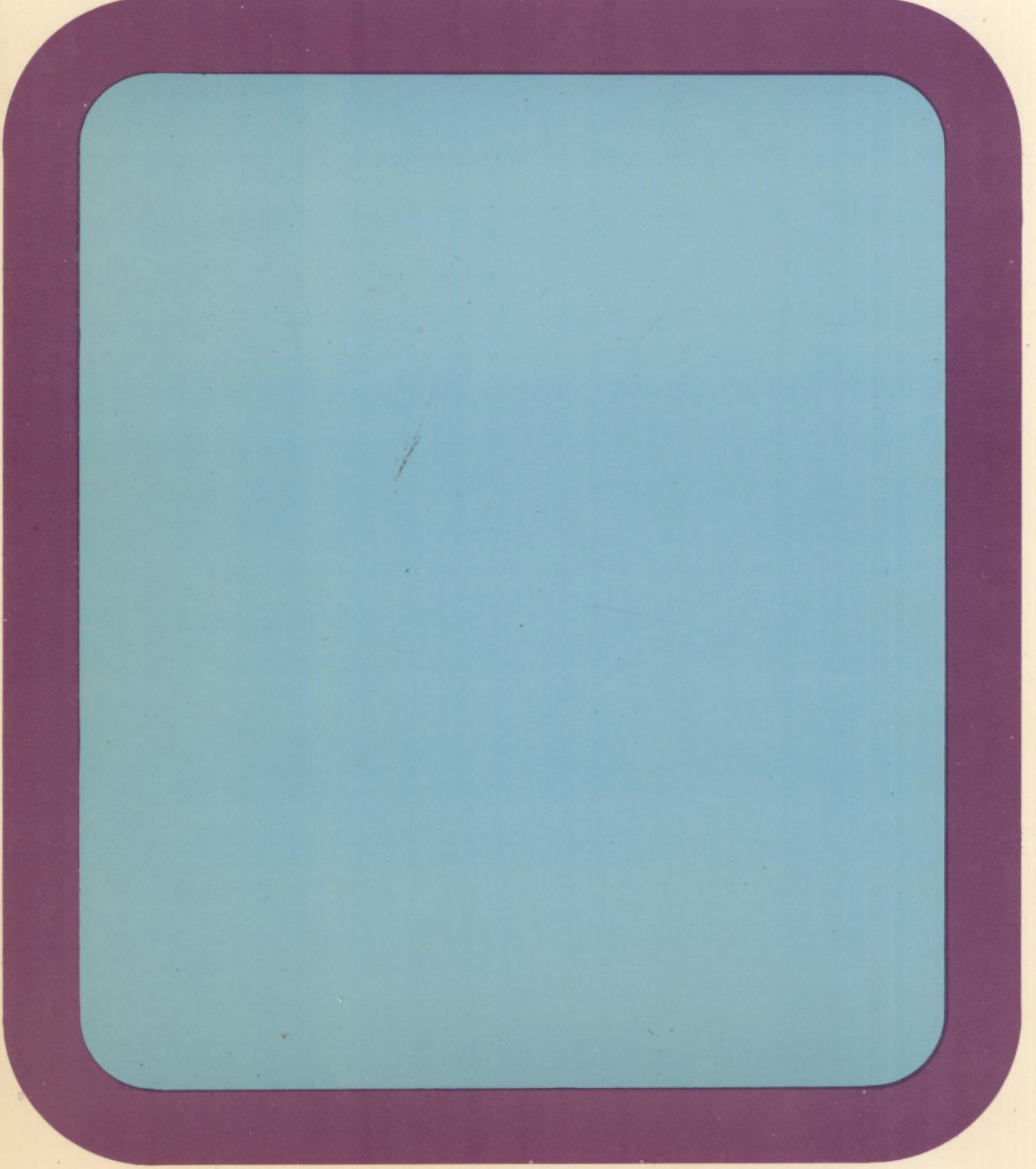


kâr için
pazarlama
l.hardy



ÖNSÖZ

Çağımızda ekonominin hızlı aşamaları, ticaret ilişkilerini de geniş ölçüde etkilemiştir. Son yıllarda ticaret, ister gelişmiş, ister geri kalmış olsun, tüm ülkeleri kapsayan, ilgilen-diren uluslararası bir nitelik kazanmıştır. Bu nitelik, aynı zamanda, ticaretin daha bilinçli olmasını zorunlu kılmıştır. Artık ticaretin ve ondan beklenen "kâr"ın yalnızca sağduyuya, atılganlığa ve şansa dayandırıldığı günler çok gerilerde kalmıştır.

Tüketicinin istekleri dizisinin çokluğu ve çapraşıklığı sonunda beliren piyasa kararsız-lıkları, ticaretin günümüzdeki biçimini olduğu gibi, özünü de değiştirmektedir. Üstelik bu piyasa kararsızlıklarının, teknolojik ilerlemenin üretim araçlarında, yatırım planlama-larında sık sık yenilerinin, araştırmaların gerektirdiği bir devrede ortaya çıkışları, günümü-zün müteşebbisini daha "Akıllıca" davranışa ya da daha bilimsel bir tanımlama ile "pazar-lama" metodolojisine uymaya itmektedir.

"Kâr için pazarlama" bir ticaret stratejisini özetler. Bu strateji, piyasanın sunduğu fir-satların ve bu fırsatlardan faydalanmanın-teşebbüsün imkânlarına göre gerektireceği masraflara kıyasla etüd edilmesi demektir. Sonuçtan beklenen kâr, ticaret yargısındaki ustalık ve başarının izdüşümüdür.

"Kâr için pazarlama" adlı eserinin çevirisini sunduğumuz tanınmış İngiliz Marketing uzmanı Mr. Hardy, bu eserini yayınlamakla, pazarlamanın iş idaresine uygulanması için önemli katkılarda bulunmuştur.

Ticaret stratejilerini şekillendirmekle görevli olan iş idarecileri, yaşantımızdaki iyi halin devamını sağlamak sorumluluğunu yüklenmişlerdir. Strateji içgüdüsel değildir, ustalıklı ilgilidir. Oysa ustalık, uzun bir öğrenim ve görgüyü artırmanın sonucudur. Kâr için pazar-lama, başarılı ticaret stratejisi ustalığının belli başlı bir parçasıdır. Mr. Hardy'nin yaptığı, ticaret siyasetinin tabanında yatan faktör ve yargıları dile getirmektedir.

İngiliz Marketing uzmanı, bu çabanın pratik yönlerini açıklayarak, iş idarecilerine pazar-lama unsurlarının ticaret siyasetini şekillendirmekte nasıl kullanıldığını göstermektedir.

Ticaret stratejisi iş dünyasında ifadesini, ilk başta hedef ve yönelmelerde, sonra siyaset-lerde ve siyasetin uygulanması gerektiği uzun vâdeli planlarda bulur. Pazarlama kârlı olacaksa hedefler ve siyaset, "program veya "plân" halini almadan en uygun biçimde

değerlendirmek gerektir. Mr. Hardy'nin iskontolama tekniği prensibine dayanan bir "kıymet takdir usulü"nü kullanarak, fırsat maliyeti ve katkı yönünden görüş kavramlarını savunması bu yüzdendir.

Stratejinin gerektirdiği yatırım değeri ve başarısı ancak bu gerçekçi yollarla ölçülebilir. Ticaret stratejisinde "veri"lere, takdire ve takdire yarayacak şekilde geri gelen bilgiye dayanan bir sistematik metodun uygulanması zorunludur. Hedefler bilinmektedir ve vaz'edilmiştir; eldeki imkânlar ölçülür; gereğinde harekete geçilmesi için en uygun fırsatlar gözönünde bulundurulur; yatırılacak olan kıymetlerin tümü hesaplanır; beklenen sonuç takdir edilir; ve bu gibi gerçeklerin ya da gerçeğe pek yakın ölçülerin, bir genel kadro manzarası içindeki kıymetlendirilmeleri ile bir "yürü", bir "değiştir" ya da bir "dur" emri verilir.

Ticaret stratejisinin günlük yönetiminde "etkinliğin" de önemi şüphesizdir. Etkinsizlikleri teşhis ve onlara karşı tedbir alma yolları da iş idaresinin görevleri ve sorumlulukları içindedir. Yanlış yönelmiş çabalardan ve görünür fırsatlardan faydalanma nedenleri ile oluşan kayıplara ve yetersizliklere "kâr için pazarlama" çare bulamaz.

Bu eser, iş ve ticaret stratejisinin pratik ifadesi olarak, ulus refahına,-ve aynı zamanda-her özel teşebbüsün kâr sağlamasına önemli bir katkıda bulunabilecek değerde ve niteliktedir.

Dr. Süheyl Gürbaşkan

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	9
BÖLÜM 1.	
Başlangıç	
1. <i>Hedefler, tanımlamalar</i>	11
İşte hedef : Kâr	11
İş idaresi ve yatırım	13
İşten maksat : Pazarlama	14
Ticari siyaset	14
Yatırım üzerinden kazanç	15
Bu etüd içindeki tartışma sırası	16
BÖLÜM 2.	
Pazarlama unsurları	
2. <i>Mâmul</i>	19
Mâmul ve tüketici	19
Tüketici isteklerinin karşılanması	20
Mâmul ve temel satış mesajı	21
Pazarlama ve mâmul geliştirme	22
Mâmul : Yenilik veya taklit	22
Mâmul : Geliştirme veya satınalma	23
Varolan markanın (çeşidin) yeniden canlandırılması veyahut da yeni bir markanın (çeşidin) tanıtılması	23
Mâmul masrafları	23
Paketleme (Ambalâj)	24
Marka (Çeşit) mâmullerine yapılacak yatırım	25
3. <i>Pazarlama araştırması</i>	25
Ekonomik araştırma	25
Pazarlama araştırması - Tüketici araştırması - Piyasa araştırması - Reklâm araştırması	26-26-27-27
Pazarlama araştırması bilgisinin elde edilmesi	28
Deneme pazarlaması	28
Deneme pazarlamasının maliyeti	29
Pazarlama araştırması ve mâmul yatırımı	30
Pazarlama araştırmasına ne kadar yatırım yapmalı	31

4. <i>Dağıtım kanalları</i>	31
Dağıtım metodlarında değişiklik	31
İmalâtçıya açık ana dağıtım kanalları	32
Perakendecilik	32
Dükân dağıtımı	33
İstek üzerinde kurulan zincirler ve satınalma grupları	33
Süper market (Üstün pazar)	33
Özetleme	33
5. <i>Satış gücü</i>	34
Satıcının görevleri	34
Satış gezi devresinin zaman periyodu (süresi)	34
Bir hesap ne zaman ilginç olmağa başlar? Uğrak yapılacak hesap sayısı	35
Satıcı ve sergileme	37
Satıcının yaptığı uğrak sayısı-Uğrağın kalitesi	37
Satılacak markaların-Her gezi devresindeki satış promosyon sayısı	38
Tüccarın promosyon plânını karşılamak	40
Hesap geliştirme	41
Değişik satış yerleri için satışta çeşitleme	41
Satıcılara emek karşılığının verilmesi	41
Satış gücü morali	42
Satış gücüne ne kadar yatırım yapmalı	42
6. <i>Reklâm</i>	42
Reklâmdan maksat	42
Reklâm-İnandırma görevi	42
Reklâm-Uzun vâdeli yatırım	44
Reklâm programının bütçesi :	44
Mantıkî görüş	44
Satışın bir yüzdesi	45
Rekabetle aynı seviyenin tutturulması	45
Yapılması gereken görev	45
Koordine edilmiş bir pazarlama yatırım plânı dahilinde reklâm bütçesi	46
Marka izlenim reklâmı	46
Özel reklâm	47
Reklâm bütçesi revizyonunun sıklığı	47
Reklâmla savunma	48
7. <i>Satış promosyonları</i>	48
Satış promosyon çeşitleri	48
Ticaret promosyonları	48
Tüketici promosyonları	50
Promosyonda hedef	54
Promosyon ve marka	54
Satışta ve alım-satımda (merchandising) promosyon	54
Promosyon yatırımını etkileyen faktörler	55
Saldırma ve savunma promosyonları	55

Satış promosyonuna ne kadar ayırmalı?	56
Promosyon bütçesi : Reklam bütçesi	58
Promosyon bütçesi	58
8. Fiyat saptama	58
Üretici ve fiyat rekabeti	58
Fiyat revizyonu	59
Fiyat ve satış hacmi	59
Piyasada çatışan organizasyonlar	59
Fiyatta liderlik	60
Fiyat/Promosyon bağlantısı	60
Birim fiyatı/Birim sikleti bağlantısı	60
Fiyat/kalite bağlantısı	60
Fiyat altında satış	61
Fiyat değişkenliği ve marka (çeşit) katkısı	62
Ticaret payları	64
Fiyat listesi oluşumu	65
Peşin ödeme iskontosu	68
9. Pazarlama ve istihsal bağlantısı-Depolama ve teslimat	69
Pazarlama ve üretim bağlantısı	69
Depolama ve teslimat	70
BÖLÜM 3.	
Ticaret yönünden gözönünde bulundurulması gereken unsurlar	72
10. İş organizasyonu içinde ticaret fonksiyonu	72
Önceden tahmin (prognoz)	72
Plânlama	73
Plân değerlendirmesi	73
Yatırım tekliflerinin kabulü	73
Kontrol	73
Kabul edilen plânların yürütülmesi	74
Peryodik hesaplar	74
11. Masraflar (Maliyet)	74
Fırsat maliyeti	74
Gerçek (geçmiş) masraflar	75
Tam masraflar	75
Masraf (Maliyet) ve hacim	75
Sabit masraflar	75
Değişken masraflar	75
Yarı değişken masraflar	76
Marjinal masraflar	76
Dolaysız ve dolaylı masraflar	76
12. Tam maliyetin incelenmesi-Katkı yönünden görüş	76
Tam maliyet	76
Katkı yönünden görüş	78

13. Kazancın ölçülmesi	80
Problem : Kazanç nasıl ölçülür	80
Paranın geri gelmesi (Buna aynı zamanda "Yapılan masrafın geri gelmesi" veya "geri ödeme" denmektedir.)	80
Ortalama kazanç oranı	80
İskontolama tekniği-İskontolanmış nakit (Discounted Cash Flow) (D.C.F.)-	81
Şimdiki net kıymet (Net Present value) (N.P.V.)	82

BÖLÜM 4.

Sonuç	86
14. Ticari siyasetin şekle bağlanması	86
UZUN VÂDELİ TİCARİ SİYASET	86
Prognozların toplanması ve geniş hareket hatlarının çizilmesi	87
Uzun vâdeli pazarlama planlarının şekle bağlanması	87
Ortak aktif kıymetlerin gözden geçirilmesi	90
Uzun vâdeli ana yatırım plânının şekle bağlanması	90
KISA VÂDELİ TİCARİ SİYASET	90
Prognozların toplanması	91
Pazarlama plânlarının şekle bağlanması	91
Tesis ve teçhizat sarfiyat tekliflerinin gözden geçirilmesi	92
Hizmet, idare ve yürütme kısımlarının gözden geçirilmesi	92
Kısa vâdeli ana yatırım plânının şekle bağlanması	92

GİRİŞ

Ticaret siyasetinin şekle bağlanması, her iş organizasyonu içinde görülen bir sorundur. Bu kitap, bunu çözümlenmeğe yardımcı olmağa çabalar. Ticaret siyasetini tartışır ve şekle bağlanmasına yarayacak görüşlerle ilgili fikirler verir. Bundan başka, bu siyasetin, organizasyon bütünü içine, genel çizgileri dahilinde nasıl yerleştirilebileceği sorununu da ele alır. Bu kitap, ilk başta, öğrenciler için yazılmıştır. Fakat, uygulama safhasında bulunan iş idarecilerinin de dikkatini çekeceği umulmaktadır.

Bana, 1957-58 de "Leverhulme Trust" tarafından verilen fon sayesinde, bir yıl boyunca, ticarî siyasetin şekle bağlanmasıyla ilgili sorunlardan bazılarına araştırma olanağını buldum. Tröst'e, bana bu imkânı vermiş olduğu için son derece medyunum. Tâyinimden sorumlu Heyete, Sir Harold Howitt, Mr. Henry Benson, Mr. L. C. Hawkins ve Mr. P. H. Shirley dahildirler. Bana birçok bakımlardan yardım ettiler; beni her yönden desteklediler. Çalışmamı, yapıcı eleştirileriyle etkilediler. Kendilerine şükranım sonsuzdur. Araştırma devresi içinde, benimle pazarlama ve ticaret sorunlarını tartışma lütfunda bulunan çok sayıda yüksek uygulama kademesindeki iş idarecisine de burada, teşekkürlerimi sunarım.

Talebesi olma saadetine erişmiş olduğum Profesör David Solomons, kitabın ilk taslaklarını okuma nezaketinde bulunmuş ve düşünceleriyle bana yol göstermiştir. Daha yakın bir zamana kadar, beni Mr. E. F. L. Brech bir hayli desteklemiştir. Kendisiyle yapmış olduğum tartışmaların, bence pahası biçilmezdir. Bir çok iş sorununda ortağım olan mesai arkadaşım Mr. W. Longworth, keza, taslaklarımı okumuş, çok takdir ettiğim fikir ve teklifler yapmıştır.

Burleigh B. Gardner ve Sidney J. Levy tarafından yazılmış "The product and the brand" (Mâmul ile marka) isimi yazıdan parçalar almama izin vermiş olduğu için "Harvard Business Review" dergisine teşekkür ederim.

Leonard Hardy

Şubat 1962

İKİNCİ BASKININ GİRİŞİ

Etüdüün ikinci baskısının yayınlanması, bana, esas metne birçok katkı yapma olanağını sağlamıştır. Bu katkıların, talebelerime olduğu kadar, pazarlamalara ve iş idarecilerine de daha çok yararlar sağlayacağı görüşündeyim.

Leonard Hardy

Ağustos 1970

BÖLÜM 1.

BAŞLANGIÇ

1. HEDEFLER, TANIMLAMALAR.

Başarılı olmak için, bir iş organizasyonunun kâr etmesi zorunludur. Hedef kârdır; ve işin başarısı bu kıstasla ölçülür. Bir kâr gerçekleştirmek için, bir satış yapmak gereklidir. Satış ise, otomatik olarak müşteriyi yaratır. İş organizasyonunun hedefi kâr etmek ise, niyeti de müşterilerin yaratılması ve tatmini olmalıdır.

İş organizasyonu dahilinde, ticarî siyasetin şekle bağlanması, bu etüdün temel kaygusudur. Siyaset, niyetin gerçekleştirilmesiyle hedefe erişmeğe dönük bulunmalıdır. Pazarlama, müşterilerin yaratılmasıyla görevlendirilen iş fonksiyonudur; dolayısıyla, bu etüd, kâr niyetiyle, pazarlamaya adanmıştır.

İşte hedef: Kâr.

Kârın tanımlanması ve ölçülmesi sorunu çetindir. İktisatçılar, muhasebeciler ve işadamları, bunu uzun uzun düşündüler. Sonuç itibarıyla gruplar arasında görüş ayrılıkları, grupların içinde de hizipler belirdi. Bu metinde kabul edilen kural, işadamlarının maksimal kârı ilgilendikleri ve bu yüzden, kâr konusuna dikkat edilmesi gerektiğidir. Ancak bu metin, bu konudaki daha çapraşık iktisat teorilerini işlemeğe niyetli değildir; çünkü bu, bir ihtisas gerektirir. Burada, ikisi de ticarî nitelikte olan, iki görüş ele alınmaktadır: Artmış Net Kıymet Teorisi ile Maliyet ve Varidat Teorisi:

Artmış net kıymet teorisi, bir işte belirli bir zaman süresi içinde toplanan kârın, işletme devresi başı ve sonu, net kıymetleri arasındaki fark olduğu görüşündedir. Çekilen ve eklenebilmemiş olan sermaye için ayarlamaların yapılması gereklidir. Net kıymet hesaplarında hesaba katılacak aktif ve pasif kıymetlerin tayin edilmeleri bile birçok sorun yaratır. Bunlar çözülebilse bile, değişik kalemlerin kıymetlendirilmeleri daha da başka zorluklara bağlıdır.

Teori, esas itibarıyla basit ve anlaşılması kolay olduğundan, özel olarak ilginçtir; çok tartışmaya sebep olmuş, kısmen de olsa, kabul edilmiştir.

İş idaresi açısından, artmış net kıymet nazariyesinin belirli bir sakıncası vardır. "Damdan düşme" ve "plânlı" kârları bir araya katar. "Damdan düşme" kârlar tamamen şans eseridirler,

öte yandan, plânlı kârlar, iş idaresinin karar ve uygulamaları sonucudurlar. Kâr eğer, iş idaresinin yargı kıstası olarak kullanılacaksa, damdan düşme kârlarla, plânlı kârları ayırmak icabedeceği bellidir.

Maliyet ve varidat teorisine göre, belirli bir devre içinde edinilen kâr, toplanan varidat ile yapılmış olan masraf arasındaki farktan ibarettir. Bu teorisinin kullanılması için aşılması gereken birçok engel vardır. Varidatı ölçmek, bazı hallerde, zor olmaktadır. Masraf başlığı altına nelerin gireceğini tâyin etmek, zaten daima bir sorun teşkil eder. Satın alınan nesne, devre içinde tamamıyla kullanılmış, tüketilmişse, sorun sınırlanmış olur. Kısmen tüketilmiş, arada kalan kısmı ileride kullanılacaksa, problem zorlaşır. Esasen, amortisman konusunda çok yanıltıcı bir sorundur bu. Biz burada, amortisman konusunu tartışacak değiliz; sadece bunu, teoriyi uygulamadaki zorluklardan birine örnek olarak veriyoruz.

Zorluklara rağmen, maliyet ve varidat teorisinin çok değerli yönleri vardır. Uygulandığında, "Damdan düşme" ile "plânlı" kâr arasında ayırım yapma sorunu kolaylaşır. Sonra, teoriyi, özel işlere uygulamak kabildir ve bu, pratik iş hayatında önemlidir. Bu etüd, kârın, maliyet ve varidat görüşünü kabullenmekte ve maliyet hesabı sorununa ileride daha geniş yer vermektedir.

Eğer, işteki başarıyı ölçme kıstası kâr ise, 5000 Liralık bir kârın, 4000 Liralık bir kâra tercih edilmesi gerektiği açıktır; ve kâr ne kadar büyük ise, başarı da o denli üstündür. Ancak, salt kâr, yeterli bir ölçü değildir. Bir iş organizasyonunun kaynakları ve imkânları da kıymetlidirler; ve belirli bir devre kârınının, bu kıymete bağlanması gerekir. Buna, kullanılan sermaye üzerinden gelen kâr görüşü denebilir.

Bu görüş kabul edilirse,-ve işadamlarının bunu kabul ettikleri görülmektedir-iş organizasyonunun hedefi "işe yatırılan kaynaklar üzerinden maksimal kârın geri gelmesini temin" olarak yenibaştan tanımlanabilir. Bu önemlidir; çünkü, iş organizasyonu kaynaklarının dar olduklarını ve dolayısıyla, en kârlı şekilde kullanılmaları gerektiğini açıklar.

Son yıllarda, maksimal kâr elde etme usülleri üzerinde çok durulmuş, bununla ilgili izlenimler yapılmıştır. Birçok iş idaresinin, artık kârda maksimal hedef tutmadığı görüşü ifade edilmiştir. Belirli piyasaları tutmak, bazı sosyal çevrelerde iyi tanınmak, işgücüyü iyi ilişkiler devam ettirmek, eski maksimal kâr ilkesinin yerini alır görünmektedirler. Bunun ötesinde, günümüzdeki iş organizasyonunun sosyal görevlerinin var olduğu ve bunların, salt kâr yapmaktan çok öteye gittikleri ifade edilmektedir.

Bu soruna bakarken, kârda maksimal hadde, "kısa olduğu kadar uzun vâdeye de gereken önemi vererek" gitmenin gerektiğini takdir etmek önemlidir. Uzun vâde unsurunun dahil edilmesi önem taşır ve iş idarecilerinin, kâr gözetmeden yatırım yapmış göründükleri durumlardan birçoğuna anlam verebilir. Bir araştırma bursunun verilmesi, geniş sosyal kolaylıkların sağlanması, halkla dostane ilişkilerin devam ettirilmesi ve daha başka benzer hareketlerin, uzun vâdeli olarak kârla ilgili olmaması mutlak değildir.

İş organizasyonunun, çalıştırdığı işgücü kadar, topluma karşı da sorumluluk genel olarak kabul edilmiş bulunmaktadır. Daha da ötede bunların, hissedarlara karşı olan temel sorumluluklara kıyasla öncelik kazanacakları durumlara rastlanabilir. Bundan gayri, şurası da kabul edilmiştir ki, arada sırada, iş idarecileri, maksimal kâr gayesinden başka gayelerle de yatırım yapmağa yatkınlık gösterirler. Ancak, şurasını anlamak önemlidir ki, bir ülke, hür teşebbüslü kapitalist sistemi kabul etmeyi kararlaştırmışsa, toplumun çıkarı, iş organizasyonlarının etkin olarak idare edilmelerine ve bunların genel olarak ellerindeki kaynakların

en kârlı şekilde kullanmağa yönelmelerine bağlıdır. Şüphesiz, işletmeler ve hareketleri, daima ülke kanunları kapsamı dahilinde kalmalıdır. Bu metin boyunca kabul edilmiş olan görüş şudur ki, iş organizasyonu, kendisine güvenle emanet edilmiş olan kaynaklar üzerinden daima maksimal kâr teminini hedef olarak tutmalı ve bu yoldan ayrılan iş idaresi, hareketinin kaç a malolduğunu bilme durumunda olmalıdır.

İş İdaresi ve Yatırım.

İş organizasyonunun hedefi tanımlanmış bulunmaktadır. İş idaresinin sorumluluğu ise, bu hedefe erişmeyi temin etmektir. İş idaresi, dar bir kaynağı elinde bulundurmaktadır; ve bunu yatırmalıdır. Yatırım yapmak için daima seçilmesi gereken şıklar vardır. Hiç bir şey yapmamayı kararlaştırmak, esasında, bir şıkkın seçilmesidir. İş idaresi tarafından çözümlenmesi gereken problem, en iyi kazancı getirecek olan şıkları seçmektir.

Bu etüd içindeki "yatırım" deyimini normal olarak kullanılanlardan daha geniştir. Geleneksel, tutucu muhasebe, varidat ve sermaye harcamaları arasında ayırım yapar. Harcama konusu nesneyi tüketmenin gerektirdiği zaman devresi, normal olarak, harcamanın bu iki kategoriden hangisine gireceğini tayin eden faktördür. Yatırım deyimini, genellikle, sadece sermaye harcaması kategorisine bağlanır. Ancak, iki kategori arasındaki ayırım, devresel hesapların toplanması gibi pratik amaçlar için çok gerekliyse de, esasında yapmacıktır. Yapılan harcamaların hepsi, esasen yatırımdır; ve tüketimlerinin gerektirdiği zaman devresi bu niteliklerini değiştirmez. Bu etüd boyunca daha geniş olan bu kavramı uygulamış bulunuyoruz. Bir yatırım teklifi düşünüldüğünde, buna dahil nesnelerin tüketimlerine gerekli zaman devresi, dikkate konu olan faktörler arasına katılmalıdır.

İş idaresinin her seviyesindekiler, yatırım kararlarının alınmalarıyla ilgilidirler. Tabii, alınacak kararın genişliği, ilgili iş idaresi seviyesiyle değişmeğe yüz tutar. Daha yüksek yatırım siyasetiyle ilgili kararlar, iş idaresinin üst kademeleri sorumluluğudurlar. Daha alt kademelerde, kaygu, belirli bir fonksiyonla, daha da alt kademede, bu fonksiyonun bir kısmıyla ilgilidir.

İş yatırımları iki gruba ayrılabilir: Siyaset ve yürütme. Organizasyonun tümünü etkilediklerinden, kâr olarak takdir edilebilirler. Yürütme yatırımları, siyaset dahilinde yapılanlardır ve spesifik fonksiyonlarla ilgilidirler. Bunların kâr olarak takdir edilmelerine imkân yoktur; çünkü, kâr, organizasyonun tümü tarafından yapılır; belirli bir fonksiyon tarafından değil. Yürütme yatırımları, verilen harcama karşılığında en iyi kıymetin elde edilmesiyle takdir edilmelidirler. Uygulamada, siyaset ve yürütme yatırımlarını ayıran çizgiyi çizmek çoğu sefer çok zordur.

Eğer iş organizasyonu, tam başarıya ulaşacaksa, siyasetlerini ustalikle yapması kadar, etkili olarak da yürütmesi gerekecektir. Siyasetlere şekil vermekte büyük ustalık, çoğu sefer, etkin olmayan bir yürütmeye rağmen, hiç olmazsa kısmen başarı sağlar. Etkin bir yürütme, bazan siyasetteki yanlışları karşılayabilir: Fakat, en etkin işletmeler bile, temeli sağlam olmayan bir siyasetle yürütüldükleri takdirde, başarılı olamazlar.

Siyaset ve yürütme arasındaki etki akışı iki taraflıdır. Siyasetin yürütmeyi etkilediği açıktır. Hiç de açık olmamakla, beraber, önemli olan, yürütmedeki etkinliğin, (daha doğrusu, etkinlik noksanının,) siyasete olan etkisidir. Siyaset kararlarının alınmasını sonuçlandıran plân ve tahminler, çoğu sefer, ilgili yürütme fonksiyonları içindeki etkinlik derecesine dayanırlar. Dolayısıyla, etkinlik seviyesi, teklif edilen bir siyasetin kabul edilip edilmemesiyle ilgili kararın alınmasını etkiler.

İşten Maksat : Pazarlama

İşte hedef kârdır. Ancak, hedefe, maksada varıldığı takdirde erişilebilir. Maksat, müşteri yaratmak ve onları tatmin etmektir. Bu, hür teşebbüslü kapitalist ekonomide önemli bir teminattır. Toplumun her ferdi, parasını ne şekilde sarfedeceğini tayin etmekte serbesttir. Mal alırken, fert, fikrince, en fazla kıymeti olan malı alır. İş organizasyonu, bu "en iyi kıymet" sınavını vere vere hedefine doğru ilerler. Tabii, bu teminat, hakikaten toplum yararına ise, her türlü tekel ve kısıtlayıcı tedbirin kalkmış olması da şarttır.

İş organizasyonu dahilinde, pazarlama, en başta, müşteri yaratmakla ilgil fonksiyondur. Çok kişi için sadece satış yerine kullanılan değişik bir terim olan pazarlama, burada satıştan çok daha geniş bir fonksiyon olarak tanımlanmaktadır. Esasen, satış pazarlama dahilindeki fonksiyonlardan sadece bir tanesidir.

Pazarlama, organizasyonunun maksatlarıyla özdeştir. İşin kalbinde yatar ve her kısmına nüfuz etmesi lâzımdır. Pazarlama müşteri ile başlar ve biter. Araştırma yoluyla, müşterinin istediği malları keşfetmeğe çalışır. Organizasyon tarafından üretilecek olan malın, müşteri isteklerine uygun olmasını elde etmek aracılığıyla uygulanmış araştırma, temel araştırma ve üretimle el ele çalışır. Satıcılarını ve daha başka unsurlarını kullanarak, mâmulü müşteriye ulaştıracak olan tüccarların elinde, yeterli bir stokun bulunmasını temin etmeğe çalışır. Reklâm ve promosyon kullanarak, mâmul için müşteri talebi yaratmağa ve bunu muhafaza etmeğe, yâni devam ettirmeğe çalışır.

Ticarî Siyaset :

Organizasyonun ticarî siyaseti burada, yatırım açısından görülen alış-veriş siyaseti olarak tanımlanmıştır. Bu, çoğunluğuyla pazarlamanın parasal bir görüşüdür. Ticarî siyasete uygun ve arasına bunu içine alan bir diğer terim de, pazarlama yatırım siyasetidir.

Kabul edilen şudur ki, pazarlama iş idaresi, müşteri yaratmak için beş ana unsur kullanır. Bunlar, *mâmul, satış gücü, reklâm, satış promosyonu ve fiyatlırlar*. Ticarî siyasetin şekle bağlanmasındaki problem, bu unsurlardan herbirinin nekadarıyla yatırım yapılacağını kararlaştırmaktan ibarettir. Problemin özellikle çetin yönü şudur ki, eğer, yatırımı yapılan bu unsurların herhangi birinden maksimal sağlamak isteniyorsa, diğerlerinin, bu sonuca varmak için destek olmaları gerekecektir. Bunun ötesinde, pazarlamaya yapılan yatırım toplamı üzerinden kazanç, muhtelif unsurlardan yapılan yatırımlar arasında en uygun nisbetin bulunarak ona göre yatırım yapılmasıyla maksimale varabilecektir. Lâzım gelen yatırım nisbetleri harmanı, her değişik organizasyon için değişik ve uygulanan pazarlama taktik ve stratejisine bağlı olacaktır. Zaman zaman taktik ve stratejide değişiklik yapmak gerektiğinden, bu uygun harman da ona göre değişecektir.

Ticarî siyasetin tek başına ele alınmaması gerekir. Niyeti gerçekleştirmek, esasında zor bir iş değildir. Büyük problem, hem niyeti gerçekleştirmek, hem de hedefe ulaşmaktır. Kârı, organizasyon tümüyle yapar; ve bu nedenle üst iş idaresi kademelerinin, organizasyonun tümünü kapsayan bir yatırım siyasetiyle çalışmalarını gereklidir. Ticarî siyaset ise, bunun entegral bir parçası olmalıdır.

Uygulamada, pazarlama, iş organizasyonları için, rekabetli piyasalarda çalıştıkları takdirde, öylesine önemli bir unsurdur ki, ticarî siyaset ve ana yatırım siyaseti, genellikle paralel olarak şekillendirilirler.

Yatırım Üzerinden Kazanç :

"Yatırım üzerinden kazanç" deyimi ve simgelediği kavram, son yıllarda, iş idaresi tartışmalarında, belli başlı bir yer tutmuştur.

Kavramın önemli olduğu şüphe götürmez. Ancak, bazı bakımlardan, iş idaresinin bir "unsuru" olarak kıymeti abartılmış görünebilir. Bu, özellikle, eski (yâni sabit) yatırımlar için öyledir. Deyim bu metin içinde sık sık geçtiğinden, kendisine verilen kıymetin ve kendisine iş idaresi unsuru olarak ayrılmış olan yerin, belirtilmiş olması gerekir. Burada başta, eski yatırımlar üzerinden kazançla bakılmakta, sonra yeni yatırımlar üzerinden kazanç hakkında da kısa bir yoruma geçilmektedir.

ESKİ (YÂNI SABİT) YATIRIMLAR ÜZERİNDEN KAZANÇ :

Maksat, yapılmış bulunan yatırımlar üzerinden elde edilen kazancı göstermekse, halledilmesi gereken ilk problem, sözkonusu aktifleri kıymetlendirmek ve kazancı ölçmektir. Artık bugün, bazı şirketler, yıllık raporlarına, "kullanılmış olan sermaye üzerinden kazanç" başlığı altında, ayrı bir hesap sunmağa başlamışlardır. Bu eğer, aktiflerin yazılı defter kıymetlerine dayanmaktaysa, bu hesabın kıymeti, gayet kısır kalmaktadır. Fakat eğer, aktifler, yerlerine yenilerinin getirileceği maliyetlerle gösterilmişlerse, hesabın kıymetine ağırlık verilmiş olur. Büyük kâr meblâğları, işte tutulduklarında, hissedarlara, iş idaresinin etkinliği hakkında inandırıcı fikir vermek için, yapılmış olan kârdan daha başka bir ölçü ve kıstasın kullanılması gerekir. Bu demek değildir ki, hesap, iş idaresinin etkinliği hakkında fikir verecek mutlak ve gerçek rehberdir. Çünkü çoğu sefer, hiç de öyle değildir. Ancak, kullanılmış olan sermaye üzerinden kazanç yüzdesi ile,-aktifler, yerlerine yenilerinin konması maliyetine alındıklarında,-hissedarlara gerçekleştirilmiş olan kâr, daha olumlu açıdan gösterilmiş olur. Dikkat edilmesi gerekir ki, bu halde, "sabit yatırım üzerinden kazanç yüzdesi" hissedarlara izahat vermek için kullanılmıştır ve iş idaresinin bir unsuru değildir.

İş idaresinin kendisini geleceğe vermesi gerekir. Yatırım siyaseti düşünüldüğünde, geçmişin katkısı olabilecek yegâne kıymet, gelecek için gösterebileceği yoldur. Buna örnek olarak, bir yatırım yapmanın durumunu ele alalım:

1960 ta, Bay A, X Şirketine ait 500 hisseyi beheri 5 liradan satın almıştır. Halen, hisselerin Borsadaki fiyatları 2 liradandır.

Bu hisselerle ilgili gelecekteki hareketini düşünürken, Bay A kendine şunu sorar: "Halen beheri 2 lira olan bu hisseler iyi bir yatırım olarak bakılabilir mi?"

Buna cevabını X Şirketinin geleceği hakkındaki fikri ve parasını diğer kullanma imkânları etkileyecektir. Hisselerin iyi bir yatırım olduklarını sandığı ve parası için daha iyi bir yatırım imkânı görmediği takdirde, bunları satmaması gerekir. Eğer parayı daha iyi kullanma şıkları görüyorsa hisselerini satması ve parayı o şıklardan birine yatırması gerekir.

Burada önemli olan nokta şudur ki, Bay A, geçmişte hisselerden herbirine 5 Lira vermiş olmanın etkisi altında kalmamalıdır.

Pratikte, iş idaresinin karşısına çıkan sorunlar, Bay A'nın derdi kadar basit değildir. Çünkü Bay A, hisseleri için, borsada, istediği anda kıymet karşılığı bulabilmektedir ve buna rağmen, nominal kıymetleri de geçerlidir. Bu Bay A'nın lehine bir avantajdır. İş idareleri tarafından sorulacak soru şudur: "Organizasyon kaynakları, en kârlı şekilde kullanılmakta mıdır?" İş idaresi, çabalarını, tüm kârın maksimale çıkartılmasına yöneltmelidir.

Eski (yâni sabit) yatırımlar üzerinden elde edilen kazanç yüzdesiyle ilgili ayrıntılı ve çarpışık hesapların yanıltıcı olabildikleri görülebilir; ve bunlar, dikkati, ana hedeften başka yöne çekebilirler.

YENİ YATIRIMLAR ÜZERİNDEN KAZANÇ :

Burada kıymetlendirme sorunu geçerli değildir; çünkü, organizasyon gerçekten bağlanmadıkça, sadece haldeki nakit kıymetlerle ilgilenir. Bu şartlar altında, "yatırım üzerinden kazanç yüzdesi" iş idaresinin kıymetli bir unsuru haline gelir.

