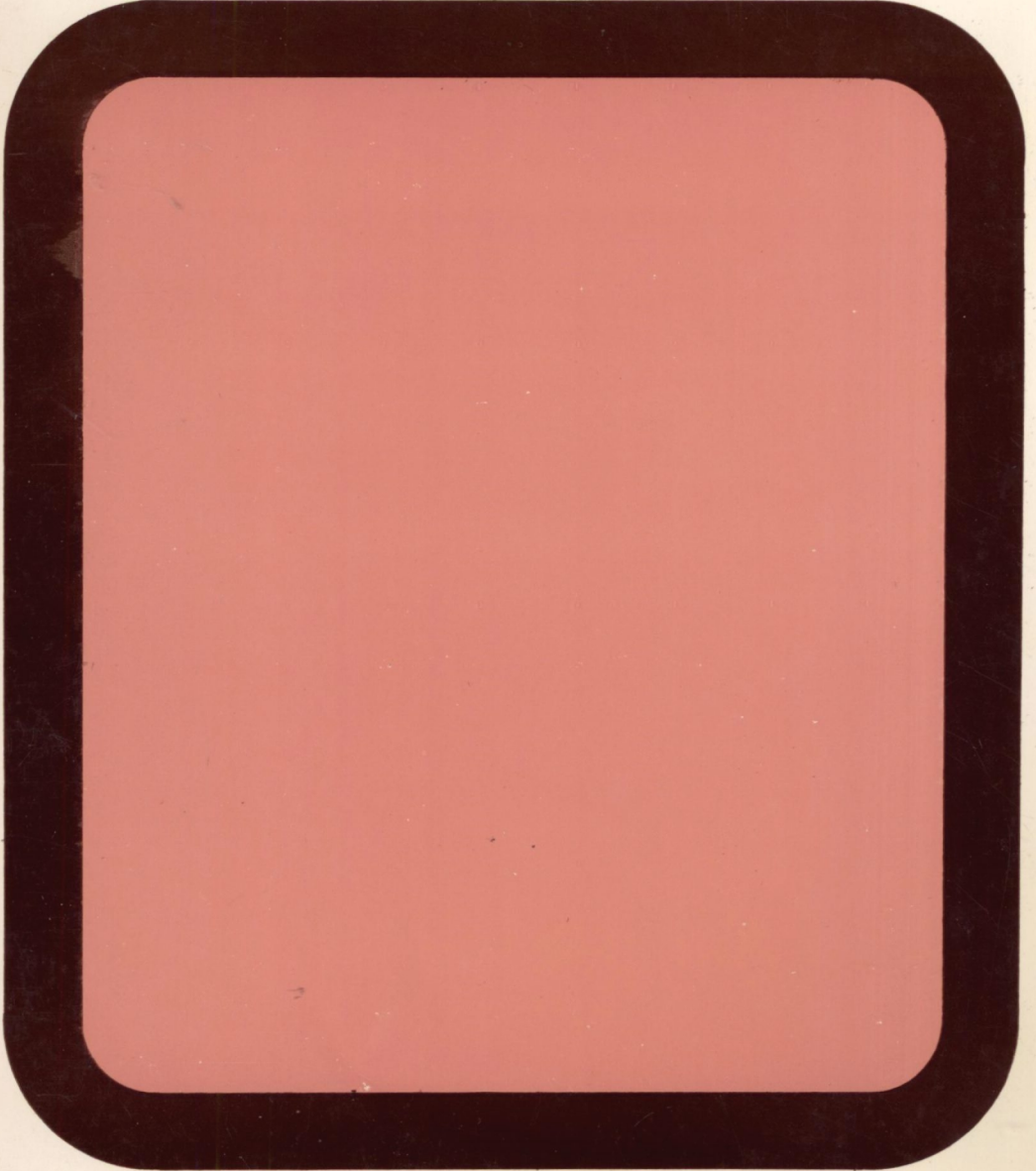


pazarlamada
yenilik araştırmaları
théodore levitt



istanbul reklām yayınları: 30

Ö N S Ö Z

Théodore Levitt, dünyaca ün salmış yeni bir marketing görüşünün yerleşmesine ve kurulmasına yol açmış bir pazarlama, işletme iktisadı ve geliştirme uzmanıdır.

Çevirisini sunduğumuz "Innovation in Marketing" adlı eseri, pazarlamanın büyük klasiklerindendir. İçinden alınarak, (Müdürlerin Basiretsizliği) bölümü ayrıca yayınlandığında 100.000 nüshalı bir satış sağlamıştır. Théodore Levitt, Harward Business School'un en ünlü profesörlerindendir. Geniş bir iş hayatı tecrübesine sahiptir.

Bu eserde onun, ilim adamı ve uygulamacı niteliklerinin birleştiği görülür. "Bugünü" devam ettirmekten çok, "Yarını" kurtarmak, oluşturmak kaygusu içindedir. Kritiklerinde, genellikle pazarlama hatalarını, yanlış görüşlerini hedef tutmaktadır. Başlıca firmaların gelişmeyi frenlediklerini göstermekte; pazarlama bilgi ve görüşlerindeki kısırlığın buna sebep olduğunu ispatlamaktadır.

Eserde, satış ve pazarlama arasındaki kesin ayırım başarı ile ortaya konmuştur ve iddia edilmiştir ki, sadece satış hedef tutan bir görüşün sonu hüsrandır.

Gerçekten, satış ve pazarlama arasındaki fark, sadece sözlük meselesi değildir. Satışta, satıcının ihtiyaçlarını tatmin aranır. Pazarlamada, alıcının ihtiyaçları göz önünde bulundurulur. Satışta, mamulü paraya çevirmesi gereken satıcının sorunları ön plandadır. Pazarlamada, tüketicinin problemine ve ihtiyaçlarına, sadece mamul ile değil, birtakım değişik unsurlarla cevap vermek gözetilir.

Yazara göre, pazarlama, teşebbüs içinde uzmanlıklı bir bölüm değil, teşebbüsün varlık nedenini teşkil etmelidir. Bir düşünce ve görüş şeklinin yerleşmesi, bir ruhun yaşaması söz konusudur. Teşebbüs mensuplarının hepsi için pazarlama, devamlı kaygı olmalıdır. Bu kaygı, bir içgüdü durumuna dönüşmelidir.

Teşebbüslerin geleceğini, ancak bu tutum kurtarabilir. Théodore Levitt, aşırı sayılabilecek bazı görüşleri savunmakta, kurulu bazı görüşleri devirmektedir. Ve kitabı, canlı ve okunması rahat bir özelliktedir.

İşadamları için yazılmış olan bu eserin, pazarlamaya ilgi duyan herkes tarafından takdirle karşılanacağını umarız.

Dr. Süheyl GÜRBAŞKAN

BÖLÜM 1.

TEŞEBBÜS VE MÜŞTERİLERİ	9
--	----------

BÖLÜM 2.

DEĞİŞİKLİK VE TİCARET STRATEJİSİ	12
Mamullerin gelişmesi	13
Halkın kıymet skalaları ve tutumları	14
Müesseseler de değişim halindedirler	15
Değişiklik ve siz	17
Değişiklikleri kim öngörmelidir?	18

BÖLÜM 3.

İDARECİLERİN KISA GÖRÜŞÜ	19
Hedeflerin seçilmesindeki hatalar	19
Analizde hata	19
Kullanılmazlık tehdidi	19
Deveküşü politikası	20
Nüfus yanılması	20
Kendilerini emsalsizce lüzumlu sananlar	21
Petroldeki aksilikler	21
Kitlesel üretim psikozu	22
Detroit'taki gecikme	23
Henry Ford l'in önderliği	23
Mamulün bölgeciliği	23
Yaratıcı yıkım	24
Araştırma ve geliştirmenin tehlikeleri	24
Yaşayacak kadar gelir	25
İşin başı ve sonu	25
Özet	26
Büyüklük hissi	26

BÖLÜM 4.

TİCARET STRATEJİLERİ VE TAKTİKLERİ	27
Mamul nedir?	28
Markaların hepsi birbirlerine benzedikleri takdirde ne yapılır?	29
Satınalınan mamul bir tatmin kaynağı olmalıdır	30
Markaların gerilemesi	31

Müşterilerimiz için müşteri yaratma zorundayız	31
Günün gereklerine karşı yarının olanakları	32

BÖLÜM 5.

PAZARLAMADA DA ARAŞTIRMA, NİYE YAPILAMASIN ?	33
Üvey evlât: pazarlama	33
Araştırma ve geliştirme, fonksiyon olarak, aldatıcı mıdır?	34
Toplumsal görüşün yeni simgesi: "Pazarlama açısı"	34
Pazarlama; devamlı gelişme	34
Pazarlama açısından, yeniliğin menşei	35
Pazarlama açısından da niçin bir A ve G fonksiyonu yaratılmasın?	35
"Göz kararı" işkencesi	36
Reklâm ajanslarıyla müşavirlerin yaratıcılığı	36
Satış servisinin yapamayacağı	36
Üreticinin satış üzerindeki kontrolü	36
Pazarlama bir soyutlama olmağa devam etmektedir	37
Mamul gelişirken, pazarlama ona ayak uydurmuyor	37

BÖLÜM 6.

EKONOMİ METEOROLOJİSİ VE TEŞEBBÜSÜN GELECEĞİ	38
Gelecek, hayatımızın arda kalan kısmının içinde geçeceği zaman bölümüdür	38
Geleceği sistematik olarak düşünmenin çaresi nedir?	39
Bilinmeyenin öngörülmesi	39
Ufuk komitesi	39
Bu komitelerin başarısızlık nedenleri	40
"Ufuk" komiteleri, hedeflerine nasıl ulaşabilirler?	40
Verilmiş görevin uygulanması	41

BÖLÜM 7.

GELİŞİM NASIL HAZIRLANMALI, NASIL PLANLANMALIDIR ?	42
Geleceğimizin yapısı	42
Sosyal unsurun özü	42
Yeni dağıtım sisteminin kişiliği olmayan karakteri	44
İnsancıl çapraşıklık	45
Planlama ve psikoloji	45
Eylemci kadroların limitleri	46
Riziko ve başarı	46

BÖLÜM 8.

"PAZARLAMA ETÜDLERİ" TARAFINDAN YERİNE GETİRİLEN HİZMET	48
Pazarlamanın geliştirilmesiyle kim uğraşmalıdır?	48
Sorumlu merci kim olacaktır?	49
Rantabilite kriterlerinin zorluğu	50
Fazlasıyla katı varsayımlar tehlikesi	50
Teşebbüs boyutları ve yenilik	50
Fazlasıyla örgütlenmiş bir iş idare sisteminin tehlikeleri	50
"Büyük işler" in büyüklüğü ve hamallığı	51
Pazarlamada araştırma ve geliştirmenin örgütlenmesi	51
Geleceğe dönük programlar ve günlük sorunlar	51
Çabaların dağıtımı nasıl önlenir	52
Servis şefinin seçilmesi	52
Teşebbüsteki hava	52
Geleceğin yaratılması	53

BÖLÜM 9.

TİCARET ARAŞTIRMASININ SORUMLULUĞU	54
Ticaret araştırmasının gelişmesi	54
Ticaret araştırmalarındaki eksik yön	55
Ticaret araştırmasının yetersizlikleri	55
Uzmanlık fonksiyonu	55
Teşebbüs ruhu veya ticaret araştırması	57
Ticaret araştırmasının gerçek sorumlulukları	57
Kadroların gereği nedir?	58
Ticaret araştırması sorumluluğunun sınırları	59

BÖLÜM 10.

MAMUL POLİTİKASIYLA REKLÂM ARASINDAKİ TUTARLIK	60
İşin içyüzü	60
Bilim mi, hastalık mı?	61
Endişeli uzmanlar	62
Bilim mi, sezgi mi	62
En samimi pohpohlama	63
Patronlar da bir yerde hatalı olabilmektedirler	63
Araştırma ve genel müdürlük sorumlulukları	64
İdarecileri güdüleyelim	64

BÖLÜM 11.

MERKEZCİL BİR PAZARLAMA LEHİNE ÇALIŞMALAR	65
Merkezkaç maliyecinin durumu	65
Pazarlama niye "fazlaya malolur"	66
Unutulan tüketici	66
Bir müşteri kitlesi nasıl cezbedilir ve saklanır?	66
Bünyeye uyan ve yerleşmiş iletimler	67
Müşteriye dönük çözümler	68

BÖLÜM 1.

TEŞEBBÜS VE MÜŞTERİLERİ

Bir teşebbüs için en önemli olanı, teşebbüs olmağa devam edebilmektir. Bunun tek çaresi, bir müşteri zümresi yaratmak ve onun müşteriliğini devam ettirmeyi başarmaktır. Ve bu genellikle, "eldekini satmak" fikriyle özetlenmiştir. Oysa bu kitabın maksadı, bu fikri yadsımdır. Çünkü esasında, unsurlar hem daha basit, bir yandan da çok daha çapraşıktırlar.

Her mesaj — bu kitap dahil — bir müşteri zümresine dönüktür. Sanatkârlar bile, "sanat için" ve "bağımsızlık" iddialarıyla gerçekleştirdikleri eserlerin arkasında, tanınmamış fakat paralı bir alıcıyı ilgilendirmek kaygısını saklamaktadırlar.

Kapitalist, komünist veya ilerinin bir "ist" toplumunda olsun, ağzını açan, birşeyler satma peşindedir. Oysa bazı kişiler, bunu geçim yolu yapmış olduklarından satarlar. Bizimki gibi kapitalist bir toplumda, satışı meslek edinenlerin sayısı kabanktır. Onlar olmaksızın, kapitalizm olmaz. Ve bazılarına göre, hürriyetin savunucusudurlar.

Satış, sosyemizin kanı, canıdır. Sistem satıcılara dayanır, onların çabalarıyla gelişir ve yaşar. Üretim çarkı ve hayat seviyesinin yükselmesi, satıcıların çalışmalarına dayanır. Oysa, örneğin, kapitalizmin, görkemli olduğu Amerika'da bile satıcı, diğer kişiler tarafından hor görülmekte, kendisine toplumdaki yeri itibarıyla iyi gözle bakılmamaktadır. Bilim adamlarıyla teknikerler daima başta gelmektedirler. Üstelik, dillerin çoğunda, "satmak" mastarı, şerefsiz kavramları uslandırır: "Ülkesini satmak", "arkadaş satmak", "ruhunu şeytana satmak", "fiyaka satmak" gibi.

Amerika kadar kapitalizme bağlı bir ülkede bu tutum, şaşırtıcı olabilir. Gene de kuşkusuz, ortalama Amerikalı için satış, hor görülen bir faaliyettir. Oysa hepimizin hayatı, satışlardaki başarılarla dolaysız olarak bağlıdır. Çünkü, ticareti o yaşatır.

Hepimiz, birşeyler satarız. Kabiliyetlerimizi, şahsiyetimizi en azından... Ona karşı, satınalma sırasında kuşkulu davranırız. Ve hepimiz, genel olarak, satıcıya karşı gösterilen emniyetsizliği ve saygısızlığı, satınalma sırasında dile getiririz.

Satınalmanın, yaygın olarak sevilen bir faaliyet olduğu ülkelerde genellikle beliren bu satıcıya karşı emniyetsizlik, nereden gelmedir acaba?

Bu, ilkel çağlardan gelme, içgüdüye yerleşmiş bir his değildir. Sonradan edinilmiş kötü tecrübelerle dayanır. Ve satış sözü, bu kötü tecrübeyi çağırıştırır. Bu durum, doğal olmadığı gibi insanların elinde de değildir. Esasında, satıcılarla alıcılar arasında, çıkarların temelinde, bir ayırım olmasına bağlıdır. Ayırım dedik, çatışma demedik. İlk kez, satıcı, bir mamul veya hizmetin kalitesindeki kusurları, kullanımındaki limitleri, alıcıdan çok daha iyi bilir. Birincisi uzman, ikincisi olsa olsa aydınlanmış bir amatördür. Alıcı, eline geçmiş olan mamulde, aramış olduğu tatmin unsurunu bulamadığı için, mamulü kullanamaz halde olduğunu gördüğünde, satıcının, ondan bazı gerçekleri saklamış olduğuna inanmak ve ondan şüphe etmekte haklı olur. Bu denli bir tek tecrübe, satıcılara karşı temkinli davranmağa ve onlara karşı cephe almağa yeterli olacaktır. Satıcıların hemcinslerine karşı emniyetsiz olmaları da gene buna dayanır.

Üstelik günümüzde para kazanmak çok zordur. Ve paramız, kolayca, uzmanlıkla ve namuslu bir görüntü arkasındaki satıcı tarafından sızdırılmış bulunmaktadır. Ona karşı tutumun daha da katılaşması, şaşırtıcı olmamalıdır.

Gerçi çağımızda, belirli namussuzluklar gerilemiştir. Böylesi artık ender görülür. Tatmin edilmiş müşteri ve namuslu satışlara oranla, bu daha da düşüktür. Üstelik, müşterinin her bekleyişine karşılık vermeğe imkân da yoktur. Gerçekten müşteri arzusunun ne olduğunu keşfetmek, satıcı için daha da zordur. Dolayısıyla, satınalınan şikâyetlerinden çoğu, çaresiz de olsalar yerindedir. Örneğin, elbise satınalmağa gelen müşteri, ister ki, alacağı kostüm, sadece uymakla kalsın, modaya uygun olsun, hayat stiline yakışsın, elbiselerinin renk yelpazesi içindeki yerini bulsun, kadınlara veya kendi karısına hoş görünen bir stilde dikilmiş olsun, göbeğini gizlesin, erkekliğini belirtsin ya da düşük olan sol omuzunu doğrultsun.

Oysa, çoğu kez müşteri, tüm bu güdülerinin bilincinde değildir. Satıcı da bunları pek tabii olarak bilmez. Ne de olsa, almış olduğu malda aradığını bulmadığını gören müşteri, hayal kırıklığına uğrar ve derin oldukları kadar, şuurlatında gömülü duran emellerine hizmet etmemiş olduğu için, satıcıya diş biler.

Yeni bir işleme teçhizatını yerleştirerek, istediğini bulmamış olan fabrika müdürünün kızgınlığı da bu kabildendir. Yüksek ücretine rağmen, teşebbüste istenen yeniliği getirmekten aciz kalmış olan müşavire kafa tutar.

Satıcı - müşteri ilişkilerinde, satınalıcının tatminsizliği, kaçınılmaz bir zorunluktur. Satıcının övgüleri ve müşteri tatminsizliğinden yakınması, çöldeki susuzluktan şikâyetçi olmak kadar yersiz bir şeydir. Çünkü çöl, suyun bulunmadığı yerdir. Satıcı-alıcı trampasında taraflardan her biri, karşısındakinde bulunup sahip olmak istediği şeyi elde eder. Fakat genellikle bunda, her iki taraf da bir oranda tatminsiz kalır. Hayatın gerçeklerindendir bunlar.

Oysa satıcı, alıcı şuurlatının derinliklerine inme zahmetine katıldığı oranlarda, gerçek istem ve arzularını keşfedebilir, (çöl zeminin derinliklerinde su bulunabileceği gibi).

Bu derinlemesine eylemin tasavvuru, gerçekleştirilmesi ve böylece elde edilecek sonuçlardan faydalanmak için gereken tedbirlerin alınması, "pazarlama" deyiminin özüdür. Buna satış denemez. Gerçekten pazarlama, satışa göre, kimyanın simyadan farklı olduğu oranda farklıdır. Astronomi — astroloji, satranç — dama, hep bu oranlarda farklıdır. Bu kitaptan maksat, herşeyden önce, yüksek iş idaresi kişilerinde, pazarlama tutkusunu yaratmanın önemi belirtmektir. İkinci hedef, pazarlamanın ne olduğunu göstermek ve kişi kadar toplumun, daha iyi bir örgütlenme yoluyla, ne şekilde, daha yüksek kârlara ve daha süratli bir gelişmeye erişebilmesine alet olabileceğini belirtmektir. Temel hatlarıyla

bu kitap, iş idaresinin ilk başta, pazarlamaya bağlı olduğunu gözönünde bulundurmaktadır. Bizce pazarlama, ötekileri gibi bir fonksiyon değildir. Tüm teşebbüsü kapsayan tümel bir iş idaresi prosedesidir.

Bir işin kârlılığını artırmak için, herkesi daha iyi satıcı yapmanın yetmeyeceğini, dikkatsiz alıcının parasını cebzetme yollarını geliştirmenin gereksiz olduğunu savunur. Teşebbüslerin, iç örgütlenmelerini değiştirmekle, müşterilerde yeralan ihtiyaç değişikliklerine daha iyi cevap verebilecek duruma gelebileceklerini savunarak, bunu başarmanın yollarını önerir.

Bu kitap ayrıca, "topluma daha iyi hizmet ederek iyi bir vatandaş olmak için reçete kitabı" değildir. Sadece okurun bencil çıkarlarına hizmet etmekte, müşterilerine arzettiği avantajları, kendi çıkarı için kullanma yollarını göstermektedir.

Bugün pazarlama, yerleşmiş bulunmaktadır. Satışın sadece gelişigüzel yönetilmesini savunanlar, içki yasağını savunanlar kadar az sayıdadır. Küçük veya büyük olsunlar, şirketlerin çoğu, müşterilerinin ne istediklerini, zevkin hangi yönde geliştiğini anlamak için, çok para sarfetmekte, buna büyük kadrolar bağlamaktadırlar. Yani, pazarlama sahasındaki çalışma, almış yürümüştür.

Fakat görünürde, müşteri eğilimlerini bilmeğe karşı gösterilen bu hevesle, gerçek sonuçların alınması, tatminin artması ve dolayısıyla daha yüksek bir satış ve kârın sağlanması enderdir. Çoğu kez görülmektedir ki, ilerleme, basiretli düşünceden çok, şans ve içgüdüye dayanır. Oysa bu, kadrosuzluk, malzemesizlikten ileri gelmemektedir. Aynı şekilde, teşebbüs müdürleri veya idare amirleri, genellikle nereye doğru yöneldiklerini bilmezler pek. Gerçi, para kazanmak isterler. Ancak, kendileri için bu, daha ileri bir "pazarlama" değil, sadece daha güçlü bir "satış" anlamına gelmektedir. Klasik olmuş müşteri arzularını araştırma eylemine uyarlar. Ancak, toplamış oldukları bilgiyi, teşkilâtlarını değiştirerek, daha iyi bir örgütlenme sağlayarak, müşteriye tatmin etme yollarını aramakta kullanacaklarına, bunu reklâm mülâhazası olarak harcarlar.

Bazıları için, buna benzer bir ayırım şekli görülebilir ve tartışmasının, salt akademik nitelikte olduğu sanılabilir. Kılık kırk yarmak, ya da zırvadan ibaret olduğu savunulabilir. Oysa, uygulamadaki maharetlerine dayanarak uyumalarına müsaade etmeden, bu gibi kişilere bildirelim ki, iş dünyasında — aşkta olduğu kadar — savaşta veya pokerde olsun, baştaki kıl payı kadar ince farklar, sondaki büyük farkları yaratırlar.

Sezar, Mark Antuan'dan daha yaşlı ve daha bön olmasına rağmen, biraz basiret ve soğukkanlılıkla, Kleopatra'yı kazanmıştı. Az daha hareketli bir ordu sahibi olduğundan, Montgomey Afrika'da Rommel'i, daha girgin ve kurnaz olmasına rağmen yenmişti. Pokerde, baştaki küçük farkların, puan hesabına geçilince, meblâğ itibariyle nasıl şiştiklerini herkes bilir. Ümit edilmektedir ki, bu kitabı sonuna kadar okuyacak olanlar, onda, kâr sağlamak anında, kabartıcı unsur olarak dönuşen cüzi katkı unsurunu bulacaklardır.

BÖLÜM 2.

DEĞİŞİKLİK VE TİCARET STRATEJİSİ

Nereye gittiğinizi bilmediğiniz takdirde, her yol size rehber olur. Bir iş sahibinin esas görevi, nereye gittiğini bilmektir. Genel Müdürler nezdinde, 1960'ta, *Dun & Bradstreet INC.* tarafından yapılmış olan bir etüdden anlaşılmıştır ki, Amerika'nın en önemli 170 firması arasından, durumları en güçlü olanlar, aynı zamanda, uzun vadeli planlama sahasında en büyük ustalığa erişmiş olanlardır. Ve görülmüştür ki, bunlarda iş sahipleri, yani patronlar çabalarını, geleceğin tanımlanmasını yapmağa yöneltmişlerdir.

Teşebbüs durumunun ne olduğunu bilmek, nereye yönelmesi gerektiğini bilmek, çok şeye bağlıdır. Geçmişine, uzmanlıklarına, güçlü olduğu sahalara, rekabete, toplumda olup bitenlere ve aynı zamanda, kaçınılmaz bir unsura, yani insanların kafalarında olup bitenlere bakar.

Kuşkusuz, toplum kadar tüketicinin devamlı olarak değişim halinde olduklarını bilmekteyiz. Bu değişimin sürati, gittikçe artmaktadır. Bu daima böyle olmuştur ve tarih, bundan ibarettir. Değişim hızı arttıkça, öngörülmesi olanakları da azalmaktadır. Başarıdaki ustalık, rekabetten önce ve istenilen zamanda, öngörebilmek ve harekete geçebilmeğe bağlıdır.

Tüm bu unsurlar, sorumlular için, şimdiye kadar görülmemiş sorunlar yaratır. Karşımıza çıkan yeni güçler, geleneksel görüş ve hareket şekillerimizi değiştirir. Tam bir gelişme halinde olan kavramlardan biri, idarenin kendisi ve özellikle, genel idaredir. Genel idare gittikçe artan oranda, dış dünya ile ilgilenmeli, yeni gelişmeleri izlemeli, kendini üretim, hukuk ve para sorunlarına vermelidir. Dış dünya kırpışmalarını dikkatle izleme zorundadırlar. 1960'da yapılmış, sözügeçen etüd sırasında, 170 teşebbüsün genel müdürlerinden hepsi, pazarlamayı, başarı sağlamakta önde gelen unsur olarak tanımlamışlardır. Önem sırasıyla, örgütlenmeden, araştırma ve geliştirmeden, üretim tekniklerinden, personel idaresinden, sendikalarla ilişkilerden ve halkla ilişkilerden söz etmişlerdir.

Her teşebbüs başkanının, bir pazarlama uzmanı olması gerekeceği sonucuna varmak, biraz abartılmış da olsa, doğru bir görüştür. Pazarlamanın bu denli önem kazanması, değişim hızının artmasındandır. Çünkü, pazarlamanın etki sahası tüketimdir ve eninde sonunda, bir teşebbüsün kaderine hâkim olan, işte o sadır.

Hayatımızı alt üst edip rekabet şartlarını çetinleştiren unsurlardan başte geleni ve en göze çarpanı, teknolojik ilerlemeler sahasıdır. Bizi her gün rahatsız eden bu belirtileri, çoğumuz görmemezliğe geliriz. En göze çarpanlarını biliriz; ültra ses dalgalarıyla delme, ordinator ve otomatikleşme gibi. Fakat yaşantımızı değiştiren birçok başka olay hakkında bilgimiz yoktur. Örneğin: 25 yılda, gıda alışkanlıklarımızı kökünden değiştirebilecek nitelikte olan negatif ionlu makineler. Bunlar, havaya, yeme alışkanlıkları kadar metabolizma ve psikolojik yatıkları derinlemesine etkileyecek nitelikte elektrik yükler salarlar. Negatif ionların gök gürlemesinden önce ve sonra, bol miktarda belirdikleri bilinmektedir. Fırtına sırasında insanın bu denli güç dolu, bu kadar canlı ve rahat olmasını temin eden onlardır. Gün gelecek, yazıhanelerde, fabrikalarda, insanlar ve randımanları, ionlar sayesinde etkilenecek ilah edileceklerdir. Ve daha şimdiden, kişi için yeterli bu denli makineler piyasada mevcuttur. Oysa, kendini iyi hissedene kişi, işbaşında, ikindide, çay veya kahve içme gereğini duymayacaktır. Bu vakıanın, gıda sanayiinde etkili olacağı kendiliğinden anlaşılır. Çünkü, yıldaki çay veya kahve satış miktarı, bu oranda bir düşme kaydedecektir.

Yaşantılarımız kadar iş dünyamızı değiştiren unsurlardan çoğu, amansız ve hızlı bir teknolojik gelişmenin ürünleridir. Bu arada, savaşların etkileri de yabana atılamaz. Atom bombasından gelme enerji kaynağı devrimi, reaktörle iletim, feza keşifleri; güçlü bir iş idaresi aleti olan "uygulama araştırması" (recherches operationelles) hep savaştan gelmedirler.

Çok güçlü ve iyi örgütlenmiş şirketlerden bazıları, yeniliği kabulü reddederler, verilen imkânlardan faydalanmak istemezler.

Örneğin, "General Electric" Amerika'da "neon" lambaları üretmeyi reddetmişti. Bu iş, küçük bir Avrupalı şirketin kâr oldu. Katı portakal suyu üretimi, gıda sanayii dışındaki bir teşebbüs tarafından gerçekleştirilmiştir. Büyük otelcilik şirketleri, yıllar yılı, müşterileri için bir ıslahat arzetmesine rağmen, "motel" fikrine karşı gelmişlerdir. Radyo lambası üretenler (Philco hariç), transistöre güçlü olarak karşı gelmişlerdir. İsveçliler, oksijenli çelik üretimine, Amerikalılardan en azından altı yıl önce başlamışlardır. Bunu Amerika'ya tanıtan, en ufak çelik teşebbüsü olmuştur.

Büyük firmaların bu karşı koyması nedendir? Önlenmesinin çareleri nelerdir? Bu kendini beğenmişlik, bu atalet, nereden gelmektedir? Nasıl önüne geçilir?

En iyi çare, içinde yaşamakta olduğumuz dünyadaki değişiklikleri dikkatle ve sistematik olarak izlemek, bu arada, sadece teknolojik alanı değil, kaçınılmaz olarak iş dünyasını etkileyen tüm diğer güçleri de gözönünde bulundurmaktır.

İşadamı, devamlı bir zindelikte olmalı, olup bitenleri yaşadığı kadar hissetmelidir de. Çünkü artık teşebbüs etmek, bir bakıma, öngörülenin de bir adım ötesini hesaplamak anlamına gelebilmektedir. Yeni fikirlerin öne sürülebilmesi için, onları yargılamak yeterli değildir. Şevkle desteklenmeleri ve savunmaları gereklidir. Ve bu, sadece, uygulanacakları değişim halindeki toplumun bilinmesi ve anlaşılması sayesinde yeralebilmektedir.

Mamullerin gelişmesi :

Patırlı motor, kuşkusuz, XX'inci yüzyılı etkileyen icatlar arasında en önemlisi olmuştur. Otomobili, uçağı doğurmuş, bunlarla ilgili etkilenmelerin hepsi de, o icada bağlanmıştır. Sanayilerin yerleşmeleri, iş dünyasının temposu, şehircilik, savaşların nitelikleri, hissel hayat, giysiler, aile bağları, hep bu icadın etkisiyle, güçlü değişiklikler kaydetmişlerdir. Televizyon da Amerikan hayatını köklü olarak değiştirmiştir. Yemek, muhabbet, istirahat şekilleri, hep bu icadın etkisiyle değişmişlerdir.

Televizyonun işini ne şekilde etkileyeceğini öngörebilmiş olan teşebbüs başkanlarının sayısı nedir bilinmez pek. Oysa, dinamik bir teşebbüs başkanı, bu denli soruları devamlı olarak sorup araştırmalıdır. Bunu yapmak için, yeniliklerin değişiklikler oldurmalarını beklediği takdirde, teşebbüsü, hiç bir zaman sıvırlmeyecektir.

Halkın kıymet skalaları ve tutumları :

Halkın kıymet skalaları ve tutumları, hatırı sayılır değişiklikler gösterebilir ve böylece, birden, beklenmedik imkânlar yaratabilir. Bunlar, çoğu kez, inanılmaz genliklere erişirler. Örnek olarak, son birkaç yıldır süren kolesterol korkusunu ele alalım. Kişileri rejime çirmeye zorlama derecesine varmıştır adeta! Oysa, bu rejim meselesinin kolesterol korkusu mu, yoksa cinsellik kaygısı mı olduğu bilinmez pek. Bilinmektedir ki, Amerika'da olduğu kadar, Avrupa'da da, cinsellik, cinsî hayat, büyük önem kazanmıştır. Bunun sonucu olarak herkes, genç ve dinamik bir görüntü kazanmağa çalışmıştır. Bu sadece kilo vererek yapılabileceğinden, kişiler, kitle halinde rejim yapmağa, kilolarını silkmeğe başlamışlardır. Bu dalga, yılların yaşlandıramadığı, moruk zampara rolündeki kişilerin, beyazperdede gönül maceralarını gözönüne sermeleriyle de güçlenmektedir. Vittorio de Sica, müteavffa Clark Gable, bunlardır.

