

PAZARLAMA YÖNETİMİNDE KARAR ALMA

Ass. Okan AKÇAY (MBA)

Pazarlama yönetimi iki türlü faaliyeti amaç edinir. Birincisi, pazarda mevcut malların tüketilmesi için taleplerin şekillendirmek ve işlemek; İkincisi üretimi, muhtemel tüketicilerin ihtiyaç ve arzularına en uygun bir şekilde sokmak ve ayarlamaktır (1). Bu iki faaliyeti yerine getirmek için pazarlama yöneticileri malların ve hizmetlerin üretilmesinden başlayarak, tüketiciye geçinceye kadar bazı kararlar almak vazifesini yüklenir.

Pazarlama yöneticilerinden bu kararları alırken işletmenin amaçlarını, organizasyonuna ve gelecekteki planlarına sadık kalmaları istenir. Pazarlama yöneticileri her an karar almak durumu ile karşı karşıyadır. Bu kararlar; yeni bir mamülün üretilmesi, yeni bir reklam vasıtasının seçimi, satış potansiyelinin tahmini reklam acetasının değişmesi, satış teşkilatının yeniden organizasyonu olabilir. Her kararın alınışı yöneticilere riskler yükler. Kararlar değişik derecede riskler taşır. Örneğin; işletmeye yeni bir satış elemanının alınması çok az risk yükler. Fakat işletmeye yeni bir müdür yardımcısı almak istenirse büyük bir risk söz konusudur.

KARAR ALMA :

Karar alma muhtelif şeyler arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili maddi ve psikolojik eylemlerin toplamını ifade eder. Karar sürecini oluşturan eylemler, esas itibarıyla, psikolojiktir. İlgili maddi eylemler ise, karar alınmasına yardımcı bilgilerin toplanması ve işlenmesine ait gayretlerdir. Aralarında seçim ve tercih söz konusu olabilecek şeylere alternatif adı verilir (2). Karar alma, bir proble-

(1) ELİP COX, Marketing (Çev. Nilüfer Sağıtör ve Çevik Uraz) Başnur Matbaası, Ankara - 1965, s. 13.

(2) D. BAYAR - İ. C. AŞKUN, İşletmecilik Bilimine Giriş, B.İ.T.İ.A. Ders notları, 1971 - 1972. s. 269.

mi çözme işlemi şeklinde de düşünülebilir (3). Pazarlama yönetiminin her safhasında karar alma durumu ile karşı karşıya kalırız.

YÖNETİM BİLİMİ VE KARAR ALMA :

Son zamanlarda karar almada kullanılan kantitatif teknikler yöneylem araştırmasından (operation research) gelmektedir. Yöneylem araştırması, ilmi metodun işletme bilimine uygulanmasını gösterir. Kompüterdeki gelişme ve iş hayatındaki problemlerin artması yöneylem araştırmasına olan ihtiyacı daha da artırdı. Yöneylem araştırması, işletmeye ait problemlerin çözüm alternatiflerini belirliyen bir yöntem ve uygun matematik modelleri kuran bir bilim dalı halinde gelişti.

Yönetim bilimi bu metod sayesinde en uygun çözümü bulma olanaklarına kavuştu. Bilindiği gibi yönetim bilimi problem çözmede veya vaka metodu çalışmada takım yaklaşımı (team Approach) kullanılır. Meydana gelen bu takım çeşitli alanlarda uzman grublardan meydana gelir. Bunlar problemin belirlenmesinde yardım ederler ve yöneylem modellerin yardımı ile alternatif çözümler teklif ederler. İşletmenin gayelerine uygun nihai kararın alınmasında yardımcı olurlar. Bazı hallerde problem şirketin bölümlerine veya bir departmanına aittir. Problemin çözümü birçok departmanlara etki edebilir.

Sistem yaklaşımı (system (Approach) işletmenin bütün direkt ve endirekt faaliyetler üzerinde kararların etkisini ölçmeye çalışır. Örneğin, firma değişik alanlarda faaliyette bulunan şubelere sahip ise sistem değerlemesi istenebilir. Yönetim bu çeşit birleşmelerin bütün faaliyetlerine olan tesirini değerlendirme durumunda olduğu kadar ona firmanın faaliyetleriyle bağdaşma ihtiyaçlarından doğan problemlerin çözümünde ele almalıdır.

