



Martha HOOPER
Hooper Consulting
marthahooper@yahoo.com

CEO'lar için krizde pazarlama stratejileri

HER CEO BİLİR Kİ TÜKETİCİLER ZOR ZAMANLARDA HARCAMALARINI HIZLA AZALTIRLAR. BİRÇOK İŞ LİDERİ DE AYNI ŞEKİLDE DAVRANIŞ SERGİLER. İNDİRİMLİ SATIŞLARI ÖNGÖREREK, FİNANSAL PAZARDA UMUT VERİCİ OLABİLMEK ADINA PAZARLAMAYI DA KAPSAYAN DEĞİŞKEN ÜCRETLERİ AZALTMA EĞİLİMİ GÖSTERİRLER. NE VAR Kİ, ELDE EDİLEN PEK ÇOK BULGU, FİNANSAL HEDEFLERE ULAŞMAK İÇİN EKONOMİK DURGUNLUK YAŞANIRKEN PAZARLAMA HARCAMALARINI AZALTMANIN İYİ BİR FİKİR OLMADIĞINI ORTAYA KOYUYOR.

Yıllardır süregelen araştırmalar, uzun dönemli bir yatırım getirisi için uygulanacak en iyi stratejinin ekonomik yavaşlama döneminde pazarlama harcamalarını yükseltmek olduğunu doğruluyor. Araştırma ölçümleri, ekonomik durgunluk esnasında, iyileşmenin ilk iki yılında Sermaye İstihdam Getirisi oranının ve aynı iyileşme döneminde pazar payının değişim gösterdiğini ortaya koyuyor. Durgunluk döneminde, pazarlama harcamalarında kesinti uygulayan şirketler daha yüksek oranlarda Sermaye İstihdam Getirisi elde ederlerken, durgunluk bittiğinde daha düşük oranlarla karşı karşıya kalıyorlar. Ekonomik iyileşme sürecinde "müsrif" olanlar ise önemli ölçülerde daha yüksek Sermaye İstihdam

Getirisi ve ekstra pazar payı elde ediyorlar.

Sıra dışı görünen bu bulgular 2 ana faktör ile açıklanabilir:

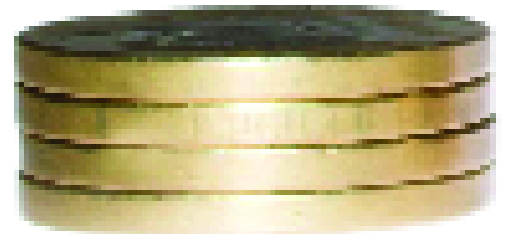
Pazar payı ve Ses payı arasındaki ilişki

Pazar payı ve ses payı arasındaki bağlantı pazarlayıcılarca büyük ölçüde anlaşılmış durumda ancak muhtemelen CEO'larca henüz anlaşılmış değil. Şirketinizin ses payı güncel pazar payı ile kıyasla ne kadar yükselirse, bir sonraki yıl markanızın pazar payı da o oranda yükselecektir. Bundan dolayı, eğer şirketiniz pazarlama yatırımını, rakipleriniz düşürürken yükseltirse, markanıza olan ilgiyi büyük ölçüde artırmış olacaksınız. Bu

durum size yıllarca sürecek bir avantaj kazandıracaktır.

Marka boyutu ve kar marjları arasındaki ilişki

Sahip oldukları ölçek sayesinde büyük markalar tekrar satış ve pazarlama yatırımları açısından kendilerine oranla daha küçük ölçekte olan markalara kıyasla daha cazip olmanın da avantajlarını yaşıyorlar. Bu yüzden, durgunluk döneminde payını artıran bir marka, ekonomi geliştikçe bu denklemde kar sağlayacaktır.



