

**DIKEY BÜTÜNLEŞMİŞ  
DAĞITIM KANALLARI SİSTEMİ,  
KANALİÇİ REKABET VE  
SON FİYAT DENETİMİ**

**Dr. Reşat SİNANOĞLU**

Getty Images Türkiye  
Yönetim Kurulu Başkanı



**Oturum Başkanı (Lerzan KAYIHAN, Rekabet Kurumu Uzman Yardımcısı)** - Perşembe Konferansımızın bugünkü konusu, “Dikey Bütünleşmiş Dağıtım Kanalları Sistemi, Kanalıçı Rekabet ve Son Fiyat Denetimi.”. Konu, bize değerli konuğumuz Sayın Doktor Reşat Sinanoğlu tarafından sunulacaktır. Dikey anlaşmalara ilişkin mevzuat çalışmalarının sürdürüldüğü bugünlerde konu, bizler için daha da büyük bir önem taşımaktadır.

Şimdi size kısaca Sayın Sinanoğlu'nun özgeçmişinden bahsetmek istiyorum. 1954 yılında İstanbul'da doğan Reşat Sinanoğlu, Marmara Üniversitesinde işletme, lisans, pazarlama lisans üstü, üretim yönetimi ve pazarlama ana bilim dalında doktora yapmıştır. Amerika ve İngiltere'de mesleğiyle ilgili çeşitli kurs ve seminerlere katılan Sinanoğlu, “Institute of Cost & Executive Accountants in London”ün üyesi ve Türkiye fahri temsilcisidir. 1984-2000 yılları arasında çeşitli dönemlerde Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi ve Marmara Üniversitesinde misafir öğretim görevlisi olarak lisans ve lisans üstü programlarda dersler vermiştir. Profesyonel iş yaşamına 1981 yılında Koç Holding'in önde gelen bir şirketinde Satış Müdürü olarak başlamış ve bugüne kadar çeşitli kuruluşlarda üst kademe yöneticilik, Genel Müdürlük ve Yönetim Kurulu üyelikleri yapmıştır. Hâlen Amerika orijinli global bir şirketin Türkiye temsilciliğini yapan kuruluşun Yönetim Kurulu Başkanıdır. 1979 yılından itibaren iş yaşamıyla eş zamanlı olarak 30'un üzerinde tanınmış sanayi ve ticaret kuruluşuna araştırma, eğitim ve yeniden yapılanma konularında danışmanlık yapmıştır. Son yıllarda üniversiteler ve çeşitli kurumlarda küreselleşme, yeniden yapılanma ve piyasa demokrasisi konularında konferanslar veren Doktor Reşat Sinanoğlu, hâlen Silâhlı Kuvvetler Akademisinde konferans

görevlisi ve Dünya Gazetesinin de işletme, yönetim sayfasının köşe yazarıdır. Sinanoğlu'nun bilimsel kongrelerde sunduğu tebliğleri, gazete ve dergilerinde yayınlanmış makaleleri özellikle işletme lisans üstü öğrencilerinin yararlandığı, "Dağıtım Kanalları Sisteminde İşbirliği ve Çatışma" isimli bir kitabı ve "Yönetim Muhasebesi" konusunda geliştirdiği bilgisayar yazılımı vardır.

Buyurun efendim, söz sizin.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Teşekkür ederim. Dağıtım kanallarıyla ilgili özellikle şu anda üzerinde çalışıldığını bildiğim bu konuda hakikaten akademik olarak Türkçe terminolojimize kazandırılmış eser yok. Bundan yaklaşık 10 sene önce fiziksel dağıtım konuları işlenirken, bir dağıtım kanallarının yönetim anlayışı söz konusu olduğunda, birkaç makaleye müracaat edip, küçük çaplı araştırmalar yapmanın dışında, hâlen de bugüne kadar çok üzerinde çalışılmış bir eser elde edilememiştir. Ne var ki, sistem piyasada kendini akademik çalışmaların önünde tamamladı. Yani Türkiye'deki durum şöyle oldu: Türkiye'de Türkçe terminolojiye kazandırılmış özellikle dikey bütünleşmiş dağıtım kanalları sistemini açıklayan, lisansta eğitim gören, hiç değilse işletme ve pazarlama eğitimi gören öğrencilere ulaşmış, hatta lisans üstüne yeterince ulaşmış bir eser olmamasına karşın, özel sektörümüz bu konuyla ilgili uygulamaları akademik çalışmaların önünde götürdü. Ben, bu konuda biraz istekli olarak, biraz da benden istendiği için yaklaşık 10 yıl kadar önce bir tez çalışması yaptım.

Elbette bir tez çalışmasının, -bunu anlatmamın sebebi şu: Yani nereden çıktı bu kendinden menkul bilgileri bize aktarmaya geldi denmesin diye böyle bir giriş yapıyorum- bu çalışmamı yaptığım zaman, dağıtım kanallarında çatışma konusunda elime geçen tek yerli kitap, Erdoğan Kumcuoğlu'nun 1981 yılında yazdığı yanılmıyorsam doktora tezini aktardığı kitaptı. Ve ben bu tezi hazırladığım zaman 90'lı yıllardaydık. Tabii olarak ABD kaynaklı eserlerden yararlandım. Gerçekten kaynağı zor bulunan bir konu bu. Oysa, içinde yaşıyoruz bu konunun.

Öncelikle dağıtım kanalları nedir? Çok özetle, üreticinin ürettiği mal ve hizmetleri tüketiciye mülkiyeti dahil ulaştırmak için bir dizi kurumun veya sadece tek bir kurumun ya da bir hiç kurumun yer aldığı bir yoldur. Dağıtım kanalı budur.

Dağıtım kanalındaki aktörler, tüketici bu aktörler arasında yer almaz; dolayısıyla geriye iki aktör kalır dağıtım kanalında. Vazgeçilmez olanı üretici. Çünkü, tüketiciye ulaştırmanız gereken bir mal ve hizmet vardır. Peki, bir dağıtım kanalından söz etmek istiyorsak, yani hiç dediğimiz prensipte dağıtım kanalı

olmayacağına göre, sırf onu tamamlamak için “hiç” literatürde yer alır, yani üretici doğrudan tüketiciye satmayacak ise, o zaman bu dağıtım kanalında bir başka aktör yer alacaktır. Bunun adı; aracı. Dolayısıyla dağıtım kanallarının iki aktörü vardır; üretici ve aracı.

Uzun yıllar araçlar, geleneksel ya da klasik diye tanımlanan dağıtım kanalları modelinde, üreticinin kendinden sonra pazar olarak kabul ettiği aşamalar olmuştur. Yani üretici, kendinden sonraki aşamaya müşterisi ve pazarı gözüyle bakmış. Daha da özetlemek gerekirse, bir üreticinin, kendinden sonra gelen bir toptancı ya da perakendeci diye iki aşamaya tüketiciye indiğini başka bir deyişle son alışveriş aşamasına ürününü ve hizmetini indirdiğini varsayarsak, kendinden sonra gelen toptancıyı pazar kabul etmiş ve demiş ki, “ben ürünümü, hizmetimi şu önümdeki toptancıya pazarlarım, onunla pazarlıklarımı yaparım, ona vasıflarımı anlatmaya çalışır, ona satarım. O da kendinden sonra gelen aşamalara satsın ve ben buna hiç şekilde herhangi bir yorum, bir müdahale getirmeyeyim. Ne zaman bir ikinci siparişini bana verirse, o zaman ben bu pazara tekrar mal vermeye devam ederim.

Buradaki ana kabul, temel kabul, kendinden sonra gelen bu aşamayı pazar kabul etmesidir. Üretici bu davranışındaki başlıca inancı şudur: Benden sonraki aşama, kendinden sonraki aşamalar için karar almada benden daha yeteneklidir. Yani, bir toptancı bir perakendeciye malımı verirken, ihtisas sahibi olduğu bir sahaya bakarak bu malın satışında çok daha yetenekli olacaktır. Dolayısıyla bana gelecek siparişler de, benim ondan sonraki aşamaya herhangi bir yorum getirmememle daha çok artacaktır. Çünkü o ihtisas sahibidir; daha iyi bilir bu işi.

Zaman içerisinde bu geleneksel ve klasik dediğimiz, yani süresiz ilişki diye adlandırdığımız bu dağıtım kanalı biçimi özellikle son fiyat denetimi nedeniyle, tüketiciye ulaşan fiyatın kontrol edilme ihtiyacıyla hemen tamamen ortadan kalkmıştır.

Bu geleneksel tavrın ortadan kalkmasına neden olan bir diğer unsurda, tüketicilerin davranışlarından ve tüketicilerin ihtiyaçlarının şekillenmesinden, taleplerinden üreticinin çok daha yoğun ve çok daha sıcak haberdar olmaya başlaması olmuştur. Burada, iletişim teknolojilerinden kaynaklanan bir gelişme vardır. Yani, ulaşım araçları ve iletişim araçları o kadar geliyor ki, artık siz, herhangi bir tüketicinin davranış kalıbını, ihtiyaçlarını, rekabet altındaki reaksiyonlarını izlemek için onunla burun buruna gelmeniz gerekmiyor.

Dolayısıyla, bu ulaşım ve iletişim araçları, dağınık ve geleneksel diye adlandırdığımız bu dağıtım kanalından bugün konuşulan dikey bütünleşmiş sistemler diye adlandırılmış dağıtım kanalına geçişte özellikle fiyat ve diğer kontrol edilecek, sayacağım birçok neden, ama fiyat çok belirgin, biraz da bu toplantıda ben fiyatı özellikle öne alıyorum; çünkü daha hassas ve çatışmalar daha çok bu noktada dönüyor. Ve bugün terminolojide geleneksel, klasik dağıtım kanalı sistemi sadece dikey bütünleşmiş sistemin iyi anlaşılması için bir tanım olarak kalmıştır.

Normalde, bu süreksiz dediğimiz ilişkiden sürekli ilişkiye geçişteki kitaplara bakıldığında, süreksiz ilişki dediğimiz geleneksel klasik tanımda daha çok tam rekabet koşullarının var olduğu söylenir. Doğrudur. Hakikaten sizden sonrakine, onun bütün davranışlarını, kendisinden sonraki davranışlarını serbest bırakmak şeklinde tanımlanan geleneksel metotta tam rekabet piyasası daha çok hakimdir.

Düzenli dediğimiz, süreksiz olandan sürekliye geçtiği, dikey bütünleşmiş sistemde ise bir eksik rekabet yaratma gayreti vardır. Ancak, buradaki eksik rekabet yaratma isteğinin nedenleri tüketici yararına sonuçlar getirmek içindir. Yani, buna sadece şu açıdan bakılırsa; bir tanesinde tam rekabet var, bir tanesinde yok, o halde biri rekabeti kısıtlayıcı, yani olumsuz; bu çok kuru bir bakıştır.

Burada açıklanması gereken esas nokta şudur: Bundan buraya niçin geçilmiştir? Tam tersine, tüketici lehine geçilmiştir, tam tersine, pazarlar büyüsün diye geçilmiştir, tam tersine, rasyonalite arandığı için geçilmiştir.

Dikey bütünleşmiş sistemlerde, üretici, doğrudan tüketicinin ihtiyaçlarına yönelik olarak tasarım yapıyor ve varsayıyor ki, aracı hiç yok. Yani, işin özüne dönüyor. Onun için, pazar artık, kendisinden sonra gelen aşama değil. Onun için pazar, ki bugün bizim, bütün işletmecilerin, yöneticilerin bir araya geldiği zaman konuştuğu ve pazar diye kastettiği şey nihaî tüketicidir, aracı değildir. Aracı, aynı pazara hizmet veren müşteridir. Üreticiyle birlikte dikey bütünleşmiş sistemde aynı hedefe, aynı çıkar birliğine doğru yön alan, üreticinin ikna etmesi gereken bir tüccardır. Elbette çok önemli fonksiyonları üstlenen tüccarlardır. Ama, bir üretici için pazar, ister aracıyla çalışsın, ister aracısız çalışsın, pazar diye bahsedilen şey, onun nihaî tüketicisidir. Nihaî tüketicisinin o ürün ve hizmetten beklediği doyum için oluşturulan son tüketim arenasıdır, pazar odur.

Şimdi, üretici bugün günümüzde dikey bütünleşmiş sistemden ne bekler? Dikey bütünleşmiş sistemden şunu bekler: Varsayar ki, hiç aracı olmasaydı ben

ne yapacaktım? Hiç aracı olmasaydı ben ürünümü şu vasıflarda, şu ambalajda, şu markada, şu kiloda, şu parçada ve nihayet şu fiyatta satacağım diye malı tasarlayıp, tüketicisine teslim edecekti. Bu aslında, bir tasarım yapılırken ilk düşünülen varsayımdır ve tasarımlar buna göre yapılır.