Pazarlama araştırması karar almada yöneylem modelini kurmak için çok sayıda bilgiye sahip olan ve toplıyan sistemli bir metoddur. Pazarlama araştırma bölümü pazar problemleri ile alakalı bilgilerin toplanması, cetvellenmesi ve analiz edilmesinden sorumludur. Bu analizlerden yönetim bilimi uzmanları iş hayatında son zamanlarda

(3) E. İLYASOĞLU, Üretim Yönetimi, İstanbul İ.T.İ.A. Nihat Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No.: 120 - 1973, s. 13.

karşılaşılan değişik problemlerin çözümüne yardım edecek matema-tiksel modelleri kurdular.

KARAR ALMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER :

Karar almaya etki eden rasyonel ve rasyonel olmayan faktörle-ri tanımak çok faydalıdır. İnsan davranışlarında kara almaya etki eden rasyonel olmayan faktörleri kültür seviyesi, organizasyon tesiri ve şahsiyet etkisi şeklinde sıralanabilir (4).

Kültür Etkisi : Kültür seviyesi insan davranışlarında en etkin rolü oynar. Kültür seviyesi kişilerde farklılık yarattığı gibi, karar almalarına etki eden yönü vardır. Kişiler değişik kültür seviyelerin-de karar alırken farklı motifleri etkisi altında kalabilir. Kişilerin farklı kültür yapılarına sahip olmasının nedeni, küçüklükten itiba-ren ailesinden, çevresinden ve okulundan aldığı eğitim ile yakın ala-kası vardır. İyi kültür seviyesine sahip yönetici mesuliyet almaktan kaçmadığı gibi, işletmede risk sorumluluğunu alabilecek medeni cesareti gösterebilir. Başarısı için en önemli şeyin objektif düşünme olduğunu bilir. Hadiseler karşısında temkinli, soğuk kanlı ve başarı-lar karşısında ölçülü bir memnuniyet içindedir. Diğer taraftan iyi bir kültür yapısına sahip olmayan yönetici önemli kararların alınma-sında başarısız olma korkusu içinde olabilir. Mümkün olan alterna-tifler karşısında şaşırılmış bir vaziyet içinde bulunabilir. Mesuliyet almaktan ve riskler yüklenmekten sakınabilir. Bu nedenle işletmede alınması zorunlu kararları cesur ve objektif esaslar içinde olmayabi-lir. Bu tip kişiler tabii ki yönetici olma cesaretini bile göstermiye-bilir.

İyi bir yönetici olaylar karşısında objektif kalabilen, gerçekleri kolayca görebilen, ciddi, çalışkna, alçak gönüllü, görevinin gerektir-diği teknik bilgiye sahip, daima yetkisinin sınırları içinde hareket eden, birlikte çalıştığı kimselerle dostça ilişkiler kuran bir kimse-dir (5).

(4) P. KOTLER, Karketing Management, Prentice - Hall Ine, Engle-wood Cliffs N. J. - 1967 s. 174.

(5) Ş. ÖZ - ALP, Yeni Gelişmeler karşısında İşletme Yöneticileri ve İş-letmecilik Eğitimi, E.İ.T.İ.A. Yayınları - 1972. s. 4.

Organizasyon Tesiri : Karar almayı etki eden faktörlerden bir tanesi de işletmenin organizasyonudur. İşletme organizasyonları merkezîyet veya ademi -merkezîyet esasına kurulmuştur. Merkezîyet sistemini uygulayan bir organizasyonda bütün kararları alma yetki ve sorumluluğu başkana aittir. Başkan bu kararları alırken çevresinin veya uzman kişilere danıştığı gibi, kendi başına da karar verebilir. Ademi -merkezîyet sisteminde ise karar alma yetki ve sorumluluğu bölüm başkanları veya alt seviyeye kadar inebilir. Kararların bu şekilde kademeler esasına göre alınması belki alınan kararlarda yanılmayı azaltabilir. Çünkü karar alan kişi hadisenin içinde olup, problemi daha iyi tanımlayabilir ve tutarlı çözümler ortaya koyabilir.

Şahsiyet Etkisi : Şahsiyet faktörü karar almada etki eden, karar alan şahsın davranışları ile ilgilidir. Kararı alan şahsın heyecanı, emelleri ve psikolojik yapısı karar almada rol oynayan faktörlerin arasında sayılabilir.

