

KÂRA YÖNELMİŞ KARAR SİSTEMİ (*)

Yazan

Prof. Dr. Leon Winer

Çeviren

Ass. Tuncer Tokol (MBA)]

Pazarlama fikrinin tanıtımı ve bu fikrin hızla gelişen uygulamasından beri pazarlama yöneticileri; karmaşıklığı ve çeşitliliği artan kararlar vermek mecburiyetinde kalmaktadır. Kimyevi madde üreten bir işletmenin pazarlama yöneticisi bir tüketim malını pazara tanıtp tanıtmamaya; bir petrol şirketinin pazarlama yöneticisi benzinin doğrudan doğruya perakendeciler yoluyla mı, yoksa dağıtıcılar yoluyla mı pazarlanacağına; ilaç yapan bir işletmenin üretim yöneticisi yeni bir mamülü nasıl fiatlandıracağına karar vermek mecburiyetindedir.

Satış miktarında veya pazar payında artış, tam bir mamül kuşağını devam ettirme, pazarların hızlı tesiri ve mamülün işletme faaliyetlerine uygunluğu gibi kriterler bu gibi kararlarda pazarlama yöneticilerine rehber olur. Günümüzde pazarlama kriterlerinin kullanılmasına ilâve olarak, pazarlamacılar «başa baş nokta ve yatırım kârlılığı (rantabilite hesapları)» analizleri gibi finansal kriterleri artık kullanmaya başlamışlardır .

Finansal kritere doğru bu kayma yapıcıdır Zira finansal kriter, temel amaçları pay sahiplerinin yatırımlarının kârlılığını maksimize etmek olan herhangi bir işletmeyi göz önüne almaktadır. Yatırım kârlılığı fikri değişik şekillerde ifade edilmiş olmakla beraber henüz pazarlama kararlarına uygulanabilirliği gösterilmemiştir. Bu sebepten birçok pazarlama kararları ya yatırım kârlılığı kriterine mürcaat edilmeden alınmakta yahut da bu, ikinci derece bir kriter olarak kullanılmaktadır

(x) «A Profit - Oriented Decision System», Journal of Marketing. Vol 30 (January 1966), pp. 38 - 44

Bundan dolayı, bu makalenin amacı, 1) Yatırım kârlılığı fikrine dayanan bir pazarlama karar sistemi sunmak, 2) bu sistemin pazarlama yöneticilerince çok çeşitli karar problemlerine nasıl uygulanabileceğini göstermektir.

Pazarlama için kâra yönelmiş karar sistemi 1 no.lu akım şemasında gösterilmiştir.

Sistemde 2 basamak grubu yer almaktadır. 1) Akım tablosunun sol tarafında gösterilen sistemin uygulanışında kullanılacak ilk basamaklar. 2) Karar basamakları.

İLK BASAMAKLAR

Kapitali kullanmayı arzu eden her kimsenin kapitali kullanmanın karşılığını ödemek mecburiyetinde olması temel bir işletmecilik ilkesidir. Genellikle yıllık yüzde olarak ifade edilen ödemek mecburiyetinde olunan fiyat, kapitalin elde edilebilirliği, kapitalin değişik kullanılışları ve risk gibi çeşitli faktörlere dayanır.

Genel olarak pazarlama yöneticisinin bulabileceği kapitalin maliyeti üzerinde fazla bir tesiri yoktur. Bununla beraber pazarlama yöneticisi kapitalden en iyi şekilde faydalanmak için bu masrafı bilmek zorundadır.

