke yöneticileri tarafından hazırlanmasını istiyor.” cevabını vermiştir. Buna göre, AIG Sigorta’nın EY ile aynı kurum kültürüne sahip olduğunu söyleyebiliriz. Her iki şirketin kurum kültüründe, yerel yöneticilerin ülke dinamiklerine genel merkezden daha hakim olacağı düşüncesi mevcuttur. Yönetici sözlerine “Hazırladığımız pazarlama planı genel merkeze gönderiliyor ve kendilerinden onay alınıyor.” şeklinde devam etmiştir. Ek olarak “Planın gerçekçi ve global stratejilere uygun olması durumunda onay veriliyor.” cevabını vermiştir.

Fox TV yöneticisi, “pazarlama planını pazarlama müdürünün hazırlaması isteniyor. Sonrasında hazırladığımız bu planı genel merkezin onayına sunuyoruz.” cevabını vermiştir. Yukarıda bahsi geçen iki şirket gibi Fox TV’de de yöneticilerin pazarlama planını hazırlamaları sırasında mantıklı ve gerçekli bir çerçeve izlemeleri talep edilmektedir.

Aynı soruya Nike yöneticisi, “küresel kampanyalarda genel merkezin planını uyguluyoruz. Türkiye müşterilerine yapılması planlanan faaliyetlerde ise planı hazırlandıktan sonra diğer şirketler gibi genel merkezin onayına sunuyoruz. Hazırladığımız plan onaylandıktan sonra uygulayabiliyoruz.” cevabını vermiştir. Pazarlama planını genelde, ülke dinamikleri de göz önüne alınarak, küresel hedeflerin şekillendirdiği görülmüştür.

Nestle yöneticisi, “Genel merkez, ülke yöneticilerine ulaşmaları gereken hedefi belirliyor ve pazarlama planının hazırlanmasına doğrudan müdahalede bulunmuyor. Ülkeden ülkeye ürünlerin tatları dahi değişiklik gösterebiliyor. Ürünlerin satılması için ülke yöneticilerinin alacakları kararlar büyük önem kazanıyor.” cevabını vermiştir.

Araştırma sırasında sorulan “Stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirme kaygısı göz önünde bulundurulduğunda fiyatlandırma stratejisini rakip ve pazar analizi mi yoksa bütçe mi daha çok etkiler?” sorusuna EY yöneticisi, “Rakip ve pazar analizinden etkiler. Çünkü rakiplerinin hizmet bedeli bizler için önemli bir gösterge olmaktadır.” cevabını vermiştir. EY Türkiye’nin piyasadaki konumu ve marka değeri, bütçe de

dahil olmak üzere, diğer bütün dinamiklerin her zaman bir adım önünde olduğunu söyleyebiliriz.

AIG Sigorta yöneticisi aynı soruyu, "Rakip ve pazar analizi bizler için diğer dinamiklerden daha önemlidir. Sunulan ürün ve hizmetin ikamesinin kolay olması nedeniyle müşteri memnuniyeti AIG Sigorta için vazgeçilmezdir diyebiliriz. Bunu gerçekleştirmek için de müşterilerimize doğru ürün ve hizmeti sunmak zorundayız. Aynı ürünü yüksek fiyattan satmanın etik olmadığı düşünüyoruz. Oluşabilecek fiyat farkı normaldir ancak karşılığı varsa uygun olur. Bu nedenledir ki, bazı ürünlerimizde oluşan fiyat farkını, mevcut ve potansiyel rakipler içerisinde sıyrılabilmek için, tüketiciye doğru bir iletişim stratejisiyle anlatmaya çalışıyoruz." şeklinde cevaplamıştır.

Fox TV yöneticisi, "Pazarlama departmanı olarak fiyatlandırmaya sürecine dahil olmuyoruz." cevabını vermiştir.

Nike Türkiye yöneticisi ise, "Bu konuda fiyatlandırma sürecinin kendine ait dinamikleri olması nedeniyle bahsi geçen iki noktanın dengeli olması gerektiğini düşünüyoruz. Sürecin en başında bu iki noktayı göz önüne aldığımız için herhangi bir seçim yapmak durumunda kalmıyoruz. Biz tüketici davranışlarını her zaman ön planda tutarak en uygun fiyatlandırma stratejisini belirlemeye çalışıyoruz." cevabını vermiştir.

Nestle yöneticisi, "Bu durum bütün ürün gruplarına göre değişebilir. Öncesinde yaptığımız maliyet hesabı bizim için çok önemlidir. Ana önceliğin tüketiciye sunduğumuz değerdir. Genel olarak pazar ve rakipleri ikinci planda tutuyoruz." demiştir.

"Pazarlama stratejik planının hazırlanmasında pazarlama departmanı olarak hangi birimler/kişiler görev alıyor? Hangi aşamalarda genel merkeze danışıyorsunuz?" sorusuna göre, EY yöneticisi, "Departman liderleri, ülke liderleri, iş geliştirme lideri ve bölge lideri görev almaktadır." cevabını vermiştir.

AIG Sigorta yöneticisi, "Pazarlama ekibi, ürün yönetimi, operasyon ve proje ekibi pazarlama stratejik planının hazırlanmasında konuya dahil oluyorlar." demiştir.

Fox TV yöneticisi, "Pazarlama planının hazırlanması aşamasında direktörümüzden alınan bilgiler ışığında pazarlama ekibi görev alıyor. Pazarlama ekibi olarak markaya

ne kadar yatırım yapılması gerektiğine karar verdikten sonra genel merkezden bütçe konusunda onay alıyoruz." cevabını vermiştir.

Nike yöneticisi ise, "Spor dallarına göre belirlenmiş olan müdürler pazarlama planı üzerinde çalışıyorlar ve sonrasında ilgili direktör ile birlikte yapılan değerlendirmenin ardından son halini diğer çalışanlar ile paylaşıyorlar." demiştir.

Nestle yöneticisi, "Ürün grup müdürleri ile birlikte yapıyoruz. Hazırladığımız planı genel müdüre gönderiyoruz ve gerekli görülen bir düzenleme varsa genel müdürümüz bu durumu genel merkez ile paylaşıyor." demiştir.

5.5.4 Çok Uluslu Şirketlerde Pazarlama Stratejik Planı Ülkeden Ülkeye Farklılık Gösterir

Araştırmada sorulan "Ana ülkede yer alan genel merkezin hangi kuralları esnetilemez?" sorusuna EY yöneticisi, "Genel merkezin temel stratejilerine ve kurumsal kimlik standartlarına uymak zorundayız. Yapılması gereken herhangi bir değişiklik için ise, şayet çatışma ve uyuşmazlık yaratmayacaksa, genel merkezden onay alıyoruz." cevabını vermiştir.

AIG Sigorta için ise, şirket kurallarına ve yasal çerçeveye uyulmasının kesinlikle tartışılamaz bir noktada olduğunu söyleyebiliriz. Yönetici, "Şirket kurallarında ve yasal çerçeveye uyulması konusunda herhangi bir esneklik söz konusu dahi olamaz." demektedir. Ayrıca "Genel merkezin belirlemiş olduğu pazarlama bütçesini aşamayız. Gerekli durumlarda ise genel merkeze bir rapor ve sunum hazırladıktan sonra onay istiyoruz." şeklinde devam etmiştir.

Fox Tv yöneticisi, "Genel merkez, bütçenin ve kampanya sonuçlarının raporlanması konusunda ülkelerin hassas davranmasını bekliyor. Diğer konularda Fox Tv Türkiye olarak kendi içimizde bağımsız bir şirket gibi davranabiliyoruz." cevabını vermiştir.

Nike yöneticisi ise aynı soruya, "Dönemsel olarak genel merkezden gönderilen ürünler, faydalar ve teknolojiler için pazarlama planı hazırlamamız gerekiyor. Bütçeye, dinamiklere ve pazarlama planına göre yapılması düşünülen faaliyetler için genel merkezden izin alıyoruz. Hazırladığımız kampanyaları genel merkezle paylaşıyoruz. Ek olarak, kampanya sonuçlarının raporlanması da ülke yöneticilerinin zorunlu oldukları görevler arasında yer alıyor." cevabını vermiştir.

Nestle Türkiye yöneticisi, "Genel merkeze kar ve zarar tablolarını raporlamak zorunda olduğumuzu söyleyebiliriz. Yapmış olduğumuz pazarlama faaliyetlerinin sonuçlarını ve hedefin neresinde olduğumuzu genel merkeze raporlamamız gerekiyor. Bu raporlamaları aylık ve üç aylık dönemlerde yapmamız ülke yöneticilerinin uymak zorunda olduğu konulardan birisidir." demiştir.

Araştırma kapsamında ülkeye özgü dinamikleri açıklamak için sorulan "Pazarlama planını dikkate aldığınızda, şirketin faaliyet gösterdiği diğer ülke/bölge planlarından hangi alanlarda farklılık gösteriyorsunuz? Bu farklara hangi faktörler yol açıyor?" sorularına EY yöneticisi, "Stratejik farklılıklar gösteriyor. Her ülkenin kendisine has dinamikleri olduğunu ve bu dinamikler doğrultusunda kendi stratejilerini geliştirmeleri gerektiğini düşünüyoruz. Bunu şu örnekle de anlayabiliriz; EY küresel düzeyde kamu sektöründen uzaklaşmak istemesine rağmen Türkiye pazarında bu durumun pek mantıklı olmadığını genel merkeze raporladık ve EY Türkiye olarak yolumuza devam ediyoruz." cevabını vermiştir.

AIG Sigorta yöneticisi, aynı soruya, "Bizler genel merkezin kurallarına uymakla mükellefiz. Bu nedenle ülkeler arasında büyük farklılıklar bulunmaz. Yine de ülke şartlarına göre elbette zaruri farklılıklar olabilir." demiştir.

Fox TV Türkiye planı bu konuda diğer ülke planlarına göre büyük farklılıklar göstermektedir. Yönetici bu soruya, "İçerik seçimi, tıpkı diğer şirketlerde olduğu gibi her ülkenin kendisine has sektörel ve toplumsal dinamikleri göz önünde bulundurularak ülke yönetimine bırakılır." cevabını vermiştir.