Bu filmler sonucunda, kişi, bunun derin güdülemelerinin farkında olsun olmasın, cinselliğe dönmekte, kendini herşeye rağmen, genç ve güçlü hissetmek istemektedir. Yaşlılar için, her gün, bir Faust trajedisi oynanmaktadır. Bu arada erkekler, göbeklerini eritmekte, kadınlar, gençleşme ümidiyle, türlü türlü işkencelere kendilerini seve seve vermektedirler. Kozmetik sanayii sırf buna dayanır. Küçük bir teşebbüsün, birdenbire, özel bir saç boyasını piyasaya sürmesi, devleşmesine yeterli olur. Gençleştirmekle ilgili teşebbüslerin hepsi, ağır sanayii aratmayacak cesamettirler.

Gençleştirmenin gerektirdiği rejimlerin gıda sanayiine darbe indirmesinden sonra, birdenbire, *Mead Johnson Company* bu işte olmamasına rağmen, şişmanlamadan yemek olanağını sağlayan "Metrecal"i piyasaya sürmüş ve üstün başarıya ulaşmıştır.

"Metrecal" televizyonun tersine, alışkanlıkları değiştiren icat değil, alışkanlıkların değişmesinden faydalanan bir icattır. Oysa, metrecal'in yaratmış olduğu gıda maddesi tüketimindeki azalmaya karşılık, vitamin satışları, büyük bir artış göstermiştir. Kişiler, yemeden yaşayabildiklerinin farkına varmışlar, ancak, yenen miktarın azlığından gelen tatminsizliği karşılamak ve cinsel güçlerinin arttığı kanısına kapılabilmek için — gerçek olsun olmasın — vitamin yemeğe başlamışlardır.

Şimdi, teşebbüs sahibinin soracağı soru şudur: Metrecal'e karşı gelmeğe imkân olmadığına göre, onu taklit edebilmenin yolları nelerdir?

Ve gerçekten bu araştırmaya konu olmuştur. Metrecal'in taklitleri, bol miktarda çıkmıştır. Vitaminler pahalı oldukları kadar güçlü bir rekabet konusu olduklarından cazip olmamışlardır. Cinsel gücü artırmanın başka yolları aranmıştır. Tüketiciyi bu yolda tatmin edebilecek başka bir icatla ilgili çalışmalar sürdürülmüştür. Ve bu çabaların sonucu, DEXTROSE kaşeleri olmuştur. Bunlar, az yer tutan (öksürük hâpi kadar) kolay içilen, ucuz kaşelerdir. Kalite ve tıbbî garanti havasının yaratılması için, alüminyum kâğıda sarılmakla şartlandırılmışlardır. Münferit bölümlü, on iki kaşelik levhalar halinde hazırlanmışlardır. Ve bir müstahzar olarak sunulmuşlardır: Yemekler sırasında alınacak, kalorisiz enerji kaşeleri. Öte yandan mamul, sözünü etmiş bulunduğumuz, derinliklerimize batık psikolojik gereklerimizi tartaklamaya dönük bir reklâm kampanyasıyla desteklenmiştir.

Bugün ürünleri alınmakta olan diğer önemli bir değişiklik, 1920 yıllarında, Amerikan kadınlarının ahlâk görüşleri ve tutumları sahasında yer almıştır. Olay, üstünde durulmağa değer önemdedir.

1920'den sonra kadınlar, erkek gibi yaşamak istemişlerdir. Saçlarını kesmişler, rey hakkı almışlar, göğüslerini düzlemişler, evlenme yaşlarını geriletmişlerdir. Evlenince, daha az çocuk yapmışlar, böylece birden doğum oranını düşürmüşlerdir. 1930 buhranı nedeniyle, doğumdaki bu düşme sürmüş, muazzam işçi ihtiyacıyla II. Dünya Savaşı gelmiş, savaş sonrası ve 1950 yılları bolluk devreleri, bunu kovalamıştır. Sanayi, özellikle büyük şehirlerde, işçi sıkıntısı çekmiştir. Oysa buraları, kadın gelişmesinin ve 1930 buhranının en güçlü etkisini görmüş olan bölgelerdi. Bunun sonucu, güneyden büyük çapta işçi celbi olmuş, böylece, zenci akını yaratılmıştır.

A.B.D.'nin tümel nüfusunu artırmayan bu göç, buna mukabil çok büyük bir satınalma gücü artışı oldurmuştur. Çünkü güneyde zenciler, toprak mahsullerinden, az para alarak nisbeten rahat yaşamağa alışkındırlar. Oysa, bu etnik grubun doğuş oranı, ötekilerden çok daha yüksektir. Bu acil çoğalma, medenî haklar sorununun ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur. Ve çeşitli iş imkânları da, bununla birlikte belirmiştir.

"Hürriyetine kavuşan" (erkeklerle eşitliğini elde eden) kadın durumuna dönelim: Bu olay, kadının, analıkla ev işleri olan, zayıf cinsiyete has geleneksel görevlerden arınmak istemesi sonucunu vermiştir. Bu da, elektromekanik ev cihazlarını, konserve gıda maddelerini ve çocuk kreşlerini doğurmuştur.

Böylece, güçlerin yer ve nitelik değiştirmeleriyle, yeni iş imkânları doğar ve bunları önceden sezecek kadarıyla "radar" larını çalıştıran işadamları, bir hayli çıkar sağlama olanaklarını bulurlar.

Müesseseler de değişim halindedirler :

Müesseselerin değişmesi, hayatlarımız kadar teşebbüslerimizi de etkiler. Müessese deyi-miyle, geniş anlamına göre, sadece idareye değil, aynı zamanda, ticarete de değinmekteyiz. (Üstünpazarlarla hizmetlerin belirmesi, ticaret değişimlerindenir).

İdareye bakalım. Kennedy hükümeti, değişimler yaratmağa çalışıyor ve bunda başarılı olacak yetenekleri kendinde buluyordu. Teşebbüslerin, bunun kendileri için ne ifade etmesi gerektiğini düşünmeleri gerekiyordu. Ve öngörülmesi gereken sahalara, sadece vergi ve antitrust kanunları sahası değil, aynı zamanda, idarenin haldeki ve gelecekteki projelerinden faydalanma yollarını aramak ve onları uygulamaktır. Hükümet hareketlerinin beklenmedik ve önemli sonuçlar yaratabilmesi nedeniyle, bu gibilerine ağırlık vermek gerekir. Birkaç örneğe kısaca bakalım.

1935 ABD kongresi, Federal İhtiyarlık Sigortası kanununu kabul etmiştir.

Bununla ihtiyarların tekaüd edilebilmesi öngörülmüyordu. Bunun ilk sonucu, Florida'da gayrimenkul hareketlerinin canlanması olmuştur. İkinci sonuç, ihtiyarların artık gençlere bağlı olmaksızın ayrı çatılar altında yaşamaları olmuştur. İhtiyarlara karşı olan sorumluluklarından bu şekilde kurtulan gençler, yeniliklere daha yatkın ve açık hale gelmişlerdir. Satındıkları mamuller kadar yaşayış şekillerini değiştirmişlerdir. Artık kendi başlarına buyruk olduklarından, kendilerine has bir hayat stiliyle yaşamağa koyulmuşlardır. Ve bu hareketler, herkesin hayatını, aynı zamanda da işleri etkilemiştir. Yeni gıdalara, yeni reçetelere olan ilgi artmıştır. Bunların hepsiyle, yeni ufuklar açılmıştır. Öte yandan, annelerinin mutfağına hasret kalanlar, bu sefer, "ninenin yemek kitabı" reçetelerine rağbet göster-

mişlerdir. Daha da ileri gidilerek, eski zamanın sağlam yargılarına dönmek istenmiş ve örneğin, bunun işareti olarak erkekler, bir ara kullanılmayan yelekleri, yeni baştan giymeğe başlamışlardır. Geleneksel yaşayış tarzlarına olan bu yakınlık, varoşlarda daha fazla hissedilmiştir. Buralarda, köklerinden kopmuş gençlerin sayısı yüksektir.

Köklerinden kopan, anne babalarından ayrılmış gençler, bu noksanı telâfi etmeğe çalışmışlar, çeşit çeşit klüp ve spor faaliyetlerine dönerek tatmin aramışlardır.

İhtiyarların tekaüd edilmelerini suçlamak gülünç olur. Ancak görülmektedir ki, yeni bir sosyal politika, beklenmedik, bir hayli geniş değişiklikler meydana getirmektedir.

"Eski Muharipler Kanunu"nun kabulüyle, halk kitlelerinin hareket etme kolaylığı bir kat artmıştır. Bu sayede, tahsili akıllarının kenarından geçirmemiş olan Amerikalılar, bir üniversiteye kaydolmak için başka yere gitmişler, sayıları yüz binleri aşan bu kişiler, ömürleri boyunca tadı damaklarında kalacak olan bir "yer değiştirme" zevkine kapılmışlardır.

Bu kanun aynı zamanda, Amerikan sanayiinin işe alma normlarını değiştirmiştir. Piyasada diplomalı bolluğu, bazı işlere sadece diplomalıların alınmasıyla sonuçlanmıştır. Oysa bu, tahsilli olma gereklerini bir daha güçlendirmiştir. Böylece, yüksek tahsile ayrılan kredilerin artış-gereği belirmiştir. Ve bunun sonuçları da, bütün dünyada etkilerini hissettirmiştir.

Çok daha etkin bir personeli elinde bulunduran Amerikan sanayii, bu sayede, kendini güçle hissettirmiş, öteki ülkelerin de standartlarını artırmağa dönük olmalarını oldurmıştır.

Öte yandan yüksek tahsilliler oranındaki artış, Amerikan halkının dünyanın en fazla ihtiyaçları olan zümresi haline gelmesini oldurmuştur. Çünkü tahsil ve görgü, ihtiyaçları artırır. Halk, kendi seçmelerini yapmakta, gittikçe azalan oranda, büyük markaların reklâmlarına uyma gereğini hissetmektedir. Markasız mamullerin gelişimi, halen, tüketim mamullerinin her sektöründe güçlü olarak belirmektedir. Markasız mamuller, markalılardan daha ucuza malolmakta, fiyat, artık, prestij unsuru olarak etkili olmamaktadır. İşte, bu şekilde, bir tek hükümet kararı, millî olduğu kadar milletlerarası sahada, beklenmedik ve etkileri gayet geniş olaylarla sonuçlar oldurmaktadır.

Washington'da ya da kaynamakta olan bu dünyanın başka bir merkezinde, alınan bir kararın, vaz edilmiş bir kanunun sonuçlarını, etkilerini hesaplayacak, öngörecektir durumda mısınız?

Avrupa Ortak Pazarının sonuçları, dünya ekonomisine vereceği yön, ne olacaktır? Mal hareketlerinde, insanların zevklerinde, görüş ve hayat tarzlarında ne gibi değişiklikler yer alacaktır? Şimdiki durumda, örneğin İtalya, Amerika'dakinden daha tatlı bir Coca-Cola imal ederek, mahallî zevklere hizmet etme zorundadır. Bundan 15 yıl sonra durum ne olacaktır? Atlantik ötesi ülkelerinin Avrupa şubelerinin alacakları şekil, tutacakları yön ne olacaktır? Tüm bunların etkilerini karşılayabilecek durumda olmak için, şimdiden yapılması gereken hazırlık, alınması gereken tedbirler hangileridir?

Bakalım, tüm dünyada, şimdiye kadar eşarete yaşamış ülkelerde kendini göstermiş olan milliyetçilik akımları, dünyayı ne şekilde etkileyeceklerdir? Bu gelişim, yabancı teşebbüslere ve hele Amerikalı teşebbüslere karşı olan husumeti artıracak mıdır? Herhalde! Amerika vatandaşı için bu, ne ifade edebilir? Her şey! Dolayısıyla Amerikalıların, sadece mal, örneğin Coca-Cola dağıtmaları yeterli olmayacak, iyi komşu olarak da sempati ve ilgi kazanmaları söz konusu olacaktır.

Sosyal değişimin güçlü bir ajanı olan üstünpazarı ele alalım.

Yeni tipten bu satış yerleri, gıda zevklerini değiştirmişlerdir. Bu değişim, kendi çabaları sonucu olmuştur. Zamanla, satış çeşitlerinin darlaştığını gören üstünpazarlar, satışlarını

canlandırmak için, araştırmalar yapmışlar, yeni reçeteler bulmuşlar, gıda maddelerinin yeni şekillerde arz edilmeleri yollarını arayarak bulmuşlardır. Ve bu sayede, lüks gıda alımını ömründe düşünmemiş olan vatandaş, kendini, üstünpazarda, yepyeni, ücra gıda maddeleriyle karşı karşıya bulmuştur. Bu cinsten gıda maddelerinin başarılı olması, reklâmlarının yapılmamış olmasına da bağlıdır. Aksi halde, reklâm masraflarını karşılamak mümkün olmayacaktır. Yeni mamuller, burada, sadece satışa arz edilebilmiş olduklarından başarılı olmuşlardır. Yani, mamulün dükkân rafında belirmesi, dolaysız bir satınalmaya teşvik görevini ifa etmiş ve satış desteklemiştir.

Üstünpazarlar, gramofon plaklarını da ele almışlar ve çabuk dönen bir kalem olmalarını sağlamışlardır. Halkın zevki bu sayede değişmiştir.

Ancak her yeni, her iyi örgütün, er geç can sıkıdığı ve gücünden kaybettiği bilinmektedir. Satınalıcıyı zorlamağa devam eden üstünpazarlar, gittikçe, satışın zor olduğu ve daha fazla zaman aldığı dükkânlar haline gelmişlerdir. 1961'de yapılmış olan bir araştırma, örneğin, ev kadınlarından çoğunun artık bu cins dükkânlara rağbet etmeyeceğini, bunları sıkıcı bulduklarını göstermiştir.

Ne olması gerekir o halde? Eski cinsten mahalle bakkalına dönüş mü? Yoksa üstünpazarların baştan örgütlenmeleri mi? Evet, herhalde. Ve daha şimdiden, yepyeni tipten gıda pazarlarının, yani yeni tipten gıda maddesi satan dükkânların açıldığı görülmektedir. Bu arada, büyük şirketlerin ve hele benzin satan şirketlerin otomatik satışlı dükkânları başarılı olmağa başlamış ve genişleme göstermişlerdir. Gelecekte, daha dar, sattıkları mamuller çeşidini daha kısıtlı tutan dükkânlara doğru gidildiği görülmektedir. Bu gelişimin satış çeşidine etkileri, bilhassa üretici yönünden ne olacaktır?

Değişiklik ve siz :

Her değişiklik, teşebbüsü etkiler ve teşebbüs, değişikliklerden faydalanmak için, birçok imkânı elinde bulundurur. Öte yandan, teşebbüsün kendisi de, değişiklik kaynağı olabilir. Değişiklik tiplerinin her birinde, dikkati çekmesi gereken bir unsur vardır: Siz, gelişimin pasif bir unsuru değilsiniz. Çevrenizin tutsağı değilsiniz. Siz de, tersine, hatırı sayılır bir yaratma kaynağı olabilirsiniz. Ve bu size, tatmin kadar çıkar da sağlayabilir. Çünkü, rekabetin gelecekteki şartlarını etkilemeğe yarayacak elinizde bulundurmakta olduğunuz olanaklar, çok sayıdadırlar. Her gün yaptığınız iş ve hareketler, yarınki hayatınızın bir unsurunu oldururlar. Dolayısıyla, daha şimdiden, yarın içinde çalışacağınız ortamın bir parçası sayılırsınız. Ve bu yarın, kısa veya uzun vadeli bir geleceğin ifadesi olabilir.

Tabii, kadroların çoğu, yeni bir fabrika kurdukları zaman, bu hususun gerçek yönlerini gayet iyi görür ve anlarlar. Çünkü, kurdukları fabrika, yarınki rekabetin bir unsurudur. Oysa, iş dünyasındaki düşünce ve hareketleriniz sırasında aynı görüşü devam ettirebilir misiniz?

Kendi geleceğini yansıtacağı bir çevreyi oldurmak ve etkilemekteki olanakların, bir teşebbüs için hangileri olduğuna bir bakalım:

Örneğin, bir zamanlar, sadece serserî ve serkeş yatağı olan bazı oyun salonlarının, otomatikleşmenin yerleşmesi ve böylelerinin, bu nedenle personel gereklerinden kurtulduktan sonra, sık mahallelere yerleştirilebilmeleri, az bir kullanım halinde bile kâr getirmeleri neticesinde, konu edinmiş oldukları otomatik spor tesislerinin, düşünülemez güçte bir gelişme kaydettikleri görülmüştür (otomatik bilarde ve otomatik bowling).

Öte yandan, hava şartlandırma tesisatlarının da oyun salonlarındaki hava şartlarını ıslah etmesi, bunların yayılmasını etkileyen bir ek unsur olarak belirmiştir. Önemli olanı şudur ki, halen Amerika'da ve dünyada görülen otomatik oyunlara revaç, kadronun, yani çevre şartlarının değişmesi sonucu olmuştur, otomatik tesisat üretimindeki çoğalmanın sonucu değil.

İleriyi gören ve ilerlemek isteyen teşebbüs, sistematik olarak geleceğin kurulmasına katkıda bulunmayı istemelidir. Ve bunun için, yeniliği getirecek olan programların rizikolarını göze alması gerekmektedir. Ancak meslekte elde edilmiş önceliğin muhafazası için, gelecek imkânların ne olduklarını anlamağa çaba sarfedilmelidir. İleri hamlenin desteklenmesi ancak bu sayede olur.

Değişiklikleri kim öngörmelidir ?

Değişikliğin ne şekil olması gerektiğini kim saptamalı, kim öngörmelidir? Herkesin bununla görevli olduğunu söylemek rahat olur. Ancak, işadamları, burada işin inceliğine kaçarak, para sahibi adam olan alıcıyla teması temin edenlerin pazarlamacılar olduğunu söylemektedirler.

Şüphesiz, ticaret servisleri, bu rolü oynamağa hazır görünürler. Oysa, genel müdürlüğün de işe karışması şarttır; çünkü karşılaması gerekli olacak rizikoların cesameti çok büyüktür. Dolayısıyla, çok daha ince bir duyarlılıkla haber almalı, tekliflerin hepsini inceden inceye etüd edebilmelidir. Ve tüm durumun her yönüyle etüdünü yapmağa kendini adayabilen sadece odur. Öteki kadrolardan, günlük işleri yürütmeleri beklenir, çünkü, günlük işler yürümezse, bir geleceğin hazırlanmasına da pek mahal kalmaz.

Çevre ile ilgili olarak daima aynı soruların incelenmesi ve cevaplandırılması gereklidir: Bu değişiklikler, hayatı idame ettirme kapasitemizi ne şekilde etkileyeceklerdir? Gelecekle ilgili perspektiflerimiz ne olacaktır? Başka yerlerde gözlediklerimize dayanarak, çevrenin bu değişikliklerini çıkarımıza kul etmenin çareleri nelerdir? Oysa, burada yapılması gereken ilk iş, olayların işletmemiz üzerindeki etkilerini sezmek ve ondan sonra öngörmektir. Ve burada da ilk iş, ufukta belirlemekte olanların sezinlenmesine geçilmesidir. Ve en zor eylem bu olup, genel müdürlüğün devamlı kaygısı olmalıdır. Çünkü, "geçmişe mazi derler", hal, zaten yaşanmakta olup, değiştirilemeyecek kadar ağır ve oturmuştur. Oysa gelecek, henüz şekil ve tutarlık kazanmamıştır. Doğacaktır daha. Ve halin mirasçısı olmasına rağmen, şekillendirilmesi mümkündür, yeter ki, bu işe zamanında girilsin. Üstünde oturmakta olduğumuz değişim volkanı, teşebbüsleri yokedebilecek, yokolan teşebbüsleri yeniden fişkırtabilecek niteliktedir. Koca koca devletler bu şekilde kaybolabiliyorsa, bu, bir teşebbüs için, mutlaka geçerlidir.

Çünkü, idarecilerden çoğu, sadece günün en acil problemleriyle uğraşırlar. Hayat boyu işle uğraşarak şartlanmış bulunurlar, bu nedenle de, etraflarıyla uğraşmazlar. Oysa değişikliklerin sezinlenmesi, görülmesi ve onlardan çıkar sağlamak üzere tedbir alınabilmesi, özel bir eğitim ve özel bir görüş şekline şartlanmış olmanın sonucu olabilir ancak.

BÖLÜM 3.

İDARECİLERİN KISA GÖRÜŞÜ

Her büyük sanayi, bir zaman, zirvede bulunmuştur. Halen hükümlerlerini sürdürmekte olanlardan bazıları, daha şimdiden, gerileme tehdidi altındadırlar. Bazıları sezon belirtileri olarak görülmekteyseler de, gerçekte, artık büyümektedirler. Gelişmeyi tehdit eden, durduran veya gerileyen nedenler, herhalde piyasanın doyması değildir. İdarecilerin yetersizliğidir ancak.

Hedeflerin seçilmesindeki hatalar :

Başarısızlığın nedeni, tepede yatar. Sorumluları idarecilerdir. Çünkü, eninde sonunda, genel hedefleri saptayan, politikaları şekillendiren, onlardır.

Bu nedenle; demiryollarının gerilemesi, diğer vasıtaların rekabetinden değil, kendisinin gerekli nakliyatı yapamamasındandır. "Demiryolu"nu düşünürken, "nakliyat" yönünü gözden kaçırmışlardır.

Hollywood, "sinema" yönüne bakmış, "temaşa"yı unutmuştur. Televizyona kurban gitmesine ramak kalmış, şirketlerden bazıları, ortadan kalkmıştır. Şimdi, televizyon için senaryo yazan ve orada kendini tanıtan gençler, sinemanın kurtarıcısı olmuşlardır.

Du Pont de Nemours a. Co. Şirketinin başarısı, araştırmasının genişliği, kalitesinin iyiliği kadar, tüketiciyi de düşünmüş olmasına bağlıdır. Şirket, teknik bilgi ve tecrübesini, tüketicilere hizmet edecek şekilde işe koşturmuştur.

Analizde hata :

Hareket hattının saptanmasında, daima, hangi yönlerden düşünüldüğüne dikkat edilmelidir. "Demiryolu" dendiğinde "nakliyat" düşünüldüğünden emin olunmalıdır. Nakliyat gereklerini karşılayacak olan bir demiryolunun gelişmeğe devam etmemesi için neden yoktur. Demiryollarının şimdiki durumu, idarecilerinin kısa görüşlerinden gelmez.

Kullanılmazlık tehdidi :

"Gelişme halinde sanayi" niteliğinde olmamış bir sanayi kolu düşünmeğe imkân yoktur. Daima mamulün üstünlüğü, buna temel olmuş, mamul, emsalsiz sanıldır. Ve hepsine,

zamanla, daha üstün veya değişik mamuller hâkim çıkmış, hepsi, ön saftan ayrılma zorunda kalmışlardır. Gözden düşerek gerileyen bazı sanayi dallarına, fazla göze çarpmamış olanlarını ele alarak bakalım:

KURU TEMİZLEME: Eskiden gayet parlak geleceği olan gelişme halinde bir daldı. Sentetik elyaf bunu geriletmiştir.

ELEKTRİK ŞİRKETLERİ: Gaz lambasının yonilmesiyle görülmemiş gelişme kaydeden elektrik şirketlerinin durumunu, halen, güneş enerjisini kullanma yolundaki çalışmaların ilerlemeleri tehdit etmektedir. Yaşamak isterlerse, güneş enerjisi pillerinin hazırlanması sorunuyla uğraşmaları gerekecektir.

BAKKALİYELER: Bir zamanların altın yumurtalı tavuğu olmuş "köşe bakkal" müessesesinin geçmişini, bugünkü kişilere anlatmakta zorluk çekilir. Etkinlik namına harekete geçen üstünpazar, onu, piyasadan silmiştir. Buna mukabil, mahallenin "köşedeki dükkânı" tuttuğu görüşünü savunanlar, dükkânlarını tüketici ihtiyaçlarını kollayabildikleri oranda hayatlarını devam ettirebilmiş ve "namuslarını" kurtarmışlarsa da, tavuğun bundan böyle altın yumurta yumurtlaması söz konusu değildir.

Devekuşu politikası :

İnsan aklı nisyan ile mamuldür. Bugün, elektronik ile kimya sanayilerinin ters yönden gelecek bir fırtınayla silinip süpürülebileceklerini düşünmek veya buna inanmak, kabil görülmemektedir. Oysa, unutulmaktadır ki, daha 50 yıl önce, gayet mahir Boston'lu bir işadami, servetinin devamlı olarak tramvay işletmelerine yatırılmasını vasiyet ederek, mirasçılarının meteliksizliklerine sebebiyet vermişti. Tramvayı etkili bir şehiriçi taşıtı olarak görüyor, ortadan kalkabileceğine asla inanmıyordu. Bugün, servetlerinin geleceğini elektronik sanayine bağlayanlar, aynı hatayı işlemektedirler. Ve hatalarını, sözügeçen tramvay hatasıyla bağdaştıracak durumda değildirler.

Esasında, şuna inanmaktayım ki, gerçek olarak "gelişim halinde" hiç bir sanayi yoktur. Sadece, gelişme olanaklarını yaratmak ve çıkarlar sağlamak için örgütlenmiş toplumlar vardır. Kendilerini daima tırmanan bir yürür merdiven üstünde gören ve devamlı olarak gelececeklerini sanan şirketler, duraklamağa mahkûmdurlar. Görkemli şirketlerin gerilemeğe başlamaları çarkı, genellikle, dört şartın varolmasıyle dönmeğe başlar:

1. Nüfus gelişir, gelirler gelişir. Teşebbüs sahibi, devamlı bir gelişme garantisinin böylece sağlanmış olduğunu zanneder.
2. Meslekteki mamulün yerine bir başkasının geçemeyeceği kanısı hâkim olur.
3. Kitlesel üretime olan abartılı inançla birlikte, masrafları kısmasının herşeye çare olabileceğine inanılır.
4. Bilimsel deneyelemeye uygun bir mamul üzerine dikkatin teksif edilmesiyle, devamlı bir ıslah olanağı ve üretim masraflarının kısılması gerçekleştirilir.

Bunları daha sonra tekrar ele alarak, petrol, otomobil ve elektronik sahalarından alacağımız örneklerle aydınlatmağa çalışacağız. Şunu hatırlatalım ki, üçü de revaçtadır. Üstelik bu branşların idarecileri her yönden ilerlemenin liderleri durumundadırlar. Dolayısıyla, bu sahalarda da kullanılmazlık belirlirse, tüm diğer sahalarda, mutlaka belirlir!

Nüfus yanıltması :

Nüfustaki gelişmenin bir mamulün gelişmesini sağlamağa yeterli olacağına inanmak, yanıltıcıdır. Genişleyen bir piyasayı kazanan üretici, geleceğini dert edinmez.

Bu felsefenin en güzel örneğini, daha da gelişme halinde olan ve gelişmesi en eski olan petrol sanayii verir. Gelişme hızı, kısılandıracak niteliktedir. Oysa, temelden bir değişime tabidir. Uzun zaman için, kısa görüşlü inadin çıldırtıcı manzarasını arzetmiş, ancak son

yıllarda, idarecileri, kendilerine gelme emareleri göstermişlerdir. Öte yandan görülmektedir ki, nüfus ve piyasa gelişimini, bir gelişim garantisi olarak gören şirket idarecileri, sadece alışlagelmiş branş ve mamullerde birbirlerine rekabet ederek gelişmeyi devam ettirme eğilimini göstermektedirler.

Dikkate değer nokta, petrol sanayiinde bir yenilik başgöstermeyişidir. Tek yenilik, petrol sanayiine General Motors ile Du Pont de Nemours'dan gelmiş olup, bu, kurşun tetraetil'in bulunmuş olmasıdır. Mesleğin getirmiş olduğu katkılar, arama teknolojisindeki ilerlemeler, üretim ve rafinaj sahalarındaki yeniliklerdir. Üstelik şimdiye kadar, mamul gayet dar bir açıdan ele alınmış, enerji, yakıt ve nakliye yerine, sadece benzinden sözedilmiştir.

Bu tutum, şu sonuçları vermiştir:

1. Benzin kalitesine getirilen ıslahatın çoğu, petrol sanayii dışından gelmiştir.
2. Otomobil yakıtlarının ticaretleştirilmelerinde en büyük katkı, sonda gelen küçük şirketlerce gerçekleştirilmiştir. Çeşitli motor hizmetlerini arzeden benzin istasyonlarını kuran onlar olmuştur.

Bu şekilde petrol sanayii, yenilgisini olduracak silâhları, rekabetçilerine tedarik etmiştir.

Kendilerini emsalsizce lüzumlu sananlar :

1960'a kadar, petrol sanayii, temel mamulleri itibarıyla, kendini emsalsiz, rakipsiz ve varlığı zorunlu görüyordu. Ve sanıyordu ki, benzinin yerini, gene petrole dayanan bir müştak alabilecektir ancak. Bu fikir, tüm ters belirtilere rağmen kendini sürdürmüştür. Oysa, açıkça görülmektedir ki ,petrolün tartışma götürmez üstünlüğüne rağmen, çeşitli teşebbüsler bu sahada gelişerek duraklamış ve ölmüşlerdir. Yaşamağa devam etmekte olanların hayatı, şans sonucu, tesadüfler eseridir ancak. Birçok şirket, kendini, ancak son anda kurtarabilmiştir.

Petroldeki aksilikler :

Biz burada, bunlardan başlıcalarını ana hatlarıyla ele alalım. Başta sadece tıpta kullanılan petrol, gaz lambasıyla güçlü bir gelişme gösterdi. Edison'un elektrikli aydınlatmayı icad etmesiyle, ısıtma makine ve cihazlarına kaymamış olaydı, petrol, sadece yağlama unsuru olarak kullanılacaktı.

Kömürle kalorifer tesisi sonucunda yeniden darbe yiyen petrolü, bu sefer, patlarlı motor kurtarmıştır. Ki o da, meslek dışındakilerin icatlarından gelmeydi, sanayiin kendisinden değil. 1920'lerde görülen yavaşlamayı bu kez, mazotlu kalorifer kamçulamıştır.

Gene beliren duraklamayı, bu sefer, 1939 savaşında görülen muazzam yakıt ihtiyacı önlemiştir. Savaştan sonra, dizel lokomotiflerle arabaların görkemli gelişmesi, sanayii desteklemiştir. Oysa zamanla, mazotlu ısıtma, tabii gazla rekabet etme zorunda bulunmuştur. Burada, gene esasında petrol şirketlerine ait olan tabii gazın ticaretleşmesinde baş ajan, onu taşıyan nakliyecilik şirketleri olmuştur. Ve böylece, ilk başta, petrol şirketlerinin umursamazlıklarına, sonra da direnmelerine konu olan gayet verimli bir sanayi, zorla geliştirilmiştir.

Ve gene de, petrol şirketlerinin ilgisizliğini yenemeyen tabii gaz şirketleri, gayet büyük bir başarı sağlayan payplayn'la gaz iletim şebekelerini kurup işletmeyi başarmışlar ve bir kez daha devrim yaratarak, petrol sanayiini canlandırmışlardır!

1950'de genişleme oranları %6 olan petrol şirketleri, bu tempoyu en azından 1975'e kadar devam ettirmeyi ümitliyorlardı. Bu arada brüt rezervlerin yıllık talebe oran katsayısı dünyada 20:1 idi (10:1 ABD'deki katsayısı.) Piyasanın genişlemesiyle, şirketler, geleceği düşünmeden araştırma ve aramaya hız vermişler ve 1952'de Orta Şark'a yerleşmişlerdir.

O sırada katsayısı 42'ye fırlamıştır. Rezervler, 1957 - 1961 devresi ortalamasıyla artmağa devam ederlerse (yılda 27 milyar varil), katsayısı 1970'te, 45'e varmış olacaktır. Oysa bu bolluk, daha şimdiden dünya piyasalarında, brüt mal ve rafine malların fiyatlarını düşürmüş durumdadır.