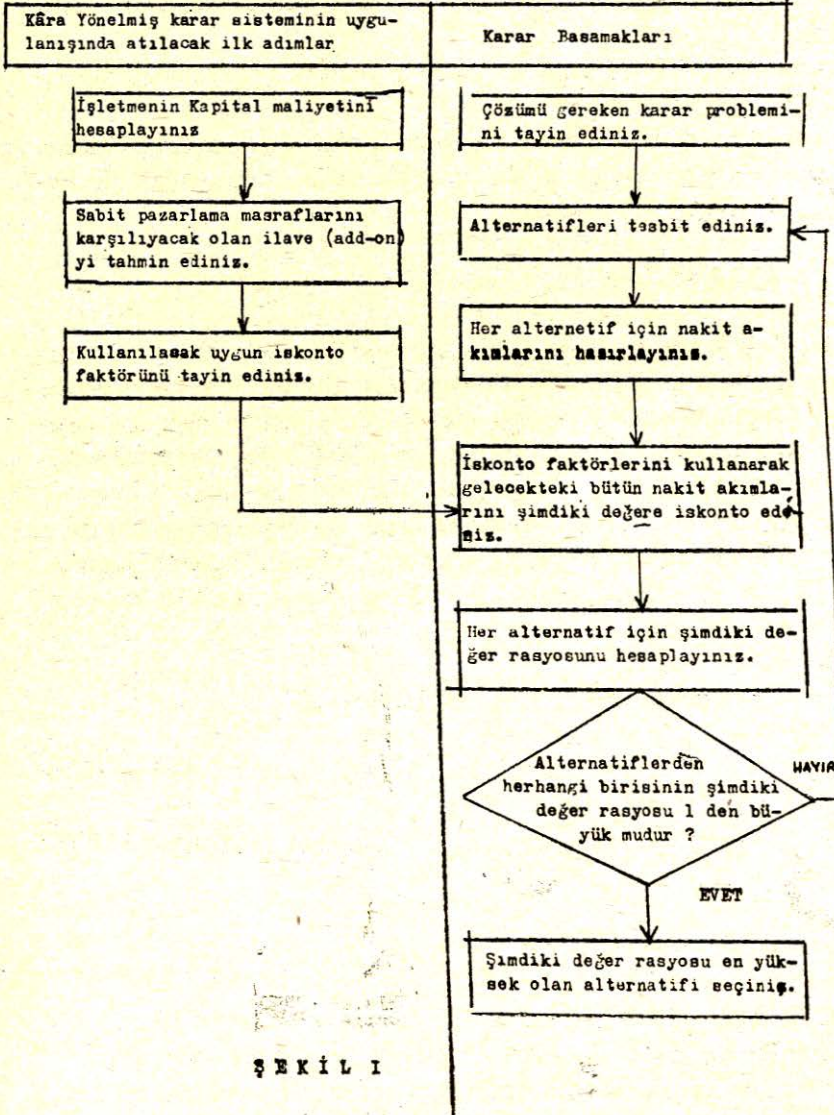
İşletmenin Kapital Maliyetinin Hesaplanması :

Kâra yönelmiş karar sisteminde kapital maliyetinin hesaplanması iki kısımda olmuştur:

Kapitalin işletmeye maliyeti, sabit pazarlama masraflarını karşılamasının maliyeti.

Kapitalin İşletmeye Maliyeti :

Halka açık bir anonim şirketin kapital maliyeti pay senedi fiyatının kazancına oranının tersidir. Örneğin: A işletmesinin geçmişte muhtelif yıllarda pay senedi fiyatının kazancına oranının ortalaması 16.7: 1 olduğunu varsayalım. Bu, şimdi ve gelecekteki pay sahiplerinin yatırdıkları paradan %6 kazanç umduklarını gösterir. Ve bundan dolayı da A işletmesinin kapital maliyeti yıllık %6'dır Aynı



Ş E K İ L I

şekilde eğer B işletmesinin pay senedinin ortalama fiyatının kazanına oranı 20 : 1 ise, kapitalinin maliyeti yıllık %5'dir.

Eğer işletme halka açık bir anonim şirket değilse kapital maliyetini hesaplayacak hiçbir tarafsız finansal gurub yoktur. Bundan dolayı işletme sahipleri, daha altında paralarını yatırmayı arzu etmiyecekleri bir minnumum kazancı (rate of return) kabul ederek işletmede kullanılan kapitalin maliyetini hesap etmelidirler.

Sabit Pazarlama Masraflarını Karşılamanın Maliyeti :

Esas olarak, kâra yönelmiş karar sisteminin pazarlama kararlarına uygulamasında karar ile doğrudan doğruya ilgili masraf, gelir ve yatırımlar değerlemeye dahil edilir. Değişmez masrafların ferdi kararlara dağıtımı yapılmaz. Bununla beraber pazarlama faaliyeti muayyen pazarlama kararlarıyla doğrudan doğruya ilgili olmıyan değişmiyen masrafları gerektirir. Değişmiyen masrafların karşılanmamış olması muayyen bir zaman süresince işletmenin zararda faaliyette bulunması gibi bir tehlike yaratabilir. Onun için kâra yönelmiş karar sistemi işletmenin kapital maliyetine bir ilâve yoluyla değişmiyen pazarlama masraflarını karşılayarak bu soruna çözüm yolu bulmaktadır.

