



**T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

# **Eti Şirketler Grubu'nun Uluslararası Pazarlama Yönetimine İlişkin Sorunları**

**NURAY UZKESİCİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**T. C.**  
**ANADOLU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Eskişehir, 1985**

**Anadolu Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
GİRİŞ .....	1
I- ETİ ŞİRKETLER GRUBU'NUN TANITIMI .....	5
II- ETİ ŞİRKETLER GRUBU'NUN ULUSLARARASI PAZARLAMA SORUNLARI .....	7
A- ULUSLARARASI PAZARLAMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORUNLAR .....	7
1- Mal Planlama ve Geliştirmeye İlişkin Sorunlar .....	11
2- Fiyatlamaya İlişkin Sorunlar .....	17
3- Dağıtım Kanallarınının Seçimi ve Fiziksel Dağıtıma İlişkin Sorunlar .....	21
4- Satış Çabalarına İlişkin Sorunlar .....	32
B- PAZARLAMA YÖNETİMİ SORUNLARININ ORTAYA ÇIKI- ŞINDA ETKİLİ OLAN İŞLETME İÇİ FAKTÖRLER ...	34
1- Üretime İlişkin Sorunlar .....	35
2- Finansal Sorunlar .....	42
3- Personel Sorunları .....	45
4- Kuruluş Yerine İlişkin Sorunlar .....	46
III- SONUÇ VE ÖNERİLER .....	47
KAYNAKLAR .....	53

## GİRİŞ

Yıllardır Türkiye'de dış ticaret dengesi açık vermektedir. Bu açığın kapatılabilmesi ve enflasyon oranının düşürülebilmesi için "24 Ocak Kararları" adı ile tanınan bir dizi ekonomik ve mali tedbirler alınmıştır. Bu tedbirlerin bir sonucu olarak iç pazar talebi daralmış ve işletmeler iç pazardan ziyade dış pazara açılmak zorunda kalmışlardır. Bu tedbirlerin yanı sıra daha önceleri de işletmelerin ihracata yönelmeleri için hükümetler tarafından ihracatı teşvik tedbirleri alınmıştır. Bu gelişmeler sonucu işletmeler için ihracat, önemli ve kazançlı bir konu olmuştur. Ancak ihracat, pek çok açıdan işletmelerin hazırlıklı olmalarını gerektiren ve işlemleri kolaylaştırıcı bir takım mevzuat değişikliklerini de zorunlu kılan bir faaliyet alanıdır. İşletmelerimizin bir taraftan ihracat için hazırlıklı olmamaları, diğer taraftan da iç ekonomik konjonktürel durum nedeniyle karşılaştıkları finansal darlıklar

işletmeleri pek çok sorunlarla karşı karşıya bırakmıştır.

Eti Şirketler Grubu açısından ihracat, ülkemizde bisküvi arz kapasitesinin daima talepten fazla olması ve grubu oluşturan şirketlerden birinin ihracat yapma taahhüdü ile teşvik kredisi alınarak kurulmuş olması nedeniyle önem kazanmış ve zorunlu hale gelmiştir.

Ülkelerin kendilerine özgü pazarlama sistemleri vardır. Her ülkenin pazarlama sistemi, o ülkenin doğal ve beşeri çevre faktörlerinin etkisindedir. Bu faktörlerin etkisi altında çalışan sistemin öğeleri; birbirleri arasında para, mal ve bilgi akışı söz konusu olan, hammadde üreticileri, toptancı ve perakendeci araçlar, üretim işletmeleri, hizmet işletmeleri, tüketiciler, kurumlar ve devlettir. İşletmenin pazarlama sistemi ise, ülkenin pazarlama sisteminin öğeleri ile etkileşimde bulunmakta ve aynı zamanda ülkenin pazarlama sisteminin bir alt sistemi olarak varlığını sürdürmeye çalışmaktadır. İşletmenin pazarlama sistemi, pazarlama karması elemanları ile bu elemanların oluşturulmasında etkin rol oynayan üretim, finans, personel gibi işletme kaynaklarından oluşmaktadır.

Pazarlama yönetimi gerek ulusal pazarda, gerekse uluslararası pazarda işletmenin kendisini kabul ettirebilmesi için hedef olarak seçtiği pazara veya pazarlara uygun bir veya birden fazla pazarlama karması oluşturmak durumundadır. Mikro pazarlamanın işlevleri olarak da adlandırılan pazarlama karması elemanları mal planlama ve geliştirme, fiyatlama, satış çabaları ile dağıtım kanallarının seçimi

ve fiziksel dağıtımdır. Pazarlama yöneticisi tüm bu denetleyebildiği ve denetleyemediği değişkenler altında kendi mamullerine ve/veya pazarına uygun davranış alternatiflerini ortaya koyma ve en uygununu seçme durumundadır.

Bu çalışmada Eti Şirketler Grubu'nun uluslararası pazarlara uygun pazarlama karması elemanlarının oluşturulmasında karşılaşılan ve bu elemanları etkileyen işletme içi faktörlere ilişkin sorunlar incelenmiştir. Ancak bu sorunların incelenmesinde sistemlerin öğelerinin birbirleriyle etkileşimde bulunmaları özelliği nedeniyle doğal ve beşeri çevre faktörlerinin tamamen çalışmadan soyutlanması mümkün değildir. Bu nedenle zaman zaman bu tür faktörler ile Eti Şirketler Grubu'nun ihracat yaptığı ülkelerin pazarlama sistemlerindeki öğelerin işleyişleri göz önünde bulundurulurken sorunlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Eti Şirketler Grubu dört anonim şirketten oluşmaktadır. Eti Gıda ve Tam Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. iç pazarın yanı sıra dış pazara sunulacak malların üretimi ile, Eti Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş. içindeki ihracat departmanı ise ihraç mallarının pazarlanması ile uğraşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde bu dört şirketin kısaca tanımına yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise Eti Şirketler Grubu'nda karşılaşılan sorunlar iki ana başlık altında incelenmiştir. Önce işletmelerin pazarlama yönetiminde karşılaştığı sorunlar, daha sonra da bu sorunların ortaya çıkmasında etkili olan işletme içi faktörler ele alınmıştır.

Sonuç ve öneriler bölümünde sorunların genel bir değerlemesi ve işletmede öncelikle ele alınması gereken sorunlar ile bu sorunlara çözüm olabilecek öneriler sunulmuştur.

Eti Şirketler Grubu'nun uluslararası pazarlamaya ilişkin sorunlarıyla ilgili veriler Eti Pazarlama'nın üst yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Sorunların ortaya konmasında üretim şirketlerinden elde edilen veriler de kullanılmıştır.

Bisküvi sektöründe bu tür bir araştırmanın yapılmamış olması, işletmede karşılaşılan sorunların bisküvi sektöründeki diğer ihracatçı işletmelerin sorunları ile karşılaştırma olanağını vermemiştir. Bölümler içinde, karşılaşılan sorunlar değişik sektörlerdeki imalatçı-ihracatçı işletmelerin sorunları ile karşılaştırılmıştır.

## BÖLÜM I

### ETİ ŞİRKETLER GRUBU'NUN TANITIMI

Türkiye'nin bisküvi sektöründe önemli bir yeri olan Eti Şirketler Grubu aşağıdaki dört şirketten oluşmaktadır.

- 1- Eti Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- 2- Eti Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- 3- Tam Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- 4- Eti Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Eti Şirketler Grubu'nu oluşturan şirketlerden ilki Eti Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'dir. İşletme 1961 yılında kurulmuş ve 1962 yılında fiilen üretime geçilmiştir. Saatte 150 kg. kapasiteli tavalı bir fırınla üretime bağlanmış, günlük 1 ton bisküvilik bu kapasite 1979 yılında günde 130 tona yükselmiştir. Bugünkü kapasitesi ise 2350 ton/ay'dır. 1984 yılı itibariyle toplam 1220 kişi istihdam edilmektedir. Yurt içi satışların yanı sıra 1974 yılından itibaren bisküvi ihracatına bağlanmıştır.

Eti Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1978 yılında kurul-

muştur. Genellikle grubu oluşturan işletmelerin makina ihtiyacını karşılamaktadır. Talep olursa diğer firmalara da bisküvi fırını ve ambalajlama makinaları yapmaktadır. Tam Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin tüm fırın ve ambalajlama makinaları Eti Makina tarafından yapılmıştır.

Tam Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1980 yılında kurulmuştur. Üretim kapasitesi yılda ortalama 20 000 ton'dur. Üretimini gerçekleştirdiği malların markası Eti'dir. Ortakları ve sahip oldukları paylar şöyledir: Toplam hissenin %26'sı Ordu Yardımlaşma Kurumu'na, %51'i Eti Grubu'na, %16'sı İslâm Kalkınma Bankası'na, %7'si ise gerçek kişi ortaklara aittir. Tam Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. ihracatı teşvik kredisi alınarak kurulmuştur. İşletmenin ihracat yapma taahhüdü olması nedeniyle ihraç edilen mal ister Eti Gıda'da, ister Tam Gıda'da üretilmiş olsun, tüm gümrük çıkış beyannamelerinde üretici firma olarak Tam Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. gösterilmektedir. Bundan sonraki bölümlerde sık sık adı geçecek olan üretim şirketlerinden kasıt Eti Gıda ve Tam Gıda'dır.

Eti Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1981 yılında kurulmuştur. Kuruluş amacı bisküvi ve her türlü gıda maddesinin alımı ile iç ve dışsatımını yapmaktır. İhracat departmanı bu şirketin bünyesinde dir. Yurt içi satışları da bu pazarlama şirketi tarafından gerçekleştirilmektedir. Şirketin hisse dağılımı şöyledir: %26'sı Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun (OYAK), %53,7'si Eti Gıda A.Ş.'nin, %10'u Tam Gıda A.Ş.'nin, %20,3'ü gerçek kişilerindir.



## BÖLÜM II

### ETİ ŞİRKETLER GRUBU'NUN ULUSLARARASI PAZARLAMA SORUNLARI

#### A- ULUSLARARASI PAZARLAMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORUNLAR

Uluslararası pazarlama, bir işletmenin mallarının ve/veya hizmetlerinin, birden çok ülkenin son tüketicilerine ya da işletmelerine akışını sağlamak için çeşitli işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir<sup>(1)</sup>. Aslında ulusal pazarlamada uygulanan pazarlama yöntemleri, teknikleri ve ilkeleri ile uluslararası pazarlamada uygulananlar arasında pek fark yoktur. Ancak işletme ulusal pazarda faaliyetlerini sürdürürken, sadece ülkesinin pazarlama sistemi ile doğal ve beşeri çevre koşullarından etkilenmektedir. Uluslararası pazarlamada ise, hedef olarak seçilen bir ya da birden çok yabancı ülkedeki pazarlama siste-

---

(1) İlhan CEMALCILAR, Pazarlama, Genişletilmiş Yeni Baskı, Hakan Ofset, Eskişehir, 1983, s.460.

minin, doğal ve beşeri çevre koşullarının farklı olması işletmenin pazarlama faaliyetlerini zorlaştırmaktadır. İşletmelerde uluslararası pazarlama faaliyetlerinin artması bir çok sorunları da beraberinde getirmektedir.