Petrokimya sanayii, petrocülere yaramaz. Örneğin, ABD tüm petrokimya ürünleri üretimi, takriben petrol mamullerine olan talebin % 2'sini oluşturmaktadır ancak.

Petrokimyanın yılda % 10 oranla genişlemesi öngörülmekteyse de, bu gelişim, brüt tüketim lehine dengeyi tesis edecek nitelikte değildir. Üstelik petrokimya açısından, daha başka maddelerin de — örneğin kömür — hammadde olarak kullanıldığını da gözönünde bulundurmak lâzımdır. Bir rafineri için, asgarî rantabilite, günde elli bin varilin işlenmesiyle sağlanır. Petrokimya sahasında, bunun onda biri, dev bir tesisin ihtiyaçlarını karşılayan miktardır.

Petrol sanayii, esas itibarıyla, hiç bir zaman, tam ve güçlü bir gelişme sağlayan bir sanayi olmamış, daima, emsalsiz sandığı bir mamulü piyasaya sürmüş, bir ara büyük gelişmeler sağlamış, fakat az zamanda, sözkonusu mamul revaçtan düşmüştür. Revaçtan düşmeyen tek mamul, şimdiye kadar, benzin olmuştur. Ancak, o da belki, son günlerinin saltanatını sürdürmektedir.

Kısacası şudur ki, şanslı olmanın en iyi yolu, bir teşebbüs için, o şansın hakkını kazanmaktır. Şahane bir şansın yaşatmış olduğu petrol sanayii, buna istisna teşkil eder.

Kazanmanın yollarını bilmek gereklidir. Ve çoğu kez, kitlesel üretim buna engel olur.

Kitlesel üretim psikozu :

Kitlesel üretim sanayileri, kapasitelerinin dibine kadar, üretmeğe yatkı gösterirler. Çoğu, birim fiyatlarını, üretimi zorlayarak düşürmenin cazibesine kapılırlar. Görkemli kâr imkanlarıyla karşılaşır. Tüm çabalar üretimde düğümlenir, pazarlamaya önem verilmez.

Oysa John Kenneth Galbraith'e göre, aksi yeralmaktadır :

Üretim öylesine muazzamdır ki, tüm çabalar, onu satmağa yönelir.

Galbraith yaraya neşteri atmış, fakat esas davanın yanından geçmiştir. Evet, kitlesel üretim, mamulün satılmasını veya piyasa "dökülmesini" şart kılar. Oysa, bu durumlarda çoğu kez, güç, satışa verilir, pazarlamaya değil. Pazarlama genellikle gölgede kalır, dik-kati çekmez.

Pazarlama ve satış arasındaki fark şudur ki; satış, satıcının ihtiyaçlarını ele alır, oysa pazarlama için, önemli unsur tüketicinin arzularıdır. Satmak demek, satıcının mamulü paraya çevirmesiyle uğraşmaktır. Pazarlama faaliyeti, mamul vasıtasıyla satın alıcının ihtiyaçlarını tatmin etmeğe dönüktür.

Bazı branşlarda, kitlesel üretim o denli cazip olmuştur ki teşebbüs yöneticileri yıllar yılı, sadece satıcılara "Aman bizi elimizdeki maldan kurtarın ne yaparsanız yapın" demekle yetinmişlerdir. Tersine, tam bir pazarlama havasının hüküm sürdüğü teşebbüste, onları satınalacak tüketicinin ihtiyaçlarına gerçekten hizmet edecek ve ona tatmin sağlayacak mamullerin üretilmesine dönük bir çaba sürdürülür.

Kısaca pazarlama, tüketiciden mamule giden bir harekettir, tersine değil. Teşebbüsün arzettiğine, sadece mamul veya hizmet değil, aynı zamanda, onu müşterinin emrine sunmanın yolları da dahildir. Şekil, takdim ve satış şartları, hep bunlardandır. Ve teşebbüsün arzettiğini, bu sistemde satıcı değil, müşteri tayin eder. Satıcı, mamule şekil vermeğe yarayacak bilgiyi, müşteriden alır ve pazarlamadan alınan sonuçlara göre onu üreterek arzeder.

Detroit'taki gecikme :

Makul görülebilen bu sonuçlar, çoğu kez, ihlâl edilmişlerdir. Otomobil sanayiini ele alalım. Kitlesele üretimin paydar olduğu bu sanayi sahasında, yıllık yenilemeye köle olunmuştur. Bu nedenle üreticiler, her yıl, tüketici etüdlerine milyonlarca doları hasrederler. Buna rağmen Ford, tüketicinin isteklerini keşifte geç kalmış, daha küçük arabalara olan ihtiyacı görmemiş, milyonlarca müşteriyi kaybettikten sonra uyanabilmiştir ancak.

Detroit, uzun zaman (otomobil sarayinin ABD merkezi) tüketiciyi umırsamamıştır. Ve bu kısa görüş sonucu olarak, etkin bir müşteri servisinin yaratabileceğı satış artışına rağmen baştaki yedi bin Chevrolet bakım istasyonunda, gece gündüz çalışanların sayısı, 1960'ta elli yediye inmiş bulunuyordu.

Otomobil sahipleri, devamlı olarak, servisten ve arabaların satış sisteminden şikâyet ederler. Otuz yıl öncekiine kıyasla bu durum, bugün daha da vahimdir. Oysa yapımcılar, tatminsiz müşterilerinin arzularına kulak asmamakta ısrar etmektedirler. Bunları, sadece kendi üretim problemlerinin kadrosu dahilinde dinlemek istemektedirler. Kendilerine uyanlara dikkat etmektedirler ancak. Burada pazarlama daima mamulün bir sonucu olarak belir-mektedir. Oysa tersinin olması doğrudur. Kitlesele üretimin getirdiklerinin hepsi, şu dar görüşle özetlenebilir: Esas itibarıyla kâr, azamiye çıkan bir üretimle, birim fiyatlarının asgariye indirilmiş olmasına bağlıdır.

Henry Ford l'in önderliğı :

Kitlesele üretimden alınacak kârların görüşü, herhalde, idarecilerin plan ve stratejilerinde yeralmalıdır. Fakat bu sadece müşteriyle ilgili ince etüdlere *sonra gelmelidir*. ABD tarihinin hem en parlak hem de en hantal pazarlamacısı Henry Ford'un davranışından alınacak hisse budur. Sağma ve hantal çünkü, tüketiciye, siyah olmayan bir araba vermeyi reddediyordu. Parlak, çünkü piyasa ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir üretim sistemini tasavvur edebilmeyi başarmıştır. Ford, sınıl istismar felsefesini bu şekilde özetliyordu:

"Politikamız, fiyatları kısmak, iş hacmini artırmak, mamulü ıslah etmekten ibarettir. Fiyatlardaki indirimi ilk safta tutarız. Bizim için, değişmez bir maliyet masrafı diye bir şey yoktur. Bizce önemlisi, fiyatları, ek satışlar doğurabilecekleri noktaya kadar indirmektir. Dolayısıyla biz bunları, maliyete fazla önem vermeden saptarız. Yeni fiyat maliyetlerde indirimi zorlar. Oysa genellikle, fiyatlar maliyetlere göre saptanır. Bu metod bilimsel olabilir. Fakat, geniş anlamda, bu böyle değildir. Gerçekten, tutarlı bir fiyata satışın yapılamıyacağını ifade eden maliyetleri bilmekte ne çıkar vardır?

Masrafların ne kabilden olduklarını bulmanın bir yolu ise, teşebbüsün her mensubunu azami bir indirim çabasına iteleyecek kadar düşük bir satış fiyatını kabul etmektedir. Düşük bir fiyatın saptanması, herkesi, kâr yollarını aramağa sevkeder. Bu kaba metod sayesinde, üretim ve satışla ilgili çok şey keşfettik. Salim kafayla yapılan etüdlere daha verimli olmuştur bu."

Mamulün bölgeciligi :

Birim fiyatlarının düşürülmesi yoluyla sağlanmak istenen kabarık kârlar, bir gün, hayal kinklıkları yaratabilirler. Kabarık bir talebin desteklediğı gelişim halindeki bir teşebbüs, bu gibi tehlikelere daha fazla maruzdur. Bu durumda meydana gelen dar görüş sonucunda meslek, genişleyeceğine geriler. Çünkü idareciler uzağı göreceklarine, sadece "somut" sorunlarla uğraşırlar. Meslek, geleneksel mamulüne öylesine bağlıdır ki, mamulün ihtiyarladığını görmekten acizdir.

Klasik örnek, posta arabalarının kırbaclarını üretmiş olan teşebbüslerdir. Mamulün ıslahı, battallaşmasını önleyemeycek nitelikteydi.

Oysa bu sanayi kolu, kendini, kırbaç müstahsili göreceğine, nakliye sanayiinin bir kolu olarak görmüş olsaydı, herhalde değişikliğe ayak uydurur, bir enerji kaynağına tatbik edilebilen bir katalizörün üretimiyle uğraşır ya da, en azından, vantilatör kayışı veya hava filtresi üreticisi olurdu. Ve hayatını idame ettirebilecek duruma da geçmiş olurdu.

Petrol sanayii, ekonomi tarihinde, cinsinde tip örnek olarak kalacaktır. Çünkü, yakıt sahasındaki şaşırtıcı yeniliklerin hepsi, sanayie yabancı firmalar tarafından icad edilerek ticaretleştirilmiştir. Üretimlerinden emin olan petrolcüler, yenilik peşinden koşmak için çaba sarfetmemişlerdir. Büyük petrol şirketlerinden çoğu, yeni tüketici ihtiyaçlarına uya-caklarına, hâlâ hidrokarbür esaslı yakıtları ıslah etmekle meşguldürler.

Enerji kaynaklarının değişmekte, yeni yakıtların aranmakta, enerji pilleri ve yeni tipten akümülatörlerin doğmakta olduğu iletim enerjisinin nitelik değiştirmekte olduğu bu devirde, bu işlerin hepsi, petrol sanayiine yabancı teşebbüsler, mucitler ve sanayiler tarafından gerçekleştirilerek yapılmakta, petrol sanayii, bunlara, ısrarla seyirci kalmaktadır. Güneş enerjisinin tutulması ve depolanması, gittikçe büyüyen bir çaba ve dikkat konusudur ve yakında, yakıt sanayiine darbe indirecek nitelik kazanması beklenebilir. Bu sahada bir istisna belirmiş ve genellikle temkinli olduğu bilinen bir Detroit otomobil sanayii idarecisi, güneş enerjisiyle çalışan arabanın takriben 1980 yıllarında halk seviyesine indirilebileceğini müjdelemeye cüret etmiştir.

Oysa petrol şirketleri, bu "gelişmeleri" uzak veya yakından izlemekle yetinmektedirler. Kimyevî piller, güneş akümülatörleri, mamullerinin ölümlü anlamına gelebilecektir. Ve bu nedenle, bu sorunları ele alarak, işletmelerini geliştirmeleri gerekmektedir, ataletlerine şahit olmak, yürekler acısıdır.

Yeni enerji gereklerine cevap vermenin artık zorunluk haline gelmiş olduğunu anlayacakları gün, bu şirketler, yeni baştan, görkemli kâr makineleri haline gelebileceklerdir.

Yaratıcı yıkım :

Bunun ne demek olduğunu bir örnekle anlatalım:

Otomobil kullananlar, benzinciye gitmekten nefret ederler. Kayıp bir zamandır bu onlar için, bir angaryadır. İstemeyerek yaparlar bunu.

Dolayısıyla kimyevî yakıt kapsülünü piyasaya sürebilecek olanlar, muazzam kârlar gerçekleştirmeyi şimdiden garantilemiş durumdadırlar. Sadece üstün bir teknolojik mamul yaratacakları için değil, tüketicinin bir ihtiyacına cevap verecekleri için. Ve bunu görebekleri anda, petrol şirketleri, kârlarının menşei olmuş mamulü, kurban etme zorunda kalacaklardır. Şimdiki hayalleri ne olursa olsun, bu "yaratıcı yıkım"ı kabullenmeleri, onlar için kaçınılmaz bir gerek olacaktır.

Şu noktada ısrar etmemiz gerek: İdareciler sadece büyük çabalar sayesinde, kendilerini önyargılarından kurtarabilirler.

Birçok gelişim sanayii, baştaki mamule sıkı sıkı bağlı kalmış olduklarından kendilerini ölüme mahkûm etmişlerdir.

Araştırma ve geliştirmenin tehlikeleri :

Genel müdürlüğün, araştırmadan gelecek olan kârlar hayaline kendisini kaptırması, *gelişmekte olan teşebbüs* için başka cinsten vahim bir tehlike arzeder. Bunun anlatmak için, elektronik sanayii örnek olarak alalım :

Elektronikte en büyük tehlike, araştırmaya yer verilmemesi değil, ona fazla çaba sarfedilmesidir. Çünkü bu şirketler, araştırmaya verdikleri güçle, pazarlamayı bir tarafa bırakmışlardır. Ve gelişmeleri, pazarlama çabasının sonucu olmamıştır.

Dolayısıyla, kendilerini, üstün bir mamulün nasıl olsa satılacağı hesabına kaptırmışlardır. Teşebbüslerini üstün mamul üretimi sayesinde başarıya ulaştırmışlardır. Doktrinleri, mamullerin devamlı olarak ıslahı ve yeni mamullerin piyasaya sürülmesine dayanır. Bu görüşün doğruluğunu teyid etmekte etkili şu faktörler de vardır :

1. Çok çapraşık olan elektronik mesleğinde üst kademeler, teknoloji ve bilimcilerle doludur. Bu nedenle araştırma gelişirken, pazarlama da geriler.
2. Sistematiik olarak araştırmaya verilen bu önceliğin yanısıra, idarecilerin ölçülebilir boyutlara ve etüde yakınlıkları eklenir. Sevdikleri soyutlamalar, laboratuvarda denenebilen cinsten olanlardır. Ve bu nedenle bunlar, faaliyetlerini, etüd, deneme ve kontrol sahalalarına hasrederler. Kendileri için gerçekler, laboratuvar, atelye ve muhasebe belgelerine dayanan somut birim ve kıymetlerdir.

Fakat bu arada piyasa gerçeklerini görmeyizler, tanımazlar. Üstelik üretimin azalan maliyet kanunlarına kendilerini kaptırdılar mıydı, dünyalar onların olur.

Halen elektronik şirketleri yeni piyasaları deşmekte olduklarından gelişme halindedirler. Ve gerçekten, kendiliğinden gelmekte olan bir müşterinin ihtiyaçlarını etüde lüzum yoktur pek.

Yaşayacak kadar gelir :

Petrol sanayii, bilimin, teknolojinin ve kitlesel üretimin, teşebbüslerden bazılarını esas gayelerinden ne şekilde döndürebildiğini göstermektedir. Bunlardan çoğu, birbirleriyle piyasa kesitlerini kapmağa dönük reklâm kampanyalarıyla uğraşmakta, tüketici ihtiyaçlarını tatmin edecek mamullerin araştırmasına önem vermemektedirler.

Meslek basını da, petrolcülerin pazarlamayı ne denli önemsiz tuttuklarını yansıtmaktadır. Örneğin, üç ayda bir çıkan "American Petroleum Institute Quarterly" dergisinin 1959'da, Titusville, Pensilvanya'da petrol bulunuşunun yüzüncü yılını tesid etmek için yayınlamış olduğu nüshasında, yirmi bir yazı, sanayiın zaferlerini övmüş, sadece bir tanesi pazarlamadan bahsetmiştir. Yazıların tümü, akılları durduracak bir olumlu hava sürdürüyor, petrolcülüğün mutlu yarınlardan bahsediyor, bir tek tanesi dahi, mamulün yakın veya uzak bir gelecekte, kayıplara uğrayabileceğini, yerine bir başkasının geçebileceğini aklı getirmiyordu. Elektronik sanayiinde de pazarlamaya karşı aynı umursamazlık hâkimdir.

Dolayısıyla, denebilir ki, bu sahalarda, günün gelirleriyle geçinilmekte; gelecek, bir kaygı konusu olmamaktadır.

İşin başı ve sonu :

İşadamlarının şunu anlamaları gereklidir ki, bir mesleğin esas hedefi, mamul üretmek değil, müşteriyi tatmin etmektir. Bir sanayii başlatan nedenler, bir ihtira berati, hammadde satış metodu değil, bir tüketici kitlesinin ihtiyaçlarıdır. Buna dayanarak, meslek ilk başta, dağıtım problemleriyle uğraşarak ilerler. Ondan sonra, tüketici ihtiyaçlarına kısmen karşılık verebilecek kalemleri yaratır. Üretim prosedüsü müşteri için ilginç değildir. Dolayısıyla bu, sanayiın esaslı bir kısmı değildir. Bir teşebbüsün kullandığı hammaddeyi üretime geçirmesi son safhada yeralan bir husustur.

Bilim adamlarının başlarında bulundukları teşebbüsleri, sadece işlerine geldiği müddetçe bilimsel olarak yönettikleri, kendi zevklerine teşebbüsü alet edindikleri, fakat etraflarındaki toplumun ihtiyaçlarını karşılama yönünden hiç bir bilimsellik arzetmedikleri ve hatta

bundan kaçındıkları göze çarpar. Bunların nezdinde, pazarlamaya hayat hakkı tanınmamıştır. Biz burada satışın dikkat konusu olmadığını iddia etmiyoruz. Fakat satış, pazarlama değildir. Çünkü satış, mamulü paraya çevirmenin yollarını arar. Pazarlama ise, ihtiyaçların ne olduklarını anlayarak onları tatmine yönelmiş bir faaliyettir. Pazarlamada tüketici, geçici bir isim olmadığı gibi, sadece para yetiştirme aracı da değildir. Tüm sınıf faaliyetin merkezini teşkil eder. İhtiyaçları, sanayiye yön verir.

ÖZET :

Yetmiş beş yıl öncesine kadar, Amerikan demiryolları, gayet emin ve itibarı sonsuz örgütler halinde yaşantılarını sürdürmekteydiler. Yeniliklere kapalı kalmışlar, değişimlere kulak asmamışlar, neticede, hatırı sayılır darbeler yemişlerdir. Yeni fikirleri ciddiye almamanın "saçma" görüşler üstüne eğilmemiş olmanın, hayalgücü kullanmamış olmanın cezasıdır bu! Teşebbüsler, bu denli kötü sonuçları önlemek için ne yapmalıdırlar? "Tüketici ihtiyaçlarına göre yönelmek", ne demektir? Bunlara cevapları, şimdiye kadarki bölümlerde nisbeten vermiş bulunuyoruz. Bundan böyle hareket tarzları üstünde duracağız. Daha şimdiden belirmekte olan gerçek şudur ki, rantabl bir teşebbüs kurmak ve onu tüketiciye doğru yönelmek iyi niyetli hareketlerden ve mağrifiyetli satışlardan çok, daha ileriye gitmekte olup, derin insancıl organizasyon ve kumanda sorunlarının ele alınmasını gerektirir. Şimdilik, genel nitelikte bazı zorunlukları dile getirmekle yetinelim!

Büyüklik hissi :

Bellidir ki, bir teşebbüs, yaşaması için gereken şeyleri yapma zorundadır. Piyasa ihtiyaçlarına na kadar erken uyarı, kendisi için o kadar iyi olur. Herkes, hayatı sürdürmenin bir yolunu bulur, sokaktaki serseri bile! Fakat işin fiyakalı tarafı (le chic), bunu parlak bir şekilde yapmak ve başarı şarabı sarhoşluğunun vereceği zevki tadabilmektir.

Enerjik, güçlü bir başarı arzusu olan, büyüklik hissini tadan bir liderin önderliğinde bulunmayan hiç bir teşebbüs, ikmale eremez! Bu denli bir kişinin müridleri olur. Ve iş dünyasında mürid, müşteridir. Teşebbüs idaresi, mamul istihsal eden bir örgüt değil, müşteriye tatmin temin eden bir örgüt olarak görmelidir teşebbüsü. Ve teşebbüs şefi, bu fikri, bu havayı, tüm teşebbüste yaymalı, en bugünden en küçüğüne kadar, teşebbüs kişilerine bunu kabul ettirmelidir. Bu fikir, teşebbüs saflarında çalışanları daha fazla güç sarfederek kafa patlatmaya sevkeden iletici güç haline gelmelidir. Aksi halde teşebbüs, yanyana getirilmiş, bünyesiz, azimsiz bir kurgu olmaktan öteye gidemez.

Teşebbüs mamul veya hizmet üretimine değil, müşteri araştırmaya ve aramaya güç vermelidir. Bu havaya yön vermek, bu hareketin hatlarını çizerek karakterini tayin etmek ise, teşebbüs şefinin, liderinin görev ve sorumluluğudur.

Şef, nereye gitmekte olduğunu bilmelidir ve tüm teşebbüse de bunu bildirmeli, tutulmuş olan istikametin herkeşe benimsenmesini temin etmelidir. Başarının ilk şartıdır bu. *Çünkü nereye gittiğini bilmeyen için, her yol mubahtır! Ve her yolun mubah olduğu bir teşebbüste patrona kalan iş, balığa çıkmaktır. Nereye gittiğini bilmeyen bir şirketin, bunu kukla liderle ilân etmesi, hiç bir işe yaramaz. Er geç, herkes bunun farkına varır.*

BÖLÜM 4.

TİCARET STRATEJİLERİ VE TAKTİKLERİ

Her teşebbüs, politikası ve faaliyetlerini uzun veya kısa vadeli iki cins soruna uygulama zordur. Toplumumuz nereye gitmektedir? Nereye gitmesi icabeder? Gerçek sahası hangisidir? Sorularına cevap vermek esas önemdedir. Bunları cevaplandıramayan bazı teşebbüslerin akıbetlerini görmüş bulunuyoruz.

Bazı teşebbüsler, Keynes tarafından vazedilmiş şu aksiyondaki gerçek payını, ölümlemlerinden sonra anlamışlardır: "Uzun vadeli görüşle, hepimiz ölü sayılırız" (uzun vadede hepimiz ölüdür). Ve bunu kendi kafalarına göre tefsir eden bazı teşebbüsler, tüm güçlerini haldeki duruma yöneltirler. Burada şimdilik sadece şunu belirtelim ki, bazı teşebbüslerin kendilerini uzun vadede ölü telâkki etmeleri, sadece önce sayılan sorulara cevap bulmak için çaba sarfetmemiş olmalarındandır. Aksini yapmış olaydılar, uzun vadeli yaşamlarını sağlayacak stratejiyi saptayabilecek durumda olurlar, aynı zamanda, muntazam bir müşteri zümresini kazanmaya dönük günlük taktikleri de uygulama yollarını bulmuş olurlardı.

Gerçekten, kısa vade, uzun vadenin ayrılmaz bir parçasıdır. Bir şirketin bugünkü her hareketi, onu yarın ilzam eder. Ve onu, artık yönünü değiştiremeyeceği bir eyleme mahkûm eder.

Bu kabilinden, örneğin, rekabetin çetin olduğu zamanlarda, fiyat kırmaktan ibaret bir savaş taktiği, işlerin daha kötü gitmesi halinde, güçlü alıcılarla pazarlıklar sırasında zorlu durumlar yaratabilir.

Bir teşebbüsün faaliyetleri, geleceğinin duvarını örmeğe yarayarak üstüste bindiren tuğlalar niteliğindedirler. Günün birinde yıkılmağa mahkûm bir yapının yükselmemesi için, teşebbüs de, duvarcı kadar, bir plan dahilinde hareket etmeğe mecburdur. Ne tipten bina kurması gerektiğini, bunu yaşatmak ve kârlar sağlamak için, bünyesinin ne denli olması gerekeceğini önceden saptayarak bilmek zorundadır.

Bir teşebbüsün nereye gitmesi icabettiğini saptayabilmek için aşağıdaki noktaların gözönünde bulundurulmaları icabeder:

1. Üretim, pazarlama, maliye ve ikmal bakımından, idarecilerinin ustalıkları (ehliyetleri);
2. Teşebbüsün tarihi, haldeki durumu, bu duruma nasıl varmış olduğu, imajının niteliği;
3. Rekabeti, rekabetçilerin kimler oldukları, hedeflerine nasıl vardıkları, niyetlerinin ne olduğu;
4. Tüketicilerin kimliği, ne istedikleri, problemleri, zevkleri, gelişmeleri, yatkınlıkları, ümitleri.

Bu sorulara verilecek cevaplar, arada bir, çatışma halinde olabilirler. Böylece, bir teşebbüsün gelişmesi, tüketicilerin zevk ve gereklerindeki gelişmeye uygun olmayabilir. Veya tecrübesi, gerçekten rekabetçi olabilecek bir durum sağlamanın çok zor olduğu bir sahada olabilir.

Bu şekildedir ki, Amerikan çelik müstahsilleri, alüminyumcu ve plastikçilere, sadece, metalürjide edinmiş oldukları tarihl tecrübeyle kayıtlı kalmış olmaları nedeniyle, piyasalarının inanılmaz bir kısmını ve büyük bir iş hacmini kaptırmışlardır. Konularına, çelik diyeceklerine, esaslı hammaddelerin tedariki demiş olaydılar ve faaliyetlerini ona göre tanımlayıp yöneltmiş olaydılar, alüminyumla plastiklerin inanılmaz gelişmesine iştirak etmiş olacaktı.

Bu kabilden, işini sadece yarı iletkenler üstüne toplamış olan ve sadece katılar fiziği dalında büyük çapta araştırmalar yaptıran bir Amerikalı müstahsile, 1960'da, daha başka branşlarda şaşırtıcı gelişmelerin yeralabileceği ve kendisinin bu nedenle yaya kalabileceği ihtar edilmiştir. Araştırmaları yöneten fizik doktoru bu muhtıraya karşı koymuş, katılar fiziğinin, tabiatın % 60'ını kapsadığını ve bu nedenle, şirketin, demiryollarına kıyasla tamamen değişik bir durumda bulunduğunu iddia etmiştir. Ve güçlerin bu branşta taksifinin bir tehlike arzedeceğini iddia etmiştir. Tam iki ay sonra, mesleğe dahil olmayan bir firmanın organik bir yarı iletkeni ayarlamış olduğunu açıklayınca, birçok elektronik şirketinin ağzı açık kalmıştır. Yeni madde, ot gibi üretilebiliyordu üstelik.

Esas zorluk şuradan gelmektedir ki, bir teşebbüs, hedeflerini ve uzun vadeli yönelimini tanımlamadan, tarihl gelişmesini mümkün olan her açıdan tetkik etmeli, kapasitesini amir görüşle takdir etmelidir. Biz bunu 6 ve 7. Bölümde ele almaktayız. Halen, kısa vadeli pazarlama sorununa geri dönelim.

Mamul nedir ?

Önceden de belirtmiş olduğumuz üzere, bir teşebbüsün çabaları, halkın, rekabetçisi yerine kendisiyle ele almak *isteyeceği* avantajlar arz etmeyi hedef tutabilmeğe dönük olmalıdır.

Örneğin, piyano satıyorsanız, niye piyano alındığını ve kullanımlarıyla ilgili problemlerin hangileri olduğunu anlamak önemlidir. Piyano daha fazla çocuklar için, çalmasını öğretsinler, diye alınır. Gürültü yapma değil, rahatlama aracı olmalıdır. Az yer tutmalı, daha güzel olmalı, icabında, müptediller için kullanımı daha kolay olan modelleri de olmalıdır.

Korkunç bir rekabete boğulmuş olan dünyamızda, satılması istenen mamullerle ilgili durumların, unsurların, mamul kullanımlarının hepsi, en geniş yönleriyle ele alınmalıdır. Kullanıcıları tatmin edebilecek en küçük unsur bile unutulmamalı, dikkate alınmalıdır.

Bu fikrin en güzel örneğini, *Midas Mufflers* firması Amerika'da vermiştir. Egzoz susturucularının değiştirilmesi işi, gayet masraflı ve uzun süren bir ameliye idi. Şirket başkanı Mr. Gordon Sherman, burada, montajdaki prensiplerin işe koşularak, zaman süresinin kısaltılması ve seri olarak yapılacak çalışmanın daha rasyonel olacağı ilkesine uymuştur. Zaman ve maliyeti bu şekilde asgarîye indirdikten sonra yapılacak iş, müşteriye, işin yeni şartlar altında da, gerçekten en iyi şartlarla yapılabileceğini göstermek ve onu inandırmak olmuştur. Bunun için Sherman, camekânlı atelyeler kurdurmuş, müşteriye, rahatça oturup keyfine bakarken ,camın arkasındaki ameliyeyi izlemesi olanaklarını sağlamıştır. Bu keyfiyetin uygun bir reklâm kampanyasıyla da bildirilmesi üzerine, yenilik, büyük bir başarı sağlamış, "Midas" müessesesi yerleşmiştir. Burada satışı, mümkün tatminlerin derinlemesine bir etüdü ve ona yönelmiş bir eylem sağlamıştı.

Dolayısıyla, mamulün ne olduğu incelenmekteyken, kendisi kadar, müşteriye sağlayacağı tatminin de, mamulün bir parçası olduğu prensibi ortaya çıkar.

Markaların hepsi birbirlerine benzedikleri takdirde ne yapılır ?

Aynı sahada rekabet eden markalar ve çeşitli mamuller arasındaki farklar ortadan kalkmağa yüz tuttukça, bu şekilde hareket etmek, gittikçe gerekli bir hal alır.

Bugün alıcılar, değişik fiyat skalaları dahilinde, aynı mamulün değişik markalarında, çok az fark görüleceğini bilmektedirler. Dolayısıyla daha ucuz olanı tercih etmeğe yönlenirler.

Oysa, bir üreticinin fiyatını kırmasıyla, ötekiler de peşisıra fiyatlarını düşürürler. Kıran kırana rekabet sonunda, birçok şirket ortadan kalkar. Ve ondan sonra tüketici, kendini bir tekel karşısında bulma tehlikesiyle başbaşa kalır. Bu rekabet sırasında, ambalajla satılan mamuller, aklı durduracak bolluk ve çeşitte, promosyon eylemlerini, indirimleri, özel teklifleri arzettirirler. Sınal sahada ve özellikle hammadde piyasalarında satıcılar, gece klüplerinde eğlenceler, yılbaşında görkemli hediyeler arzederak birbirleriyle rekabet etme yollarına giderler.

Teşebbüs, müşterinin gerçekten kendisiyle iş yapmayı *arzulaması* için ne yapmalıdır? Cevap şudur ki, çok düşük bir fiyat ya da bir ziyafetten öteye giden tatminlerin arz edilmesi gereklidir.

Şimdi işe gene müşteri yönünden bakalım: Farzedin ki, tüm rakipçi mamullerin aynı nitelikte oldukları bir temel maddeler branşında çalışıyorsunuz. Örneğin kimya sanayiinde müşterinin sizi rekabetçiye nazaran tercih etmesinin nedenleri ne olacaktır? Madem teslim, kredi, teknik hizmetler aynı niteliktedirler ve firmaların hepsi, aynıısını arz etmektedirler, ziyafet veya yılbaşı hediyesinde daha başarılı olanı tercih etmemenin nedenleri hangileri olabilir?

Müşterinin sizi tercih etmesi için, tehlikeli oranda fiyat kırma dışında, kendisine emsalsiz avantajlar sağlamanız gerekecektir. Bu durumda, müşterinin gerçek ihtiyaçlarını keşfetme, hangi unsurların gerçekten kendisi için önemli olduğunu bulma zorunluğu kendini hissettirecektir. Bu ihtiyaçlar ve tercihler bulunduktan sonra, bunları tatmin etme yollarını aramanız icabedecektir.

Kullanıcının hizmetine dönük bu yönelime örnek olarak, ABD’de sunl gübre branşına bakalım. ABD’de çok sayıda ufak teşebbüs bu işle uğraşır. Kullandıkları maddeleri istihsal edenlerinin sayısı çok düşüktür. Bunlar genellikle, büyük kimyevi madde şirketlerinin istihsallerinden faydalanarak, istedikleri karışımları, ambalajları yaparlar ve malı başlıca ziraatçılarla bahçıvanlara arz ederler. Dolayısıyla, bunların fabrikalarında iş, karışımla ambalaja inhisar eder.

Gübre üreten şirketler, potas, fosfat, süperfosfat satın alır ve bileştirir veya karıştırırlar. Bu temel maddeleri üretenler, birbirlerine çok yakın fiyatlarla satış yaparlar. Üreticilere arz ettikleri teknik servislerin kapsam ve kalitesi çok benzerdir.