Sonra, hâl böyle değildir. Elbette tasarladım, ürünümü yaptım, ambalaja koydum. Biliyorum ki, rakibim olan üreticilerin fiyatlarını dikkate alarak, kendi vasıflarımla uygun bir fiyatlandırma politikasıyla da yaygın bir sonuç alacağıma inandım. Peki. Ama şimdi ne olacak? Ben bunu tüketiciye ulaştıramıyorum. Çünkü, öyle bir hinterlandıyız ki artık, coğrafya o kadar büyük ki, bir şeyi yapıyorum, bir şeyi yapamıyorum. Bakın, teknoloji çok ilerlemiş. Ne yapıyorum? Tüketicime bulunduğum yerden vaat yapıyorum. Yani, bulunduğum yerden iletişim araçlarıyla tüketiciye ulaşıyorum. Tüketicime diyorum ki, sana bir ürün ürettim, bu ürünün şu vasıfları var ve bu ürünün şu fiyatı var, bu ürünün şu ambalajı var, ayırıcı özellikleri şunlar diyorum. İletişim araçlarıyla, pazarlama iletişimiyle, reklâmla tüketiciye ulaşım, onu, benim ürünüme iltifat edeceğini varsaydığım rekabet unsurlarından, ayırıcı unsurlardan haberdar ediyorum. Ve şimdi ondan, benim malımı almasını istiyorum ama, bana gelmesi mümkün değil. Onun, söz konusu ürünleri almaya alıştığı alış-veriş noktalarına malımı götürmem lâzım. Yani, bir gazozu fabrikadan satamam. Bu gazozu, onun alış-veriş alışkanlığı hâline getirdiği bakkaldan satıyorum, marketten satıyorum. Eczaneden de satarım da, maliyeti yüksek. Onu alıştırmam lâzım. O da ayrı bir konudur bizim için. Ama önce kolay olsun, konumuzu da saptırmayalım, bakkaldan satacağım.

Şimdi ben bir vaatte bulunuyorum. Nedir o vaadin arkasında yatan benim dayanağım? Çünkü, bu vasıflarda ve bu fiyatta verirsem, yaygın bir dağıtımla pazardaki hedefime ulaşacağım.

Şimdi, günümüzde, bir an düşünelim, hepimiz marketlerden alış veriş ediyoruz, çoğumuz, aldığımız ürünlerin arkasındaki üreticiyi tanımıyoruz. O ürünün arkasında, onu üreten kimdir bilmiyoruz bile.

O zaman, üreticinin, tüketicinin beyninde imge yaratmaya çalıştığı, iletişim araçlarıyla ona vasıflarından haberdar edip, iltifat uyandırmaya çalıştığı ürününü hiç bozmadan aynı şekilde, sanki, aracı olmasaydı fabrikamda nasıl satardım diye düşündüğü şekilde satışını emanet ettiği bir yer alış veriş noktası. Dikey bütünleşmiş sistemin ana teması bu.

Bunu emanet ederken, dikey bütünleşmiş sistemde ne yapması gerekiyor? Dikey bütünleşmiş sistemde işbirliği üç ayrı karakterde oluşuyor. Bunlar yine terminolojide kendini üç ana başlık altında sınıflanıyor: Bir tanesi hukuksal; bir tanesi sözleşmeli; bir tanesi yönetilen.

Hukuksal olan, örnek verirsek, bu iş temelden çözülüyor; Paşabahçe araçları da kendi oluşturdu. Perakende dükkânı da ona ait. Yani Paşabahçe geliyor, “işte fabrikam” diyor, “işte toptancım” diyor, “işte perakende dükkânım” diyor. Tamamının mülkiyetine sahip. Hukukî açıdan kendi tüzel kişiliğine bağlı, bağımlı, biz ona bağımlı araçlar da diyoruz, bunu kurup, son nihaî tüketicisine, kendi sahibi olduğu mağazalarla ulaşıyor. Şimdi, böyle durumlarda, bizim konuşacağımız çatışmaya yer yok. Çünkü, zaten onu kontrol altına almış durumda.

İkinci konu, sözleşmeli dediğimiz; bunlar bayiler. Bayilerle de büyük ölçüde sözleşme altında davranış biçimlerini karşılıklı belirleyecekleri akitler yapılıyor. Bu akitlerde de, her iki tarafta davranışlarını karşılıklı taahhütler altına alıyorlar, yazılı olarak. Bu örnekte de pek konumuzla ilgili, bunun ilginç olan çatışma neresinde diyeceğimiz şeyler pek çıkmıyor. Çıksa bile, nihayetinde var olan bayilik anlaşmasına göre çözümleniyor. Peki, esas sorun nerede?

Yönetilen dikey bütünleşmiş sistemlerde. Yani, bağımsız ve tüccar araçların yer aldığı dikey bütünleşmiş sistemlerde. Biz buna yönetilen sistemler diyoruz. Yani, bu insanlar üreticiye hiçbir nedenle bağlı değil; hiçbir hukukî anlaşmaları yok. Hiçbir şekilde, bulundurduğu malı, bulundurmaya söz verdiği şekilde satması diye bir taahhüdü yok. Böyle bir taahhüt de ondan istenemiyor. Hatta ona, son fiyatın bu olsun da denmiyor; sirkülerlere baktığımız zaman, önerilen fiyatlar deniyor dünyanın her yerinde; Amerika’da da Kıta Avrupasında da. Önerilen fiyat yazıyor.

Biz kendi terminolojimizde Türkçe isim aradık. Etiketli ve etiketsiz mallar diye ikiye ayırdık. Etiketli mallar, fiyat tescille ilgili, hâlâ öyle mi bilmiyorum, fabrikadan fiyatı belirlenen ürünler kastediliyor, sadece ilaç sektöründe kaldı. Üzerinde son fiyatı yazılı çıkıyor. Ve oradan geriye, işte eczacının payı, işte deponun payı vesaire diye, böyle marjlar geriye doğru belirleniyor. Bunun dışındaki mallara ise biz etiketsiz ürünler diyoruz. Önerilen fiyatlarla, âdeta perakende noktasında bağımsız fiyatlandırılıyor. Gerçekten öyle. Ama, yönetilen bir dikey bütünleşmiş sistemde, bağımsız fiyatlandırılması sistemi bozan bir yapı olarak kabul edildiğinden bir işbirliğiyle bu fiyatlandırma denetim altına alınmıyor.

Onun için, esas üzerinde dünyanın durduğu ve en geniş dikey bütünleşmiş sistemler, hukuksal ya da sözleşme açısından herhangi bir akde bağlanmamış olan yönetilen sistemlerdir. Hukuksal ya da sözleşmeli olanların herhangi bir çatışma halinde çözümü kolay. Ama diğeri, bir “Pazarlama” prensibi içerisinde yönetilen dikey bütünleşmiş sistemler diye ele alacağımız bir sistem içerisinde çözülmesi gereken nispeten zor arayışlar olarak önümüze çıkıyor.

Şimdi, burada tipik bir kanal tanımı yaparsak; yukarıda bir üretici, ortada bir toptancı ve altta bir perakendeci yer alsın. Yani, bu aşamalar çok farklılaşabilir, birden fazla olur, bir tane olur. Aşağıda da hepimizin, zannediyorum hiç yabancı olmadığımız bir sonuç; tüketici ve kazanç memnuniyeti veya memnuniyetsizliği.

Şimdi, ben eminim çok genç ve çok yetenekli bir Kurum burası. Ama, eminim bu Kurum’un içinde de çatışma vardır. Çatışma olmadan olmaz. Şimdi, öyle bir şey ki Sayın Hocam, burada, departmanın içinde personel A, N ile çatışır, işte iki departman birbiriyle çatışır, yani sonuçta siz, bu çatışmayı minimize etmek, iş birliğini maksimize etmek zorundasınız. Belki de yönetimin çaba sarf ettiği şey budur. Burada çatışmayı önleyecek ve faydayı yükseltecek bir kontrol mekanizması, bir denetim vardır.

Şimdi, bu çatışma firma içinde yaşanır, firmayla toptancı arasında yaşanır, toptancı içinde yaşanır, işletmeler içinde yaşanır. Yani çatışma, iş birliği kadar sistemin doğal bir parçasıdır. Ve sonuçta çatışma ya çok şiddetlenir iş birliği kopar, sona erer, ya da iş birliği daha maksimize olarak sistem yürür. O da, tüketici ve kurumların kazanç memnuniyeti veya memnuniyetsizliği ile mümkün olur.

Şimdi, yönetilen dikey bütünleşmiş sistemlerde, ne silâh zoruyla, ne de sözleşmeyle, ne de hukukî açıdan hiçbir aracıyı sizinle çalışmaya ve sizin istediklerinizi uygulamaya mecbur edemiyorsunuz. Peki, ne olacak da bu insan sizinle birlikte hareket edecek? Üreticinin nihaî tüketiciye tasarladığı ve vaat ettiği şeyler nasıl bozulmadan ulaşacak?

Bir üreticinin amaçlarıyla toptancının, perakendecinin, aracının amaçları aynı değildir. Bir üretici, kendi malını herkesinkinden daha çok satmak için gayret sarf edecek bir aracı arar, aracı da her zaman, tüketici dükkânına girdiğinde ya da bir perakendeci kendisine geldiği zaman, her zaman, istikrarlı satabileceği bir mal bileşenine sahip olmak ister. Burada iki tane ana nokta vardır.

Bugün, ben Migros'ta yöneticilik yaptım. Hâlâ da ciddî bir kurum, Migros'tan iki örnek verelim. Lider olduğumu bildiğim İpek Kâğıt firmasının bizim zamanımızda rakibi de yoktu. Şimdi, bakın, İpek Kâğıt firmasıyla Migros arasındaki güç ilişkisi şöyle oluşur: İpek Kâğıt firması eğer “Migros'ta malımı buldurmalıyım, çünkü, Migros'a ben malımı koymazsam, bu bana sadece Migros'ta buldurmama kaybına değil, Migros'a giren tüketicinin Migros'a verdiği değer ve imge yüzünden, burada İpek Kâğıt bulunmuyor düşüncesinin bana çapraz yaratacağı sorunlara da mal olacaktır, ben bu nedenle Migros'ta mal buldurmalıyım” diyorsa, işte bu, Migros'un elde ettiği bir başarıdır. Ve bu başarı sonucunda Migros, bu ikili ilişkide güçlüdür ve liderdir. Migros, diyelim İpek Kâğıdı, ben eğer İpek Kâğıt buldurmazsam, benim dükkânımdan içeriye giren tüketici, “bu nasıl dükkân, burada bir İpek Kâğıdı bulduramıyor”, diyerek diğer buldurulan mal bileşenlerini de yargılasa düşüncesi, varsayalım, eğer böyle bir kaygı Migros'ta oluşmuşsa, o zaman bu ilişkide İpek Kâğıt güçlü ve liderdir.

Dolayısıyla, yönetilen dikey bütünleşmiş sistemlerde mutlaka kanal liderleri vardır. Ve kanal liderleri, bizim sistem içerisinde kurumlar arası, yani sistemde yer alan üyeler arası güç ilişkisi dediğimiz ve terminolojide bu şekilde yer alan bir ilişkiden ortaya çıkar; yasal, hukuksal ve benzeri sözleşmelerle çıkmaz. Kurumlar arası güç ilişkisinin tümüne hükmeden güçlü aktörü ise sokaktaki adamdır, tüketicidir. Eğer İpek Kâğıt tüketici üzerinde bu imgeyi yaratabilmişse, o zaman herkes o ürünü dükkânında buldurmak ister. Eğer bir dükkân, çok sayıda tüketiciyi o dükkânına sokabiliyorsa, o zaman herkes o dükkânda ürününü buldurmak ister.

Dağıtım kanalı bu şekilde bir sistem içerisinde, aslında görünürde üreticinin lider olduğu düşüncesiyle algılansa bile, demin dediğim örnekte olduğu gibi, liderliği her alışveriş aşamasında paylaşılarak yürüyen bir sistemdir. Kendini belli kurumlara muhtaç hissettiğinde, liderliği ona verdiği, belli kurumlardan güçlü olduğunu hissettiğinde ise liderliği elinde tuttuğu bir sistem içerisinde yürür.

Peki, burada bir aracının, ürettiğiniz bir ürünü hiçbir değişikliğe uğratmadan, son fiyatını değiştirmeden sunmasına neden olacak ne vardır? Bir tek şey; aracıyı ikna edersiniz. Dersiniz ki, benim dediğim gibi hareket edersen, kendi bildiğin gibi hareket etmekten daha çok kazanırsın. Bu tamamen bir çıkar birliğidir. Bu çıkar birliği içerisinde sistem birbirini tamamlar ve dikey bütünleşmiş sistemde, bu çıkar birliği tüketici ve kazanç memnuniyeti her kurum için geçerli olduğunda devam eder. Bir tanesi bu şekilde hareket etmekten dolayı



kaybettiğini düşünmeye başlarsa, bu çıkar birliği zarara uğrar ve çatışma dediğimiz şey doğar.

Peki, bir son noktada, perakende noktasında son fiyatla ilgili herhangi bir değişiklik yapılmak istenirse ne olur? İşletmeci arkadaşlarım şu fiyat prosesine bakarlarsa, ta başından beri bir işletmede bir fiyatlandırmanın nasıl olması gerektiğini görmeleri mümkündür. Ben bunların hepsini 1996'da böyle bir tabloda yine bir seminer için topladım. Bunların hepsinin ayrı ayrı ama birbirini tamamladığını görürsünüz.

Şimdi efendim, bir üretici fiyat tespit ederken, bu fiyat, şu fiyat değildir: Yani, toptancıya ve perakendeciye sattığı fiyat değildir. Üreticinin pazar için tespit ettiği fiyat, son fiyattır.

Bir üretici, pazara çıkaracağı malın son fiyatını tespit eder, geriye gelir ve gerçekten kendisinin bir işletme olarak faturasına yazdığı satış fiyatını geriye doğru ortaya çıkarır. Ama, bir üreticinin tespit ettiği fiyat son fiyattır. Bu fiyatı şu perakendeciye ve bu toptancıya emanet etmez. Niçin etmez? Çünkü, pazara çıkmadan önce kendi rakiplerini, ikameleri, kendi mamulünün faydasını, rakip ve ikame mamulün fiyatını, tüketici tutum ve bilgisini, satın alma gücünü, sanki şu dağıtım aşamalarını hiç yaşamayacakmış gibi tespit eder. Bir üretici cep telefonunu üretirken, şimdi benim bunu vereceğim, aracı, acaba kaç satar diye düşünerek onu üretmeye cesaret edemez; üretim durur. Onu, pazarda kaç satalmalıyım diye düşünerek üretir ve üretmeye karar verir. O da son fiyattır. Ondan sonra da, ben bu malı son nihaî tüketicime nasıl ulaştırırım plân ve programını yaptığında önüne çıkan araçları marjları ile ticarete ikna eder.