İşletmelerin uluslararası pazarlara girerken yerine getirmeleri gereken iki aşamalı bir süreç vardır. Bu aşamalardan ilki hedef pazarın seçimi, diğeri ise pazarlama karmasının oluşturulmasıdır. Hedef pazarı seçmek, işletmenin malını ve/veya hizmetini sunacağı pazarı belirlemesi demektir. İşletmenin uluslararası pazarlama hedefleri ve politikaları çerçevesi içinde bu işlev yerine getirilirken göz önüne alınması gereken belirli kriterler vardır. Bu kriterler girilecek ülkenin seçimini büyük ölçüde etkilerler<sup>(2)</sup>. Bunlara örnek olarak malın nitelikleri, coğrafi faktörler, demografik yapı, yasal yapı verilebilir.

(Eti Şirketler Grubu'nun hedef pazarını genelde Orta-doğu ülkeleri oluşturmaktadır. Bu ülkeler, başta Suudi Arabistan olmak üzere Kuveyt, Ürdün, Lübnan ve Bahreyn'dir. Bu ülkelerin yanı sıra Eti'nin sürekli dış pazarlarından biri de Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'dir. İşletme aynı mal türünün bir çok çeşitini, birbirinden ayrı bu pazarlara yoğun bir şekilde sunma çabası içindedir. Bu pazarları seçmede göz önünde bulundurulmuş önemli faktörler; coğrafi yakınlık, müslüman ülkelerle ürf ve âdetlerimizin benzerliği, bu ülkelerde bisküvi satış potansiyelinin

---

(2) CEMALCILAR, s.466.

varlığı ve gelir durumlarıdır.

Eti Şirketler Grubu'nun mallarını almak isteyen yabancı alıcılar direkt olarak Eti'ye başvurmuşlardır. Eti Pazarlama'nın örgüt yapısı içinde yer alan ihracat departmanı, grubu oluşturan birimler içindeki diğer bölümlerin yardımıyla ihracat faaliyetlerini yürütmektedir. Uluslararası pazarlara toptancı aracılar sayesinde girilmekte, ihracat bu yolla gerçekleştirilmektedir.

Uluslararası pazarlama yönetiminde girilecek pazarların belirlenmesinden sonraki en önemli işlev, pazarlama karması veya pazarlama karmalarını geliştirebilmektir. Bu işlev işletmenin dış pazar veya pazarlara hangi malla, hangi fiyatla, hangi dağıtım kanalıyla ulaşacağını ve satış çabalarının nasıl yürütüleceğini belirleme işlevidir. Pazarlama karmasının mal planlama ve geliştirme, fiyatlama, dağıtım kanalının seçimi ve fiziksel dağıtım ile satış çabaları olarak bilinen bu dört elemanın oluşturulmasındaki başarısızlık, işletmenin girmiş olduğu dış pazarlardaki satış potansiyeline ulaşamamasının nedenini açıklar<sup>(3)</sup>. Pazarlama karması, pazarlama yönetiminin (mikro pazarlamanın) en önemli uğraş alanlarından biridir. Pazarlama karması, işletmenin, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini doyurarak, belirli bir amaca ulaşmak üzere tüm pazarlama

---

(3) J.A. WEBER(Çev.: Hikmet SEÇİM), "Uluslararası Pazarlarda İşletmenin Pazar Payını Artırma Olanaklarının Karşılaştırılması", E.İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt XVIII, Sayı 1, Ocak 1982, s.147.

elemanlarını bir araya getirmesidir<sup>(4)</sup>. Pazarlama karmasının oluşturulmasında işletmenin kaynakları kullanılır. Bunlar üretim olanakları, finansal kaynaklar, işgören kaynakları, kuruluş yeri, işletme imajı, araştırma-geliştirme-dir. Bu kaynaklar işletme içi faktörler olarak pazarlama karmasını etkilerler. Pazarlama karmasını etkileyen bir de işletme dışı faktörler vardır. Bunlar da rakipler, teknolojik gelişmeler, yasalar, sosyal ve kültürel yapıdır.

Şüphesiz pazarlama, işletmenin ne tek işlevi, ne de en önemli işlevidir. İşletmenin diğer fonksiyonlarının etkinliğinden ve aralarındaki işbirliğinden etkilenir. Kısa-  
ca işletme fonksiyonları bir bütün olarak anlamlıdır. Pazarlama yönetiminin önemli bir konusu olan pazarlama karmasına da sadece pazarlamayla ilgili bir kavram olarak değil, bir işletme kavramı olarak bakılmalıdır<sup>(5)</sup>. Zira işletmelerde mal planlama ve geliştirme işlevi, genellikle üretim ve pazarlama yöneticilerinin ortak sorumluluğundadır. Fiyatlama ise maliyet bilgileri ve pazarlama yöneticisinin fiyat konusundaki önerileri göz önünde tutularak üst yönetimin karar alanına girmektedir. Özellikle kâr marjını belirlemede izlenecek politika üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Dağıtım ve satış çabaları ise doğrudan pazarlama yöneticisinin sorumluluğundadır. İşletmenin çeşitli bölümlerinin ve çeşitli kademelerindeki ki-

---

(4) CEMALCILAR, s.206.

(5) CEMALCILAR, s.209.

şilerin pazarlama karmasının oluşturulmasındaki etkinlikleri açık olsa da dış pazarlara uygun pazarlama karmasını geliştirme görevi pazarlama yöneticisininindir. Pazarlama karması elemanlarının uygunluğu tüketiciler tarafından değerlendirilir. Uygun malın, uygun fiyatta, uygun yerde, uygun zamanda ve uygun satış çabaları ile pazarlanmasının sağlanması için pazarlama yöneticisinin, dış pazar güçlerini de göz önünde tutması gerekir. Bunlar, tüketicilerin satın alma davranışları, aracılarnın davranışları, rakiplerin durumu ve davranışları ile devletin davranışları<sup>(6)</sup> gibi niteliksel ve niceliksel etkenlerdir.

1- Mal ve Planlama ve Geliştirmeye İlişkin Sorunlar

Eti Şirketler Grubu'nun dış pazarlara mallarının sunulmasında etkin bir mamul planlama ve geliştirme çalışması yapılmaktadır. İşletme aşağıda sıralanan tüm mamullerini satma çabası içindedir. Bu çeşitler şunlardır:

- Petit Beurre (125,200 gr.)
- Marie (150 gr.)
- Finger Boy (280 gr.)
- Finger (180 gr.)
- Cici Bebe (200 gr.)
- Piknik (100 gr.)
- Kakaolu (180 gr.)
- Burçak (185, 50 gr.)
- Susamlı (100 gr.)

---

(6) CEMALCILAR, s.211.

- Kremalı (135 gr.)
- Custard Cream (35 gr.)
- Banana Cream (35 gr.)
- Muzlu Kremalı (70 gr.)
- Cocu. Cream (35 gr.)
- Katmer (72 gr.)
- Can (110, 75, 36, 18 gr.)
- Çubuk (40 gr.)
- Balık (40 gr.)
- Pizza (40 gr.)
- Mis (30 gr.)
- K. Gofret (12 gr.)
- M. Gofret (12 gr.)
- Puf (12 gr.)
- Pufi (20 gr.)
- Cin (29 gr.)
- Etimek (125 gr.)
- Etimek Tuzsuz (130 gr.)
- Etimek Diyet (130 gr.)
- Pasta Fındıklı (90 gr.)
- Üzümlü Kek (45 gr.)
- Kakaolu Kek (38 gr.)
- Hediyelik (440 gr.)
- Ponki (30 gr.)

Bu çeşitler aynı zamanda Eti'nin mal dizisini oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle Eti, yurt içine sunulmuş mallarda hiçbir değişiklik yapılmadan, dış pazarlara malla-

rını sunma politikasını benimsemiştir. Milli Prodüktivite Merkezi'nin Türkiye'de ihracatla uğraşan imalatçı işletmelerin ihracat sorunlarını ortaya koymak için yaptığı araştırmanın sonuçlarından da anlaşıldığı gibi, ülkemiz işletmeleri genelde, dış pazarda tutunabilmek için mal dizisini genişletmek veya yeni mallar geliştirmek yerine satış artırıcı faaliyetlerde bulunmayı ve/veya fiyatta değişiklik yapmayı tercih etmektedirler<sup>(7)</sup>. Bu yol, mevcut ürünlerini dış pazarda satmak isteyen ya da mevcut ürünlerini dış pazarın koşullarına uyduramayan işletmeler için kaçınılmaz tercih durumundadır. Eti için de aynı durum söz konusudur. Oysa reklam gibi satış artırma çabalarıyla tüketicinin tercihlerini değiştirmek mümkün olsa da, çoğu zaman üründe değişiklik yapmak veya malın tercih edildiği ve gereksinimlere uygun düştüğü pazarlar bulmak çok daha kazançlıdır<sup>(8)</sup>. Mevcut ürünlerini dış pazarda satma politikasını benimseyen Eti açısından bu konudaki en önemli husus, değişik dış pazarlarda hangi ürünlerinin satış şansının daha fazla olduğunun araştırılmamış olmasıdır. Ayrıca değişik dış pazarlara sattığı çeşitlerin her birinin talep yapısı konusunda hiçbir bilgiye sahip olmaması da dikkati çekmektedir. Çeşitli ülkelerde hangi mallara talebin daha fazla olduğu, bugüne kadar yapılan satış miktar-

---

(7) Olcay BAYKAL ve İlyas GÜLEBZ, İşletmelerin İhracat Faaliyetleri, MPM Yayın No:286, Ankara, 1983, s.26.

(8) ITC ve UNCTAD-GATT(Çev.: A.Rıza KARACAN v.d.), İhracat Pazar Araştırmasına Giriş, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayın No:1, İzmir, 1983, s.25.

ları ile tahmin edilmeye çalışılmaktadır. İhracat departmanından bir yetkiliden alınan bilgilere göre Suudi Arabistan'da Etimek ve Custard Cream'in satış potansiyelinin yüksek olduğu, Kuveyt'te Etimek ve Çubuk, Can gibi tuzlu kraker çeşitlerinde, Ürdün'de ise Eti Puf, Çubuk, Can kraker gibi mamul çeşitlerinde talebin diğer çeşitlere nazaran daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Dış ülkelerdeki tüketicilerin ne türde bisküvi talep ettikleri bilinmemekte ve buna bağıntılı olarak ayrı ayrı dış pazarlar için uygun mal dizileri de oluşturulamamaktadır. Şu anda dış pazarlara sunulan mal dizisinin yeterliliği ya da etkinliği konusunda hiçbir şey söylenememektedir. Bu sorunların hepsi pazarlama araştırmasının yapılmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Mal planlama ve geliştirme işlevinde, malın tüketiciler için uygunluğunun yanı sıra, fiziksel dağıtım yardımcı olacak nitelikte mal ve ambalaj dizaynı ile malın tüketimini kolaylaştırıcı faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Eti açısından bu çok önemlidir. Çünkü Ortadoğu pazarında tüm Avrupa ülkelerinin bisküvi firmaları ile bazı Uzakdoğu ülkelerinin bisküvi firmaları Eti'den önce pazara girmiş ve pazar payı açısından üstünlükler elde etmiş durumundadırlar.

