



T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**Pazarlama Denetimi: X Denetim Şirketi Örneği Üzerinden
Bir Değerlendirme**

Yüksek Lisans Tezi

Büşra Ünal

200001028

İstanbul, 2023



T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**Pazarlama Denetimi: X Denetim Şirketi Örneği Üzerinden
Bir Değerlendirme**

Yüksek Lisans Tezi

Büşra Ünal

200001028

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞLAM

İstanbul, 2023

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

Büşra Ünal



Özet

1950'lerde ortaya çıkan pazarlama denetimi kavramı günümüzde karşımıza pek sık çıkmamaktadır. Kavramın doğuşu itibariyle yapılan araştırmalar ve bölgesel (vaka incelemeleri) çalışmalar her ne kadar varlığını korumuş olsa da pazarlama denetimi kavramını çoğu şirket veya kurum kullanmamaktadır veya kullandıklarının farkında değildir. Bu nedenle bu çalışmada pazarlama denetimi kavramının tanımı, gelişimi, bileşenleri, teorisi, adımları, araçları vb. unsurları ele alınarak Türkçe literatüre katkı sağlamak ve pazarlama denetimi yapan bir denetim firması üzerinden mülakat ile pazarlama denetiminin genel bir değerlendirmesi ile uygulama süreç ve esasları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışmada, bir şirketin pazarlama denetimini tam potansiyeliyle kullanılıp kullanılmadığını görmek için pazarlama denetiminden elde edebileceği faydalara da dikkat çekilmiştir. X denetim şirketi örneği üzerinden ele alınan pazarlama denetiminin değerlendirilmesi, uygulama süreci ve esasları katılımcılar ile gerçekleştirilen mülakat sonuçlarına göre değerlendirmeye sunulmuştur. Sonuç olarak, kavramın kullanımına ilişkin şirketlerin uygulamalarına pazarlama denetiminin başarılı bir şekilde uygulanması için temel varsayımlar ve koşullar sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Denetim, Pazarlama denetimi, Mülakat*

Abstract

The concept of marketing audit, which emerged in the 1950s, is not often encountered today. Although the researches and regional (case studies) studies conducted since the birth of the concept have preserved their existence, most companies or institutions do not use the concept of marketing audit or are not aware that they use it. Therefore, in this study, the definition, development, components, theory, steps, tools, etc. of the concept of marketing auditing are discussed. It has been tried to contribute to the Turkish literature by considering the elements of it and to evaluate the application process and principles with a general evaluation of the marketing audit with an interview through an audit firm that conducts marketing audits. The study also draws attention to the benefits that a company can derive from a marketing audit to see if it is using the marketing audit to its full potential. Evaluation, implementation process and principles of the marketing audit, which was handled through the example of X audit company, were evaluated according to the results of the interviews conducted with the participants. In conclusion, the basic assumptions and conditions for the successful application of marketing control to companies' practices regarding the use of the concept are presented.

Keywords: Audit, Marketing audit, Interview

İÇİNDEKİLER

Özet.....	iii
Abstract.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
GİRİŞ.....	1
1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE: PAZARLAMA DENETİMİ.....	3
1.1.Tarihsel Gelişimi.....	7
1.2.Pazarlama Denetimi Tanımı.....	15
1.3.Pazarlama Denetimi Adımları.....	15
1.4.Pazarlama Denetimi Özellikleri.....	17
1.5. Pazarlama Denetimi Sınıflandırılması.....	18
1.6.Pazarlama Denetimi Bileşenleri.....	19
1.7.Pazarlama Denetimi Süreçleri.....	20
1.8. Pazarlama Denetiminden En Çok Yararlanan Kuruluşlar.....	25
2.PAZARLAMA İLE DENETİM ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	27
2.1.Denetim Araçları.....	29
2.2.Pazarlama Denetimi Teorisi.....	30
2.3. Pazarlama Denetimi Araçları.....	32
2.4.Pazarlama Denetimi ve Pazarlama Performansı Değerlendirmesi.....	33
2.5.Pazarlama Denetçisi.....	35
2.6. Pazarlama Denetimleri: Şirket Büyümesini Teşvik Etmedeki Etkisi.....	37
2.7. Pazarlama Denetimi Üzerine Yapılmış Çalışmaların Değerlendirilmesi.....	38

3.X DENETİM ŞİRKETİNİN PAZARLAMA DENETİMİNİ KULLANIMINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER.....	40
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	40
3.2. Araştırma Kapsamı.....	40
3.3.Çalışmanın Sınırlılıkları	41
3.4.Araştırma Yöntemi	41
3.5.Araştırmanın Örneklemi.....	41
3.6.Mülakat Soruları.....	42
3.7.Bulgular	44
3.7.1.Katılımcı Bilgileri	44
3.7.2.Mülakat Sonuçları	45
3.7.3.Soruların/ Bulguların Tartışılması.....	49
Sonuç ve Tartışma.....	52
Öneriler	55
Kaynakça.....	57

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.Pazarlama Denetimi	3
Şekil 2. Pazarlama Denetimi Adımları.....	16
Şekil 3. Pazarlama Denetimi Bileşenleri	20
Şekil 4. Pazarlama Denetimi Süreçleri	21
Şekil 5. Pazarlama Denetimi Süreç Sıralaması	25
Şekil 6. SWOT Analizi	30
Şekil 7.PEST Analizi	31
Şekil 8.Beş Kuvvet Analizi	32
Şekil 9.Pazarlama Denetçisi	38

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.Pazarlama Denetimi ve Pazarlama Performansı Değerlendirmesi.....	34
Tablo 2.Katılımcı bilgileri.....	44



KISALTMALAR

CMA: (Computerized Marketing Audit) - Bilgisayarlı Pazarlama Denetimi

FMCG: (Fast Moving Consumer Goods) - Hızlı tüketim ürünleri

ISME: (Index Service Marketing Excellence) - Hizmet Pazarlama Mükemmelliği Endeksi

KPI: (Key Performance İndicator) - Anahtar Performans Göstergesi

MPS: (Marketing Professional Services) - Pazarlama Profesyonel Hizmetleri



GİRİŞ

Pazarlama denetimi kavramı ilk olarak American Management Association'ın Pazarlama Performanslarını Analiz Etmek ve Geliştirmek adlı bir rapor ile 1950'lerde pazarlama literatürüne girişinden itibaren günümüze kadar uzanmakta olan bir kavramdır. Bu kavramın ilk çıkış yeri olan Amerika'da kullanımı günümüze yaklaştıkça azalmış bulunmaktadır. Pazarlama denetimi kavramının doğduğu bölge de dahil olmak üzere zaman ile kullanımı azalmış ve Asya Pasifik ülkeleri ve sonrasında Orta Doğu bölgelerine bir yönelim olduğu tespit edilmiştir. Buradan gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelerin araştırma alanlarına girmesi çıkarımı yapılabilir. Bizim bu çalışmayı gerçekleştirme gerekçemiz ise, Türkiye'de pazarlama denetimi kavramına yönelik yapılan çalışmaların sadece Ulusal tez merkezinde yer alan Nail Tahincioğlu'na ait "Marketing audit of a consumer goods company" adlı 1990 yılındaki yüksek lisans çalışması olması nedeniyle böyle önemli ve kullanışlı bir kavramın genel bir değerlendirilmesi, Türkçe literatüre aktarılması ve uygulama alanı veya uygulamaya aday olarak X Denetim Şirketi örneği ile sunulması planlanmıştır. Türkiye kapsamında daha önceden gerçekleştirilmiş başka bir Türkçe çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle kavramın genel bir çerçevesinin çizilmesi, değerlendirilmesi ve şirketler açısından kullanılabilirliği ve uygulanabilirliğine ilişkin mevcut durumda pazarlama denetimi yapan bir denetim şirketi üzerinden pazarlama denetimi kavramının değerlendirilmesi ve uygulama süreç ve esasları sunulmaya çalışılmıştır.

Pazarlama denetimi kavramını ayrı ayrı ele aldığımızda farklı tanımlar bulunmaktadır. Bunun nedeni olarak iki tane ayrı kavramın birleşiminden oluşan pazarlama denetimi zıt kavramların birleşiminden oluşmaktadır. Pazarlama, doğası gereği, yeni ürünlerin yaratılması, mevcut ürünlerin gerçekleştirilmesi, teşvik edilmesi, dağıtım süreçleri, fiyatlandırma ve farklı iletişim türlerinin kullanılarak tüketicilerle iletişime geçilmesi süreçlerinden oluşmaktadır. Denetim ise, işletmenin veya kurumun önceden belirlenen kurallar doğrultusunda gerçekleştirdiği işlem ve faaliyetlerin makul güvence altında incelenmesidir.

Pazarlama denetimi sayesinde sektör ayırt etmeksizin şirketlerin veya kurumların kavramı kullanımı doğrultusunda fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Çoğu işletme veya kurum tarafından farkında olmadan pazarlama denetimi kullanımı gerçekleştiriliyor olabilir. Asıl konu ise pazarlama denetimi kavramının kabul edilen tanım ya da tanımlarının neler olduğu, pazarlama karması açısından kullanım ve değerlendirme alanları ve süreç ve esaslarının neler olduğu merak konusudur. Pazarlama denetimi için klasik bir vizyon, genel olarak, sorunlu

alanları ve kullanılmayan fırsatları belirlemek ve önerilerde bulunmak için işletmenin veya kurumların pazarlama ortamının, hedeflerinin, stratejilerinin ve iş faaliyetlerinin kapsamlı, sistematik, bağımsız ve periyodik olarak denetlenmesi olarak tanımlanabilir.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, pazarlama denetiminin kavramsal çerçevesi başlığı altında kavramın tarihsel gelişimini, tanımını, özelliklerini, bileşenlerini ve süreçleri vb. gibi alt başlıklar dahilinde ele almaktadır. İkinci bölümde ise, pazarlama kavramı ile denetim kavramının arasındaki ilişki başlığı altında denetim araçları, pazarlama denetimi teorisi, araçları, pazarlama denetimi üzerine yapılmış çalışmaların değerlendirilmesi, pazarlama denetimi ve pazarlama performansı değerlendirmesi gibi alt başlıklar ile pazarlama ile denetim arasındaki ilişki incelenmektedir. Üçüncü bölümde ise araştırma amacı, önemi, örnekleme, yöntemi, sınırlılıkları, kapsamı ve mülakat soruları ile bulgular gösterilmektedir. Son olarak, sonuç tartışma ve gelecekteki araştırma önerileri sunulmuştur.

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE: PAZARLAMA DENETİMİ

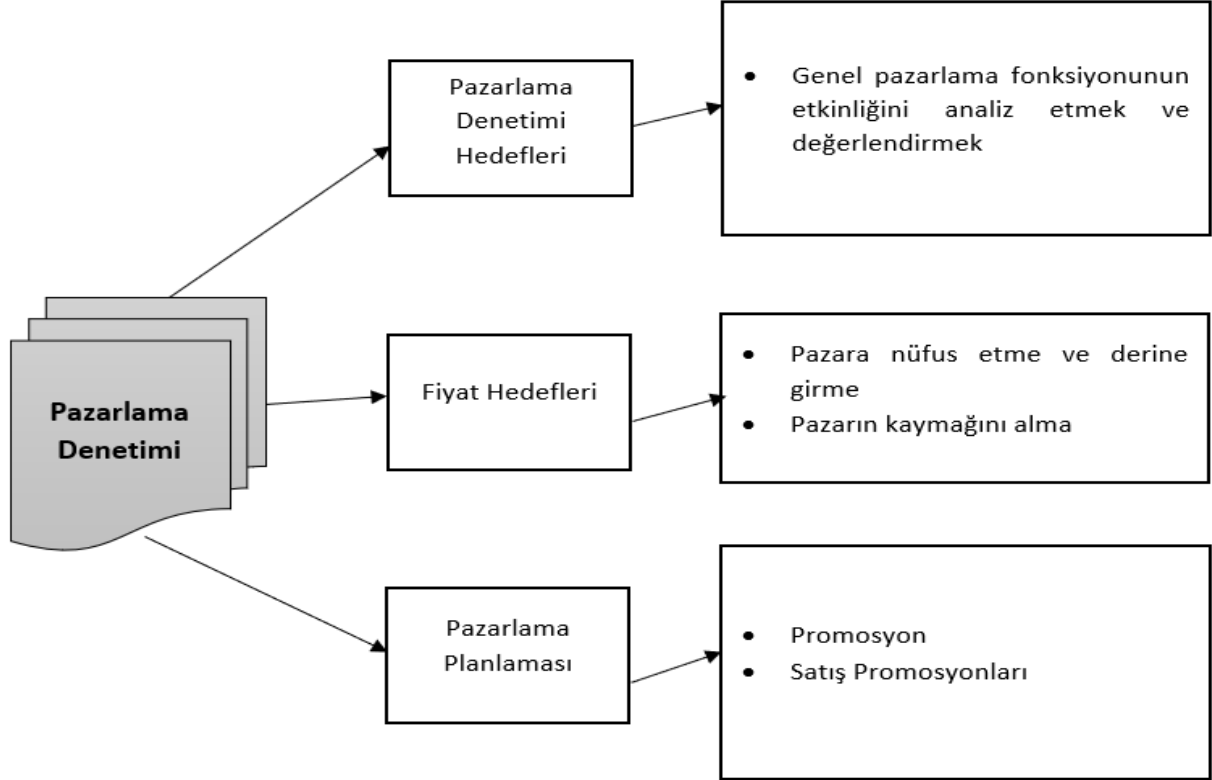
Pazarlama denetimi, bir işletmenin tüm pazarlama unsurlarının ve uygulamalarının sistematik bir değerlendirmesidir. Bir pazarlama denetimiyle, çabalarımızın ne kadar etkili olduğunu, stratejinizin hangi noktalarda eksik olabileceğini ve işletmenizin yatırım getirisini artırmanıza yardımcı olabilecek çeşitli faktörlerin hangileri olduğunu öğrenebilirsiniz. Örneğin, küçük bir işletmeyseniz, pazarlama çabalarınız için harcanan her tutar bir fark yaratır. Büyük bir şirketseniz, şüphesiz pazarlamaya önemli bir yatırım yaparsınız ve bu tutarı hesaba katmak ve maksimize etmek hiç de küçük bir mesele değildir. Küçük işletmelerden büyük işletmelere, düzenli olarak planlanmış pazarlama denetimleri, herhangi bir iyi stratejinin temel bir bileşenlerinden oluşmaktadır.

Bazı akademisyenler pazarlama denetimini şu şekilde tanımlamıştır; “Pazarlama denetimi, bir şirketin- veya iş biriminin- pazarlama ortamının, hedeflerinin, stratejilerinin ve faaliyetlerinin kapsamlı, sistematik, bağımsız ve periyodik olarak incelenmesidir. Sorunlu alanlar, fırsatlar ve şirketin pazarlama performansını iyileştirmek için bir eylem planı önermektir” (Kotler, Gregor, & Rodgers, 1977). Yapılan tanımdan yola çıkılarak pazarlama denetimine, merkezi bir istihbarat faaliyeti işlevi verilebilir. Pazarlama denetimi, tüm önemli pazarlama kararlarında toplama, sentez, analiz, yorumlama ve tavsiyeden sorumludur. Sistem mevcut tüm bilgi kaynaklarını kullanacak ve tavsiyeler, gerekçe ve beklenen sonuç dahil olmak üzere eksiksiz bir harita çıkarmak için bunları pazarlama denetim prosedürleri ve süreçleriyle birleştirecektir (Wilson, 2002).

Şekil 1’de, işlenmek üzere tüm harici makro ve mikro ortamlardan ve dahili kaynaklardan pazarlama denetim işlevine bir bilgi akışı sağlandığı görülmektedir. Bu işlevde pazarlama denetimi, ilerici, kümülatif ve uygun maliyetli bilgi toplamayı sürdürecektir. Pazarlama denetimi, stratejik ve taktik planlama sürecine katkıda bulunmanın yanı sıra, pazarlama programlarının uygulanmasını sürekli olarak izleyecek ve faaliyetlerin yeniden düzenlenmesinde değişikliklere izin verecek önerilerle planlanan beklentiden önemli sapmalar hakkında tavsiyelerde bulunmaktadır (Kotler, Gregor, & Rodgers, 1977).

Pazarlama denetiminin merkeziliği, yöneticilerin işletmenin içinde faaliyet gösterdiği sistemle ilerici ve kapsamlı bir aşinalık geliştirmek için bunu kullanmasına izin verecek ve tüm konularda karar verme için en bilgili, güvenilir ve eyleme yönelik tavsiyeler sunmasını mümkün kılacaktır. Aslında, sürekli işlevi ve kapsamlı ve güncel doğası nedeniyle denetim, iş ortamında değişiklikler meydana geldikçe eylemler önermek için kullanılabilir. Aynı zamanda,

pazarlama denetimi işlevi, belirli projelerin sağlanmasında yönetimden gelen talimatlara tepki verebilir. Sistem aynı zamanda piyasanın gelişmesi ışığında aşamalı pazarlama yeniden planlaması için kolaylık sağlayabilmektedir. (Abdallah, 2013)



Şekil 1. Pazarlama Denetimi

Kaynak: Abdallah, 2013

Pazarlama Denetimi, iş performansı açısından ele alındığında, "Avustralya'daki Büyük Şirketlerinin Ampirik Çalışması" başlıklı bir araştırmada, pazarlama denetimi uygulamasını incelendiğinde pazarlamaya aşinalık ile pazarlamanın kullanımı arasındaki ilişkileri, denetim ve kurumsal performans ölçütleri görülmektedir. Araştırmacılar Taghian ve Shaw (2002), imalat ve hizmet sektörlerindeki en büyük 1.441 kuruluşteki kıdemli pazarlama personelini örneklemek için bir anket geliştirmişlerdir. Araştırmalarında, yanıt verenlerin yaklaşık yüzde 48'i periyodik olarak pazarlama denetimini kullandıklarını belirtmiştir. Pazarlama denetiminin yürütülmesinde kullanılan yöntemlere kendi kendini denetleme (%75), ardından şirket görev gücü denetimi (%34) ve dış denetim (%32) hakimdir (Taghian & Shaw, 2002). Buradan performans sonucu açısından kullanılan denetim türünün üstünlüğüne dair hiçbir kanıt olmadığını ve denetimin kalitesi ve kullanılabilirliği / yararları üzerindeki etkisi hakkında çok az söz edildiği ortaya çıkmıştır. "Pazarlama denetiminin yürütülmesi" ve "pazarlama denetiminin tavsiyelerinin uygulanmasının "pazar payı" performans ölçüsü ile pozitif ve önemli ölçüde

ilişkili olduğu bulunmuştur (Morgan, Clark, & Gooner, 2002).Çalışma ayrıca, kuruluşun yaşı ile (1950 veya öncesi ve 1961-1970) pazarlama denetimini kullananlar ve kullanmayanlar arasında anlamlı demografik farklılıklar olmadığını göstermektedir. Buna göre, pazarlama denetiminin kullanıcılarını ayıran önemli bir demografik değişken yoktur. Bununla birlikte, organizasyonel yaş ve yöneticinin eğitimi arasında bir miktar ilişki vardır (Abdallah, 2013).

Sonuç olarak, Taghian & Shaw (2002)'a göre, daha genç şirketlerin (1971 veya daha sonra kurulmuş) pazarlama denetimini kullanmaya daha az eğilimli olduğunun, bunun nedeninin pazarlama bilgilerinin çok fazla mevcudiyeti olabileceğini ve bunun da ihtiyaç eksikliği ile sonuçlanmış olabileceğini bildirmektedir.

Taghian ve Shaw (2002), pazarlama denetiminin, pazarlama verimlilik analizinin ortaya çıkışına paralel olarak geliştiğini söylemektedirler. Uygulama açısından, pazarlama denetimi yaklaşımının önemli sorunlarını da beraberinde kapsamaktadır. Bunlar, uygun niteliklere sahip bağımsız denetçilerin olmaması; pazarlama, bilgi mevcudiyeti içinden yönetim iş birliğinin kazanılması ve bilgiye erişim ve bilginin anlaşılmasını sağlamak için üst yöneticilerle yeterli iletişimin oluşturulmasıdır. Bu sorunlar bir araya geldiğinde, şirketlerde pazarlama denetimi sürecinin uygulanmaması bu gerekçeler ile açıklanabilmektedir. Başka bir taraftan pazarlama denetimi uygulamasını incelenerek, uygulayıcıların pazarlama denetiminin yararlılığına ilişkin algılarını, bunu yürütmek için kullandıkları yöntemleri ve karşılaştıkları sorunlar incelenmiştir (Abdallah, 2013). Buradan araştırmacıların, pazarlama denetiminin, bir pazar oryantasyon stratejisinin oluşturulmasına, sürdürülmesine ve yönetilmesine yardımcı olabilecek bir araç olarak kullanılmasını önerdiği çıkarımı yapılabilir.

Yapılan araştırmalarda (Abdallah 2013), pazarlama denetimi uygulamasının bir kuruluşun pazarlama performansına fayda sağlayabileceğini ve bunun daha geniş etkilerinin daha ayrıntılı olarak çalışılması gerektiği önerilmektedir. Ayrıca, bu bulgunun farklı kültürleri ve iş uygulama geleneklerini temsil eden diğer ülkelerde de doğrulanması önemlidir. Diğer bir yararlı araştırma alanı, farklı endüstrilerde ve farklı gelişme düzeylerindeki pazarlarda pazarlama denetiminin yürütülmesidir.