Karar alıcı daha tehlikeli kararların alınmasından hoşlanan bir karaktere sahipse riskli yatırımlara girmekten çekinmeyecektir. Örneğin; işletmede yeni bir mamul üretmek söz konusu olsun. Firmanın başkan yardımcısı yeni mamul üretmek fikrini uygun görmemektedir. Çünkü yeni mamülün pazardaki başarısızlığı 15 milyon TL. firmaya zarar yüklemektedir. Firmanın başkanı ise, yeni mamülün derhal piyasaya çıkmasını istemekte ve 15 milyon TL.lık kaybın olmayacağına inanmaktadır. Başkan firmanın zararından ziyade kârının olacağına inanmakta kendi tahminlerine göre uzun devre kazancının 150 milyon olacağını düşünmektedir. Bu durumda firmanın başkanı yeni mamülün hemen üretilmesini ister ve kararını bu yönde verir. Bu karar riskli olmakla beraber firma için cesur bir karardır. Bunu oluşturanda firmanın başkanının şahsiyetidir.

KARAR ALMADA RASYONEL MODEL :

Karar almada rasyonel bir model uygulandığında, yüksek seviyede yöneticilerin fikirleri etkisini kaybeder. Yöneticiler, karar almanın bir sistem dahilinde adım adım analiz edilerek karakterize olmasını isterler. Problemlerin açık bir şekilde tanınmasını ve değişik durumlarda alternatiflerin belirlenip mukayese edilmesi gerekir.

KARAR ALMADA GENYÖNTEM :

Karar alma iki bölümde ele alınır; programlanmış kararlar ve programlanmamış kararlar. Programlanmış kararlar önceden kararlaştırılmış politikalardır. Genellikle rutin işletme problemleri ile ilgilidir. Örneğin; Büro malzemesi siparişi, telefon faturasının ödenmesi, müstahdemlerin tatillerini programlama, işe yeni giren satıcıları düzene koyma, eğitime gibi işlerdir. Programlanmamış kararlar rutin olmayan bir özellik gösterir ve yüksek seviyede idarecilerin tecrübeleri, yargıları, sezgisi veya bu faktörlerin birleşimi esas alınarak dikkatli bir şekilde bütün kaidelere uyularak çözülür. Programlanmamış kararlar yöneticiler için çok büyük güçlük arz eder. Örneğin şu çeşit konular hakkında karar alma söz konusu olabilir. Mamul haddini genişletme veya basitleştirme, dağıtım ve depolama sistemini değiştirme, bilinen mallar için pazar paylarındaki değişimleri ölçme veya pazarlama planlarını uygun strateji ile tanımlama şeklinde olur. Bu işleri yapabilmek için takım halinde çalışabilen pazar araştırması, matematik, kompüter, veri süreçleme ve davranış ilimlerinden anlıyan uzman yardımcılara ihtiyaç vardır (6).

İşletme problemlerini çözüm bulmada en iyi takip edilecek yol, rasyonel karar alma genyöntemidir. Rasyonel karar alma modeli düşüncelerin aydınlanmasına hizmet eder, yönetsel çözümü ileri sürer, detaylı, seri halinde sıra takip eden basamaklardır. Karar alma problemi gözden geçirecek ve değerliyecek altı safha vardır; Problemin tanımı, bir model kurma, alternatif çözümleri belirleme, alternatiflerin değerlendirilmesi, en iyi alternatifin seçimi, seçilmiş yolların uygulanması (7).

1) Problemin Tanımı : Problemin kolayca çözümü için önceden problemi açık olarak tanımlamak gerekir. Bu basamak en güç olanlardan biridir. Fakat problem işletmenin objektiflerine ve gayelerine uygun olarak tanımlanıldığından kısmen çözüldü gözü ile bakılabilir.

2) Bir Model Kurma : Model problemin kısa tasviri ile iş hayatında gerçekte neler olup bittiğini anlatır. Model genel olarak herhangi birşey temsil etmede kullanılan bir yoldur. Örneğin; Özel bir

(6) MYRON S. HEIDINGSFIELD - ALBERT B. BLANKENSHIP, Marketing, Barnes and Noble Inc - 1968, s. 234 - 235

(7) a.g.k. s. 235 - 236

problem için model, şehrin bir bölümünü temsil eden bir harita olabilir veya faaliyetlerin tasnifi ve özetlenmesinde numaralama sistemi metod olarak kullanılabilir. Modeller açık ve kat'î şekilde olması istenir.

Bazen araştırmacılar problemin modelini zihninde taşır. Bunlar hakikatte seri halinde görülen kendiliğinden çözüme ulaşan ilişkilerdir. Bu modeller açık modellerdir, subjektif düşünceyi karakterize eden idrak kabiliyetini ve peşin hükümleri aksettirebilirler. Buna karşılık, iş hayatı matematiksel veya sembolik modeller diyebileceğimiz kat'î modelleri kullanır.

