

## ÜRETİM İŞLETMELERİNDE MAMUL PLANLAMASI

Dr. Tuncer TOKOL (MBA)

### GİRİŞ:

Dinamik bir pazarda faaliyet gösteren işletmelerin hem alıcıları memnun etmek ve hem de rekabete karşı mücadele edebilmek için mamul planlamasına ihtiyaçları vardır. Ancak bazı yöneticiler, mamulü üretim faaliyetlerinin doğal bir sonucu olarak düşündüklerinden, mamul planlamasına ihtiyaç görmezler. Fakat bu görüşün birçok yeni mamulün başarısızlığa uğramasına sebep olduğu da bir gerçektir. Günümüzde artık işletmelerin 5, hatta 10 yıl ilerisini planlama gereği ortaya çıkmıştır. Çünkü pazarda yeni fikirler kolaylıkla kopya edilebilmekte ve daha iyilerinin ortaya çıkması ile de önemlerini kaybetmektedir (1).

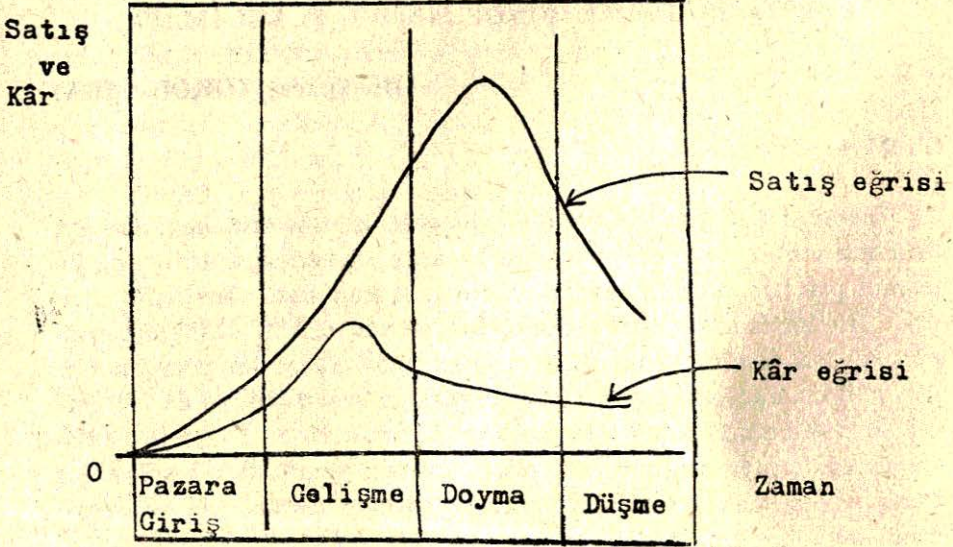
Mamullerin de insanlar gibi belli bir ömrü vardır. Onlar da doğarlar, yaşarlar ve ölürlür. Bu nedenle işletme yöneticilerinin üretilen mamullerin yaşam dönemlerini yakından izlemeleri gerekir. Mamullerin yaşam döneminde genellikle 4 aşama görülür. Bunlar mamulün pazara girişi, gelişme, doyma ve düşmedir.

Birinci aşamada, mamul alıcılar tarafından bilinmediğinden mamulün pazarda sürümünü gerçekleştirmek için reklam ve satışı artırıcı diğer çabalara ağırlık verilir. Çünkü bu aşamada işletmenin temel problemi mamulü için talep yaratmak olmaktadır. Ancak kâr artışları rakipler için pazarı cazip duruma getirdiğinden pazardaki rakip miktarı da artmaya başlar. Üçüncü aşamada bir yandan rakip miktarının artması, öte yandan rekabetin şiddetlenmesi kârların düşmesine sebep olur. Son aşamada ise, fiyat rekabeti devam etme-

(1) Amerika'da Westinghouse Electric şirketinin planlama uzmanları 2000 yılında 21 farklı teknolojik alanda ne gibi gelişmeler sağlanabileceği konusunda çalışmalar yapmaktadır. Bkz: «Setting o Time Table», Business Week, May, 1967, s. 52-61



sine rağmen artık işletmeler fiyat rekabetinden çok mamul farklılaş-  
tırmasına dönme zorunluluğunu duyarlar (2).