Denisa ve Jaroslav (2013)'ın araştırmalarında, Slovakya'da pazarlama yönetimi için pazarlama denetiminin başarılı bir şekilde uygulanması için ön koşulları tanımlamayı ve oluşturmayı amaçlayan şirketleri incelemektedir. Makaleleri, şirketin büyümesinin ve gelecekteki başarısının bir faktörü olarak bir pazarlama denetimi sunmaktadır. Araştırmacılar, pazarlama denetimi faaliyetinin işletme yönetiminde yeni bir trend haline geldiğini savunmaktadır. Çeşitli

şirket türlerinin pazarlama yapılarını gözden geçirmelerine yardımcı olabileceğini ve bu nedenle genel işin yenilenmesine ve sadece pazarlamanın değil, aynı zamanda şirketin genel performansının iyileştirilmesine de katkıda bulunabileceğini eklemektedir. Araştırmanın ilk aşamasında, pazarlama denetiminin etkinliği ve sonuçlarını etkileyen faktörler hakkında görüşlerini almak amacıyla 16 uzmana açık uçlu sorular gönderilmiştir. Ankete katılan uzmanlar (1) denetçinin uzmanlığını; (2) yöneticileri tarafından denetlenen şirketin pazarlama durumu hakkında bilgi sahibi olunması ve (3) denetlenen şirketin çalışanları tarafından pazarlama denetimi amaçlarının kabul edilmesini sorgulamıştır. Ayrıca uzmanların yarısından azı denetim için mali kaynakların mevcudiyetini pazarlama denetiminin sonuçlarını ve etkinliğini etkileyen bir faktör olarak görmektedir. Aynı zamanda, görüşülen uzmanların çoğu şu görüşlere sahiptir: (1) pazarlama denetimi hakkında bilgisizlik; (2) pazarlama denetiminin faydalarının hafife alınması ve (3) şirketlerin uygulamalarında pazarlama denetiminin yeterince kullanılmamasını etkileyen başlıca sorunlar veya engeller olarak görüşlerine yer vermektedir. Ancak uzmanlar en az önemli etkiyi (1) denetlenen ile denetim şirketi arasındaki fikir birliği, (2) pazarlama denetiminin yalnızca kısa bir süreye odaklanması ve (3) hemen başlatılması gibi faktörlere bağlamaktadır. Bu nedenle, pazarlama alanında, pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini ve etkililiğini desteklemek için belirli rakamların alınması ihtiyacı artmıştır (Lipnicka & Dado, 2013). Pazarlama denetiminin amacının, pazarlama performansının etkinliğinin düzeltilmesi olduğu savunulmaktadır. Pazarlama denetiminde kullanılmayan pek çok fırsat olduğu ve kuruluşların bunlardan yararlanabileceği incelenen çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Suliman, 2015).

Geçmiş zamandan beri pek çok yazar, pazarlama denetiminin geliştirilmesine, pratik ve kavramsal olarak iyileştirilmesine katkıda bulunmuştur. Şu anda, literatüre katkıda bulunanlar arasında bir pazarlama denetimi yürütme süreci hakkında bir fikir birliği yoktur. Bununla birlikte, pazarlama denetiminin ideal olarak mali denetime benzer bir dizi standart prosedürle yürütülmesi gerektiği kabul edilmiştir (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997). Kotler'e (1977) göre pazarlama denetimi yürütme süreci, şirketin pazarlama hedefleriyle başlamalı ve bunu pazarlama planının uygulanmasının değerlendirilmesi takip etmelidir. Süreç, organizasyon tasarımı ve pazarlama personelinin değerlendirilmesi ile sona ermektedir (Abdallah, 2013). Kotler ayrıca, pazarlama denetiminin tercihen bir pazarlama etkililiği incelemesi yaptıktan sonra düşünülmesi gerektiğini önermektedir. Ek olarak, pazarlama denetimi, makro ve mikro ortamlar, pazarlama stratejisi, pazarlama organizasyonu, pazarlama sistemleri, pazarlama

verimliliği ve pazarlama işlevleri dahil olmak üzere bir şirketin pazarlama durumunun altı alanını ele almalıdır (Shaw & Taghian, 2008).

1.1.Tarihsel Gelişimi

Bu bölümde, Pazarlama denetiminin gelişiminin 1950'lerde pazarlama literatürüne girişinden 1990'larda disiplinin en kapsamlı, stratejik kontrol mekanizması olarak ortaya çıkmasına kadar olan tarihsel gelişimi incelenmektedir. Konseptin gelişimine, önemli uygulamalara, kullanım sorunlarına ve çözülmemiş araştırma sorunlarına, özellikle denetim uygulamaları alanında, daha kapsamlı bir şekilde ele alınması gereken konulara önem verilmektedir.

Pazarlama literatürüne ilk olarak 1959 yılında Abe Shuchman tarafından tanıtılan pazarlama denetimi, son 50 yılda pazarlama programlarının kontrol ve değerlendirme sürecinin çok önemli bir bileşeni haline gelmiştir.

➤ 1950'lerde Pazarlama Denetimi;

Pazarlama denetimi, pazarlama literatürüne resmi olarak 1959'da American Management Association'ın Pazarlama Performanslarını Analiz Etmek ve Geliştirmek adlı bir rapor ile tanıtılmıştır. Bu raporda geliştirilen pazarlama denetimi yaklaşımı, Shuchman, Sessions, Oxenfeldt ve Crisp'in ufuk açıcı çalışmalarını içermektedir (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997). Shuchman, pazarlama denetimini, toplam pazarlama operasyonunun sistematik, eleştirel ve tarafsız bir incelemesi ve değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır: operasyonun temel hedefleri ve politikaları ve bunların altında yatan varsayımların yanı sıra kullanılan yöntemler, personel ve organizasyon politikaları uygulamak ve hedeflere ulaşmaktır (Shuchman, 1959). Pazarlama denetimi, bir teşhis aracı olduğu kadar bir tahmin aracı olarak da tanımlanmaktadır. Bir pazarlama denetiminin değeri, pazarda güçlükler yaşayan şirketler için olduğu kadar başarılı şirketler için de önemli olabilmektedir (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997).

Bir pazarlama denetimi için basit ve kullanışlı bir kavramsal çerçeve oluşturmak amacıyla denetim tarafından geliştirilecek denetimin nihai ürünü üç unsurdan oluşmaktadır (Sessions, 1959):

1. Bir hedef, yani, arzu edilen tutar veya birim hacim seviyesi (ve bundan elde edilen kâr) olarak ifade edilen, belirli bir süre içinde şirketin pazar konumunun geliştirilebilme derecesi.
2. Hedefe ulaşmak için tasarlanmış hem bir zaman çizelgesine hem de bir olay çizelgesine göre tasarlanmış ayrıntılı bir program.
3. Hem bir zaman çizelgesi hem de bir olay çizelgesi üzerinde öngörülen ve yapı, prosedür veya personel için önerilen tüm revizyonları veya uzantıları içeren, programı yürütmek için gerekli organizasyon (Sessions, 1959).

İlk araştırmacılar, mevcut pazarlama yöneticilerinin pazarlama çabalarının resmi ve sistematik incelemesine karşı direnişi olan denetim sürecindeki kritik konulardan birini saptamışlardır. Denetim için pazarlama faaliyetlerinin altı ayrı yönü belirlenmiştir: hedefler, politikalar, organizasyon, yöntemler, prosedürler ve personel. Pazarlama denetimi, bir toplam programın değerlendirilmesidir (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997). Pazarlama denetimi kavramının ilk savunucularından biri olan Oxenfeldt'e (1959) göre, pazarlamada artan gelirler ve azaltılmış maliyetler arayışında daha verimli olabilmek için yönetim, pazarlama operasyonunun her bir alanının eksiksiz bir değerlendirme programı tasarlamıştır. Kapsamlı denetim ihtiyacını desteklemek için şu kritik gözlemler yapılmıştır (Crisp, 1959):

1. Pazarlama yetkinliği ve etkinliği düzeyinde sektörden sektöre muazzam farklılıklar vardır.
2. Herhangi bir endüstride liderliği elde etmek ve sürdürmek için gereken pazarlama yeterliliği seviyesi, o endüstrideki iki numaralı firmanın seviyesinden biraz daha yüksektir.
3. Sürekli değişen bir rekabet düzenine karşı endüstri liderliğini sürdürmek, şirketin ve endüstrinin pazarlama becerisinin kalibresine sürekli dikkat gösterilmesini gerektirir (Crisp, 1959).

Bu gözlemler, araştırmacıları iki tür pazarlama denetimi belirlemeye yöneltmiştir: yatay ve dikey. Yatay denetim, tüm pazarlama çabasında yürütülen tüm unsurları inceler. Dikey denetim, denetim çabasını pazarlama operasyonunun işlevsel unsurlarından birine odaklar ve onu kapsamlı, araştırıcı bir çalışma ve değerlendirmeye tabi tutar (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997). Böylelikle buradan, bir pazarlama denetiminde hem nitel hem de nicel standartların kullanılması gerektiği çıkarımı yapılabilir.

➤ *1960'lar da Pazarlama Denetimi;*

1960'lar, pazarlama denetimine ve kapsamlarına, zamanlamalarına ve yoğunluklarına göre sınıflandırılabilir pazarlama fonksiyonlarının kavramsallaştırılmasına artan bir ilgi getirmiştir. Bu bağlamda Oxenfeldt (1959), pazarlama denetimini, bir kuruluş içindeki pazarlama işlevinin toplam (kapsam), seyrek (zamanlama) ve derinlemesine (yoğunluk) değerlendirmesi olarak nitelendirmektedir. Pazarlama denetiminin gelişiminin bu noktasında, denetimin devam eden diğer tüm değerlendirme faaliyetlerinin yerine geçmediği vurgulanmıştır. Bunun yerine, pazarlama denetiminin işlevi, firmanın pazarlama işlevlerinin en kapsamlı değerlendirmesini temsil etmektedir. Devam eden pazarlama kontrol süreci ile pazarlama denetimi arasındaki fark anlaşılabilir, sürekli bir pazarlama kontrol sürecine duyulan ihtiyacın altı çizilmiştir (Oxenfeldt, 1959).

1960'larda pazarlama denetimi, bir şirketin tüm pazarlama çabalarının veya hedefleri, programı, uygulamayı ve organizasyonu kapsayan belirli bir pazarlama faaliyetinin ne yapıldığını belirlemek ve ne yapılmakta olduğunu değerlendirmek amacıyla bağımsız bir inceleme olarak yeniden tanımlanmıştır (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997).

Önceki dönemdeki araştırmalarında (Oxenfeldt, Shuchman ve Crisp) belirtildiği gibi, 1960'ların araştırmacıları, pazarlama denetiminin sadece ciddi zorlukları tespit edip düzeltmeyi amaçlamadığını, aynı zamanda başarılı organizasyonların çabalarını artırımı hale getirmek için değiştirmelerini amaçladığını kabul etmişlerdir. Sistem düzeyinde denetimin dört temel bileşeninin denetimi gerektirecek kadar önemli olduğu düşünülmektedir. Şirketin pazarlama hedeflerini anlamak önemli bir başlangıç noktasıdır. Denetim, program planının uygulanmasını araştırmalı ve bir değerlendirme yapmalıdır. Son olarak, sistem düzeyinde denetim, organizasyonel tasarım ve pazarlama personelinin bir değerlendirmesiyle sonuçlanmalıdır (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997).

Kotler (1977), sistem düzeyinde bir denetimin esasen ayrıntılı inceleme gerektiren alanları gösterdiğini ancak bu değerlendirmeleri fiilen gerçekleştirmediğini belirtmektedir. Faaliyet düzeyinde denetim ise, bir organizasyon içindeki pazarlama programının belirli bir bölümünün derinlemesine incelenmesi olarak tasvir edilmiştir (Kotler, Gregor, & Rodgers, 1977). Faaliyet düzeyinde denetimin bileşenleri, kuruluşun geniş bir değerlendirmesinin aksine belirli bir faaliyet içinde bir değerlendirme olması dışında sistem düzeyinde denetimle aynıdır. Pazarlama denetimlerini yürütmek için denetçilerin seçilmesi, bireyselleştirilmiş şirket durumlarına bağlıdır; bu nedenle, en uygun denetçilerin seçimi büyük ölçüde şirkete, sektöre ve nitelikli

denetçilerin mevcudiyetine bağlıdır. Denetim sürecinin birincil amacı, yönetilen faaliyetin etkinliğini incelemek için bir hedef grubu görevlendirmektir. Denetçi, yapılanları belirler, yapılanları değerlendirir ve sistemin performansını iyileştirmek için gelecekte yapılması gerekenleri önermektedir (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997).

➤ *1970'lar de Pazarlama Denetimi;*

Önceki yirmi yılın pazarlama denetim modelinin yerini, 1950'lerde veya 1960'larda olmayan yeni stratejik karmaşıklıklar üreten çok daha değişken bir ortam almıştır. Buradan bu artan değişikliklerin bir sonucu olarak, pazarlama operasyonlarının değişen ortamlara göre yeniden yönlendirilmesi çıkarımı yapılabilir. Değişen dış ortamı izlemek ve pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için şirketlerin pazarlama çabalarında değişiklik önermek için bir araç olarak pazarlama denetimine büyük bir yönelim gerçekleşmiştir. Bu dönemde pazarlama denetiminin tanımı, bir şirketin- veya iş birimlerinin- pazarlama ortamının, hedeflerinin, stratejilerinin ve faaliyetlerinin kapsamlı, sistematik, bağımsız ve periyodik olarak incelenmesidir (Kotler, Gregor, & Rodgers, 1977). Bu dönemde başarılı bir pazarlama denetimi yürütmek için üç temel süreç ve her adımda ortaya çıkabilecek sorunlar üzerinde durulmuştur. Sorunlardan bazılarını örnek olarak, şirket yetkilileri ve denetçiler arasında hedefler, kapsam, derinlik, veri kaynakları, rapor formatı ve denetimin süresi gibi etkenler sıralanmıştır (Kotler, 1976).

1970'lerde pazarlama denetimi amacı, yönetime düzeltici bir eylem planı sunarak genel pazarlama verimliliğini artırmaktı. Bu nedenle iki tür eylem planı belirlenmiştir. Birinci eylem, mevcut operasyonların iyileştirilmesini içeren kısa vadeli bir eylem planı iken, ikinci eylem odakta daha stratejik ve kurumsal pazarlama planı ile entegre edilmiştir. 1970'lerde bir pazarlama denetimini etkili bir şekilde yürütmek için bir iç denetim bölümü veya bir bağımsız denetçi olmak zorunda olduğu belirtilmiştir. (Tirmann, 1971). Pazarlama denetimlerinin başarılı olabilmesi için geniş tabanlı ve periyodik olması, denetim programı için ayrıntılı bir tasarımın geliştirilmesi ve üzerinde anlaşmaya varılması, denetimin eyleme yönelik olması ve denetçinin mevcut pazarlama denetiminden makul ölçüde bağımsız olması gerektiği savunulmuştur (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997).

Kotler 1970'lerde, pazarlama denetiminin tanımını "kurumun pazarlama ortamının, dahili pazarlama sisteminin ve belirli pazarlama faaliyetlerinin periyodik, kapsamlı, sistematik ve bağımsız bir incelemesi" olarak geliştirmiştir (Kotler, Gregor, & Rodgers, 1977). Kotler (1976)

tüm şirketlerin değişen çevre ve ortaya çıkan tehditler ve fırsatlarla uyumlu olduklarından emin olmak için pazarlama faaliyetlerini zaman zaman bir pazarlama denetimi ile gözden geçirmeleri gerektiğini belirtmiştir (Kotler,1976). 1970'lerde, pazarlama denetimi henüz standart bir yönetim aracı haline gelmemiş olmasına rağmen, mali denetime benzer bir dizi standart prosedürle yürütülmesi gerektiğini savunulmuştur (Abdallah, 2013).

1970'lerde araştırmacılar, firmaların pazarlama denetimleri yaparken yaşadıkları sorunları belirlemek için orta ve üst düzey pazarlama yöneticileri grubunu araştırmışlardır. Ek olarak, kullanılan denetim yöntemlerini ve bunlarla ilişkili güçlü ve zayıf yönleri göz önüne alınmıştır. Araştırmacılar, denetim yapmayı düşünen kuruluşların, denetimlere rehberlik etmek için mevcut kapsamlı kontrol listelerini kullanarak bilgi sorunuyla ilgilenmeleri tavsiyesinde bulunmuşlardır. Pazarlama denetimini yürütürken pazar ortamını değerlendirmenin kritik önemi, bu dönemde araştırmacıların odak noktası olmuştur. Pazar ortamı denetimi, tanımlandığı şekliyle, pazarın mevcut durumu, ekonominin pazar üzerindeki etkisi, ekonominin müşteriler üzerindeki etkisi ve kuruluşun pazara göre konumunun incelenmesiyle ilgilidir (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997).

➤ *1980'ler de Pazarlama Denetimi;*

1980'lerde şirketin pazarlama faaliyetlerinin rekabetçi etkinliğini ele almak, operasyondaki güçlü ve zayıf yönleri belirlemek ve bulguları üst yönetime raporlamak için bir araç olarak pazarlama denetimi kullanılmaya başlanmıştır. Şirketler için denetimin pazarlama faaliyetinin temellerine odaklanmasının, değerinin büyük bir kısmını temsil ettiği sonucuna varılmıştır, çünkü herhangi bir organizasyonun elde etmesi gerektiği dengeyle yapabileceklerini karlı bir şekilde satarken, aynı zamanda piyasada karlı bir şekilde satılabilecekleri belirleyip geliştirmektir. Araştırmacılar tarafından, denetimin temel tasarımının denetçi veya şirketin pazarlama yönetimi tarafından önyargılı olamayacağını garanti ederek konuların ve soruların standardizasyonu, pazarlama denetimini şirketler için daha erişilebilir hale getirdi. Bu yaklaşım en iyi şekilde Pazarlama Stratejisi ve Planlaması için üretilmiş bir kontrol listesi örneği ile gösterilebilirdi. Mesela, Pazarlama planımız var mı? Diğer operasyonel planlarla uyumlu mu? En son ne zaman güncellendi? vb. (Wilson, 2002).

Aynı dönemde, denetimin bir kuruluş için olası rolleri hakkında daha geniş düşünme ihtiyacı literatüre girmiştir. Denetimin geleneksel rolüne ek olarak, denetimin ayrıca bir organizasyon içinde temel pazarlama perspektiflerini tanıtmak veya yeniden yönlendirmek için etkili bir araç olabileceği öne sürülmüştür.1980'lerde pazarlama denetimine ek olarak, dış denetim ihtiyacı

dahil olmuştur. Bu dış denetim; müşterileri, potansiyel müşterileri, rakipleri, dağıtım sistemlerini ve benzerlerini içermektedir (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997). Bu kaynaklardan elde edilen nesnel veri, başarılı bir denetimin yürütülmesinde en önemli unsur haline gelir. Bu harici kıyaslama, harici olarak güvence altına alınan bilgilerin kuruluşun yönetimi tarafından tutulan dahili bakış açılarıyla karşılaştırılmasına dönüşür ve sorunları anlamada ve pazarlama sorunlarına etkili ve yaratıcı çözümler geliştirmede özellikle yararlı olmaktadır (Abdallah, 2013).

➤ *1990'lar de Pazarlama Denetimi;*

Pazarlama denetimi için belirli sektör uygulamaları, bu dönem sırasında üç büyük sigorta sektörü şirketi (MONY Financial Services, The Principal Financial Group, ve Sun Life of Canada) tarafından pazarlama denetiminin kullanılmasıyla ortaya çıkmıştır (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997).

Hizmet pazarlama alanı, pazarlamanın en hızlı büyüyen alanlarından biri olduğu için, 1990'larda Hizmet Pazarlama Mükemmelliği Endeksi (ISME) adı verilen bir pazarlama hizmetleri denetiminin yürütülmesi için bir çerçeve geliştirildi. Bu çerçevede, "bir kuruluşun hizmet pazarlamasına hazırlığının ve mevcut etkinliğinin pazarlama yönelimi, pazarlama organizasyonu, yeni müşteri pazarlaması, mevcut müşteri pazarlaması, iç pazarlama ve hizmet boyutları boyunca sistematik, periyodik, objektif ve kapsamlı bir incelemesi" olarak tanımlanmaktadır" (Conanat & Parasuraman, 1991).

Bu dönemde pazarlama denetimine yönelik ilk bilgisayar odaklı yaklaşım tanıtılmıştır. Denetim sürecini bilgisayarlaştırma çabası, bilgisayarlaştırmanın denetimin yürütülmesiyle ilgili gecikme sorununu çözdüğü, süreç ve sonuçlarda çok daha fazla "sahiplik" oluşturduğu, gizli denetim sorununu belirlemeye ve azaltmaya yardımcı olduğu inancına dayanmaktadır (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997). Bilgisayarlı Pazarlama Denetimi (CMA), geçmiş ve gelecekteki pazarlama planlarının kapsamlı, mantıksal olarak tutarlı, bilgisayar destekli, iletilebilir bir değerlendirmesi olarak sunulmuştur (Abdallah, 2013).

Bu dönemde ek olarak, başarılı bir pazarlamanın en önemli bileşenlerinden biri olan, bireylerin örgütsel davranışı için oluşan normlara katkı sağlayan değerler ve inançlar modeli olan örgüt kültürünü incelemek için çaba gösterilmiştir. Örgüt kültürü kavramı, firmanın bir bütün olarak pazarlamaya verdiği önemi ve firmada "pazarlama işlerinin" yapılma biçimini ifade etmektedir. Bir hizmet firmasının pazarlama kültürünü değerlendirmek için bir denetim

formatı geliştirilebilir. Denetiminin konumlandırılması, stratejik denetimin son ve sürekli, dinamik bir süreç olarak uygun şekilde kavramsallaştırılan pazarlama stratejisi sürecinin ilk aşaması rolüne odaklanmaktadır (Cravens, 1994). Buradan, devam eden bu süreçte yeni fırsatlar bulmayı ve ortaya çıkan tehditlerden kaçınmayı, beklentilerle tutarlı performans ve kuruluşun karşı karşıya olduğu belirli sorunu veya konuyu çözmeye odaklandıkları ileri sürülebilir.