Eti, ürünlerini "Eti" markası altında pazara sürmektedir. Ancak talep olduğunda yurt dışı için fason imalat da yapabilmektedir.

Mevcut ürünler hiçbir değişiklik yapılmadan yurt dı-



şına sunulduğundan, Ortadoğu ikliminin çok sıcak olması nedeniyle yurt dışına gönderilen mallar kısa sürede bozulmuş, bu nedenle büyük miktarlarda zarara uğramışlardır. Daha sonraları malların dış pazarların iklimine uygun nitelikte olması için gerekli çalışmalara başlanmışsa da bu deneyim, Eti'nin uluslararası pazarlara girerken malın o pazarlara uygun olup olmadığını kontrol etmediğini göstermektedir. Kısaca Eti dış pazarlara hazırlıksız olarak açılmıştır. Yurt dışına sunulan çeşitlerden bazılarının büyüklükleri ise dış pazarlardaki ithalatçıların istekleri doğrultusunda değiştirilmektedir. Talebin yapısı bilinemediğinden uzun zaman aralıklarıyla ve küçük miktarlarda gelen, değişik gramajlı mamul siparişleri ambalaj malzemesinin temin güçlüğü yaratmaktadır. Bu nedenle, bu tür siparişler bazen uzun süre askıda kalabilmektedir.

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren imalatçı firmalar çok farklı ihtiyaç ve isteklere cevap verecek tarzda mal dizilerini genişletmek zorunda kalmaktadırlar. Bütün bu farklı ihtiyaç ve isteklere cevap verecek tarzda ürünler üretmek ekonomik olmayabileceği gibi Eti'nin kullandığı teknoloji de bu ölçüde esnek değildir. Satış artırıcı çabalar da tek başına yeterli olamayacağına göre mevcut olanaklar çerçevesinde mamul planlama ve geliştirme çalışmalarının yapılması söz konusu olacaktır. Ancak bu çalışmalar esnasında dış pazarlarda tercih edilen mamul nitelikleri hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Bunun yanında Eti, mal ambalajı, biçimi, rengi, büyüklüğü

hakkında tutarlı ve uygulanabilir kararlar vermek durumundadır. Bu noktada ortaya çıkan sorun, Eti'de olduğu kadar Türkiye'nin diğer ihracatçı imalat işletmelerince de sık sık vurgulanan dış pazarın istekleri hakkında sağlıklı bilgiler elde edilememesidir<sup>(9)</sup>.

Eti'de mal planlama ve geliştirme çalışmaları yapılırken ortaya çıkan önemli sorunlardan biri de malın ambalajı ile ilgilidir. Malın bir koruyucu ambalajı, bir de tüketici ambalajı vardır. Koruyucu ambalaj, malın fiziksel akışı esnasında taşınmasını kolaylaştırır ve mali dış etkilerden korumak suretiyle hasara uğramasını engeller. Mal planlama ve geliştirmede önemli olan malın "tüketici ambalajı"dır. Tüketici ambalajı(mal ambalajı), yabancı pazarları oluşturan kişilerin alışkanlıklarına, tercihlerine ve satın alma davranışlarına uygun olmalıdır<sup>(10)</sup>. Ortadoğu ülkelerinde, özellikle Avrupa firmaları mal ambalajı üstünlüğü sayesinde pazara hakim olmaktadırlar. Süpermarketlerde satılan bisküvilerin mal ambalajının, dış ülkelerde birçok firmaların yer alması nedeniyle çarpıcı olmasını gerektirmektedir. Mal ambalajı başlıbaşına bir rekabet unsuru olarak rol almaktadır. Bu konuda Eti'yi zor durumda bırakan en önemli husus, ülkemizde ambalaj sanayiinin gereği ölçüde gelişmemiş olmasıdır. Bu durum ambalaj malzemesi tedariki sorununu ortaya çıkarmaktadır. Malzeme tedarikine ilişkin sorunlar, üretimle ilgili sorunlar bölümünde ayrıntılı

---

(9) BAYKAL ve GÜLMEZ, s.48.

(10) CEMALCILAR, s.474,

olarak açıklanacaktır.

Mal planlama ve geliştirme işlevinde ambalajlama kadar etiketleme de önemlidir. Etiket, tüketiciye mal hakkında bilgi vermek amacıyla kullanılır. Etiket üzerindeki yazılar doğrudan tüketici ambalajının üzerine de basılabilir. Eti'nin ürünlerinde de mala ilişkin bilgiler ambalajın üzerinde yer almaktadır. Mal ambalajının üzerinde dış ülkelerin yasaları tarafından belirlenmiş olan bilgiler ile Eti'nin malla ilgili özellikle belirtmek istediği ek bilgiler(örneğin; sade, şekerli, ürünlerimizin hiçbirinde domuz yağı yoktur vb.) bulunmaktadır. Bu bilgiler genellikle Türkçe, İngilizce ve Arapça olarak ambalaj üzerinde yer almaktadır. Bazı ithalatçılar yalnızca Arapça açıklamaları yeterli bulmakta, bazıları ise bu tür bilgilerin yukarıda bahsedilen üç dilden de basılmasını istemektedirler. Ancak İngilizce ve Türkçe yazılar ile özellikle Arapça yazılarda oldukça sık ve önemli hatalara rastlanmaktadır. Ambalaj üzerinde yer alması zorunlu bilgilerden olan imalat ve son kullanma tarihleri silinebilmekte ya da imalat tarihi ile Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı'nın müsaade yazısı karışabilmektedir. Etiket bilgileri içinde malların gramajları ve Kod. No.'ları da bulunmaktadır. Bunların yanlış basılması sonucu işletme hem zaman, hem de maddi açıdan zarara uğramaktadır.

## 2- Fiyatlamaya İlişkin Sorunlar

Eti ihraç mallarının fiyatlarını belirlerken genelde ürün maliyetleri, satış masrafları ve üst yönetimin

belirlediği kâr marjını göz önünde bulundurmaktadır. Bazen de üst yönetim üretim firmalarına malın fiyatını bildirip, üretim maliyetlerinin buna göre ayarlanmasını isteyebilmektedir. Üst yönetimin dış pazar için belirlediği kâr marjı, iç pazar için belirlediği kâr marjından daha düşüktür. Belirlenen fiyat, bazen maliyetlerle başa-baş gelmekte, bazen de zararına satış yapılmasını gerektirmektedir. Eti'nin dış pazarlarda bu tür bir fiyatlama politikasını uygulaması, Tam Gıda'nın ihracat taahhüdünün bulunması ve dış pazarlardaki şiddetli fiyat rekabeti ile açıklanabilir. Zira Eti kendine has çeşitleri dışında petite beurre, finger, marie gibi klasik bisküvi çeşitlerinde daha çok pazara dayalı fiyatlama politikasını benimsemektedir. Dış pazardaki diğer firmaların ürünlerinden bağımsız çeşitleri için kendi belirlediği fiyatı kabul ettirmeye çalışmakta, bazen de talep edilen belirli orandaki iskontoları kabul edebilmektedir. Eti'nin ürünleri için belirlediği fiyat temel fiyat<sup>(11)</sup> değildir. Temel fiyat son tüketicinin mala ödeyeceği fiyattır. Bisküvi için temel fiyat, perakendeci fiyatıdır. Eti'nin ihraç malları için belirlediği fiyat sadece ithalatçıya yöneliktir. Malın ithalatçıdan perakendeciye kadar olan fiziksel ve sahiplik akışından sonra son tüketicinin ödeyeceği fiyat üzerinde Eti'nin hiçbir etkisi yoktur. Eti, ürünlerinin emsallerinin, dış pazarda kaçta satıldığı ya da nerelerde satıldığı, ürünlerin ithalatçıdan son tüketicisiye ulaşınca kadar kaç

---

(11) CEMALCILAR, s.475.

el değiştirdiği gibi konularda bilgi sahibi değildir. Bu nedenle ürünlerinin fiyatlarını belirlerken ithalatçının gerek büyüklük, gerekse fiyat konusundaki önerilerini göz önünde bulundurmaktadır.)

Eti Şirketler Grubu ihracatının büyük bir kısmını Ortadoğu ülkelerine yapmaktadır. Birçok ülkeden çok sayıda işletmenin bu pazarlara girmiş olması şiddetli fiyat rekabetine neden olmaktadır. Çok sayıdaki ihracatçı işletmeler arasındaki rekabetten özellikle Suudi Arabistan pazarındaki toptancı aracılar avantajlar sağlamaya çalışmaktadırlar<sup>(12)</sup>.

Eti Pazarlama A.Ő. Genel Müdürü ürünlerinin kalite açısından dış pazarda hiçbir sorun yaratmadığını belirtmiştir. Ancak ambalaj malzemeleri, maliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Dış pazar için kullanılacak ambalaj malzemelerinin ülkemizde üretilenlerinin kalitelerinin düşük olması ve fiyatlarının yüksek olması yanında ihtiyacı tam olarak karşılayamaması sonucu malzemelerin ithal edilmesi gerekmektedir. Bu durum Eti'nin maliyetlerinin yükselmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla Eti fiyat ve ambalaj rekabetine gereği gibi katılamamaktadır.) Bazı Ortadoğu ülkelerinde, Avrupa ülkeleri ihracatçılarının pazar payı kapmak ya da pazar paylarını genişletmek için başvur-

---

(12) İlhan CEMALCILAR, "Suudi Arabistan Pazarında Bazı Gözlemler", Eskişehir Sanayi Odası Bülteni, Sayı 131, 1983, s.3.

dukları ani fiyat düşürme uygulamaları Eti'yi zor durumda bırakmaktadır. Sonuçta Eti'nin ürünlerini fiyatlama politikaları dış pazarlardaki fiyat rekabetinin etkisinde kalmaktadır.