Türkiye'deki en geniş bağımsız tüccar araçlarının yer aldığı dağıtım kanalı gıda kanalıdır. Söz konusu kanal likit ve kuru gıda dediğimiz gıda dağıtım kanalları olarak genişleyerek büyümüştür. Hipermarketlerin ve süpermarketlerin her birinin de ayrı ayrı misyonları vardır. Onlara girmemek kaydıyla şöyle bir toptan baktığınız zaman, muhteşem sayıda bir bakkal ve market kanalı görürsünüz. Sonra, ıtriyaat depoları ve ıtriyaat, parfümeri mağazaları, sonra eczaneler, sonra kuruyemişçiler; bunların her biri, yönetilen bağımsız dikey bütünleşmiş sistemlerde yer alan son perakende dükkânlarıdır.

Şimdi, biz örneğin eğer bir şey üreteceksek, gıdayla ilgili bir ürün üreteceksek şu araştırmaları yapıp, son fiyatı şu olursa ben Türkiye çapında büyük bir veya İstanbul çapında veya ben hangi pazarı hedefliyorsam, satış yapabilirim düşüncesinden hemen sonra, kimdir profesyonel dağıtım kanalı diye

bakılıyor. Bakıldığı zaman, elbette, gazoz misali, bir bakkalda yer alacağım. İyi de, 60 bin bakkala tek tek koyacak halim yok. Bu bakkallara kimler ürün veriyor. Bakkalın raflarını dolduran profesyonel toptancılar var. O hâlde, ben bu toptancıların hepsiyle ya da birkaçıyla ya da ama bakın, yine toptancı seçimiyle de prensip olarak, hangi hinterlandta yer almak istiyorsam, ona bakarak, yani önce, hangi ürünü hedef kitleme satmak istiyorum, hangi koşullarla satmak istiyorum, sonra, o hedef kitlem nereden alış veriş eder, onu belirliyorum, sonra, alış-veriş noktasına mal veren toptancılara, yani geriye dönerek gidiyorum. Bunu yaparken ne yapıyorum? Diyorum ki, bu adam benim malımı niye satsın? Bu adamın, benim malımı satması için benden bir marjla para kazanması lâzım.

Perakendecinin marjı, toptancının marjı genellikle ürünler bazında, yine hiçbir hukuksal ya da sözleşmeye dayanmadan, bir bakarsanız, herkesin kabul ettiği ölçüde belirginleşmiştir. Örneğin aynı malı eczanede satarsanız, yüzde 25'tir. Aynı malı bakkalda satarsanız, yüzde 10'dur. O, bakkalın, perakende dükkânının marjı olarak belirginleşmiştir, öbürü de eczanenin marjı olarak belirginleşmiştir.

Peki, bu insanları, nasıl bu fiyatı ve nasıl aynı ambalajı nasıl rafta, bunu bütünlere, parçalara ayırmadan ya da şöyle yapmadan satmaya ikna edeceğiz? İşte diyoruz ki, biz, farkımızı, rekabet unsurumuzu o tüketiciye çok büyük masraflarla, reklâmla, iletişim araçlarıyla ulaştıracağız ve senin rafına senkron olarak aynı anda bu ürünleri yerleştireceğiz ve bu tüketici senin dükkânından gelip, bu koşullar içerisinde bu malı alacak.

Şimdi, bu dağıtım kanalında üç tip rekabet göz önüne çıkar; yine terminolojide yer almış üç tip rekabet. Bunlara biz, yatay, çapraz ve dikey rekabet diyoruz. Bütün dağıtım kanallarında araçlar, toplam pazar içerisinde bir diğer araçıdan daha fazla sonuç alma gayreti içerisinde oldukları ve bu çok da doğrudur, çok da iyidir. Kanalın gelişmesi ve dinamizmi açısından da gereklidir.

Peki, hepimizin çok önceden beri alışkanlık hâline getirdiğimiz bir inancı var; fiyatı değiştirmeyecek de, rekabeti nasıl yapacak? Şimdi, Türkiye'nin sistemi, piyasa ekonomisi sistemine geçişindeki süreci tamamlarken, piyasalarımız biraz bizim akademik çalışmalarımızın önünde gitti her hâlde. Dünya bunu çoktan halletti.

Bugün artık fiyatla rekabet yok, fiyatla rekabet yok, çok iddialı bir lâf bu. Fiyat son derece önemli. Ama fiyatla rekabet araçlar arasında yok. Neden yok? Dikey bütünleşmiş sistemlerden sonra yok. O fiyatla rekabet kimin arasında var

biliyor musunuz? Üreticiler arasında. Yani, üreticinin pazarı olan son nihaî tüketicinin elde edeceği fiyatı tayin eden üreticiler arasında.

Bu rekabeti üretici değil de, aracı yaparsa ne olur? Yani, bir perakende dükkânında bulundurduğu malın fiyatını söylenenden daha farklı belirleyerek, kendisine diğer araçlardan daha farklı bir iltifat elde etmek isteyerek, bir aracı fiyatı düşürürse ne olur? Zaten, geleneksel dediğimiz klasik dağıtım kanalından dikey bütünleşmiş sistemlere geçişteki esas neden, bu yapılmış olmuştur. Çünkü, bu yapıldıktan sonra şöyle bir manzara çıkmıştır ortaya: Tüketici eskiden kendisi de, ulaşım ve iletişim araçları bu kadar gelişmemişken Türkiye'nin herhangi bir yerindeki aynı ürünün fiyatından, aynı ürünün koşullarından haberdar değilken geleneksel metot işlemiş. Ama tüketici, bir ürünün fiyatından kendisine bilgi bombardımanı yapıldığı bir dönemde reklâmla, şununla bununla öğrendiği bir dönemde bir otomobil alacak bir kişi, bir başka bayiden bir şampuan alacak olan bir kişi, bir çocuk bezi alacak olan bir kişi, başka bir dükkânda bunu daha ucuz bulurum kaygısına kapılınca siparişler durmuş ve durur.

İki olumsuz sonuç ortaya çıkmış; şu: Birincisi, tüketici güvenini kaybetmiş. Ben bu malı kim bilir nerede daha ucuza bulurum? Buradan aldığım malın fiyatına veya bana sunulan kaliteye, miktara nasıl güvenirim düşüncesi siparişi olumsuz etkilemiş.

İkincisi de, siz çok geniş bir hinterlandta yaygın bir dağıtım peşinde yeni araçlar kazanmak istiyorsunuz. Sürekli geniş bir ticaret alanı hâline gelecek bu iş. Bir üreticinin ürettiği bir cep telefonu 100 bin aracıya iş açıyor, 1 milyon insan bunu tüketerek büyüklük ekonomisi yaratıyor. Aracıya siz diyorsunuz ki, bak, benim bu ürünüme gel destek ver, işte yeni tip cep telefonumu birlikte satalım. Aracı şunu düşünürse: Yahu, bu bana, sat diye önerdiği fiyat bu ama, kim bilir hangi başka aracıya da ne fiyata sattırıyordur; bu kaygı da, bu sistem içerisine araçların girmesini önlemiştir.

İşte budur geleneksel sistemden dikey bütünleşmiş sisteme geçiş. Dolayısıyla rasyonaliteye geçişin başlıca nedenleri. Ve sonuçta, dikey bütünleşmiş sistemde şu sağlanmış: Geniş bir hinterlandta, bugün Amerika'da bir "Outlet"e gidin, hangi fiyata buluyorsanız, başka bir "Outlet"e gidin, aynı fiyata bulursunuz. Ve dünyanın özgürlük endeksi diye, ekonomik özgürlük endeksi diye en son Kanada Enstitüsündeki yapılan araştırmada, Türkiye 120 ülke arasında 63. sırada çıkmıştır. Ben piyasa ekonomisi ile yönetiliyorum diyen hiçbir ülkeye, hayır, seninki piyasa ekonomisi değil diyecek haliniz yok. Herkes birbirinden biraz daha özgür, biraz daha fazla ya da az. Biz de nihayetinde piyasa ekonomisi

içindeyiz. Buraya kendimizi takdim edip, sıralamaya girmişiz. Yanılmıyorsam 63 üncü çıktık en son.

Şimdi burada, bizden daha özgür olan 60 ülke, daha az özgür olan 60 ülke var. Özgürlüğün tanımı ise; kendi ülkesi dışında satılan herhangi bir ürüne, o ülkenin tüketicisinin koşullarında sahip olabilme yeteneği; işte bireyin ekonomik özgürlüğü bu. Yani gümrük ve fonların bunu ağırlaştırması özgürlüğünüzün kısıtlanması anlamına gelmiş. Şimdi, böyle bir endekste ilk 10 içerisinde yer alıyor G7' ler ve tabii Amerika. Yani, tam rekabetin, kitaplarda yazan, henüz hiçbir dünyada uygulandığını görmediğimiz ama, referans olarak aldığımız koşullarına en çok yaklaşmış olanlardan biri olan Amerika'da her "Outlet"te her ürün aynı fiyata. Çünkü bu bir sistem, bu rasyonelite sağlayan bir sistem.

Dolayısıyla, diyeceksiniz ki, peki, nasıl rekabet edecek fiyatını düşürmeden? Aracıların buradaki misyonu şudur: Kendi tüketicisiyle diyalogu benden daha iyi kurar. Kendi tüketicisine benim hizmetlerimi benden daha iyi anlatır. Onun ayağına kadar ulaşır. Onun coğrafyasına kadar girmiştir. Bir sürü sayılamayacak kadar çok ayırıcı unsurla rekabet edebilir. Ama, fiyatla yaptığı bir rekabet, diyelim ki müşterileri kendine çekmeye başardı, diyelim ki başardı, bir an düşünün, ben bir üreticiyim, 10 tane aracıyla İstanbul'a satmayı düşünüyorum, bir tane aracı fiyatı düşürerek müşterileri kendine çekti, ben, bir aracıyla mal satan biri hâline geldim ve ben, bir üretici olmaktan çıktım, aracıya fason çalışır oldum. Çünkü, diğer dokuzu artık satmayacak. Düzenli bir iş birliği içerisinde bulunmak isteyen diğer aracılar böyle bir ortamda yer almak istemeyecekler. Dolayısıyla benim hinterlandım, diğer aracılardan burada yer almak istememesi nedeniyle yarara alacak, bundan tüketici, pazar, tüccar aracılar ve bütün ekonomi zarar görecektir. Aksine işbirliği halinde, dikey bütünleşmiş sistemler, ekonomiyi dağıttım kanalları açısından büyüyen unsurlardan biri olmuştur.

Burada, yönetilen sistemde, bir iş birliği sisteminde hiç yok olmayacak olan çatışmalar; öncelikle fiyat dan, rafta önde bulundur, arkada bulundur isteklerinden, stoklarımda çok kaldı, eritemedim şikayetlerinden, sayılamayacak kadar bir sürü nedenden, promosyonla ben bunu boşaltmak istiyorum sen izin vermiyorsun gibi direnişlerden çatışmalar çıkacaktır.

Çatışmalar, yönetilen sistemlerde beş ayrı yöntemle şu anda hâlâ iltifat ettiğimiz beş yöntemle çözülmeye çalışılmaktadır. Ödüllendirme gücüyle, cezalandırma gücüyle, mal vermeyerek, ya da zaten ödüllendirmemek bir cezadır, uzmanlık gücüyle, çünkü onunla birlikte hareket etmek, onun malını sürekli satmak, malını bulundurmanın ona verdiği ve ileride yeni ürünü çıktığı zaman,

onun tüketici tarafından iltifat edilecek bir üretici olduğuna inanarak hep onunla birlikte hareket eder gözükerek yansıttığı uzmanlık inancı, önderlik gücü; bugün toptancılara gittiğiniz zaman, arkasında Koç'un Eczacıbaşı'nın tebriklerini, ödülleri asar da, duyulmamış birininkini pek asmaz, plâket bile verse duyulmamış olanları çekmecesinde durur. Ünlüleri ise ortaya çıkarır çünkü, diğerleri üzerinde, ben işte onun aracısıyım diye böyle bir imge yaratmaya çalışır, bu üreticinin yararlandığı önderlik gücüdür. Yetki gücü ise en zayıf güçtür.

Ben size son olarak bir örnek vermek istiyorum. Hocamdan izin almadığım için de isim kullanmıyorum, firma ismi. Türkiye'de yaşanmış bir örnek. "A" firması diyelim, büyük bir dayanıklı tüketim firması zora girdi seneler önce ve ürünü de yok oldu. Zora girdiği zaman gazetelerde biz şunu okuduk: Dedi ki, "vallahi, toptancılar paralarını ödemedi, bayilerim bana paralarını ödemedi, oysa ben, bayilerden çekleri almıştım." Yani, hukukî olarak bayiler zor durumda. Çünkü bayiler çeklerini vermiş ve ödememiş. Ama nasıl ödememiş? Şimdi, güvendiğiniz bir üreticiye bayi, o yıl vereceği ürünlere göre vadeli teminat anlamında bir sürü çek vermiş, siz de onu bankalara iştiraya verip, kredilendirmişsiniz, böyle bir sirkülasyonla sistemi çevirmeye çalışıyorsunuz. Biz dedik ki o zaman, yine bir seminerde, bir şeye bakın dedik lütfen. Gidin bu dükkânlara, ürünler orada duruyor mu? Ürünler orada duruyorsa, üreticinin konuşacak sözü yok. Ürünler orada durmuyorsa, o zaman bu hukukî vaka. Adam satmış, parasını almış, ödememiş. Ama ürünler duruyor; ürün satılmamış.