Şirketler 2010 yılı için pazarlama planlarını yaparlarken şu 6 faktörü akılda tutmalılar:

1. Müşteriyi araştırın. Pazar araştırması bütçesini kısmak yerine, şirketler tüketicilerin fiyatları tekrar nasıl tanımladıklarını ve ekonomik durgunluğa karşı takındıkları tavrı bilmek için her zamankinden daha fazla çaba sarf etmelidir. Fiyat esnekliğinin kıvrımları değişim gösteriyor. Tüketiciler uzun ömürlü ürünleri aramak için eskiye oranla daha fazla zaman harcıyorlar ve satış noktasında daha ince ele-yip sık dokuyorlar. Satın almayı erteleme, düşük ticaret (elindekini satıp daha düşük özelliklerde olanı alma) veya eskiye oranla daha az miktarda satın almaya daha büyük bir eğilim gösteriyorlar. Güvenilir markalar bilhassa değer görür ve başarılı bir şekilde yeni ürünlerini piyasaya sürmeye devam ederler ama yeni marka ve kategorilere olan ilgi yavaş yavaş sönüyor. Tüketimin yaygınlığı eskiye oranla daha da azalır.

2. Pazarlama harcamalarınızı sürdürün. Şu an reklamı kısma zamanı değil. Ekonomik durgunluk sırasında, rakipler tanıtım oranlarını azaltırken yükselen markaların pazar paylarını ve yatırım getirilerini iyi ekonomik koşullara kıyasla daha fazla geliştirebildikleri kanıtlanmıştır. Kararsız tüketiciler bilinen markalara güvenlerini tazelemeye ihtiyaç duyarlar, markayı evlerinde televizyon seyreden tüketicilere

tanıtmak tahmin edilenden daha geniş bir kitleye daha az bir maliyetle ulaşmayı sağlar. Yedek nakit sahibi olan markalar kendileri için avantajlı bir tanıtım sürecini başarıyla yürütebilirler. Eğer firmanızın tanıtım bütçesinde kısıntıya gitmesi gerekiyorsa, tanıtımın sıklığını korumak adına 30 saniyelik reklamlardan 15 saniyelik reklamlara geçebilir, televizyon yerine radyoyu tercih edebilir veya daha acil satış etkisi yaratan direk pazarlama ve etki-leşimli pazarlamanın kullanım oranını yükseltebilirsiniz.

3. Ürün portföyünüzü düzenleyin. Pazarlayıcılar, ürün gruplarında bulunan her çeşit için oluşması muhtemel taleple ilgili yeni tahminler yürütmeliler çünkü tüketicilerin bu zorlu dönemlerde düşük ticarete (daha fazla sayıda özelliğe sahip arabasını satıp daha az sayıda özelliğe sahip olan arabaları satın alma gibi) eğilimleri olabiliyor. Zor zamanlar, çok amaçlı ürünlerin kullanım için özelleştirilmiş ürünlerden daha fazla tercih edilmesine yol açar, ürün gruplarındaki zayıf özellikli çeşitler azaltılmalıdır. Bakkal ürünleri kategorilerinde, iyi kaliteli markalar ulusal markaların fiyatlarında kazanç sağlıyorlar. Sınai tüketiciler ürün ve hizmetleri ürün paketlerinden bağımsız ve ayrı fiyatlanmış olarak görmeyi tercih ediyorlar.

Hile out, güvenilirlik, emniyet ve performansın. Yeni ürünlerin, özellikle de yeni tüketici gerçeğine hitap eden ve böylece rakiplerin üzerinde baskı oluşturan ürünlerin tanıtımına devam edilmelidir ancak tanıtım, firma imajını değil, üstün fiyat performansını vurgulamalıdır.

4. Ücretlendirme taktiklerinizi duruma uyarlayın. Müşteriler en iyi pazarlığı yapmak için alışveriş yapacaklardır. Liste fiyatlarında indirim şart değil ama daha geçici promosyonların önerilmesi gerekir, miktarda indirim yapılmalı, ücret artışları düşürülmeli, uzun zamandır sahip olunan müşterinin kredileri genişletilmeli ve daha küçük paket boyutları daha agresif fiyatlandırılmalıdır. Zor zamanlarda promosyon yapmaktansa fiyatlarda kısıntıya gitmek daha fazla tüketici desteğini cezbeder.

