

DIKEY PAZARLAMA SİSTEMLERİNİN STRATEJİK PLANLANMASI

Ass. Birol TENEKECİOĞLU (MBA)

GİRİŞ

İşletmelerin yaşamaları ve gelişmeleri her şeyden önce ürettikleri mal ve hizmetleri için kârlı pazarlar bulabilmelerine bağlıdır. Mal ve hizmetlerin pazara sunulmaya hazır hale getirilmesinden sonra işletmeler, bunları pazara sunmak için takip edecekleri politika ve stratejileri tespit etmek zorundadırlar. Ayrıca, bu politika ve stratejileri iyi düzenlemeleri ve sürekli olarak gözden geçirmeleri gerekir.

Yazımızda, dağıtım fonksiyonu ile ilgili olarak dikey pazarlama sistemlerinin kurulmasında karşılaşılan sorunlar ve fırsatlar üzerinde duracağız. Planlama yapılmaksızın dahi pek çok dağıtım sisteminin geliştirildiği konusunda bir görüş vardır. Bu ve buna benzer görüşlerden dolayı, ilk bölümde dikey pazarlama sistemlerinin neden önceden planlanması gereğine değineceğiz. Planlama için önemli bir neden, daha iyi dağıtım sistemlerinin araştırılması ve bunların bulunarak pazarlama eylemlerinde kullanılmasıdır. Daha sonraki bölümlerde ise, dikey pazarlama sistemlerinin değerlendirilmesine ve stratejik planlamaya yol gösteren teorik konulara yer verilecektir.

STRATEJİK PLANLAMANIN NİTELİĞİ

Bir işletmede stratejinin formüle edilmesi, yüksek düzeyde yapılan planlama olarak nitelendirilir. Başka bir deyişle, stratejik

planlama, yönetimin işletmenin öncülüğüne veya eylemlerine ilişkin kararlarını gösterir. Bu kararlar, işletmenin hangi pazarlara hizmet etmek için gitmesi gerektiğine ve bu pazarlarda farklı bir üstünlük elde edebilmesi için de hangi mamulleri süreceğine ilişkin kararlar olabilir.

Kısaca, stratejik iki temel faktör ile ilgilidir; Bunlardan birincisi işletmenin girmeyi düşündüğü pazarların seçimi, ikincisi hedef tutulan pazarlar için iyi bir pazarlama karmasının geliştirilmesidir. Bir stratejinin uygulanması zamana bağlı olduğundan günlük uygulamaların koordine edilmesi ve bu uygulamaların yol gösterici olabilmesi için genel bir plana ihtiyaç vardır. Planların da uygulandıkları sürece bazı küçük düzeltmelere ihtiyaç duyulabilir. Bu düzeltmelere veya uyarlamalara taktik denir. Örneğin, dağıtım kanallarına ilişkin stratejik kararlar, dağıtımda kullanılacak kanalların uzunluğuna ve tiplerine değgin kararlardır. Oysa taktikler, dağıtım kanallarında işgören aracı kurumların seçimine ve sorumluluklarına ilişkin kararları kapsar. Satış memurları kullanarak yapılan satışlarda stratejik kararlar, satış memurlarının satışta bulunacakları bölgelerin tayinini, satışçıların sayısını ve bunların teşvik edilmeleri ile kontrollerini içine alır. Satış memurlarının bölgelere tayini ve bunların satışlardan alacakları primlerin tespiti ise taktik kararlardır. Bu nedenle taktik uygulamalar yeni stratejilerden ziyade birer uyarlamadır.

A. Hedef Pazarlar Tanımlanmalı ve Seçilmelidir :

Başarılı bir işletme tüketiciler için iyi bir hizmet görmek veya yeni bir mamul üretmek zorundadır. İşletmenin geleceğine ilişkin planlar yapılırken hedef tutulacak pazarların seçiminde bilinçli bir şekilde hareket edilmelidir. Bu iş teoride kolay olmakla beraber uygulamada o kadar kolay değildir. Her hangi büyük bir pazara, birbirinden tamamen farklı ikincil pazarlardan meydana gelmiş pazar gözüyle bakılabilir. Öte yandan, her tüketicinin değişik tercihleri olabilir ve bunların oluşturduğu pazar, hedef tutulacak ayrı bir pazar olarak düşünülebilir. Yöneticiler, hedef pazarları tanımlarken homojenlik arzeden ve kâr elde edilmesi için yeterli büyüklükte olan talep bölümlerini saptamak zorundadırlar. Homojenlik gösteren hedef pazarların belirlenmesi, her pazarı doğru bir şekilde tanımlamak, onun ihtiyaç ve tercihlerini tamamen anlayabilmek için dikkate değer bir sezgiyi (öngörü) ve belki de bazı esaslı pazar-

lama araştırmalarını gerektirir ⁽¹⁾. Bu işlemlerden sonra hedef tutulan pazar, bir işletme stratejisinin formüle edilmesinde temel faktör haline gelebilir.

B. Değişik Hedef Pazarlar İçin Ayrı Pazarlama Karması Geliştirilmelidir :

Hedef pazarların tespitinden sonra, bu pazarlara uygun ve işletmeye kâr sağlayacak bir pazarlama karması geliştirilmelidir. Böyle bir pazarlama karması, sadece işletmenin sunduğu mamul ve hizmetleri kapsamaz aynı zamanda mamullerinin fiyatlarını, yer uygunluğunu ve tüketicileri aydınlatacak öne sürme çabalarını da kapsar ⁽²⁾.

C. Strateji Plana Uygun Olarak Kullanılmalıdır :

Stratejinin iki elemanı hedef tutulacak pazarların seçimi ve bir pazarlama karmasının geliştirilmesi eylemi ne yapılması gerektiğini gösterir. Oysa, uygulamadaki detayları strateji göstermez. Strateji en iyi bir şekilde temel bir yönetim aracı olarak düşünülür. Stratejik plan muhtemelen bir yıldan beş yıla kadar olan sürede yer alan çalışmalara yol gösteren bir rehberdir. Bununla beraber, amaca ulaşmak için yapılan çalışmalarda ki sapmaların nasıl düzeltilceğini göstermez.

Ayrıntılara ilişkin kararlar taktik uyarlamalar olarak tanımlanır. Bu tür taktik kararları reklam, satış, mamul, fiziksel dağıtım yöneticileri alır. Bu yöneticilerden her biri, genel stratejik planda kendi payına düşen işlerde yetkilerini kullanırlar. Yöneticinin kendi yetkisini kullanarak almış olduğu karar, stratejik karardan ziyade taktik bir karar olarak düşünülür. Başka bir deyişe, böyle taktik kararlar, yüksek yönetim tarafından alınan esas kararlar olarak düşünülmez.

D. Stratejik Planların Taktik Uygulamaları :

Bir işletmenin yüksek yöneticileri stratejik bir plan yapmayı ve bunu uzun süre uygulamayı tercih ederler. Buna karşılık, işlet-

(1) Ayrıntılı bilgi için bkz.: E.J. McCARTHY, «*Basic Marketing: A Managerial Approach*,» (Üçüncü Bası), Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1968, Bölüm 2.