Nike yöneticisi, "Ortalama olarak, %60 küresel, %40 ise yerel hedeflerden oluşan bir pazarlama planına sahip olmamız nedeniyle planlarımız ülkeler arası farklılıklar gösteriyor." demiştir. Tıpkı diğer şirketlerde olduğu gibi burada da belirleyici faktör elbette ülke dinamikleri olmuştur. Sonrasında yönetici, "Genel merkezden alınan onay doğrultusunda her ülke kendi planını uyguluyor. Ancak küresel bir kampanya söz konusu olduğunda yorum ve değişiklik şansımız bulunmuyor. Her ülke bu kampanya şartlarına uymak zorunda oluyor." şeklinde devam etmiştir.

Nestle yöneticisi, "Dinamiklerin ülkeden ülkeye çeşitlilik göstermesi nedeniyle pazarlama planları da birbirlerinden farklı oluyor. Özellikle ürün yapılandırma süreçleri, dağıtım kanalları ve ürün tatlarında farklılıklar ön plana çıkıyor. Bu

farklılıkların temelinde ise, elbette ülkelerin kültürel çeşitliliği yatıyor diyebiliriz." demiştir.

5.6 Değerlendirmeler

Araştırma sonucuna göre EY yöneticisinin, yukarıda da görüleceği gibi, vermiş olduğu cevaplara göre, "rakip analizlerinin takibi" ve "yapılan analiz sonucunda alınacak aksiyonlar" ile stratejik planlama sürecinde yer alan durum analizinden yararlandığı görülmektedir.

AIG Sigorta yöneticisi ise, paydaş analizinden yararlanmakta olup AIG Sigorta'nın uluslararası stratejisini anlayıp bunu kendi pazarlama stratejisini şekillendirmede kaynak olarak kullandığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda durum analizinin AIG Sigorta yöneticisi için büyük önem taşıdığını söyleyebiliriz.

Fox TV yöneticisinin "şirketin mevcut pazardaki yerini görmek için rekabet araştırmaları yapılıyor" cevabına istinaden durum analizinden yararlandığı söylenebilir. Özellikle "marka algısı ve tercihler" üzerine yapılan araştırmalar yöneticinin gelecek dönemdeki pazarlama planının şekillenmesinde önemli rol oynadığını göstermektedir.

Nike ise, "tüketicileri tanımaya yönelik" sonuçlar üzerine yoğunlaşmakta ve stratejik planlama sürecinde yer alan durum analizinden yararlanmaktadır. Müşterilerini tanımak ve uymayacağını düşündüğü noktalar üzerinde değişiklikler yapabilme şansını yakalamaktadırlar.

Nestle, tıpkı Nike gibi, pazar analizleri ve tüketici davranışları konusunda bu analizden yaralanmakla birlikte ve kendi pazarlama planının hazırlanmasında kullanmaktadır.

Bu bağlamda araştırmaya katılan bütün şirketlerin, stratejik planlama sürecinin bir parçası olan, durum analizinden yararlanmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Birçoğu bu analizi, kendi pazarlama planını oluşturma aşamasında kaynak olarak kullanmakla birlikte bağlı bulundukları ana ülkenin uluslararası stratejisini anlamak amacıyla da değerlendirmektedirler.

Araştırma sonucunda göre, EY'nin, pazar analizinde şirket olarak uzmanlaştıkları faaliyetler üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Vizyon, ülke lideri, faaliyet alanları ve ülke planı doğrultusunda pazar analizine yön verilmektedir.

AIG Sigorta yöneticisi, nihai tüketicinin tüm süreci etkileyebilecek güçte olduğunu düşünmektedir. Bu sebeple rakipler ve ülke dinamiklerine göre pazar analizi şekillendirilmektedir. Uluslararası stratejik plan, pazar analizinin genel çerçevesini belirlemede kullanılmaktadır.

Fox TV de AIG Sigorta gibi ağırlıklı olarak müşteri odaklı analizler yapmaktadır. Pazarı anlamak için yapmış olduğu araştırmalarda kanal ile ilgili doğrudan soruların yanı sıra özellikle izleyicilerin yaşam tarzı, hobileri gibi dolaylı sorular ile izleyici profili çıkarmaya çalışmaktadır. Buradan yola çıkarak Fox TV ellerindeki imkânları en iyi şekilde değerlendirerek izleyiciye en uygun sunumu yapmaya çalışıyor diyebiliriz. Fox TV'nin de, AIG Sigorta gibi, belirlenmiş olan hedefe giderken uluslararası stratejik planı bir çerçeve olarak veya süreçteki kuralların belirlenmesi için kullandığını görülmektedir.

Nike, pazar analizinde özellikle, diğerleri gibi, tüketiciyi yakından tanımayı amaçlamaktadır. Diğer yandan Nike, kararlarını çok etkilememekle birlikte rakiplerin almış oldukları aksiyonları yakından takip etmeyi tercih etmektedir.

Nestle, pazar analizinde müşteri odaklı davranmaktadır. Bunun için de "müşteriye daha yakın ve sahayı iyi bilen satış ekipleri ile birlikte araştırma şirketleri" kullanmakta olduğu görülmektedir. Müşterilerini tanımak, gereksinimlerine en doğru cevabı verebilmek için onlara en yakın olabilecek kişilere, satış ekiplerine, ait görüşleri değerlendirilmektedir. Uluslararası stratejik plan, ev sahibi ülke olarak "hangi noktalara odaklanması gerektiğinin" netleştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu bakımdan araştırmaya konu olan tüm şirketlerin pazar analizi sürecinde önceliğini müşteriyi anlamaya ve tanımaya yönelik adımlara verdiğini görülmektedir. Tüm şirketler pazar analizini, öncelikle müşterileri sonrasında ise sırasıyla, rakiplerini ve faaliyette bulundukları ülke dinamiklerini tanımak ve değerlendirmek için kullanılmaktadır. Aynı şekilde araştırmada yer alan bütün şirketlerin, uluslararası stratejik planı, bu süreçte genel bir çerçeve çizmekte ve kuralların belirlenmesinde kullanmakta olduğunu anlamaktayız.

Araştırma sonucuna göre, katılımcı şirketlerin tamamının pazarlama stratejileri çerçevesinde konumlandırma çalışmalarını uluslararası stratejik planlama sürecinde belirlenmiş olan vizyon ve misyon temelinde şekillendirdikleri görülmektedir. Önceliğin vizyon olmasının yanı sıra, EY, maliyet analizi ve sürdürülebilir başarıyı da

çalışmalarına dahil etmektedir. AIG Sigorta yöneticilerine göre misyonun da en az vizyon kadar önemli olduğu düşünülmektedir. Nike yöneticileri için ise, vizyona hizmet edecek olan hedeflerin konumlandırma çalışmalarında önemli yer tutmaktadır.

Araştırma sonucuna göre, EY yöneticileri tarafından ülke düzeyinde "en iyi ve en kötü senaryo" üzerinden genel anlamda bir tutundurma stratejisi belirlenmektedir. Bu senaryo ile bir fiyat aralığı belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu yöntem ile şirketin sınırlarını görme fırsatı yakalanmaktadır. Sonrasında uluslararası stratejik planda yer alan maliyetlendirme analizi değerlendirilerek en uygun olana karar verilmeye çalışıldığı görülmektedir.

AIG Sigorta yöneticileri, "Bir plan olması gerektiği gibi olmalıdır" düşüncesine göre karar vermeyi tercih etmekteler. Tutundurma faaliyetlerinin çok önemsendiğini ve uzun vadede yarar sağlayacağının farkında olduklarını söyleyebiliriz. Burada yapılan kısıntıların emeklerini yok edeceğini düşünmeleri bunun en açık kanıtıdır.

Fox Tv yöneticilerinin, uluslararası stratejik planda yer alan maliyetlendirme sürecinin, kendilerini doğrudan etkilemesi nedeniyle, yakından takip ettikleri görülmektedir. Geçmiş dönem tecrübelerinden yararlanarak hazırlanan bütçeye göre genel tutundurma stratejileri belirlenmektedir. Burada bütçenin hazırlanması aşamasında doğru gelir ve gider tahmini, tutundurma stratejilerinin belirlenmesinde kilit rol oynamaktadır. Gelecekte pazarın büyümesi ya da küçülmesi, bugünden doğru okunamaz ise, belirlenen stratejinin başarıya ulaşması oldukça zor olacağı düşüncesi yöneticilerde hakim olduğu görülmektedir.

Nike yöneticisinin tutundurma faaliyetlerine bakış açısı ve marka değerinin şirket için ne kadar önemli olduğunu mülakat sırasında belirtmiş oldukları gibi; "hiçbir maliyetin markanın geleceğinden daha önemli olmadığını düşünüyoruz." cevabından anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, Nike yöneticisinin tutundurma stratejisine bakış açısı ile AIG yöneticisinin bakış açısı arasında benzerlik göstermektedir. Uluslararası stratejik planda yer alan maliyetlendirme analizi sonuçlarına göre tutundurma stratejilerine ayrılan bütçenin bağlı şirketlerdeki kullanımının desteklendiği anlaşılmaktadır.

Sektörel anlamda farklı dinamiklerin olması nedeniyle Nestle bu konuda farklı bir yol izlemektedir. Buna göre tutundurma stratejileri belirlendikten sonra maliyetlendirme

süreci başlamaktadır. Buna göre, belirlenen strateji doğrultusunda maliyetlerin düşürülmesi ancak kaliteden ödün verilmemesi gerekmektedir.