Mamullerin yaşam dönemlerini yakından izleyen yöneticinin mamule ilişkin uzun dönemli planlama çalışmaları özellikle mevcut mamullerde değişiklik yapma, mevcut mamullerden marjinal durumda olanların üretiminden vazgeçme ve yeni mamul geliştirme gibi konuları kapsar (3).

Bu konulara ilişkin kararlar sadece işletmenin pazardaki durumunu veya devamlılığını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda sürüm, yönetim ve finansman gibi iç konularda da etkilerini gösterir. Onun için işletme yönetiminin aşağıdaki sorulara cevap verebilmesi gerekir.

— İşletme, pazarını genişletme, pazarlama alanında tek yönde

(2) EDWARD CUNDIFF, RICHARD STILL, Basic Marketing, 2. baskı, Prentice-Hall Inc., New Jersey 1971, s. 220-225

(3) JOHN M. BRION, Corporate Marketing Planning, John Wiley and Sons. Inc., New York 1967, s. 153



## Üretim İşletmelerinde Mamül Plânlaması

büyüme, veya diğer alanlara atlama yoluna gidecek midir? Gidecekse bu değişikliğin işletmenin kapasitesine ve yatırım gücüne yapacağı etki nedir?

— İşletme, elindeki pazarla yetinerek mevcut büyüklük ve kapasitesini koruyacak mıdır?

— İşletme pazarını küçültüp, iş hacmini özellikle verimli olmayan alanlarda daraltma ve böylelikle serbest kalan gücün yeni amaçlar için hazır tutulması yoluna gidecek midir?

İşletme yönetimi, yukarıdaki sorulara cevap verdikten sonra uzun dönemli mamul planının hedeflerini, işletmenin pazardaki durumunu ve politikasını dikkate alarak saptayabilecektir.

### I — MEVCUT MAMULLERDE DEĞİŞİKLİK YAPILMASI

Teorik olarak, mamulün yaşam döneminin herhangi bir aşamasında mevcut mamullerde bir değişiklik söz konusu olabilir. Ancak birçok durumlarda değişiklik mamulün yaşam döneminin son aşamasında başvuru olan bir yol olmaktadır. Değişiklik mamulün büyüklüğü, şekli, rengi ve malzemesi gibi fonksiyonel özelliklerinde ve stilinde de olabilir.

#### 1. Kalitede Değişiklikler :

Kalitede değişiklikler daha iyi malzemenin ve tekniğin kullanılması yoluyla gerçekleştirilebilir.

#### 2. Özelliklerde Değişiklikler:

Özelliklerde değişiklik, mamulde fiziksel değişiklikleri gerektirir. Bunun çeşitli yararları olabilir.

— Mamule verilecek yeni özellikler mamul imajının geliştirilmesinde etken bir methoddur.

— Kolayca ve ucuzca yapılabildiği için esnek bir rekabet silâhıdır.

#### 3. Stilde Değişiklikler:

Bu, mamulün görünüşündeki değişikliği ifade eder. Stil değişikliğini strateji olarak kullanan endüstriler otomobil, kadın -erkek giyim eşyaları ve mobilya endüstrileri olmaktadır. Stil değişikliğinin yaygın bir mamul stratejisi olmasının çeşitli sebepleri vardır.

— Başarılı olursa satış olanaklarını artırır.



— Pazarın önemli bir bölümünü ele geçirmede yardımcı olabilecek bir imaj yaratır.

Bazı durumlarda da mamulün yaşam dönemini mamulde değişiklik yapılmaksızın da uzatmak mümkündür. Bunun için de aşağıdaki stratejilerden birini veya karışımını kullanmak gerekir.

1. Mamulün mevcut kullanıcılarına mamulün daha değişik kullanış yerleri olduğunu göstermek.
2. Mamul için yeni alıcılar yaratmak.
3. Mamul için yeni kullanış yerleri geliştirmek (4).