Matematik model pazarlama problemlerinde analitik yolu benimser ve probleme objektif çözümler getirir.

3) Alternatif Çözümleri Belirleme : Problem tanımlandıktan ve objektifler belirlendikten sonraki, karar alıcı için önemli olan muhtemel alternatifleri bulmaktır. Eğer bir tek alternatif var ise ortada karar alma problemi yoktur.

Alternatiflerin birden fazla olması kararı alıcıya seçim yapmaya zorlar. Bu nedenle problemin makul bütün alternatif çözümleri araştırıp bulunmalı ve her model için çözümler hazırlanmalıdır. Alternatiflerin sıralanması rutin bir görev olmasına rağmen bu basamakta karar verici yaratıcı gücünü ortaya koymalıdır. Alternatif çözüm miktarı, problemin objektifleri ile sınırlıdır. İlk önce problemi ile ilgili modellerin alternatif çözümleri yapılır. Sonra işletmede uygulanarak alternatifler sistem içinde teste tabi tutulur. Testten sonra nihai alternatifler bulunmuş olur.

Farzedelim ki bir işlemede bir mamulün satışı problem olarak görülsün. İşletme için dört alternatif düşünülebilir. Bunlar; Doğrudan satış, toptancılar vasıtasıyla veya temsilciler vasıtasıyla satış, perakendeciler vasıtasıyla satış ve doğrudan mektupla satış şeklinde olabilir.

4) Alternatiflerin Değerlenmesi : Yönetici firmanın problem ve objektifleri ile ilgili alternatif çözümleri değerlemek durumu ile karşı karşıyadır. Her alternatif çözümün bazı güçlükleri ve sınırları vardır. Bu nedenle yönetici muhtemel çözüm yollarını belirlerken, en uygun alternatif çözümü temin edecek modeli de seçmelidir.

Karar alıcı bu basamaktaki görevi alternatif çözümlerin kıymet derecelerine göre sıralayıp, içlerinden en iyisine ulaşılacak şekilde

değerlemelidir. Fakat bu görevi yaparken şu güçlüklerle karşılaşabilir (8).

(a) Alternatif çözüm kesin bir fikir ifade etmekten ziyade, ihtimaliyet esasına dayanıyorsa karar alma güçleşir. Çünkü, karar alma ihtimaliyet esasına dayandığı gibi, diğer bilinmiyen yan etkenlerin tesiri altındadır.

(b) Her alternatif değişik kuvvetlere sahiptir. Örneğin firmanın satışlarını artırmak için yeni bir mamul geliştirilmesi alternatif çözüm ise; bu çözüm yolu işletmenin kârına, likit durumuna ve işletmenin halk arasındaki imâjına etki eder.

(c) Alternatiflerin kullanılması belli bir zaman geçtikten sonra mümkün olur. Bu nedenle alternatiflerin gelecekte yerine getirilmesi belirli bir süre gerektirdiği kadar devamlı bir çalışma ve gayret ister. Aynı zamanda alternatiflerin belirli süreler içinde yapılmasında fayda vardır. Zira piyasadaki değişiklikler veya moda değişiklikleri, pazarlama yöneticilerinin alternatif çözümlerini demode edebilir.

Karar alıcılar yanılmamaları için iki ana özelliğe sahip olmaları istenebilir. Bunlardan biri ilmi olmaları, diğeri de normatif olmalarıdır. İlmi olmaları alternatifleri değerlerken mümkün olduğu kadar objektif olmalarını sağlar. Normatif bir düşünce yapısına sahip olması ise, alternatife basit yollar bulmayı yardım eder. Örneğin yapılacak işleri zamanla sınırlama ve işletme objektiflerine uyan kararları seçme eğiliminde olur. Yeni bir mamul piyasaya sürme söz konusu ise; bir plan yapar ve planın yerine getirilme müddetini belirler. Diğer bir örnek ise; firma kârlarını maksimum yapmayı ana gaye olarak benimserler. Bu taktirde yönetici alternatiflerden en iyi kârı elde edecek olanı seçer.

5) En iyi Alternatifin Seçimi: Alternatiflerin en iyisini seçmek için kesin durumlarını bilmek gerekir. Alternatiflerin seçimi belirlilik halinde seçim ve belirsizlik halinde seçim diye ikiye ayrılır.

(a) **Belirlilik Halinde Seçim:** Eğer her alternatifin bir diğerine olan üstünlüğü belli ise o halde bunları karşılaştırarak bir karar varabiliriz.