Buna göre, araştırmada yer alan bütün şirketler için stratejik planlama sürecinde yer alan maliyetlendirme süreci farklı oranlarda olsa da tutundurma stratejilerini belirlemede etkisi bulunmaktadır. Nestle'de maliyetlendirme süreci ile tutundurma stratejisi arasında ters ilişki varken; Fox Tv'de maliyetlendirme sürecinin tutundurma stratejilerine etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bakımdan uluslararası stratejik planın pazarlama planına doğudan etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma sonucuna göre EY, sektörel uzmanlıkların belirlenmesinde etki edecek olan dinamiklerin ülkeden ülkeye farklılık göstereceği düşünülmektedir. Dahası, yöneticilerin kendi ülkelerini herkesten daha iyi tanıyor olabileceğinin farkında olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu konuda uluslararası stratejik plana göre değil kendilerine göre hareket edilmektedir.

Uluslararası stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamak amacıyla pazarlama planında yer alan kontrol ve değerlendirme kalemlerinin belirlenmesi sürecine yönelik soruya istinaden alınan cevaplara göre EY yöneticilerinin kontrol ve değerlendirme sürecine dahil olmadıklarını görülmektedir. Bu hususta sorumluluk genel merkezdedir. Kontrol ve değerlendirmelerin aylık olarak genel merkez tarafından yapıldığını ve hedefleri gerçekleştirmeye olan ihtimaller üzerine bağlı şirket yöneticilerine geri bildirimlerde bulunarak gerektiğinde farklı aksiyonlar alarak ilerledikleri söylenebilir.

AIG Sigorta'da farklı bakış açılarıyla bir değerlendirmenin mevcut olduğunu görülmektedir. Hem küresel hem de yerel stratejik plan kontrol edilerek başarı noktaları oluşturulmaktadır. Bu başarı noktalarının günlük, iki haftalık ve aylık olarak kendi içlerinde değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu anlayışa göre AIG Sigorta yöneticisi, bu başarı noktalarının doğru analizlere dayanması gerektiğini aksi takdirde kendi söylemine göre " ilerleyen zamanlarda yaşanabilecek herhangi bir aksaklığa hızlı cevap verilebilmesi ve planın yeniden şekillendirilebilmesi açısından şirket için büyük önem taşıyor." Buradan yola çıkarak AIG Sigorta'nın kurum kültürüne, yapılan her işin eksiksiz olmasının yerleşmiş olduğu görülmektedir.

Fox TV yöneticilerinin ağırlık verdiği noktanın marka ve algı yönetimi olduğu anlaşılmıştır. Bu bakımdan marka ve algı yönetiminin başarıya ulaştırılması

yöneticiler için büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda marka ve algı yönetimi ile birlikte üstlendikleri diğer görevlerin marka algısı ile ilgili stratejik planda yer alan amaç ve hedeflere hizmet ediyor olması gerekmektedir. Amaç ve hedeflere yapılan bu katkının önceden belirlenen ve istenilen düzeye gelmesi yöneticilerin en çok önem verdiği kontrol kalemi ve değerlendirme boyutları olduğu görülmektedir.

Nike Türkiye yöneticisi küresel vizyon odaklı bir anlayışa sahip olduğu görülmektedir. Stratejik planda yer alan küresel vizyona hizmet edebilecek her faaliyetin öncelikli olmasından yana olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle küresel vizyona hizmet edebilecek faaliyetlerin takibine yönelik kontrol kalemlerinin diğerlerinden bir adım önde olacağını belirtmiştir.

Nestle yöneticisinin stratejik planda yer alan hedeflere göre kontrol kalemi ve değerlendirme boyutları oluşturulmasından yana olduğu görülmektedir. Bu anlamda Nestle, Fox TV ile benzerlik göstermektedir. Buradan yola çıkarak müşterilerin zevklerini baz almalarında dolayı eğlence ve hızlı tüketim sektörlerinin bu konuda benzerlik gösterdiğini söyleyebiliriz. Nestle yöneticisi kontrol kalemleri ve değerlendirme boyutlarının belirlenmesinde ekibinde yer alan satış temsilcilerinden faydalandığı görülmektedir. Bu durumun nedeni ise, sahayı tanıyan satış temsilcilerinin yapacağı analizler ile tahmini satış rakamlarının doğruya en yakın rakamlar olması şeklinde açıklanabilir. Bu rakamların periyodik olarak kontrol edilmesi süreçte hangi aşamada olduklarını görebilmeleri açısından yöneticiye yol göstermektedir.

Araştırma sonucuna göre EY'nin, pazarlama planı kontrol bileşenlerinden hangisinin önemli olduğuna, "hedeflere gidilen yolda yapılan yatırımların faydaya dönüşmesi" üzerinden yapılan değerlendirmeler neticesinde karar verdiği görülmektedir. Bu yatırımların gelire olan etkisinin, karar alma sürecinde önemli rol aldığını söylememiz gerekmektedir. Bu bakımdan EY yöneticilerinin doğrudan gelir odaklı bir yaklaşım içerisinde olduklarını ve değerlendirmelerin de bu yönde yapıldığı anlaşılmaktadır.

AIG Sigorta'nın, bu konuda da, EY ile benzer özelliklere sahip olduğu belirtilebilir. AIG Sigorta yöneticilerinin de satış odaklı bir anlayışa sahip olduğu görülmektedir. Kontrol bileşenlerinden hangisinin daha önemli olduğuna satışa olan etkisi göz önünde bulundurularak karar verilmektedir. Ancak, algı yönetimine yönelik herhangi bir çalışma yürütülecek ise satış hedeflerinin ikinci planda tutulabileceği görülmektedir.

Fox TV yöneticisi, önceliğinin algıya yapılan katkı olarak belirtmektedir. Bu nedenle AIG Sigorta ve EY örneklerinde gördüğümüz satış önceliğinin yerini algı yönetiminin aldığını söyleyebiliriz. Bu anlamda Fox TV pazarlama planı kontrol kalemlerinin öncelik sırasını algı yönetimi üzerindeki etkiye göre kurguladıkları görülmektedir. Öncelik sırasının farklı olmasının arkasında sektörel dinamiklerin farklı olmasına bağlayabiliriz.

Nike yöneticisi, şirketin pazar payındaki durumu ve hedef kitle üzerindeki algısı üzerine programını belirlemektedir. Öncelik sırasını da bu yönde belirlemektedir. Buna göre hazırlanan hedeflerin gerçekleştirilmesi önem teşkil etmektedir. Sonuçların kısa, orta veya uzun vadede görülebilir olması, çalışmaların aksaması veya bunların sonlandırılması için bir sebep olmadığı söylenebilir. Bu nedenle pazarlama planı için seçilen kontrol kalemlerinin önemi ve sırası bu iki noktaya yapacakları katkılar üzerinden değerlendirilmektedir.

Nestle yöneticisi, EY ve AIG Sigorta gibi rakamsal verilere dayanarak tercih yapmaktadır. Pazarlama planı kontrol kalemlerinden hangisinin daha önemli olduğuna karar verilirken kar odaklı bir yaklaşım izlenmektedir. Yürütülmesi planlanan faaliyetlerden hangisinin kâra etkisi fazlaysa önceliğin de bu kontrol kalemine verildiği görülmektedir.

Araştırmaya konu olan şirketlerin ana ülke yöneticileri tarafından belirlenen yol haritasına bağlılıkları dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, bu şirketlerin global şirket türünde olduğu söylenebilir.

Çalışmaya katılan şirketlerin pazarlama planlarını hazırlarken uluslararası stratejik planda yer alan durum analizinden yararlanmakta oldukları görülmektedir. Ayrıca vizyon ve misyon çerçevesinde pazarlama planlarına yön verilmektedir. Kontrol ve değerlendirme kalemlerinin ve tutundurma faaliyetlerinin belirlenmesi sürecinde de stratejik plana hizmet etmeye çalışıldığı görülmektedir. Verilen cevapların neticesinde, birinci hipotezde de belirtildiği gibi, çok uluslu şirketlerde pazarlama planının temeli uluslararası stratejik plana dayanmaktadır denilebilir. Yapılan değerlendirmeler neticesinde ***birinci hipotez desteklenmiştir.***

Araştırma sonucuna göre, pazarlama planının başarıya ulaşması için şirketin genel stratejik planında gerekli düzenlemeler EY sektör lideri tarafından bölge veya ülke yöneticisine raporlanarak talep edilmektedir. Bu raporların analiz edilmesinin

ardından uygun ve yerinde görüldüğü takdirde gerekli düzenlemelerin yapıldığı görülmektedir.

AIG Sigorta'da bu türlü değişiklikler için pazarlama yöneticisi genel müdüre konuyla ilgili bir rapor hazırlanmaktadır. Genel müdür ise bu değişikliğin yapılmasının doğru olacağını düşünüyorsa hazırlanan raporu bölge yönetimine sunmaktadır. Bölge yönetimi de genel merkeze raporlamaktadır. Sonrasında aynı sıralamanın tersten işlemesiyle de sonuç bildirilmektedir. AIG Sigorta'da hiyerarşinin sıkı olduğunu ve doğrudan genel merkeze herhangi bir talepte bulunmanın uygun karşılanacak bir durum olmadığı görülmektedir.

Fox TV pazarlama yöneticisi herhangi bir değişiklik talebini kendi direktörüne ilettiği görülmektedir. Program değişikliklerinde herhangi bir talepleri olmamakla birlikte sadece fikir alışverişi yapılabildiğini söylemek yerinde olacaktır. Yöneticinin konuyla ilgili doğrudan bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Nike pazarlama direktörü ve ekibi küresel planda herhangi bir değişiklikte bulunmadıkları söylenebilir. Pazarlama ekibi stratejik planı kendi ülkeleri için yorumlayarak ülke dinamiklerine ve pazara uygun olmayan noktalar konusunda genel merkezden onay alınmaktadır. Ancak onaylanan hususlar kendi planlarında yer almaktadır. Uluslararası plana müdahale etmek yerine kendi planlarında değişiklikler yaparak yollarına devam ettikleri söylenebilir.

Nestle'de departman yöneticisi sorumlu ve genel müdüre taleplerini iletmektedir. Genel müdür de hazırlanan raporların analizinin ardından gerekli düzenleme taleplerini genel merkezin onayına sunmaktadır. Burada da yine diğerlerine benzer bir hiyerarşi olduğu söylenebilir. Sürecin, hemen hemen hepsinde, küçük farklılıklar göstermesine rağmen, benzer işlediği anlaşılmaktadır.