## II — SATIŞ OLANAĞI BULUNMAYAN MAMULLERİN ÜRETİMİNDEN VAZGEÇİLMESİ

İşletmede mevcut mamullerde değişiklik yapılması yanında, mamul kuşağında bulunan marjinal mamullerin üretiminden vazgeçilmesi de mümkündür. Çünkü bunlar bir yandan işletmenin kârlılığını, öte yandan da işletmenin yeni fırsatlardan yararlanma olanağını azaltmaktadır. İşletmeyi bu gibi mamulleri üretmekten vazgeçiren sebepler şunlar olabilir.

1. Yetersiz net kâr
2. Pazar payında azalma
3. Yeni rakip mamullerde üstünlük
4. Fiyat istikrarsızlıklarının kârları güvenilmez duruma getirmesi
5. Alıcı fikirleri
6. Mamulde rekabet gücünün yokluğundan araçların artan şikâyetleri (5).

Bu nevi mamullerin seçimi için yöneticiler değişik kriterler kullanabilirler.

1. Azalan Satış Trendi: Bir ikaz işareti olan bu trend her zaman mamulün üretiminden vazgeçilmesi anlamına gelmez. Bununla

(4) DAVID KOLLAT, ROGER BLACKWELL, JAMES ROBESON, Strategic Marketing, Holt Rinehart and Winston, Inc., New York 1972, s. 215-218

(5) TUNCER TOKOL, Endüstri İşletmelerinde Pazarlama Planlaması, basılmakta olan Doktora Tezi, Bursa Mart 1974, s. 64



beraber bu trend muhtelif yıllar devam ederse o zaman dikkatle takip etmek zorunlu olur.

2. Azalan Kâr Trendi: Rakiplerin ikame mamullerini başarılı bir şekilde pazarlamaları diğer bir sinyaldir. Bu özellikle yeni bir mamulün aynı alıcı ihtiyacını daha etkin bir şekilde ve düşük bir maliyetle tatmin etmesi halinde önemli olmaktadır.

3. Yöneticinin mamul için ayıracağı zamanın miktarı da önemli bir göstergedir (6).

Ancak uygulamada birçok yöneticiler, marjinal durumda olan mamullerin işletmeye olan yüksek maliyetine rağmen, bu mamulleri üretmekten vazgeçmeyi pek arzu etmezler, ve daha çok mevcut mamulde değişiklik yapma veya yeni bir mamülü geliştirme yollarını ararlar (7).

### III — YENİ MAMUL GELİŞTİRİLMESİ

Yeni mamul işletme için yeni olan mamul demektir. Bu tarif orijinal mamulleri, mevcut mamullerdeki temel değişiklikleri ve rakip mamullerin kopyalarını kapsamaktadır.

Rekabet koşulları altında çalışan işletmeler için yenilik yapmak oldukça risklidir. Çünkü rekabet pazarında alıcılar daima yeni ve geliştirilmiş mamulleri satın almayı arzu ederler. Buna karşılık, işletme için yenilik yapmak da son derece pahalı ve risklidir. Bunun temel sebepleri olarak şunlar gösterilebilir.

1. Mamul fikirlerinin birçoğu mamul haline dönüşüp pazara ulaşamazlar.

2. Mamullerin birçoğu pazara ulaşsa bile başarılı olmayabilir.

3. Günümüzde başarılı mamullerin bile yaşam dönemleri kısalma eğilimindedir (8).

(6) KOLLAT, BLACKWELL, ROBESON, s. 221-222

(7) TOKOL, s. 65

(8) a.g.k., s. 65-66

Amerika'da yeni mamullerin pazardaki başarısızlık oranı oldukça fazladır. Booz - Ailen and Hamilton, Inc, isimli bir araştırma şirketinin yaptığı çalışmada, teknik bakımdan başarılı olarak araştırma ve geliştirme bölümünden çıkan her 3 ma-



Yeni mamullerin başarısızlığında temel nedenlerden birisi de yöneticilerin davranışlarıdır. Eğer yüksek yönetim yeni mamulü işletmenin varlığını sürdürmesi için gerekli bir unsur olarak görmüyorsa, yeni mamul çalışmaları başarısızlığa uğramaya mahkûmdur. Bu nedenle yeni mamullerin başarısı için her şeyden önce yüksek yönetimin geliştirme programına katılması gerekmektedir (9). Yapılan bir araştırmada diğer başarısızlık nedenleri olarak da yetersiz pazar analizi, analizde daha, beklenenden fazla maliyet, rekabet, elverişsiz pazarlama çabaları, yetersiz satış gücü, dağıtımında zayıflık ve zamanın kötü seçilmiş olması gösterilmektedir (10).