Eti Şirketler Grubu dış pazarlarda, diğer ülkelerin firmalarıyla birlikte aynı dış pazarda bulunan ve aynı tür malı üreten Türk firmalarıyla da rekabet etme durumundadır. Türk firmaları arasında girişilen bu rekabet, mamul kalitesini yükseltici nitelikte olmaktan ziyade fiyat kırma biçiminde kendini göstermektedir. İç pazarda rekabetsiz kaçınan firmaların dış pazarlarda birbirleriyle giriştikleri bu tür rekabet işletmeler ve ülke açısından zararlı olmaktadır. Türk işletmelerinin dış pazarlarda birbirleriyle rekabet etmelerine;

- Teşvik belgelerindeki ihracat garantilerini gerçekleştirme,

- İç pazarda geçmiş dönemlerde durgunlaşan satışları, ihracata yönelerek bir ölçüde artırma,

- Düşük faizli ihracat kredisi ile vergi iadesinden yararlanma ve benzeri nedenlerin yol açtığı söylenebilir<sup>(13)</sup>.

*Makale*  
(Bisküvi üretim girdilerinden un, şeker, yağ gibi hammaddelerin maliyeti yurt dışına göre genellikle düşük olmakla beraber, mamullere esans ve vanilin gibi maddeler

---

(13) BAYKAL ve GÜLMEZ, s.45.

ilave edilmek istenirse %350'yi aşan gümrükler<sup>(14)</sup>, dış pazardaki diğer firmalara göre Eti'ye maliyet dezavantajı getirmektedir. Ambalaj malzemesi açısından da durum pek farklı değildir. Bu koşullar altında Eti Şirketler Grubu'nun yurt dışında şiddetli riyat rekabeti karşısında tek dayanağı vergi iadesi olmaktadır. Bisküvi %20 vergi iadesi alan ihraç malları arasında yer almaktadır. Ancak bu miktarın 1984 yılı başlarında %20'sinin indirilmesi, ileride geri kalan oranın %55'inin de indirileceğinin hükümet tarafından açıklanması nedeniyle Eti dış pazarda mamul fiyatları konusunda kendi bünyesinde çözümler bulmadıkça önemli sorunlarla karşı karşıya kalacaktır.

### 3- Dağıtım Kanallarının Seçimi ve Fiziksel Dağıtıma İlişkin Sorunlar

Eti'nin dağıtım kanallarında gerek bağımsız aracılar, gerekse yardımcı aracılar yer almaktadır. Dağıtım kanallarındaki bağımsız aracılar yabancı ülkelerde, yardımcı aracılar ise ülkemizde bulunmaktadır. Yabancı bağımsız aracılar Eti'nin ürünlerinin sahipliğini alıp, satışlarından tamamen kendileri sorumludurlar. Yardımcı aracılar ise belirli bir komisyon karşılığı yabancı alıcının temsilciliğini yaparak sipariş verirler. Bir anlamda ihracatçı işletmenin dış ülkelerde pazar bulmasına yardımcı olurlar.

---

(14) T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Un ve Unlu Mamuller Özel İhtisas Komisyonu, Bisküvi Alt Komisyonu Raporu (Çoğaltılmış Teksir), s.11.

Eti'nin bağımsız aracıları genellikle ithalatçılardır. Her ülkede tek satıcı politikası benimsenmişse de bu her zaman mümkün olmamaktadır. Çünkü Eti şimdiki konumunda tüm fırsatları değerlendirme çabasıdadır. Oysa gerek ulusal, gerekse uluslararası pazarlamada önemli olan istikrarlı ve düzenli olmaktır. Eti'nin ülkemizde bulunan yardımcı aracıları Yaşar Dış Ticaret A.Ş. ile Merkezi Pazarlama A.Ş.'dir. Lübnan'a yapılan ihracatların tümü MEPA kanalıyla gerçekleştirilmektedir. Eti Şirketler Grubu Lübnan dışındaki tüm yabancı ülkelere yaptığı ihracatı YATAŞ kanalıyla gerçekleştirmektedir. Diğer bir deyişle gümrük çıkış beyannamelerinde ihracatı yapan firma olarak YATAŞ gözükmektedir. Eti Şirketler Grubu'nun ihracatını bu kanalla gerçekleştirmesinin nedeni 30 milyon doların üzerinde ihracat yapan firmalara verilen ek %10'luk vergi iadesidir. Eti YATAŞ'ın komisyonu çıktıktan sonra yaklaşık %8-9'luk geri kalan kısmından faydalanmaktadır. Yani YATAŞ tam anlamıyla yardımcı aracı olmaktan ziyade finans kaynağı durumundadır. Yardımcı aracılardan dış ülkelerde pazar bulunmasına hiçbir katkısı yoktur. MEPA'nın Eti açısından fonksiyonu YATAŞ'inkinden pek farklı değildir. MEPA'ya aracılık hizmetinden dolayı ya belirli bir miktar komisyon ödenmekte, ya da %10'luk ek vergi iadesi alma hakkı onlara bırakılıp fiyat ona göre tespit edilmektedir.

Eti dış ülkelerde genellikle ithalatçılarla iş yapmaktadır. Bunlar dağıtım kanallarının ilk halkasını oluşturmaktadır. Malların ithalatçıdan son tüketiciye ulaşın-



caya kadar arada yer alan pazarlama kurumları konusunda bilgi elde edilememiştir. Eti, mallarının dış pazarlarda süpermarketler, perakendeciler ya da açık pazarlar aracılığı ile mi tüketicilere satıldığı konusunda da bilgili değildir.

Uluslararası pazarlarda ithalatçılarla diyalog kurabilmek için tüm bisküvi çeşitleri, nitelikleriyle birlikte dergilerde ve yıllık kataloglarda yayınlanmak suretiyle tanıtılmaya çalışılmıştır. Bu dergiler Avrupa ve Ortadoğu ülkelerinde yayınlananlar ile Türkiye'de hazırlanıp Ortadoğu ülkelerine sunulanlardan oluşmaktadır. Bu tanıtımlar sonucu bazı firmalar fiyat teklifleri ve numuneler istemekte ve dolayısıyla müşteri kazanılabilmektedir. Ayrıca Eti'den bir yetkilinin, genellikle ihracat müdürünün bizzat fuarlara, sergilere katılıp müşteri bulunması ve gerekli bağlantıların yapılması suretiyle satışlar gerçekleştirilmektedir.

İşletmelerde uluslararası pazarlara sunulacak mamul çeşitleri belirlenip, müşteriler de bulunduktan sonra, sıra fiziksel dağıtımın gerçekleştirilmesine gelir. Oysa işletmelerde pazarlama yönetimine ilişkin en önemli sorunlardan biri, pazarlanan mal çeşitlerinin gerektirdiği dağıtım sisteminin oluşturulamamasıdır<sup>(15)</sup>.

Pazarlama açısından fiziksel dağıtım, istenilen çeşitlerdeki malların, istenilen miktarda, istenilen yerde, istenilen zamanda ve uygun bir masrafla bulunmasını sağ-

---

(15) WEBER, s.147.

layan bir faaliyettir. İşletmede fiziksel dağıtım fonksiyonunun temel amacı, hammadde ve tamamlanmış mamul akışlarının planlanması ve denetimi olan çeşitli faaliyetlerin birleştirilmiş bir sistemi olarak düşünmek gerekir<sup>(16)</sup>.

Bu sistem içindeki faaliyetler aşağıda sıralanmıştır.

- a) Ulaştırma
- b) Depolama
- c) Stok Denetimi
- d) Destek Faaliyetleri
  - i. Koruyucu Ambalajlama
  - ii. Yükleme-Boşaltma
  - iii. Haberleşme

a) Ulaştırma Sorunları

İhraç edilen malın gıda maddesi olması, malların mümkün olan en kısa sürede tüketicilerin eline geçmesini sağlamayı gerektirmektedir. Oysa işletmelerin dış pazarda karşılaştıkları sorunların başında "ulaşım sisteminin yetersizliği" gelmektedir<sup>(17)</sup>. <sup>TOKOL</sup> Eti'de ihracat departmanına gelen siparişler, üretim şirketleriyle ihracat departmanının koordinasyonu sonucu yerine getirilip getirilemeyeceğine karar verilir. Verilen karar olumluysa istenilen çeşitler üretim şirketlerinde üretilir. Daha sonra sevkiyata kadar üretim şirketlerindeki depolarda bekletilir ve

---

(16) Tuncer TOKOL, Pazarlama Yönetimi, Akademi Kitabevi Yayınları No:2, Bursa, 1983, s.118.

(17) BAYKAL ve GÜLMEZ, s.38.

dış pazara ulaşması için ya sadece karayolu ya da hem karayolu, hem de denizyolu taşıtları kullanılarak taşınır. Fiziksel dağıtımda %99 karayolu taşımacılığı tercih edilmektedir. Denizyolu nadiren kullanılmaktadır. Her ne kadar mamul ambalajının ve koruyucu ambalajın rutubeti geçirmeme özelliği olsa da deniz yolu taşımacılığından bisküvi etkilenmekte, rutubet kapmaktadır. Karayolu taşımacılığında ise tırla yapılan sevkiyatlarda nadiren de olsa brandanın malların üzerine iyi örtülmemiş olması veya yıpranmış olması nedeniyle mallar yolda ıslanabilmektedir.

Mallar toptancı aracıya ulaştıktan ve oradaki depoda bir süre bekledikten sonra tekrar bir veya birden fazla taşıma işlemi ile tüketim merkezlerine gönderilmektedir. Malların dayanma sürelerinin kısa olması nedeniyle üretim merkezlerinden tüketim noktalarına ulaşınca kadar geçen sürenin minimize edilmesi gerekmektedir. Bu toplam süre içinde Eti Şirketler Grubu'nun doğrudan müdahale edebileceği konu, üretim ve dış pazara ulaşım sürelerini kısaltma çabaları olacaktır. Ancak taşıyıcıların davranışlarından ileri gelen gecikmeler, arabaların hemen temin edilememesi gibi sorunlar taşımanın bazen 8-10 gün kadar uzamasına neden olmaktadır. Bu süre malların dayanma sürelerinin belli bir kısmının yollarda gereksiz yere harcandığını göstermektedir. Ortadoğu iklimi de göz önüne alınırsa bu hususun önemi artmaktadır. Bunun haricinde toptancı aracıda malların beklemesinden doğan süreler toptancının sorunu olmakla beraber, ambalajların üzerinde belirtilen üre-

mesi, araba temini gibi sorunların çözümlenme süresini kısaltacaktır.

Asgari mamul madde stokları elde bulundurulmadığından, stok denetimi konusunda dikkate değer en büyük sorun ambalaj malzemesi stoklarındadır. İhraç mallarının satış potansiyellerinin gerçekçi tahmininin yapılamaması ve malzeme asgari stoklarının ambarlarda bulundurulamamasına rağmen yine de malzeme stokları oluşabilmektedir. Bu, üretim şirketlerince istenilen bir durum değildir. Ambalaj malzemesi stokları öyle bir kritik noktada tutulmalıdır ki, eldeki mevcut ambalaj malzemesi azlığının ya da çokluğunun ortaya çıkardığı sorunlar minimum düzeyde tutulabilsin. Ambalaj malzemesinin ihtiyaçtan daha az miktarda elde bulundurulması sevkiyat tarihini geciktirmektedir. Malzeme temininin sevkiyatı geciktirmesi sorununu ortadan kaldırmak için ve az miktarda üretilecek ihracat için ambalaj malzemesi temini güç olacağından stokta çok malzeme bulundurulduğunda, bu durum bekleyen, günü geçen eski tarihli malzeme stokuna meydan verecektir. Ayrıca tahmini ihracat kotaları, gerçekleşen duruma uymadığından sadece ihracatta kullanılan kutu, baks(box) gibi koruyucu ambalaj malzemeleri elde kalmaktadır.