Şimdi, ürünü satmayı sağlayacak olan üretici aslında. Aracının misyonunu iyi anlamak lâzım bu sistem içinde. Üretici, reklâmla, ayırıcı unsuruyla tüketici üzerinde bir imge yaratıp, o tüketiciyi o dükkâna sokmak ödevini üstüne alıyor. Şimdi, onun için, yetki gücü en zayıf güçtür. Hukukî mahkeme de en kuvvetli güç maalesef. Hele bir çek vermeye görün, yandınız. Ama, bu sistem için gerçek güç o değil; bu sistem için önemli olan, kurumlar arası güç ilişkilerinde, yetenek, tüketici üzerinde yaratılacak imgenin sürekliliği. Bugün "Microsoft"un 700 milyar dolarlık değerinden bahsediliyor. Bilanço değeri o kadar değil ki. Ama, piyasa değeri o kadar, yani yarımı yaratma gücü o kadar. Bir firmanın piyasa değeri, yarımı yaratma gücü, yeni ürün üretme gücü. Çünkü, tüketici o ürünü ondan bekliyor. İşte bu imge, üreticinin tüketici üzerinde yarattığı bu imge, bu sistemi yönetme hakkını veriyor ona. Dolayısıyla, kendisiyle beraber hareket edecek araçlar arıyor.

Dikey bütünleşmiş sistemlerde bu nedenle diğer bütün unsurlar gibi son fiyat da, değiştirilmemesi gereken bir ihtiyaç olarak kabul edilir. Çok söyleyecek söz var. Ama, ben özetle, çatışmatı ve işbirliğini fiyat üzerinden götürdüm. Dikey

bütünleşmiş sistemin bu şekilde anlatılmasının kriteri fiyat değil tabii. Son fiyatı ben seçtim, en çok üzerinde durulan konu olduğu için. Yoksa, bir rafta ambalajın bozulmasını, değiştirilmek istenmesini de seçebiliriz. Son, nihaî tüketiciye ulaştırılacak olan alış veriş noktasında, üreticinin haberi olmadan bir ürünün başka bir ürünle bantlanıp, promosyon yapılmasını da çatışma konusu seçebiliriz. Ona da hakkı olmamalı. Ama hukukî değil; yapabilir.

Kimse, bir dükkân içinde bir perakendecinin, beş ürünü bantlayıp da satmasına hukuken mâni olamaz. Ama, o beş ürünü sattığımız zaman, o ürünü, onunla beraber algılanması, bir ürünün başka kanaatler uyandırması ve o ürünle beraber istemeden, promosyondan dolayı fiyatının düşmesi sonuçları sisteme zarar verir.

Onun için, dikey bütünleşmiş sistemler, yatay bütünleşmiş sistemler gibi değildir. Yatay bütünleşmiş sistemler gerçekten tekelci davranışlardır. Eksik rekabet yaratmak için yapılır. Örneğin, bakkalların bir araya gelip, tek bir bakkal sistemi kurmak istemesi ve başka bakkal rekabeti kalmaması. O zaman üretici tek bakkalla inmek zorunda kaldığı için, aslında bu bir eksik rekabet yaratmadır. Keza, olayı biraz daha “exaggerate” edersek, fiyat düşürme hareketi eksik rekabet yaratıp, kendinde toplama isteği aracının tekelci davranışdır aslında, tam tersine; rekabet değil.

Yatay rekabet kimler arasında olur? Yatay rekabet, araçların aynı usullerle aynı şekilde davrananlar arasındakine biz yatay rekabet diyoruz. Yani, bakkal bakkalla rekabet eder; bu bir yatay rekabettir. Ama bakkal, süpermarketle rekabet ediyorsa, çaprazdır. Çünkü süpermarket, örneğin “Carrefour”la bir bakkalinkini çapraz kabul edebiliriz. Neden? Çünkü usulleri farklı. Ama, aynı nihaî tüketiciye aynı ürünü ulaştırıyorlar. İki bakkalın rekabeti yataydır; onunki çaprazdır.

Dikey rekabet ise, sistemin bütününe hakim olmak için yapılan rekabettir. Diğerlerinin her biri sırf kendilerinin Pazar payını arttırmak, mevcut paydan daha çok almak için yapılan rekabettir. Yatay olsun çapraz olsun amaç daha fazla pay almaktır. Yani “Carrefour”, o pazarın en çok mal satılan yeri olmaya çalışıyorsa, bakkalla çapraz rekabet içindedir. İki bakkal birbirinden müşteri çalmak için haklı çabalar gösteriyorsa, bu bir yatay rekabettir. Ama, bunların hiçbirinin, kanalın bütününe yönelik kararları etkileme hevesi yoktur. Kanalın bütününe yönelik kararları etkilemesi için yapılan rekabet de dikey rekabettir; yani, dikey entegrasyon içerisinde kanalın bütününe hâkim olmak. İşte burada kanal liderliği arayışı vardır.

Zaten dikey rekabette üstünlük elde eden kanal lideridir. Ama, incelendiği zaman görülür ki, hiçbir kanal aslında tek bir liderle yönetilmez. Örneğin, ben kendimden örnek vereyim, yönetici olduğumuz zaman, kendi yönettiğimiz süpermarket zincirinde son fiyatı asla değıştirmezdik. Ama, malı alırken, diğerlerinden daha uygun koşullarda almak isterdik. Çünkü gücümüzü o yönde kullanırdık. Ama, son fiyatı değıştirmezdik çünkü niye? O pazarın fiyatıydı. O bilince hakimdik. Liderliği bulunduğumuz yerde kullanır, bütüne yönelik kararları üreticiye bırakırdık.

O malı satamadığımız zaman, stoklarımız şiştiği zaman, bunu bir fiyat aksiyonuyla satma fikrine sahip olabilirdik, tartışmamızın sonucunda o karara varabilirdik; ama üreticiyi davet ederdik. Derdik ki, burada bir sorun var. Ve bir üreticinin olaya şöyle bakması gerektiğini düşünürüz bu sistem içinde: Bir yerde sorun var, başka yerde yoksa. Lokal çözüm araması lâzım. Son fiyatında bir hata yok. Sadece orada bir sorun var. O zaman onu düşünmesi lâzım ve o sorumluluğu taşınması lâzım. Ama, her yerde ve sorun var. O zaman sisteminde bir sorun var; yani son fiyatında, pazar fiyatında sorun var. Yani bunlar, üreticinin o pazara inerken, baştan karar verdiği tasarımının önemli unsurları. Dolayısıyla, bir aracı tarafından bunun değıştirilmesi sistemi zedeliyor.

### *SORU VE CEVAP BÖLÜMÜ*

**İsmail Hakkı KARAKELLE** - Düşüncelerinizin, özellikle sonuçta ulaştığınız düşüncelerinize büyük oranda katılmıyorum. Ama, bu kadar rekabetçinin önünde fiyat rekabeti olmaz, fiyatı üreticiler belirler deme medeni cesaretinizden dolayı hem hayranlığımı, hem tebrik dileklerimi dile getirmek istiyorum. Sağ olun.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Sağ ol. Şimdi, o biraz da şey, ironi var onda. Yani, elbette fiyatta rekabet oluyor ama, incelik var.

**İsmail Hakkı KARAKELLE** - Perşembe konferanslarının organizasyonunun içinde olan kişi olarak da aynı zamanda gurur da duydum ayrıca; yani, bizdeki konuşmacılar gelip, düşüncelerini, işte rekabetle de çatışan düşüncelerini bu açıklıkla dile getirebiliyorlar.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Biz, akademik çalışmalarımızda, Sayın Hocamız da çok iyi bilir, yargıya varmadan, her biri bilimsel kaynaklara dayanmış sonuçları çok özgürce anlatacağımız bir yer olarak görüyoruz burayı; her zaman da öyle göreceğiz. Buyurun efendim.

**İsmail Hakkı KARAKELLE** - Şimdi, tabii, aslında cümlelerimin arasında, hangi sonuçlara katılmadığım da bir anlamda gizli. Fiyat rekabeti olmaz. Fiyatı üretici, hatta güç ilişkisinde, kim güçlüyse o belirler ve üretici belirler. Niye? Çünkü, fiyat rekabeti üreticiler arasında olur. Onun altında olması zarar verir sisteme. Üreticiler arasında, biz, markalar arası rekabet, dikey ilişkileri konuşurken daha çok markalar arası rekabet ibaresiyle ifade etmeye çalışıyoruz bunu.

Evet, bir yerde markalar arası rekabet varsa, burada asıl olan rekabet, fiyat rekabeti büyük ölçüde o markalar arasında olur, bu doğru. Sizden, birincisi, öğrenmek istediğim, markalar arası rekabet yoksa, yani büyük bir marka bağımlılığı varsa veya rekabet hukukunun jargonuyla konuşursak, piyasada bir hâkim durum söz konusuysa, alternatif marka ya yok ya da yok denecek kadar azsa, o zaman tüketici bakımından bir defa fiyat rekabetine ilişkin ne düşünüyorsunuz; bir.

İkincisi, Birleşik Devletler’i örnek vererek, her yerde “Outlet”ler aynıdır, yeniden satış, yani fiyatlar aynıdır; Birleşik Devletler en eski rekabet Kanununa



ve otoritesine sahip, oradaki uygulama farklı. Yani, Kara Avrupasında olduğu gibi peşinen rekabet ihlali sayılmıyor. Kuşkusuz konu inceleniyor ve onun sonucunda rekabet ihlali olup olmadığına karar veriliyor ama, ben, 1911 tarihli bir karardan bu yana, Amerika Birleşik Devletlerinde de yeniden satış fiyatını belirlemeye müsamahakâr yaklaşmadıklarını biliyorum. Tavsiye fiyat uygulamasına sıcak yaklaşırlar.

Bizim entegre olmaya çalıştığımız Kara Avrupasında ise, yeniden satış fiyatını belirlemek illegaldir. Biraz önce siz, piyasa ekonomilerinin sıralamasında ilk 10'da yer alan ülkeler bakımından, söylediniz, işte o 10'da yer alan ülkelerin hemen hemen tamamına yakınında yeniden satış fiyatı belirlemek bir rekabet ihlali

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Şimdi, birinci sorunuz, bu fiyat rekabeti olmaz sorusuna; şimdi, burada bir mizah var aslında. Ben işletmeciyim. Biz, İşletme Fakültesinde yönetim bilimini, diğer bilim dalları, pazarlamayı da yönetim bilimi açısından değerlendirdiğimizde, belki dağıtım kanallarına da aynı şekilde yaklaştığımızda, farklı usuller ve yöntemler ortaya çıkabilir. Ama hiçbir bilim dalı diğeriyle çelişmez. Aslında, eğer çelişir gibi algılanırsa ben iyi anlatamamışım demektir. Yoksa, mutlaka her iki bilim dalı da; biz hep ona inanırız yani. Sonuçta, hukuksal açıdan doğru bir sonucu mutlaka diğer bilim dalı da onaylar.

Şimdi efendim, fiyatla rekabet olmaz değil; şöyle: Şimdi, eskiden arz-talep eğrisinde fiyat esnekliği, başka hiçbir değişken aranmadan her konuya referans olan bir yaklaşımdı. Fiyat düşerse talep artar, fiyat artarsa talep düşer.

Bizim söylemek istediğimiz, mikro ekonomide, özellikle çok şeyin değiştiği ve fiyatın, "Pazarlamanın" bugün dörtten altıya çıkan bileşeni içerisinde... Yani, "Marketing" in, herkesin bildiği bir 4 bileşeni var; işte ürün, dağıtım, tanıtım, fiyat. Buna beşincisi artık, insan ve altıncısı hız girdi. Altı tane bileşen bugün konuşuluyor. Bunların içerisinde hiçbiri diğerinden daha az ya da daha çok değerli değil. Fiyat da önemini kaybetmedi. Fakat, fiyatın insanlar üzerindeki bilinen eski versiyon etkisini kaybettiğini gözlemlediğimiz bir süreç yaşıyoruz biz. Nedir bu süreç? Markalaşma süreci.

Biz dünyada artık iki şeyin üretildiğini düşünüyoruz. Ürün ve Değer. Halbuki, arz-talep eğrisinin sadece fiyat elastik ele alınan örneklerinde, sadece ürün üretmek vardır. Oysa, bugün ürünün yanında başka bir şey üretiliyor, üründen soyut bir şey; değer.

Marka yansıtan bir torbayı günlük hayatında kullanan bir kadının ondan ne anladığını anlamak, yani farklı bir şey algıladığını düşündüğümüz bir dünyada olduğumuzu düşünüyoruz. Niye acaba Vakko torbasını taşır da kadın, Migros torbasıyla sokakta dolaşmaz? Çünkü, o torbayla, üründen soyut bir şey aldığına ve kimliğiyle ilgili üçüncü şahıslara yansıttığına inanıyor. Biz buna değer diyoruz.

Dünya, değer üreten ülkelerle ürün üreten ülkeler olarak ikiye ayrıldı. Ürün üretenler, değer üretenlere fason çalışıyor. Değer üretenlerin fiyat elastikiyeti yok eskisi gibi; ama ürün üretenlerin fiyat elastikiyeti aynen dediğiniz gibi. Bizim gibi fason ihracat yapan, değer üretemeyen, ekonomisi az gelişmiş ve marka sahibi olmayan ülkelerin kültüründe de fiyatı ikinci plana iten değer üretme kavramı yok.