Yeni mamul geliştirme çalışmalarının planlanmasında farklı uygulamalar olmasına rağmen genellikle aşağıdaki model uygulanır.

1. Yeni mamul fikrinin yaratılması
2. İşletme için en uygun fikrin seçimi
3. Ekonomik Analiz
4. Mamulün Geliştirilmesi
5. Pazar Denemesi
6. Mamulün ticarî amaçla pazara sunulması

#### 1. Yeni Mamul Fikrinin Yaratılması

Her yeni mamul bir fikirle başlar, fakat birçok fikir mamul haline dönüşemez. Onun için temel amaç işletme hedeflerine en uygun olan fikrin seçimi olmaktadır. Genellikle fikirleri yaratmak kolaydır. Ancak güç kısım hangilerinin iyi olduğuna ve hangilerinin alıcılarca kabul edileceğine karar vermedir. Yeni mamul fikirleri işletmeye değişik kaynaklardan gelebilir. Bunlar, işletmenin çeşitli bölümlerin-

---

mulden 1 tanesinin pazarda başarılı olduğu ortaya çıkmıştır. Bkz. S. REVOLT, M. WARSHAW, Introduction to Marketing Management, Richard Irwin, Inc., Illinois 1973, s. 232. Öte yandan, başarılı mamullerin yaşam dönemleri de oldukça kısalmaktadır. Örneğin, General Electric, otomatik diş fırçasını pazara sürdükten 2 yıl sonra 54 rakip ortaya çıkmıştır. Bkz. PHILIP KOTLER, Marketing Management, Prentice-Hall Inc., New Jersey 1967, s. 315

- (9) GEORGE STEINER, Top Management Planning, McMillan Com., New York 1969, s. 560
- (10) LEE ADLER, «Relating the Product line to Market Needs and Wants», Derleyen: V. BUEL - C. HEYEL, Handbook of Modern Marketing, Mc Graw-Hill Com., New York 1970, Bölüm: 3, s. 4



de çalışan elemanların fikirleri gibi işletme içi kaynaklar olabileceği gibi, alıcı şikâyetleri, aracı kuruluşlar, araştırma büroları ve reklâm acentelerinin fikirleri gibi işletme dışı kaynaklar da olabilir.

## 2. İşletme İçin En Uygun Mamul Fikrinin Seçimi :

Bu aşamada, işletme hedefleriyle veya kaynaklarıyla uyuşmayan mamul fikirleri, mevcut fikirlerin arasından elenir.

## 3. Ekonomik Analiz

Ekonomik analizin amacı, yeni mamulün fiziksel sonuçlarının projeksiyonun yapılmasıdır. Talep ve maliyet faktörleriyle rekabet koşullarını ve işletmenin pazarlama programlarının beklenen etkisini içine alan geniş bir değişken grubunun bir arada düşünülmesini gerektiren bu analizde genellikle 2 yöntem kullanılır:

— Başa-Baş Analizi

— Yatırım Kârlılığı Analizi

1. Başa-Baş Analizi: Yeni mamul fikrinin ekonomik değerlemesinde en basit yaklaşımlardan birisi de başa-baş yaklaşımıdır. Bu yaklaşımla yönetici başa-baş noktasını gerçekleştirmek için satılması gereken mamul miktarını belirlemeye çalışır.

Baş-baş analizinde sabit maliyetler, mamulün geliştirilmesinde ve üretim teçhizatı ile reklâm için yapılan yatırımlardan meydana gelmektedir. Bu maliyetler mamulü üretme kararının bir sonucu olarak oluşmakta ve satılan mamul miktarının etkisi altında bulunmamaktadır. Öte yandan değişken maliyetler ise üretilen veya satılan miktarla değişen maliyetlerdir. Değişken maliyetlere materyel, işçilik ve gönderme giderleri girmekte ve bu giderler üretilen ve satılan her bir birimde temel yatırımlar olmaktadır.