#### d) Destek Faaliyetlerine İlişkin Sorunlar

##### i. Koruyucu Ambalajlama

İhraç edilen malın gıda maddesi olması ambalajının önemini bir kat daha artırmaktadır. Kötü ambalajlama; pahalı taşıma, kötü durumda teslim, perakende veya kullanım

öncesi depolama güçlüğü, malın dağıtımında güçlük, müşteri çekmede güçlük gibi sakıncalı durumlar yaratmasının yanı sıra malın o pazardaki şansını da yok edebilir<sup>(18)</sup>.

Eti Şirketler Grubu koruyucu ambalaj ya da taşıma ambalajı olarak paketlenmiş malların içine yerleştirildiği kutular ile, bu kutuların içine yerleştirildiği baksları kullanmaktadır. Bu kutu ve bakslar yurt içinde değişik firmalara yaptırılmaktadır. Eti'de sevkiyat ambalajı olarak, mamulün çeşidine ve müşterilerin değişik gramaj isteklerine göre farklı boyutlarda kutu ve bakslara ihtiyaç duyulmaktadır. Kutu ve baksların ebatları bunları üretecek firmalara bildirilip sipariş üzerine yaptırılmaktadır. Kutu ve baks istenilen boyutlarda olmadığı takdirde, bu malzemeler elde kalmaktadır. Bunun yanı sıra malzemelerin kalitelerinin düşük olması nedeniyle silikonlu bandlar kutulara yapışmamaktadır. Bu durum kutuların açılmasına ve taşımada güçlük yaratılmasına neden olmaktadır. Kalitesiz ambalaj malzemeleri, müşteri şikayetlerine hedef olmaktadır.

#### ii. Yükleme-Boşaltma

Nakliyat firmalarının istenilen nitelikli arabaları, bildirilen zamanda ve yerde hazır bulundurulmasını temin etmemeleri ve sık sık anlaşma ücretlerine zam istemeleri sonucu hem sevkiyat programı aksamakta, hem de fazla ücret ödeme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Uzun süre araba temin

---

(18) ITC ve UNCTAD-GATT, s.27.

edilemediğinde, depolarda fazlaca bekleyen ihraç mallarının zorunlu olarak iç piyasaya verilmesi, malzeme ve işçilik israfına neden olmaktadır.

Arabaların baks kapasitelerinin doğru tahmin edilememesi, ihraç mallarının arabalara yüklenmesi aşamasında sorun yaratmaktadır. İç ve dış pazar kutu ile baks ebatları farklı olduğundan arabaların baks kapasitelerinin doğru tahmin edilememesi eksik veya fazla mal yüklemeye neden olmaktadır. Durum böyle olunca sevkiyatın müşteri ile anlaşma içinde olması şartı gereğince yükleme değişiklikleri müşteriye teleksle bildirilmektedir. Ancak çekilen telekslere geç cevap gelmesi yüklemeyi geciktirmektedir.

Diğer bir sorun da mal yüklemeye kontrol yetersizliği sonucu şoförlerin bazı evrakları unutmasıdır. Yükleme ve sevkiyat yapılmadan önce ihracat departmanı tarafından hazırlanan fatura ve menşe şahadetnamesi, önce üretici firmaların bağlı bulunduğu oda (Eskişehir Ticaret Odası) tarafından tasdiklendikten sonra Dışişleri Bakanlığı'na ve malın gönderileceği ülkenin konsolosluğunca onaylanması için Ankara'ya gönderilir. Fatura ve menşe şahadetnamesinden ayrı, ihraç edilen malın gıda maddesi olması dolayısıyla Tarım ve Orman Bakanlığı'ndan alınan "Sağlık Sertifikası" da onaylanmak üzere Ankara'ya gönderilmektedir. Bu tasdik işlemleri kargoyla veya ihracat departmanından bir yetkiliyle takip edilmektedir. Ankara'daki bu işlemler en az iki gün sürmektedir. Gecikmeler genellikle konsolosluklardan kaynaklanmaktadır. Bu tür belgelerin geri dönüş zamanının uzunluğu gerek yüklemeyi, gerekse sevkiyatı

geciktirebilmektedir.

Boşaltma sorunlarının başında, farklı zaman aralıklarıyla (Örneğin 1-2 gün) hareket eden arabaların Türkiye hudutları dışında birbirini beklemeleri sonucu müşteriye toplu boşaltma yapılması gelmektedir. Kısa zaman aralıklarıyla değişik miktar ve çeşitte sipariş veren bir müşterinin sipariş miktarlarının tümünün, şoförlerin yollarında birbirlerini beklemeleri sonucu müşteriye aynı anda ulaşmaları müşteri şikayetlerine neden olmaktadır. Beklemeler nedeniyle malın müşteriye çok geç götürülmesi ve dolayısıyla daha önceden siparişi verilmiş mallarla, son siparişlerin aynı anda müşteriye ulaşması toplu boşaltma yapmalarına gerektirmektedir. Bu nedenle malların tümünün, müşterinin depolama kapasitesini aşması ve o kadar malı birden piyasaya sürmenin yani satmanın güç olacağı gerekçeleriyle haklı şikayetlere neden olmaktadır.

Ayrıca şoförlerin boşaltma esnasında müşteri talimatlarına uymamaları, müşteriye eksik evrak teslim etmeleri ve müşteriden para talep etmeleri diğer sorunlardır.

### iii. Haberleşme

Haberleşme çift yönlü bir süreçtir. Oysa Eti'de siparişi alınan mallarda, üretim şirketlerince yapılan gram ve muhteviyat değişiklikleri müşteriye bildirilmemektedir. Bu durum Eti'nin müşterileriyle olan iletişimini tam anlamıyla sağlayamadığını ve müşteriye önem verilmediğini gösterir. Gram ve muhteviyat değişiklikleri üretim gerçekleşmeden önce müşteriye bildirilmeli, müşteri bu değişiklikleri

kabul ederse sipariş alınıp, üretime geçilmelidir.

İhracat müdürü tarafından müşteriye fiyat verilip gerekli bağlantılar yapıldıktan sonra üretim girdilerindeki fiyat değişikliklerinden vb. nedenlerden dolayı fiyatı artırmak gerektiğinde mamul müşteriye gönderilirken fiyat bildirilmektedir. Fiyat değişiklikleri önce müşteriye bildirilip, kabul edip etmeyeceği öğrenilmelidir. Bu tür fiyat değişimleri özellikle ithalatçıları zor durumda bırakmaktadır. Zira ithalatçıların dağıtım yaptığı diğer pazarlama kurumlarıyla anlaşmaları ve taahhütleri bulunabilmektedir. Bu durumda değişiklikler ithalatçıya önceden bildirilip, onayı alınmazsa, müşterinin ülkesindeki pazarı bozulabilir. Eti'nin müşterileriyle sürekli diyalog kurması, o ülkedeki pazarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Bunların yanı sıra müşterilerin de Eti'ye bilgi aktarması gereken durumlar vardır. Yabancı ülkelerde, ihraç edilen ürünlerin bozulma durumu söz konusu olduğunda yapılacak işlemler İhracat Yönetmeliği'nde şöylece belirlenmiştir:

29 Aralık 1983 tarihli İhracat Yönetmeliği'nce fiili ihracata müteakip çeşitli nedenlerle alıcısına teslim edilemeyen, alıcısına teslim edildikten sonra iade edilen malların başka bedel ve şartlarla satışına, satış imkanı bulunmadığı ve yurda getirilmesinin ekonomik olmadığı hallerde bu malların terkedilmesine Müsteşarlık'ça (Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı) karar verilir.

İhracatçıların yukarıdaki taleplerini, durumu gösterir belgeler ve tercümeleri ile birlikte, ihraç bedelleri-



biri olan reklamın doğal kaynakların iyi kullanılmasında, mal ve hizmetlerin daha etkin pazarlanmasında önemli rolü vardır<sup>(22)</sup>. Bu nedenle firmalar için etkin bir reklam kampanyası çok önemlidir. İyi bir reklam stratejisinin yeterli bir reklam bütçesi ile desteklenmesi gerekir<sup>(23)</sup>. Ülkemiz işletmelerinde reklamın manası tam anlamıyla anlaşılmadığı gibi bütçeleri de genellikle sınırlıdır. Dış pazarlar da özellikle büyük reklam harcamalarına ihtiyaç hissettirmektedirler. Eti Şirketler Grubu'nun finans durumu böylesine bir reklam kampanyasına müsait değildir.

Eti dış ülkelere reklam aracı olarak çanta, bloknot, takvim vb. göndermektedir. Dış pazarlarda, pazarlama karmasını etkileyen pazar güçleri içinde yer alan reklam ve öteki satış çabalarına ilişkin yasal düzenlemelerin varlığı da Eti açısından durumu güçleştirmektedir. İşletmenin önemli dış pazarlarından biri olan Suudi Arabistan'da bisküvi şirketlerinin televizyona reklam vermeleri yasaktır. Yasal kısıtlamaların olmadığı ülkelere sadece Ürdün'de Eti'nin tüm bisküvi çeşitlerini tanıtıcı bir reklam filmi o ülkedeki ithalatçının desteği ile hazırlanmış ve televizyonda gösterilmiştir. Eti genelde dış ülkelere uygun reklam filmleri yapmanın çok güç ve pahalı olduğunu belirtmiş, o ülkelerin insanların yaşayışları ,

---

(22) S.Henderson BRITT(Çev.: Birol TENEKECİOĞLU), "Reklam Araştırmasında Çözülmemiş Sorunlar", E.İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt XVII, Sayı 2, Haziran 1981, s.191.

(23) ÖNCÜ, s.11-12.

alışkanlıkları, zevkleri, gelirleri gibi faktörlerle ilgili verilerin elde edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Eti'de son tüketiciye yönelik reklam ve öteki satış çabaları ithalatçının sorumluluğuna bırakılmıştır.

