

yeni mâmul
tanıtımı
r. leduc



istanbul reklām yayınları: 9

ÖNSÖZ

Bir yandan teknolojik ve metodolojik gelişmeler, diğer yandan üretim araçlarında ve tüketim gereçlerinde ortaya konan yeni buluşlar, günümüzün ekonomik süreçlerini ve sistemlerini büyük ölçüde etkilemektedirler.

Tüketicinin gittikçe artan gereksemeleri ve satınalma güçleri karşısında, işletmeler de kendi bünyelerinde bugüne dek uyguladıkları pazarlama yöntemlerini gözden geçirmek, geliştirmek, yenilemek durumunda kalmaktadırlar.

Modern bir işletmenin, belli ve dengeli bir düzen içinde yalnızca "üretmek", ve malını ya da hizmetini yalnızca "satmak" ile yetinemiyeceği bir gerçektir. Tüketicilerin günden güne çoğalan ve sık sık değişen isteklerini karşılayabilmek için birtakım "yeni mamulleri" araştırması, bunları en etkili biçimde tanıtması, ve en kısa yoldan satması, kısaca pazarlaması da gerekmektedir. Modern bir işletme, hem bilimsel etüdler ile teknik, hem de deneysel metodlar ile pratik açılardan çabalarını bu tür bir hedeften asla uzak tutmamalıdır.

Bu bakımdan, kesin ve belirgin bir duruma giren istekler, tüketimde sırsız olarak "yeni bir mamul" kavramının öngörülmesine, yaratılmasına yol açtığı gibi, üretimde de dolaylı olarak modern bir işletmenin" yarını için" hep kendi kendini yenilemesi gereğini tanımlamaktadır.

"Mamulü" canlı bir varlığa benzeten, ve bugün "tanıtımının" değişik ve güç pazarlama problemlerini kapsadığını ortaya koyan Fransız iş idaresi uzmanı R. Leduc'ün "Yeni mamul tanıtımı" adlı bu eseri, her çapta işletmedeki yöneticiler için gerçekten yararlı ve ilginçtir.

Dr. Süheyl Gürbaşkan

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

1. MAMÖLÜN DOĞUŞU

1. Yeni mamöl kavramı	11
2. Mamöller politikası	14
3. Keşif	19
4. Ön eleme analizi	28

2. MAMÖLÜN GELİŞTİRİLMESİ

1. Çalışma metodları	35
2. Mamölün piyasasının analizi	38
3. Mamölün işlenmesi	43
4. Yeni mamölün testi	47
5. Lanse etme kararı	50

3. MAMÖLÜN PAZARLANMASI

1. Pazarlama elemanları	57
2. Pazarlama politikası	66
3. Pazarlama planı	71

GİRİŞ

Bugün, her teşebbüs, ayakta durabilmek için kendini yetiştirmeye çalışmalıdır. Fakat gelişme, yalnızca büyüme anlamına gelmez.

Bu yanılgıdan sakınılmalı ve teşebbüsün gelişmesi ile büyüklüğünü karıştırmamalıdır. Çoğunlukla, gitgide büyüyen bir talebin sonucu olarak iş rakkamlarında beliren bir artışın, sağlıklı bir gelişim anlamına geleceğini düşünmek hayalperestlik olur.

Bu durum tehlikeli olabilir, çünkü herşeyden önce güvenlik verici niteliktedir. Gerçekten de, teşebbüsün durumu bütün başarı belirtilerini arz etmektedir; özellikle, daha seyrek olmakla beraber kâr devam eder, yani bulunduğu düzeyde kalır. Kârın azalmağa yüz tutması daha tehlikeli bir duruma işaret eder. Fakat asıl, bu koşullar altında edinilen refah kararsızdır, çünkü bu refah var olan, dolayısıyla o andan itibaren geçmişe malolan bir durumdan ortaya çıkmakta ve teknik ilerlemeyi piyasanın yeni koşullarına uygulama olanaklarını göz önüne almamaktadır.

Böylece bir teşebbüs, büyük bir refah görünüşü içindeyken, diğer yandan, benliğinde çöküşün tohumlarını bulundurmaktadır.

Gerçekte, gelişme, yalnızca bir yayılma anlamına gelmediği gibi bunu gerektirmez de. Bu herşeyden önce yenileşme ve değişmedir. Değişme zamanımızın en belirgin özelliği, ve dolayısıyla her modern teşebbüs mantığının esası haline geldi. Bütün rekabet biçimleri arasında yenilikle rekabet, en iyi işlenmiş, en amansız, en vahşi, fakat gene de en olumlu ve en yapıcı olanıdır.

Teşebbüsün yenilik yapma kapasitesi ona ayakta durabilmesinin ve gücünün ölçüsünü verir. Bu kapasite enerjisi, hayalgücünü, yaratıcılığı olduğu kadar, piyasa, bu piyasanın uygunlukları ve geleceği hakkında da fikir sahibi olmayı varsayar. Bu bir tutumdur.

Demiryolları asıl işlerinin ray döşemek değil taşıma olduğunu ve bu ihtiyacın otomobil, uçak, ya da giderek telefonla da karşılanabileceğini unutmuş olduklarından hayli güç anlar yaşamışlardır.

Pamukçular karşısında Du Pont de Nemours'un servet yapabilmesinin sırrı, tüketicilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için araştırma ve deney yapmadaki potansiyelini kullanmada sürekli olarak fırsatları dikkatle izlemesindendir. Alüminyum, ancak kendini azimli bir şekilde yeni ihtiyaçlara uydurmaya zorlandıktan sonradır ki gelişimini aralıksız olarak sürdürebilmiştir.

Daha pek çok örneğe raslamak mümkündür. Gıda sanayii yeni ürünler icat etmektedir: çocuk mamaları, "snack"lar, alkolsüz aperitifler, perhiz margarinleri, v.b. Radyo piyasası, transistör sayesinde on yıl içinde tüm olarak kendini yenilemiştir.

Yeni mamüller politikasının, teşebbüsün geleceğinde gitgide daha çok yön verici bir nitelik kazandığı, teşebbüslerin büyümesi ve Araştırma ve Geliştirme için ayırdıkları yatırımları arasındaki sıkı korelasyonu gösteren Amerikan örneğinde farkedilebilmiştir.

Mamül canlı bir varlıktır. Doğumdan önce bir döllenme ve bir gebelik dönemi geçirir. Bu gebelik, önce araştırma, sonra da geliştirmedir. Bu evre uzun, belgisiz, esrarlıdır. Bunu izleyen doğum bazı kez acı vericidir. Dünyaya gelen mamül o andan itibaren, lanse edilmesinden düşüşüne dek, çeşitli yaşlardan geçen bir hayat eğrisini izler. Uzun ya da kısa süreli olabilen lanse etme evresi, mamülün masraflı olduğu, sonra da küçük oranlarda kâr getirmeğe başladığı evredir. Bunu büyüme ve olgunluk evreleri izler ki, bu evre sırasında bir yandan satışlar gelişmeğe devam ederken, diğer yandan lanse etme masrafları azalır: işte bu dönem, kârların artış gösterdiği dönemdir. Son olarak doygunluk, sonra da düşüş evresi gelir. Mamül, fiyatını düşürerek ve aynı zamanda masraflı teşvik gayretlerini çoğaltmak, daha çok sayıda rakiple ve daha yeni mamüllerle boşuşmak zorundadır. Bu dönem süresince satışların yerlerini korumalarına, ya da giderek gelişmeye devam etmelerine rağmen, masraflar artar ve kâr düşmeğe başlar. (Şekil 1)

Böylece, birçok hallerde olduğu gibi, yeterli bir kâr marjının, ancak birbiri ardınca yeni mamüller çıkarmakla durumu koruyabileceği açıkça ortaya çıktı gibi, bu yenilikleri özenle belli bir oranda görmek uygun düşer ki bu da, çokluk teşebbüsün politikasının başlıca yanlarından birini teşkil eder.

Yakınlarda, Amerikan Campbell Çorbaları şirketinin genel başkanı hissedarlarına yaptığı bir açıklamada, masrafların artması, rakiplerin faaliyeti ve tüketicinin zevkinde meydana gelen değişiklikler nedeniyle yeni mamüller lanse etmediği takdirde bu büyük şirketin on yıldan fazla ayakta kalamayacağını beyan ediyordu. (Şu anda şirketin 300 kadar yeniliği lanse etmek üzere olduğunu belirtelim.)

Sağladıkları yarara, ya da hiç değilse kâr seviyesinin bir düzeyde tutulması ve teşebbüsün büyümesi için gerekli olmalarına karşılık, lanse edilen yenilikler beraberlerinde büyük bir risk katsayısı da getirirler. Burada söz konusu olan, çok sayıda istatistiğin hep birlikte teyid ettiği gibi güç ve tesadüfi bir işlemdir.

Birkaç yıl önce Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir incelemeye göre deneysel işler söz konusu olduğunda yeni mamüllerdeki başarısızlık oranının yüzde seksen olduğu tahmin edilmektedir.

Yeni bir mamülün lanse edilmesi, gerçekten pazarlama problemlerinin bütün güçlüklerini bir araya toplar: hele pazarlama tekniklerinin şekilden şekile girdiği, fakat henüz çok belgisiz olduğu bir dönemde. Bir mamülün lanse edilmesinden sorumlu olan kişi geçmişten etkilenmeden ve henüz pek kaba olan avadanlıklarla pek çok sayıda bilinmiyenin ve değişkenin bulunduğunu takdir etmek zorundadır.

O halde, bu problemlerin türlü yanlarındaki güçlükler, ve çoğalabilme gibi rölatif olan yeniliklerinin, bunlara göğüs germek için iyi hazırlanmamış olan ve bunların çabucak edinecekleri büyüklüğün bilincine varamayan pek çok teşebbüs idarecisini gafil avlayabilmesinde şaşılabacak bir taraf yoktur.

BİRİNCİ KISIM

MAMÛLÜN DOĞUŞU

Kavramlaşma (doğuş) mamûlün yaratılışındaki ilk evredir. Bu evrenin boyutları bellidir: bir yenilik araştırmak düşünöldüğü andan itibaren bu yeniliğin görünüşte geçerliliğine hükmedildikten sonra, daha ileri gitmeğe karar verilerek bunun inceden inceye hesaplarının yapıldığı döneme kadar uzanır.

Bu evre, iki işlem serisi halinde analiz edilebilir :

- Keşif; bu evre belli bir sektörde arz olan yeniliklerin olanaklarını tanımak ve araştırmaktan ibarettir.
- Ön analiz; bu da, toplanabilmiş olan fikirlerin ve ön - projelerin daha sonra, yüzeysel fakat global bir şekilde incelenmesine imkân verir.

Bu iki dönemi incelemeden önce *yeni mamûlün kavramı*'nın kendini de daha iyi çevrelemek gerektiği gibi, belirli bir *mamûller politikası*'nın gerekliliği de kabul edilmelidir.

Genel olduğu için, doğuş evresi, belki de organizasyonu en zor olan evredir. Oysa, bu evre belirleyicidir, çünkü formel olmasalar dahi temel olabilecek seçmeler işte bu anda yapılırlar.

Doğuş evresi, sırasıyla yeni mamûl kavramı, mamûller politikası, keşif, ön analiz ve araştırma politikası incelenirken ele alınacaktır.

BÖLÜM 1.

1. YENİ MAMÜL KAVRAMI

"Yeni mamül" terimi o denli bellisizdir ve öylesine çok sayıda elemanı kapsamına alır ki, önce bu terimi daha iyi tanımlamak ve başlıca kategorilerine ayırmak esastır.

1. Yeni mamülün tanımı

Herşeyden önce *mamül* kavramı üzerinde anlaşmak gerekir. Ticarî açıdan mamül, tüketicinin bir satın almada bulunduğu zaman elde ettiğidir. Oysa, tüketicinin ödediği, ya da ödemeğe hazır olduğu şey bir eşyanın ya da bir hizmetin yalnızca maddesel karşılığı değildir; bu aynı zamanda ve gitgide daha çok, mamülün beraberinde getirdiği maddesel olmayan bütün elemanlardır: tüketici, bilinçli yahut bilinçsiz olarak eşya ile birlikte güvenlik, bilgi ve bazan da bir takım hizmetler satın aldığı kanısındadır, zaten daha sonra, böyle bir durumda markanın rolünün ne kadar önem kazandığı görülecektir.

Yenileme kavramına gelince, bu, görüş açısına göre değişir. Pazarlama (piyasaya sürülme) açısından bunun gerçek ölçütünün mamülün rakiplerine göre *farklılaşmasında* (differentiation) yatmakta olduğu söylenebilir.

Bu şekilde anlaşıldığı takdirde, yenileme, yalnızca teknik ya da objektif olarak yeni olan anlamına gelmediği gibi her kez de böyle olmak zorunda değildir. En çok önemli olan, yaradılışı böyle olsun olmasın, yeniliğin tüketiciye hitabedebilmesi ve tüketici tarafından tanınarak takdir edilmesidir. Bundan çıkan sonuç : her teknik yenilik, bu olgu gereğince elverişli bir eleman teşkil etmez. Salt imalatçı tarafından istendiği için değil kullanan tarafından yenilik olarak yargılanabildiği takdirde ancak yenilik yapılmış olur.

O halde, yenileme olayı sübjektif ve rölatif bir karakterdedir. Bu rölatiflik çeşitli elemanlara ve öncelikle zamana oranla tanımlanır: ortaya çıktığı ana göre bir yeniliğin değeri değişir. Fransız piyasasında çıkan ilk elektrikli traş makinası, ikinci model üzerinde yapılan mükemmelleştirmelerden daha büyük çapta bir yenilik teşkil etmişti. Fakat gene aynı şekilde yeni bir mamülün vaktinden önce lanse edilmesi de elde edeceği başarıyı tehlikeye sokabilir. Örneğin, dondurulmuş yemekler piyasaya ilk çıkarıldığı sırada aynı durum izlenmişti. Yeniliğin kalitesi aynı zamanda tüketicilerin hayat seviyesine de bağlıdır: bu seviye ne kadar yüksek olursa tüketici, mamülü farklılaştırmaya ve daha rafine arzularını tatmin etmeye yeterli olan ikinci dereceden ayrıntılara o denli daha hassastır.

Son olarak yenilemenin öznel karakteri mamûlün doğasına da bağlıdır: bu öznel karakter ikinci mamûller söz konusu olduğunda (güzellik mühtahzarları gibi) kesinlikle belirgin olduğu halde, mamûlün bir sanayî mamûlü olduğu takdirde hiçe iner.

Bu gözlemden çıkan sonuca göre yenilik, yeni bir biçim, yeni bir renk, yeni bir koku (yahut tat), yeni bir fiyat, yeni bir takdim, mamûlün kullanılışında sağlanan yeni bir kolaylık (boşaltma için kolaylık sağlayan özel bir tıpa), mamûlün başarabileceği yeni bir hüner, hatta yeni bir dağıtım tarzı, ya da alışagelinmemiş bir kullanış metodu gibi türlü elemanlardan çıkabilir.

Yeni mamûllerin araştırılması, o halde, yalnızca mamûlün doğasını ve teşebbüse özgü teknik olanakları değil fakat aynı zamanda tüketicinin farzedilen niyetleri ve ruh halini de hesaba katan bir davranış içinde düşünölmeli ve yürütölmelidir. Yeniliğin ölçütlerini pazarlama açısından özetlemek gerekseydi, bunun herşeyden önce bir fark olduğu, bu farkın kullanan tarafından kolaylıkla algılanması gerektiği ve nihayet yeniliğin bilinçli ya da bilinçsiz olarak beklenmekte olduğu, yani belli bir yaşantı tarzına tekaböl eden anda gelip, orayla kaynaşabildiği söylenebilir.

2. Yeni mamûllerin kategorileri

1. Yeni mamûller arasında, önce *henüz varolmayan ihtiyaçlar yaratanlar* vardır. Televizyon, sıcak - soğuk hava düzenleyicileri, dikte etme makinaları, sigaraların filtreleri, kedi ve köpek mamaları, dondurulmuş mamûller, sentetik elyaf için de hep böyle olmuştur. Burada yenilik bütünüyledir ve iş tümüyle alınan bir risktir, çünkü mamûlden başka buna bir pazar yaratmak için bir ihtiyacı da uyandırmak, ya da tahrik etmek gerekir.
2. Daha sık raslanan ikinci bir tip, *halen varolan bir ihtiyaç alanında yeni mamûller yaratma* şeklinde ortaya çıkar. Bu, örneğin, Amerikan kahvesi (sıcak suda anında hazırlanan kahve), süt tozu, paket halinde hazır çorbalar, maden suları ve sodaları, tüp içinde mayonez, sabun tozları, haşere öldürücü filitler (spray), tükenmez kalem, katı mürekkepli tükenmez içleri, bittikten sonra atılan çakmaklar, gazlı ve elektrikli çakmaklar, yüz kırışıklıklarına karşı kremler, külotlu çoraplar gibi hallerde böyle olmuştur.
3. *Mevcut mamûllerin islahı* da aynı şekilde yenilemenin karakteristikleri arasına katılır. Bu sonuncu kategori giderek en sık raslanandır. Islah, çok çeşitli biçimlere bürünebilir. Bu, bir elemanın eklenmesi, bir hammaddeye ya da bir bileşimin değiştirilmesi gibi, dayanıklılık, sürat, kullanış kolaylığı gibi daha iyi bir performansa erişme olanağını veren bir imalat yöntemi olabilir. Tükenmez kalem, elektrikli traş makinaları, radyo alıcılarına, çamaşır makinalarına, soğutuculara, mikserlere, hazırlanmış gıda maddelerine, köpük halinde traş kremlerine birbiri ardına getirilen yenilikler bu kategoriye girebilirler.

Bu, görünüşte (biçim, ağırlık, koku, renk gibi) yapılan bir değişiklik, takdimde yapılan bir yenilik (Nescafé'nin kutudan kavanoza geçişi), Lucky Strike sigaralarının takdimindeki yenileme, sütlerin ve şampuanların kağıt, alüminyum, polietilenden meydana gelen özel bir malzeme - tetrapak - içinde ambalajlanması, basınçlı tüpler içinde takdim gibi), çoğaltılmış, (üçer, beşer) olarak, yahut başka işler için tekrar kullanılabilen bir takdimin yaratılışı, depozitli bir ambalajdan kaybedilebilir bir ambalaja geçiş (yağ, maden, suyu), v.b. olabilir.

Var olan bir mamûlün islahı konusunda en dikkat çekici örneklerden biri de, Ch. Gervais peynir imalatçılarının "le Suisse" adı verilen peynir türünde yaptıkları yeniliktir.

Genel Müdürlük 1966'da bu mamûlün pek kabataslak olan ambalajını değiştirmeye ve o andan itibaren mamûlü modern ve hava geçirmez bir ambalaj içinde sunmaya karar verdi. Buna paralel olarak hamurun dokusunda da değişiklik yaptı. Bu takdirde hava geçirmez kutusu içinde yeni Suisse Gervais tıpkı tümüyle yenilenmiş bir mamul gibi sunulmaktadır.

Güçlü bir reklâm kampanyasının desteği ile bu mamûl rahatça *satışlarını iki katına* çıkarmıştır.

Yenileme bazan fiyatların düşürülmesinden de ileri gelebilir (naylon çoraplar hali); bu giderek dağıtım tarzında, ya da markada yapılan bir değişiklik olabilir (çamaşır tozu hali).

4. Mevcut bir mamûlün *yeni bir çeşitinin* yaratılması da bir yenilik teşkil edebilir, çünkü çeşitlenme arzusu hayat seviyesindeki bir yükselmenin sonucudur. Bu, çeşitlerin aralıksız olarak değiştiği ve yerilendiği hazır çorbalarda, şampuanlarda (kuru saçlar, yağlı saçlar, kepekli saçlar için olanlar, boyalar, özel parlaklık verenler), süt tozunun kalitelerinin çokluğu (homojenleştirilmiş, asitleştirilmiş, yağı alınmış, yarım yağlı, şekerli ya da şekersiz) örneklerinde de görülebilir ve herbiri belirli bir ihtiyacı karşılamak amacıyla ortaya çıkmışlardır.
5. Yeniliğin karakteri mamûlün kullanılmasında meydana getirilen *yeni bir tarz* şeklinde de ortaya çıkabilir ki bu takdirde mamûl için yeni bir piyasa açan yepyeni bir tüketim alışkanlığı yaratılmaktadır. Örneğin, öğünler arasında yaratılan bazı ara yemekler sayesinde tüketimin çoğalması yönünde beslenme alışkanlıklarında değişiklik yapmaya yol açarak, şekerli mamûllerin tüketimi için şeker propagandası yapmak, istenen sonucu vermiştir.
6. Son olarak, yenilik, *eski bir mamûlün daha iyi bir şekilde kullanılmasında* bulunabilir. Hazır gıda maddelerinin bütün biçimleriyle beslenme konusunda pek çok örneğe raslamak mümkündür: dondurulmuş, toz haline getirilmiş, konserve, önceden pişirilmiş ürünler, vb..

Bu kategorilerden herbiri bir yenilik meydana getirir, çünkü herbiri tüketici için yeni ve ek bir tercih ve katılma nedeni vücuda getirecek kendine özgü bir farklılaşma sunar; fakat gene her birinin diğerinden farklı olması gerekir, çünkü her durum için çözülecek problemler birbirinden farklıdır.

Son olarak, gerçekte kopyalar ya da taklitlerden başka birşey olmayan, "sözde" yeniliklerin meydana getirdiği bir yeni mamûller kategorisi daha vardır, ki buna Amerikalılar "*metooism*", yani "*ben de'cilik*" (moi - aussisme) adı vermektedirler.

Bu mamûller pek çok sayıdadır. Hatta bu kopyaların, harekete geçmek için fazlaca ağır olan, ve bu yüzden çokluk daha küçük bir rakip tarafından lanse edilen yenilik karşısında tüketicinin tutumunu gözlemeyi tercih eden büyük şirketlerin işi haline geldiği hayli olağandır. Gerçekten, o türden ikinci ya da üçüncü sırayı tutsalar dahi mamûllerini zafere ulaştırmak için bu firmaların pazarlama gücü yeterlidir.

BÖLÜM 2.

2. MAMÜLLER POLİTİKASI

Belirli bir türden bir mamûlün araştırmasına atılmadan önce, firmaya, yeni mamûller konusunda yön verecek daha genel bir çerçevenin meydana getirilmiş olması gerekir.

Bir mamûlün, bir teşebbüs için imâl ettiği ilk mamûl olması enderdir: genellikle belli bir sayıda mevcut diğer mamûllere eklenir. Giderek, kendi öz değerinden de bağımsız olarak, yeni mamûlün bilinmesi, bu takdirde, mevcut çeşitler üzerinde, olması az ya da çok temenni edilen, uzun ya da kısa süreli yansımalar ve geri tepmeler yaratabilir.

Her mamûl aynı tavlânın atlarından biridir ve diğerlerini rahatsız etmemelidir: tersine onlara yardım etmelidir. O halde genel müdürlük bir mamûller politikası saptamak zorundadır. Bunu yaparken teşebbüsün uzaktaki hedeflerini ve yönelimini de tanımlamış olur. Bu politika, şirketin belli başlı sorumlularına, alınan bazı kararların anlaşılmasını kolaylaştırmak, çalışmalarında onlara rehberlik etmek ve eylemlerine daha büyük bir çıkar sağlamak, özetle daha iyi bir etkinlik elde etmek amacıyla, o denli alevanı bir araya getirmek üzere, açıklanmalıdır.

Bununla beraber müşahade etmek gerekir ki, çokluk bu politika, iyi ya da kötü tanımlanmış değildir: birçok hallerde yeni mamûller fırsatlardan, âni kararlardan ya da rakiplerin o sırada çıkardığı yeniliklerden doğarlar. Bazan gerçekçilik adı verilen bu karışıklık teşebbüs için güçlükler kaynağıdır: yeni mamûllerin lanse edilmeleri beraberlerinde bir sürü aceleci davranışı, telâşi, düzeltmeleri de getirdiği gibi, mamûller arasında seçme yaparken tutarsız ve bağısız davranışlara, seriyi teşkil ederken dengesizlik ve ahenksizliklere de yol açar: yeni bir mamûl lanse etmede görülen başarısızlıklar oranının dikkat çekici miktarda olması da aynı sebeptendir.

Bundan başka, bir yön çizmiş olmak, yeni mamûlün, teşebbüsün genel eylemi içine iyi bir şekilde sığışacağını ve böylece teşebbüsün de, firmanın markasının görünen değerini sağlamlaştıracak yapıda bir çizgiyi koruyacağını sağlamanın en iyi çaresidir. Açık bir şekilde çizilmiş bir mamûller politikası araştırma çabalarına da yön vermeye ve bu yüzden üretimi arttırmaya da imkân verecektir.

Bütün bunlar söylendikten sonra, pratik olarak bir mamûller politikası nasıl tanımlanabilir ve onu etkileyen faktörler hangileridir?

1. Mamûllerin cinsi

Bir mamûller politikası, önce, geliştirilecek mamûllerin cinsiyle tanımlanabilir. Bu da daha özel bir alanda yer almağa mı çalışılacağı (örneğin, besin endüstrisinde, taze ürünler mi, yoksa kuru ürünler mi yapılacağı konusu gibi) ya da şirketin bir bütünleşme ve kaynaştırma formülüne doğru mu yöneleceğini (örneğin, şeker ve kâğıtta olduğu gibi) yahut ilkel maddelere, ya da işin alt - mamûllerin işlenmesine ve pazarlanmasına göre mi geliştirileceğini isaptamaktan ibarettir.

Bu kadar basit ve sistemli bir şekilde tanımlanmayan bu denli çok sayıda yönelim, temenni edilen ve önceden tanımlanan eksenden uzaklaştırıcı nitelikteki teklifleri ele almak ya da incelemekten kurtulmak için, mülâhaza edilmiş olmalıdır.

Fakat, bu ön seçimin içinde, mamûller politikası, çizgiyi, seriyi (gamme), yâni mamûllerin sayısını ve genel özelliklerini ortaya koyma görevini de yüklenir: kalite seviyesi, farklılaşma derecesi v.b.

2. Çeşitlendirme ya da basitleştirme

Gerçekte, hiçbir firma, (ne olursa olsun) herhangi bir şeyi üretmeye elverişli değildir: her firma ancak mamûl tiplerinin bir serisi ile (ki bu geniş bir seri olabilir) ilgilenmekte ve dikkatini tüm piyasanın birkaç özel sektöründe yoğunlaştırmak zorundadır.

Bu çıkar sektörlerinin seçimi, gerekli olarak şirketin sahip olduğu tecrübe ya da uzmanlık sermayesi tarafından belirlenmiştir. Bunlar olmasaydı teşebbüs, satışı imkânsız kılacak derecede yüksek fiatlarda üretim yapardı.