Baş-baş miktarında ( $Q_B$ ), toplam gelir (TR), toplam gidere (TC) eşittir.

$$TR = TC$$

Burada toplam gelir (TR), fiyat (P) ile baş-baş miktarının ( $Q_B$ ) çarpımına; toplam gider (TC) ise, değişen maliyet (V) ile baş-baş miktarı çarpımının sabit maliyetle (F) toplamına eşittir.

$$TR = P \times Q_B$$



$$TC = F + VQ_B$$
$$PQ_B = F + VQ_B$$

$$Q_B = \frac{F}{P - V}$$

Formülden görüldüğü gibi, başa-baş noktasının hesaplanması hem toplam gidere, hem de talebin tahminine dayanmaktadır. Gerçekte bunların her ikisinin de tahmini oldukça güçtür. Ancak yönetim bu tahminleri yapabildiği takdirde asgari başa-baş miktarında satıp satamayacağını tespit edebilecek ve beklenen satışların başa-baş satışlarından fazla olma olasılığı da arttıkça mamulün kârlılığına olan güveni artacaktır.

## 2. Yatırım Kârlılığı Analizi :

Yeni mamulün yatırım kârlılığı analizinde değişik yöntemler kullanılabilir. Bunların içinde en çok kullanılanlar «Şimdiki Değer Yöntemi» ile «Yatırımın Dönüş Hızı Yöntemi»dir.

— Şimdiki Değer Yöntemi: Bu yöntem, gelecekte beklenen net nakit akımının işletmenin kapital maliyetiyle iskonto edilmesini gerektirir. Şimdiki değer bulunduktan sonra bu değer yeni mamulün geliştirilmesi için gerekli tahmin edilmiş yatırımla mukayese edilir. Eğer şimdiki değer yatırımı aşıyorsa işletme, kapital maliyetini aşan yatırımda kâr elde edebilecek demektir.

$$W = \sum_{i=1}^n \frac{R_i - C_i}{(1+V)^i} = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{(1+V)^i}$$

Burada

W = Yatırımın şimdiki değeri

$R_i$  = i yılında beklenen toplam gelir

$C_i$  = i yılında beklenen toplam gider

V = işletme kapitalinin fırsat maliyeti

n = R ve C'nin tahmin edildiği son yıl

(W) hesaplandıktan sonra, bu değer genellikle yatırımla (İ) mukayese edilir. Eğer  $W \leq \dot{I}$  çıkarsa, işletme yeni mamulü geliştirme çalışmalarına devam edebilecek demektir.



— Yatırımın Dönüş Hızı Yöntemi: Bu yöntemin uygulanması halinde gelecekteki gelir akımının değerini gerekli yatırıma eşit kılabacak bir iskonto oranının tahmini gerekir.

$$I = \sum_{i=1}^n \frac{n_i - c_i}{(1+r)^i}$$

Bu durumda, eğer yatırım dönüş hızı (r), işletmenin kapital maliyetini aşıyorsa yeni mamul projesi kabul edilecektir (11).

#### 4. Mamulün Geliştirilmesi

Yeni mamul fikri ekonomik analiz aşamasından geçtikten sonra fiziksel şekle dönüştürülmek üzere araştırma ve geliştirme bölümüne gelir. Bu bölümde mamulün fiziksel özellikleri, markası, ambalajı ve imajı gibi konular üzerinde durulur.

1. Fiziksel Özellikler: Fiziksel özellikler mamulün fonksiyonu ve şekli ile ilgili özelliklerdir. Bu özelliklerin tipik örneklerini mamulün büyüklüğü, rengi ve stili teşkil eder. Mamulün fiziksel özelliklerinde değişiklik yapmanın talep üzerinde olduğu kadar rekabet üzerinde de etkisi vardır. Hatta fiziksel özelliklerde değişiklik yapmanın rekabetin azaltılmasında etken bir silâh olduğu da yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Özellikle bazı pazarlarda alıcı tercihleri, stil değişikliklerine oldukça duyarlı olmaktadır. Bunun tipik örneğini kadın giyim eşyaları, mobilya ve otomobil pazarlarında görmek mümkündür (12).