İhracatta firmaların müşterileri ile sürekli temas halinde olmaları, işletmeyi tanıtmaları, müşterileri ile olan ilişkilerinin sürekliliğini sağlamak açısından yararlıdır. İhracatta başarı sağlayıcı faktörler sıralamasında ikinci derecede önemli faktör olarak, işletmenin müşterisi ve tüketicisi üzerindeki genel itibarı gelmektedir<sup>(24)</sup>. Bu da işletme ile müşterilerin karşılıklı ilişkileri esnasında sağlanır. Görüşmelerin yüzyüze olması daha etkin olduğundan belirli zaman aralıklarıyla firma temsilcilerince müşterilerin ziyaret edilmesi gerekir. Ayrıca ziyaretin sıklığı kadar görüşmelerdeki becerinin de fonksiyonu büyüktür. Pazarlama departmanından üst düzeydeki bir yetkili bu konuda gerekli niteliklere sahip eleman bulmakta güçlük çektiklerini belirtmiştir.

#### B- PAZARLAMA YÖNETİMİ SORUNLARININ ORTAYA ÇIKIŞINDA ETKİLİ OLAN İŞLETME İÇİ FAKTÖRLER

İşletmelerin, pazarlama karması elemanlarını oluştururken işletme içi ve işletme dışı bir takım faktörlerin etkisi altında bulduklarından bahsedilmişti. Pazarlama yöneticisinin temel karar değişkenleri olarak niteleyebi-

---

(24) BAYKAL ve GÜLMEZ, s.40-41.

leceğimiz<sup>(25)</sup>, pazarlama karması elemanlarının oluşturulmasında işletmenin kendi denetimi altında bulunan, işletme içi faktörlere ilişkin sorunlar bu bölümün konusunu oluşturmaktadır. Bunlardan sırasıyla üretim, finans, personel ve kuruluş yerine ilişkin başlıca sorunlar incelenecektir.

## 1- Üretime İlişkin Sorunlar

### a) Sipariş Alımlarına İlişkin Sorunlar

Eti Şirketler Grubu'nda dış pazar için elde stok bulundurulmamaktadır. Sipariş geldiği andan itibaren ihracat malının üretim programı hazırlanıp, üretimi gerçekleştirilmektedir. Sipariş üzerine yapılan bu üretimin isteğe uygun miktarda ve istenilen veya mümkün olan en kısa sürede dış pazara ulaşabilmesi için herhangi bir aya ait siparişlerin, bir önceki ayın en geç 20'sine kadar verilmesi gerekmektedir. Bazı müşterilerin, Eti'nin bu isteğini yerine getirmemeleri, imalat sorunlarının yanı sıra malların istenilen tarihte sevk edilememesi sorununu da beraberinde getirmektedir. Zamanında alınamayan siparişler, bazen bir hafta gibi kısa bir süre içinde ambalaj malzemesi tedarik etme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Üretim planlarının zorunlu olarak değiştirilmesi sonucu iç piyasaya yönelik üretimin aksamasına neden olabilmektedir.

Diğer yandan toplu halde gelen siparişler üretim miktarı sabit ve kısıtlı mallarda güçlük çıkartabilmektedir.

---

(25) TOKOL, s.30.

Büyük miktarlara varan bu siparişler tek bir müşteri tarafından verilebildiği gibi birden fazla müşteriden aynı anda gelen siparişler de miktarın büyümesine neden olmaktadır.

Siparişlerin uygulanabilirlik faktörü göz önünde bulundurulmadan alınması, üretim şirketlerinde sorun yaratmaktadır. Zamanında yerine getirilemeyen siparişler müşteriler tarafından iptal edilmektedir. Toplam satışlar içinde ihraç edilen mal miktarınının küçük olmasına rağmen(1983 yılı itibariyle toplam satışların %4'ünü ihracat tutarı oluşturmaktadır) gerek Tam Gıda A.Ş.'nin ihracat teşvik kredisi alınarak kurulmuş olması, gerekse ihracatın işletmeye getirdiği birçok avantajlar olması nedeniyle sipariş iptalleri, Eti Şirketler Grubu açısından istenilmeyen bir durumdur. Bununla birlikte iç piyasadaki pazar payını genişletmek ya da en azından koruyabilmek ve dış pazardaki mamul taleplerini yerine getirebilmek için iç ve dış pazar istekleri arasında bir denge kurmak zorundadır.

#### i. Sipariş Teyitleri

Sipariş teyit sisteminin tam açıklığa kavuşturulmuş olması, siparişin yerine getirilmesinde gecikmelere veya istenilmeyen miktar ve çeşitte malın üretilmesine neden olabilmektedir. Teleksle gelen siparişlerin mektupla teyit edilmesi istendiği halde müşterilerin bu isteğe uymamaları güçlük çıkarmaktadır. Siparişlerin kesin teyitleri müşteri tarafından yapılmadığı takdirde, yapılan imalat zaman ve kaynak israfına dönüşebileceğinden sipariş

teyit sistemi önemli bir konu olmaktadır.

ii. Siparişlerde Kompozisyon Değişikliği

Önceden verilmiş bir sipariş için müşteri daha sonra kompozisyon değişikliği isteğinde bulunabilmektedir. Sonradan yapılan bu değişikliğin üretim firmalarına yansımaları sonucu üretim programlarının son duruma uyarlanması gerekmektedir. Bu durum ya süratli malzeme tedariki sorununun ortaya çıkmasına ya da sipariş formundaki diğer malların, sonradan siparişi verilen çeşidin üretim süresi kadar stokta kalmasına ve sevkiyatın gecikmesine neden olmaktadır.

Siparişlerde yapılan kompozisyon değişikliğinin yanı sıra, önceden siparişi alınmış malların yükleme safhasına gelindiğinde verilen yeni siparişlerin bir sonraki sevkiyat programına alınması gerekmektedir. Eğer gelen yeni sipariş küçük miktarda ise daha da uzun süre beklemek zorunda kalmaktadır.

iii. Ek Siparişler

Eti üretim firmalarında bazı çeşitler istenilebilecek miktarda üretilebilme olanağına sahipken bazı çeşitlerin üretim kapasiteleri nedeniyle, üretim miktarları talebin altında kalabilmektedir. Bu çeşitlere "üretimi kısıtlı mallar" denilmektedir. Üretimi kısıtlı malların maksimum üretim miktarı talep miktarları göz önünde bulundurulurken iç pazar ve dış pazar için uygun oranda paylaştırılmaktadır. Üretimi kısıtlı mallarda, taleple üretim kapasitesinin birbirine eşitliğini bozacak biçimde gelen ek

siparişler, yöneticileri iç pazar ve dış pazar konusunda tercih yapmak zorunda bırakmaktadır. İç pazarda satışı iyi olan bu tür malın dış pazardaki talebinin sürekli mi yoksa geçici mi olduğu kestirilemediği için yeni bir yatırıma karar verilememektedir. Üretimi kısıtlı mallara çubuk ve custard cream örnek verilebilir. Çubuk krakerin maksimum üretim miktarı aylık 160 tondur. Bu miktarın 130 tonu iç piyasaya, 30 tonu dış piyasaya verilecek şekilde üretim programı yapılmışsa, o ay içinde bu mala ilişkin dış pazardan gelecek ek siparişler Eti'de sorun yaratacaktır.

Kısıtlı olmayan mallarla ilgili ek siparişler ise, müşterinin tüm siparişlerini yerine getirip, aynı anda sevk etmek gerekeceğinden, sipariş listesindeki üretimi tamamlanmış diğer çeşitlerin stokta beklemesine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra aynı arabayla gidecek diğer müşterilerin siparişlerinin, ek siparişlerdeki çeşitler üretilene kadar beklemesine ve dolayısıyla sevkiyatın gecikmesine yol açmaktadır.

#### iv. Küçük Siparişler

Küçük miktarlarda talep edilen mallar için ambalaj malzemesi temini mümkün olmamaktadır. Küçük miktarlarda basılacak selofanın maliyeti çok yüksek olduğu ve matbaalar az miktardaki selofana baskı yapmaktan kaçındıkları için küçük siparişler askıda kalmaktadır. Daha sonra aynı cinsten aynı gramajda malın talep edilip edilmeyeceği belirsiz olduğundan, baskı masrafları üretim firmalarınca

katlanılsa bile malzemelerin elde kalma olasılığı söz konusudur. Bir yıl içinde bu selofanlar kullanılmadığı takdirde, üstlerindeki imalat tarihleri dolayısıyla eski tarihli malzeme stokuna neden olmaktadır.

#### v. Sipariş İptalleri

Çeşitli zamanlarda iptal edilen siparişler nedeniyle üretilmiş mallar stokta kalmaktadır ve elde bulundurma maliyeti artmaktadır. Bu mallar iç piyasaya verildiğinde ise iç piyasa arzını arttırdığı gibi malzeme ve işçilik israfına neden olmaktadır. Dış pazara gönderilen malların ambalaj malzemeleri daha kaliteli olduğundan iç pazardaki müşteriler de aynı malzemelerden talep etmektedirler. Bu da maliyetleri olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan iç pazara sunulan ihraç malları, müşterilerden malların bozuk olduğu için satılamadığı kanısını uyandırdığından, müşteriler almak istemeyebilmektedirler.

#### b) Malzeme Tedarikine İlişkin Sorunlar

Malzeme tedariki ile ilgili en önemli sorun ambalaj malzemesi temin güçlüğüdür.

Bisküvi maliyetini belirleyen önemli girdilerden olan selofan, yurt içinde Sümerbank Gemlik tesislerinde üretilmektedir. Selofan ihtiyacının bir kısmı buradan karşılanmakla birlikte, yurt içi selofan birim fiyatının yurt dışı selofan fiyatından daha yüksek olması ve kalitesinin daha düşük olması selofanın ithal edilmesini cazip kılmaktadır. Tam Gıda A.Ş. Müdürü yurt dışından ihracat kanalı ile yurt

içine akışını sağladıkları dövizin, hükümetin öngördüğü %20'lik miktarı ile yurt dışından istedikleri malı ithal etme hakkından yararlanıp, selofan ithal ettiklerini belirtmiştir. Bu işlem için ithalatçı olma şartı da aranmaktadır. Üretim şirketlerinin bu şekilde selofan ithal etme olanağına sahip olmalarına rağmen selofan elde bulundurma maliyetinin çok yüksek olması dolayısıyla asgari stok düzeyinin de altında stok bulundurulmaktadır. Eti üretim şirketlerinin bir aylık selofan kullanım miktarı 50 ton'dur ki, bu da 1984 Mayıs fiyatları ile yaklaşık 100000000 TL tutmaktadır.