Teklif edilen yeni bir yatırımın getireceği kazanç yüzdesinin tahmini basit bir iş değildir; ve yanlışlık farkının büyük olması beklenebilir. Fakat yatırımlar, mantıkî iktisadî temellere dayanılarak yapılacaklarsa, iş idaresinin bu sorunu çözmeye çabalaması gerekir. Mantıkî iktisadî bir temel, yeni yatırımın, organizasyon kârlarını, en azından, ilgili kaynakları bağlamanın gerektirdiği masraf kadarıyla artırımını gerektirecektir.

Unsurun hakikaten faydalı olması için, aşağıdakilerin elde edilmesi gerekir:

- a. *yatırım çapının dakik bir tahmini*
- b. *yatırımın getirmesi beklenebilen ek kârın dakik bir takdiri.*
- c. *kazanç yüzdesini hesaplamak için pratik ve olabilecek kadarıyla dakik bir usul.*

Bunlardan ilk ikisi, maliyet ve varidatları tahmin ve takdir etmekteki maharete bağlıdır. Bu sahalarda, gerekli ustalıklı bile, teklif edilen yeni yatırım üzerinden kazanç yüzdesini ölçme sorunu, çetin ceviz olmağa devam eder. Dikkate değer ki, birçok organizasyon, yatırım üzerinden kazanç kavramını kabul etmekle birlikte, yeni yatırım projelerini takdir etmeğe giriştiklerinde, daha başka metodlara yönelirler. İlk başta yapılan yatırımın geri gelme oranı veyahut da ortalama kazanç oranı bunlardandır. (Ortalama kazanç oranı, verilen bir yıl sayısı içinde elde edilen ek kâr veyahut da masraftan tasarruf ortalaması alınıp, bunun ilk başta yapılmış olan yatırımın yüzdesi olarak ifadesiyle elde edilir.) Bu metodların yaygın olarak kullanıldıkları sanılırsa da, bunlar, sıkı bir deneme karşısında yıkılırlar. Görünürde bunlara karşı gösterilen ilginin ne kadar haklı olduğu kuşkuyla konudur. Plânların kıymetlendirilmeleriyle ilgili sorunların topu, bu etüdün Üçüncü Kısımında ele alınmaktadır.

Bu safhada, iş idaresinin "teklif edilen yatırım üzerinden kazanç yüzdesi"ni, yardımcı bir unsur olarak nasıl kullanabileceğini ele almak daha iyi olur. İş idaresinin karşılaştığı yatırım problemleri yukarıda açıklanmıştır. Etkin ve ilerici bir iş idaresi, daima varolan işletmelerini daha iyi duruma getirme ve ilerletme yollarını, aynı zamanda da, girişebileceği yeni ve kârlı hareket sahaları arar. Bu niyetlerle, organizasyonu içinde, devamlı olarak yatırım tekliflerinin aksamasını temin etmek için gerekli tedbirleri alır ve bu tekliflerin getirilmelerine arzu yaratır. Yatırım tekliflerini bu şekilde yarattıktan sonra, iş idaresi, elindeki dar kaynakları yatırımağa hangisinin daha uygun olduğuna dair seçme yapar ve karar verir. "Teklif edilen yatırımlar üzerinden kazanç nisbet yüzdesi" iş idaresine bu seçmeyi yapmakta yardımcı olur, çünkü, objektif bir ölçü olanağı yaratır. Ancak, hesap, sadece yol gösterecek niteliktedir; ve iş idaresinin sağduyulu takdiri yerine geçemez. Ona göre ele alınarak kullanılması gerekir.

Bu Etüd İçindeki Tartışma Sırası :

Bu etüd dört kısma ayrılmıştır. Başlangıçta, etüdün bazı esasları kısaca tartışıldı. Tartışmanın, bundan sonraki ayrıntılı görüşleri hazırlamağa yeterli nitelikte olduğunu ümit ederiz İkinci kısım, pazarlama unsurlarıyla ilgilidir. İkinci bölüm, mâmulü ele alır: Paketteki toz,

şışedeki mayı, tüpteki krem gibi... Bu, esastır; ve markanın (çeşidin) özünü teşkil eder. Gerçekten tüm marka, (çeşit) bu temel üstüne bina edilmiştir. Bu bölüm aynı zamanda, pazarlama fırsatlarının geliştirilmeleriyle de ilgilidir. Piyasada bir açık aranması, tüketici bulunması varolan markalar tarafından karşılanmayan bir ihtiyacının istismar edilerek bir mâmulün şekle bağlanması demektir bu.

Pazarlama araştırması, özellikle .iş idaresine, değişik pazarlama unsurlarının kullanılmasında yol gösterme ve marka (çeşit) ile ilgili uygun harmanın yapısına rehberlik etmek için önemlidir. Üçüncü bölüm, piyasa araştırmasının kullanım şekline ve ne şekilde rehberlik yapabileceğine işaret eder. Bunu, dağıtım kanallarını kısa olarak tanımlayan bir bölüm izler. (Bölüm 4) Ondan sonra gelen bir bölüm serisi (5-8), her bölümüyle, "pazarlama unsurları"ndan birer tanesini ele alarak tartışır. Bunlardan herbirinin niyet ve uygulamalarını ele almak ve tartışmak çıkarılı görülmüştür. Normal olarak uygulama şekillerinin anlaşılması, sanırım ki, ortaya çıkardıkları yatırım problemlerinin daha iyi takdir edilmesine yardımcı olacaktır.

Söz konusu her bölümle ilgili olarak sorulan, "ne kadar yatırmalı?" sorusudur. Bu soruya kesin cevap vermeğe imkân yoktur; fakat, cevabın verilmesi için önemli olan faktörlerden çoğu gözden geçirilmektedir. Aynı zamanda, ikinci kısımda kısa bir bölüm (9) pazarlamanın üretim, nakliyat ve depolama ile olan bağlantısını ele almaktadır. Bunlar, reklâm ve satış promosyonu gibi unsurlar değilse de, pazarlama, iş idaresi yönünden bir hayli önemlidirler.

Üçüncü kısmın başlığı, "Ticaret yönünden gözönünde bulundurulması gereken unsurlar"dır. Baştaki 10.cu Bölüm, iş organizasyonu dahilindeki ticarî fonksiyonu tartışılarak, bunun, plânlama ve özellikle plânların takdirinde, nasıl etkili olduğunu, açıklar. Organizasyonu hedefe götürmeğe en fazla olanaklı görünen yolu seçmekte iş idaresi ve ne şekilde yardımcı olduğunu, açıklamağa çalışır. Plânların takdiri görevinde, ticarî kısmın kaygusu, masraf olacaktır. Tabii, birçok masraf, kavramı vardır; ve belirli bir durum için gerekli kavramın ustalikle seçilmesi gerekir. İkinci bölüm, bazı masraf kavramlarını tartışmakta ve kullanılmalarıyla ilgili düşünceleri kapsamaktadır. Masrafla ilgili bu bölüm, esasen ticarî nitelik taşıdığı için ikinci kısma dahil edilmiştir. Ancak, bazı okurların, bunu, pazarlama unsuruyla ilgili kısımdan evvel okumaları, kendileri için daha iyi olabilir.

Tam maliyetin birçok iş organizasyonu tarafından artık sağlam olarak kabul edildiği görülmür. Tam maliyet kavramı arkasında yatan görüşün tutarlı olmadığı kanısını tartışan 12 ci bölümün başlangıcı, bu eleştiriyi desteklemekte kullanılan görüşlerin anlatımına ayrılmıştır. Bölümün ikinci safhasında katkı yönünden görüş tartışılmamakta, ticaretle uğraşanlar tarafından plân takdirinde ne şekilde kullanılması gerektiği anlatılmaktadır. Üçüncü kısmın son bölümü, plânların mallı kıymetlendirilmeleriyle ilgili bir tartışmayı kapsar; özel sorunlarına değinir. Ticarî iş idaresine, bu bir kilit görevdir. Son yıllarda bu sahada büyük ilerlemeler kaydedilmiştir.

Dördüncü kısım, yâni etüdün sonuçlandırılması, iş organizasyonu içinde ticarî siyasetin şekle bağlanmasını ele alır. Ticarî siyaset, genel yatırım siyasetinin entegral bir kısmı olduğundan, bölümde, ana siyasetin şekillenmesini tartışır; ve bu arada, otomatik olarak, ticarî siyasetin şekle bağlanmasını da eleştirir. Esasında, bu kısım, "unsurların" ne şekilde kullanılmaları gerektiğine ve kullanımların gerisindeki mantığı işaret etmeğe çalışır; bu arada, ikinci kısımdaki tartışmaya dayanır, üçüncü kısımdaki ticarî görüşe atfeder ve bu unsurların, uzun olduğu kadar kısa vâdeli siyaset tayininde ne şekilde uygulanmaları gerektiğine işaret eder.

Esasında bu etüd, tüketici mallarının üretim ve pazarlamasıyla uğraşan iş organizasyonları ile ilgilenir. Makine âletleri üreticisi, herhalde, bir pay kuponu dağıtımını kendi yönünden faydalı bulmasa gerektir. Aynı şekilde, yine bir makine âletleri tüketicisinin kendi işinde yararlı olan, satış promosyon şekillerini de, burada tartışmamış bulunmaktayız. Ancak, bu etüde temel olan ilişkilerin çoğu ,sınai pazarlamada da kullanılabilir. Sınai mâmul üreticisi "pazarlama unsurları"na yapılan yatırımlar arasında dengeyi sağlamakla, tüketici malları üreticisi kadar ilgilenir. Tabiatıyla, teker teker "unsurlara" verilen kıymet ve kullanım şekilleri, herhalde değişik olacaktır. Üçüncü kısımda tartışılan ticari sorunlar, üreticilerin hepsine ortaktır. Ticari siyasetin şekle bağlanmasıyla herkes, aynı derecede ilgilenmektedir.

BÖLÜM 2.

PAZARLAMA UNSURLARI

2. MÂMUL :

Bu kitapta mâmul, paketin, kutunun içinde bulunan nesne olarak alınmıştır; adetâ, markanın, yâni çeşidin içinde bulunur. Her marka veya çeşidin içinde, değişik bir mâmul bulunması gerekmele birlikte, pratikte bu farkın marjinal olduğu görülür.

Çoğu sefer, marka başarısının, reklâm, promosyon veya satıştaki ustalık sonucu olduğu sanılır. Bu unsurlardan herbirini inceleyerek göreceğiz ki, orta halli markayı yüksek başarıya ulaştıracak veyahut da ölüme mahkûm markayı, bir nebze hayata kavuşturacak kadar önemlidirler bunlar. Ancak, bu unsurlardan herbirinin etkisi marjinaldir. Esas marka, tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmekte başarısız kalırsa, kıymet bakımından istenen sonucu vermezse, en usta reklâm veya promosyon, mâmulü kurtarmaz. Reklâm ve promosyonla, kısa vâdeli olarak, talebi şişirmeğe imkân vardır, hele rekabetsiz; gelişmemiş bir piyasa söz konusuysa... Bu safhada marka, tüketicinin "en iyi kıymet" sınavında başarılı olabilir. Fakat uzun vâdeli olarak, mâmulün kendisinin ve niteliklerinin önemi hayatî olacaktır. Piyasa, gayet parlak reklâm ve promosyon programlarıyla doludur. Fakat bunlardan çoğu, mâmulün yetersizliği nedeniyle sonuç vermemişlerdir.

Aslında, mâmul, pazarlamacı için, reklâm ve promosyon kadar idare edebileceği bir unsurdur.

Ve bu, marka yatırım teklifinin temeli olmalıdır.

Mâmul ve Tüketici :

Müşterinin malı alması için bunun, "en iyi kıymet" sınavından geçmesi lâzımdır. Markasının içine koyacağı mâmulün niteliklerini karara bağlamadan, pazarlamacı, bu sınavı düşünmeli ve ondan evvel "Markamın hangi tüketiciyi çekmesini istiyorum?" sorusunu cevaplandırmalıdır.

Tüketiciler, ihtiyaçlarında değişiklik gösterme eğilimindedirler. Pasta karışımlarında, biri daha tatlısını, beriki daha acısını; tuvalet sabunlarında, biri daha köpüklüsünü, beriki daha az köpüklüsünü, saç şampuanında biri kuru saç için, öteki yağlı saç için olanını arar.

Ülke zenginleştikçe ve fertleri, daha fazla para harcama eğilimini gösterdikçe, fazla çeşit ve daha sofistike mal için talepte artış görülür.

Pazarlamacı için, markasını, piyasanın neresine yerleştireceğini kararlaştırmak hayati önem taşır. Marka, bütün müşterileri memnun edemez. Fakat yaşayacak, ilerleyecek ve kâr edecekse, uygun bir müşteri sayısını tatmin etmesi kaçınılmaz bir zorunluktur. Bu müşteri grubunu bellemek, özel isteklerini açıklamak, arada bir, çok çetin iş olmakla birlikte, yapılması çok gereklidir. Piyasa durumları çok güçlü olan birkaç marka, başlangıçta aynı adam tarafından yaratılmış olabilir. Şans eseri olarak, yargısı, topluluğun büyük bir kısmı tarafından iyi karşılanmış olabilir. Belki de ilk marka olma durumu, halk zevkine şekil vermekte yardımcı olmuştur. Buna rağmen, tüketici zevklerini bulmak ve bunlara göre mâ-mule şekil vermek için, ustalıklı tüketici araştırmasının faydası sonsuzdur. Pazarlamacıya mâmulünün, piyasadaki yerini bulmakta, pazarlama araştırmasının yardımı çok büyük olur ve bu işte temel unsurdur.

Tüketici piyasaları genellikle ikiye ayrılırlar: *genel kısım*.- yâni geniş kitle ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan piyasa,-ve *özel kısım*. Genel kısımda başarılı olarak rekabet etmesi beklenen marka veya çeşit, müşteri çoğunluğunun istediği bir veya iki mâmulü arzedecektir. Bunlar "kilit" mâmulüdür. Özel kısım, bir azınlık grubunun isteklerini karşılar ve bunda, belli bir performans vermek söz konusudur.

Tüketici İsteklerinin Karşlanması :

Daha iyi rekabet edebilecek bir mâmulü hazırlayabilmek amacıyla, müşteri isteklerinin araştırılması, genellikle, uzun ve zor bir iştir.

Elde markası varsa, üretici, bunun formülünü bilecek, laboratuvarından, rakip marka formülünü öğrenecektir. Bu bilgi sayesinde, değişik markaları laboratuvar performansları yönünden değerlendirebilecektir. Uygun ilim ve teknoloji sayesinde, değişik marka performanslarıyla ilgili raporları mal edinecektir.

Tüketici araştırması tüketicinin piyasadaki markalara verdiği değeri öğrenebilir. Tüketicinin yargısı, marka kadar, reklâm etkisi altında olabileceğinden, bu araştırmanın öze kodlu paketlerle yapılması daha iyi olur.

Laboratuvar ve tüketici araştırma raporlarını elde bulunduran pazarlayıcı, piyasasının ve bunda rekabet eden markaların ayrıntılı bir resmini çizmeğe başlayabilir. Bundan gayri, markalar hakkında tüketici görüşlerini de elde edecektir. Tüketici araştırma raporları, bu görüşleri, yaş, bölge, sosyal sınıf olarak tasnifli bir şekilde temin edebilir; ve bu sınıflar, özel nitelikler hakkındaki görüşleri itibarıyla analize tabi tutulabilirler.

Bu gibi analizlerin, piyasadaki genel durum hakkında bilgi vermeleri gerektir. Özellikle, markanın, hedef tuttuğu müşteri gözündeki gücü ve zaafı hakkında rehber olması gerekir. Esasen, araştırma, üreticiye "*piyasa fırsatları*" ile ilgili bilgi verir. Burada "*piyasa fırsatı*", başka markalar tarafından yeterince karşılanmayan ihtiyaçlar veyahut da isteklerdir. Esasında, belirli bir markayı piyasaya sürebilmek fırsatı, belirli sayıda bir müşteri zümresine fayda sağlamaktır. Bu marka, uygun olarak şekle bağlanır ve pazarlanırsa, seçilmiş olan bu tüketici zümresi için "en iyi kıymet" olan alış durumunda olur. Böylece silâhlanmış olan pazarlamacı, artık, araştırma ve geliştirmedeki mesai arkadaşlarıyla işbirliği yaparak, markalarının durumlarını sağlamlaştırmak için harekete geçebilir. Bunlar, yeni teknolojik gelişmeler, yeni "prosed" kolaylıkları ve daha başka gelişmeler hakkında bilgi sahibi olacaklardır. Belki, anahtar satış avantajlarını daha da sağlamlaştırmayı kararlaştırırlar.

Bu arada, bir iki küçük değişiklik yaparlar. Veyahut da mml değiştirmezler. Belki de, değişiklik yapmadan önce, tüketicinin fikrini alır, ondan sonra harekete geçerler.

Yeni mmllerle tutulan yol, bundan çok başka olabilir. Yeni bir markanın varolan bir piyasaya sokulması icabettiğinde, tüketicinin araştırmasının yapılması, ihtiyaçlarının ve varolan markalar hakkındaki fikirlerin sorulması gereklidir. Araştırma sonuçlarını elde eden üretici teklif ettiği yeniliği şekillendirmeğe başlayabilir. Tabii, laboratuvarı, "mmle katkı" temin eden yeni bir gelişme gerçekleştirmişse, bunu yeni formülüne dahil edecektir.

Hedef, tamamiyle yeni bir mml piyasaya sürmek olduğu zaman, pozisyon tamamiyle değişiktir. Ortada bir piyasa yoktur. Belki tamamlayıcı mmller için bir piyasa mevcuttur. Burada, tüketicinin araştırmasının görevi daha derine gider. Daha çapraşık ve ileri araştırma yollarına başvurmak, tartişmalar tertiplemek, özel röportajlar yapmak yerinde olur. Esas hedef, yeni mml piyasaya sokmak için hangi noktanın daha uygun olacağını bulmaktır. "Tüketicinin araştırma-pazarlama-geliştirme" oturumları sonucunda herhalde, bir hayli "mml ayarlaması" yapılması gerekecektir; ve ancak bunlar yapılmış olduktan sonra, mml piyasaya girmeğe hazır olacaktır.

Mml ve Temel Satış Mesajı :

Üreticinin araştırması ve laboratuvar raporları sayesinde, pazarlamacı piyasa ve kendi malının piyasadaki durumuyla ilgili yeterli bilgi elde etmiş olacaktır. Artık bu durumda, piyasanın neresinden girmeyi uygun bulduğu hakkında bir karara varabilir. Bunun ötesinde, satış mesajının esasını teşkil eden, üreticiye vaadi ile ilgili fikirler de elde etmeğe başlamış olması gerekir.

Reklmin, daha sonra ayrıntılı olarak tartişılmasında görüleceği üzere, pazarlama uzmanları, mâmülün, bir tek satış mesajı olması gerektiğinde fikir birliğine varmış görünürler. Her markaya ait  dört mesaj yayılırsa, bunlar zihinleri karıştırabildikleri gibi, iletici olmaktan da geri kalabilirler. Bir mesajda kalmak ve bunu aıklık etkinlikle iletmee daha iyidir. Dolayısıyla, mml, üreticiye, reklâm mesajının vadisini teşkil eden, esas unsuru temin edebilmelidir. Mmln daha başka yönlerden de iletici olması istenebilir. Ancak, temel vaadi yerine getirebilmesi, önemli değil, hayatidir. Bu temel satış mesajı, yönetildiği müşteriyi harekete geçirebilecek güçte olmalıdır. Müşteri için önem taşımalıdır. Müşteri, malı alıp da kullandıktan sonra, markanın reklmdaki vaadi tuttuğu kanısına varmalıdır. Bu da önemlidir. Sözün tutulmuş olması, müşterinin markaya vereceği kıymeti meydana getirmekte baş rolü oynayacaktır ve marka, müşterinin "en iyi kıymet sınavını" verecektir. Pazarlayıcı, mâmülünü ve formüle bağlanmasını dşndğu zaman, esas satış mesajını daima gözönünde bulunduracak, müşteriyi mmlyle, mesajdaki vaadi tutma bakımından, daima memnun etmeğe dikkat edecektir.

Son yıllarda, mâmülün m, satış mesajının mı başta gelmesi lâzım geldiği konusu uzun tartişmalara yol açmıştır. Bazı başarılı üreticiler, satış mesajını kurduktan sonra, ona göre mml geliştirdiklerini iddia etmişlerdir. Ancak, bu ,yaniltıcı olabilir; daha iyi incelenmesi gereklidir.

Bir piyasaya başarılı olarak girme yolunu arayan bir üreticinin, geniş tüketicinin araştırmaları yaptırabilir; bunlara, birçok kavram deneyi dahil olabilir. Bu araştırmanın büyük kısmı, tüketicinin, varolan markalar hakkındaki görüşlerini dile getirmesine yöneltilmiş olacaktır. Ve bu, yeni bir markanın olanaklarını veyahut da, varolan bir markanın ne şekilde yeniden şekillenmesi icabedeceğini ifadeye yarayacaktır. Yeni veyahut, yeni baştan şekillenmiş

markanın reklâm hazırlığında, ağırlık, kavram deneyinden fırsat teşkil ettikleri anlaşılan tüketici görüşlerine verilecektir. Bu, yeni bir markayı sürmek için akla yakın, geleneksel bir görüştür; yenibaştan şekillenen markalar için de yararlı olabilir. Fakat, iyi bir reklâm geliştirerek, ona göre mâmul yapmak görüşünden çok farklı bir hareket şeklidir.

Pazarlama ve Mâmul Geliştirme :

Büyük rekabetli piyasalarda, müşterinin gözünde mâmul performansının rekabet standardını devam ettirmek çok önemlidir. Markalardan çoğunun tatmin edici seviyede oldukları piyasalarda, "özel bir fayda" verilmesi, çok elverişli olabilir. Normal olarak, "pay"ı en başta üretici alır. Bunun için durumunu ilk başta güçle vazetmesi gerekir. Peşinden gelenler, sadece ekmeğine yağ sürerler.

Mâmulün arz ettikleri bu "avantajlar", genellikle, bilimsel araştırma sonucunda geliştirilmiş yeni bir maddenin mâmule eklenmesidir. Dolayısıyla, araştırma laboratuvarıyla pazarlama arasında yakın bir ilişkinin, çıkarıca olduğu görülür. Ancak, mâmul geliştirmenin pazarlama yönünden sorumluluğu, araştırma laboratuvarıyla yakın ilişki kurmaktan öteye gider. Araştırmacıların, mâmul geliştirmeye hangi noktada gayret vermeleri gerektiğini iyi bilmeleri şarttır. Tüm sahaya güç vermeleri beklenemez. Bunun için, tüketici eğilimlerinin ve görüşlerinin devamlı olarak kontrol altında tutulması zorunludur. Bu kontroller araştırma personeline yön verir.

Mâmul - Yenilik Veya Taklit :

Bir piyasayı ve onda tuttuğu yeri tartışan üreticinin "Yenilik mi yapacağım, yoksa taklit mi yetineceğim" sorusuna cevap vermesi gerekir. Yenilik yapan, büyük riziko altına girer. Kârı ona göre büyük olmalıdır. Araştırma uygulamasına ve her halde temel araştırmaya, çok para yatırması gerekir. Aynı şekilde, tüketici araştırmalarına bir hayli yatırım yapması gerekir. Üstelik, yeni mâmulünü tanıtmak ve tüketici tarafından kabul ettirmek için bir hayli para sarfedecektir.

Bu gibi bir girişimin rizikosu çok büyüktür. Araştırma ve geliştirme, kullanılabilen bir mâmul yaratmağa yeterli olacak mı? Yapılan geniş araştırma çalışmasından sonra, son dakikada, bir rekabetçi harekete geçecek, aynı mâmulü piyasaya sürecektir mi? Yenilik, mâkul bir zaman süresi içinde, yatırılan paranın geri gelmesini sağlayacak mı? Bu sorulara başkalarını da eklemek mümkündür.

Kredi yönünden, yenilik için patent elde edilebilirse, çok yıl boyunca, büyük bir gelir kaynağı sağlanabilir. Gerçekten, baştaki pazarlama başarılı olursa, rekabetçilerin harekete geçmeğe girişmeleriyle, piyasa genişler; ve ilk mâmulün gelişmesini sağlar. İlk marka ve kendine bir piyasa kazandırmış olan marka, bir öncelik devam ettirebilecek durumda olmalı veyahut da, hissedilir bir fiyat farkıyla, rekabetçi markalarla arayı açabilmelidir.

Başarılı bir yeniliğin armağanları büyük olabilir. Riziko da ona göre büyüktür. Taklitler, çok daha az kâr bırakırlar; ancak genellikle, rizikoları da dardır. Taklitçi, araştırmaya çok daha az para yatıracaktır. İş rekabetçilere yaptırır. Yeniliği yaratan mâmulü alır, ondan sonra, geniş bir üretici araştırmaları ve mâmul araştırmaları sonucunda, buna bir "ekstra" ekler. Pazarlamadaki ustalığına güvenerek, diğer rakiplerle arayı açabileceğine inanır. Reklâmı daha kesin olacak, satıcıları daha güçlü olacak, fiyat ve promosyonu geniş çapta kullanacaktır.

Pratikte, üreticilerden çoğu hem yaratır, hem de taklit eder. Bazı piyasalarda veya piyasa bölümlerinde, çok gelişmiş araştırmaları vardır ve bu piyasalarda yenilikçidirler. Diğerlerinde

taklitçilikle yetinirler, reklâm ve satıcılıktaki ustalıklarından faydalanarak ve yatırıma dayanarak geçinirler. Hangi sahada yenilik yapılacağını, hangisinde taklitçilikle yetinileceğini kararlaştırmak, iş idaresinde bir hayli ustalık gerektirir. Yenilik yapma kararı, daha uzun vâdelidir, çünkü uzunca bir "prosedre" boyunca kullanılacak unsurların ve cihazların kurulmaları gerekir. Bir yenilik plânına yatırım yapmadan, uzun bir etüdün yapılması çok faydalıdır. Taklitçiliğin peşinden gitmeğe yatki daha sık görülür, çünkü daha kolay bir yoldur. Ancak, belirli bir piyasa içinde taklitçilik yapmak, bir hayli dikkat gerektirir. Taklitçilik, pazarlamanın gerektireceği zaman kadar, satış iş idaresi personeli bakımından da, yüksek fırsat maliyeti gerektirebilir.

Taklitçilikte başarının gerçek sırrı, pazarlarla fırsatların akıllıca seçilmeleri ve taklidin ondan sonra harekete geçirilmesidir. Pazarlama ustalığı olan büyük üretici, satış gücüyle, esasında taklit olan bir markayı süratle piyasada hâkim bir duruma yerleştirebilir; hele rekabetçiler ufak, pazarlama güçleri az ise... Pazarlamayı bilen, güçlü ve etkin bir rekabetçiye karşı, taklitçinin başarı olanakları zayıftır. Rekabeti güçlü bir işletmeyi elde tutmak için, bir taklidin sürülmesinde fayda görülebilir. Ancak, bu gibi hareketlerin, sağlam ve dikkatli hesaplara dayanmaları gereklidir.

Mâmul - Geliştirme Veya Satılma :

Bu düşünceler, mâmulünü yoktan vareden üreticiye dönüktürler. Pratikte, çoğu sefer, üreticiler mâmullerini satınalırlar. Normal olarak yapılan şey, bir marka veyahut da bir marka serisini satın almaktansa, tümüyle bir organizasyonu satınalmaktır. Bu çeşit satılma bir hayli ustalık gerektirir. İstismanı kabil bir marka veya çeşit fikrini görebilmek, alınacak markanın eldeki organizasyonda nasıl yerleşeceğini kestirebilmek, markayı, gereken fiyata alabilmek için pazarlık kabiliyeti, bunun temel gerekleridir.

Kendi geliştirme programına başlamadan, bir şirket, daima, marka satılma şikkını gözönünde bulundurmalıdır. "Yapma veya satılma" sorunu, cüz veya özel maddeler için daima belirir; dolayısıyla bir markayı geliştirmek sözkonusu olduğunda da belirmesi olağandır.

Varolan Markanın (Çeşidin) Yeniden Canlandırılması, Veyahut Da Yeni Bir Markanın (Çeşidin) Tanıtılması :

Bir markanın piyasadaki rekabetçi durumunu devam ettirmesi veyahut da ilerletmesi için, sık aralarla gözden geçirilerek, üreticiye olan vaadini yerine getirmeğe devam edip etmediğinin denetlenmesi gereklidir. Çoğu sefer, yapılmış olan vaad, "Daha iyi temizler" gibi bir slogandır. Bu sloganın yerinde olması için, gerçek olmağa devam etmesi şarttır. Bunun için, kullanılan formülün, ilmi gelişmelere ayak uydurması gerekir.

Yeni gelişmeler belirdikçe, üretici "Bunun eldeki markada mı kullanayım; yoksa, yeni bir marka mı süreyim?" sorusunu cevaplandıracaktır. Cevap için hazır formül yoktur. Genellikle denebilir ki, getirilecek yenilik anlamlı ve canlı ise, yeni marka yaratmak yerinde olabilir; sağlanacak değışiklik marjına ise, yeni marka gereksiz olacaktır.

Mâmul Masrafları :

11. ci bölümde, masraf, ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Ancak bu safhada, bazı masrafla ilgili düşüncenin tartışılması gerekir. Fabrikadan çıkan mâmulün maliyetini-dağıtım masrafı eklenmeden önceki maliyet-iki unsur etkiler: a) *hacim* ve b) *mâmulde kullanılan maddelerle, kullanılan ambalajın maliyeti*.

Hacmin maliyete etkisi açıktır. Bir nesneden yüz adet yapılacaksa, büyük çapta yatırım yersizdir, üretici bunu elle de yapmayı seçebilir. Yapılacak miktar bir milyonsa, koşullar değişir, teçhizata tam olarak yatırım yapmak çıkarlı olur. Teçhizatla üretme tekniği ise maliyeti düşürür.

Başka markalarla rekabet edecek bir markanın üretiminde hacim, çok önemli bir unsurdur. Pazarlamacının en zor görevlerinden biri, fiyat, reklâm ve promosyona dayanarak, gereken üretim hacmini saptamaktır.

Hacmin işteki yerini daha sonra yeniden ele alacağız. Şimdi, kullanılan madde maliyetine bakalım.

Mâmul denemeleri, tüketicinin, zamanla, benzer mâmullerde kullanan maddeleri kesinlikle saptayabildiğini göstermişlerdir. Tüketici işini bilir ve genellikle daha iyi maddeleri kullanmış olan mâmulleri seçer. Tabii, fiyat ve kıymetle ilgili sorulara cevaplarında, en iyi mâmulleri, en düşük fiyata tercih eder. Pazarlamanın problemi de budur; çünkü, genellikle, iyi mâmulün içinde, fiyatları yüksek maddeler bulunur. (Bu kaide geçerli değildir, ama çoğu sefer doğrudur.)

Mâmulündeki maddeler karışımını düşünürken, üretici, maliyet unsurunu daima gözönünde bulundurmalıdır. Kalitede yapacağı her değişiklik, maliyeti değiştirecektir. Malını yöneltmiş olduğu tüketicilere istediklerini verme çabasının kaç malolduğunu bilmesi gerekir. Usta ise eğer, mâmulünü, masrafı artırmadan ve hattâ düşürerek iyileştirebilir. Pazarlama, araştırma ve geliştirme personelinin iç içe çalışması esastır. Pazarlamacı daima hatırlamalıdır ki, mâmulü ile ilgili son yargı, tüketicinindir.

Aynı şekilde, pazarlamacı, reklâmıyla vaadde bulunduğu zaman, vaadini yerine getirmenin maliyetinden sakınmalıdır. "En yumuşak cilt kremi", "diğer sabunların hepsinden daha köpüklü", "en hafif pastayı yapan karışım" tüketicinin alışkanlığını kazanma kavgasında büyük anlam taşıyabilir, ancak, bu vaadleri yerine getirmenin maliyeti, kısıtlayıcı nitelikte olabilir. Önemli olan pazarlamacının değişik maliyet unsurlarını bilmesi ve onlara yapılacak olan masrafı, bir yatırım olarak ele almasıdır. Bunu yapmanın en etkili şekli, yıllık maliyeti hesaplamaktır. Örneğin: Kutu başına maliyet 0,125 TL x 500,000 adet = 62,500 TL. Bu demektir ki, mâmulde yapılacak bir yeniliğin yıllık maliyeti 62,500 Lira olacaktır. Bu bilindikten sonra, aynı paranın yatırılmasıyla ilgili diğer şıklar düşünülerek, meselâ aynı parayı reklâma yatırmaktaki karşıt faydalar düşünülebilir.

Paketleme (AMBALAJ) :

Ambalaj, esasında, iki sahada etkili olmalıdır. İlk başta mâmulü yeterince muhafaza etmeli, tüketicieye, bozulmadan varmasını sağlamalıdır. Bu en iyi malzemeyi seçme ve gereken teknolojiyi uygulama sorunudur. Elden ele geçişe dayanma niteliği özel dikkatle denemelidir. Tüketicieye varan dağıtım zinciri boyunca, mâmul, çoğu sefer, kabalıkla ellenir. Aynı zamanda, depolanabilmesi için, akla yakın bir zaman süresi boyunca dayanacak bir ambalaja ihtiyaç vardır. Bu süreyi ciro belli eder. Satışı az olan mâmul için, süre uzun olabilir.

Ambalaj etkisinin ikinci sahası, markanın pazarlama teklifi içinde kilit pozisyonda bulunmasıyla ilgilidir. Tüketici, markayı reklâm yoluyla duymuştur, bilincindedir. Ancak, markayı bir gerçek olarak ilk görüşünde, ilk başta gözüne çarpacak olan şey, ambalaj olacaktır. Özel şekil ve resimleriyle, ambalaj, markanın tanınmasında ve tüketici talebinin büyümesinde baş rolü oynar. Ambalaj, seçilebilir olmalı ve fazla kalabalık yapmadan, temel vaadi tekrarlamalıdır. Markayla ilgili, istenen tasarımı desteklemelidir.

Pazarlamacı, paketlemenin şıklarından birini seçme durumundadır. Kullanılacak malzemenin kalitesi, seçilecek renkler, baskı şekli vs. gibi. Her unsur, müşteri için değişik çekicilikte olacaktır, aynı zamanda, maliyeti de değişik olacaktır. Problem, en uygun maliyet etkinliğini sağlayan paketlemeyi seçmektir. Pazarlama araştırması burada yardımcı olabilir. Fakat, son analizde, sağlam yargının en önemli faktör olduğu görülebilir.

Marka (Çeşit) Mâmullerine Yapılacak Yatırım :

Mâmul maliyet seviyesini saptamağa yarayan hazır formül yoktur. Her marka veya çeşit, ayrı ayrı ele alınmalıdır.

Mâmul, pazarlama harmanının ortasında yatar; esası, temelidir. Yetkin bir mâmul, çoğu sefer, kötü reklâm veya yetersiz satıcılığa rağmen varlığını devam ettirebilir; fakat kötü mâmulün, en iyi reklâm ve satıcılığa rağmen yaşayabilmesi, pek mümkün değildir. Pazarlayıcı, mâmulünün ve markasının pazarda tutacağı yeri çok iyi bilmeli, esas vaadini evvelden kesinlikle kararlaştırmış olmalı, markasının da bu vaadi tutmasına dikkat etmelidir. Bu gerekler dahilinde, pazarlama harmanını büyük ustalıklı hazırlamalı, böylece, markasına, kâr seviyesine önemli katkıda bulunma olanağını sağlamalıdır. Ancak hatırlanmalıdır ki, markasının kâra katkı sınavını vermesi, "en iyi kıymet" sınavını geçerek, temel vaadini tutmasına bağlıdır.

3. PAZARLAMA ARAŞTIRMASI :

Araştırma, "dakik ve sistematik soruşturma ile gözlem" olarak tanımlanabilir. Normal iş organizasyonunun yapacağı araştırma çalışması, temel, uygulanmış. Ekonomik ve Pazarlama Araştırmaları olarak ayrılabilir.

Temel araştırma yeni bir mâmul veya "prosedé"yi geliştirmekle ilgilidir. *Uygulanmış araştırma*, temel araştırmanın verdiği bilgiyi alarak, bunu, bir mâmulün pratik olarak imâli ve pazarlamasında kullanılır. Baştaki deterjanları, temel araştırma geliştirilmiş; uygulanmış araştırma bunları alarak, üretilebilen, ev kadınının alabileceği bir mâmul haline getirmişti.

Bir iş organizasyonunun bunlardan herbirine ne kadar yatırım yapabileceği sorunu, önemli olmakla birlikte, bu etüd sahası dışında kalmaktadır. Normal olarak, temel araştırma uzun uygulanmış araştırma kısa vâdelidir. Bunların, aralarında ve pazarlama unsurlarıyla, yakın ilişkiler kurmuş olmaları ve işbirliği yapmaları şarttır.

Bu bölüm, pazarlama araştırmasıyla ilgilidir. Ancak, ekonomik araştırmaya kısaca değinilmiştir. Çünkü, bir ülkenin ekonomik şartları, iş organizasyonunun yatırımını geniş çapta etkiler.

Ekonomik Araştırma :

Dünya ekonomik şartları ülkelere ve daha sonra iş organizasyonlarına tesir eder. Ekonomik araştırma, geleceğin ekonomik şartlarını tahmin etmek için önemlidir. Bir ülkenin ekonomik prognozuna iki yönden bakılır: a) Genel şartlar, b) Belirli bir ekonomi kısmının şartları.

Büyük organizasyonlarda, usta ekonomi uzmanlarıyla kurulu ekonomik araştırma bölümlerinin bulunması gittikçe yayılmaktadır. Ufak organizasyonlar, bu masrafa katlanamamakla, bir müşavirin hizmetlerinden faydalanabilirler.

Ekonomik prognozun üst iş idaresi kademeleri için önemi bellidir. Nüfus ve üretici hareketleri, arz durumları hep ekonomik şartlara bağlıdır. Sabun buna örnek olabilir. Zenginleşen ülkelerde, katı sabunlardan toz sabunlara ve ondan sonra da deterjanlara gidildiği görülmüştür.

Pazarlama Araştırması :

Bu etüd dahilinde, "pazarlama araştırması", pazarlama iş idaresine yardımcı olabilecek araştırma çalışmalarını kapsayacak şekilde kullanılmıştır.

TÜKETİCİ ARAŞTIRMASI :

Bu, tüketici tutumlarının, hareketlerinin, yatkınlığının ve daha başka reaksiyonlarının araştırılmasıdır.

Müşteri yaratıp satış yapmakla ilgilenen pazarlamanın, istenmesi daha mümkün mâmül saptamasına, en ekonomik şekilde müşteri yaratma yollarını aramasına, bu araştırma yardımcı olur. Oysa, tüketiciyi aramak, genellikle zor bir iştir. "İsteme" ve "İstememe" durumunu bulmaktan çok, bir "tercih" in bulunması sözkonusudur. Yardımcı bilgileri elde etmekte kullanılacak en önemli sorular şunlardır:

Mâmulü kim satın alır?

(Cinsiyet, yaş medeni hal, iş, bölge, sınıf vs.)