(2) McCARTHY, s. 31 ve devamı.

menin rakipleri de böyle bir planın uygulanmasını çeşitli yollarla önlemeye çalışırlar. Bundan dolayı işletme her ay, her hafta ve hatta her tüketici grubu için stratejisini tekrar ayarlama zorunda kalabilir. İşletmenin stratejik planlarındaki bu tür ayarlamalar öteki taktik uyarlamalardan ayırilmelidir. Örneğin, işletmenin stratejisi kendi fiyatları ile rakiplerin fiyatlarını aynı tutmasını gerektiriyorsa, fiyatlama yöneticisi fiyatları düzenli bir şekilde değiştirmek isteyebilir. Fiyatlama yöneticisinin değişik bölgeler ve hatta değişik tüketiciler için ayrı fiyatlar teklif etmesi de mümkündür. Esas strateji sınırları içinde yapılan fiyat değiştirmeleri genel stratejik planda yapılan değişiklikler olarak düşünülmemelidir. Fakat işletme yöneticileri rakiplerin fiyatları ile rekabet etmekten vazgeçerek kendi fiyatlarını pazar fiyatının üstünde olmasına karar verirlerse bu tamamen stratejik bir karar olur.

Stratejik kararların bir bölümünü oluşturan bütün bu elementler stratejinin başarılı bir şekilde formüle edilebilmesi için birbirleriyle uygun olmalıdır. Öte yandan, taktik uyarlamalar böyle bir zorunluluğu gerektirmezler. Örneğin, pazardaki fiyata eş bir fiyatlama stratejisi, pazar fiyatından yüksek bir fiyata dönüştürülürse stratejiyi başarılı kılmak için stratejinin öteki öğeleri de değiştirilir. Bunun için ya mamul daha fazla geliştirilir veya fazladan satış teşvik çabalarına başvurulur.

Planlamada gözönünde bulundurulacak başka bir hususta, stratejik ve taktik kararlar arasında kesin bir ayırımın bulunmamasıdır. İkisi arasındaki önemli fark pazarda meydana gelen değişmelerden ziyade, işletmenin amacı ile yöneticilerin planı uygulama yeteneklerine bağlıdır. Örneğin, bir satış yöneticisi stratejiye uygun olarak kısıtlı dağıtım ile görevlendirilmiş olabilir. Fakat aynı yönetici çeşitli bölgeler için bir tane distribütör kullanmayı tercih edebilir. Bu durum işletmenin amacı olmadığı halde dışarıdan tekeli dağıtım politikasına bir dönüş olarak görülebilir. Aynı şekilde, daha iyi bir distribütör kullanmak için mevcut distribütörü bırakmakta stratejik bir değişiklik olarak görülmemelidir.

DAĞITIM SİSTEMLERİNE İLİŞKİN STRATEJİLER NEDEN PLANLANMALIDIR?

Hedef tutulacak pazarların seçiminden sonra, işletmenin temel planlamaya ilişkin kararları işletmenin mamul ve hizmetleri nere-

de ve nasıl dağıtılacağı sorunu ile ilgilidir. Bu itibarla, dağıtım kanalı ile ilgili kararlar stratejik planda yer alan kararların en önemlileri olabilir. Dağıtım kanalları kurulduktan sonra, bunların değiştirilmesi oldukça güç ve pahalıdır. Öne sürmeye ilişkin stratejik kararları bir hafta veya bir ay içinde kolaylıkla değiştirmek mümkün ise de, imalâtçıların, toptancıların ve perakendecilerin yer aldığı dağıtım kanallarındaki ilişkileri değiştirmek uzun bir zaman alır. Dağıtım kanalı ilişkilerinin önem kazandığı sürece daha fazla dikkat ve önemin dağıtım kanallarının planlanmasına yöneltilmesi zorunludur. Bunun kaçınılmaz bir sonucu da, strateji planlamasının her bir işletme düzeyinde değil, her zaman dikey sistem gözönünde tutularak yapılmasıdır.

A. Birbirleriyle Rekâbet Eden Dağıtım Kanalları

Geleneksel iktisat ve işletmenin stratejik planlama analizleri her işletmenin ayrı ayrı davranışı konusunda olmuştur. Günümüzde ise dağıtım kanallarının analizi ön plana geçmiştir. Bu görüşü doğrulayan olay ekonomik eylemler ile bu eylemlerin yerine getirilmesidir. Bilindiği gibi her ekonomik sistemin amacı insanların ihtiyaçlarını karşılamaktır. Ancak, tüketime hazır bir hale getirilmiş mal ve hizmetlerin zamanında ve istenilen yerde dağıtım kanalları vasıtasıyla endüstriyel kullanıcıya veya en son tüketiciye ulaştırılmadığı sürece bu ihtiyaçlar giderilemez. İhtiyaçların giderilmesi dağıtım kanallarının iyi bir şekilde kurulmasına ve çalışmasına bağlıdır. Dağıtım kanallarındaki aracı kurumlar kendilerini bu ekonomik sistemin bir parçası olarak düşünmeyebilirler. Fakat kendilerinin de içinde bulunduğu dağıtım kanalı sistemi, bunların öteki kanallarla rekabet etmeksizin dağıtım işlerini etkili bir şekilde başardıkları sürece dağıtım sistemleri ekonomik sistemden ayrı olarak düşünülemez.

Birbirleriyle rekabet eden kanalların pratik ispatı en son tüketici mamullerinin yüzde altmışının dağıtımını yapan ve başarısı her geçen gün artan güdümlü dağıtım kanalları sistemidir ⁽³⁾. İşbirliği yapan toptancılar ile hukukî yönden birleşmiş dağıtımcılar, içinde buldukları dağıtım sistemlerinde yer alan mamul hareketlerinin organizasyonunu üzerlerine almışlardır. Geleneksel dağıtım ka-

(3) Bert C. McCAMMON, Jr., «Vertical Marketing Systems: An Exploratory Analysis,» University of Illinois, papers and proceeding 1967, s. 337

nallarında bağımsız olarak çalışanlar, bu tür dağıtım kanalları ile rekabet edebilmeleri için oldukça iyi, emsalsiz bir iş görmek zorundadırlar.

B. Planlanmış Sistemler Yaklaşımı

Uzmanlar her hangi bir işin başarılması için iki yolun varolduğunu söylerler. Bunlardan birincisi; sınama ve yanılma yaklaşımı olarak tanımlanan evrimsel yaklaşım, ikincisi ise planlanmış sistem yaklaşımıdır. Birinci yaklaşımda en iyi yöntemin kullanılmasıyla arzu edilen sonuçlara ulaşılmış olur. İkinci yaklaşımda ise planlama mevcut teknolojinin uygulanmasını mümkün kılmakla beraber bazan daha fazla süreyi gerektirir. Bu durum şekil I den daha iyi anlaşılabilir (4).

Evrimsel yaklaşıma karşılık planlanmış yaklaşımın uygulanmasındaki üstünlük, kalkınmış ülkeler tarafından yıllarca süren çalışmalar sonucu kazanılan teknolojinin makro düzeyde az gelişmiş ekonomilerin bu teknolojiyi kullanmalarıdır. Gelişmekte olan ülkeler en son tekniği alarak kalkınma arzularını kısa bir sürede gerçekleştirebilirler. Zira, kalkınmış ülkelerde geliştirilen teknolojiyi bulup geliştirme çabaları ve bu çabalar için harcanan zaman gelişmiş ülkelerin sırtlarına yüklenmiştir.