Araştırma sonucuna göre şirketin genel merkez tarafından genel stratejik planın hazırlanmasında EY, sürece dahil olmamaktadır. Genel merkezin bu konuda bağlı ülkelerden raporları toplayarak kendi bünyesinde yapılan analiz neticesinde hazırlandığı görülmektedir. Bu nedenle bu süreçte genel merkezin bağlı şirketlere doğrudan müdahil olma şansı tanımadığı anlaşılmaktadır.

AIG Sigorta'da bölge yöneticilerinin, ülke müdürlerinin ve paydaşların küçük gruplar halinde yapmış olduğu toplantılar ile sürece başlanmaktadır. AIG Sigorta Türkiye,

genel müdür ve bölge yöneticileri olarak sürece dahil olsalar da sonuç olarak nihai kararlar genel merkez tarafından verilmektedir.

Fox TV Türkiye yöneticilerinin bu konuda aktif rol aldıklarını söylememiz yerinde olacaktır. Hukuk ve BT departmanı dışındaki diğer departmanlar genel stratejik planının hazırlanmasına yardımcı olmaktadırlar.

Nike Türkiye yöneticilerinin, EY yöneticilerinde olduğu gibi, sürece dahil olmadıkları görülmektedir. Yıl içerisinde genel merkez tarafından alınan raporların analiz edilmesinin ardından genel stratejik plan hazırlanmaktadır. Bu bakımdan yıl içerisinde gönderilen raporların gerçekçi ve doğru olması hazırlanan stratejik planın geleceği açısından önemli olduğu söylenebilir. Tüm bunların neticesinde Nike Türkiye yöneticilerinin fiziksel olarak genel stratejik planın hazırlanma sürecine dahil olmalarına gerek kalmadığı anlaşılmaktadır.

Nestle Türkiye'de, EY ve Nike ile aynı durum söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Yıl içerisinde alınan raporların analiz edilmesi ile stratejik plan hazırlanmaktadır. Bu raporlara ilave olarak istenilen bilgiler yine ülke yöneticilerinden rapor halinde talep edilmektedir. Ancak yöneticilerin birebir olarak sürece dahil olmadığı görülmektedir.

Alınan cevaplara göre, genel anlamda, araştırmaya katılan AIG Sigorta ve Fox TV dışındaki şirketlerin uluslararası stratejik planın hazırlanması sürecine doğrudan müdahil olmadıkları görülmektedir. Yıl içerisinde genel merkeze yapılan raporlamalar ile dolaylı olarak bu süreçte yer almaktadırlar. Doğrudan veya dolaylı yoldan da olsa aktarılan görüşlerin genel merkez tarafından değerlendirildiği görülmektedir. Çok uluslu şirketlerde bağlı şirketlerin faaliyet gösterilen pazara yönelik görüşleri (pazarlama stratejik planları) uluslararası stratejik planı etkilediği söylenebilir. Bu bilgiler ışığında ***ikinci hipotez desteklenmiştir.***

AIG Sigorta ve Fox TV, bu konuda da EY ile benzerlik göstermektedir. Yerel yöneticilerin ülke dinamikleri hakkında genel merkezden daha fazla bilgiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle hazırlanan pazarlama planı genel merkezin onayına sunulmaktadır. Hazırlanan plan genel merkez yöneticileri tarafından gerçekçi ve global stratejilere uygunsa onaylanmaktadır. Bu anlamda pazarlama planı hazırlanırken esnek davranılabildiği anlaşılmaktadır.

Nestle yöneticileri için de AIG, EY ve Fox TV gibi pazarlama planı hazırlanma sürecinde esnek davranabildikleri konular bulunmaktadır. Yerel yöneticilere bildirilen

hedefler doğrultusunda pazarlama planının hazırlanmasına herhangi bir doğrudan müdahale edilmemekte olduğu anlaşılmıştır. Yerel yöneticilerin aldıkları kararlara büyük önem verilmektedir.

Nike yöneticileri, araştırmaya konu olan, diğer şirketlerdeki gibi büyük oranda esnek davranılmamaktadır. Bu nedenle küresel hedefler daha ön planda tutulmaktadır. Yine de yerel yöneticilere fırsatların tanındığı görülmektedir. Türkiye'de müşterilere yönelik herhangi bir pazarlama faaliyeti planlanıyorsa bunun onayı yine genel merkezden alınmak şartıyla pazarlama planına dahil edilmektedir.

Araştırma bulgularına göre, EY için fiyatlandırma stratejisi belirlenirken piyasadaki konumu ve marka değeri diğer bütün dinamiklerin önündedir. Bununla beraber bütçenin de önemi göz ardı edilmemektedir. EY yöneticisine göre, yine de rakip ve pazar analizi, karar alma sürecinde kendilerine yol göstermektedir.

AIG Sigorta yöneticileri için, rakip ve pazar analizi diğer dinamiklerden daha önemli olduğunu söylememiz mümkündür. Yöneticiye göre sektör gereği sunulan ürün ve hizmetin çeşitlendirilmesi zor olması nedeniyle tüketicilerin fiyata duyarlılıkları çok daha yüksektir. Bu sebeple arada oluşabilecek fiyat farkının da bir karşılığı olması gerektiğine inanılmaktadır. Bu amaçla pazarı ve rakipleri doğru analiz etmenin şirket yöneticileri için önemli olduğu görülmektedir.

Nike Türkiye yöneticilerinin bu konuda dengeli olmaktan yana oldukları görülmektedir. Fiyatlandırma sürecinin başında da dengeli davranıldığını ve bu nedenle bu iki hususta herhangi bir seçim yapılmadığını söylemek doğru olacaktır. Bulgular bölümünde de belirtildiği gibi tüketici davranışları fiyatlandırma stratejisinin belirlenmesinde önemli bir dinamik olduğu anlaşılmaktadır.

Nestle yöneticileri tarafından, kurumsal olarak önceliğin her zaman "tüketiciye sunulan değer" olduğu vurgulanmaktadır. Bu sebeple pazar ve rakiplerin analizi ikinci planda yer almaktadır. Bununla birlikte maliyet hesabının bahsi geçen dinamiklerden daha önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırma sonucuna göre, pazarlama stratejik planının hazırlanması sürecinde EY'de departman liderlerinin, ülke liderlerinin ve iş geliştirme ve bölge liderlerinin görev aldığı görülmektedir. Daha öncesinde de belirtildiği gibi uluslararası stratejik plan ile örtüşmeyen durumlarda veya esnetilmesi gereken kurallarda genel merkezin onayına başvurulmaktadır.

AIG Sigorta'da pazarlama ekibi, ürün yönetimi, operasyon ve proje ekibi bu konuya dahil olmaktadır. Ana ülkedeki genel merkez ile fikir alış verişi, çoğunlukla bağlı ülkenin hazırladığı plan ile uluslararası stratejik plan arasındaki farklılıklar nedeniyle olduğu görülmektedir.

Fox TV'de pazarlama ekibinin konu üzerinde çalıştığı görülmektedir. Yöneticilerin yapmış olduğu bilgilendirmelere istinaden hazırlanan plan için genel merkezden bütçe konusunda destek alıyorlar.

Spor dallarına göre ayrılmış departman müdürleri bu pazarlama planı üzerinde çalışıyorlar. Uluslararası stratejik plan ile hazırlanan plan arasındaki farklılıklar üzerine genel merkezin onayı alınıyor. Nike'de pazarlama planın yöneticiler tarafından hazırlandığını ve ekiplerin tamamlanmış hali üzerinde çalıştığı söylenebilir. Bu bakımdan ekibin elbette yöneticileri fikirleri ile beslediğini ancak müdahil olmadıkları görülmektedir.

Pazarlama planı, Nestle'de benzer bir şekilde ürün müdürleri ile pazarlama müdürü tarafından hazırlanıyor. Genel müdür ile paylaşılan plan genel merkez ile paylaşılıyor ve üzerinde fikir alış verişi yapılmaktadır.

Genel olarak pazarlama planının tamamlandıktan sonra genel merkez ile paylaşıldığını ve fikir alış verişinin de bu noktada yapıldığı söylenebilir. Uluslararası stratejik plan ile farklılık olması durumunda hazırlanan pazarlama planının neden farklı olduğuna yönelik bir raporun veya bilgilendirmenin gerekliliği görülmüştür. Bu durumda çok uluslu şirketlerde faaliyet gösterilen pazarın kendine özgü dinamikleri varsa, merkeze gerekli nedenlerin sunulması şartıyla, pazarlama stratejik planı bağlı şirketin yöneticileri tarafından hazırlanmaktadır denilebilir. Bu doğrultuda ***üçüncü hipotez desteklenmiştir.***

Araştırma sonucuna göre EY, ana ülke merkezinin genel stratejilerine ve kurumsal kimlik standartlarına uymak zorunda olduğu görülmektedir. Örneğin, ana ülke merkezi doğuya gitmek isterken bağlı bir şirket olarak sizin batıya gitmenize izin verilmeyeceğini söyleyebiliriz. Kurumsal kimlik standartlarında belirlenmiş olan renklerin ve logo kullanımın çok önemli olduğunu belirtmişlerdir.

AIG Sigorta için ise, oldukça katı oldukları konuların olduğunu söylemeliyiz. Bunların başında şirket kuralları gelmektedir. Şirket kurallarının dışına çıkılması yönetici için oldukça ciddi problemler yaratabilmektedir. Ayrıca alınan kararların yasal çerçeveye

uygunluğunun tartışmaya açılması dahi söz konusu olmamaktadır. Bu konuda da sınırların önceden belirlenmiş olduğu görülmektedir.

Fox Tv genel merkezinin de diğer şirketler gibi hassas oldukları konular bulunmaktadır. Özellikle bütçenin ve kampanya sonuçlarının raporlanması konusunda oldukça katı olduklarını söyleyebiliriz. Özellikle bu iki konunun dışında kalan kararlarda yerel yöneticilere tam yetkinin verildiğinin de belirtilmesi gerekmektedir.