Mâmul nerede satın alınır?

(Köşe dükkânı, kooperatif, dükkân zinciri, genel emtia satış dükkânı, eczahane, bakkal vs.)

Mâmul ne zaman kullanılır?

(Kahvaltı, çay saati, öğle yemeği, akşam yemeği vs.)

Mâmulün rekabet mallarına kıyasla durumu nedir?

(Tad, renk, kalite vs. bakımından)

Mâmulün çekicilik faktörleri nelerdir?

Yukardakilere daha çok soru eklenebilir. Önemli olanı üreticinin tüketici kritik görüşlerini elde edebilmesidir. Aynı zamanda, içindeki piyasanın hacmi hakkında fikir edinecektir. Bu notlar, tüketici araştırmasının, bitmiş mâmul için nedenli önemli olduğunu belirtirler. Bu araştırma tekniği, mâmul adını paketin rengini seçmekte, paket şekil ve cinsini tayin de, promosyon tekliflerinin hazırlanmasında yardımcı olabilir.

Burada kısaca "marka fikri" deyimine değinelim. Bu, marka ile ilgili olarak tüketicinin zihninde yer tutmuş izlenimler, tesirlerdir. Üretici için, "istenen izlenimi" mâmulünü yöneltmiş olduğu tüketicilerde yaratmak, çok önemlidir. İşte, tüketici araştırması, üreticinin bu "istenen izlenim" i yaratmasına çok yardımcı olur.

Değerli olması, tüketici araştırmasının dakikliğine bağlıdır. Dakiklik, soruşturmanın güdülmesindeki ustalığın sonucudur. İyi temsil eden bir numunenin kullanılması, bulguların ustalıkla ve değişik gruplamalar halinde sıralanmaları, böylece elde edilen verilerin akıllıca yorumlanması, hep önemli unsurlardır. İstatistikî numuneleme teknikleri, tüketici araştırmasında geniş yer tutar. Kullanılan numunenin boyu da, elde edilecek sonucun

dakikliğini etkileyecek önemli bir faktör olabilir. Numune boyunun maliyeti itibariyle de uygun olması gerekir: Fazla ufak olması yersiz tutumsa, fazla büyük olması yersiz israf olabilir.

PIYASA ARAŞTIRMASI :

Ticarî anlamda, piyasa, satışla alışın yapıldığı yerdir. Bu etüdün kapsamındaki mallar halinde alışla satış, genellikle, toptancılarda ve perakendecilerde yer alır. Dolayısıyla piyasa araştırması, burada, toptancılarla perakendecilerin alış ve satışlarıyla ilgilidir. Ancak, pratikte, perakendecilere ağırlık vermek eğilimi vardır.

Önemi belirtilmiş olan tüketiciye, mâmul, perakendeci kanalıyla vardığından, piyasa araştırmasının ve perakendecinin, üretici için önemi çok büyüktür.

Gereğince yapılmış bir piyasa araştırması şu bilgileri verebilir :

Mâmulün rekabet etmekte olduğu piyasanın tüm hacmi, ve eğilimi :

Mâmulün ve rakip mâmullerin piyasadaki durumunun tahmini.

Perakendeci stoklarının seviyesi.

mâmulü stoklayan perakendecilerin sayısı.

Perakendecilerin alış seviyesi.

Bu bilgiler, değişik unsurlara göre gruplanırlar;

örneğin değişik dükkân tipine göre, coğrafi bölgeye göre vs... Üretici bu bilgiyle, mâmulün perakendecilik piyasasındaki kıyaslı gücünü takdir edebilir.

Burada da dakiklik ve numune seçimindeki ustalık önemlidir.

Görüldüğü gibi tüketici ve piyasa araştırmalarıyla üretici belirli bir piyasanın dakik tablosunu çizebilecek duruma geçer. Özellikle, bunun yardımıyla pazarlama fırsatlarını görebilmesi önemlidir. Burada "*pazarlama fırsatı*" diğer markaların yeterli olarak karşılamadıkları bir tüketici ihtiyacıdır. Üretici, bu araştırma ile, değişik fırsatların gerektirecekleri üretim hacimleri hakkında bir fikir de edinebilir. Böylece, kendisine açık olan kâr imkânlarını takdir edebilir. Tüm pazarlama harmanı, pazarlama fırsatına bağlı olduğundan, bu, hayati önem taşır.

REKLÂM ARAŞTIRMASI :

Bu, tüketici veya piyasa araştırmasından fazla, uzmanlık gerektirir. Esasında, tüketici araştırmasının bir uzatmasıdır; tüketicinin tutumları ve düşüncelerine büyük önem verir. Tüketici mâmullerinin üretim ve dağıtımıyla ilgili organizasyonlar, pazarlama masraflarının büyük bir kısmını reklâma verirler ve böylece, özel bir araştırma garanti edilmiş olur.

Üretici, reklâm yaptırmadan, bunun performansı hakkında fikir edinmelidir. Mesajın ne dereceye kadar iletildiği, nasıl anlaşıldığı, nasıl bir marka izlenimi yarattığı, ikna derecesi, bununla ilgili sorulardır. Daha başkaları da vardır. Eğer kampanya yatırımı büyük olacaksa, "ön deneme " yapmağa değer.

Arada bir üreticinin, reklâmın rekabete kıyasla tüketiciye etkisini kontrol etmesi gerekir. Reklâm, tüketici aklının bir kısmını meşgul eder. Bunun ne dereceye kadar olabileceği,

reklâm kalitesiyle miktarının bir fonksiyonudur. Reklâmın rekabet edebilmesi de önemli bir faktördür. Ayrıntılı araştırma, ile reklâmın müşteriye etkisi izlenebilir.

Araştırmacılar, reklâm ile satış arasındaki ilişkiyi açık olarak gösterecek bir teknik veya metodu geliştirmekte çok zorluk çekmişlerdir. Ve tam olarak açıklık, çok enderdir. Çünkü reklâm, mâmulün satın alınmasında tek amil değildir.

Reklâm, marka satış mesajının, hatırlanacak ve inandırıcı olacak şekilde iletilmesi ve istenen marka izleniminin yaratılması işidir. Ve bu açılardan yargılanması gerekir.

Reklâm işinde yapılması önemli bir araştırma, rekabetin reklâma verdiği meblâğların saptanmasıyla ilgilidir. Bu veriler üretici pazarlama yatırımını plânlarırken yardımcı olabilirler.

PAZARLAMA ARAŞTIRMASI BİLGİSİNİN ELDE EDİLMESİ :

Pazarlama araştırmasında bilgi edinmenin metodları, sözkonusu organizasyonun boyuna ve işletmesine göre değişir. Birçok mâmulü olan şirketlerin kendi tüketici ve piyasa araştırma bölümleri vardır. Uzmanlardan kurulu bu bölümler, devamlı olarak, anketler hazırlar ve bunları yaparlar. Büyük bir yatırım gerektiren bu gibi araştırmalar, sadece gayet büyük organizasyonların kârıdır. Orta boyulu organizasyonlar ve hattâ büyükleri bile, bir müşavirin yardımına başvurmayı daha hesaplı görürler.

Ayrıca, "panel anketleri" de yapılır. Bu araştırma şeklinde, birkaç kişi, ücret karşılığında, haftalık satınalmalarının raporunu verirler. Verdikleri rakamlar, sonra, sosyal sınıf ve coğrafî bölgeye göre listelenir ve tablolar meydana gelir. Birçok organizasyon, kendi panelini tutar. Panele dahil kişilerle, yazı ile temas eder, onlara çok basit sorular sorar. Bir paneli işler hale getirmek zordur; fakat başarılı mıydı, aksamadan yürümeğe devam eder. Tutarlı ve tutarsız tarafları vardır; ancak, çıkarlı bir yol olabilir.

Piyasa araştırması yönünden belki de en fazla tutulanı dükkân hesap metodudur. Bunda, belirli perakendeci dükkânlarına hesap uzmanları uğrak yapar. Perakendecinin satın aldığı malların, stoklarının ve değişik markalar satışının kaydını tutarlar. Bu bilgilerle ilgili tablolar meydana gelir. Dükkânlar, bölgeyi, temsil edecek şekilde seçilirler. Dükkâna göre, bölgeye göre de tasnif edilmiş bilgi hazır bulundurulur. Bu tür araştırma, bu işte uzman şirketler tarafından devamlı olarak yapılır; ve bilgi ,üretici kadar, pazarlama organizasyonları tarafından satın alınabilir.

Arada bir, dergi ve gazete yayıncılarından da faydalı araştırma bilgisi elde edilebilir. Bu bedava dağıtılır. Son zamanlarda araştırma verilerini elde etme olanakları artmış ve sistemler ilerlemiştir. Üreticilerin ilgisi arttıkça, daha da ileri gidileceği bellidir.

Deneme Pazarlaması :

"Deneme pazarlaması" genellikle sadece yeni bir mâmulün geliştirilmesiyle ilgili görül-mektedir. Oysa, varolan bir markanın formülünü değiştirmek, promosyon teklifi veyahut da fiyatta değişiklik gibi şeyleri denemekte, önemli rol oynayabilir.

Normal olarak deneme pazarlaması tüketici ve piyasa araştırmasından sonra gelir. Üretici, yeni mâmulü tüketici ve piyasa araştırmalarına göre hazırlamıştır, ancak programa tam kuvvetle girişmeden, bir provasını yapmak istemektedir.

Deneme pazarı, bir şehir denemeler serisi olabilir. Bir bölgede, geniş çapta bir üretime girişilmesi düşünülüyorsa, tüm ülkeye uygun şartlar yaratılmağa çalışılır. Yapılan deneme ile, üretici, tüketici araştırmasını doğrulayacak veya yalanlayacaktır. Sonra, yeni bir mâmul için, satış tekniğinde, fiyat siyasetinde, reklâm projelerinde tecrübe edinecektir. En önemlisi değişik promosyon ve fiyatlara karşı, tüketicinin ne şekilde tepki göstereceği hakkında bilgi edinmiş olacaktır.

Ancak, bu arada, deneme pazarlaması sayesinde, rekabetçiler de üreticinin niyetlerinden haber alacaklardır. Ana dağıtımını fazla geciktiren üretici, yerini rekabete kaptırmış olduğunu görebilir. Deneme pazarlaması yapılmadan önce gerçek maliyetinin bu önemli unsuru hesaba katılmalıdır.

Fırsat maliyeti gittikçe yükselmekte olduğundan, çok daha iyi araştırma ile deneme pazarlaması yapma metodlarının geliştirilmesi zorunludur.

Deneme Pazarlamasının Maliyeti :

Bir çok organizasyonun, deneme pazarlamasını kullanmadıkları veyahut da ender kullandıkları göze çarpmaktadır. Maliyetini yüksek sanmaları buna yol açmaktadır. Dolayısıle maliyet unsuruna bakmamız ilginç olur.

Normal olarak, deneme pazarlaması, küçük çapta bir üretim ve dağıtımın masraflarını organizasyona yükler. Yeni satıcıların işe alınması veya, kadrodan satıcıların para getirmeyen bu işe ayrılmaları gerekebilir. Ek reklâm ve promosyon masrafları doğar. Üretim bir kısmı geri kalır ve masrafa eklenir. Bundan gayri, stok ve borçlulara kıymet bağlanmış olur.

Aktifte, Deneme Pazarında mâmülün satışından gelecek olan para bulunur.

Örnek I, bir maliyet hesabını gösterir. Bu örnekte, problem, en basit seviyeye indirilmiştir. Görülmesi önemli olanı şudur ki, deneme pazarlaması hareketleri, tutucu muhasebenin kaydetmediği aşağıdaki üç ana masraf kapısını açar:

1. Deneme pazarlamasıyla ilgili olarak, yönetim ve personelin vereceği zamanın, fırsat maliyeti.
2. Rekabetin yeni mâmülü ele geçirmesi ve hakkında fikir edinebilmesinin maliyeti.
3. Deneme pazarlaması başarısız olursa, sarfedilmiş olacak zamanın maliyeti. Esasen bu, fırsat maliyetine dahildir. Ancak niteliği itibariyle biraz farklıdır.

Başlatılmış bir deneme pazar hareketinin bir işe yarar sonuç vermesi için, en azından altı ile dokuz ay arasında bir devrenin geçmesi gereklidir. Deneme başarısız olmuşsa, monte edilecek bir yenisinin harekete geçebilmesi için en azından üç ile altı aylık bir hazırlık devresi gereklidir. Dolayısıle, başarısız bir denemenin başlangıcıyla bir yenisi arasında bir yıl geçer. Piyasa gerçekten rekabetliyse, bu gecikme, çok fazlaya malolur.

Bu masraflara karşılık, kazanç, mâmülün üretimi ve pazarlanmasında edinilecek tecrübedir. Mâmül tek ve buna yapılacak yatırım büyükse, deneme pazarlamasının masrafı çıkarılı olabilir.

Ancak, üretici, mâmülüne güvenirse, deneme yapmadan milli çapta dağıtıma geçebilir. Tüketici ve piyasa araştırmalarının etkinlik dereceleri burada büyük rol oynar. Harekâtın parasal rizikosunu, çabuk hareket etme gereğinin hissedilmesi, bu gibi bir kararın alınmasında etkili olur.

ÖRNEK 1. Deneme pazarlaması için maliyet hesabı :

Brenco Ltd., A mâmülünü Shanton şehrinde deneyecektir. Düşünülen süre 3 aydır. Bu devrede talebin 20.000 kutu olacağı tahmin edilmektedir. Her kutuda 24 paket vardır. Beheri 1 Liraya satılacaktır. Ek üretim masrafı kutu başına 0,50 Liradır. Üç ay zarfında, şirket genel masraflarının, 2000 Lira artacağı ve bu artışın Shanton'daki deneme yüzünden olacağı sanılmaktadır. Reklâm ve promosyon desteği 8000 Lira olacak; fabrika, bina, vasıta gibi kalemler için ek masraf yapılmayacaktır.

Harekâtın maliyeti şöyle olacaktır:

	<i>Lira</i>	<i>Lira</i>
<i>Ek varidat</i>		
<i>Satış (20,000×1 L.)</i>		20,000
<i>Ek üretim maliyeti</i>		
20,000×0,50 L.	10,000	
<i>Ek genel masraflar</i>	2,000	
<i>Reklam ve promosyon</i>	8,000	
		20,000
		<i>Katkı</i>

Bu hesaba göre, deneme pazarlaması, Brenco Ltd. in gelirini etkilemeyecektir.

Brenco Ltd.'in yapacağı gerçek masraflar şunlardır:

- Fırsat Maliyeti, Shanton projesi için harcanacak olan kaynaklardan ibarettir. Bu kaynaklara, üst seviye idarecileri ve iş idarecilerinin sarfedecekleri zaman ve stoklara bağlanacak olan sermaye dahildir.
 - Rekabetçilere, A mâmülünün şekli, formülü ve paketlenmesi hakkında evvelden verilecek olan bilgi ve bu bilgiden elde edebilecekleri fayda.
 - Brenco Ltd.'in deneme pazarında edineceği tecrübe. Deneme ile ilgili karara varmak için, Brenco Ltd., iş idaresi.
- (c) varidatının, (a) + (b) masrafları toplamından mı fazla veya az olacağını takdir etmelidir.

Pazarlama Araştırması ve Mâmül Yatırımı :

Araştırma, pazarlama stratejisine ve taktiğine şekil vermeğe yarar; yâni pazarlama yatırım siyasetine yol gösterir ve tâyininde yardımcı olur.

Araştırma, varolan bir markanın piyasadaki durumunu göstermeğe yarar ve bunu bilmekte fayda vardır. Zaafıları güçlendirmek, güçlü durumlardan faydalanmak, ancak bu sayede olur.

Bir piyasa durumunu, yatırım bakımından takdir ederken, a) yatırım maliyetini b) getireceği ek varidatı takdir etmek gerekir. Ek varidatı bilmek için, teklif edilen yeniliğin satış hacmine etkisini takdir edilmelidir. Ne kadar ek hacim yaratılacağı veyahut da yatırım yapılmazsa, icabında ne kadar hacim kaybına uğranılacağını bilmek lâzımdır. Ve bunları bilmekte, pazarlama araştırması çok önemli rol oynar.

Marka gücü özel önemi olan bir problemdir. Güç veya potasyel, genellikle yatırım siyasetinin anahtarlarıdır. Küçülmekte olan bir piyasaya yeni bir marka sürmek akıl kârı olmaz.

Süratle büyümekte olan bir piyasada, üreticinin çıkarı, markasının bu gelişimde bir pay sahibi olabilmemesini sağlamaktır. Ancak, yatırım teklifini gerekçesiyle plânlamadan, gelişimin boyu ve potansiyel hakkında bilgi edinmek gerekecektir.

Mâmulün hangi piyasa kısmına doğru yöneleceğini de kararlaştırabilmek, çok önemlidir. Çıkarısız bir piyasaya yönelmek için fazla yatırım yapılması, para kaybına yol açar. Pazarlama araştırması, piyasanın değişik kesimleri ile ilgili bilgiyi elde eder.

Pazarlama Araştırmasına Ne Kadar Yatırım Yapmalı :

Bir satışın kıymeti, mutlaka pazarlama araştırmasına verilen gayretin sonucu olmadığı için, sorunun çözümlenmesine yarar katı formül veya ölçü yoktur.

Akla yakın gelen bir görüşle, araştırmaya ayrılacak paranın iki gruba ayrılması uygundur. Birincisine, muntazam olmayan aralarla ve yerleşmiş mâmul ve piyasalarla ilgili olarak yapılacak araştırmalar girer. Ötekine, özel araştırma projeleri girer. Birinci kısmın bütçesi evvelden plânlanabilir; ikincisi ise, devamlı olarak gözden geçirilmelidir.

Çoğu sefer, orta veya küçük boyda bir organizasyonun araştırmaya büyüklüğü kadar veya daha çok yatırım yapması zorunlu olabilir. Verilerin toplanması masrafını, organizasyonun boyu etkilemez. Burada, yersiz tutumlarda bulunmamağa dikkat etmek gerekir. Yersiz harcamalardan da sakınmalıdır. Uzun yıllar boyunca birbirleriyle rekabet etmiş firmaların kooperatif araştırma yapımlarındaki zorluk kolayca anlaşılırsa da, bu tür araştırma, orta boy ve ufak organizasyonlara açık olan bir imkândır.

Pazarlama araştırmasında gözönünde tutulması gerekli olan bir ölçü, kılavuzluğunu yapacağı yatırımın boyudur. Yatırımın önemi arttıkça, araştırmasına yatırılacak olan meblâğ da artar.

Bundan gayrı, piyasa araştırması unsurunun ne kadar sık kullanıldığı da, yatırımını etkileyici bir noktadır. Araştırmanın devamlı olarak, -sadece rekabetin bir hamlesinden sonra değil, piyasayı araştırmakla yetinmesi, tüketici tepkilerini de araştırması, gereklidir. Araştırmanın verdiği bilgi, pazarlama yatırım siyasetinin temelidir.

4. DAĞITIMIN KANALLARI :

Üretici, mâmulünü nihai tüketiciye ulaştırmak için birçok dağıtım kanalından faydalanabilir. Genellikle hangisini kullanacağını seçmekte tamamen hürdür.

Tüm organizasyonlar için doğru bir tek metod yoktur. Firmaların belirli piyasalara göre değişik kanalları kullandıkları görülürse de, aralarında pek fark yoktur.

Dağıtım Metodlarında Değişiklik :

Yüzyıl başında, tüketici mâmullerinin dağıtım kanalı, hele bakkalların sattıkları mallar için, toptancı idi. Ancak, üretici-perakendeci arasında daha direkt kanalların gelişmesi başlamış ve şimdi de devam etmektedir. Bu değişikliğin ana nedenleri şunlardır:

- a. Daha iyi daha ucuz nakil araçlarının geliştirilmeleri, mâmullere, ray kadar yol nakliyatının açılması.
- b. Markalı mallara verilen kıymetin artışı. Bu, reklâmın ulusal çapta yapılmasına yakından bağlıdır. Tüketici reklâmına fazla yatırım yapan üreticinin, uygun bir dükkân dağıtımı yapması gereklidir. Bir çok üretici, kendi satıcılarını kullanmayı daha çıkarlı görürler.

- c. Geniş üretim için gerekli büyük çapta yatırımlar, ana markaların tekelleşmeleri eğilimini doğurmuştur. Ve dolayısıyla, dağıtımı yakından izlemek ihtiyacı doğmuştur. Bu hareket dahi, ulusal çapta reklâm yapılmasına yakından bağlıdır.
- d. Perakendecilikteki gelişmeler, üreticiyle dolaysız temaslara destekleyici nitelikte olmuştur. Tüketici kooperatifleri gibi örgütlerin kurulması, zincirleme dükkânlar, direkt ilişki lehine gelişimler olmuşlardır.
- e. Nüfus artışı ve ülke dahilindeki hareketlerin doğurduğu şehirleşme hareketi. Üreticiler bu yeni şehir merkezlerinde ekonomik olarak perakendeci dağıtımını yapabilmekte-dirler.

İmalâtçıya Açık Ana Dağıtım Kanalları :

Tüketici mâmulleri üreticisine açık üç ana dağıtım kanalı vardır:

1. *Nihaf müşteriye direkt satış.* Bu kanalın iki yönü vardır. Biri, üreticinin perakendeciliği yapmasıdır. Buna en iyi örnek, Bira fabrikasının kendi birahanesidir. Sonra posta ile direkt satış vardır. Fırça, boya gibi bazı mâmullerin satışı kapıdan kapıya yapılır. Satış peşindedir. Posta yoluyla satışta müşteri bir gazete veya dergi reklâmı yoluyla çekilir. Dolaysız satış uğrağı, devamlı alış gerektiren mâmullere nadiren uygundur. Normal olarak, yüksek birim fiyatı gerektirir. Ancak, son yıllarda, Amerika ile İngiltere'de ilginç gelişmeler olmuş ve kozmetik mâmuller de başarıyla eve direkt satış uğrağıyla yapılabilmişlerdir.
2. *Toptancı yoluyla perakendeciye.* Üretici toptancıya büyük miktarlarda, toptancı perakendeciye daha ufak miktarlarda mal satar. Bu, üreticiye sermaye ve taşıt tasarrufu sağlar. Ancak, toptancıya bağlanmış olur, her dediğini yapacak duruma düşer. Toptancıya satmakla yetinen üreticilerden çoğu, perakendecilerle alış-veriş ve gösteri ile uğraşan personel tutma zorunluğunda bulunurlar.
3. *Perakendeciye direkt satış.* Üreticilerden hemen hepsi, perakendeciye direkt satış yaparlar. Zincirler, kooperatifler vs. gibi örgütlere direkt satış zorunluğu mutlakdır. Üretici, tek dükkânlarla direkt satış yapmak veya yapmamak arasında seçme durumundadır.

Bazı üreticiler, ender olarak, bunlardan üçünün de kullanırlar. Normal kanal, toptancı yoluyla ve bazı perakendecilere satıştır.

Perakendecilik :

Pazarlamacılar, genellikle, perakendeci dükkânlarını beş'e ayırırlar:

1. *Kombine dükkânlar.* Kombine dükkânlar, en azından beş perakendecilik branşını birden yürütenlerdir. Bunlar bazı pazar sahalarında kalırlar. Bakkaliye, nalburiye gibi.
2. *Tüketici kooperatifleri.* Azâları çıkarına ticaret yapan tüketici ortaklıklarıdır bunlar.
3. *Bölümlü dükkânlar.* (Department stores) Aynı çatı altında en az beş bölümü olan dükkânlar. Bunlar genellikle daha büyük şehirlerde bulunur.
4. *Varyete dükkânları.* Kombine dükkânlarla benzerler, ancak çok, daha fazla çeşit satarlar.
5. *Bağımsız perakendeciler.* Yukarıdaki sınıflara uymayan satış yerleridir. Genellikle bağımsız perakendeci dükkânları, satış cirolarına göre sınıflandırılırlar. Üretici için seçeceği dükkân tipi, sattığı mâmule göre önem değiştirir.

Dükkân Dağıtımı :

Pazarlama iş idarecisi, "dükkân dağıtımı" dediğinde, kullandığı araçları değil, mâmulün stokunu yapan perakendecileri düşünür. Bu önemlidir. Çünkü, stoku olmayan perakendeci, müşteriye mal satamaz; ve müşteri, rekabetçi markanın malını alır.

Dükkân dağıtımı, "ilk" ve "gerçek" olarak ayrılabilir. Bu ayırımda cirodaki fark gözetilir. Şöyle ki:

Orta halli bir şehrin 50 bakkal dükkânı arasından 10 büyüğü, işin % 75 ini, arda kalan 40 dükkân da % 25 ini yaparlar. Sadece 10 büyük dükkânın stok yapması halinde "ilk " dağıtım % 20 olacaktır (ellide on). Ancak, bu durumda, gerçek dağıtım % 75 dir, çünkü bu dükkânlar, işin % 75 ini gerçekleştirirler. Normal olarak, gerçek dağıtım daha önemlidir. Büyük dükkânlar ve büyük cirolu dağıtım zincirleri çoğaldıkça, "gerçek" dağıtımın ilk dağıtıma karşılık önemi artmaktadır. "Gerçek" dağıtım sağlamak kaygusu, bağımsız toptancılara satış yapılması fikrini desteklemiştir.

İstek Üzerine Kurulan Zincirler ve Satınalma Grupları :

Toptancılığın önemini kaybetmeğe yüzttuğu sanılmasında, kendi istekleriyle kurulan toptancı zincirlerinin, Amerika kadar Avrupa'da da başarılı olmağa başladıkları göze çarpmaktadır. "Cash and carry" (peşin para toptancısı) sistemi de başarılı olmağa benzemektedir. Perakendecilerin birleşerek kurdukları toptancılık firmaları, daha çıkarlı olmakta, müşterilerin otomatikman alışa gelmeleri satış masraflarını asgarîye indirmektedir.

"Perakendeci satınalma ortaklıkları", istek üzerine kurulan zincirlere benzerler. Bunlar, toptan satınalmadan gelen iskonto tasarruflarını, âzâlarına ileterek onlara fayda sağlarlar. Bu tip organizasyonun çeşitleri vardır.

Peşin para toptancıları, küçük perakendeciye servis yapma problemini hallederler. Çünkü, onun, merkezî bir satış yerine gelmesini temin edecek şekilde örgütlenmişlerdir. Perakendeci, burada, gereklerini, tıpkı bir ev kadını gibi tamamlamak üzere alış-veriş yapar.

Bu toptancı organizasyonları, bakkaliyede büyük önem kazanmağa başlamışlardır. Yakında diğer branşları da kendilerine çekmeleri beklenebilir.

Süper - Market (Üstün Pazar) :

Son yirmibeş yıl içinde, perakendecilik büyük çapta değişikliklere sahne olmuştur. Küçük satış tezgâhları, "self-servis" "süper-market" (üstün pazar)'lara yer bırakmıştır.

Süper-market'ler (üstün pazar'lar) dağıtımda, devrim niteliğinde bir belirtirdirler.

Çok büyük satış yüzeyleri üzerine kurulan ve müşterinin kendi servisini kendisinin yaptığı bu dükkânlarda esas, müşterinin alış yapma isteğidir.

Üstün pazarın belirmesi, pazarlamacı için temel önem taşıyan bir olaydır. Paketlemeyi, fiyat siyasetini, promosyon siyasetini etkilemiştir. Tüm pazarlama boyunca hesaba katılması gerekli bir unsur olmuştur.

Özetleme :

Dağıtım kanallarının mâmul tarafından seçildikleri söylenir. Mâmulün boy, tip, ve dayanıklılık derecesinin, üreticiye açık dağıtım kanal sayısını daralttığını söylemek, daha yerinde

olur. Pratikte, tıpatıp benzer, sadece isimleri değişik mâmulilerin, farklı kanallarla dağıtıldıkları görülür. Seçilecek kanal için son karar, üreticindir. Çözüm ararken, ek satıcı, nakliye ve depolama masrafları ötesinde, piyasa potansiyeli, rekabet siyaseti, reklâm siyaseti, üretim masrafları ve fiyat siyaseti gibi unsurlar gözönünde bulundurulur. Esasında, dağıtım kanalını seçmek, bir yatırım siyaset problemidir ve organizasyonun tümünü ilgilendirir.

5. SATIŞ GÜCÜ

Son yıllarda, tekniğin gelişmesiyle, satıcının pazarlama organizasyonu içindeki rolü değişmeğe yüz tutmuştur. Reklâm ve promosyondaki gelişmeler, satış yönünde değişiklik gerektirmiştir. Buna rağmen, satıcının önemli yeri vardır. Pazarlama takımının candireği olmağa devam eder.

Satıcının Görevleri :

Şirketten şirkete değişik olabilecek satıcı görevlerinden başlıcaların şunlardır:

1. *Tacirde mâmulden, yeteri kadar stokun bulunmasına ve onu satmağa gayret sarfetmesine dikkat etmek.* Mâmule ve sezona göre, yeterli stok miktarı değişecektir. Bu fark, % 400 ü bulabilir.
2. *Mâmulün ve promosyon malzemesinin sergilenmesini sağlamak.* Reklâma yatırılan paralardan bir kısmı, satış yerinde, promosyon yeteri kadar yapılmazsa, boşa gidebilir, reklâm tesirsiz kalabilir.
3. *Müşteri ile iyi ilişkiler devam ettirmek.* Satıcı, tacirle görüştüğü zaman, bunu, şirket namına yapar. Şirket tutumunun, gereken şekilde temsili çok önemlidir.
4. *Açık hesapların kapatılması.* Satış müdürleri, bu hususta aynı fikirde değildirlir. Bazılarına göre, satıcının tahsille uğraşmaması gerekir.

Satış Gezi Devresinin Zaman Periyodu (Süresi) :

Satış bölümü, her satıcıya, muntazam aralarla gezilecek bir müşteri listesi verir. Müşterilere yapılan uğrak dizisine, "satış gezisi" denir. Gezinin başlangıç ve sonu arasındaki zaman süresi periyodu, genellikle evvelden saptanır. Altı haftalık bir süre, yapılacak uğraklardan hepsinin altı haftalık bir zamana sığdırılması anlamına gelir. Zaman periyodunun (süresinin) saptanması, işe koşulacak satıcıların sayısını saptamak yönünden önemlidir. Gezi devresi uzunluğunu kararlaştırmakta aşağıdakilere dikkat edilir :

- a. Üretici mâmullerinin belirli zaman süreleri içindeki satış hacimleri.
- b. Tacirlerin markalara (çeşide) yatırmak isteyecekleri sermaye. Burada sermaye sadece paradan ibaret olmayıp, dükkân ve depoda buna hasredilecek yerden de ibarettir.
- c. Sipariş alımının ve gerçekleştirilmesinin gerektirdiği masraf. (Uğrak masrafları, nakliye, siparişin idare ve yapım masrafları, muhasebe kayıtlarının tutulması, gibi unsurlar düşünülür.)
- d. Rekabet hareketleri. Burada rekabetin uğrak sayısı gözönünde bulundurulmalıdır. Promosyonel hareketin büyük olduğu piyasalarda, önemli bir faktördür bu.
- e. Üreticinin yeni mâmuller sürme veya eldekileri geliştirme niyetleri.

Satış gezi zaman süresi, kısa vâdeli pazarlama plânında önemli yer tutar. Yukarıdaki verilere göre, her müşteri için ayrı bir uğrak süresinin saptanması gerekir ve bu böyledir. Ancak, bunun pratik sakıncaları vardır.

Satış promosyon programıyla, gezi devre süresinin birbirlerine bağlanması gereklidir. Ayrıca, bunlarla üretim programı arasında koordinasyon temini şarttır. Normal olarak, orta boylu hesaplar için standart bir zaman süresi saptanır ve devre içinde büyük hesaplara birden fazla uğrak yapılır.

Küçük hesaplara ise, her iki veya üç gezide bir uğrak yapılır.

Burada, satıcının şahsî uğrakları sözkonusuydu. Ancak, üretici, müşterileriyle daha başka şekillerde de temas edebilir. Bunlardan en basiti telefondur. Şahsî uğraklar arasına telefonları yerleştirmek, uygun hallerde iyi sonuç verir.

Bir Hesap Ne Zaman İlginç Olmağa Başlar? Uğrak Yapılacak Hesap Sayısı :

Satış gezisi devresinde yapılacak uğrak, sayısı, satış gücü sayısı bakımından önemli bir unsurdur.

Uğrak yapılacak tâcirlerin seçilmesinde, üreticinin normal olarak, büyüğünden tutup ufağına doğru programlaması gerekir. Büyük hesaplar, ekonomiktirler. Ancak, alış iskontosu isterler. Üreticinin problemi, önemsizleri ne dereceye kadar, kapsayacağını kararlaştırır. Bu da, üretici firmanın boyuna bağlı bir şeydir.

Dolayısıyla, hesabı uygun müşterilerin hepsine uğrak yapmak ve uğrak sayısını da pazarlama siyasetine göre ayarlamak gerekir. Reklâm programı da gözönünde tutulmalı ve pazarlamada denge sağlanmalıdır.

Bir hesabın ne zaman değerli olduğunu saptamak, her üretici için önemli bir sorundur. Eğer tacir, sadece üreticiden mal alabiliyorsa, aşağıdaki formül uygulanabilir:

$$x = \text{siparişin kıymeti}$$

$$z = \text{toplama, üretim ve hazırlanmasının marjinal masrafları.}$$

x 'in z 'den büyük olması hallerinde, sipariş değerlidir, çünkü genel masrafları kapatmağa ve kârı şişirmeğe katkısı vardır. x 'in z 'den sadece az farklı olması hallerinde, sözkonusu kaynakları, üretici, icabında daha kârlı işlerde kullanabilir.

Toptancılar, genellikle, sadece üreticiden mal alma durumundadırlar. Ancak, perakendeciye başka alış yolları açıktır. Örneğin, üretici veya toptancıdan alma arasında seçme yapabilir. Bu yüzden, yukarıdaki basit formül, perakendeciye uygulanamaz. Şimdi, çözümlenmesi gereken problem, üreticinin uğrak yapmaması halinde, perakendecinin toptancıdan ne kadar satın alacağıdır. Önemli olanı, ek satış hacmini elde etmenin, ne kadar ek masrafa mal olacağını saptamaktır. Şimdi gene bir formüle lüzum vardır:

Eğer $j = \text{toptancının perakendeciden aldığı siparişin kıymeti (üreticinin toptancıya verdiği fiyat üzerinden)}$

ve $x = \text{üreticinin dolaysız olarak perakendeciden aldığı siparişin kıymeti}$

ve eğer $x - j = k$ ise,

o zaman $k = \text{dolaysız satış yapmaktan üreticinin sağladığı ek varidat}$

$q = \text{elde edilen ek satış hacmini üretmenin marjinal masrafı ve siparişi perakendeciden almanın ve hazırlamanın gerektirdiği ek masraflar}$

ise, k 'nın q 'den büyük olması halinde, yapılan iş masrafları karşılamağa ve kârı artırmağa katkıda bulunmaktadır

Eğer, k, q'den sadece az farkla daha büyükse ve daha cazip yatırımlar yapmak mümkünse, perakendeciye, dolaysız ikmal yapmanın masrafları fazla olabilir. Aşağıdaki örnek 2, bu düşünce tarzını açıklar.

ÖRNEK 2. Değerli hesap.

G Şirketi "Pırl" mâmülünü satmaktadır: Mâmülün toptancıya satış fiyatı kutu başına 1 Lira, perakendeciye 1,10 Liradır.

G Şirketi, bir kutu "Pırl"ı üretme marjinal masraflarının 0,50 L. olduğunu takdir etmektedir. Perakendeciye uğrak yapmanın -0,50 L, teslimat uğrağı yapmanın 0,25 L, faturalama ile takip masraflarının, bir sipariş için 0,20 L ya malolduğu ayrıca anlaşılmıştır.

Perakendeci X, G Şirketi satıcısının kendisine uğrak yapması halinde, 20 kutu "Pırl" sipariş edecek ve bunları satacaktır. Şirket satıcısı uğrak yapmazsa, Perakendeci X, bölgedeki toptancıdan 16 kutu "Pırl" alıp satacaktır.

Perakendeci X'e uğrak yapmağa değer mi?

Dolaysız siparişin kıymeti $20 \times 1,1 = 22 \text{ L dır.}$ (x)

Toptancıya verilen siparişin kıymeti $16 \times 1 = 16 \text{ L dır.}$ (j)

Böylece ek varidat = 6 L (k)

Dolayısıyla yaratılan ek masraflar şöyledir:

4 kutu Pırlın marjinal maliyeti = L 2,00

Satış uğrağı maliyeti = L 0,50

Teslimat uğrağı maliyeti = L 0,25

Muhasebe ve idare masrafları = L 0,20

L 2,95

Dolayısıyla ek katkı şöyledir (q)

$6 \text{ L} - 2,95 \text{ L} = 3,05 \text{ L.}$

Bu örneğe göre, eğer, yatırılan kaynaklar için daha çıkarlı iş yoksa, Perakendeci X'e uğrak yapmağa değer.

Bu düşünce şekli teoriktir. Üreticilerden çoğu bu yönden düşünmezler. Bu çekimsizliğin nedenleri şöyle belirir :

- Hepsinin elinde gerekli marjinal masraf verileri bulunmaz.
- Dolaysız satış ile toptancıya satış arasındaki hacim farkını takdir etmek bir hayli zordur. (Pazarlama araştırması burada yardımcı olur.)
- Gelecek genişleme veya geri çekilme tasarılarının hesaba katılmaları gereklidir.
- Formül, rekabetçilerin siyasetlerini hesaba katmamaktadır.

Son nokta, pazarlama uygulamacılarının üstünde durdukları en önemli unsurdur. Çok marka üreten büyük organizasyon, çoğu sefer, ufak uğraklar yapabilmekte, bunlardan kâr sağlamaktadır. Bu, çeşidin çokluğu ve her çeşitteki satış hacminin büyüklüğü sonucudur. Orta halli üretici için, bu ekonomi kuralları geçerli olmayabilir. Büyük rakibini izlemesi, kayıplara yol açabilir.

Üreticiler, bu değerli hesap problemini çözümlenmede, hangi yargı kurallarını uyguladılar?

Metodlar arasında iki belirlisi şunlardır :

1. Satış uğrağını yapma maliyeti saptanır. Faturalama, tahsil masrafları, buna eklenir. Değişik boylarda siparişlerin teslimatlarına gerekli ortalama masraflar hesab edilir. Bunlar, "sipariş başına masraf" şeklinde toplanır. Sonra, net kâr takdir edilerek, takdir edilen satışın yüzdesi olarak ifade edilir. Net kâr yüzdesi, "sipariş başına masraf"ı aşmazsa, sipariş kabul edilmez. Pratik olsun diye bu, sipariş için asgarî kutu sayısı veya asgarî sipariş kıymeti şeklinde saptanarak ondan düşük siparişler geri çevrilir.