Bu koşullar altında selofana ve selofan kullanılarak yapılan ve bisküvi çeşitlerinden sadece Cici Bebe'de kullanılan alüminyum folio ihtiyacı ortaya çıktığında, stokların yetersiz olmasından dolayı hemen tedarik edilme yoluna gidilmektedir. Ancak bu iş için hareanan süre ile üretim süresi, malların müşterinin istediği sevk tarihinden daha geç kalmasına neden olabilmektedir. Dış pazar için mamulün kalitesi kadar istenilen zamanda ve miktarda dış pazara ulaşmasının tartışmasız çok önemli olduğu düşünülürse, teslim tarihinin gecikmesi malın pazardaki şansını azaltabilir. Çok yönlü birçok çıkmaz yaratan ambalaj malzemesi sorunu önemli bir sorun olarak göze çarpmaktadır.

c) Üretim Sorunları

Eti Pazarlama A.Ş. bünyesindeki ihracat departmanı ile üretim firmaları arasındaki çift yönlü bilgi akışının,



daha geniş anlamda koordinasyonun sağlanamamış olması ihraç mallarının istenilen nitelikte ve istenilen zamanda üretilmesini engellemektedir. Üretim firmaları mal yok etme ve üretimle ilgili müşteri şikayetleri hakkında ihracat departmanının geri besleme kanalıyla üretim firmalarına rapor vermelerini isterlerken, aynı şekilde ihracat departmanı da revizyon tarihlerinin daha önceden kendilerine bildirilmesini istemektedir.

Ayrıca ihracat departmanı tarafından ambalaj büyüklükleri ve çeşidin aslının değiştirilmesi istekleri çeşitli üretim problemleri yaratmaktadır.

Üretim kontrollerinin yetersiz olması, gerekli özel titizliğin gösterilmemesi, üretim sürecinin uzamasına ve üretimin sevkiyat tarihine uyamaması sonucunu getirmektedir.

Üretimde iç ve dış piyasa talepleri arasında dengeyi kurmak güç olmaktadır. Şirket üst yönetiminin iç pazardaki satışı etkilemeyecek şekilde dış pazar ağırlık veren stratejisi bazen sipariş dışı mal gönderimine, siparişlerin iptal edilmesine veya üretimi geciken mallardan dolayı diğerlerinin uzun süre stokta kalmasına neden olmaktadır.

Üretim girdilerinden olan hammaddelerin temini konusunda hiçbir güçlükle karşılaşılmadığı belirtilirken, hammaddelerin kaliteleri konusunda üretim şirketlerinin bir takım sorunları vardır. Bisküvi içinde en fazla ağırlığı olan, aynı zamanda en fazla kalite farklılığı gösteren hammadde unudur. Memleketimizde unun genelde geçerli bir

standardı olmadığından, bisküvilik un diye bir standart da yoktur<sup>(26)</sup>. Bazen kalitileri günden güne, hatta çuvaldan çuvala değişmektedir. Bu durum ıskarta oranını artırmakta ve israflara yol açmaktadır. Aynı durum yumurta, fındık, üzüm gibi girdilerde de ortaya çıkabilmektedir.

## 2- Finansal Sorunlar

Eti Şirketler Grubu'nda yeni kurulan işletmelerde (Eti Pazarlama ve Tam Gıda) kredi ihtiyacının karşılanması ve yeni yatırımlar için ortakların kompozisyonu değiştirilmiş (Tam Gıda için OYAK ve İslam Kalkınma Bankası Ortaklığı), dolayısıyla yönetimde ufak tefek değişiklikler olmuştur.

İşletmelerde mal üretmek, satış çabalarını ve benzeri faaliyetleri yerine getirmek için işletmenin bunları yapmasını sağlayacak finansal güce sahip olması gerekmektedir. Ancak burada Eti Şirketler Grubu'nun finansal durumunun yeterliliğini veya yetmezliğini değil, nakit girişlerine ilişkin sorunlara yer verilmektedir.

Eti Şirketler Grubu ihraç edilen mal bedellerinin yurda getirilişinde de bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu konudaki sorunlar genellikle bankalardan kaynaklanmaktadır.

Herhangi bir merciden izin alınmadan yapılan ihracat "Serbest İhracat" olarak adlandırılır<sup>(27)</sup>. Eti Şirketler

---

(26) DPT, s.16.

(27) Engin YAZICIOĞLU(der.) İhracatçı, İhracat ve Finansmanı, Akbank Yayınları No:1, İstanbul, 1981, s.7.

Grubu da serbest ihracat yapmaktadır. İhraç mallarının bedellerinin ödenmesiyle ilgili akreditifli ödeme şekli, vesaik mukabili ödeme şekli, poliçe mukabili ödeme şekli vb. mevcuttur. Eti Şirketler Grubu, ihraç mallarının bedellerinin ödenmesinde "şartlı vesaik mukabili" usulünü benimsemiştir. Vesaik mukabili ödeme şeklinde, ihracatçı malın ithalatçıya teslimini sağlayan belgeleri yetkili bir bankaya vermektedir. Söz konusu belgeler bu bankadan ithalatçının ülkesindeki aracı bankaya sevk edilmektedir. Dövizlerin yetkili bankanın hesabına geçtiğini belirten telgraf, teleks veya dekont alındıktan sonra ihracatçıya parası ödenir<sup>(28)</sup>. Eti Şirketler Grubu şartlı vesaik mukabili usulünde ithalatçının kendi bankasından mal bedellerini ödemediği belgeleri alarak malları gümrükten çekmesine izin vermektedir. Ancak malların gümrükten çekilmesinden sonra en geç 30 gün içinde mal bedellerinin aracı bankaya(ithalatçının bankası) yatırılması gerekmektedir. Böylece ithalatçıya ödeme kolaylığı getirilmiş olmaktadır. Bu ödeme şartı Eti Şirketler Grubu'nun çalıştığı banka tarafından muhabir bankaya vesaiklerle birlikte bir mektup ekinde hiç bir yanlış anlamaya yer vermeyecek şekilde açık olarak belirtilmektedir. Bu işlemler yürütülürken bankalarla ilgili şu sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Aracı bankaların eksik evrak şikayetleri bu sorunlardan ilkidir. Eti Şirketler Grubu'nun ihracat yaparken birlikte çalıştıkları bankaların, gerekli belgeleri(fatura,

---

(28) YAZICIOĞLU, s.5.

menşe şahadetnamesi, sigorta poliçesi, çekli listesi vb.) ithalatçının bankasına göndermeleri gerekmektedir. Bu işlemler yapılırken evrakları eksik olarak göndermek, paranın Türkiye'ye gelişini geciktirmektedir.

Eskişehir'de kambiyo yetkisi olmayan bankalarda İstanbul'a veya Ankara'ya bağımlılık olması, ihraç malı bedellerinin Eskişehir'e getirilmesindeki yolun ve işlemlerin uzamasına neden olmaktadır. Bu da dolaylı olarak yabancı bankalardan paranın geç gelmesi sorununu yaratmaktadır. Eskişehir'de kambiyo yetkisine sahip tek banka Akbank'tır. Suudi Arabistan'a ihracatta bu bankayla çalıştıklarında, ihraç mallarının bedelleri Akbank'ın Suudi Arabistan'daki muhabir bankası National Commercial Bank'a yatırılmaktadır. Bu bankanın Amerika'ya olan bağımlılığı işlemlere bir yenisinin eklenmesine neden olmaktadır. Bu işlemlerin tümü ihraç malı bedellerinin Eskişehir'e gelme süresinin normal süreden 15-30 gün kadar sapmasına neden olmaktadır. 29 Aralık 1983 tarihli Resmi Gazete'deki İhracat Yönetmeliği'nin 14. maddesinde belirtildiği gibi, "ihraç süresi, ihracatçının alıcısı ile yaptığı anlaşmaya göre beyan edeceği süre olup, en çok 90 gündür<sup>(29)</sup>". Bu maddeye göre ihraç malı bedellerinin, malların gümrükten çıktığı andan itibaren en geç üç ayın sonunda Türkiye'ye getirilmesi gerekmektedir. Gecikmeler Eti'yi zor durumda bırakmaktadır.

Paranın Türkiye'ye gelişindeki gecikmeyi önlemek için şifreli telex sistemi geliştirilmiştir. Bu sistem

---

(29) T.C. Resmi Gazete, s.87.

ithalatçının aracı bankaya parayı yatırmasından hemen sonra, aracı bankanın ihracatçının bankasına telexle haber vermesini ve yurt içindeki bankanın aynı tutardaki parayı ihracatçıya ödemesini öngörmektedir. Ancak ithalatçının bankasının bu konudaki ihmali ve ithalatçının, aracı bankanın bu işlemi yerine getirip getirmediğini kontrol etmemesi, yani ihracatçıya bu konuda yardımcı olmaması sorunun devam etmesine neden olmaktadır.

### 3- Personel Sorunları

Eti Pazarlama A.Ş.'nin özellikle ihracat departmanında aşağıdaki niteliklere uygun eleman bulmakta güçlük çekilmektedir.

- Çok iyi İngilizce, Arapça bilen,
- Kambiyo işlemlerini, gümrükleme işlemlerini, Türk Parasının Kıymetini Koruma mevzuatını iyi bilen,
- Uluslararası pazarlama konusunda bilgili ve tecrübeli.

İhracat Müdürlüğü kadrosunda personel devir hızının yüksek olduğu ve bu çalışmanın yürütüldüğü sırada da kadronun boş olduğu gözlenmiştir. İhracat konusunda uzmanlaşmış elemanların genellikle büyük illerimizde bulunmaları ve oralarda oturmak istemeleri, Eskişehir gibi Anadolu'da ihracat yapmaya çalışan işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Aranılan niteliklere uygun kişilerin Eti'nin üst düzey yöneticilerine özgü ücret politikasına kıyasla yüksek ücret talep etmeleri işletmede sorun olmaktadır. Eti istenilen niteliklere uygun personeli kendi çabalarıyla yetiş-

tirmek yoluna gidememektedir. Personel yetiştirmek için gerekli eğitim programlarına uygulayacak personeli Eskişehir'de bulmanın güç, dışarıdan getirtmenin de pahalı olacağı düşünülmektedir.

Reklam işleriyle uğraşacak ve pazar araştırması yapacak personel de ihracat departmanında yer almamaktadır. Reklam araçlarının seçimi ve uygulanması ile Eti Pazarlama A.Ş. Genel Müdürü uğraşmaktadır.

İhracat için istenilen nitelikli personel, işletme bünyesinde istihdam edilmediği sürece ihracatta etkinlik sağlanamayacaktır.

#### 4- Kuruluş Yerine İlişkin Sorunlar

Kuruluş yerine ilişkin sorunlar incelenirken göz önünde bulundurulması gereken birçok değişken vardır. Değişkenlerin hepsini burada incelemek mümkün değildir. Ancak Eti Pazarlama A.Ş.'nin Eskişehir'de olması ihracatta bir takım sorunlar yaratmaktadır. İstenilen nitelikli yöneticilerin Eskişehir'de oturmak istememesi, fiziksel dağıtım için gerekli vasıtaların temin edilememesi, tasdiklenmesi gereken belgelerin mercilerinin Eskişehir'de olmaması gibi sorunlar kuruluş yerinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca işletmenin Türkiye'ye gelen müşterileri de Eskişehir'e gelmek istememektedirler.