Bizim ülkemizin, benzeri ülkeler bugün; Vietnam, Çin, Pakistan, bir “Lacoste” ayakkabı aldığımız zaman, içinde “Made in Vietnam” okumak mümkün, “Made in Turkey” de okumak mümkün. Değer üretenler elini taşın altından çekmiş. Demiş ki, ben değer üretiyorum, ürün üretmeyeyim. Ürünü, onları eğiteyim, benim eğitimime uygun gömlek üretecek, tekstil üretecek, ayakkabı üretecek ülkeler yapsın. Bu ülkeler, Türkiye gibi, Vietnam gibi, fason çalışan ülkeler, müşteri olarak, tüketici olarak daima önlerinde “Lacoste”u, “Levi’s”i, işte “Armani”yi, “Versace”yi bulmuş ve ona fason çalışmış. Tekstilden örnek verirsek.

Tüketiciyi elinde tutan ve fiyatı sürekli kontrol eden onlar olmuş. Biz ise onlara mal üretip, onlardan sipariş aldığımız zaman mal üretebilen ülkelerden olmuşuz ve maalesef biz, paramız değerlendirildiği zaman üzülmüşüz, devalüasyon yaparak ancak satış yapmışız. Onun için fiyat bizde hâlâ çok elastik. Ama, değer üreten “Lacoste”, bugün Türkiye’ye yeni gelen “Lucent Technologies” gibi firmalar, 50 milyon dolar kurum kimliğine, marka kimliğine harcadığında bizim Türk üreticimiz şunu söylemiş: “Yahu, 50 milyon dolara adam fabrika kurar.” Doğru. Ama, o 50 milyon dolar harcayarak zaten 150 fabrika kuruyor. Çünkü o, tüketicinin beynindeki arzileri satın alıyor, siz, satın almadığımız araziye, doğrudan üretim yapamayacağınız için, ancak o, size sipariş verirse ona çalışacaksınız. Çünkü tüketici sizden değil ürünü ondan bekliyor.

Onun için bizim ülkemizde, sınırlarımız açıldıktan sonra, bizim tüketicimiz globalleşince, biraz hain davranıp, yıllarca Türkiye de, satın aldığı malları almaz oldu. Fiyatı yüksek olmasına rağmen, hepsi markasından dolayı onları giyer oldu. Bunu düşünmek lâzım.

Bizim, işletme yöneticileri olarak ve işletme disiplininin yetişmiş akademisyenler olarak düşündürmeye çalıştığımız ironi budur. Yoksa, fiyatla rekabet olmuyor demem, böyle doğrudan anlaşılırsa elbette doğru değil. Burada, tüketicinin kafasında bir markanın yarattığı değer, fiyatı arka plâna itebiliyor dünyada. Söylemek istediğimiz bu.

Burada önemli olan, tüketicinin davranış kalıbının global manipülasyon altında değişime uğramasıdır. İşte Amerika, kendi değerlerini veya gelişmiş G-7'ler, kendi değerlerini, internet kanalı da buna yardımcı yayıyor ve global tüketici yaratılıyor. Hakikaten tüketiciler o değerlere iltifat ediyor. Ama ne yapalım? Ona ediyor; “Armani” giyiyor.

Şimdi gelelim markalar içi rekabete; şimdi, “Armani”yi bir başka “Armani”den daha ucuz bulursa, tabii onu alacak. Şimdi, o ikisi ayrı bir şey. Şimdi hocam, burada, arada konuyu geçtim ama, şunu da ilave etmek isterim. Fiyatla rekabet değil derken, üretici aracıyı, tüketicinin kafasında, değer ürettiği bir şeye, “imge yaratıyorum” a ortak etmeye çalışıyor bu dikey bütünleşmiş sistemin temel ortaklık anlayışı. Ama, şimdi siz, bir markayı, Arçelik buzdolabını bir fiyata satıyor, bir tüketici onu daha ucuza, aynı ürünü daha ucuza bulmuş; onu alacak. Şimdi, ama nasıl onu alacak? İşte, o, hiçbir zaman piyasada, bakın, bu aracı ucuz satar, bu da pahalı satar, şimdi ben gideyim, hep, bu aracından ucuza alayım gibi olmuyor; o zaman başka bir şey oluyor. Kim bilir daha nerede daha ucuza satılıyor oluyor. Yani, bir dükkânda o dayanaklı tüketim malını ucuz bulduğu zaman, “buldum bunu alayım, bir daha da hep buradan alayım, çünkü bu ucuz satar, başkası satmaz” olmuyor. “Bunu kim bilir daha nerede daha ucuza alırım?” kaygısı olumsuzluk yaratıyor.

Şimdi, ilk bakışta şu geliyor insanın aklına: Fena mı işte, adam ucuza satıyor yani, sonuçta bu rekabet. Şimdi, bizim tespitlerimizde fotoğraf farklı. Yargı ve değerlendirme bakış açılarına göre değişiyor. Yani, bu fotoğrafta : Her aracının fiyatta rekabet ederek bütün yaygın dağıtımda fiyatların düştüğü, herkesin bulduğu yerden bugün bunu alırım, yarın ucuz bulursam oradan alırım, bir daha da, ucuz bulursam buradan alırım dediği bir sonuca varmamış ki sistem; tersine varmış. Varsaydı, gerçekten yarar sağlamış olsaydı şu olacaktı: Tüketici gelip, “ucuz buldum, alırım, yarın da benimki ucuzlatır oradan alırım, öbür gün de burada ucuzlatır oradan alırım.” “Sen kaçta aldın bu buzdolabını?” “Ben Kadıköy’den 5 liraya aldım” komşusu, işte “3 liraya almış”. “Ben 5 liraya aldım. Aferin, sen 3 liraya almışsın” olmadı, böyle denmedi yani. Tüketici güvensizlik içine düştü ve sipariş vermedi, o malı almadı. Keşke dediğiniz gibi olsa. Ve

geleneksel sistem onun için terk edildi. Bunu ben söylemiyorum. “Article”lar, kaynaklar orada. Bunu ben söylemiyorum. Bu nihayetinde bir akademik çalışma.

Ve geleneksel sistemden niye dikey bütünleşmiş sisteme geçilmiş? Bir sormak lâzım; dünyada dikey bütünleşmiş sistem, şimdi güzel güzel geleneksel sistem varken nereden çıkmış, yani niye çıkmış ki? Tüketicinin aleyhine olsa tutunabilir mi?

Şimdi, buradaki meseleye bakış açısı bu. Kendini tanımlama ve ifade ediş açısı. Ama, bunun dışındaki her bakış açısı en az o kadar saygıdeğer. Yani şöyle bir talep yok: Meselâ demin onu konuşuyorduk dışarıda, markalar arası rekabet. Şimdi ben, hep firma ismi verilmiş gibi oluyor ama, örnek veriyorum, hani “Lacoste”tu, “Armani”ydi; mahzuru yok inşallah. Böyle hep aynı markalar geliyor aklımıza; yani bizim de beynimize işlemiş. İşte tek yetkili, bir temsilcilik verilmiş size yurt dışından. Bakın, siz o markaya yatırım yapıyorsunuz, koca dükkân kuruyorsunuz, diyorsunuz ki, “Armani’yi Türkiye’de ben dağıtacağım, Franchising vereceğim, zincir oluşturacağım”. Böyle bir sistem içinde son fiyatı da kontrol etmek istiyorsun. İstek bu. Fakat o arada, bir başka yerde bir adam “Armani”yi bir şekilde temin etmiş ve çok daha uygun fiyatla satıyor.

Ben, sizin o rekabet sayfanızı da okudum paralel ithalatta . Ben tamamen sizinle aynı fikirdeyim. Buna kim ne mâni olabilir ki? Adam yasal yoldan ithal etmiş ve bunu satıyor. Buna hiçbir söyleyecek şey yok. Devam ederse de, vallahi, yapacak bir şey yok. Adam temin ediyor yani. Ve burada kendine bir ticarî yol açıyor.

Bunu bir şikâyet konusu yaparak ben şahsen, Rekabet Kuruluna, bunu önleyin lütfen demeyi düşünmem; çünkü, bence bunun önlenecek tarafı yok. Ama, şunu istemeli: “Armani”yi aramalı, demeli ki, şu adam, benim Türkiye’deki ticaretimi bozuyor, bir yerden mal buluyor ve ülkeye sokuyor ucuza.” Biz buna spot piyasa deriz. Spot piyasadan mal alıyor. Ya biri battı, batacak mal alıyor ya biri mal yanında promosyonla alıyor ya bir yerde lokal olarak ucuz bir mal kaçıyor, buraya geliyor. Yani, Türkiye’nin fiyatı 5 lira, Avrupa’nın fiyatı bu. Bazen bazı mallar arasında farklar var; oradan geliyor. Buna bir yaptırım veya bir şey beklemek değil de, kendisine bu temsilciliği verene, buna mâni olun demek. Çünkü ben, bu kadar yatırımımın sonra karşılığımı alamayacağım diyor. Hepsi bu; yoksa başka bir şey yok. Buna mâni olmak da mümkün değil. Bu durumda ucuza mal satanın da şikayete hakkı yok.

Şimdi hangisi tüketicinin lehine? Bakın, hakikaten bu devam etse ve tüketici alış verişi hep böyle yapabilecek olsa tüketicinin lehine; fiyat düşecek.

Ama olmayacak. Sonucu söyleyeyim. Türkiye’de “Armani” satılamayacak duruma gelecek. Çünkü, bu yatırımı bu adam neticelendiremeyecek ve bir başkası da bu koşullar altında yatırım yapmayacak. Çünkü, o mal kaçak (hukuki açıdan değil) geliyor; yani başka türlü, sistemin dışından elde ediliyor ve geçici bir süre sonra bitecek. Şimdi, bu tüketicinin lehine mi, değil mi? Yani bu davranış büyüklük ekonomisini engelleyen, topluca sistemin aleyhinedir. Dolayısıyla tüketici lehine bir süreci bozar.

Diğer sizin söylediğinizle gizli bayi yaratan durum ise şu: Şimdi ben size bir örnek vereyim. İstanbul’a yatırım yapmışız. Ben bunu yaşadım. 89’da, bir çok uluslu firmanın Genel Müdürüydüm. Çocuk bezi ve kadın hijyenik bağ dağıtım yapıyoruz, Arjantin’le, Uruguay’la bir ortak grubumuz vardı, yatırım yapıyoruz. Öyle hesaplar yapılıyor ki; Türkiye’de yılda 1.5 milyon bebek doğuyor, işte hepsi çocuk bezi kullanırsa, neredeyse dünyanın çocuk bezini satacaklar. Yahu dedik, böyle bir şey yok. Yani, bunu hesapladık, işte “Procter&Gamble” geldiğinde bir araştırma yaptı, 90 bin/yıl kullanan çıkmıştı o zaman. Yani, sonuçta bir sürü kriter de böyle yanlış geliyor.

Peki, bir hedef var, bir plân var. İstanbul’a da yaygın dağıtım yapacağız. İşte kimlerle yapacağız? Marketlerde, Eczanelerde ve bir de itriyat, parfümeri dükkanlarında satılacak. Hiç unutmam, bir toptancı geldi bana, anlaşmalar yapıyoruz o zaman toptancılarla, dedi ki, “ben İstanbul’un bayiliğini istiyorum.” Peki, ne satacaksın? Şimdi rakamı hatırlamıyorum. “1 milyon”, büyük bir güçle “1 milyon” dedi. Yahu, biz bu fabrikayı İstanbul’a, 50 milyon satmak için kurduk. 1 milyonla batar. Dedim ki, sana veremem. Bayiimiz ol yeter diğerleriyle paylaşırın İstanbul’u dedim.

Şimdi, benim baştan vermediğim bu bayi, son fiyat farkıyla talebi kendine çekerse, gizli bayilik dediğimiz durum oluşur , gerçekten ben 50 milyon satsam, ama 1 milyona belki 1.5’a kilitleniriz. Tabi bu oluşum ürün cinsine göre de önemli veya daha az önemli sonuçlar yaratır.

Başka sektör, başka bir örnek verelim. Dayanıklı bir tüketim ürünü, yani bir otomobili İstanbul’daki bir bayiden daha ucuza İzmit’te satıldığını düşünürseniz, bir otomobili almak için oraya giderseniz; ama, bir deterjan almak için gitmezsiniz. Yani, sonuçta o, sadece İzmit’e satar. Yani bunun gibi bir şey. Bu bir. O zaman, ben zaten baştan bir tek bayiliği ona verirdim. Şimdi, herkesin bir diğerinden, burada bir farklılık yaratarak müşteriyi kendine çekme çabası, biz ona gizli bayilik deriz; kendi aramızda bir lâftır ve dağıtım kanalında istenmeyen bir durumdur.

Keza, üreticinin bazen zaman zaman kendi hatalarıyla da, yani yönetim hatası deriz, aynı vasıftaki toptancılara, dağıtım kanalları yönetiminde eşit davranın deriz. Yani, aynı vasıftaki toptancıya eşit koşullarda mal verin. Yani, kapalı kapı ardında, mavi boncuk dağıtmayın deriz. Bu şekilde kanalı bozan sonuçlar üretici davranışlarından da kaynaklanabilir.

Ama bakın hukukî bir şey yok, bu bir yönetim tavsiyesi. Sonunda, senden aldığı avantajı son fiyata yansıtırsa, sadece bu söylediğimiz sonuçlardan başka, diğer toptancı da der ki, “yahu, bu nasıl oluyor da daha düşük fiyata satıyor? Demek ki bu üreticiyle daha uygun anlaşma yapıyor. O zaman bu üretici beni kazıklıyor yani. Ben bunun sisteminde çalışmamalıyım.”