2. Asgarî sipariş saptanmaz, fakat "1" dekine benzer hesapları bir süre için — genellikle bir yıl — tutulur. Satış masrafları ve doğrudukları idarî masraflar toplanır. Hesaptan gelen siparişler de toplanır. Ondan sonra performansa bakılarak, hesap değerli olmadığı takdirde, aktif listeden düşülür.

Başta verilen teorik şeklin, pratiğe uygulanmasına çare bulunması, fayda sağlayacaktır elbet. Aşılması en zor engel, marjinal masraf hesaplarının tutarlı olarak çıkartılmasıdır. Oysa marjinal masraflar, yatırım siyasetini seçmede rol oynadıklarından, sorunun çözümlenmesi gereklidir.

Şurası bellidir ki, daha çıkarlı yatırım olanakları bulan pazarlamacı, asgarî sipariş seviyesini yukarıdaki örneklerde gösterilenden çok daha yüksek bir seviyede saptayacaktır.

Perakendeci dükkânlarının, bu şekilde sistematik olarak seçilmeleri, üretici için çok önemli olabilir. Gerçek dağıtım unsuruna dikkat edilmesi, çok daha geniş bir satış yüzdesinin sağlanması sonucunu doğurabilir.

Satıcı ve Sergileme

Satışını sadece toptancılara, zincirlere ve kooperatiflere yapan üretici, gene de, perakendecilere; ve kooperatifler kadar, satınalma gruplarına uğrak yapacak satıcıları işe alma zorunluğunu hissedebilir. Öte yandan, sadece perakendecilere satış yapan üretici de, şu veya bu perakendeciye uğrak yapmanın çıkarlı olmamasına rağmen, zaman zaman ona, bir "sergileme" uğrağı yapmanın faydalı olduğu kanısına varabilir. Bu uğrak sırasında satıcı, sergileme elde etmeğe ve malından bir stokun bulunmasına çalışır.

Marka yeni ise, peşin satış yapabilir. Veya bölgedeki toptancıya sipariş veririr.

Satıcının Yaptığı Uğrak Sayısı - Uğrağın Kalitesi :

İş etüdünün tanımlaması şöyledir: "Herhangi bir belirli üretimin uygulama etkinliğini direkt olarak etkileyen faktörlerin sistematik ve objektif olarak tetkikleri ve ıslahları." İş etüdü İkinci Harpten sonra üretimde uygulandı. Faydalı olduysa da, satıcılığa uygulanması enderdir.

Satıcı, satış yaptığı zaman, sergi kurduğu zaman, sergileme malzemesini düzenlediği zaman etkindir. Perakendeci, dükkânında genellikle 09.00 ile 17.00 saatleri arasında etkin olabilir.

Şirketlerden çoğu, satıcılarının yapacağı uğrak sayısını saptamak için, daha tecrübeli satıcılarının fikirlerinden faydalanırlar. Esas satış gezisinin plânlanması, satıcının kendisine veyahut da bölgesel şefine bırakılır. Fabrika işçisi için geçerli hareket etüdüleri, satıcıya uygulanmamakla beraber, iş etüdülerinin, hiç olmazsa satıcılığın idarî ve kayıtsal kısmına uygulanabilmesi sözkonusudur. Gezi güzergâh plânının hazırlanması, verilerin toplanması, bunlardandır.

Satış iş idaresi, satıcının uğrak sırasında tam etkin olmasını ve uğrak için en az zamanı almasını ister. Bunu elde etmek isteyen birçok iş idaresi, satış personelinin seçimine, eğitime ve kontrolüne çok zaman ayırır. Bu çeşit yatırımın getireceği varidatı ölçmeğe, ne yazık ki, olanak yoktur. Çoğu sefer bunun gereğince kıymetlendirilmediği görülür.

Genellikle, satıcı çok şey arz eder; buna ayırdığı zaman azdır. Bir müşteri ile uğraşmanın limiti olduğu genellikle tanınmıştır. Öte yandan bir bakkal veya eczacının, günde birçok satıcıyı görmeyi beklemesi, yâni onlara ayıracağı zamanın ölçülü olması da olağandır. Bu yüzden, satıcının bir uğrağa ve her uğrak sırasında, her çeşide ayıracağı zamanı, ustalıkla ayarlaması gayet önemlidir. Burada, satıcının seçimindeki isabet, büyük rol oynar. Gerekli etüd yapılır; eğitime, kontrole ve zahmet karşılığının verilmesine dikkat edilirse, satış gücünün etkinliği büyük çapta ıslah edilebilir.

Satılacak Markaların Sayısı — Her Gezi Devresindeki Satış Promosyon Sayısı :

Üretici yönünde, toptancının zayıf tarafı sadece sipariş alma unsuru olmasıdır. Fazla çeşide baktığı için bunlardan birine hakkını vermesi beklenemez. Ancak üretici, satıcısı yardımıyla, toptancıya bir özenti iletilebilirse, mâmulüne daha fazla dikkatin verilmesini elde edebilir. Bunun maliyeti yüksek olup, devamlı olarak uygulanması gerekir.

Kendi satıcılarını kullanan üretici, bu zorluğu önler. Ancak, sürdürdüğü çeşit çoğalırsa, satıcı da, basit bir "sipariş alma unsuru" olma tehlikesiyle karşılaşır. Sorunu daha da çetinleştiren, her markanın, hiç olmazsa iki ayrı boyda paketlenmiş olarak sürülmesidir. Böylece, yirmi marka satan, kırk çeşitle uğraşır. Üreticinin problemi, burada, satıcıya verebileceği optimal çeşiti saptamaktır. Bunun, tüm pazarlama programı içinde görülmesi gerekir. Eğer, satıcılar yetersiz olduklarından, veya çeşitlerinin çokluğundan, belirli bir markanın satış hacmi düşmekteyse, bu hesapta varolan katkı kaybını hesaplamağa yer vardır. Kayıp yeterince yüksekse, çare aranmalıdır. Bu gibi kayıplar, büyük üreticilerin, iki veya daha fazla pazarlama birimlerine kendilerini bağlamaları nedenlerindedir.

Pratikte, bir satıcının alabileceği promosyon sayısının bir haddi vardır. Bir bakkala yirmi çeşitle uğrak yapan satıcı, bir, iki veya üç çeşit için iyi sonuç alabilir; geriye kalanı genellikle atıl kalır.

Genel olarak, her gezi devresi başına iki promosyon, azami sayı olarak kabul edilirse de, ufak çapta promosyonların buna eklendiği görülür. Promosyonu, satıcının iletici işbirliği destekler. Belirli bir zaman süresi içinde bir markaya verilebilecek promosyon sayısı, onun piyasayı tutmasını, veya piyasadaki durumunu ıslahını, anlamlı şekilde etkiler. Bunun anlamı ve marka katısına etkisi, örnek 3'te gösterilmiştir.

Satıcıya verilebilecek çeşit sayısını saptamak için metodlar geliştirilmiştir. Bunlardan biri "*stok kontrol*" metodudur. Bu sistem altında, satıcı tacirle arkadaşlık kurup stok odasına girebilmeyi sağlar. Böylece, sadece bazı promosyonlar için satıcıyı lüfa tutar; geri kalanı için, stoku belirli seviyeye yükseltecek bir siparişi, otomatik olarak kaydeder.

Bazı perakendeci organizasyonları, satınalmalarını, satıcının inandırıcı etkisinde kurtarmak, ve verilere dayandırmak yoluna gitmişlerdir. Alıcıları, markaların raf hareketleriyle ilgili sayı ve verilere dayanarak, satınalma yaparlar. Bu satınalma şeklinin de hâkim olduğu yerlerde bile, satıcının, yeni bir malı tanıtmaktaki ustalığı öneminden kaybetmez. Plânlı satınalma ve buna bağlı satış sahasının sistematik bölümüne olan katkı, gittikçe büyümekte olan bir eylemdir.

ÖRNEK 3. Marka katkısı: promosyon sayısı.

Sintek Ltd. şirketi, dört marka üretmekte ve pazarlamaktadır. Her biri iki ayrı boyda paket halindedir. Böylece, Sintek'in satıcısı sekiz çeşitle çalışır. Şirketin satış gezi devresi, altı haftalık bir süreye dayanır. Ancak, yılbaşında ve yazın; iki daha uzun gezi süresi vardır. Yani, şirketin yılda sekiz gezi devresi vardır. Her devrenin iki ana promosyonu olduğundan, bu, yılda onaltı promosyon eder. Bunlar, markalara bu şekilde ayrılırlar:

Marka A - 5 *Marka C - 4*
Marka B - 4 *Marka D - 3*

Markaların yıla takdir edilen katkıları şöyledir:

	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
	<i>Lira</i>	<i>Lira</i>	<i>Lira</i>	<i>Lira</i>
<i>Satış</i>	4,000,000	3,000,000	2,000,000	1,000,000
<i>Değişken iş. id. masr.</i>	1,500,000	1,750,000	1,200,000	500,000
<i>Değişken satış masr.</i>	250,000	150,000	100,000	50,000
<i>Reklâm</i>	750,000	350,000	350,000	350,000
	2,500,000	2,250,000	1,650,000	900,000
<i>Marka katkısı</i>	1,500,000	750,000	350,000	100,000
<i>Katkı toplamı</i>	<i>L</i> 2,700,000			

Sintek yeni bir E markasını geliştirmiştir ve bunu yıl başında piyasaya sürmek istemektedir. Satış gezi devre süresi değişmeyecektir. Şimdi, ana promosyonlar, markalara bu şekilde dağıtılacaktır:

Marka A - 5 *Marka D - 2*
Marka B - 3 *Marka E - 3*
Marka C - 3

Marka E, Sintek'in öteki markalarıyla aynı piyasada rekabet etmemektedir. Eklenen çeşit ve promosyonel gayretin ayarlanması sonucunda, Sintek'in orijinal dört markası satışının, bu şekilde etkileneceği düşünülmektedir:

Marka A - Fark yok
Marka B - % 2 azalma
Marka C - % 2 azalma
Marka D - % 2 azalma

Bu değişiklikler yıllık gelir hesabına işlenirlerse, yıllık gelir takdirinin, bu şekilde değişeceği görülür :

	<i>A</i> <i>Lira</i>	<i>B</i> <i>Lira</i>	<i>C</i> <i>Lira</i>	<i>D</i> <i>Lira</i>
<i>Satış</i>	4,000,000	2,940,000	1,960,000	980,000
<i>Değişken iş id. masr.</i>	1,500,000	1,715,000	1,176,000	490,000
<i>Değişken satış masrf.</i>	250,000	147,000	98,000	49,000
<i>Reklâm</i>	750,000	350,000	350,000	350,000
	2,500,000	2,212,000	1,624,000	889,000
<i>Kâr katkısı</i>	1,500,000	728,000	336,000	91,000
<i>Katkı toplamı</i>	L 2,655,000			

Demek ki, Marka E'yi piyasaya sürmekle, Sintek Ltd, eski markalarından 45,000 L daha az kâr alacaktır. Satış gücünün gayretleri, Marka E'nin satışıyla etkilenecek ve bu, yeni markayı sürmenin masraflarına dahil olacaktır.

Burada kullanılmış olan B, C, ve D markaları satışlarındaki % 2 lik düşme, sadece örnek icabı alınmıştır. Pratikte bu nisbet, tamamen varolan şartlara göre değişecektir.

Tüccarın Promosyon Plânını Karşılama :

Yıldaki promosyon hareketlerini plânlamak, üretici için olduğu kadar, toptancı ve perakendecinin de gereğidir. Tacirlerin promosyon devreleri, yerine göre değişecektir. Bir, iki, üç veya dört haftalık olanları vardır. Üretici bunlara uymak zorunluğunda mıdır?

Esasında, üreticinin, müşterilerinin hepsine uygun ve onlara bağlanan bir plânı kurmasına imkân yoktur. Çünkü, bu, masrafı şişirecek, dağıtımı zorlaştıracak ve televizyon veya basın yoluyla reklâm yaparak promosyonunu destekleme avantajını kaybettirecektir. Ancak, satınalma gruplarının büyümesiyle, onların promosyon plânlarına ayak uydurmağa başlanmış olan üreticiler de görülmektedir. Büyük organizasyonlardır bunlar.

Üretici için, ulusal promosyon görüşünün belirli bazı avantajları vardır. Bunu, belirli bir müşteri kitlesini gözönünde bulundurarak organize edebilir ve geliştirebilir. Reklâm programına bağlar. Buna karşı tacir, promosyon programının sadece kendisi için işlemesi yönünde direnecektir, çünkü rekabeti geçmeğe çalışmaktadır. Ulusal promosyon, onun için önemliyse de, kişisel özellik niteliğinden yoksundur.

Çözüm yolu, üreticinin ulusal promosyona devam etmesi, fakat, tek hesaplara vereceği "ekstra"lar temin etmesidir. Bundan gayri yapılabilecek ufak tefek promosyon işlerinde, varolan ambalâjdan başkasına gitmemek gerekir.

Hesap Geliştirme :

Büyük perakendeci zincirlerinin kurulması, iş sahasının tekeller eline geçmesi demektir. Bu durumda, optimal satış elde etmek ve başlıca hesapları kendine bağlamak isteyen üreticinin bir hesap geliştirme plânlamasına başvurması gereklidir. Bu demektir ki, servisi yapılan hesapların listesi çıkarılacak; herbirinin ne kadarı satınılması gerektiği saptanacak, ve bu hedefe ulaşmak için çaba sarfedecektir.

Baş durumda olan bir dükkân zincirinin, bir markadan ne kadar satabileceğini saptamakta, pazarlama araştırmasının oynayacağı rol büyüktür. Aynı inceleme, fiyat, verilen ek özellikler ve ayrılan raf yeri bakımından yapılabilir.

Bu önemde anahtar hesaplara satış temsilciliği, üst seviyede, genellikle uzman satıcılar tarafından yapılır. İlgili hareketin, devamlı olarak kontrolü ve merkez siyasete yakından bağlı kalmasına dikkat edilmesi, zorunludur.

Değişik Satış Yerleri İçin Satışta Çeşitleme :

Satış iş idareleri, satış yerine göre satışta çeşitleme yapılması gerektiğine salık verir görünürler. Örneğin, bazı satış iş idareleri, bakkallarla eczahanelere, aynı personeli göndermezler. Bazı diğerleri, toptancılara ve perakendecilere ayrı ayrı satıcı göndermenin doğru olduğu görüşündedirler. Çoğunluk, enstitüsyonel ve sınaî işin, uzmanlık kazanmış satıcılar gerektirdiği görüşündedir. Ayırım yapılması, genellikle masraf kapısı açar, hele seyahat masrafları büyük, gerekli personel sayısı da, normalden daha fazladır. Ayırım yapılması, yapılan masrafin en azından karşılanmasıyla doğrulanmalıdır.

Satıcılara Emek Karşılığının Verilmesi :

Bu konu, bu etüdün dar kapsamına giremeyecek kadar geniştir. Burada tartışacağımız, primin, satıcıyı tam güçle çalışmaya yöneltmesinde kullanmasıdır.

Bir zamanlar, satıcılar, sadece primle çalışırlardı. Bu tür, artık kaybolmak üzeredir. Bu etüdün kapsadığı işletme cinsinde görülmez pek.

Şimdi, sık sık geçerli olan metod, aylık ücret ve komisyondur. Komisyon değişken olup, yüksekliği, erişilen satış hacminin, verilen satış kotasından yüksek oluşuyla orantılıdır. Bu sistemlerde, satış kotaları altı ay veya bir yıl için saptanırlar. Sistemin kötü tarafları şunlardır:

- a. Satıcı için adil bir satış kotasının saptanması çok zordur; hele bir yıl kadar uzun devreler için kota saptanırsa.
- b. Sistem, satıcının pazarlamacı takımıyla elbirliği yapmasını sağlamak bakımından yetersizdir. Satıcı, en yüksek komisyonu kazanmaya çalışacak, bu tutum, satış iş idaresinin istekleriyle çatışabilecektir. Satıcının, şampiyon olması ve aynı zamanda, idare isteklerine karşı çıkması gibi bir çelişkinin meydana gelmesi, bu durumlarda olağandır.

Bazı şirketler, bu engelleri ortadan kaldırmak için, komisyon sistemine son vermişler, onun yerine, "satış gezi devresi görev primi" başlatmışlardır. Bu sistemde, satıcıya, satış gezisinde yapması gerekli olan görevler listesi verilir. Satıcının, verilen görevle, gerçekten yerine getirdikleri kıyaslanarak, prim verilir. Sistem, çoğu sefer, kişiler veya gruplar arası yarışma şeklinde uygulanır. Verilen görevlerde, dikkatle "permütasyon" yaptığı takdirde, satış iş idarecisi, satış hacmini seviyesinde tutmakla kalmaz; aynı zamanda, istenen etkilerin yaratılmasını da elde edebilir.

Bu gibi sistemlerin idareleri, problemler yaratır. Bir nevi kota sisteminin devam ettirilmesinde herkes fayda görmektedir. Ancak, daha kısa devre süreleri için, verilen kotaların gerçeğe daha uygun ve kontrolleri de daha kolay ve dakik olacakları muhakkaktır.

SATIŞ GÜCÜ MORALI :

İşin istek ve zevkle yapılması, satış gücü için çok önemlidir. Dolayısıyla, satış gücü morali, özel dikkat konusu olmalıdır. Hele, satıcının tek başına çalıştığı düşünülürse, moralinin yerinde olmasının, satışta temel ilke olduğu görülür.

Satış Gücüne Nekadar Yatırım Yapmalı ?

Satış gücüne yapılacak yatırım, pazarlama yatırım plânı içinde ele alınacak bir konudur. Her organizasyon için değişik veriler geçerli olduğundan, genel formül yoktur. Öte yandan, satış gücü yatırımının, bazı organizasyonlarda olduğu gibi cironun yüzdesi olarak takdir edilmesine sebep yoktur; bu sistem tutarlı değildir.

6. REKLÂM :

Reklâmın, basit ve akla yakın bir tanımlamasını yapmak, şimdiye kadar kimsenin kârı olmamıştır. Belki de, bir marka, hizmet, veya fikir hakkında; kişisel olmayacak şekilde, bilgi iletme sanatı olduğunu söylemek, gerçeğe yakın olur. Biz, bu bölümde, reklâmı, "bildiri vasatları yardımıyla bilgi iletimi" olarak ele aldık. Promosyona başka bir bölümde bakmaktayız.

Birçok organizasyonda, reklâm ve promosyon masraflarına yatırım gözüyle bakılır. İki arasında çizgi çekmek doğru olmaz. Çünkü, birbirlerini tamamlar niteliktedirler. Ancak, yatırım yönünden fark gözetilmesi yerinde olur. Çünkü, bunlar unsur olarak, birbirlerinden farklı yerlerde ve şekillerde de kullanılabilirler. Birinin bir devrede lüzumsuz olması, ötekini daha fazla kullanılmasını gerektirmez.

Bu bölüm, "reklâma nekadar yatırım yapılması gerektiği" sorununu ele almaktadır. Reklâmın öz problemlerine değinmedik. İktisadî düzenin topu içindeki yeri de, bizi ilgilendirmez.

Reklâmdan Maksat :

Reklâmdan maksat, satışı yaratmakta yardımcı olmak ve onu devam ettirmektir. Reklâm, iletmekte olduğu bilgi ile, gizli tüketicileri, gerçek tüketici olacak şekilde etkiler. Tüketici talebini yaratmak ve devam ettirmekle ilgilidir. Bu niteliği nedeniyle, pazarlama siyasetinin bir parçasıdır. Ancak, daima kullanılmasına salık verilmez. Bazı üreticiler, sadece fiyata dayanarak piyasaya saldırmayı uygun bulurlar ve bazı hallerde bunun doğru olduğu görülür. Ancak, markalı mâmulfer için, reklâm, genellikle pazarlama gayretinin büyük bir kısmını kapsar.

Reklâm-İnandırma Görevi :

Reklâmın görevi ve pazarlama harmanındaki yeri; yıllar yılı, boylu boyunca tartışılmıştır. Biz, bu sorunun derinine inmeğe niyetli değilsek de, esaslarına kısaca değinmekte fayda görüyoruz. Tek reklâm kampanyalarının görüşleri subjektif olmakta, pazarlama araştırması

ise, reklâmın tam etkisini saptamağa yarayacak çalışmayı yapamamaktadır. Çok kötü ve çok iyi reklâm arasındaki fark açıksa bile, pazarlamayı, aşırı uçlar değil, aynı üstün seviyede bulunan iki veya fazla kampanyadan birini seçme olanağı ilgilendirir.

Profesyonel reklâmcılar seviyesinde, tartışmanın göbeği, reklâmın, inandırma görevini en iyi şekilde becerebileceğidir. Özellikle, reklâmda, "basit satıcılığın bir diğer şekli"ni görenler ve reklâmın "marka izlenimi" yönünü savunanlar, ağır basmaktadırlar.

Marka izlenimi, bir markanın, tüketicinin aklında bıraktığı iz ve izlenidir. Esasında, markanın kişiliğidir bu. Aşağıdaki, bu marka izlenimi üzerine, "*Harvard Business Review*" dergisinden alınan bir parçadır. Bu, herhalde, terimin en veciz izahıdır:

"Bir mâmulün, marka ile ilişkili resmi, net veya silik olabilir. Değişken veya basit olabilir. Kesif veya hafif olabilir. Bazı, insanların bir marka ile ilgili bilgileri, mâmulün "hakikaten" neye benzediğini bilenlere göre, tutarlı bile değildir. Ancak, bunların hepsi, müşterinin, markanın "benim için" olup olmadığına karar vermesini etkilerler.

Tüketicilerin, bir marka ile ilgili bu hisleri, tutumları, fikirleri, o markayı seçmeleri ve onları kendilerine en uygunu olarak seçmelerinde rol oynarlar. Camel veya Lucky Strike içmeğe, Nescafe veya Borden kahvesi kullanmağa bu hisler yüzünden karar verirler. Ford, Chevrolet veya Plymouth arasında seçme yapmanın da sırrı budur.

Mâmulün çoğunda seçme nedeni olarak verilen sebepler birbirlerine çok benzer. Bunlardan birinin seçilmiş olmasında herhalde belirli bir âmil vardır. Ve burada, kalite farkından fazla bir his oyunu ağır basmaktadır. O halde, bu sahadaki büyük problem belirli bir markanın tüketiciler için ne biçim bir simge olduğudur.

Marka simgesi, çok önemlidir. Fiyatla rekabete, üreticilerden çoğu rağbet etmezler; dolayısıyla rekabet, mamulü de yakından izlediğinden ve mamul farklarını az zaman içinde ortadan kaldıracacağından, özelliğın simgeye bağlanması ve ona göre, güçlü bir simgenin markaya bağlanması, esastır. İsim, paket resmi, fiyat, bunlar hep marka simgesinin yapımına katkıda bulunurlar; ancak burada en önemli faktör, marka reklâmıdır.

Reklâmın dolaysız bir cins satış olduğu görüşü Claude Hopkins'indir. Hopkins 1900-30 arasında A.B.D. reklâmcılığının önderlerinden olmuş, 1923'te "Scientific Advertising" (Bilimsel Reklâmcılık) adı altında yayınladığı kitapta, görüşlerini saptamıştır. Kendisi, başta, basın reklâmıyla ilgilenmiştir. Zamanlar değişmiş olmak ve daha başka vasatlar ön plâna geçmiş olmakla beraber, görüşlerine hâlâ hürmet edilmektedir. "Sıf satıcılık" bölümünden alınan bu görüşlere bakalım:

"Reklâmı anlamak için, kavramına inmek gerek. Reklâm, satıcılıktır. İkisinde de aynı nedenlerle başarısızlığa uğranılır.

Reklâmın tek gayesi bir satış yapmaktır. Yapılan satışa göre, kârlı veya zararlı olur. Reklâm, satıcıya yardım etmek için yapılmıştır, adınızı herkese duyurmak için, markanızı ön safta tutmak için değil. Reklâma satıcı olarak bakın, masraflarını, başarılarını, aynı standartlarla saptayın, başarısız olmanıza olanak kalmaz.

Aradaki fark, sadece derece meselesidir. Reklâm, çoğalmış satıcılıktır. Satıcı, bir kişiye hitabederken; reklâm, binlercesiyle konuşur. İlânın her kelimesi çok pahalı olduğundan, "şampiyon satıcı" olmasına dikkat edilmelidir.

Reklâmcılığa, çoğu, ilân yazıcılığı olarak bakar. Ancak, bu, "hitabetin satıcılıkla ilgisi olduğu" kadar yanlış bir görüştür. Veciz, açık, inandırıcı ifade esastır; ancak, salt edebî stil kullanımı, tam tersine etkiler, ve dikkati hedeften başka tarafa çeker.

Satıcılıkta da bu böyledir. İyi konuşmasını bilenler, genellikle iyi satıcı değildirlir. Üstün olmalarıyla müşteriyi korkuturlar. Aldatıldıkları izlenimini yaratırlar.

Reklâmcılıkta doğru yolu bulmanın bir çaresi, "Satıcıya yardımcı olacak bir şey midir?" sorusuna uymaktır. "Müşteriyi karşıma almış olsaydım, bana yardımcı olur muydu bu?" Bu sorulara verilecek cevaplar, sayısız hâtâların yapılmasını önlerler."

Reklâmcılığın çok başarılı bir uygulayıcısı, A.B.D.'nin ve dünyanın en büyük ajanslarından olan Rosser Reeves'dir. Hopkins'e hürmeti büyük olan Reeves, "Reality in Advertising" (Reklâmcılıkta gerçek) isimli kitabında, U.S.P. (Unique Selling Proposition), (Benzersiz satış teklifi) ilkesini anlatırken der ki:

"U.S.P. üç parçaya ayrılır:

- 1. Her reklâm, müşteriye bir teklifte bulunmalıdır. Sözler, cümleler yeterli değildir. Teklif esastır. "ŞU mâmulü alırsanız, BU BELİRLİ FAYDAYI temin edersiniz." temel formüldür.*
- 2. Teklif, rekabetin yapmadığı veyahut da yapmadığı bir şey olmalıdır. Aksi halde, markanın teklifi iddia edilemez. Ancak, bu da tek başına yeterli değildir. Üçüncü unsurun da bulunması gereklidir:*
- 3. Teklif güçlü olmalı milyonları harekete geçirebilmelidir; yâni müşterileri mamûlünüze kazanabilmelidir.*

Bu üç unsur, "Benzersiz Satış Teklifi" özetlemektedir."

Pratikte, reklâmın iyi satıcılık yapması ve aynı zamanda da marka izlenimini istenen şekilde yaratmaması için neden yoktur. İzlenimin yaratılmasında çevresel etkiler kullanılır. Reklâm stil ve takdimi, rol oynar. Örneğin, gayet modern bir çevre içinde, gayet güçlü bir satış mesajının iletilmemesi için neden yoktur. Hatırlarda tutulmalıdır ki, güçlü bir satış mesajı mutlaka, bağırın bir mesaj demek değildir. En iyi satıcılardan çoğu, gayet tatlı ve yumuşak sesle konuşurlar. Reklâm, gerçek sinavını herhalde burada verir. Hem satmalı, hem de, istenen marka izlenimini yaratmalıdır.

Reklâm: Uzun Vâdeli Yatırım :

Reklâm, hemen etkili olabilir. Ancak genellikle, uzun vâdeli yatırım olarak ele alınması gereklidir. Bir markanın isim olarak yerleştirilmesi ve onunla beraber temel satış vaadinin şekil alması, zaman alan bir "prosededir." Yüksek rekabet standartları olan piyasalarda, tüketiciye bir kere tesir etmek yetersizdir. Tüketicinin zihnine girmesi, birkaç tekrarı gerektirir. Kısa vâdede yoğun olarak yapılan reklâm herhalde etkili olur ve çabuk olarak bir yerleşmenin yer almasını temin eder. Ancak, bu haller de bile, tekrar gerekli olacaktır. Bu, rekabete dayanmanın temel şartıdır.

Reklâm Programının Bütçesi :

'Reklâm programı, iş problemleri içinden en belâlısıdır. Bunu yapmanın mantıklı yolu, bir türlü bulunamamıştır. Pratikte, bir metod yerine, birkaç metod kombinasyonunun uygulandığı görülmektedir.

'MANTIKİ GÖRÜŞ :

Buna göre, reklâma verilen para elde edilen marjinal ek varidat kıymetindedir; ve marjinal maliyetle, reklâm maliyetinin toplamı, marjinal varidattan fazla olduğu anda, reklâm çikarsızdır. Bu ilkenin uygulanmasına çalışılmıyorsa da, sonuçlar pek tutarlı olmamaktadır! Bu sistemin sakıncaları; şunlardır:

- a. Marjinal varidatın, marjinal maliyetin üstüne ne zaman çıktığını saptamak, gerçekten güçtür.
- b. Reklâm, satışı gerçekleştiren faktörlerden sadece biridir.
- c. Bu görüş, rekabete dikkat etmemektedir.
- d. Reklâmlardan bazıları, hem kısa, hem de uzun vâdeli olarak etkilidirler; ve bu görüş uzun vadeli etkiye dikkat etmez.

Sonra, reklâmın, tam güçle bir markaya verilmesi halinde, fırsat maliyetinin gayet yüksek olması olanağı doğar.

SATIŞIN BİR YÜZDESİ :

Bu, geçmişte tutulmuş olan bir görüş şeklindedir. Yüzde hesapları, bazı iş idareleri için çekici olurlar. Bunun temeli, reklâmın satış üzerinden bir yüzdeye malolması halinde, nihaf kârın doyurucu olacağı kanısındır. Ancak bu teori, tüm maliyetlerin dolaysız olarak satış hacimleriyle değişken olmadıklarına dikkat etmemektedir.

Bu görüşe temel itiraz, satışın promosyon yarattığını sanmasıdır. Oysa tersi doğrudur. Reklâm ve promosyon, satış yaratmak için yapılmıştır. "Satışın bir yüzdesi" görüşü, satış azalmakta olan bir firma tarafından uygulanırsa, sözkonusu firmanın mâmulü, çaresiz olarak piyasadan kaymağa mahkûm olur; mâmulün kalitesini iyileştirmesi hali hariç.

Birçok kumpanya, satışlarıyla reklâmlarına yapacakları yatırımlar arasında, bir yüzde ilişkisi devam ettirirler; ve bu yüzdeyi, değişik piyasalara göre değiştirirler. Örneğin, iç piyasadaki satışlarının % 25'ini reklâma veren bir kumpanya, dış satışlarında bu yüzdeyi, 5'e indirir. Gerçekten, kumpanya, değişik piyasalara satış yapıyorsa, bunlardan hepsine aynı oranda reklâm verilmesi yanlış olur. Ancak, bir tek piyasaya satış yapılması halinde bile, yüzde sisteminin sakıncaları vardır. Çünkü, aynı piyasaya sürülen markalardan herbirinin, aynı güçte bir satış seviyesinde bulunmasına imkân yoktur; ve reklâm, ortalama bir yüzde görüşüne göre değil, markaların satışlardaki başarılarına göre ayarlanmalıdır. Bu ve daha başka faktörler yüzünden, gayet şüpheli bir metod olduğu görülen yüzde sisteminin, başarılı birçok kumpanya tarafından uygulanmakta olduğu da bir gerçektir.

REKABETLE AYNİ SEVİYENİN TUTTURULMASI :

Bu görüşe göre, üretici, rekabetinin reklâm seviyesine bakar ve ona ayak uydurur. Burada problem, bunu uygulayan üreticinin, daima rekabetçileri peşinden koşacağıdır. Çünkü, onların plânlarını evvelden bilmesi olanağı yoktur. Dolayısıyla, peşten gelecektir.

Bir mâmulün piyasada önder olması halinde, çoğu sefer, bu görüş uygulanır. Denmektedir ki, mâmulün önderliği nedeniyle, rekabet seviyesindeki reklâmın yapılması, arayı açık tutacak, ve mâmul önderliğinin devamını sağlamaya yetecektir. Önder olmayan mâmul için düşünülen şudur ki, önder olan mâmul seviyesinde reklâmı devam ettirmezlerse, yavaş yavaş piyasadan kayarlar. Görüşün belirli bazı sakıncaları vardır. Çünkü, pazarlama gayreti reklâmdan ibaret değildir. Satış gücü ve fiyat kadar, başka faktörler de satışı etkileyici rol oynarlar. Bundan öteye, düşünülmesi gereken özellik, piyasa önderliğinin, veyahut da, haldeki piyasa durumunun tutulmağa değer olup olmadığıdır.

YAPILMASI GEREKEN GÖREV :

Bu metoda göre, markalar ve piyasadaki durumlarının, tüketici kabulü, rekabet durumu vs. gibi unsurların dakik bir etüdünü yapılıır. Ve ondan sonra, her marka için satış hedefinin ne olması lâzım geldiği takdir edilerek, bu hedefin, değerli olup olmadığına dikkat edilir.

Reklâm, alınan sonuca göre yapılır. Ancak, iş idarecileri, bu görüşlere takdir ettikleri rakamlar üzerinden çok taviz vererek hareket ettiklerini de teslim ederler.

Kuşkusuz, yukardakiler dışında birçok metod ve görüş, reklâm programının hazırlanmasında uygulanır.

Koordine Edilmiş Bir Pazarlama Yatırım Plânı Dahilinde Reklam Bütçesi :

Bölüm 1 de, kârda maksimale gidilmesi için, pazarlama unsurlarının dengeli olarak harmanlanmaları gerektiği söylenmişti. Öte yandan, bunların birbirlerini tamamladıkları ileri sürülmüş; bu etüd, reklâm ile promosyonun ayrı unsurlar oldukları kanısına varmıştı. Dolayısıyla, reklâm kadar satış promosyonu için ayrı ayrı bütçelerin hazırlanması gereklidir.

Bunu kabul eden ve reklâmın uzun vadeli bir yatırım olduğunu da gözönünde bulunduran üretici, reklâm bütçesini nasıl yapacaktır? Bunda iki ayrı yön gözetilir:

MARKA İZLENİM REKLÂMI :

Bunda kaygu, tüketici inanırılığını, yeterli bir seviyede tutma kve istenen marka izleniminin yaratılmasıyla, devam ettirmektir. Tüketicinin inanmasını elde etmek, temel satış mesajıyla vadinin, tüketici tarafından bilinmesi ve arada bir, hatırlatılmasına bağlıdır. Marka izlenimini geliştirmek, hatırlatmanın uygun stilde ve çevrede yapılmasını gerektirir. Yapılacak reklâmın genişliğini etkileyecek, yatırım boyunu saptamağa yarayacak faktörler şunlardır:

- a. Piyasa tümünün ve markanın rekabet ettiği belirli piyasa bölümünün, boyu, kıymeti ve eğilimi. Piyasa tümü, çabuk gelişme eğilimi gösteriyorsa, yeni tüketicilere yönelecek yoğun reklâmın başarılı olması daha olağandır.
- b. Üreticinin, marka için tutmuş olduğu hedef; yâni piyasanın neresine uygun olmağa hazırlandığı, beklediği. satış hacmi ve saptamak istediği zaman programı.
- c. Markanın erişmiş olduğu gelişme seviyesi. Marka, eğer, ulusal dağıtımda, sadece ikinci yılı içindeyse, reklâm gerekleri, yirmi yıldır dağıtılmakta olan bir markanın gereklerine kıyasla, değişik olacaktır.
- d. Rekabet markalarının, haldeki ve gelecekte, beklenen durumları. Markasını reklâmlayan üretici, tüketicinin aklında köşe kapmak için yarışmaktadır. Başarısı, biraz da, rekabet mâmullerinin kalite ve miktarına bağlıdır. Hedeflerini tutan üreticinin, rekabeti gözönünde bulundurması gereklidir.
- e. Üreticinin diğer pazarlama unsurlarını ne genlikte kullanmayı düşündüğü ve kullana bildiği. Satış gücü, istenen bir satış seviyesine ulaşabilecek midir? Bu olanak yoksa, reklâmın fazlasını çeken kısmı, israf edilmiş olacaktır. Çabuk nümuneleme elde etmek için promosyon kullanılacak mıdır? Reklâm kadar nümuneleme, tüketici üstündeki etkileri bakımından tamlayıcı nitelikte olabilirler. Bu görüşlere başkalarını da eklemek kabildir. Bütün bu faktörler, reklâm plân taslağı hazırlandığında hesabedilir.

Normal olarak, reklâm plân taslağı; basına, televizyona, ve daha başka vasata verilecek, yer, zaman, vs. ödeneği listesi şeklinde olur. Bu ayırımlara kıymet takdir edilerek, reklâm yatırım plânı oluşur.

Yatırım plân teklifini oluşturmak zor bir iştir. Reklâm hedefinin açıkça hazırlanması, reklâm hareketinin temelini teşkil eder. Çünkü, erişilmek istenen tüketicinin, demografik durum, yaş, gelir durumu, ev sahipliğine göre planı çizilir; ve ondan sonra, bunlara, niteliklerine göre ulaşmak için kullanılması gereken vasatların kullanım dereceleri saptanır. Bu arada, her vasattan ne kadarının boş olduğuna bakılmalıdır. Yılda, radyo ve televizyonda kaç spot tutulabilecektir? Bunların haftalık dağılımı ne olacaktır? Yoğun gruplar halinde toplanmalarına imkân olacak mıdır? Ticarî programların uzunlukları ne olacaktır? 30, 45 veya 60 saniye?... Renkli basın ilân gerekleri ne olacaktır? vs. vs.

Piyasa denemeleri burada kılavuzluk edebilir. Pazarlama araştırmasının önemi büyük olacaktır. Ancak, en önemli unsur, ustalıklı bir sağduyu olacaktır.

ÖZEL REKLÂM :

Değişik nedenlerle, bazı devrelerde, reklâma öngörülenin üstünde güç vererek, marka izlenimini güçlendirmek gerekir. Bu ek reklâm, özel bir göreve bağlı olmalıdır: Yeni bir mâmul özelliğinin bildirilmesi gibi. Yâni, normal olarak, temel vaad tekrarlanır, ve marka izleniminin de güçlenmesine dikkat edilir. Teklif, marka izlenim reklâmındaki gibi hazırlanmalı, ve takdire sunulmalıdır.

Bu görüş, sadece başlangıç reklâm bütçesinin hazırlanmasıyla ilgilidir. Teklif, markayla ilgili pazarlama plânı içindeki yerini aldıktan sonra, ticarî siyaset gözden geçirilir; ve tûmünün dengeli olduğu kanısına varılırsa, baştaki teklif taslağı, reklâm bütçesi içinde kesinlik kazanır.

Reklâm Bütçesi Revizyonunun Sıklığı :

Şirketler genellikle, reklâm bütçesini yılda bir ve mâli yılı kapsayacak şekilde kabul ederler. Bütçenin yapılması, iş idarecilerini fazlasıyla oyalamış olup, ayrıntılarıyla uzun uzun tartışılmış olduğundan, özel durumlar olması hali dışında, yıl boyunca değiştirilmez.