Vergi iadelerinin Yaşar Dış Ticaret A.Ş.'ne (YATAŞ) gelmesi ve YATAŞ'ın İzmir'de olması vergi iadelerinin Eti'ye zamanında ulaşmasını güçleştirmektedir.

### BÖLÜM III

#### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Eti Şirketler Grubu'nun uluslararası pazarlama yönetiminde karşılaştıkları sorunlar, işletmenin pazarlama sistemi çerçevesinde incelenmiştir.

Dış pazarlar hakkında çok az bilgiye sahip olunması ve teknolojik yetersizlik nedeniyle dış pazarlara uygun ürünler geliştirilememesi, Eti'nin mevcut ürünleri için gerçekçi talep tahminlerinin yapılamaması ve dış pazarlarda karşılaşılan şiddetli fiyat rekabeti dikkati çeken önemli sorunlardır.

(Ambalaj malzemesi maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle asgari malzeme stoklarının bile işletmeye büyük mali yük getirmesi ve dolayısıyla elde bulundurulmaması sonucu üretim şirketleri, pazarlamanın gereklerini yerine getirmede başarısız olmaktadır. Tüm stokların işletmelere belirli maliyetleri vardır. Asıl olan elde stok bulundurma maliyetleri ile elde bulundurmama maliyetlerinin analiz

edilip, buna göre karar verilmesidir. Eti'de gerek mamul madde, gerekse ambalaj malzemesi stoklarının elde bulundurulmamasının getirdiği kayıpların ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Üretim şirketlerince kısa vadede çözümlenebilecek bazı sorunlar vardır. Hammadde ve ambalaj malzemelerinin kalite sorunlarının, denetim noktalarının daha dikkatli seçilmesiyle büyük ölçüde ortadan kaldırılması, ihraç malları üretiminde gerekli özel itinanın gösterilmesi, ihraç malları için özel stoklama sahasının tahsis edilmesi ve mamul planlama ve geliştirmede dış pazarlardaki etkin tüm faktörlerin göz önünde bulundurulması mümkündür.

(Taşıma düzeninin yetersiz olması da Eti'de başlı başına bir sorundur. Taşıma düzeninin yeterli olup olmadığını gösteren başlıca ölçütler; taşıma maliyetlerinin düzeyi, taşıma araç ve imkanlarının ihtiyacı karşılayıp karşılamaması, taşımada çabukluk, taşınan mala gösterilen ilgi ve özen derecesidir<sup>(30)</sup>. Eti'nin taşımada karşılaştığı sorunların tümü sözü edilen taşıma düzeni ölçütlerinin tamamen olumsuz yönde olmasından kaynaklanmaktadır.

Malların taşınmaları esnasında taşıyıcı davranışlarının neden olduğu çeşitli sorunlar bir önceki bölümde ay-



edilip, buna göre karar verilmesidir. Eti'de gerek mamul madde, gerekse ambalaj malzemesi stoklarının elde bulundurulmamasının getirdiği kayıpların ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Üretim şirketlerince kısa vadede çözümlenebilecek bazı sorunlar vardır. Hammadde ve ambalaj malzemelerinin kalite sorunlarının, denetim noktalarının daha dikkatli seçilmesiyle büyük ölçüde ortadan kaldırılması, ihraç malları üretiminde gerekli özel itinanın gösterilmesi, ihraç malları için özel stoklama sahasının tahsis edilmesi ve mamul planlama ve geliştirmede dış pazarlardaki etkin tüm faktörlerin göz önünde bulundurulması mümkündür.

(Taşıma düzeninin yetersiz olması da Eti'de başlı başına bir sorundur. Taşıma düzeninin yeterli olup olmadığını gösteren başlıca ölçütler; taşıma maliyetlerinin düzeyi, taşıma araç ve imkanlarının ihtiyacı karşılayıp karşılamaması, taşımada çabukluk, taşınan mala gösterilen ilgi ve özen derecesidir<sup>(30)</sup>. Eti'nin taşımada karşılaştığı sorunların tümü sözü edilen taşıma düzeni ölçütlerinin tamamen olumsuz yönde olmasından kaynaklanmaktadır.

Malların taşınmaları esnasında taşıyıcı davranışlarının neden olduğu çeşitli sorunlar bir önceki bölümde ayrıntılı olarak incelenmişti. Türkiye sınırları dışında arabaların birbirini beklemesi, şoförlerin müşteri talimatlarına uymaması ya da müşteriden ayrıca para istenmesi

---

(30) Birol TENEKECİOĞLU, "İşletmelerde Fiziksel Dağıtım Yönetimi", E.İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt XII, Sayı 1, Ocak 1976, s.50.

gibi taşıyıcı davranışlarından kaynaklanan sorunların tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmamakla birlikte, ciddi bir nakliye şirketiyle yapılacak uzun dönemli anlaşma, sorunların önemli ölçüde azalmasını sağlayabilir. Sorun yaratan şoför davranışları göz önünde tutularak, anlaşmaya bu davranışları bağlayıcı hükümler konulabilir. Bu hükümler, şoförlerin nakliye şirketi tarafından denetlenmesini sağlayacaktır. Bu konuda Eti Pazarlama'ya düşen görev, ortaya çıkan aksaklıkları nakliye şirketine bildirmek olacaktır. Nakliye şirketinin şoförlerini başarılı bir şekilde denetleyebilmesi için ihracat departmanının müşterilerden bu konularda sorunları olup olmadığını öğrenerek nakliye şirketine bildirmeleri gerekecektir.

Eti ihracat departmanının hem üretim şirketleri, hem de müşterileri ile olan bilgi alışverişinin sağlıklı ve sürekli olmasının sağlanması gerekmektedir. Siparişlerin, siparişlerdeki kompozisyon değişikliklerinin ve sipariş iptallerinin zamanında alınması, malzeme tedarikinden üretime, üretimden sevkiyata kadar pek çok sorunun ortaya çıkmasını engelleyecektir. Üretim şirketlerinin revizyon tarihlerini ihracat departmanına iletmeleri, ürünlerle ilgili müşteri şikayetlerinin üretim şirketlerine bildirilmesi gibi haklı isteklerin yerine getirilmesi ve bunlara benzer gerekli birçok bilgilerin bu birimlere aktarılması, onların başarılı olmasında etkin rol oynayacaktır.

Eti Şirketler Grubu'nun uluslararası pazarlamaya yönelik sorunlarının önemli bir kısmı grubun ve Türkiye ekonomisinin yapısından kaynaklanmaktadır. Uzun sayılabilecek

geçmişinde Türkiye ekonomisinin ve sosyal yapısının gereklerine göre biçimlenen Eti Şirketler Grubu, yaşanmakta olan geçiş dönemine hazırlıksız yakalanmış olmanın sıkıntısını çekmektedir. Türkiye'de hâlâ ciddi dış pazarlama şirketlerinin olmaması, dış pazarlar hakkında güvenilir bilgilerin edinilememesine ve uygun pazarlama politikalarının geliştirilememesine yol açmaktadır. Bunun sonucu olarak da Eti'nin dış talebi ülkeler itibariyle dalgalanmalar göstermektedir. Talebin kararsızlığı ise hammadde ve yardımcı malzeme(özellikle ambalaj malzemesi) stoklarına ilişkin sorunların yanı sıra üretim plan ve programlarının da aksamasına yol açmaktadır.

Talebin kararsızlığı yanında dış pazara ilişkin bilgilerin elde edilememesi, reklam gibi satış çabalarının yönlendirilememesi, ambalaj büyüklük ve renklerin sağlıklı bir şekilde değerlendirilememesi ve ürün geliştirme çalışmalarında dış pazar isteklerinin göz önünde tutulamaması, Eti'nin dış pazarlardaki rekabet gücünü azaltmaktadır.

Eti Şirketler Grubu dış pazardaki aşırı fiyat rekabeti karşısında, firmaları koruyacak önlemlerin devlet eliyle alınmasını ve bu amaçla etkili finansal kolaylıklar sağlanmasını istemektedir.

İhracat Eti Şirketler Grubu bünyesinde nispeten yenidir. Bu nedenle birçok konuda geleneklere bağlı iç pazarlamacılarla dış pazarlamacılar karşı karşıya geldiklerinde (kapasitesi kısıtlı mallarda olduğu gibi) dengeli çözümler sağlayacak deneyim daha kazanılamamıştır.

Kolayca görülebileceği gibi Eti Şirketler Grubu'nun dış pazarlarda etken ve verimli bir şekilde varlığını sürdürebilmesi, Türk ekonomisi ve Eti'nin yapısal bazı değişimlere uğramasıyla mümkündür. Bu çalışma açısından özellikle vurgulanması gereken ekonomik yapıya ilişkin öneriler şunlardır:

- Her firmanın bilgi derleme ve pazar araştırma çalışmalarını kendisi yapması çok pahalı olacağından, bu çalışmalarını yürütebilecek dış pazarlama şirketleri kurulmalıdır. Pazar araştırmaları bu kuruluşlar aracılığı ile yürütülmeli ve ihracatçı firmalara gerekli bilgiler sağlanmalıdır. Bunun yanında bu amaçla kurulmuş mevcut kurumların işlevleri de artırılmalıdır.

- Devlet iç ve dış pazara benzer ürünler süren birbirine rakip firmaların fiyat rekabeti yapmalarını önleyecek tedbirler geliştirmelidir.

- Devlet tarafından ambalaj malzemesi sanayisinin gelişmesine yardım edilmelidir.

Eti Şirketler Grubu'nun yapısal değişimleri konusunda ise şunlar önerilebilir.

- İhracat ciddi bir faaliyet alanı olarak kabul edilmeli, dış pazar payını artıracak stratejiler geliştirilmelidir. Bu stratejilerin geliştirilebilmesi için ürünün özelliklerinin, ambalaj şekil, renk ve niteliklerinin, aracı şirketlerin(ithalatçıların), siparişleri karşılamada gösterilen başarısının, nakliyenin, pazarlamada dağıtım kanallarının ve benzeri değişkenlerin dışsatım üzerine etki-

leri ayrıntılı bir şekilde analiz edilmelidir.

- İç ve dış pazar arasında müşterileri hoşnut edecek uzun dönemli dengeler oluşturacak şekilde uygun bir örgütlenme geliştirilmelidir.

Eskişehir'de kambiyo yetkisi olan bankaların azlığı, ihracatı gerçekleştirmek için imza yetkisi olan mercilerin ve YATAŞ ihracat şirketinin Eskişehir'de olmaması, Eti ile bu birimler arasındaki iletişimi güçleştiren önemli faktörlerdir. Özellikle Eti Pazarlama Şirketi'nin Eskişehir yerine İstanbul'da bulunmasının, Eti açısından avantaj ve dezavantajları etraflıca incelenmelidir.

- Olduğunca kısa bir süre içinde İhracat Müdürlüğü kadrosundaki personel devir hızının nedenleri araştırılmalı, bu konuda özellikle ücret politikası gözden geçirilmelidir.