Günümüzde planlanmış yaklaşımın dağıtım kanalı sistemleri alanındaki üstünlükleri bazı üretim ve pazarlama sistemlerinin evriminde daha açık bir şekilde gözlenebilir. Teknolojik gelişmeler de gözönünde tutulursa iyi işleyen mevcut kanallardan başka dağıtım kanalları kurmada ekonomik yarar görülmez. Planlanmış dağıtım kanalları, geleneksel yöntemlerden yararlanarak kanallarda meydana gelen masrafların üçte birinden yarısına kadar ulaşan bir meblağla çalışır (5). Bununla beraber, bazı yeni işletmeler evrimsel yolu takip etmekte ısrar ederler ve eski sistemlerin yöntem ve örgütlerini uygularlar.

Geleneksel iş adamları, dağıtım kanalları sistemini kurarlarken ellerinde hangi imkanlar varsa onları kullanırlar. Bu tutum eğer

(4) Robert W. PREHODA, *Designing the Future*, Philadelphia: Chilton Book Company, 1967, s. 27.

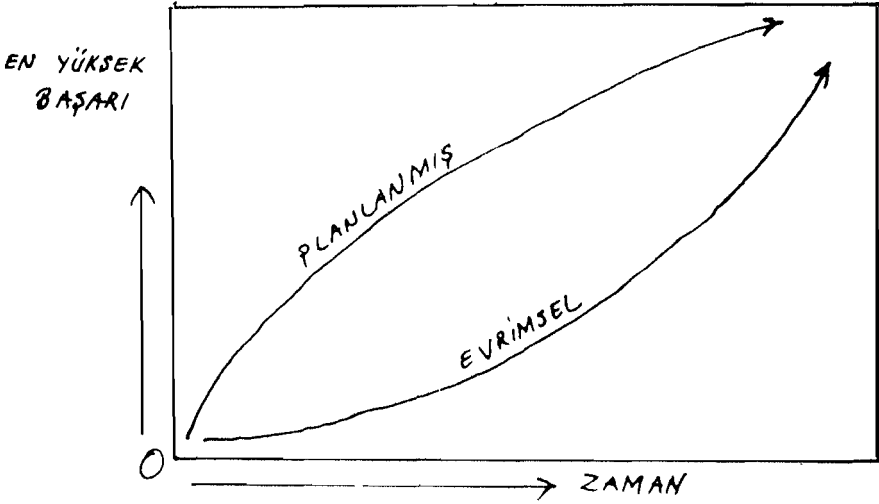
(5) E.J. McCARTHY ve R.J. WILLIAMS, «Simulation of Production-Marketing Channels,» *Science, Technology, and Marketing*, Chicago: American Marketing Association, 1967, s. 336-346.

dağıtım sistemi kurulurken evrimsel yaklaşım uygulanırsa pratik ve mantiki olabilir. Fakat yukarıda da belirttiğimiz gibi dağıtım sistemlerinin kuruluşunda planlanmış yaklaşımın uygulanması daha çok arzu edilir.

ŞEKİL I

Planlanmış ve evrimsel yaklaşımların kullanılması halinde en yüksek başarıya ulaşmada hız miktarı

(Yeni teknolojik ve örgütsel yöntemlerin bulunuşundan sonra)



DAĞITIM KANALI STRATEJİSİNİN FORMÜLE EDİLMESİNDE KAVRAMSAL YAKLAŞIM

Bu bölümde dağıtım sistemlerinin kapsamına, dikey pazarlama sistemlerine ve bunları hangi güçlerin bir arada tutması gerektiğine değineceğiz.

Dağıtım kanalları sistemi ile dikey pazarlama sistemleri arasında önemli bir ayırımın yapılması gerekir. Dağıtım sistemlerinin hepsinde kendilerini sistemin bir parçası olarak gören araçlar yoktur. Örneğin, geleneksel ticarî bir işletme başlıca kendi sorunları ile ilgilidir. Fakat adı geçen işletmenin kararlarının veya öteki işletme kararlarının dağıtım sistemlerini etkilediğini düşünmez. Bu tür iş-

İletmeler dağıtım sistemi ile hiç bir stratejik ilişkisi olmayan işletmelerdir.

Son yıllarda bazı imalâtçılar ve aracı kurumlar içinde buldukları dağıtım kanallarının yönetimi için ciddi adımlar atmışlardır. İmalâtçı veya aracılardan dağıtım sistemlerini bir araya getirmek için aralarında bir sözleşme yapmaları bunun bir örneğidir.

Dikey pazarlama sistemi, geleneksel veya güdümlü dağıtım kanalı sistemi ile karşılaştırıldığında hem imalâtçının hem de aracılardan dağıtım sistemine hizmette buldukları bir sistem olduğu görülmüştür.

Şekil 2 çeşitli dağıtım kanalı sistemlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini göstermektedir. Artı işaretleri imalâtçı veya aracılardan dağıtım kanalı sistemlerine yapmış oldukları katkıları göstermektedir. Sıfırlar hiç bir katkının olmadığını gösterir. Tabloda eksi işaret kullanılmamıştır. Nedeni, bazı işletmelerin kendi avantajları için ayrı bir dağıtım sistemi kurmalarıdır. Her hangi bir işletme daha iyi bir dağıtım sisteminin bulunması ile ilgilenirse bunu dikey pazarlama sistem alternatifleri arasında araştırır. Çünkü bu sistemde faaliyetlerin daha az bir tekrarı ve aracılardan daha çok işbirliği sağlanır.

ŞEKİL 2

İmalâtçılar ve aracılardan için dağıtım sistemleri ve bu sistemlere olan katkıların dereceleri

Dağıtım sistemleri İşletme türleri	Geleneksel dağıtım sistemleri	Güdümlü dağıtım sistemleri		Dikey pazarlama sistemleri
		GRUP I	GRUP II	
İmalâtçılar	0	+	0	+
Aracılar	0	0	+	+

A. Dikey Pazarlama Planlaması İşletme Stratejisi Planlamasından Daha Geniştir

Dikey pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi işi tek bir işletme stratejisinin geliştirilmesi işinden daha büyük bir iş olarak gö-

rülür. Her bir işletme stratejisi hedef tutulan pazarı ve bu pazarla ilgili pazarlama karmasını kapsar. Eğer dikey pazarlama düzeninin bir sistem olarak işletilmesi istenirse, strateji terkibi kolaylıkla anlaşılabilir bir şekilde olmalıdır. Dağıtım faaliyetlerinin en az bir tekrarı ve müşterek amaca yönelmiş olması dikey pazarlama düzeninin bir sistem olarak çalışmasında en önemli bir faktördür.

Daha iyi dikey pazarlama stratejilerinin araştırılmasında her bir işletme stratejisinin birleştirme potansiyeli, daha etkili dağıtım ilişkilerinin bulunması yöntemi olarak görülmez. Bu yolla ancak güdümlü dağıtım kanalı sistemleri geliştirilebilir. Böyle bir strateji gruplandırılması muhtemelen geleneksel dağıtım kanalı düzenlerine bir üstünlük getirebilir fakat, kuvvetli bir birleştirici güçten yoksun olur ve dağıtım faaliyetlerinin aşırı bir tekrarına sebep olur.