Bütçe revizyon siyaseti çok önemlidir. Bu konu, şirketin reklâm anlayışına bağlıdır. Bu etüd içindeki gibi, reklâmla promosyonun ayrı bütçeler olarak ele alınması görüşü tutuluyorsa, bütçenin altı ayda bir revizyonu, yeterli olabilir. Ancak, bütçe, uzun vâdeli olduğundan, piyasadaki durumlar da değişmeler gösterebileceğinden, üç ayda bir revizyon yapılmasına salık veriyoruz. Ancak, plânların, üç aylık devreden fazlasını kapsamaları gerekir.

Bütçenin gözden geçirilmesi, iki neden yüzünden kayıplara (israfa) yol açabilir: İlk başta, pazarlama iş idarecisi, bütçenin uzun bir devre için revizyondan geçmeyeceğini bildiğinde, işi sağlama bağlamağa çalışır. Az para yerine, elde fazla para bulundurmağa yatkınlık gösterir. Bu doğaldır ve bütçenin şişirilmiş olacağı anlamına gelir. Pazarlama iş idarecisi, genellikle, satış hacmi için sorumlu tutulursa da, kârdan ancak kısmen sorumlu görülür. Dolayısıyla, iş idarecisi, geçerli bütçe isteminin geçmiş yıllardaki yatırım seviyesiyle kıyaslandığı hallerde, elinde bulundurduğu şişirilmiş bütçedeki paranın hepsini harcamağa özendirilmiş olur; çünkü, gelecek yıldaki bütçesinin böylece etkilenmiş olacağını bilmektedir.

Sonra, belirli bir mâmule yapılan yatırımın kısa vâdeli olarak artırılması iyi bir siyaset olabilir. Bir rekabet durumunda görülen zayıf nokta, piyasada yer alan özel bir olay, bir reklâm veya promosyon ek yatırım yapılmasını gerektirebilir; ve tutarlı ek bir kâr temin edebilir. (Bu genellikle promosyondan fazla, reklâm için geçerlidir.) Buna benzer bir fırsattan faydalanılmaması akıl kârı değildir. Oysa, saptanmış bir bütçeye göre çalışıldığında, hareket kısıtlanmış olur; ve lâzımgelen tedbir alınmaz.

Bunların hepsi, tabiatıyla, üst iş idaresi katırın görüş ve tutumuna ve yetkiyi alt kademe- lere iletmekteki isteklerine bağılıdır. Genellikle bütçenin, bir baş büro tarafından sıkı kontrol altında bulundurulduğu tâli şirketlerde görülür. Reklâm masraflarının, yıllık, değışme, bir bütçeye bağılı kalması, bu sorunların çözömlenmesine uygun bir tutum değıldir.

Reklâmla Savunma :

Fiyatlarla reklâm yatırımlarının ustalıkla ayarlanması, çoğıu sefer, üreticiye, piyasada önder olan bir markayı savunmada yardımcı olur. Önder marka üretiminin, yeni rekabete başlayan bir markaya kıyasla çok daha yüksek olması gereklidir. Dolayısıyla, birim başına üretim masrafları bakımından avantajlı olması gerekir. Böylece, kendi fiyatını ayarlayarak, üretici, bir dereceye kadar, fiyat yönünden gelecek bir saldırıya karşı savunabilecek durumdadır. Bir rekabet markasının, fiyatla saldırarak piyasaya girmeğe çalışması için lâzımgelen yatırımın doyurucu kazanç vermesi beklenemez.

Fiyatla savunma, bazı piyasalarda iyi sonuç verirse de, bazı diğelerinde, tüketici, bu denli fiyat bilincinde değıldir. Bu gibi piyasalarda, marka izleniminin önemi büyük olabilir. Piyasa önderinin yerine geçmek için, daha güçlü bir marka izlenimi yaratmak gerekli olabilir. Bunu yapabilmek için gerekli yatırım ise, önder markanın reklâmına yapmakta olduğı yatırımın seviyesiyle etkilenecektir. Böylece, ilk görüşte gerek sanılandan daha yüksek seviyede bir reklâm yapan piyasa önderi, bu hareketiyle, rekabeti piyasa dışında tutma çabasında olabilir. Ve bununla, mâmul üzerinden kazancını uzun vadeli olarak, maksimal seviyede tutmayı sağlamış olabilir.

Pratikte, üreticiler, önder markalarını fiyatla olduğı kadar, reklâmla da savunurlar; ve ikisine yapılacak yatırımı kombinatif olarak ayarlama yoluna giderler.

7. SATIŞ PROMOSYONLARI :

Reklâmcılığın kadar, promosyonun da genel olarak kabul edilebilen, akla yakın, açık bir tanımlamasını yapmak zordur. Burada, "satış promosyonu"nu özel bir satış çabası olarak tanımlayacak; ve hemen peşinden de, bu tanımlamanın, birçok yönden kusurlu olduğunu teslim edeceğız. Çünkü, bu özel çaba, bir mâmulün veya mâmullerin, satış seviyesini tutmağa veya yükseltmeğe yönelmiş bir satış çabasıdır. Üretici, mâmulünü daima satmağa çabalar. Satış promosyonu kullandığında, (özel) bir (ek) çaba yapmaktadır. Burada değışik satış promosyon çeşitlerini tartışmakta ve bunlara yatırım yapmayı doğrudlayan faktörlere bakmaktayız.

Satış Promosyon Çeşitleri :

Ticaret ve tüketici olarak iki çeşit promosyon vardır.

TİCARET PROMOSYONLARI :

Ticaret promosyonunda, üretici, tüccarı, mâmulünü satınalmağa özendirir. Ana özendirme çeşitleri şunlardır:

1. *İskonto*: Alınan kutu veya sandık başına yapılan indirimdir. Veyahut da, alınan kutu veya sandık başına üreticinin vereceğı bir nakit para şeklinde de olabilir. Burada dikkati gerektiren şudur ki, üretici, iskonto veya nakit ödemeyi, normal siparişin fazlası olarak alınan mâmul birimi başına değıl, tüm mâmul birimleri başına yapar. Şöyle ki, iskon-

tosuz satın alınacak mal on sandık, iskontolu sipariş on iki sandık ve iskonto sandık başına 5 kuruş ise, iki sandık fazla mal satmanın maliyeti, 60 kuruş, yani fazla sandık başına 30 kuruş olmaktadır.

2. **Ek mâmul:** Bu metolla, iskonto veya para verilmez; fakat alınan mâmul birimi başına ek mâmul verilir. Böylece, oniki paket alan sandık normal ise, ondört paket alan bir sandık yapılarak, normal fiyata satılır. Esasında bu, para veya iskonto vermekle özdeştir. Ancak, tüccarın iyi bir stoku elde bulundurmasının çıkarlı olduğu yerlerde, avantaj sağlar. Üreticinin perakendeciyle dolaysız bağlantıda olmaması halinde, bu iskontonun toptancı tarafından iletilmesini sağlamak, faydalı olabilir. Mâmul iskontosu vermenin bir çeşidi de, örneğin, onüç sandığı, oniki fiyatına satmaktır.
3. **Hediyeler:** Belirli miktarda sipariş veren müşteriye, iskonto yerine hediye de verilebilir. Özel fiyatlarla ve özel durumlarda üretici tarafından alınmış olan bu hediyelere, müşteri, çoğu sefer, iskontodan daha büyük rağbet gösterir.

Esasında ticaret promosyonunda gözetilecek iki husus vardır:

- a. Stok fazlası, tüccarı, bir mâmulü sergileyerek "sürmeğe" zorlayabilir. Sermayesi bir markaya bağlanmışsa, satışı zorlayarak parasını toplamağa bakar.
- b. Bir tüccarın belirli bir stoka yatırabileceği sermayenin haddi vardır. Üretici bunun büyük kısmını kendine çekebilirse, rekabete kalan yatırım ve dolayısıyla satış imkânlarını daraltmış olur.

Ticaret promosyonu taktik bir âlettir. Özellikle tüketicinin, marka tercihi zayıf olan piyasalarında önemlidir. Çünkü bunlarda, tüccar, tüketicinin marka seçimini etkileyebilecek durumdadır. Aynı zamanda, yeni bir markanın tanıtılmasında veyahut da, markaya getirilen bir yeniliğin belirtilmesinde önemlidir.

Bir ticaret promosyonu, bir tüketici promosyon çeşidiyle birlikte yürütüldüğü zaman, başarılı olur. İşinin devamını isteyen tüketicinin, tüccarı, müşterinin istemediği markalarla fazla stoklayarak zorlaması, akıl kârı değildir. Üretici markasının perakende fiyatını tutmağa kararlı değilse, iskontonun, müşteriye kadar, kısa vâdeli bir fiyat indirimi şeklinde iletilmesini isteyebilir. Böylece, sadece ticaret promosyonu olan bir hareketi, aynı zamanda, tüketici promosyonu etkisi yapacak şekilde sokabilir.

Bazı piyasalarda, ticaret promosyonu, stokları transfer ederek, üreticiye, bağlanan sermayesini kurtarma olanağını sağlar. Bu, stoka olduğu kadar, depolama sahasına bağlanan sermaye için de geçerlidir. Buna iyi bir örnek olarak, bazı taze meyva ve sebzenin teneke kutuda konserve edilmelerini ele alalım. Tenekelemenin kısa vâde içinde, daha ürün piyasaya gelmekte ve taze iken tamamlanması gereklidir. Üretici, tüccarı, daha büyük bir miktarı satınalmağa ikna edebilirse, kendi sermaye ihtiyaç pozisyonunu kurtarır; aynı zamanda, bu tip mâmule tüccarın yapabileceği yatırımın büyük bir kısmını kendine sağlamayı başarmış olur. Bu gibi hareketlerde, teklifin yapılacağı zaman iyi seçmenin ve satış iskontosunu iyi hesaplayarak takdir etmenin büyük önemi vardır.

Ticaret promosyonunda, satıcının ustalığı, istenecek iskontoyu bilmesi, hedef olarak tutması gereken sipariş seviyesini bilmesi büyük rol oynar. Esasında, bu, satış gücü eğitimini, uygun pazarlama araştırması verilerine irtibatlayabilmek demektir. Yatırımın, değişik pazarlama unsurlarına dağıtılmasındaki ilişki durumunu daha da iyi gösterir.

Ticaret promosyonunun etkisine örnek olarak, bir satıcının yeni bir markayı sürmesini ele alalım: Daha ufak organizasyonlardan çoğu ve hatta daha büyüklerinden bazıları, yeni markaları dükkânlara dağıtmakta zorluk çekerler. Yardımcı olmak üzere, bu iş için "misyoner" satıcı kullanırlar. Misyoner satıcı, promosyon teklifi yapmadan, belki, uğraklarından % 50 sinde başarılı olacaktır. Uğrağın maliyeti 50 kuruş ise, başarılı uğrak, 100 kuruşa mal olmuş demektir. Eğer, satıcıya, teklifini, belli bir promosyonla yapması olanağı verilir de, kendisi böylece örneğin, oniki paket mâmül fiyatına, onüç paket satabilirse, başarısı biraz daha yüksek olacaktır. Farzedelim bu oran % 75 tir. Dolayısıyla, başarılı uğrağın maliyeti 75 kuruşa inmiş olacaktır. Prim olarak verilen ek paket, ek masraf olacaksa da, çoğu sefer, başarısının getireceği ek gelir, bu farkı haklı çıkartacak, böylece masraf değişken olacaktır.

TÜKETİCİ PROMOSYONU:

Bunda üretici, tüketiciye alıştı özendirerek bir teklif yapar. Aşağıdakiler, günümüzde kullanılan belli başlı tüketici promosyon şekilleridir:

1. **Kupon:** Bu promosyon şeklinde, belirli kıymeti olan bir kupon, tüketiciye verilir. Kuponun gösterdiği markayı perakendeciden aldığıında, tüketiciye, o kıymet kadar indirim yapılır. Perakendeci, bu iskonto kadarını, ek bir muamele ücretiyle birlikte, üreticiden alır. Üreticinin kupondan beklediği faydalar şunlardır:
 - a. Tüketici, markayı denemeğe özendircektir.
 - b. Kuponlarının karşılıklarını almak isteyen müşterilerinin taleplerini karşılayabilmesi için, perakendeciyi, markayı stoklamaya zorlayacaktır.
 - c. Satıcının markayı ve promosyon malzemesini sergileyebilmesine yarayan ek yeri temin etmesinde yardımcı olacaktır.

Kuponla promosyonun maliyetine dikkat etmek gerekir. Bu safhada, sadece, dağıtım ve itfa ile ilgili masrafa bakalım:

Kupon dağıtımında kabul edilen iki şekil vardır: Ya özel dağıtım takımları kullanılır; veyahut da, bunlar posta ile gönderilir. Posta kullanıldığında, adreslemenin yapılması gerekir. Dağıtım masrafı, ağırlıkları artmadığı takdirde, bir, iki, üç veya dört kupon için, sabit kalacaktır. Kuponlar posta tarafından kartpostal olarak dağıtılıyorsa, bu geçerli değildir. Dolayısıyla, kupon sistemi işletmekte, bir bakıma, sabit masraf olan bir unsur vardır.

Kuponları itfa masrafı, kuponun kıymetine ve itfa edilen kupon sayısına bağlıdır. Belirli sınırlar içinde, kuponun kıymetiyle, itfa nisbetinin de yükseleceğini kabullenmeğe yer vardır. Optimal kazancın hangi seviyede elde edileceğini saptamakta, pazarlama araştırmasının yardımı görülür. Üretici, bu seviyede değil, icabında daha yüksek seviyede itfa etmeyi kararlaştırabilir.

(Bak Örnek 4)

Şu da gözönünde bulundurulmalıdır ki, kuponlardan birçoğu, malı zaten satınalan müşteriler tarafından itfaya sunulacak; ve dolayısıyla mal, bunlara, yersiz olarak, daha ucuza satılmış olacaktır. Bu unsur, itfa maliyetine dahil edilmelidir.

Kuponları bastırmak, perakendecilerle toptancılara kuponlar için muamele ücreti vermek, ek masraftır. Kaç kuponun verileceği sorunun kararlaştırılması çok zor bir şeydir. Her kuponun etkisini ölçmeğe pek imkân yoktur. Pratikte, üreticiler, her aileye iki veya üç kupon verirler.

ÖRNEK 4. Kuponla promosyon :

Sürüm Ltd. Şti. "Conk" isimli yeni bir mâmul geliştirmiştir. Pazarlama araştırması, inandırılmağa çalışılan müşterilerden yaklaşık olarak % 50 sinin "Conk" alıcısı olduklarını göstermiştir.

Sürüm Ltd. Şti., "Conk"u kuponla desteklemeyi tasarlamaktadır. Pazarlama araştırma denemeleri itfanın 2 krş kıymetindeki kupon üzerinden % 50,4 krş kıymetindeki kupon üzerinden % 70 olacağını göstermektedir. İtfâ nisbeti, kuponun, müşteriye "Conk" kullanmağa inandırmadaki gücünün ölçüsüdür.

"Conk"u üretme ve pazarlama masrafları, bu örnekteki hacim çerçevesinde, kutuk başına 0,75 L. olarak takdir edilmektedir. "Con"un satış fiyatı, kutu başına 1,50 Liradır. Her kutuda 24 paket bulunur. Pazarlama araştırması, devamlı müşterinin, her iki haftada bir paket aldığını göstermektedir.

Pazarlama İş İdarecisi, iki şık arasında seçme yapma durumundadır: 2 kuruşluk veya 4 kuruşluk kupon kullanacaktır. Dağıtılacak kupon sayısı 10 miyondur. Dağıtım masrafları, kupon başına 0,5 kuruştur. Baskı masrafı 1000 Lira olarak takdir edilmektedir. Tüccarlara, itfa ettikleri yüz kupon başına 10 kuruş muamele ücreti verilecektir.

İtfâ edilen kupon başına masraf takdiri şöyledir:

a. 2 kuruşluk kupon için

	kuruş
Dağıtım	5,000,000
Baskı	100,000
İtfaya gelen $5,000,000 \times 2$	10,000,000
Muamele ücreti $50,000 \times 10$	500,000
Toplam	15,600,000
	156,000 Lira

İtfaya gelen kupon sayısı 5,000,000 olduğuna göre, itfa başına maliyet, 3,12 kuruştur.

b. 4 kuruşluk kupon için

	kuruş
Dağıtım	5,000,000
Baskı	100,000
İtfaya gelen $7,000,000 \times 4$	28,000,000
Muamele ücreti $70,000 \times 10$	700,000
Toplam	33,800,000
	338,000 Lira

İtfaya gelen kupon sayısı 7,000,000 olduğuna göre, itfa başına maliyet, 4,83 kuruştur.

İtfâ edilen kupon başına maliyet itibariyle, ilk bakışta 2 kuruşluk kuponun daha uygun olduğu görülür. Ancak, duruma daha iyi bakıldığında, Sürüm Ltd. Şti'nin, 4 kuruşluk kuponu sürmesinin daha çıkarlı olduğu ve bunu ciddiyetle tartışması gerektiği anlaşılmaktadır.

Çünkü, 4 kuruşluk kuponla, ek 2,000,000 gizli müşteriye nümune verilmiş olacaktır; ve bu sayıdan % 50 sinin devamlı (gerçek) müşteri olması beklenebilir. Bu ek 1,000,000 devamlı müşteri anlamına gelebilir.

Bunlar, normal aralarla alım yaparlarsa, yirmidört hafta içinde, 12×1,000,000 paket satın alacaklardır. Böylece Conk, 2 kuruşluk kuponun kullanılması halindeki kıyasla, 12,000,000 paketlik (veya 500,000 kutu) bir ek satış sağlamış olacaktır. Fiyatı 1,50 Lira iken masrafı takriben 0,75 Lira olan kutunun getirdiği kazanç 0,75 Lira olduğundan, ek 500,000 kutunun katkısı 375.000 Lira olacaktır. Ve bu, sadece 24 hafta içinde gerçekleştirilmiş olacaktır.

Not : Pratikte, 4 kuruşluk kuponun getireceği tüm ek kazançla, gerektireceği tüm ek masrafı gözönünde bulundurmak daha iyi olur. Kutu başına hesap.. Örnek 4 te, basit bir anlatım sağlamak için kullanılmıştır.

Kupon işinin doğurduğu bir diğer masraf "yersiz itfa"dır. Bir perakendecinin, sadece ait olduğu mal için kupon kabul etmesi gerekir. Hakikatte, bazı perakendecilerin, kuponları, başka mal satışı için de kabul ederek itfa ettikleri bilinmektedir. "Yersiz itfa"nın maliyetini dakik olarak takdir etmek ne yazık ki, çok zor olmaktadır.

Aşağıdaki örnek 5, itfa edilen kupon maliyetininin, dağıtımda, adres başına kuponları 1 den 2 ye yükselmekle, ne şekilde etkileneceğini gösterir. Örnek sadece, kupon dağıtım ve itfa masraflarını ele almakta, kuponun genel masraf ve genel kâra yapacağı, uzun vâdeli ve marka geliştirmekten gelen etkisini işlememektedir.

Bu notlar, kapıdan kapiya kupon dağıtımıyla ilgilidirler. Kuponlar, çok daha başka şekillerde dağıtılabiliirler. Dükkanlarda yapılan gösteriler sırasındaki dağıtım, veyahut da kuponun başka bir markanın ambalajına koyulması gibi... Bunlarda da esaslar değişmez, sadece bazı masraf faktörleri değişir.

ÖRNEK 5. Kupon dağıtım ve itfası için masraf.

"Güzel" tuvalet sabununu üreten Lüksel Ltd. Şti. beheri 4 kuruş kıymetinde 2,000,000 kuponu dağıtmayı tasarlamaktadır. İtfa nisbetinin % 50 olması beklenmektedir. Kupon başına dağıtım masrafı 1 kuruştur. Tüccarlara, itfa ettikleri beher 10 kupon başına 2 kuruş muamele ücreti verilecektir. Baskı masrafları 200 Liradır.

Dağıtılan kupon sayısı	2,000,000
İtfa edilen kupon sayısı	600,000
Kupon başına kıymet	4 krş.
İtfayı karşılayacak nakit para	2,400,000 krş.
Dağıtım masrafları	2,000,000 krş.
Muamele ücreti karşılığı	120,000 krş.
Baskı masrafı	20,000 krş.
Tüm masraflar	4,540,000 krş.
İtfa edilen kupon başına masraf	7,57 krş.

"Sprey" tuvalet sabunu ve "Fırça" diş macunu üreticisi Kader Ltd Şti., iki mâmülünden herbiri için birer kuponu 2,000,000 ev sahibine dağıtmak istemektedir. Kuponların ikisi de 4 krş kıymetinde olacaktır. İtfa nisbetinin % 25 olması beklenmektedir. Dağıtım masrafı ev başına 1 krş.tur. Tüccarlara beher 10 kupon başına 2 krş, muamele ücreti verilecektir. Baskı masrafları 400 Liradır.

Dağıtılan kupon sayısı	4,000,000 krş.
İtfaya gelen kupon sayısı	1,000,000 krş.
Kupon başına kıymet	4 krş.
İtfayı karşılayacak nakit para	4,000,000 krş.
Dağıtım masrafları	2,000,000 krş.
Muamele ücreti	200,000 krş.
Baskı masrafları	40,000 krş.
Tüm masraflar	6,240,000 krş.
İtfa edilen kupon başına masraf	6,24 krş.

2. *Kendiliğinden tasfiye olan teklif.* Bu tip teklifte, üretici, tüketiciyi, belirli bir parayı, istenen marka kutusu kapaklarından belirli bir sayısıyla birlikte göndermeğe dâvet eder. Üretici, tüketicie, reklâmını yapmış olduğu malı gönderir. Tüketici, normal olarak, kendisine ucuz fiyata gelen bu maldan istifade eder; üretici ise, toptan alımdan doğma istifadesini, tüketicieye iletir. Malın karşılığı olan fiyat, genellikle, alım fiyatını, posta parasını, ve ilgili idari masrafları karşılar; ve bu nedenle, buna "*kendiliğinden tasfiye olan*" teklif denir. Bu gibi bir teklifin etkisini takdir etmek son derece zor iştir. Alınacak olan talep sayısı hiç bir şekilde kriter olarak kabul edilemez. Pratiğe konmasında görülecek fayda, sadece iş idaresinin takdirine bağlıdır.

3. *Ucuz paketler.* Bu cins teklif, bir markayı, kısa bir devre için, daha ucuz fiyata satmaktan ibarettir. Örneğin, perakende fiyatı 23 krş olan mâmul, 19 kuruşa satılır. Bu halde, paketin üstünde büyük harflerle "4 krş tenzilât" veya "4 krş tasarruf ediniz" yazılı olacaktır. Bu, esasında, üreticinin yapmakta olduğu geçici bir fiyat indirimidir.

Ucuz paket, yeni müşterileri mâmulü nümunelendirmeğe özendirir; sadık müşteriyi alıma devam yolunda destekler; dükkânlarda geniş sergileme temin eder. Arada bir, yeni bir markanın tanıtılmasında kullanılır. Ucuz paketin satılması halinde, üretici, tüccara, normal paketi satış halindeki kârı aynen vermelidir. Öte yandan, üretici, ucuz paketin yeni müşteri tarafından kullanılmasını sağlayamaz; ve bunun ne oranda yer aldığını da kontrol etmekten acizdir. Bunu eski müşteriler de alabilirler ve esasen alırlar da. Bunlar, ucuz paket maliyetinde gözönünde bulundurulacak unsurlardır. Bazı üreticiler, ucuz paket kampanyasını, tüketici reklâmıyla birlikte yürütmeyi zorunlu sanırlar.

4. *Nümuneleme:* Bunda, mâmulden az bir miktar, tecrübesini yapsın diye tüketicieye verilir. Tüketicinin, malı beğenerek, müşteri olacağı umulur. Bu metodun masrafları üç başlık altında toplanır:

- Nümune üretim masrafları.
- Nümune dağıtım masrafları.
- Nümuneyi alan müşterilerden bazıları, zaten markayı almağa başlamış olacaklarından, boşa giden masraflar.

Nümune üretimi, iş organizasyonlarında daima karşılaşılan "Tam masraf-Marjinal masraf tartışması çerçevesinde, özellikle ilginç bir problemdir. Birçok halde, sadece değişken maliyete nümune üretmek-ve bilindiği zaman marjinal maliyete- tam olarak uygun görülür. Eğer, nümuneyi yapmakta kullanılacak olan kaynaklar atıl durumda idiyse, değişken masrafla, üretim savunulur. Eğer, nümune üretimi, bir diğer markanın yapımını azaltmış, böylece genel varidata katkısı ve kârı azaltmışsa; değişken masraflardan yüksek bir masraf kapısı açılmış demek olacaktır.

Bedava nümune, müşteriye, markayı kullanmağa özendirmek için ucuz bir metod olabilir. Her şey, markanın gücüne, gizli imkânlarına ve nümunenin maliyetine bağlıdır.

Nümune dağıtımı, kuponlardakine benzer bir problemdir. Nümunelerin, promosyon bütçesine dahil edilmeleri, bir yere kadar problem olabilir. Üreticiler, değişik metodlara başvurur. Bazıları tam fabrika maliyeti" ni itibara alırlar, Bazıları ise genel sabit masraflardan bir kısma değişken üretim masraflarını ekleyerek bütçeyi alacaklarıdır. Bir diğer görüş, tam boy nümune kullanıldığında" "satış fiyatı" nın alacaklarıdır.

5. *Hediyeler.* Bu metoda göre, satılan üretim mahsulüyle, oyuncak veya başka mâmuller verilir. Kahvaltı unlarına ek olarak verilen bilya veya balonlar, traş sabunlarına yapışık jiletler, buna örnektir. Üretici, bu hediyeleri toptan aldığı için ucuza maleder. Hediye, satınalmadaki seçmelerini etkilesin etkilemesin, müşterilerin hepsine verilir. Genellikle, promosyon, reklâmla desteklenir. Reklâm masraflarının bu promosyon masraflarına dahil edilmesi gerekir.

Promosyonda Hedef :

Akıllica kullanılan promosyon, marka için çok önemli olabilir. Markaya, önemi kârları sağlamaya doğru hareket için gerekli gücü verebilir. Ancak burada hedef, sonuca varmaktır; satışa renk katmak değil. Dolayısıyla, promosyonda ilk gerek, hedefin açık olarak seçilmesidir. Bir tek ana hedefin seçilmiş olması ve oraya varma yollarının araştırılması, önemlidir. Olabildiği halde, hedef miktarlarının da saptanması önemlidir.

Seçilen hedefe varmak için lâzımgelen promosyon unsurunu seçmede, masrafın etkisi büyük olacaktır.

Promosyonlar, kısa vadeli taktik unsurlardır. Buna karşıt olan konulu reklâm, uzun vâde lidir; ve gerçek, uzun ömürlü izlenim yaratmak için, çok daha uzun zaman ister. Ustalıkla promosyon plânlaması çok önemli olabilir. Hele, yerleşmiş markaların rekabet ettiği bir piyasaya, yeni bir marka sürülmekteyse... Bu arada, az masrafla satış hacmini seviyesinde devam ettirmeğe çalışan marka üreticisinin de, promosyona vaşvurması yerinde olur.

Promosyon ve Marka :

Bir marka ile hareket bir veya diğer şekilde, tüm marka izlenimini etkileyecektir. Dolayısıyla, üretici, promosyon şeklini seçerken, çok dikkatli davranmalıdır. En uygun promosyon, marka altında satılan mâmülün kullanılmasıyla en yakın ilgisi olanıdır. Öte yandan, promosyonun, marka havasında olması gereklidir. Nitekim, tuvalet sabunu, güzellik ve lüksle ilgili olduğundan; tüketici rekabet hediyesi olarak, lüks bir bilezik veya kürk manto seçilebilir. Mâmulle ilgili olmayan promosyonların kullanılması, etkili ve zararsız olmalıdır.

Satışta ve Alım-Satımda (Merchandising) Promosyon :

Satıcı, perakendeci dükkânında raf ve zeminde yer ayırtmak için, devamlı olarak savaşır; ve bu arada, rekabetle çatışır. Promosyon, bu savaşta kazanmakta önemli unsur olabilir. Çünkü, promosyon, perakendeci dükkânında satışı zorlamakla ilgilidir. Ya yeni müşteri kazanmak veya eksiklerini daha fazla akım yapacak şekilde etkilemekle ilgilidir.

Böylece, üretici ile perakendecinin çıkarları ortak olur: İki de fazla satmağa çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, promosyon, ikisini de ilgilendirir.

Üretici, büyük yatırım gerektirmiş olan promosyonu için, dükkânda en iyi kullanım tarzını elde etmeğe çalışacaktır. Eğer mâmul, tüketiciye, paketiyle hitabetmekte ve görülmesi, alımını etkilemekteyse, promosyon, süpermarket (üstün pazar) veya self servis dükkânında daha başarılı olacaktır. Bu yüzden, başarılı bir promosyon, en uygun dağıtım kanalının seçilmesine bağlıdır. Burada, perakendeci ve üretici, promosyonun getireceği ek satış hacmine dayanan bir esas üzerinde anlaşmış bulunmaktadır.

Promosyon Yatırımını Etkileyen Faktörler :

1. *Mâmulün içinde bulunduğu piyasanın tümüyle eğilimi, (trend) ve takdir edilen gizli gücü:* Tüm piyasa genişlemekteyse, bu piyasada bulunan mâmul, yeni tüketiciyi, ya ilk tüketici olarak kazanacak, veyahut rekabetten aktaracaktır. Genişleyen bir piyasada üreticilerin hepsi de promosyon kullansa, başarılı olmaları olanağı vardır. Durgun bir piyasada, müşteri, sadece rekabetten aktarma yoluyla kazanılır.
2. *Üreticiye ait mâmulün piyasadaki durumu:* Kupon ve ucuz paketler kullanıldığında, bu unsur önemli olabilir. Eğer, üretici, durgun bir piyasanın büyük kısmını elinde bulunduruyorsa, kupon veya ucuz paket satması, alışkın müşterilerine bunları vermesi anlamına gelecektir; ve bu, promosyon maliyetine eklenecektir. Öte yandan, üreticinin piyasada ufak bir bölüme hakim olması, bu masrafın azalması anlamına gelecektir.
3. *Mâmulün tüketici gözündeki kıymeti:* Pazarlama araştırması, mâmulün, müşteri gözünde, benzerlerine kıyasla daha düşük kalitede olduğunu ortaya koymuşsa ve rekabetle fiyat farkı belirgin değilse, üreticinin geniş çapta nümunelenmeye gitmesi, fayda sağlamaz. Aynı şekilde, tüketiciler gözünde rekabetten çok daha üstün olan bir mâmulün geniş çapta promosyonu, çok çıkarlı olabilir. Ayrı bir fayda arzeden mâmul halinde, bunun, rekabet tarafından, daha kopye edilmeden müşteriye tanıtılması ve tüketicinin çabuk markaya bağlanmasını temin etmek gerekir. Burada da promosyonun faydası büyük olabilir.
4. *Üreticinin üretim kapasitesi:* Tesisata ağır yatırım yapmış üretici, fazla kapasiteye sahipse, daha fazla satış yapmağa çabalayacaktır. Üreticinin, üretim kapasitesi seviyesi üstünde bir arzı doğuracak promosyonu yapması, akıl kârı değildir. Çünkü, talebin fazlası, benzer markalara kayar.
5. *Rekabetin promosyon hareketleri:* Mâmulü, perakendeci dükkânında, rekabet tarafından raftan kaldırılmış üreticinin promosyonu, tüketicide izlenim doğurma yönünde çok iyi çalışıyorsa da, etkisiz kalır.
6. *Üreticinin elde etmek istediği marka izlenimi:* Piyasanın yüksek sınıfındaki tüketiciyi elde etmek isteyen üreticinin, markasına zararlı olacak promosyonlardan sakınması gerek.

Saldırma ve Savunma Promosyonları :

Saldırgan promosyon ile, tüketici, satış hacminde artış elde etmek ister. Yeni marka, veya ishah edilmiş marka için, saldırgan promosyona gidilir.

Durgun piyasada, araştırmanın büyüme olanağı yoksunluğunu göstermesi halinde, yapılması gereken promosyon, savunucudur. Bu türde, fazla kâr beklenmez. İstenen, eldeki piyasayı tutmağa devam etmektir.

Birinde, elde edilecek kâr, ötekinde, yapılmaması halinde sonuçlanacak kayıplar gözetilir. Ancak, kayıpların önlenmesi de kâr olduğundan, ikisi de ortak niyetlidirler.

Satış Promosyonuna Nekadar Ayırmalı ? :

Promosyona yatırım yapanlar; buna reklâm olarak bakanlar ve reklâmla promosyonu ayrı bütçeler halinde ele alanlar, olarak ikiye ayrılır.

Birinci grup, bütçesini, reklâm bölümünde tartışılan görüş şekillerinden biri veya birkaçına uygun olarak yapar. Ancak bütçe tümünün bu iki ayrı unsura dağıtmakta kullanılan metodlar değişiktir. Tecrübeye dayanan yıllık yüzde oranı uygulanabildiği gibi, satış ve reklâm üst idarecileri arasındaki tartışma sonucunda tartışılarak karara varılabilir. İkincisinde, kişiliği güçlü olan haklı çıkar. Bunlardan ikisi de akıllı uygulama şekilleri değildir. Akla daha yakın ve ilginç olanları şunlardır:

- a. Satışta hedef saptanır. Bunun gerektireceği promosyon yatırımı, geçmiş tecrübeye dayanılarak takdir edilir.
- b. Promosyon yatırım, getireceği ek katkı yönünden ele alınır.

İkinci görüş, daha mantıklı olduğundan, en ilginç olanıdır. Ancak, hesapta kullanılan mâmulün "maliyeti" tam olarak çapraşıktır ve açıkça belirlenememiştir. Ya tam maliyet ele alınarak hesaba geçilir; veyahut da, tam maliyetten, bir "reklâm payı" indirimi yapılır. Burada marjinal masrafın kullanılması gerekir. Üreticinin elde atıl kapasite bulundurmasını gerektirir.

Örnek 6, basit olarak, tüccar promosyonu ile tüketiciye teklifin ortak olarak kullanılması halindeki malî etkiyi gösterir. Bu, saldırgan bir promosyon olup, marjinal maliyet kullanılmıştır. Üretici, iyi sonuç alacağı kanısındadır. Araştırma, mâmulünün, rekabetinkinden üstün olduğunu göstermiştir; piyasa genişlemektedir. Aynı metod, savunma promosyonu uygulandığında geçerli olur mu? Üretici, beklediği promosyonsuz ve promosyonlu sonuçları kıyaslayacaksa, örnektene benzer bir düşünce şekli halinde olur. Bu metodun daha geniş malî yönleri, daha sonra tartışılmaktadır. Örnek 6 da, marjinal maliyet elde olmadığından, değişken dolaysız maliyet kullanılmıştır.

Promosyona uygulanması yönünden, bu "mantıklı" metodun birçok olumsuz yönü vardır. Başlıcaları şunlardır:

- a. Bir kupon programı veya nümuneleme kampanyasının etkisi, çoğu sefer uzun vâdelidir. Kazanılan müşteriler, yıllar boyu markaya sadık kalabilirler. Az bir süre içinde, yatırım hesabının dengelenmesini beklemek, yersiz olur. Yeni markalar halinde, bu, özellikle geçerlidir.
- b. Bunda sadece kısa vâdeli etkiye önem verilir. Oysa, promosyonun rekabet üzerinde etkisi, kısa olduğu kadar, uzun vâdeli olarak etkilidir.
- c. Diğer pazarlama yatırımlarının satış hacmine etkilerini gözden kaçırmağa yatkındır.

ÖRNEK 6. Bir tüccar ve tüketici promosyonunun uygulanması:

Delko Ltd., "Gelen"i üretmekte ve pazarlamaktadır. Halen mâmul piyasasının % 30 unu elinde tutar. Pazarlama araştırması, tüketicinin, rekabete kıyasla markayı üstün bulduğunu saptamıştır. "Gelen"in piyasası gelişmektedir de...

Delko Ltd. Pazarlama Müdürü, "Gelen" için bir kupon sisteminin uygulanmasını teklif etmektedir. Üstelik, tüccarın, kuponun ifasını karşılayacak kadar stoku bulundurmasını sağlamak üzere, bir tüccar promosyonunu da teklif etmeyi tasarlamaktadır.

"Gelen" ve teklif edilenlerle ilgili ayrıntılar şöyledir:

- Mâmul, 24 paketlik kutular halinde paketlenmiştir.
- Kutu başına, üreticinin dolaysız değişken masrafları 1 Lira olarak takdir edilmişlerdir.
- Kutunun normal satış fiyatı 1,50 Liradır.
- Teklif edilen satış promosyonu, kutu başına 0,05 Liralık bir iskontodur.
- Kupon kıymeti 1,5 kuruş olacaktır.
- Dağıtılacak kupon sayısı 4,800,000 dir.
- İtfa edileceği tahmin edilen kupon sayısı 1,920,000 tür.
- Verilecek muamele ücreti, 100 kupon başına 8 kuruştur.
- Dağıtım masrafları, bin kupon başına 5 Lira olacaktır.
- Kuponların baskı masrafı, 400 Liradır.

Pazarlama müdürü, aşağıdaki satış hacimlerini hesaplamaktadır:

a. Promosyon uygulandığında

Satış gezi devresi No. 3 (satış primiyle)	180,000 kutu
No. 4	30,000 "
No. 5	80,000 "
No. 6	80,000 "

b. Promosyon uygulanmadığında:

Satış gezi devresi No. 3 (satış primiyle)	60,000 kutu
No. 4	60,000 "
No. 5	60,000 "
No. 6	60,000 "

Kendiliğinden tasfiye olan, Delco Ltd. in ürettiği, bir diğer mâmul teklifi ile ilgili bilgiyi veren bir reklâmın da, "Gelen" kuponuyla birlikte dağıtılması tasarlanmaktadır. Teklifi kullanmanın mali sonucu şöyledir:

Satış : 180,000 kutu, beheri 1,45 Lira	261,000 Lira
190,000 kutu, beheri 1,50 Lira	285,000 "
	<u>546,000</u> "

Düşülecek kıymetler :

Dolaysız değişken üretim masrafı

1 Liradan 370,000 kutu 370,000 Lira

Kupon masrafı :

Dağıtım	24,000		
İtfa	28,000		
Muamele	1,536		
Baskı	400	54,736 Lira	424,736 Lira
Genel varidat ve kâra katkı		<u>54,736</u>	<u>121,264</u> "

Teklif kullanılmadığı takdirde, mali sonuç şöyle olacaktır :

Satış : 240.000 kutu, beheri 1.50 Liradan 360.000

Düşülecek kıymet :

Dolaysız değişken üretim masrafı

240.000 kutu, beheri 1 Liradan 240.000

Genel varidat ve kâra katkı 120.000 Lira

Böylece görülmektedir ki, Delko Ltd., promosyonu kullanır, beklediği satışta artma da yerine gelirse, dört satış gezi devresi üzerinden, şirketin varidatı, 1264 Liralık bir artış göstermelidir. Üstelik, gelecekteki satışların da artış göstermeleri gerekecektir. Çünkü kendiliğinden tasfiye olan teklifle reklâmı yapılan mâmulde, kuponlarla dağıtılan reklâmın etkisiyle satışta artış göstermelidir.