➤ *21.yy. da Pazarlama Denetimi;*

Geçtiğimiz 50 yıl boyunca pazarlama denetimi, gelişerek pazarlamacılara pazarlama çabalarının performansı hakkında bilgi sağlayan yapıcı bir kontrol mekanizması haline gelmiştir. Pazarlama denetimi "olgunlaştıkça" kavramın uygulaması genişletildi ve çok çeşitli organizasyon ve sektörlerde pazarlama programlarını değerlendirmek için etkili bir araç haline geldi.

21. yüzyıl için pazarlama denetiminde ele alınması gereken beş alan bulunmaktadır: (1) pazarlama denetiminin küreselleşmesi; (2) organizasyondaki pazarlama kontrolörü pozisyonu için destek; (3) organizasyondaki pazarlama programlarının ekolojik çabalarının dahil edilmesi ve ölçülmesi; (4) kesintisiz bir kontrol mekanizması sağlamak için periyodik ve sürekli pazarlama kontrol çabalarının entegrasyonu; (5) kaynak yönetimi ve kontrolüne odaklanmak için pazarlama denetimi konseptini genişletmek (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997).

Küresel pazarlama çabalarının yeterli bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak için pazarlama denetiminin kapsamı ve doğası genişletilmelidir. Pazarlama denetiminin kapsamı, şirketlerin uluslararası pazarda karşı karşıya kaldıkları çok sayıdaki kontrol edilemeyen faktörleri kapsayacak şekilde genişletilmelidir. Bir şirketin faaliyet gösterdiği her ülke için, ekonomik gelişme düzeylerini, endüstrinin rekabetçi yapısını, yasal kısıtlamaları, kültür ve sosyolojik farklılıklara dayalı tüketici davranışlarındaki çeşitliliği ve ayrıca teknolojideki farklılıkları incelemektedir (Abdallah, 2013). Uluslararası bir pazarlama denetimi sırasında tümünün dikkate alınması gerekir. Pazarlama denetimi, faaliyet gösterdiği her ortam için pazarlama çabasının etkinliğini ve verimliliğini belirlemeli ve ardından yurt içi operasyonların yanı sıra uluslararası boyut için pazarlama çabasının birleşik bir resmini geliştirmelidir. Uluslararası ve yerel pazarlama çabaları arasında ayırım yapılmadan denetim, uluslararası çabaları yerel pazarlama kampanyasıyla karşılaştırırken uluslararası pazarlar arasında var olacak değişen yeterlilik düzeylerini doğru bir şekilde tasvir etmeyecektir (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997).

Pazarlama denetimi, pazarlama performansının değerlendirilmesinde kullanılması gereken tek kontrol mekanizması olarak algılanmamalıdır. Organizasyon ve pazarlama çabası ne kadar büyük ve karmaşıksa, pazarlama faaliyetleri için bir izleme kontrol sistemine o kadar çok ihtiyaç vardır. Kontrol sistemi, bireysel pazarlama fonksiyonlarının yanı sıra toplam pazarlama çabasının verimliliğini ölçecektir. Bir pazarlama kontrol sistemi şunları içermelidir: (1) standartlar- iç ölçütler ve ayrıca dış pazara dayalı kıyaslamalar; (2) performans ölçümleri- pazarlama işlevlerinin hem etkinliğini hem de etkinliğini belirleyen teknikler. Hem somut sonuçlar yani satış hacmi, tanıtılan yeni ürün sayısı, dağıtım kanalı sayısı hem soyut hem de boyut yani müşteri farkındalığı, sadakati, marka itibarı ölçülmelidir (Abdallah, 2013); (3) pazarlama çabasının neden etkili/etkisiz olduğunun nedensel analizi; (4) düzeltici eylemler- bir sonraki planlama döneminde pazarlama çabalarının performansını artıracaktır. Sürekli kontrol mekanizması, periyodik pazarlama denetiminin yürütülmesi için temel sağlamaktadır; (5) Kaynak yönetimi ve kontrolüne odaklanmak için pazarlama ve denetim kavramını genişletmek pazarlama denetiminin tarihi kavramı, pazarlama ortamının, pazarlama sisteminin ve pazarlama işlevlerinin analizine bağlanmıştır (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997). Denetimin kapsamı ve niteliği genişledikçe dikkate alınacak konuların da genişletilmesi gerektiği çıkarımı yapılabilir.

21. Yüzyıl Kaynaklar, bir organizasyonun bağlı olduğu şeylerdir ve amaçlarına ulaşmak için araçlardır. Organizasyon hem iç hem de dış çevredeki tüm ilgili maddi ve maddi olmayan kaynaklar tarafından yönlendirilen bir yönetsel kaynak sistemidir. 21. Yüzyıl için pazarlama denetimi bu konular çerçevesinde dikkate alınmalıdır (Wilson, 2002).

Kısacası pazarlama denetimin izlemiş olduğu bu yol, denetim bileşenlerinin ve sürecinin kavramsal olarak iyileştirilmesini, bir denetim için ayrıntılı kontrol listelerinin ve yönergelerin geliştirilmesini, denetim konseptinin hizmet endüstrisine uyarlanmasını, denetim sürecinin bölümlerinin bilgisayarlaştırılması ve denetimin yüksek teknoloji ve endüstriyel ürün sektörlerine uygulanması için çok sayıda öneri ve yöntem ile pazarlama denetiminin günümüze ulaşmasını sağlamıştır (Abdallah, 2013). Ne yazık ki, pazarlama denetimlerinin uygulanmasına fazla önem verilmemiş olsa da 21. yüzyılın ortamı bu yeni gereksinimlerin, geleceğin etkili pazarlama denetimi için çalışma kapsamını önemli ölçüde genişletmesi muhtemel olduğu görüşünü ileri sürmektedirler (Conanat & Parasuraman, 1991).

1.2.Pazarlama Denetimi Tanımı

Shuchman'a (1959) göre pazarlama denetimi kavramını "toplam pazarlama operasyonunun sistematik, eleştirel ve tarafsız bir incelemesi; operasyonun temel hedefleri ve politikaları ve bunların altında yatan varsayımlar ve politikaları uygulamak ve hedeflere ulaşmak için kullanılan yöntemler, prosedürler, personel ve organizasyon" olarak tanımlamıştır (Shuchman, 1959).

Kotler ve diğer araştırmacılara (1977) göre pazarlama denetimi, "sorunlu alanları ve fırsatları belirlemek ve iyileştirmek için bir eylem planı önermek amacıyla bir şirketin veya iş biriminin pazarlama ortamının, hedeflerinin, stratejilerinin ve faaliyetlerinin kapsamlı, sistematik, bağımsız ve periyodik olarak incelenmesidir" olarak tanımlamaktadır (Kotler, Gregor, & Rodgers, 1977).

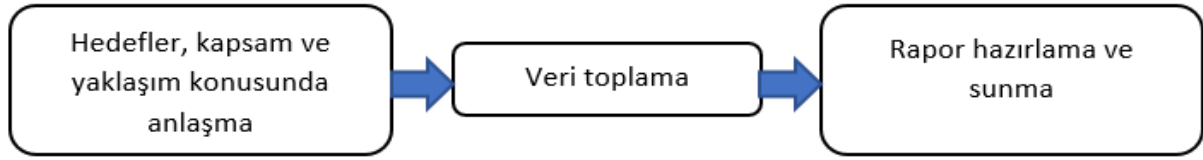
Mokwa'ya (1986) göre, "bir pazarlama denetimi, bir kuruluşun pazar misyonu ve politika sistemlerinin ve pazar dinamiklerinin, konumunun, programlarının, performansının ve potansiyelinin sistematik bir hedefi ve kapsamlı biçimlendirici değerlendirmesi (inceleme ve değerlendirme)" olarak tanımlamaktadır (Mokwa, 1986).

Buradan pazarlama denetimi, pazarlama faaliyetlerinin değerinin, risklerinin, etkinliğinin ve etkililiğinin de analiz edildiği stratejik bir incelemedir. Özellikle, erken dönem pazarlama denetimi tanımları, daha çağdaş tanımlar için hala temel oluşturmaktadır. Ancak Kotler'in tanımı ağırlıklı olarak benimsenmiş ve tanımı günümüzde geçerliliğini korumaktadır. Kısacası pazarlama denetimi tanımı itibariyle, şirketlerin veya iş birimlerinin fırsatlarını ve sorunlu alanlarını belirlemek buralarda düzeltici önlemler almak ve şirketin pazarlama performansını iyileştirmek adına bir eylem planı oluşturmak/önermek amacıyla pazarlama ortamının stratejilerini, faaliyetlerini, hedeflerini sistematik, bağımsız ve periyodik olarak incelenmesidir (Suliman, 2015).

1.3.Pazarlama Denetimi Adımları

Kotler'e (1967) göre, pazarlama denetimini firmanın diğer kontrol çabalarından ayrı ve daha kapsamlı bir şey olarak tanımlamıştır. Tüm pazarlama operasyonunun açık bir şekilde anlaşılması ve değerlendirilmesinin, temel örgütsel pazarlama problemlerini ele almak yerine semptomlarla uğraşmaktan kaçınmaya yardımcı olacağına işaret etmiştir (Kotler, 1976)

Buradan yola çıkarak pazarlama denetimi nasıl yapılır? Cerna ve Vana (2012) göre, pazarlama denetimi, Şekil 2'de gösterilen basit üç adımlı prosedürü takip etmektedir.



Şekil 2. Pazarlama Denetimi Adımları

Kaynak: (Černa & Vana, 2012)

Hedeflerin ve Kapsamın Belirlenmesi

İlk adım olarak karşımıza, pazarlama operasyonlarının doğasını ve bir pazarlama denetiminin potansiyel değerini keşfetmek için şirket/kurum yetkilileri ile potansiyel bir denetçi arasında bir toplantının gerçekleştirilmesi çıkmaktadır. Şirket yetkilileri bir pazarlama denetiminin potansiyel faydalarına ikna olmuşlarsa, onlar ve denetçi, denetimin hedefleri, kapsamı, derinliği, veri kaynakları, rapor formatı ve süresi hakkında bir anlaşma yapmaktadır (Wilson, 2002).

Verilerin Toplanması

İkinci aşama, denetimin kendisinin veri toplama ve analiz aşamasıdır. Bir denetçinin zamanının büyük bir kısmı veri toplamaya harcanmaktadır. Kiminle mülakat yapılacağı, sorulacak sorular, temasa geçilecek yer ve zaman vb. konularda ayrıntılı bir plan, denetim süresi ve maliyetinin minimumda tutulması için dikkatli bir şekilde hazırlanmalıdır. Görüşmelerin günlük raporları yazılmalı ve gözden geçirilmelidir, böylece kişi veya ekip, veriler toplanırken keşfedilmesi gereken yeni alanları tespit edebilmektedir. Denetim ile tüm denetimi oluşturan daha küçük bileşenlere veya denetimlere bölünebilir (Goldgehn, 1982). Bu bileşenler için *1.6 pazarlama denetiminin bileşenleri* kısmında değinilmektedir.

Raporun Hazırlanması ve Sunumu

Raporun hazırlanması aşamasında pazarlama denetim ekibi, veriler geldikçe geçici sonuçlar geliştirecektir. Veri toplama sona ermeden önce, hangi tepkileri ve önerileri ürettiklerini görmek için bazı ilk bulguların ana hatlarını çizmek üzere şirket yetkilisiyle birkaç kez görüşmek, denetim açısından sağlam bir prosedürdür sağlamaktadır. Veri toplama aşaması

bittiğinde, pazarlama denetçisi, şirket yetkilisine veya küçük gruba görsel ve sözlü sunum gerçekleştirmektedir (Wilson, 2002).

Sunum, hedeflerin yeniden ifade edilmesinden, ana bulguların gösterilmesinden ve ana önerilerin sunulmasından oluşur. Daha sonra denetçi, büyük ölçüde görsel ve sözlü materyali iyi bir yazılı iletişim haline getirme meselesi olan nihai raporu yazmaya hazırdır. Rapor derin bir tartışma ve eylem gerektiriyorsa, raporu dinleyen çeşitli gruplar, birkaç hafta sonra başka bir toplantıyla takip çalışması yapmak için alt komiteler halinde örgütlenmelidir (Černa & Vana, 2012). Pazarlama denetiminin en değerli kısmı genellikle denetçinin özel tavsiyelerinde değil, yöneticilerin gerekli pazarlama eylemiyle ilgili kendi kavramlarını özümsemek, tartışmak ve geliştirmek için içinden geçmeye başladıkları süreçte oluşmaktadır (Goldgehn, 1982).

1.4.Pazarlama Denetimi Özellikleri

İlk olarak pazarlama denetiminin “Kapsamlı Çalışma özelliği”: Bir pazarlama denetiminin ilk amacı, bir denetimin kapsamlı olması ve tüm pazarlama unsurlarını kapsaması gerektiğini belirtmektedir. Bir kuruluşun kaynaklarını kullanırken pazarlama faaliyetlerinin verimliliğini, ekonomikliğini ve etkinliğini tespit etmektir. Pazarlama ortamını, pazarlama hedefini, pazarlama planlarını, politikalarını ve stratejilerini vb. durumları inceler (Cheng, 2010).

İkinci olarak pazarlama denetiminin “Sistemik Süreç özelliği”: Pazarlama denetimi sistemik bir süreçten oluşmaktadır. Kısacası bir denetimin yürütüldüğü “sistemik ve organize” tarzını ifade etmektedir. Bunun içinde sıralı bir gidişat takip etmektedir. Pazarlama ortamını inceler, içsel pazarlama sistemini, pazarlama faaliyetlerini inceler, sorunları bularak elde ettiği sonuçlar ile başa çıkmak için bir eylem planı yapar. Pazarlamanın etkinliğini artırmak için uzun vadeli öneriler tasarlamaktadır (Lipnicka & Dado, 2013).

Üçüncü özellik olarak,” Periyodik Faaliyet”: pazarlama denetiminin sadece işletme veya kuruluş bir krizle karşılaştığında değil, düzenli olarak devam eden faaliyetlerini takip etmek için düzenli veya periyodik olarak bir pazarlama denetimi yapmalıdır. Hiçbir sorunu olmasa bile pazarlama denetimini yapmak zorundadır. Bu, değişiklikleri öngörmek ve geleceğe yönelik pazarlama stratejileri oluşturmak için yapılan tahminlerin temelini oluşturur (Denisa & Jaroslav, 2013).

Dördüncü ve son özellik olarak, “Bağımsız Yürütme”: Bağımsız pazarlama denetçisi, çıkar çatışmalarını önlemek ve denetim sürecinin bütünlüğünü sağlamak için bağlı olmadığı kuruluşun pazarlama faaliyetlerini inceleyen taraftır. Denetimi bağımsız bir danışman veya ajans gerçekleştirmelidir. Pazarlama denetimi süreci boyunca bağımsızlığın korunması dürüst, güvenilir ve tarafsız geri bildirim sağlamalıdır (Loya, 2011).

Sonuç olarak pazarlama denetiminin kullanımı, üst yönetimin güvenini ve ihtiyaç duyulan nesnellığı elde etmek açısından pazarlama departmanından yeterli bağımsızlığa sahip bir iç veya dış tarafça yürütülmektedir (Lipnicka & Dado, 2013).

1.5. Pazarlama Denetimi Sınıflandırılması

Pazarlama denetimi denetim metodolojisi, objektifliği, zamanlaması, bileşenleri, yoğunluğu ve denetimin programlanması olmak üzere altı aşamada sınıflandırılmaktadır.

1-Pazarlama denetiminin metodolojisi: Pazarlama denetimi, sistematik ve planlı bir denetim metodolojisi veya kişisel yorumlara ve sezgilere dayalı doğaçlama bir denetim olarak sınıflandırılabilir (Abdelkader, 2014).

2- Pazarlama denetiminin objektifliği: Pazarlama denetimi, dış Pazarlama Denetimi veya İç Pazarlama Denetimi olarak sınıflandırılabilir. Kuruluşun koşullarına bağlı olarak iki farklı denetçi sınıflandırması (yani dahili veya harici) pazarlama denetimi yapabilir. Bir yandan, iç pazarlama denetimi veya kuruluş içinden geliştirilen denetim, denetime sunulan alanda değil, firma içinde çalışan başka bir departmanın yöneticisi veya firma tarafından atanan bir kişi veya grup tarafından yürütülebilir (Suliman, 2015).

3-Pazarlama denetiminin zamanlaması: Pazarlama denetimi, denetim öncesi, mevcut veya denetim sonrası olarak sınıflandırılabilir.

4-Pazarlama denetiminin bileşenleri: Pazarlama denetimi, bileşenlerine göre sınıflandırılabilir (pazarlama ortamı denetimi, pazarlama stratejisi denetimi, pazarlama organizasyon denetimi, pazarlama sistemi denetimi, pazarlama verimliliği denetimi ve pazarlama fonksiyonları denetimi) (Hajdu, 2015).

5-Pazarlama denetiminin programlanması: Pazarlama denetimi, periyodik veya ad hoc denetim olarak sınıflandırılabilir (Suliman, 2015).

6-Pazarlama denetiminin yoğunluğu: Pazarlama denetimi yatay ve dikey olarak sınıflandırılabilir. Yatay denetim, kuruluşun farklı pazarlama faaliyetlerini araştırırken, dikey denetim belirli bir pazarlama faaliyetinin tüm yönlerini ayrıntılı olarak incelemiştir (Abdelkader, 2014).

1.6.Pazarlama Denetimi Bileşenleri

Pazarlama denetimi, Şekil 3.'de gösterildiği üzere, her biri dahili veya harici olan ve bir kuruluşun tam bir denetimden daha azını talep etmesi durumunda yarı özerk olabilen altı ana bileşeni bulunmaktadır (Suliman, 2015).

1- Pazarlama Ortamı Denetimi: Denetim Kuruluşunun veya işletmenin pazarlama ortamı hem sektörü çevreleyen makro ortamı hem de kuruluşun faaliyet gösterdiği görev ortamını içermektedir. Makro çevre, bir organizasyonun karar vermesini, performansını ve stratejilerini etkileyen başlıca dış ve kontrol edilemeyen faktörlerdir. Görev ortamı, bir kuruluşun iş hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyen dış ortamıdır. Bir kuruluşla doğrudan ilişkisi olan herhangi bir işletme veya tüketici, görev ortamının bir parçası olabilir (Loya, 2011).

2-Pazarlama Stratejisi Denetimi: Denetim kuruluşunun pazarlama stratejisi etkinliği, kurumsal amaç ve hedeflerin ardından pazarlama hedeflerinin incelenmesi ve bunların mevcut ve öngörülen pazarlama ortamına ne kadar iyi uyarlandığının değerlendirilmesinden oluşmaktadır (Hajdu, 2015).

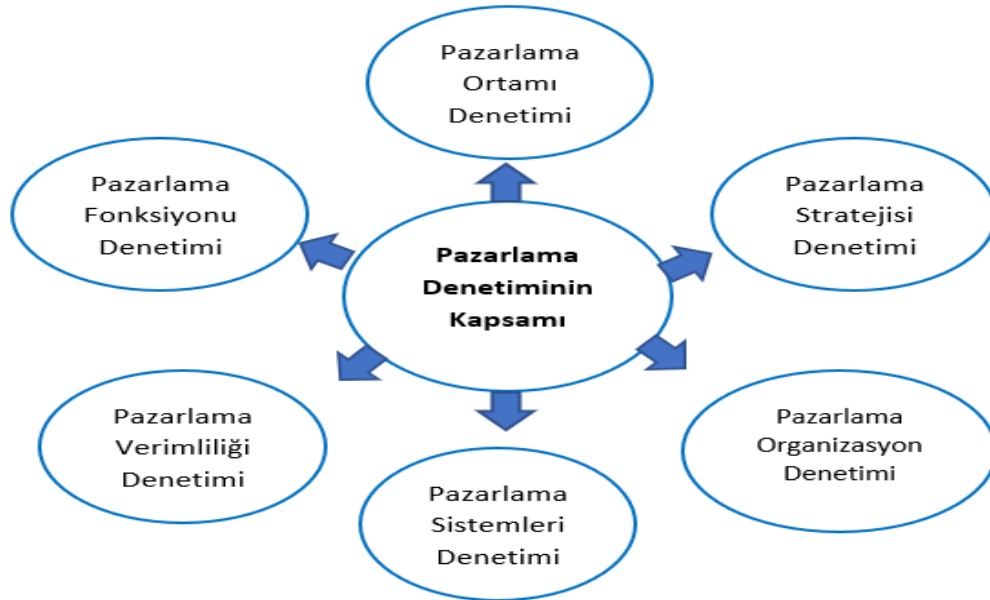
3-Pazarlama Organizasyonu Denetimi: Temel olarak organizasyon faaliyetlerinin etkinliği ve organizasyonun işleyişinin etkinliği ile ele alınır. Organizasyonu etkileyen süreçlerin etkinliğinin incelenmesi, organizasyonun tahmin edilen ortam için gerekli stratejiyi geliştirme ve gerçekleştirme kabiliyetinin değerlendirilmesi yoluyla gerçekleştirilir. Pazarlama ile üretim, finans, satın alma ve araştırma ve geliştirme gibi diğer kilit yönetim işlevleri arasındaki etkileşimin kalitesini değerlendirilmektedir (Suliman, 2015).