Örneğin: Probleme çözüm olarak beş alternatif mevcut ise, bunlardan en iyisini bulmak için ikili karşılaştırma metodu uyguluyoruz. Problem için A, B, C, D, E alternatifleri belirlenmiş ise bunların

(8) P. KOTLER, a.g.k. S. 180.

Pazarlama Yönetimi

kendi aralarında birbiriyle üstün olanlarını (+), üstün olmayanlara (-) işartei vererek Şekil (1) deki gibi değerleriz.

	A	B	C	D	E
A		+	-	+	-
B	-		-	+	-
C	+	+		+	-
D	-	-	-		-
E	+	+	+	+	

Sıra	Alternatif	Üstünlük sayısı (+)
1	E	4
2	C	3
3	A	2
4	B	1
5	D	0

Şekil (1) ve diyağrama göre alternatiflerden (E) en iyi yolu gösterir. Çünkü (E) diğer alternatiflerin hepsinden üstündür.

(b) **Belirsizlik Halinde Seçim:** Olabilirliği ihtimale dayanan alternatiflerden en iyi yolun seçimi minimum maliyet prensibine bağlanabilir. Diğer bir deyişle maksimum kârı temin eden alternatif seçilir. Bu alternatif aynı zmaanda işletmeye minimum maliyet yükler.

Örnek: Bursa'da ihtimaliyet dahilindeki bir fırtına için X... işletmesi 6 işçisine fazla mesai yaptırılıp yaptırılmamasına ilişkin karar ameliyesi aşağıdaki tablodaki gibi analiz edilebilir.

İhtimali olaylar		Fırtına olma ihtimali	Fırtına olmama ihtimali
		$P_1 = 0.40$	$P_2 = 0.60$
Alternatif-ler	A	Fazla Mesai Yaptırma $M_1 = 5.000-₺$	$M_2 = 0 ₺$
	B	6 kişiye mesai ödiyerek nöbet tutmak $M_1 = 3.500-₺$	$M_2 = 1.800-₺$

Tabloda elde edilne değerleri aşağıda formülde yerine koyalım:

$$E(X) = P_1(M_1) + P_2(M_2) + \dots + P_n(M_n) = \sum_{i=1}^n P_i M_i$$

$$E(A) = (0.40)(5.000) + (0.60)(0) = 2.000 \text{— TL.}$$

$$E(B) = (0.40)(3.500) + (0.60)(1.800) = 2.480 \text{— TL.}$$

Her iki alternatifte ümit edilen maliyet hesaplandıktan sonra, az maliyete sahip alternatif en iyi yol olur. Bu da örnekte hesaplandığı gibi (A) alternatiftir. Bu daha fazla mesai yaptırmayı ön gören alternatifimizdir (8).

Yönetici karar alma anında elde mevcut verilerden hareket ederek en iyi alternatifini seçebilir. Aksi takdirde en iyi alternatifini bulma olanağına sahip değildir. Bu nedenle yönetici kademesi karar almadan önce verilerin objektif bir şekilde toplanılması yerinde olur.

Belirsizlik halinde en iyi yolun seçiminde yanılma söz konusu olduğundan, bunun iki sebebi olduğu söylenir. Birinci sebep yöneticilerin hislerine dayanarak aldığı kararlarda, ikincisi ise yeterli bilginin mevcut olmadan alınan kararlardır.

Yeterli bilginin mevcut olmamasının üç belirgin özelliği vardır; risk, belirsizlik ve bilgisizlik. Bu üç halde karar alıcı muhtemel alternatiflerden yanlış olanını seçme durumu ile karşı karşıyadır. Bu nedenle yönetici karar alırken şu kriterleri kullanır (9).

(1) — Muhtemel parasal kıymet kriteri: Karar alıcı maksimum parasal kıymeti getiren alternatifini seçer.

(2) — Muhtemel fayda - kıymet kriteri: İşletmenin kârları arttıkça, paranın faydası da azalan bir hızla artar. Bu nedenle yönetici kararlarını maksimum faydayı temin eden alternatifine göre seçer.

(3) — Kötümserlik kriteri: Bu kriterin uygulanmasında en az kayıp elde edecek kriter seçilir. Tutucu bir kriter olmasına rağmen rekabet durumu çok şiddetli olan piyasalarda kullanılır.

(4) — İyimserlik kriteri: Belirsizlik halinde iyimser bir tahminle elde edilecek maksimum kârı temin eden alternatif seçilir.

(8) E. İLYASOĞLU, a.g.k. s. 13 - 14

(9) P. KOTLER, a.g.k., s. 182 - 185.