Nike yöneticileri, genel merkezden gelen direktifler doğrultusunda planlanan faaliyetler konusunda raporlama yapmak durumunda olduğu görülmektedir. Bu raporlamalar faaliyetlerin hem öncesinde hem de sonrasında olmaktadır. Bu konuda genel merkezin yerel yöneticilere karşı hoşgörünün olmadığı görülmektedir.

Nestle yöneticilerinin de, araştırmaya katılan diğer şirket yöneticileri gibi, genel merkeze raporlamak zorunda oldukları bölümler mevcuttur. Bunların başında kar ve zarar tablolarının raporlanması gelmekte olduğu görülmektedir. Yine Nike yöneticileri gibi pazarlama planı çerçevesinde hazırlanmış olan faaliyetlerin sonuçlarının ve mevcut hedefin neresinde olunduğuna dair bilgilerin raporlanması genel merkezin önem verdiği diğer bir husus olarak öne çıkmaktadır. Yöneticilerin aylık ve üç aylık olmak üzere planlanan bu periyotlar da dikkat edilmesi gereken diğer bir konu olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma sonucuna göre EY, pazarlama planı dikkate alınarak yapılan karşılaştırmada diğer ülke ve bölgelere göre stratejik anlamda farklılıklar gösterdiğini görülmektedir. Elbette bu farklılığın olmasını normal karşılanabilir. Bunun en büyük nedeni ülkeler arsındaki kültürel farklılıklardır. Her kültürün kendine özgü karakteri ve buna bağlı olarak da satın alma alışkanlıkları vardır. Buna bağlı olarak genel merkez yöneticilerinin kendi stratejilerini belirlemede ülke liderlerine güvendiğini görülmektedir.

AIG Sigorta bu hususta büyük değişikliklere sahip bir plan hazırlayamadıklarını anlaşılmaktadır. Türkiye yöneticilerine göre zaruri bir değişiklik için onay alınabiliyor olsa da genel olarak birbirine benzer yapıya sahip olmak zorunda oldukları görülmektedir. Tüm ülke ve bölgeler genel merkeze uymak zorunda oldukları için pazarlama planları arasında diğer ülkeler ile büyük ölçekli farklılıklar olmamaktadır.

Fox TV Türkiye pazarlama planı ile diğer ülke ve bölgelere ait pazarlama planları arasında büyük farklılıklar gösterebiliyor. Pazarlama planı, diğer ülkelerde olduğu

gibi, ülke yöneticileri tarafından ülke dinamikleri göz önünde bulundurularak hazırlandığı için bu farklılıkların olması doğal olarak karşılanabilir. Bu farklılıklar, genel merkezin bu konuda ülke yöneticilerine vermiş olduğu sorumluluk ile -EY örneğinde olduğu gibi- kültürel farklılıkların doğurduğu bir neticedir.

Nike Türkiye pazarlama planı, bulgular bölümünde belirtmiş olduğumuz gibi, ortalama olarak 60% küresel, 40% yerel hedefler doğrultusunda hazırlanması sebebiyle ülkeler arasında pazarlama planların farklılık göstereceğini söyleyebiliriz. Burada da EY ve Fox TV şirketlerinde görmüş olduğumuz gibi ülke yöneticilerine verilen görev ve sorumluluklar çerçevesinde ülke dinamikleri göz ardı edilemiyor. Yine de genel çerçeveye bakıldığında Nike Türkiye yöneticilerinin küresel karar ve kampanyalara uymak zorunda olduklarını belirtmeliyiz.

Nestle Türkiye pazarlama planı yine kültürel çeşitlilik nedeniyle diğer ülke ve bölgelerden farklılıklar gösterebiliyor. Diğer şirketlerde gördüğümüz gibi, yöneticilerinin ülke dinamiklerine göre hazırladıkları planlar ile yerel ve uluslararası hedefleri gerçekleştirmeye çalıştıklarını söylemeliyiz. Pazarlama planının yanı sıra ürünlerin de çeşitlilik göstermesi söz konusu olduğu görülmektedir.

Genel olarak pazarlama planının ülke ve bölgelere göre farklılıklar gösterdiğini söyleyebiliriz. Bu anlamda en az farklılık Nike ve AIG Sigorta'da görülmektedir. Nike'de pazarlama planının esneklik oranının bağlı şirketler için 60% olarak belirlenmesi nedeniyle ülkeler arası farklılığın anlamlı büyüklükte olmadığı anlaşılmaktadır. AIG Sigorta'da ise, zaruri diyebileceğimiz nedenlerden kaynaklı farklılıklara izin verilse de bütün olarak bakıldığında genel merkezin kurallarına uymak zorunda olunduğu görülmektedir. Diğer şirketlerde pazarlama planının hazırlanması aşaması önemli ölçüde yerel yöneticilerin kararlarına bırakılması, ülke dinamiklerinin ve kültürel çeşitliliklerin farklılık sebebi olduğu söylenebilir. Bu bilgiler ışığında ***dördüncü hipotez kısmen desteklenmiştir.***

6 Sonuç

Her alanda çok hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde şirketlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri ve büyüyebilmeleri için, yaşanan değişimleri ve bunların sonuçlarını önceden tahmin etmeleri gerekmektedir. Şirketler için değişimlerin neticesinde ortaya çıkabilecek fırsatları ve tehditleri en iyi şekilde değerlendirmeleri zaruri bir hal almıştır. Dünyadaki teknoloji, iletişim ve ulaştırma alanlarındaki ilerlemeler sonucunda pazarlama faaliyetlerinin niteliğinde de önemli gelişmeler meydana gelmektedir. Değişik coğrafyalardaki tüketicilerin satın alma tercihlerinde farklılıklar olmasına rağmen, pazarların büyük ölçüde homojen hale gelmesi, rekabet ortamının yoğunlaşması gibi faktörler de, şirketlerin sadece ana ülke pazarında faaliyetlerini sürdürerek başarılı olmalarını güçleştirmektedir. Ancak birlikte bir bütünün parçası olarak hareket edebilen, aynı hedef ve amaçlar için çalışan organizasyonlar başarıya ulaşabilirler. Bu düşünceden dolayı çalışmada, çok uluslu şirketlerde uluslararası stratejik planın nasıl hazırlandığını ortaya koymak ve pazarlama yöneticilerinin uluslararası stratejik plan doğrultusunda kendi pazarlama planlarını hazırlarken onlara yol göstermek amacıyla bu konu araştırılmıştır.

İkinci bölümde ele alınan stratejik planlama süreci ve araçları, şirketlere vizyon ve misyon kazandırmanın yanı sıra tüm çalışanların şirketin öz kaynakları, hedefleri ile çevresel şartları arasındaki uyumu göz önünde bulundurarak belirlenen vizyona hizmet etmesini amaçlamaktadır. Yukarıda da bahsedildiği gibi yoğun rekabet ortamında şirketlerin yerine getirecekleri her faaliyetin önceden belirlenmiş olması ve sonuçlarının ön görülebilen diğer şirketlere karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Stratejik planlama, şirketin bulunduğu nokta ile hedeflenen nokta arasındaki yolu göstermektedir. Doğru bir stratejik planlama kurgusu için, şirketin amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak faaliyetleri belirlemesi gerekmektedir. Bir şirketin stratejik planının olması, şirket yöneticilerine ve çalışanlarına stratejik düşünmeyi, şirketin amaçları doğrultusunda daha dinamik, daha yenilikçi, daha esnek olabilme yeteneği kazandıracaktır. Stratejik planlama ile şirketin

amacı ve hedefleri netliğe kavuşacaktır. Bu amaç ve hedeflere ulaşmak için belirlenen stratejiler, şirketlerin bütün çalışanları için bir pusula niteliği taşır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde pazarlama planı, ilgili kavramlar ile birlikte incelenmiştir. Günümüz şartlarında şirketler, dış pazarlara yönelmekte ve uluslararası pazarlama stratejileri belirleyerek yeni pazarlarda konumlarını güçlendirme yolunu tercih etmektedirler. Bu yoğun rekabet ortamında tüketicilerin tercihleri doğal olarak ön plana çıkmaya ve belirleyici faktör olmaya başlamıştır. Pazarlardaki bu gelişmelere ayak uydurabilen ve tüketiciye istediğini sunan şirketler rekabet avantajı elde ederken, ayak uyduramayanlar ise pazardan silinmektedirler. Şirketlerin pazarlama planı ülkeden ülkeye farklılık gösterebileceği gibi, tek bir planla da uluslararası faaliyetlerin sürdürebilmesi mümkündür. Her iki durumda da şirket yöneticilerinin ve çalışanların, stratejik planda belirlenen hedefler doğrultusunda, pazarlama faaliyetlerini bir ekip olarak birlikte yürütebilmeleri amaçlanmaktadır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise çok uluslu şirketler ele alınmıştır. Çok uluslu şirketlerin hem kendi pazarında hem de faaliyet gösterdikleri diğer ülke pazarlarında üstlendiği roller çeşitlenmektedir. Bu anlamda çok uluslu şirketlerin ülke pazarlarını ele geçirme ve kontrol etme istekleri günümüzdeki rekabet seviyesinin giderek yükselmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu rekabet ortamında çok uluslu şirketler, ülkelerin dış pazarlara açılmalarında bir anahtar görevi görmektedir. Bu durum çok uluslu şirketlere uluslararası ekonomik ilişkiler içerisinde de önemli bir yer sağlamıştır. Giderek birbirine entegre olan pazarlar sayesinde merkezi Türkiye'de olan çok uluslu bir şirket, üretimi için gerekli yarı mamul mallarını Azerbaycan'dan sağlayıp, kendi üretimini Çin'de yapıp, ürettiği ürünleri dünyanın diğer ülkelerinde pazarlayabilmektedir. Bu anlamda çok uluslu şirketler, yatırıma ihtiyaç duyan bazı ülkelerden destek görebileceği gibi tam tersi şartlara sahip ülkelerin yasal kısıtlamalarına da maruz kalmaktadırlar. Olası kısıtlamalardan korunmak ve mevcut olanı en düşük düzeye çekebilmek için çok uluslu şirketler, yatırımlarını belirli bir plan çerçevesinde yapmalıdırlar. Yalnızca öncesinde planlanmış doğru hamleler ile hedeflerine ulaşabilirler. Bunun için uluslararası stratejik planlarında yer alan vizyon ve misyona göre bir yönetim tarzı ile yönetilmesinin önemli olduğu söylenebilir. Çok uluslu şirketler, tarafsız ve gerçekçi bir durum analizi ile hem kendilerini hem rakiplerini hem de hedef pazarlarını tanıma fırsatı elde edebilmektedirler. Yalnızca

kendisini, rakiplerini ve hedef pazarlarını çok iyi tanıyan şirketler sürdürülebilir bir başarıya sahip olmaktadırlar.