4- Pazarlama Sistemleri Denetimi: Kuruluşun pazarlama operasyonunda bilgi toplama, planlama ve kontrol için pazarlama yönetimi tarafından kullanılan sistemlerinin yeterliliğinin incelenmesini içerir. Günümüzde kuruluşların çoğu, bilgileri toplamak ve operasyonu kontrol etmek için farklı türde pazarlama sistemlerine sahiptir. Pazarlama bilgi sistemleri, pazarlama planlama sistemleri, pazarlama kontrol sistemleri ve yeni ürün geliştirme sistemleri vb. gibi (Loya, 2011). Buradan sistemlerin kendi işlevleri bulunduklarını ve pazarlama denetçisinin

görevi, sistemlerin düzgün çalışıp çalışmadığından emin olunması gerektiği çıkarımı yapılabilir.

5- Pazarlama Verimliliği Denetimi: Farklı pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini inceler. Bu nedenle hem organizasyonun karlarını hem de maliyet yapısını anlamayı içermektedir (Suliman, 2015). Verimliliğin tespiti için önemli muhasebe verilerinin incelenmesini gerekmektedir. Bu yöntemle kuruluş gerçek kârını elde ediyor ve -eğer varsa- pazarlama maliyetleri azaltılabilir. Pazarlama denetçisi, değerlendirme süreci için karlılık analizini ve maliyet etkinlik analizini kullanabilir (Loya, 2011).

6- Pazarlama Fonksiyonu Denetimi: ürün, fiyat, promosyon, dağıtım, fiziksel kanıtlar, insanlar ve süreçlerle ilgili pazarlama fonksiyonlarının eksiksiz bir çalışmasından oluşmaktadır. Bu nedenle, kuruluşun pazarlama karmaşasının bir denetimidir (Kotler & Keller, 2009).



Şekil 3. Pazarlama denetimi bileşenleri

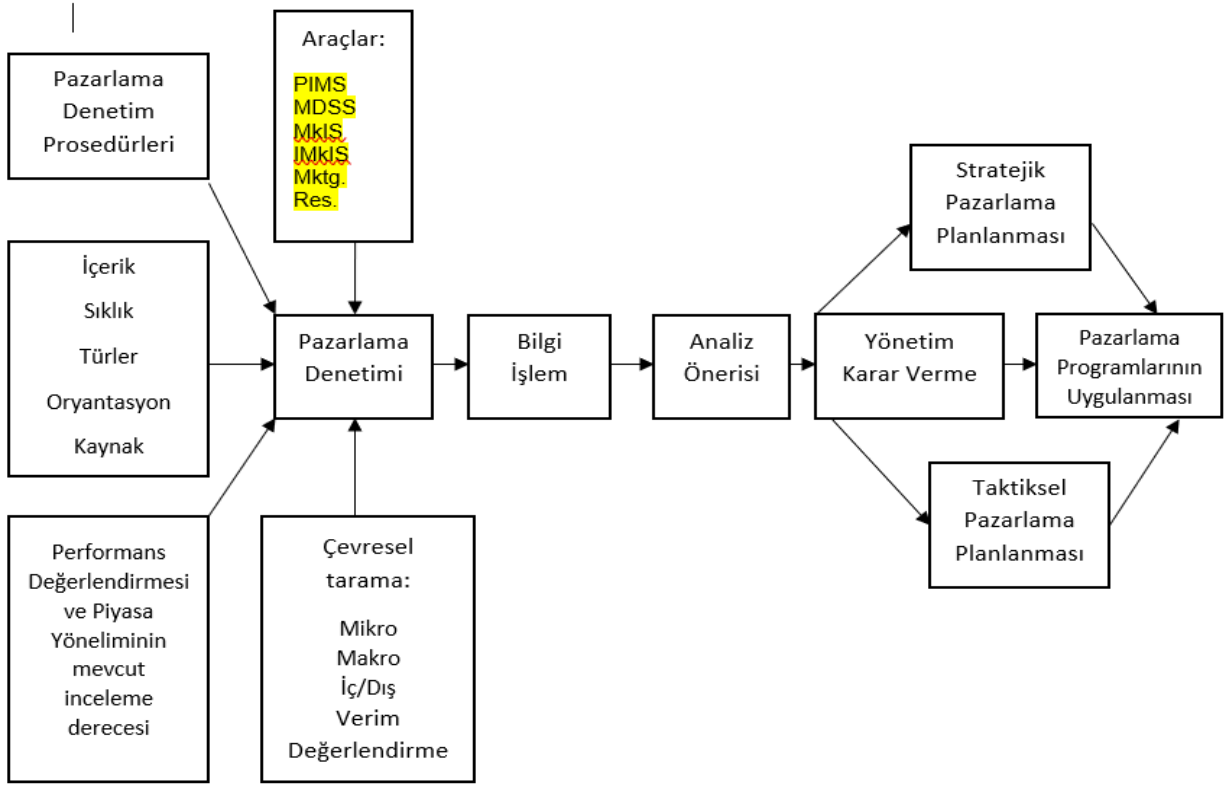
Kaynak: (Loya, 2011)'dan akt. (Suliman, 2015)

1.7.Pazarlama Denetimi Süreçleri

Pazarlama denetimi süreci, organizasyonun pazarlama sağlığını ve performansını etkileyen tüm faktörleri göz önünde bulunduran, düzenli bir teşhis adımlarından oluşan sistematik ve kapsamlı bir pazarlama incelemesidir (Wilson, 2002).

Pazarlama denetimine, tüm önemli pazarlama kararlarını toplama, sentez, analiz, yorumlama ve tavsiyeden sorumlu merkezi bir istihbarat faaliyeti işlevi verilebilir. Sistem mevcut tüm bilgi

kaynaklarını kullanarak tavsiyeler, gerekçe ve beklenen sonuç dahil olmak üzere eksiksiz bir resmin haritası çıkararak bunları pazarlama denetim prosedürleri ve süreçleriyle birleştirmektedir (Černa & Vana, 2012).



Şekil 4. Pazarlama denetimi süreçleri

Kaynak: (Černa & Vana, 2012)

Pazarlama denetimi, stratejik ve taktiksel planlama sürecine katkıda bulunmanın yanı sıra, pazarlama programlarının uygulanmasını sürekli olarak izleyecek ve faaliyetlerin yeniden düzenlenmesinde değişikliklere izin verecek önerilerle planlanan beklentiden önemli sapmalar hakkında tavsiyelerde bulunmaktadır (Černa & Vana, 2012).

Normalde, kuruluşun /işletmenin sahipleri veya yönetimleri pazarlama denetimi talep eder. İlk kez pazarlama denetimi gerçekleştirme adımları gerçekleştirilirken, süreç on ardışık aşamada detaylandırılabilir (Suliman, 2015). Ancak, sonraki denetimlerde birkaç aşama değiştirilebilir veya ortadan kaldırılabilir. Ek olarak, gelişmiş araştırmalar yeni iç görüler sunduğundan, genellikle önceki aşamalara geri dönmek gerekli olacaktır. Pazarlama denetiminin süreçleri Şekil 5'te gösterildiği üzere ilk olarak arka plan (background) kısmından oluşmaktadır, sırası ile diğer adımlar takip edilmektedir;

1. *Arka Plan Bilgisi*: Kuruluşun geçmiş pazarlama denetimleri (varsa) dahil olmak üzere önceki çalışmaların analizi kritik başlangıç noktası olarak kabul edilir. Denetimin sonuçlarıyla ilgili beklentilerini belirlemek için denetimi talep eden kişilerle görüşmeler gerçekleştirilir (Goldgehn, 1982).

2. *İlk Yönetim İrtibatı*: Denetçiler, pazarlama faaliyetlerinin doğasını ve pazarlama denetiminin potansiyel değerini keşfetmek için denetlenecek kuruluşun üst yönetimi ile görüşmelidir (Suliman, 2015).

3. *Resmi Tetkik Planının Hazırlanması*: Goldgehn (1982) göre tetkikin kimin tarafından, ne zaman yapılacağı, hangi unsurların ve hangi derinlikte ele alınacağı bu aşamada belirlenir. Ek olarak, denetçilerin hangi gerekli bilgilerin mevcut olduğunu ve ne zaman elde edilebileceğini değerlendirebilir ve denetçi daha sonra hala atılması gereken belirli adımları planlayabilir.

Bu aşamada saha ziyaretlerinden ve ek birincil veri toplamadan elde edilen nihai raporun sunumuna ve takibine kadar denetimi tamamlanmaktadır. Belirli tamamlanma tarihleri belirlenmeli ve denetimin sponsorları tarafından isteniyorsa, saha araştırmasının maliyetlerini, denetçinin ücretlerini ve harcamalarını ve rapor yazımını içeren bir maliyet tahmini sunulmalıdır (Goldgehn, 1982).

4. *İkincil Bilgilerin Ayrıntılı İncelenmesi*: Kuruluştan alınacak arka plan bilgileri, yönetim tarafından belirlenen tarihlerde her zaman hazır bulunmayabilir. Bazıları geç alınacak ve bazılarının başka kaynaklardan temin edilmesi gerekecek. Bu nedenle, bu aşamada kaynakların sınırlılığına dikkat çekmek önemlidir. Tetkikte kullanılan hem kuruluş / işletme içinde hem de dışında kullanılan materyallerin ve belgeler nihai rapora eklenmelidir (Suliman, 2015)

5. *Herhangi Bir Birincil Veri Toplamasının Planlanması*: Durumun daha net, daha ayrıntılı ve güncel bir analizini oluşturmak için denetçi, yapılacak tüm araştırmaları listelemelidir. Bu araştırmalar, makro çevre, endüstri, tedarikçiler, rekabetler, müşteriler ve ayrıca organizasyon ve pazarlama karması hakkında veri toplamayı içerebilir. Daha önce mevcut olmayan belgelerin gözden geçirilmesini ve şirket bünyesinde varsa yönetim bilgi sistemlerinin gözlemlenmesini bu aşamada gerçekleştirmektedir (Morgan, Clark, & Gooner, 2002).

6. *Saha Ziyaretinin Gerçekleştirilmesi*: Bu aşama, organizasyonun pazarlama stratejileri, hedefleri ve girişimlerinin yanı sıra organizasyonun pazarlama işlevleri ve süreçleri gibi genel pazarlama sağlığı hakkında bilgi toplamayı, danışmanların kullanımını ve önemli dış gruplar arasında organizasyonun imajına ilişkin yönetim farkındalığını içermektedir (Suliman, 2015).

7. *Denetim Formunun Doldurulması*: Denetim Formu örneğın, kontrol listesi veya soru formu vb. bir pazarlama denetimi sırasında elde edilecek belirli bilgileri detaylandırır. Bu bilgi örneğın, Misyon ve Temel Strateji, Kısa ve Uzun Vadeli Planlama Süreci, Gelecek, Pazar Bölümlendirmesi, Kuruluşun iç ortamı, İzleme ve Kontrol, Araştırma, Kaynak Tahsisi, Satış Gücü Yönetimi ve Fiyatlandırma gibi bilgiler sonucun da ortaya çıkan öneriler, nihai raporun temelini oluşturmaktadır (Loya, 2011).

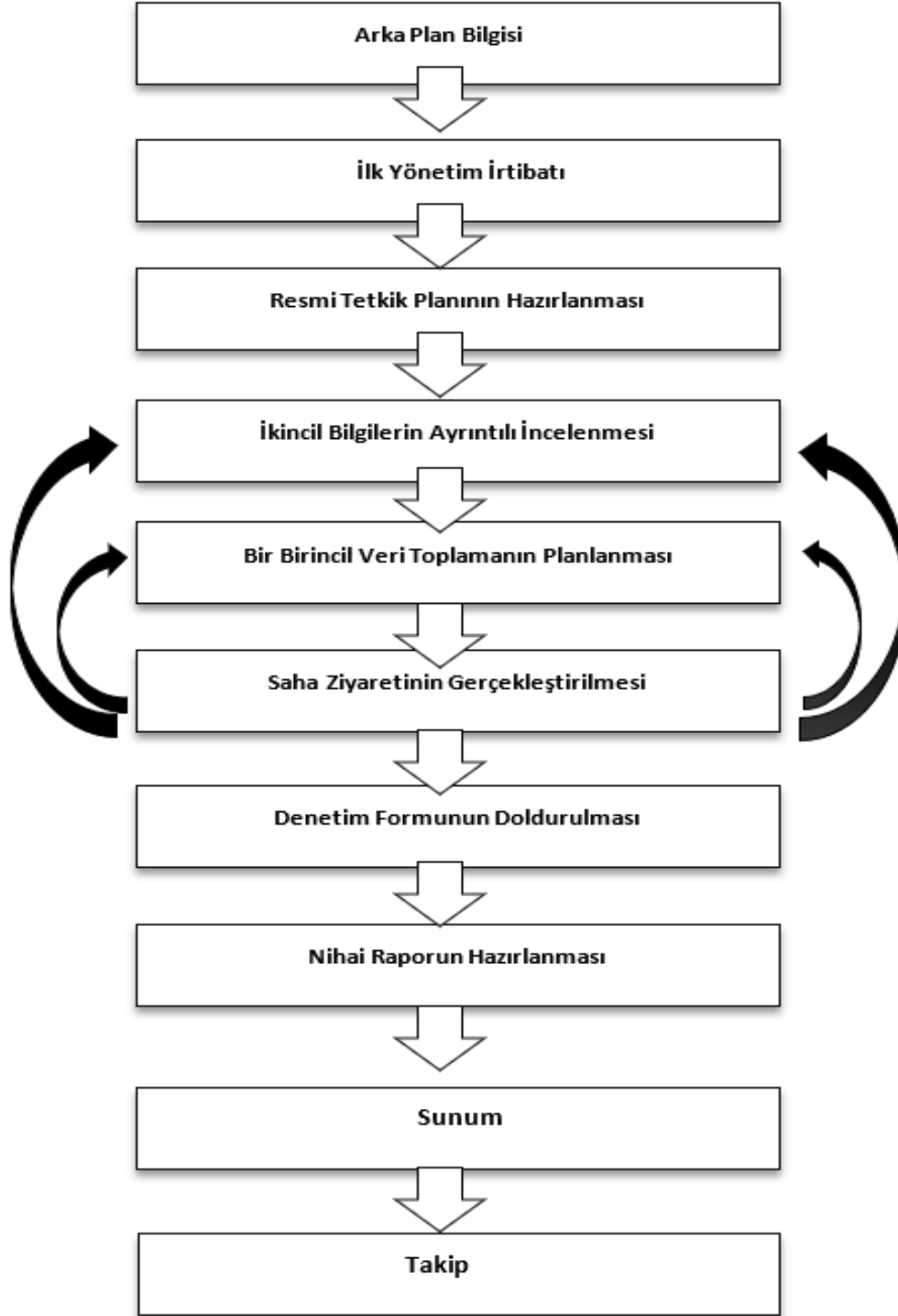
8. *Nihai Raporun Hazırlanması*: Denetim formunun kendisi, nihai raporu besleyecek olan ham maddeyi ve ayrıntılı tavsiyeleri içermektedir. Nihai rapor dört unsuru içinde barındırmalıdır, Yönetici özeti, incelenen tüm alanlar için denetim bulguları, tavsiyelerin sunumu ve dipnotlar. Dipnotlar, denetim raporunun kendisini yedeklemek için raporlar, anketler, tablolar veya örnek materyaller vb. unsurları içermektedir. Tavsiye bölümünde ise denetimin ana tavsiyelerini özetlemeli, önceliklendirilmeli ve bir sonraki denetimin sonuçlarının öncekinden nasıl farklı olması gerektiğine karşılaştırılmalı olarak açıkça işaret etmelidir (Loya, 2011). Elde edilen bulgular, kuruluşun neyi ne kadar iyi yaptığını ve kuruluşun iyileştirmesi gereken yerleri içermelidir. Yönetici özeti, denetimin ana bulgularını ve tavsiyelerini kısaca sunmalıdır (Başpınar, t.y).

9. *Sunum*: Denetim ancak kullanılırsa değerlidir. Bu nedenle denetçi, Bir nihai raporun açık ve tam olarak anlaşıldığından emin olmak için birincil sorumluluğa sahiptir (Suliman, 2015).

Bu, raporun yalnızca en basit, en doğrudan ve en ikna edici dille ifade edilmesi değil, aynı zamanda tüm ilgili taraflarla yüz yüze tartışılması gerektiği anlamına gelir. Bu tür bir tartışma, önemli belirsizliklerin ortadan kaldırılmasını, denetçinin önemli tavsiyelerinin yanlış anlaşılmasını ve yönetimin gerekli değişiklikleri uygulamak için onlardan neyin gerekli olduğunu anlamasını sağlamaktadır. Yüz yüze sunumun, rapor hakkında geri bildirim almak için ek bir fırsat sunduğunu belirtmek önemlidir. Bununla birlikte, pazarlama denetiminin en değerli kısmı genellikle, organizasyon yöneticilerinin gerekli pazarlama eylemine ilişkin kendi kavramlarını özümsemek, tartışmak ve geliştirmek için içinden geçmeye başladıkları süreçte yatmaktadır (Kotler, Gregor, & Rodgers, 1977). Buradan anlaşıldığı üzere sunumu etkili, doğru ve uygun zamanda gerçekleştirmek de diğer unsurlar kadar standartlar açısından önem teşkil etmektedir.

10. *Takip*: Yönetimin rapor tavsiyelerini ne ölçüde uyguladığını doğrulamak ve denetimin programa uygun bir şekilde yerine getirildiğinden emin olmak için geri bildirim almak önem arz etmektedir. Daha önce belirtildiği gibi, denetim, raporun tavsiyelerini gerçekleştirmek için

kuruluşun ne yapması gerektiği konusunda çok açık ve anlaşılır olmalıdır. Bu bağlamda, yönetimin denetimin ima ettiği hedeflere ulaşmak için bir zaman çizelgesi geliştirebilmesi için, bir sonraki denetimin tarihinin en azından son sunum noktasında belirlenmesi önemlidir (Goldgehn, 1982).



Şekil 5. Pazarlama Denetimi Süreç Sıralaması
Kaynak: (Andreasen, 1983'ten akt. Suliman, 2015)

1.8. Pazarlama Denetiminden En Çok Yararlanan Kuruluşlar

Suliman'a (2015) göre, tüm şirketler ve kurum / kuruluşlar pazarlama denetiminden yararlanabilir. Bununla birlikte, pazarlama denetiminin en sık aşağıda bahsi geçen organizasyonlar ve durumlar için yararlı olması muhtemel olduğunu ileri sürmektedir.

1-Üretim Odaklı Organizasyonlar;

Tüketiciler günümüzde genel satın alma seçeneklerine ve iletişim kanallarına sahip olduktan sonra, yönetim, üretim odaklılıktan pazar odaklı 'müşteri her zaman haklıdır' felsefesine geçişle giderek daha fazla dikkat çekmektedir. Bunun dikkatli ve ikna edici bir şekilde uygulanması gereken çok sayıda organizasyonel ve tutumsal değişiklik bulunmaktadır (Suliman, 2015). Bir denetçi, yönetimi pazar yönelimine doğru yönlendirmede önemli bir hizmet gerçekleştirebilir.

2-Sorunlu Bölümler;

Çok bölümlü şirketler genellikle bazı sorunlu bölümlere sahiptir ve birbiriyle çelişen hedefler ve gündemlerle karşı karşıya kalabilir. Bu nedenle, çok bölümlü organizasyon yönetiminin, organizasyonun bölümlerinin mevcut durumunu bilmesi, mevcut pazarlama plan ve stratejilerinin etkinliğini incelemesi ve organizasyonun bölümlerinin pazarlama operasyonunun performansını değerlendirmesi gerekmektedir (Kotler & Keller, 2009). Bu açıdan sistematik pazarlama denetimi yapılarak gerçekleştirilebileceği belirtilmiştir.

3-Yüksek Performanslı Bölümler;

Çok bölümlü şirketler, en yüksek potansiyellerine ulaştıklarından ve ani bir düşüş yaşamadıklarından emin olmak için en karlı bölümlerinin denetlenmesini isteyebilir. Böyle bir denetim, diğer bölümlerde pazarlamanın nasıl iyileştirilebileceğine dair iç görüler de sağlayabilir (Hajdu, 2015).

4-Genç Şirketler;

Küçük işletmeler, birçok yerel ekonominin "bel kemiğidir"; ancak karşılaştıkları en büyük zorluklardan biri işlerini pazarlamaktır. Bu nedenle, gelişmekte olan küçük şirketlerin veya büyük şirketlerin genç bölümlerinin pazarlama denetimleri, sağlam bir pazarlama yaklaşımı oluşturmaya yardımcı olabilir (Suliman, 2015).

5-Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar;

Suliman'a (2015) göre Kültür, Sanat, Ar-Ge, evre, Sağlık ve İnsan hizmetleri gibi farklı alanlarda çalışan kâr amacı gütmeyen organizasyonların kendilerini etkin bir şekilde pazarlaması oldukça faydalı olduğunu ele almaktadır. Bu nedenle, pazarlama denetimi, teşhis amaçlı olduğu kadar yararlı bir eğitim amacına da hizmet edebilir. Buradan çıkarımla pazarlama denetimi hakkında çeşitli sektörlerde rolünü vurgulayan ve bu doğrultuda destekleyen birkaç çalışmanın (Chen & Yang, 2019; Lazea & Paştu, 2014; Phillips, 2014; Suliman, 2015) varlığından bahsetmek mümkündür. Bunların arasında oteller, sağlık hizmetleri, eğitim hizmetleri, iş hizmetleri ve diğer farklı sektörler bulunmaktadır.