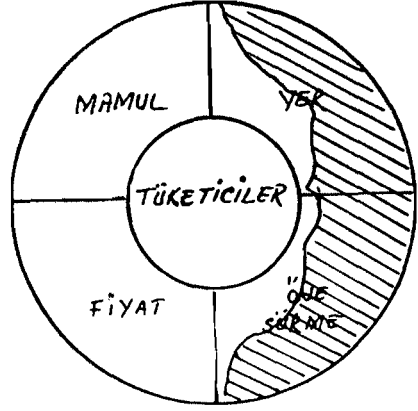
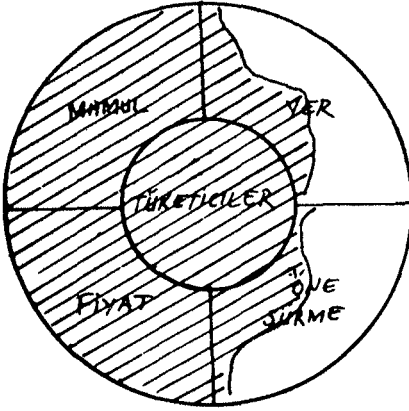
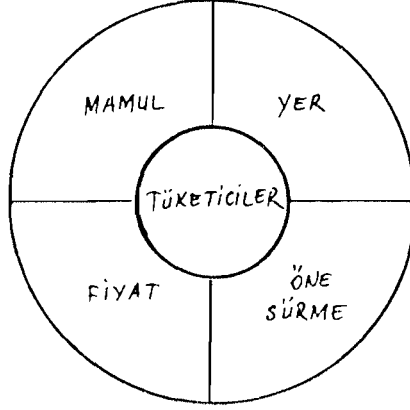
Dikey bir pazarlama sistemi, dağıtım faaliyetlerinin ve ilgili pazarlama alışmalarının öteki yönlerini de belirten işletme stratejilerinin bir sırasını gerektirir. Geleneksel dağıtım kanallarında dahi bir kanal dahilinde birleşmiş işletmelerin stratejileri arasında bazı benzerlikler mevcuttur. Bununla beraber dikey pazarlama sisteminin etkenliği ve potansiyel gücü sistemdeki bütün işletmelerin dağıtım stratejisinin gerektiğinden daha çok bir katkıda bulunma arzularından ileri gelir.

Dikey pazarlama sisteminde yer olan her işletmenin stratejisi, bu tür pazarlama sisteminin amacına ulaşabilmesi için gerekli görevlerin yerine getirilmesini üzerine almalıdır. Şekil 3 a da görüldüğü gibi, bütün bir dağıtım stratejisi dikey pazarlama sistemi tarafından seçilmiş olan hedef pazarı çevreleyen pazarlama karmasının bölümleri ele alınmıştır. Öteki şekiller de ise, dikey pazarlama sisteminde bir önder olarak hizmet eden imalatçı ile aracılar arasında yapılan işbölümünün nasıl olması gerektiği görülmektedir. Tanınmış alan, işin hangi bölümünün kim tarafından yapıldığını gösterir.

Eğer mevcut bir dağıtım sisteminde pek çok işletme varsa ve her işletme kendi pazarlama karmasına sahipse, bu durumda işletmelerin meydana getireceği birleşik bir sistemde faaliyetlerin pek çoğu yerine getirilmemiş olacaktır. Çünkü her işletme pazarlama karmasının bütün bölümlerini kapsayan kendi stratejisini kullana-

ŞEKİL 3

a) Pazarlama Kanalları Stratejisi



b) İmalâtçının İş Gördüğü Alan
(Taranmış alan)

Aracıların İş Gördüğü Alan
(Taranmış alan)

caktır. Şekil 3 te de görüldüğü gibi, eğer bir imalâtçı bir mamulün geliştirilmesini ve ilgili hizmetleri etkili bir şekilde yerine getiriyorsa ayrıca hedef tutulan bazı pazarlar için fiyatlandırma ve öne sürme çabalarında da bulunuyorsa, aracılar için bu tür çalışmaları tekrar yapmak gereklidir? Bağımsız çalışan bir toptancı, belirli hedef pazarlara ulaşmak için toptan ve perakende dağıtım sistemini iyi

bir şekilde kurmuşsa, imalatçı düzeyinde aynı işleri görecektir bir mamul yöneticisi kullanmak gereklidir? Geleneksel, bağımsız bir dağıtım sisteminde mamul veya satış yöneticisi imalatçı düzeyinde bu tür işleri yapmaya teşebbüs etmiş olabilir, aynı zamanda toptan ve perakende düzeylerinde çalışanlarda aynı işleri yapıyor olabilirler. Bu durumda her hangi bir düzeyde iyi bir şekilde yapılan işlerin iki veya üç defa tekrar yapılmasına gerek yoktur.

B. Mamul — Pazar İlişkilerinin Müşterek Gücü

Dikey pazarlama sistemi, pazarlama kanallarında yer alan tek bir şeyle tanımlanır. O da, dağıtım kanalındaki araçların ilgilendikleri mamul ve mamul fiyatlarıdır. Her bir dağıtım sisteminin birbirinden oldukça farklı öne sürme çalışmaları vardır. Farklı dağıtım sistemlerinde değişik fiziksel dağıtım çalışmalarına ihtiyaç duyulabilir. Fakat bütün bu değişik faaliyetlerin amacı mal ve hizmetlerin amacı mal ve hizmetlerin daha önceden belirlenmiş hedef pazarlara ulaştırılmasıdır.

Mamul — pazar ilişkisi, potansiyel pazarın belirlenmesi, mamullerin ve mamul dizisinin planlanması, paketleme ve fiyatlama ile ilgili tüm faaliyetleri içine alır. Dikey pazarlama sistemindeki mamul-pazar ilişkisi, hedef pazarı ve işletme stratejisine bağlı olarak kurulmuş dağıtım kanalındaki araçların pazarlama karmasındaki önemli görevlerini belirtir. Daha önce strateji, işletmenin yönetimi bakımından temel bir unsur olarak tanımlanmıştı. Şimdi ise, dikey pazarlama stratejisinin formüle edilmesinde, dağıtım kanallarındaki işletme yöneticilerinin öteki işletme stratejilerine uygun olarak stratejik karar vermeleri şeklinde görülmektedir. Başka bir deyişle, dikey pazarlama sisteminin planlanması bütün kararların tek bir temel strateji etrafında toplanmasını gerektirir. Bu temel stratejiyi ise mamul-pazar ilişkileri oluşturur.

C. Mamul-Pazar İlişkisinin Planlanması ve Kontrolü En Yüksek Başarıyı Sağlar

Zamanımızda bütün dikkatler, dikey pazarlama sisteminde işgören işletmeler arasında bir hakimiyet kurma üzerine çevrilmiştir. Hâkimiyet kurarak dağıtım kanalında sağlanan önderliğin bu türü dağıtım kanalı kaptanlığı olarak nitelendirilir (6). Pek çok analizci,

(6) W.R. DAVIDSON, «Channels of Distribution - One Aspect of Marketing Strategy» *Business Horizons*, February, 1961, s. 39.

böyle bir dağıtım kanalı önderliğinin neden imalâtçıları, toptancıları veya perakendecileri kapsamaması gerektiğine ilişkin ikna edici deliller öne sürmüşlerdir. Bunun en belirgin örneği imalâtçılar, toptancılar, perakendeciler ve dağıtım sistemindeki öteki araçlar arasında böyle bir önderlik durumunu kazananların sayısının oldukça yüksek olmasıdır.