2. Kalite: Mamul kalitesinin 2 ölçüsü vardır. Bunlar güvenilirlik ile dayanıklılıktır. Güvenilirlik, mamulün kalitesinin bir garanti ölçüsü olup iyi tekniğin, işçiliğin ve kalite denetiminin fonksiyonudur. Öte yandan, dayanıklılık ise, mamulün beklenen ömrünün bir ölçüsü olmaktadır. Gerek güvenilirlik ve gerekse dayanıklılık mevcut teknolojinin öngördüğü sınırlar içinde işletme tarafından değiştirilebilir. Bununla beraber her gelişme çabasının maliyet artışına sebep olacağını da unutmamak gerekir. Buna ilâve olarak mamul ne

(11) TOKOL, s. 67 - 71

(12) WALTER WENTZ, GERALD EYRICH, Marketing, Harcourt Brace Inc., New York 1970, s. 307



kadar dayanıklı olursa ömrü de o kadar uzun olur. Bu ise, yedek parça satışlarında azalma demektir. Onun için uygulamada yedek parça pazarının önemi nedeniyle bazı işletmeler daha az dayanıklı mallar üretmeye yönelmektedir (13).

3. Marka: Markalama konusunda üreticinin seçim yapabileceği 2 temel strateji vardır. Bunlar çok marka stratejisi ile aile markalarıdır.

— Çok Marka Stratejisi: Bu strateji, bir mamul grubuna birden çok markanın uygulanmasını ifade eder. Bu stratejinin temel nedeni 2 veya 3 markanın bir markaya kıyasla daha fazla satış ve kâr sağlayacağıdır. Öte yandan bu strateji işletmenin satışlarını arttırmak için mamulünü yeni şekillerde ve renklerde pazara sunmasında da kullanılabilir gibi alıcıların talep yapılarındaki davranış değişikliklerinin ayarlanmasında da kullanılabilir. Yine bazı durumlarda çok marka stratejisinin rakipler tarafından çıkarılan yeni mamullere karşı bir korunma aleti olarak kullanıldığı da görülür.

— Aile Markaları: Bu strateji ise bir mamul grubu için tek markanın kullanılmasını ifade eder. Üreticinin yeni mamul için mevcut olan tanınmış markayı kullanmaya karar vermesinin çeşitli sebepleri olabilir.

1. Mevcut tanınmış marka yeni mamulün alıcı tarafından kabul olanağını arttırır.

2. Yeni mamulü tanıtmak için yapılan reklâm giderlerini azaltır.

3. Yeni mamulün perakendeci ve toptancı tarafından kolayca kabulünü gerçekleştirir.

4. Ambalaj: Geçmişte ambalajın rolü sadece mamulü korumak iken günümüzde ambalajlama bir pazarlama aleti olarak düşünülmemekte ve ambalajlar işletmelerdeki özel ambalaj uzmanlarınca hazırlanmaktadır. Bu gruplar yeni mamul geliştirilmesiyle ilgili olan görevlilerle koordinasyonu sağlayarak fiziksel mamul ile ambalaj arasındaki uyumu gerçekleştirmektedirler (14). Mamulün tanıtımına yardımcı olan ambalaj bazı durumlarda mamulün bir parçası da olmaktadır. Bunun tipik örneği, parfümeri veya likör için kullanılan

(13) a.g.k., s. 313 - 314

(14) KOLLAT, BLACKWELL, ROBEKON, s. 243



## Üretim İşletmelerinde Mamül Plânlaması

dekoratif şişelerdir. Bazı durumlarda da ambalaj maliyeti mamulden daha fazla olabilir (15). Yeni mamulün ambalajının geliştirilmesinde ambalajın büyüklüğünün, şeklinin, malzemesinin ve renginin belirlenmesi gerekir.

Bunlar belirlendikten sonra ve ambalaja son şekli verilmeden önce ambalaja çeşitli testler uygulanır. Bunları şöylece sıralayabiliriz.

— Normal koşullar altında ambalajın dayanıklılığını ölçmek için teknik testler.

— Ambalajdaki renk uyumunu sağlamak için görüntü testleri

— Aracı kuruluşların ambalajı cazip bulmasına sağlamak için kanal testleri.

— Ambalaja karşı alıcı tepkisini ölçmek için alıcı testleri (16).