2.PAZARLAMA İLE DENETİM ARASINDAKİ İLİŞKİ

1980'den önce, pazarlama organizasyonu çalışmaları, büyük ölçüde pazarlama paradigmasının uygulanmasındaki rolüne dayanmaktadır. Pazarlamanın 4P unsuru, pazarlama karması olarak isimlendirilen model McCarthy'ye aittir. 1960'lı yıllarda pazarlama dünyasına tanıtılan kavram, ürünlerin pazarlanmasında etkili olan dört ana faktörü ortaya koymaktadır. Bu faktörler ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmada oluşmaktadır. McCarthy'nin (2003) perspektifine göre, ürün ve hizmet pazarlama alanındaki tüm faaliyetler dört ana faktör çerçevesinde gerçekleştirilebilir (McCarthy & Perreault, 2003).

Denetim kavramının tarihçesi incelendiğinde sanayi devrimine kadar uzanan çok eski bir kavram olarak varlığını sürdürmektedir. Yönetim sürecinin parçası olan denetim örgütleri başarısı açısından önem teşkil etmektedir. Denetim sürecini başlangıcı itibariyle müşteriden teklifin alınarak değerlendirilmesi ve raporun hazırlanarak kamuoyuna duyurulması ile sonuçlanmaktadır. Bozkurt'a (2013) göre denetim, "bir kurumun faaliyetlerinin ve işlemlerinin önceden belirlenen amaçlara ve kurallara uygun gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi için incelenmesidir. Bu bir süreç olup denetim sonucunda bulgular elde edilir ve raporlar yazılır" (Bozkurt, 2013).

Pazarlama denetimi kavramı ise 1950'lerin ortalarında ortaya çıkmaya başlayan yönetsel pazarlama literatürüne sıkı sıkıya bağlıdır. Bir süredir pazarlama denetim tekniklerini kullanan yönetim danışmanlarının liderliğini takiben, pazarlama uzmanları, pazarlama yöneticilerinin üstlenmesi gereken görevleri periyodik olarak pazarlama faaliyetlerini değerlendirerek ve geliştirerek kuruluşların gerçekleştirebilecekleri stratejik değeri belgelemeye başlamıştır (Abdallah, 2013). Pazarlama yöneticisi, bir tür yol haritası temelinde çalışıyormuş gibi görselleştirilebilir. Ulaşmaya çalıştığı müşteri sınıfını veya satış yapmak istediği ticaret kanallarını belirleyen sınırlar bulunmaktadır. Hedeflerine ulaşmak için üzerinde ilerleyebileceği, deneyim ve araştırmaların diğer yollardan daha iyi olduğunu gösterdiği yollar bulunmaktadır (Reynolds, 1959).

Bir pazarlama denetiminin bileşenleri ve uygulanmasına rehberlik edecek soruları en kapsamlı şekilde üç araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Kotler, Gregor ve Rodgers'a (1977) göre, pazarlama denetiminin altı temel bileşeni vardır: pazarlama ortamı, pazarlama stratejisi, pazarlama organizasyonu, pazarlama sistemleri, pazarlama verimliliği ve pazarlama işlevi olarak ele almışlardır (Naylor & Wood, 1978).

Pazarlama denetiminin dört ana özelliği olduğu kabul edilmektedir. Şirketin tüm pazarlama ortamını kapsamalı ve geniş odaklı olmalıdır (Kotler, Gregor, & Rodgers, 1977). Pazarlama kararlarının alınmasına doğrudan dahil olan yöneticiler bağımsız ve nesnel olmalıdır. Yapılandırılmamış, sistematik ve düzenli bir teşhis adımları dizisi olmalı ve ayrıca periyodik olarak gerçekleştirilmelidir (Abdallah, 2013). Pazarlama denetimi, sadece büyük sorunlar ortaya çıktığı zaman değil, düzenli olarak belirli aralıklarla yapılmalıdır.

Kısacası pazarlama denetimi; “sorunlu alanları ve fırsatları belirlemek ve şirketin pazarlamasını geliştirmek için bir eylem planı önermek amacıyla bir şirketin veya kuruluşun pazarlama ortamının, hedeflerinin, stratejilerinin ve faaliyetlerinin kapsamlı, sistematik, bağımsız ve periyodik olarak incelenmesidir" (Kotler, Gregor, & Rodgers, 1977).

Günümüz literatürüne göre, pazarlama denetimlerinin uygulamasını pazarlama departmanının ötesine geçse de genel olarak pazarlama ve denetim kavramlarındaki benzerlikler, farklılıklardan daha çarpıcıdır. Birçok araştırmacı, Shuchman ile aynı fikirde olduğu görüşü olan, pazarlama denetimlerinin programlanmış değerlendirmeler, hedeflerin ve politikaların altında yatan varsayımların kritik değerlendirmeleri, tanısal olduğu kadar önceden belirlenen, fırsatları ve zayıflıkları belirlemek için tasarlanmış olduğu fikrini benimsemiştir (Shuchman, 1959).

Kısacası denetim belirli bir standart, tekrarlanabilir analitik ve kontrol prosedürü olarak algılanmaktadır (Piotr , 2020). Piotr (2020) bir denetimin nihai sonucunu tanımlayabilecek üç aşamayı belirtmiştir:

1-Bir şirketin pazar konumunun belirli bir süre boyunca geliştirilebilme derecesini oluşturan hedefin belirlenmesi (elde edilen arzu edilen gelir seviyesi veya üretim ve kâr şeklinde ifade edilebilir),

2-İstenen hedeflere ulaşmak için tasarlanmış, zaman ve nesne (olaylar) yaklaşımıyla hazırlanmış ayrıntılı bir denetim programının belirlenmesi,

3-Programın uygulanması için gerekli faaliyetlerin organizasyon programı (kronolojik ve zaman alanı yaklaşımında), ilgili tüm açıklamaların ve yapılara, işlemlere veya personele yapılan değişikliklerin kullanımına izin verilmesinin ele alınması gerektiği önerilmiştir.

Yukarıdaki kavramsal süreçlerden yola çıkarak, pazarlama denetiminin pazarlama literatüründeki görünümü 1959 yılına dayanmaktadır.

2.1.Denetim araçları

İç ve dış pazarlama ortamını denetlemek için çeşitli teknikler veya araçlar kullanılabilir, bu araçlardan bazıları şunlardır:

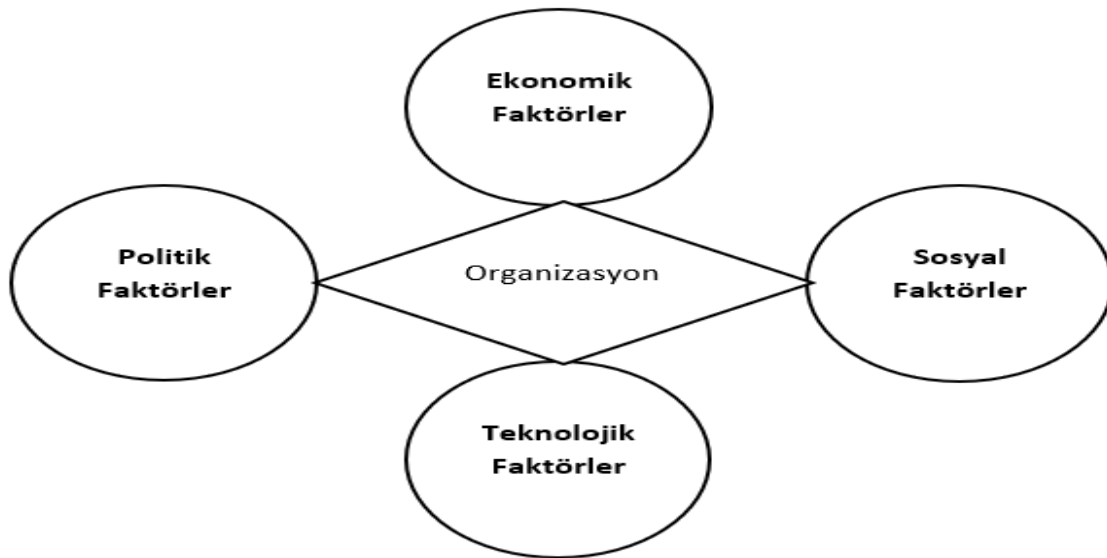
SWOT Analizi: En önemli pazarlama denetim araçlarından biri SWOT analizidir. Şekil 6'da gösterildiği üzere bu teknik, kuruluşun dahili güçlü yönlerini geliştirmek ve zayıf yönlerini ortadan kaldırmak için iç ortamını değerlendirmeye ve olası fırsatları öngörmek ve tehditleri yok etmek için kuruluşun dış ortamını değerlendirmeye adanmıştır (Suliman, 2015).

	Pozitif	Negatif
İç	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Dış	Fırsatlar	Tehditler

Şekil 6. SWOT Analizi

Kaynak: (Suliman, 2015)

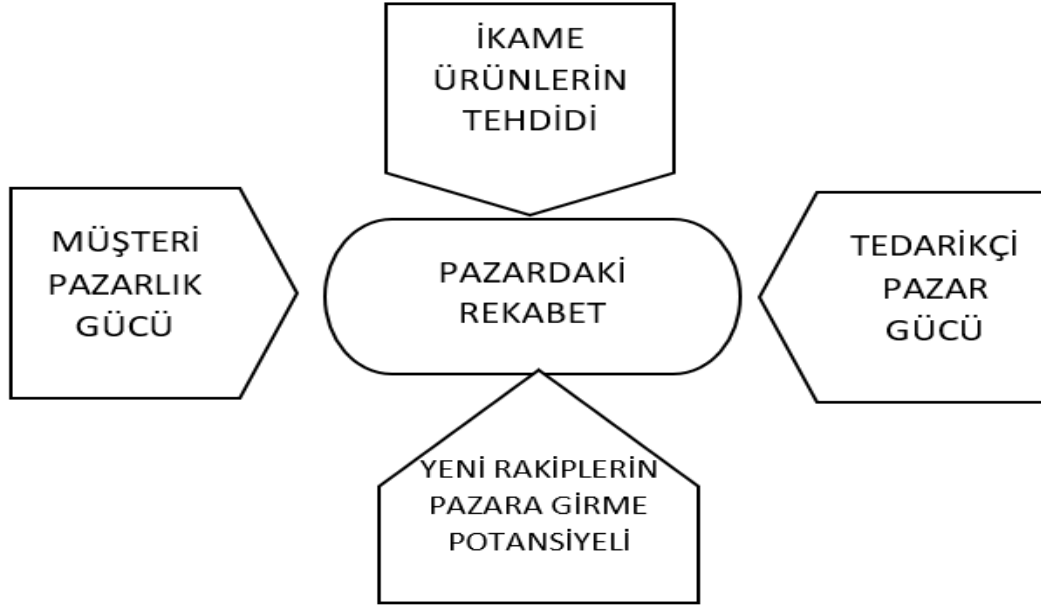
PEST Analizi: PEST Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik faktörlerin kısaltmasıdır. Şekil 7'de gösterildiği gibi, bu analiz kuruluşun dış ortamına odaklanır ve bu faktörlerin kuruluşun performansını ve faaliyetlerini nasıl etkileyeceğini belirlemek için kullanılır.



Şekil 7. PEST Analizi

Beş Kuvvet Analizi: Porter'ın Beş Gücü, organizasyonun bir sektördeki rekabet gücünü ve konumunu değerlendirmek için bir çerçevedir. Rekabet güçleri analizi olarak da isimlendirilen analiz Şekil 8'de gösterildiği gibi, bir pazarın rekabet yoğunluğunu ve çekiciliğini belirleyen

beş önemli gücü, yani (Tedarikçi Gücü, Alıcıların Pazarlık Gücü, Mevcut Rakipler ile Rekabet, İkame Tehdidi ve Yeni Giriş Tehdidi) temel alır. Buradan, işletme veya kuruluşun sahip olduğu rekabetçi konumunun gücünü ve işletme veya kuruluşun ilerlemek isteyebileceği bir konumun gücünü anlamada yararlı olduğu çıkarımı yapılabilir.



Şekil 8. Beş Kuvvet Analizi

Kaynak: (Acar, 2021)

Bu analizler birbirini tamamlar ve genellikle bir durumun ve ilgili iç ve dış faktörlerin net bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için iş birliği içinde kullanılır, ancak uygun olduğu şekilde başka analiz çeşitlerinin de kullanımı söz konusudur. Örneğin, ürün yaşam döngüsü analizi, başa baş analizi, risk analizi, geçmiş satış analizi vb. gibi analizlerin kullanımı da işletmenin tercihine göre şekillenmektedir.

2.2.Pazarlama Denetimi Teorisi

Pazarlama denetimi, genel kabul görmüş bir değerlendirme yöntemi ve pazarlama performansının kontrol mekanizmasıdır (Kotler, 1976). Buradan kontrol mekanizmasını ve değerlendirme yöntemleri içerdiği ifadesi çıkarımı yapılabilir.

Pazarlama denetimini kullanmanın faydaları açısından, iş performansındaki bir değişikliği etkileme yeteneğinin algılanmasında yatmaktadır. Pazarlama denetiminin ideal olarak mali

denetime benzer bir dizi standart prosedürle yürütülmesi gerektiği belirtilmektedir (Suliman, 2015).

Pazarlama denetiminin mantığını kabul ederek, kuruluşun pazarlama fonksiyonunun kapsamlı, sistematik, bağımsız ve periyodik incelemesinin, potansiyel olarak, mevcut veya gelişmekte olan pazarlama sorunlarının erken tespitine ve farkındalığa yol açmasını beklemektedir. Pazarlama denetimi, makro ve mikro çevre analizlerinin uygulandığı pazarlama ortamının denetimiyle başlar. Şirketin geleceğini etkiledikleri için makro çevresel faktörler incelenmelidir. Ancak, bunlardan bazı şirketler etkilenemez veya çok az etkilenebilir. Mikro ortam söz konusu olduğunda pazarlar, tedarikçiler, satış personeli, müşteriler ve rakipler test edilir (Hajdu, 2015).

Bu nedenle, pazarlama denetimi kullanımının pazar payındaki artışla daha güçlü bir şekilde ilişkili olması beklenebilir; daha geniş kurumsal iş girişimlerini yansıtabilen genel finansal performanstaki artıştan ziyade, ağırlıklı olarak pazarlamanın etkilediği bir performansın oluşması gözlemlenmektedir. Ek olarak, pazarlama denetiminden kaynaklanan tavsiyelerin kullanılmasının potansiyel olarak kurumsal performansın artmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca, pazarlama denetiminin tavsiyelerini kullanmayanların, kullananlara göre yaşadığı performans değişikliğini yaşamayacağını beklemek de makul görünmektedir (Suliman, 2015). Sonuçlar, pazarlama denetimi tavsiyelerinin uygulanmasının, pazar payındaki değişikliklerle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu, ancak genel finansal performanstaki değişikliklerle ilişkili olmadığını göstermektedir. Kuşkusuz, pazarlama denetiminin "periyodik olarak" yürütülmesi ile pazar payındaki değişiklik arasındaki ilişki büyük değildir. Ancak istatistiksel olarak anlamlı bir çerçeve sunmaktadır (Shaw & Taghian, 2008).

Pazarlama denetiminin uygulama ortamı, firmaların faaliyet gösterdiği gerçek dünyadır. Pazarlama ortamının bir parçası olarak, Pazarlama Profesyonel Hizmetleri Planı (MPS) denetimi, güçlü, zayıf yönleri ve fırsatları belirlemektedir. Bir sonraki adım, diğer uygulama yönetimi faaliyetleriyle birlikte müşteriyi elde tutma, büyüme ve kârlılığı artırmaya yardımcı olabilecek bir pazarlama planı ve denetimi geliştirmektir. Pazarlama denetimi, faaliyet gösterdiği her ortam için pazarlama çabasının etkinliğini ve verimliliğini belirlemeli ve ardından yurt içi operasyonların yanı sıra uluslararası boyut için pazarlama çabasının birleşik bir resmini geliştirmelidir (Abdallah, 2013).

Pazarlama denetiminin temel önermeleri Kotler, Gregor ve Rodgers'ın (1977) önerdiği gibi kalmasına rağmen, birçok araştırmacı denetimin farklı yönlerinin geliştirilmesine ve daha da

iyileştirilmesine katkıda bulunmuştur (Suliman, 2015). Gerçekleştirilen iyileştirmeler, denetimin yürütülmesinde tekdüzeliği ve ortaklığı teşvik etmeye yönelik bir dizi kılavuz için genel parametreleri detaylandırması, tek tip bilgilerin toplanmasına yardımcı olmak için yapılandırılmış bir anketin kullanılması ve teşhis sorularından oluşan bir kontrol listesinin kullanılması önerilmiştir (Abdallah, 2013).

Pazarlama denetimi de pazarlama planlama sürecinin gerekli bir parçası olarak kabul edilmiştir. Pazarlama denetiminin kapsamının ve doğasının küresel bir bakış açısını içerecek şekilde genişletilmesi gerektiği öne sürülmüştür (Rothe, Harvey, & Jackson, 1997). Konuyla ilgili bazı araştırmacılar (Kotler, Wilson, Brownlie) pazarlama denetimini bir organizasyonun pazarlama yönelimine olan genel bağlılığını yargılamak için bir araç olarak görmektedir (Wilson, 2002).

2.3. Pazarlama Denetimi Araçları

Pazarlama denetimi araçları, bilgi toplama ve kaydetmede ve kuruluşun pazarlama durumunun çeşitli yönlerini incelemeye kullanılan araçlardır. İlk aşamalarında, denetim kişisel gözleme bağlıydı; daha sonra sistematik teknikler ortaya çıktı ve geliştirildi. Suliman'a (2015) göre, aşağıda en önemli iki enstrümanın açıklaması yer almaktadır:

1-Anket: Birincil veri toplamak için en sık kullanılan yöntemlerden biri ankettir. Pazarlama denetimindeki uygulamalarını değerlendirmek için Kotler (1977), altı ana bileşeni (yani, Pazarlama Ortamı Denetimi, Pazarlama Stratejisi Denetimi, Pazarlama Organizasyonu Denetimi, Pazarlama Sistemleri Denetimi, Pazarlama Verimliliği Denetimi ve Pazarlama Fonksiyonu) kontrol ederek, pazarlama denetiminin uygulamasında kuruluş içinden ve dışından kişisel görüşmeler yoluyla yapılandırılmış bir anket önermiştir. Wilson (1982) ve Davidson (1987) da bu yöntemi savunmuştur. Ancak, anket yalnızca sorduğu sorular kadar fayda göstermektedir. Bu nedenle, denetimin "doğru" konulara odaklanmasını sağlamak için dikkatli bir şekilde geliştirilmesi çıkarımı yapılabilir. Suliman'a (2015) göre anket kullanmanın bazı avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür: 1-Kuruluşun müşterilerinden ve personelinden büyük miktarda bilgi toplanabilir; 2-İstatistiksel analiz olasılığı ve 3-Niteliksel bakış açılarının tutum ve görüşler olarak ölçülmesine yardımcı olmaktadır (Suliman, 2015).

2- Kontrol Listesi: Wilson 2002 yılında yayınladığı kitabında, iç pazarlama denetçisine ve pazarlama kontrolörüne kuruluşun iç deneyimleri aracılığıyla kendi kendine pazarlama denetiminin gözden geçirme sürecini kolaylaştırma konusunda yardımcı olmak için bir

kuruluşun pazarlama faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsayacak şekilde genişletilmiş yaklaşık 1500 teşhis sorusundan oluşan ayrıntılı bir kontrol listesi oluşturmuştur. Kontrol listesi öğeleri, denetlenecek ve alt sorularla ölçülecek bölümler içermektedir. Ayrıca hazırlanan kontrol listesi, endüstri ve firma için geliştirilmiş bir dizi kıyaslama veya beklenti ile karşılaştırmalar içermektedir (Wilson, 2002).

Brownlie (1993)'ye göre pazarlama denetiminde kontrol listelerinin kullanılmasının üç temel avantajı bulunmaktadır: İlk olarak denetçi, belki de daha önce pek çok kez yapılmış olanı yeniden düşünmek veya yeniden yazmak zorunda değildir; ikinci olarak aynı alandaki diğer kişilerin düşüncelerine ve deneyimlerine ilişkin kavrayış sağlar ve son olarak hiçbir önemli öğenin atlanmamasını sağlar (Brownlie, 1993).

2.4.Pazarlama Denetimi ve Pazarlama Performansı Değerlendirmesi

Birçok kuruluşta, pazarlama performansını ölçmek merkezi bir konudur ve pazarlamacılar için en önemli önceliklerden biri olarak kabul edilmektedir (Clark, Abela, & Ambler, 2006). Performans basitçe bir aktivitenin nihai sonucu olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama performansını ölçmek için bir dizi önemli temel performans göstergesi (KPI) veya metriği bulunmaktadır. Bu ölçümler bir kuruluş, bir iş birimi veya çalışanlar için performans standartlarını belirlemektedir (Wheelen & Hunger, 2011).