Teşebbüs tarafından satılmakta olan ve en çok talep edilen mevcut mamûller kategorisi şimdiden yayılmanın ve genişlemenin hangi yönde araştırılabileceğinin bir işaretidir.

Zaten, firmanın deney sahibi olduğu sektörlerde yapacak olduğu yenilik, bambaşka, tümüyle yeni alanlarda incelemelere koyulmasını gerektirenlere oranla hem daha az masraflıdır, hem de daha az risk göze alınmış olur.

Yeniliği yapan genel müdürlük yalnızca halkın varsayılan ihtiyaçlarına değil, fakat aynı zamanda firmanın gelir kaynakları ve bunları en kârlı bir şekilde işletmek arzusuna da tâbidir.

Değişiklik verme (çeşitlendirme) o halde, ancak talep ile firmanın kaynakları arasında yer alabilir.

Bununla birlikte, bir firma tarafından imâl edilen mamûllerin sayısındaki çeşitlendirme çok genel bir eğilimdir. Gerçekten her şey bu yönde bir gidişe katkıda bulunmaktadır: satış temsilcilikleri, ellerindeki seri (gamme) ne kadar geniş olursa, satışın o denli kolay olacağı kanısındadırlar. Buna sebep olarak dağıtımçılara böylece daha geniş bir seçme olanağı tanınmış olmasını göstermektedirler.

Bu bahanelerin yanı sıra, üretimleri çeşitlendirmek için, çokluk yerinde sebepler de vardır: teşebbüs şefi, risklerin belirli sayıda mamûller arasında bölünmesinin gerek piyasalardan birinin ortadan kaybolması halinde muhtemel bir dönmeyi kolaylaştırmak, gerekse fazlaca güçlü mevsim değişikliklerinden korunmakla teşebbüsü daha az zarar görür bir hale getiren bir stabilite etkeni olduğuna hükmedebilir. Ayrıca, bu bölünme bazı hallerde üretim kapasitesinin en iyi bir şekilde kullanılmasına ve alt - mamûllerin daha iyi işletilmesine imkân verir.

Bu teknik nedenlerin dışında çeşitlendirme ticarî ihtiyaçlara da cevap verebilir: satışın güçlü anlarının ve mal teslimi düzeninin daha iyi bir şekilde kullanılması (özellikle taze mamûller söz konusu olduğu zamanlarda - margarin, taze peynir v.b. - önem kazandığı gibi). Bazen markanın görünüşteki değerinin daha tüm bir şekilde kullanılması da, firmayı, seriye yeni bir mamûl eklemeye götürebilir: örneğin ünlü bir baharat firmasının serisine bazı salçaları eklemesi gibi.

Fakat, tersine, bazı mamûl serileri, örneğin, mamûller kâr sağlamaksızın kendi aralarında rekabete düşüklerinde, ya da çabalar fazlaca dağıldığında olduğu gibi basitleştirilmeyi gerektirirler. Çokluk, serinin ahenkleştirilmesi ve basitleştirilmesinden çıkarılacak özlü yararlar, sanıldığından fazladır.

Ne yazık ki, piyasaya sürülmüş bulunan mamûl türlerinin sayısını azaltmak, çoğaltmaktan daha güçtür: mamûlü piyasadan kaldırmamak için her seferinde iyi bir sebep bahane edilir.

Sonuçta, lanse edilen mamûllerin çoğalması, sundukları malların sayısını birkaç belli başlı markayla sınırlamayı ve böylece tatmin edici bir dönme (rotasyon) hızıyla muamele tutarlarının hemen hemen tümünü garantilemeyi temenni eden dağıtımıcılar tarafından tepki ile karşılanmıştır.

Gene aynı şekilde, çok sık olarak gözlenebileceği gibi, bir şirket mevcut bir mamûl serisi içinde yeni bir mamûl lanse ettiğinde, bazı büyük dağıtımıcılar bu yeniliğin ortaya çıkmasıyla birlikte serideki daha eski bir mamûlün ortadan kalkmasını da talep ederler.

Dağıtım böylece, eskimiş mamûllerin ölümünü hızlandırmış olur.

3. Kalitelerin seviyesi ve çeşitliliği

Bir mamûller politikası kendini, bunun yanı sıra belirli bir kalite seviyesi ile de tanımlar. Bir mamûller çizgisinin bütününde kalite açısından belirli bir homojenliği korumakta her kez yarar vardır.

Kalite seviyesi gerçekten bütün alanlarda etkisini gösterir: teknik düzeyde yatırımların yapısını ve çalışma metodlarını şartlar. Ticarî düzeyde fiyat ve dağıtım politikaları üzerinde, markanın görüntüsü ve tüketicilerin piyasası üzerinde tepkileri görünür.

O halde, serinin yapısı ne olursa olsun, kendini meydana getiren elemanlar arasında fazlaca belirgin kalite farklarının bulunmasından sakınılmasının daha doğru olacağı anlaşılar.

4. Mamûlün farklılaşması ve piyasanın kesimlere ayrılması.

Piyanın bölümlere ayrılma politikası, bir mamûlün tüm piyasasını kendine özgü ihtiyaçları olan tüketicilerden kurulmuş daha homojen belirli sayıdaki bölümlerin toplamından meydana geliyormuş farzetmekten ve tüm piyanın ortalama ihtiyaçlarına cevap vermek iddiasından çok, bu piyanın şu ya da bu bölümlerine uydurulmuş mamûller yaratmaktan ibarettir.

Mamûlün farklılaşması ya da parça parça ele alınması (fragmentasyon) hiç şüphesiz belirlenmiş bir sınıf mamûl içerisinde yeni mamûller lanse etmede en çok başvurulacak kaynaklardan biridir. Bu kavram aynı zamanda mevcut bir mamûller çizgisini korumak ve sürekliliğini sağlamak için de kullanılır.

Örneğin, şampuan piyasasının bir çok bölümlerden meydana geldiği dikkati çekecektir. Müşterilerin kendi kendilerine uygulayabilecekleri ve beliren beyaz saçları hafifçe boyamakla saklamaya imkân veren bir şampuan lanse etmekle örneğin, kırk yaşının üstündeki kadınların meydana getirdiği bölümü ele almak yolu seçilmiş olacaktır.

Mamûlün farklılaşması ya da fragmentasyonu, piyasanın bölümlere ayrılmasının bir doğal sonucudur. Bu da, yenileştirmenin en verimli yollarından biridir.

Bu yolla, riskleri sınırlı olan, emin ve çabuk kârlar elde edilebilir.

Bu alanda yapılacak bir inceleme bu politikayı izleyen şirketlerin, özellikle Amerikan şirketlerinin, en iyi sonuçlar elde etmenin yanı sıra, en aktif büyümeyi kaydettiklerini göstermektedir.

Yöntem, mamûlû, seçilen bölüme mümkün olduğu kadar mükemmel bir şekilde uydurmak üzere değiştirmekten ibarettir.

Metod basittir: verilen bir mamûlün piyasasının mevcut bölümlerini (ya da giderek mümkün olacak olanlarını) mülâhaza etmek ve bu mamûle eklenebilecek kaliteleri düşünmekten ibarettir.

Bu teknik, farklılaşma olanaklarının var olup olmadığını belirleyebilmek üzere, piyasanın çok daha iyi bir şekilde tanınmasını varsayar.

Yöntem avantajlıdır, çünkü şirketin belirli bir isim yaptığı ve bunun için pazarlamanın temel esaslarının (dağıtım, marka v.b.) mevcut bulunduğu ve önceden tanınan bir alanda çalışılmaktadır.

Bu arada rakiplerin cesaretini kırmaya da katkıda bulunulmuş olur, çünkü o denli uzmanlaşmış mamûl imâl edilir ki, mamûlün piyasasının bütün bölümleri doldurulmuş olur. Başka bir deyişle, mamûlün özü sonuna kadar kullanılır: yâni gücünü meydana getiren orijinalliğine, hakkı olan bütün olanaklar tekrar geri verilir.

Mevcut mamûllerin yeterince işletilmemesi yüzünden ne denli kârlar elden kaçmaktadır! Bir kaç yıl önce Amerika Birleşik Devletlerinde çamaşır tozu alanında tüketici, dört gurup mamûl arasında, tipleri, markaları ve boyları hesaba katarsak 107 seçme olanağına sahipti. Günümüzde Nielsen'e göre tüketicinin elinde 199 seçme olanağı bulunmaktadır.

Mamûlün farklılaşması, esas olarak geniş bir normdan, ya da piyasanın merkezdeki kısmından uzaklaşan geniş bir zevk ve tercih serisinin varolması olgusu üzerinde kurulmuştur.

Böylece ortak bir zevke sahip yeterince kişi bulunduğu her seferinde, bu kişiler piyasanın mümkün bir bölümünü meydana getirirler. çünkü asla genel bir halk kitlesine hitabedemeyecek binlerce mamûl mevcuttur.

Mamûl, tüketiciler tarafından ayırdedilebilen ne kadar çok değişken içerirse, piyasanın o kadar çok sayıda bölümlere ayrılma olanağı olacaktır.

Sonuçta, uzmanlaşmış piyasa bölümleri piyasanın tümüne oranla izafi olarak küçük görünseler dahi, hatırlamak gerekir ki, bunlar mamûlün daha sivri özelliklere sahip olduğu, ve ihtiyaçlara daha iyi tekabül ettiği, diğer yandan daha az sayıda rakibi bulunduğu ölçüde ve mamûlün pazarlamanın, özellikle reklâm düzeyinde daha az masraflı olduğu ölçüde verimlidirler.

Piyasaların bölümlenmesi farklılaşma ihtiyacının dönüşüne ve belirli bir "sınai ölçüyü karşılama"ya tekabül eder. Bu bölümlenme aynı zamanda, belirli bir eşiğin ötesinde seri imalatın sonucu maliyet fiyatının düşmesi olayının azalması ya da kaybolmasının gözlenmesinden ileri gelmektedir ve bu takdirde piyasanın verilen bir bölümüne daha uygun bir mamûl tedarik etmek mümkündür. Bunun için de söz konusu piyasa bölümünün yeterli bir boyda olması kâfidir.

Bir piyasa bölümlenmesi politikası, teşebbüsün önüne, ele alınması gerekenleri belirlemek için bu bölümlerin incelenmesi konusunda önemli problemler koyar. Gene aynı şekilde bu politika, yaratılması düşünülen bölümler hakkında son derece kesin bir tanımın yapılmasını da varsayar.

BÖLÜM 3.

3. KEŞİF

Keşif mamûller politikası tanımlandıktan sonra mamûlün doğuşunda ilk basamağı temsil eder. Bu da, bir yandan firmanın olanaklarına, diğer yandan piyasanın ihtiyaçlarına uygun düşen fikirlerin araştırılmasından ve tanımlanmasından ibarettir. .

Bu yüzden keşif önce, araştırmak istenen piyasaların ihtiyaçları ve evrimi üzerinde sahip olunması gereken derinlemesine bir bilgiye dayanmalıdır. İşte böylece, örneğin, araştırmanın kararlı bir şekilde saldırgan bir yol tutup tutmayacağı, ya da tersine bu araştırmanın önce, rekabetin belli yeniliklerine karşı koymasına imkân vermek üzere, şirketin mevcut mamûllerini islah etmeyi kendine hedef edinip edinmemesi gerektiği yargısına varılabilecektir.

Bununla beraber keşif metodundan söz edilemez, çünkü bu metod hiç şüphesiz ortaya çıkan halin yapısına göre değişmektedir. Olsa olsa, keşfin, en yüksek başarıyı elde etmek üzere hangi koşullarda ele alınabileceğine değinilebilir.

Bunlar arasında ilki *enformasyon*'a ilişkin olanıdır. Bı, şirketin içerisinde yeni bir mamul fikri herhangi bir servisten ve ortakların pek çoğundan gelebilmelidir. Fakat bu sonuç, ancak şirketin kadroları, mamûller politikası üzerinde yeterince bilgiye sahipseler ve bu politika önceden iyice tanımlanmışsa mümkün olabilir.

Diğer bir başarı etkeni de *çabaların koordinasyonu*nda ve özellikle teknik servislerle ticarî servislerin yakınlaşmasında yatmaktadır.

Teknisyen ancak tüketicinin halihazırdaki ve gerçekten varolan ihtiyaçlarına tekabül eden bir yolda yararlı olarak çalışabilir, ki bu ihtiyaçların da ona, ticarî araştırma servisleri tarafından bildirilmesi gerekir.

Bu koşul, araştırma konusunda teknisyenlerin ve ticarî servisteki personelin ortak bir tutuma varmalarını sağlayan ilişkilerin organize edilmesini varsayar.

Sonuçta, yenilik fikirlerinin bulunması, hâlen varolan bilgilerin ya da yenilik yapılması düşünülen sektöre teslim edilmiş bulunan beratların bir bilânçosunu yapmağa imkân veren ve bu işe adapte edilmiş olan bir *belgelemeye* dayanabilmelidir. Gerçekten bazan, daha önceden icadedilen ve beratlanmış olan mamûlün yeniden "icadedildiği" görülmüştür.

Bu koşulların bütünü, keşif ve araştırmanın belirli bir yöne doğrultulmuş olmasını gerektirir. Bu yönelme, genel müdürlük ya da ticarî servis müdürlüğünce ortaya atılmış olmalıdır. Çünkü hangi alanlarda halkın bir ihtiyaç hissettiğini tanımak ve uygun bir eğilimin geliştiği sektörleri arayıp bulmak, genel müdürlüğün ya da ticarî servis müdürlüğünün işidir. Keşif alanının sınırlarını çizmek ve hedeflerini saptamak gene bu servislerin görevleri arasındadır. Fakat keşif ve araştırma politikası aynı zamanda iç etkenlere de bağlıdır (şirketin büyüklüğü ve tecrübesi, araştırmanın yayılma alanı, şirketin malî olanakları, insan ve malzeme olarak donatımı).

Bu politika, olgularda *araştırma sektörlerine verilen öncelikler* üzerine yapılacak seçmeler şeklinde kendini açığa vurur. Bu öncelikler, beklenmeyen buluşlardan yararlanabilmek için esnek bırakılmalıdır. Bu politika aynı zamanda *araştırmanın organizasyonu* konusunda alınacak kararlarda, yâni mekanizmasının, hitabedebileceği türlü çarklara uyabilmesi şeklinde kendini ifade eder. Bu sorular arasında teşebbüsün dışında işlenecek problemler ile içinde işlenecek olanların bir seçimi de yer almaktadır.

Keşif önce, teşebbüsün içinde ve dışındaki kaynakları birbirinden ayıracak olan, enformasyon kaynakları konusundaki soruyu ortaya atar.

1. Teşebbüsün iç kaynakları

Yenilikler bulmak için ideal bir kaynak yoktur. Pek çok şirket, örneğin, kendi ticaret servislerinin, en iyi kaynaklar oldukları kanısındadır. Bazıları, özellikle kendi teknik servislerine güvenirlir. Diğerleri teşebbüsün dışındaki kaynaklara dayanırlar. Hiç şüphesiz herşey, hem firmalara hem de endüstrilere bağlıdır. (Örneğin, ameriken General Foods şirketi pişmiş pirinç fikrinin yıllardan beri teşebbüse dışardan getirilmiş tek geçerli fikir olduğuna işaret etmektedir). Mamafih, en etkin kaynağı temsil edenler gene de ya teknik ve araştırma servisleri, ya da ticarî servislerdir.

a) Teknik servisler ve araştırma servisleri

Yeni mamûl imâl etme fikirlerini telkin etmek, şüphesiz bu servislerin başlıca sorumluluklarından birini teşkil eder, çünkü bu servisler yalnızca deneysel araştırmanın merkezinde bulunmakla kalmazlar, üstelik imalât ve mamûllerin kullanılması konusunda teşebbüsün önüne çıkan bütün sorunlar onların uğraşmaları arasındadır.

Mühendis sürekli bir şekilde bu sorunları yaşayarak, bütün yıl boyunca teknik kitapları inceleyerek mükemmel bir mevkiye bulunmaktadır. Bu duruma göre yalnızca yöntemleri basitleştirmek suretiyle maliyet fiyatını islâh etme olanağına sahip olmakla kalmaz; fakat aynı zamanda bir yandan yeni mamûller keşfeder, diğer yandan mevcut olanların üzerinde düzeltmeler yapar, alt - mamûlleri kullanma yollarını araştırır.

Az önce belirtildiği gibi, örneğin, mühendislerle mamûlü kullananlar arasında ilişkilerin kurulmasını kolaylaştırarak bu tutumu desteklemekte yarar bulunacaktır.

Mamûl daha yüksek bir teknik dereceye eriştikçe, yeni mamûllerin keşfinde araştırma servisinin payının gitgide daha önemli bir yer tutacağı apaçıktır.

Görünüşte basit olan tüketim mamûlleri bile büyük bir araştırma çabasını gerektirirler. Bilimsel Araştırma'da genel delege olan Pierre Piganiol'un yazdığı gibi: "Bir tad ya da bir kokuyu korumak isteği kadar bilimi gerektiren hiçbir şey yoktur... Bir temizleme tozu,

bir deterjan karışımı, bugün herşeyden önce çok kaliteli bir esasa dayanan bir araştırmanın meyvasıdır.” (*) Fakat bazan araştırmanın meyvasını almak uzun sürer: RCA televizyonu mükemmelleştirmek için 17, Dupont de Nemours naylonu elde etmek için 13 yıl geçmesini beklediler. (**) Üstelik araştırma pahalıya da malolur. Araştırma ve yeni mamûlün geliştirilmesi için yüklü miktarlar ayrılır.

Araştırmaya yapılan harcamalar muamele tutarlarının kimyada % 5 ini, ecza endüstrisinde % 8 ini temsil ederler. Uçak sanayiinde de bu rakkam % 20 ye varır. Avrupa’da oranlar daha düşük olup, % 1 civarında yer alır.

Uluslararası büyük teşebbüslerin araştırma servisleri hiç durmadan gelişmektedir: “Bu gün (1960). Unilever’de, 1957 deki 2250 kişiye karşılık 3500 kişi araştırma konusunda çalışmaktadır. Bu gereklidir, çünkü aralıksız olarak yeni olanakları araştırıyorsak, bir yandan da her an, herhangi bir sebeple artık işlerimizin çerçevesine girmez olan, ya da bize yeterince randıman vermemeye yüz tutan eylemleri terketmeye hazır olmak zorundayız”. (***)

Dupont de Nemours 2400 araştırmacı kullanmakta olup 90 milyon dolarlık bir bütçeye sahiptir. Fransa’da Saint - Gobain, Pechiney ve diğerleri de yüzlerce araştırmacıyı görevlendirmişlerdir. L’Oreal (güzellik müstahzaratı)) muamele tutarlarının % 2,5 ğunu araştırmaya tahsis etmektedir.

Bilimsel personel sayısı bazen elde mevcut eleman sayısının % 10’unu teşkil etmeye dek varır. Zaten genellikle büyüme oranı ve araştırma yatırımı arasında bir korelasyon müşahade edilmektedir.

b) Ticarî servisler

Satış personelinin müşteri ile devamlı temasta bulunması, hem halkın ihtiyaçlarını, hem de rekabet halindeki mamûllerin değerlerini doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak başkalarından daha iyi tanınması, fikirlerini toplama açısından işbirliğini daha takdire değer kılar.

Personelin bu işbirliği daha mütevazî bir araştırma servisine sahip olan küçük ve orta boydaki teşebbüsler için özellikle yararlıdır: üstelik, bu uğraşlarından dolayı sundukları fikirlerin iyi bir ticarî değere sahip olduğu da düşünülebilir. Fakat buna karşılık, satış temsilcisinin çokluk bölgesel bir piyasanın ihtiyaçlarına göre değerlendirme yaptığından görüş açısının daralabileceği ve teklif edeceği çözümlerin ulusal düzeyde değersiz kalabileceği konusuna da dikkat etmek gerekir. Diğer yandan, yapılan tekliflerin ya teknik, ya da malî nedenlerle çokluk gerçekleştirilmesi imkânsızdır.

Piyasa incelemeleri ile uğraşan servisler, kendi açılarından, yeni mamûller için, hiç değilse henüz meydana olmayan ihtiyaçlar üzerine fikirler tedarik etme durumundadırlar ki, bu da teknik hayalgücü üzerinde yeni fikirlerin kurulabileceği bir kıyas esasî teşkil edebilirler.

2. Teşebbüsün dışındaki kaynaklar

Bunlar çeşitlidir, ve türlü değerlerdedirler: tüketiciler, dağıtımcılar, dışardan çalışan mucitler, rakipler, özel araştırma merkezleri bu kaynakların başlıcalarıdır.

(*) L’ILEC Dergisi No. 4

(**) MICHEL DRANCOURT tarafından anlatıldığı gibi

(***) J. Tempel, Unilever’in idare meclisi başkanı.

a) Tüketiciler

Tüketicinin kiral olduğu bir dünyada, onun bitmez tükenmez arzularına tekabül eden yeni mamûllerinin geliştirilmesinde verimli bir ilham kaynağı olabileceği düşünülebilir. Gerçekte, her ne kadar bazan talepleri ve şikâyetleri incelemek ilginç olursa ve gene bazan bir yenilik fikri üzerinde düzeltmeler yapmak amacıyla gurup halinde mülâkatlar düzenlemekte ise de, deneyler göstermiştir ki, tüketici hayal gücünden yoksundur ve arzuladığı ınal kendine sunulmadıkça onu tatmin edebilecek şeyin ne olduğu hakkında pek bir fikre sahip değildir.

Tüketicilerin isteklerini ve ilhamlarını temsil etme iddiasında olan tüketici örgütleri bile yardımcı olamamakta ve endüstrilere bu alanda yararlı bir şekilde bilgi vermekte olanaksız görünmektedirler. Buna karşılık, tüketici iyi bir eleştirmendir. Kullandığı mamûllerin zayıf noktalarını mükemmelen bilir. Bu bilgi değerlidir, çünkü araştırmacı için, sık sık bir fikrin ya da bir araştırmanın çıkış noktasını teşkil eder.

b) Dağıtımıcılar

Tıpkı tüketici örgütleri gibi, dağıtımıcılar da sanayiciye, halkın zevkleri hakkında bildiklerini nakletmekte kullanılabirler. Halkla sürekli olarak ilişki halinde olduklarından, bu konuda mükemmel bir konuma sahiptirler.

Biraz da gözlemci ise iyi bir satıcı, pek çoğunlukla, yeterlice yararlanılmayan bir bilgi hazinesi teşkil edebilir. Büyük dağıtım organları (büyük mağazalar, çok şubeli mağazalar, v.b. gibi) satmak istedikleri mamûllerin özelliklerini, pek çoğunlukla kendileri saptarlar. Örneğin, konfeksiyon alanında kumaşı, model desenlerini onlar seçer, miktarları onlar durdururlar ve böylece ortaya çıkan eserin gerçek yaratıcıları haline gelirler. İmalâtçı ise, hiç olmazsa bazı hallerde, artık teşebbüsün atıldığı riskleri göze alma durumundandır çıkan bir biçimleyiciden başkası değildir.

Fakat bu ender raslanan bir haldir ve ancak imalâtı basit olan ve yeni yaratma ihtiyaçları doğurmayan mamûller için söz konusudur. Dağıtımıcının uğraşacak başka sorunları olduğu ve elinde, imalâtçının sahip olduğu teknik olanakların bulunmadığı düşünülürse, bunun nedeni anlaşılır.

c) Mucitler

Mucitlerin oynadığı rolün önemi azalmaktadır, çünkü düşünüleceği gibi yeni mamûl gün geçtikçe yalnız çalışan bir yaratıcının eseri olmaktan çıkmaktadır.

Diğer yandan, mucit çoğunlukla bulduğu fikrin değeri üzerinde öznel ve abartmalı bir görüşe sahiptir. Genellikle fazla ilerletilmiş bir çalışmanın ürünü olmayan bu fikir, ticarileştirilebilmek için büyük bir ek araştırma çalışmasını gerektirmektedir. Teklif edilen fikrin gerçekten yeni bir buluş olmaması, ya da daha önce diğer bazı firmalara teklif edilmiş bulunması gibi tehlikeler de her an mevcuttur.

Ayrıca, bir mucitle işbirliği yapmak fikrin özelliği üzerinde bitmez tükenmez anlaşmazlıkların doğmasına sebebiyet verebilir. Her türlü güçlüğü safdışı etmek için, ve herhangi bir proje analizine girişmeden önce mucitten, buluşunu sanayi mülküne devretmesini talep etmek, tavsiye edilir bir hal çaresidir.

Gene aynı şekilde, mucitle ilerde yapılması muhtemel işbirliğinin ve icadın sinai işletmeciliğinin şartlarını şimdiden belirten bir anlaşmaya varmak teşebbüsün çıkarına olacaktır.

d) Araştırma merkezleri

Teşebbüsün araştırma gücü ne olursa olsun dışarıya dayanmakta yarar vardır.

Araştırmanın bir alt - anlaşımla dışarıya verilmesinde bir çok kategoriden sebepler bulunur.

a) *Mali sebepler.* Teşebbüsün ilgileneceği alanlarda yapılacak araştırmanın birden bire büyüyerek kazanabileceği önem, onun kendi için sürekli olarak bir daireye yer vermesini doğrulamayabilir ve iyi bir idare, araştırmak istenen sektörlerde uzmanlaşmış dış organizasyonlara, yerinde ve anında, başvurabilir.

b) *Teknik sebepler.* Araştırma konusu her zaman gerekli olmayacak uzmanların yardımını zorunlu kılabilir.

Altında çok sayıda disiplinin gizlendiği bir mamûlün keşfedilmesi olayı, çoğunlukla, ademi merkeziyetçilik lehinde bir delildir, çünkü Piganiol'un dediği gibi, "mamûller, bilimlerin yol kavşaklarından fıskırırlar". Bir gıda maddesi, çokluk, perhiz uzmanlarının, ziraatçıların, kimyagerlerin, tabiat bilginlerinin v.b. nin birlikte çalışmış olduklarını varsayar.

Sonuçta, dış araştırma örgütü, teşebbüsün pek hasır neşir olmadığı alanlarda işlem yaptığı zaman gerekliliğini ortaya koyar. Bu hipotez hiç de teorik değildir ve gıda maddeleri dağıtımını yapacak şekilde donanmış bir şirketin kolaylıkla ve çabucak deterjanlar ya da temizleme malzemesi gibi bir alana girmesinde hiçbir engel yoktur.