Bazı hallerde, imalâtçı oldukça etkili bir hizmet programı ile desteklenen geniş bir mamul dizisi meydana getirmiş, kısıtlı satışı veya imtiyazlı perakendecilerin tayinini nispeten kolay bulmuş olabilir. Böyle bir imalâtçı, tüketiciler arasında mevcut marka tercihi nedeniyle mamul çeşitlerini kontrol edebilir, fiyat politikalarını ve dağıtım stratejisini tayin edebilir.

Öteki aracı kurumların durumuna gelince, perakendeciler bulundurdıkları mamul çeşitleri, buldukları yer ve fiyatlar nedeniyle kuvvetli bir pazar kabulü geliştirmişlerdir. Perakendecinin mamul çeşitlerini seçmekteki gücü onu her hangi bir imalâtçı ile müşterek çalışma için yapacağı seçim alternatiflerini çoğaltır. Bazı imalâtçılar bu tür güçlü perakendeciler ile bir bağ kurmak isterler. Perakendecilerin hakim olduğu bu dağıtım kanalları imalâtçıların çalıştıkları coğrafi alanlar içindeki öteki alternatiflerden daha çok çökkidir.

Toptancılar ise mamul — pazar ilişkisinden dolayı dağıtım kanallarında bir önder durumuna gelmişler ve öteki aracı kurumlara mal satma olanağına kavuşmuşlardır.

Bazı hallerde toptancılar pek çok imalâtçının çeşitli mallarını bir arada buldurma ve bunları perakendecilere zamanında sunma yeteneklerinden dolayı da dağıtım kanalında önder durumuna gelmişlerdir. Bu önderler, mamul-pazar ilişkilerini geniş anlamda planlayarak ve koordine ederek önderlik durumlarını sürdürürler. Bununla beraber, bazı pazarlama işlerinin yerine getirilmesi, bu işlerde ihtisaslaşmış işletmelere verilmelidir. Bu suretle pazarlama çalışmalarındaki her didinme, dağıtım kanalındaki araçların gördükleri işlerin tekrarını önlemeye yönelmelidir. Aynı işin değişik kişiler tarafından tekrarlanmasını önlemek için dağıtım sistemine yeni işletmeler dahil edilebilir veya mevcut araçların görev alanları daraltılabilir. Örneğin, pazarlama araştırması veya bazı mamullerin iyileştirilmelerine ilişkin hizmetler bu gibi işlerde ihtisaslaşmış kişi ve kurumlar tarafından daha iyi yapılır. Nihayet, kanal-

daki önderin temel işinin mamul-pazar ilişkilerinin planlanması ve kontrolü olması da mümkündür. Hatta, önder geleneksel pazarlama faaliyetlerinin bazılarını (örgütsel olanlar hariç) üzerine alabilir. Bununla beraber, bir dağıtım kanalı lideri ve koordinatörü olarak önderin rolü, etkili bir mamul-pazar ilişkisini geliştirmektir.

ALTERNATİF DAĞITIM KANALI STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Bu bölümde alternatif dağıtım kanalı stratejilerinin geliştirilmesine ait yollar aranmaya çalışılacaktır.

Her şeyden önce dağıtım kanallarında yer alan çalışmalar tanımlanmalıdır. Tanımlamadan sonra, bu çalışmaların uygulanabilir şekilleri muhtemel bir strateji olarak ele alınmalıdır. Önerilen dikey pazarlama sisteminde, aracı kurumlar mamul-pazar ilişkilerinde hem fikir olmalı ve mümkün olduğu kadar kârlı olmayan faaliyetlerin ayıklanmasına dikkat edilmelidir. Son olarak, gerekli diğnelerin iş yaratma ve el değıştirme işlemlerinin ilgili gruplar içinde toplanmasına geçilmelidir.

Dağıtım kanallarının rakip dağıtım kanallarından daha etkili bir şekilde işlenmesi, bu kanalların daha uzun ömürlü olmasını değil aynı zamanda kârlı olmalarını da sağlar. Bir işletmenin hayatını uzun devrede sürekli kılması ve kâr elde etmesi, kısa devrede gözetilen kâr amacından daha önemlidir. Sadece kısa devre kârını düşünen işletme kısa devrede daha başarılı olabilir. Fakat uzun devrede, dikey pazarlama sisteminin birer parçaları olan öbür işletmelerle karşı karşıya geldiğinde bunlarla rekâbet edemez ve sonunda iş hayatından çekilmek zorunda kalabilir. Daha iyi stratejilerin aranması görüşü açısından, mamul-pazar ilişkisi pek çok strateji arasından iyi bir stratejinin seçilmesine yardım edebilir. Bu yaklaşımda ki en önemli nokta, işletme stratejisinin geleneksel işletmelerin strateji planlamasından ayrılmış olmasıdır.

A. Dağıtım Kanalında ki Çalışmalar ve Bu Çalışmaların Ayırımı Kavramı :

Dağıtım kanallarında ki mümkün stratejilerin geliştirilmesi ciddi bir çalışmayı gerektirir. Değişik alternatif bulma genyönteminin esasını, dağıtım kanalının her kademesinde yer alan dağıtım

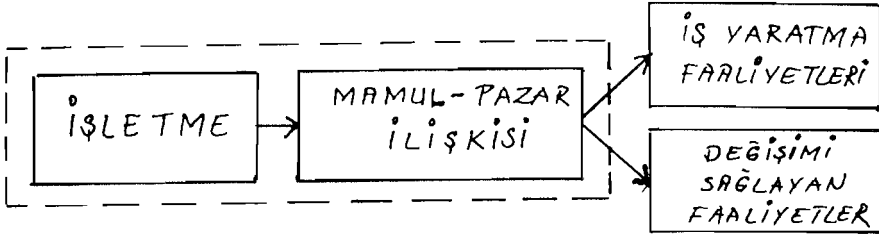
faaliyetleri oluşturur. Bunlar geleneksel pazarlama fonksiyonlarından satınalma, satış, taşıma gibi işler de olabilir. Alternatiflerin bulunmasına yarayan dağıtım kanalı faaliyetleri, bu işleri yerine getirmekle yükümlü kişilere veya yerlere bağlı olmalıdır. Bu suretle dağıtım kanalı sisteminde değiştirilmesi kolay ve teorik fonksiyonlardan ziyade işlerin değerlendirilmesi kolay olur. Bu tür iş veya görevlerin maliyet giderlerini kestirmek teorik fonksiyonların maliyet giderlerini kestirmekten daha kolaydır. Örneğin, paketleme ve mamul dizisinin geliştirilmesi dahil mamul planlamasını bir mamul ve hizmet yöneticisinin görevleri olarak düşünmek yerinde olur. Bu yönetici dağıtım kanallarında ki fiyatlandırma işlerinden de sorumlu olabilir. Bunun gibi bir reklâm yöneticisi satış işlerinden, bir satış yöneticisi yüz yüze satış işlerinden, satınalma yöneticisi satın alma işlerinden, kredi yöneticisi finanslama işlerinden, dağıtım yöneticisi taşıma işlerinden sorumludur.