Beşinci bölümde, çok uluslu şirketlerde pazarlama planının hazırlanmasına doğrudan müdahil olan yöneticilerle yapılan derinlemesine mülakatların sonuçlarına yer verilmiştir. Beş çok uluslu şirket yöneticisiyle yapılan mülakatlar neticesinde, pazarlama planı oluşturulurken yöneticilerin genel merkez tarafından hazırlanan stratejik planı ışığında her türlü senaryonun göz önünde bulundurulmasının gereğine vurgu yaptıkları söylenebilir. Pazarlama planı sürecinde hazırlanan bu senaryolar, gelecekte oluşabilecek olumsuzluklara karşı yöneticilerin hızlı aksiyon alabilmeleri bakımından önemlidir. Şirketin her türlü duruma karşı esneklik kazanabilmesi için ülke yöneticileri ile genel merkez yöneticileri arasındaki iletişimin çok güçlü olması gerekmektedir. Bu bakımdan görüşlerin genel merkeze bildirilmesi ve yöneticilerin kendi planlarında esnek davranabilmeleri, pazarlama planının başarıya ulaşmasında kilit rol oynamaktadır.

Yapılan mülakatlar ve vaka incelemesi neticesinde edinilen bilgilere göre, tüketici tercihlerinin kişiden kişiye farklılık gösterebileceği sektörlerde, nihai tüketiciye hem daha yakın olmaları hem de rakiplerin saha aktivitelerini takip edebilmelerinden dolayı saha satış ekiplerinden edinilen bilgiler yöneticiler için oldukça kıymetlidir. Bu bilgiler, yöneticilere kendi pazarlama planını ve genel merkeze gönderdikleri onay raporları ile uluslararası stratejik planını iyileştirme fırsatı sunmaktadır.

Günümüz dünyasında çok uluslu şirketlerin yerel yöneticilere daha fazla yetki vermesi gerekmektedir. Ülke dinamiklerinin farklı olması ve kültürel çeşitlilik göz önüne alındığında her pazara uyum sağlayabilecek ve rekabet edebilecek şirketler faaliyetlerini devam ettirebilmektedirler. Ana ülke dinamikleri, sektörden bağımsız olarak, faaliyet gösterilen diğer ülke dinamikleriyle her zaman aynı olmamaktadır. Hareket kabiliyeti, yani esneklik kazanmış şirketler rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadırlar. Şirketlerin esneklik kazanabilmesi için yerel yöneticilerin alacakları kararlar, sadece uluslararası stratejik plan çerçevesinde belirlenen vizyon ve misyona uygunluğu bakımından kontrol edilebilir olmalıdır. Bu bakımdan ana ülke tarafından etkin ve hızlı bir kontrol mekanizmasının kurulması uygun olacaktır.

Şirket yöneticilerini, araştırmaya konu olan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörü yakından tanıma fırsatı sunması bakımından örnek olay çalışması tercih edilmiştir. Bu

sayede yarı yapılandırılmış mülakatlar ile konu ile ilgili derinlemesine bilgi edinilmiş olup teorik bilgiler ile gerçekler arasında bir bağlantı kurulmuştur. Çalışmada yer alan çok uluslu şirketlerin farklı sektörlerde faaliyet göstermelerinin göz ardı edilmesi araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Gelecek çalışmalarda araştırmanın daha ileriye taşınması için aynı sektörde faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerle mülakatlar yapılabilir. Bu şekilde aynı sektörde faaliyet göstermesine rağmen pazarlama planlarında farklılık gösteren şirketlerin farklılık nedenleri ortaya konulabilir. Ayrıca şirketlerin faaliyet gösterdikleri farklı kültürler de araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Gelecek çalışmalarda benzer kültüre sahip bölgelerde faaliyet gösteren çok uluslu şirketler seçilebilir. Mülakat yapılan şirket sayısının arttırılması da çok önemlidir. Bu sayede konunun daha detaylı olarak incelenmesi sağlanmış olacaktır.

Kaynakça

Adair, John. 2004. **Etkili Stratejik Liderlik.** çev. Salih Fatih Güneş. 1. bs. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Aharoni, Yair. 1971. On the Definition of a Multinational Firm. **The Quarterlt Review of Economics and Business.** c. 11. s. 3: 28.

Ahlstrom, David, Garry Bruton. 2010. **International Management: Strategy and Culture in Emerging World.** Mason, Ohio: Cengage Learning.

Akat, Ömer. 1998. **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetim.** 2. bs. Bursa: Ekin Yayınları.

Akdemir, Ali, Gönül Konakay, Derman Küçükaltan, Mehmet Marangoz, Cemil Ulukan, Gülten E. Gümüştekin, Ayşe Hepkul. 2012. **Stratejik Yönetim.** 1. bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Aksu, Mualla. 2000. **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi.** 1. bs. Ankara: Anı Yayıncılık.

Aktan, Coşkun Can. 2008. Stratejik Yönetim ve Planlama. **Çimento İşveren Dergisi.** c. 22. s. 4: 4-21. http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf. [12.01.2014].

Ansoff, Igor H. 1988. **The New Corporate Strategy.** International Edition. New York: John Wiley & Sons.

Aşgın, Sait. 2008. **Stratejik Yönetim.** 1. bs. Ankara: Bilge Ajans.

Aydın, Kenan. 2012. **Güncel Pazarlama Konuları.** İstanbul: Beta Yayınları.

Aytaç, T. 2000. **Eğitim Yönetiminde Yeni Bir Paradigma: Okul Merkezli Yönetim.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Aktaran: Küçüksüleymanoğlu, Rüyam. 2008. Stratejik Planlama Süreci. **Kastamonu Eğitim Dergisi.** c. 16. s. 2: 403-412.

Baker, Calvin, John Ryans, Donald Howard. 1988. **International Business Classics.** Michigan: Lexington Books.

Bartlett, C., Paul Beamish. 2010. **Transnational Management: Text, Cases & Readings in Cross-Border Management.** Columbus, Ohio: McGraw-Hill.

Beamish, Paul, L. Calof. 1994. The Right Attitude for International Success. **Business Quarterly.** s. 59: 105-110.

Bell, Martin. 1966. **Marketing: Concepts and Strategy.** Boston: Houghton Mifflin Company.

Bingham, G. Frank, Barney T. Raffield. 1990. **Business-to-Business Marketing Management.** Homewood. Richard D. Irwin.

Bircan, İsmail. 2002. Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. **Planlama Dergisi.** http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf. [12.02.2014].

Bryson, M. John. 1995. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations.** 1. bs. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Büyüköztürk, Şener. 2014. **Deneysel Desenler.** 4. bs. Ankara: Pegem Akademi.

Camey, P. John. [16.08.2014]. **Preparing a Marketing Plan.**

http://busn.uco.edu/jcamey/Documents/PREPARING%20A%20MARKETING%20PLAN.pdf.

Can, T. 1996. "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama". Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Cemalcılar, İlhan. 1987. Pazarlama karması (4'P) kavramında yeni gelişmeler. **Pazarlama Dünyası.** c. 1. s. 4: 23-24.

Cohen, William A. 1988. **The Practice of Marketing Management.** 1.bs. New York: Macmillan Publishing Company.

Dinler, M. 2009. Stratejik Yönetim Sürecinde Viyon ve Misyon. **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi.** c. 5. s. 2: 1-8. Aktaran: Cengiz, Demir, Mustafa Kemal Yılmaz. 2010. Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c 25. s 1: 68-88.

Dalkey, Norman, Olaf Helmer. 1962. An Experimental Application Of The Delphi Method To The Use Of Experts. http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_memoranda/2009/RM727.1.pdf. [20.03.2016].

Daszkiewicz N., Wach K.. 2012. **Internationalization of SMEs. Contex, Models, Implementation.** Gdansk: Gdansk University of Technology Publishers. Aktaran: Wach, Krzysztof, L. Wojciechowski. 2014. The Size and the Strategic International Orientation: The Use of EPRG Model among Polish Family and Non-Family Firms. **Entrepreneurship and Management.** c.15. s. 7: 143-156.

David, Fred. 2011. **Strategic Management: Concepts and Cases.** 13. bs. New Jersey: Prentice Hall.

Dinçer, Ömer. 1997. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** 4. bs. İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, Muammer. 2002. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi.** İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Douglas, Susan, Samuel Craig. 1995. **Global Marketing Strategy.** 1. bs. Ohio: McGraw-Hill.

Entrepreneur Media. [08.08.2014]. Sample Marketing Plan Template.

http://www.entrepreneurmag.co.za/category/advice/marketing/.

Erdem, Şakir, Süreyya Karsu, Emre Memiş, Oğuz Yıldız. 2010. Denim Pazarında Marka Konumlandırmalarının Karşılaştırılası. **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.** c. 28 s. 351-384.

Eren, Erol. 1979. **İşletmelerde Stratejik Planlama.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Esener, Ömer. 1997. **Stratejik Ortaklıklar: Türk Şirketleri için Büyüme ve Global Pazarlara Açılma Teknikleri.** İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları.

Farina, İpek, Ercan Gegez, Aslı Ekmekçi, İçlem Er. 2013. **Küresel Pazarlama.** 1. bs. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Feurer, Rainer, Kazem Chaharbaghi. 1995. Strategy Development: Past, Present and Future. **Management Decision.** c. 36. s. 6: 11-21.