Bu büyük şirketlerden biri olan *"International Minerals and Chemical Corporation"* şirketinin idarecilerinden biri, en büyük sayıda müşteriye kazanma ve elinde tutmanın yollarını aramakla görevlendirilmiştir. Ve rekabetçilerinin hemen kopye edemeyecekleri hizmetleri arz etmesi gerekeceği sonucuna varmıştır. Ve bunun üzerine, anketçi bir firmayı gübre üreten firmaların problemlerini araştırmakla görevlendirmiştir. Görev sadece üretim (yani karşım) ve ambalaj değil, branşın tüm zorluklarının bir etüdünü yapmayı kapsıyordu. Birkaç ay süren araştırma ve görüşmeden sonra, en önemli zorlukların hangileri olduğu anlaşılmaya başlandı. Bunlar, kredilerin dağıtılması, alacakların tahsili, mümessillerin işe

alınması, eğitimi, güdülenmeleri ve hizmetlerine karşılık verilecek ücretin tayini, perakendecilerin eğitim ve güdülenmesi, nakliyat maliyetlerinin saptanması, transit halinde kırım ve kayıplarla bunların sigortalanması, satışı destekleyecek reklâm ve promosyonudur.

Bunun üzerine, *International Minerals*, dahiyane bir görüşle, organizasyonu nezdinde, gübrecilere hizmet edecek gerçek bir danışma bürosu kurdu.

Yukarıda dökümü yapılan sorunların çoğuna hazır cevaplar yetiştiren bir broşür basıldı ve ücretsiz olarak müşterilerin hizmetine sunuldu. Ondan sonra şirket, bu yeni hizmeti tanıtmaları için mümessillerini eğitime tabi tuttu.

Bu çabanın sonucu, çok sayıda küçük gübrecinin, sadece *International* ile çalışmak için iyi bir bahane bulmaları oldu. Ve şirketin satışları, hemen ileri atılım kaydetti.

Satın alınan mamul, bir tatmin kaynağı olmalıdır :

Şimdi soralım: *International* ne satıyordu? Fosfat ve daha başka hammadde satmış olduğunu iddia etmek, yersiz olur. Esasında bunları satıyordu. Fakat şirketin şaşırtıcı başarısı oradan gelme değildi. Ağırlık, sattığı mamulün etrafına örmüş olduğu avantaj ve hizmet ağından galmeydi. Müşterilerine, mamulün sadece bir unsuru olduğu bir hizmetler ve avantajlar tümü satıyordu şirket. Ve mamul, bunların arasında başlıcası değildi. Rekabetçiler, fiyatlarını limite kadar indirmiş olsalardı da, gerçekten, ötekilerine kıyasla *tamamen değişik* bir mamul arzeden *International*'ın satışlarını etkileyemeyeceklerdi. Üstelik bilinmektedir ki, rekabet durumunda olanlar, fiyat kırma oyununa girmeyi istemezler pek.

"*International*" ın parlak yeniliği, müşterinin peşinden koşacağına, müşterilerin şirket kaplarına akın etmelerini temin etmesi oldu. Mamullerinin üstünlüğü nedeniyle değil, ucuzlukları nedeniyle değil, rekabetçilerde bulunmayan bir "mamul" arzettiği için onunla iş yapmağa can atıyorlardı. "*International*"ın bu başarısı, tesadüfe bağlı değil, ince bir etüdün doğurmuş olduğu yerinde ve planlı bir eylemin sonucudur.

W.R.Grace & Cie şirketinin polimer bölümü, buna benzer bir eylemle, müşterilerine, mal danışma servisleri arzetmiş, rekabetin çok çetin olduğu bir sahada, kredi kolaylığının yollarını öğreterek, onları kendine bağlamıştır.

1961'de, *Pillsbury Company*, aynı kabilden, "*ticarî yaratıcılık*" servisi ihdas etmiştir. *Pillsbury* çeşitli unlar üretir ve dolayısıyla müşterileri bakkallar ve bakkaliye zincirlerinden oluşur. Bu servisle şirket, müşterilerine, mal tertipleme hizmetleri arz ediyor, kendi reklâm ajansını emirlerine amade tutuyordu. Müşterilerinin marka imajlarını kurup yaymalarında kendilerine yardımcı oluyordu.

Bu servisler, müşterilere bedava verilmez, fakat müşteriler de dolaysız ödemede bulunmazlar. Sadece, belirli sayıda *Pillsbury* mamulü satmayı taahhüt ederler. "Borç" arzedilmiş hizmetlere göre hesaplanır ve bir puan sistemine göre ödeme, satış primi olarak hesaplanır. *Pillsbury*, programı başlattıktan altı ay sonra, iki yüz müracaatı işlemekle meşguldü.

Tabii yukarıda anlatılan üç servis, gayet küçük müşterilere satış yapan şirketlerin, bunlara güçleri dahilinde olmayan hizmetleri arzetmeyi öngörürler.

Ancak, burada bu denli hizmetlerin büyük müşterilere de arzedilemeyeceği sonucuna varmak yersiz olur. Çünkü bunlar çoğu kez, idarî yönden bağımsız küçük birliklere ayrılmışlardır. Ve personel idaresi kadar, organizasyon sahasında da hizmetlere muhtaçtırlar. Dolayısıyla aynı şekilde elde edilebilmeleri söz konusu olabilir.

Örneğin, daha ileri ve daha ilginç hizmetler arzeden tedarikçi "keşfeden" satılmalı, onu daima tercih edilebilecektir.

Burada akla bir sual gelir: Herkesin aynı şekilde davranması halinde ne olur? İlk başta şunu belirtelim ki, buna ihtimal yoktur pek. Ne olursa olsun, hedef, bu denli bir hizmeti arzeden ilk firma olmaktır. Sistem değerlerinden daha etkili olmalıdır. Üstelik, taklit edilebilir diye, yeni bir programı uygulamayı reddetmek, devekuşu gibi davranarak kafayı kuma gömmek anlamına gelir. Hareket halinde olan dünyamızda, müşterinizi kazanmak için lâzım gelen her şeyi yapmadığınız takdirde bunu rekabetçiniz muhakkak yapacak, zarar size ait olacaktır. İçinde çalışmakta olduğunuz, ekmeğinizi temin eden şirket, kurucuları tarafından, taklit edilecek korkusuyla kurulmamış olaydı, siz ne olurdunuz?

International, Grace ve Pillsbury şirketlerinin bu programları, günlük olarak müşteriye dönük, mükemmel bir ticaret idaresinin örnekleridir.

Sonuç olarak söylenecek şudur ki, birbirine kardeş gibi benzeyen markaların rekabete girişmeleri halinde, parlak bir reklâm kampanyası kadar, as satıcıların zorlaması da, satışları zorlamağa yetersizdirler. Aynı zamanda, müşteriye, ek ve emsalsiz tatminler arz etmek gerekir.

Markaların gerilemesi :

Uzun zaman markalara atfedilmiş geleneksel önem, bugün, rekabetsel mamullerin satışında gerilemektedir. Markaların eskiden tasavvur edilen yaşayışlarıyla etkilerinin sonuna gelmekteyiz. Büyük mağazaların gelişmesi, Amerika'da ithal mallarının kullanım sahalarındaki başarıları, hep bunu olduran etkenlerdir.

Öz hizmet mağazalarıyla, "discount" denen indirimli mal satış mağazaları, yepyeni unsurlardır ve bunlar da, markayı yıkmaya dönüktürler. Geçmişleri, tarihçeleri, ünleri olmayan bu malların satışları dikine yükseliş göstermektedir. Nedeni, çağdaş satınalıcının gittikçe güçlü bir malbilgisi kazanması ve artık, aldığı malın kalitesinden emin olmak için markaya dayanmak ihtiyacını hissetmemesidir. Halk kitlelerinin kültür seviyeleri yükseldikçe, markalara dayalı satışlar da kendilerinden gerileme kaydederler. Bu davranış, özellikle, 13-16 yaş grupları arasında göze çarpmaktadır. Ve bunlar, Amerika gibi bir ülkede, hatırı sayılır bir müşteri kitlesi teşkil ederler. Örneğin, erkeklerin % 42'si elektrikli traş makinesi, kızların % 39'u yazı makinesi sahibidirler. Üstelik, erkeklerin % 60'ı, ailenin alacağı araba markasını etkileyebilecekleri kanısındadırlar. Eskiden anne ve babanın dediği olurdu, şimdi, gittikçe, çocukların sözü dinlenmektedir. Gençliğin yeni ifade türleri, bir simge olmakta, satılan çeşidi etkilemektedir.

Bu etkenlerin hepsi, geleneksel marka müessesesini zayıflatmağa devam edeceklerdir. Dolayısıyla, markalar, daha bilinçli bir kitleye, daha büyük avantajlar ve üstün kalite unsurları arz etmeğe mecburdurlar.

Müşterilerimiz için müşteri yaratma zorundayız :

Elle tutulur tatminler sağlama zorluğu, her türlü mamulün satışında gereği hissedilmeğe başlanmış bir husustur, sadece tüketim malları için değil. Bu özellikle, yeni sınıl maddelerin tanıtılması safhasında geçerlidir. Üretici, mamulünün üstün niteliklerine sığınmakla yetinemez. Müşteri tarafından satın alınması için gerekli tüm destek ve gelişme olanaklarını, kendi sağlama zorundadır. Başarı sağlamak için çoğu kez, olmayan piyasaları yaratması gerekecektir.

Texas Instruments firması, tanesi on ve onaltı dolara transistör satmağa başladığında, kısıtlı uygulama sahalarında satış sağlayabiliyordu. Oysa, fabrika, kitlesel üretimi duratabilecek bir piyasa gereğini hissediyordu. Tüketici ihtiyaçlarını inceleyen araştırmalar neticesinde, en uygun piyasanın, taşınır radyo olabileceği anlaşıldı. Oysa, radyo yapanlar, aynı zamanda lambalarını da yaptıklarından, transistöre itibar etmeyeceklerdi. Dolayısıyla

şirket, bağımsızlara başvurmaya düşündü. Fakat, bağımsız firmalar, bu sahada güçsüzdüler ve bu yeni teklifin rizikolarını karşılayacak durumda değillerdi. Sonunda, Texas Instruments, gereği olan radyo şemasını kendi çizdi ve bağımsızları bir ara destekleyerek, ilk transistörlü radyonun piyasaya çıkmasını sağladı. Ve böylece, gayet geniş bir transistör piyasası yaratılmış oldu.

Burada gene, tüketiciye dönük bir pazarlama eyleminin ticareti etkilemesine güzel bir örnek bulmaktayız.

Günün gereklerine karşı yarının olanakları :

Her teşebbüsün ana ve kaçınılmaz fonksiyonu, bir müşteri zümresini kazanmak ve onu muhafaza etmektir.

Bir şirket için müşteri "kazanmak", daha iyi satmak anlamına gelmez. Görevi, piyasayı izlemektir. Satış, genellikle müşteriye sadece alıcı gözüyle bakar. İsimlidir, parası sızdırılır ve işi bitmiş olur. Oysa, pazarlama için müşteri, orta direktir,eksendir, teşebbüsü yaşıatan ve olduran odur. Teşebbüsü bu görüşle yönetebilmek için, geleneksel görüşlerle alışkanlıklardan kurtulmak gerektir.

Oysa bundan sadece derinlemesine giden teşebbüs devrimleriyle başarıya ulaşılabileceği anlamı çıkmamalıdır.

Her türlü teşebbüs, mamullerin daha iyi satılmasını olduracak taktik olanaklarına haizdir. *International, Grace ve Pillsbury* bunun en iyi örneğini verirler.

Geleceğinin hatlarını çizebilmek isteyen bir şirketin, halde kendi durumunu da kollaması gereklidir. Hal ve gelecek, tüketime dönük olmalıdırlar. İşin temeli, halde tüm müşteri kazanma olanaklarının kullanılması ve bunlardan faydalanmaktır. Pazarlamanın, şimdiki sorunları işlemeyerek, sadece gelecekle uğraşması, sözkonusu değildir.

Personelini geleceğe dönük çabalara doğru yönelmeğe sevkeden iş idaresi, onların günlük ihtiyaçlara da dikkatle bakmasını sağlamalıdır.

BÖLÜM 5.

PAZARLAMADA DA ARAŞTIRMA NİYE YAPILAMASIN ?

İşadamları, görüşmeleri sırasında, yeniliklerle ilgilenirler, karşıdakinin görüşlerini, yeni bilgilerini anlamağa, öğrenmeğe çalışırlar. İlgileri, genellikle zamanla kısıtlıdır. Fakat, 2. Bölümde sözünü etmiş olduğumuz ince değişiklikler onları ilgilendirmez. Dertleri, çok daha fazla, şimdiki ana bağlıdır. Şimdiki ana daha fazla önem verirler.

Gerçek şudur ki, "uzun vadede ölü olma" olayına kapılmış yüksek kadroların sayısı kabardır. Çoğu, uzun vadeli metodla alınacak kârların temettü vermeleri için, köprünün altından çok su geçmesi icabedeceği tezini savunurlar. Hatta bazı idareciler, uzun vadeli pazarlama görüşlerinin fazlasıyla "akademik", yani nazarî olduklarını ve bu nedenle, sonuç vermelerinin esasında sözkonusu olmayacağı görüşündedirler. Çalışan kadro çok daha yakın bir gelecekte başarı sağlamak ister ve bu normaldir.

Oysa, kendilerinden bu kadarıyla emin ve işe "baştan başlama" taraftarı olan bu kişilerin hakikaten sistematik şekilde çalışmaları enderdir. Kısa vadeli çalışmaları, ancak geçici sonuçlar verir. Ve "baştan başlama" tabir ettikleri başlangıç safhasına ait program, genellikle, masrafları kısıcı, satışları zorlayıcı program şekillerini alır. Pazarlamaya ait olan kritik bölgenin, dikkatle yerleştirilmiş bir plan dahilinde işlenmesi, çok ender bir olaydır.

Oysa, pazarlamanın karakteristiği şudur ki, günümüzün hızlı değişkenliğinde, teşebbüse şekil veren etkilere işe koyularak, geleceği hakkında bir görüş kazanan tek unsurdur.

Pazarlaması geri, zayıf veya yavaş olan teşebbüs, özellikle lideri, pazarlama görüşüyle düşünmediği takdirde, ölüme gitmektedir. 1965'ten sonra, teşebbüs liderinin pazarlamacı olması, yani pazarlama ruhunu benimsemesi, kaçınılmaz zorunluk haline gelmiştir.

Üvey evlât: pazarlama :

Günümüzün çağdaş ve ileri teşebbüslerinde bile, pazarlama bir üvey evlât durumundadır. Metodik olarak desteklenmez. Araştırma ve geliştirme bölümü gibi, sistematik bir çalışmaya konu olmaz.

Piyasa etüdlerine hasredilen milyonlarca dolar düşünülürse, bu sözler ağır gelebilir. Çünkü, esasında, pazarlamanın gelişmesine çok zahmet verilmiş, buna yatkın elemanların eğitilmesine çok dikkat edilmiştir.

Oysa, gerçekler ortadadır: Pazarlama sahasında sistematik bir araştırma eylemi sürdüren şirketlerin sayısı, yok denecek kadar düşüktür. Pazarlamaya hasredilenler, reklâmın artırılmasına ve satışların zorlanmasına dönük paralardan ibaret kalmaktadır.

Araştırma ve geliştirme, fonksiyon olarak, aldatıcı mıdır?

Çağdaş teşebbüsün en görkemli bölümü, bugün araştırma ve geliştirmedir. A (araştırma) ve G (Geliştirme) bölümü olmayan her teşebbüse, bugün, çağdaş teşebbüs denmemektedir. Bu fonksiyondan, tüm dertlerimize deva bulacak bir eylem olması beklenmektedir.

Gerçekten, A ve G'nin çoğu kez, maliyeti düşürdüğü, mamulleri ıslah edip yenilerini yarattığı görülür. Böylece rekabete karşı koymağa katkıda bulunur. Ancak bu fonksiyonlardan hiç biri, A ve G'yi piyasaya doğru yöneltmez. Bu işte çalışanların tümü, genellikle, piyasada olup bitenlerden bihaberdirler. Ve genellikle, müşteriye de hor görürler. Pazarlama bölümünün akla getirdiği ıslah ve yenilikleri göz önüne almazlar, küçümserler. A ve G'nin, pazarlama bölümü arzu ve isteklerine göre hizmet etmesi, çoğu kez, iki bölüm arasında kıran kırına savaşı edilmesi sonucunda yer alır ancak.

Toplumsal görüşün yeni simgesi: "Pazarlama Açısı"

En son yıllarda, araştırmalara verilmiş olan salt öneme, "pazarlamaya dönük" olduklarını iddia eden şirketlerin bu sahadaki rekabetine maruz kalmıştır. Bu görüşle tanınmak, bugün, üst kademedeki rekabet olanağını sağlamak anlamına gelir. Basın, bu iddiada olan müesseselere dikkati çeker ve tümüyle bu iddia, promosyon unsuru olur.

Günümüzde, iş dünyasının yöneticileri, omuzlarındaki sorumluluğun ağırlığını, şiddetle hissetmektedirler. İş idaresine, müdürlüğe, sevk ve yönetime, şimdiye kadar bu şekilde önem verilmemişti. Bu sorunlarla ilgili olarak tonlarla yazı ve yayın belirmektedir. Oysa, bu yoğun, içe dönük araştırma ve "aranma" eyleminin sonucu, "bilimsel iş idaresi"nin felsefesine şartsız olarak katılmaktan öteye gitmemektedir. Bu hava içinde, "pazarlamaya dönük olma" keyfiyeti, felsefi bir uğraşı niteliğini kazanmakta ve uygulama lâfta kalmaktadır.

Oysa, pazarlamanın gerçek başarıları sadece uygulama sahasında görülmüştür. Bu gerçek, kimsenin işine gelmemekte ve gerçekten bir pazarlama çalışmasından gelen ticaret eylemi büyük istisna olmağa devam etmektedir.

Birbirlerinin sırtlarını sıvazlamakla yetinen şirketler, pazarlamaya, A ve G'ye atfettikleri önemin kesri kadarını atfetmiş olsalardı, hiç olmazsa o oranda zahmetlerinin karşılıklarını görürlerdi. Oysa, pazarlama araştırmasıyla uğraşacak veya uğraşan bölümlerin teşebbüslerde aranması beyhudedir.

Pazarlama ; devamlı gelişme

Pazarlamaya sadece bir iki büyük şirket yaklaşmaktadır. Bunlarda, "Pazarlama Etüdleri" bölümleri kurulmuştur. Fakat bu servisin görevi genellikle kısıtlıdır. Bir iki dikkati çeken istisna dışında, klasik piyasa araştırmalarını yapma sorumluluğunu yüklenir. Eldeki mamullerin uzun vadeli satışlarıyla ilgili örgörü hesapları yapar. Laboratuvar sonuçlarına dayanarak, bazı yeni mamuller için teklifler yapar. Hayalgücüne dayanan etüdlerin buralarda yapıldıkları görülmez. Uzun vadeli iş planları kurmaktan acizdir. Ekonomik gelişme faktörlerini göz önünde tuttukları görülmez.

Oysa, son on yılda piyasa, büyük değişiklikler arzemiştir. Bazıları dramatik ve devrimsel nitelik taşır. Ticaret hayatının yeniliklerinde, rutine kaçan bir taraf yoktur. Satış

dünyasının yeniliklerine günlük olaylar gözüyle bakanlar, ekonomik çağımızın yaşamış olduğu dramın farkında değildirler. Ve bunların bu şekilde kör olmaları, sadece, gözlerinin başka olayların etkisiyle kamaştırılmış olmalarındandır.

Oysa, tüm bu değişikliklerin plansız bir tesadüf eseri olması yakınma konusu olmalıdır.

Pazarlama açısından, yeniliğin menşei :

Katı donmuş portakal suyu icadı, bize, tüketiciye daha iyi tatminler sunmaya dönük fikir çabaları sonucu olarak gelmemiştir. Bu buluş, vakumda dondurma tekniğini uygulayan National Research Corporation'a aittir. Kanla çalışırdı. Harpten sonra azalan kan ihtiyacı karşısında, usulünü kullanabileceği yeni bir piyasa arıyordu. Bunu buldu. Oysa şirket, gıda sanayiine dahil değildir bu sanayinin yabancısıdır.

Bugün kullanmakta olduğumuz yenilikler, çoğunlukla, piyasalarının yabancıları tarafından bulunmuşlardır ve pazarlamadaki yenilik sonucu değildirler. İlgili örneklerin sayısı kabarıktır.

Şurası dikkate değer ki, tersine, mamullerdeki yeniliklerden çoğu ve pazarlamayla ilgili olanlar, araştırılmamış veya öngörülmemiştirler. Onlardan en fazla faydalanan sanayiler dışında gelişmişlerdir. Bunların hepsi, çağdaş ekonominin bir ana hattını çizerler, pazarlama, tanınmamış ve ilgisiz kalmış bir saha olmağa devam etmektedir.

Çağdaş iş idaresi, saldırganlık derecesinde yenilik hastasıdır. Zengin şirketler, çoğunlukla, kocaman icat mekanizmalarını beslerler. Bunlardan, yeniliği ve böylece kâr kaynakları yaratmaları beklenir. Oysa, büyük şirketlerin A ve G bölümleri için üretim metod ve kalemleri, rutin meselesi olmaktadır. Mamul geliştirme servisleri gibi bunlar da, çağdaş sanayilerin modaya uygun fonksiyonları olmaktadır. Ve böylece, reklâm ve halkla ilişkilerin yerlerini tutmaktadırlar. İş idarecisi, yeni usullerle yapılacak olan yeni maddeler peşinden koşmaktadır. Bu arada, bu işin, esas itibarıyla, orijinal pazarlama planları sayesinde yapılabileceğini bilmemeziğe gelmektedir.

Pazarlama açısında da niçin bir A ve G fonksiyonu yaratılmasın?

Garip bir manzardır bu : Aklın hayalin almayacağı meblağ ve mesalleri, mamul araştırma ve geliştirme işine bağlayan büyük şirketler, pazarlama sonuçlarını, rastlantıya bırakmaktadırlar.

Niye "pazarlama etüd"lerinden daha sık sözedilmez? Ve bunlar sayesinde, örneğin, yeni pazarlama metodlarının geliştirilmesi denemelerine girilmez? Örneğin dağıtım etkinliğini artırma yolları niçin araştırılmaz?

Bazıları, pazarlama görüşünün kabul edilmiş olduğu şirketlerde bu işin artık gerçekleştirilmiş olduğu kanaatindedirler ve örnek olarak *General Electric* şirketini gösterirler. Oysa, öncü niteliği bilinen bu büyük şirket dahi, pazarlama babında, gerçek şekli araştırma programları gerçekleştirmez. Her nedense, yenilik çabalarını bu hedefe yöneltmeyi başarmamıştır.

Günümüzün büyük teşebbüslerinin gerçek ihtiyacı, tam zaman çalışan, hiyerarşik seviyesi yüksek; görevi, yeni mamul yaratmak değil, eldeki mamulleri dağıtmanın ve satmanın daha etkin şekillerini bulmak olan grupların kurulmasıdır. Bu çalışmanın sonucu olarak yeni mamullerin bulunması, ancak, bu çalışmanın mahsulü olur. Oysa pratikte, tersi yeralmaktadır.

Öte yandan, prensip itibarıyla böyle bir servisin kurulmasına hiç bir idarecinin itirazı olmasına rağmen, bu gibilerinin kurulmamış olması, merak konusudur. Belki de, nedenlerden

biri , sualin bu şekilde şimdiye kadar vazedilerek sorulmamış olmasına bağlıdır. Teşebbüsler, araştırma çalışmalarına dönük olmağa başlamışlarsa da, damaklarındaki rastlantısal çalışmanın zevkini sürdürmeğe çalışmaktadırlar.

"Göz kararı" işkencesi :

Kuşkusuz, içgüdü ve tecrübe, teşebbüs idarecilerinin güçlü kozlarıdır. Ancak sadece onlara dayanmak sözkonusu olamaz. Esefle görülmektedir ki, eğitim, genel hava ve hemen rekabete karşı çıkma zorunluğu, satış sorumlularında, temelinde A ve G ile bağdaşamayacak bir zihniyetin yerleşmesine amil olmuşlardır. Satınalma müdürlüğü, yeni fikir ister, ama, bunların pratik nitelikte olmalarını da ister. Haldeki çalışma alışkanlıklarına uyan, onların kalıbına girebilen yenilikler olmalıdır. bunlar. Hemen kullanılabilir olmaları fazla güç sarfı gerektirmemeleri, riziko arzetmemeleri ve tabii, mucizevi sonuçlar sağlamaları gereklidir.

Burada "*araştırma*" yerine arzulanan, "*sûrat*"tır.

Reklâm ajanslarıyla müşavirlerin yaratıcılığı :

Üstelik, yenilikler, gerçekten yenilik olsunlar veya olmasınlar, teşebbüs dışından gelmedirler. Ticarî mağfiretler (slogan, afiş, kupon, yarışma vs.), genellikle ajanslarda gün görürler. Verilmiş ve değiştiremeyecekleri bir mamulün dış simgeleri ve periferik hassaları üstünde dururlar. Ve buna rağmen, birçok yeniliğe babalığı, ajanslarla dıştan gelme organizasyon müşavirleri yaparlar. Bu nasıl izah edilebilir?

İlk başta, bu gibi müesseselerde hüküm süren hür hava buna önderlik yapar. Ve rekabet neticesi olarak, birçok ajans, esas görevlerinden ayrılarak, piyasa etüdleri vs. yapmağa başlar bu nedenle de, çoğu kez, farkına bile varmadan, devamlı olarak, bir pazarlama görüşü açısından çalışırlar. Ki bu da, A ve G'nin pazarlamadaki karşılığına tekabül eder.

Satış servisinin yapamayacağı :

Esasen, bir teşebbüsün satış kısmından, fazla yenilik getirmesi beklenemez. Çünkü, o, teşebbüsün şimdiki durumu ve teşkilâtı içindeki yetkinliğini ispatlamakla meşguldür. Bu nedenle, hemen sonuç verecek çareler peşinden koşmaktadır ve zaten bu sahadaki başarılarına göre yargılanacaktır. Ve bu şekilde şimdiki zamanda yeralan acil eylemin temelinde etkin olduğuna inandırıcı bir hava yaratılmış olur. Satıcılardan, daima, kendilerini istihdam eden şirket kadar harikulâde olmaları istenir. Başka bir şey düşünmeleri, örneğin, içinde bulundukları sistemin geçerliğinden şüphe. etmeleri, teşkilâta olan emniyetlerinin azalmasına yol açabilir. Oysa, inanmayan bir satıcı, satıcı olmaktan çıkar, boş yük olur. Herşeyin daima "iyi olduğu" kanaatinde olmalı, bu şekilde düşünmelidir daima. Bu fikir eğiliminin, yenilik yaratmağa yatkın olmayacağını söylemek lüzumsuzdur.

Üreticinin satış üzerindeki kontrolü :

Pazarlamanın geliştirme servislerinin, fikir benimseyen teşebbüslerde bile bulunmayışı, genellikle mamulü dağıtmanın, üretici işi olmayışındandır. Daima satış eylemi bir başkası tarafından yerine getirilir. Üreticinin kendisi bununla uğraşmaz. Tersine, mamulün üretimini tasavvurda, sanayici payıdadır. Çünkü fikirler ve uygulamalarıyla ilgili hâkimiyeti tamdır. İstedliğini zorluk çekmeden yaptırabilecek durumdadır. Oysa bu, pazarlamada karşılıksız kalacaktır. Ve bu fark, birçok şeyi izaha yetebilecektir.

Üstelik fabrikatör, üretimi tasavvur edip eyleme geçirdikten sonra, istediği takdirde, münhasır satıcılık dağıtma sistemi sayesinde, tedarikçileri de kontrolü altında bulundurma

olanaklarına sahip durumdadır. Bazı mamulleri üretenler, onları dağıtanların herşeyini planlarlar — dükkânlarının yerlerini bile. Ve o zaman işi ele alan, yarı cahil olsa bile, zorluk çekmeden iyi sonuçlar alabilecek duruma geçer.

Pazarlama bir soyutlama olmağa devam etmektedir :

Pazarlama açısında yeniliğin sistematik olarak planlanmasına karşı gelen üçüncü neden, bunun *soyut* bir eylem olmasıdır. Teklif edilen bir mamulün, fikir olarak anlatılması ve meziyetlerinin ispatlanması, daha resim tahtasına varmasından önce kabildir. Bu şekilde anlatımı yapılmış olan mamulün, maddi ve teknik zorlukların yenilmesi halinde başarılı olacağı önceden belirir. Hatta maketi de yapılabilir ve ilgililere gösterilir. Bununla, fikirlerin takılacağı elle tutulur bir nesne yaratılmış olur ve üretici kadar satıcı, ümitlerini buna bağlayabilirler.

Oysa, pazarlamada yeni fikir, çok değişik şekilde gelişir. Salt bir soyutlamadır. Denemesi için, uygulanması lazımdır. Önceden incelenerek madden denenmesi, sözkonusu olamaz. Ve bu uygulama testleri, çok pahalıya malolurlar, kısıtlı tecrübe sahalarındaki uygulamalarıyla kayıtlı kalsalar dahi.

Bu denli bir engel, pazarlamadaki yeniliğin daha zor şartlar altında gelişmesi anlamına gelecektir. Gerçekten, bir hedefe varmak ne kadar zor ise, o kadar da para getirmesi muhtemeldir.

Mamul gelişirken, pazarlama ona ayak uydurmuyor :

Bir teşebbüsün başarısı arttıkça, yeni mamuller üretir ve onlarda başarılı olur. Fakat aynı zamanda, pazarlama metodlarını da ona göre yenileyebilecek kadar muhayyile kullanabilmesi sözkonusudur.

Bunu yapamadığı takdirde, yeni mamullerinden temin edebileceği kârlar, istirahat ettirici bir fikir rahavetine kapılmasına sebebiyet verecektir. Oysa teşebbüs, bunu sadece faaliyetinin bir kısmı itibarıyla yapma hakkını haizdir. Pazarlama, tehlikeli şekilde aksak kalmış olacaktır. Mükemmel *yeni mamullerden* gelebilecek kârların, eski *ticarî metodlar* nedeniyle, battal olmaları, uzak bir ihtimal değildir.

Pazarlamada yeniliklerin yaratılması, etkin bir organizasyon dahilinde, ehil kişilerin istihdamına bağlı olur.

Büyük teşebbüsler için, ilk safha, toplumsal çevreyi devamlı olarak izleyecek ve işin rekabet yönünden geleceğini öngörmeğe dönük olarak çalışacak bir mekanizmanın çalışır hale getirilmesinden ibarettir. Bu mekanizma daha sonra, yenilik ve geliştirme açısından öncelikleri saptayacaktır.

Bundan sonraki bölümde, soruna, metodik yönden bakmaktayız.

BÖLÜM 6.

EKONOMİ METEOROLOJİSİ VE TEŞEBBÜSÜN GELECEĞİ

Teşebbüslerinin geleceğini öngörmeğe çalışan iş idarecileri, kendilerini bir süre müphem ve çapraşık verilerle, muazzam bilinmezlerle karşı karşıya bulurlar. Bu hengâmenin arasından sıyrılarak, ileriye görebilmek, en zor iştir. İdare, gidişi tadil edebilir ve işletme hatalarını düzeltebilir. Aynı şekilde yeni mamullerin arzettikleri olanakları inceleyerek bunlardan faydalanma yollarını düşünebilir. Buna karşılık, geçen zamanla, rizikolar büyür. Toplumsal gelişimler, alışkanlıklardaki değişiklikler, yeni şartlar getirerek, teşebbüsün hayatını daima tehdit altında tutarlar. Bazı olaylar, birden kopan fırtına gibi, etkilerini belirterek, teşebbüsün başına, en beklenmedik anda belâ olabilirler. Pazar ilâvesi metoduyla halkın zevklerinden faydalanmağa çalışmak, bir iş; bu zevklerin ekonomik sonuçlarını öngörmek ve bu sonuçlardan uzun vadeli olarak faydalanma yollarını bulmak, daha başka bir iştir.

Gelecek, hayatımızın arda kalan kısmının içinde geçeceği zaman bölümüdür : Ciddi ekonomik öngörü, gelecek hakkında salon sohbeti yapmaktan çok daha çetindir. Gayet zor ve rizikoyla dolu bir eylemdir. Teşebbüs ister büyük ister küçük olsun, onun en önemli fonksiyonlarından biridir bu.