Dış araştırma, Ulusal Bilimsel Araştırma Merkezi (Centre National de la Recherche Scientifique), ya da üniversite laboratuvarları, Ulusal Sağlık Enstitüsü (Institut National d'Hygiene) nün beslenme laboratuvarları, Ulusal Telekomünikasyon İnceleme Merkezi (Centre National d'Etudes des Tele - Communications) v.b. gibi *kamu araştırma merkezleri* aracılığıyla yürütülebilir.

Teşebbüs belirli bir sanayi tarafından kurulmuş *meslekî araştırma merkezlerine* de katılabilir. Bu, örneğin, yağlı maddeler Enstitüsü, Fransız Tekstil Enstitüsü v.b. gibi kuruluşlarda böyledir.

Son olarak, kontratla araştırma yapmada uzmanlaşmış, özel araştırma merkezleri de yeni yeni ortaya çıkmaktadır.

e) Rekabet

Fikir kaynağı olarak rakiplere başvurmak, asıl çıkarı değişik olan, ya da malî olanakları bunu işletmeye elverişli olmayan bir firmadan bir fikrin, ya da bir mamûlün satın alınması düzenli bir şekilde ele alınabilecek bir çaredir. Hatta bazan bütün bir şirket, bir ortaklık ya da bir birleşmenin satın alınması söz konusudur.

Rekabeti başka bir biçimde kullanmanın yolu da (her bakımdan tartışma götürür olmakla birlikte) onu kopya etmektir.. Bir rakip tarafından yeni bir mamûl lanse edilir edilmez, önce özenle incelenir, analiz edilir, eleştirilir, denenir ve bu yalnız teknik açıdan değil, ticarî açıdan da yapılır. Mamûl kendini ispatladığı ve piyasada kabul edildiği takdirde bir benzerinin, mümkünse islah edilmiş olan bir benzerinin lanse edilmesine karar verildiği ender değildir. Bu taklit politikası bazan bazı firmalar tarafından sistemli bir şekilde uygulanmaktadır ve yeni bir mamûl lanse etmenin doğurduğu riskleri göze almamak gibi bir avantaja sahiptir. Fakat bu, kötü bir taklit olduğu ölçüde firmanın politikasının kendi kendini inkâr etmesi demek olur ve tüketicinin mamûle olan sadakati ortadan kalkar. Bu arada reklâm masrafları da boşa gider.

Gerçekte, değişmez bir adaletin hüküm sürmediği bir alanda bir kural ortaya atmak güçtür. İkinci olmak, riski göze almış olan birincinin düştüğü yanılgıyı hesaba katmaya, ve bu durumda piyasa yeni ve geniş bir görünüşte olduğu takdirde, çabucak iyi bir pay almağa imkân verir.

Rakiplere başvurma'nın son şekli ticari casusluktur: bunun da varolduğunu kabul etmek gerekir.

Sonuçta, yeni mamûlleri, ilgilenilen bu mamûlleri henüz lanse etmiş olan şirket yutularak da elde etmek mümkündür.

Bu yöntem çok kârlı olabilir.

Gerçekten, yeni bir mamûl lanse etmenin masrafları (bir başarı sağlamış olsa bile) öylesine büyüktür ki, şirketin kârlarını esaslı olarak etkiler.

Eğer bir hezimet söz konusuysa, bu denemenin bedeli daha da pahalıya malolur.

Böylece, birçok şirket biraz gelişir gelişmez, mamûllerini yenileştirmek ve görünüşlerini modernleştirmenin yollarını, kendilerine ilginç görünen mamûllere sahip olan firmayı ele geçirmekte aramışlardır. Buradan elde edilecek avantajlar kesindir:

- varolan ve varlığı en iyi satış testi demek olan, bir ya da bir çok mamûl satın alındığından, risk azalmıştır,
- mamûlü biraz değiştirmekle ya da ona yeni bir ticarî güç vermekle işletmek yeterli olacağından, böylece zaman kazanılmış olur;
- sonuçta, işlem genellikle daha ucuza malolur, çünkü riskin payı da nicelendirildiği takdirde bile yalın ve basit bir şekilde bir yeni mamûl lanse etmenin malolabileceği bedelin öndendiği enderdir.

Nihayet, eğer satın alınan şirket zarardaysa ve satın alan şirket bu işten kâr ederse, satın alma bedeli sınav ve ticarî kârlara mahsup edilebildiğinden, buna tekabül eden vergiler de o oranda azalır. Bugünkü vergi durumuna göre bu, satın alma bedelinin teorik olarak % 50 oranında düştüğü anlamına gelmektedir. Teorik olarak diyoruz, çünkü satın alma bedelinin zarar halindeki bir şirketin bu beklenmedik değerini hesaba katması olağandır.

f) Çeşitli kaynaklar

Yeni mamûl fikirleri verecek diğer kaynaklar da mevcuttur. Fransa'da ve diğer ülkelerde bu fikirler fuarlarda ve sergilerde bulunduğu gibi, mecmualarda da bunlara raslamak mümkündür. Örneğin, Amerikan *Printer's ink* dergisi her hafta Amerikan piyasasında lanse edilen mamûl fikirleri hakkında birkaç örnek vermektedir.

Modada yenilikler, gitgide daha sık bir şekilde teknisyenlerin ve stilistlerin ortak çalışmalarından doğmaktadır.

Yeni mamûllerin keşfi, genel bir biçimde, bazı özel haller dışında dahiyane bir fikir değildir. Yeni endüstrilerin kurulmasına yol açan yeni fikirler gitgide daha yavaş, sistemli, sabırlı ve masraflı bir araştırmanın ürünleri olmaktadırlar. Teknik alanlarda bu özellikle doğrudur. Plâstikler için de böyle olmuştur, hiç şüphesiz şeker kimyası için de böyle olacaktır. Bu gibi hallerde, teşebbüsün yenilikler konusundaki eyleminin gerçek etkenleri, araştırma organının organizasyonu ve gücü, yâni mâli yatırımdır.

3. Yeni mamûller araştırmanın nedenleri

Ne zaman yeni mamûller aramak gerekir?

Bu soruya tümüyle cevap vermek için, her şeyden önce, araştırmanın bir tutum sorunu olduğunu hatırlatmak gerekir. Burada, bir teşebbüsün şefinin, ileri görüşlü bir tutuma sahip olması gerektiğinin çok somut ve olumlu bir uygulaması görülmektedir.

Kısa bir süre önce piyasaya çıkan mamûllerin, şirketlerin muamele tutarlarından aldıkları payı gözönüne alarak ve bu hareketin hiç azalmaksızın gitgide büyüyeceğini de düşünerek sorumlular, özellikle kadrolar arasında yeni mamûller sorunun hayati önemde olduğu bilincini yaratmak ve geliştirmek için ellerinden gelen her şeyi yapmalıdırlar.

Bunu başarmak için dış dünyaya açılma fırsatlarını çoğaltmak, (dış dünyayı bilmemezi-likten gelmek her ne kadar daha kolay görünüyorsa da) ve arkasında saklanması kolay olan belli bir ismin yarattığı gururla savaşmak iyi bir metoddur. Yeni mamûller araştırmak üzere en iyi tutum, tüketicinin psikolojisini tanımak ve ihtiyaçlarının hiç durmaksızın değiştiğini, bunların kararsız ve irrasyonel olduğunu bilmekten ibarettir. Mantık, şiddet, itidal, burada geçmez. Buna karşılık, geçerli olan gerçekçi bir tutumdur.

Bu alanda sık sık ortaya çıkan bir soru vardır: halkın zevklerini mi izlemelidir, yoksa ona yol mu göstermelidir? Bu soruya tek bir cevap bulunmaması karşısında hayrete düşmemelidir. Yalnızca şu kadarı söylenebilir ki, halktan gelecek belli bir küçümsemenin yarar sağladığı enderdir ve bu yüzden halkın zevkini izlemektense, ona yol göstermek teşebbüslerin çıkarına olacaktır.

Bu durumda da risk unsuru yok değildir: gerçekten de yeni olan mamûl yarının ihtiyacını karşılamak üzere imâl edildiğinden, gelişmesinin başlangıçta biraz ağır yürümesi ender raslanan bir olgu değildir, fakat yenilik kopya edilmeden önce, yaşanacak olan tekelci dönemden sağlanacak olan kâr marjı bu riski karşılar.

Zaten, çokluk inisiyatif, cesaret ve hayalgücü eksikliği sahte yenilik lanse etmelerin kaynağıdır ve çok düşük kârların ve çok masraflı pazarlamaların da asıl sebebidir.

Teşebbüsleri yenilik lanse etmeğe iten nedenlere ve keyfiyete gelince, bunların sayısı oldukça kabardır. Mamûllerin çizgisini çeşitlendirmek için daha önce işaret edilenlerin dışında şu aşağıdakiler de vardır.

a) Eski bir mamûlün yerine yenisini koyma

Yeni mamûl araştırmaya, önce firmanın yaşlanma belirtilerini bulup çıkarmak üzere hâlihazırda imâl ettiği mamûlleri yoklamasıyla, o halde, ister bunların yerine yenilerini koymak, ister mevcut olanları islah etmek için alınacak tedbirleri öngörmesiyle başlanır.

Yaşlanmanın bir çok belirtileri vardır: satışların hacminin ve fiatin düşmesi, kâr haddinin düşmesi, satış ve reklâm masraflarının artışı, piyasa payının azalması, tüketicilerin seviyesinin bozulmaya yüz tutması (yaşlanma, sosyo - ekonomik seviyede düşme), teşvik işlemlerine tepki gösterilmemesi. Bu çeşitli belirtiler, satışların analizine ve tüketim kuruluşları ile dağıtım kuruluşlarına aksettği gibi, yerinde yapılan sondajlarda da görülür.

Bu takdirde mamûlü kendi halinde sönmeye mi bırakmak, yoksa derhal ortadan kaldırmak mı gerektiği, ya da onu yeniden lanse etmeye çalışmakta yarar bulunup bulunmadığına, ya da islah etme zahmetine katlanılıp katlanılmamasına karar vermek üzere sebepleri bulmak söz konusudur.

b) Piyasanın yaşlanması

Bazı hallerde mamûl, satılan bir mamûlün özelliklerinden bazılarını sahip olmağa devam eder, fakat bu kez başka birinin yararına olmak üzere daralan ve azalan bir piyasaya aittir: yoğurtlara göre "entremets"lerin (*), deterjanlara göre sabunların, ev çikolotasına göre lüks çikolatanın, scooter'lerin, v.b. nin durumları böyledir.

Piyasanın yaşlanması, buna yol açan sebeplerin çokluğu nedeniyle dikkatli davranmayı gerektiren bir olaydır: daha hızlı oluşan teknik yaşlanmaya, çokluk sosyal yaşlanma, ya da "demode olma" da eklenir.

c) Karşılanmadığı halde kâr getirebilecek bir ihtiyacın keşfi

Bu, örneğin, ev kadının eğlencesi ya da serbest kalması için gerekli olan koşulu sağladığı ölçüde, zaman kazanma ihtiyacı gibidir. Bu zaman kazanma ihtiyacı tüketicinin belirli bir hayat seviyesine vardığı andan itibaren kâr getirir hale gelir. O andan itibaren, zamandan ya da yorgunluktan tasarruf sağlayan mamûller, ya da hizmetler, o oranda, beklenen yenilikler olurlar: neskafe, hazır yemekler, tahıl unları, flokon halinde püre, v.b.

d) Yeni ihtiyaçların doğması

Yeniliğin baskısı, beklemekte olan bir ihtiyaca cevap vermekten de ötedir: çokluk, ihtiyacın doğmasına tümüyle sebep olmasa bile, onu hızlandırır.

Bundan önceki örneği ele alırsak, eğlenceler bitmez tükenmez bir yeni ihtiyaçlar kaynağı meydana getirirler. Örneğin, geçenlerde Gallup tarafından yapılan bir ankete göre, bugün Amerika Birleşik Devletleri'nde 11 milyon amatör müzisyen, 14 milyon konsere giden kişi ve 24 milyon da... bowling'e giden kimse vardır. Ve bu yalnızca işin başlangıcıdır.

General Electric'ten Dr. Nelson Foote, bir çamaşır makinesi kullanarak kazanılan zamanın televizyon seyretmede kullanıldığını söyleyerek durumu özetlemiştir. Boş kalan çalışma zamanı, onun eğlence uğraşları ile doldurulması anlamına gelmektedir.

e) Rakip bir mamûlün lanse edilmesiyle doğan tehdit durumu

Bazan, yeni mamûlün gerekliliği yalnızca rekabetin faaliyeti sonucu ortaya çıkabilir.

Hernekadar bazı hallerde piyasaya bir rakipten sonra mamûl sürmek vahim bir hal değilse de (bu rakibin piyasayı açtığı ve bütün meşakkatini çektiği ölçüde), yeni bir piyasada mevcut bulunmama durumu düşünülemez. Bu durum, hiç şüphesiz, teşebbüs-lere yenilikler lanse etme zorunluluğunu en çok verenlerden biridir.

Bu hususta, tekelci durumların mı, yoksa tersine rekabet durumlarının mı, yenileştirme eylemleri için uygun koşulları hazırladığı sorusu sorulabilir.

Octave Gelinier'in (**) pek iyi başardığı gibi, belirli bir yoğunlaşmanın yanı sıra çok canlı bir rekabet duygusunu ayakta tutmak yenileştirme için uygun bir pozisyon olabilir, çünkü bu, bir yandan elde edilecek öncelik sayesinde araştırma yatırımlarının sonuçlarını ve diğer yandan da rakiplerin varlığından doğan çekinme duygusu sayesinde uyarılmış olmayı sağlar.

(*) Fransız mutfağında etten sonra verilen hafif yemek.

(**) Octave Gelinier: Teşebbüsün morali ve milletin kaderi, Plon 1964. (*Morale de l'entreprise et destin de la nation*)

Mutlak bir tekelliliğin sağladığı korunma, içinde yenileştirmenin de bulunduğu ilerlemeyi kolaylaştırmaz, fakat zerrelere ayrılmış (atomize edilmiş) bir rekabet bu yolda gösterilen çabaların israf edilmesi ve yenilik lanse etmeye kalkışmak için çok fazla miktarda risk ihtimalinin ortaya çıkması anlamına gelebilir.

Bununla beraber, Du Pont de Nemours şirketinin üstün durumu naylonu lanse etmek gibi bir sonuca varmak için uzun yıllar boyunca araştırmaya büyük miktarlar ayırmasına engel olmamıştır. Bu yeniliğin semeresini verdiği bir gerçektir, çünkü 1954 te Amerika Birleşik Devletlerinde imâl edilen çorapların % 97 si naylondan idi ve 1939 ilâ 1955 yılları arasında Du Pont Amerika'nın tek naylon iplik imalatçısı olmuştur.

f) Yeni piyasaların açılması

Örneğin ortak pazar antlaşması teşebbüslere piyasa olanaklarını yeniden gözden geçirmek zorunluluğunu yüklemiştir. Böylece, bu antlaşmanın yeni mamüller politikası üzerinde kaçınılmaz etkileri olmuştur.

Girişilen bir keşfin ve bir araştırmanın nedeni ne olursa olsun, bunların zamanında, örneğin, yerine yenisi konacak mamûlün ölmesini ya da rekabetin başını alıp gitmesini beklemeksizin yapılmaları gerektiğini belirtmek yararsız değildir. Yeni bir mamûlün keşfi, araştırması, tashihi, ve pazarlaması için gereken süreler her kez çok zaman alır, hiç değilse önceden tahmin edildiğinden daha uzun sürer. Fakat, mamûl işlendikçe dört bir yandan fışkıran ve ölçüye gelmeyen etkenlerin sayısı öylesine çoktur ki, bu süreler özellikle bellisizdir. Bir kural koymaksızın, asgarî müddetin bir kaç ay olduğu ve bir mamûl lanse ederken bunun bir ya da iki yıl, hatta daha fazla sürdüğüne rastlamanın ender olmadığı öne sürülebilir.

Böyle yürütüldüğü takdirde, keşif evresi, problemi doğru bir şekilde ortaya koymaya ve bütün fikirleri, tümüyle olduğu kadar akıllı bir şekilde de akıtmaya imkân verir. Fakat bütün bu fikirlerin hepsi doğru değildirler. Hatta söylenebilir ki, içlerinden pek çoğu kötü ya da uygulanması imkânsız olanlardır. Bu yüzden bunları ciddi bir kalburdan geçirmek gerekir: işte mamûlün doğuşunun ikinci zamanı, yâni ön eleme analizinin oynadığı rol budur.

BÖLÜM 4.

ÖN ELEME ANALİZİ

Bir kaç sorunun meydana getirdiği bir elekten geçirildiğinde, çabucak yok olan nice parlak fikirler vardır.

Bir sürü fikir arasında doğru ve işe yarayanını bulmak nâzik bir iştir. Oysa, bu alanda, başarısızlıklar özellikle pahalıya mâl olur; işte bu nedenle projelere yoğun araştırmaları uygulamadan önce, bir ön seçim yapmak gerekir. Zaten analiz eleştirisi, mamûlün bütün doğruş eversi boyunca, onun yaşama yeteneğinden emin olununcaya dek sâbit bir uğraşı olmalıdır.

Ön eleme analizi fikrin geçmesi gereken birinci elektir.

Bu hususta kullanılacak metod şirketlere göre çok çeşitlidir: bazı hallerde, hemen hemen yok gibidir ve bir kaç tahmini değer takdirine indirgenmiştir; diğer bazı hallerde ise, daha şimdiden masraflı ve uzun incelemelere konu olabilir.

Her şey yeniliğin karakterine, firmanın bu alandaki tecrübesine, teşebbüsün büyüklüğüne, onu idare edenlerin kişiliklerine ve göze alınan riskin takdirine bağlıdır.

1. Analiz metodu

a) Fikrin tasviri

Bu yolda atılacak ilk adım, fikrin metnini, karakteristiklerini ve görünen olanaklarını mümkün olduğu kadar açık, bütün ve objektif bir şekilde ortaya koymaktan ibarettir.

Beraberinde, üzerinde fikrin daha özel bir şekilde incelenmesini gerektiren noktaların bulunduğu bir listeyi de getiren açıklama, artık kararın sorumlularının oyuna arz olunur.

b) Ön eleme analizine konu olması gereken olguların tayini

Bu dönemde, analiz, hâlâ bir ön eleme karakterinde kalmalıdır; o halde, ancak incelemenin sürdürülmesi üzerinde varılacak bir anlaşmaya engel teşkil edebilecek yanlarla ilgili olmalıdır. Kilit etkenler çabucak kontrol edilebilmelidirler.

Mamûllere göre, ya bunların teknik yanları üzerinde durulacak (üretim olanakları, tesislerin ve avadanlıkların doğası, kalifiye işçilik konusundaki kaynaklar), ya malî ve kanunî yanlar üzerinde ısrar edilecek (fonların kullanılışı, teşebbüsün borçlanma kapasitesi, mal piyasasının durumu, bu alanda mevcut beratlar ve markalar, fikrin tescil edilebilmesi konusu), ya da ticarî ve reklâmıcı yanlar üzerinde durulacaktır (piyasanın zaten tıkanık olup olmadığına, aynı türden mamûllerin piyasada ne şekilde yer aldıkları, dağıtım şebekesinin buna uygun olup olmadığı, ticaret temsilcilerinin yeni bir mamûlü de kabul edip edemeyecekleri hususları, v.b.).

c) Muhtemel mamûlün analizi

Bundan sonra mamûlün asıl fikrinin analizine geçilir. İlk mamûle elverişli bütün yanların gözlenmesi tavsiye edilir. Bu metod şu iki sebepten ötürü gereklidir: önce, deneylerin gösterdiği gibi, yeni bir mamûlün önünde eleştiride bulunmak, onu benimseyip oluş fikrine katılmaktan daha kolaydır (eleştiri rahat fakat kısır bir vaziyet almaz); sonra da, elverişli yanlar önceden analiz edilmediği takdirde, her kez daha çok sayıda olan itirazlar sunulduktan sonra, bu elverişli yanların bundan böyle leyhte olmaması tehlikesi belirir. Bundan sonra, olumsuz yanların incelenmesi gelir.

Ön eleme analizi, teşebbüse, dağıtımcı müşteriye, halk kitlesi için elverişli ve sakıncalı olmasına göre üç ayrı görüş açısından ele alınmalıdır.

Olguları ve yargıları iyice ayırdetmek gerekir. Gerçekten de karar izlenimlere değil, olgulara dayanan uyarılar üzerine kurulmalıdır.

Bu araştırma için, kendileri hakkında tam bir itimada sahip olunan bazı müşavirlere baş vurulabilir: tescil daireleri, bankacılar, hukuk müşavirleri, reklâm alanındaki müşavirler.

d) Seçme sistemleri

Karar, deneysel bir şekilde alınabilir, fakat, bugün herkes seçmeleri daha iyi muhakeme etmek ehlilindedir.

Bu seçme, fikrin içine girdiği normların saptanmasıyla yapılabilir: asgarî verimlilik, kabul edilebilir azamî araştırma masrafları.

Birçok teşebbüs, böylece, seçme formülleri yaratmıştır. Bunların görünüşteki katılığına aldanmamalıdır. En çok, bir kararı zayıflatmaya ve her kez mümkün olan yargı hatalarını bertaraf etmeye imkân verirler.

Abbott laboratuvarları araştırma ve geliştirme masraflarındaki tahmini, bir "kabul edilebilir azamî masraf" ölçütü ile kıyaslar. Bu ölçüt, müstakbel mamûlün ön görülen kârları ile tahmini araştırma masrafları arasındaki farkla saptanır.

2. Ön eleme analizi listesi

Bir mamûl fikrinin ilk değer takdirine giren mülâhazaların çok sayıda olmasına rağmen, çoğunlukla bu dönemde ortaya çıkan soruları kontrol etmek üzere bir liste tesis edilebilir. Bu soruların arasından her biri diğer pek çoğuna yol açar. Daha ince ayrıntılara giren bu sorular, daha sonra mamûlün ayarlanma anında diğer bazı incelemelere konu olacaktır.

1. Böyle bir mamul hangi hedeflere ulaşmaya imkân verebilir? Bu mamul bütünün kalitesini islah edecek midir, masrafların ortalamasını azaltacak mıdır ?
2. Mamul, şirketin imalâtının bugünkü çizgisiyle kaynaşacak mıdır ?
3. Böyle bir mamulün görünüşteki talebi ne olabilecektir? Mamulün kullanılış şekilleri çok sayıda mı, yoksa kısıtlı mı olacaktır? Mamulün, bugünkü seri içinde üstün bir pay alacağı ümit edilebilir mi ?
4. Bu mamulü, şirketçe genellikle kullanılan dağıtım kanalları aracılığı ile satmak mümkün olacak mıdır? Yeni temsilciler gerekecek midir, yoksa gerekmeyecek midir? Aksi halde, dağıtımın tahmini fiatı ne olacaktır ?
5. Mamul, bugünkü mamulleri satın alan tüketicilerle aynı kategoriden olanlara mı satılacaktır ?
6. Mamûl, rekabet yeteneğinde olacak bir biçimde imâl edilip satılabilecek midir?
7. Rekabet, ne kadar zamanda bunu taklit ya da kopya edecektir?
8. Mamûl, teknik olarak gerçekleştirilebilir nitelikte midir?
9. Mamûlün tashihi ve ticarileştirme hazırlığı ne kadar zaman alacaktır?
10. Mamûl, tescil edilebilir nitelikte midir?
11. Mamûl, bugünkü tesislerde imâl edilebilir mi, yoksa, aksi halde ne gibi tesisleri gerektirecektir?
12. İmalât için gerekli olan ham maddeler kolaylıkla elde edilebilirler mi? Bunlar, şirket tarafından bol miktarda kullanılan maddeler midir?
13. Hangi değişik boy ve tipleri imâl etmek gerekecektir?
14. Mamûl, bugünkü seri için genel olarak kullanılan ambalajlar içinde paketlenilecek midir?
15. Mamûlün lanse edilmesi, üretim programları üzerinde hangi tepkileri yaratacaktır?
16. Şirket, gerekli işçileri elde bulundurmakta mıdır? Böyle değilse, bu işçiler mevcut mudur?
17. Mamûlün tashihi ve lanse edilmesi ne kadar tutacaktır?
18. Bu masraflar hangi süre içinde kapatılabilecektir?
19. Mamûlün verimliliği ne kadara çıkabilir?
20. Mamûlün yaşama süresi uzun mu, yoksa kısa mıdır?
21. Mamûl, hangi andan itibaren verimli gibi görünecektir?
22. Şirket, mall açidan böyle bir finansmanı karşılayacak güçte midir? Hangi şartlar altında?

İKİNCİ KISIM

MAMÛLÛN GELİŞTİRİLMESİ

Keşif ve ön eleme analizi bittikten, ve düşünülen yolda yürümek üzere kararın alınmasından sonradır ki, biyolojik düzeydeki gebelik evresine çok benzeyen geliştirme evresi başlar.

Bu evre, araştırmayı sürdürme kararından itibaren fikir progresif bir şekilde satışa hazır ürün haline geçmiş bulunduğundan, bunu piyasaya sürme kararının alınacağı ana kadar uzanır. Bu, projeden objeye, yani somut eşyaya, henüz müphem ve gerçek dışı bir kavramdan, iyice tanımlanmış ve seri halinde imalâta hazır bir parçaya geçildiği evredir.

Bu, aynı zamanda, teknik metodların başlangıçtaki fikre uygulandığı, bu meyanda araştırmayı daha özgül (spesifik) bir biçime getirmek üzere fikrin ötesine geçildiği ve gene bu arada icadın, piyasanın zorlamalarına göre kendini biçimlemeğe başladığı dönemdir.

Bu cümle, asıl icatla, onun geliştirilmesi arasındaki farkı kurmanın bazan - hatta çoğunlukla-güç olduğuna yeniden işaret ederek, fikri nihai mamûlden ayıran sınırsız uzaklığı doldurmağa yarar.

Önemi, süresi, rastlanan güçlükler şüphesiz mamûlün türüne ve yeniliğin doğasına göre büyük ölçüde değişiklik gösterir.

Süresi, kendini teknik mükemmelleştirmeye özdeştiirdiği ölçüde ve çoğunlukla pek uzundur, hiç değilse sınırsızdır.

Fotoğrafçılığın keşfi ile ticarî uygulaması arasında 112 yıl, geçmiştir; telefon için bu zaman farkı 56 yıl, radar için 15 yıl, televizyon için 12 yıl, transistör için 5 yıl olmuştur.

Yeni bir değişikliğin bir mamûller çizgisine ilâvesi, ancak, önceden bilinen ve çözümünü kolay olan problemler ortaya atar. Buna karşılık, tümüyle yeni olan bir parçanın piyasaya sürülüp tanıtılması söz konusuysa, tashih ve ayarlama evresi aylarca sürebilir ki bu aylar zarfında teknik, mâlî ve ticarî servisler, her düzeyde, çözmeleri gereken problemlerle karşı karşıya kalacaklardır.