Size, sayamayacağım kadar çok fazla söz konusu çatışma sonucuna neden olan davranış sayabilirim. Duyulduğunda da bilgiler radyasyon dediğimiz yayılma ile ondan ona gider ve kanal çok çabuk olumsuzluklardan haberdar olur. Ondan sonrada siparişler ve mal akışı olumsuz etkilenir.

Şimdi, gıda piyasasında da spot piyasa vardır. Sabahleyin bu piyasayı arayıp hangi mal spota düşmüş öğrenilebilir. Bunu sistem içinde çalışanlar bilir, Telefon ederiz spot piyasaya; sırf şey için sorulur, atıyorum, işte Pınar Su var mı sizde? “Yok” derse, oh yok. “Var.” “Kaça?” “50 lira.” Hapı yuttu. Artık bu toptancı sipariş vermez. Para bağlamaya gerek yok. Çünkü, alıp satacağı mal 60 lira. Oysa, 50 liraya oradan gidecek mal. Sistemin sağlığı böyle denenir. Aklı başında hiçbir üretici spot piyasaya mal vermez; bizim işletme bilimi olarak tabirimiz budur. Dürüstçe. Ama, bunun hukukî yaptırımı yok. Belki spot mal satan savunmasında bir sürü argümanla da lehine sonuç çıkarabilir. Bu bir yönetim tercihidir.

Diğer sorunuza gelince; Amerika Birleşik Devletleri. Şimdi, biz, bu işletme biliminde biraz tutucuyuz. Amerika kökenli bütün kaynaklarımız; benim okuduğum zamanlar, benim lisans üstü çalışmam da dahil, hepsi dahil; başka kaynak yok. İşte bu bilim dalı oradan doğmuş. Ve İşletme Fakültesi, ilk İstanbul Üniversitesi de övünür, işte ben Harvard’la ortak kurdum fakülteyi der. İşte hep öyle gelişmiş.

Şimdi, bizim bütün “Article”larımız, bütün “Marketing” dergileri, araştırma dergileri, hep Amerikan kökenli; yani benim bu örneklerim onun için anglo sakson kökenlidir. Yani biz, bu Kıta Avrupasıyla, pek işletme disiplinde uğraşmayız.

Açık söylemek gerekirse de, işletme disiplini ve işletme yönetiminde Avrupa, Amerika'ya göre sınıfta kalmıştır. Yani bizim algılamamız budur yani. Ben bir hoca olarak bunu söyleyebilirim. Şimdi, Amerika Birleşik Devletlerindeki uygulamalar, "Business School"lar oradadır yani. Ben, kamu yönetimi okusam, tamam. İsviçre'den bahsediyoruz. Yalnız politika okusam tamam o da belki. Ben işletmeciyim. Yani sonuçta rekabet ve piyasalar bizim işimiz, bizim mesleğimiz. İşte bu mesleğin kaynağı da orada. Şimdi, Amerika'nın övündüğü bir şeydir bu; fiyatlar her yerde aynıdır. Eğer bir fiyat diğerinden düşükse, makul bir gerekçesi vardır. İnanılmaz piyasalar vardır. Bu malı alırsınız, kullanmaktan vazgeçtiğiniz, başka bir yere teslim edersiniz. Orada fiyat düşer. Ama o, geri verilmiş bir maldır meselâ, atıyorum. Yani böyle bir örnek. Sebepsiz bir fiyat farkı asla yoktur; olmaz. Ama, eyaletler arasında vardır. Çok huge bir pazar.

Bugün internete girin. Bize müşterilerimizden şikâyet geliyor. Diyor ki, "Sizin Amerika'daki fiyatlarımız ucuz, internette bakıyoruz, sizden almak istersek fark ödüyoruz." Evet, biz Avrupa masasını, genellikle Türkiye'deki şirketleri ya İtalya, ya UK yönetir. Şimdilerde Türkiye'de kuruyorlar artık merkezlerini; o çok övünç verici bir şey. Tavsiye edilen fiyatlar da genellikle Avrupa ile Amerika pazarında farklı olabiliyor.

İsmail Bey, görüyorsunuz hep tavsiye edilen fiyat diyorum. Yani, benim anlattığımda da böyle, hiç kimse de, illâ buna satacağın diye bir şey yok. İkna etme mecburiyeti var zaten. Yani, sistemde bu böyle olmalı derken, aracıyı ikna etmeye mecbursunuz. Böyle davran, daha çok kazanacaksın. Onun için tavsiyedir. Hukuken bir hakkı yok. Ancak sözleşme ve hukuksal ilişki kurarsa hak doğuyor her hâlde; yani akit yapıyor. Yoksa, elbette hep önerilen fiyattır. Ama, önerilenin altında yatan incelik şudur: Böyle davran, daha çok kazanacaksın. Sistemin bir parçası ol. Rolün bu olsun. O zaman daha çok kazanacağız, hepimiz daha çok kazanacağız.

Ha, burada şu iyi anlaşılmalı: Tüketici memnuniyetsizliğiyle zaten kazanç olmaz. Yani, bu kazanç tüketici aleyhine gelişmez ki. Tüketicinin iltifat etmediği bir ürün ve hizmet nasıl, kimin eliyle zaten yürüyebilir ki? Bir başka şey daha, niçin, fiyat rekabet, -yani bu ironiyi yine açayım- değildir deriz? Bakın, fiyat düşürmek bir kişiye mahsus bir davranış olabilir mi? Fiyat düşürmek; sanki bana öyle geliyor ki, herkes düşürebilir. Doğru mu efendim? yani, bir fiyat düşürmek bir maharet midir yani? O düşürürse o da düşürürü, o düşürürse o da düşürür.

**H. Baha KARABUDAK** - Maliyetlerini de beraberinde düşürebiliyorsa, o zaman büyük maharettir. Gelişme dediğimiz sürecin altında da bu yatar...

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Çok güzel, çok güzel. Şimdi ben size, ona bir açıklık getireyim. Ama, yine sizin bu söylediğinizin değerini yok etmeden. Hâlâ biz kitaplarımızda, maliyetler yönetilir, minimize edilir; ama burada bir şey var. Önce hizmet seviyesi saptanır, o hizmet seviyesinden geriye gidip, o hizmet seviyesine minimum maliyetle ulaşmak aranır. Siz bugün, “Deming”ın toplam kalite yönetimini sonuna kadar uygulayan bir fabrikada hâlâ araç telefonu üretebilir misiniz? Üretirsiniz. Ama, cep telefonu piyasaya çıktıktan sonra da onu satamazsınız. Ama sorarsanız, araç telefonu çok rasyonel üretiliyordur artık o fabrikada. Ama, araç telefonu artık kullanılmıyor. Japonya’yla Amerika’nın son 10 yılda düştüğü fark da budur. Hiçbir fabrikasında toplam kalite ve prodüktivite açısından zaafi yok Japonya’nın. Ama, son beş yılını hep beraber inceleyin.

Maliyeti minimize etmek ve teknolojiyi bir diğerinden farklı elde etmek devri de bitti. Bugün değişken maliyetler, malzeme girdileri çok şeffaf. Herkes aynı girdilerle üretiyor; herkes aynı teknolojiye sahip olabiliyor. Eskiden, fabrikasını gezdirmeyen üreticiler vardı, ben öğrenciyken, “çalma teknoloji” derdi, şimdi kalmadı, ki artık teknoloji parayla alınıyor. Peki, parayla alınamayan ne? Değer, imaj; bunları parayla alamıyorsunuz, markayı parayla alamıyorsunuz. İşte buyurun, markayı parayla alabiliyorsanız, “Levi’s”ın pazarına bir Türk markasıyla sahip olun. Ne var ki? Çünkü, “Levi’s”a fason çalıştığınız için onu üretebiliyorsunuz, onun maliyetleriyle üretebiliyorsunuz, hatta daha düşük maliyetle de üretebilirsiniz. Aynı makineye de sahipsiniz, çünkü “Levi’s”, sizin pantolonuza “Levi’s” yazıp satıyor. Buyurun, “Levi’s”ın pazarını alın. Parayla alamadığımız şeyin adı değer, bu örnekte Levi’s.

Dolayısıyla, hammadde ve teknoloji parayla alınabilen herkes için aynı fiyata bulunabilen unsurlar. Ve maliyeti düşürmek açısından değişken girdilere yapabileceğiniz şeyler son derece kısıtlı artık. Neye yapabileceğiniz şeyler var? Çok özür dilerim; bir ilâve yapacağım. Sabit maliyete yapacağınız çok şey var.

Elbette bir firma daha iyi yönetildiği için daha düşük sabit maliyettedir, bir firma daha kötü yönetildiği için daha yüksek sabit maliyettedir. Ama, değişken maliyetler artık şeffaf ve aynı. Dünyanın her yerinde, sizin aldığımız girdiyi aynı fiyata başkası da alır. Hiç bunu, size ait, özel bir alım yeteneği diye görmeyin; yanılırsınız. Yok böyle bir şey. Bunu herkes alır. Tek fark, iyi yönetilip, iyi yönetilmemek. Onun maliyeti...

Eğer maliyetten kastınız oysa, şüphesiz iki şeyi birden bir firma, işletme yönetimi olarak, prensip olarak baştan kabul eder. Zaten birinci prensip, neyi üretirsen üret, toplam maliyetini düşürmen gerekir. Ama, esas şey fırsat



yaratmak. Maliyet düşürmek firmanın içinde. Bir sürü yöntemle onu düşürmeye zaten mecbursunuz ve yapabilirsiniz. Ama bu, öbürünün cevabı değil. Fırsat yaratmak başka bir şey.

Ve bugün, o değişken ürünleri, bir ürünün katkı payı, satış fiyatıyla değişken gideri arasındaki farktır. Kâr ise başka bir şeydir. Bugün borsanın fiyat kazanç oranıyla hareket ettiğini biliyorsunuz.

Bu Amerika'da piyasa değerine ulaştıran kriterdir. Satış fiyatıyla değişken girdisi arasındaki fark önemlidir. Sabit maliyetler, onun ise yönetimi vardır. Yatırım ya da birleşme yapmıştır o yıl, amortismanı yüksektir, buna rağmen hissesinde bir düşüş olmaz. Bu ikisi çok ayrı şeydir.

Dolayısıyla, satış fiyatıyla değişken maliyet arasındaki farkı değiştirmek öyle, şimdi siz fiyatı düşürün, şimdi gidin değişken girdileri de daha ucuza bulun, artık ona çalışın diyebileceğimiz şeyler değil maalesef. Onlar artık fişlendi dünyada. Herkes ipliği aynı fiyata alıyor, herkes.

Farklı olan yönetimin yarattığı sabit maliyet? Kredi kullanıyorsa, kullanmayandan az kâr edecksin. Kötü yönetiyorsan, sabitin yüksektir. Yani, bunun ürüne yönelik maliyetle ilişkisi kalmadı artık.

Yeniden satış fiyatı belirlemek; hocam, bunu bir açar mısınız? Bunu tam anlayamadım. Yani, yeniden satış fiyatı belirlemek, üreticinin yeniden satış fiyatı belirlemesini mi kastediyorsunuz?

**İsmail Hakkı KARAKELLE** - ...toptancıya verdiğinde veya oradan işte perakendeciye gidecek ve nihayet nihaî tüketiciye geçecek. Burada satış fiyatının belirlenmesi...Yani, toptancının fiyatı perakendeciye verirken, kendi fiyatını belirleme yetkisinin elinden alınması...

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - İşte o yine önerilen. Anladım.

**İsmail Hakkı KARAKELLE** - Perakendecinin tüketiciye verirken sizin söylediğiniz fiyattır, nihaî fiyat.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Şimdi, o yine, aynı manzume içinde şöyle geçiyor: Zaten aracıya verilen şey dikey bütünleşmiş sistemde, onun bir fiyat belirleme yetkisi değil; ona verilen bir marj. Burada iki şeyi üretici belirleme gayreti içinde; son fiyat ve araçların marjları. Son fiyatı belirliyor, 100 lira. Perakendeci yüzde 25 kazanır diyor. O zaman, demek ki perakendeci 75'e alır

diyor. İşte yüzde 10 da, toptancı genellikle daha az kazanacak, çünkü daha çok yere satacak, 60 lira. O zaman diyor ki, benim fabrika çıkışım 60 lira olsun. Yani, marjlarımı bu şekilde belirliyor. Zaten, o fiyat konusu ortaya dahi çıkmıyor bu sistemde. Marjımı baştan belirlemek gibi bir gayreti var. Yani fiyatı sadece üretici belirler.

**H. Baha KARABUDAK** - Baha Karabudak, Rekabet Kurumundan. Birincisi, teşekkürler; çok açık ve seçik “Expose”ydi. Tabii bir bölümüne, önemli bir bölümüne katılmadığımı önceden söyleyeyim; İsmail Beyin yaptığı gibi. Katılmadığım temel noktalardan bir tanesi şu: Yani, markalar ve değer üretmek deyince, jargonumuzda da “Sunk cost” ya da batık maliyet diye bir kavram var. Devasa reklâm harcamaları ve bu reklâm harcamalarıyla piyasada bir statü sembolü olarak tutunmak bunlardan bir tanesi ve bizim sözlüğümüzde bu kısaca, piyasaya giriş engeli, piyasaya giriş engellerinden biri diye yazar.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Yani, yapamayanın giremeyeceği şeklinde.