Charles S. Ketterin, bunu gayet iyi dile getirmiş ve demiştir ki: "Hepimiz, gelecekle ilgilenmeliyiz. Çünkü, gelecek, hayatımızın arda kalan kısmının içinde geçeceği zaman bölümüdür." Fakat bu gelecek, mesih gibi bir anda zuhur etmez. Büyük, küçüğü nasıl etkilerse, gelecek de bu şekilde, üstümüze hakedilir. Daima gelme durumundadır, devamlı olarak gelir; daima elle tutulacak şanılan ve daima uzaklaşan seraptır o!

Şunun mutlak olarak iyi anlaşılması gerekir ki, gelecek, gayet büyük sayıda ve daima hareket halinde olan, güçlerin hem nedeni, hem de sonucudur. Ancak, halden çıkma durumunda olması nedeniyle, alacağı şekli öngörme olanağı, bize verilmiş olmaktadır. Bu denli bir öngörü çalışması, iş hayatının icaplarındandır. Bu nedenleri ve teknikleri bilmeyen, anlamayan şirket, bir gün, geleceğin darbesini yer ve şok tedavisine girer.

Birçok şirkette, ince ve çetrefil bir iş olan geleceğin öngörülmesine önem verilmemektedir. Diğer bazılarında, bu iş mühendislere, bilimsel araştırmacılara ve özgü çalışmalar yapan bazı mesai ortaklarına terk edilir. Ve bunların "esinlenmeleri" sayesinde, istenen sonuca varabilecekleri ümidi beslenir. Bazı iş sahalarında, bu görevin, uzun vadeli planlamanın

bir parçası olduğu görüşü hâkimdir. Onlar için gelecek, sadece halin abartılmış bir görüntüsünden ibarettir. Esasında, çoğu sefer, öngörü işi, teşebbüs liderine bırakılır. O ise buna ancak kısıtlı bir çalışma hasreder. Görevini yapmak istemediğinden değil, acil problemlerin baskısı, yakasını bırakmadığından.

Geleceği sistematik olarak düşünmenin çaresi nedir ?

İlk iş, teşebbüsün, öngörme gereğine inanacak duruma gelmesidir. Ve bu sonuca varması için teşebbüs, değişimlerin niteliği ve gelişlerinin hızını anlamalıdır.

Yeni mamullerde görülen başarısızlık oranı, teşebbüslerin piyasada olup bitenlerden bihaber olmalarının açık ifadesidir. Gerçekte müşteri, gittikçe daha kuşkulu, daha çekingen olmakta, satınalmadan önce, bin tartışmaya girmekte, "kazık yememeğe" dikkat etmekte ve bilimsel bilincinin artışı oranında da sivriakıllı görüşlerin etkisiyle çekilmser kalmaktadır. Bu gerçeklere rağmen, ABD'de, piyasa, daha yaratılmadan önce, başarısız olacakları belli olan mamullerin seli altında boğulup durmaktadır.

Zevklerin, kıymetlerin, yargıların değişmesiyle, göreceğiz ki, teşebbüs, yeni bir strateji uygulama zorundadır. Değişiklikleri öngörmesini bilerek değerlendirme yollarını bilmek, ticarî başarının temelinde yatar. Bunu anlamayan firma, daima, peşten gelen peykler güruhuna katılma ve daima o grupta kalma zorunda kalacaktır.

Öngörmekte başarılı olmak isteyen teşebbüs başkanı, kendisine bu işte yardımcı olabilecek tecrübeli ve ehil elemanlara muhtaçtır. Lider, bunları idare edip çabalarını koordine ederek, üretimini, toplumsal eğilimlere göre yöneltcektir. Sıçanların ortadan kalkmağa yüz tuttukları bir ortamda, sıçan kapanı yapmak, akıl kârı olmasa gerek. Müşteri, daha üstün bir zevk ve ihtiyaç tatmini arzeden satıcının kapısında kuyruğa girecektir.

Bilinmeyenin öngörülmesi :

Mamul ne olursa olsun, ev kadınlarını veya üstün seviyede işletme başkanlarını hedef tutsun, çalışma, satıştan çok, bir müşteri zümresini satınalma niteliğinde olmalıdır. İşin esası, rekabetten çok, müşterinin ne istediğini, neyi arzulayabileceğini saptamaktır. Dolaşısıyla kilit soru şudur:

"Beş, on, yirmi yıl sonra, ne çeşit bir toplumda yaşayacağız ve teşebbüs için, bu yönelim en anlama gelecektir?"

Bunlara cevap verememenin korkusuyla sorular sorulmamaktadır. Oysa, verilecek doğru cevap, şaşırtıcı imkânlara yolaçan, gelişmeyi ve kârları olduran anahtar niteliğinde olur.

Bir şirketin başarısı, müşterisidir. İnsanlarda, belirli sabit yargı kıymetleri vardır. Oysa ticarî firmalar için önemli olan sık sık değişen unsurlardır. İnsan karakterinin değişmezliğinden bahsetmemize rağmen, şu da doğrudur ki, insan, devamlı olarak bir değişim halinde yaşar. Bu değişim temposu, topluma da geçer. Uygulamada, insan ve toplumdaki bu değişikliğin bilinmesi, devamlı olarak bilinçli bir çalışma konusu olması, müsbet bir programa konu olmalı ve kâr getirmelidir.

"Ufuk" komitesi :

Bazı firmalar, geleceğin yaratılışına iştirak ederek önüne geçmenin önemini anlarlar. Sömürmeye uygun şartlar yaratarak gelecekte faydalanabilme yoluna giderler. Bunun için, bazı firmalarda "ufuk komitesi" diyebileceğimiz çalışma grupları kurulur ve bunlar, adlarından da anlaşılacağı üzere, "ufukta görülen" imkânları müjdeleyerek, sömürülmemelerine uygun tedbirleri daha önceden almakla görevlendirilirler. Ancak, bu daha başlangıç sayılır ve bu denli bir komitenin çalışması, çok tuzaklı bir yoldan geçer. Sahanın fazlasıyla geniş olması, başta verimli görülen bir sahanın, zararlı olması sonucunu verebilir. Görüşteki zaaf, gayet parlak bir imkânın değerlendirilememesiyle sonuçlandırılabilir.

Bu komitelerin başarısızlık nedenleri :

Bu komiteler kurulduğunda, kişilerin, göreve uygun eğitim ve nitelikte kişiler olmaları lâzımdır. Çoğu kez, işler, ehliyetsiz kişilere verildiklerinden başarısızlıkla sonuçlanırlar. Ve işin kötü gitmesi nedeniyle onu yaptıran fikre çatılır. Hele, bir işin, seviyeleri fazlasıyla yüksek kişilerden oluşan komitelere tevdi edilmesi, çok yanlış sonuçlar verebilecek niteliktedir. Sosyologların bile bu gibi işlere koşulması, kötü sonuç verebilir. Çünkü bunlar, işlerinde o kadar "pratik" taraflara yönelmiş bulunurlar ki, yanlarındakilerin parlak fikirlerini ezerler. Ötekiler ise, anın sömürüsüyle şartlanmış fikirlere sahiptirler ve düşünce tarzlarını ıslaha gerekli vakti ayıracak durumda değildirler. Kendini etkinliğe vermiş bir kadronun, birden, her pazartesi ruhbilimci kafasıyla düşünmesi istenemez, beklenemez.

Üstelik, gelecekte görüşleriyle başarı sağlamak için işe alınan kişi, şahsiyeti ve şöhretiyle oynamaktadır. Dolayısıyla, devamlı kompleksler ve engellerle savaşıarak çalışacaktır. Daima haksız veya başarısız olma korkusu içinde sürdürecektir yaşantısını. Oysa, geleceği öngörme işi, basiret işi değil, tersine cesaret işidir. Ve bu havada düşünen bir şahıstan cesurca hareket etmesi beklenemez.

Ayrıca, kumanda mevkiine getirilenler, eldeki silâhlarla çalışmak üzere şartlandırıldıklarından, daha başka çalışma şekillerini tasavvurda büyük zorluklar çekerler. Çünkü bu, onların savaş olanaklarını rizikoya atmaları anlamına gelir. Ve dolayısıyla, böylesinin "ufuk komitelerinde" faydalı bir çalışma vermeleri, normal olarak beklenemez.

"Ufuk" komiteleri, hedeflerine nasıl ulaşabilirler ?

Madem yönetici kadrolar, işleri icabı, geleceğe bakmağa yeterli yeteneklerden yoksundurlar ve şimdiki zaman işlerini çevirmekle fazlasıyla meşguldürler, ne yapılmalıdır?

En başta, hayallerinin gücü, cesaretleri, "delilikleriyle" tanınmış mesai arkadaşlarından kurulu bir komite meydana getirilir.

Bu komiteye dışarıdan gelmiş bir iki fikir adamı veya müşavirin katılmasıyla, dışarıdan gelen yeni bir havanın grupta esmesi temin edilir. Daha geniş görüşlere yer verilmiş olur. Komite, iyi çalıştığı takdirde, çalışmasının sonuçları görülmeyecektir. fakat görevinin anlamını benimsemiş olacaktır.

"Müdahale gücü" genel idareye bağlı olmalıdır. Ve ufuk komitesi sadece ona karşı sorumlu olmalıdır. Vade tespiti hatalıdır. Komite, istediği gibi çalışmalı, kendini serbest hissetmeli, kararları, zamanla kayıtlı olmamalıdır. Bir fikir hürriyeti havasının yaratılması şarttır. Genel müdürlük, bu vesile ile, komiteye olan emniyetini teyid edecek, görevin sonucunu murak ve güvenle beklediğini ifade edecektir.

Nihal rapor, "dış" çevredeki şartları tanımlayan geniş hatlı bir tablo ile başlar (Bkn. 7. Bölüm). Teşebbüsü etkilemesi beklenemeyen etkenler tanımlanır. Karşılınmaları veya bunlardan faydalanmak için alınacak tedbirlere, sadece işaret edilecek, ayrıntılarına girilmeyecektir.

Komiteden, ellé tutulur kararlara varması beklenmemelidir. Üyelerinin bu gibilerini almaya yetki ve eğitimleri, herhalde yeterli olmayacaktır. Böyle bir sonucun istenmesi, sadece düşünce alanının daraltılmasına yarar, başka işe yaramaz. Özgü politik tekliflerin ayarlanması ve analizi, başka bir safha teşkil eder. Ve bu iş, tamamıyla başka bir gruba tevdi edilir. Biz buna 8. Bölümde değineceğiz.

Ufuk komitesi, sonuçlarını genel müdüre veya teşebbüs sahibine verir. Bunlar sonradan bölüm müdürlerine iletilirler. Ancak, bu müdürlerden tepki beklenmeli, emniyetsizlik ifade etmeleri normal karşılanmalıdır. Çünkü, cesur projelerin geleceğe uygulanması, onlara yatkın olan bir iş değildir.

Oysa, genel müdürlük, bu havayı sezecek nitelikte olmalıdır. En yüksek mertebeye varmış insan, meslek hayatı boyunca edinmiş olduğu alışkanlıkların hepsinden arınmalıdır. Görüşünü genişletmelidir. Geniş ufukları aramalı, onların arkasında nelerin gizlendiğini görmeğe çaba sarfetmelidir. Çünkü, genel idare mevkiinde işin büyük kısmı, öngöründen ibarettir.

Verilmiş görevin uygulanması :

Demiş bulunuyorduk ki, teşebbüsün etrafında dönmesi icabeden eksen, müşteridir. Teşebbüsün ekonomik kaderi, müşteriye bağlıdır. Dolayısıyla "ufuk" komitelerinin ilk görevi, tüketiciyi anlamak ve gelecekteki toplum içinde alışkanlıklarıyla davranışlarının ne olacağını öngörmektir.

Gelecekte gizlenen olaylar ve şartlar, nasıl tetkik edilir ve nasıl anlaşılır?

Buna varmanın bir yolu, yakın bir geçmişte sosyo-ekonomik dünyayı değiştirmeye etken olmuş derin nedenlerin analize edilmesidir. Buna yararlı analitik öngörü şeması kurmanın ilk safhasına, bundan sonraki bölümü ayırdık.

BÖLÜM 7.

GELİŞİM NASIL HAZIRLANMALI, NASIL PLANLANMALIDIR?

İş dünyasının usta idarecilerine göre, teşebbüs liderinin öz görevi, teşebbüsünün geleceğini garantiye almaktır. Fakat bunu tek başına yapamayacağını teslim etmeğe herkes hazırdır. Bir patron, faaliyetinin her sahasında olduğu gibi bu sahada da, başkaları tarafından desteklenmelidir.

Bu özellikle, yaratıcı pazarlama sonuçlarının sağlanması söz konusu olduğunda böyledir. Büyük teşebbüslerde, bu sahada problem, basit bir destek olma durumundan öteye gider. Devamlı noksanları ikmal ve değişimlerde faydalanma eyleminin sürdürülmesi söz konusudur. Bu özel grup, bir bölüm önce "ufuk" komitesi olarak isimlendirilmiş olduğumuz gruptur. Bunun işi, maddi olanaklara, rasyonalite, rantabilite gibi unsurlara bakmadan, gelecekle ilgili teklifler yapmaktır. Oysa müdürlük kadroları bu çalışmalar karşısında sabırsızlık gösterebilir, çünkü, müsbet sonuçlar bekler. Biz burada bu çatışmayı ele alacağız.

Geleceğimizin yapısı :

İşi basitleştirmek üzere, teşebbüsün sadece tüketicilere hitap ettiğini farzedelim ve aracıları bir yana itelim. Gelecekte müşteriye, yani tüketiciyi tatmin etmek, aynı zamanda, arzularını şekillendirmesinde kendisine yardım etmek anlamına gelir ve şu hususları kapsar:

1. Teşebbüsün durumunu ve hangi yönde gitmekte olduğunu anlamak, devamlı olarak ne şekilde oluştuğunu ya da şeklinin nasıl bozulmakta olduğunu görmek ve anlamak.
2. Tüketicinin güdülemelerini anlamak, gizlisinden en barizine kadar, neyi ümitlediğini saptamak, tüm bu faktörlerin toplumsal ortamda nasıl etkili olduklarını ve aynı zamanda onu nasıl etkilediklerini anlamak, görmek ve takdir etmek.

Bu dünyayı anlamak, saptamak ve kaba hatlarını çizmek, nereye yöneldiğini anlamak, bir gelecek planının kurulmasına gerekli sağlam temeli tedarik etmiş olmak anlamına gelir. Aynı zamanda komite, yeni bir müşterinin ne şekilde yaratılabileceğine de değinir. Ondan sonra işler basitleşir. Ve artık bu raddeye varmış teşebbüs, taklitçilikten kurtularak yaratıcılığa geçer.

Sosyal unsurun özü :

Toplum gerçekten ağır olan ve sonuçları vahim olan değişimlere tabi olmaktadır. İşin ustalığı, bu değişimlerin hangileri olduğunu teşhis etmek ve ticarî alanda bunlardan

faydalanmak için cephe alabilmektir. Değişimin özü olan bu unsurlardan bazılarına kısaca bakalım:

Zevk : Toplumumuzda zevk, moda ve fantezinin baskısıyla değişir. Ve bu sadece kadın giysilerini ilgilendiren bir konu değildir. "Merchandising" yani "mal tertibi" buna dahildir. Örneğin, çağdaş sanatı beğenmeyenler, bilmeden onun tutkulusudurlar. Ve üstünpazarlar, mallarını dizerken kübist kurallara uyarlar.

Mimarlar da çağdaş zevke uygun olarak bina yaparlar ve materyalist denen okurlara, günümüzün dergileri, sayfalar boyunca, çağdaş sanat örnekleriyle beraber, ilgili dersleri de verirler.

Bu zevk devrimine bazı sanayi branşları sevinçle katılırlar, bazıları dudak bükerek. Oysa, mobilyacılıkta, mimaride, zevkler değişmekte ve çevremiz, isteyelim veya istemeyelim, kaymaktadır. Ambalaj kâğıtlarından, mektup başlıklarına, kartvizitlerde malı içine alan kutuların tezyinine kadar her şey, bu akıma uyarak değişmektedir.

Boş zamanlar : Amerikalılar gibi, gelişmiş ülkelerde yaşayan tüm insanlar, değerlendirilecek boş zamanlara sahiptirler. On yıldan beri izin almamış kişi, on yıl önce bununla övünbilirdi. Bugün, kendisine acube olarak bakılacaktır. Ve bu keyfiyet, tüm bir "boş zamanları değerlendirmeye" sanayiinin doğmasına sebep olmuştur. Turizm sanayii bunun bir parçasıdır.

Boş zamanların yaratılmış olması, kendi başına önemli bir olay değildir. Önemli olanı, tabii insan hayatını değiştirmiş olmasıdır. Örneğin:

1. İnsanlar hayatı daha hafiften alır daha serbest yaşarlar. Dolayısıyla daha hafif, şakacı ve "palavraya" dayanan reklam konularıyla ilgilenerler. Aynı nedenle, çarpıcı renkleri olan ambalajlara daha fazla yakınlık gösterirler.
2. Değişik ve uzun saatlerle çalışmayı gerektiren işlerde boş zaman kısıtlı olduğundan ve bunu kabullenenlerin sayısı kıt olacağından, personel kıtlığı başgösterecektir. Ve kış sporları, uzak ülkelerde bedavaya yakın bir paraya, plajlarda uzanıp keyf sürdürme merakını yayan reklamlar çoğaldıkça, bu gibi işlerde çalışan personelin hoşnut olması sözkonusu olmayacaktır. Bu gerçekler, pazarlama terimleriyle nasıl ifade edilebilir? Otomatik dağıtma makinelerinin çoğalması bu faktörlerin bir sonucu değil midir? Bu eğilimin teşebbüse etkisi ne olacaktır? Buna karşı gelmek değil, bundan faydalanmak için ne yapacaksınız?

Endişe : Boş zamanları ve keyf çatmayı ister sevelim ister sevmeyelim, içinde yaşadığımız zamanlar, endişeyle doludurlar. Bazı yönleriyle, keyf çatmayı olduran yaşantı stili, sanıldığı kadar tatlı ve rahatlı değildir. Geleneksel aile bağlarının çözülmüş, aile fertlerinin dağılmış olması, milletlerin ideolojik kümeleşmeleri, radyonun, basının, televizyonun harpla ilgili sonu gelmeyen uyarmaları, dünyadaki ihtilâllere ayrılan yer ve bu tehlikenin devamlı olarak belirmesi, hep endişe yaratırlar.

Gelenekler yıkılmakta, yerlerine tutarlı bir şey konmamaktadır. Bir savaş ötekini kovalamakta, iki savaş arasındaki krizler baskılarını herkese hissettirmektedir. Azınlıklar kişiliklerini kaybetmekte, bazıları yıllardır kendilerine tanınmamış bağımsızlıklar uğruna savaşmaktadırlar. Nakil vasıtalarının sağladıkları kolaylıklar sayesinde, başkalarına karşı olan sorumluluklar hafiflemiş, toplumlarımız daha az kişisel nitelik almağa başlamışlardır. Komşuluk, arkadaşlık, bağlılıklar, nitelik değiştirmişlerdir.

Bu değişikliklerle birlikte ihtiyaçlar da değiştiklerinden, satıcılar, yeni yollara başvurmak zorundadırlar. Eskiden muhitin vermiş olduğu emniyet hissini, şimdi teşebbüs tevdi etmelidir. Her mamul bir hizmet arzettiğinde, psikolojik emniyet unsurları da arzetmelidir. Satıcı, endişeli müşterinin tekrar dönmesini isteyecek bir ticarî hava yaratmağa mecburdur.

Basitlik ve kolaylık : Halkın gittikçe daha basit şeyler lehine göstermekte olduğu eğilim, her sahada çok ileridir. Satıcı için bunun önemi çok büyüktür. Basitleştirmelerin para getirmesiyle ilgili örnekler boldur: Otomatik vitesler, bir işi yapmakta kolaylık sağlayan elektromekanik aletler (gadgest) bunlardandır. Üstünpazarlar bu ihtiyaç tarafından doğrulmuşlardır. Modern ev stilleri, bu yeni eğilimin ifadesidirler. Otomatik satış makineleri, içine araba ile girilen lokanta ve sinemalar, hep bu zihniyete uymaktadırlar. Bu değişikliklerde alınacak hisse, işteki iktisat, teknoloji veya fiyat değildir. Şudur ki, tüketici basitleştirilen ve kolaylık sağlayan şeylerin hepsine karşı bir katkı göstermektedir.

Satınalma hızı : Müşterinin daima daha büyük hızla hizmet görmesi, günün başta gelen ihtiyaçları arasına girmiştir. Otomatik dağıtım makineleri bu ihtiyacı kısmen karşılamaktadırlar. Ve denebilir ki, basitleştirme ile hizmetin hızlandırılması arasında çok benzerlik vardır. Çünkü, çağdaş insan, vaktini, yani hayatını tasarruf etmeğe çalışır ve gittikçe daha büyük kestirmelere gitmek ister. Yani tüketici "zaman kazanmağa" çalışır. Günümüzün insanı etkinliğe öylesine şartlanmış bulunmaktadır ki, boş dakikalarına tecavüz edebilecek en ufak unsuru bir tehlike olarak görmektedir.

Dolayısıyla, satınalmalarını otomobil kullanacaklarına telefon kullanarak halledenlerin sayısı süratle kabarmaktadır. Dükkânlara telefon eder, malları kapılarına kadar getirirler. Bu hallerde kolaylık, zaman tasarrufu anlamına gelmektedir.

Daha şimdiden televizyonla satınalma sistemleri tecrübe edilmekte, müşterilerin dükkân-daki satışlarını evlerinde televizyon vasıtasıyla yapmalarını sağlamak istenmektedir.

Bakım ve tamir atelyelerinde, kitlesel üretimde kullanılan metodların uygulanmasına başlanılmış ve böylece zaman tasarrufu sağlanmıştır.

Çabukluk ve zaman tasarrufuna hissedilen bu ihtiyaç, teşebbüsünüzü nasıl etkilemektedir? Örneğin, buzlanmış hazır yemeklerin piyasada belirmesi, içinde olduğumuz gıda sanayiini etkilemekte midir? Buzdolabı, teneke, konserve kutusu, şartlandırma piyasalarını daraltacak mıdır? Lokantalar, bu yeni beslenme şeklinin yayılması nedeniyle, ne biçim rekabet şartlarıyla karşılaşacaklardır? Buzlanmış yemeklerle birlikte, yemekten sonra atılır bir sofrta takımı da piyasaya sürüldüğü takdirde, geleneksel lokantalar, görülmemiş iş hacmi düşmesi kaydedeceklerdir. Üstelik, gıdacılar kadar, lokantalar, şimdi Miami'de başlamış ve güçlü olarak yayılan, eve yemek dağıtım sistemi-ne karşı rekabet etme zorunda da kalacaklardır.

Yeni dağıtım sisteminin kişiliği olmayan karakteri :

Ticarî işlemlerde, dolaysız kişisel ilişkilerin süratle azalmakta olduğu göze çarpmaktadır. Konuşmayan ve cevap vermeyen otomatik dağıtıcı, bu eylemin baş örneğidir.

Üstünpazar, bu kadar kesin değildir. Ancak, Amerika'da, üstünpazarın belirmesiyle, eski zaman kasabı ortadan yokolmuştur. Et, Amerikalıların başlıca gıdalarını teşkil eder ve bu nedenle ev kadınları, kasap dükkânında çok zaman geçirirlerdi. Gençliğin modern koşullar altında yetişmesi, yaşayışının değişmiş ve daha bağımsız bir hal alması, ev bağlarını dağıtmış, mutfağın önemini azaltmış ve dolayısıyla, eti, Amerikan evinde, aile ve mutfağın baş sembolü olmaktan çıkarmıştır. Böylece, geleneksel ve en iyi etin sağlanmasına amil olan kasap yok olmuş, herkes, üstünpazarda, sıradan et satınalmağa başlamıştır.

Et ile ilgili bu değişiklik, ticarî ilişkiler için tipik sayılabilir. Satıcı ile satınalıcı arasında dostane, samimi, kişisel ilişkiler, kaçınılmaz zorunluktular. Şimdi bu gibilerine sapıklık olarak bakılmaktadırlar. Müşteriler, terbiyeli, acil ve etkin hizmet aramaktadırlar. "Hanımefendi nasıllar?" cinsinden sohbetler, tarihe karışmıştır.

Daha önce belirtmiştik; müşteri, gittikçe artan bir ustalikle mal seçmekte, mal bilgisini gittikçe artırmaktadır. Satıcının izahatlarına gittikçe azalan ihtiyaç hissetmektedir. Bu nedenle, markasız mallar almağa büyük eğilim göstermektedir. Çevremizin bu işaretleri, ufukta belirmeğe başlayan büyük devrimsel değişikliğin öncüleridir.

Teşebbüs, bunları öngördüğü ve ona göre cephe almasını bildiği oranlarda yaşayacak ve hatırı sayılır kârlar sağlayacaktır.

İnsancıl çapraşıklık :

Müşterinin nasıl şartlandığı ve tersine de, nasıl tüm toplumu etkileyebildiğini gördük. Ancak iş bu kadarıyla bitmemektedir.

Son yıllar içinde, müşteri hakkında çok esrarengiz ve harikulade şeyler öğrenmiş bulunuyoruz. Bilmekteyiz ki, mantık davranışını etkileyen unsurların en haffidir ve seçmedeki kararları, rasyonal olmayan unsurlar tarafından derinlenmesine etkilenmektedir. Örneğin bilmekteyiz ki, suda eriyerek içilen kahve sadece reklâm kampanyasının pratik yönünü belirtmekle kaldığında satılmamış fakat, mesut bir kocanın bunu içtiği imajı yayıldıktan sonra satılmağa başlamıştır. Kolaylık ve kullanımdaki basitlik barizdi, fakat bir suçluluk hissi doğuruyor, ev kadınları, kahve yapmadaki tembellikleri yüzünden kocalarına karşı görevlerinde kusur ettikleri zehabına kapılıyorlardı. Çünkü kocayı sabah işine, iyi yapılmış bir kahve içtikten sonra göndermek, kültür dağarcıklarının bir parçasıydı. Ve dolayısıyla, ev kadınının bu hissini gidermekti ancak satışı garantileyebilecek olan.

Aynı şekilde, sivil havacılığın gelişmesinde rol oynayan reklâm imajı, kolaylıktan, süratten vs. fazla, ev kadınlarının kocalarına "daha çabuk kavuşacakları" olmuştur.

Ve gene "kapıları büyükleri kadar gürültüyle kapanan" otomobillerin, kapıları daha az gürültüyle kapanan, ama belki de kilitleri daha sağlam olan arabalardan çok daha fazla satış sağladıkları, bilinen gerçeklerdendir.

İnsanlar, davranışları itibarıyla, gariptirler. Ve bu davranışı etkilemenin yolları bilindiğinde, daha da garip şekilde hareket etmeleri kendilerinden beklenebilir. Hitler gibi manyakların peşinde koşmuşlar, McArthur'ü kutsallaştırmışlardır. Gençlerin Elvis Presley'e karşı olan manyakça tutkuları bilinmektedir. Burunlarına halka takan Afrikalı kadınların fotoğraflarına bakarken bunları tefe alan Amerikalı kadınlar, her yıl, milyonlarca dolarlık küpe alıp takarlar. Ve tezyin eşyalarıyla, Afrikalı kardeşlerini çok andırırlar. Üstelik, geçerli nedenleri olmaksızın, kanser yapabileceğini bildiğimiz halde, sigara içmeğe devam etmemiz, insancıl davranışların en sivrilmiş garipliklerindendir.

Planlama ve psikoloji :

Uzun vadeli planlama, kısa vadeli planlamanın sadece üstünkörü yaptığını derinlemesine giderek yapar. Mamullerin psikolojik anlamlarını keşfetmeli ve bunların, insanın iç dünyasına ve toplumsal sisteme ne şekilde oturabileceklerini anlamalı, tayin etmelidir.

Mamulün tasavvur ve ticaretleştirilmesi, birçok faktöre bağlıdır. Bunlardan en esaslısı, şuurlu ihtiyaçlar yelpazesinde kaplayacağı yerdur. Örneğin sigaraya bakalım. Bunların ot biçme makinesi gibi piyasaya sürülmeleri sözkonusu olamaz. Daha ucuz bir mamuldür rekabet şartları gayet çetindir, sık sık satınalınır. Paketin ilk rolü, göze çarpabilmesidir. Erkek, kadın, genç, fabrika işçisi, idare kadrosu mensubu, memur, vb. nin gözüne çarpması için, ambalajın çok fazla çeşitte olması gerekecektir. Tüm bu insanların cezbedilmesi sözkonusuysa, "orta sınıflar çoğunluğunun" dikkati nasıl çekilecektir? Nisbeten satın alınması içgüdüsel olan bir mamul olduğu için, markanın sigara içenin kafasında adeta

ışıldayacak kadar tanınmış olmasının sağlanması lâzımdır. Ve o zaman "zevklerinize cevap veren içimiyle" şu veya bu markanın alımına uygun imaj yaratılır. Fakat, ot biçme makinesi bu şekilde piyasa sürülemez. Çünkü satınması daha rasyonel ve arzuya bağlı bir hareketin sonucudur. Her türlü sosyal prestij simgesini temsil edebilir. Çünkü sayın aile reisi, cumartesi günleri, bu makineyle bahçe otlarını veya çimenini keserken fiyakasını satacaktır. Öte yandan, otomobil benzini gibi "hayalet" mamul (görülme, tadı tuzu olmayan, denemesi kabil olmayan) satıldığında, mamul satışından çok, onu üreten şirketin satışına gidilmesi gerekecektir. Mamulü, üretici veya dağıtıcı şirketin ünü, herşeyden çok satar. Ve bu durumda olan mamullerin sayısı bir hayli kabardır.

İnsancıl güdülemeler oyunu gayet incedir ve son derece meraklı olur. Örneğin, otomobile bakalım: Tabii, bir nakil vasıtasıdır bu. Daha düşük fiyata, bakımı daha aza malolan üretici, sadece bunu belirterek mamulünü satamıyordu. Çünkü, otomobil, bir bakıma, sosyal prestij simgesiydi ve hâlâ böyledir. İnsanların hangi sınıfa dahil olduklarını göstermeğe yarar. Kişiliğe ağırlık kazandırır. Hele eskiden, her araba belirli kişiliğe sahipti. Gerçek veya hayallî kişiliğini yansıtmayan arabayı kişinin satınması sözkonusu olamıyordu. Bu devirden bize kalan, Cadillac'ın lüks araba olması kavramıdır. Bazılarının bu arabaya karşı-gelmeleri, yeni zengine benzetilmek istemeyişlerindendir.

Daha birkaç yıl öncesine ait olan bu devirde otomobil piyasasında çalışmış olaydınız, otomobil markalarının önyargılara bağlı olmaktan çıkmadığı bu zamanı yaşamış olaydınız, otomobilinizin tasavvurunda ve promosyonunda, *hangi* kişilik hatlarına *işaret ederek eyleme* geçeceğektiniz? Müşteriler kitlesine, bu kadar değişik zevk ve ihtiyaçları olmasına rağmen, nasıl hitabedecektiniz? Fakat daha önemlisi, müşterinin gelecekteki zevkinin arabayla ilgili değişikliklerini öngörmeğe ve pazarlamanızı ona göre yönetmeğe yeltenecek miydiniz? Bugün size göre, araba sahibinin, kendini "araba sahibinden" çok "araba kullanan kişi" olarak hissettiği gerçek midir, değil midir? Bu ince farkı gördüyseniz, reklâmcılık yönünden olduğu kadar, hele mamul politikası yönünden, bundan faydalanmağa hazır mısınız?

Eylemci kadroların limitleri :

Pazarlamada uzun vadeli planlamayı çeviren bu sorumluluklardan ve esasını teşkil eden görevlerden anlaşılacağı üzere, bu iş, eylemci kadroların yapacağı iş değildir. Günlük sorumluluklarının ağırlığı altında ezilen bu kadrolar, gerçekleştirici eleman olduklarından, soyut olarak düşünme olanaklarından yoksundurlar. Kadrolar, şirketlerinin icracılandır. İcra ederler.