Geliştirmenin fiatı daha az önemli değildir. Gerçekten de yenilemenin, aynı zamanda en çok deneme, tashih, yatırım ve işçilik istediği evresidir bu.

İşte böylece, naylonun geliştirilmesi 6 milyon dolara, terileninki 4 milyon İngiliz lirasına, televizyonunki 2,5 milyon dolara mâl olmuştur. (*)

(*) Sanayide icat (*L'invention dans l'industrie* Paris, 1966) adlı kitapta Jewkes, Sawyer, Stillermann tarafından zikredildiği gibi.

Araştırma ve ayarlama avadanlıklarının, teknik olduğu kadar ekonomik bakımdan da hiç durmaksızın mükemmelleşmelerine rağmen, geliştirmenin mâlî yükünün artma eğiliminde olacağı düşünülebilir.

Fakat, çabuk ve önceden tahmin edilmeyen evrimleri ile piyasa zorlamaları, belki de en çok, bu ihtiyatı ve geliştirmenin bu yüksek fiyatını empoze etmektedir.

Mamûlün teknik olarak ayarlanması gerçekten, satılabilecek olan miktarlardan, bunun satılabileceği fiattan ve onun satılabileceği zaman süresinden ayrılmaz.

Zaten geliştirmenin fiyatı ile süresi arasında bir bağlantı vardır: para burada zamanın yerine geçebilir.

"Piyasanın devamı" kavramı çoğunlukla ihmal edilen bir boyuttur, fakat, gitgide mamûlün bütün hayatı üzerinde, dolayısıyla, onun profili ve tanımı üzerinde ağırlığını hissettirmektedir.

Mamûl için kısa süreli bir yaşama ihtimali, ya da rekabetin çabucak ortaya çıkması, hızlı bir tashihi, dolayısıyla yüzeysel bir geliştirmenin lehinde olur, çünkü bu takdirde, zaman ve para bakımından kazanç sağlanır. Böyle bir geliştirme politikası, özünün geçici olduğu mamûller için sâlik verilebilir.

O andan itibaren, geliştirme işlemlerinin idaresi için politik bir düşüncenin gerekliliği açıkça ortaya çıkar.

Doğmak üzere olan mamûlün evresinden itibaren, bir takım riskleri takdir etmek söz konusudur. Bunlar ne olursa olsun, teşebbüs idaresi bunları enerji, basiret ve süratle yürütmekte tedbirli davranmalıdır, çünkü batma tehlikesi vardır.

Pratikte, geliştirme evresinin kendi de, uygulamada az ya da çok açık bir şekilde formüle edilmiş, birbirini izleyen etaplara, yani merhalelere ayrılır.

Birinci merhale, önce, bu kez çok daha derinlemesine olmak üzere piyasa durumunun analizini içerir, bu da müstakbel mamûlün özellikleri hususunda daha ileri götürülmüş bir incelemeye imkân verir. Bir yandan mümkün satış miktarını ve diğer yandan mâliyet fiyatını önceden verecek olan bu bilgilerle kuvvetlenerek idare, kâr oranı ve bunun boyutları, yani yeniliğin sağlayacağı yarar hakkında daha sarîh bir fikir sahibi olabilir.

Sonuçlar tatmin edici görünüşte iseler, bu takdirde teknik araştırma daha da ileri götürülür ve, ya bir ilk prototipin, ya da sayelerinde tüketicinin tepkisinin denenebileceği laboratuvar eşantyonlarının imalâtına varılır. Bu ilk sondajın sonuçları, gerekli olduğu ortaya çıktığı takdirde, mamûlün ıslah etmek üzere değiştirmeye imkân verir.

Bu ikinci merhalenin olumlu olduğu ortaya çıktığı takdirde, büyük seri halinde yapılacak bir lanse etme işlemini hedef alan incelemelere o zaman girilir.

Gene o zaman kesin ve nihai bir değer takdiri yapılabilir ve asıl lanse etme işlemleri hakkında karar verilebilir.

Bu evrenin ne kadar karmaşık olduğu tahmin edilebilir: projenin başarısını sağlamak için, şirketin başlıca ortaklarının olanca enerjisini gerektirir. Bazen çelişki durumunda bile olabilen birçok görüş açısı (teknik, satın alma, kanunî, mâlî, organizasyon, personel, ticarî, reklâmıcı) ifade edilmek zorundadır; iç servisler arasında ve dış ortaklarla birlikte

sürekli olarak yapılacak bir işbirliği, tanımı gereği yepyeni bir alanda, meydana gelişinin her adımında kendini değiştirecek olan bir mamûl üzerinde gerçekleştirilmek zorunda bulunacaktır.

Diğer yandan, bütün işlemler birbirleriyle bağımlıdır ve bunların kronolojik durumları hiç de açık seçik değildir; bu yüzden birbirini izleyen tahminlerde bulunmak suretiyle iş görmek gerekir. Buradan da, doğal olarak, gecikmeler, yanlış anlamalar, ve sürtüşme noktaları ihtimalleri belirebilir.

O halde önemli olan, başlangıçta, başarısızlık ve gecikme risklerini arttırmak için, sorumlulukların ve iş metodunun sarih olarak tanımlanmasıdır.

BÖLÜM 1.

ÇALIŞMA METODLARI

Bu metodlar, esas olarak, yeni mamûllere ilişkin organizasyonu ve işlem koordinasyonlarını ilgilendirir.

1. Organizasyon

Organizasyon, şirketlere göre, çokça değişiklik gösterir. Çünkü, önce, bu yeni yeni ortaya çıkan bir sorundur ve kullanılan sistemlerden pek çoğu henüz doğruluklarını ispatlamamışlardır, sonra da, hiç biri diğerlerini gerçekten aşamamış olmakla birlikte her teşebbüs, kendine özgü sistemi bulmuş görünmektedir. Fakat, gene öyle görünüyör ki bu, daha çok, söz konusu olan lanse etme şekillerine, örneğin, bunların kozmetik, temizlik ya da tekstil mamûlleri, veya kimya ya da elektronik endüstrilerinde olduğu gibi büyük tüketim endüstrilerinde değişik koşullarda sunulmasından ileri gelmektedir.

Bir zamanlar, işlemlerin bütünü arasındaki koordinasyonu teknik müdürlük sağlardı. Tüketicinin ihtiyaçlarının daha çok hesaba katılması gerektiğinden bu yana, ticarî müdürlük (ve özellikle piyasa incelemeleri servisi) bazan bu sorumluluğu yüklenmektedir.

Bazı büyük şirketlerde, yeni mamûllerin ayarlama ve lanse etme işlemlerini, fonksiyonel bir sıfatla (çokluk doğrudan doğruya genel müdürlüğün emri altında ve onun hesabına) bu işe atanmış bir görevli yürütür. Hatta bazan, özel bir servisin yaratıldığı da olur. Bu hal Avrupa'da ender olmakla beraber yeni mamûl sorununun kazandığı önem, gelecek yıllarda hiç şüphesiz bir genelleştirmeyi gerektirecektir.

Yapılacak iş gerçekten karmaşıktır. Birçok servisin, sistemli olarak, işlerinin yanı sıra fazladan bir de bu sorunla uğraşmalarını gerektirir. Bunun sonucu olarak işler gecikir; ya yeni mamûllerin aralıksız çoğalmasını temenni eden müdürlüğün, sebebe dayanan bir karara varmak için gerekli elemanları toplayamadığından, ya da yenilik fikirleri arasındaki ayıklamanın yetersizce yapılmış ve bu yüzden laboratuvarın, ilginç mamûllerin çıkmasını yavaşlatan değersiz bir sürü proje arasında sıkışıp kalmış olmasından dolayı, fikir hareket-sizleşir ve yok olup gider.

Gene, bu fonksiyon yerine getirilmediği ve işin sorumluluğu bir servis tarafından yüklenilmediği takdirde fikir, hiç ilerlemeksizin havada asılı kalır: herkes onunla ilgilenmekte fakat kimse bir el uzatmamaktadır.

Yeni mamûller servisinin görevi şöylece tanımlanabilir:

- 1°. Yenilik fikirlerini tahrik ve kabul etmek,
- 2°. ön eleme analizini yaptırmak,
- 3°. her servisin geliştirme işlemlerindeki sorumluluğunu saptamak,
- 4°. çeşitli görevler arasında koordinasyonu sağlamak,
- 5°. bu amaçla bir "planning" ve bir "timing" meydana getirmek,
- 6°. elemanlarının sentezini yapmak; genel müdürlüğe bilgi vermek ve alınacak kararlar için gerekli olan tavsiyeleri hazırlamak,
- 7°. yeni mamûl araştırma bütçesini idare etmek,
- 8°. öngörülenlerin doğru olarak yapıp yapılmadığını denetlemek.

Servisin sorumluluğu, ya mamûl lanse edilmeğe hazır olur olmaz, ya piyasaya sürüldüğünde, ya da ticarî bir başarıya ulaşıldığında sona erer.

Yeni mamûller servisin üstüne aldığı göreve tekabül eden hareket olanaklarına sahip olmalıdır, bu yüzden genel müdürlüğün servis emrine, yükümlü olduğu görevlere tekabül eden hiyerarşik heyetler vermeyi kabul etmesi gerekir.

Özel bir servisin bulunmadığı bir çok hallerde bu fonksiyonları bir sorumlunun üstüne alması gerektiği ve bu kişinin de müdüriyetçe tayin edileceği açıktır. Büyük tüketim mamulleri alanında bu gün bu işi yüklenen kişi, ticarî direktör ya da onun mesai arkadaşlarından biridir.

2. Koordinasyon

İşlemlerin koordinasyonu önce, bütün programlamayı açıklayan bir genel planning'in yapılmasını gerektirir. Bu planning'in yapılması özellikle güçtür: imalâtı izleyecek olan etapların ve bunların alacağı zamanın ayarlanmış olduğunu varsayar; gene, evrelerin herbirinin birbirleriyle olan bağımlılığının dakik olarak öngörülmüş olduğu da varsayılmaktadır.

Bu planning, mamulün çıkış tarihi hakkında daha gerçekçi bir fikre bir bakışta sahip olmaya imkân verir, bu bazan esastır. Deneyleme dayanarak, bu planning olmaksızın başarısızlık tehlikelerinin önemli derecede arttığı söylenebilir.

Planning, bir mamulün lanse edilmesinde işaret edilen bütün etkenlerin ve bütün servislerin işbirliği yapmasını gerektirir: Araştırma ve geliştirme, teknik servisler, personel, piyasa incelemeleri, imalât, dağıtım, hizmet, mamuller, satış, reklâm servisleri.

Bütün bunlar, lanse etme sürecinin akışı içinde her an kontrol edilebilen ve eleştirilebilen, kesin ve ayrıntılı olan mantıklı bir plânın mevcudiyetini varsayar. Son yıllarda, Amerika Birleşik Devletleri'nde bu soruna uygun bir metod bulunmuştur. Bu, metod prensip olarak basittir; bir lanse etme işleminin çeşitli elemanter eylemlerini, yapılmaları gereken sıra içine dizmek ve bunları, öngörülen süreyle orantılı uzunlukta olan parçalarla birbirlerine

bağlamaktan ibarettir. Böylece, hem elemanter işlemleri, hem bunların ödeme emirlerini gösterirken, bir yandan da elemanter işlemlerin olduğu kadar, tüm lanse etme işleminin öngörülen süresi hakkında toplu bir belge elde edilir.

Bu sistemin kullanılışı şu üç evrede kendini gösterebilir :

- *Şemanın meydana getirilişi* — Projenin bütünü bir elemanter işlemler şebekesinden meydana gelmiştir, ki önce bunun özenle saptanması sözkonusudur. Bir işlem iki *düğüm* arasında bir bağıdır. Bir *düğüm*, bir eylemin başladığı ya da bittiği andır. Bir yuvarlakla gösterilir, oysa her eylem yön verilmiş bir çizgiyle temsil edilir.
- *Asıl programlama* — Bu ikinci evre, her bir işleme bir süre atfetmekten ibarettir. Bu nokta, bir yandan her bir işlemin çok önceden ne kadar süreceğini öngörmedeki güçlükler, diğer yandan, elemanter işlemlerin çoğunun birbirleri arasında bağımlı olmasından dolayı, sonucu değiştirebilecek önemde bir noktadır.
- *Kontrol* — İlk iki evrede toplanan elemanlar, müdüriyete, projenin ilerleyişini her an kontrol etme imkânını verirler.

Bu üç evre, birlikte, projenin islâhı için yapılacak değişikliklerin araya sokulmasını mümkün kılan bir bütün meydana getirirler. Planning kontrole imkân verir ve kontrol da kendi başına, yapılan islâhın yeniden programlanmasını mümkün kılar.

Diğer bir koordinasyon aracı da, genellikle her ay toplanan bir yeni mamuller komitesidir. Bu komite, çalışmaların ilerleme durumunu ölçmeye, gerekirse karşılıklı haberleşmeyi sağlamaya, değişik görüşler arasında ahenk kurmaya, güçlük noktalarını ve muhtemel gecikmeleri işaretleyerek bunlara karşı tedbirler almaya imkân verir.

BÖLÜM 2.

MAMÜLÜN PİYASASININ ANALİZİ

Ön eleme evresinde, teklif edilen fikrin değerini takdir etmeye imkân veren inceleme yüzeysel idi. Şimdi artık, üzerinde belli sayıda kararların alınacağı bilgileri elde etmek için daha derinlemesine bir araştırma gereklidir.

Bu dönemde, piyasa analizinin hedefi çift yönlüdür; önce bileşenlerin hepsi içinde ihtiyacı bilmek ve, oradan da müstakbel mamûlün alacağı profile daha büyük bir yoğunluk vermeye imkân sağlamak, fakat aynı zamanda mamûlün gireceği piyasanın en temel çizgileri üzerinde daha tamam ve daha ayrıntılı noktalara işaret etmek.

Böylece, problemin doğasını ve türlü yanlarını kesinleştirmekle analiz, göze alınan risk hakkında daha net bir ölçü, ve oradan da bunun limitini verir, çünkü analiz, bu mamûlün, halkın nicel ve nitel ihtiyaçlarına en doğru bir şekilde uyması için en fazla miktarda eleman vermektedir.

Profesör Andre Piater'in de söylediği gibi, değiş tokuş ancak "mamûl ile ihtiyaç arasında bir karşılama" olduğu takdirde mümkündür. Şu da unutulmamalıdır ki, mamûl, halkın ihtiyaçları ile tekniğin olanakları arasındaki uzlaşmadan başka birşey değildir.

Fakat piyasa incelemesi ne kadar önemli ve gerekli olursa olsun, sınırsız da değildir. Pratikte piyasa incelemesinden vazgeçmek, ona körü körüne inanmak kadar tehlikelidir. Ekonomik analiz henüz deneysel olan bir bilimdir. Değeri, ona tevdi edilen hedeflere göre değişir. Analiz bundan başka, seçmeye ve çağrıda bulunduğu tekniklerin kullanılış biçimine de bağlıdır. Fakat sonuç olarak, belki de en çok kaale alınan bu analizin verdiği bilginin işlenme şeklidir.

Bilindiği gibi, araştırma sonuçlarının objektif olmayan bir biçimde kullanıldığı ve incelemede daha hoşâ gidercesine öngörülen izlenimleri teyid edenlerin akıldâ tutulduğu, diğer yandan bu bilgileri küçümseyen ya da onları zedeleyen veya beklenmedikleri yahut açıklamadıklarından dolayı rahatsız edici olanların seve seve bir kenara atıldığı ender görülen bir hal değildir.

Diğer yandan, sonuçların doğrudan doğruya kullanılmasında, yorumun bulunmaması ya da ham bilgi üzerinde yürütülen muhakemenin zayıflığı en çok tedbir almayı gerektiren

hususlardır. Enformasyon elemanlarının hiç durmadan çoğaldığı bir devirde, bunların seçimi ve derinlemesine ve akıllıca işlenmesinin gitgide artan önemi üzerinde dahafazla ısrar etmeye lüzum görmeyeceğiz.

Gene bilinmelidir ki, piyasanın incelenmesi zaman ve para ister.

Burada ne piyasa incelemesi üzerine bir teoriyi geliştirmek, ne de buna ilişkin tekniklerin ayrıntısını açıklamak söz konusudur. Fakat asıl üzerinde durmak istediğimiz nokta, bir mamûl lanse etmeden önce, genellikle yapılan bir analizin başlıca hususlarına ve bunlara tekabül eden ve kullanılabilecek olan araçlara işaret etmektedir.

İnceleme bir yandan talebe, diğer yandan arza dayanır ve bu yanların her biri için de nicel ve nitel olmalıdır.

1. Talebin analizi

Genel olarak, ve özellikle çok yeni mamûl söz konusu ise, önce, mamûlün içine gireceği bütünü kesinlikle tanımlamakta ve vücuda getirilecek yardımcıya ilişkin olan büyük temel eğilimlerin buna göre olan durumları üzerinde düşünmekte yarar vardır.

İnceleme gerçekten, önce, yayılma perspektiflerini takdir etmek ve mamûlün hayatı hakkındaki umutları saptamak için piyasanın geleceği üzerinde yapılmalıdır.

Fakat aynı zamanda, hem daha anı, hem de daha kesin bir biçimde, hâlihazırdaki talebin büyüklüğü ve karakteristiklerini ölçmek gerekir.

a) Büyük temel eğilimler

İlk bakışta, ekonomik evrimin ve toplumun temel analizi, ticarî açıdan lanse etme işlemin uğraşlarından biraz fazlaca uzak görünmektedir.

Fakat pazarlamanın bu büyük eğilimler hakkında çok kesin bir görüşe sahip olması gerekir, çünkü programların ve mamûllerin sabit bir şekilde kendilerini uydurmalarını gerektiren, tüketicilerin durmadan değişen davranışları ve piyasanın koşullarının en temel nedeni bunlardır.

Yeni bir mamûlü lanse etmek, sonuçları hem yakın, hem de uzak olan bir karardır. Bu eğilimlerin incelenmesi, esas olarak, bunların müstakbel mamûlün uzun ömürlülüğü ve verimliliği üzerinde sahip olacakları avantaj ve sakıncaların tahmini olarak hesabedilmelerinden ibarettir. Bunların karşılıklı etkileri önemlilik açısından mamûlün cinsine göre değişir.

Şu eğilimler vardır :

NÜFUSA İLİŞKİN EĞİLİMLER — Bunlar, yalnızca, diğerleri arasında en kolay tahmin edilenler olduklarından değil, üstelik piyasanın büyüklüğünü tanımlamakta en temel etkenlerden biri olduklarından dolayı en önemli elemanlardan birini meydana getirirler.

Nüfus tahminleri, yalnız nüfusun büyüklüğünün evrimini değil, aynı zamanda ve özellikle onun yapısını da gösterir (yaşa göre oran ve özellikle gençlerin artışı, aile başına düşen kişi sayısının evrimi, doğum ve ölüm oranı, evlenme sayısı, v.b.). Bir bebek maması lanse edilirken, doğumların sayısını ve evrimini yakından izleyerek hesaba katmak gerekir.

SOSYOLOJİK EĞİLİMLER — Yaşantı tarzını etkileyen büyük değişikliklerin önemi, nüfusa ilişkin evrimin eğilimlerinden aşağı kalmaz. İlerleyen şehirleşme ve sınıf ademi-merkezileştirme, çalışan kadınların sayısının, çalışma süresinin, eğlenceye ayrılan zamanın, ve bunun kullanılmasının, televizyonun etkisinin, tatil alışkanlıklarının ve bunların süresinin, otomobilin sağladığı ve gitgide artan hareketliliğin evrimi, eğitim seviyesinin yükselmesi, haber almanın ve irtibat araçlarının geliştirilmesi aile donatımının seviyesi, işte bütün bu elemanların, üstelik mamûlün cinsine göre değişik olan ve aynı zamanda ölçülebilen yankıları vardır.

EKONOMİK EĞİLİMLER — İster uzun vadeli olsun (üretimin, satın alma yeteneğinin, gelir dağılımlarının evrimi ve bunların sonucu olarak ihtiyaçların doyması - satürasyonu-gibi), ister kısa vâdeli olsun (enflasyon ya da bunalım eğilimi ve bunların, halkın satın alma niyetleri üzerinde beraberlerinde getirdikleri sonuçlar, tasarruf ve belli bir sayıdan fazla olan gelirlerin hacmindeki değişiklik, gelir dağılımlarının evrimi gibi), ekonomik eğilimler için de durum aynıdır (*).

TİCARİ EĞİLİMLER — Bunlar da, müstakbel mamûl ve onun profiline ilişkin kararı aynı şekilde etkilerler. Self - servislerin ve büyük satış yüzeylerinin gelişmesi, despesiyalizasyon ve yoğunlaşma, otomatik dağıtım ve mektupla satış gibi yeni devrelerin ortaya çıkması, toptancının rolünün değişmesi, mağazaların açık kalma saatlerinin uzatılması, narhların kaldırılması ve dağıtım firmalarının ortaya çıkması, kâr marjlarının azalması ve fiat indirimleri (ucuzluklar) v.b..., de lanse edilecek mamûle ne şekilde yandaş oldukları açısından büyük dikkat ve özenle ele almak gerekir.

b) Bugünkü talep

Burada, lanse edilecek mamûlû tüketenlerin kimler olacağı, yani çabanın hangi kategoriler üzerinde yoğunlaştırılması gerekeceği ve mamûlün özellikle hedef alınarak yaratılmış olduğu hususları azami kesinlikle çevrelemek söz konusudur.

Daha önce de işaret edildiği gibi, mamûllerin uzmanlaşması ve bunların homojen bir piyasa parçasına uymaları şeklinde bir eğilim belirlediğinden bu inceleme bir kat daha gerekli olmuş bulunmaktadır.

Böylesi yeni bir mamûl incelemesini yürütmek, benzeri mamûlleri, sırasıyla, doğrudan doğruya, ya da dolaylı olarak kullananlar ve kullanmayanları düşünerek ele almakla mümkündür.

Benzeri mamûlleri kullananlar, inceleme için muhakkak ki en ilginç kimselerdir, çünkü müstakbel mamûle en yakın olanlardır. Ama aynı zamanda rakip mamûlleri tüketme alışkanlığından en zor vazgeçecek olanlar da gene bu kişilerdir. Oysa, eğer memnunsalar, bu, son derece zor, uzun ve masraflı olabilir.

Bununla beraber, bugünkü alıcılar, lanse edilecek mamûlün o zamana kadar herkes tarafından kullanılmış bir kategoriye (örneğin sabun) ait olduğu takdirde ya da yeniliğin, müstakbel mamûle net ve görünür bir avantaj sağlayacak derecede belirgin olması halinde hiç şüphesiz en iyi kıstasdırlar.

Tersi halinde yeni kullanıcılar araştırmağa doğru yönelmek daha doğru olur. Bunlar, mamûlû artık kullanmaz olan eski müşteriler olabileceği gibi, o ana dek, lanse edilmek istenen mamûl tipinde birini hiç kullanmamış olan kişiler de olabilirler.

(*) Bu hususta daha önce zikredilen, George KATONA'nın "Güçlü tüketici" (*The powerful consumer*) adlı kitabına bakınız.

Müstakbel mamûlün piyasasının boyunu ve orada alacağı yeri kestirmekle talebin değerini takdir etmek mümkün olacaktır.

Talebin büyüklüğü, toplam tüketicilerin sayısı incelenerek (halen rakip mamûlleri tüketenler, +, yeni mamûlün ortaya çıkmasıyla yaratılacak olan ilâve tüketiciler) hesaplanacaktır. Buna bir "kullanma mevcudiyeti katsayısı" tahsis edilecektir.

Yeni mamûlün piyasada alabileceği yer, piyasanın ve ulaşmaya çalışılan tüketici türünün, az çok doymaya (satürasyon) uğraması da hesaba katılarak incelenecektir.

Mamûl, ne kadar gerçek bir şekilde yeni olursa, o derece de mamûlü kullanmayanlar arasında alıcı bulacağını söylemek gereksizdir.

Piyasa satürasyona doğru gittikçe, rakip mamûlleri kullananları marka değiştirmeye ikna etmek gerekecektir.

Fakat böyle bir yaklaşma gene de kaba kalıyor ve halâ sayıları belirlenerek seçilmiş bulunucak olan tüketici kategorilerini daha net bir şekilde tanımlamak gerekiyor. Talebin nicel yanı esastır, çünkü mamûlün kullanış sıklığı ile birlikte, mümkün olacak piyasanın ölçüsünü veren temel bilgiyi de tedarik etmektedir.

Bundan sonra piyasa üzerine nitel düzeydeki bilgiler gelir: müşterilerin yerleştikleri coğrafî bölgeler, onların cinsiyetleri, yaşları, sosyal sınıfları, meslekleri.

2. Arzın analizi

Hallhazırdaki talebin, yâni piyasada bulunan diğer mamûllerin analizi de, temel unsur olmak açısından diğerlerinden aşağı kalmayan bir önemdedir, çünkü müstakbel mamûlün, piyasada rakiplerinin bulunması nedeniyle, karşılayacağı engelleri ölçmeye imkân verir.

Bu rekabet, ya doğrudan doğruyadır (söz konusu yeni mamûlün zaten mevcut olan bir ihtiyaç içinde bulunduğu zaman olduğu gibi), ya da, yeniliğin köklü bir yenilik olması halinde dolaylı olacaktır. Mamûlü lanse etmeden önce yapılan incelemelerde, işin bu sonuncu yanında, özellikle tüketicinin seçmeler yaptığı, yararlılık ölçütünde ikinci sıradan gelen mamûller söz konusu olduğunda her kez yeterince değer verilmemektedir.

Arzın bu analizinde, o halde, gerçekten rakip durumunda bulunan mamûllerin envanteri yapılır. Bunları, bileşimleri, kullanılış nitelikleri, fiyatları gibi açılardan özenle incelemelidir. Üstünlüklerini ve zayıf noktalarını belirlemek, böylece bunlardan müstakbel mamûl hesabına yararlanmak için, laboratuarda olduğu kadar tüketicilerin nezdinde de test etmelidir.

Analiz, aynı zamanda, rakiplerin ticaret politikaları üzerinde de yapılacaktır: reklâm tipi ve harcamaları, dağıtım devreleri ve bölgeleri, yaygınlık endeksi, satış personelleri v.b. Bu bilgiler, yeni mamûlün ticarî olarak lanse edilmesindeki hazırlıklar için mutlaka zorunludur. Bunlar aynı zamanda, arz piyasasının, büyüklük açısından olduğu kadar yapısı (yâni, rakiplerin sayısı ve içlerinden her birine düşen piyasa payı) ve piyasanın evrimi bakımından onun topyekûn bir görünüşünü de verirler. Son olarak, nicelik düzeyinde, bunlar, analize konu olan çeşitli firmaların ünleri, itibarları ve bağlılıklarını da takdir etmeye imkân verirler.