Bu örnekte, Delko Ltd.'in sabit ve yarı değişken masraflarını bildiği, bunlarda artış olmayacağı ve ek hacmi üretmeğe yetecek atıl kapasite bulunduğu, önceden kabul edilmiştir.

Promosyon Bütçesi : Reklâm Bütçesi :

Bu etüdde, promosyonla reklâmın ayrı unsurlar oldukları kabul edilmişse de, birbirlerini tamamlayıcı unsurlar oldukları da, gözönünde bulundurulmaktadır. Bu yüzden, promosyona yapılan yatırımın cins ve boyu, reklâmı etkileyecektir. Tersine, reklâma verilen önem ve seçilen reklâm şekli, promosyonu etkileyecektir.

Promosyon Bütçesi :

Bu bölümde promosyon bütçesi tartışılmış, yapılışına uygun formül verilmemiştir. Böyle bir formül kurma olanağı yoktur. Bu yatırıma da, diğer pazarlama unsurlarına yapılacak yatırımlar toplamı içinde bakmak gerekir.

Promosyon, genellikle kısa vâdeli taktik bir unsur olduğundan, buna yapılacak olan yatırımların sık sık gözden geçirilmeleri, uygun olur.

8. FİYAT SAPTAMA :

Üreticilerden çoğu, fiyatların rekabet tarafından saptandığı kanısındadırlar. Oysa, üretici, fiyatını kendi saptar. Rekabet fiyatları, onu etkileyen faktörler arasına girebilir Fakat son karar, üreticinin kendisindedir.

Üretici için zor bir sorundur bu; çünkü, toptancı kadar, perakendecilere satış fiyatını saptaması gerektiği gibi, müşteriye satış fiyatını da saptaması gerekir.

Fiyat saptama bir siyaset sorunudur. Maliyetin fiyata etkisi, esaslı olarak bu bölümde değil, 11'inci bölümde ele alınmıştır.

Üretici ve Fiyat Rekabeti :

Üreticiler, genellikle, fiyat rekabetine pek rağbet etmezler. Bunun başlıca nedenleri şöyle özetlenebilir:

- Fiyat rekabetinden hiç bir üretici gerçekten kazanmaz. Çünkü, rekabet, hemen peşinden kendi fiyatını da, aynı seviyeye indirir. Rakipler arası durum değişmemiş, sadece kazanç azalmıştır.

- b. Bir kere düşürülmüş olan fiyatı gene yükseltmek çok zordur. Bu sahada pazarlama araştırması çok az rehber olabilir.
- c. Üreticiler, daha yüksek fiyat seviyesinde rekabet etmeyi seçerler. Reklâmla, promosyona yapılan yatırımın, piyasayı daha iyi genişletebildiği kanısındadırlar Üstelik, reklâma yatırımı yapan, uzun vâdeli yatırım yaptığı ve bunun önemli olduğu izlenimindedir.
- d. Fiyat rekabeti sonucu olarak, marka, tam maliyetten düşük olarak satılabilir. Tam maliyetten düşük bir fiyata satılan mal, kazançlı değildir; ve hiç bir üretici, bu duruma düşmek istemez. Oysa, bunu yapmanın bir süre için yerinde olacağı durumlar da vardır.

Fiyat Revizyonu :

Markası için maksimal kârı sağlayacak satış hacmini düşünen üreticinin, fiyat unsurunu da düşünmüş olması gerekir. Markasının, piyasa fiyat yelpazesinin hangi noktasında yer alması gerektiğini takdir etmiş olması gerekir. Hakikaten, fiyat, marka izleniminin bir parçası olabilir. Bu, özellikle, kozmetik piyasasında böyledir. Oysa, piyasalar daima oynar; ve zamanla, bir marka, hedeften kaymış olabilir; ham madde fiyatları oynamış olabilir; diğer masraf kalemlerinde de, değişiklik yer almış olabilir.

Bu demektir ki, üretici, zaman zaman, kısa ve uzun vâdeli fiyat siyasetini gözden geçirme zorunluğundadır.

Fiyat ve Satış Hacmi :

Üreticilerin hepsi, fiyat farkının satış hacmi etkisini önceden bilmek isterler. Bunu elde etme olanağı yoktur. Reklâm ve satış promosyonunda bu unsurların satış hacmine etkilerini tartıştık. Bunlarla, üretici, bir yere kadar, fiyat değişikliğinin satış hacmini değiştirmeye etkisini kontrol edebilir. Ancak, esas etki, kontrolü üreticinin elinde olmayan faktörlerden gelir. Ülkenin ekonomik durumu, diğer piyasalardaki üreticilerin hareketleri, tüketicinin iştira gücü ve para harcama alışkanlıkları, bunlardandır.

Fiyat değişikliğinin etkisini kestebilmek için, gene en fazla yardımcı olacak kaynak, pazarlama araştırmasıdır. Çünkü, araştırma, üreticiye, son fiyat değişikliği sırasında, kendisi kadar rekabetçilerinin, ne dereceye kadar başarılı olmuş olduklarını gösterir. Eğer, değer sanırsa, müşterilerinin tutumlarını anketle saptar; veya bir deneme pazarlaması yapar. Ancak, bu fiyat saptama işinde, araştırmanın da bir haddi vardır. Çünkü, alıcının tepkilerini önceden kesinlikle kestirme olanağı yoktur. Bu görüşler, iyi gelişmiş piyasalarda hareket eden markalar için geçerlidir. Sadece kısmen gelişmiş olan piyasalarda, pazarlama araştırması, mâmulün gücünü ve fiyatın piyasayı kısıtlamada oynayacağı rolü saptamak için, özellikle yardımcı olabilir. Piyasanın, yeteri kadar gelişmemiş olduğu, ve fiyatla kısıtlanmış olduğu, araştırmadan anlaşılırsa; üretici, fiyatını yeni baştan gözden geçirmelidir. Öte yandan, satış hacminin üretim maliyetine etkisini de düşünmesi gerekir. Çünkü, satış hacmini artıran bir fiyat düşmesi, kendisi için fazla kârla sonuçlanabilir. Fakat aynı zamanda, fiyat kırmadan hacmi artırmanın maliyetini de düşünmelidir. Çünkü, kendisiyle birlikte, rakiplerinin potansiyelin farkına vararak aynı şeyi tartıştıkları muhakkaktır.

Piyasada Çatışan Organizasyonlar :

Bir piyasa içinde çatışan çeşitli organizasyonların, tipi, malî güçleri ve piyasanın onlara olan önemi, fiyat saptama siyaseti bakımından ağır basan bir unsur olabilir. Üreticilerin dolaysız fiyat rekabetinden hoşlanmadıkları söylenmiştir. Bu yönden, üreticinin görüşü

tamamen kişiseldir. Kendi çıkarını görmediği zaman fiyat rekabetinden hoşlanmaz. Kârından emin olduğu zaman, bir süre için pekâla fiyat kıracaktır. Ve nitelikli mal gücü olan, birçok markayı pazarlayan organizasyonlar, bir ara fiyat kırarlar. Bu, ufak firmaların yok olacakları ve kârın güçlüye geçeceği anlamına gelebilir. Büyük firma, ondan sonra, fiyatını yükseltmeden, önce reklâm ve daha başka yollardan, durumunu sağlamlaştıracaktır.

Fiyat kırmak, sadece kendiliğinden değil, aynı zamanda, müşteriye fiyatın inmiş olduğunu bildirmek için de paraya malolacağından, güçlü para işidir. Üstelik, tüccarlardan bazıları, fiyat kırımından hoşlanmazlar. Bunlar, kısa vâdeli görüşle, kendilerine kalan paydaki kısıntıyı gözönünde bulundururlar.

Fiyatta Liderlik :

Birçok piyasada, fiyat lideri olarak tanınan firmalar bulunur. Bu demektir ki, bu firma fiyatla ilgili değişiklikleri yapar, ve piyasadaki diğer firmalar da onun hareketine uyar. Normal olarak, fiyat lideri, piyasanın büyük kısmını elinde tutan güçlü bir üreticidir. "Fiyatımı rekabet saptar" diyen iş idarecileri, genellikle, fiyat liderliğinin geçerli olduğu bir piyasada çalışmaktadırlar. Ufak firmalar ise, genellikle yapılacak en iyi şey olduğunu tecrübe ile öğrenmiş olduklarından, liderlerinin peşinden giderler. Artışlardan haz ederler; indirimlerden hoşlanmazlar; rekabetteki güçlüklerinin sınırlarını bilirler.

Ufak firmalar, arada bir, kendi başlarına hareket ederler. Fakat bu, onlar için, daima çok güç, ve gergin bir devredir.

Fiyat/Promosyon Bağlantısı :

Tüketicinin, fiyat bilincinde olmadığı piyasalarda, markanın fiyatını, rekabetinkinden az üstünde tutmak ve reklâmla promosyon çalışmalarını artırmak; üretici için çıkarlı olabilir. Üretici bunu genellikle teslim etmez; mâmul fiyatını kaliteye üstünlüğüyle savunarak anlatır. Self servis dükkânlarının gelişmesiyle, müşterilerin fiyat bilinci de her piyasada artacaktır.

Birim Fiyatı/Birim Sikleti Bağlantısı :

Birim fiyatının çok önemli olduğu piyasalar vardır. Bunlardaki mallarla ilgili ayarlamalar, genellikle, birim fiyatında değil, birim sikletinde değişikliklerle yapılır.

Pazarlama taktiklerini plânlarken, bu önemli olabilir. Bir markanın gelişme devresinin başında, problem, müşteriye, bir deneme yapmağa özendirme olabilir. Bu safhada, fiyatı ucuz, ufak bir paket; yani ufak birim için daha düşük fiyat; uygun olabilir. Marka yerleştikten sonra, daha büyük paket uygundur. Çünkü, böylece, müşteriye, aynı fiyat için daha fazla kıymet arzedilmekle kalınmaz; müşteriliği, daha uzun bir vâde için sağlandığı gibi, daha fazla katkı da sağlanır. Örnek 7, buna benzer bir durumu göstermektedir

Fiyat/Kalite Bağlantısı :

Hemen bütün piyasalarda, daha yüksek kaliteli bir mal için fazla para vermeğe hazır olan müşteriler vardır. Üretici için önemli sorun, elde edebileceği paranın seviyesini saptayabilmektir. Kaliteye az bir katkıyla, çok daha yüksek fiyatları kabul ettirebilir. Bu şekilde,

Örnek 7 de gösterilen marka ele alınırsa, görülür ki, 300 gram ham malzemenin kalitesi, % 15 lik bir maliyet artışıyla ıslah edilmekte, ambalaj % 10 nisbetinde daha fazlaya malolmakta ve bu sayede, üretici, paket başına 11 kuruş isteyebilmektedir. Böylece 1000 kutu başına marka katkısı şöyle olmaktadır:

Satış	2640 Lira
Ticaret payı	660 "
	1980 "
Üretimin değişken maliyeti	1222 "
Bin kutu başına katkı	758 "

Tabii, daha yüksek fiyat, daha düşük bir satışla sonuçlanabilir, o zaman da, daha yüksek seviyede bir ticaret payının ayrılması gerekli olur. Temel olan esas şudur ki, az bir maliyet farkıyla, farklı bir kalite, maliyetin çok üstünde bir fiyat elde edebilir. Bu gibi markalar, ufak firmaların pazarlama stratejilerine çok daha uygundurlar.

ÖRNEK 7. Birim fiyatı/Birim sıklığı ve mâmul katkısı :

Marka A, iki boy olarak satılmaktadır. 50 gramı 5 kuruş; 100 gramı 9,5 kuruştur. Beher boy, 24 paketlik kutularda ambalajlanmıştır. Ticaret payı 25 kuruştur. İki boyun takdir edilen değişken üretim maliyeti şöyle meydana gelmektedir:

50 gramlık paket	100 gramlık paket
24 paketlik kutu	24 paketlik kutu
Ham malzeme 0,325 L	Ham malzeme 0,65 L
Paketler 0,25 L	Paketler 0,40 L
İşçilik vs. 0,025 L	İşçilik vs. 0,035 L
<u>0,60 L</u>	<u>1.085 L</u>

Mâmul A; 1000 kutu başına katkı

	50 gr. boy	100 gr. boy
Beher 1000 kutu başına-	L	L
Perakende fiyat	1200	2280
Ticaret payı	300	570
	<u>900</u>	<u>1710</u>
Değişken üretim maliyeti	600	1085
Katkı	<u>300</u>	<u>625</u>

Bu örnekte, eş sıklık esasından, büyük paketin katkısı, ufak paketinkinden daha iyidir. Yani 100 gramlık bir kutunun satışı, iki 50 gramlık kutu satışından daha fazla para getirmektedir.

Fiyat Altında Satış :

Eğer, bir markanın, fiyatı yüksek olduğundan, satış hacminde azalma olduğu görülürse, uygulanmış olan fiyatın büyük dikkatle gözden geçirilmesi gerekir. Çünkü, daha düşük satış hacmi, markadan gelen katkının azalması sonucunu doğurabilir. Bir markanın fiyat

altında satılması da, benzer kayıplara yol açabilir. Ancak, fiyat altında satışı, yüksek fiyat kadar dikkat edilmediği görülmektedir. Üreticiler genellikle, sadece, fiyatlarının yüksek olmasından korkmakta, "Fiyatımız yeteri kadar yüksek mi?" sorusunu sormamaktadırlar. Bir üretici, fiyatının, gereğinden düşük olduğunu nasıl anlar? Burada pazarlama araştırması; özellikle, tüketici araştırması ve deneme pazarlaması, ona yardımcı olabilir. Ancak, bu sahada, sağduyu temel ilkedir. Markayı kimin satın aldığı, satınalış nedenleri, ve fiyat durumuyla ilgili üretici bilinçleri (veya bilinçsizlikleri) önemli faktörlerdir. Üreticiler, idari ve pratik zorluklar nedeniyle, bir ülkenin değişik bölgelerine değişik fiyat seviyelerini uygulamaktan sakınırlar. Ancak, kontrol altında yapıldığı halde, bu denli bir deneme çok fayda verebilir.

Fiyat Değişkenliği ve Marka (Çeşit) Katkısı :

Fiyat değişkenliğini düşünen üreticinin normal olarak şu soruyu cevaplandırması gerekir: "Katkı seviyemi değiştirmeden hacim olarak ne kadar fazlasını alabilirim?" (Eğer değişiklik indirim olacaksa soru: "Katkı seviyemi değiştirmemek için, hacimde ne gibi bir artış gerektiririm?" olmalıdır.) Fiyat değişikliği bir rizikodur; ve üretici buna, satış hacmi olarak bakarsa, daha açık bir görüş kazanır. Ancak, hacimdeki bu değişikliğin katkı olarak dile getirilmesi gereklidir. Ortaya çıkacak tek sorun bu değilse de, en önemlisidir.

Tesisatın ve teçhizatın ek hacmi karşılayacağı, daha uygun yatırım sahalarının bulunmadığı kabul edilirse, şu basit formül, genellikle, marka katkısında değişiklik yapmaksızın yapılabilen hacim değişikliğini bulmağa yarayacaktır:

Eğer q = Şimdiki satış hacmi (birim olarak)

z = Genel varidat ve kâra marka katkısının şimdiki kıymeti

b = Teklif edilen yeni fiyat

k = Birim başına değişken maliyet

x = Genel varidat ve kâra marka katkısının değişiklik göstermeyeceği yeni satış hacmi (birim olarak)

ise,

$$x = \frac{(z)}{(b-k)}$$

x , q ile kıyaslandığında, değişkenlik, varolan hacmin eksi (veya artı) bir yüzdesi olarak ifade edilebilir. Örnek 8, bunu göstermektedir.

Satış hacmindeki değişikliklerle meydana gelecek değişik kâra katkı seviyelerini grafik olarak çizmek, zor bir iş değildir. Bu, örnek 8'de gösterilmiştir. Bu şekilde sunulan bilgi, fiyat saptamada, iş idaresine çok yardımcı olabilir. Fiyattaki değişikliği, çoğu sefer, ek mâmul reklâmı veya promosyon desteğiyle tamlamak uygundur. Ve bu, kısa vâdeli olarak, fiyattaki artışla karşılanabilir.

Yukarıda katkı, sadece değişken maliyet yönünden alınmıştır. Üstünkörü bir rehber istenirse, bu yeterli olabilir. Ancak, olabilen halde, tahminler yer alabilecek yarı değişken masraflardaki değişiklikleri de kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. İdeal halde, marjinal maliyet hesabı çıkarılır.

ÖRNEK 8. Fiyat değişkenliği ve mâmul katkısı :

1. Marka A, şu anda, beher kutusu 1,50 L dan satılmaktadır. Fiyatı 1,60 L ya yükseltmek istemektedir. (Bunlar markanın ticarete sattığı fiyatlardır.) Şimdiki yıllık satış hacmi 60,000 kutudur. Kutu başına değişken maliyetin 0,80 L olduğu tahmin edilmektedir. Marka A'nın, genel varidat ve kâra katkısı, 60,000 kutuluk bir satış hacmi halinde ve şimdiki fiyatıyla, 42,000 L olarak takdir edilmektedir.

$$\begin{aligned}q &= 60,000 \text{ L} \\z &= 42,000 \text{ L} \\b &= \text{kutu başına } 1,60 \text{ L} \\k &= \text{kutu başına } 0,8 \text{ L} \\ \therefore x &= \frac{42,000}{(1,6-0,8)} \\ \therefore x &= 52,500\end{aligned}$$

Böylece, Marka A'nın genel varidat ve kâra katkısı, yeni fiyat seviyesinde değişmeyecektir; ve bunu, yıllık satış hacminin 7500 kutuluk bir azalma göstermesi (yani 60,000-52,500), veya % 12,5 nisbetinde düşmesi, etkilemeyecektir.

2. Marka B, şu anda, beher kutusu 0,90 L dan ticarete satılmaktadır. Şimdiki yıllık satış hacmi 200,000 kutudur. Kutu başına değişken maliyetin 0,60 olduğu tahmin edilmektedir. Marka B'nin genel varidat ve kâra katkısı, hâlen yılda 60,000 L olarak takdir edilmektedir.

$$\begin{aligned}q &= 200,000 \\z &= 60,000 \text{ L} \\b &= \text{kutu başına } 0,85 \text{ L} \\k &= \text{kutu başına } 0,60 \text{ L} \\ \therefore x &= \frac{60,000}{(0,85-0,6)} \\ \therefore x &= 240,000\end{aligned}$$

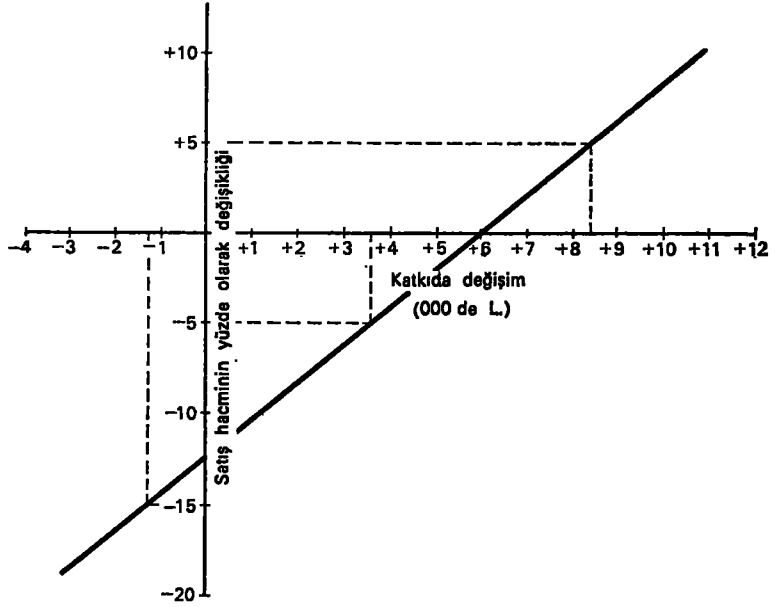
Böylece, teklif edilen yeni fiyat seviyesinde, genel varidat ve kâra katkısının değişmemesi için, marka satış hacminin % 20 nisbetinde artması gerekecektir.

Örnek 8a. Marka "A" (Örnek 8 den):

Fiyat artışı-Satış hacim değişikliği-katkıda değişiklik:

Aşağıdaki grafik, Marka A'nın kâra etkisi ile genel varidata katkısını, fiyat artışı yapıldığı, ve satış hacmi değişikliği yer aldığı halde göstermektedir.

Görülecektir ki, meselâ, satış hacminin % 5 oranında düşmesi, ek bir 3600 L. katkı demek olacaktır; % 15 lik bir satış hacmi azalması, katkının 1200 L kadarıyla azalması anlamına gelecektir; ve eğer hacim, yıllık 60,000 kutu seviyesinde kalırsa, katkı 6000 L kadarıyla artacaktır. Esasında bu, Marka A'nın, reklâm ve promosyon desteğini, sözün gelişi, 5000 L ile destekleyebileceği, ve bu sayede satış hacmi tutulursa, bu fiyat artışı nedeniyle kâr edeceği anlamına gelir. Bu durumdaki düşünce şeklinde, Marka A'nın, fiyat ayarlaması yapılmadığı halde, satış hacmini tutacağı, önceden kabul edilmiştir. Ancak, bu düşünce şekli, daima geçerli değildir.



Ticaret Payları :

Daha önce de söylenmiş olduğu gibi, üreticinin, toptancı kadar, perakendeciye satış yapması halinde, çift bir fiyat saptama problemini çözülmesi gerekir. Ve fiyatları seviyelerinde tutmanın kânuni zorunluk olmaması halinde bile, üretici, çoğu sefer, markasının tüketiciye satış fiyatını saptama ve tutma zorunluğundadır. Daha önce, üreticinin tüketici fiyatını saptama zorluklarına değindik; şimdi, üreticinin ticarete fiyat saptamasındaki zorlukları ele alacağız.

Perakendeci, sermayesini emlâk ve stoka yatıran kişi ise, toptancı da, sermayesini emlâk, stok, ve aynı zamanda, taşıta yatıran kişidir. Esasında, üretici ile aynı hedefi tutarlar, ki bu, yatırmış oldukları sermaye üzerinden maksimal kârın erişilmesidir. Dolayısıyla, ticaretin bir markaya karşı tutumunda, gözettilmesi gereken unsurlar şunlardır:

- Marka birimi üzerinden elde edilebilen pay. Yâni her birimin alış ile satış fiyatı arasındaki fark.
- Markanın ciro sürati.
- Markanın dükkân, depolama ve taşıt hacmi gerekleri.
- Üreticinin vermeğe hazır olduğu kredi seviyesi.

Pay, ciro sürati, kredi ve yer unsurlarını kombine ederek, perakendeci, kârını yatırım üzerinden maksimale götürmek için çaba sarfeder. Büyük dükkânlar, çoktanberi, bölümlere, ve bölümlerde de değişik markalara ayrılacak yüzeyi saptamakta ilmi metodlara başvur-maktadırlar. Tabii, pozisyonlama ve malların uygunluğu gibi diğer faktörler de ele alın-maktadır. Büyük süpermarketlerce uygulanan bu daha ilmi metod, henüz, ortalama perakendeci dükkânı seviyesine inememiştir. Oysa, götürü olarak, küçük perakendeci de, bu unsurları gözönünde bulundurarak dükkânını tanzim eder. Ancak, pay yüzdesi unsuruna

fazla önem vererek, sorununu, sadece yüzdeler olarak tartışmak yanıltıcı olabilir. Çok az satılan bir malın yüzde olarak yüksek kâr bırakması, mutlak kâr bakımından avantajlı olmayabilir. Ama, ufak perakendeci için, yüzdeler pay, basit ve dolaysız bir ölçüdür.

Üreticinin tanıyacağı yüzdeler payı, pazarlama siyasetinin bir parçasıdır. Burada iki çeşit uygulama dikkati çeker:

1. Üreticiler, perakendeciye stokçu olarak bakarlar. Böyleleri, tüketici reklâmına çok part yatırır. Perakendeci, markalarını satma zorunda kalır. Ciro süratlidir; ve verilen ticarete payı diğerlerine oranla, düşüktür.
2. Perakendecinin tam desteğini sağlamak isteyen üreticiler. Bunlar, perakendecinin markalarını sürmelerini, ve tüketiciye, markaları çıkarına tesir etmelerini isteyenlerdir. Diğerlerine kıyasla, büyük bir ticaret payı tanırırlar.

İş idaresi, ticaret payını kullanırken son derece dikkatli davranmalıdır. Çünkü, alıştırılmış olan bir payı değiştirmek çok zordur. Teorik olarak, marka pazarlamasının başlangıcında, ticaret payının yüksek olması, talep arttıkça azalması gerekir. Ancak, bu azaltma işini görmek zordur; perakendecinin, toptancının hoşnutsuzluğunu doğurur. Bu yüzden pratikte, dar bir ticaret payıyla işe başlamak ve gelişmenin ilk anlarında geniş çapta ticaret promosyonu kullanmak iyi bir siyasettir.

Üretici yönünden, esasında, ticaret payı, yerinde geliştirilmiş bir hizmetin karşılığıdır. Daha yüksek oranda bir ödeme yapması halinde, daha iyi hizmet beklemesi yerindedir. Bu oranı saptamak için, üretici, rekabete bakabilir. Normal orandan yüksek bir pay vermek bir yerde, promosyon yatırımının bir şeklidir.

Bir diğer ölçü de, piyasa liderinin vermekte olduğu ticaret payıdır. Normal olarak diğerlerinin bu seviyede olmaları gereklidir. Çoğu sefer, üreticiler, liderin ticaret payı seviyesinin üstüne çıkmayı daha uygun bulurlar. Böylece, ufak bir üretici, kendini, düşük bir perakende fiyat üzerinden daha geniş bir *ticaret* payı vermek zorunluğunda görebilir.

Fiyat Listesi Oluşumu :

Fiyat listesinin oluşumunu ve genel görüşünü ele almadan, iki önemli faktöre bakmak gerek:

1. *Satınalma iskontosu*: Satınalma iskontosunun verilip verilmeyeceği, saptanması gereken temel unsurdur.

Satınalma iskontosu, yani belli bir miktar alındıktan sonra verilecek iskonto, maliyet yönünden savunulabilir. Çünkü, genellikle, sipariş büyüyünce, satışının doğurduğu masraflar oranı da düşer. Ancak, iş idareleri, genellikle bunu hesaplamadıklarından, satınalma iskontosunun bir siyaset olduğu kabul edilebilir.

Üretici, fiyat listesi içinde fiyat/hacim bağlantısını ayarlayarak, değişik tipte müşterisinin mâmülüne vereceği önem derecesini etkileyebilecek durumda olabilir. Aynı unsurla, sipariş boyunu ve sipariş verme frekansını da etkiler.

Bazı ülkelerde, "araba dolusu" siparişler için özel bir indirim tanınır. Bu arada, rekabetin yaptığı indirimler seviyesinde olmak, ve daha uygun satınalma indirimi nedeniyle, rekabete sipariş kaptırmamağa dikkat edilmelidir.

Satınalma iskontosu kullanmayan üreticiler, bunun satış hacimlerini etkilemeyeceğini sananlardır. Satınalma iskontosu yapmamak, genellikle, bir piyasada ortaklaşa uygulanan bir siyasettir. Rakiplerden birinin iskonto yapmasıyla, ötekilerin de peşinden gidecekleri çok muhakkaktır. Ve o zaman, rekabet durumunda bir değişiklik yapılmamış olacaktır.

2. *Toptancılara özel iskonto:* Üretici, toptancıya satınalma iskontosundan ileriye giden bir iskonto yapmalı mıdır? Yani, üretici ayrı bir fiyat listesiyle, toptancıya, *perakendeciye* kıyasla daha iyi şartlar teklif etmeli midir? Bu iskontoyu hacimle gereksindirme olanağı yoktur. Çünkü, perakendecilerden çoğunun, toptancılardan daha büyük siparişler verebilmeleri gerekir. Bu da gene, siyaset sorunudur. Satış gücüne büyük yatırım yapan üretici, teslim olanaklarına da sahipse, toptancıdan, sadece çok ufak hesapları kapsamasını, yani, kendisi için çıkarlı olmayan müşterileri işlemesini bekleyecektir. Daha iyi perakendeciden avantaj sağlamak için toptancıya rekabet etmeğe yatkın olmayacaktır. Dolayısıyla, fiyat listesini öylesine kadrolayacaktır ki, toptancı, kendisinden daha iyi tekliflerle perakendecilere hizmet edecek duruma düşmeye. Bu durumda, üreticinin toptancıya özel iskonto yapması, binmiş olduğu dalı kesmesi anlamına gelecektir.

Satış gücü zayıf, teslimat imkânları kısıtlı olan üretici için, toptancı, çok önemlidir. Üreticiye, çok önemli olan depolama ve dağıtım hizmetlerini arzeder. Ve tüm satış hacminin büyük kısmını getirir. Bu durumda toptancı özel iskontosunun verileceği umulur.

Bazı mâmuller için fiyat listesinin bulunması, daha iyi bir siyaset olabilir. Ancak, markalı mamuller için bu, o kadar iyi değildir. Genellikle uygulanan metodlardan bazılarını aşağıda sunuyoruz:

a. *İki katlı sistem:* Bunda üretici her mâmule iki fiyat uygular. Biri, toptancıların, diğeri perakendecilerindir. Her kat için, bir minimal sipariş miktarı saptanır.

Bu metod fazla stok yapmasını önlemeğe yararsa da, satıcıyı, satınalma iskontosu gibi güçlü bir unsurdan yoksun eder.

b. *Diğer metodlar, satınalma iskontosunun çeşitlemeleridirler.* Bunların her durumunda, üretici toptancıya ek bir iskonto verip vermeyeceğini saptamalıdır.

Hacime bağlı iskontoların hepsi, ek satışa özendirme amacını güderler. Bu arada, verilen siparişlerle, sağlanan avantajların kademelenmiş olmalarına dikkat edilmelidir. Bunun bir üst haddinin olacağı muhakkaktır. Kademelerin de birbirlerine yakın olmaları şart değildir. Artırmanın orantılı olması esas olarak alınmalıdır.

Kutu başına oran: İskonto oranı, sipariş edilen kutu sayısına bağlıdır. Bu gayet basit bir methoddur. Satıcıya kolaylık sağlar: müşteri tarafından kolayca anlaşılır. Fakat, kısıtlıdır. Üreticinin markalarının hepsini aynı boy kutuya paketlemesi, belki de çıkarlı değildir. Böylece, 5 Liralık bir sipariş için, 8 liralık siparişe kıyasla belki de daha iyi şartlar elde edilebilir. Sonra, bu methodla, markalar arasında fark gözetmeğe imkân yoktur.

2. *Kutu birim esası:* Bu methodla, her markaya bir birim kıymeti verilir. Kutu başına birim kıymeti, her marka için aynı olma zorunluğunda değildir. Satınalma iskontosu, birim sayısı başına yapılır; kutu sayısı başına değil.

Burada kutu başına oran methodundaki sakıncaların önü alınmış olur. Metodu uygulamadaki kolaylık devam eder. Ancak, markalar arasında fark kullanılabilir.

3. *Her marka için ayrı kutu oranı:* Bu siparişteki kutu sayısına göre değişecektir. Bu method müşteri yönünden, biraz daha çapraşıktır. Ona markalar arasında fark gözetme olanağını verir; değişik hacim seviyeleri arasında, belirli yüzdelik farklarını kollamasını sağlar. (Fiyat listesi orandan sözetmez; her sandık oranını, parasal kıymetle dile getirir.) Çok hacimle satan birçok branşa ait malın sözkonusu olması halinde geçerli olabilir.

4. *Siparişe dayanan parasal kıymeti* Burada iskonto bir kıymet iskontosu halini alır. Geçmişte tutulmuştu, şimdi gücünden kaybetmektedir. Markalar arasında fark gözetimine yer vermez, sık sık fiyat değışikliklerinin gerekli olması halinde, idarî zorluklar doğurur Satıcı kadar tüccar için de uygulanması kolay değildir.

Bu notlarda belirtilen fiyat listesi oluşumlarıyla ilgili değişik metodlar, örnek 9 da gösterilmiştir.

Yeni bir çeşidin kabul edilmesi, fiyat listesinin oluşumunda zorlukların doğmasına yer verir. Yeni bir çeşit sürülür ve fiyat listesi içinde miktar durumları ayar edilmezse, bu, eski markaların, hacimlerini artırmamış olmakla, daha düşük bir fiyata satış yapmakta oldukları anlamına gelir. Bunu önlemenin bir yolu, yeni marka veya çeşidi, kendi başına ayrı bir fiyat listesinde göstermek, ve ancak, beklenebilen satış hacmiyle ilgili veriler elde edildikten sonra bunu esas listeye eklemektir. Gerekliyse, yeni marka veya çeşit ana listeye eklenmeden, hacim bünyesinin tümü yeni baştan gözden geçirilir.

ÖRNEK 9. Fiyat listesi oluşumu :

1. İki katlı sistem için :

Marka	Kutuda miktar (düzine)	Toptancıya beher	Toptancıdan perakendeciye
		kutu fiyatı	beher kutu fiyatı
		L	L
A	1	0.75	0.84
B	1	1.35	1.50
C	2	1.80	2.00
D	1	1.00	1.11

En düşük sipariş: 6 düzine paket

2. Kutu başına oran :

Marka	Kutuda miktar (düzine)	Kutu başına fiyat
		L
A	1	0.84
B	1	1.50
C	2	2.00
D	1	1.11

En düşük sipariş 6 kutu

Satınalma iskontosu (yüzde olarak)

5-10 kutu,	2.5
11-15 "	5
16-20 "	7.5
21-30 "	10
30 kutudan sonra	12,5

3. *Kutu birim esaslı :*

Marka	Kutuda miktar (düzine)	Kutu birim kıymeti	Kutu başına fiyat L
A	1	2	0.84
B	1	1	1.50
C	2	3	2.00
D	1	1	1.11

En düşük sipariş : 5 kutu

Satınalma iskontosu (yüzde olarak)

10-20 birim	5
21-30 birim	7.5
31-50 birim	10
50 birim üstünde	12.5

4. *Siparişteki kutu sayısına göre değişen, her marka için ayrı kutu oranı :*

Marka	Kutuda miktar (düzine)	Siparişte kutu sayısı Beher kutu fiyatı				
		50-10	11-18	19-30	31-50	50 den sonra
		L	L	L	L	L
A	1	0.84	0.80	0.77	0.75	0.73
B	1	1.50	1.45	1.40	1.35	1.30
C	2	2.00	1.95	1.90	1.85	1.80
D	1	1.11	1.09	1.06	1.04	1.01

En düşük sipariş : 5 kutu

5. *Siparişe dayanan parasal kıymet :*

Marka	Kutuda miktar (düzine)	Kutu başına fiyat L
A	1	0.84
B	1	1.50
C	2	2.00
D	1	1.11

İskonto :

İskonto : Sipariş kıymeti

L	Yüzde
5-10	2.5
11-15	5
16-20	7.5
20 den sonra	10

En düşük sipariş kıymeti : L 5

Peşin Ödeme İskontosu :

Teorik olarak, peşin ödeme iskontosu, açık hesapları çabucak kapatmağa özenti yaratmak için uygulanır.

Genel olarak, peşin ödeme iskontosunu veren üretici, faizle alacağı paranın maliyetinden üstün maliyete gelecek bir faiz ödemektedir. Dolayısıyla, peşin ödeme iskontosunu, çabuk ödeme armağanı olduğu kadar, bir yerde de, ek ticaret payıdır. Özellikle rekabetli ticaret paylarının söz konusu olduğu durumlarda, bu şekilde görülmesi gereklidir.

9. PAZARLAMA VE İSTİHSAL BAĞLANTISI : DEPOLAMA VE TESLİMAT

Pazarlama ve İstihsal Bağlantısı :

Pazarlanacak olan malı yapan istihsal kısmı, mâmulün formülüyle yapımının "prosedesi"ni temel pazarlama araştırması yoluyla elde etmiştir. Siklet, kutu boyu ve şekli ve benzeri ayrıntılar da, pazarlama araştırması sonucunda saptanmıştır. İstihsal, bu faktörleri birleştirerek, pazarlama tarafından istenen seviyede ve hacimde yapımı sağlamalıdır. Etkin olarak çalışacak bir istihsal kısmının pazarlama ile gereğince bağlantılı olması gereklidir. Bu kısımda, bu bağlantıyı ele aldık.

KISA VÂDE

Pazarlama Müdürü, yeter sayıda, (miktar)da mâmulün istenen zamanda, satış gücünün elde etmiş olduğu siparişleri karşılayacak zamanda hazır olmasını temin eder. Gelen sipariş akımının devamlı olması şart değildir. Zaten, pazarlamacı, promosyon ile almış olduğu tedbirler sonucunda, akışın muntazam olmamasını sağlamaktadır.

İstihsal müdürü yönünden, muntazam bir istihsal akışı, genellikle, işletmedeki etkinliği ve ekonomik çalışmayı kolaylaştırır.

Satınalma memuru, istihsal plânlarıyla ilgilenecektir. Çünkü, ham madde ve malzemelerin istihsal için yeter miktarlarda hazır olmalarını temin edecektir. Personel sorumlusu, gerekli personelin elde bulunmasını temin etme yönünden sorumludur; ve bunların yapılacak işe yatkın olmalarını zamanında sağlayacak şekilde eğitilmiş olmalarını sağlar.

Ticari yönden, sorun, temelde, istihsal maliyetinde gerçekleştirilen tutumu, ek envanterleri finanse etmeğe gerek masraflarla dengelemektir. Maddi karşılığı olmayan bazı masraflar önemli olacaktır. (Örneğin, personel cirosu); ve bunların hesaba katılmaları şarttır.

Her markanın kısa vâdeli istihsal/stok/satış plânını yapma gereği vardır. Bu plân yapılırken, kesitlerin gözönünde bulundurulmaları gerekse de, organizasyonun tümüyle en iyi çıkarlarını savunacak şekilde yapılması gereklidir. Birçok üretici, organizasyonları içinde bir hareket plânlama bölümünü yaratma gereğini hissetmişlerdir.

Bu bölümün esas sorumluluğu, istihsal ile pazarlama fonksiyonlarını birbirine bağlamak, ve istihsal/stok/satış plânlarını her marka için saptamak ve devam ettirmektir. Bölüm, ticaret bölümünden talimat alır; ve gelecekteki kısa vâdeli plânların organizasyon idarecilerinden hepsinin bilgisine sunulmasını sağlar.

UZUN VÂDE :

Uzun vâdeli tasarlamaalarda da pazarlama ile istihsal fonksiyonları arasında sıkı bağlantı olması gereklidir. Personel kadar, satınalmanın uzun vâdeli plânlarla yakından ilgilenmesi gereklidir.