Ne icra ederler? Gerçekten bir icra programı ihtiyacı duyulur. Ve bu programın, hayal ve cesaret dolu olması gereklidir. Uzun vadeli planları yapabilmeyi üzerine alabilecek tek merci, genel müdürlüktür. İcra kadrolar ve teşebbüsün öteki unsurları, uygulanması zamanı gelince, teşebbüsteki görevlerini ifa ve icra edebilmek için, yerlerinde durmalıdırlar. Tüm bu gerçekler, "ufuk komitesi" cinsinden, uzun vadeli planlamayı ihtisas edinmiş bir grupun teşkil edilmesi gereğine işaret eder. Müdahaleyi yapmak, ona yüklenen bir sorumluluk olacaktır. Bu müdahale gücü kadrosu içinde, her yönüyle dışa açık bir fikir çalışması yeralacak, liberal hava içinde, genel müdürlüğün uzun vadeli siyaseti oluşacak ve saptanacaktır. Ve böyle bir grubun etkin olarak çalışmasını sağlamak, sadece, genel müdürlükten dolaysız olarak görevlendirilmiş olması ve sadece ona karşı sorumlu olmasıyla olur.

Riziko ve başarı :

Geleceğin ve şimdiki zamanın ilişkileriyle ilgili bir son söz sarfedelim: Zaman içinde yer-

leşmiş bilinen bir mamul ile alışlagelmiş ticaret eylemlerinden ayrılmak, daima riziko göze almağa bağlıdır. Bu nedenle, yeniliğe teşebbüs edenlerin sayısı düşüktür ve değişiklikleri yerleştirmek zaman almaktadır. Oysa, kapitalist sosyetenin niteliği ekonomik ve kişisel hürriyetlere riayet ederek yatırım yapılabilmesini icabettirir. Başarabilmek için, teşebbüse geçmek şarttır. Rizikoya girmenin zevkini tadabilecek durumda olmak lâzımdır. Müteşebbis yaratmak ister ve değişiklik oldurur. Öte yandan, iş idarecisi, eldeki sistemi sürdürmek, işletmeğe devam etmek ister. Yani, kurulu düzenin tutucusudur. Esas itibarıyla her iki tarafın, birbirine galebe çalmaması, teşebbüsün sağlığı yönünden yerinde sayılır. Oysa, eninde sonunda iş idarecisi, müteşebbise boyun eğmeye mahkûmdur. Çünkü iş dünyasında başarının tek çaresi, teşebbüs eylemine geçmektir. Teşebbüs eyleminin etkili olmadığı yere rutin ve ondan sonra da yozlaşma yerleşir. Teşebbüse geçmek, yaratmak demektir. Teşebbüs eylemi, yıkıcıdır. Yaratmak için yıkması ve onun yerine başka düzen yerleştirmesi gereklidir. Ve sizin firma teşebbüse geçmediği takdirde, bunu bir başkası yapacaktır. "Yaratıcı yıkıcılık" teşebbüs eyleminin altın kuralıdır.

Yenilik yerleştirerek, geçmiş yıkma arzusu, geniş kârların sağlanmasına yol açmıştır. "Yaratmak için yıkmak" sadece kulağa hoş gelen bir formül değildir. Bir şirket sorumlularını, teşebbüs ruhunu kazanmağa sevkeder. Cesur prosedeler belirledikleri anda, eski rutinleri hemen yitirirler.

Yaratıcı yıkım tutumu, sadece, teşebbüsün en üst mercileri liberal, cesur ve deneysel bir hava yaratırlarsa telkin edilebilir yaşıatılabilir. Bu merciler, böyle bir eylemde, belirli bir hata oranını de peşinen kabullenmelidirler. *American Management Associaton* (Amerikan İş İdaresi Derneği) mensubu Lawrance Appley, sorunu büyük isabetle, şöyle özetlemiştir:

"Her firma, genel müdürlüğün hatalara karşı tutumunu yansıtır. Üst merciler, gerçekten ilerleme kaydedilmesini isterlerse, başta belirli oranlarda hata yapılmasının kaçınılmaz olduğunu kabul etmek zorunda olacaklardır. Bu tutum, dinamizm, saldırganlık, morali takviye bakımından, tüm bir örgüt için önemli ve geçerli bir esastır.

Fakat, yaratıcı yıkım tutumunu geliştirirken, genel müdürlük, aynı zamanda, bu tutumun, hangi kadro dahilinde kök salması gerektiğini de gözden kaçırmamalıdır. Bu husus, büyük ciddiyetle incelenmelidir. Tek geçerli kapsam, esasında, müşteri ve içinde yaşamakta olduğu toplumdur. Bunlar etüd edilmez ve anlaşılmazsa, biri veya ötekinin arzettiği modelin dışına çıkılırsa, geleceğe dönük planlar kısır kalmağa mahkûmdurlar. Bunları, parlak bir karanlık içinde uygulayacak olanlar, geçmiş ilkelere bağlı kalacaklar, "şimdiki durum" kutsallığına tutkulu olarak hareket edecek, bu arada kişisel ve özel tecrübelerini genel-leştirileceklerdir. Ve o zaman, felâketler doğuran durgunluk galebe çalmış olacaktır.

Bu nedenlerle, etkin olmak istediği takdirde "ufuk" çalışma grubu, ortamın kapsamını, sistematik olarak elekten geçirmelidir. Ekonomik ve toplumsal kadronun incelenmesi kaçınılmaz zorunluktur. Grup çalışmasının niteliği çok özeldir. Ve sadece çok özel nitelikleri olan kişilere tevdi edilmelidir. Çevre kapsamının sık sık bilançoları yapılarak, sağlam bir iş temeli atılabilir ve onun üstüne, teşebbüsün gelişmesi ve kârların artmasına dönük bir program planlanarak kurulabilir.

BÖLÜM 8.

“PAZARLAMA ETÜDLERİ” TARAFINDAN YERİNE GETİRİLEN HİZMET

İdaresini merkeziyetten kurtaran ve şubelere ayrılarak genişleyen bir şirket dahi, cesameti nedeniyle, uhdesinde, ne de olsa, bir miktar tutuculuk taşımağa devam eder. Bu gerçek pazarlama sahasında ve özellikle, devrimsel yeniliklerin yok denecek kadar az görüldüğü büyük şirketlerde dikkati çeker.

İşte o zaman kurulacak olan bir “ufuk komitesi” bu tutuculuğu havalandıracak, muntazam aralarla, sahneye ışık tutarak gerçekleri görecektir. Ve böylece kazanmış olduğu bilgi ve görüşler sayesinde, “Pazarlama etüdləri” (Bak. Bölüm 5) servisi olarak, yeni yolları deşen, büyük işleri olduran, uzun vadeli bir plan dahilinde tekliflerini arzedeabilecektir. Bununla ilgili olarak akla çok soru gelir. Bu denli bir servis nasıl ihdas edilir, kendisine ne gibi görevler verilir, azaları nerelerden seferber edilecektir, kime sorumlu olacaktır?

Pazarlamanın geliştirilmesiyle kim uğraşmalıdır?

Geleceği planlamanın ve dolayısıyla pazarlamayı görev ve kaygı edinmek, ilk başta genel müdürlüğün işidir.

Ondan sonra, bu iş, hiç bir surette icracılardan birine verilemez (Özellikle satış promosyon bölümü bununla uğraşmamalıdır). Gerçekten, çözümlenmesi gereken olan en ince ve nazik problem, “Pazarlama Etüdləri” servisinin mensuplarını seçmek olacaktır. Burada yapılacak bir tek seçme hatasıyla, tüm girişim iflâs edebilir. Mamul “A ve G servisindekinden” çok, bütün sorumluluk servisi idare edenin omuzlarına yüklenir. Bu iş için seçilecek kişinin, soyutlamalar ve fikir dünyasında kafası kolaylıkla işleyebilen bir kişi olması gerekir. Grup mensupları da bu nitelikte olmalıdırlar. Mamul Araştırma ve Geliştirmenin genellikle geniş hatlarıyla kolayca kabul edilir hale gelmiş olduğu ileri bilimsellik çağımızda, pazarlamadaki yeniliklere karşı direnmeler hâlâ önlenememişlerdir. Dolayısıyla, pazarlamada yenilik öldürcek kişilerin daha da şahsiyet sahibi olmaları gerekecektir. Kendilerine daima düşman ve husumetli bir ortamda karşı gelerek çalışma zorunda kalacaklardır.

Sonuç şudur ki, yeni servisin mensupları, şimdiki düzenle kişisel veya fonksiyonel ilişkileri olmayan, devamında çıkar görmeyen enerjik kişiler olmalıdırlar. Meslek hayatları yani istihdamlarıyla ilgili tüm garantileri haiz olmalı, yeni fikirleri yaymaktan korkmamalıdırlar. Kısacası, değişikliğe engel olabilecek olan her şey yollarından silip süpürülmelidir.

Temelinden soyutlamaya yönelmiş bulunacak olan bu kadronun kişiliği, öylesine olmalıdır ki, "ufuk" komitesinden gelen fikir ve bilgileri etkinlikle kullanma yollarını bulabilsin. İş hayatının tüm safhalarıyla ilgilenmiş olmalıdırlar. Aynı zamanda estetik, kültürel veya teknolojik tüm insancıl ilimlerle ilgilenmelidirler. Modern hayatın tüm görüntülerini kapsayan bir görüşe sahip olmalıdırlar kısacası. Bu gibi niteliklerin bir tek kişide toplanması, elbette her gün rastlanılır şey değildir. Bununla ilgili uygulama örneklerine bakalım:

Bir büyük zincir, tekeli olarak hizmetler satmakla iştigal ediyordu. Bölgesel satış şefliklerine edebiyat profesörleri tayin etmiştir. Teşebbüs, rekor zaman içinde, en üstün başarıyı kaydetmiştir. Şirketin genel müdürü, başarıyı, bu yeni stil satış şeflerinin işleri çevirme şekillerindeki orijinalliğe bağlamıştır.

Bir kimyevi madde müstahsili teşebbüs, tüketim malları sanayiine mamullerini teklif edebilmek için yeni fikir peşindeydi. Personeli arasında açık mektup gezdirmiş, aynı zamanda bunu, teşebbüs gazetesinde de yayınlamıştır. Vazedilen probleme yığınla çözüm getirilmiştir. Bazıları elle tutulur gibi değillerdi. Diğerleri öylesine mükemmel ve ayrıntılı idiler ki, genel müdürlük o zamana kadar tanınmamış yazarlarını çağırmış ve projelerinin gerçekleştirmelerine bizzat nezaret etmeleri için onlara kadroda yer ayırmıştır.

Sorumlu merci kim olacaktır?

"Pazarlama etüdları" servisi, şimdiki pazarlamada görevli ve dolaysız bir faaliyet icra eden kadro mensuplarına karşı sorumlu olmamalıdır. Teşebbüsün üst idare kadrolarına mensup bir kişiye bağlı olmalıdır. Bu kişinin günlük icraattan çok, teşebbüs politikasıyla uğraşması tercih sebebidir.

Servise verilecek görev, mamul üretme ve dağıtma prosedelerinin tamamen yeni bir açıdan düzenlenmesi, istenilir görülebilen her eylemin incelenmesi, varolan mamulleri veya dağıtım kanallarını vs. dağıtım sistemlerini değiştirmek gibi niteliklerde olabilecektir ki bu, klasik iş idaresi metodlarına göre, çılgın bir hareket serbestisi sayılır.

Grup aynı zamanda, pazarlama projelerinin denenebilmesini sağlayacak ayrıntılı planlar hazırlamakla görevlendirilecektir. Teklif edilerek uygulanabilen yeniliklerde de limitler olduğu gözden kaçırılmayacak, gerçek limitler, sondaj ve piyasa deneme uygulamalarıyla saptanabilir olacaktır.

Benzeri olmayan bir fikir veya program karşısında, klasik bir "araştırma" veya "etüd" raporuyla bunların anlatılmasına imkân yoktur. Saptanabilecek verilerin hepsi, sağlam olmayan görüşlere dayanacaktır. Cesur ayrımlarla abartılar belirecektir. Genel müdürlüğün bunu anlaması gerekir. Gerçekten yeni fikir arzedildiğinde, kapalı kadroda araştırmadan fazla verim beklenemez. "Canlı" uygulamayla denemenin yapılması gerekli olur. Yani, "deneysel pazarlama" yapılmalıdır.

Bu demektir ki, yeni bir pazarlama metodunun denenmesine yararlı fonları elde etmek için satışlarla görevli icracı gruba veya satışlardan sorumlu müdüre müracaat etmek sözkonusu olamaz. Para, idare heyetinden gelecektir. Çünkü, etüd servisinin düşünebileceği gerçek ötesi sahalara girişme selâhiyeti, sadece ondadır.

Daha işin başında, "pazarlama etüdları" servisinin, tamamiyle üst kadroya bağlı, deneysel, icraat ve günlük işlerle ilgisi olmayan bir kadro olarak yerleştirilmesiyle, çalışmasından hemen kâr beklenemeyeceğinin anlaşılması ve benimsenmesiyle, arzedebileceği yeni fikirlerden uzun vadeli olarak faydalanma olanakları artacaktır. Ve servis çalışmasına karşı koyanlara engel olunacaktır.

Rantabilite kriterlerinin zorluğu :

Yeni fikirler, tabii, tamamen yazılı olarak vazedilmiş olmalıdırlar. Fikirle ilgili denemeyi servisin kendisi uygulayacaktır. Uygulamanın başarılı olmasından sonra ancak, yeni fikir satış bölümüne idare heyeti tarafından tanıtılacak ve teşebbüste genel uygulamasına geçilebilecektir.

Son safha önemlidir. Şirket harekâtını görkemli devrimlerden geçirmesi ihtimaller dahilindedir. Ancak, müşteriye daha iyi hizmet ederken, dağıtım masraflarını da kısma olanağı yaratılırsa, yeni piyasalar değilmek isteniyorsa, pazarlama planının uygulanması, süratle ve gecikmeksizin harekete geçirilmelidir.

Fazlasıyla katı varsayımlar tehlikesi :

Oysa, rantabilite hesapları arada bir, gerçek piyasa gereği olmayan bir geciktirme oldururlar. Ve bunun nedenlerini bilmekte fayda vardır. Üstünpazar devrimi örneğine bakalım. O zaman, büyük bakkaliyelerin direnmesi, üstünpazarın başarısı bariz olduktan sonra bile, kâr zarar hesaplarıyla rahatlıkla anlaşılabiliyordu. Fakat ilk bakışta gerçek sanılan bakkal hesapları, yanlış bir varsayıma dayanıyordu. Çünkü bunlar, tüketicinin satınalma alışkanlıklarının değişmez olduğu noktasından hareket ediyorlardı. Gerçekte, üstünpazarın, müşteri zümresinin davranışlarını geçiştireceğine kimsenin aklı ermemiştir. Oysa müşteri, üstünpazardan satınalabilmek için mesafeler katetmeyi göze almış; zamanla, satınalma frekansını haftada ikiye indirebilecek şekilde, ihtiyaçlarını toplu olarak karşılama yoluna gitmeyi öğrenmiştir. Kısacası, bakkalların evdeki hesapları, katıyen çarşıya uymamıştı. Oysa, köşe bakkal alışkanlıklarını temel alan hesapların, üstünpazarları parlak bir gelecek vadeden gelişim olarak görmeye ihtimal bırakmıyordu.

Teşebbüs boyutları ve yenilik :

Pazarlama babında yenilikten söz edildiğinde mutlak olarak anlaşılması gereken bir unsur şudur ki, ne dereceye kadar devrimsel iseler, o dereceye kadar, hedef tuttukları tüketicilerin alışkanlıklarını değiştirmeleri ihtimali vardır. Ve bunu ne dereceye kadar oldururlarsa, o dereceye kadar, başarılı olma ihtimalleri vardır.

Aynı kabilden bir gerçek, değişikliğin menşei teşkil eden teşebbüsler için de geçerlidir. Teşebbüs ne kadar büyük olursa, yeniliği kabul ettirmesi olanağı o denli büyük olur. Oysa büyük şirketlerin kadroları, hâlâ büyük bir şirketin, fazlasıyla hızlı bir değişimi yerine getirmesinin, doğru olmadığını savunurlar. Kayıplarının fazla olacağı görüşündedirler.

Eli kolu bağlayıcı nitelikte bu düşünce tarzı birçok devrimsel fikir ve yeniliğin, çoğu kez, ufak teşebbüsler tarafından yürürlüğe konmasıyla sonuçlanmıştır. Bu suçlamamızın yersiz olduğunu göstermek için, büyük şirketler, *Du pont* firmasının *nylon* devrimini örnek olarak alırlarsa da, gerçek şudur ki, büyük çoğunluklarıyla, emniyetlerini bozmamağa çok dikkat ederler. Ve bu eğilimleri, dolaysız olarak, ölçsüz boyutlarının bir sonucudur.

Fazlasıyla örgütlenmiş bir iş idare sisteminin tehlikeleri :

Teşebbüs ne kadar büyükse, yeni fikir, içinde, bir o kadar incelenir, tartışılır. O kadar ki, geçerliği bir an içinde ve hemen uygulanarak gösterilmese, "iki kere iki dört" şeklinde ispatlanmazsa, yeni fikir bu hava içinde bunalır gider. Oysa, pazarlama branşında, bazı projelerin geçerlikleriyle kıymetleri, sadece uygulamayla kontrol edilebilir. Öte yandan, teşebbüs ne kadar büyük olursa, iş idaresi bünyesinin o kadar katı olması büyük oranlarda olağandır. Ve yeni pazarlama projelerinin uygulamayla kontrol edilmeleri, uzun kırtasiye

ve muameleye tabi tutulma şeklinde bir engellemeye karşılaşır. Bu baraj, yeni tekliflerin hayatlarına son verir.

Örneğin, elektronik sanayiinde görülmüştür ki, uygulama ile kontrol safhasına gelen 59 yeni fikir içinde, nihayet denemek için ele alınanların sayısı sadece 14'tür. Sıralı malzemeler için bu sayı 26'da 5, kimyevi maddelerde, 40'ta 7, yazıhane malzemesi için 95'te 7, sıralı mamuller için 79'da 17'dir.

Küçük teşebbüslerde, iş idaresi muameleleri daha gevşektirler. Ve üst idare sorumluları, daha başından yeni fikrin tartışmalarına katkıda bulunurlar, onlara katılırlar. Üstelik, bu şekilde, gün boyunca yeni fikre tabi olan kişi, eninde sonunda buna bağışıklık kazanır ve yenilik artık onu korkutmaz. Bu nedenle, büyük teşebbüslerin devrimsel hareketlere girişmeleri, daha az görülen olaylardandır.

"Büyük işler"ın büyüklüğü ve hamallığı :

Ancak, yeniliğin büyük bir şirket için vahim bir riziko olduğu görüşü, tamamen yanlıştır. Tersine, teşebbüs ne kadar büyük, güçlü tanınmış ve tutulmuşsa, bir yeniliği başarıyla yerleştirebilmesi olanağı o kadar büyüktür. Tüketici bilmektedir ki *Du Pont* bir yenilik çıkartırsa, nasılsa iyi olacaktır. Sıralı devleri, bundan gurur duymalıydılar. Oysa, cesametlerinin utancına kapılmış görülmürlar. Güçlerini, "normal kişi" görüntülerini bürünmeğe sarfederler. Halbuki, devin işi cücelere hâkim olmaktır. Başlıca yenilikleri başlatmak sadece onların kândır. Küçük teşebbüsler, çoğu kez, gereken masrafları ve uzun vadeli yatırımları karşılayacak durumda değillerdir. Büyük şirketler anlamalıdır ki, tüketici nezdinde yeniliği kabul ettirecek güç, sadece onlardadır. Aynı şekilde anlamaları gerekir ki, bu sahada karşılarına çıkan engeller kendi bünyeleri içinde yatar. Ve bu nedenle, mamul A ve G servislerini, "Pazarlama Etüdleri" servisleriyle takviye etmek, onlar için ilginç ve çıkarlı olur.

Pazarlamada araştırma ve geliştirmenin örgütlenmesi :

"Pazarlama etüdleri" servisi esasında, kendine has olan sahada, yeni stratejileri ve yeni taktikleri tasavvur etmek, ayarlamak, takdir etmek ve denemek için organize edilmiş olmalıdır. Bu arada rantabl olan fikirleri sivirtmeli, tarihî rutinlerden sıyrılarak, yenilik yaratmalıdır. Görevi, gayet güçlü etkileri olacak uzun vadeli pazarlama programlarını, yüksek idare mercilerine arz etmektir.

Biz burada yenilik dediğimiz zaman, "şimdiye kadar yapılmamış olan şeyler" demekteyiz. Ve o zaman, bunların rizikolarını teşebbüs içinde karşılamayı göze alabilen unsur olarak sadece bu servis gözükür.

Geleceğe dönük programlar ve günlük sorunlar :

Servis, günlük problemleri o anda çözümlmekten sistematik olarak kaçınacak, bu şekilde hareketi reddedecektir. Bunu yapmadığı takdirde, gene günlük ticaret havasına bürünür ve yeniliğe dönük tutumu yok olur. "Pazarlama Etüdleri" servisi aynı zamanda, "bayağı" (yani normal) olan herşeyi görmemeziğe gelmelidir; görülmemiş, iştirilmemiş reçetelere eğilmeli, uzun süre ile demlenmelerine imkân bırakmalıdır.

Servis, şu iki cins problemi işleyebilecek şekilde örgütlenmelidir:

1. Pazarlama hususunda temel yenilikler.
2. Harekât taktik ve normlarıyla ilgili özel yenilikler.

Oysa, her yeni eylemle, teşebbüs yeni bir yola girdiğinden elindeki imkânlar kısıtlı olduğundan, buna karşılık da gerekli olacak masrafların kabarık olmaları olağan görüldüğünden, bu servis aynı zamanda, elde ececeği kredileri, nerede ve ne şekilde kullanacağını dikkatle planlayacaktır.

Servisin işleyeceği üç saha bu şekilde belirir:

1. Pazarlama sahasındaki yeniliklerle ilgili projeler.
2. Operasyonel (harekât - ticarî eylem analizi) norm ve taktikleriyle ilgili projeler.
3. Pazarlama babında yatırımların planlanması.

Bunların tümünü lâzım geldiği gibi idare edebilmek ve görevlerin birbirlerine karışmamalarını temin etmek için, en iyi metod, üç ayrı sorumlunun bu işlere başkanlık etmek üzere tayin edilmesidir.

Çabaların dağıtımı nasıl önlenir :

Her sahanın ayrı bir sorumlusu vardır. Sahasındaki çabaların dağılmamasına dikkat eder. Bu işlerin hepsi aynı kişiye yüklenilmiş olaydı, tamamen değişik yönlerle uğraşması icabeden, bir insana ihtiyaç başgösterirdi. Çünkü, yenilikle, harekât taktiği arasında yakınlık yoktur. Her ikisi de çok geniş muhayyile ve çalışma gerektirir. Oysa, birincisi ticarî bir düşünce tarzı, tümel bir görüş, planlamaya katkı gerektirir. Çünkü komple pazarlama sistemleriyle uğraşır. İkincisi, özel parçalara ve münferit olaylara bağlıdır. Bu parça veya olaylar, bir pazarlama mekanizması oldururlar ve kısa vadelerle hareket ederler. İkisini karıştırmak, yenilik yaratan projenin etkinliğini, randımanını düşürmek sonucunu verir.

İlerleyen bir teşebbüsün göreceği en zor iş, acil çözüm gerektiren sorunların yükünü, bir yana itebilmek ve uzun vadeli stratejik çözümlerle ilgili çalışma yapabilecek durumu yaratmaktır. Kolaylık sağlayan çözüm, "kısa vadeli" taktik çözümlerin uygulanmasıdır. Eğilim budur. Oysa, bu yapıldığında, iki fonksiyon aynı kişiye verilmiş olur. Ve o zaman, otomatik olarak taktik önem kazanır, strateji de, mecburen geri kalır. Zamanla, bu şekilde taktiğe öncelik veren bir pazarlama servisinde, etkinlik gittikçe yitirilir. Arada, yararlık ve liyakat takdirleri, ister istemez kısa vadeli başarı gösterenlere kayar ve uzun vadeli strateji çalışmalarına olan ilgi tamamen yokolur. Yenilik hareketi de, bunun cezasını çeker.

Servis şefinin seçilmesi :

"Pazarlama etüdleri" servisinin başına getirilecek kişinin, karşılaşacağı zorluklar gözönünde bulundurularak seçilmesi gerekir. Profilinin bir hayli özgü olması gerekecektir. Teşebbüs içinde eşitlerinin emniyetini kazanmış olacaktır. Sağlam adam olması, pazarlamada geniş bir tecrübe sahibi olması gerekecektir. Aksi halde, gerçekçi olmayan kişi olarak damgalanacaktır. Analizci olarak sağlam nitelikleri olacak, hayali güçlü, kumanda verebilecek nitelikte bir eğitimden geçmiş, başkalarıyla iletişim yaratmakta özel bir kolaylığı olacaktır. Nihayet, genel müdürlük, bu kişiyi, ilerinin baş idarecilerinden olabilecek nitelikte kişi olarak da seçecektir. Öte yandan, proje şeflerinden en azından bir tanesinin kişiliği, şefinkine benzer olacaktır. İki nedenle önemlidir bu:

1. Servis tarafından teklif edilecek yenilikler, denemelerde başarılı görülmüş oldukları oranda, genel müdürlüğe teklif edileceklerdir. Ve bu işi yapmağa en yatkın kişi, projeyi, başından beri yaşamış ve gelişmesi sefahatını bilen kişi olacaktır. Dolayısıyla, "Pazarlama Etüdleri" servisinde gelmiş olması gerekecektir. Ticaret kadrosundan gelmiş ve teşebbüsün emniyetini kazanmış bir kişi olmalıdır.
2. İkinci neden şudur ki, servis şefi, yerine geçecek kişiyi eğitime zorundadır. Yerini alacak kişiyi bulmadıkça, servis şefi yönünden, servis, bir çıkmazdır. Genel müdürlük kadrosuna terfi etmesi, sözkonusu olamaz. Dolayısıyla dinamik evsafını yitirir.

Teşebbüsteki hava :

Bir pazarlama geliştirme servisinin kurulması ve işletilmesi, çeşitli sorunlar ve zorluklar yaratır. Bunlardan başlıcası, teşebbüs personelinin yeniliklere ve görülmemiş denemelere karşı tutumlarıdır.

Yıllar yılı, bazı teşebbüsler gelişirken, bazılarının neden yerlerinde durmak için dünyanın zahmetini çektiklerini anlamağa çalışmış olan *Stanford Research Institute, gelişenlerin aşağıdaki niteliklerle diğerlerinden ayırdlandıkları sonucuna varmıştır :*

1. "Gelişmekte olan" mamulleri ve piyasaları, sistematik olarak araştırır, keşfeder ve sömürürler.
2. Yeni sahaların bünyeleşmiş araştırma ve sömürü programlarını hazırlarlar.
3. Devamlı olarak, günlük hareket ve eylemlerini, en çetin eleştiriden geçirirler. Ve bu sayede, rekabete karşı devamlı bir üstünlük sağlamış olurlar.
4. Genel müdürlük kadroları cesur ve ileri atılım kabiliyeti olan kişilerden oluşur. Bunlar, sonuçları daima hoşnutsuzluk içinde karşılarlar. Katarın peşinden gelmekle yetinmek şöyle dursun, lokomotif olmak isterler.
5. Hepsi veya çoğu, yeni imkânların araştırılmasına dönük bir iç sistem yaratmışlardır ve bunu yürütmektedirler. Geleceğin planlanması rizikolarını hesaplı bir gelişme politikası programı dahilinde, yitirirler. Bu planı, teşebbüsün "hedefleri" seaptar, yani hedefler, planın yönünü tayin ederler.
6. Şefleri, şuurlu ve devamlı olarak, sözleri kadar hareketleriyle de, bir özeleştiril (kendi kendini kritik) havası yaratırlar. Teşebbüsleri içinde, bir macera havası estirirler.

İyi idare edilmekte olan teşebbüsler, artık anlamışlardır ki, yeniliklerin araştırılması programlarına tahsis edilecek uzun çalışmalarla, uzun vadeli yatırımlarının ustaca idare edilmesiyle ki, pazarlamada yatan geliştirme ve masrafları düşürme olanaklarından faydalanacaklardır. Ve artık onlar için pazarlamaya ve metodları geliştirmeğe dönmeleri, çabalarını da bu sahalarda sürdürmeleri zamanı gelmiştir.

Geleceğin yaratılması :

Gerçekten sürekli geniş kârları sağlamayı amaçlayan teşebbüs, rekabetin yaratmış olduğu yenilikleri ele alarak, bunları sömürmekle yetinmeyecektir. Kendisi de kendi geleceğinin yaratılmasına faal olarak katkıda bulunmalıdır.

Lider olmayı hedef tutmalı, etraftaki teşebbüsleri kendisine tabi olmağa zorlamalıdır. Cesaretin kıymetini takdir etmeli, personeli içinde, devamlı bir hoşnutsuzluk yaratmamalı, bunun en büyük ilerleme ve ıslah kaynağı olduğunu bilmelidir. Araştırma ve geliştirme, mamul babında, bu şekilde çalışır. Ve sonucunda, tüm dünya, bir yeni mamul sağanağına tutulmaktadır. Bundan tüketiciler faydalanmaktadırlar.

Oysa pazarlama sahasında, müşterinin karşısına çıkan yeniliklerin sayısı pek cüzdür. Hâlâ bir ortaçağ havası esmektedir pazarlamada. Bu branşta araştırma ve geliştirmenin ciddi ve sistematik olarak ele alınması, artık kaçınılmaz zorunluk haline gelmiştir.

Ticaret eyleminin bugünkü kadrosu ve durumunu sağlamlaştırarak alınacak sonuçların ıslahını beklemek hüsrana uğratır. O serviste çalışanların bunu yapmaları beklenemez. Onlar başka problemlerle uğraşmaktadırlar. Varlıklarını ortadan kaldıracabilecek bir sistemin yaratılmasına katkıda bulunmalarıyla intihara kalkışmaları, kendilerinden beklenemez.

BÖLÜM 9.

TİCARET ARAŞTIRMASININ SORUMLULUĞU

Önceki bölümlerde kurulmasını önermiş olduğumuz, uzmanlık sahibi müdahale karar-gâhları, planlama ve pazarlama harekâtı sahasında, genel müdürlükleri uyacaklardır.

Daha şimdiden, büyük teşebbüslerin çoğu, piyasa etüd ya da ticaret araştırması servisleri işletmektedirler. Ve bazıları da, teklif ettiğimiz servisleri kurmayı istemektedirler.

Ancak teşebbüsler, içlerinde teklif edilen hizmetleri ifa edebilecek bir ikinci servis bulundurlar ki bu da, modası gittikçe yayılmakta olan, uzun vadeli planlama servisleridir.

Oysa, şimdiki uygulamada, bunların rolü sebepsiz yere kısıtlı kalmaktadır.

Bu servisler, genellikle iki tip sorunu ele alırlar:

1. Kısa ve uzun vâdeli yatırımlar.
2. Birleşme veya bölüşme sorunları gibi özellik taşıyan birtakım teklifin etüdleri. Fabrikaların yerleri, tam lojistik analizler, hep bu servisler tarafından ele alınırlar.

Uzun vadeli yatırım, sosyetenin ve ekonomiyi olduracak iktisadın geleceğini deşmek gereğinde oimakla birlikte, bu cins etüdlerin, çoğu kez, haldeki akımların çapraşık istatistik-leriyle uğraştıkları görülmektedir. Eğilimlerin yönünü etkileyerek değıştirebilecek olan akımların analizine nadiren geçilir.

Planlama servislerinin kısa görüşler veya ehliyetsizlerden oluşmaları sonucu değıldir bu durum. Mensupları, çoğu kez, teşebbüsün en parlak elemanlarıdır. Oysa çalışmalarının sorumluluğu, teşebbüs genel müdürlüğüne aittir. O ise, "gerçek" ve "elle tutulur" verilerle uğraşılmasını istediğinden, sonuç bu şekilde belirmektedir. Bu nedenle, istatistik dolu etüdlar, tablolar, grafikler, hesaplar meydana gelmektedir. Çok yüksek seviyede olan bu icra stili, çok da can sıkıcıdır. Fakat genel müdürlük, uzun vadeli planlamadan bunu istemektedir ve istediğı olmaktadır da...

Oysa, önerdiğimiz stilde pazarlama planlamasını yapabilecek yetenekleri haiz kişilerin çoğu, bu sözügeçen uzun vadeli planlama servislerinde ömürlerini köreltirler. Halbuki, piyasa etüdları sahasında her şey iyi gitmemektedir ve son yıllarda, buradan gelen birçok fiyasko görülmüş, yaşanmıştır. Dolayısıyla, teşebbüslerin, bunların rol ve işleyişleri fonksiyonlarını, tekrar ele alarak incelemeleri zamanı gelmiş de geçmiştir bile.