Bu bilgileri elde etmek için, aşağıdaki yollarla edinilebilecek olan bütün enformasyonu bir sentezde toplamak gerekir: kamu istatistikleri (INSEE, Credoc, v.b.), mesleki istatistikler, monografiler, mesleki yayınlar, şirket personelinin tecrübesi.

Bu çalışma sayesinde, kazanılacak piyasanın, daha özel bir şekilde incelenecek olan bazı yanlarının keşfedilebildiği sık sık vukû bulur. Fakat, çoğunlukla bu elemanlar yetmez: daha ileri gitmeli ve özel anketler yapmalıdır. Genellikle en çok kullanılan avadanlıklar şunlardır :

Sondaj yoluyla yapılan istatistikî anketler, psiko-sosyolojik anketler, dağıtımçı ve tüketimci panelleri (heyetleri) tarafından verilen bilgiler, rakip mamûllerin testleri, dağıtımın doğrudan doğruya gözlenmesi.

Piyananın incelenmesinin bitiminde, genellikle sorumlu, bir karara varıp varmama, hiç değilse mamûl etüdünde derinlemesine incelenmesi gereken yöne daha büyük bir netlikle ve hedef alınması gereken piyananın türüne doğru güçlük çekmeden yönelme yeteneğidir. Gene bu sorumlu imâl edilecek miktarların ne olacağına ve konulması düşünülen fiata, kullanılması gereken dağıtım kanallarına ve nihayet ön görülmesi gereken pazarlama tipine, özellikle satış kuvvetlerinin ve reklâm gayretinin karşılıklı paylarına da, bu incelemeden sonra yön verebilir.

Demek oluyor ki, söz konusu an, mamûlün geliştirilme süreci içinde önemli bir andır, çünkü daha sonra yapılacak bir sürü araştırmaya kumanda etmektedir.

BÖLÜM. 3

MAMÜLÜN İŞLENMESİ

Taslağın sınırları böylece kesinleştikten sonra, işin teknik olarak rayına oturtulmasına, ama rasgele değil, bu işi bilerek geçilebilir.

Geliştirme evresinde bir teknik ayarlama, mamûlün bütün karakteristikleriyle birlikte işlendiği merhaledir. Bu merhale esastır, çünkü ticarî etkenler ne olursalar olsunlar, önce mamûlün kalitesi, yâni başarıya ulaşmanın tek şartı olarak kalan, tüketiciyi tatmin etme yeteneğidir önemli olan. Fakat mamûlün mümkün olduğu kadar iyi olması da yeterli değildir; üstelik rakiplerinden daha iyi olması da gerekir.

Mamûlün işlenmesi, bir yandan onun ticarî olarak tanımlanmasını, diğer yandan teknik olarak ayarlanmasını içerir.

1. Mamûlün ticarî tanımı

Genel müdürlük (ya da ticarî müdürlük) piyasanın incelenmesinden edinilen bilgilerden hareketle, keşfin bundan önceki döneminde olduğundan çok daha büyük bir kesinlikle, müstakbel mamûle en ideal profili verebilecektir. İşte, müstakbel mamûlün bir çeşit "ideogram" ını meydana getirecek olan bu platformdan itibaren, bütün ilgili servisler, onun işlenmesi üzerinde çalışabileceklerdir.

Mamûlün bu ticarî tanımı nelerden ibarettir?

Şu noktalara işaret edilmesi gerekir :

1. *Perfomans nitelikleri.* Mamûlüne göre, bu, dayanıklılık, uzun ömürlülük, etkili, ekonomik olma, güvenlik, konfor, depolama ve nakliye spesifikasyonları olabilir.
2. *Fiat çatalları.* Teknisyen, mamûlün azamî fiatının, filan seviyenin üstünde olamayacağını bilmelidir.
3. *Fizikî özellikler.* Bu özellikler arasında mamûlün ağırlığı, tuttuğu yer, istiap haddi, rengi yer alabilir.
4. *Sunuluş tarzı.* Ticarî servis tarafından sıvı, toz, macun, çeşitli ambalajlar (aerosol, cam, tüp, kutu, çubuk - stik-) ve malzemeler (cam, demir, alüminyum, karton, v.b.) arasında seçme yapılmalıdır.

5. *Kalite seviyesi.* Teknisyenlerin teklif edecekleri birçok kalite arasından en iyisinin izleneceği hiç de kesin değildir. Alıkonacak kalite sayısı için de durum aynıdır.
6. *Serinin bileşimi.* Söz konusu mamûlün doğası gereği birçok çeşitleri içermesi gerekiyorsa, bunların sayıları ve doğaları saptanacaktır.

Pek çoğunlukla, iyi bir çeşit uygunluğu (serinin asorti olması gibi) güçlü bir satış etkenidir. Bu, yayınevi sahiplerinin iyi tanıdığı ve bir kitabın bir yandan diğerlerinin satışını desteklerken, aynı zamanda kendinin de bunlar tarafından desteklenmesine imkân veren kolleksiyon olayıdır. Aynı şekilde kozmetik konusunda saç boyayan şampuanlar, tıpkı gıda endüstrisinde hazır çorbalar ya da çeşitli şekillerde tadlandırılmış yoğurtlar için olduğu gibi, yeni bir çeşidin ya da bir kokunun veya tadın seriyeye girmesi, bütün serinin yeniden ileri doğru bir hamle yapmasına imkân verir.

7. *Boyların belirlenmesi.* Boy, hem muhtemel fiatın, hem halkın ihtiyaçlarının (ki bu ihtiyaçların kendileri de kullanma sıklığına bağlıdır) ve hem de mamûlün korunma ve saklama yeteneklerinin bir fonksiyonudur. Boyların sayısına gelince (eşantiyon, normal boy, aile boyu, dev boy gibi), kullanma tarzında öngörülen çeşitlilik ve yürütülmek istenen satış teşvikleri politikasının cinsi gözönüne alınmalıdır.

6 ıncı ve 7 inci noktaların yerleştirme konusu üzerinde doğrudan doğruya etkisi vardır, çünkü türlerin ve boyların çeşitliliği tüketiciye verdiği seçme olanakları bakımından olumlu bir eleman olduğu kadar, tersine, çeşitliliğin ifrata kaçması (sunuş biçimlerinin sayısının, çeşit sayısı, boy sayısı ve kalite sayısı ile çarpılacağını unutmamalıdır), dağıtımının stoklarını gereksizce ağırlaştıracak, asgarî bir sayıda seri satışına zarar verecek ve genel satış ve idare masraflarını önemli miktarda arttıracaktır. Seçilen kaliteler, yürütülmek istenen ticarî politikayla bağımlıdır.

2. Teknik ayarlama

Mamûl böylece tanımlandıktan sonra teknisyenler, direktif almaksızın çalışmayacaklardır. Teknik araştırma, az önce gördüğümüz gibi işlenmesine, piyasanın ön analizinin imkân vermiş olduğu bir modele dayanacaktır.

Müstakbel mamûlün bu ideal tanımı, aynı zamanda, cismi olmayan belli sayıda elemanı da içermektedir. Bunların, bir mamûlün değerindeki payları hiç durmadan artmaktadır. Gitgide daha çok, satılan malın kendisi ile birlikte bazı hizmetler de satılmaktadır. Halk, yalnızca belirli bir mal satın almakla kalmayıp, bunun yanı sıra bir teminat ve bazı hizmetler de istemektedir.

6 ıncı ve 7 inci noktaların yerleştirme konusu üzerine doğrudan doğruya etkisi vardır, çünkü türlerin ve boyların çeşitliliği tüketiciye verdiği seçme olanakları bakımından olumlu bir eleman olduğu kadar, tersine, çeşitliliğin ifrata kaçması (sunuş biçimlerinin sayısının, çeşit sayısı, boy sayısı ve kalite sayısı ile çarpılacağını unutmamalıdır), dağıtımının stoklarını gereksizce ağırlaştıracak, asgarî bir sayıda seri satışına zarar verecek ve genel satış ve idare masraflarını önemli miktarda arttıracaktır. Seçilen kaliteler, yürütülmek istenen ticarî politikayla bağımlıdır.

2. Teknik ayarlama

Mamûl böylece tanımlandıktan sonra teknisyenler, direktif almaksızın çalışmayacaklardır. Teknik araştırma, az önce gördüğümüz gibi işlenmesine, piyasanın ön analizinin imkân vermiş olduğu bir modele dayanacaktır.

Müstakbel mamûlün bu ideal tanımı, aynı zamanda, cismi olmayan belli sayıda elemânı da içermektedir. Bunların, bir mamûlün değerindeki payları hiç durmadan artmaktadır. Gitgide daha çok, satılan malın kendisi ile birlikte bazı hizmetler de satılmaktadır. Halk, yalnızca belirli bir mal satın almakla kalmayıp, bunun yanı sıra bir teminat ve bazı hizmetler de istemektedir.

a) Maddî elemanlar

Spesifikasyonların beyanı, teknik müdürlüğe birçok türden çalışmayı ele alma imkânını verir.

ASIL TEKNİK ARAŞTIRMA ÇALIŞMALARI — Bu salt teknik yan burada ele alınamaz. Yalnızca şunu söylemek gerekir ki, araştırmalar çokluk tereddütle, duraksayarak ve pazarlama sorumlularının da katılmalarından yarar sağlayarak, birbiri ardınca gelen bir çok işlahlarla yapılır.

Ya öngörülen spesifikasyonların elde edilmesi imkânsız olduğundan, ya da bunların ancak rekabete imkân vermeyecek bir fiata sağlanabildiğinden dolayı ideal profile, çizilmiş olduğu şekliyle şüphesiz varılamayacaktır. Mamûl, her kez, halkın arzuları ile teşebbüsün teknik ya da malî olanakları arasındaki bir uzlaşmanın sonucudur.

Bu çalışma sırasında, araştırma servisinin teşebbüsün diğer servisleriyle, her şeyden önce, araştırma sorumlusunun bütçelerini, programlarını ve işin ilerleyişinin bir bilançosunu sunduğu genel müdürlükle sık sık ilinti kurması esastır. Fakat, bu hiyerarşik ilişkilerin de ötesinde araştırmacıların, teşebbüsün hayatına olanca yakınlıkla karışmaları ve araştırma müdürünün de, genel programların ve en önemli kararların işlenmesine katılması gerekir. Diğer yandan araştırmanın ve uygulama servislerinin (imalât ve ticaret) çok yakın olarak işi yürütmeleri gerekir. Tümûyle yeni olan bir sorun sözkonusu olduğunda, araştırma servisinin belli bir noktaya kadar işi yalnız yürütmesi gerekir; fakat üretim servislerinin işe karışmaları gerektiği andan itibaren araştırma servisinin işi tek başına yüklenme eğilimine karşı gelinmelidir, çünkü imalât servisindekiler, mamûlün gerçekleşmesi için pratik koşulları bilen tek mercidir.

İMALÂT KOŞULLARININ İNCELENMESİ — Mamûlün üretimi için gerekli araçlar üzerinde yapılmış bir inceleme eşliğinde olmadığı takdirde, teknik ayarlamaların bir anlamı olamaz. Üretim koşulları ile, mevcut personelin işe uygunluğu, hizmete alınacak personelin niceliği ve niteliği, malzeme tedariki olanakları, yerleştirmenin özellikleri ve öngörülecek avadanlıklar kastedilmektedir.

MUHTEMEL MALİYET FİATININ TAKDİRİ — Daha sonra da, elemanların bütününü hesaplamalı ve bunları satış tahminlerine naklederek muhtemel maliyet fiyatını belirtmelidir. İzafe olarak basit ve az masraflı teknikler söz konusu olduğunda, tüketiciler üzerinde ön eleme testlerine konu olacak bir çok laboratuvar eşantıyonu gerçekleştirilir.

b) Maddî olmayan elemanlar

Maddî olmayan elemanlar yeni mamûlün bir parçasıdır. Genellikle iki kategoride mütalea edilirler: garanti ve servis.

GARANTİ, — Bir parça, bir marka adı altında satılır satılmaz, garantinin kendiliğinden varolduğu düşünülebilir; fakat yeni mamûle daha orijinal bir karakter vermek ve onu hâlihazırdaki ve müstakbel rakiplerinden ayırdetmek için açık seçik ve kesin olmakla firma lehinde puan toplayabilir.

Bu garantinin içeriği çok çeşitlidir: bu, asgarî süreli bir garanti olabilir (bazı saatlerin ve bazı elektrikli ev işi araçlarının durumunda olduğu gibi), gene bu, bir performans garantisi olabilir (belli sayıda çalışma saati).

İmalâçı, mamûl memnurluk vermediği takdirde bedelini geri ödemeyi de taahhüt edebilir (Boussac garantisi).

SERVIS — Bir mamûle yalnızca bir eşya gözûyle bakmamalıdır. Maddî özelliklerinden başka, mübadele değeri içinde aynı zamanda maddî olmayan elemanlar tarafından da tanımlanır. Ekonomi bir düzene girdikçe halk; güvenlik, performanslar, garantiler, özetle, maddî elemanlarla aynı derecede tatmin sağlayacak doğada hizmet beklemektedir. Gene pek çoğunlukla hizmet, mamûlû rakiplerinden ayırdetme olanağını veren bir araçtır. Oysa bu hizmet ihtiyacı, tüketicinin ihtiyacıyla olduğu kadar, mamûlün karmaşıklık ve yenilik derecesiyle de atbaşı gitmektedir. Mamûlle birlikte görülmesi gereken hizmetlerin incelenmesi, böylece mamûlün kendi incelemesinin bir parçası hâline gelir. Bu iki inceleme aynı önemdedir. Ona da, o denli düşünce ve hayalgücü ayırmalıdır. Burada hizmet kategorilerinin ayrıntısını açıklamak söz konusu değildir. Bunlar, satıştan önceki hizmetler (yerleştirme, başlatma, rodaj, çalışma gösterisi), ya da satış sonrası hizmetleri (bakım) olabilirler. Gene bu, bir etiket sertifikası (tasdiki) ya da yetkili bir merciiin onayı da olabilir. Eöyle bir durumda bunun ancak tamamen bağımsız bir şekilde verildiği takdirde bir değeri vardır. Çünkü, bir müeyyideye uygun bir sorumluluk yüklenmek demek olan markadan farklı olmak üzere etiket, doğrudan doğruya imalâtçıyı bağlamaz.

BÖLÜM. 4

YENİ MAMÜLÜN TESTİ

Yeni mamül bir şekil alır almaz, çeşitli testlere konu olacaktır.

Toplam hedef, piyasaya sürülecek olan mamülün, tüketiciyi ilgilendiren ve onun kabul edeceği bir mamül olacağından emin olmaktır. Ortada dönen şey önemlidir. Bir mamülün lanse edilmesi son derece pahalıya malolmaktadır. Bu durumda test, bütün bu para, zaman ve prestij kayıplarının hepsini bertaraf edebilir.

Fakat testin en çok rastlanan sonucu mamülün bazı noktalarını değiştirmektedir. Bununla beraber, testlere körükörüne inanmak da hata olabilir. Onların da kendi hesaplarına yankılar uyandıran başarısızlıkları olmuştur. En sonuncusu ve en ünlü olanlarından biri Edsel'in-kidir. Bütün incelemelere göre, Ford'un bu modelinin büyük bir başarı kazanması gerekirken sonuçta Detroit'li dev, adeta bozguna uğramıştı.

Ne olursa olsun testlerin kapsamı sınırlıdır. Yorum yanlışları bir yana bırakılsa bile, kesin olmamaları, metodlarından bazılarının tahmini olması, gene birçok hallerde mamül, piyasadaki yerine ancak yavaş yavaş oturduğu ve mamülün yenilik karakteri ağır bastıkça durum bu yönde daha da şiddetlendiği halde, verdikleri bilgilerin değerinin zaman içinde sınırlı olması testlerin aleyhinde olan hususlardır.

Sınırları ne olursa olsun, bu ön test tavsiye edilmelidir, çünkü her ne kadar tüketicinin hayal gücü zayıf ise de, iyi bir eleştiri anlayışına sahiptir. Bu takdirde test, mucit teknisyenle geleceğin kullanıcısı arasında bir kısa devre kurar; hiç akla gelmedik kısımlara getirilecek bazı islahatı açığa çıkarabildiği gibi, tersine, bir avantaj olduğu düşünülen hususların, halk için hiç bir ilginç yanının bulunmadığını gösterebilir.

Test böylece mamüle, kendine özgü olan bazı özellikleri vererek bir yandan başarısızlık risklerini azaltırken, diğer yandan başarı sağlama ihtimallerini güçlendirebilir.

Deneme üstelik çok önemlidir demiştik, ama şöyle ki, birinci testler sonunda prototip üzerinde değişiklikler yapıldığında, değişikliğe tâbi tutulmuş olan mamül ikinci bir kez denemekte yarar vardır.

Testler iki çeşide ayrılabilir: teknik testler ve kabul testleri.

1. Teknik Testler

Teknik testler kronolojik olarak ilk sırayı alır. Amacı sınırlıdır: mamûlün kendine özgü özelliklerini incelemek ve rakip mamûllerle karşılaştırmaktan ibarettir. Böylece yeni mamûlün mükemmelliğini saptamak mümkün olur.

Teknik test önce, mamûlün öngörülen özelliklere uygunluğunu ölçen bir *analiz testini* içerir. Bunu, mamûlün öz değerinden emin olmak için yapılan bir *uygulama test'i* izler. Örneğin, tekstil dalında, bir kısım imalâtçılar, yeni çıkan kumaşları sınamak için mekanik usullü deneyler uygularlar (örneğin zımparalama makinesi). Lâstik tekerlek imalâtçıları da aynı usulü kullanırlar. Bu testler özellikle, tüketicinin teste tâbi tutulması imkânsız olduğu zamanlar yapılır.

Fransa'da Veritas bürosu bu cins testleri yönetebilmektedir.

2. Kabul Testleri.

Burada söz konusu olan tüketicinin yeni mamûle karşı ilk tepkisini öğrenmektir.

Metodlar çoktur ve kanıtlamak istenen hususlara, eldeki zamana ve krediye, ve elde edilmesi arzulanan kesinlik derecesine göre değişir. Daha pahalı olma ve daha uzun sürme gibi sakıncaları vardır. Soru kâğıdının, herhangi bir anketçi hazır bulunmaksızın doldurulmuş olması, ayrıca bir yanlış tehlikesi de arzeder. Bu boşluğu doldurmak için, genellikle, ilk kez mamûl teslim etmek, sonra da o kimseyle mülâkat yapmak üzere, bir anketçi gönderilir.

Bu testler sırasında sorulan sorular çok sayıda ve çeşitli olabilirler: fiziksel nitelikleri üzerine sorular (tad, koku, renk, ambalaj, biçim, boy); mamûlün tercih edilme nedenleri, mamûlün kullanım fırsatları ve şekilleri, fiyat üzerine sorular, onunla birlikte gelen hizmetler, firmanın adı ve rakip mamûllerle kıyaslama gibi konular üzerine sorular.

Tamamen yeni mamûller için, mukayese edecek başka bir mamûl bulunmadığından böyle bir test sözkonusu olamaz; aynı durum, biçim ve özelliklerinden, güçlü bir fabrikanın imalâtı olduğu kolayca anlaşılabilirdiği için tarafsız kalınamayacak mamûller için de sözkonusudur. Böyle durumlarda mamûl tek başına test edilir. Yukarıda anlatılan yöntemin yolu izlenir, fakat

- a) Anket uygulanan kişilere, kendi kullandıkları mamûllerle veya piyasada yer alan başka mamûllerle, yeni mamûlün mukayesesi üzerine ne düşündükleri sorulur (ki, şüphesiz en iyisi budur);
- b) Şu olgudan da sakınmak gerekir: yeni olan ve kıyaslama imkânı bulunmayan bir mamûl karşısında, birçok kişinin eğilimi, hoşa gidici olmak ve gerçek duygularını aşan tepkiler göstermek şeklinde tezahür eder. O halde, takdirlerin hararetini hafifletmek gerekir.

Nihayet mamûlün tamamen nirengiden mahrum olduğu bir hal mevcuttur. Ankete tabi tutulanlara ait örneğin ikiye bölündüğü bu halde bunlardan biri, mamûl, hiç reklâm yapılmadan alır, diğerine mamûl üzerine müstakbel reklâm kanıtlamasının basılmış olduğu ambalajla birlikte gönderilir (örneğin seçilen her iki bölümü için iki ayrı reklâm kanıtlaması da basılabilir).

O zaman, kanıtlamanın ikna gücü ölçülebilir.

Nihayet, bazan sondaj, anket yapılanların arasında belli bir gurubun mülâkatı ile tamamlanır; bu karşı karşıya gelme, daha derinlemesine ve daha canlı tepkiler elde etmeye imkân verir. Bu türden karşılaşmalar, bunlara görünmeden katılabilen, ya da yapılmış olan kaydı dinleyebilen yaratıcı sorumlular için çok yararlıdır.

Çok sayıda kategoriden mamûlün denenmesi daha güç olur. Bunlar, örnek dağıtımını imkânsız kılan parçalardır (radyo, televizyon alıcıları, buzdolapları v.b. gibi). Bu gibi durumlarda mülâkat yapılacak kişileri, çeşitli protipleri denemek üzere getirtmek gerekir. Bu takdirde, hem kullanıcının denemeyi alışageldiği çerçevede yapmadığı, üstelik işlemleri çabucak yapmak zorunda kaldığı için, testin mükemmel olmayacağı açıktır.

BÖLÜM. 5

LANSE ETME KARARI

Mamûl yoluna konulduktan, olanakları incelendikten, birinci testleri yapıldıktan sonra, bunun lanse ec'lip edilmeyeceği hakkında en önemli kararın verileceği an gelir. Bu karar, mamûlün geliştirilme evresinin sonunu meydana getirir.

Problemin elemanları ne denli karmaşık olurlarsa olsunlar, bu sorunun cevabı ancak evet veya hayırla kesilip atılabilir.

Mamûlün doğuşunda en önemli an budur. Bu karar basamağı için durumun tümüyle ve objektif olarak takdir edilmesi amacıyla bütün esas yanlarıyla açıklanması önem taşır. Ne denemeleri uzatarak, ne de yeni değişiklikler getirerek kaçamak yapmakla bu kararın kesinliği el çabukluğuna getirilebilir.

Yalnızca ortada dönen şeylerin önemi yüzünden değil, aynı zamanda, pek çoğunlukla mamûlün doğuşu bu noktaya vardığında şüphesiz büyük miktarlar harcanmış olduğundan, üstelik bütün bunlar çok zaman almış olabileceğinden, kararın alınması güçtür.

Mamûlün geliştirilmesi ilerledikçe, işe önemli miktarlar harcanmış olabileceğinden, muhtemel bir vazgeçme kararı da o denli ağır bir karar olur.

Bir değişiklik, ya da bir seriye eklenecek bir çeşit sözkonusu olduğunda, karar, ticarî müdürü ya da mamûl şefi alınabilir.

Gerçekten yeni olan bir mamûlün lanse edilmesi halinde ise, varsa yeni mamûller dairesinin bütün hakkındaki raporu üzerinde, şirketin teknik, ticarî ve malî sorumlularının da katıldığı bir ortak toplantıda, alınacak karara genel müdürlük hükmeder.

Mamûlün lanse etme kararı, üç guruba ayırabilen birçok kategoriden mülâhazalara dayanır. Uğraşaların birinci sırasında *mamûlün piyasaya uygunluğu* yer alır.

İkinci gurup, mamûlün verimli olup olmayacağı, ve bunun hangi oranlarda, ne kadar zaman sonunda ve ne süreyle olacağını bilmekten ibarettir; bu, bir çeşit *mamûlün denklemidir*.

Nihayet üçüncüsü, mamûlün piyasaya sürülmesinin temsil ettiği yükler karşısında, şirketin hangi olanaklara sahip olduğudur.

1. Mamûlün piyasaya uygunluğu

Bu, bir yandan piyasanın takdiri ve diğer yandan da öngörülen mamûlün bu piyasaya ne kadar tekabül ettiği şeklinde çözümlenen, mamûlün değerinin topyekûn incelenmesidir. Piyasanın takdiri, önceden yapılan incelemelerin gözden geçirilmesine dayanacak ve o piyasanın yaşlı, ayakta kalma umudu (yâni evrimi), büyüklüğü ve yapısı (rekabetin durumu ve gücü) hakkında çıkarılabilecek sonuçlara götürecektir.

Mamûlün piyasaya tekabül edip etmediği de, onun kabulü üzerinde bilinmesi mümkün olacak olan unsurlardan çıkacaktır.

Bu ilk sınav, böylece, mamûlün lanse edilme ilkesinin, düzenlenmiş olduğu şekliyle, yaşayıp yaşayamayacağını tahkikine imkân verir.

Fakat elde edilen bu nokta gene de yetersizdir. Yeni mamûlün verimliliğini de takdir etmek gerekir.

2. Yeni mamûlün verimliliği üzerinde tahmin

Bu inceleme, kendi başına basittir, çünkü sonuçta ele geçecek kârı ya da zararı belirlemek, masraf ve hasılat incelemelerini önce takdir etmek, sonra da kıyaslamaktan ibarettir.

Olgularda bu türden tahminlerde bulunmak, içinden çıkılması çok güç olan işlerdir ve bunların el çabukluğuna getirildiği pek sık görülmektedir.

Yeni bir mamûlün verimlilik tahminin incelenmesinde, birçok etkeni hesaba katmalıdır: masrafın incelenmesi, hasılatın incelenmesi, verimliliğin incelenmesi.

a) Masrafların incelenmesi

YATIRIM MASRAFLARI — Yatırım masraflarının doğası çok çeşitlidir.

- **Teknik inceleme ve araştırma masrafları.** Genellikle bunlar hiç bir tahmin, hesabına sığmazlar.

- **Geliştirme masrafları.** Bunlar incelemelere ve yatırımlara tekabül ederler ve prototipten seri halindeki mamûle geçme imkânı verirler.

Bu iki kategoriden olan hesaplara değer biçmek çok güçtür. Özellikle düzeltmeler için tahmin edilen zamanlar, çokluk gerçeğin pek altındadır.

- **Seri imalât için gerekli yatırımlar.** Bunlar bütün sınıf yatırımlardır: makinalar, avadanlık, binalar.

- **Ticarî inceleme ve araştırma masrafları.** Bu kategoriye bütün piyasa incelemeleri, psiko-sosyolojik incelemeler, mamûlün kabulü üzerine yapılan incelemeler, reklâm incelemeleri için yapılan masraflar sıralanmıştır.