**H. Baha KARABUDAK** - Tabii. Bu kadar yüksek bir batık maliyeti, yani belli bir sürenin sonunda geri alamayacağımız yahut da herhangi bir “scrap value” dışında, bir ek değeri, ek satış değeri bile bulunmayan, bir kere o maliyeti gerçekleştirdikten sonra o maliyete ilişkin hiçbir geri dönüşün olmayacağı türden maliyetlere batık maliyet diyoruz. Büyük reklâm harcamaları da bunlardan bir tanesi.

Şimdi, öyle bir statü sembolü oluşturmaya yönelik yüksek batık maliyetleri göze aldıktan sonra, “Levi’s” da yaparsınız, “Porche” de. Tek bir ufak koşul daha vardır, onu gerçekleştirebilmenin, batık maliyetler dışındaki teknolojik ve benzeri diğer, demin saydığımız değişken ve sabit maliyetlerine de katlanabiliyorsanız. Ve bu katlanmayı mümkün kılacak finansman imkânlarınız varsa.

Fakat burada da şöyle bir soru akla geliyor: Meselâ siz bunu, yaşadığımız dönemin artık temel realitelerinden bir tanesi iktisadî alandaki diye sundunuz. Ondan ötürü şöyle bir soru aklıma geldi: Bu tür statü sembolü olarak kabul edilebilecek ve çok yüksek batık maliyetlerle, çok büyük dünya çapındaki reklâm kampanyalarıyla tüketicilere empoze edilen türden markalar, dünyadaki, dünyadaki de demeyelim hatta, en gelişmiş yedi ülkedeki meselâ toplam nihaî talebin veya toplam yurt içi çıktının, mal ve hizmet üretiminin kaçta kaçını oluşturur? Yani, şimdi herkes “Armani” giymek ister mi meselâ, herkes “Porche” kullanmak ister mi, herkes 92 ekran “Nokia” televizyonda, işte efendim, “In

hause”, sinema sistemi olsun ister mi, istemez mi? Meselâ ben sinemaya gitmeyi tercih ederim eski kafalı olduğum için. Fakat, bir taraftan da bu şekilde bakmakta yarar olduğunu düşünüyorum. Çünkü, böyle bir genele teşmil ettiğimiz zaman çok farklı yönlere gidebiliriz.

İkincisi, meselâ Amerika Birleşik Devletlerinde benzer ya da aynı ürünlerin fiyatının her yerde aynı olması gibi bir koşul doğrusunu isterseniz...

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Koşul değil de...

**H. Baha KARABUDAK** - Ya da olgu diyelim.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Böyle bir olgu.

**H. Baha KARABUDAK** - Genel geçer bir olgu, benim şahit olduğum durumlarda tümüyle bir istisnadır. Muhakkak bir “Search” gerekir, bir arama gerekir ve eğer ciddî bir tüketicisenez, bunu muhakkak yapmanız gerekir. Bu ilânihaye sonu gelmeyen bir arama süreci değildir; çünkü, daha düşük fiyattan aynı ürünü bulabileceğiniz yer ve o ürünün fiyatının düşeceği bir eşik limit nokta vardır. Fakat, muhakkak, eğer ciddî bir arama yaparsanız, birbirinden farklı fiyatlarda, aynı ya da birbiriyle ikame edilebilir ürün bulma imkânımız orada vardır. Tersinin geçerli olduğu durumda, çünkü, açıkça söylemek gerekirse, antitröst otoritelerinin harekete geçmesini otomatikman tetikleyen mekanizmalar devreye girmekte gecikmez. Laptop arıyorsunuzdur, 1865 dolara bunu buldum, aldım dersiniz. Daha sonra, tesadüfen sorduğunuzda başka bir yerde öğrenirsiniz ki, 1650 dolardır o. Aldığımız yere giderseniz, ya bunu geri alın yahut da bana şu aradaki 200 doları geri verin...

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Epeyi dersiniz ama.

**H. Baha KARABUDAK** - Bu şekliyle bunu size geri verirler büyük bir ihtimalle. En azından bana geri ödediler. Ve aynı zamanda neyi öğrenirler? Karşılardaki caddenin biraz aşağısındaki dükkânda, kendi sattıkları ürünün 200 dolar daha ucuza satılmakta olduğunu. Bunun da çok doğal sebepleri vardır. Örneğin, o dükkânların kira maliyetleri farklıdır, orada çalışan insanların ücretleri farklıdır. Dükkânlardan bir tanesi piyasaya henüz yeni girmiştir ve tutunmaya uğraşıyordur örneğin. Çok farklı nedenleri bunun olabilir. Fakat, bu sizin söylediğiniz bir ilânihaye sonsuz bir süreç hâlinde fiyat düşüşü diye bir şey söz konusu değildir. Neticede gelecektir ve maalesef bizim o eski, benim takıntım olan maliyetler konusuna gelip, bir eşikte duracaktır. Ve bu maliyetlerin de dikkate

alınması şarttır. Çünkü, doğrusunu isterseniz, sürekli, kesintisiz bir süreç hâlinde “innovasyon”lar ve yeniliklerle yeni ürünlerin ortaya çıkmasını ve bu ürünlerin üretilmesinin ve dağıtılmasının giderek daha az bir bedelle gerçekleştirilmesini sağlayan bu süreçlerin altında yatan temel unsur bunlardır bence. Teşekkür ederim.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Sizin bir sorunuz yok. Sorunuz var mı?

**H. Baha KARABUDAK** - Hayır. Yani, sözlerinizin başında...

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Sizin görüşleriniz...

**H. Baha KARABUDAK** - Örneğin Amerika Birleşik Devletlerinde, yani aynı ürün aynı fiyata satılır önermenize karşı ben de böyle bir şey sundum.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Şimdi, bir sorunuz...

**H. Baha KARABUDAK** - Eğer bir yanlış anlamaya...

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Yok, yok, estağfurullah. Bir soru almaya gayret ettim ama, ben görüşlerinizi o zaman...

**H. Baha KARABUDAK** - Şudur: Yani, yanılıyor muyum?

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Tamam, şimdi, oldu. Şimdi, birincisi, reklâma biz batık maliyet...

**H. Baha KARABUDAK** - Reklâm değil; çok büyük “montan”lı dünya ölçeğindeki dev reklâm kampanyaları...

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Evet.

**H. Baha KARABUDAK** - Herkes reklâm yapabilir. Yani, şuradaki reklâm panosuna işte afişinizi de asabilirsiniz.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Peki. Biz, sizin mesleğiniz?

**H. Baha KARABUDAK** - İktisatçiyım.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Tamam. Tahmin ettim. Biz reklâma tek kelimeyle yatırım deriz; büyüğünü küçüğünü ayırmayız. Benim cevabım bu, bir

kere, bu kadar. Batık maliyet filan demeyiz; kusura bakmayın. Yani işletme disiplini bu böyledir. Ama, son derece de her türlü anlayışa da sonuçta masraf yarattığı için isimlendirmelere de açığız. Ama, reklamın bir masraf mı, yatırım mı olduğu konusunda ve reklamın sonuçta disiplin altına alınması gereken bir unsur olup olmadığı konusuna saygıyla söyleyecek bir şey bulmuyorum. Ama, bu kanaatte hiçbir zaman biz olmayız.

Diğer yandan, pazarda rekabet, söylediğiniz şekilde ne kadar yoğun ve yığın olursa o kadar tüketici lehine bir gelişme kaydeder; doğrudur, zaten öyle. Bizim burada konuştuğumuz tamamen araçlar arası rekabet. Biz, ürünlerin, üreticilerin ürettiği hizmetlerin arasındaki rekabeti zaten yoğun yapmaktan başka bir şeyden medet ummuyoruz. Hatta biz diyoruz ki, sınırlar ne kadar açılırsa, ekonomik özgürlük tanımı da o, yani, bir, sınırlar içerisindeki ülkenin vatandaşı, diğer ülkelerdeki bir ürüne o ülkenin vatandaşı koşulunda ne kadar ulaşabilirse rekabet o kadar artar. Rekabet düzeyi yükseldiği için de, elbette sonuçta fiyatlar da düşer.

Biz sadece, bir geleneksel ve dikey bütünleşmiş sistem arasındaki araçlar arası rekabetten bunun özelliklerinden söz ediyoruz burada ve söylemek istediğimiz şudur: Araçların yapacağı rekabetle oluşturulacak fiyat değişiklikleri o beklediğiniz sonucu vermez demeye çalışıyorum ben. Bu bir tespit; başka bir şey değil.

Siz elbette, çok iyi anlıyorum, siz diyorsunuz ki, fiyat düşerse tüketicinin lehinedir. Fiyat düşmesini sağlayacak olan her aksiyon da makbul görülmelidir. Ama biz de diyoruz ki, bir kere, pazardaki fiyatın düşüşünü aracının fiyat düşüşü sağlamaz. Renault'un fiyatını düşürmeyi "Renault" ile araçların fiyat düşüşü sağlamaz; Opel'in fiyatını düşürmesi Renault'un fiyatını düşürmeyi sağlar, Ford'un fiyatını düşürmesi sağlar, Toyota'nın düşürmesi sağlar.

Dikey bütünleşmiş sistem ya da dağıtım kanalı bir rol dağılımıdır. Dağıtım kanalı, bir pazarlama kanalı disiplini ve işletme fakültelerine girmiş ve bunu böyle irdeliyoruz biz. Ama, bütün iktisatçı ve diğer görüşlere ve diğer "Article"ların değerlendirmelerine son derece saygı duyuyoruz. Yani, ben sadece, buradaki anlayışı anlatmaya çalıştım.

Ama, şu çok nettir: Hiç kimse, fiyatı düşürecek olan bir rekabeti önleme gayretinde değil. Biz sadece diyoruz ki, yine söylüyorum, Opel'in fiyatı Renault'u düşürür, Ford'un fiyatı Toyota'yı düşürür; Toyota bayisinin fiyatı Toyota'nın

fiyatını düşürmez. O dağıtım kanalını bozar. Onun sayesinde de araba fiyatları düşmez, aksine ticaret durur..

**İsmail Hakkı KARAKELLE** - Ford tekse? Piyasada yalnızca Ford varsa?

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Önleyin onu. Açın sınırları, diğer ürünler de girsin; onun çaresi odur. Onun çaresi, tek Ford satan bayilerin birbiriyle fiyat anlaşmasını farklı yapması değil. Zaten Ford tekse, hiçbir bayi 1 lira indirmeye cesaret edemez. Bir daha çünkü Ford satamaz diye korkusundan yapamaz. Zaten o tekeldir, yani ülkede sadece Ford satılıyor demektir. Yani, onu bir bayi sağlayamaz ki zaten. İşte bu da meselâ buna bir cevap olabilir.

Yani, sadece Ford üretildiğini düşünelim. İşte Ford bayileri, nasıl benim Ford fiyatını düşürtlebilir ki bana? Yani, siz ceza verseniz bile ben orada, bir şekilde mal vermesem ne olacak yani? Ne olacak? Bir daha üretmeyeceğim mi yani? Yani mal mı üretmeyeceğim, yani ne olacak?

Şimdi onun için, bu fiyatı düşürmenin yolu, sınırları açıp, Opel'i sokmaktır, diğer ürünleri sokmaktır. Ama bakın, bu konu, bu çatışma konusu bitmez, hiç de bitmeyecektir. Aracıların bu çatışma konusu her seferinde Rekabet Kurumuna geldiğinde, biz işletmeciler böyle söyleyeceğiz, saygıdeğer iktisatçılar öyle söyleyecek veya başkaları öyle söyleyecek, bazı "Article"larda bunu yazacak, bazı "Article"larda şunu yazacak ve sonunda Rekabet Kurulu, kendisi doğru kararı verecek. Doğrular zaten, doğrular değişmiyor mu üstadım? Geçen senenin doğruları bu senenin yanlışları. Bu senenin yanlışları geçen senenin doğruları. Şimdi biz, düne kadar doğru ne biliyorsak, bu bugün. Değişti. Şimdi, bizim sektörümüzde ithalat yapmayalım diye bağırانlar var. Bu doğruydu dün; bugün yanlış oldu.

**İsmail Hakkı KARAKELLE** - Bir yanlış anlamanın düzeltilmesi bakımından. Aracıların arasındaki rekabet üreticilerin arasındaki rekabetten daha önemlidir filan; öyle bir şey düşünmüyoruz.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Hayır, hayır...

**İsmail Hakkı KARAKELLE** - Rekabetçi...

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - O konuda hizmet etmez diyorum ben.

**İsmail Hakkı KARAKELLE** - Anladım. Rekabetçilerin de gerek iktisatçıları, gerek hukukçuları, markalar arası rekabetin marka içi rekabetten çok daha önemli olduğunu öteden beri söylüyorlar. Yani orada bir görüş ayrılığımız yok.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Biz zaten sonunda aynı kanaate geliriz, biz iktisatçılarla da aynı kanaate geliriz, şöyle geliriz. Yani sonuçta aynı kökenden geliyoruz. Yani, iktisat olmasa işletme doğmayacaktı ki. İşte mikroda kendimize bir yer bulduk. Yani sonuçta, bu reklâm ve kampanyalar için son bir şey söylemek istiyorum.

Bir büyük yanlış anlama var. Şu anda terminolojiyi Türkiye ne kadar yakın takip ediyor bilmiyorum. Marka ve kurum kimliği reklâmla yaratılmaz üstadım. Dünyanın reklâmını yapsanız yaratamazsınız. Marka ve kurum kimliği çalışması, yine “Article”lara bakarsanız, terminolojide, dışa değil, içe dönük çalışmalardır. Ona bir örnek şöyle veririz: Türkiye’de...