Uzun vâdeli görüşler, gerekli istihsal vasıtalarının ve personel eğitiminin sağlanması yönünden önemlidirler. Satış hacmi büyüdükçe, aynı oranda istihsal olanaklarını da artırabilen üretici, hele bunu ekonomik olarak yapabilirse, çok şanslıdır. Bu duruma rastlamak enderdir. Üreticilerden çoğu, istihsal unsurlarını kademeli olarak satınalmak zorundadırlar. Genişleme, belli ve kısıtlı kapasite olan birimlerin satın alınmalarıyla gerçekleştirilir. Yeni birimin ne zaman alınması gerektiği ve boyunun ne olacağı sorusuna cevap, eldeki duruma göre değişecektir. Yapılan yatırım, kıyasla ufaksa, iş idaresinin bu soruna vereceği önem, kısıtlıdır. Yatırım önemli ise, fazla dikkat gerekli olur.

Temel sorunlardan biri, eldeki makinelerin kapasitelerini bilmektir. Mühendislerle istihsal müdürleri, iki seviyeli kapasite gözetirler:

- a. *Normal kapasite:* Uzun vâdeli olarak en ekonomik işletme tarzını temin edendir. Bakıma lâzım gelen zamanı ayırabilir. Örneğin, günde onaltı saat kullanılıyorsa, günün sekiz saatini de, temizliğe ve denemeye ayırır.
- b. *Özel durum kapasitesi:* Bu seviyede, boş zaman çok kısıtlıdır. Kısa vâdede işe yarayabilir. Uzun vâdeli olarak kullanıldığında, çok kötü sonuçlar verebilir, tehlikelidir.

Uzun vâdeli olarak özel durum kapasitesinde çalışmak, tamamen durma rizikosunu doğurur.

Ve bu riziko, özel durum kapasitesinde çalışmanın maliyeti olarak hesaba katılmalıdır.

Özel durum kapasitesiyle çalışmanın "gerçek" maliyetini hesaplamağa imkân yoktur. Özel durum kapasitesiyle çalışan üretici, bu maliyete, geliştirmiş olduğu talebi karşılayamamanın da masrafını katma zorunluğundadır. Karşılanmayan ek talebin rekabete geçmesi halinde, maliyet çok yüksek olur.

Mâmul gücü, yeni bir fabrikayı almadan yapılacak olan tahminlerde önemli yer tutar. Haldeki "normal" kapasite eğer potansiyelden yüksek ise, problem yoktur. Eğer, potansiyel normal kapasiteden yüksek ise, belirli faktörlere dikkat etmek gerekir. Esasında yeni bir fabrikayı satınalma yatırım siyasetinin bir parçasıdır, ve organizasyon siyaset plânı dahilinde gözetilmelidir. Bu ayrıntılı olarak 14-cü bölümde ele alınmıştır.

Pratikte, üreticinin ek kapasiteye ihtiyaç duymasından çok evvel yeni fabrikasını satınılması gerekli olur. Yatırım israfı olmayacaksa, satınalma zamanının dikkatle seçilmesi önemlidir. Genellikle tutulan hedef, eldeki fabrikanın, yenisi satın alınmadan, kısa bir süre için, özel durum kapasitesiyle çalışmasını temindir. Satınalmadan sonra başlatılacaksa ek promosyon kampanyasıyla, her iki fabrikanın ekonomik kapasite ile çalışmalarına gerekli satış hacmi elde edilecektir.

Depolama ve Teslimat :

Bu başlık, mâmulün istihsalden çıktığı andan, perakendeci veya toptancının dükkânına teslim edildiği ana kadar olan zaman içindeki işlemleri kapsar.

Depolama ve teslimat, üç ayrı başlık altında yapılması gereken yatırımı kapsar:

- Depolama sahasının temin edilmesi için yatırım.
- Depolanan bitmiş mâmul yatırımı.
- Mâmulleri hareket ettirmeğe ve depoyu işletmeğe gerekli personelin gerektirdiği yatırım.

Üreticinin elde bulundurduğu bitmiş mâmul yatırımı da ikiye ayrılır:

- a) Siparişlerin tez elden karşılanmasını temin eden kısım.
- b) Muntazam bir istihsal akışını temin etmek için ve daha başka nedenlerle elde bulundurulan kısım.

Bitmiş stoklar, ikinci başlık altında toplanırlar ve toplanmalarında özel nedenler gözetilir. Maliyetlerinin iş idaresi tarafından anlaşılması ve bunlardan beklenen çıkarların, onlara karşı dengelenmesi gereklidir.

Birinci başlık, piyasa talebini karşılayabilecek kadar malın stok edilmesini, fakat yersiz sermayenin bağlanmamasına dikkat edilmesini gerektirir.

Normal olarak, pazarlama müdürü, siparişin elde edilmesinden sonra, malın teslimi için gereken süre kıaldığı oranda rahatlar. "Stok yokluğu" durumu, çok fazlaya malolabilir. Satıcının moralini bozar. Promosyonu, müşterinin gecikmeden yakınmasına karşılık boşa gider. Aynı zamanda, tüccar, satıcıyla olan irtibatını ve konuşmalarını, teslimat çabuk yeraldığı halde hatırlar. Yoksa, problemlerini yenibaştan konuşma durumunda bulunur, yapmış olan vaadler unutulur.

Depolama ve teslimat servisinin etkinli üç faktöre bağlıdır:

- a. Gerekli markaların istenen yerde, istenen zamanda stok edilmiş bulunmaları.
- b. İlgili kırtasiye çalışmasının etkin olarak idare edilmesi (Bu, satıcının siparişi vermesi ile başlar ve faturanın sevki ile biter.)
- c. Markaların fabrikadan depoya ve oradan da müşterilere etkin olarak taşınmasına yarayan taşıt servisi.

Burada temel problem, pazarlama iş idarecisinin isteklerini akla yakın masrafla karşılamaktır. Ve sorulacak soru, depolama ve teslimat sistemi maliyetinin çıkarlı olup olmayacağıdır. Deponun merkezde olması şart değildir. Bölgesel depolarla çalışan üreticiler de vardır. Bunlar tamamen bünyesel sorunlardır. Ve her işletme, bu problemini, piyasasının gereğine ve malının durumuna göre çözümler. Ancak, örneğin, bölgesel depoda faturalamanın doğuracağı ek masraf, gözden kaçmamalıdır.

BÖLÜM 3.

TİCARET YÖNÜNDE GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULMASI GEREKEN HUSUSLAR.

10. İŞ ORGANİZASYONU İÇİNDE TİCARET FONKSİYONU :

Burada "ticaret", Malî işler Müdürünün sorumluluğu olabilecek işleri kapsayan bir kavram olarak kullanılmıştır. Ancak, yazıktır ki, çoğu kişi, malî işler dendiğinde, daha fazla işin muhasebe yönünü düşünmektedir. Biz burada çok daha geniş bir kavramla ilgilenmekteyiz. İş idaresi, prognoz, plânlama, hareket plânları seçimi, seçilen plânların harekete geçirilmesi, ondan sonra hareketin kontrol edilmesi gibi işlerle durmadan uğraşmalıdır. Ve bu olayın her safhasında, ticaret fonksiyonu bir rol oynar. Biz burada bunlara bakmaktayız.

Önceden Tahmin (Prognoz) :

Önceden tahmin, veya prognoz, konjonktürü önceden takdir etmek anlamına gelir. Biz bunu daha dar anlamda, iş organizasyonunun gelişmesini etkileyecek konjonktürün önceden takdiri olarak ele aldık. Bu kısıtlama ile, prognoz, iş organizasyonuna beş yönden hizmet eder: iktisat, temel ve uygulanmış araştırma, istihsal, pazarlama ve ticaret. Bu sahaların hepsinde, prognoz, kısa ve uzun vâdeli olmalıdır.

İktisat prognozu esastır. Çünkü, iş organizasyonu, iktisat sisteminin bir parçasıdır. Ve ülke iktisadını etkileyen faktörler, iş organizasyonunu da etkiler. İktisatçı prognozunda, gelir oynamaları, ödeme dengesi gibi, geniş kapsamlı unsurlara bakacak, ham madde fiyatları gibi unsurların prognozunu, satınalma uzmanına bırakacaktır.

Temel ve uygulanmış araştırma prognozu araştırmacının sorumluluğudur. Mâmul istih-salini etkileyecek, beklenen teknik gelişmelerin prognozunu o yapar. Pazarlama, hayat alışkanlıklarında, satınalma alışkanlıklarında, dağıtımda ve perakendecilikteki değişikliklerin prognozunu yapar.

Ticarî fonksiyon, prognozda, üç yönden hizmet görür: Başta, hareketini kontrol ettiği sahaya bakar. Sonra, genel malî gelişmelerle ilgili prognozları hazırlar. Malî güç gereklerinin hazırlanması, dağıtım mesleğindeki değişiklikler, hep buna girer. Nihayet, öteki uzmanların prognozlarını koordine etmekle uğraşır. Bu koordinasyon, ticarî bir görev olmayabilir. Fakat, iyi bir tüccarın ustalıkla yapabilmesi gereken bir iştir.

Plânlama :

Koordine edilen ve özetlenen prognozlar, iş idaresi üst kademesine verilir. Uzun vâdeli olarak, organizasyonun genel yönünü saptamak, üst iş idaresinin görevidir. Plânlama çok zaman alır, ve üst kademe tarafından yapılmalıdır; aksi halde, müdürlerin vakti yersiz olarak israf edilmiş olur.

Plânlama, iş organizasyonu içinde fonksiyonların hepsini içine alır. İşletmenin elinde bulundurduğu kaynakları kullanmanın en uygun ve çıkarlı şekillerini saptar. Bu plânlara, üst iş idaresinin gösterdiği yola ve prognoza göre geliştirilirler. Plânda önde gelen kaygular, hareket fonksiyonlarıdır. Plânlama sırasında, tüccar, masraf unsuru ve malî kısıtlamalar bilgisiyle yardımcı olduğu gibi, plânın koordinasyonunda da etkili olur.

Plân Değerlendirmesi :

Ticarî iş idaresinin en önemli görevi, plânı takdir işidir. Hareketle ilgili kısımlardan, plânlara akar gelir. Üst iş idaresi, almakta olan bu plânlara, elindeki kaynakların üstünde olmalarını sağlar; ve ancak böylece, teklif edilen plânlardan hangisinin kabul edileceğini, fırsat maliyetini takdir ederek saptayacak duruma geçer.

İş verilerini dile getirmek için, para, en uygun vasattır. Dolayısıyla, plânların para ile ifade edilmeleri gereklidir. Bunun yapılabilmesiyle de, varidat kadar maliyeti de takdir etmek gerekir. Ve bu arada, belirli bir durumda, doğru maliyeti takdir edebilmek, çoğu sefer, çok zor bir iştir. Maliyet ve maliyetin ticarî yönden takdirini 12 ci bölümde ele almaktayız. Tüccarın masrafı kısma yönünden yapabileceği teklifler, plândan sorumlu hareket müdürlerine iletilmelidirler. Değişik ayarlamalar bitip, takdir sonuçlandıığında, plân, bir yatırım teklifi halini alır.

Ondan sonra, yatırım teklifinin, organizasyon nakit kaynaklarını ne şekilde etkileyeceğini bilmek ve bununla ilgili verileri elde bulundurabilmek lâzımdır. Lâzım gelen, tüm organizasyonun ve eldeki teklifin, kısa ve uzun vâdeli nakit projesini çıkartmaktır. Ancak, şurası daima gözönünde olmalıdır ki, iş idaresinin bir yatırım plânını kabul etmesinde tek yargı, bölüm 1'de sözü edilen maksimal kâr hedefine ulaşma olanaklarıdır.

Yatırım Tekliflerinin Kabulü :

Yapılan yatırım tekliflerini kabul etmek veya geri çevirmek, iş idaresinin sorumluluğudur. Pratikte, kabul edilen tekliflerde, çoğu sefer bazı değişiklikler yapılır. İş idaresi, teklifi kabul ettikten sonra, zaman bakımından da bunu ayarlamalıdır.

Kontrol :

Kabul edilen teklif, organizasyon bütçesine gereken zamanda yerleştirilmelidir. Tabii, teklifin belli başlı bir bütçe olması olanağı da vardır. Esasında, organizasyonun ana hareket plânı, bir yatırım teklifidir.

Bütçe sistemi içinde, masraf kalemlerini karşılayan maliyet standartları saptanmıştır. Ticarî iş idaresinin kontrol fonksiyonu, gerçek performansın standartlarla kıyaslanmasından elde edilen bilgiyi hareket iş idaresinin değişik seviyelerine iletmekle yer alır. Bu kıyaslanmanın parasal olması zorunluluğu yoktur. Standart zamanla gerçek zaman arasındaki kıyaslama da olabilir. Ve gerçekte, tüccarın burada yaptığı iş, kontrol etmek değil, gerekli bilgiyi gerekene ileterek, gerekli hareketin yapılmasını sağlamaktır. Onun kontrol katkısı, plânlama safhasında masraf yapılmadan evvel yer alır.

Kontrol, plân yolundan sapmalara vakit geçmeden işaret eder. Ve dikkat, çizilen yoldan ayrılmış olan kalem veya bölümlere çevrilir. Ayrıca, kontrol ile saptanan veriler, belirli koşullar altında masrafların hareketleriyle ilgili bilginin de, toplanmasında yardımcı olur.

Kabul Edilen Plânların Yürütülmesi :

Kabul edilen plânları yürütmek, en başta, pazarlama, istihsal ve diğer hareket fonksiyonlarının sorumluluğudur. Ticaret Bölümü genellikle bunda ufak bir rol oynar; ancak, hareketin eldeki şartlara göre ekonomik şekilde yürütülmesine dikkat eder

Periyodik Hesaplar :

Aylık veya üç aylık periyodik hesaplar, iş idaresine yardımcı olurlar. Ancak bunlar, belgesel niteliktedirler: ve bunlara verilen çalışmanın, plânlama fonksiyonlarını engelleyecek nitelikte ve yoğunlukta olmamasına dikkat edilmelidir.

Gerçekten, hiçbir organizasyon, maliyet masraflarının, işçilik maliyetinin, ham madde ve malzeme fiyatlarının değişmesi halinde, ilgili bilginin periyodik hesaplarda görünmesini bekleyemez. Eğer, böyle unsurlarla ilgili bilgi daha evvel verilmezse, bilgi iletmeye sisteminin gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Periyodik hesaplar, organizasyonun tüm bölümlerini kapsayan hareket verilerini gösteren tablolar halinde yapılmalıdır. Ve bu verileri koordine eden, bir tüm olarak belirten raporlar olmalıdır. İş idaresinin, organizasyon bölümlerini gözönünde bulundurmasında, organizasyon hareketlerini tümüyle özetlemesinde, ona yardımcı olurlar. İş idaresine en belirgin hizmetlerdir bunlar.

11. MASRAFLAR (MALİYET)

"Fiyat siyaset ise, masraf gerçektir." İş adamlarının bu sözü geniş çapta kabul etmeleri, esef vericidir. Çünkü bu söz, yarı yarıya doğrudur. Fiyat, siyasete bağlı bir karar olabilir. Ancak, masrafin gerçek olması enderdir. Çoğu sefer, hesaplanan masraflarda şişirmelerin, yersiz takdirlerin rol oynadıkları görülür.

Üreticinin mâmul maliyetini spesifik olarak hesaplamak istemesi anlaşılır. Ancak, bunun olanağı yoktur. Olsaydı, yatırım problemleri çok basitleşirdi. Öte yandan, masraflardan herhangi birinin her işi görebilecek şekilde kullanılabileceğini sanmak, yanlıştır. Bu yüzden, masraf ve maliyet kavramlarını tanımlayarak bunları inceleyeceğiz.

Fırsat Maliyeti :

Fırsat maliyeti, defterlere veya maliyet kayıtlarına, hiç bir zaman bu şekilde geçirilmez. Ancak, önemi büyüktür. Muhasebeciden çok iktisatçıyı ilgilendirir. Kaynakların kısıtlı olması, yapılan seçme sonucunda bir fırsata gidilmesi, ve diğerinden vazgeçilmesini gerektirir. Fırsat Maliyeti, vazgeçilmiş olan fırsat veya fırsatların kullanılması halinde faydası görülecek olan kalemin fiyatı şeklini alır.

Fırsat Maliyeti, kısıtlı kaynaklar kullanıldığında, daima uygulanmalıdır. İş organizasyonunda bu, devamlı uygulama anlamına gelir.

Fırsat Maliyetine örnek, ham madde fiyatlarında bulunur. Bir şirketin, 75 kuruşa satabileceği ham maddeyi, satmaktan vazgeçerek üretimde kullanılması halinde, söz konusu ham maddenin maliyeti 75 kuruştur. Alış fiyatı ne olursa olsun, bu böyledir. Hele ham madde söz konusu olduğunda, düşünülmalıdır ki, yerine yenisinin alınması için ödenecek fiyat, daima fırsat maliyetine daha yakındır.

Fırsat Maliyeti kavramının en önemli hizmeti, organizasyona, uygulamakta olduğu yatırım plânının gerçek takdirini yapabilmesini teminindedir. Fırsat Maliyeti bilincinde olan iş idaresi, değişik şıkları otomatik olarak görür, ve bunların olduracakları kazançları takdir edebilir. Organizasyonun yapmakta olduğu şeye bakacağına, yapmamakta olduğu şeylere dikkat eder.

Gerçek (Geçmiş) Masraflar :

"Gerçek masraflar" deyimini, genellikle, geleneksel mali hesaplarda beliren maliyet rakamları için kullanılır. Bunlar, yapılmış para sarfiyatlarını kaydettiklerinden geçektirler. Pratikte, genellikle, zaman periyodu ve ortalama fiyat gibi faktörlerle ilgili ayarlamalar yapıldıktan sonra yapılmış gerçek para sarfiyatlarını kaydederler. Ve, yapılmış sarfiyatları kaydettiklerinden, belgeseldirler, geçmişin malıdır. Sadece, gelecek maliyeti takdir etmekte rehber olurlar, başka işe yaramazlar. İş idaresinin ön kaygusu, gelecek masraflar olmalıdır.

Tam Masraflar :

Bu deyim, bir markanın gerçek maliyetini tanımlar, organizasyonda kaydedilen gerçek masrafların hepsi, üretilmiş olan ve satılan markalara bindirilir. Masrafların markalara dağıtımında, çoğu sefer, tamamen tahmin sonucu olan rakamlar kullanılır. Bu metolla, her markanın net kârı hesaplanabilir.

Bu maliyet hesap sistemine, tam maliyet denir. Bölüm 12'de tartışılmıştır.

Masraf (Maliyet) ve Hacim :

Çoğu sefer uygulanan bir masraf (maliyet) türü, tam maliyetin değişme derecesini kriter olarak ele alanıdır. Birarada biz bu türü, Sabit, değişken ve yarı değişken masraflar olarak ele almaktayız.

SABİT MASRAFLAR :

Sabit masraflar, söz konusu zaman periyodu içinde değişmeyen ve hacimdeki değişikliklerle etkilenmeyen masraflardır. Buna belki de en iyi örnek, amortismandır. Yıllık amortismanı hesaplamanın şekli, ait olduğu aktife, ve söz konusu organizasyona göre değişecektir. Esas olan nokta, amortismanın kullanıma değil, zamana bağlı olduğudur. Kısa vâdeli plânlamada, idare masrafları çoğu sefer, sabit olarak sınıflandırılırlar.

Reklâm masrafları, görüşe değişikliğiyle sabit veya değişken olabilen masrafa iyi örnektir. Kısa vâdeli, bölgesel, taktik bir promosyon tartışıldığında, ulusal reklâma sabit masraf olarak bakılabilir. Oysa, uzun vâdeli plânların geliştirilmesinde, markanın ulusal reklâmı değişken bir masraf olabilir.

DEĞİŞKEN MASRAFLAR :

Değişken masraf, hacimle orantılı olarak değişendir. Bazı hallerde sabit masraflara değişken olarak bakmak olağan olduğu gibi, tersi de olabilir. Ambalajlamada çalıştırılan ve ücreti

verimine dayanan personel masrafı buna örnektir. Çalışıldığı zaman değişken olan ambalaj işçilik masrafları, işçilerin çalışılmadığı zaman da bordrodan düşülmemeleri halinde, sabit masraf olur. Değişken masrafa en iyi örnek, ham madde ve ambalaj masraflarıdır.

YARI DEĞİŞKEN MASRAFLAR :

Her firmadan sabit veya değişken olarak kesinlikle ayrılamayan masraflar bulunur. Bunlar hacimle değişirlerse de, orantılı değildirlir. Gelecekteki hareketlerini tahmin etmek çok zor olduğundan, iş idaresinin başına belâdırlar. Bu başlığın altına, kontrol ücretleri, telefon ve kırtasiye masrafları gibi değişik kalemler girebilir. Bunlara çoğu sefer yarı değişken masraf denir.

MARJİNAL MASRAFLAR :

Bu deyim iktisatçılar tarafından çok tutulur. Marjinal masraflar, hacmin bir birim değişmesiyle yaratılan masraf değişikliği olarak tanımlanabilirler.

Marjinal masrafların önemi açıktır. İş adamının kâr yapması için, marjinal varidatının marjinal masrafından yüksek olması gerekir. Pratikte, marjinal masraf dakik olarak hesaplanamaz. Bu zorluk yüzünden, tüccarlar çoğu sefer, raporlarında, değişken bir masraf kullanırlar. Bu, bazı hallerde iş görebilirse de, iki kavram arasında farkların bulunduğu anlaşılmalıdır.

DOLAYSIZ VE DOLAYLI MASRAFLAR :

Dolaysız masraflar, belirli bir markaya, bölüme veya akide bağlanabilen masraflardır. Bu kabilden, bir marka için alınan kutu veya marka reklâmı, dolaysız masrafa örnektir. Dolaylı masraflar, belirli bir markaya, bölüme ve akide bağlanamazlarsa da bunlarla ilgilidirlir. Muhasebe Bölümünün masrafı, genellikle dolaylıdır. Satınalma Bölümü, Personel İdaresi, ve yazıhane kırtasiyesiyle ilgili masraflar da öyledirlir.

Çoğu sefer, bir masrafın dolaysız olması halinde, değişken de olacağı düşünülür. Ancak bu böyle değildir. Örneğin, sadece bir markanın sergilenmesini elde etmek için işe alınan bir satış gücü, dolaysız bir masraf olmakla birlikte, hiç de değişken değildir.

12. TAM MALİYETİN İNCELENMESİ : KATKI YÖNÜNDEN GÖRÜŞ.

Tam maliyet, masrafla ilgili bilgiyi belirtmekte kullanılan belirli bir şekildir. Son zamanlarda daha az kullanılıyorsa da, çok geniş çapta bilinmiş ve kullanılmış olması nedeniyle, burada ele aldık.

Tam Maliyet :

Bölüm 10'daki tanımlamasından, tam maliyetin, her markanın net kârını hesap etmek anlamına geldiği görülmektedir. Şu avantajları sağladığı savunulur:

- 1. İŞ İDARESİNE HANGİ MARKALARIN, MASRAFLARINI ÇIKARTMAKTA OLDUKLARINI GÖSTERİR:** Burada kriter, markanın masrafını karşılaması, organizasyonda asalak olmamasıdır. Normal zaman süresi, bir yıldır ve bu zaman içinde marka ile ilgili yargıya varılır. Burada, bu kitabın öngördüğü, maksimal kârâ gidilmesi ilkesi yerine, "her marka üzerinden net bir kâr sağlamak" ilkesi geçer. İkisinin de ortak unsurları olabilirse de, bunlar aynı değildirlir. Aradaki fark anlamlıdır.

Tam maliyet metodu kullanıldığında, genel masraflardan çoğu tahmin edilir. Masraf dolaylı ise, tahmin gerektir. Üstelik, bu metoda göre, markaya dağıtılan pay, sadece markanın hareketine değil, aynı zamanda, organizasyon tarafından çalıştırılan diğer mâmallerin hareketlerine de bağlıdır. Örnek 10, bunu gayet açık olarak gösterir. Birinci yılda, Marka B, "masrafını görmemekte" dolayısıyla şüpheli görünmektedir. İkinci yılda, Marka B, net kâr göstermiştir; onun için şüpheden düşer. İki yıl arasında, satış hacminde fark yoktur. Marka B'nin kâr durumundaki değişiklik, Marka A'nın göstermiş olduğu satış hacmi artışı, ve bunun genel masraflara keyfi ve değişik olarak dağıtımını sonucudur. Satış hacminde değişiklik olmadan, Marka B'ye karşı tutum, iki yılda değişmiş olacaktır. Acaba, ilk yılda Marka B, gerektiği şekilde yargılanmış mıydı? Burada tehlike, iş idaresinin, yersiz olarak, markanın net kâr rakamlarıyla yanlış sonuca vardırılmasıdır. Ve bu, kıymetli fırsatların kaçırılmasına yol açabilir; yatırım ise, yanlış kanallara kayar.

2. TAM MALİYET EMNİYETLİDİR: Bu "emniyet" faktörü, tam maliyet kavramında önemli yer tutar görülür. Bu konudaki düşüncelerin hepsinin özünde yatar.

ÖRNEK 10: Tam maliyet dağıtımı:

	Toplam L	Marka A L	Marka B L
Yıl I			
Satış kıymeti	100,000	50,000	50,000
Dolaysız maliyet	75,000	35,000	40,000
Genel masraflar (*)	20,000	10,000	10,000
	<u>95,000</u>	<u>45,000</u>	<u>50,000</u>
Net kâr	5,000	5,000	—
Yıl II			
Satış kıymeti			
Dolaysız maliyet	150,000	100,000	50,000
Genel masraflar (*)	110,000	70,000	40,000
	<u>24,000</u>	<u>16,000</u>	<u>8,000</u>
	<u>134,000</u>	<u>86,000</u>	<u>48,000</u>
Net kâr	16,000	14,000	2,000

(*) Genel masraflar mâmallere, satış kıymetine bağlı olarak dağıtılmıştır.

a. TAM MALİYET VE FİYAT SAPTAMA : Bazı sanayide, tam maliyet, satış fiyatını saptamada kullanılır. Küçük işletmeciler, tam maliyete mâkul kâr dediği bir yüzdeliği de katarak, satış fiyatını saptar. Bunun yer aldığı piyasalarda, gerçekten rekabet eden fiyat yoktur.

Kitlesel üretim ürünü olan tüketici mâmalleri, bu şartlara rastlamak enderdir. Fiyatlar, rekabet etmekle kalmazlar; rekabet eden mâmalleri birbiriyile çabucak miktar olduğu kadar

kalite bakımından kıyaslama olanağını sağlarlar. Tabii, aynı nitelikte fakat değişik isimli-- malın tam maliyeti, şirketten şirkete değişecektir. Markanın satış hacmi ve şirketin işlettiği diğer markaların sayısı kadar satış hacimleri, bunu etkileyecek, genel masraflar ona uygun olarak dağıtılacaklardır.

Tam maliyet üstünde ve emin sandığı bir farkla fiyatını saptayan üretici, pratikte, rekabeti hesaba katmak zorunluğundadır. Bu yüzden, gerçek olarak, tam maliyet fiyat saptamada yardımcı olmaz. Rakip firmaların fiyat hareketlerine dikkat etmek bir zorunluktur. Ancak üreticilerden çoğu, burada yanlış görüştedirler ve fiyatlarını tam maliyete göre saptarlar. Fiyatta lider olma ve yepyeni bir mâmulü piyasaya sürme durumu, burada istisna teşkil eder. Çünkü lider, satış hacminin gücüyle, istediği fiyatı kabul ettirmektedir; yepyeni bir mâmul için ise rekabet daha oluşmamıştır ve piyasada rekabet fiyatı diye bir şey yoktur. Tam maliyete bir kâr payı ekleyerek fiyat saptayan üretici çok şanslıysa kârı maksimale götüren bir fiyat seviyesi tutturabilir. Ancak, normal olarak, fiyat, ya çok yüksek veyahut da çok düşük olacak ve israfa yol açacaktır.

b. Tam maliyet ve desteklenen mâmul. "Desteklenen mâmul", masrafını çıkartmayanıdır. Burada, emniyetle ilgili görüş, iyi satışı olan ve tam maliyet üstünde satan bir marka ya-- nındaki diğer bir markanın, en azından masraflarını kapatması gerektiğidir. Gelecekte, satışı güçlü olan markanın durumu sarsıldığından, hiç olmasa öbürünün yük olmayacağı düşünülür. Ancak, bu görüş yanlıştır. Çünkü, genel masraflar payı, aynı zamanda iyi satılan markaya ait genel masraflara da bağlıdır. Öte yandan, fiyatlar değişeceğinden ve firmalar genellikle birçok markayı beraberce piyasaya sürdüklerinden, bunu uygulamaya imkân yoktur.

3. TAM MALİYET, GENEL MASRAFLARI GERİ KAZANMAĞA REHBER OLUR.

Bu nokta üzerinde duran üreticiler, genellikle, her marka için, tam (*) standart maliyeti hesaplar. Bu standart, sadece, üretim dolaysız masraflarını kapsamakla kalmaz, değişik tipte genel masrafları da kapsayacak bir marjı da içine alır. Bu standartlar, mali yıl başlangıcından önce çıkarılırlar; ve genellikle, yıl boyu geçerli olurlar.

Gözden geçirilmekte olan belirli zaman süresi için, her markanın satış hacmi, (birim olarak) her genel masraf standardıyla çarpılır. sonuç, "genel masrafı geri kazanma standardı" denen rakamdır. Bazı üretim kalemleri için, satış hacmi yerinne hacim kullanılır. Ondan sonra, genel masrafların mâmule gerçek dağıtımı hesaplanır. Dağıtım esası, standartları hesaplamaktaki esasla birdir. Gerçek masrafla standart geri kazanma arasındaki fark, genel masrafların noksan olarak veya fazlasile geri kazanılması olarak belirtilir. Fark gene, hacim başına değişken ve masraf değişkeni olacak şekilde bölünür.

Bu hesaplar genellikle, fabrika, satış idare ve dağıtım genel masrafları için yapılır. Marka başına sekiz değişken, üretilen marka sayısı (çeşidi) on beş olursa, rapor çok çapraşık olabilir. Muhasebe eğitimi zayıf iş idarecisi, işin içinden çıkamaz, ve hesap raporunu küçümser Bu sistemin kötü yönü, iş hedefini gölgeleyerek, dikkati daha fazla genel masrafların kurtarılmasına çekebileceğidir. Genel masraf dağıtımının bu metoddaki gelişigüzel yapılması, diğer bir problemidir.

(*) Bir markanın tam standart maliyeti ile, dolaysız değişken standart maliyeti arasında fark gözetmek önemlidir. İkincisi, dolaysız değişken maliyetle ilgilidir.

4. İŞ İDARESİ, TAM MALİYET METODUNU ANLAR VE ONA ALIŞIKTIR.

İlk görüşte, tam maliyetin kullanılması için zayıf bir nedendir. Bir şeye alışmış olmak, daha iyisine geçmeğe engel sayılmaz. Burada önemli olanı, sözkonusu iş idarelerinin, "daha iyi bir şık" bulunduğuna kani olmadıklarıdır. Bu görüş tarzı, "emniyet" isteğine bağlıdır. Ve iş idaresinde, tam maliyetle emniyet, çoğu sefer, birbirine bağlı olarak düşünülür. Hele kendini başarılı gören iş adamının, kullanmakta olduğu ve kendisini memnun eder görünen metodları değiştirmesi beklenemez.

Katkı Görüşü :

Bu etüd, tam maliyeti kabul etmediğine göre, hangi metodu tutmaktadır?

Maliyet plânının "fırsat maliyeti" yönünden hazırlanması gereğini tartıştık. Bunun ötesinde, bir plânın takdiri sırasında, kaygu, beklenebilen ek kazanç ve ek masraf (veya azalması beklenebilen masraf) olmalıdır. Bunlar, plân gerçekleştirilsin, gerçekleştirilmesin, oluşacak ek kazançlar ve masraflarıdır. *Ek kazanç, eksi ek masraf, eşittir ek katkı.* Burada "katkı" sözü, organizasyonun, sabit masraflarını karşılamak için başvuracağı hazneye yapılan ekleme anlamına gelmektedir. Sabit masraflar karşılandıktan sonra, haznenin dibinde kalan fazlalık, kârdır.

Ek katkı, plânın gerektirdiği ek sermaye yatırımına bağlı olduğu zaman, beklenen varidatın, yatırıma oranla yüzdelik olarak hesaplanması olanağı vardır.

Plân takdirinde uygulanacak yukarıdaki metoda "katkı görüşü" denmiştir. Esasında marjinaldir. Varolan markalar ve projelere uygulanabilir. Yeni marka ve plânlara da uygulanmağa elverişlidir. İş idaresi, katkı görüşünü benimsediğinde, markalarının, ve yatırılmış olduğu kaynakların performanslarını takdir etmek için, üç önemli soruyu cevaplandırmalıdır:

1. *Bu markanın veya çeşidin katkısı artırılabilir mi?*

Burada esas kaygu, fiyat/hacim bağlantısının gerekli oranda kurulmasıdır. Bu yapılırken, kısa kadar, uzun vâdeli de düşünmek gereklidir. Kısa vâdeli olarak ele alındığında, sabit sanılan, ve bu yüzden hesaba katılmayan bazı masraflar, daha uzun vâdelerde değişken olabilirler. Ne kadar ileriye bakılması gerekeceği, eldeki markaya ve takdir anındaki şartlara bağlıdır. Sonra, üretim kapasitesini aşmayan bir ek satış hacminin elde edilmesine dikkat etmek önemlidir. Çünkü sermaye yatırmak gereği doğabilir; ve o zaman, değip değmeyeceği tartışılabilir, son olarak, üretici, organizasyonun tümünden gelen bir kâra yönelmiş olduğunu gözden kaçırmamalıdır. Yâni, bir markanın katkı seviyesini yükseltmeğe çalışırken, bunun diğer katkı kaynaklarına olan etkisini de hesaplamayihmal etmemelidir.

2. *Bir markaya yatırılmış olan kaynaklar, başka tarafa yatırıldıklarında, katkı yönünden bir artış yer alır mı?*

Bu, iş idaresinin devamlı kaygusu olmalıdır. Burada da sorun çapraşıktır, ve kısa vâdeli olduğu kadar uzun vadeli olarak işlenmesi gerektir.

3. *Bir markaya yatırılmış olan kaynaklar, yatırımın toptan satılması ve yeni bir yatırımın yapılması halinde daha yüksek bir katkı getirirler mi?*

Tabii, bu, ortak markaların istihsalıyla uğraşan fabrikalar için sözkonusu değildir. Öte yandan, bir işi tamamen veya kısmen likide etmek, başvurulacak son çaredir. Çoğu sefer, buna kötümserlik gözüyle bakılır. Ancak, bu, akıllı bir iş adamının hareketi olabilir. Pi-

yasanın devler tarafından istilâ edileceğini bilen küçük adamın yapacağı en iyi şey, "likidite" elde etmek, ve kendisine uygun yeni bir piyasa veya piyasa bölümüne yatırım yapmak olacaktır.

Üretici, bunların üçüne de; "Hayır" cevabını verebilecek durumdaysa, yatırımı üzerinden, maksimal varidatı elde etmektedir. Dikkat edilmelidir ki, burada sözü edilen "katkı", tüm meblâğa katkıdır, ve birim başına katkıyla karıştırılmamalıdır.

Bu arada görülecek zorluklar arasında belirgin olanı, "yanı değişken" denen masraf sınıfına ayrılanların gelecekteki hareketlerini tahmin etmektir. Örneğin, bakım işçileri sayısı, küçük hacim değişiklikleri karşısında sabit kalabilirse de, üretimin iki misline çıkmasıyla, belki de % 20 lik bir artış gösterecektir. Makine amortismanı, (yıpranma payı) üretim hacmi fazlası tesisatı zorladığı takdirde, belki artacaktır. Bu masraflar, hacimle orantılı değildirler, fakat artarlar. Bunları dakik olarak takdir etmek çok zordur. Geçmiş performanslara ait kayıtlar, ve belenebilen gelecek gelişmelerle ilgili ayrıntılı ve etüdler seviyesinde, daha dakik sonuçlara varılabilir.

Matematik ve istatistiğin son yıllardaki ilerlemeleri, hesap olanaklarını genişletmiştir. Bunların yakın gelecekte çok daha yaygın olarak kullanılacakları, şimdiden belirmektedir. Bu yüzden, kompütör (elektronik hesap makinesi) daha da gelişecek ve çok daha çapraşık hesapları, çok daha kısa zamanda yapabilecek duruma gelecektir.

13. Kazancın Ölçülmesi :

Yapılacak yatırım teklifleri arasında seçme yapmak için gözetilmesi gereken unsurlara baktığımızda, tüm unsurların, maksimal kâr elde etme gayesiyle kombine edilmeleri gerektiğini görmüştük. Dolayısıyla, gönül isterdi ki, yapılan her yatırım teklifiyle birlikte, bir de, hedefin ölçüsünü veren bir mali rapor sunulabile... Bunu yapmanın sorumluluğu, Ticar Bölüme aittir.

Problem : Kazanç Nasıl Ölçülür?

"Yatırım üzerinden varidat" görüşü, son zamanlarda ilgi görmeğe başlamıştır. Ancak, ilgi görmesi, uygulanması anlamına gelmez. Ve halâ bugün, yaptıkları yatırımların getireceği parayı hesaplama olanağından yoksun çok firma görülür. Kullanılan metodlardan bazıları, işe yaramayacak sonuçlar verecek kadar gelişmiş değillerdir. Biz burada, eski metodları ve daha yeni, bir iskonto sistemine dayanan metodu eleştireceğiz.

Paranın Geri Gelmesi (Buna Aynı Zamanda "Yapılan Masrafın Geri Gelmesi" Veya "Geri Ödeme" Denmektedir) :

Bu en fazla kullanılan methoddur. Uygulanması gayet basittir. Teklif, projeden gelen varidatın, projeye yapılmış olan masrafı eşitlemek için aldığı zamana göre takdir edilir. Yani ölü noktaya ne zaman varılacağı hesaplanır.

Bu metod yatırım üzerinden varidatı ölçmez; bir çeşit nakit para bütçelemesidir. Kısa vâdeli projelere öncelik verir. Uzun vâdeli olup, zaman geçtikten sonra çok kâr getirebilecek projeleri görmeyebilir. Çok tutulmuş olması, en başta basitliğindedir. Gerçekçi bir görünüşü vardır. Bir emniyet hissi verir.

Ek bir ölçü olarak, çok yararlı olan "geri ödeme" sistemi, kısıtlıdır.

Ortalama Kazanç Oranı :

Bu metod uygulandığında, tekliften her yıl gelmesi beklenen yıllık katkılar, teklifin takdir edilen hayatını kapsayacak kadarıyla toplanır ve yıllık ortalaması alınır. Ve bu, yapılan yatırımın yıllık ortalama yüzdesi olarak ifade edilir. Sonuca varmadan, amortismanlar

indirilir. (Aktifler, sözkonusu zaman süresi içinde amorti edilir.) Bunu dengelemek için, sermaye yatırımı, ikiye bölünerek, ele alınan zaman periyodu için, ortalama seviye elde edilir. Pratikte bu hesap metodunun birçok çeşitlemesi uygulanırsa da, esasî takriben yukarıda anlatılanıdır.