- **Reklâm için yapılan yatırım masrafları.** Yeni bir mamûlün lanse edilmesinde, sağlıklı bir analitik (çözümsel) muhasebe, bundan önceki masraflara, reklâm yatırımına ait olan masrafları da eklemelidir. Daha tam bir deyişle, reklâm bütçesinin salt olağanüstü kısma, yani lanse etme işlemine ait olan parçası, yatırım masrafları arasında sayılmalıdır.

İŞLETME MASRAFLARI — İşletme masraflarına ait tahminler hem pazarlama tutarlarını, hem de yatırım masraflarının amortisman payını içermelidir.

Oysa, bir yeni mamûlün lanse edilmesinin yatırım masraflarını itfa etmek en nazik işlerden biridir. çoğunlukla bunların tümü ya da bazı parçaları (özellikle teknik inceleme masrafları ve lanse etme reklâmı, genel masraflara geçerler ve yıl sonunda itfa olunurlar. Belki de bu yol genel müdürlükçe tutulacak en akıllıca çözüm yoludur; ama her hali kârda gerçeğe uyan bir çözüm değildir.

Mamûlün geleceği ne olursa olsun, bu masrafların amortismanını, mamûlün umulan hayat süresi, hiç değilse bunun bir kısmı içinde öngörmek daha mantıklı ve daha sağlıklıdır.

b) Hasılatın incelenmesi

Hasılat incelenmesi, mamûlün talep tahminlerine bağlıdır. Oysa yeni bir mamûl söz konusu olduğunda satış tahminleri yapmak çok zordur, çünkü akıllıca yapılmış her tahminin temelini teşkil eden, önceden yapılan satış analizleri gibi çok değerli bir elemandan yoksun bulunmaktadır.

Yeni bir mamûlün hasılat incelemesi, iki seriden elemana dayanır: piyasaya ilişkin olanlar ve mamûl için uygulanacak olan ticarî politikayla bağımlı olanlar.

Müstakbel mamûlün satışları önce, *piyasayla* bağımlı olacaktır.

Daha keskin bir biçimde bunların, şu hususların fonksiyonu olacağı söylenebilir:

1. bu piyasanın büyüklüğü,
2. piyasanın yapısı, yani değişik imalatçılar arasında, nicelik ve nitelik bakımlarından, ne şekilde paylaşıldığı,
3. bu piyasanın yayılma oranı ile olduğu gibi, yatırılan sermayeye göre olan verimliliği ve rekabetin hareketliliği (yenileştirici hareketlilik ve özellikle reklâmcı hareketlilik) ile ölçülebilen kuvveti.

Verilen piyasa koşulları içinde, verilen bir mamûl için hasılat, esas olarak, seçilen *ticarî politika*'ya göre değişecektir. En iyi ticarî politika da geliri azami haddine çıkarandır.

c) Verimliliğin incelenmesi

Prensibi basittir, çünkü masraf incelemelerini hasılat incelemeleriyle kıyaslamaktan ibarettir. Zaman etkeni araya girdikçe işler karışır.

Gerçekten, bir mamûlün hayat eğrisi malî açıdan incelenir, ve bu bir grafik üzerinde gösterilirse (liralar ordinat, zaman da absis olarak alındığında), bütün bir (A) dönemi içinde yalnızca, karşılığında hiçbir hasılatın bulunmadığı masrafların varolmuş olduğu gözlenir: bu araştırma, geliştirme ve seri imalat araçlarının yerlerine konma dönemlidir.

Sonra, ikinci bir² (B) döneminde, ki bu lanse etme dönemidir, hasılat kendini gösterir, fakat henüz bunun tutarı masraflarının altındadır.

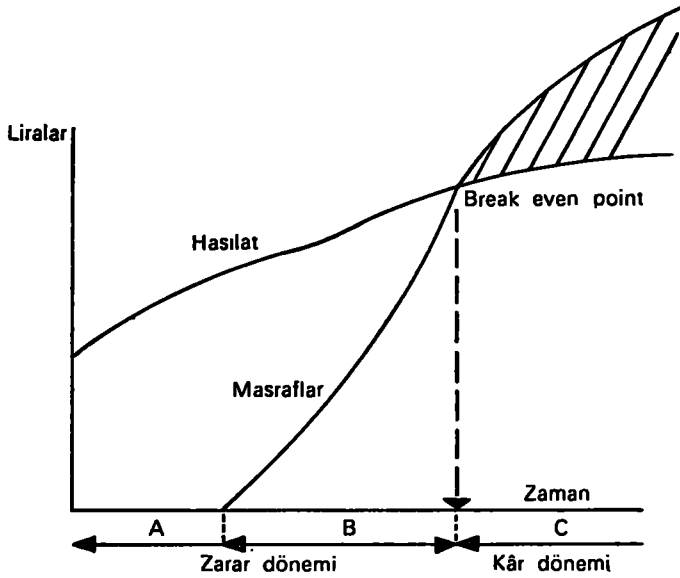
Nihayet, bir üçüncü (C) döneminde hasılat masrafların üstüne çıkmıştır: bu da verimlilik evresidir. Ölü nokta (ki buna *break even point* da denmektedir) aşılmış ve mamûl harekete geçmiştir.

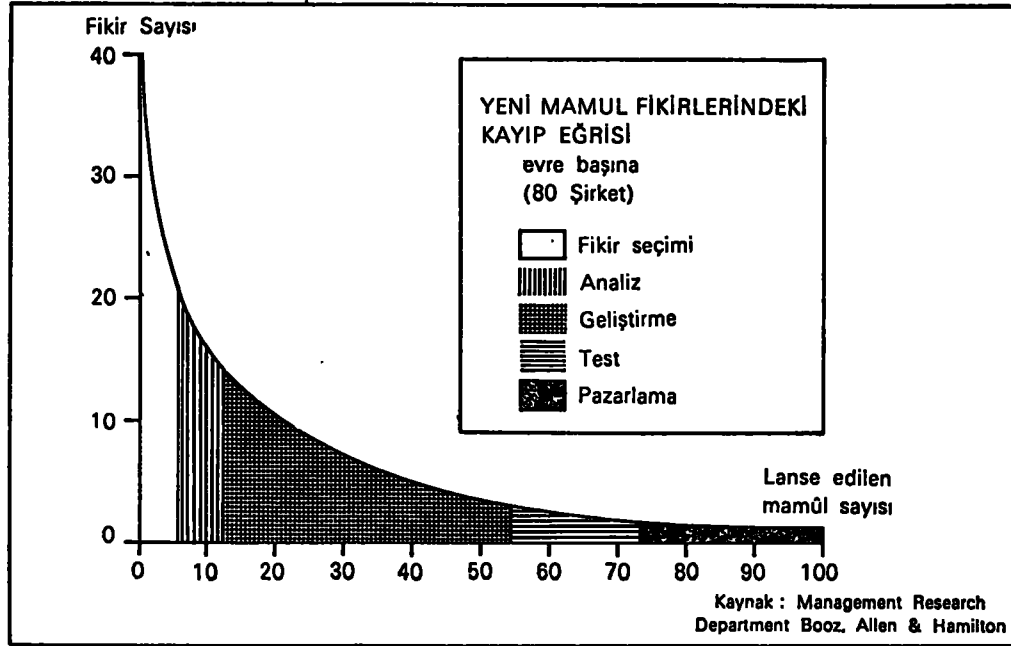
Verimlilik incelenmesi, o halde, şunlardan meydana gelir:

1. yatırımın masraflarını takdir etmek,
2. mamûlün para getirmeye başlayacağı ana dek olan süre,
3. yatırım masraflarının amortisman şekilleri, ki bu da, C evresinin ne kadar sürdüğünü öngörmek demek oluyor,
4. satış fiyatıyla maliyet fiyatı arasındaki açıklık,
5. hesaplanan topyekûn kâr, ki bu C evresi süresince öngörülen yıllık kârın ürünüdür.

Bu noktada karar globaldir; araçlara değil, hedeflere aittir; bu fırsatla verilebilmiş olan topyekûn kararın ve genel politikanın işaret ettiklerinin çerçevesi içinde, daha sonra kendi öz sorumluluklarını almak her müdürlüğe düşen bir görevdir.

Karar alındıktan sonra, mamûlün ticarî olarak işletilmesi sorunlarına el atmak gerekecektir.





ÜÇÜNCÜ KISIM

MAMÖLÖN PAZARLANMASI

Bu evre, mamûlün hayata geldiği evredir.

Mamûlün piyasaya sürmeye götüren bütün eylemlere girişmek üzere alınmış bulunan karar anından itibaren başlar. Mamûlün lanse edilmiş olduğu, yani başarıyla ticarileştirilmiş bulunduğu döneme kadar uzanır, çünkü bir mamûl ancak, halk tarafından kabul edildikten, yörüngesine oturduğuna ve dönebileceğine hükmedildikten sonra gerçekten lanse edilmiş sayılır.

Karmaşıklığı ve önemi nedeniyle bu evre, önceliklerden daha ayrıntılı bir biçimde anlatılacaktır.

Ticarileştirmenin ya da pazarlamanın (*) hazırlığı iki zamanda yapılır. Önce, mamûl pazarlanabilecek bir hale getirecek olan çeşitli elemanların birbiri ardınca analiz edilmiş olduklarını varsayar. Bunların önceden sistemli olarak incelenmesi, sağlam ve tutarlı bir ticaret politikası kurmak için gerçekten esastır. Bu nokta üzerinde ısrarla duruluyorsa, bu hafiften alınarak lanse edilmiş mamûllerin sayısının hiç de az olmadığındandır. Oysa, politik düzeyde böylesine önemli bir karar almaya, ancak, derinlemesine düşünme ve objektif bir yargı imkân verebilir.

Pazarlama politikasının seçimi, hiç şüphesiz, mamûlün kendini ilgilendiren politikanın seçimi kadar önemlidir ve bütün ticaret stratejisine kumanda etmektedir.

Bu, nasıl işlenir? Pazarlama politikası olgulara dayanarak, bir yandan ticarî hedefi ayarlarken, diğer yandan bu hedefe ulaşmak için eldeki türlü araçların, muhakemesi en iyi şekilde yapılmış olan tertibini araştırmaktan ibarettir. Bir kez saptandıktan ve kurulduktan sonra, planlarda ve bir bütçe içinde ifade olunur.

Bir yandan seçilen ticaret politikasının geçerliliğini, diğer yandan da bunu meydana getiren çeşitli elemanların sağlamlığını denemeyi hedef alan ve gitgide daha sık bir şekilde yapılmakta olan testlerin işe karışması da gene bu evrenin sonunda olur.

Aynı şekilde, pazarlama evresini anlatmak için sırasıyla şunların incelenmesini önerelim: pazarlama elemanları, pazarlama politikası, pazarlama bütçesi, satış testi, lanse etme işleminin gerçekleştirilmesi.

(*) "Ticarileştirme" ve "pazarlama" sözcükleri eş anlamda kullanılacaktır.

BÖLÜM. 1

PAZARLAMA ELEMANLARI

Modern biçimi içinde pazarlama karmaşık bir olaydır. Kendini meydana getiren elemanlar çok sayıdadır ve sayısız eylem bağları nedeniyle birbirleriyle karışır.

Bununla birlikte üç ilkel grupta sınıflanabilirler: birincisi mamûlün kimliğini tayin etmeye katkıda bulunur, diğeri yerine konmasıyla ilgilenir, nihayet üçüncü grup teşvikine aittir. Birinci seride, yani mamûlün kimliğini tayin etmeye yarayanlar arasında önce *marka* sorunu yer alır, ki bu "bir kişiliğe sahip olmanın" en elemanter aracıdır. Daha sonra, sayesinde mamûlün farklılaşmasını daha da güçlendiren *ambalajlama* gelir. Nihayet, *fiat*'ın sap-tanması; pazarlama politikasının baş elemanı olan bu hususa (satış tahminlerini büyük ölçüde kumanda ettiğinden ötürü), doğrudan doğruya mamûlün tanımına bağlı nazarıyla da bakılabilir.

İkinci bir grup, mamûlün yerine konmasını sağlayan araçları içerir. Önce, tam anlamıyla *dağıtım* sözkonusudur. Bu grupta dağıtım devrelerinin seçimi ve dağıtımcılara ödenecek ücretler gibi sorunlar çözümlenecektir. *Satış güçlerinin organizasyonu* da gene aynı şekilde bu gurubun içinde incelenmelidir.

Nihayet, pazarlama elemanlarının en son serisi, mamûlün *teşviki* çarelerine ait olanıdır.

1. Marka

Marka kavramına, ticarî yönden çok, hukukî yönünden bakılır. Oysa, bu ticarî yön bakımından marka, belirleyici, karar verdirici bir rol oynar.

Yeni mamûl için marka, herşeyden önce, kişiliğini takviye ve tüketicinin isteğini seçme ihtiyacını tatmin edecek bir isimdir. Bundan dolayı halk için, onu daha iyi bireyselleştirmesine imkân veren bir referans değerini; imalatçı için ise imzasının somutlaşmasını, kendi direkt sorumluluğunun işaretini temsil eder.

Yeni bir mamûlün markası konusunda sorulan sorular *ad seçimini ve markanın kaplayacağı mamûller*'in hangi yaygınlıkta olduğuna aittir.

Doğacak mamûle ad koymak için, ona uyan bir ad bulmağa bağlı kalınacaktır. Bu hususta bir kural yoktur; ancak basitliği, okunaklılığı, ismin kulağa hoş gelmesi ve orijinallliği üzerinde titizlikle durulmalıdır.

Bir marka bir tek mamûlû kaplayabildiği gibi, bir mamûl serisinin tümünü ya da bir kısmını, veya bir mamûl içinde belli bir kalite seviyesini de verebilir.

Teşebbüs şefi burada, geniş bir çeşit olasılığı ile karşı karşıya kalır.

Vaziyet alınması gereken birinci nokta, mamûlün marka adı altında satılıp satılmaması gerektiği hususudur.

- Önce, mamûlün dağıtımıcı marka altında satılması düşünülebilir. Dağıtım markaları gitgide ilerlemekte ve kaynaşmış (entegre) ticaret pek çoğunlukla kendilerine, markalarını taşıyan mamûller yapıp teslim etmeleri için imalâtçılara baskı yapmaktadır.
- Yeni mamûlün, gireceği serinin adını taşıyıp taşıyamayacağı sorusu da akla gelebilir.
- Giderek, yeni mamûle, birkaç marka verilmesi de düşünülebilir. Yukarda görüldüğü gibi bu hal yalnızca, yeni bir parça üretiminin bir kısmının bir imalât markası .geri kalan kısmının bir dağıtım markası altında satıldığı zaman değil, seçkin dağıtımıcılardan meydana gelmiş bir şebeke tarafından satılması gerektiği zaman da (örneğin yağmurluklar) ortaya çıkabilir.

2. Ambalaj

Ambalaj, satışın modern biçimlerinin kullanılmasında vazgeçilmez bir tamamlayıcıdır. ambalajsız, bir mamûlün ne kimliğini tayin etmek, ne de normalize etmek mümkündür; o halde, reklâmın da yardımıyla mamûlû bir marka altında lanse etmek sonra da onu self-servis-lerde satmak imkânsız oluyor. Oysa, bu dağıtım biçiminin ne denli yaygınlaştığı bilinmektedir.

Fakat ambalaj yeni bir mamûl için fazladan bir çıkar sağlar: kişiliğini edinmekte öylesine önemli bir rol oynar ki, yeniliğin esasını meydana getirir.

Paketin renginde yapılan değişiklik sayesinde Lucky Strike sigaralarının kazandığı başarı bunun bir örneğidir.

Sütün tetrapak metoduyla ambalajlanması, (*) biranın teneke kutularda satılması, LU bisküilerinin yeni şekli hep ambalajlamanın yenileştirilmesi üzerine kurulmuş yenilik örnekleridir. Gene aynı şekilde, yeniliği daha açık seçik bir hale getirmek üzere, kalite değişikliğinin, aynı anda ambalajda yapılan bir değişiklikle pekiştirildiği de varittir. Kalitesini mükemmelleştirdiği anda madeni kutudan cam kavonoza geçen Nescafe'nin hali de böyledir.

AMBALAJLAMANIN DEĞİŞİK YANLARI.

Ambalajlamada sonsuz sayıda ayrıntı ve külfet kristalleşmiş bir halde bulunmaktadır.

Ambalajlamanın birinci hedefi, mamûlû kullanıncaya dek dış etkenlerden korumaktır. Ambalaj aynı zamanda mamûlün kullanılmasını da kolaylaştırmalıdır. Bu yan, daha kullanışlı olması için alacağı biçimi, açılma kolaylığını (sigara paketi etrafındaki yapışkan bant, şişe ve kutu ağızları için oluklu tıplar), mamûlû miktarını doğru olarak doze etmek, olanağını (motor yağı için dozlu tıpa, makyaj malzemeleri için püskürtücü, Nestea'nın dozlu kaşığı) ilgilendirebilir. Bu perspektif içinde *kullınılış tarzı* başarıyı belirleyici niteliktedir; özellikle boyayan şampuanlar ve evde yapılan permalar için durum böyledir.

(*) Türkiye'de Meysu bu türden bir ambalajlama kullanmaktadır.

AMBALAJ, SATMALIDIR.

Satış anında reklâm yatırımlarını işletme ve onlardan yararlanma çareleri arasında ambalaj şüphesiz en güçlü olanıdır. Adeta sessiz bir satıcıdır. Alıcının kararını beklemek üzere yanına yerleştirildiği rakiplerine karşı mamûlü savunması gerekir.

3. Dağıtım

Mamûlün alameti demek olan marka ve ambalajdan sonra, dağıtım mamûlün üretilmiş olduğu yerden, en iyi satın alma şansına sahip olmak için bulunması gereken yere geçişini ilgilendiren bütün soruları guruplar.

Dağıtım tarzı, en az masraflı ve en çok satacak şekilde yapılmalıdır. Fakat bu nicelik şartı sık sık nitelik düzeyinde etkenler tarafından dızginlenir.

Bunlar önce satış noktalarında teknik bakımdan belli bir uzmanlaşma isteyebilecek olan (elektrikli ev işi araçları ve eczacılıkta olduğu gibi), ya da geçici, bozulabilir olma karakterinden dolayı çok hızlı bir dağıtım gerekli kılan (taze ürünler) *mamûlün doğasına* bağlıdır. Şayet yeni mamûl benzer mamûllerden meydana gelen bir dizinin içerisinde yer alıyorsa, mamûlün doğası, kolaylık ve etkenlik gibi aşikâr nedenler yüzünden burada yerini serinin doğasına terkeder.

Fakat dağıtım aynı zamanda *piyasanın doğasına* da bağlıdır. Bu bakımdan, dağıtımın incelenmesinden önce, müstakbel mamûlün yeniden daha ayrıntılı bir piyasa incelemesine tabi tutulması çok yararlıdır. Buna göre mümkün olduğu kadar kesin bir şekilde tüketime ait alışkanlıkların tahmini, kullanıcının yerel durumunun öğrenilmesi, sık sık fakat az miktarda mı yoksa tersine seyrek fakat çok miktarda mı satın alacağı, satışların mevsimlere bağlı olup olmadığı, v.b.... gibi unsurlar mamûle, satış yerinde en doğru bir biçimde bulunmayı sağlayacak elverişli bilgilerdir.

Bazan, işletmenin büyüklüğü dağıtım şeklinin seçilmesinde etkili olabilecektir. Örneğin yeni mamûl, ulusal imkânlarla ticarî servise sahip olmayan küçük bir sanayici tarafından lanse edilecektir. Bu takdirde, sanayici, en ucuz ve en şumullü yolu kullanmağa itilecek ve, ya bölgesel bir toplantıciya dağıtım hakkı tanıyıp satışını toptan yapacaktır, ya da dağıtım işini kendisi yüklenecektir.

Dağıtım biçimi, nihayet, firmanın saptamış olduğu *hedeflere* bağlıdır. Eğer piyasanın kaynağının alınmasına karar verilmişse, ya da çok hizmetli ve yüksek fiyatlı bir politika uygulanmak isteniyorsa, bu politikaya en uygun dağıtım biçimlerinin seçilmesi yoluna gidilecektir.

Yeni mamûlün dağıtım, dağıtım noktalarının cinsine, miktar ve yoğunluğuna, tüketicinin dikkatini çekmeğe yarayan yollara ve dağıtımcıların ücretlerine ilişkin, birçok noktaya ayrılır.

Satış noktası türlerinin seçiminde, dikkate alınması gerekli başlıca etkenler öncelikle şunlardır:

Uzmanlaşmama (despécialisation). Gitgide daha çok sayıda ve çeşitlilikle parça satan satış noktalarının sayıca artış gösterme eğilimidir.

Sonra *yoğunlaşma* gelir ki, bu da mağazaların ortalama hacimlerinin artması ve satış noktaları miktarlarının azalması eğilimiyle kendini gösterir.

Nihayet, self-servis şeklinde satış, süpermarketler, ticaret merkezleri v.b. gibi *bazı ticarî biçimlerin geliştirilmesi* gelir.

a) Satış noktalarının sayısı ve yoğunluğu

Satış noktalarının sayısı üzerinde seçme yapma sorusu iki kısma ayrılır: satış noktalarının seçimi ve mamûlün hazır bulunacağı satış noktalarının, bütün içindeki oranı.

Satış noktalarının seçimi, en iyi satış noktası sayısını belirlemekten ibarettir. Pek çoğunlukla en iyi (optimum), en çokla (maximum) çıkışır ve öngörülen tip mağaza arasında en çok sayıda mağazaya erişmeye çalışılır: büyük tüketim mamûllerinin hepsi için bu böyledir. Diğer hallerde, daha çok sayıda satış yapmak ve daha yüksek kârlar elde etmek için bir satış politikası tavsiye edilebilir. Bu politika ister satış kuvvetlerinin gücü sınırlı olduğundan, isterse piyasanın yalnızca belirli bir parçasına (örneğin ,nüfusu 50.000 den yukarı olan kentlere) yüklenmeye karar verilmiş olacağından, ya bir prestij politikasıyla (yalnızca belli bir seviyeye-standing-erişmiş müşteriler seçilir), ya da bir marka politikasıyla (seçilen perakendecilerden daha aktif bir işbirliği sağlamak amacıyla) kabul ettirilir.

Arzu edilen satış noktalarının tipi ve seçimi ne olursa olsun, mamûl her mağazada hazır bulunsun diye, bunların tümüne birden erişmeye çalışmak gerekecektir. Mamafih bu hedefe ulaşmağa çalışmak fazla hırslı davranmak olur ve iyi yerleşmiş mamûller için bile, satış noktasındaki mevcudiyet endeksi, çokluk % 50 nin altındadır. O halde, satış noktaları politikasının, dağıtımın diğer yanlarına ve özellikle dağıtım devrelerine iyi uymuş olması gereklidir.

b) Dağıtım devreleri

Satış noktalarının sayısı ve tipleri belirlendikten sonra, onlara ulaşabilme olanaklarını incelemek gerekir.

İmalâtçı, az ya da çok uzun devrelerden birini seçebilir. Devrenin kısa olduğu oranda, imalâtçı bunu daha iyi denetler, fakat kendine daha pahalıya malolur, çünkü daha ilerde kendi de sonuncu tüketiciye doğru gider. Bu devreler şunlardır:

- tüketiciye doğrudan doğruya satış,
- perakendecilere doğrudan doğruya satış,
- toptancılar tarafından satış,
- özel bir dağıtımçıya satış.

Tüketiciye doğrudan doğruya satış; nisbeten az gelişmiştir. Bunun nedeni hiç şüphesiz imalâtçının aynı zamanda kendi öz dağıtımıcısı olmaktan bir kâr sağlaması halinin ender olmasından ileri gelmektedir. Zaten görevlerin gitgide artan karmaşıklığı, teşebbüsleri çoğunlukla bir iş bölümüne doğru sürüklemektedir.

Perakendecilere doğrudan doğruya satış; belli bir standing (parfüm, kumaş) veya eskiyebilir bir karaktere sahip olan ya da belli bir teknik yanı bulunan eşyalar söz konusu ise, seçilmelidir.

Perakendecilere doğrudan doğruya satış, perakende satış noktalarının büyük bir kısmını yoklamak için yeterli derecede satış kuvvetini bulundurabilmek amacıyla çok sayıda mamûl satan büyük kuruluşların benimseme eğiliminde oldukları bir formüldür.

Toptancılar tarafından satış, yalnız ve doğrudan doğruya perakendecilere yapılan satıştan daha fazladır. Yeterli bir sayıda satış temsilcisinin giderlerini karşılayamayan birçok imalâtçı, zorunlu olarak buna başvurur.

Bu formülün, üzerinde çalışılmağa karar verilen kesimleri düzgün olarak kaplamak gibi bir avantajı vardır. Buna karşılık, imalatçının dağıtım üzerindeki denetimini zayıflatmak ve özellikle yeni bir mamülün oluşmasında, perakendeci üzerine uygulanacak satış teşvik işlemlerini daha güçleştirmek gibi bir sakıncası da vardır.

Nihayet, *özel (exclusif) dağıtımcılara yapılan satış*, imalatçının, bir satış kuvveti meydana getirmesinin imkânsız olduğunu, ve diğer yandan da, mamülün aktif bir şekilde satılma ihtiyacında bulunduğunu (ki hemen hiçbir zaman, toptancı, böyle bir külfete katlanmaz) gözlemesi üzerine başvurduğu bir yoldur. Bu takdirde çözüm, mamülün satışını bir alt-anlaşmayla bir dağıtım şirketine vermekte bulunur, ki o zaman dağıtım şirketi, imalatçının gerçek anlamda ticaret servisi haline gelir; yalnız satmakla kalmayıp, imalatçıya mamulü hakkında, uygulanacak fiyatlar, bırakılacak marjlar, v.b. konularında da tavsiyelerde bulunur.

c) Dağıtımcılara verilecek ücretler

Dağıtımcılar, genel olarak, mamulün fiyatı üzerinden bir yüzde alırlar. Bu marj, dağıtımcının mamulü satın aldığı fiyatla, halka sattığı fiyat arasındaki farktan meydana gelir.

Mamul, bir toptancı devresi tarafından satıldığında, imalatçının bunlara bıraktığı marj, hem toptancı marjını, hem de toptancının müsterisi olan perakendecinin ücretini içerir.

Yüzde, bazen imalatçının sattığı fiyat üzerinden (gıda maddeleri için olduğu gibi) hesaplanır; bu takdirde perakendeci kendi marjını buna ekler. Bazen de bu yüzde, halka satılan fiyat üzerinden hesabedilir. bu zaman perakendeci kendi marjını bundan çıkarır.