Bu ilâve değişmiyen yıllık pazarlama masrafları toplamının pazarlamaya yatırılan toplam kapitale (nakit, emtea ve alacaklı hesaplar dahil) oranı yoluyla hesaplanır. Böyle değişmiyen masraflara örnek olarak yöneticilerin maaşları ve masrafları, büro masrafları, satış elemanlarının maaşları ve masrafları, reklâm masrafları ve bunun gibiler verilebilir.

Örneğin: A işletmesinin değişmiyen yıllık pazarlama masrafları 770.000 dolardır. İşletmeye %48 oranında federal gelir vergisi etkisi olduğu varsayılırsa, bu masraf, pay sahipleri için 400.000 dolarlık bir maliyeti temsil eder.

(Bu hesaplamada A işletmesinin geliri üzerinden %48 vergi ödeme mecburiyetinde olduğu varsayılmıştır. 770.000 dolarlık masrafın tesciri, işletmenin vergi miktarını 770.000 doların %48'i oranında azaltmaktadır. Yani $770.000 \times \%48 = 370.000$ dolar. Bundan dolayı pay sahiplerine maliyeti $770.000 - 370.000 = 400.000$ dolar olmaktadır.)

Yine A işletmesinin pazarlamaya yaptığı toplam yatırım miktarının 10.000.000 dolar olduğunu varsayarsak, bu takdirde kâra yönelmiş karar sisteminin ilâvesi (add-on) 400.000 doların 10.000.000 dolara oranı (yani %4) kadar olacaktır.

Şüphesiz buradaki ilâve, işletmenin kapital maliyetine yapılan ilâvedir. A işletmesi için kapital maliyetinin %6 olduğu daha önce hesaplanmıştı. Onun için kâra yönelmiş karar sistemi değerlemesi için yıllık toplam kapital maliyeti $\%6 + \%4 = \%10$ olacaktır. Bu rakamın kullanılması ile hem işletmenin değişmiyen pazarlama masraflarının karşılanması, hem de pay sahiplerinin arzu edilen kazancı (rate of return) elde etmeleri temin edilmektedir.

İskonto Faktörlerinin Tayini :

İlerde görüleceği gibi, kâra yönelmiş karar sisteminde kapital yatırımları, ilerde elde edilecek gelirle mukayese edilir. Bu mukayese kapital maliyetini dikkate alarak, teklif edilen yatırımın yatırıldandan daha fazla kapitali geri iade edip edemeyeceğini tayin eder.

Bir an için aşağıdaki basit örneği düşününüz: A işletmesinin pazarlama yöneticisi herbiri 91.000 dolar olan 2 yatırımı gözden geçirmektedir. Birinci yatırımın 1 yıl sonra bir defada 99.000 dolarlık net gelir sağlayacağı, diğer yatırımın ise yine 1 yıl sonra bir defada 105.000 dolarlık net gelir sağlayacağı plânlanmaktadır. Buna göre, hangi yatırım kabul edilmelidir?

A işletmesinin kapital maliyetinin %10 olduğunu düşünürsek bir yıl sonra bir defada gelir sağlayan 91.000 dolarlık 2 yatırımdan birisinin kabul edilebilmesi için yatırımın (Yatırım Miktarı + %10 Yatırım Miktarı) toplamını sağlaması gerekir. Buna göre minimum $91.000 \text{ dolar} + \%10. 91.000 \text{ dolar} = 100.100 \text{ dolar}$ olduğundan ve sadece ikinci yatırım bunu gerçekleştirebildiğinden ikinci yatırım tercih edilmektedir. Bu problemin diğer bir çözüm şekli, gelecekteki gelirin şimdiki zamana iskonto edilmesi ve iskonto edilen değer de bugünkü yatırımla mukayese edilmesidir.

Kapital maliyeti yıllık %10 olduğu zaman bugünden itibaren 1

yıl zarfında elde edilen gelir için iskonto tekniği aşağıdaki şekilde uygulanır:

$$\text{İskonto edilmiş şimdiki değer} = \frac{\text{Bir yıl sonraki gelir}}{(1 + \%10)}$$

Yukarıdaki örneği kullandığımızda bu değer, 90.000 dolar olmaktadır.

$$(90.000 \text{ dolar} = \frac{90.000}{1.1})$$

Bu ise, kapitalin maliyetini dikkate aldığımızda gelecekteki gelirin iskonto edilmiş şimdiki değeri yatırımın kendisinden daha düşük olduğundan yukarıda belirtilen birinci yatırımın işletme için zararlı olacağını göstermektedir.