Mamulün ilk şekli bir pilot çalışma sonucu elde edildikten sonra alıcı ve arzu ve ihtiyaçlarına uygunluğu denenmek üzere pazar denemesine tabi tutulur.

### 5. Pazar Denemesi :

Pazar denemesinde deneme pazarları seçilerek mamulün gerçek olarak pazarlanması sağlanır. Böylelikle mamule olan alıcı tepkisi değerlendirilmiş olur. Mamulün pazar denemesinde 2 aşama vardır. Birincisi deneme programının hazırlanması, ikincisi deneme pazarının seçimidir :

#### — Mamulün Deneme Programının Hazırlanması :

Bu programın hazırlanmasında herşeyden önce pazarlamaçının işletmenin gerçekleştirmek istediği amaçları dikkate alması gerekir. Eğer amaç, mamulün alıcı zihnindeki kalitesinin ve mamulün alıcı tarafından kabulünün ölçülmesiyle direkt ilgili ise, en iyi yaklaşım pazar denemesinden çok bazı temellere göre mamulü denemektir. Potansiyel alıcıların tepkilerini ölçmenin en iyi yolu da işletmede çalışanlardan bazılarının mamulü kullanmalarına müsaade etmektir. Eğer böyle bir yol seçilmişse mamule olan tepkiler bir anketle saptanabilir. Şüphesiz ki, işletmede çalışanların alıcı grubunu tam

(15) WENTZ, EYRICH, s. 312-313

(16) KOTLER, s. 333



olarak temsil ettiklerini söyleyemeyiz. Bununla beraber bunların tepkileri mamulün olumlu veya olumsuz yönlerini gösterebilir.

Bir diğer yol da, alıcı panelinden yararlanmaktır. Alıcı panelinde ise, mamul henüz pazara çıkarılmadan önce panel üyelerinin mamulü kullanmaları istenir. Bunlardan gelecek tepkiler, eğer mamul satışa çıkarılmış olsa idi, pazarın tepkisinin ne olacağının tahmininde çok değerli olabilir. Alıcı panelinin diğer yola kıyasla üstünlüğü, panel üyelerinin bağımsız olmaları ve bu sebeble de potansiyel pazarı daha iyi temsil edebilecekleri inandırıcıdır. Bununla beraber, bu panellerin pazar denemesi ile birlikte kullanılması halinde çok daha yararlı olacağı kanısı vardır.

Pazar denemesinde amaç, mamul dışında kalan ve işletmece denetilebilen fiyat, reklâm ve dağıtım gibi değişkenlere pazarın tepkisinin ne olacağının belirlenmesidir. Bu amacı da pazar denemesine başvurmadan gerçekleştirmek pek kolay olmaz. Eğer biz hedef olarak seçilen bölgede fiyat ve reklâm gibi çeşitli kombinasyonların çeşitli etkilerini bilmek istiyorsak, mamulü pazarda denemekten başka çıkar yol yoktur.

#### **Deneme Pazarının Seçimi :**

Deneme pazarı seçimi, deneme pazara programının bir sonucudur. Seçimde birinci yol, mamulün satılabileceği tüm potansiyel pazarlar arasından rastgele deneme pazarının seçimidir. Bu yol kabul edilmişse her pazar alanının deneme pazarı olma şansı eşit olmaktadır. İkinci yol, rastgele olamayan bir temele dayanarak deneme pazarlarının toplam pazarı temsil kabiliyeti olup olmamasıdır (17).

Deneme pazarı seçim yolu belirlendikten sonra, sıra denemenin kaç pazarda yapılacağına karar vermeye gelir. Bu konuda karar verebilmek için de 2 noktayı göz önünde tutmak gerekir.

1. Seçilecek deneme pazarının toplam pazarı temsil kabiliyeti
2. Pazar denemesinin maliyeti (18).

Pazar denemesi sonunda mamul satışlarının durumuna göre 3 alternatif ortaya çıkar.

---

(17) WILLIAM KING, Quantitative Analysis for Marketing Management, Mc Graw - Hill Com., New York 1967, s. 175-176

(18) KOTLER, s. 335-336



## Üretim İşletmelerinde Mamül Plânlaması

1 Deneme pazarında mamul satışları iyi ise, işletme yeni mamulunu ticari amaçla pazara sunabilir.

2. Mamul satışları ne başarılı ne de başarısız ise, işletme için izlenecek değişik yollar vardır.

— İşletme, mamulünü ticari amaçla pazara sunabilir.