Ticaret araştırmasının gelişmesi :

Piyasa etüdlarından sorumlu kişi, psikoloji ve güdüleme araştırmacıları satış analisti, planlamacı veya iktisatçı, bundan böyle, teşebbüslerin birer parçası olmuşlardır. Bir "erkân-ı harp" meydana getirirler. Ve genel müdürlüğün kararları, artan oranda, bunların çalış-

malaryla, elde ettikleri sonuçlara dayanır. Buna rağmen, akla gelecek, sorulacak sorular vardır: Bu ticaret araştırmasının sağladığı avantajlar, hangileridir? Buna güven olur mu? İslahı mümkün mü? Mümkünse, hangi yollara başvurulmalıdır?

Ticarî araştırmanın meziyetleri, kendilerini çok ciddiye alan uygulamacılar tarafından gayet ciddi olarak ortaya konmuştur. Bugün bunların faydaları hakkında, bir kadro, şüphe ifade etsin, ona kaz gözüyle bakılır.

Oysa, gerçek şudur ki, sınıfların rolüyle, meslek gazeteleri ve teşebbüste ticaret piyasasına hizmeti maledinme iddiasındaki basın ile, bu hizmetin, gerçekten sağlayacağı hizmetler arasında uçurumlar vardır. Her sahada olduğu gibi, burada da, gerçeklerle özlmler arasındaki mesafe çok büyüktür.

Ticaret araştırmalarındaki eksik yön :

İlk kez, uzmanlar, sorumluluklarına yeteri kadar müdrik değİllerdİr. Ondan sonra, hayal kurarken cesur olmaktan yoksundurlar.

Piyasa etüdü uzmanları, çoğu kez, inançla araştırmalarının gereklerinden sözederler. Oysa, raporları genellikle elle tutulur teklİfleri kapsamaz. Özellikle harekât sahasında. Çoğu kez, muhayyilelerine cesaretle yön vereceklerine, istatistiğın donuk kadrosundan dışarıya çıkamazlar. Bilimsel iddiası olan bu çalışmanın pratik geçerliğı yoktur. Genel müdürlükler de, bu halin devamına alet olurlar. Eldeki sonuçlar nazarıdırİr ve elde edilen uygulama sonuçları, değİşik olurlarsa bile, yarı meslekİ bir lâf kalabalığına boşulduklarından, beliremezler.

Ticaret araştırmasının yetersizlikleri :

Günümüzde sanılmaktadır ki, ticaret araştırması sayesinde, hiyerarşı kadroları, tüketicinin hangi tarafa yöneldiğini, ekonomiyi ve geleceğı, göz ayarı zamanıncinden çok daha iyi bilmektedirler. Sanılmaktadır ki, ticaret araştırması sayesinde, daha iyi bilinecek, daha iyi planlanabilecek ve daha az rizikoya girilecektir.

Oysa durum, sanıldığı kadar parlak değİldir. Gerçekten, ticaret araştırması, tartışılmaz açıklayıcı bir rol oynamakla birlikte, açıklandığından çok, gerçek maskelenmektedir aynı zamanda. İstatistik ve rakamlarla, yaratıcı muhayyileyi boşuntuya getirmektedir. Oysa, teşebbüse yeni bir ruh ve canlandırıcı ileri atılım getirebilecek unsur, bu ruhtur.

Harekete geçmeden dakik bir ticaret araştırmasının yapılmasını isteyen teşebbüs şefleri, dolaysız olarak ölçülemeyen, istatistik yoluyla kontrol edilemeyen birçok teklİf ve fikri unutmaya ve görmemezliğı gelme tehlikesiyle karşılaşırİlar. Çünkü, aksine hareket, onlar için ezbere yol almak demektir ve onlar, bunu affedilmez suçlardan sayarlar.

Üstelik ticaret araştırması, teşebbüsün çıkarlarından çok, kendi şöhetini savunmayı düşünen bir müessesedir. Yani bencildir. Teşebbüse, her şeyin bilimsel olarak halledilmekte olduğu havasını getirmeğı çalışır. Ve dolayısıyla teşebbüsü, felce uğratma tehlikesini arzeder.

Uzmanlık fonksiyonu :

Ticaret servisi, teşebbüse büyük hizmette bulunur ve aksini iddia eden de yoktur. Oysa, önemli olanı, ondan azamî neticeyi elde etmektir. Bunun için de, araştırmacıların usta işçiden fazla bir şey olmaları gerekmektedir. Araştırma metodları kadar, peşinden gitmeleri

lâzım gelen fikirler yönünden mucit olmaları gerekecektir. Özellikle bilgilerini, işe yarar sonuçlar alma yolunda kullanmalıdırlar, herşeyi defedecek ve kendilerini de sorumluluktan kurtaracak eylemler yaratarak, bir nevi kalkan meydana getirmek için değil.

Bunun anlamını biraz izah etmeğe çalışalım:

Uzman olmak, sadece, araştırma ve analiz tekniklerini kullanmak ve ayarlamak değildir. Esasında, hayali işe koşmak, cesaretini ispat etmek, verileri bu yolda değerlendirmek, sorumlulara yeni hareket sahaları hazırlayarak açmak demek olmalıdır.

Uzman, özel bir hürriyete sahiptir : Her iddiasını ispatlamak, bu uğurda tonlarla ispatlayıcı malzeme ibraz etmek zorunda değildir. Bu hürriyetin olmaması halinde, profesyonel kapasiteleri, ilgisiz kalır ve bunları kullanan da fayda temin etmez. Görüşünü daima bir sürü analize dayatma zorunda kalırsa, uzman, teknisyen seviyesine indirilmiş olur.

Uzman olmak demek, katı yargılara varabilmek, olayların tam olarak yansıtmadıklarını hayal edebilmek demektir. Uzman ispatlamanın artık yürümediği yerden itibaren harekete geçer.

Oysa, eski zaman müteşebbisleri, ticaret araştırması payidar olmadan önce, böyle hareket ederlerdi. İçgüdülerine, durum bilgilerine, tecrübelerine dayanarak çalışırlardı. Hayalleriyle, mümkün olmayan sanılanı sezerler, beklenmeyi öngörürlerdi. Birinci Dünya savaşından önce, Robert Wood, kadrosunun genç elemanlarından iken, *Montgomery Ward* firmasına, uzun bir rapor vermiş, bunda, perakendecilik dükkânlarının "zincir" halinde organize edilmelerini teklif etmiştir. *Ward* müdürlerinden Howard H.Green, geçenlerde, metruk arşivden bu vesikayı gün ışığına çıkarmıştır. Ve bu, Amerikan ekonomik tarihinin en güçlü kehaneti niteliğinde bir vesikadır. İşte, uzmanlardan asıl beklenen, bu denli çalışmalardır.

Bunun için, ticaret araştırmasıyla uğraşan kişi, teşebbüsün tüm hareketleriyle ilgilenmelidir. Hiyerarşinin sorunlarını anlayışla karşılamalı, yeniliğin, iş hayatında başarı kazanmakta ne denli etkili olduğunu tanımalıdır.

Bazı veri tüccarlarının parlak başarıları, hayal ve yaratıcılığı öldürücü niteliktedir. Bu şekildedeki katılık, felâkete götürür. Gereken, rüzgârın istikametini sezmek ve daha rekabet gözünü açmadan, yeni yola koyulmaktır.

Bir firmanın idaresi için, sezgi (ilham) ve emniyet, eskiden olduğu gibi, karar almağa yeterli unsurlar değildirler. Ancak, bunların yerine getirilmiş olan yeni metod, ondan iyi değildir. Yalancı bilim, felsefenin yerine geçerek payidar olmuş sayılmaktadır. Çünkü, gerçek bilimsel metod, varsayımları kurar ve ondan sonra da doğrulamağa çalışır. Yani olayları, davranışları veya ameliyeleri, izah etmeğe çalışır. Bilimsel düşünce tarzı, özellikle, fikrin açılmasını ve tecrübe (deneyleme) havasının yaratılmasını öngörür. Oysa, ticaret araştırması, çoğu kez, bunun aksine bir pozisyonudadır. Çünkü, her teklifin nicel ispatlanmasını yapma çabasından alınan sonuç, sadece, onun orjinal kısmının, hayal mahsulü olan tarafının körelmesidir.

İş hayatında, çoğu kez, kısmen uygulama veya önemli olmayan müesseselerin kısmen yerleştirilmesine "yenilik" denmektedir. Teşebbüslerin çoğu, aksine uymakla yetinirler. Çevreyle kaynaşırlar, fakat ortamın aktif ajanı olmakla gerçekleştirecekleri avantajlardan bihaberdirler. Durmadan yenilik kaynağı olma yönünde çaba sarfetmeyen firma, er geç rekabetin bu yoldaki çabalarına hedef olmağa mahkûmdur.

Teşebbüs ruhu veya ticaret araştırması :

Teşebbüs ruhu, nisbeten küçük dahi olsalar, firmaların çevreye etkilerini nasıl değiştirir ve böylece kârlar nasıl artar? İlk başta, *Colombia Recording Corporation*'a bakalım: Bu şirket, 1940'da klasik plaklarının fiyatlarını %50 oranında indirdi. İkinci örnek, küçük otomobil (derli toplu) piyasaya süren *American Motors*'la ilgilidir. Çok başarılı olmuş bu iki ameliyede göze çarpan unsur şudur ki, her ikisi de, başta, ticaret araştırması servislerince geri çevrilmiştir.

Vaktinde, klasik plaklar piyasasında, Columbia sadece ufak bir yer işgal ediyor, çevreyi Victor elinde bulunduruyordu. Fiyatları yarıya indirmek ise, zorluklarla döşenmiş bir yol olarak belirliyordu. Hesaplara göre, dengeye varmak için, iki misli mal satmak icabediyordu. Üstelik, *Columbia* gayet iyi bilmekteydi ki, müşkülpesent amatörler, ucuz plakları kötü sanacak ve almayacaklardı. Başka taraftan, Victor'un da fiyat indirmesi ve bu şekilde Columbia'nın çabalarının boşa gitmesi sözkonusuydu. Ve bu şartlar altında fiyat indirimi anlamsız kalıyordu.

Oysa, şirket müdürü Wallerstein'a göre, tüm sanayi tarafından tatbik edilecek bir fiyat indirimi, piyasanın hatırı sayılır oranlarda genişlemesine yol açacaktı. Ve şuna kanaat getirmişti ki, bu sayede *Columbia*, o zamanki temposunun çok üstünde bir hızla gelişebilecekti. Fakat, piyasanın gelişeceği, ticaret araştırması yoluyla gereksindirilebilecek bir şey değildi. Wallerstein ise, promosyon için gazetelere ilân verdikten sonra yapmış olduğu deneysel bir satış çok iyi tetkik etmişti ve kanaatinde ısrar ediyordu. Fiyatlarının üçte birine satış yapmakla, *Columbia*, birkaç hafta içinde, bir senfoni plağının, 50.000 nüsha satış sağlamasına yol açmıştı. Oysa, geleneksel ticaret şartları altında, bunun, iki yıl içinde ancak, 6 ile 10.000 nüsha arasında bir satış sağlaması lâzımdı.

Wallerstein, buna bakarak, klasik plakların, kısıtlı bir amatör çevresinden çok daha geniş bir kitleye hitap edebileceği kanaatine vardı. Henüz değişmemiş bir klasik disk piyasasının varlığından emindi. Buna dayanarak, iki yıllık bir plan uyguladı. Meşhur artist ve orkestraların işbirliğini kazandı. *Daha iyisini* yapmakla yetinmedi, *rekabetin yapmadığını* yapmağa teşebbüs etti. Böylece, *tamamiyle yeni bir müşteri zümresini* yarattı ve kazandı. Yeni fiyatlarını piyasada uygulayınca, *Victor* ve diğer plakçılar, peşinden gittiler. Ve disk piyasası, Wallerstein'ın görüşlerine uygun tümel bir gelişme kaydetti. Geleneksel olaylara dayanarak, Wallerstein'ın bu görüşüne inanmağa ve lehte delil toplamağa imkân yoktu.

Aynı olay, bariz olarak, "compact" yani "derli toplu" otomobilin, piyasaya sürülmesiyle ilgili etüdlerin *American Motors* tarafından yapılması sırasında belirdi. Georges Romney, genel müdür olarak, bunun yeni bir piyasa deşebileceğini sezmişti. Fakat bu tip araba yapmanın özel bir gayret gerektireceğini de gayet iyi biliyordu. Tek başına, klüplere, kadın birliklerine, işadamlarına giderek, daha derli toplu bir arabanın meziyetlerini savunmaya koyuldu. Büyük modellerin ne kadar fazlaya mal olduklarını anlatıyordu. Trafikçi nasıl boş yere tıkadıklarını dile getiriyordu. Oysa, bu arada, Detroit'taki üç büyükler, uzman orduları istihdam etmelerine rağmen, karşıdan bakıyorlardı ve yeni tipteki araba' Rambler, mucizevi şekilde satışlarını artırarak, 1959-1960 sezonunda üçüncülüğe yükseliyordu.

Ticaret araştırmasının gerçek sorumlulukları :

Bugün, firmaların şan ve şöretlerine artık kıymet atfedilmemekte ve bunlar geçmiş şöretlerini, hasretle hatırlamaktan öteye gidememektedirler. Ve bu tutum, beraberinde, ataletle zayıflama getirmektedir. Firmanın metabolizması, bu gerilemeyi, acılamak bilmez bir dakik-

likle kaydetmekte, işi yönetenler, bunun farkına varmasalar dahi, gidiş, o gidiş olmağa devam etmektedir.

Burada, ticaret araştırmasına düşen iş, teşebbüs metabolizmasını bilmek ve analizini yapmaktır. Olanı biteni bilmekle yetinmemeli, iyi sonuçlar almak için lâzım geleni önermelidir. Bu denli bir görev, cesaret ve hayalgücü gerektirir. Bu yolda, karargâh kadrosuyla hiyerarşi kadrosunun, birbirleriyle kesişmeyen takımlar olduğunu öneren klasik kuralın dama atılması gerekir. Çünkü karargâh da, içinde yaşadığı teşebbüsün hareketlerini kendine maledinmeli, onunla birlikte yaşayabilecek duruma geçmelidir. Aksi halde, yeniliklerin yaratılmasına temel teşkil eden şevki hiç bir zaman yaşamayacak, sezmeyecektir.

Gerçi, karargâhın hareketine yön verecek olan kararlara varmak, genel müdürlük işidir. Ama, selâhiyetle birlikte yürümeyen sorumluluk kısa görüşlü olduğunda, genel müdürlük, daha da ileri gidecek, genel müdürlük kadrosuna, ticaret araştırması şefini dahil edecektir. Ve bu, tüm ticaret olanaklarının, yaratıcı bir hava içinde gözetilerek yorumlanması sonucunu doğuracaktır.

Böylece, ticaret araştırması bölümünün belirli sonuçlar karşısında, sorumluluğu satış bölümüne aktarması durumlarına son verilecek, gidişten her seviyede sorumlu olarak idareye katılması sağlanacaktır.

Uzun vadeli öngörü faslına varıldığında, karargâhın sorumluluğu, yeni bir boyut kazanır. Klasik metodlar, yani, nüfus artışlarının, tüketim oranlarının, çalışma saatlerinin, produktivitenin öngörülmesi, sadece, haldeki kıymetlerin uzantılarını almaktan ibarettirler. Ve bunlar, kesin olarak yetersizdirler. İstatistikî kıymetlerine rağmen, çok daha zor olan bir nitelikten yoksundurlar: Yargı Üstelik, içten gelme değildirler ve öngörü hayalperestliğinden de yoksundurlar.

Kadroların gereği nedir :

Pratik görüşlü kadrolar, daima alışılmış dili kullanan ve teşebbüs kadrosuna kolaylıkla dahil edilebilen fikir ve tekliflere rağbet edeceklerdir. Oysa bu tutum, yeni fikirlere yer ayırmaz. Yenilikleri kabul ettirmek için, savaş vermek icabeder.

Ticaret araştırması bölümü, sorunlarla eğilimleri, rahatça, çözümlenmeleri acilen gerekli günlük sorunların baskısı altında olmaksızın etüd etme olanağını elinde bulunduran yegâne servistir. Elindeki istatistiklerden alınacak sonuçlardan kendini sorumlu bilmesi gerekir.

İşte burada, istatistik verilerin kıymet ve limitlerini bilmek gerekir. Ticaret araştırması, sadece rakamları konuşturmakla yetinmeyecektir. Rakamlar, daha fazla muhayyileyi kamçılayıcı unsur olarak kullanılmalıdır. Analizcinin sanatı, müsbet rakamlara dayanarak, cesur sonuçlara varmak; rakam limitini, hayal ve cesaret yoluyla aşmaktır.

Ticaret araştırması mensupları, çoğu kez, dinlenmediklerinden şikâyet ederler. Dıştaki müşavirlerin telkinlerine büyük rağbet gösterilmesinden yakınır. Oysa gerçek şu merkezdedir ki, serbest müşavir, raporunu, en telkin edici ve etkileyici şekilde arzeder, gerçekleri, olayları, daha basit ve açık bir dil ile ifade eder. Buna karşı, kardodaki ticaret araştırmacıları, sorumluluk yüklenmemek için, gayet kaypak, dolambaçlı ve ifade gücünden yoksun bir şekilde ifadede bulunurlar. Ve teşebbüs şeflerine, açık bir ifadeyle yardımcı olacaklarına, akıllarını karıştırırlar.

Genel müdürlük, olaylarla gerçekleri öğrenmek ister. Ve bunlara, "Fakat" ve "Oysa"larla karışık ihtimaller de dahildir. Ancak genel müdürlük, aynı zamanda sonuç ve önerilerin

kendisine sunulması ihtiyacındadır da. Araştırmacı bilmelidir ki, genel müdürlüğün görevi, icraattır. Araştırma ise, genel müdürlüğe yardımcı olmalı, icraatına katkıda bulunmalıdır. Kesin kararlara varmalı, kaypak ifadelerden sakınmalıdır.

Dolayısıyla, araştırmacı "uzman" olarak hareket etmeli, düşüncesini belirtmelidir (sözlerini hemen müsbet rakamlarla ispatlama durumunda olmasa bile). Esasında, bu görüşümüzle, "uzmanın" eski zaman ticaret patronları stiline dönmesini savunmuş oluyoruz. Şu farkla ki, uzman araştırmacı, hiç değilse, nazarl olarak, ispatlanmaları zor bile olsa, verdiği kararları olduran sonuçları, daha sağlam bir temele dayandırabilme olanaklarını elinde bulundurmaktadır artık.

Ticaret araştırması sorumluluğunun sınırları (limitleri) :

Tabii, ticaret araştırmasının limitleri de vardır ve bu sınırlardan öteye, sorumlu olmasını istemek saçma olur. Tabii genel olarak, ekonominde olup bitenden, kimsenin sorumlu olması söz konusu olamaz. Örneğin, "gayri safi millî gelir üç ayda bir % 4 oranında artacak" diyen iktisatçının, üçüncü üç aylık devrede düşme kaydedilmesi üzerine, suçlanması yersizdir. Ancak, bu hatayı neden yapmış olduğunu bilmesi gerekir. Oysa genellikle, iktisatçıların hataları, teşebbüslerde hoşgörüyle karşılanır. Teşebbüs iktisatçıları ise, istatistiklerinde kullandıkları metodlara çok ağırlık verirler ve kendilerini dev aynasında görür, kasılırlar. Bu nedenle, yaptıkları hataların nedenlerini izah edebilmeleri gerekir. Bilimlerin hepsinde ve özellikle sosyal bilimlerde, en büyük başarıyı sağlamış olan bilgiler, istatistiklerden öteye gitmesini bilmiş ve başarmış olanlardır. İçgüdüsel kehanet, başarılarının kilidi olmuştur.

Biz, istatistiğin gittikçe işe yarar bir alet olduğunu yadsıyacak değiliz. Gerçekten, ticaret araştırması bölümlerinin teşebbüslerde karşılaştıkları zorluklardan biri, gittikçe çapraşık haller alan, gittikçe ilerleyen, istatistik metodlara ve yeniliklerine ayak uydurmak, onları takip etmek ve uygulayabilecek duruma geçmektir. Bu denli metodların varlığı, maalesef çoğu kez, kafada, verilerle istatistiklerin ifade ettikleri gerçeklerden öteye gitmeme eğilimlerini doğurur. Bunun etkisiyle hayalgücü çabucak körelir. Bu durumlarda, suçlanması gereken, istatistikler değil, onları bu şekilde kullananlardır.

İşin esası incelenirse görülür ki, kadrolar, zaten hayalleri zengin elemanları istihdam etmeğe pek iştahlı değildirler. Hiyerarşi, kabullenmiş yargılara hâle getirmeğe meraklı değildir. Bu durumlarda, sorumluluğunu, ticaret araştırmasına aktarır ve ondan, bazı zorlukların ne şekilde çözümlenebileceği hakkında, görüş ister. Hiyerarşi, esas itibarıyla, kendisine ait olan sorunların ticaret araştırması tarafından çözümlenmesini istemekle, bu bölüm çalışmalarının başarısızlığını oldurmaktadır.

Oysa, ticaret araştırması, girilecek eylemi, tek bir kararla tayin edecek çözümlemeyi derpiş etmeğe yarayan mükemmel bilgiyi temin etmekten yoksundur. Karar almak, rizikoları göze almak, genel müdürlüğün işidir. Halbuki, "ne yapalım, lütfen söyler misiniz" tutumu, gittikçe artmaktadır. Ticaret araştırmasının geliştirici kabiliyetleri karşısında şaşkına dönen genel müdürlükler, deste deste raporların arkasında gizlenirler. Ve bu raporlar, sadece basit ve bayağı fikirler yansıtmaya, kimseyi incitmemeğe, büyük temkinle ifade etmeğe şartlandırılmışlardır. Bu nedenle de, doğurdıkları raporlar, genel müdürlüklerin hareketlerini tayinde temel teşkil ettikçe, şirketler, ölü noktada kalırlar ve sözümona dinamik olmakla tanınan bazıları, koltuğuna almış senatörler gibi, günlük yaşantılarını görkemli hareketlerden kaçınarak sürdürürler.

BÖLÜM 10.

MAMUL POLİTİKASIYLA REKLÂM ARASINDAKİ TUTARLIK

Orijinal satış politikası fikirleri, özellikle, mamul politikasıyla reklâmcılık sahasında, aynı şekilde, ticaret araştırmasının belirli bir yönüyle tehdit edilmektedirler: Ki bu, idarelerde tüketim ve güdüleme etüdlerine karşı takındıkları tutumlarda müşahade edilebilen eleştiri görüşü noksanıdır. Yetersiz oldukları nedeniyle uzmanların suçlanması gerekmeğe de, aynı şekilde, araştırmada beliren zorlukların, bunları yapanlardan değil, bunları kullananlardan geldiklerini de söylemek gerekir. Yakında cereyan etmiş bazı olaylardan alınacak derslerdir bunlar.

Bugün herkes, tüketim etüdünün gayet önemli bir iş idaresi aleti olduğunu teslim etmektedir. Etkili ve tutuklukları giderici olduğundan sözedilir. Ve bunlar sayesinde kararlar, daha bilimsel bir çerçeve dahilinde alınabilir. Güdüleme araştırmalarıyla ilgili olarak, teşebbüsler idaresi, herkesin birbirini kovalamakta olduğu bir döngü yörüngesine yerleşmiştir. Tam bir hengâme hüküm sürmektedir.

İşin içyüzü :

Oysa, nedir bu araştırmanın yararlı tarafı? Bunlarla, hangi kararlara varılabilmektedir? Bunu anlamak için, güdüleme araştırmasının normal olarak uygulanmış olduğu mamullerle ilgili olaylara bakalım:

1. Her işe yarar yeni mayi deterjanlar.
2. Naneli sigaralar.
3. Derli toplu arabalar.

Mayi deterjanlar : Amerika'da mayi deterjanlar, birer yıl ara ile üç büyük firma tarafından piyasaya sürülmüşlerdi. Dakik bir etüd sonucu olan bu mamuller, birbirlerine gülünç derecede benzediklerinden, her türlü pazarlama kuralına karşı gelmişlerdir. Her marka, mamulün erkeksi karakterleri üzerinde duran bir kampanyaya dayanarak mamulünü piyasaya sürmüş, kadınların erkeklere olan yatkınlıklarından faydalanılacağı ümitlenmiştir. Şişeler, ele yatkın şekilde yapılmışlardır. Köpüğün bolluğu, kullanımın kolaylığına işaret etmiştir.

Naneli (mentali) sigaralar: Sigaraların mentollenmesiyle, geleneksel tütüncü dükkânı, bir şark çay salonu kokusuyla dolmuştur. Araştırmacıların hepsi, yeşilin rahatlatıcı bir etki yarattığını ve bir iki diğer ikna edici imajla birlikte, nanenin ferahlığına işaret edeceğini

kararlaştırmışlardır. Sonuç olarak, yeni marka, bir rahatlık havasına bürünmüş, tatil ve gezileri hatırlatan, şelâle ve çimen imajlarıyla desteklenen bir promosyon kampanyasına konu olmuştur. Bu da, satış temel kurallarının açık bir ihlâlini teşkil ediyordu. Çünkü esasında, her marka, kendini diğerlerinden ayırarak müşteriye cazibedar ve bir kararsızlık ve özlem yaratmış olmanın sonucu olarak satılır. Oysa, bu yeni sigaralar için, bilinen bu gerçekler, hiç dikkate alınmamış, markaların hepsi, bir yeşillik seline batırılmıştır. Bir paketin, ötekilerine benzer yeşilliği, satışı kamçılayıcı değil, sadece kararsızlığı artıran unsurdur.

Bunun sonucu ne olmuştur? Marka çeşitlemesi, sahte şartlar altında ve piyasa dışı kurallara göre yönetilmiş olan tüketim etüdlerinden alınan sonuçların etkisiyle, kurban edilmiştir. Teşebbüslerin idareleri, bu şekilde elde edilen sonuçları, rekabet çevresini düşünmeden mamul politikasına çevirmişlerdir.

Derli toplu arabalar : Piyasa etüdları modası, Detroit'da patolojik durum arz etmeye başlamaktadır. Bu nedenle, "derli toplu"lar, derinlemesine giden araştırmalara konu olmaktadır. Bunlara özel isimler bulabilmek için, sözlük binlerce kere alt üst edilmiş ve karıştırılmıştır.

Bu çabalar sonunda, 1959'da, çok benzer, fakat rekabetçi üç isim belirmiştir: *Valiant*, *Corvaır*, *Falcon*. Altı veya yedi harfli, ikişer heceli, geleneksel dilden gelme, hafifliği, modernliği, gücü ve romantik atılımı yansıtır üç de.

Ticaret araştırmasının en son eğilimleri sonucunda, psikolojik imaj, toplumsal simgeleme ve "çağdaş" kıymetler tutkusunun neticesi olarak, karşımıza, bir sürü ne olduğu belirsiz derli toplu araba çıkmıştır. Bunların hepsi birbirine benzer, ayırtılayıcı nitelikleri görülmez. Bir tek "derli toplu" markası buna istisna teşkil etmiştir: "Rambler" (Ki bu, serseri, gezegen, seyyar anlamına gelir). Oysa, bu yenidir ve hiç bir araştırma konusu olmamıştır.

Deterjanlarda ve naneli sigaralarda olduğu kadar, derli toplularda da, reklâm körlemesine ve büyük meblağlar karşılığında, araştırmanın seçmiş olduğu isimleri gereksindirme çabaları sürdürmüştür. Oysa, "derli toplular" geleneksel Amerikan arabalarına karşı sanayiîni çıkarmış olduğu en başarılı küçültme örneği olmakla övülürken; reklâm, öte yandan, bunların büyük arabalara olan benzerliklerini övmeye koyulmuştur. Halen, derli toplu arabanın belki de Amerikan niteliklerine uymadığı kuşkusu uyanmaktadır. Ve bu moda, kendini fazla sürdürmeyecektir. Zaten, derli topluların belirmesiyle otomobil şirketleri, daha 1959'da, 8 silindirli arabalara kuvvet vermeğe başlamışlardır. Ve daha da büyük, daha da güçlü arabaların istihsal zincirlerinden çıkacağını müjdeliyorlardı.

Bilim mi, hastalık mı?

Tüketici etüdlerinin bir hayli ilerlemiş oldukları reklâmcılık gibi sahalarda, felâket olduran bir yeknesaklığın yerleşmekte olduğunu müşahade etmek kabil ve esef vericidir.

Mamuller, şartlandırmalar ve promosyonlar, acınacak derecede birbirlerine benzemektedirler. XX. yüzyılın yaratıcılığı zirvesindeyken, kapitalizmin en şahane devri ortasında; ticaret çabasının, hayal gücü düşkünlüğü nedeniyle felce uğraması iki gerçeğe bağlanabilir.

1. Tüketici etüdları öylesine bilimsel bir şekil almışlardır ki, aynı sorun üzerinde çalışan münferit araştırmacıların hepsi, mecburen aynı sonuca varmaktadır.
2. Geniş çapta bir taklitçilik almış yürümüştür. Ve herkes, komşusu kadarını yapmağa can atmaktadır. Bu, özellikle, kadın modasında göze çarpmaktadır. Reçeteli hazır pastalarda da aynı şey belirir.

Arada bir, münferit araştırmacıların, tam zıt sonuçlarla çatıştıkları da görülmektedir.

Şimdi akla gelecek olan soru şudur: Madem güdülemeler etüdü dakik olmayan bir disiplin olarak sivrilmeğe başlamıştır, deterjanlarla ve derli toplu arabalarla ilgili olarak, niçin tıpatıp aynı sonuçlara varılabiliştir? Çünkü, belki de, kullanılmakta olan teknikler, ne olgundur, nede dakik. Ve bu nedenle uzmanlar, aralarında görüşmekte, anlaşmakta ve birbirlerinden güç almaktadırlar. Her uzman kendinden daha emin olabileydi, herhalde araştırmalardan daha çeşitli sonuçlar elde edilebilirdi. Elbette, her mesleğin mensupları başbaşa vererek görüşürler. Ancak, bu denli görüşmelerin, güdüleme etüd uzmanları arasında çok daha sık yer alması dikkati çekmektedir. Güdüleme etüdlarıyla uğraşan uzmanlar, ayrı bir ırk meydana getirmektedirler. Genellikle parlak muhayyileye sahiptirler ve hiyerarşilere önem vermezler. Teşebbüs sahiplerini etkileri altında bulundururlar. İktisatçılar tarafından tedarik edilmiş çetrefil istatistikî raporlar sayesinde göz boyama yolunu bulurlar. Teşebbüs idarecilerinden hepsi, bu uzmanlara inanmazlarsa da, hepsi, bunlara hayranlıkla bakmaktan kendilerini alamazlar. Oysa, bir husus, ne kadar kolay inanılırsa, o kadar yanlış konu olabilir. Teşebbüs idaresi daima hatırlanmalıdır ki, şatafat, hiç bir zaman tutarlı bir kıymet ifade edemez.

Endişeli uzmanlar :

Teşebbüs idaresinin dikkatini inhisarı altına alabilen güdüleme uzmanı, devamlı olarak hata yapma korkusuyla yaşar. Ve bu nedenle, tıpkı hastasıyla uğraşan doktor gibi, meslektaşlarıyla konsültasyon yapar durur. Bu bilgi teatisi, çoğu kez, gizli bir şekilde yer alır ve iştirakçilerin bile farkına varmayacakları şekilde oluşur. Aynı tip okullardan çıkan kişiler, ülkenin dört yanından da gelmiş olsalar, seminerlerde, tertipleedikleri etüdlerde, ortak çalışmalarında, bildiklerini otomatik olarak ve pek de farkına varmadan birbirlerine iletirler. Devresel olarak yeralan tazeleme seminerleri sırasında, ilim merdanesinden geçerek, aynı düzeye inmiş olurlar. Devamlı ve dar olan ilişkiler, yavaş yavaş mesleğin nazarı ve pratik sorunlarına tatbik edilen bilimsellik dışı bir doktrin doğururlar. Aynı görüşlü azınlıklar varsa da, bunlar, geniş genel kitleyi etkilemezler.