Garanti Bankası. [22.08.2014]. **Girişimci El Kitabı.**

http://www.garanti.com.tr/assets/pdf/tr/kobi_rehberi/Kobi_Girisimci_El_Kitabi.pdf.

Glueck, F. William, Lawrence R. Jauch. 1986. **Business Policy and Strategic Management.** 4. bs. New York: McGraw-Hill.

Glueck, William. 1980. **Business Policy and Strategic Management.** New York: McGraw-Hill Book Company.

Golder, Beonwen, Meg Gawler. [15.04.2014]. Cross-Cutting Tool: Stakeholder Analysis.

https://intranet.panda.org/documents/folder.cfm?uFolderID=60976.

Goldsmith, E. Ronald. 1999. The personalized marketplace: Beyond the 4Ps. **Marketing Intelligence & Planning.** c. 17. s. 4: 178-185.

Gomer, Justin, Jackson Hille. [06.03.2016]. **An Essential Guide To SWOT Analysis.** http://formswift.com/swot-analysis-guide.

Gözlükaya, Türkay. 2007. "Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri". Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aktaran: Özcan, T. Ercan. 2011. "Çok Uluslu Şirketlerde Stratejik Planlama". Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gubik, Andrea, Krzysztof Wach, Zoltan Bartha, Erzsebet Czako, Nelly Daszkiewicz, Marian Holienka, Agnes Kadar Horvath, Erzsebet Könczöl, Michal Munk, Anna Pilkova, Jaroslaw Ropega, Edward Stawasz, Katarzyna Depczynnska, Arkadiusz Swiadek, Marek Tomaszewski, Carsten Wehrmann. 2014. **International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries.** Miskolc: University of Miskolc.

Güçlü, Nezahat. 2003. Stratejik Yönetim. **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi.** c. 23. s. 2: 61-85.

Gündüz, Şaban. 2013. Türk Halkının Damak Zevki Dünya Çikolata Devi Ferrero'ya Yatırım Yaptı. **Cihan Haber Ajansı.** 08 Eylül.

Harrison, Jeffery. 2010. **Essentials of Strategic Planning in Healthcare.** 1. bs. Washington DC. AUPHA Press.

Hatipoğlu, Zeyyat. 1995. **İşletmelerde Stratejik Yönetim.** 1. bs. İstanbul: Sedok Yayınları.

Hoffman K. Douglas, John E. G. Bateson. 2006. **Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases.** 3. bs. California: Thomson-South Western.

Horton, J.N. 1980. Nominal group technique: A method of decision-making by committee. **Anaesthesia.** s. 35: 811-814. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2044.1980.tb03924.x/epdf. [20.03.2016].

Hunger, David, Thomas Wheelen. 1993. **Strategic Management.** New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Işık, Abdülkadir, Ekrem Karayılmazlar, İbrahim Organ, Hayriye Işık. 2005. **Kamu Maliyesi.** Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

Ivancevich, John, James Donnelly, James Gibson. 1983. **Managing For Performance.** Texas: Business Publications.

Iwan, Lee. 2007. Difference between a global, transnational, international and multinational company. https://leeiwan.wordpress.com/2007/06/18/difference-between-a-global-transnational-international-and-multinational-company. [15.02.2015].

Jarblad, Adreas. 2003. "The Global Politic Economy of Transnational Corporations: A Theory of Asymmetric Interdependence", Luea University of Technology. Extended Essay No:047.

Kapan, Alper. 2013. Stratejik Planlama ve Stratejik Planlamanın Olmazsa Olmaz Unsurları.

http://saraykent.meb.gov.tr/yay%C4%B1nlanacak%20resimler/stratejik%20planlama.pdf. [16.04.2014].

Karaçor, Süleyman. 2009. Pazarlama İletişiminde Marka Yaratma Odaklı Konumlandırma Stratejileri. **ASOMEDYA.** Ankara Sanayi Odası.

http://www.aso.org.tr/dergiler/2009ocak.pdf [10.07.2014].

Karafakıoğlu, Mehmet. 2006. **Pazarlama İlkeleri.** 2. bs. İstanbul: Literatür Yayınları.

Kempner, Thomas. 1980. **A Handbook of Management.** 3. Ed. Middlesex: Penguin Books.

Kent, Ray. 1986. Faith in four P's: An alternative. **Journal of Marketing Management.** c. 2. s. 2: 145-154.

Kevser, Mustafa. 2007. Stratejik Planlama ve KOBİ'lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kısacık, Sadullah. 2005. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana'daki KOBİ'ler Üzerinde Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosya Bilimler Enstitüsü.

Kinsey, Joanna. 1988. **Marketing in Developing Countries.** New York: Mc-Millian Publishing. Aktaran: Tağraf, Hasan. 2002. Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.** c. 3. s. 2: 33-47.

Kocabaş, Füsun, Müge Elden. 1997. **Reklam ve Yaratıcı Strateji.** 1. bs. İstanbul: Yayınevi Yayıncılık.

Kotler, Philip, Gary Armstrong. 1989. **Principles of Marketing.** 4. bs. New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, Philip, Milton Kotler. 2014. **Küresel Pazarları Kazanmak.** Çev. Taner Gezer. 1. bs. İstanbul: Türk Hava Yolları Yayınları.

Kotler, Philip. 1997. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control.** 9. bs. New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, Philip. 1998. Vizyon, Strateji ve Liderlik. **Executive Excellence.** c. 2. s. 16: 10-13. Aktaran: Küçüksüleymanoğlu, Rüyam. 2008. Stratejik Planlama Süreci. **Kastamonu Eğitim Dergisi.** c. 16. s. 2: 403-412.

Kotler, Philip. 1998. 4P öldü yaşasın 4C. **Kariyer Dünyası.** s. 7: 92-95.

Koyunoğlu, Kutalp. 2012. 4P Nedir?.

http://www.pazarlamamakaleleri.com/4p-nedir. [11.01.2016].

Kozak, Nazmi, Çağıl H. Özel, Deniz Karagöz Yüncü. 2011. **Hizmet Pazarlaması.** 1. bs. Ankara: Detay Yayıncılık.

Küçüksüleymanoğlu, Rüyam. 2008. Stratejik Planlama Süreci. **Kastamonu Eğitim Dergisi.** c. 16. s. 2: 403-412.

Kümbetoğlu, Belkıs. 2005. **Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma.** 1. bs. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Kutal, Gülden, Rıza Büyükuslu. 1996. **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi: Teori ve Uygulama.** İstanbul: Der Yayınları.

Lavinsky, Dave. [06.08.2014]. Marketing Plan Template: Exactly What To Include. http://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2013/09/30/marketing-plan-template-exactly-what-to-include/.

Levitt, Theodore. 1995. The Globalization of Markets. **Global Marketing Management: Case and Readings.** Sydney: Addison-Wesley Pub. Co. Aktaran: Farina, İpek, Ercan Gegez, Aslı Ekmekçi, İçlem Er. 2013. **Küresel Pazarlama.** 1. bs. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Magrath, A. J. 1986. When marketing services, 4 Ps are not enough. **Business Horizons.** c. 29. s. 3: 44-50.

Miller, Alex. 1998. **Strategic Management.** 3. bs. Boston. Irwin/McGraw-Hill.

Mintzberg, Henry. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review.**

https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning. [20.03.2016].

Mirze, Kadri. 2014. **İşletmelerde Stratejik Planlama El Kirabı.** 1. bs. İstanbul: Nobel Kitabevi.

Morgan, Nigel, Anette Pritchard. 2006. **Turizm Sektöründe Reklamcılık.** çev. Deniz Demirdöven. İstanbul: MediaCat Yayıncılık.

Morgül, Tarık. 2013. Stratejik Analiz. Lisans Tezi. York Üniversitesi İşletme Bölümü.

Mucuk, İsmet. 2001. **Pazarlama İlkeleri.** 13. bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Murat, Güven, Muhlis Bağdigen. 2008. **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim.** Ankara: Gazi Kitabevi.

Mutlu, Esin. 1999. **Uluslararası İşletmecilik.** 1. bs. İstanbul: Beta Yayınları.

Nike Türkiye Şirketini Kurdu. 2001. **Hürriyet Gazetesi.** 30 Temmuz.

Odabaşı, Yavuz. 2001. **Pazarlama Planı Rehberi.** 1. bs. Ankara: Seçkin Matbaası.

Özalp, İnan. 2003. **Yönetim ve Organizasyon.** Eskişehir: A.Ü.A.F. Yayınları. Aktaran: Çelik, Ramazan. 2011. **Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi, Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi.** Ankara: Bayındırlık ve İskan Bakanlığı. www.tkgm.gov.tr. [16.01.2014].

Özalp, İnan, Melih Topaloğlu, Ali Akdemir. 1989. İşletmelerde Stratejik Planlama. **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.** c. 7. s. 1: 381-414

Özdemir, Bülent. 1999. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, Servet. 2000. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme.** 5. bs. Ankara: Pegema Yayıncılık.

Özel, Kamile. 2007. İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Mali Yönetiminde Toplam kalite Uygulamaları ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi. **Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu.** Ankara: Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü.

Özüt, Hande. [16.04.2014]. **Paydaş Analizi.**

http://www.rec.org.tr/dyn_files/32/208-3-PaydasAnalizi.pdf.

Paul, Justin, Romneek Kapoor. 2008. **International Marketing: text and Cases.** New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.

Polatoğlu, Aykut. 1984. **Kamu Yönetimine Giriş.** 1. bs. Ankara: TODAİE.

Radomska, E. 2010. Marketing Globalny. Aktaran: Drachal, Krzysztof. 2014. What do we know from EPRG model?. **Ecoforum.** c. 3. s. 2: 85-92.

Rafiq, Mohammed, Pervaiz. K. Ahmed. 1995. Using The 7Ps As A Generic Marketing Mix: An Exploratory Survey of UK and European Marketing Academics. **Marketing Intelligence & Planning.** c. 13. s.9: 4-15.