Eğer yatırım bir yıldan daha fazla bir sürede gelir sağlıyorsa (genellikle uygulamadaki durum da böyledir) o zaman birinci yıldan sonra elde edilen gelir, gelirin elde edilmesinden önce geçecek her yıl için iskonto edilir.

Yine % 10 kapital maliyetini varsayarsak bu takdirde hesaplama aşağıdaki gibi yapılır:

$$\text{İskonto edilmiş ikinci yıl geliri} = \frac{\text{Plânlanmış 2. yıl geliri}}{(1 + \%10) \cdot (1 + \%10)}$$

$$\text{İskonto edilmiş üçüncü yıl geliri} = \frac{\text{Plânlanmış 3.cü yıl geliri}}{(1 + \%10) (1 + \%10) (1 + \%10)}$$

Ancak pratik kolaylık bakımından «iskonto faktörler tablosunu» kullanmak formüllere nazaran daha basit olmaktadır. Onun için 1 nolu tabloda %10 iskonto faktörleri örnek olarak gösterilmiştir.

(Bu iskonto faktörlerinin bir uygulaması 3 nolu tablonun 10, 11, 12. sırasında yapılmıştır.)

Tablo 1

%10 İskonto Faktörleri

Yıl	İskonto Faktörü	Yıl	İskonto Faktörü
0	1.00	11	.35
1	.91	12	.32
2	.83	13	.29
3	.75	14	.26
4	.68	15	.24
5	.62	16	.22
6	.56	17	.20
7	.51	18	.18
8	.47	19	.16
9	.42	20	.15
10	.39	20	.15

KARAR BASAMAKLARI

Bu noktada pazarlama karar organı karar vereceği probleme uygulanacak kapital maliyetini tayin etmiş ve uygun iskonto faktörünü de hesaplamış bulunmaktadır. Şimdiki sorun, maksimum kâr sağlamak için kâra yönelmiş karar sistemini kullanarak gerçek pazarlama problemlerinin nasıl çözülebileceğidir.

Bu problemlere örnek olarak şunlar verilebilir :

- 1) — Pazara yeni bir mamülü tanıtacak mıyız?
- 2) — Bir seçim hakkımızın olduğunu düşünerek, mamülümüzün fiyatını yüksek mi yoksa alçak mı koymamız gerekir?
- 3) — Hangi dağıtım kanalını kullanmalıyız?

En basit bir vakada bir karar basitçe bir evet veya hayır tercihi şeklinde olabilir. Örneğin: Yeni bir mamülü pazara tanıtacak mıyız yoksa tanıtmıyacak mıyız? Aynı şekilde, mamülümüze yük-

Kara Yönelmiş Karar Sistemi

sek yoksa alçak bir fiyat mı koyacağız? Bütün diğer vakalarda problemin çok çeşitli alternatif çözümleri olabilir. Esas sorun mümkün olan alternatifler arasından en iyi çözümü seçmektir.

Örneğin: Dağıtım kanalları probleminin 40 dağıtıcı vasıtasıyla satma, direkt olarak 10.000 perakendeci vasıtasıyla satma veya yurt çapında çeşitli şubeleri olan ve perakende satış yapan büyük mağazalar yoluyla satma gibi değişik 3 alternatif çözümü olabilir.

Nakit Akımlarını Tayin Etme:

Bu basamakta her alternatifin neticesinin satış miktarı, fiyat, maliyet ve masraf olarak tahminlenmesi zorunluluğundan dolayı en önemli sorun nakit akımı olmaktadır.

Nakit akımını tayin etmek için yapılan tahminler sonradan aşağıda gösterildiği şekilde birleştirilir.

Örneğin: A işletmesinin pazarlama yöneticisinin yeni bir mamüle ilişkin «evet» veya «hayır» tipinde bir karar problemi ile karşı karşıya kaldığını varsayalım. 2 nolu tabloda verilen örnekte görüldüğü gibi analizde 2 varsayım gizlidir. Bunlardan biri A işletmesinin yatırımın yapıldığı yıl vergi ödeme durumunda olması, diğeri ise projenin ömrü boyunca marjinal vergi oranının %48 olmasıdır. Bu sebeple yatırımın vergi tesiri üretim teçhizatına yapılan yatırımı 1.047.000 dolardan 1.000.000 dolar'a düşürmekte ve satış elemanlarının eğitilmesi ve yetiştirilmesi için yapılan masraflar ile satışı arttırıcı çabalar için gerekli materyal alım masrafları masrafın yapıldığı yılın masrafları olarak kabul edilmektedir. Bundan dolayı da vergilerde orantılı tasarruflardan istifade edilmektedir.