— Yeni bir pazar denemesi düzenliyebilir.

— Mamulde gerekli düzeltmeleri yapıp yeni bir pazar denemesine girişebilir.

— Mamulu üretmekten vazgeçebilir.

Ancak böyle durumdaki mamuller için en iyi yol, yeni bir denemeye girişmek olmaktadır.

3. Mamul satışları kötü ise, işletme için en emin yol, mamulü üretmekten vazgeçmektir. Bununla beraber birinci denemeye güvensizlik varsa, yeniden bir denemenin düzenlenmesi düşünülebilir. Yahutta mamulde gerekli düzeltmeler yapılarak yeniden pazar denemesine girişilebilir (19).

### 6. Mamulün Ticari Amaçla Pazara Sunulması

Yeni mamul pazar denemesinden geçtikten sonra ticari amaçla pazara çıkarılmadan önce işletmede bazı faaliyetlerin tamamlanması gereklidir.

— Üretim teçizatı tamamlanmış olmalıdır.

— Kalite denetim sistemi çalışır vaziyette olmalıdır.

— Stok düzeyleri saptanmalıdır.

— Depolama ve gönderme için esaslar belirlenmelidir.

— Dağıtım ve satış gücü plânları son duruma getirilmelidir.

— Mamul dağıtıcı kurumlara gösterilmiş olmalıdır.

— Reklam programı tamamlanmış olmalıdır.

— Bütçeler son duruma getirilmelidir.

— Reklam sloganları seçilmeli ve reklam vasıtaları da belirlenmiş olmalıdır (20).

Yukarıda belirtilen faaliyetler tamamlandıktan sonra, yeni mamulün pazara sunulacağı zamanı iyi ayarlamak gerekir. Aksi halde mamulün pazardaki başarısı her an tehlikeye girebilir.

(19) a.g.k., s. 340

(20) KOLLAT, BLACKWELL, ROBESON, s. 247



## SONUÇ :

İşletmelerin üretimlerini arttırma ve sistem geliştirme çabaları yanında, mamullerine ilişkin araştırma ve geliştirme çabaları da büyük önem taşır. Bununla beraber bugün bir çok işletmede özellikle bu alanda anlayış ve bilgi eksikliği şaşılacak ölçüdedir. Pazarların genişlemesi ve rekabetin de alabildiğine artması karşısında, işletmeler başarıları için pazar ihtiyaçlarına uygun mamul geliştirme zorunda olduklarını çoğu kez unutmaktadırlar. Eğer işletmede, gelişme amacı güdülmüyorsa, ve şimdiye kadar üretilmekte olan mamul türlerine körü körüne bağlı kalınıyorsa işletme bir çıkmaza doğru sürükleniyor demektir. Eğer işletme pazarda varlığını sürdürmek istiyorsa, üretmekte olduğu mamulü bir yenisi ile değiştirmeli hiç olmazsa pazar koşullarına uydurabilmelidir. Şüphesiz ki pazarda başarılı olabilecek mamulleri geliştirmek kolay değildir. İşletme çeşitli güçlüklerle karşılaşabilir. Ancak geliştirme çabalarının gereksiz giderlere yol açmaması için de çalışmaların bir plâna göre yürütülmesi gerekir. Yeni mamulü geliştirmekle de iş bitmez. Yakın gelecekte bu mamulun pazar koşullarına uygun olup olmadığı da devamlı olarak denetilmelidir Bunun yanında, yöneticinin, mamulu sürekli olarak geliştirerek çalışmaları bilinçli olarak yürütmesi, yeni mamul fikir ve görüşlerini işletmenin içinde ve dışında sürekli olarak teşvik etmesi, satış plânına uygun olarak eldeki mamuller için yeni kullanma olanakları bulması, modası geçmiş mamüllerin üretimini azaltması veya tamamen durdurması, yeni üretim tekniklerini getirmesi, lisans alma, diğer işletmelerle işbirliği yapma veya bunları satın alma yoluyla işletmenin yeni üretim alanlarına girmesine sağlaması beklenir.