Bir kavram olarak performans ölçümleri nesnel ve öznel olmak üzere iki açıdan incelenebilir. İlk olarak öznel performans değerlendirmeleri, firmaların performansını kendi beklentilerine göre veya rekabete göre derecelendirerek yapılabilir. KOBİ'lerde olduğu gibi, gerçek dünya verilerine erişimin zorluğu nedeniyle performansın kolayca ölçülemeyeceği durumlarda, gerçek finansal performanslarını kamuya açıklama konusunda çok isteksiz olduklarında ve bunun son derece hassas ve gizli olduğunu düşündüklerinde kullanılmaktadır (Suliman, 2015). Bu durumda, performans puanı, rakiplere kıyasla “çok zayıf” ile “çok iyi” veya “çok düşük” ile “çok yüksek” gibi değerlendirmelere sahip bir ölçek kullanılarak elde edilir. Performansın nesnel değerlendirmeleri, daha çok, görünüşte "mutlak" performans ölçümlerine dayanmaktadır. Satış büyümesi veya karlılık için gerçek bir yüzde rakamı olarak anlaşılır ve görünür bir değerlendirme olmaktadır. Kullanımı yaygın olan öznel ölçümler, iyi performans göstergeleri sağlayabilirler ve nesnel formüllerin tam ikamesi olarak kullanılabilirler (Dawes, 1999).

Pazarlama literatüründe finansal ölçütler ağırlıktadır. Bu açıdan performans ölçümleri ayrıca finansal ve finansal olmayan göstergeler olarak sınıflandırılabilir. Yaygın finansal pazarlama hedefleri arasında şunlar yer almaktadır: satış büyümesi, daha büyük pazar payı veya artan kar elde etmek vb. (Suliman, 2015). Buna ek olarak, pazarlama performans değerlendirmesi, organizasyonlarda pazarlama faaliyetlerinin önemli bir tamamlayıcısıdır ve önemi, pazarlamaya yatırılan kaynakların miktarı ve artan pazarlama hesap verebilirliği ile artmaktadır. Aslında, pazarlama faaliyetlerinin, süreçlerinin ve performansının etkililiğini ve verimliliğini değerlendirmek ve kontrol etmek için hâkim olan yaklaşımlardan ve karmaşık sistemlerden biri pazarlama denetimidir (Solčanský & Šimberová, 2010).

Tablo 1. Pazarlama Denetimi ve Pazarlama Performansı Değerlendirmesi

Fark Noktaları	Pazarlama Denetimi	Pazarlama Performansı
Hedefler	Bir kuruluşun bir pazarlama yönelimine olan genel taahhüdünü yargılamak	Zayıflıkları bul
Gerekli uzmanlık ve beceriler	Çok	Az
Kapsam	Kapsamlı	Sınırlı(odaklanmış)
Öneri Sağlamak	Evet	Hayır
Bağımsızlık	Gerekli	Gerekli Değil
Pazarlama Faaliyetindeki Yeri	Aktivite öncesi, sırası ve sonrasında	Aktivite sonrası
Karmaşıklık	Karmaşık	Düşük ila orta karmaşıklık
Gereken Süre	Uzun (8-10 hafta)	Nispeten az

Kaynak: (Suliman, 2015)

Pazarlama denetimi ve pazarlama performansı değerlendirmesi arasında belirgin sınırlar çizmek için pazarlama denetimi, kuruluşun pazarlama etkinliğinin pazarlama etkinliği değerlendirmesinden çok daha kapsamlı bir incelemesidir (Kotler, Gregor, & Rodgers, 1977).

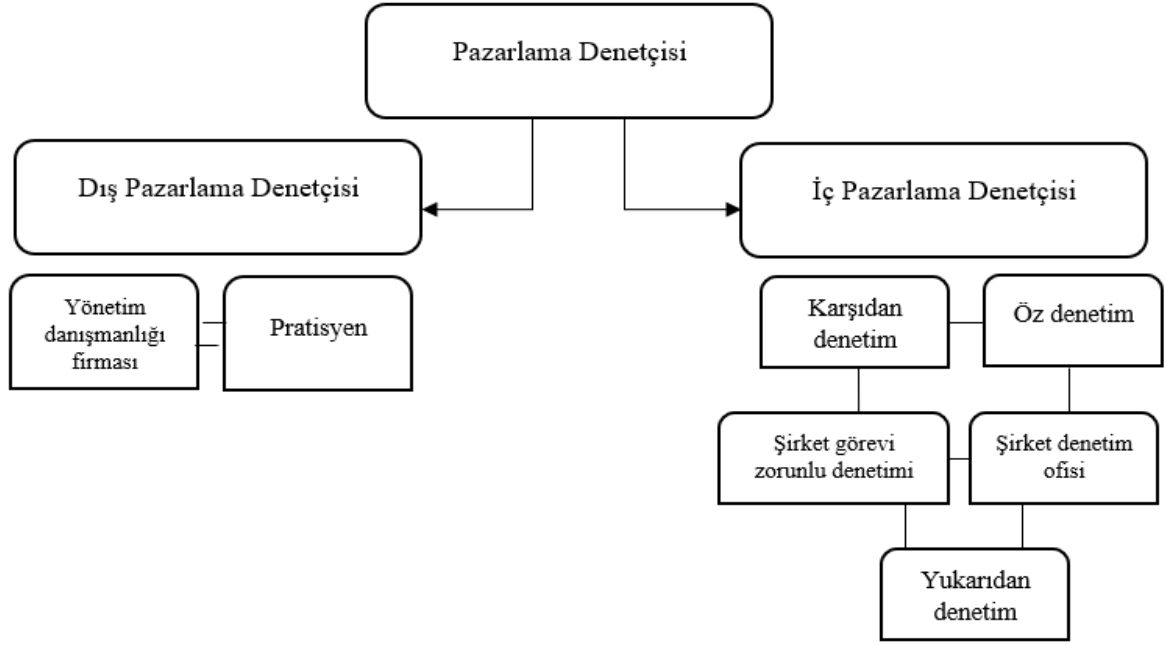
Ek olarak, pazarlama denetimi, zorunlu olarak pazarlama performansının değerlendirilmesini içerse de pazarlama performansı organizasyonun belirlediği hedeflere göre değerlendirilirken, pazarlama denetimi organizasyonun misyonuna, amaçlarına, pazarlama stratejilerine, pazarlama ortamına ve diğer unsurlara kadar uzanmaktadır. Bu, müşteri odaklılık olan anahtar

referans göstergesine göre değişen pazarlama stratejileri ve hedefleri ile sonuçlanabilir. Ayrıca, pazarlama performansı değerlendirmesi mikro düzeydeyken (sistemin kuruluş içinde nasıl çalıştığı), pazarlama denetimi mikro ve makro düzeyde, yani sistemin kuruluş içinde ve dışında nasıl çalıştığıyla ilgilenir. Ayrıca, pazarlama denetimi yapmak için gereken pazarlama uzmanlığı seviyeleri, pazarlama performansı değerlendirmesi için gerekenden daha yüksektir. Dolayısıyla, pazarlama denetimi faaliyeti, hedeflenen ile ulaşılan performansı karşılaştırmaktan ve bunlar arasındaki sapma oranlarını analiz etmekten daha fazlasıdır. Pazarlama denetimi, pazarlama performansı değerlendirmesinden daha derin ve kapsamlı olmasına rağmen, aralarında içsel bir bağlantı bulunmaktadır (Suliman, 2015). Özetlemek gerekirse, Tablo.1 de pazarlama denetimi ve pazarlama performansı değerlendirme kavramları arasındaki farkları göstermektedir.

2.5.Pazarlama Denetçisi

Denetimcilerin görevleri ne olursa olsun, kuruluşun misyon beyanını, stratejisini, planını ve hedeflerini doğrulamaktır. Ayrıca, satış ve kar planlarına bağlılığı inceleyerek pazarlama bütçesini analiz etmektir. Pazarlama faaliyetlerini, hedef pazarı, coğrafi karlılığı ve maliyetleri değerlendirmektir. Kuruluşun konumu açısından müşterilerine, rakiplerine, tedarikçilerine ve diğer dış paydaş gruplarını gözden geçirilmesi gerekmektedir (Kotler, Shalowitz, & Stevens, 2008).

Şekil 9'da gösterildiği gibi, pazarlama denetimi kuruluşun koşullarına bağlı olarak denetçiler iç veya dış olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç denetçi, iç pazarlama denetimi veya kuruluş içinden geliştirilen denetim, firma içinde çalışan başka bir departmanın yöneticisi veya firma tarafından atanan bir kişi veya grup tarafından yürütülebilir (Chirla & Funar, 2010).



Şekil 9. Pazarlama denetçisi

Kaynak: (Chirla & Funar, 2010)'dan akt. (Suliman, 2015)

Balasundaram 'a (2009) göre İç denetimin beş sınıflandırması bulunmaktadır:

1-Öz Denetim: Yöneticilerin kendi görünümelerini derecelendirmek için bir kontrol listesi kullanımı yararlı olabilir, ancak çoğu uzman öz denetimin tarafsızlık ve bağımsızlıktan yoksun olduğu konusu ele alınması gerektiği belirtilmektedir.

2-Karşidan Denetim: Bir kuruluş, komşu faaliyetin denetimini hazırlamak için aynı işlevsel düzeyde ilgili bir faaliyetteki kişileri görevlendirebilir.

3-Yukarıdan Denetim: Bu aşama, yöneticinin bağlı olduğu yönetici tarafından yapılır.

4-Şirket Denetim Ofisi: Kuruluş, tüm pazarlama denetimlerini yapmakla yükümlü bir ofis kurabilir.

5-Zorunlu denetim: Kuruluş, denetimi yürütmek için çeşitli geçmişlere ve deneyime sahip şirket yöneticilerinden oluşan bir ekip atayabilir. İç pazarlama denetçisinin avantajları, organizasyonun durumunu daha iyi anlama ve sürekli bir süreç yürütme olasılığıdır.

Öte yandan, dış pazarlama denetimi veya dış denetim, uzman bir firma veya bağımsız bir uygulayıcı tarafından yapılabilir. Daha önce belirtilen görevlerin yerine getirilmesine ek olarak, dış pazarlama denetçisi, kuruluşun iç pazarlama denetiminin çalışmalarını gözden geçirmek üzere atanabilir (Chirla & Funar, 2010). Buradan dış denetimin avantajları, bağımsızlığı ve nesnelliği ile ilgili olduğu çıkarımı yapılabilir.

Pazarlama denetimi yapmak, teknik, analitik ve kişilerarası ilişki becerilerini birleştiren yetenekli profesyoneller gerektirir (Suliman, 2015). Burada bahsedilen bu özellikler denetçiyi gerçekleştirilen diğer pazarlama değerlendirme, kontrol faaliyetleri ve pazarlama dışındaki diğer denetimlerden ayırdığı çıkarımı yapılabilir.

2.6. Pazarlama Denetimleri: Şirket Büyümesini Teşvik Etmedeki Etkisi

Schildge (2008)'ye göre satış ve pazarlama organizasyonlarındaki yıllık, aylık ve altı aylık denetimler, pazarlama yöneticilerinin, üst yönetimin ve yatırımcıların, organizasyonlarının büyümesini sağlamak için doğru şeyleri yaptıklarından emin olmalarına yardımcı olabilir. Bu denetimlerden toplanan bilgiler, pazarlama organizasyonunu uyumlu hale getirebilir. Buradan pazarlama denetimi, pazarlama uygulamalarının ve sonuçlarının kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekli olduğu çıkarımı yapılabilir. Olumlu dış algıyı ve talep oluşumunu en üst düzeye çıkarmak için performans ölçümleri için bir temel ve etkili iş planlaması için bir çerçeve sunmaktadır (Schildge, 2008).

Birçok şirket, pazarlama etkinliğini belirlemenin bir yolu olarak, pazarlamanın kalitesini, üretilen müşteri adaylarının miktarıyla ölçmeyi seçer. Bir denetim olan ölçümler, olası satış miktarı, satış döngüsünün azaltılması ve satış başına daha düşük maliyet gibi faktörleri içeren önceden belirlenmiş kriterlere dayanan pazarlama stratejisine ve programlarına dayanmalıdır (Wilson, 2002). Değişikliklerin satış büyümesi ve şirket değeri alanlarında şirket performansı üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığını görmek veya satış döngülerinde konumlandırma veya talep oluşturma gibi düzeltmelerin gerekli olabileceği yerleri belirtmek için bu denetim periyodik olarak yeniden gözden geçirilebilir (Schildge, 2008).

Denetim, kuruluşun satış ve pazarlamada stratejik öneme sahip yönleri anlamasına yardımcı olur. Sonuçları, satış ve pazarlama için fonları doğrudan satışlara ve yaratılan olası satışlara bağlayarak, gelecekteki satış ve pazarlama planları için stratejik kararlar için bir plan haline gelir. Örneğin, satış döngüsü on iki ay ise, ilgili gelir, “paranın zaman değeri” kavramı

kapsamında pazarlama programı fonlarının harcandığı tarihe kadar iskonto edilmelidir (Wilson, 2002).

Ek olarak denetim, şirketin bir satışın ve olası bir satışın değerini belirlemesine yardımcı olur. Bir satışın değerini, yapılan tüm masraflardan sonra elde edilen geliri belirlemek oldukça kolaydır, ancak olası satışın değeri daha aldatıcıdır. Gelir potansiyeli nedir? Satın alma döngüsünün neresindedir? Liderliği kapatma şansı nedir? Tüm bu değişkenleri etkileyen pazarlama ölçüm programları – denetimler – bir pazarlama programının yatırım getirisinin ayrıntılı bir resmini sunar ve bir şirketin iş hayatında kalması için kritik öneme sahiptir (Schildge , 2008).

Buradan şirketinizin veya kuruluşunuzun hizmet verdiği sektör ne olursa olsun, bir pazarlama ajansı ile çalışıyor olsanız da olmasanız da şirket yöneticileriniz, pazarlama çabalarınızın değerini etkili bir şekilde değerlendirmek ve göstermek için sağlam ölçüm uygulamasının gerekli olduğu çıkarımı yapılabilir.

2.7. Pazarlama Denetimi Üzerine Yapılmış Çalışmaların Değerlendirilmesi

Tybout ve Hauser (1981), yapmış oldukları araştırmada tüketici davranışının kavramsal modellerinin bir pazarlama denetiminde oynayabileceği rolü incelemektedir. Tüketici karar verme modelini kullanan araştırma rapor edilerek, strateji tasarlamak, seçmek ve uygulamasından sonra pazar konumunu yeniden değerlendirmek için bu modelin kullanımına çalışmalarında yer verilmiştir (Tybout & Hauser, 1981).

Mokwa (1986)'nın yapmış olduğu çalışmada, endüstriyel ve ileri teknoloji şirketleri, müşterilerine ve rakiplerine ve pazarlama çabalarına karşı daha duyarlı hale gelen ve çevresel belirsizlik, baskılar, perakendecilik ve paketlenmiş ürünler gibi geleneksel olarak pazarlama odaklı endüstrilerdeki geleneksel uygulamalar üzerinden pazarlama denetimi çalışmasını gerçekleştirmiştir (Mokwa, 1986).

Berry, Conant ve Parasurama'nın (1991) yılında yaptığı çalışmada pazarlama denetimi hizmet pazarlamasının son yıllardaki gelişimini, denetimin yürütülmesi için bir çerçeve ve saha testinden çıkan sonuçları ele alarak açıklamışlardır (Berry, Conant , & Parasuram, 1991).

Morgan, Clark ve Gooner'a (2002) göre, tarihsel olarak pazarlama verimliliği analizi ve pazarlama denetimi kavramı, pazarlama performansı değerlendirme yaklaşımlarına hâkim

olmuştur. Buradan yola çıkarak çalışmalarında iki yaklaşımın da kavramsallaştırma ve uygulama açısından temelde sınırlı olduğu ve her yaklaşımın pazarlama performansı değerlendirmesine yönelik daha yararlı, bütüncül bir yaklaşım olduğunu öne sürmektedirler. (Morgan, Clark, & Gooner, 2002).

Radulescu (2012)'ya göre başarılı bir pazarlama organizasyonunun rekabet avantajı elde etmesi için, aynı zamanda pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek ve şirketin stratejik pazarlama planlama şirketini hedefleyen periyodik bir pazarlama denetimi yapması gerekmektedir. Bu makalede yazar, şirketin denetim stratejik planlamasını gerçekleştirmenin yollarını sunmayı amaçlamaktadır (Radulescu, 2012).

Yeşil pazarlama denetimi alanında Chen ve Yang (2019)'ın gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında yeşil pazarlama kalitesini tatmin etmek için güvence, yeşil pazarlama misyonlarının sıkı entegrasyonu, rekabet, paydaşların gereksinimleri ve ticari faaliyetler açısından, yeşil pazarlama denetiminin kurulmasına odaklanılması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır (Chen & Yang, 2019).

Hakimovna ve Muhammedrisaevna (2022) makalelerinde küçük işletme ve özel girişimcilik bağlamında denetimin önemini, türlerini ve içeriğini, özellikle perakende pazarlama denetimine odaklanarak tartışmaktadır (Hakimovna & Muhammedrisaevna, 2022).

3.X DENETİM ŞİRKETİNİN PAZARLAMA DENETİMİ KULLANIMINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, yapılan çalışmalar üzerinden literatür derlemesi yapılarak X şirketi üzerinden yönetici ve çalışan olmak üzere iki kişi ile pazarlama denetimine ilişkin sorulara cevap aramak, pazarlama denetimine ilişkin genel bir değerlendirme ve uygulama süreç ve esaslarına ilişkin sorulara yanıt arayarak uygulama yapılması amaçlanmıştır.

Ana hedefler şunlardır:

- Pazarlama denetimi literatürüne ilişkin yapılan çalışmalar üzerinden literatür derlemesi yapılarak X şirketi üzerinden yönetici ve çalışan olmak üzere iki kişi ile mülakat soruları pazarlama denetimi değerlendirme ve uygulama süreç ve esaslarına yönelik cevap aranmasıdır.
- Türkiye’de pazarlama denetimi ile ilgili güncel Türkçe yazın olmaması nedeni ile literatüre katkı sağlayacağı ve güncel nitelikte bir çalışma olması nedeniyle önemli olacağı düşünülmektedir.

Pazarlama denetimi pazarlama kaynaklarından en verimli şekilde yararlanılmasına yardımcı olurken organizasyonları değerlendirmek için de önemli bir araçtır. Kuruluşların en çok karşılaştıkları hedefler ve pazarlama stratejisi gibi zorlukların belirlenmesine yardımcı olur. Bu nedenle, pazarlama denetimi proaktif olduğu kadar reaktif olarak da hizmet eder ve kullanılması durumunda işletmeye önemli katkılar sağlayacak niteliktedir.

3.2. Araştırma Kapsamı

Bu çalışmada pazarlama denetiminin Türkiye’deki bir şirket (X şirketi örneği) üzerinden pazarlama denetimini nasıl ele aldıkları, nasıl yorumladıkları, uygulama süreç ve esaslarını nasıl değerlendirdikleri şeklinde sorulara yanıt vermeleri amaçlandığından, elde edilen bulgular sadece bu şirket denetimleri değerlendirmesi kapsamındadır.

3.3.Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma pazarlama ve denetim sektörleri çerçevesinde pazarlama denetimi kavramının kullanımını geçmişten günümüze kadar geçen sürede uygulama alanları incelenmesi nedeniyle kısıtlı kalmıştır. Çalışmada erişimi mümkün olan kaynak kullanımına göre literatür değerlendirmesi yapılmıştır.

Çalışma katılımcılara iletmış olduğumuz sorular çerçevesinde ve iki katılımcının verdiği yanıtlar çerçevesinde sınırlandırılmıştır. Yapılan literatür taraması ile sınırlı tutulmuştur daha farklı çalışmalar ile literatür genişletilebilir.

3.4.Araştırma Yöntemi

Araştırmada geçmişten günümüze yapılan çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu çalışmayı yapabilmek için:

- 1- Türkiye'den ve dünyadan kamuya açık araştırma, makale, tez ve kitaplar üzerinden literatür incelemesi gerçekleştirilmiştir.
- 2- Çalışması tasarımı, araştırmacının mülakat yöntemi kullanarak geçerli ve güvenilir bilgiler toplamasını sağlamıştır. Veri toplama süreci için pazarlama denetimi alanında denetimler yapan ve bu anlamda birimi olan X denetim şirketi seçilmiştir.
- 3- Çalışmada analiz birimi olarak, X denetim şirketindeki pazarlama denetimi ekibi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.
- 4- Çalışmada katılımcılara açık uçlu mülakat soruları yanında çoktan seçmeli sorular da yöneltilmiştir.
- 5- Katılımcılara iş yoğunlukları nedeniyle mülakat soruları e-posta yolu ile gönderilmiş ve elde edilen cevaplar e-posta ve Teams görüşmeleri sonucunda elde edilmiştir.

3.5.Araştırmanın Örnekleme

Araştırma örnekleme olarak, amaçlı örneklem kullanılmıştır. Amaçlı örneklemden yararlanılma nedeni amacımız o kişiye/kişilere ulaşmak olduğu için bu çalışmada amaçlı örneklem tercih edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak mülakat yöntemi kullanılmıştır. Gerekli veriyi toplamak için X denetim şirketinden katılımcılar ile görüşülerek randevu talep edilmiş fakat iş yoğunluğu

nedeniyle katılımcılar e-posta üzerinden gönderilen form ile çalışmaya katılmayı kabul etmişlerdir. Araştırmacı ve danışman öğretim üyesi tarafından hazırlana mülakat soruları formu araştırmaya katılmayı kabul eden bir yönetici ve bir çalışana e-posta üzerinden gönderilmiştir. Dolayısıyla mülakat süreci yapılandırılmamış mülakat olarak tasarlanmıştır. Katılımcıların her soru altına yazdıkları cevaplar ve çoktan seçmeli sorulara verdikleri yanıtlar araştırma verisi olarak kullanılmıştır.