Üstelik, güdüleme etüdlarıyla uğraşan uzmanlar, anketçilere karşı çetin bir savaş vermişlerdir. Ve bu nedenle, arada bir saçsaça, başbaşa kavga etseler dahi, birbirlerini tutmaları gayet normaldir.

Ancak, güdüleme araştırmasındaki durum diğer disiplinlerdeki kıyasla farklıdır. Aldıkları sonuçların deneysel olarak kontrol edilmesi bir yandan zordur, öte yandan uzmanlar, elde ettikleri sonuçların istatistik vasıtasıyla kontrol edilmelerini kabul etmemektedirler. Bütün iddialarının kontrol edilmesini savunmamaktayız. O zaman teknisyen olurlar. Fakat şunu önermekteyiz ki, her türlü istatistik kontrole karşı gelmek, yersiz bir gurur ve vahim bir umursamazlık işaretidir. Oysa bu tutum, bazı uzmanlarda, patolojik bir hadde varmaktadır. Hatta bunlardan bazıları, karşı koymalarını gereksindirecek güdüleme etüdları yapma derecesine kadar varmışlardır işi.

Bilim mi, sezgi mi?

Sezgi nazariyesinin en usta savunucularından Pierre Martineau, güdüleme araştırmasının sezgisel olduğunu, istatistikle bağdaşamayacağını iddia etmekte ve demektedir ki: "Sezgiler, şuuraltından gelir! Bir IBM makinesinde şuuraltı yoktur."

Bir uzman bu tutumu benimseyebilir. Bir fikri savunabilir. Oysa, güdüleme araştırması özel durumu olan bir "bilim"dır. Uzmanları yıldız falına bakanlar kadar, payelerini, kendilerine danışanlardan çok kendi kendilerine verirler. Ve dolayısıyla kendilerini saydırma gereğini devamlı olarak hissederler.

Oysa, saygıdeğer bir imaj yaratmanın yolu, fikir ayrımı ifade etmemek, meslekî olgunlukta kusur etmemektir. Bu nedenle, bu uzmanlar, çoğu kez, birbirleriyle anlaşarak, aynı sabit fikirleri savunma ve yayma yoluna giderler. Böylece, dıştaki insanlara karşı cephe kurarlar. Elde ettikleri sonuçlardaki yeknesaklık, belki de, bilimsellikten çok, bu dayanışma sonucudur. Oysa, güdüleme araştırmacıları, bu görüşü reddetmekte, "iç ses" veya "sezgi" ameliyesini savunmaktadırlar. Yeknasak çalışmalarının eğitim birliği ve işbirliği sonucu olması görünüşü, yine de reddetmektedirler.

En samimi pohpohlama :

Şimdi, yeknasak sonuç almanın bir öteki nedenine bakalım: Taklitçilik. Mamullerde, ambalajlarda, promosyonlarda ve televizyon programlarında yeralan şuurlu taklitçilikten söz ettik. Oysa, salt taklitçilik, örneğin, deterjanlarla ilgili eylemlerdeki yeknesaklığı izah etmeğe yeterli değildir. Aynı zamanda, kullanılan simgeleme sahalarının dar olması ve değişik branşlara ait reklâm simgelemeleriyle yansıtılan imajların, aynı sahalara ait olmaları, kaçınılmaz bir yeknasaklık kaynağıdır. Örneğin, erkeklik simgesi kullanarak imaj yaratacak ve böylece kadınlara cazip gelecek şekilde planlanmış reklâm kampanyası, bir yerde, bir mamul için olduğu kadar, bir diğeri için de, aynı sonuçları verecektir, aynı şekil ve konuları işleyecektir. Bir yerde, hiç bir şekilde taklide kaçmamağa imkân yoktur. Ve güdüleme etüdlerinin mükemmelliğini bahane etmek, bu benzerlikleri izah etmeğe yetmeyecektir. Aralarında irtibat olmaksızın, aynı olan satış programlarının belirmesi, sık görülen olaylardandır.

Şimdi başka bir konuya geçelim: Benzerlik ortaya çıkıp da bariz olarak görüldüğünde, teşebbüsler buna niçin tepki göstermezler ve değişiklik yapma yoluna gitmezler? Niye satış temel kurallarını ihlâl etmeğe devamda ısrar ederler?

Dediğimiz gibi, teşebbüslerin isteye isteye marka kopya etmeleri, uzak bir ihtimaldir. O halde, gözü açık olarak, niçin bu ticarî işkenceye kendilerini tabi tutarlar?

Patronlar da bir yerde hatalı olabilmektedirler :

Bunun nedeni, sanırım ki şudur: Teşebbüs idareleri, idare etmek olan rollerini oynamamışlardır. İyi teşkilâtlanmış olan bir patronun, mesai ortaklarının elde ettikleri sonuçlara itimat etmesi gerektiği ilkelerine dayanmışlardır. Ticaret araştırması kendini bu cezbe, kendisine göre, ticarî araştırmanın, "arzu mevut" olmasından kaptırmıştır. Oysa, tüketici etüdları, emniyetsizliği ve rizikoyu azaltıcı nitelikte de olsalar, çoğu kez, sanıldığı gibi, bunları ortadan kaldırmağa yeterli değildirler. Oysa, sorumluluktan kurtulma yolunda ticarî araştırma sonuçlarının, karşıdan belirtir gibi oldukları olanaklar, karar almasını kolaylaştıracaklarına, kararsızlığı artırır.

Güdüleme etüdlerinin sonuçları gittikçe *daha emin ve katî görünürler*. Oysa bu sonuçları raporlar halinde sunan uzmanlar, çalışmalarından gittikçe daha büyük oranda kuşulanmakta, sorumluluklardan kaçınmak üzere, türlü bahaneler uydurmaktadırlar. Bilimselliğe bürünen araştırma uzmanları, arkalarındaki akademik payelerle göz boyamakta, kendilerini kabul ettirmekte, zavallı patronları, müşkül durumda bırakmaktadırlar. Ve patron kendi fikirlerini savunarak yansıtmaya olanağını, gittikçe azalan oranlarda bulmaktadır. Yetkili bir uzmanın işbirliğini sağlamak gayet normal bir ihtiyaçtır. Oysa önce, uzman olacak kişinin gerçek yeteneklerini kontrol etmek şarttır. Bir adamın diploma ve yabancı şivesiyle gelerek göz boyaması, onun uzman olarak yerleşip teşebbüsün başına belâ kesilmesine yeterli neden teşkil etmemelidir.

Araştırma ve genel müdürlük sorumlulukları :

Teşebbüs idareleri, kendilerini, fanteziye kaçan araştırmacıların iddialarına kaptırmışlarsa eğer, bu, sadece arzedilen fonksiyonu, yüksek bilimsel nitelikte sanmış olduklarından yeralmıştır. Ve teşebbüsler, devamlı olarak, kararlarını kolaylaştıracak tılsımlı formüller peşinden koşmakta olduklarından, böyleleri kendilerine daima cazip görünür. Ve böylece, çürük tahtaya basar dururlar.

İlim fazla süratli ilerlemeler kaydetmekte, teşebbüs başkanları buna ayak uydurmamakta, hangisinin ilmi, hangisinin palavra olduğunu teşhis edip takdir etmekten yoksun olmak-tadırlar. Dolayısıyla dinlerler. Dinlemek görevleridir de. Fakat aynı zamanda, araştırmacıların çalışmalarından azamî sonucu almalarını istemeleri, görevleridir.

Ve herşeyi uzmanların ellerine bırakmaları sözkonusu olmadığı gibi, her teklif ettiklerini, düşüncesizce kabullenmeleri de olacak şey değildir.

Teşebbüs başkanı anlamalıdır ki, en üstün insancıl başarı, bilim değil, sanattır. Ve bir işin çevrilmesi, alenî hürmet ve övgü gerektiren bir sanattır. Oysa, hazır formüllere, basmakalıp sözümona bilimsel teorilere dayanarak iş çevrilmek istenir de, piyasa şartlarının analizine geçilmezse, işin sonu bataktır. Pazarlamada ustalık, çoğu kez, başkalarından daha iyi icraat kaydetmek değil, başkalarının yapmadıklarını gerçekleştirmektir. Tüketicinin şuurlatındaki ihtiyaçlarını bilmek, bir şey halletmez. Bilgi, ne kadar köklü olursa olsun, tek başına her şeyi halledemez. Buna inanmak, hayallerimizi fetişe çevirmek anlamına gelir.

İdarecileri güdüleyelim :

Karar alma pozisyonunda bulunan idareci, güdüleme etüdlerince tedarik edilen verileri kullanmakla görevlidir. Ancak, esas görevi, arz ve talepte çevrenin tümüyle ilgili olarak öngörülenleri, güdüleme etüdlerinin sonuçlarıyla birleştirerek, yaratıcı bir sentez icra etmektir. Ve idareciler, bu sentezleme çalışmasını, daima yapmamaktadırlar. Genel olarak kabul edilen inançlara yol vermekte ve böylece, sözünü edegelmış olduğumuz, yeknesaklığı, taklitçiliği yaratmaktadırlar.

Aynı nedenle teşebbüsler, hep mamul üzerinde durmakta, şirketlerinin kişilikleriyle ilgili promosyonlara gitmemekte, onlardan kaçınmaktadırlar. Ve böylece, büyük ekonomik dergilerin reklâm sayfaları, bin türlü rengârenk makineyle dolu plastik torbaları andırmaktadırlar. Bu kalabalığın içinde, birisinin sıyrılarak tüketiciye hitap edebilmesi ihtimali, çok zayıftır. Gerçi, her mesaj, bir tüketiciye dönüktür. Müşterinin etrafını saran gürültüyü, hengâmeyi geçmezse, ona varması imkânsız olur. Mesaj açık, belirli değil, müşterinin kişisel ihtiyaçları ve geçmiş tecrübelerine uygun, üstelik diğerlerine kıyasla daha özgü değilse, iletilemez. İdarenin başta gelen kaçınılmaz görevi, mesajın hedefe varmasını sağlamaya dikkat etmektir. Başarı, sadece mesajın ikna edici olmasına değil, fakat aynı zamanda, içinde savaşı-lacak olan rekabetsel çevrenin niteliğine de bağlıdır. Çünkü, müşterinin dikkati, çaba sarfedilerek, bu çevre içinde çekilmelidir.

BÖLÜM 11.

MERKEZCİL BİR PAZARLAMA LEHİNE ÇALIŞMALAR

Çağdaş pazarlamanın en yıkıcı yönlerinden biri parçalanması ve merkezkaç niteliğidir. Bu belirti sonunda, müşteri cezbedilip ikna edileceğine, rahatsız edilir ve uzaklaştırılır.

Mamullerine belirli bir imaj bağlamak için, kitlesel vasıtalar kullanan teşebbüs, onu çoğu kez satış yerinde, bu imajın taban tabana zıt bir belirtisiyle yadsır, taktiğiyle tersler, hizmet politikasıyla yıkar. Ve bir reklâm çabasının oldurmak istediği belirli sonuç, onu takibeden eylemlerin etkisiyle hiçe iner.

Ortalama tüketici, Amerika'da, günde takriben bin beş yüz ticarî mesajın, televizyondan, radyodan, afişlerden, mal etiketlerinden, otomobillerden, kalemlerden gelen taarruzlarına maruz kalır. Müşteriyi, kulakları delen bir şamata sersemletir.

Dolayısıyla teşebbüs ,eskisinden çok, ilettiği mesajların bilincinde olma zorundadır. Her unsur önemlidir: İlânlar, mamul görüntüsü, şartlandırma, satış yerinde reklâm, teslimat kamyonları, sergi şekilleri, satış şartları.

Tüm bu mesajların, ikna edici bir hikâyeyi basit bir türde anlatacak şekilde itina ile koordine edilmiş olmaları esastır. Aksi halde, teşebbüs, kendini müşterisinden ayıran muazzam gürültü duvarını asla aşmayacaktır. Mesajlar ne kadar parçalanmış, birbirine zıt ve uyumsuz olurlarsa, tüketici bir o kadar huzursuz, emniyetsiz ve hoşnutsuz olacaktır. Ve eninde sonunda, radyosunu veya televizyonunu kapatacaktır. Tersine mesajlar, ne denli tamlayıcı, tutarlı ve koordine olurlarsa, satışı artırma ihtimalleri, o denli artacaktır.

Kısacası, bir teşebbüsün, öteki sahalarda olduğu gibi, pazarlama sahasında da eylemi, birleşik ve merkezleşmiş olmalıdır. Ancak bunun gerçekleştirilebilmesi için tüm teşebbüsü kapsayan tümel bir planlamaya ve koordinasyona ihtiyaç vardır. Sırf pazarlamanın müşteriye dönük olduğu iddiası yersizdir. Ve bu hata pahalya malolabilir. Çağdaş teşebbüsün etkinliği, başından en alt hiyerarşi kademesine kadar inen bilinçli bir güdümün uygulanmasına bağlıdır. Neşredilen mesajların verecekleri sonuçları karşılayarak değerlendirmeğe yarayabilecek bilinçli hazırlık durumunu yaratma olanağı ancak böyle sağlanmış olur.

Merkezkaç maliyecinin durumu :

Farzedin, bir şirketin genel müdürü olarak, birkaç aydır, yeni bir mall işler müdürü bulmakla uğraşmaktasınız. İlânlarınızdan birine nihayet cevap aldınız. Güzel kâğıt üzerine yazılmış

fakat parmak izleri görünüyor. Namzede randevu verirsiniz. Tam dakikasında gelir. Altında gürültülü, şatafatlı bir motosiklet vardır. Giyimi iyidir, işini iyi bilmektedir. Ancak, önünüzde bir toplama ameliyesi yaparken, ufak bir hata yaptığını görürsünüz. İlk bakışta, esaslı bir elemene benzeyen bu kişiyi, pasaklı mektubuna, şatafatlı, gerçek kişiliğini ele veren motosikleti ve toplamadaki dikkatsizliğine rağmen, acaba işe alır mısınız? Her halde hayır! Tablosu yeterince ikna edici değildir. Birbirine zıt unsurların sayısı fazladır. Bu şekilde, merkezkaç bir güç, tek buutlu, tutarlı ve sağlam bir hikâye anlatacağına, çeşitli hikâyeler ve birbirlerine zıt görüntüler iletir.

Namzedin mektubu, giyimi, fikirleri olumludur. Motosikleti, giyimine zıttır. Toplaması, fikirleri, dilbilgisi, birbirlerine tezat teşkil etmektedirler. Kısacası, merkezkaç güç, verdiği intibayı dağıtmaktadır.

Daha güçlü bir motosiklet kullanmış olaydı, toplamayı kalemle yapacağına istilo kullanmış olaydı, daha derinden gelen, emniyet telkin eden bir sesle konuşmuş olsaydı, hakkındaki görüşünüz daha olumlu mu olurdu? Asla! Tezatlar daha da bariz olarak belirmiş olurdu. Ve daha da temkinli davranırdınız.

Pazarlama niye "fazlaya malolur".

Oysa, merkezkaç intiba bırakan namzedi işe almayan teşebbüs başkanı, çoğu kez, tam ters bir tutum içinde ,bu denli merkezkaç mesajları, teşebbüsünün satmağa çalıştığı mamulü "desteklemeğe" yarayacak kampanyalarda kullanmak uğruna, servet dağıtır.

Dolayısıyla iş hacminin artmamış olmasına şaşmamak gerekir. Tezatl iddialarda olan mamulleri kendi satın almıyor madem, başkaları tezatla dolu mesajlarla arz edilen mamulleri niçin alsınlar? Bu durumda, teşebbüs sahibinin, pazarlamanın fazlaya malolduğu görüşünü savunması, tabii karşılanmalıdır. Yatırdıkları sermaye oranında iş adamlarının kâr sağlamamaları, çoğu kez, sermayenin yetersiz olması ya da kötü idare edilmesi sonucu değil, *tutarlı* şekilde yatırılmamış olmasındandır. Çok değişik, birbiriyle tutarlı olmayan şeyler anlatılarak, satışları gerçekleştirme peşinden koşulur. Esas çare, daha düşük oranda merkezkaç olmağa çalışmaktır.

Unutulan tüketici :

Pahalıya malolan ve müşteriyi kötü etki altında bırakan bu merkezkaç faaliyet, değişik şekiller altında belirir.

En büyük şirketler bile, arada bir, müşteride emniyet yaratma yollarını şaşıyorlar, bu yüzden tümüyle bir kitlenin katkısından yoksun kalıyorlar.

Müşterinin üretici veya satıcıyı araması, ona emniyet etmesi için, müşteri işine uyan, ihtiyaçlarına karşılık veren bir mamulü elde bulundurmak ve keyfiyeti ilân ederek bildirmek yeterli değildir. Tam olarak etüd edilmiş, mükemmel şekilde bünye içine yerleşmiş bir programın kurulması ve uygulanması gereklidir. Çoğu kez, örneğin, müşteri, teşebbüste belirli bir kolaylığın veya hizmetin arz edilmekte olduğunu bilmemektedir ve bu hizmet veya servise bağlı yan ihtiyaçlarının yaratmış olduğu zorluklara çözüm şekli görmediğinden, teşebbüse başvurmaktan sakınır, bu gibilerini arzeden ve arz ettiklerini kendisine bildirmeyi başarmış diğer teşebbüslere başvurur.

Bir müşteri kitlesi nasıl cezbedilir ve saklanır?

Söylemiştik; teşebbüs için önemli olan, işleri devam ettirmektir ki bunun için de, müşterinin daima teşebbüse gelmeğe devam etmesini sağlamak gereklidir.

Bugün artık, müşteriye cezbetme yolunun, "mağrifetli" fare kapanlarını vitrinde teşhir etmek olduğuna inanmamaktadır kimse. Kişilerin bir mamul ve hizmete bağlanmaları onu tanımlarını gerektirir. Bunun için de, sözkonusu mamul veya hizmet, ayaklarına kadar götürülmelidir ve bunun başka çaresi de yoktur. Reklamcılık, satış promosyonları, mümessiller, etüd büroları, toptancılar, perakendeciler ve sonu gelmeyen masraf varakaları, hep bu gerçek nedeniyle varlıklarını sürdürmektedirler. Bunlar ise, fazlaya malolmaktadırlar. Pazarlamanın yüksek masrafları, en sık kulağa gelen şikâyetlerdendir.

Bu şişkin masraftan, eninde sonunda, teşebbüsün eline fazla bir şey kalmaz. Dışa vurulan iç hengâmenin tantanası, dıştaki müşteriye bezdirmekte, dikkatini başka tarafa çevirmesine sebep olmaktadır.

Demektir ki, müşterileri cezb ederek saklamak için, onlarla gereken şekilde iletimin yeralması sağlanmalıdır. Bunu gerçekleştirmek isterken gözönünde bulundurulması lâzım gelen, yani çözümleri gereken şu hususlar vardır:

1. Neyi iletmek sözkonusudur? Sadece mamul veya hizmetin varolduğu değil, fakat aynı zamanda, müşteri için ne ifade ettiğidir.
2. Ne zaman iletmek gerekecektir? Satış anında veya reklam kampanyası sırasında değil de, belki, muhtemel müşteri buna en az hazır olduğu bir anda.
3. Nasıl iletmek lâzım gelecektir? Basit şekilde, geleneksel, alışlagelmiş unsurlarla değil, fakat belki de, mamulün tasavvuru, ambalajı, marka adı ve görünüşüyle, teslim kamyonu, mektup kağıdıyla, fabrikanın estetik kıymetiyle.

İletimin binlerce şekli vardır. Ve rekabet etmekte olan her firma, kendine en uygun olanını bu hususları düşünerek seçmeyi bilmelidir. Günde müşteriye varan binlerce iletim yarışını kazanarak birinci gelmek için lâzımdır bu. Mesajlarınız, birbirlerini tamlamalı, bu şekilde parça parça müşterinin zihninde toplanan imaj parçaları, bir tüm olarak tamlanarak şuur altına yerleşmelidir. Bu hususu, ruhiyatçılar, markaların hatırlanmasıyla ilgili olarak yapmış oldukları araştırma ve anketler sırasında ispatlanmışlardır. Ve belirtmiştir ki, merkezî iletimler, merkezkaç iletimlerden üstündürler.

Dolayısıyla "toplumsal kişilik" (personalité sociale) için bir ilgi uyanmış bulunmaktadır.

Geniş halk kitleleri, "teşebbüsün imajı" dediklerinde, bunu ima ederler. Teşebbüsün kendine vermek istediği havadır bu. "Toplumsal kişilik" felsefesi icabı, teşebbüs, kendini şu veya bu görüntüye büründürecek ve tüm reklam ve promosyon imkânlarını bu görüntüyü olduracak şekilde yönetecektir. Cezbetmek istediği halk kitlesine "birlik içinde olan" "yeknesak" bir görüntü arzetmek isteyecektir. Bunu yapmadığı takdirde imajı dağılır. Dolayısıyla, tüm çabalarını birbirine tutarlı şekilde yönetmelidir. Mamul, şartlandırma, reklam kampanyası, pazarlama ve tüketici etüdleri; ayrı faaliyetler olmayıp, bu organik bütünün cüzleri oldururlar.

Bünyeye uyan ve yerleşmiş iletimler :

Müşterilerinin zevklerini araştırmadan bir şarküteri çeşidini piyasaya arzedecek teşebbüs düşünülemez. Oysa, ince bir etüd yapmış olan sıradan bir üretici, mamulüne, kafasına uyan bir ambalaj seçmiştir. Reklam kampanyası, promosyonu da iyi olsa, kahramanımız, tümel plan kurmadan hareket edecektir. Çünkü, tümel eylemin her unsuruna hâkim olanlar, esasında, değişik kişiler olacaklar ve kendisi tabloya toplu olarak bakamayacaktır.

Şarküteri uzmanımızın ambalajı kaygı edinmemiş olması sanatkâr veya ambalaj uzmanı olmamasındandır. Ancak, sevdiğini bilmekte, zevkinin "sokaktaki adam"la bir seviyede olduğunu bilmektedir. Bu nedenle, ambalajını kendi seçmiştir.

Rakiplerinden birinin, uzman kullanarak ambalaj seçmesi; aynı şekilde, uzman kullanarak piyasa etüdları kadar, pazarlama etüdlarını yaptırmış olması halinde; bu üç sahayı işlemiş uzmanlar toplanacak, görüşlerini teati edecek; serbest tartışma havası içinde, beliren fikirleri arındırabilecek ve seçebilecek, icabında işin derinliğine inecek, bir ikinci toplantı tertipleyerek tamamlayıcı malûmat sağlayacaklardır. Böylece, rekabet edecek olan ambalajın hangi rekabet çerçevesi içinde kendini deneyeceği, bilimsel olarak saptanmış olacaktır. Bu uzun ve çetrefil çalışma sonunda herkes, kendine düşen işi bilmiş, kavramış olacaktır.

Bu nedenle, rekabetçinin paketi, ambalajı kendi yapan müstahsilinkinden daha fazlaya malolacaktır.

Oysa ek yatırım iki nedenle çabucak amorti edilmiş olacaktır:

1. Rekabetçinin paketi, sadece içinde sosis bulunan bir paket olmayacak, piyasaya uydurulmuş, gerçekten, mamulün sürülmesine yardımcı nitelikte bir şartlandırma olacaktır.
2. Piyasaya uydurulmuş şartlandırma, herhalde ek satışlarla, piyasaya sürülüşünden takriben altı ay içinde kendini amorti edecek; ondan sonra, masrafsız, birbirine geçme zincirleme hareketlerle, yeni yeni kârlar getirecektir.

Tümüyle, ilk başta çeşidi piyasaya süren kahramanımız, daha çabuk harekete geçmiş, piyasada yer kapmak için daha az masraf yapmış olacak; fakat, yatırmış olacağı sermayeye oranla, rekabetçisinden daha düşük kârlar elde etmiş olacaktır. Beklediği kârlar gelmeyince, iş işten geçtikten sonra, tüm meslek sırlarını harekete geçirecek, fakat bu ancak, mamul imajının toplum içinde biraz daha dağılmasına yolaçacak, tüketicinin zihnini bir daha karıştıracak ve ticarî yatırımının randımanını, daha da kısacaktır.

Müşteriye dönük çözümler :

Teşebbüs için temel kural, müşteri cezbetmek ve onu saklamağa devam etmektir. Dolayısıyla, tüketicinin tutumları ve problemleri, daima ve her sahada, sorunun kilit noktasını teşkil ederler.

Bir başka örnek alalım: Geçenlerde, sıralı estetik müşaviri büyük bir firma, eski bir otelin lokantasını yeniden düzenleyerek şekillendirmekle görevlendirilmişti. Lokantanın işleri kötüye gittiğinden, müşterinin bir yenilik aradığı anlaşılmıştır.

Durumu inceden inceye etüd eden danışma firması uzmanları istişareye geçmişlerdir. Araştırmacı, tüm diğer şık lokantaların çağdaş havayı yansıttıkları, oysa otel lokantasının katı bir viktoryen hava yansıması nedeniyle, müşterilerinin azı tarafından kullanılmakta olduğu kanısına vardığını söylemiş, çoğunluğun daha neşeli ,daha ferah manzara arzeden yerlere gittiğini belirtmiştir. Oysa, araştırmanın daha da derinleştirilmesiyle görülmüştür ki, şehrin zenginlerinden ve orta sınıflara mensup sakinlerinden çoğu, özel tesisler dolayısıyla, daha modern müesseselere yatki göstermelerine rağmen, bu eğilimlerinde büyük bir şevk hissettirmiyorlardı. Ve sarfettikleri paraya mukabil "gezmış olma" ve "lüks yere gitmiş olma" hissini verecek kibarlık havasını, tercih ettikleri daha yeni lokallerde bulamıyorlardı.

Bu istişare sonunda, otelin lokantasını modernleştirmek yerine, tam tersine, aristokratik şatafat ayarına gelmesine katkıda bulunacak bir yenilemeye tabi tutmak gerektiği sonucuna varılmıştır. Eski tavanların yüksekliği, kamufle edilmemeli; bilâkis belirtilmeli; karton-

piyerler yeniden yaldızlanmalı, yerlerine soyut bir dekor gelmemeliydi. Avizeler daha parlak hale getirilmeli, flüoresan lamba etkisiyle körletilmemeliydi.

Dolayısıyla müşavirler, daha resim tahtasının başına geçmeden, tam bir piyasa etüdü yapmış bulunuyorlardı. Ve neticesinde, çağdaş bir dekor teklif edeceklerine, tersine istikameti tutma yolunu seçmişlerdi.

Müşteri, herkesin öngördüğü şekilde tepki gösterdi. Projeye tam olarak karşı çıktı. Madem estetik danışma firması isteklerine karşı çıkıyordu, istediğini başka yerde bulacaktı. Parayla değil miydi bu?

Danışmanlar direttiler. Yapmış oldukları etüdün tüm verileri kendilerine hak verecek nitelikteydi. Projelerinin maketini gösterdiler, garsonların üniformalarında dahi Viktoryen stilin muhafazası gerektiğini anlattılar. Uzun münakaşalardan sonra, müşteri, antlaşmasını imzaladı. Bugün lokantası, şehrinin en büyük cirosunu gerçekleştirenidir. Kendini göstermek isteyen herkes, misafirini oraya götürmektedir.

Savunduğumuz tezin güzel bir örneğidir bu. Bunda tüm faktörler ana mesajı destekleyici nitelikteydiler. Ve her biri, köklü bir müşteri, rekabet, toplum etüdüne dayanmaktaydı. Gözden kaçmış ve yapılmamış bir tek etüd kalmamıştı. Ve mamul, piyasaya arz edildiğinde, kimsenin şüphesi kalmamıştı. İstenen buydu, aranan bulunmuştu. Dolayısıyla, yatırılmış olan paralar, kabarık kârlar getiriyorlardı.

Müşterinin kazanılması ve saklanması, merkezci ve bünyeye uymuş bir iletim, pazarlama ve mamul tasavvuru çabasının sarfedilmesini gerektirir. Rekabet, gün geçtikçe çetinleşmektedir. Bu nedenle, bu unsurları, müstakilen ele almak ve birbirlerinden tamamen ayrı olarak işlemek, artık hiç bir teşebbüsün yapabileceği şey değildir. Çok pahalıya, arada bir, teşebbüsün hayatına malolabilir. Teşebbüs, daima, sahneye en geniş açıdan bakma, müşteriyi merkezci pazarlama anlayışıyla, sempatik ve yaratıcı yönüyle ele alma zorundadır. Başka türlü hareket etmesine günümüzün şartları artık müsait değildir. Teşebbüs aynı zamanda, dakik hedeflerini saptamakta gecikmeme zorundadır. Çünkü o zaman, pazarlaması, merkezci dahi olsa, istenmeyen anda, kötü mamullere uygulanır ve kötü sonuçlar doğurur.

**İŞ İDARESİ, REKLÂMCILIK, PAZARLAMA KONULARINDA
BUGÜNE KADAR YAYINLANAN ESERLER :**

No.	Eserin Adı	Yazarı	Çeviren	Yayın Tarihi
1	Çalışmanın İlmî Organizasyonu ve İŞ İDARESİ	Roland Caude	Süheyl Gürbaşkan	Mart 1971
2	"S.Y.R." Satış Yerinde Reklâm	Maurice Cohen	Süheyl Gürbaşkan	Nisan 1971
3	Satıştan Sonra Servis	J. Ziller	Taner Çelensü	Mayıs 1971
4	Piyasa İncelemeleri	Y. Fournis	Taner Çelensü	Haziran 1971
5	Endüstri ve Marketing	Nihat Güvenal	—	Temmuz 1971
4	Yöneticileri Yetiştirme Metodları	G. Berger	Süheyl Gürbaşkan	Ağustos 1971
7	Reklâm ve Rekabet	Jules Backman	Gürsan F. Şeyhun	Eylül 1971
8	Pazarlama Psikolojisi	Robert Toubeau	Süheyl Gürbaşkan	Ekim 1171
9	Yeni Mamûl Tanıtımı	R. Leduc	Taner Çelensü	Kasım 1971
10	İşyerinde Yönetimin Denetlenmesi	M. R. Williams	Gürsan F. Şeyhun	Aralık 1971
11	Üretim Plânlaması	P. H. Lowe	Ayşenur Ökten	Ocak 1972
12	Kâr İçin Pazarlama	L. Hardy	Süheyl Gürbaşkan	Şubat 1972

13	Otomatikleşme Çağı	Leon Bagrit	Ayseli Usluata	Mart 1972
14	İşletme ve Yönetim	Philippe de Wott	Süheyl Gürbaşıkan	Nisan 1972
15	Uzun Vâdeli Öngörü ve Strateji	Christophe Dupont	Süheyl Gürbaşıkan	Mayıs 1972
16	Organizasyonların Gelişmesi	Pierre Morin	Süheyl Gürbaşıkan	nHaziran 1972
17	Satış Promosyonu Politikası	Maurice Cohen	Süheyl Gürbaşıkan	Temmuz 1972
18	Elektronik Bilgi - İşlem	Peter C. Sanderson	Ayseli Usluata	Ağustos 1972
19	Satınalma ve İkmal Stratejisi	J. Danty - Lafrance	Süheyl Gürbaşıkan	Eylöl 1972
20	Halkla Münasebetler	C. Lougovoy	Süheyl Gürbaşıkan	Ekim 1972
21	İşletmelerde Organizasyon	G. Pedraglio	Süheyl Gürbaşıkan	Kasım 1972
22	Plânlı Pazarlama	Ralph Glasser	Ayseli Usluata	Aralık 1972
23	Yaratıcılık Nedir	P. Bessis - H. Jaqui	Süheyl Gürbaşıkan	Ocak 1973
24	İş İdaresi Denetimi	Jean Meyer	Süheyl Gürbaşıkan	Şubat 1973
25	Satış Görüşmeleri	Paul Lavaud	Süheyl Gürbaşıkan	Mart 1973
26	Geleceğin Reklamcılığı	D. S. Cowan - R. W. Jones	Taner Çelensü	Nisan 1973
27	Mali Bûnye Analizi	Yılmaz Karakoyunlu	—	Mayıs 1973
28	Televizyonun Etkileri	Halloran - Masson	Ayseli Usluata	Haziran 1973
29	Ücretlerin Saptanması ve Dengelenmesi	E. Krebs - P. Fadeuilhe	Süheyl Gürbaşıkan	Temmuz 1973

(Pazarlamada Yenilik Araştırmaları) adlı bu eseri,
Amerikalı marketing uzmanı Théodore Levitt yazmış;
Av.Dr.Süheyl Gürbaşkan dilimize çevirmiřtir.