Marjın seviyesi, dağıtımcının yeni mamule karşı ilgi duymasına imkân vermemelidir. Dağıtımcının toplam ücreti, yalnızca marjın yüzdesi ile değil, fakat mamulün satış fiyatı, satacağı birim sayısı ve bunları satma hızıyla da bağımlıdır. Oysa, tanımı gereği, henüz piyasaya sürülmemiş bir mamul söz konusu olduğundan, bu etkenler bir o kadar da bilinmeyen demektir.

Marjlar, yeni mamulün izleyeceği dağıtım devrelerine göre de değişirler. Örneğin, bütün ticarî servislerin sorumlusu durumunda bulunan bir özel dağıtımcının yararlanacağı marjların, basit bir perakendecininkilerden daha yüksek olduğunu anlamak kolaydır. Sık sık rastlanan bir durum ele alınmak istenirse, bu takdirde imalatçının, toptancı ve perakendeci arasında bir marj kademelenmesi (hiyerarşi) öngörmesi gerekecektir. Toptancı, yalnızca kendine özgü hizmetlerin değil, perakendeci müşterisinin hizmetlerinin de karşılığını almasına imkân veren bir marja sahip olacaktır. Fakat, dolaylı perakendeciden daha büyük olduğu ve normal olarak daha büyük miktarlar satın aldığından, malı doğrudan doğruya imalatçıdan satın alan perakendeci daha büyük bir marjdan yararlanacaktır. Böyle olmasaydı işesini daha küçük miktarlarda ve daha sık olarak toptancılardan sağlamakta yarar bulmuş olacaktı.

Fakat böyle fonksiyonlar üzerine kurulan marjların saptanmasının her zaman bir güçlük kaynağı olduğu ve sonunda bazı anlaşmazlıklara varılabildiği, örneğin, sırf toptancı olduğu için, küçük bir mevzi toptancının çok büyük bir perakendeciden daha iyi ücret aldığı açıkça görülür. Bu nedenledir ki, devletin de canlı desteğini görerek bazı şirketler, müşterinin kim olduğuna önem vermeksizin (ister toptancı, ister perakendeci olsun) satın alınan miktarlara ve görülen hizmetlere dayanan bir marj kademelenmesine yönelirler.

4. Satış kuvvetlerinin organizasyonu

Satışın organizasyonu ile birlikte, mamulün yerine konulmasının diğer bir yanı ortaya çıkar. Fakat burada yalnızca mamulün lanse edilmesinin ilgilendirdiği noktalar incelenecektir: esas olarak satış kuvvetlerine ait olan noktalar söz konusudur.

Yeni mamulün lanse edilmesi için satış kuvvetlerinin sıralanacağı tarzın kendi de birçok noktalara bölünür.

Önce ,yeni mamulü satmak için bazı satış temsilcilerinin uzmanlaştırılıp uzmanlaştırılmayacağı sorusu akla gelir. Yeni mamul çok karmaşık ise, ya da satışı güç ise, yahut şirketin toplam mamulleri tutarında önemli bir payı temsil ettiği veya çok özel bir müşteri tipine satıldığı takdirde, bu türden bir düzen öngörülebilecektir.

Satış alanlarının sınırlanması ve temsilcilerinin çalışmalarının organizasyonu özellikle, ziyaret edilecek müşterilerin listesine bağlıdır. Böylece en hayati önemdeki bölgeler ya da müşteriler, öncelik verilerek kaplanabilirler ve rekabetin hassas noktalar üzerine bir karşı hücumda bulunması tehlikesi de böylece bertaraf edilebilir.

5. Reklamın kullanılışı (*)

Reklamcılık açısından, cevaplandırılması gereken birinci ve başlıca soru, bu reklamın verimli olup olmayacağı, yani kârı arttırmaya katkıda bulunup bulunmayacağıdır. Diğer bir deyişle, reklam eyleminin, bir yandan satılan miktarların seviyelerini korurken, diğer yandan artış sağlayacak şekilde talep üzerine baskıda bulunup bulunmayacağını saptamak söz konusudur.

Demek oluyor ki, ilk önce mamulün reklam yardımıyla lanse edilmesinden yarar sağlanıp sağlanamayacağına karar vermek gerekiyor.

Bu prensip sorusuna olumlu cevap verildiği takdirde, derhal bir diğeri karşımıza çıkar: bu da, bunun hangi tarzda kullanılacağıının, yâni daha kesin bir deyişle hangi hedefin izleneceğinin, reklam gayretine verilecek önemin kullanılacak tekniklerin bilinmesidir.

Reklamın kullanılış fırsatlarına gelince, üç çözüm üzerinde durulabilir: Mamul reklamla lanse edilebilir; reklamsız lanse edilebilir; bir dağıtımcı firma adı altında lanse edilebilir. Bu üçüncü hal daha önce incelendiğinden burada tekrar ele alınmayacaktır.

Daha önce de görüldüğü gibi, talep üzerine etkisi yeterli olduğu takdirde reklama başvurmaktan bir yarar sağlanabilir, fakat bu eylemin kendi de birçok etkene bağlıdır: mamulün doğası, tüketicinin tutumu, piyasanın durumu, rekabet, gibi.

Reklam faaliyetleri, mamulün az ya da çok farklılaşmasına, az ya da çok karmaşık olmasına ve reklamın fiyatlar ve maliyetler üzerindeki faaliyetlerinin bir fonksiyonu olarak değişir.

Mamul rakiplerinden ne denli kolaylıkla ayırdedilebilirse, reklam da talep üzerinde o derece güçlü bir etki yapacaktır. Mamulün farklılaşması, ona fiyatı teyid edecek doğada tekeldi bir karakter, yâni reklamı finanse etmek için çok yeterli marjlar verir.

(*) Bu konuda aynı koleksiyondan çıkacak olan "Reklam" (*la Publicité*) ya da, daha fazla ayrıntı isteniyorsa, Robert Leduc'ün "Reklam, teşebbüsün hizmetinde bir güç" (*La Publicité, une force au service de l'entreprise*), Dunod, 1969 adlı kitabına başvurulabilir.

Tersine, eğer farklılaşma yetersiz ise, ya da pek belli değilse reklâmdan yardım istemek zorunludur. Bu takdirde reklâmın bu farkı daha da arttırması ve avantajlı bir biçimde sunması gerekecek, hatta bazan bu farkı suni olarak yaratma eğiliminde olacaktır.

O halde bu birinci yan üzerinde farklılaşma azaldıkça ya da müphemleştikçe, reklâmın yapacağı işin o denli gerekli, fakat aynı zamanda pahalı olduğu sonucuna varılabilir.

Mamûlün karmaşık bir yapıda olması da lanse edilirken reklâmdan yardım görmesini gerekli kılar. Zaten bu özellik, mamûlün kendine özgü kalitelerinin ender olarak göze çarpıcı olması, hatta bazan kullanıcı tarafından ender olarak anlaşılması bakımlarından birinci özelliğe çok yaklaşıp. Saatler, otomobiller, elektrikli ev işi araçları v.b. için durum böyledir.

Nihayet reklâm, mamûlün satılmasını sağladığı fiattan, bir reklâm bütçesi beslemek için yeterli bir marj çıkmasıyla gerekliliğini bir kat daha ispatlar. Genel olarak, gerek fiatı yüksek fakat satın alınma sıklığı yavaş olan mamûller, gerekse düşük fiatlı olup küçük bir kâr haddi ile satılmak üzere yapılan ve çok geniş bir piyasası olan mamûller için (diş macunları, deterjanlar, gıda maddeleri, v.b.) hal böyledir.

Mamûlün doğası, reklâmın kullanılması konusunda tek karar elemanı değildir. Tüketicinin tutumu da bu noktada işe karışır. Bu bakımdan, satın alma nedeninin duygusal ve güçlü olduğu ölçüde, reklâm gerekliliğini ispatlar. Güzellik, tuvalet ve sağlık müstahzarlarının satın alınmasında, diğerlerinin yanısıra güzellik ve çekicilik kuşkuvarı da böyledir. Gıda maddeleri, v.b. satın alınmasına yön veren sağlık ve estetik kuşkuvarı için de durum hep aynıdır.

Piyananın durumu da, aynı şekilde gözönüne alınmalıdır. Eğer yeni mamûl, kendi de yeni olan bir piyasada yer alıyorsa, ihtiyacı uyandırmak ve talebi yaratmak, mutlak surette zorunlu olur. Bu takdirde, tüketiciyi eğitmek, direnişini ya da kayıtsızlığını yenmek için ona bilgi vermek ve onu ikna etmek gerekir. Örneğin, dondurulmuş gıda maddeleri için hal böyle olabilir. Tersine piyasa uzun zamandır kurulmuş ise ve yeni mamûl şimdiden klâsikleşmiş bir seri içinde yer almaktaysa, bilgi verme ve ikna süreçlerine başvurunın daha az önemli olduğu apaçıktır.

Reklâmın kullanılması, son olarak, rekabetin bu konuda takınacağı tavrı tarafından etkilenecektir. Rakiplerin, mamûlün fiyatını kırarak mı, yoksa tersine, mamûlü kaliteyle, beraberinde getirdiği hizmetlerle ve etrafında yapılan reklâmla koruyarak mı çarpışmağa yelteneceklerini takdir etmek için, onların alışkanlıklarını incelemek yararlı olacaktır.

Reklâmın ilkesi kabul edildiği zaman geriye, bunun ne şekilde kullanılacağını düşünmek kalıyor. Bu soru temel olarak, reklâmcı hedefin saptanması, bunun hangi yoğunlukta kullanılacağı ve hangi tekniklere göre yürütüleceğinden ibarettir.

6. Fıatın saptanması

Fiat, pazarlamanın başlıca araçlarından biridir. Mamûlü meydana getiren elemanlardan birini temsil eder, çünkü mamûlün karakterini tanımlamağa katkıda bulunur: muhtemel alıcının mamûl üzerinde varacağı yargıyı isnat ettireceği referanstır bu.

Fakat fiat saptanması, yalnızca görünüşte basit olan bir kavramdır: aslında alınması en güç olan kararlardan biri olduğu gibi, aynı zamanda en önemlilerinden biridir, çünkü yalnız satışların hacmini etkilemekle kalmaz, üstelik kâr oranını ve onun toplam hacmini de etkiler. Gerçekten de burada hedef, uzun süreli azamî kâr elde etmektir.

Satışlar üzerinden, örneğin, % 5 kâr getiren bir mamûl için fiatın tahmin edilenden % 10 üstün bir seviyede saptanması, kâr üzerinde, satış hacminin % 200 oranında arttırılması halindekiyle aynı sonuçları verebildiği sık sık hatırdan çıkar.

Bununla birlikte, yeni mamûllerin fiatları çoğunlukla yüzeysel, tamamlanmamış olarak ya da basit bir biçimde saptanır.

Yeni mamûlün fiatı iki aşırı uç arasında yer alabilir: sanayici tarafından belirlenen maliyet fiatı ve mamûlün halk tarafından takdir edilen değeri. Bu iki uç arasında fiatın saptanması, konjonktür, rekabet ve doğâl olarak da mamûlün orijinallik özelliği gibi çeşitli düzeltici etmanlar tarafından etkilenebilir.

Yeni mamûlün fiatını saptama metodu ne kesindir ne değişmez. Araya giren mülâhazaların sayıca fazla olması buna sebep gösterilebilir.

Önce, ön eleme mahiyetinde şu iki gözlem ortaya çıkar:

- 1 — Akla yatkın fiat sınırları dışındaki bir projenin sunulmasıyla son bulacak gereksiz teknik araştırmaları bertaraf etmek için fiat sorunu, mamûlün doğuşu ile birlikte ele alınmalıdır.
- 2 — Yeni mamûlün, hangi açıdan bakılarak ve hangi hedeflere ulaşmak üzere meydana getirildiğini bilmek doğru olur: hedefin, azamî kâr sağlamak olduğu hallerde yea da belli bir piyasa payı elde etmek istendiğinde, ya da sabit imalât masraflarını çıkarmaktan başka birşey söz konusu olmadığından problemi ele alma şeklinin değişik olacağı kolaylıkla tahayyül edilebilir.

Durum böyleyken, bir fiatın saptanması şu üç soruya cevap vermelidir:

- 1* Ne kadar sayıda tüketici, hangi miktarda mamûle para ödeyecektir?
- 2* Bir fiat değişikliği yapılması halinde talebin hacminde nasıl bir değişiklik olacaktır?
- 3* Yeni mamûlün piyasaya çıkması karşısında rekabetin fiatları nasıl bir tepki gösterecektir?

Mamûl ne denli farklılaşırsa, fiat seçiminde o denli özgür olunacağı apaçıktır. Fakat güçlük, işte bu serbesti derecesini önceden söyleyebilmektedir. Gene, saptanacak fiat üzerinde karar vermek için, merhale merhale ilerlemeli ve sırasıyla, mamûlün değerini takdir etmek, esnekliğini denemek, maliyet fiatını kestirmek, rekabetin olanakları üzerinde tahminlerde bulunmak üzere gereken yolları araştırmalıdır.

Fiatın belirlenmesini teorik olarak ele alan metod gerçeğe uymalıdır. He zaten vardığı sonuçlar da, teşebbüsçe izlenen ticaret politikası tarafından tashih edilmiş bulunacaktır. Diğer bir deyişle, ön incelemeden edinilen bilgiler, mümkün olan çeşitli fiatlardan meydana gelen bir manzara arzeder, fakat bir politika seçimine bağlı olan nihai cevabı getirmez.

Gerçekten de teşebbüs şefi, başlıcalarını şimdi çabucak anlatacağımız değişik fiat politikası tipleri arasından seçme yapabilir.

- *Piyyasanın kaymağını alma.* Bu halde, en kısa süre içinde azamî kâr elde etmenin arzu edilen hedef olduğuna hükmlunur. Bu takdirde mamûl, mümkün olan en yüksek fiat üzerinden satılır. Şirket, herhangi bir nedenle, söz konusu alanda sağlam bir duruma sahip olmağa çalışmadığı zaman, bu politika izlenebilir.

- **Piyasaya nüfuz etme.** Bu, az öncekinin tersine, piyasaya sağlam olarak oturmağa imkân veren fiatlar sayesinde uzun süreli bir tarzda yerleşmeğe çalışma politikasıdır.
- **Tedricen azalan fiatlar politikası.** Bu politika, piyasanın en ilginç parçalarına dokunmak için yüksek bir fiattan hareket etmek, sonra da fiatları tedricen indirmekten ibarettir. Fiatlar düşürüldükçe piyasanın her tabakası, rekabet gelip yerleşmeden önce işletilmiş bulunur.

Bu metod, özellikle moda eşyaları (tekstil), ya da belli bir snobizm yaratmak söz konusu olduğunda izlenmektedir.

BÖLÜM. 2

PAZARLAMA POLİTİKASI

Yeni bir mamûl lanse etmek için araştırma yapmanın, sonra da belli bir politika izlemenin faydasını ispata gerek yoktur.

Bir mamûlün lanse edilmesi, genellikle, teşebbüsün daha geniş bir çerçevedeki genel politikasının dümen suyundan giden ticaret politikası içinde yapılır. Bu çerçeve hemen, ötesine geçilmemesi gereken bazı sınırlar koyabilir ve izlenecek yönü kabaca tayin edebilir.

Diğer yandan, ticaret eyleminin, yukarda görüldüğü gibi pek çok yanı olduğu ve herbiri çok sayıda seçme yapma olanağını verdiğinden, bunların merkezi ve yönetici bir düşünceye göre düzenlenmiş olması gerekir. Bunun görevi, daha sonra yapılacak pazarlama işlemlerini yöneltmektir; taktik ve stratejik yönelme kurallarını çıkarmak için de gene bu merkezi ve yönetici düşüncenin oyuna başvurulabilir.

Böyle anlaşıldığı takdirde pazarlama, belirsiz ve yüzeysel bir kavram olmaktan çıkar; tersine bütün lansa etme eylemlerinin kendine doğru çevrildiği ve çıktığı gerekli bir merkez olur.

Bu bölüm, bir pazarlama politikasını işletme sürecini açıklamaktadır. Bu hiç kolay değildir, çünkü ampirizm ve sezi sık sık metodun yerini almakta, hatta bir metod izlendiği zaman bile, bu asla lineer olmamakta ve her seferinde peşpeşe yapılan tahminlerle yürütülmektedir.

Bir pazarlama politikası çizmek, temel olarak varılacak *hedefleri tanımlamaktan* ve buna erişmek için *kullanılacak araçlardan* ibarettir.

Hedefin saptanması görüldüğünden daha güçtür. Gerçekten de bu, ancak kesinlikle ve herşey bilinerek yapıldıysa gerçek bir değere sahiptir. Çok yüksek tutulduğu takdirde, erişilmesi güç bir hale gelmekle kalmayıp, ek masraflar yaparak açılmaktan ve öngörül-müş bütçeleri aşmaktan başka bir işe yaramaz. Fazla düşük tutulmuşsa, teşebbüsün elindeki araçları tam olarak kullanmamış olur. Her iki halde de teşebbüs kazancından bir kısmını kaybeder. Bu yüzden, amaçla arasındaki en doğru dengeyi öngörmek gerekir.

Oysa, bir mamûlün lanse edilmesi çok sayıda değişken ve bilinmeyeni içerir. Üstelik, pazarlama elemanları arasında, çeşitli düzeylerde, karşılıklı etkilenmeler olur: hedefin, araçlar üzerindeki karşılıklı etkisi, çeşitli araçlar arasındaki karışmalar gibi. Düşünülen

her düzenin etkisini önceden nasıl tahayyül etmeli? Birinin diğeri üzerindeki karşılıklı etkilerini nasıl meydana çıkarmalı ve ölçmeli? Teorik düzeydeki bu güçlüklerle bir de öngörülen her işlemin fiilen yapılacağı biçimin uğrattığı sapma eklenir. Gerçekten, pazarlama politikası gerçekçi bir hava içinde işlenmelidir ve işe koşacağı araçların muhtemel niteliğini önceden takdir etmek sorumluya ait bir görevdir. Büyük malî olanaklara sahip olunsâ bile, bir temsilciler şebekesi, dağıtımla olan ilişkiler, ya da ele alınması ve doğru yolda yürütülmesi gereken görevlere tıpatıp cevap veren bir reklâm organizasyonu kafadan uydurulamaz. Ve lanse etme işleminin sorumlusu, araçları yanlış seçmesi ya da bunları kötü bir dozda kullanması yüzünden olduğu gibi, teorik olarak doğru olan bir kararın gerektiği şekilde gerçekleştirilememiş olmasından dolayı da başarısızlığa uğrayabilir.

Fakat bütün bu güçlükler daha da ağırlaşır, çünkü bir mamûlün lanse edilmesinde nirengi noktaları azdır, hatta hiç yok denebilir: her hal kendine özgü problemler ortaya atar; çözümler mamûllere ve aynı tip mamûl içinde o hale göre, piyasanın durumuna ve yapısına göre, teşebbüsün büyüklüğüne, tecrübesine ve malî olanaklarına, v.b. göre de değişir. Her lanse etme işleminin kendi gerçeği vardır. Daha da ileri gidilerek, gerçekleri vardır denebilir, çünkü ancak bir tek gerçeğin var olduğu yani en düşük fiata en iyi sonucu garantiyeleyen bir çözüm yolunun bulunduğu asla söylenemez.

Bu böylece anlaşıldıktan sonra, akla gelen birinci soru, yeni mamûlü pazarlama politikasının hangi metoda göre tedricen işlenebileceğidir.

Lanse etme işleminin bu dönemine ulaştıktan sonra, sorumlu, belli sayıda veriler elde etmiştir. Müstakbel mamûlün piyasasını analiz etmiş bulunmakta ve bu piyasanın büyüklüğünü, yapısını, kesimlerin nelerden meydana geldiğini, eğilimini bilmektedir. Artık mamûlün esas kuruluşu, çokluk ön testi yapılmış, ambalajı ve markası da işleme yoluna girmiştir. Sorumlu, satış kuvvetlerini hesaplayabilmiş ve bunların kalite ve zaafılarını takdir edebilmiş bulunmaktadır; dağıtımcı ve onun reklâm organizasyonu ile olan ilişkileri için de aynı şey söz konusudur.

İlk adım, bu verilerin sentezini yapmaktan, yani ilk sonuçları elde etmek için esas olan noktalarını belirlemek üzere bunları bir araya toplamak ve üzerinde düşünmekten ibarettir.

Bu çalışma, genel olarak, teşebbüsün yöneleceği pazarlama tipinin şeklini önceden tayin etmeğe imkân verir. Gene bu çalışma sayesinde, işin esasî bilinerek, pazarlama sorunun varılacak hedeften mi, yoksa elde bulunması mümkün olan araçlardan mı hareketle kavranması gerektiğinde karar verilebilecektir.

Böylece duruma göre, *ikinci zaman*, ya üstün geldiği yargısına varıldığında olduğu gibi hedefin saptanmasından, ya da tersine araçların incelenmesinden meydana gelir. Seçilen yürüyüş yoluna göre *üçüncü zamanın*, bu hususlardan biri ya da diğeri olacağı apaçıktır.

İş hedeften hareketle ele alınmağa karar verildiğinde, uygun düşen araçların stratejisini bina etmek için, bunu yeterince kesin bir biçimde tanımlamaktır söz konusu olan. Bu hal başlıca bir şirketin nüfuz ettiği piyasada kendini zorla kabul ettirmeğe kararlı olduğu, ya da gerek müstakbel rakiplerine karşı, veya dağıtımın karşısında manevra yeteneğine sahip olmak, gerekse rekabet edebilir bir maliyet fiyatına varmak için, her ne pahasına olursa olsun asgarî bir hedefe erişmesi gerektiği zamanlar kendini gösterir.

Fakat pazarlama politikası, en çok ve özellikle şirketin tahsis etmeyi arzuladığı araçlar sınırlı olduğu takdirde, araçlardan hareketle işlenir. Bu zaman, pazarlamanın her sektöründeki kullanılabilecek güçlerin (insan, kredi, tecrübe güçleri gibi) envanterini yapmak ve bunların en iyi kullanılış tarzını kestirmek gerekir. Sonra, göz konabilecek hedefin seviyesi ve cinsi buradan çıkartılır.

Metoda biraz daha girmek için hedeflerin saptanma tarzını ve araçların stratejisini ayarlama usulünü incelemek gereklidir.

1. Ticarî hedefin saptanması

Herşeyden önce, ticarî hedefin doğasını kesinlikle belirtmek gerekir: bu, ilk olarak, her zaman ticarî düzeyde olan bir niyetle kendini açığa vurur. Söz konusu niyet, örneğin, halihazırdaki piyasanın bir parçasını almak ya da yeni bir piyasaya el atmak, yahut belli bir satış seviyesi elde etmek ya da belli bir kârı gerçekleştirmek olabilir. Gene bu, rakip bir mamûlün gelişini önceden haber vermek, ya da onun gelişmesine karşı koymak için de olabilir.

Niyetin doğasına göre, kullanılacak silahlar değişik olabilirler.

Fakat niyet yeterli değildir; ayrıca bunu, ya bir muameleler tutarı, bir birimler, sandıklar sayısı ile, ya da bir kârla (global veya birim başına olan kâr) veya bir yüzdeyle (şirketin muameleler tutarının, piyasanın hacminin, v.b. yüzdeleri gibi) *nicelemek* gerekir.

Nihayet, ticarî hedef, ancak uygun bir *süre* eşliğinde saptandığı takdirde mükemmel bir şekilde tanımlanır. Bu süre, kesin hedefin tarihini belirleyen nihai süre olabildiği gibi, bir ilk büyüme evresinin süresi de olabilir. Nihai sürenin kendinin de, her biri belli bir ilerlemeye tekabül eden bazı ara merhaleler halinde parçalandığı da sık sık görülür.

Hedefin belirlenmesini şartlayan etkenler çeşitlidir.

Teşebbüs araçlarının sınırlandırılması biryana bırakılırsa (yani hedeften hareket ederek akıl yürütülürse), gözönüne alınması gereken birinci etken *mamûlün değeridir*: gerçek anlamda yeni olan, mevcut diğer bütün mamûllerden çok değişik ve çok üstün bulunan bir mamûl, bir hamlede piyasa üzerinde üstünlük kurma iddiasında olabilir. Bu aynı zamanda, daha önce gördüğümüz gibi, çok değişken oranlarda onun fiat seviyesine de bağlıdır.

Diğer yandan ticarî hedef, *piyasanın büyüklüğünün* fonksiyonudur: ne olursa olsun, piyasa ne denli geniş ise, hedef de o denli yüksek tutulabilir. Zaten bu etken, gene aynı piyasanın *değişisi* ve *eğilimi* tarafından düzeltilecektir: eğer yeniyse ve az işletilmişse, yayılma durumunda bulunuyorsa, böyle bir piyasada rahat bir mevki kazanmak, daha önce çokça sémürülüp durgunlaşmış olması halinden daha kolay olacaktır. Piyasanın *yapısı* da ticarî hedefi etkiler: eğer üstün bir marka bu piyasayı kontrol ediyorsa, böyle bir pazara nüfuz etmek güç olacak ve ancak çok tali dereceden bir yer kapmak iddiasında bulunulabilecektir. Eğer tersine, birkaç marka arasında aşağı yukarı eşit olarak bölünmüşse, giriş daha kolaylaşacaktır.

Ticarî hedef nihayet, *rekabetin faaliyeti*, onun saldırganlığı, yeni mamûl piyasaya çıkar çıkmaz başlatabildiği tepkiler, malî kaynakları, tecrübesi, v.b. ile bağımlıdır.

2. Araçların stratejisi

Bir bütün olarak ticarî hedefe erişmek için, işe koşulacak araçların bir stratejisini meydana getirmek gerekir. Diğer bir deyişle bu, bütünün her elemanına, kocalamak zorunda olduğu özel bir hedef verilmesi gerektiği anlamına gelir. Daha da kesin bir söyleyişle, bu özel hedeflerin bu şekilde ayarlanması, pazarlamanın her elemanı için bir yandan onun en doğru dereceden en iyi kullanış tarzının, diğer yandan her eleman arasında en iyi dozajın bulunduğunu varsayar.

Bu çeşitli adımlar, çok sayıda olan ve birbiri ardınca gelen tahminlerin meydana getirdiği bir zincirin halkalarını teşkil ederler.

a) Elemanter hedefler ve araçların kullanılış tarzı

Bunlar aşağıdaki terimlerle verilir:

PIYASA HEDEFİ — Çalışılması ve belirlenmesi gereken piyasa kesimini ya da sektörünü, örneğin, en çok rekabetin müşterilerinin ele geçirilmesine mi bağlanılacağı, yoksa yeni kullanıcılardan meydana gelmiş bir tabakanın mı araştırılacağını, piyasanın yüzeysel olarak kaymağı alınmak suretiyle şumullü bir metodun mu uygulanacağı ya da işlenmemiş bir kesimdeki bütün tüketicilere erişmeye gayret edilerek ve mamûlün en sık bir şekilde kullanılması sonucuna ulaşarak kesimin tümünün işlenip işlenmeyeceğini araştırmaktan ibarettir.