Bu yöneticiler tarafından yerine getirilen temel faaliyetler pazarlama kanalları dahilinde yürütülmelidir. Bununla beraber, bu faaliyetlerin kanalların her kademesinde yer alması zorunlu değildir. Pazarlama kanallarının her düzeyinde yer alan dağıtım faaliyetleri eğer bir ekonomik yarar söz konusu ise tekrarlanmalıdırlar. Geleneksel dağıtım sistemlerinde olduğu gibi her hangi bir işletmenin pek çok dağıtım faaliyetlerini yükümlenmesi için bir sebep yoktur. Örneğin, malların toptan satışını sağlayan bir işletmenin aynı zamanda taşıma ve depolama işlerini de görmesi gereksiz olabilir. Çünkü taşıma, umumi mağaza ve komisyonculuk işlerinde uzmanlaşmış kimselerin kullanılması bir işletmenin dağıtım çalışmalarının tümünü üzerine alma zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır. Bununla beraber, bazı işletmeler dağıtımla ilgili pek çok işleri yapmak için kendilerinde bir sorumluluk varmış gibi hareket ederler. Örneğin, geleneksel dağıtım sistemlerinde bir işletme öteki işletmeler tarafından faaliyetlerin lüzumsuz bir şekilde tekrarlandığına şahit olabilir. Geleneksel dağıtım sistemlerinde görülen bu tekrarlamalar, her bir değişik işin öteki işlerden ayrılmasını ve bu işlerin başarılı olarak yürütülmesi uzmanlaşmayı gerektirir.

Uzmanlığı gerektiren faaliyetlerin bir grubu maksimum ticari faaliyetlere ulaşmak için yapıldığı gibi, faaliyetlerin başka bir gruba da etkili bir mal mubadelesi ile ilgili çalışmalara yönelmiş olabilir. Başka bir deyişle, dağıtım kanalı sisteminde ki mamul-pazar ilişkisi gözönünde tutulursa faaliyetlerin iki şekilde gruplandırılması yapı-

labilir : (1) bir iş yaratmaya yönelmiş faaliyetler grubu ve (2) değişimin sağlanması ile ilgili faaliyetler grubu (7). Bu durum değiştirilmiş şekil 4 te gösterilmiştir. Şekilde de görüldüğü gibi bir işletme bu faaliyetlerden yalnız birini üzerine alabildiği gibi her ikisini de yapabilir.

ŞEKİL 4



Dikey Pazarlama Sisteminde Sorumluluk ve Faaliyetlerin Karşılıklı İlişkileri

Faaliyetlerin bu bölümü ihtisaslaşmış işbölümüne ve faaliyetlerin ayrılması ilkesine dayanır. Bu ilke, malların fiziksel akımı için yapılan giderleri azaltan veya artıran faktörlerin iş yaratma ve değişimi sağlayan faaliyetler üzerinde hiç bir etkisi olmadığı esasına da dayanır. Buna karşılık, mamul-pazar ilişkisi sağlandıktan sonra iş yaratma çalışmalarının en ekonomik fiziksel dağıtım üzerine sınırlı bir etkisi vardır. Bu nedenle, faaliyetlerin iş yaratma ve değişimi sağlayan faaliyetler olarak gruplandırılması dağıtım kanalı alternatiflerinin geliştirilmesinde ki şansı artırır. Aynı zamanda, işe yarayan ve yaramayan alternatiflerin seçimini kolaylaştırarak dağıtımın iyi bir şekilde yapılmasını sağlar.

B. İş Yaratma ve Değişimle İlgili Faaliyetler

İş yaratma faaliyetleri başlıca bir ticari işin yaratılması ve bu yaratılan iş nedeniyle bir gelir elde edilmesiyle ilgilidir. Daha önce hedef pazarı, mamul-pazar ilişkisinin bir bölümü olarak tanımlamıştık. Şimdi ise, müşteriyi cezbedecek şekilde mamulün paketlenmesi ve fiyatlanması söz konusudur. Bu sorunlar halledildikten sonra iş, iyi bir şekilde paketlenmiş ve fiyatlandırılmış mamulün

(7) Daha fazla bilgi için bkz.: Donald BOWERSOX, Edward W. SMYKAY, Bernard J. LALONDE, *Physical Distribution Management* (New York: The MacMillian Co., 1968). Bölüm 3.

devamlı olarak öne sürülmesi (mamulün tutundurulması) ve bir gelir elde edilmesidir.

Faaliyet merkezleri yönünden aşağıdaki iş ve görevler, dağıtım işleri uzmanlığına bağlanabilir. (1) Kümeli satışla ilgili faaliyetler reklâm yapma işi; (2) Yüz yüze satış - satışlar ve satış yönetimi; (3) Satışların arttırılması ve açıklık - satışları çoğaltma işi; (4) Tedarik - satın alma işi; (5) Finanslama ve faturalama - kredi yönetimi ve (6) Yönetim ve pazarlama bilgilenmesi ile pazarlama kontrolüdür. Bu pazarlama eylemlerinden her biri belirli bir dikey pazarlama sisteminde gerekli olduğu gibi gereksiz de olabilir (8).

Değişik dağıtım kanalı stratejilerinin araştırılması açısından daha önce seçilmiş mamul-pazar ilişkilerinin düzenlenebilmesi için iş yaratma faaliyetleri her hangi bir şekilde tekrar tertiplenebilir. Başka bir deyişle, iş yaratma faaliyetleri bir defa belirlendikten sonra bunları en etkili ve ekonomik bir şekilde yerine getirebilecek işletmelere tahsisi yapılabilir. Aslında, taktik bir sorumluluk olarak her faaliyetin bu çalışmayı yapacak işletmeye devredilmesidir. Bu suretle, her işletme çalışmaları sırasında taktik kararların alınmasında da bir özgürlüğe sahip olur.

Stratejiler araştırılırken her işletme mamul-pazar ilişkileri potansiyelinin sağladığı maksimum geliri en az masrafla elde edecek gerekli çalışmaların bir terkiğini bulmak arzusundadır. Böyle bir arzunun gerçekleştirilebilmesi dağıtımla ilgili konularda uzmanlaşmış şahıslarla mümkün olur. Örneğin, satış memurları yeni müşteriler bulmakta ustadırlar ve bu durum dağıtım sistemlerinde arzu edilir. Uzmanlaşmış satış memurları kısa bir süre için veya yeni bir mamulün tanıtılması için kullanılırlar. Daha sonra bunların yerine yetişen öteki satış memurları istihdam edilir. Dağıtım kanallarında çalışan uzman satış memurları dahil herkes, dağıtım sisteminin bir parçası olarak düşünölmelidir.

Mamul-pazar ilişkisini içine alan bir sistemde, değişimi sağlayan faaliyetlerin gerektirdiği pek çok maliyet merkezleri iş yaratma faaliyetlerinin takviyesi sonucu ortaya çıkar. Çünkü, mamul-pazar ilişkisi aynı zamanda hedef pazar tarafından beklenen yer ve zaman faydalarını sağlama fonksiyonunu da üstüne alır. Bu fonksi-

(8) Reavis COX, wrote ALDERSON, Stanley SHAPIRO, *Theory In Marketing*, (Homewood Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1964) s. 233.

yonla belirtmek istenen şey, taahhüt edilen bir mamul türünün veya yedek parçaların belbağlanabilir şekilde dağıtımının zamanında yapılmasıdır. Bu tür dağıtım devamlı bir kâr elde etme olanağı sağladığı gibi aynı zamanda tüketicilerin mamullere olan bağlılığını da arttırır.