5. Pazar payınızı zorlayın. Tüm sektörlerden daha fazla olarak büyüme olasılığı





nın güçlü olduğu bazı teknoloji kategorilerinde firmalar pazar payı için büyük mücadeleye içindeler hatta bazı durumlarda bu mücadele hayati boyutlarda sergileniyor. Maliyet yapınızı bilmeniz, her türlü mali kısma veya takviye girişiminde en minimum düzeyde müşteri etkisi yaratarak en büyük mali tasarrufu garanti etmenizi sağlar. Türk Telekom, Türk Hava Yolları gibi şirketler, güçlü pozisyonları ve kendi sektörlerinde sahip oldukları en üretken maliyet yapısıyla pazar payı elde etmeyi umabilirler. Kuvvetli bilançolara sahip olan di-

ğer şirketler de zayıf rakiplerini ele geçirecek aynı umudu paylaşabilirler.

6. Temel değerlerinizi vurgulayın. Birçok firma personel sayısını azaltmaya gidiyor olsa da, yönetim kurulu başkanları, şirketin daha önceki zor zamanlarla başa çıkmış olduğunu çalışanlara anlatıp bu defa da başarıyı yakalama konusunda onları temin ederek sadakatlerini güçlendirmelidir, işleri ucuz halletmektense kalite korunmalıdır ve herkesin istediği her şey olmaya çalışmaktansa, var olan müşterile-

re hizmet olabildiğince en üst seviyede tutulmalıdır. CEO'lar müşteriler ve çalışanları ile daha fazla vakit geçirmeliler. Ekonomik durgunluk; finans direktörünün, pazarlama müdürünün kazanç raporu üzerindeki bilançosunu ön plana çıkarabilir. Döner sermayeyi yönetmek müşteri ilişkilerini kolayca yönetme konusunda hakimiyet sağlayabilir. CEO'lar buna karşı güçlü olmalıdırlar. Başarılı şirketler durgunluk döneminde pazarlama stratejilerini terk etmezler, şartlara uyarlarlar.

Ekonomik durgunluk yaşanırken, tüketiciler fiyata yönelir, distribütörler nakitle ilgilenir ve çalışanlar işleri ile ilgili endişe yaşarlar. ancak ekonomik darboğaz, pazarda vakit harcamaktan vazgeçilecek bir zaman değildir. kilit nokta, müşterilerinizin ve ortaklarınızın ihtiyaçlarının nasıl değiştiğini anlamanızdır ve stratejilerinizi yeni gerçeğe göre adapte edebilmenizdir.

- Ekonomik durgunluk yaşanırken tanıtım oranlarını artıran markalar pazar paylarını ve yatırım getirilerini geliştirebilirler.
- Erken satın alma toleransları, genişletilmiş finanslama ve cömert getiri politikaları distribütörleri tüm ürün grubunuzu stoklamaları için motive edecektir.
- Zor zamanlarda promosyon yapmaktansa fiyatlarda kısıntıya gitmek daha fazla tüketici desteğini cezbeder.
- Ceo'lar müşteriler ve çalışanları ile daha fazla vakit geçirmeliler.

Bazı firmaların bir önceki ekonomik krizden edindikleri en önemli ders, ekonomi normale döndüğünde dezavantajlı bir konumda kalmaktan kaçınabilmek için tanıtım ve pazarlama aktiviteleri için harcama yapmaktır. Pazarlama için harcama yapmanın masraf değil, yatırım olduğunu anladılar.

EKONOMİK DURGUNLUK FIRSATTIR. GERÇEK BU. BÜYÜK FİRMALAR VE PAZAR LİDERLERİ BUNU ÇOK İYİ ANLADILAR.