(5) — Diğer kriterler ise; karar verici belirsizlik haline pazarlama araştırması yolu ile ortadan kaldırmaya çalışır. Bu durumlarda kriter tehlikeden kaçınma ve geçmişte olan hadiselerden yararlanılarak objektif karar almaktadır.

(6) — **Seçilmiş Yolların Uygulanması:** Karar almada en son safha en iyi alternatifin işletmede uygulama safhasıdır. Karar alan yönetici değişen pazar şartlarına veya koşullarına göre alternatifleri uygular. Pazarda çok önemli bir değişiklik meydana geldiğinde modası geçmiş bir çözümü kabullenmiyebilir. Bu nedenle, yönetici beklenmeyen pazar değişikliklerin üstesinden gelmek için bütün faaliyetleri gözden geçirmesi faydalı olur. Çok sayıda aritmetik hesaplar kompüter kullanılarak kolaylaştırılır. Değişiklikler var ise, forma ilâve edilir veya modelden çıkartılır.

İşletme problemleri genel olarak kat'î olmıyan meseleler ile ilgilendir. Yönetim kararları parça halinde bilgilerin toplanmasından ve gelişigüzel değişkenlerden meydana gelen modeller esası üzerindedir. Bazı çözümler, tesadüfi verilerden istifade edildiğinden işletmeye yanlış yol gösterebilir. Bu durumdan sakınmak için mümkün olduğu kadar sıhhatli veriler toplamak gerekli olduğu gibi, çözümün etkisini ölçmek için iyi bir kontrol kurulmalıdır. Örneğin; eğer seçilmiş model kısa devre tahminler için kullanıldığında, tahminler aylara bölünür, bundan sonra yönetici fiilî aylık satışlar ile tahmin edilen aylık satışları mukayese edebilir. Fiilî satışlar önceden düzenlenmiş matemaiksel kontrol limitlerin altında veya üstünde seyrediyorsa, tahmin edilen model gözden geçirilmeli ve lüzumu halinde yine tekrar gözden geçirilip düzeltilmelidir (10).

İşletmelerde kantitatif veriler ile sembolik model kurarken zorluklar ile karşılaşılır. Bu tip veriler kolaylıkla müşehhas hale getirilemez. Fakat piyasada ne olup bittiğini anlamada önemli faydası vardır. Örneğin; reklâm, halkla ilişkiler gibi faaliyetler olayların eğilimini gösterirler. Bu faaliyetleri modelde miktar olarak göstermek çok zordur. Bu nedenle, bazı işletmeler problemlerini matemaiksel modele müracaat etmeden çözebilirler.

(10) S. HEIDINGSFIELD, A. BLANKENSHIP, a.g.k., s. 236 - 237.

KARAR ALMA MODELİNİ DEĞERLEME :

Karar alma modelini kurma ve iyi bir karar alma objektif düşünce yapısına sahip olmayı gerektirir. Karar alma modelini uygulamak için belirli aşamalardan geçme ihtiyacı vardır. Bu aşamaları sırasıyla uygulamak ve eksiklikleri gözden geçirmek kararın sıhhatine etki eden önemli bir unsurdur. Bu nedenle aşamaları adım adım takip etmeli eksikleri tamamlamalı ve hataları düzeltilmelidir.

Karar alma modelini uygulamak iki yönden güçlükler doğurur (11).

1) Karar alma genyönteminde kullanılan modeli formüle etmek çok güç olduğu gibi, karar alıcının herşeyi bilen, kabiliyetli bir kişi olması ihtiyacı.

2) Karar alma modelleri çok basamaklı karar problemlerinden ziyade tek kararlı modellerle uğraşır. Bu da modellerin karar almada yeterli olmadığını gösterir.

Genel olarak söyleyebiliriz ki; karar alma modelleri bu güçlüklerle rağmen, mantıklı ve faydalı olduğu müddetçe pazarlama problemlerinde kullanılacaktır. Pazarlama yöneticileri birçok kararları kendi insiyatifi ile alır. Fakat bazı özel durumlarda uzmanlarına danışmak durumu ile karşı karşıyadır. Bu uzmanlar sistem analizi ve ya işletmenin politikasını saptıyabilecek potansiyele sahiptir. Bu kişiler arasında yapılan panel tartışmaları pazarlama probleminin daha sıhhatli modellere tatbikini sağladığı gibi iyi kararlar yardımcı olur.