Dört faaliyet merkezinin oluşturduğu tertip, değişimi sağlayan faaliyet gruplarında da görülür: (1) Ayarlama-envanter yönetimi işi; (2) Taşıma-trafik (yollama) yönetimi işi; (3) Depolama ve eleme (handling) — depo yönetimi işi ve (4) Haberleşme-siparişleri yerine getirme işi.

Bu faaliyetlerden her biri bir maliyet merkezi tarafından yerine getirilir. Dört grup faaliyetin yerine getirilmesi mamul-pazar ilişkisinin tüm ihtiyaçlarını karşıladığı sürece, amaç bu faaliyetlerin mümkün olduğu kadar en az masrafla yerine getirilmesi olmalıdır.

Değişimi (mübadeleği) sağlayan faaliyetlerin yer aldığı alanda pek çok uzman mevcuttur. Değişik coğrafi bölgelerde benzer işleri görmek için çok sayıda uzman kullanılabilir. Bir veya birden çok uzmanın bütün coğrafi bölgeler için bir dağıtım kanalında iş görmeleri halinde ve iş yaratma faaliyetlerinin tipik bir tertipte olduğu durumlarda bu çeşitliliğe daha çok rastlanır. Örneğin, değişimi sağlayan faaliyetlerin yer aldığı grupta, pek çok taşıma şirketi ve umumi mağazalar yer alabilir ve dikey pazarlama sistemi tek bir reklâm acentesi ile yitinebilir.

Mamul-pazar ilişkilerinin düzenlenmesinde, değişimi sağlayan faaliyetler toplam maliyetleri minimize edecek şekilde organize edilmelidir.

Değişimi sağlayan faaliyetlerin gruplandırılmasında, (1) mümkün en az taahhüt; (2) ayarlamalarda maksimum gecikme ve (3) en az stok bulundurma ilkelerine de bağlı kalınmalıdır.

ALTERNATİF DAĞITIM KANALI STRATEJİLERİNİN DEĞERLEMESİ

A. Maliyet — Gelir Değerlemesi :

Stratejilerin değerlemesinde geleneksel maliyet-gelir analizi kullanılabilir. Fakat birden çok alternatif söz konusu ise benzeme modellerine (computer simulations) başvurulur.

Alternatif dağıtım kanalı stratejilerinin değerlemede öncelikle ele alınması gerekli konulardan biri, stratejinin uygulama süresinin tayini, ikincisi ise değerlendirme için yalnız maliyetin mi yoksa maliyetle birlikte gelirinde mi ele alınacağı sorudur. Bazan ele alınacak sürenin uzunluğu tam olarak kestirilemez. Sürenin uzunluğu, ele alınan mamul ve pazarın niteliğine, aynı zamanda çeşitli stratejiler altında bir sektöre girmenin veya çıkmanın kolay ve ekonomik olup olmamasına bağlıdır. Dağıtım kanallarında ki ilişkilerin kurulmasındaki güçlük ve maliyet gözönünde tutulursa, bu sürenin en azından bir yıldan beş yıla kadar olması istenir.

Değerlemesi yapılacak planın süresi tespit edildikten sonra, ele alınacak konu değişik kanalların değerlendirilmesinde bir ölçü olarak kullanılan maliyet veya maliyet-gelir üzerinde karar vermedir. Bazı stratejiler daha iyi hizmet, daha iyi mamul tutundurması (promotion) veya öne sürülmeyi sağlar. Fakat bunlar aynı zamanda dağıtım işlerinin daha masraflı bir şekilde yapılmasına da sebebiyet verebilirler. Bundan dolayı, değişik stratejilerin ideal değerlendirme yöntemi bunların sağlayacakları kâr olmalıdır. Değerleme kıstası olarak kâr ele alınırsa bu, toplam kâr olabildiği gibi, birim başına kâr, bir birimlik satış kârı veya bir birimlik yatırımın sağladığı kâr da olabilir.

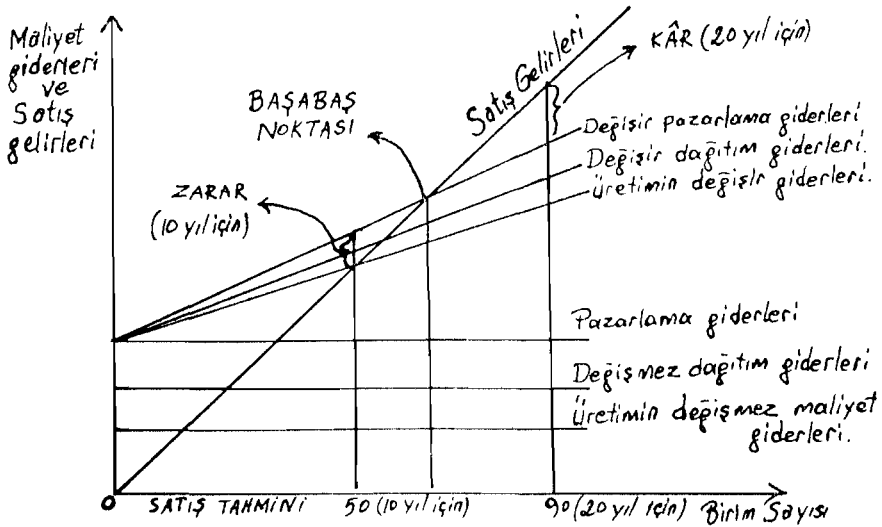
Değişik dağıtım kanalı stratejilerinin sağlayacakları muhtemel kârların birbirleri ile karşılaştırılmaları pek çok durumlarda değerlendirme için pratik yaklaşım yoludur.

Bir kez, her değişik dağıtım kanalı stratejisinin sağlayacağı kâr önceden kestirilebilir. Toplam gelirden, stratejinin uygulanmasından doğan harcamalar çıkarılarak tahmin edilen kâr elde edilebilir. Her stratejinin sağlayacağı satışları kestirmek kolay bir iş değildir, fakat her hangi bir etkili planlama için bazı tahminlerin yapılmasında zorunludur.

Bütün stratejilerin aynı tüketiciler için aynı tatmini sağlayacakları ümit edilirse analizin gelir yönüne bakılmaz. Böyle bir durumda üzerinde durulması gerekli olan husus sadece maliyet giderleridir. Analiz sonucu maliyet giderlerini tahmin etmek nispeten kolaydır. Mevcut teknolojinin ışığı altında her bir değişik plan için teknik veya ekonomik yönlerden analizlere başvurulabilir. Satış miktarlarında ki muhtemel değişikliklerde gözönünde tutularak dağıtım kanalındaki her faaliyet sonucu satışların birim ma-

liyet eğrileri çizilebilir. Bu eğriler, uzun devre ortalama maliyet giderleri eğrisi şeklinde bir tek eğri olarak gösterilebilir. Aşağıdaki 5. şekilde üretim, dağıtım ve pazarlama da değişir ve değişmez maliyet eğrileri gösterilmiştir (9).