3.6.Mülakat Soruları

1.Aşama;

Bir denetim firması olarak dışarıda pazarlama denetim firmalarına nasıl ve ne içerikte pazarlama denetimi hizmeti sağlandığını bunun nasıl yapıldığı ve hangi alanlarda yapıldığına ilişkin sorular;

- 1- Pazarlama bilim insanı Kotler, pazarlama denetimini analiz, operasyon, plan ve kontrol olarak tanımlanıyor. Siz pazarlama denetimini nasıl tanımlarsınız?
- 2- X denetim şirketi için pazarlama denetimi ve pazarlama alanı açısından bu tür departmanların oluşması hakkında düşünceleriniz nelerdir?
- 3- Pazarlama denetimi yaptığınız şirket grupları arasında daha çok hangi gruplar yer almaktadır?
- 4- Pazarlama denetimi uygulama sürecini nasıl değerlendirebilirsiniz?
- 5- Pazarlama denetiminin ne derece gerekli olduğunun kanıtı sizce nedir?
- 6- Pazarlama iletişimi(tutundurma) açısından reklam, halkla ilişkiler, sponsorluk açısından ele alındığında bunları hangi alanlarda denetliyorsunuz?
- 7- Pazarlama karması olarak ürün faaliyetlerini pazarlama denetiminde nerede ve ne ağırlıkta görüyorsunuz? Bu alanlarda ne tür denetimler yapıyorsunuz?
- 8- Pazarlama karması olarak dağıtım faaliyetlerini pazarlama denetiminde nerede ve ne ağırlıkta görüyorsunuz? Bu alanlarda ne tür denetimler yapıyorsunuz?
- 9- Pazarlama karması olarak fiyat ve fiyatlandırma faaliyetlerini pazarlama denetiminde nerede ve ne ağırlıkta görüyorsunuz? Bu alanlarda ne tür denetimler yapıyorsunuz?
- 10- Dijital (AI vb.) ve sosyal medya pazarlaması açısından pazarlama denetimi uygulama alanları nelerdir? Kurum olarak bu alanlarda ne tür denetim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir?

2.Aşama;

Türkiye’de pazarlama denetimi çalışmalarının yeteri kadar yaygın olmadığı/yararlanılmadığı düşünüldüğünde sizce bu durumun olası nedenlerini 1=Hiç etkili değil, 2=Etkili değil, 3=Fikrim yok, 4=Etkili, 5=Çok etkili şeklinde değerlendiriniz.

1.Pazarlama denetimi kavramına ve bunun organizasyonlardaki pratik sonuçlarına aşinalık eksikliği

1=Hiç etkili değil 2=Etkili değil 3=Fikrim yok 4=Etkili
5=Çok etkili

2.Kuruluşlarda pazarlama denetiminin uygulanmasında yöntem/uygulama bilgisi eksikliği

1=Hiç etkili değil 2=Etkili değil 3=Fikrim yok 4=Etkili
5=Çok etkili

3.Kuruluşlarda pazarlama denetiminin yararları hakkında bilgi eksikliği

1=Hiç etkili değil 2=Etkili değil 3=Fikrim yok 4=Etkili
5=Çok etkili

4.Sonuçlardan korkma ve düzeltici önlem alma

1=Hiç etkili değil 2=Etkili değil 3=Fikrim yok 4=Etkili
5=Çok etkili

5.Kuruluşun pazarlama denetiminde çalışanlara bilgi sağlama konusundaki isteksizliği

1=Hiç etkili değil 2=Etkili değil 3=Fikrim yok 4=Etkili
5=Çok etkili

6.Kuruluşlarda ve dış çevredeki danışmanlık şirketlerinde denetçi uzman eksikliği

1=Hiç etkili değil 2=Etkili değil 3=Fikrim yok 4=Etkili
5=Çok etkili

7.Yeterli finansal kaynağının olmaması

1=Hiç etkili değil 2=Etkili değil 3=Fikrim yok 4=Etkili
5=Çok etkili

3.7.Bulgular

3.7.1.Katılımcı Bilgileri

Tablo 2.Katılımcı bilgileri

Değişken	Katılımcı 1	Katılımcı 2
Cinsiyet	Kadın	Erkek
Unvan	Analist	Yönetici
Departman	Pazarlama Denetimi	Pazarlama Denetimi
Sektör deneyimi	2 yıl	7 yıl

Yukarıda verilen özetlenmiş Tablo 2’de gösterildiği üzere mülakat süreci Pazarlama Denetimi departmanından katılımcıların biri kadın diğeri erkek ve biri analist diğeri yönetici olmak üzere iki kişiyle gerçekleştirilmiştir. Sektör deneyimleri açısından ele alındığında ise katılımcı 1, 2021 yılından beri çalışmaktadır. Katılımcı 2 ise 2017 yılından beri 7 yıllık bir sektör deneyimine sahiptir. 10-21 Mart 2023 tarihleri arasında katılımcılar ile araştırmacı tarafından randevu alınarak bizzat görüşülmüş e-posta üzerinden gönderilen mülakat soru formuna ilgili cevaplar alınmıştır.

3.7.2.Mülakat Sonuçları

1.Aşama;

S1. Pazarlama bilim insanı Kotler pazarlama denetimini analiz, operasyon, plan ve kontrol olarak tanımlanıyor. Siz pazarlama denetimini nasıl tanımlarsınız?

K1: “Araştırma, planlama (stratejik ve taktik), uygulama ve değerlendirme”

K2: “Kotler’in belirttiği unsurlara ek olarak denetimin objektif olması, rakamlara ve ispatlara dayanması ve periyodik olarak gerçekleşmesi pazarlama denetiminin önemli noktaları arasında gösterilebilir.”

S2. X denetim şirketi için pazarlama denetimi ve pazarlama alanı açısından bu tür departmanların oluşması hakkında düşünceleriniz nelerdir?

K1: “Müşterinin talebi olduğu sürece böyle bir departmanın olması ve sadece denetim olarak değil danışmanlık olarak da hizmet verilmesi X denetim şirketinin ağını genişletebilir.”

K2: “Bir şirketin pazarlama birimi, şirketin hedef kitlesine ulaşması yolunda o kitle ile ilk bağı kurulmasını sağlayan birimdir. Pazarlama birimi tarafından gerçekleştirilen operasyonlar, sadece hedef kitleye erişimi değil, aynı zamanda şirketin piyasada oluşturduğu imajı da kökten etkiler. Bu sebeptir ki pazarlama faaliyetleri şirketler için önem taşır ve belirli aralıklarla denetlenmeleri de önemlidir. Bu alanda kurulacak denetim departmanları piyasanın ihtiyaç duyduğu denetim kalitesinin oluşmasına fayda sağlayacaktır.”

S3. Pazarlama denetimi yaptığınız şirket grupları arasında daha çok hangi gruplar yer almaktadır?

K1: “FMCG şirketleri”

K2: “Pazarlama denetimi yaptığımız şirket grupları arasında özellikle ilaç ve alkollü içecek gibi hassas endüstrilerde faaliyet gösteren şirketler gösterilebilir. Bunların yanı sıra reklam faaliyetleri kapsamında medya ajansları yine benzer şekilde bir denetim çalışmasının parçası olabilmektedir.”

S4. Pazarlama denetimi uygulama sürecini nasıl değerlendirebilirsiniz?

K1: “İşletmenin performansından ve verimliliğinden haberdar olmak için pazarlama denetimleri periyodik olarak yapılmalı”.

K2: “Pazarlama denetimi süreçleri, şirketin pazarlama faaliyetlerinin yasalara ve diğer etik kurallara uygunluğunun incelenmesi adına önemli süreçlerdir. Aksi takdirde şirket yasal veya rekabet konuları ile ilgili riskler ile karşılaşabilir. Bu sebeple pazarlama denetimleri bir şirketin stratejisinin hem hayata geçmesinde hem de ilgili faaliyetlerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesine ilişkin önemli rol oynar.”

S5. Pazarlama denetiminin ne derece gerekli olduğunun kanıtı sizce nedir?

K1: “Şirketin Pazar payları, müşteri memnuniyeti, ürün veya hizmetin kalitesi ve şirketin karının pozitif yönde olması pazarlama denetimi için örnek olarak gösterilebilir”.

K2: “Pazarlama denetimi, şirketin pazarlama operasyonlarının yasalar ve çeşitli rekabet kanunları ile uygunluğunu kontrol edebilir, aynı zamanda pazarlama operasyonlarının verimliliğini gözler önüne serer. Pazarlama denetim süreçlerinin işlemediği ortamlarda şirket adına gerek reputasyonel gerekse de mali olumsuz durumların oluşması ihtimali artar.”

S6. Pazarlama iletişimi(tutundurma) açısından reklam, halkla ilişkiler, sponsorluk açısından ele alındığında bunları hangi alanlarda denetliyorsunuz?

K1: “3. Parti şirketler açısından belli riskler göz önüne alınarak değerlendirilir.”

K2: “Biz, tutundurma konularında reklam faaliyetlerinin taşere edildiği üçüncü taraf şirketler tarafından ne derece verimli şekilde gerçekleştirildiğini inceliyoruz. Burada üçüncü taraf olan medya ajansı tarafından gerçekleştirilen reklam satın almalarının sözleşme maddeleri çerçevesinde makuliyetini ve gerçek veriler ışığında varlığını kontrol ediyoruz.”

S7. Pazarlama karması olarak ürün faaliyetlerini pazarlama denetiminde nerede ve ne ağırlıkta görüyorsunuz? Bu alanlarda ne tür denetimler yapıyorsunuz?

K1: “Pazarlanması söz konusu olan ürünler denetimin ana maddesi olduğu için bu ürünü kapsayan tüm faaliyetler denetimde büyük bir rol oynar. İnceleme alanına işletmenin örgüt yapısı, üretim yöntemleri, pazarlama politikaları, bilgi işlem faaliyetleri girebiliyor.”

K2: “Ürün faaliyetleri, doğrudan şirketin hedef kitesine ulaşması adına önemli bir adımdır. Biz, ürün faaliyetleri denetimini, detaylarını ilerleyen kısımda belirttiğim fiyatlandırma faaliyetleri üzerinden inceliyoruz. Bunun dışında ürün kalitesi veya çeşitliliği üzerinden bir denetim gerçekleştiriyoruz.”

S8. Pazarlama karması olarak dağıtım faaliyetlerini pazarlama denetiminde nerede ve ne ağırlıkta görüyorsunuz? Bu alanlarda ne tür denetimler yapıyorsunuz?

K1: “Ürün faaliyeti kadar büyük bir rolü olduğunu düşünmüyorum. İnceleme alanında üretim yerinden başlayıp tüketiciye kadar giden yollarda karşılaşılabilecek tüm unsurlar göz önüne alınabilir.”

K2: “Dağıtım faaliyetleri kapsamında özellikle tarafların piyasada yer alan diğer rakip firmaların faaliyetlerini engeller nitelikte operasyonlarını varlığı olup olmadığının tespitine yönelik çalışmalar yapıyoruz”.

S9. Pazarlama karması olarak fiyat ve fiyatlandırma faaliyetlerini pazarlama denetiminde nerede ve ne ağırlıkta görüyorsunuz? Bu alanlarda ne tür denetimler yapıyorsunuz?

K1: “Ürün faaliyetinden az fakat dağıtım faaliyetlerinden daha büyük bir rolü olduğunu düşünüyorum. İnceleme alanında fiyatlandırmanın makul yapılıp yapılmadığı, herhangi bir usulsüzlük olup olmadığı göz önünde bulundurulabilir.”

K2: “Fiyat ve fiyatlandırma faaliyetleri kapsamında üçüncü taraf firmaların, adına pazarlama amacı ile görev aldığı şirketler ile yapmış oldukları sözleşmelere bağlılıklarına ve sözleşme maddelerine olan uyumlarını inceliyoruz. Bunun yanı sıra haksız rekabeti körükleyici fiyatlandırma ve stoklama gibi konulara ilişkin de incelemeler gerçekleştiriyoruz.”

S10. Dijital (AI vb.) ve sosyal medya pazarlaması açısından pazarlama denetimi uygulama alanları nelerdir? Kurum olarak bu alanlarda ne tür denetim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir?

K1: “IT alanında uzman olan insanlar bu konuda daha profesyonel bir performans gösterebilir”.

K2: “Dijital ve sosyal medya pazarlaması açısından medya ajansı denetimi uygulaması örnek olarak verilebilir. Medya ajansı denetiminin amacı, reklam süreçlerinin şirketler tarafından taşere edildiği medya ajanslarının performanslarının incelenmesidir. Burada yazılı ve görsel mecralarda gerçekleşen reklam yayınlarının şirket ile yapılan sözleşmede yer alan taahhütlere bağlılığı, üçüncü taraf bağımsız veri kaynakları aracılığı ile doğrulanır. Olası uyumsuzluklar ise müşteriye raporlanır. İhtiyaç durumunda müşteriye iyileştirme önerileri sunulur”.

2.Aşama;

Türkiye’de pazarlama denetimi çalışmalarının yeteri kadar yaygın olmadığı/yararlanılmadığı düşünüldüğünde bu durumun sizce nedenleri?

1=Hiç etkili değil, 2=Etkili değil, 3=Fikrim yok, 4=Etkili, 5=Çok etkili şeklinde değerlendiriniz.

S1.Pazarlama denetimi kavramına ve bunun organizasyonlardaki pratik sonuçlarına aşinalık eksikliği

K1: 3=Fikrim yok X

K2: 4=Etkili X

S2.Kuruluşlarda pazarlama denetiminin uygulanmasında yöntem/uygulama bilgisi eksikliği

K1: 4=Etkili X

K2: 5=Çok etkili X

S3.Kuruluşlarda pazarlama denetiminin yararları hakkında bilgi eksikliği

K1: 4=Etkili X

K2: 5=Çok etkili X

S4.Sonuçlardan korkma ve düzeltici önlem alma

K1: 4=Etkili X

K2: 2=Etkili değil X

S5.Kuruluşun pazarlama denetiminde çalışanlara bilgi sağlama konusundaki isteksizliği

K1: 4=Etkili X

K2: 4=Etkili X

S6.Kuruluşlarda ve dış çevredeki danışmanlık şirketlerinde denetçi uzman eksikliği

K1: 4=Etkili X

K2: 5=Çok etkili X

S7.Yeterli finansal kaynağının olmaması

K1: 5=Çok etkili X

K2: 4=Etkili X

Diğer (Lütfen yazınız.....)

3.7.3.Soruların/ Bulguların Tartışılması

Bu bölüm, üçüncü bölümde sunulan verilerin tartışmasını sunmaktadır. Ayrıca bu kısımda, verilerin çalışmanın amaçlarıyla nasıl ve neden ilişkili olduğu sorularına cevap vermektedir.

Birinci soruda katılımcıların verdikleri cevaplar özet ile, K1 pazarlama denetimini araştırma ve planlama üzerinden tanımlar iken K2 Kotler'in tanımına ek olarak pazarlama denetiminin periyodik ve objektif özelliklerin bulunması yönünde tanımlamaktadır.

İkinci soruda katılımcılar X denetim şirketi için kurulacak departmanlar açısından hem müşteri ağının genişlemesi hem de şirketin piyasa da oluşturduğu imajı ve piyasanın ihtiyacını karşılayacağını, bu alanda kurulacak denetim departmanları piyasanın ihtiyaç duyduğu denetim kalitesinin oluşmasına fayda sağlayacağı yönünde etkili olacağını ifade etmişlerdir.

Üçüncü soruda pazarlama denetimini uygulandığı şirket grupları açısından katılımcılar hızlı tüketim ürünleri (FMCG) ile ilaç ve alkollü içecek endüstrilerinde uygulandığını belirtmişlerdir. Ek olarak katılımcı 2 tarafından reklam faaliyetleri kapsamında medya ajanslarında da pazarlama denetimi uygulanabileceği yönünde görüş belirtmiştir.

Dördüncü soruda, pazarlama denetiminin uygulanma süreci ele alındığında katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda K1 açısından periyodik olarak cevabı elde edilir iken K2 açısından pazarlama denetimi süreci pazarlama faaliyetlerinin yasalara ve diğer etik kurallara uygunluğunun incelenmesi yönünde olduğu ifade edilmiştir.

Beşinci soruda pazarlama denetimi gerekliliği kanıtı açısından sorgulandığında katılımcılar farklı kanıtlar ileri sürdüğü görülmektedir. İlk olarak K1 pazar payı, müşteri memnuniyeti, ürün veya hizmetin kalitesi ve şirketin karının pozitif yönde olması pazarlama denetimi kanıtı olarak ele almaktadır. K2 açısından denetim kanıtı ise, şirketin pazarlama operasyonlarının yasalara ve çeşitli rekabet kanunları ile uygunluğunu kontrol edebilir olmasını denetim kanıtı olarak ele

almaktadır. Katılımcıların vermiş olduğu cevaptan yola çıkarak her iki katılımcıda pazarlama denetimi kanıtı olarak verimliliği temel aldığı varsayımı yapılabilir.

Altıncı soruda pazarlama iletişimi (tutundurma) açısından yöneltilen denetim sorusuna katılımcıların her ikisi de ortak cevap olarak üçüncü taraf (taşere ve parti) şirketlerinde belirli sözleşmeler dahilinde denetimin gerçekleştirildiği şeklinde soruyu yanıtlamış bulunmaktadır.

Yedinci soruda katılımcılara yöneltilen pazarlama karması olarak ürün faaliyetlerini pazarlama denetiminde nerede ve ne ağırlıkta gerçekleştiriliyor sorusuna katılımcıların vermiş olduğu ortak cevap ise, Ürün faaliyetleri, doğrudan şirketin hedef kitlesine ulaşması adına önemli bir adım olduğunu ve inceleme alanına işletmenin örgüt yapısı, üretim yöntemleri, pazarlama politikaları, bilgi işlem faaliyetleri girebildiğini X denetim şirketinin , ürün faaliyetleri denetimini, detaylarını ilerleyen sorularda belirtildiği fiyatlandırma faaliyetleri üzerinden gerçekleştirdiğini ifade etmişlerdir.

Sekizinci soruda, pazarlama karması olarak dağıtım faaliyetlerini pazarlama denetimi açısından sorgulandığı soru da katılımcılar, K1 açısından ürün faaliyeti kadar büyük bir rolü olmadığı ve inceleme alanında üretim yerinden başlayıp tüketiciye kadar giden yollarda karşılaşılabilecek tüm unsurlar göz önüne alınabileceği olduğu ifade edilmiştir. K2 açısından ise aynı soru dağıtım faaliyetleri kapsamında özellikle tarafların piyasada yer alan diğer rakip firmaların faaliyetlerini engeller nitelikte operasyonlarının varlığı olup olmadığının tespitine yönelik çalışmaların X denetim şirketi tarafından gerçekleştirildiği şeklinde ifade edilmiştir.

Dokuzuncu soruda, katılımcılara yöneltilen pazarlama karması olarak fiyat ve fiyatlandırma faaliyetlerini pazarlama denetimi sorusuna yönelik vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda iki katılımcıda ortak cevaplar verdiği varsayımından yola çıkarak vermiş oldukları cevap fiyat ve fiyatlandırma faaliyetleri kapsamında genel olarak haksız rekabet ve usulsüzlüğün kontrolünün göz önünde bulundurulması şeklinde ifade edilmiştir.

Onuncu soruda, katılımcıların vermiş oldukları farklı cevaplar doğrultusunda K1 açısından, konu hakkında uzman kişilerin performans göstermesi şeklinde ifade edilmiştir. K2 vermiş olduğu cevap ise, dijital ve sosyal medya pazarlaması açısından medya ajansı denetimi uygulaması örnek olarak verilebilir. Medya ajansı denetiminin amacı, reklam süreçlerinin şirketler tarafından taşere edildiği medya ajanslarının performanslarının incelenmesi şeklinde ifade etmiştir.

İkinci aşamada yer alan sorular açısından değerlendirme yapıldığında, seçeneklerin puan durumuna göre toplam puanlara bakıldığında 9 puana ulaşan seçeneklerden “Kuruluşlarda pazarlama denetiminin uygulanmasında yöntem/uygulama bilgisi eksikliği”, “Kuruluşlarda pazarlama denetiminin yararları hakkında bilgi eksikliği”, “Kuruluşlarda ve dış çevredeki danışmanlık şirketlerinde denetçi uzman eksikliği”, ve “Yeterli finansal kaynağının olmaması” gibi nedenlerin Türkiye’de pazarlama denetimi çalışmalarının yeteri kadar yaygın olmadığı/yararlanılmadığı düşüncesinin gerekçeleri olarak öne çıktığı, diğer gerekçelerin ise daha az etki derecesine sahip olmakla birlikte, “Kuruluşun pazarlama denetiminde çalışanlara bilgi sağlama konusundaki isteksizliği” (8), “Pazarlama denetimi kavramına ve bunun organizasyonlardaki pratik sonuçlarına aşinalık eksikliği” (7) ve “Sonuçlardan korkma ve düzeltici önlem alma” (6) şeklinde görüş belirtildiği ortaya çıkmıştır.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma sonucunda elde edilen sonuçlar doğrultusunda pazarlama denetimi kavramının doğuşu itibariyle günümüze ulaşması ve kullanımını oldukça azalmıştır. Bu açıdan pazarlama denetiminin şirketler ve kurumlar tarafından aktif ve doğru olarak kullanılması sonucunda elde edilecek olumlu etkileri belirlemek için yapılmıştır. Türkiye’de pazarlama denetimi ile ilgili bir çalışma olmaması nedeniyle bu çalışmanın denetim yapacak ya da yaptıracak şirket ve kurumlara yol gösterebileceği düşünülmektedir ve bu kavram üzerine daha çok araştırmanın yapılması adına başlangıç noktası oluşturulmak ve gelecek araştırmacılara öneriler sunmak için bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Bildiğimiz gibi, pazarlama denetimi, pazarlama uygulamalarının ve sonuçlarının kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesidir. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, aşağıda yer alan sonuçlara ulaşılmış ve sorular halinde her iki katılımcının verdiği cevaplardan hareketle bazı çıkarımlar yapılmıştır.