Tablo 2

Evet - Hayır Tipi Karar Problemi Örneği

Teklif :

Yeni bir oyuncak kuşağının üretime ilâvesi,

Nakit Yatırımı :

(Bin dolar olarak)

	<i>Vergiden önce</i>	<i>Vergiden sonra</i>
Üretim Teçhizatı	\$ 1.047	\$ 1000
Satış elemanlarının yetiştirilmesi	192	100
Promosyon eylemi için Materyal	19	10
Envanter ve Alacaklı Hesaplar	190	190
		<hr/>
		\$ 1.300

Ass. Tuncer TOKOL

<i>Tahmin edilen satış miktarı</i>	(Bin dolar olarak)
1. Yıl	\$ 600
2. Yıl	1000
3. Yıl	1200
4. Yıl	1000
55. Yıl	800

Satılan Malın Maliyeti: Satış Miktarının %30'u

Proje ile Direkt olarak ilgili Masraf: Yıllık 100.000 dolar

Tehizat Amortismanı: Yıllık 200.000 dolar

Hurda değeri yok

Bu teklif 3 nolu tablodaki 1 ile 10. sıra arasında gösterildiği gibi nakit akışını hesaplamak için kullanılabilir. Ancak burada hemen işaret edelim ki daha sonra iskonto faktörlerinin uygulanışında karışıklığı önleyeceği için analizde yatırımın yapıldığı başlangıç yılını 0. yıl olarak kabul ediyoruz.

Tabloda dikkati çeken bir hesapda amortismandır. Zira amortisman gerçekte dışarıya bir nakit akışını temsil etmemektedir. Bundan dolayı da 5. sırada çıkarılırken 8. sırada geriye ilave edilmektedir. Amortismanına önem verilmesinin sebebi de amortismanın federal gelir vergisini düşürücü bir tesiri olmasıdır.

Gelecekteki Nakit Akışlarının İskontosu:

Yıllık %10 luk bir kapital maliyetine uygun iskonto faktörleri 11. sırada iskonto faktörleri ile nakit akımlarının çarpılması suretiyle elde edilen iskonto edilmiş nakit akımı da 12. sırada gösterilmektedir.

Şimdi Değer Rasyosunun Hesaplanması :

Karar vermeye anahtar şimdiki değer rasyosudur. Pazarlama yöneticisi yukardaki teklifin 1.300.000 dolarlık bir yatırımı gerektirdiğini bilmektedir. Şimdi artık gelecekteki bütün nakit akımları-

nın şimdiki değeri ile teklif edilen yatırımın mukayesesini yaparak teklifi kabul edip etmeyeceğine karar verebilecektir.

3 nolu tablonun 12. sırasında birinci yıldan beşinci yılın sonuna kadar hesaplanmış bulunan iskonto edilmiş nakit akımları toplamının talep edilen yatırım miktarına oranı bize şimdiki değer rasyosunu verir.

Örneğimizde bu:

$$\frac{\$ 1.540.000}{\$ 1.300.000} = 1.18 \text{ dir.}$$

Bu rasyo 1.0 dan büyük olduğu için teklif edilen yatırım kabul edilecektir. Eğer rasyo 1.0 dan küçük çıksaydı o zaman 1.300.000 dolarlık yatırımın yapılması A işletmesinin sahipleri için zararlı olacağından teklif reddedilecekti.

Şimdiki değer rasyosunun diğer kullanış yeri de şudur: Şimdiki değer rasyosu, karar vericiye sınırlı kapitalini en tesirli bir şekilde kullanması imkânını verir.

Örneğin: Pazarlamacılar; satış miktarı, hammadde maliyeti, mamülün plânlanmış hayat seyri, fiyatlama stratejileri, hukuki tahditler, üretim teçhizatı, satış elemanlarının yetiştirilmesi, promosyon faaliyetleri için gerekli malzeme, envanter ve alacaklı hesaplar için lüzumlu nakit yatırımı konusunda farklılık gösteren birbirine rakip yeni mamül teklifleri arasından en uygununun seçimi problemi ile sık sık karşı karşıya kalırlar. Bu faktörlerin tümünün hem yakın hemde uzak gelecekte nakit akımları üzerinde bazı tesirleri olacaktır. Burada pazarlama yöneticisi kâra yönelmiş karar sistemini uyguluyarak bütün bu faktörleri işletme için en iyi alternatifi seçmeyi mümkün kılan basit bir şimdiki değer rasyosuna indirmektedir.