İşte şirketlerini pazarlama konusunda teşvik etmeleri için CEO'lara 4 mesaj:

1. Müşteri ile teması ve iletişimi artırın.

Finansal kargaşa, bazen yöneticilerin, müşterinin varlığına kesin gözyle bakarken bankaları veya yatırım analistlerini memnun etme konusu üzerinde fazla durmalarına yol açabilir. Ama hepimizin de bildiği gibi, müşteri yoksa iş de yoktur. Yüksek mevkideki yöneticiler, işlevlerini önemsemesizin, başlıca müşterilerin temsilcisi haline gelebilirler, ticari faaliyetleri için onlara minnettarlık gösterebilirler ve müşterilere başarılı olmalarına yardımcı olacaklarını net bir şekilde ifade edebilirler. Şirket genelinde tüm çalışanlar müşterilere yardım eli uzatabilirler- müşterileri haberdar etmek veya onların sorularını cevaplamak için belki kişisel bir not veya telefon konuşması işe yarayabilir. Müşterileriniz onlarla ilgilendiğinizi bilirlerse, daha iyi bilgilendirilirsiniz, firmanızdaki personel bağlılığı artar ve beklenmedik fırsatlar doğabilir.

2. Şimdi yeni pazarlar aramaya başlayın.

Birkaç büyük müşteriye bağlı olan firmalar müşterilerinin kaderlerinin değişimi durumunda özellikle savunmasız kalabilirler ama tüm firmaların elverişli pazarlara çabucak geçiş yapabilme esnekliğine sahip olması gerekir. Belirsiz zamanlarda, yöneticileriniz, firma ürünleri için ekstra fayda getirecek kriterler ve gelecek için ekstra müşteri kaynakları belirlemek için çabalarını artırabilirler. Yaratıcı düşünce, şu anki müşterilerden kaynaklanan zararları telafi etmek için fir-

satlar elde etmeye yarayabilir. Daha az bilinen sektörler ya da dünyanın az bilinen bölgeleri ile ilgili şu an araştırmaya başlamak, koşullar geliştiginde yöneticilerinizin hazırlıklı olmalarına yardımcı olacaktır. Bu araştırma, bayi ziyaretleri, yeni bir kanalın testi, yeni alanlar ya da yeni sanayi bölümlerini hedefleyen web-sitelerdeki ilanları içerebilir. Durgunluk yaşanan zamanlarda, verimsiz olan çalışanlar bilgi almaları için nihai tüketici ile görüşmeye gönderilebilir.

3. Çalışanlarınıza moral verin. Çalışanlarınız işleri ile ilgili korkuya kapıldıklarında aile yaşantıları ile ilgili finansal korkuları enerjilerini tüketir ve işe devamsızlık artar. Moral düşük olduğunda üretkenlik ve müşteriye olan ilgi azalır, hem de firmanızın yüksek kalite ürünlere, etkili bir takım işine ve müşterilerin sorularına cevap verecek neşeli ve keyifli seslere en çok ihtiyacı olduğu zamanda. Birçok firma çalışanlarına onların ne kadar önemli olduklarını gerçekten göstermeleri gereken zamanda onlara kısılması gereken maliyet gözyle bakıyor. Ailelerle birlikte bir haftasonu gezisi düzenlemek gibi çalışanlarınızı takdir ettiğinize dair birkaç küçük eğlenceli

işaret iyi performans göstermeleri için motivasyonlarını korumaya yardımcı olacaktır.

4. Küçük kazanımlara vurgu yapın ve ödüllendirin.

İnovasyon geliştirmekte olan bir konu, ancak çalkantılı zamanlar herkesin kolayca ve hızla uygulanabilecek küçük yeniliklere dahil olmasına olan ihtiyacı artırıyor; bir maliyet tasarrufu etkinliği keşfetmek, çalışma ortamını geliştirmek, ya da müşteriyi biraz daha fazla satın almaya ikna etmek gibi. Sorunlu zamanlar kazananları kaybedenlerden ayırır. Kazananlar mücadele edenlerdir çünkü onlar asla önemli ebedi gerçeği unutmazlar: Yüksek kalitedeki ürünler ve hizmetler, müşterileri tanıyan ve onlarla ilgilenen bağlılık duygusuna sahip çalışanlarca yaratılır.

FİNANSAL KARGAŞA, BAZEN YÖNETİCİLERİN, MÜŞTERİNİN VARLIĞINA KESİN GÖZÜYLE BAKARKEN BANKALARI VEYA YATIRIM ANALİSTLERİNİ MEMNUN ETME KONUSU ÜZERİNDE FAZLA DURMALARINA YOL AÇABİLİR.