İlk soru açısından Katılımcı 1 pazarlama denetimi kavramını araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme olarak kısıtlı bir tanımlama yaparken, katılımcı 2 pazarlama denetiminin tanımını Kotlere ek olarak rakam ve ispata dayalı objektifliğin ön planda tutulan denetimlerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi gerektiği şekilde tanımlamaktadır. Burada katılımcılar Kotler’in yapmış olduğu en güncel pazarlama denetimi kavramına ek olarak kendi düşünceleri ve elde ettikleri deneyimler neticesinde tanımlamalarda buldukları söylenebilir.

İkinci soruda katılımcılardan elde edilen cevaplar doğrultusunda yöneltilen departman sorusuna ilişkin olarak katılımcı 1 açısından denetimden ziyade danışmanlık olarak hizmet verilmesi X denetim şirketi ağının genişletebileceği yönünde kısıtlı bir yanıt verirken katılımcı 2 açısından, pazarlama biriminin operasyonel süreçlerinin önemli ve gerekli olduğu denetime etkisi olarak kaliteye işaret ettiği doğrultuda yanıtlamıştır. Şirket veya kurumlarda farklı bölümlerde veya departmanlarda pazarlama denetimi kullanılabilir. Buradan müşterilerin çoğunlukta olduğu sektörlere denetim ekiplerinin oluşturulması söylenebilir.

Üçüncü soruda X şirketinin pazarlama denetimi kullandığı sektörlere ilişkin yöneltilen soru çerçevesinde katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda Katılımcı 1, hızlı tüketim (FMCG) sektöründe pazarlama denetiminin uygulandığı yanıtını verirken, katılımcı 2 ise, FMCG sektörünün kullanımına ek olarak ilaç, alkollü içecek ve medya ajanslarında pazarlama denetimi kullanıldığı yanıtı vermiştir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen literatür taramasında incelenen örneklerde eğitim ve sağlık sektörlerinde vaka çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Buradan pazarlama denetimi kavramının kullanım ve uygulama alanları olarak daha çok bu

alanlarda kullanılmakla birlikte, sektörlerin iç yapısı açısından herhangi bir sınırlama yapmanın mümkün olmadığı çıkarımı ifade edilebilir.

Dördüncü soruda katılımcılara yönetilen pazarlama denetimi uygulama süreci sorusundan elde edilen cevaplar doğrultusunda, katılımcı 1'in değerlendirme süreci ile ilgili vermiş olduğu cevap pazarlama denetiminin bir özelliği olan "periyodik" olma özelliğini kapsamaktadır. Katılımcı 1'in de belirttiği üzere performans ve verimlilik için periyodik süreçlerin kullanılması gerekmektedir. Katılımcı 2'nin değerlendirme süreci ile ilgili vermiş olduğu cevap ise, pazarlama faaliyetlerinin etik ve yasalara uygunluğunun incelenmesi ve bu kapsamda stratejilerin kullanılması yönünde şirketler açısından önemli olduğunu ifade etmiştir. Buradan pazarlama denetiminin bir diğer özelliği olan "bağımsız yürütme" özelliğini ile katılımcı 2'nin etik ve yasalar doğrultusunda vurgu yaptığı çıkarımı yapılabilir.

Beşinci soruda katılımcılara yöneltilen pazarlama denetiminin gerekliliği açısından yöneltilen soru doğrultusunda vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde, katılımcı 1'in vermiş olduğu örnekte müşteri memnuniyeti, ürün veya hizmet kalitesi ve şirket karının pozitif olması açısından kullanımlarına değinilmişken katılımcı 2 ise, pazarlama denetiminin yasalar ve çeşitli rekabet kanunları ile verimliliğin olacağını ileri sürmektedir. Pazarlama denetiminin kullanılmaması açısından ise şirketlerde reputasyonel veya mali olumsuzluklara dikkat çekmektedir. Buradan iki katılımcının vermiş olduğu yanıtlar neticesinde pazarlama denetiminin farklı kullanım avantajlarına değinmiş oldukları çıkarımı ifade edilebilir.

Altıncı soru açısından X denetim şirketinin tutundurma kapsamında gerçekleştirdiği denetlemeler açısından katılımcılardan alınan ortak cevaplar neticesinde taşere ve parti şirketleri yani üçüncü taraf şirketleri kapsamında üçüncü taraflar (medya ajansları) üzerinden pazarlama iletişimi denetimleri gerçekleştirilmektedir. Buradan X şirketi'nin ağırlıklı olarak pazarlama iletişimini reklam (medya ajansları) üzerinden gerçekleştirdiği çıkarımı yapılabilir.

Pazarlama karması açısından katılımcılara yöneltilen yedinci-sekizinci ve dokuzuncu sorularda, pazarlama denetimini açısından X denetim şirketi bazında fiyatlandırma faaliyetlerinde gerçekleştirildiği cevabı ile anlaşıldığı üzere çalışmada yer alan birçok araştırmacının değindiği gibi şirket veya kurumlar açısından pazarlama denetimi farklılık gösterebilir. Bu açıdan her şirket veya kurum kavramı olduğu gibi kullanamaz kendi ölçülerine, kapsam ve kapasitesine bulunduğu ülke ve sektöre göre revize etmesi gerekmektedir. Katılımcılar bazında vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde katılımcı 1 açısından vermiş olduğu cevaplar üretim ve dağıtım odaklı olarak pazarlama karmasına yer verirken Katılımcı 2 fiyat ve fiyatlandırma

karması üzerinden X şirketi'nin pazarlama denetiminin çoğunlukla üçüncü taraf firmalarında gerçekleştirdiği cevabı elde edilmiştir. Buradan denetimin gerçekleştirildiği sektör ile kullanılan pazarlama karmasının doğru orantıda tercih edildiği çıkarımı ifade edilebilir.

Son soruda ise katılımcıların vermiş oldukları cevaplar, katılımcı 1 dijital ve sosyal medya pazarlamasının ilgili departmanlar ve profesyoneller tarafından denetiminin gerçekleştirilmesi gerektiğini ileri sürerken katılımcı 2 açısından bu soruya bakış açısı dijitalde kullanımın medya pazarlaması üzerinden müşteriye yönelik denetimin gerçekleştirildiği, üçüncü taraf ve bağımsız veri kaynakları ile yapılması gerektiğini belirtmiştir. Buradan dijital dönemde medya ajanslarının kullanımının öne çıkacağı ifade edilmiştir.

İkinci aşamada elde edilen yanıtlar doğrultusunda, Türkiye'de pazarlama denetimi çalışmalarının yeteri kadar yaygın olmadığı/yararlanılmadığı düşüncesinin gerekçeleri için katılımcılar tarafından yapılan değerlendirmeler aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar pazarlama denetimi yapan ve yapmaya çalışan şirketler için özellikle dikkat etmesi ve önlem alması gereken faktörleri göstermektedir. Bu alanlarda yapılan iyileştirmeler pazarlama denetiminin kullanımını önemli oranda arttıracaktır.

Pazarlama denetimi kavramına ve bunun organizasyonlardaki pratik sonuçlarına aşinalık eksikliği açısından katılımcı 1 bu konu hakkında fikri olmadığı yönünde yanıtlar iken katılımcı 2 kavramın organizasyondaki pratik aşinalığı açısından etkili olduğunu ifade etmiştir. Buradan katılımcıların sektör deneyimi faktörü yanıtlar açısından etkili olduğu söylenebilir.

Kuruluşlarda pazarlama denetiminin uygulanmasında yöntem/uygulama bilgisi eksikliği açısından katılımcıların verdiği cevaplar değerlendirildiğinde katılımcı 1 etkili, katılımcı 2 çok etkili olarak yanıtlamıştır.

Kuruluşlarda pazarlama denetiminin yararları hakkında bilgi eksikliği açısından katılımcı 1 etkili olarak yanıtlarken katılımcı 2 bilgi eksikliğinin öneminin çok etkili olduğunu ifade etmiştir.

Sonuçlardan korkma ve düzeltici önlem alma açısından katılımcı 1 etkili olduğunu yönde yanıtlarken katılımcı 2 sonuçların etkili olmadığı yönünde yanıtlamıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde pazarlama denetimi açısından elde edilen sonuçlar doğrultusunda önlemler alınması şirket veya kurumların gelecek stratejilerini oluşturmalarında bir yol haritası oluşturmaktadır.

Kuruluşun pazarlama denetiminde çalışanlara bilgi sağlama konusundaki isteksizliği doğrultusunda yöneltilen soru kapsamında her iki katılımcıda etkili olduğu yönünde yanıtlamıştır. Bu açıdan pazarlama denetimi alanında şirketler daha çok eğitimler içeren programlar çalışanlarına sağlayabilir.

Kuruluşlarda ve dış çevredeki danışmanlık şirketlerinde denetçi uzman eksikliği açısından verilen yanıtlar etkili ve çok etkili olduğu yönündedir. Denetim açısından denetçi eğitimleri ve yeterliliği veya daha yetkili üstleri ile denetimlerin gerçekleştirilmesi kavramın verimliliği açısından önem arz etmektedir.

Yeterli finansal kaynağının olmaması, pazarlama denetimi açısından katılımcılardan elde edilen yanıtlar doğrultusunda çok etkili ve etkili olduğu yönünde ifade edilmiştir. Bu açıdan denetimin gerçekleştirildiği alanlarda yeterli bütçenin sağlanması (ilgili eğitimler vb. durumlar açısından) denetimin verimliliğini ve performansını etkilemesinde doğrudan ilişkili olarak değerlendirilebilir.

Kısacası ikinci aşamadaki toplam yedi soru için, katılımcı 1 açısından incelendiğinde genel olarak sorulara vermiş olduğu cevap “etkili” yönünde olmuştur. Katılımcı 2 açısından incelendiğinde ise “çok etkili – etkili ve etkili değil” yönünde olduğu gözlemlenmiştir. Buradan yola çıkarak her iki katılımcının aşama 1 soruları ile aşama 2 sorularına aynı paralellikte cevaplar verdiği çıkarımı yapılabilir.

Öneriler

Bu çalışma, pazarlama denetimi uygulamasının bir kuruluşun pazarlama performansına fayda sağlayabileceğini ve bunun daha geniş etkilerinin daha ayrıntılı olarak incelenmesi gerektiğini göstermektedir. Gelecek yönü açısından, pazarlama denetimi gelecekteki araştırmalar için çok sayıda fırsat sunmaktadır:

Pazarlama denetimi uygulamalarını ve sonuçlarını uygulama konusunda daha derin bir anlayış kazanmak için, çalışma daha fazla katılımcı üzerinden yapılabilir. Katılımcı olarak bu çalışmadaki gibi dış denetçiler yanında kendi içinde denetim yapan iç denetçileri olan firmalar var ise onların da hem ayrı ayrı hem de birlikte karşılaştırmalı olarak mülakat sorularını değerlendirebileceği farklı bir çalışma ortaya konulabilir. Mülakat soruları olarak pazarlama denetiminin algılanan önemi, pazarlama kültürü, pazarlama yetenekleri, farklı seviyeleri pazar gelişimi, rekabetin yoğunluğu, teknolojik değişimin hızlanması ve bir kuruluşu veya pazarını etkileyen diğer faktörler gibi çeşitli sorular sorulabilir.

Pazarlama Denetim Döngüsünün, yani ne sıklıkla gerçekleştirilmesi gerektiğinin (pazarlama denetimlerinin optimal sıklığı) ve her seferinde “tam” bir pazarlama denetiminin yapılması gerekip gerekmediğinin araştırılması için çalışma yürütülebilir.

Türkiye’de pazarlama denetiminin işletme performansı üzerindeki etkisinin daha net anlaşılması için daha geniş örneklem ve boylamsal çalışmalar nicel anlamda anket olabilecek çalışmalar önerilebilir. Toplam müşteri sayısı, farkındalık, yeni ürün sayısı, dağıtım/bulunabilirlik, kaynakları daha verimli bir şekilde tahsis etme, müşteri etkileşimi maliyetini düşürme, müşterileri ve potansiyel müşterileri çekme ve elde tutma gibi diğer performans ölçütleri incelenebilir. Pernilla Broberg, Timurs Umans ve Carl Gerlofstig (2013) “Balance between auditing and marketing: An explorative study (Pazarlama ve denetim arasındaki denge: Bir keşif çalışması)” gibi çalışmalar Türkiye’de kullanılabilir.

Son olarak, pazarlama uzmanlarının neden daha önce pazarlama denetiminin kullanımını araştırmadıkları açık değildir. Bu konu ilgi çekicidir ve pazarlama denetimine ilişkin gelecekteki bir araştırma projesi gerçekleştirilebilir.

Kaynakça

- Abdallah, D. (2013). Dissertation On The Impact of Marketing Audit On Marketing Performance: A Case Of Beta Business Consultant. *Mzumbe University Dar es Salaam College Campus as a partial fulfillment for the requirement of Master's Degree of Business Administration in Corporate Management (MBA-CM)*, 6-32.
- Acar, O. (2021, Ekim 10). <http://www.okanacar.com/2012/10/buyazmzda-ulkemizdeki-bankalarn-son.html> adresinden alındı
- Andreasen, A. (1983, March). Marketing audit model for contraceptive social marketing programs. *Internal Contraceptive social Marketing Project The Futures Group*, s. 10-84.
- Balasundaram, N. (2019). Audit committee characteristics and their impact on intellectual capital disclosure: a study of listed manufacturing companies in Sri Lanka. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 14, 135-147.
- Başpınar, A. (2005). Türkiye’de ve dünyada denetim standartlarının oluşumuna genel bir bakış. *Maliye Dergisi*, 35-62.
- Bennett, A. R. (2000). *Buyology: life beyond the marketing mix?* Earlybrave Publications Ltd.
- Berry, L. L., Conant, J. S., & Parasuram, A. (1991). A framework for conducting a services marketing audit. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 255-268.
- Bozkurt, P. (2013). Denetim kavramı ve anlayışındaki gelişmeler. *Denetişim*, 56-61.
- Brownlie, D. T. (1993, Ocak 1). The marketing audit: a metrology and explanation. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(1), s. 4-12. doi: <https://doi.org/10.1108/02634509310024128>
- Černa, L., & Vana, K. (2012). The marketing audit as a method of the evaluation of the marketing plan. *Research Papers Faculty Of Materials Science And Technology In Trnava*, 131-135.
- Chen, H.-C., & Yang, C.-H. (2019). Applying a multiple criteria decision-making approach to establishing green marketing audit criteria. *Journal of Cleaner Production*, s. 256-265.
- Cheng, C. (2010). A new marketing audit value model based on fuzzy theory and main component analysis method. *IEEE International Conference on Information Management and Engineering*, (s. 638-640).
- Chirla, G., & Funar, S. (2010). External marketing audit and internal marketing audit comparative study. *Bulletin of University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Cluj-Napoca. Horticulture*, 51-55.
- Clark, B. H., Abela, A., & Ambler, T. (2006). Behind the wheel. *MM*, 20-23.
- Conanat, J. B., & Parasuraman, A. (1991). A framework for conducting a services marketing audit. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 255-268.
- Cravens, D. W. (1994). *Strategic marketing* (4 b., Cilt 1). McGraw-Hill/Irwin.
- Crisp, R. (1959). "Auditing the functional elements of a marketing operation," in analyzing and improving marketing performance. *American Management Association*, 37.
- da Gama, A. P. (2012). Marketing audits: The forgotten side of management. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, s. 212-222.

- Davidson, J. H. (1987). *Offensive marketing: or how to make your competitors followers* (2 b.). England: Gower Publishing Limited.
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing bulletin-Department of Marketing Massey University*, s. 65-75.
- Denisa, L., & Jaroslav, D. (2013). Marketing audit and factors influencing its use in practice of companies. *Journal of Competitiveness*, s. 26-42.
- Drea, J. T., Singh, M., & Engelland, B. T. (1997). Using experiential learning in a principles of marketing course: an empirical analysis of student marketing audits. *Marketing Education Review*, s. 53-59.
- Goldgehn, L. A. (1982). A marketing opportunity analysis application of a strategic marketing audit to higher education. *Northwestern University ProQuest Dissertations Publishing*, s. 13-42.
- Hajdu, N. (2015). Theoretical background of marketing audit. *Economics Questions, Issues and Problems*, 266-273.
- Hakimovna, U. M., & Muhammedrisaevna, T. M. (2022, March). Audit and marketing audit in small business and private entrepreneurship: the order and process of inspection. *JEDIC*, s. 84-86.
- Iliev, P. (2019). Control and audit in marketing. *Challenges of the Knowledge Society. Economic Sciences*, 1054-1056.
- Kotler, P. (1976). *Marketing management analysis, planning, implementation, and control* (3 b.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management* (13 b.). Pearson Education.
- Kotler, P., Gregor, W., & Rodgers, W. (1977). Marketing audit comes of age. *Sloan Manage Rev*, 18, 25-43.
- Kotler, P., Shalowitz, J., & Stevens, R. (2008). *Strategic marketing for health care organizations: building a customer-driven health system* (Cilt 1 st edition). Jossey-Bass.
- Lazea, R., & Paștiu, C. (2014). Marketing audit in industrial companies in Romani. *Progress in Economic Sciences*, s. 281-288.
- Lipnicka, D., & Dado, J. (2013, December). Marketing audit and factors influencing its use in practice of companies (from an expert point of view). *Journal of Competitiveness*, 5(4), 26-42. doi:10.7441/joc.2013.04.02
- Loya, A. (2011). Marketing audit-an important tool to determine strengths and weaknesses of the companies. *MARKETING*, 1(2), 92-108.
- Marketing Audit: What Is It, How to Do One, & Best Practices.* (2023). Intuit mailchimp: <https://mailchimp.com/resources/marketing-audit-tips/> adresinden alındı
- McCarthy, E., & Perreault, W. (2003). In A Global Management Approach. *Essential of marketing*, 111.
- Mokwa, M. (1986). The strategic marketing audit: an adoption/utilization perspective. *Journal of Business Strategy*, 6, 88-95.

- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002, May). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, s. 363-375.
- Naylor, J., & Wood, A. (1978). Practical marketing audits. A guide to increased profitability. *New Jersey: Prentice Hall*.
- Oxenfieldt, A. (1959). "The marketing audit as a total evaluation program," in analysing and improving marketing performance. *American Management Association*, 25.
- Parsons, E., Maclaran, P., & Chatzidakis, A. (2017). *Contemporary issues marketing and consumer behaviour*. London: Routledge. doi:https://doi.org/10.4324/9780203526040
- Phillips, A. L. (2014). Systematic marketing facilitates optimal customer service: the marketing audit of a rural public library system. *Public Library Quarterly*, s. 219-234.
- Piotr, H. (2020). The various models of marketing audit. *Marketing Of Scientific and Research Organizations*, 37(3), 51-72. doi:10.2478/minib-2020-0022
- Radulescu, V. (2012, November). Strategic marketing planning audit. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, s. 359-366.
- Reynolds, E. B. (1959). "Introduction." In analyzing and improving marketing performance: marketing audits in theory and practice. *New York: American Management Association*, 5-7.
- Rothe, J. T., Harvey, M. G., & Jackson, C. E. (1997). The marketing audit: five decades later. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 39-54.
- Schildge, G. (2008). Marketing audits: why principles of accountability in marketing are useful in promoting company growth. *Journal of Promotion Management*, 49-51.
- Sessions, A. (1959). "What A Soundly Conducted Marketing Audit Can. *American Management Association accomplish*," in *Analysing and Improving Marketing Performance*, 20.
- Shaw, R. N., & Taghian, M. (2008). The Marketing Audit and Organizational Performance: An Empirical Profiling. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16, 342-347.
- Shuchman, A. (1959). The Marketing Audit: Its Nature, Purposes, and Problems in Analyzing and Improving Marketing Performance. *American Management Association*, 11.
- Solčanský, M., & Šimberová, I. (2010). Measurement Of Marketing Effectiveness. *Economics and Management*.
- Suliman, A. M. (2015, April). The Impact of Marketing Audit on Organizations' Marketing Performance: An Empirical Study on Private Hospitals in Amman. *Partial Fulfillment of the Requirement for the Master's Degree in Marketing, Applied Science Private University*, 11-55. ProQuest. November 2022 tarihinde alındı
- Taghian, M., & Shaw, R. (2002). The Marketing Audit and Business Performance: An Empirical Study of Large Australian Companies. *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference* (s. 3151-3157). Melbourne, Vic.: Deakin University.
- Tahincioğlu, N. (1990). Marketing audit of a consumer goods company. *Master Thesis, Boğaziçi University, Social Science Institute. Istanbul*.
- Tirmann, E. (1971). "Should Your Marketing Be Audited?". *European Business*, 49-56.

Tybout , A. M., & Hauser, J. R. (1981). A Marketing Audit using a Conceptual Model of Consumer Behavior: Application and Evaluation. *The Journal of Marketing* .

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2011). *Strategic management and business policy: Achieving sustainability*. N.J: Prentice Hall.

Wilson, A. (2002). *The marketing audit handbook* (1 b.). London, UK.