Tablo 3
2 Nolu Tablodaki Kararın Nakit Akımı Analizi
(Bin dolar olarak)

	YIL 0	YIL 1	YIL 2	YIL 3	YIL 4	YIL 5
1) Nakit Yatırım (\$ 1.300)						
2) Satış Miktarı		\$ 600	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 1.000	\$ 800
3) Malın Maliyeti		(180)	(300)	(360)	(300)	(240)
4) Masraflar		(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
5) Amortisman		(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
6) Vergiden önceki kâr (2, 3, 4 ve 5. sıranın toplamı)		120	400	540	400	260
7) Vergiden sonraki kâr (6. sıra x % 52)		62	208	281	208	135
8) Geriye ilâve edilen Amortisman		200	200	200	200	200
9) Alacaklı hesaplarda ve envanterdeki yatırımın geri alınması						190
10) Nakit akımı (7, 8 ve 9. sıraların toplamı)		262	408	481	408	525
11) İskonto Faktörleri (Yıllık % 10)	1.00	.91	.83	.75	.68	.62
12) İskonto edilmiş nakit akımı (1. sıra ve 10. sıra x 11. sıra)	(1.300)	238	339	361	277	325

Kara Yönelmiş Karar Sistemi

Kâra Yönelmiş Karar Sisteminin Diğer Uygulamaları :

Kâra yönelmiş karar sistemi başka çeşit pazarlama kararlarının değerlendirilmesinde de kullanılabilir. Bu bölümde konuya ilişkin 2 örnek inceliyeceğiz:

— Fiyatlama Kararı :

Pazarlamacı yeni mamülü pazara tanıttığı zaman mamülü yüksek seviyede veya alçak seviyede fiyatlandırma gibi 2 alternatifle karşı karşıyadır. Bu iki alternatifin faydalarını ve zararlarını pazarlamacı gayet iyi bilmektedir. Ancak kâra yönelmiş karar sistemi, bu iki alternatifin doğru bir şekilde değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır.

Örneğin: A işletmesinin yeni bir mamülü pazara tanıttığını varsayalım. Mamülün toplam fabrika maliyeti ünite başına 2 dolardır. A işletmesinin bulunduğu endüstrideki teamüle göre kâr payı mamülün fabrika maliyeti üzerine ilâve edilen % 100 dür. Buna göre mamülün ünite fiyatı 4 dolar olmaktadır. Fakat A işletmesinin pazarlama yöneticisi mamüle konan bu 4 dolarlık fiyatın altında ve üstünde bir fiyat tesbit edildiğinde bunun tesirlerini incelemeyi arzu etmektedir. Bundan dolayı da 6, 4 ve 3.50 dolar olan 3 alternatif fiyatı almakta ve 4 nolu tabloda görüldüğü gibi her bir fiyat için nakit akışlarını planlamaktadır.

Tablo 4

Alternatif Fiyat Kararlarından Elde Edilen Nakit Akışları için bir örnek

Y I L	Nakit Akışları		
	6 dolarlık fiyat için (\$ 900)	4 dolarlık fiyat için (\$ 1.500)	3.5 dolarlık fiyat için (\$ 2.000)
0			
1	600	500	400
2	400	450	500
3	200	400	600
4	100	250	600
5	0	200	400
6	0	100	200

Ass. Tuncer TOKOL

Tabloda görüldüğü gibi fiyat 6 dolar olduğu zaman nakit akışı, yüksek fiyatta satış miktarının düşük olması nedeniyle, alternatifler arasında üretim için yapılacak en düşük yatırımı göstermektedir. Bu fiyatta ünite başına 4 dolarlık bir kazançtan dolayı nakit akımı birinci yıl da yüksektir. Bununla beraber bu yüksek kazancın rekabetin çok hızlı bir şekilde gelişmesine sebep olacağı ve neticede A işletmesinin satış miktarının düşme tehlikesi başgöstereceği, fiyatın da ilerki yıllarda düşme mecburiyetinde kalacağı, 4 yıl sonra ise mamülü üretmenin işletmeye kâr sağlamıyacağı nedeniyle üretime çıkarılacağı tahminlenmektedir.