**H. Baha KARABUDAK** - Ben bunu söyledim.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Evet. İçe dönük çalışmalar.

**H. Baha KARABUDAK** - Yani sadece büyük reklâm kampanyasıyla.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Değil.

**H. Baha KARABUDAK** - Batık maliyetine katlanarak değil...

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Değil.

**H. Baha KARABUDAK** - Bir de ayrıca öyle bir kurumu oluşturmaya yönelik bir dizi gerekli teknolojik ve finansman kaynaklarını da bir araya getirerek bunu yapmak zorunluluğu var.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Orada çok haklısınız. Çünkü, eğer sizde olmayan bir şeye o, dünyanın reklâmını yapsanız o kanaati, o imgeyi yaratamıyorsunuz. Yani, o içe dönük yapılan bir şey. Misal, çok şey bir misal olacak ama, nasıl söyleyeyim? Yani, Avrupa, insan haklarına saygılı bir Türkiye düşünsün; istiyoruz. Şimdi biz Avrupa’ya, insan haklarına saygılı bir Türkiye olduğumuzu anlatalım diyoruz hemen. Tanıtım. Marka ve kurum kimliği açısından bakarsanız, bunun tek koşulu var; insan haklarına saygılı ol. Olursan, öyle anlaşırız...

Şimdi, doğuda terör olmadığını söyleyelim, turizm gelirimiz artsın; bir misal. Bunlar konuşulduğu için örnek yapıyorum. Ben bir de gazeteciyim. Yani ne yapayım? Doğuda terör olmadığını anlatalım, turist gelsin. Bunun ön koşulu, doğuda terörün olmaması lâzım.

Yani, sonuçta şu: Siz, olmayan bir şeyi anlatamazsınız. Onun için, marka ve kimlik önce içe dönük bir çalışmadır. Sonra reklâmla beslenir. İmaj yaratma, arkadan gelir.

Biz maalesef bir de şöyle bir kanaate varıyoruz sanki: Yani, işte sunî, yapay, olan ya da olmayan bir şeyi çok reklam yaparak, tanıtıma para harcayarak insanların aklını çeleriz. Bu büyük bir yanılgı. Tüketici, dünyanın en zeki insanı. Sokaktaki insan o kadar akıllı ki, onun aklını küçümseyen kim varsa, bugün duvara çarptı. Ona, olmayan bir şeyi anlatamazsınız ki.

Şimdi, olan bir şeyi anlatma kararı, yaratacağımız büyük hedeflerinizde sizin vereceğiniz bir karardır. Çok büyük kampanya yaparım, daha büyük harcarım, yapmam, daha küçük harcarım. Yani, benim büyük kampanya yapmam, diğerlerinin rekabetini, piyasaya girmesini engellemez ki. Tam tersine, çapraz etki yaratır. Ne yaparım? Ben o sektörü geliştiririm. Ve benim sayemde o sektörün “No name”leri pazara girer. Bugün “No name” bilgisayarların, reklâm yapmayan “No name” bilgisayarların satışının, reklâm yapan “Hewlett Packard”lara, reklâm yapan İMB'lere borçlu olduğunu düşünüyoruz biz işletmeciler. Ne dersiniz bilmiyorum.

Yani sonuçta kimsenin o pazara girmesini önlemiyor. Tersine markalar üstü ürünün ortak faydasına yönelik davranış kalıbı geliştiriyor. Şimdi, işletme disiplini, işletme yönetimi çok dinamik bir bilim dalı. Yani sonuçta, “Article”lar sürekli yeni anlayışlarla konuları geliştiriyor, sürekli yeni yaklaşımlar çıkıyor. Dağıtım kanallarında sürekli yeni yaklaşımlar var. Rekabet Kurulu açısından ben bilgisizim. Yani, acaba, Amerika'daki şu andaki kabuller neler? Meselâ, işte bir “Microsoft”u gazeteden takip ediyoruz; ne olacak? Niçin bölüyorlar deriz. Esas neden nedir? İşte servis üretenlere, meselâ AOL gibi birleşmelere kimse hayır dememiş de, acaba o teknoloji ağırlıklı olduğu için mi? bölünüyor. Yani, böyle de çok da açık ve “Clear” hepimizin bilgisine objektif kriterlerle sunulmuş şeyler de yok, yani bizim için “Sizin” vardır; sizin elinize geçer. Bizim yok.

**Prof. Dr. M. Tamer MÜFTÜOĞLU** - Ben de hocamıza teşekkür ediyorum. Konuya her hâlde farklı disiplinlerden bakmak çok da yararlı oluyor. Nasrettin Hoca'nın biliyorsunuz meşhur bir hikâyesi vardır. Bir kişi gelmiş, şikâyette bulunmuş. Hoca; “haklısın” demiş. Başka bir kişi gelmiş, tam tersini



söylemiş, ona da “haklısın” demiş. Karısı demiş ki, “yahu, ikisine de haklı dedin, bu nasıl olur?” Karısına demiş ki, “sen de haklısın.” Şimdi, bilimde de “tez-antitez-sentez” dediğimiz şey her hâlde bu. Bir tez vardır, doğru zannederiz, bir antitez çıkar, onu da doğru zannederiz, sonra bir sentez çıkar, onu da doğru kabul ederiz. O sentez tez olur, yine tez-antitez-sentez gider.

Kanaatimce, burada nihaî amacı hiçbir zaman göz ardı etmemek lâzım. Nihaî amaç, tüketicilere, topluma en kaliteli mal ve hizmetleri en iyi servislerle, en düşük fiyatlarla temin edebilmektir. Eğer bu gerçekleşmiyorsa, sistem rasyonelliğini kaybetmiştir. Şimdi, zannedersem burada da böyle bir durumla karşı karşıyayız.

Rekabetin, bir farklılaşma, bir de eşitleme eğilimi var. Farklılaşma, daha iyi olmak yönündedir. Yani, rekabet üstünlüğüne sahip olması müteşebbisin, ötekilerden farklı olmasıdır. Bu farklılığı nasıldır? Daha kaliteli üretmektedir, daha düşük fiyatla üretmektedir. Ve rekabet düzeni, yani piyasa ne yapacaktır? Diğer teşebbüsleri de o farklılaşmaya doğru, eşitlemeye doğru götürecektir. Yani diğerleri de daha kaliteli üretecektir, diğerleri de daha düşük fiyatla satacaktır. Arasından biri çıkıp, yine farklılaşacaktır. Yani, daha da üstün kalite yapacaktır, daha da düşük fiyatla yapacaktır. Ötekiler de aynı şeyi yapacaktır. Yani, bu farklılaşma ve eşitleme süreci sürekli devam etmektedir. Fakat bu, farklılaşmaya, pozitifite doğrudur; negatife doğru değildir.

Bizim Rekabet Kurumu olarak da vazifemiz, bu farklılaşmanın ve eşitleşmenin pozitifite değil de, negatife doğru gitmesi hâlinde müdahale etmektir doğrudan doğruya. Yani, sizin ifade ettiğiniz sistem, üreticiden ve araçlardan meydana gelen sistem, kendi içinde rasyonelse, yani o sistemin yaratabileceği en iyi maliyeti yapmışsa, o sistemin yaratabileceği en iyi kaliteyi yapmışsa, vazifesini yerine getirecektir.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Yapılansa da yaşamaz Hocam.

**Prof. Dr. M. Tamer MÜFTÜOĞLU** - O sistemle öteki sistem karşılaşacaktır. Yani, markalar arası rekabet büyük bir önem kazanacaktır.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Son derece haklısınız.

**Prof. Dr. M. Tamer MÜFTÜOĞLU** - Hatta sizin ilk konuşmanızın başındaki değer ve ürün meselesinde ben şu sonuca da vardım: Markalar arası rekabet bir değer rekabetidir; marka içi rekabet daha ziyade bir ürün rekabeti.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Ürün rekabetidir.

**Prof. Dr. M. Tamer MÜFTÜOĞLU** - Fakat, verdiğiniz birçok örneklerde biz, marka içi rekabetin önemli olduğunu gördük. Meselâ bir buzdolabı, bir meselâ verdiğiniz daha böyle, Baha Beyin dediği gibi, insanları da farklılaştıran... Tüketici de farklılaşmak istiyor; yani elinde Vakko'yla dolaşmak istiyor. Ondan bir mutluluk duyuyor. Fakat, toplam ekonomideki olayların büyük bir kısmı öyle değil. Bizim ürün dediğimiz olaylardan da meydana geliyor. Ve burada hakikaten araçların da, o sistemin içindeki etkinliği sağlayıcı çok önemli katkıları olabilir. Şayet, o katkı bir rekabet düzeni içinde gerçekleştirilse, yani araçlar arası rekabet de, o gerçekleşebiliyorsa, bizim marka içi rekabeti teşvik etmemiz.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Doğru.

**Prof. Dr. M. Tamer MÜFTÜOĞLU** - Fakat, Türk sistem, yani üreticiler ve araçlar sanki aynı teşebbüsün birer unsuruymuş gibi, sistemin menfaati için birtakım faaliyetlerde bulunuyorlarsa, gayret gösteriyorlarsa, orada yapacak bir şey yok. O zaman sistem kimliğini kabul ettirmiş olacaktır. Ve nitekim son zamanlardaki yaygınlaşan teşebbüs organizasyonun "a" tipi organizasyon dediğimiz teşebbüs organizasyonu, böyle bir organizasyona doğru, örgütlenmeye doğru gitmektedir.

Bu batık maliyet konusunda zannederseniz sizinle Baha Bey de anlaşacak durumdadır.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Tabii, tabii.

**Prof. Dr. M. Tamer MÜFTÜOĞLU** - Çünkü batık maliyeti şöyle düşünüyoruz: Batık maliyet, sabit maliyetin değerlendirilemeyen kısmıdır.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Evet.

**Prof. Dr. M. Tamer MÜFTÜOĞLU** - Yani, fazla personel istihdam edersiniz, fazla makine alırsınız, kapasite kullanım dereceleri düşüktür; fakat, siz üretseniz de, üretmesiniz de, tam kapasite çalışsanız da, çalışmasanız da amortisman maliyeti işler. Banka size, daha az üretiyorsunuz diye daha düşük faiz almaz, verdiği kredinin faizini alır.

Yani, siz iyi işletmecilik yapamıyorsanız, yani, sabit maliyetin bir kısmı batık maliyet olarak gerçekleşiyorsa, o sizin beceriksizliğinizin, o sizin iyi bir

işadamı olmamanızın sonucunda ortaya çıkmıştır. Ve hocamız da zaten şunu bir yerde vurguladı: Artık olay, fiyat eksi ortalama maliyet değil, fiyat eksi değişen maliyettir dedi. Ve esas itibarıyla, batık maliyetler de ortalama değişen maliyet olmayan, sabit maliyet unsurları içinde yer almaktadır.

Yani, bugün rasyonel işletmeci, kararını verirken, fiyat eksi ortalama maliyet, eşittir net kâr diye bakmıyoruz; fiyat eksi değişen maliyet, eşittir brüt kâr diye bakıyoruz. O brüt kârın bir kısmı, batık maliyete yer vermemesinden dolayı, iyi işletmeciliğinin, iyi yönetiminin sonucunda onun bir ödülü, diğeri de artık zaten net kârdan oluşmaktadır.

**Dr. Reşat SİNANOĞLU** - Çok doğru Hocam. Ve sabit giderlerin “Breakeventpoint”te, yani başa baş noktası hesabında kaldıraç ödevi budur ve yönetim muhasebesi bunu çok iyi açıklar. Siz, değişken maliyete ve satış fiyatına artık hükmedemez oluyorsunuz. Ama siz, bu arada iki şekilde kârınızı arttırabilirsiniz: Ya miktarla çarpımı çok olacaktır yani çok satacaksınız ya da sabit maliyette kaldıracı aşağıya çekip, daha kısa sürede başa başa gelip, daha çabuk kar’a geçeceksiniz. Bu da iyi yönetimle olacak.

Tamamen aslında sonuç şudur Hocam: Eğer biz tüketiciyi memnun edemezsek, dikey bütünleşmiş ya da başka bir sistem işe yaramaz zaten. Yani sonuçta, tüketiciye rasyonel ve büyüklük ekonomisi yaratacak, tüketicinin kazanç ve memnuniyet duyduğu bir sonuca ulaşamazsa, hiçbir sistem yaşayamaz. Yani sonuçta, öbüründen daha çok ulaştığını zannettiği için bu sistem şu anda kendini onaylatma peşinde, yani sürekli onaylatmaya çalışıyor. Yani, burada çelişki varmış gibi ve o kadar zor oluyor ki. Çünkü, ilk bakışta, sen, hem son fiyatı kontrol edeceksin hem de bunu tüketici yararına sunup onaylatacaksın, bu nasıl şey? Halbuki burada tüketicinin aleyhine değil bu? Zaten bu sıkıntı var Hocam. Bunu anlatmakta zorluk var.

Fakat, işte sistemin, bütünüyle incelendiği zaman, oradaki rekabetin başka şekilde ortaya çıktığı, o ödevin bir başka şekilde başkasına emanet edildiği ortada, yani o ödev yine devam ediyor. Üretilen ürünlerin son fiyatlarıyla rekabet çok yoğun bir şekilde devam edip, o ödev karşılanıyor. Ama, bu sistem de, o ödevi destekleyen bir başka rol üstleniyor. Yani, orada bir misyon değişiyor. Yoksa, tüketicinin iyi fiyatla, uygun fiyatla sonuca ulaşma gerçeğinden kimse kendini alıkoyarak ayakta duramıyor; mümkün değil. Ben teşekkür ediyorum.