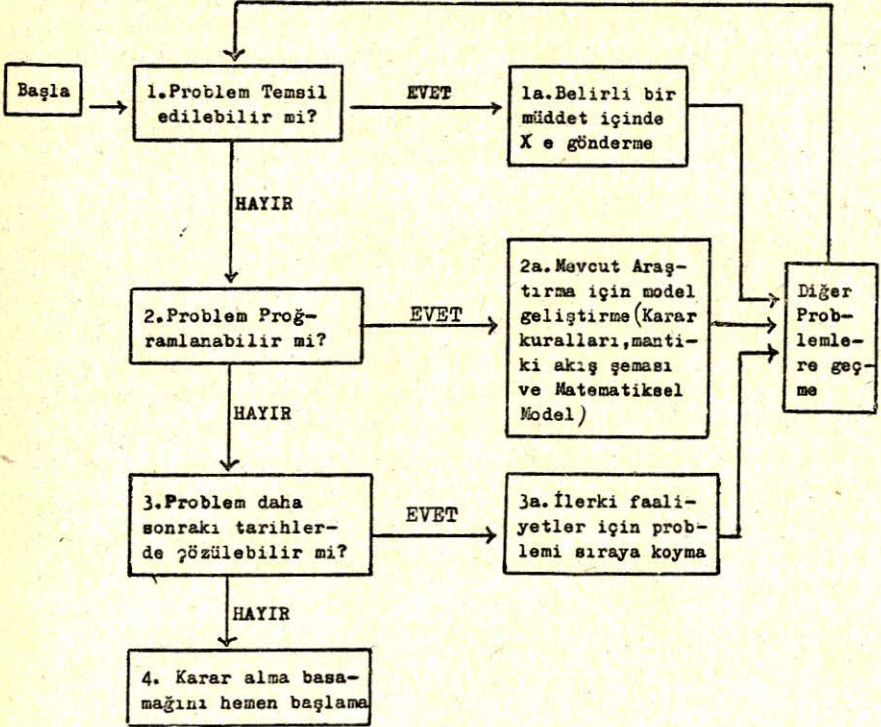
KARAR ALMADA VERİMLİLİK :

Karar alma modeli pazarlama yöneticilerinin belirli problemlerini çözmeye yardımcı olur. Problemlerin çözülmesi güç bir görev olmakla beraber bunlar için zaman ayırmak ve belirli zamanlarda sıra ile çözüme ulaştırmalıdır. Pazarlama problemlerinin çok olduğu durumlarda, bunları kolay olanlar ile daha zor olanlarını sistematik bir sıra takip ederek çözmelidir. Kolay sorular zihni meşgul etmeyecek şekilde sistemli şekilde ihtiyaç duyulan zamanda bitecek şekilde programlanmalı, çözülmesi güç problemlerin azimle yapılacak şekilde ayarlanmalıdır. Yöneticiler karar alma sürecinin bu şekilde

(11) P. KOTLER, a.g.k. s. 185.

Pazarlama Yönetimi

verimli yürütülmesi için problemlerin çözümüne yardımda aşağıdaki (Şekil 2) deki genyöntemden istifade ederler (12).



Şekil (2) : Problemleri Yönetme Genyöntemi.

(12) A.g.k. s. 186 - 187.

TEMSİL EDİLİR PROBLEMLER :

Pazarlama yöneticileri problemlerle karşı karşıya kaldığında ilk defa şu sorunun cevabını ararlar. Problem pazarlama organizasyonu içinde temsil edilebilir mi? Eğer cevap evet ise, problem organizasyon içindeki vazifelilere gönderilir. Hayır ise, ikinci basamaktaki programlanabilir problemlere gönderilir.

Örneğin; müşteriler işletmelerin ürettiği mamuller hakkında ilâve bilgiler isterse, işletmede görevli olan endüstri mühendisine müracaat etmesi gerekir. Diğer bir örnek ise, satış bölümü belirli bir mamulün satışı için taktik isterse, bunu pazarlama planlarını yapan şubeden alabilir. İşlerin bu şekilde organizasyondaki belirli kişiler tarafından yerine getirilmesi problemlerin çözümüne kolaylık getirir.

PROGRAMLANABİLİR PROBLEMLER :

Problemi organizasyonda temsil edecek ve ona çözüm getirecek kişilerin olmaması problemlerin programlanmasına yöneltir. Problemin programlanması mümkün ise araştırma için bir model geliştirilir. Bu karar modelini yerine getirmek için, belirli karar kurallarından istifade edilir. Karar kuralı, belirli durumlarda kararın açık bir şekilde nasıl belirleneceğine yardım eder. Farzedelim ki işletme yöneticisi yeniden düzenlenen fiyatların yatırımlar üzerinden %15 gelir getirmesini istiyorsa, pazarlama müdürü iki alternatif karar kuralı ile karşı karşıyadır.