Fiyat 3.50 dolar olduğu zaman satış miktarı fazla olacağından üretime yapılacak yatırım miktarı alternatifler arasında en yükseği olmaktadır. İlk nakit akımı yüksek değildir. Ama artmaya devam edeceği ve mamülün 6 yıl içinde pozitif nakit akışı meydana getirmeye muktedir olacağı umulmaktadır.

Fiyat 4 dolar olduğu zamanda, nakit akımı, diğer 2 alternatifin arasında bir orta durum göstermektedir.

Şimdi A işletmesinin yıllık % 10'luk bir kapital maliyeti olduğunu varsayıp 1 nolu tablodaki iskonto faktörlerinden yararlanarak 4 nolu tablodaki nakit akımlarını uygun iskonto faktörleriyle çarparsak 5 nolu tabloda gösterilen «iskonto edilmiş nakit akımı ve şimdiki değer rasyolarını» elde etmiş oluruz.

Tablo 5

Fiyat Kararı Örneği : İskonto Edilmiş Nakit Akışları
İskonto Edilmiş Nakit Akışları
(Bin dolar olarak)

Y I L	Fiyat 6 dolar olduğunda (\$ 900)	Fiyat 4 dolar olduğunda (\$ 1.500)	Fiyat 3.50 dolar olduğunda (\$ 2.000)
0			
1	546	455	364
2	332	374	415
3	150	300	450
4	68	170	408
5	0	124	248
6	0	56	112
1 — 6 yıl toplam	1.096	1.479	1.997
Şimdiki Değer Rasyosu (1 — 6 yılları toplamı)	1.22	0.99	1.00
0. Yıl			

Şimdiki değer rasyolarını mukayese eden pazarlama yöneticisi, diğer alternatiflere nispetle pay sahiplerine paralarının en kârlı şekilde kullanılmasına imkân verdiği için, 6 dolarlık fiyatı seçebilecektir. Diğer taraftan 3.5 dolarlık fiyatın pay sahiplerine hiç bir katkısı olmamakta, buna mukabil 4 dolarlık fiyat gerçekte pay sahiplerinin durumunun biraz kötüye gitmesine sebep olmaktadır.

— Kanal Kararı :

Kâra yönelmiş karar sistemini kullanan diğer bir pazarlama kararı tipi, dağıtım kanallarının seçimidir.

Örneğin: Bir pazarlamacı dağıtım kanalı seçimine ilişkin olarak aşağıdaki 3 alternatiflerle karşı karşıya kalabilir.

- 1) Yurt çapında çeşitli yerlerde şubeleri olan ve perakende satış yapan büyük mağazalar,
- 2) 50 bölge dağıtıcısı,
- 3) 10.000 perakendeci.

Her bir alternatifin şüphesiz ki satış miktarı, satış elemanlarının seçimi, yetiştirilmesi ve teçhizatlandırılması, promasyon faaliyeti için materyal, reklâm ve satış masrafları, üretim vasıtaları ve envanter için yatırım hususlarında avantajları ve dezavantajları vardır. Ama kâra yönelmiş karar sistemi alternatifler arasında kesin seçim imkânını yöneticiye vermektedir. Kanal seçimine ilişkin bir örnek Tablo 6 da gösterilmiştir. Burada, analizi basitleştirmek için hem amortismanın tesirini dikkate almıyoruz, hem de 20 senenin sonunda hiç bir yatırımın kendisini geri alamayacağını varsayıyoruz. Bu örnek ile ilgili nakit akışlarının hazırlanması ve sonuca ulaşılması okuyucuya bırakılmıştır. Çözümde okuyucunun ihtiyacı olan tek malûmat % 10 iskonto faktörleri tablosudur ki o da 1-nolu tabloda gösterilmiş bulunmaktadır.