Bu metod da çok basit ve anlaşılması kolaydır. Ancak, geçen zamana iktisadî kıymet vermemesi, zayıf tarafıdır. Örneğin, iki projeye yapılan yatırım toplamları, on yıllık bir devrede eşitse, ikisi de eşit kazanç yüzdesi getirmiş görünecektir. Proje A'nın, ilk beş yıl içinde katkıda bulunmuş olduğu, proje B'nin ise, yedinci yılından önce katkıda bulunmadığı, tamamen gözden kaçacaktır.

Gerî ödemeye kıyasla, ortalama kazanç, daha uzun vâdeli kazanç sağlayan projelere yersiz öncelik verir. Uzun vâdelerle ilgili rakamlar, daha spekülâtif olduklarından, gerî ödemenin verdiği emniyet hissini vermezler.

İskontolama Tekniği :

Gerî ödeme ve ortalama kazanç oranı metodlarının, uzun süre ile uygulanmış olması, iş idaresinin bunları yeterli olarak kabul etmiş olması anlamını taşımaz. Maliyecilerle iktisatçıların desteğiyle, ilerici iş idarecileri, geleneksel tekniğin zayıf taraflarını görmüş, daha üstün kazanç ölçü sistemlerini geliştirerek tanıtmaya çaba sarfetmişlerdir. Bu gibilerinden, iskontolama tekniğinin yavaş yavaş yayılarak uygulandığı görülmektedir. Bunun iki ayrı çeşidini aşağıda tartışacağız:

İSKONTOLANMIŞ NAKİT AKIŞI (DISCOUNDED CASH FLOW) (D.C.F.):

Nakit akış metodu, bir projeden gelecek kazançları, proje maliyetine eşit şimdiki bir kıymete indirmeye uygun iskonto faiz oranını bulma esasına dayanır. Bu faiz oranı, yapılmış olan yatırımın kazanç haddidir.

Bunun hesap tarzını göstermek için, diyelim ki, 2200 Lira kıymetinde, masrafı azaltmakta kullanılacak bir makinenin beklenen ömrü beş yıl olup, bu süre sonunda da hurda kıymeti kalmayacaktır. Bu durumda faiz oranı 20 dir ve kazançlar akışının şimdiki kıymetini makinenin şimdiki maliyetine bu faiz oranı eşitlendirir.

Şöyle ki :

Kazanç oranını hesaplamada nakit akış metodunun uygulanması : (2200 Liralık makinenin beklenen ömrü beş yıl ve sonundaki hurda kıymeti yok olursa.)

Yıl	Amortismandan önce brüt kazançlar L	Aşağıdaki oranlarla iskontolanmış şimdiki kazanç kıymetleri. (Lira olarak)		
		% 18	% 20	% 22
1	200	184	182	180
2	600	458	446	432
3	800	510	486	462
4	1200	640	596	556
5	1200	534	488	448
Toplam	4000	2326	2198	2078

Kavram olarak, bu metod, yatırım harcaması yapılmasıyla, gerçekte, gelecek yıllarda ele geçecek bir gelirin satın alındığı esasına dayanır. Yukarıdaki gösteride, ilk yılın geliri 200 Lira, dördüncü ve beşinci yılın geliri 1200- er Liradır. Zaman geçerken, bu yatırım, kıymet olarak faizlenir ve nihayet, kendi senesi gelince, nakit kazanç olarak kendini materyelize

eder. Böylece, örneğin, dördüncü yıl gelirinin şimdiki 596 Liralık kıymeti, % 20 den faizle, dördüncü yılında, 1200 Lira brüt gelir elde etmek için, % 20 den, şimdi yapılması gereken yatırımdır. (596 Liranın, 1200 Lira daha dördüncü yıl başında gelir getirmeğe başlayacağından, 3,5 yıl süre ile, % 20 den faizlenmesi.)

Bu metodun temel basitliği, yukarıda görülür. Kazançlar, brüt varidat olarak verilmişlerdir. (Amortisman dahil değildir.) Bu yüzden, kazancı hesaplamadan, makinenin maliyetini ömrü yıllarına dağıtmağa lüzum yoktur. Amortisman otomatik olarak karşılanmıştır; çünkü, şimdiki kıymetleri sıfıra iskontoleyen faiz haddi, ana sermaye meblâğını geri ödemeğe gerekli yıllık provizyondan sonra yatırım üstünden işletilen varidat haddidir. Burada, muhasebe metodunda olduğu gibi, baştaki maliyetin amortismanına dikkat edilmemektedir. Bunun yerine, dikkat, zamanla faizlenmesi sırasında, sermaye yatırımının büyümesine çevrilmiştir.

Hangi kazanç matrahının esas olarak alınacağını kararlaştırmak zorunlu olmadığından, (orjinal yatırım, ortalama yatırım vs. gibi) faizleri de, projenin dolaysız maliyetine dahil etmeğe yer olmadığından, bu metod daha da basittir. Veriler toplanıp sıralandıktan sonra, kazanç haddi olarak bir tek rakam vardır; ve bu, grafiklerle faiz tabelâlarının alâde kullanılmalarıyla elde edilir.

Bu metod, geri ödeme kadar, ortalama kazanç oranındaki noksanları tamamlar. Basittir; Amortisman ve sermaye ile kazanç sarfiyatı arasında ayırım yapma gibi daha zor geleneksel problemleri saf dışı bırakır. Aynı zamanda, göz önündeki projeye özgü, kazanç haddi için bir tek cevap elde etmeyi oldurur.

ŞİMDİKİ NET KIYMET (NET BRESNET VALUE) (N.P.V.):

Şimdiki net kıymet metodu uygulandığında, bir yatırım projesi nakit akışlarının şimdiki kıymeti, uygun bir yüzde oranı kullanılarak saptanır. Orjinal maliyet, (veya şimdiki kıymet) varidatının net şimdiki kıymetidir.

N.P.V. metodunda, hesapta kullanılacak yüzde oranını saptamak zorunludur. *Bir teoriye göre*, teşkilâtın sermaye maliyeti, kredi alabileceği faiz oranına eşittir ve bu oran uygulanmalıdır. *İkinci bir teoriye göre*, bundan daha yüksek bir standart uygulamalı ve hiç değilse şimdi kazanmakta olduğu oran kadarını hedef tutmalıdır. (Bunun kredi almı oranından yüksek olduğu kabul edilir.) *Bir üçüncü görüşe göre*, oran, organizasyonun yatırım projesini kabul edebileceği minimum oran seviyesinde olmalıdır; ve bu oran, ayrıca, başarısız projelerin zararlarını kapatacak şekilde hesaplanmış olmalıdır.

İki metod arasından, D.C.F. en geniş olarak kabul edilenidir. Bir tek kazanç oranını kabul etmesi, açıkça, bu seçmenin kilit nedenidir. Ancak, bazı durumlarda, (örneğin bir projenin birkaç yıl boyunca negatif bir kıymetle katkıda bulunması halinde) N.P.V. metodu, hesap sorununu basitleştirebilir.

Teklifte sözü edilen performans seviyesine erişirse, belirli bir yatırım projesi kazanç haddini, iş idaresi, ticarî işler personelinden sormalı ve onunla tartışmalıdır. Hâlen eldeki değişik ölçü teknikleri arasında en uygunu, herhalde iskontolanmış nakit akış tekniği olup, tekliflerden çoğu için elverişlidir. Ancak, geri ödeme görüşü de, bazı durumlarda özel anlam taşır. Hesabı basittir; ve çoğu sefer, ek rehber olarak kullanılabilir.

Bu hesaplar, eldeki belirli proje ile ilgilidirler. Proje önemli olduğunda, hesaplar projeyi kabul etmenin, organizasyon tüm malî durumu üzerine etkisiyle ilgili tam bir raporla desteklenmelidirler.

Kazanç oranı hesaplarına önem vermenin gerekli olduğu açıktır. Bunlara gereken zaman ayrılmalıdır. Aynı derecede önemli olanı, teklifin hazırlanmasına, istenen ustalık zaman ve çabanın verilmiş olmasıdır.

ÖRNEK 11 :

John Graham Ltd. Şirketi, yeni bir marka ile ilgili bir teklif üzerinde durmaktadır. İş idaresi üst kademesi, plânın markaya en uygun olanı olduğunu kabul etmektedir. Ne yüzde nisbetinde kazanç haddi vereceğine dair ayrıntılı bilgi istemektedirler.

Şirketin kabul edeceği en düşük oran % 15 dir. Yeni markanın var olan bazı markalara yardımcı olabileceği ve bu etkinin, bazı diğerleri üzerindeki kötü etkiyi karşılayacağı gözönünde bulundurulmaktadır.

İstihsalde kullanılmak üzere satın alınacak sermaye tesisinin kıymeti 750 Liradır ve on iki yıl, çalıştırılmış olduktan sonra hurda kıymeti olmayacaktır.

Kazanç yüzde oranı hesapları şöyledir :

A. ÖDEME

Takriben 3,5 yıl sonra, katkılar sarfiyatlara eşit olacaktır.

B. ORTALAMA KAZANÇ ORANI METODU :

	L
12 yılda katkı toplamı	3740
Eksi amortisman payı	750
	<hr/>
	2990
Bir yıl için ortalama katkı	249
Yatırılmış olan ortalama sermaye $850 \div 2$	425
	$\frac{249}{425} \times \frac{100}{1}$
Yüzde kazanç oranı =	% 58,6

C. İskontolanmış nakit akış metodu :

Yıl	Katkı	% 35 le iskontolanan Katkının şimdiki kıymeti
	L	L
0-1	—	—
1-2	235	129
2-3	355	144
3-4	545	164
4-5	525	117
5-6	335	55
6-7	435	53
7-8	360	33
8-9	330	22
9-10	290	14
10-11	150	6
11-12	70	2
		<hr/>
		739
Yatırılacak sermayenin şimdiki kıymeti		740
% 35 ten katkının şimdiki kıymeti		739
Dolayısıyla, teklif edilen projenin kazanç oranı % 35 tir.		

Yeni markanın mâlî plânı şöyledir :

Yıl	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ek satışlar	1200	1400	1500	1600	1600	1400	1400	1200	1000	500	500	300
Ek ham malzeme ve ambalâj malzemesi	400	470	500	530	580	470	470	400	330	270	170	100
Ek üretim masrafları	20	25	25	25	25	25	25	20	20	20	20	20
Ek reklâm ve promosyon	900	500	600	480	500	450	450	400	300	200	150	100
Ek idare masrafları	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	10	10
Tüm ekler	1340	1015	1145	1055	1075	965	965	840	670	510	350	230
Ek katkılar	-140	385	355	545	525	435	435	360	330	290	150	70
Ek fabrika ve çalışma sermayesi	600	150				100						
NAKİT AKIŞI	-740	235	355	545	525	335	435	360	330	290	150	70

D. Şimdiki net kıymet metodu :

Yıl	Katkı	% 15 le iskontolanan Katkının şimdiki kıymeti
	L	L
0-1	—	—
1-2	235	178
2-3	355	234
3-4	545	312
4-5	525	261
5-6	335	145
6-7	435	163
7-8	360	118
8-9	330	94
9-10	290	72
10-11	150	28
11-12	70	13
		<u>1618</u>
		% 15 le iskontolanmış katkının şimdiki kıymeti 1618
		Orijinal sermaye yatırımının şimdiki kıymeti 740
		<u>878</u>
		Projenin şimdiki net kıymeti

NOTLAR :

1. Bu örnekteki hesapta, basit olsun diye, vergi ele alınmamıştır.
2. İskontolanmış nakit akış ve şimdiki net kıymet hesaplarında, orjinal sermaye yatırımının, yıl başında yapılmış olduğu kabul edilmiştir.

BÖLÜM 4. SONUÇ

14. TİCARİ SİYASETİN ŞEKLE BAĞLANMASI :

İkinci kısımda tartışılan pazarlama unsurlarıyla, üçüncü kısımda tartışılan, ticaret fonksiyonunun hareketleriyle ilgili unsurların; yanyana getirilerek, bir ticarî siyaset şekline girmelerini, bu kısımda tartışacağız.

Bu etüd boyunca, iş organizasyonunu, ayrı ayrı fonksiyonlar serisi yerine, ayrılmaz bir bütün olarak görmenin önemini yeterince belirtmiş bulunuyoruz. Bütün fonksiyonların tüm organizasyon gelir ve kârına katkıda buldukları görüşünün savunması sonucunda, iş idaresinin, organizasyonun tümünü etkileyen bir ana yatırım siyasetini düşünmesi gerektiği yargısına varırız. Bu ana siyasete varma metodunu, bu bölümde tartışıyoruz.

Uzun Vâdeli Ticarî Siyaset :

"Uzun vâde"nin ne anlama geleceği, fazlasıyla görüş açısına ve eldeki probleme bağlıdır. Ağır yatırımlar yapacak ve araştırma seferi plânlamakta olan büyük petrol şirketi için, uzun vâde, 25 yıla kadar uzanabilir. Bazı şirketler için iki yıllık bir gelecek, uzun vâdedir. Biz burada yaklaşık olarak beş yıl ötesine bakmağa girişen plâna uzun vâdeli demiş bulunuyoruz. Organizasyonun, belirli projeler için, beş yıldan çok daha uzağa bakması gerektiğini de peşinen kabul ediyoruz.

Uzun vâdeli plâna önem vermeyen şirketlerin, beşinci yıl sonundaki başarısızlıkları, bu yoksunluklarını kendilerine pahalıya maleder. Uzun vâdeli ömrü olmayacak sorunlara verilen yersiz önem sonucunda, uzun vâdeli fırsatların kaçırılmasından meydana gelen zararlar, buna bir örnektir. Çünkü kaçırılan fırsat, organizasyonun kârını önlediğinden, bir zarardır.

Rekabeti güçlü piyasalarda çalışıldığı zaman, uzun vâdeli üretim plânlarının yapılmasına fazla vakit verilmesi, yersiz ve yazıktır. Çünkü, bu gibi piyasalarda fiyatlar oynaktır ve plân, dakik olamaz; öne verilen zahmet boşa gider.

Uzun vâdeli plân uygulamasının, ele alınan zaman süresi içinde, organizasyon gelişimini gösteren bir malî rapor sonucunu vermesi gerekir. Bu raporun ne dereceye kadar ayrıntılı olacağı tartışılabilir. Ancak önemli olan, iş idaresinin, bu malî raporu, uzun vâdeli plânın ana hedefi olarak görmemesidir. (Ki esasında, rapor, plânın bir yan ürünüdür.)

Bir araştırma ve geliştirme projesi başladığında, bunun son gizli gücünün, önceden tam dakik olarak saptanması beklenemez. Her şey, projenin, gelişmesi sırasındaki gidişine, ve sonra, tüketicinin projeye tepkisine bağlıdır. Önemli olan, başarılı projeyi seçebilmektir. Ve sonra, seçilen projeyi gerçekleştirmek için tüm güçleri seferber etmektir. Dolayısıyla, uzun vâdeli plân uygulaması, temelinde, organizasyonlara açık kâr fırsatlarının gözden geçirilmesi ve takdiri olmalıdır. Ve organizasyon bu fırsatları sapına kadar sömürme olanaklarını sağlayacak temel güçlerini gözden geçirmelidir.

Uzun vâdeli ana yatırım siyasetinin ve onun içinde, uzun vâdeli ticaret siyasetinin geliştirilmesi, burada, aşağıdaki dört kademe yapılan bir iş olarak ele alınmıştır:

1. PROGNOZLARIN TOPLANMASI VE GENİŞ HAREKET HATLARININ ÇİZİLMESİ:

Uzun vâdeli plân, prognozların toplanmasıyla başlamalıdır. Tüm bölümlerin işbirliğiyle toplanarak koordine edilen prognozlardan, üst iş idare kademesi, organizasyonun ne yönde gelişmesi gerektiği görüşünde olduğunu dile getiren geniş bir siyaset direktifi vermelidir.

Pratikte, üst iş idare kademesi, geniş siyaset direktifine, bir zaman süresi içinde bakar. Bu direktif, üst iş idare kademesi iş ve kararlarının candireğidir. Normal olarak, yapılacak bir hareket, belirli bir yılı kapsayan uzun vâdeli bir plân çerçevesinde tartışılır. Bu tartışma sonucunda, geniş siyaset değişmeyebilir; fakat bazı ayrıntılı etüdlere harekete geçirilebilir. Bu etüdlere geliştikçe, daha başka düşünceleri gerektireceklerdir. Böylece, adım adım, bir değişiklik veya genişleme siyasetiyle ilgili katı bir görüş oluşacaktır. Ancak, her yıl, uzun vâdeli plân uygulamasına başlanmadan evvel, açık bir geniş siyaset direktifinin verilmiş olması gereklidir.

2. UZUN VÂDELİ PAZARLAMA PLÂNLARININ ŞEKLE BAĞLANMASI :

Bu uygulama sırasında, organizasyon, gerçekten kârlı fırsatları aramağa başlar. Bu iş, Pazarlama ve Araştırma/Geliştirme Bölümlerindedir. Öbür bölümler destekleyici olurlar. İlk başta, varolan mâmul gruplarının, geniş siyaset direktifinin işiği altında gözden geçirilmelerine salık verilir. Bu akla yakın bir harekettir. Çünkü, varolan mâmul gurupları, çalışmaya sağlam bir temel sağlarlar.

a. Varolan mâmul gurupları: Amaç, her mâmul gurupu için sağlam ve etraflı bir piyasa durumu incelemesinin elde edilmesi olmalıdır. Bu beklenen büyüme trendleri; özel olarak, tek tek piyasa bölümleri; piyasada varolan mâmuller arasında yenilerinin gelişmesi; beklenebilen yeni marka sürümleri; piyasada rekabet etmekte olan organizasyonlar; yakında piyasaya girmesi beklenebilen organizasyonlar gibi ayrıntıları kapsayacaktır.

Araştırma/Geliştirme Bölümüne düşen pay, önemlidir. Laboratuarda işlenmekte olan projeler, birer birer gözden geçirilmeli, her biri takdir edilmeli, gidişi ve potansiyeli ile ilgili ayrıntılar verilmelidir. "Katkılı mâmul" arama işi, devamlıdır. Amacı, mâmulü rekabetin önüne ve arası açık tutmaktır. Yeni gelişmeler, kâr olanaklarına yol açabileceğinden önemlidirler. Ve bu noktada, belki de, bunlar arasında bir seçme yapılabilecektir. Organizasyon, araştırmacılarının hepsini destekleyecek kaynakları elinde bulunduramaz ve seçme, bu yüzden de zorunludur.

Pazarlama bölümünde, ayrıntılı tüketici ve piyasa araştırması, tekrar tekrar incelenmelidir. Amaç, tüketici yatkınlığının yönünü saptamak, büyümekte olan, ölmekte olan markalara işaret etmektir. Bir eğilim veya eylemin temelinde yatan nedenlerin açıklanması çok önem-

lidir. Bunun ötesinde, pazarlamacı, satış hacmini artıran etkenleri daima kollayacaktır. Koşulların değişmesinde özgü tüm ayrıntıları elde bulunduracaktır. Tüketici deneme, kent deneme ve bölgesel hareketlerle ilgili rekabet çalışması hakkında bilgileri de toplayacaktır. Bunların yardımıyla ve genel iktisat ve nüfus hareketleri durumu bilgisiyle, pazarlamacının, markasının içinde rekabet edeceği piyasa ile ilgili bir prognozu, beş yıllık bir devre için yapabilmesi gerekir.

Ayrı ayrı piyasalarda rekabet etmekte olan bir organizasyon için, bu çalışma piyasalardan her biri için yapılmalıdır.

Bundan sonra, organizasyonun her piyasadaki marka stratejisine bakılır. Çok değişik stratejiler aynı zamanda uygulanabilir. Normal olarak, pratikte, bunun üç-dört stratejiye indirilmesi gerekir. Her strateji için hedef, aynıdır; markanın maksimal kâra gitmesini amaçlar. Zaman ayarı ve kullanılacak metod yönünden farklar belirlecektir ancak. Seçilecek stratejiler, organizasyonun koşullarına bağlı olacaktır. Bir kısmının uzun, bir kısmının kısa vâdeli kârlara yönelmiş olması daha iyi olur. Stratejilerle ilgili rakamların fazlasıyla dakik olmaları için uğraşmak, zaman israf etmek olabilir. Rakamların, fazla ayrıntılı, dakik bir tablo verme yerine, "açıkça işaret" etmeleri daha, yerindedir.

Uzun vâdeli stratejileri toplamak Pazarlama Bölümünün görevi olmalıdır. Bunu yaparken, pazarlamacı diğer bölümlerindeki meslektaşlarıyla, -özellikle de Ticaret Bölümüyle- yakından çalışmalıdır. Her strateji için, uygulamasının malî tablosunu çizmek gerekir. Bu işık altında, tesisat kapasitesinin yeni baştan gözden geçirilmesi, eldeki aktiflerde beklenmesi gereken hareketlerin tartışılması lâzımdır.

b. Varolan mâmûl grupları içinde yeni markalar: Bundan sonra, varolan piyasalara yeni markaların sürülmesi ele alınır. Tüketicie yeni bir faydanın sağlanması, yeni bir markanın, sürüldüğü takdirde, başarısını sağlamakta temel unsurdur. Bir talep bolluğu olduğu zaman yeni bir marka sürüldüğünde, bu unsur olmaksızın da başarılı olunabilir. Tabii, moda ile ilgili piyasalarda, her sene yenilik beklenir.

Ancak, genellikle, yeni bir markanın sürülmesi, organizasyon için büyük bir çabadır, fazlaya malolabilir. Rizikosu vardır. Uzun vâdeli plânlar toplandığı anda, organizasyon, bunları karşılayacak durumda olup olmadığını bilmekten aciz olabilir.

Yeni bir marka, uzun vâdeli plâna alındığında, belki de beş yıl öndedir; ve o süre sonundaki bir fırsat olarak tanımlanmış olduğundan plâna alınmıştır. Plândan sonraki iki üç yıl içinde, yeni markanın gelecekteki tablosuyla ilgili hatlar, kesinleşmeğe başlar ve piyasada buna bir yer olduğunu doğrular. Herhangi bir zamanda, plân, herhalde, birçok, değişik gelişme safhasında bulunan yeni marka teklifini kapsayacaktır.

Yeni markalar için ve hele yeniliklerin piyasaya sürülmesi için, birden fazla strateji gereklidir. Yeniliğin takdimiyle ilgili değişik şıkların düşünülmesi gerekir. Çünkü, yeniliğin takdimi, örneğin, ulusal veya bölgesel olabilir, ve ona göre piyasaya saldırmakta tutulacak yön değişik olabilir.

Öte yandan, uzun vâdeli plânı yaparken, kısa vâdeli organizasyon gerekleri bir tarafa bırakılmamalı; dengenin bozulmaması için, beş yıl sonra beklenen olayın gelişmesiyle ilgili olarak, fazla derine inilmemelidir. İsraflı olabilir. Üst iş idare kademesinin ana kaygusu, organizasyon ve işin, istenen yöneltiyle hareket etmesini sağlamaktır. Yakın gelecekte, elektronik hesap makineleri, uzun vâdeli plânların yapımında çok daha büyük bir rol oynayacaklardır. Ve o zaman, bir çok stratejiyi, takdir ve rakamla, çok az zamanda dile getirme olanağı verilmiş olacaktır.

c. *Yeni mâmul guruplarında yeni markalar:* Uzun vâdeli plânda, yeni markaları, yeni piyasalara sürme niyeti çok önemli yer tutar. Güçlü, etkin ve saldırgan organizasyonların, uyumuş piyasalara girerek, bunlarda çabucak liderliğe oturmaları ve böylece, piyasaya, kendilerine ve topluma faydalı olmaları, çok görülmüştür. Burada iki kilit seçme yapılır. Biri yeni piyasaya girişle, ikincisi sürülecek markalarla ilgilidir. Yeni piyasa, tamamen değişik bir perakendeci takımıyla çalışmayı icabettiriyorsa, satış yönüne özel olarak dikkat etmek gerekecektir.

Genel kural, yeni bir piyasaya bir yenilik arz ederek girilmesini ön koşar. Bunun, patentlenebilen bir mâmul yeniliği olması tercih edilmelidir. Paketleme veya piyasaya saldırma şeklindeki yenilik, kısa zamanda kopya edilir.

Kısa vâdeli plân uygulanması, yeni piyasalara sürülecek mâmul tekliflerine kesin düşünce vermede uygun zamandır. Öbür teklifler gibi bunlar da, zamanla gelişecek, piyasaya yerleştikçe daha ayrıntılı ve belirgin olacaklardır.

Yeni markaların yeni piyasalara sürülmesiyle ilgili teklifler, tesisat ve teçhizatla yapılması gereken ek masrafı da belirtmelidirler. Satış gücü ve pazarlama personeli gibi kalemlere gerekli yeni yatırımlar hesaplanmalıdır. Yeni piyasalar için birden fazla, belki iki plân tartışılabilir; bunlar, esasında, zaman ayarı yönünden farklı olmalıdır.

Bu safhada, organizasyon üç ayrı başlık altında uzun vâdeli plânlar elde etmiş olacaktır:

- a. Varolan markalar,
- b. Teklif edilen, varolan piyasalara sürülecek yeni markalar,
- c. Yeni piyasalara sürülecek yeni markalar.

Bu başlıkların herbiri altında, iki, üç veyahut dört strateji bulunacaktır. Her strateji için ek bir sermaye ve özel durum kazanç maliyet raporu çıkarılmış olacaktır. Plânlar, her yıl için ayrıntılı şekilde, beş yıllık devreyi kapsamalıdır.

Bu stratejileri elinde bulunduran üst iş kademesi, organizasyon tümünün durumunu düşünmeğe başlayabilir.

Strateji belgeleri, markaların kâr katkı ayrıntılarını verecektir. Bunlar, organizasyonun, dolaylı masraflar ele alınmadan önceki kâr durumunu işlerler. Burada, gelecek beş yıl içindeki dolaylı masrafların bir takdirini yapmak uygun olur. Bu başlık altında kesin bir takdir bulunmayacak ancak, net kâr tartışılabilirse, kaba bir takdirin elde bulunması gerekecektir.

Eldeki sermaye sarfiyat takdirleriyle, nakit akış prognozlarının, stratejilerden her biri için yapılabilmesi gerekir ve bunların hesaplanması zorunludur.

Üst iş idare kademesi, artık, stratejiyi seçme işine geçebilir. Teklif edilen strateji içindeki ayrıntıları tartışacak, şüphelerini dile getirecektir. Rekabetçi olduğu değişik piyasalar hakkındaki görüşlerinde daha fazla kesinlik kazanacaktır. Uzun vâdeli olarak daha çıkarılı olan piyasaları daha iyi takdir edebilecektir. Organizasyon, tüm çabasına bakabilecekler, fazla yüklenmemesine ve böylece, zarara uğramamağa dikkat edecektir. Fazla çalışma, atalet kadar masraflı olabilir. Öncelikler kesinleşecektir. En önemlisi, organizasyonun hangi kâr seviyesini hedef tutması gerekeceğini saptayabilecektir. Organizasyonun mall gerekleriyle ilgili geniş bir fikir edinmiş olacaktır. Gelişme için gereken malî katkıyı bilecek, gelişmenin ne kadar zaman alması gerektiğini saptamış olacaktır.

3. ORTAK AKTİF KIYMETLERİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ :

Uzun vâdeli siyasetin şekle bağlanmasında üçüncü ana uygulama, ortak aktiflerle ilgilidir. Buradaki "ortak aktif" deyiimi, tüm değişik markaları ve projeleri destekleyerek etkileyen, yararlandıran, fakat hiç birine özgü olmayan aktiflere işaret eder. Bunun ötesinde "aktif" deyiimi, daha geniş anlamda kullanılmakta ve burada, satış gücünü, idarî ve ticarî bölümleri ve iş idaresinin de kendisini kapsamaktadır.

Varolan ve yeni markaların ön plânları, organizasyonun gelişmesiyle ilgili bir fikir verecektir. Bu gözönünde bulundurularak, tüm hizmet bölümleri revizyondan geçirilmelidir. Amaç, kendilerini bekleyen yükün altından kalkacak kapasitede olup olmadıklarını saptamaktır. Uygulanmış ve Temel Araştırma Bölümleri, organizasyonun gereği olan yeni mamuller ve uygulamalar akışını devam ettirebilmeleri yönünden denetlenmelidirler. İstihsal Bölümü içinde, güç ikmali, iç nakliye, istihsal planlaması gözden geçirilmeli, gerektiği halde, personel eğitimi genişletilmeli, daha fazla ustabaşı gereği karşılanmalıdır.

Pazarlamada, satış gücü ayrıntılı olarak incelenmelidir. Eldeki satış gücü, yeni mamulün pazarlamasını destekleyecek kapasitede değilse takviye edilmeli, pazarlama araştırması ve Pazarlama Bölümündeki diğer kısımlar aynı titizlikle gözden geçirilmelidir.

İş idaresi için en önemlisi, kendi organizasyonunu denetlemesi, strüktürüne bakması ve iş idaresi personelini tamamlamasıdır. Gelecek genişlemeyi karşılayacak iş idaresi elemanları önceden hazırlanmalıdır.

"Ortak aktifin" gözden geçirilmesiyle kazanılan tekliflerin parasal ifadesine varmak, çetin, fakat gerekli bir iştir.

4. UZUN VÂDELİ GENEL YATIRIM PLÂNININ ŞEKLE BAĞLANMASI :

Pazarlama strajisiyle ilgili ana kararlar alındıktan ve ortak aktiflerin gözden geçirilmesi de bittikten sonra, uzun vâdeli ana yatırım plânının şekle bağlanması yönünden çalışma başlayabilir.

Değişik marka planlarının daha fazla darlaştırılmaları veya genişletilmeleri sözkonusu olabilir. Bazı diğerlerini bir süre için rafa kaldırmak gerekli olabilir. Ortak aktif revizyonu tekliflerinden bazılarının kısıtlanması uygun görülebilir. Plân taslağının ilk başta yeterli olması, pek olağan değildir. Şekillenme, ayarlama yapılması gerekecektir. Ancak, bu tartışmanın sonucu, tüm organizasyonu kapsayan uzun vadeli bir ana plan olmalıdır. Bu parasal birimlerle anlatılan, uzun vâdeli bir siyasettir. Bununla, iş idaresi, organizasyonun geleceğine vermek istediği şekli saptamış olacak ve bu hedefe varmak için, gereken pratik plânları da elde etmiş olacaktır.

Uzun vâdeli plânın her yıl yapılması, zorunlu değildir. Yeter ki, her yıl, revizyona tabi tutula; ve gereken ayarlama, gelişmelere uygun olarak yapıla.

Kısa Vâdeli Ticarî Siyaset :

Burada "kısa vâde"den, sadece bir yıllık süre anlaşılmalıdır. Kısa vâdeli plân, bir yıl içinde, ve uzun vadeli plân ışığında, organizasyon kaynaklarının en çıkarlı şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla yapılan plandır.

Kısa vâdeli ana yatırım plânının ve onun bir parçası olan kısa vâdeli ticarî siyasetin şekillenmesi, burada, beş kademeli bir uygulama olarak ele alınmıştır:

1. *Prognozların toplanması:*

Kısa vâdeli plân da, tıpkı uzun vâdelisi gibi, prognozların toplanmasıyla başlamalıdır. Bunlar, gelişmelere, en ince ayrıntılarıyla bakmalı, pazarlama araştırması, piyasayı, aylık hareketleri yönünden ele almalıdır.

2. *Pazarlama plânlarının şekle bağlanması:*

Her piyasa için ayrı olarak yapılan kısa vâdeli pazarlama raporu, piyasanın yakın geçmişini özetleyen ve üç yıl ilerisine kadar giderek, şimdiki devreyi içine alan bir durum tablosuyla başlamalıdır. Bunu, aynı kısa devre için, rekabetten beklenen hareketler raporu takibetmelidir.

Organizasyonun pazarladığı markalarla ilgili, tüm plânlanmış gelişmelerin ayrıntılı bir programını içine alan bir rapor, buna eklenir. Bu rapor, marka ile ilgili ana unsurların hepsine en ince ayrıntısıyla bakacaktır. Rekabetin karşı tutumu, markanın fiyatı, promosyonu, satış siyaseti, kısaca, her şeyi, teker teker ele alınmalıdır.

Rapor ondan sonra, bir yıllık devre için, her marka ile ilgili, ayrı bir pazarlamanın hazırlanmasına geçer. Mâmulün ıslahı, promosyonu, geliştirilmesiyle ilgili ayrıntıların hepsi, buna dahil edilir. Bu plan, marka için, satış kıymetlerini açıkça belirten bir malî rapor halinde özetlenmelidir. Mâmulün maliyeti, ambalâjı, istihsal masrafları ve dağıtım maliyeti de burada açıkça belirtilecektir. Teklif edilen reklâm ve promosyon yatırımı belirtilecek ve sonunda, markanın kâra katkısı da gösterilecektir. Pratikte, bu rapor içinde bulunulan yıla ait, plânın kapsadığı yıla ait ve ondan sonraki yıla ait ayrıntıları içine almalıdır.

Markanın malî raporu, marka satışını hacim ve kıymet olarak gösteren, reklâm ve promosyon yatırımlarını gösteren ve yıl içindeki her satış devresinin kâra katkısını belirten ayrıntılı bir belgeye dayanmalıdır. Aynı zamanda, öngörülen gelişmenin arkasındaki düşünce tarzı belirtmeli ve reklâm vasatı ile zamanları için teklifler yapılmalıdır. Marka kısa vâdeli hazırlama plânının toplanması, Pazarlama Bölümünün sorumluluğu olmalıdır. İlgili tüm diğer bölümler, buna yardımcı olmalıdırlar. Bu safhada, hedef her markanın kâr katkısının maksimale ulaşmasını sağlamaktır.

Bir piyasaya birden fazla marka sürüldüğü takdirde, marka raporlarını içinde toplayan bir piyasa özetinin hazırlanması gerekir.

İş idaresi, istihsal kadar pazarlamayla ilgili teklifleri gözden geçirecek ve lazımsa ayarlayacaktır.

Varolan ve yeni markalar için bu şekilde toplanmış raporlar elde edildikten sonra, yılın pazarlama plânının yapılmasına geçilebilir. Kısa vâdeli pazarlama plânında, satış gezi devreleri önemli yer tutar; çünkü promosyonların hepsi, etkili olacaklarsa, satış gücü tarafından desteklenmelidirler. Yılın hangi mevsiminde satış gezi devrelerinin uzatılıp kısaltılacağı, veyahut da yoğunlaşacağı, pazarlama araştırmasıyla bir dereceye kadar saptanabilir. Esasen, burada iş idaresinin tecrübe ve sağduyusu en büyük rolü oynar.

Eldeki satış promosyonunun dağıtımı, satış varidat takdirlerinin belki de yeni baştan gözden geçirilmelerini gerektirecektir. Orijinal raporda teklif edilen diğer masraflar da ona göre ayarlanacaktır. Varolan ve yeni markalar, bu şekilde revizyona tabi tutulduktan sonra, ve pazarlama plânının taslağı yapıldıktan sonra ticarî siyasetin bir ön tasarısı da otomatik olarak meydana gelmiş olacaktır.

3. Tesis ve teçhizat sarfiyat tekliflerinin gözden geçirilmesi :

Kısa vâdeli tesisat ve teçhizat sarfiyatlarının ayrıntılı olarak listelenmeleri gerekir. Uzun vâdeli planda yer almayan bu tür gereklerin de burada listelenmesi gerekir. Her teklif gözden geçirilmeli, lâzım olan yerde ayarlanmalıdır.

4. Hizmet, idare ve yürütme kısımlarının gözden geçirilmesi :

Tüm hizmet ve idare bölümleri revizyondan geçirilmelidir. Bütçeleri hazırlanmalıdır. Aynı şekilde, tüm uygulama bölümlerinin de bütçeleri hazırlanmalıdır. Yıllık çalışmayı kapsayacak bu bütçeler, esasında iş idaresi tarafından, doğru dürüst idare edilen bir bütçe kontrol programı dahilinde hazırlanır.

5. Kısa vâdeli ana yatırım plânının şekle bağlanması.

Şimdi, organizasyon, aşağıdaki belgeleri hazırlamış olacaktır :

- a. Varolan ve yeni markalar için pazarlama teklifleri
- b. Tesisat ve teçhizat sarfiyat teklifleri
- c. Hizmet, idare ve uygulama bölümleriyle ilgili teklifler

Bu bilgiye dayanılarak, kısa vâdeli ana plânın taslağını hazırlama olanağı verilmiştir. İlk taslak, üst iş idare kademesince tartışılacak ve uzun ayarlama ve düzeltmelere yol açacaktır. Ancak, sonuç, tüm organizasyonu kapsayan bir yatırım siyaseti olacaktır. Kısa vâdeli ticaret siyaseti de, bu ana yatırım siyasetinin içinde bulunacaktır.

Eninde sonunda kesinlikle onaylanan pazarlama plânı, daha sonraki plânlanmanın temeli olacaktır. Organizasyonun tüm çalışma ve hareketi, bu plânın etrafında dönecektir. Organizasyon içindeki her fonksiyon, çabalarının plân ile koordine edilmesine dikkat edecektir. İstihsal, nakliye, satınalma depolama, -bu ve diğer fonksiyonlar, hep kendilerine düşen rolü oynarlar. Pazarlama plânı, iş idaresinin, organizasyona ait tüm uygulama çabalarını koordine etmek için kullandığı ana âlettir.

Bu şekilde hazırlanmış kısa vâdeli bir ticarî siyaset, ne kadar zaman değişmemelidir? Bu, koşullara bağlıdır. Ufak işletmelerde değişkenlik şarttır. Büyük işletmelerde, çok sık değişen bir plân, zararlara yol açabilir. Satış promosyonu ve özel reklâm yatırımlarının sık sık gözden geçirilmeleri, temel ilke olmalıdır. Çünkü bunlar, taktik unsurlardır.

İş idaresinin, prognoz plânlama, takdir ve uygulanacak plânları seçmesi, ondan sonra bunları uygulaması, daha sonra kontrol etmesi işi, devamlı olarak yapılmalıdır. Bunu senede bir kez yapmak, yeterli değildir.

Kaynaklarla ilgili yeni teklif geldikçe, iş idaresi bunları onaylayacak ve organizasyonun genel uygulama plânlarına dahil edecektir.

»Kâr İçin Pazarlama« adlı bu eseri,
B.Britanya, Oxford Üniversitesi öğretim üyesi
İngiliz pazarlama uzmanı LEONARD HARDY yazmış;
Avukat, hukuk doktoru SÜHEYL GÜRBAŞKAN dilimize çevirmiştir.



Kitabın kapak ve formalar baskısı şubat 1972 de
İSTANBUL REKLÂM ofset tesislerinde yapılmıştır.

Fiatı 20TL .