- (1) Devir hızı fazla olan malların fiyatını %10 artırma.
- (2) Devir hızı az olan malların fiyatını %20 artırma.

Bu iki alternatifin birbiriyle mukayesesi bize en iyi kararı almamıza yardımcı olur.

Mantıkî akış şeması, genel olarak daha karışık problemlerin çözümünde bize yardımcı olur. Mantıkî akış şemasını meydana getirmek için iki ana operasyondan istifade edilir (13).

(1) Şubelere ayırma : Karar alma ameliyesinin belirli bir basamağında sorular ile karşılaşıldığında şubelere ayırma söz konusu-

(13) Ag.k., s. 188.

dur. Soruların alternatif cevapları kareler içinde gösterilerek probleme kolaylık sağlanır.

(2) Dügümleme : Sorulardan elde edilen cevaplarla, karar vericiye daha erken karar alma olanağı sağlandığında düğümleme meydana gelir.

Mantıkî akış şeması karar verme sürecinde yüksek matematik kullanmadan açık ve kolay sonuç elde etmeye yardım eder. Pazarlama yönetiminde problemlerin çoğu programlanabilir. Çünkü problemler rutin karakter taşıyan faaliyetlerdir. Örneğin; fiatlama kararı, kredileri genişletme ve siparişlerin aksamadan yerine getirilmesi gibi.

MATEMATİKSEL MODELLER :

Matematik modeller daha karışık ve programlanabilir problemlerin çözümünde kullanılır. Pazarlama yönetiminde pratik olarak kullanılan matematik modeller vardır. Bu modeller, yeni mamulü değerlemede, reklâm aracının seçiminde ve mağazaların kuruluş yerlerini belirlemede kullanılır. Eğer matematik model çok karışık ve mantıkî akış şeması şeklinde ise çözüm için kompüterden istifade etmek gerekir. Matematik modellerin işletme hayatında geniş şekilde kullanılan; doğrusal programlama, oyun teorisi, bekleme haddi teorisi, PERT/CPM, Markoff metodu bayesian istatistik metodu, simülasyon ve diğer metodlardır.

PROGRAMLANAMAYAN PROBLEMLER :

Pazarlama yöneticileri programlanmayan problemlerle karşılaştıklarında zaman ve maliyet yönünden büyük fedakârlıklar yapmak durumu ile karşı karşıyadır. Programlanmayan problemlerde, yönetici belirsizlik halinde karar alma durumu ile karşı karşıyadır. Belirsizlik durumunu ortadan kaldırmak için araştırmacıların orijinal bir çalışma ortaya koymaları gerekir. Bu çalışma zaman aldığı gibi işletme maliyetlerini de arttırır. Bu nedenle bu tip çalışmalar uzun devrelerde yapılabilir. Probleme ait verilerin toplanması ve analiz edilmesi bir sistem dahilinde yürütülür. Problemin çözümü için ihtiyaç olan zaman tayin edilir ve çalışmalar bu müddet zarfında bitirilmeye çalışılır. Problemin belirlenen zaman içinde çözüme ulaştırılmama problemin çözümünün geçerliliğini bozabilir.

Pazarlamada programlanamayan problemlere örnek olarak şunlar gösterilebilir; Fiatları düşürmek, özel bir markayı piyasaya sunma, satış potansiyelini genişletme.

UYARILAR :

Pazarlamada karar alma çok önemli ve zor bir görevdir. Bu görevin yerine getirilmesi kuvvetli bir analiz potansiyeli, yaratıcılık ve dikkatli bir çalışma ister. İşletmeler bu kararları alırken firma içi ve firma dışı etkenlerin tesiri altındadır. Bu etkenleri objektif esaslar içinde değerleyerek karar almaları pazarlama gayretlerini mükemmelleştirildiği gibi, işletmeyi piyasada kuvvetli hale getirir ve tatmin edici kârlar sağlar. Bilindiği gibi işletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri için lüzumlu olan kârı teminde yöneticiler büyük rol oynarlar. Yöneticileri de değerleyen onların aldıkları kararlar ve işletmeye yaptıkları hizmet ile ölçülür. Bu nedenle karar alma iyi bilen, alınan kararları en iyi şekilde uygulayan ve teknik gelişmeleri bilen pazarlama yöneticilere ihtiyaç vardır.