Tablo 6

Dağıtım Kanalı Seçimine İlişkin Tahminlere Örnek

TAHMİNLER	ALTERNATİF		
	I	II	III
1) İlk Yatırım (Milyon dolar olarak)	(30.0)	(35.0)	(40.0)
2) Yıllık Satışlar (Milyon dolar olarak): Yıl 1	10	4	1
3) » 2	11	5	2
4) » 3	12	6	3
5) » 4	13	7	4
6) » 5	14	8	5
7) » 6	15	9	6
8) » 7	15	10	7
9) » 8	15	11	8
10) » 9	15	12	9
11) » 10	15	13	10
12) » 11-20	16	14	11
13) Toplam Marj (Dolar/Ünite)	1.00	1.50	4.00
14) Pazarlama Masrafı (Milyon dolar/yıl)	1.0	4.0	10.0
15) Gelir vergisi oranı	%48	%48	%48
16) Kapital Maliyeti	%10	%10	%10

RISK

Herhangi bir karar alınırken risk faktörüne ağırlık verilmesi gerekir. Kâra yönelmiş karar sisteminde kâti olmayan bir değişken için mümkün olan muhtelif değerleri belirleyip sonra da değişkenin beklenen değerini elde etmek için olasılık faktörü ile her değeri tartma yoluyla risk sorunu halledilebilir.

Örneğin: A bölgesindeki bir servis istasyonuna yatırım yapma teklifinde kritik faktörün tahmini parekende benzin fiyatı olduğunu ve bunun da galon başına 28 cent olabileceğinin tahminlendiğini

varsayalım. Gerçi tahminlenen bu fiyat mümkün olan tek fiyat değildir. Analizi genişlettiğimizde tablo 7 de görüldüğü gibi bir fiyat gurubu elde edilebilir.

Tablo 7

Muhtelif Fiyatların Tekrarlanma olasılığına bir örnek

<i>Fiyat (Galon başına cent olarak</i>	<i>Olayın tekrarlanma olasılığı (%)</i>	<i>Tartılı Değer (Galon başına cent olarak)</i>
30	5	1.50
29	10	2.90
28	30	8.40
27	10	2.70
26	10	2.60
25	10	2.50
24	10	2.40
23	5	1.15
22	5	1.10
21	5	1.05

Beklenen Ortalama Fiyat 26.30

Bundan dolayı sık sık vuku bulan fiyat, galon başına 28 cent olurken beklenen ortalama fiyat galon başına 26.30 cent olmaktadır. Açıkça görüleceği gibi aradaki 1.7 cent galonluk farkın hesaplanan şimdiki değer rasyosu üzerinde dikkate değer etkisi olmaktadır.

Ortaklaşa Etkiler :

Çok kere diğer mamüllerin satışları üzerinde varsayılan etkileri dolayısıyla kârlılık esasına göre alınan bir pazarlama kararı geçerli olmayabilir.

Bu tip karara örnek olarak mamül kuşağında olup da kâr sağlama mamüllerin üretimden çıkarılmasına ilişkin karar verilebilir. Böyle bir durumda kârlılık kriteri geçerli görülmez. Gerçekte böyle durumlarda ana sorun kârlılık kriterinin geçerliliği değil, fakat

problemin kendisinin tarifidir. Eğer 2 veya daha fazla mamul, mamul kuşaaının birbirinden ayrılmaz parçaları ise mamüllerin ayrı ayrı kârlılığını değerlemeye lüzum yoktur. Bunun yerine, uygun değerleme, ünite olarak, tüm mamül kuşaaının değerlendirilmesidir. Onun için bir karar probleminin 2 veya daha fazla birbirinden ayrı kararları ihtiva edip etmediğinden emin olmak için her karar probleminin dikkatli bir şekilde gözden geçirilmesi gerekir.

Örneğın: Yeni bir mamül bir dağıtım kanalı tipi ile 1.2 şimdiki değer rasyosu elde edilebildiğı halde, diğer taraftan aynı yeni mamülü, diğer bir kanal tipi ile, kanalın mamülün kârlılığına katkısının negatif olduğunu gösteren 2.0'lık bir şimdiki değer rasyosu da elde edebilmektedir.

Sistemin Kullanışı :

a) Pazarlama projelerine yatırılacak kapitalin işletmeye maliyetinin tayini, b) Alternatif kararların sonuçlarının tümünün bir nakit akışları serisine indirilmesi, c) Gelecekteki nakit akışlarının şimdiki zamana iskonto edilmesi, d) Gelecekteki nakit akışlarının iskonto edilmiş şimdiki değerı ile yatırım miktarının mukayesesi, e) Şimdiki değer rasyosu en yüksek olan alternatifin seçimi yoluyla, kâra yönelmiş karar sistemi, pazarlama kararlarının değerlendirilmesinde kullanılmakta ve en karışık kararların çözümünü daha basitleştirebilmektedir.