ŞEKİL 5



Her faaliyet için uygun maliyet eğrisi, üretilen mal miktarına bağlı olarak değişir. Bunun gibi pazarlama masrafları da, reklâm, ambalaj, standardlaştırma ve dereceleme için yapılan giderlerin az veya çok oluşlarına göre değişiklik gösterirler. Taşıma, sigorta, depolama, stok giderleri de dağıtım masraflarını oluşturur ve bunların az veya çok oluşlarına göre maliyet eğrisi değişik şekiller alır.

Çok sayıda dağıtım kanalı alternatifleri için maliyet eğrilerinin düzenlenmesi işi ilk bakışta imkansız gibi görülebilir. Bununla beraber, ilk bakışta görüldüğü gibi büyük bir iş değildir. Çünkü dağıtım kanallarında değiştirilebilir pek çok alternatif vardır.

(9) Değişik planların seçimi ve değerlemeleri hakkında geniş bilgi için bkz.: W.I. LITTLE, «The Integrated Management Approach to Marketing,» *Journal of Marketing*, April, 1967, s. 32-36 ve Leon WINER, «A Profit-Oriented Decision System,» *Journal of Marketing*, April 1966, s. 38-44.

Dağıtım kanalındaki faaliyetlerin benzerliklerinden ve tekrarlamalardan dolayı, aynı zamanda analizcinin bu tür faaliyetlere önem vermesi sonucu, pek çok iş yaratma ve değişimi sağlayan faaliyetlerin maliyetlerini tahmin etmek kolaylaşır. Örneğin, yüz yüze satış faaliyetinin maliyeti, her dağıtım kanalında değişiktir. Fakat her hangi bir pazardaki yüz yüze satışın mahiyeti dikkatli bir çalışma sonucu tespit edilirse, dağıtım kanalının farklı her düzeyinde yer alan yüz yüze satışların maliyeti hakkında gerçeğe yakın tahminler yapmak daha kolaydır. Aynı şekilde taşınacak malların depolama ve taşıma giderlerini dağıtım kanalının hangi düzeyinde olursa olsun kestirmek mümkündür.

B. Benzeme Modellerinin Kullanılması :

Alternatiflerin geniş bir şekilde değerlemesi büyük bir iş olabilir. Aynı zamanda, bütün hesaplamaları elle yapmak yerine elektronik beyin ile benzeme modellerine başvurma arzu edilebilir. Bir kaç mamul-pazar ilişkisi üzerinde durmak, ele alınması gereken alternatiflerin sayısını da oldukça azaltır. Alternatiflerin sayısı arttıkça bunların karşılaştırılmasında komputer programı kullanmak yerinde bir hareket olur. Komputerin üstünlüğü pek çok hesaplamaların tekrar tekrar, süratli bir şekilde yapılabilmesinden ileri gelir.

Strateji planlamasında olduğu gibi benzeme modellerinde üzerinde önemle durulan husus, stratejilerin değerlemesi ve bu stratejilere karşı rakip işletmelerin muhtemel reaksiyonlarıdır ⁽¹⁰⁾.

BAZI DÜŞÜNCELER VE GÖZLEMLER

Dağıtım sistemlerine ilişkin stratejilerin araştırılması sırasında, her zaman akılda tutulması gerekli başka bir husus ta pratikte bir işletmenin birden fazla dağıtım kanalında iş görmesidir. Gerçekte, rasyonel hareket eden işletmeler pek çok dağıtım kanalında iş görerek çeşitli mamullerini bu kanallar vasıtası ile satmayı tercih ederler.

Birden fazla dağıtım kanalında çalışan işletmeler, birbirleri ile rekabet eden veya etmeyen dikey pazarlama sistemleri içinde

(10) Harold WEITZ, «The Promise of Simulation in Marketing,» *Journal of Marketing*, July, 1967, s. 28-33.

bulunabilirler. Eğer çeşitli dağıtım kanalları vasıtası ile aynı mamul, sona erdiren tüketicıye veya endüstriyel tüketicıye satılıyorsa burada birbirleriyle rekabet eden birden fazla dağıtım kanalı söz konusudur. Buna karşılık, değişik mamullerin dağıtımı değişik kanallar vasıtasıyla yapılıyorsa burada kanal rekabet yoktur.

Birinci duruma örnek olarak Efem ve Cezine marka mutfak aletleri gösterilebilir. Bu mamuller imalâtçının acentesi durumunda olan mağazalarda satıldığı gibi, bazı sıradan dükkânlarda da satılmaktadır. Bu mamullerin dağıtımı birden fazla kanallarla yapıldığından dağıtım zincirindeki depolama faaliyetlerinde tekrarlamalar meydana gelebilir. Burada imalâtçı işletmenin amacı, çeşitli dağıtım kanallarının ve dolayısı ile tüketicilerin ortalama ihtiyaçlarını karşılamak olabilir.

S O N U Ç

Yukarıda anlatılanlardan çıkan sonuçları aşağıda yazıldığı gibi sıralayabiliriz :

- A. Bir işletmenin pazara yönelik çalışmalarının yönetiminde strateji temel bir faktördür.
 1. Strateji iki unsuru kapsar :
 - a) Hedef pazarların seğıimi.
 - b) Her hedef pazar için tek bir pazarlama karmasının geliştirilmesi.
 2. Strateji bir plana bağlı olarak zamanla uygulanır.
 3. İşletmenin stratejik planı uygulanırken uygulamada meydana gelen aksaklıkları düzeltmek için taktik kararlara başvurulur.
- B. Gelişmiş ekonomilerde rekabet işletmeler arasında değil, daha çok dağıtım kanalları arasında açık bir şekilde görülür. Burada mal ve hizmetlerin tüketicilerin arzu ettikleri yerde ve zamanda hazır bulunduracak şekilde dağıtım sisteminin işlemesi ilkesi hakimdir.
- C. Dağıtım sistemleri üç ana bölümde incelenebilir.

1. Geleneksel dağıtım sistemleri.
2. Güdümlü dağıtım sistemleri.
3. Dikey pazarlama sistemleri.

Bu dağıtım sistemleri arasındaki fark, dağıtım kanallarında çalışanların kanal stratejilerine yaptıkları katkıların değişik olmasından doğar.

- D. Dikey pazarlama sistemindeki strateji kavramı, işletme stratejisi kavramından daha geniştir.
 1. Dikey pazarlama sistemlerinde birleştirici güç, dağıtım kanallarındaki işletmelerin mamul-pazar ilişkileridir.
 2. Dağıtım kanallarındaki işletmelerin bazıları stratejilerin bir kaç yönü ile meşgul olurlar. Bu kanallarda ki önder işletme, tüm dağıtım stratejisini geliştirme ve yönetme yeteneğine sahip işletmedir.
- E. Değişik dağıtım kanalı stratejilerinin geliştirilmesinde değişik mamul-pazar ilişkilerini kurmak için sadece gerekli olan faaliyetlere önem verilir.
 1. Dikey pazarlama sisteminde yer alan faaliyetler, iş yaratma ve değişimi sağlayan faaliyetler olarak gruplandırılırsa alternatiflerin analizi basitleştirilebilir ve daha anlamlı bir hale getirilebilir.
- F. Dağıtım kanalı stratejilerinin değerlemesi maliyet-gelir analizi yardımı ile yapılabilir. Değerlemenin mahiyetine göre işlemleri elle veya elektronik hesap makineleri ile de yapmak mümkündür.