Ringbakk, Kjell-Arne. 1963. **Organized Corporate Planning Systems: An Empirical Study of Planning Practices and Experiences in American Big Business.** Wisconsin: University of Wisconsin-Madison.

Robson, Colin. 2002. **Real World Research.** 2. bs. Oxford: Blackwell Publishing.

Salleh, Sean. 2013. Estimating Risk: the importance of Scenario Analysis. http://www.lumina.com/blog/estimating-risk-the-importance-of-scenario-analysis. [20.03.2016].

Seyidoğlu, Halil. 1990. **Uluslararası İktisat: Teori, Politika ve Uygulama.** 7. bs. İstanbul: Güzem Yayınları.

Sherman, Arthur, George Bohlander. 1992. **Managing Human Resources.** 9. bs. Cincinnatti: College Division, South Western Publishing Company.

Shim, K. Jae, Joel G. Siegel. 2007. **Handbook of Financial Analysis, Forecasting & Modeling.** New Jersey: Prentice Hall.

Şimşek, Muhittin. 2001. **Toplam Kalite Yönetimi.** 3. bs. Istanbul: Alfa Yayınları.

Skinner, Steven. 1990. **Marketing.** Boston: Houghton Mifflin Company.

Steiner, George Albert. 1969. **Top Management Planning.** New York: The Mcmillan Company.

T.C. Devlet Planlama Teşkilatı. 2006. **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Hazırlama Kılavuzu.** Ankara. www.sp.gov.tr [12.01.2014].

T.C. Maliye Bakanlığı. 2009. **Performans Programı Hazırlama Rehberi.** Ankara.

Tek, Ömer Baybars. 1990. **Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar.** İzmir.

Telli, Yamamoto Gonca. 2003. **İşletme Anlayışında Yeni bir Boyut; Bütünleşik Pazarlama.** 1. bs. Istanbul: Mediacat Yayıncılık.

Tiwari, Kumar. 2013. 4P's of Marketing Mix. https://www.academia.edu/4847166/4_Ps_OF_MARKETING_MIX_A_PROJECT_REPORT_Submitted_by_POST_GRADUATE_DIPLOMA_IN_MANAGEMENT_in_MARKETING_AT_INSTITUTE_FOR_FUTURE_EDUCATION_ENTREPRENEURSHIP_AND_LEADERSHIP. [20.12.2015].

Tosun, Kemal. 1974. **İşletme Yönetimi.** 1. bs. İstanbul: Fakülteler Matbaası.

Trout, Jack. [12.11.2014]. **TURQUALITY 1. Vizyon Semineri.**

http://www.turquality.com/Media/Default/Pdfler/VizyonSeminerleri/seminer_trout.pdf.

TUBİTAK [15.09.2014]. **İş Planı Hazırlama Kılavuzu.**

www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/1512-asama2-basvuru-kilavuzu.pdf.

Türk, Ercan, Nezir Ünsal. 2010. **Eğitimde Stratejik Planlama: Okul ve Kurumlar İçin.** Ankara. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.

Tutar, Hasan. 2000. **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi.** İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Uraz, Çevik. 1978. **Temel Pazarlama Bilgileri.** Ankara: Basım ve Ciltevi.

Ülgen, Hayri, Kadir Mirze. 2007. **İşletmelerde Stratejik Yönetim.** 4. bs. Istanbul: Arıkan Kitap.

Ünaldı, Haluk. 2007. **Stratejik Planlama.** 2. bs. İstanbul: Özal Matbaa.

Üzün, C. 2000. **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler.** İzmir: Eylül Yayınları. Aktaran: Aşgın, Sait. 2008. **Stratejik Yönetim.** 1. bs. Ankara: Bilge Ajans.

Vardar, Yüksel. [16.01.2014]. **Stratejik Planlama.**

http://www.tobb.org.tr/EgitimveKaliteMudurlugu/Documents/Akreditasyon/Egitimler/2627Aralik/Stratejik%20Planlama%20.ppt.

Vardar, Yüksel. 2012. **Kobiler İçin Problem Çözme Teknikleri.** Ankara: Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası.

Walliman, Nicholas. 2006. **Social Research Methods.** 1. bs. Londra: Sage Publications.

Walters, C. Glenn, Blaise J. Bergiel. 1989. **Consumer Behavior: A Decision-making Approach.** 1. bs. Cincinnatti: South-Western Pub. Co.

Webster, E. Frederick. 1995. **Industrial Marketing Strategy.** 3. bs. New York: John Wiley & Sons.

Welsch, Gelnn A. Ronald W. Hilton, Paul N. Godon. 1988. **Budgeting: Profit Planning and Control.** 5. bs. New Jersey: Prentice Hall.

Winklhofer, Heidi, Adamantios Diamantopoulos. 2003. A Model of Export Sales Forecasting Behavior and Performance. **International Journal of Forecasting.** c. 19. s. 2: 271-285.

Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek. 2005. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.** 5. bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, Yusuf. 2000. Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, Haluk. 1988. Toplumsal İletişimde Televizon Reklamlarının Kültürel Değişmeye Etkisi. **Pazarlama Dünyası.** c. 2. s. 8.

Yüksel, Öznur. 1999. **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları.** 2. bs. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zuckerman, Alan M. 2000. Creatin a Vision for the Twenty-Fifty Century Healtcare Organization. **Journal of Healtcare Management.** c. 45. s 5: 294-306.

25 Kanalın Aralık Ayı İzlenme Payları. 2013. **Milliyet Gazetesi.** 05 Mayıs.

Yararlanılan Web Siteleri

AIG Global Web Sitesi. [23.03.2015].

http://www.aig.com/_3171_441789.html.

AIG Global Web Sitesi. [23.03.2015]. Key Facts and Figures.

http://www.aig.com/key-facts-and-figures_3171_437852.html.

AIG Türkiye Web Sitesi. [08.03.2015].

http://www.aig.com.tr.

Britannica Web Sitesi. [08.03.2015].

http://www.britannica.com/EBchecked/topic/415193/Nike-Inc.

Enerji Bakanlığı Web Sitesi. [17.04.2014]. http://sp.enerji.gov.tr.

EY Global Web Sitesi. [25.03.2015]. Global Review 2014.

http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_review_2014/$FILE/Global_review_2014.pdf.

EY Türkiye Web Sitesi. [12.03.2015]. Global yaklaşımımız.

http://www.ey.com/TR/tr/About-us/Our-global-approach.

EY Türkiye Web Sitesi. [12.03.2015]. İki farklı insan, aynı vizyonda buluştu.

http://www.ey.com/TR/tr/About-us/Our-people-and-culture/Our-history.

FIC Türkiye Web Sitesi. [12.03.2015].

https://ficturkey.com.

Forbes Global Web Sitesi. [08.03.2015].

http://www.forbes.com/companies/american-international-group.

Fortune Global Web Sitesi. [08.03.2015].

http://fortune.com/fortune500/american-international-groupinc-40.

Fox Tv Türkiye Web Sitesi. [26.03.2015].

http://www.foxtv.com.tr.

Nestle Global Web Sitesi. [20.03.2016].

http://www.nestle.com.

Nestle Türkiye Web Sitesi. [07.03.2015].

http://www.nestle.com.tr.

Nike Global Web Sitesi. [22.03.2015]. Nike 2014 Annual Report.

http://s1.q4cdn.com/546654996/files/doc_financials/AnnualReports/2014.

Ek 1. Mülakat Soruları

SORULAR

1. Pazarlama planı hazırlama sürecinde stratejik planlama durum analizinden nasıl yararlanırsınız? (H1)
2. Pazar analizinde hangi aşamaları izlersiniz? Şirketin genel stratejik planı size bu yönde nasıl yol gösterici olur? (H1)
3. Pazarlama stratejileri çerçevesinde konumlandırma yapılırken stratejik planlama içinde yer alan hangi temel başlıkları dikkate alırsınız? (H1)
4. Promosyon stratejisini belirlemede stratejik planlama sürecinde yer alan maliyetlendirme sürecini nasıl analiz edersiniz? (H1)
5. Pazarlama planını hazırlarken esnek olduğunuz bölümler hangileridir? (H3)
6. Şirketin ana ülke merkezine uymak zorunda olduğunuz bölümler hangileridir? (H4)
7. Stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirme kaygısı göz önünde bulundurulduğunda fiyatlandırma stratejisini rakip ve pazar analizi mi yoksa bütçe mi daha çok etkiler? (H3)
8. Kontrol ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde stratejik planlama size nasıl yol gösterici oluyor? (H1)
9. Stratejik plan çerçevesinde belirlenen pazarlama planı kontrol kalemlerinden hangisinin daha önemli olduğuna nasıl karar verirsiniz? (H1)
10. Pazarlama planının başarıya ulaşması için stratejik planda gerekli düzeltmelerin yapılmasını kimden talep edersiniz? (H2)
11. Stratejik planın hazırlanmasında pazarlama departmanı olarak hangi birimleri/kişiler görev alıyor? Hangi aşamalarda ana ülke merkezine danışıyorsunuz? (H3)
12. Şirketin faaliyet gösterdiği diğer ülke/bölge planlarından hangi alanlarda farklılık gösteriyorsunuz? Bu farklara hangi faktörler yol açıyor? (H4)
13. İşletmelerin genel merkez tarafından genel stratejik planının hazırlanması sürecinde ülkenizde hangi birim ya da yöneticiler sürece nasıl dahil oluyor? (H2)

Ek 2. Şirket Künyeleri

Şirket Adı	Kuruluş Yılı	Türkiye'ye Giriş Yılı	Ana Ülke	Çalışan Sayısı	Türkiye'deki Çalışan Sayısı	Sektör
AIG Sigorta	1919	1976	ABD	10.000+	250<	Sigortacılık
EY	1849	1983	İngiltere	200.000+	1400<	Denetim
Nike	1964	2000	ABD	60.000+	200<	Spor
Nestle	1868	1909	İsviçre	335.000+	3800<	Hızlı Tüketim
Fox Tv	1985	2007	ABD	12.000+	450<	Medya