MAMÛL HEDEFİ — Bu hedef, mamûlün araştırılan piyasaya mümkün olduğu kadar mükemmel bir şekilde uydurulması için, onun sunulduğu, beraberinde getirdiği hizmetler, v.b. hususlara ilişkin olarak sahip olmak zorunda bulunduğu sonuncu özellikleri ifade eder.

DAĞITIM HEDEFİ — Burada söz konusu olan, satış noktası tiplerini ve mamûlün bu satış noktalarındaki gerekli mevcudiyet oranını belirlemek, gene aynı anda bunun hangi usûlde yapılacağını saptamaktır: devrelerin seçimi, müşterinin seçkinlik derecesi, marjların seviyesi ve kademelenmesi, ziyaretlerin sıklığına göre gerekli olan satış kuvvetleri, v.b.

REKLÂM HEDEFİ — Reklâma, belli bir müşteri gurubuna, yeni mamûlle ilgili yeni bir mesaj tipi iletme görevi verilecek ve bu hedefe ulaştırabilecek eksenler karara bağlanacaktır: iletme tekniklerinin seçilmesi, ikna kanıtları ve bunları yayacak olan merkezler.

Demek oluyor ki, esas hedeflerin saptanması, bunlara varma yöntemiyle birarada gitmekte ve gösterdikleri çeşitli olanaklar arasında bir tercihe dayanmaktadır.

b) Araçların kombine edilmesi

Her bir unsurun kullanma tarzı, öteki elemanların aksiyonu üzerinde doğrudan yankısını bulur. Bundan ötürüdür ki, en iyi dozajın, yani her zaman en düşük maliyete tekabül etmeyen en ekonomik formülün araştırılmasını kolaylaştırmak için bu girişimleri bulup ortaya çıkarmak yararlıdır: bu, marketing mix'tir.

İyi bir metod, esas girişmelerin bir tablosunu çizmek amacıyla pazarlamanın her bir unsurunu sırasıyla gözden geçirmeye dayanabilir.

Bu tablo, özellikle belirli bir mamûl kategorisi söz konusu ise, belli bir araçlar kombinezonunun standardizasyonuna varıldığını düşündürebilir. Gerçekte bu pek kısmi olarak doğrudur. Çünkü, bu tür kombinezonlarda hiçbir zaman süreklilik yoktur.

Teşvik	Dağıtım	Fiat	Mamûl	Piyasa	Aksiyonu üzerine
					Piyasa
					Mamûl
					Fiat
					Dağıtım
					Teşvik

Eğer mümkün olan alternatifler düşünülür ve bu dozajların, toplumun büyüklüğüne, organizasyonuna, çeşitli araçlarına bağlı olduğu göz önünde canlandırılırsa, bu tasavvur olunabilir: mali araçlar, teknik araçlar, insan araçları, insan tecrübesi, şöhreti vb. Pazarlamanın araçlarının mamül kategorilerine göre dozajı üzerindeki bilgide, pratik olarak yıllardan beri hiçbir ilerleme kaydedilmediğini apaçık görüp saptamak gerekir.

Çözümler yalnızca tecrübeye, sağduyuya ya da mantıkça akıl yürütmeye dayanırsa, değişken ve bilinmeyenlerin sayısından ötürü akla gelebilen çözümlerin sayılamayacak kadar çok olması, lanse etme politikasının işlenip meydana getirilmesi sonucu belirsiz hale koyduğu için, bu duraksamaya daha da esef etmek gerekir. Tüm verilerin, bunların bileşimindeki ağırlıklarının ve birbirine girişme derecelerinin zihnen hesaba katılması, insan için imkânsız hale gelmektedir. Bundan ötürüdür ki, zaman zaman operasyonel araştırma tekniklerine başvuruluyor. Çözümü etkileyen tüm etkenlerin hangileri olduğunu ve bunların önemi ve değeriyle olan mankıtı bağıını belirlemek, sonra da problemi bir denkleme ya da bir modele indirmek üzere inceleyerek bunu elektronik hesap makinalarının gücü sayesinde işletmekten ibarettir.

Ne var ki, çok şeyler vaadeden bu yol, pazarlama problemlerinde, ancak, pazarlamanın çeşitli kısımları arasındaki sebep-sonuç ilintisini belirlemek için daha büyük bir çaba gösterildiği zaman genellikle uygulanabilecektir. Bu tür tekniklerden yararlanma, demek oluyor ki, özellikle araçların etkenlik ölçüsüne, daha da özel olarak satış ve reklâma, ve de fiatların satış hacmi üzerindeki etkisinin takdirine ilişkin etkenliğine bağlıdır.

Bir pazarlama unsurunun rastlantıyla değişikliğe uğraması öylesinedir ki, çokluk çeşitli ticaret politikası varsayımları oluşturulur. Bundan, yalnızca lanse etmenin maliyeti üzerine değil, mamulün fiatına ve lanse etmede uygulanan ticaret ve reklâm çabasının yoğunluğuna göre değişen ölû noktaya varılmak üzere satışların hacmine ve satılacak birimlerin sayımına ilişkin bilgiler çıkarılır.

Böylece lanse etmede mümkün çeşitli tercihler ortaya koyan ve her biri pazarlama unsurları arasında bir dengeyi temsil edecek olan birçok *marketing mix* projesi elde edilecektir.

Gene böylece çok düşük bir fiata ve zayıf bir reklâm bütçesine dayanan bir *marketing mix* tipi kurmak mümkün olacaktır. Bu tip pazarlama, rekabetin fiatlar üzerinde tekarrur ve markaya verilen önemin zayıf olduğu (örneğin şeker) hallerde uygun olan bir tiptir. Bu halde kâr bölgesine oldukça çabuk varılır.

Güçlü bir satış teşvik programıyla birlikte yürüyen bir yüksek fiat politikası da öngörmek mümkündür. Bu mamulün iyice ayırdedilebilir olması ve reklâmın etkisinin de gene çok kuvvetli olması halinde sık sık rastlanan bir durumdur.

Eğer teşebbüs hızla ölû noktaya varmak isterse, yüksek bir fiat ve mütevazi bir reklâm yatırımı politikası tervih edecektir. Fakat ölû noktaya varmak için zorunlu çabalardan daha önemli olarak burada ağırlığını koyan topyekûn boyutudur. (Üniter kâr $\times$ satılacak birimlerin sayısı)

En iyi *marketing mix*, azami global kâr getirecek olanıdır.

Bu açıdan bir yüksek fiat ve güçlü bir satış teşvik politikasının seçilmesi en rizikolu olanıdır. Önemli zararlar ya da büyük kârlar getirebilir.

Çeşitli seçme olanakları arasında, seçim, rizikoların yönetimce hesaplanmasından ya da çeşitli varsayımlar arasında tercihlerden doğar: bu, rizikodan kaçınmak ya da yatırılan fonları hızla geri alma veya azami kâr elde etme olabilir.

Mix'in seçimi mamulün aynı zamanda hem maliyetini, hem de satışlarını etkiler. Demek oluyor ki, bu seçim ne kolay, ne de kesin bir şeydir.

BÖLÜM 3

PAZARLAMA PLANI

Yeni mamûlün lanse edilmesi politikasının düzenlenmesi, az önce görüldüğü gibi, uzun vadeli genel hedefleri ve bu hedeflere erişmeye özgü, belli başlı yönelişlerin saptanmasına ilişkindir.

Ne var ki, bu genel politika planı, yeni mamûlün lanse edilmesini yürütmeye tek başına yeterli değildir. Bu plan, saptanan hedefe ulaşmak için kabul edilmiş ticarî stratejinin ayrıntılarını ortaya koyacak ve girilecek eylemlerin ve harekete geçirilecek araçların tümünü yalnızca uzun vadeli değil, aynı zamanda orta ve kısa vadeli olarak belirleyecek bir pazarlama planı ile münavebeli bir şekilde yürütmelidir.

Bu ikinci plan da, başlıca şu hususları içerir: lanse etme, türlerinin gösterilmesi, satış artırma planı, satışlar planı, pazarlama bütçesi ve çok zaman bir satış testi.

1. Lanse etme türleri

Lanse etme türleri deyiminden, yeni mamûlün ardı ardına piyasaya sürüleceği jeografik sektörlerin ya da piyasa kesimlerinin ve ardarda lanse etmenin gerçekleşeceği tarihlerin belirlenmesi anlaşılır.

a) Lanse etme bölgesi

Bu alanda sık sık yanlışlıklar yapılır: yönetimin mamûlü geniş bir sektöre lanse etme, ya da başlangıçtaki sektörü hızla genişletme isteği çok zaman yanlış kararlara götürür.

Yeni mamûlün ülkeyi yeterli bir yoğunlukla hemencecik kaplaması, yalnızca önemli araçları değil, çok iyi bir piyasa tecrübesini de gerektirir.

Denebilir ki, ülke ölçüsünde bir lanse etme işlemi şu koşullar içinde yani: eğer lanse edilecek mamûl toplumun mamûllerinin halihazır çizgisine çok yakın ise, eğer satış kuvvetleri mamûlü kolaylıkla massedebilecek (özümleyebilecek) durumda iseler, öngörülebilir. Bundan ötürüdür ki, ulusal piyasa ölçüsünde genişliğine çabalar yerine sınırlı bir piyasa üzerinde yoğun çabaları öngörmek her halde daha uygun olmalıdır.

Bölgesel lanse etmeyi öngörme koşulları şunlardır:

- eğer malî çaba nisbi olarak zayıf ise;
- eğer üretim kapasitesi sınırlıysa;
- eğer mamûl, lanse edilmesi güç bir mamûl ise ve rizikosu nisbi olarak büyükse.

Üstelik dilim dilim lanse etme, rizikoları edinilecek ve daha sonraki lanse etmelerde yararlanılabilecek tecrübelerle parçalara ayırma olanağını sağlar.

Lanse etme bölgesinin seçimi, genel olarak kolaylığın etkisi altındadır: buna, gerek en az direnç gösteren noktalara, gerek muhtemel piyasanın en zengin olduğu sektöre yüklenmek suretiyle girilir. Gerçekten de çokluk, hedef, mümkün olan hızla ve en az masrafla azamî (maximum) satış ve kâr elde etmektir.

Seçilen sektörün fabrikaya en yakın sektör olduğu da olur. Bu da yalnızca depolama ve nakil masraflarını azaltma avantajını değil, (öteki mamûllere oranla bu masrafları daha çok gerektiren çikolata, şeker, soğutucu araçlar gibi mamûller söz konusu ise, bu önemli bir unsurdur) imalatçının mahalli şöhretinden yararlanma avantajını da sağlar.

Lanse etme bölgesinin haritası aynı zamanda hem satış alanlarının bölünmelerine, hem de yararlanılması düşünülen reklâm desteğini uygulanacağı bölgelere bağlıdır.

Lanse etmenin uygulama noktası bir coğrafi bölge değil, özel bir tüketici kategorisi de olabilir. Bu hal, örneğin, getirdiği yeniliklerin son haddine vardığı maddeler söz konusu olduğu zaman zaman kendini gösterir.

Geniş kitleyi bu yeniliklere alıştırmak, kamu oyu üzerinde etkisi olanlara öncelik tanıyarak ilkin o tabakalara hitab etmek suretiyle sağlanabilir. Moda mamûlleri söz konusu olduğu zaman da böylece hareket edilir.

Eğer yurt çapında lanse etmenin derhal sağlanması söz konusu değilse, bu ölçüye varacak genişlemenin nasıl oluşacağı, eksiksiz bir pazarlama planı önceden hazırlanmış suretiyle daha başlangıçta öngörülür.

b) Lanse etme tarihi

Lanse etme tarihi de itina ile alınması gereken bir karardır.

Bu tarih önce lanse etme planına bağlıdır. Lanse etmenin çeşitli işlemleri arasında koordinasyon sağlamanın hassasiyeti ve zorunluğu, lanse etme tarihinin en büyük bir açık seçiklik ve kesinlikle incelenmesini gerektirir. Bu ise, söz konusu tarihi ne kadar önceden saptanırsa, o kadar güç olur.

Lanse etme tarihi, her durumda kendine özgü bazı koşullara da bağlıdır. Yeni araba modelleri, genellikle belli tarihlerde açılan otomobil sergilerinde, yeni romanlar ödül mevsiminden önce lanse edilir. Elbise yapımında kullanılan kumaş koleksiyonlarının piyasaya sürülüşünde, hem kumaşların elbise haline getirilmesi sürecinin süresi hem de tüketicilerce satın alınma mevsimi hesaba katılmalıdır.

Bu konuda başka koşullar da araya girer; örneğin, eğer rakiplerin de yeni bir mamûlü lanse etmeğe hazır olduğu biliniyorsa, hem yeniliğin etkisinden, hem de belli bir öncelikten yararlanmak için yenilik getiren mamûlü ilk lanse eden olmak gereklidir.

Bunun tersine, yeni bir mamûlû piyasaya sürmek için, kimi zaman, piyasanın yeterince emin bir piyasa olması gerekir. bazı mamûllerin sürümünde başarısızlık, vaktinden çok önce lanse edilmesinden ileri gelmiştir.

2. Reklâm planı

Reklâm planı, lanse etme planının bütününde reklâma verilen özel hedefleri gerçekleştirmeyi sağlayacak araçların tümünü tesbit eder.

Bu plan başlıca, reklâm yoluyla ulaştırılacak mesajların özünün, bu mesajların türlerinin ve bu işin gerektirdiği masraflara değgin bütçenin saptanmasından ibarettir.

Reklâm mesajı müstakbel alıcılara yeni mamûlün karakteristikleri üzerinde bilgi vermeli, onları bu mamûle ihtiyaçları bulunduğuna ikna etmeli ve bu yeni mamûle sağlayacakları avantajları kanıtlamalıdır.

Reklâm mesajının niteliği, böylece, hem mamûlün ve tüketicinin, hem de rakiplerce yapılan reklâmlarda söylenenlerin etkisi altında belirlenir.

Reklâm mesajı, ilkin ve her şeyden önce mamûlün niteliğine dayanmalıdır. Reklâmın birinci rolü ilkin yeni mamûlün ne olduğunu, neye dayandığını, nasıl ve hangi hallerde kullanılacağını açıklayarak onun *kimliğinin tesbitidir*. Öylesine ki, tüketici bir mağazaya girdiğinde onu tanıyabilsin. Reklâmın bu rolü çokluk unutulduğu için bunu hatırlatmak o derece yararlıdır. Reklâm, mamûlün avantajlarını göstermek suretiyle tüketicinin ilgisini harekete de geçirmelidir. Mamûl, tüketicilerin zevklerine ve ihtiyaçlarına tamamen uygun olduğu ve kaliteleri kendine özgü olduğu ölçüde, bu iş kolaylaşır.

Mesajın içeriği, reklâmın erişmek zorunda olduğu tahmini hedeflerin türünden de etkilendir. Aynı mamûl için ileri sürülecek kanıtlar ve bunları ileri sürme tarzı muhatapların kadınlar ya da erkekler, gençler ya da yaşlılar, şehirli ya da köylü, zengin ya da yoksul v.b. olmasına göre değişebilir.

Kanıtlamanın içeriği bulununca, bunun halka nasıl iletileceği sorunu ortaya çıkar.

İletme teknikleri problemleri, herbirinin sırasıyla çözülmesi gerekli diğer bazı problemleri de içerir.

Bunlar arasında ilkin iletme yöntemleri gelir. Reklâmın hedefine, çeşitli iletme yöntemlerinin az ya da çok tam olarak ve hep birlikte kullanılmasıyla erişilebilir: reklâm, satış artırma, halkla ilişkiler. Bu tekniklerin seçilmesi ve (kimi zaman *marketing mix*'le bir andırma yapılarak, *advertising mix* de denilen) dozajı birçok etkenlere bağlıdır.

Plan, her bir iletme yönteminin kendi içinde kullanılacak ortamların (media) tipini ya da tiplerini saptamalıdır: basın, sinema, radyo, afiş ve bunların hangi oranlarda kullanılacağı gibi.

Media tipi seçilince, plan, bu media tipinde kullanılması gerekli destekleri belirlemeye koyulur: reklâm için, bu destekler dergi başlıkları, afişlerin asılacağı yerler ile radyo istasyonlarının ve sinemaların, v.b. yerlerin seçimi.

Satışları teşvik hususunda, meselâ, örnekleme işleminde, örneklenecek kişilerin sayı ve türlerini örnekleme tarzlarını (doğrudan dağıtım ya da bedava kupon dağıtımı v.b.) belirleyip tanımlamak söz konusu olacaktır.

Reklâm planı, her bir işlemin başlayacağı tarih ile devam edeceği süreyi saptayacaktır. İşlemlerin birbirine zincirlemesine bağlanması gerçekten de en önemlisidir: reklâm, normal olarak, belli bir yüzdede satış noktası yeni mamûl almış olmadıkça başlayamaz.

Nihayet, reklâm bütçesinin önemi de ilk safta kendine verilen hedefin yer aldığı bir takım unsurlara bağlıdır.

3. Satışlar planı

Pazarlama planı, bir satış planını da içerir. Bu planın ticarî hedefin gerçekleşmesindeki rolü, beklenen muamele tutarınca gerçekleştirmeye imkân verecek, yani öngörülen sayıda mamûlün, öngörülen zaman ve öngörülen şekillere uygun olarak sürümünü sağlayacak tüm tedbirlerin önceden saptanıp açıklanmasına dayanır.

Reklâm ve satış teşvik planının konusunun satış hazırlayacak olan tedbirlerin tesbiti olmasına karşılık, satışlar planının görevi mamûlün satışını gerçekleştirmeyi sağlayacak tedbirleri saptamaktır.

Bu tedbirler başlıca bir *dağıtım planı* ile bir *satış kuvvetleri planına* ilişkindir.

a) Dağıtım planı

Bu planda sözkonusu olan şunların belirlenmesidir:

- aranıp bulunacak olan perakendecilerin türü,
- gerekirse yapılacak eleme ve, bu halde, bunun ölçütleri,
- toptancılardan yararlanılması gereken bölgeler,
- perakendecileri ziyaret etme hususunda bırakılması gereken aralıklar,
- bazı hallerde, bunların ellerinde bulundurmaları gereken asgarî ve azamî stoklar,
- önerilecek satış şartları (marjlar, miktara ya da yapılan hizmete göre fiat indirimleri, vazgeçme imkânları),
- stokların idaresi,
- stoklama ve nakil koşulları,
- teslim süreleri,
- müşterilere kredi,

b) Satış kuvvetlerini örgütleme planı

Bu plan da bir takım işlemleri gerektirir:

- zorunlu satıcıların sayısının saptanması,
- yeni mamûlün satıcılarının seçilmesi ve yetiştirilmesi (mamûlün tekniğinin, nasıl kullanılacağına² öğretilmesi; potansiyel tüketicilerin ve mamûlün bunların ihtiyaçlarını tatmin tarzının bilinmesi; kanıtlama tekniği; muhtemel itirazlara cevap, v.b.);
- satıcıların cihazlandırılması: kanıt listesi, reklâm cüzdanı, v.b.,
- satışa arz edilen mamûller serisinin saptanması;

- satış kotalarının konulması,
- satıcıların kazançları (aldıkları ücretler),
- satış kuvvetlerinden yararlanma taktiği (günlük ziyaret sayısı, ziyaret güzergâhı, sektörlerin geçici olarak guruplar halinde toplanması).

4. Pazarlama bütçesi

Pazarlamanın hedeflerini ve stratejisini yeterli bir kesinlikle belirlemeyi gerektiren nedenlerden biri, bir pazarlama bütçesinin yapılmasının zorunlu olmasından doğar.

Pazarlama bütçesi bir yandan muamele tutarını, bir yandan da çeşitli pazarlama masraflarını bir araya getirmelidir. Bu sonuncusu, yani sözkonusu masraflar üretim maliyetine ve teşebbüsün genel masraflarına eklenince, yeni mamûlün önceki muamele tutarına kıyasla çizeceği profilin evrimini verecektir.

Yeni bir mamûlün pazarlama bütçesinin bir şey ifade edebilmesi için, bu bütçenin yeterince uzun bir dönemi kapsaması gereklidir. Mamûlün sağlayacağı yarar hesabı, piyasaya sürülüşünün ilk yıllarında önemli değişiklikler kaydeder ve pazarlama bütçesi, mamûlün yörüngesine nihai olarak girmiş görüldüğü ana kadar öngörülmüş olmalıdır. Durum, esasen hedefler için de tıpkı böyledir. Bu dönem mamûle göre birkaç ay ilâ birkaç yıl arasında değişiklikler gösterir.

Böylece, pazarlama bütçesi, çeşitli ticarî sorumluları, yeni bir mamûl için çok zaman gerçekleştirilmesi güç bir kesinliğe ve tahmine zorlar.

Pazarlama bütçesi üç kısım halinde sunulabilir.

1 — MUAMELELER TUTARI TAHMİNLERİ.

2 — PAZARLAMA İŞLEMLERİNE TEKABÜL EDEN MASRAFLARIN AYRINTISI. Bunu sabit masraflar (inceleme masrafları ile ticarî yönetimin genel masrafları), doğrudan orantılı masraflar (faturalama, nakil ve manütansiyon, stoklama) ve yarı orantılı masraflar (reklâm, satış personeli) olmak üzere ayırarak vermek mümkündür.

3 — YENİ MAMÜLDEN TAHMİNİ YARARLANMA BİLANÇOSU.

Böylece belirlenmiş ve sunulmuş olarak, pazarlama bütçesi, yeni mamûlün lanse edilme işlemlerinin müstakbel kontrolünde, giderek etkenliğinin kontrolünde çıkış noktasını meydana getirir.

Bununla birlikte, bu bütçe pazarlama politikası unsurlarını kavrayamaz. Çünkü, bu unsurlar yalnızca nicel oldukları için (markalar politikası ve dağıtıcılar karşısında yürütülecek politika gibi) bunlar, bu bütçe aracılığıyla kontrol edilemezler.

5. Satış testi

Satış testi, yeni mamûller tasarlanan piyasayı en çok temsil edebilecek şekilde seçilmiş, sınırlı bir ya da bir kaç bölgede satışa arz etmeğe dayanır.

Demek oluyor ki, bu testin, hem pazarlamanın tüm unsurlarına ilişkin olduğu için son derece eksiksiz olmak, hem de, mamûlün rekabet ya da önceden kestirilememiş raslantılar karşısında nasıl tutunduğunu müşahade olanağını sağladığı için, piyasanın normal koşulları içinde gerçekleştirilebilmek gibi pek büyük yararları vardır.

yalnızca, tüketicinin tepkilerini keşfetmek her zaman daha güç olduğu için değil, aynı zamanda bir mamûlün lanse edilmesi pahalıya malolduğu ve bundan ötürü de bir tecrübe döneminin geçirilmesi gerekli olduğu için de, satış testinden gitgide daha çok yararlanılmaktadır.

Bu satış testinin esas konusu, yeni mamûlün piyasasının değerini gerçeğe uygun olarak kestirmek, müstakbel satış ve reklâm kampanyalarını daha kesinlikle plânlamak, dağıtım türlerinin uygun olup olmadığını ortaya çıkarmak ve genel bir şekilde pazarlama politikasından doğabilecek ağır rizikoları sınırlamaktır. Özetle, bu testte, mamûlün kârlı olarak pazarlanıp pazarlanmayacağını son bir kez ve topyekûn tahkik etmek söz konusudur. Her hal kendine özgü olduğu için, apaçıktır ki, üzerinde ısrar edilecek noktalar mamûle, markaya, piyasanın durumuna, v.b. göre değişiklikler gösterir.

Piyasa incelemeleri gibi daha önceki testler, yeniden satın almanın miktarı ya da sıklığı gibi noktalarda yeterince kesin unsurları sağlamadığı için, satış testi mamûlün geleceğinin ve piyasasının gerçek büyüklüğünün bilinmesi yolunda belirleyici olmasından ötürü de geçerlilik kazanır.

Nihayet, satış testinin yapıldığı piyasanın temsil yeteneği, bu testten yeterince kesinlikle çıkarılan sonuçların genellenmesi olanağını sağlar.

Bununla birlikte bu testin sistemli olarak her zaman yapılması gerekli değildir. Ancak, yeni mamûlün satışında başarısızlık rizikosunu yeterince varsa, bu zahmete katlanılmalıdır. Satış testi, gerçekten de, yapılması güç, uygulanması pahalı ve gelecek tasarılar üzerine rekabeti tahrik edeceği için yararlanılması tehlikeli bir testtir.

Demek oluyor ki, testin girilmesiğe değer olup olmadığını takdir etmek ve özellikle bunun bazan ağır bir sorumluluğu yüklenmeye engel olacağını sanmaktan kaçınmak son derece önemlidir.

Bir çok hallerde, sağlam düşünceye ve tecrübeye dayanan sağduyu, tekniklik aşırılığının yerini çok lehte olarak alır.

a) Bir satış testinden elde edilecek bilgiler

- a) Satış testi azamî verimliliğe yaklaşma olanağını sağlar. Gerçekten de, bu test *marketing mix* unsurlarının azamî kombinezonuna satış, reklâm ve satışı teşvik çabalarının karlılığı verimliliğini ölçmek suretiyle değer biçmeye imkân verir. Bu test aynı zamanda mamûlün bırakacağı kâr marjının büyüklüğü üzerinde de ortalama bir fikir verir.
- b) Satış testi, yalnızca tüketicilerin özelliklerini değil, mamûlün kullanış tarzını da tahkik ederek, yeni mamûlün piyasa profilini daha açık seçik hale getirmeye de imkân verir.
- c) Eğer bir tanıtlayıcı reklâmla birlikte yürütülürse, reklâm stratejisinin kalitesini kontrol etme fırsatını da sağlar.
- d) Öte yandan, yeni mamûl karşısında tacirlerin davranışları ve rekabet üzerine uyarıcı unsurlar getirir.

b) Satış testinin süresi

Bu testin süresi, kendi hedeflerine göre olduğu gibi, mamûlün tipine, tüketicinin satın alma sıklığına göre de değişikliklere uğrar. Bununla birlikte, büyük tüketim mamûlleri konusunda, bu satış testinin en azından altı ay sürmesi gerektiği hesaplanmaktadır ki, bu da markanın piyasada göstereceği evrimi ve piyasanın mamûl karşısındaki tepkisini uygun bir şekilde değerlendirmek için zorunlu bir süredir.

(Yeni mâmul tanıtımı) adlı bu eseri,
Fransız pazarlama uzmanı R.LEDUC yazmış;
TANER ÇELENSÜ dilimize çevirmiştir.

