

FİYATLAMAMANIN BÜYÜSÜ

Bir ürün ya da hizmet satarak gelir ve sonrasında kar elde etmek ticari işletmelerin varlığını sürdürmelerinin yegane yoludur. Bu yüzden kurumlar pazarlama ve satış fonksiyonlarına büyük önem vererek burada etkinliği arttırmak için olabildiğince çok kaynak harcarlar. İşletmelerin gelir arttırmak için ikinci önemli çabası ise yeni ürünler, yeni kanallar ve yeni pazar yaratmak üzerinedir. Oysa elde edilecek gelirin en önemli unsuru ürün ya da servisin fiyatı olmasına ve fiyatı oluşturma işinin de en az satmaya çalıştırmak kadar kritik önemde olmuş olmasına rağmen çok az kurumda fiyatlama konusunda uzmanlar çalışır. Üstelik günümüzde ürün ve fiyat bilgileri bir parmak uzaklığı mesafede son derece ulaşılabilir durumdadır.

Fiyatlandırmanın babası sayılan Hermann Simon "Bir Fiyatlandırmanın İtirafları" kitabında çoğu yöneticinin fiyat belirlerken maliyetlere ya da rakiplere bakarak değerlendirme yaptığından bahseder. Maliyet artı gelir şeklinde bir fiyatlama mantığının piyasa ve müşteri beklentilerini karşılamaktan uzak olacağı, ayrıca maliyetlerin değişkenliği yüzünden satış miktarına bağlı olmasından dolayı gereksiz yere ucuz ya da pahalı bir ürün fiyatı çıkaracağı açıktır. Rakiplere bakılarak yapılan fiyatlama ise rakibin sizin fiyatlarınıza vereceği tepkiye bağlıdır ki hangi kurum kaderini rakibine emanet etmek ister. Hermann Simon bunların yanı sıra müşteri tercih, davranış ve ihtiyaçları başta olmak üzere fiyat belirlerken dikkat edilmesi gereken diğer unsurları sıralar.

Ünlü pazarlama gurusu David Ogilvy fiyat bir tahmindir demiş, peki fiyatı belirlerken doğru tahmin nasıl yapacağız. Yıllar önce eşimin piyasaya yeni çıkmış modelde olan arabasını satmaya çalıştığımızda gittiğimiz bütün oto galerileri fiyat belirlemede zorlanmıştı. Hemen hemen hepsi bir arkadaşını arayarak bize bir fiyat vermeye çalıştı, verdikleri teklifleri beğenmedik ve arabayı kendimiz satmaya karar verdik. Araba 1 hafta içerisinde hem de en yüksek fiyat veren galerinin teklifinden %50 daha fazla fazlasına satıldı. O zaman galerilerin bu kadar kötü teklif vermelerini garipsemiştim, bu kadar yüksek kar marjı beklentileri olamazdı. Gerçekten de asıl sorun satmaya çalıştığımız araba yeni çıktığı için ikinci el piyasa fiyatının olmaması idi. Şaşırtıcı olanın ise bu işi yaparak para kazanan, yani işi arabalara bedel biçmek olan kişilerin ikinci el fiyatı hakkında bu kadar kötü tahminde bulunmaları idi.

Gerçekten de referans olmaksızın fiyatı tahmin etmek imkansızdır. Hiç almadığınız bir ürün hayal edin; örneğin lezzetli bir ege otu olan çibes ? Çibes otunun kilosu kaç para olmalıdır ? 3 TL ? 5 TL ? ya da 20 TL ?. Tahmin edebilmek için hemen ıspanak ya da semiz otu gibi daha bildik otları referans almaya çalışırız değil mi ? Muhtemelen tahminimizi fiyatını biliyorsak ıspanaktan pahalı olacak şekilde yapacağız, ama bu durumda bile birbirine çok yakın görünen 3 TL ve 5 TL arasında bile %60 fark olduğunu gözden kaçırmayalım.

Pek çok ürün ve servis için fiyat pazarlıkla belirlenir, bu yüzden müzakere teknikleri kullanarak karşı tarafın manipüle edilmesine açıktır. En önemli müzakere tekniği Tversky ve Kahneman'ın 1979 yılında yayınladıkları belirsizlik altında karar verme çalışmasından çıkan çapalama etkisi teorisi. Bu çalışmada 2 ayrı grup üzerinde bir deney yapılarak katılımcılardan sadece 10 ve 65 değerleri gelecek şekilde önceden ayarlanmış bir çarkifelek çevirmeleri istenir. Daha sonra Afrika ülkelerinin Birleşmiş Milletlerdeki temsil oranının bu rakamdan az mı çok mu olduğu ve hangi oranda temsil edildiklerini tahmin etmeleri istenir. Çarkifelekte 10 rakamı gelenler ortalama olarak yüzde 25 oranında temsil tahmin ederken, çarkifelekte 65 gelenler ortalama yüzde 45 tahmininde bulunur. Çarkifelek gibi konu ile hiçbir ilgisi olmayan bir gösterge bile deneklerin tahminini neredeyse 2 misline yakın değiştirmiştir.

Çapalama etkisinin fiyatlama üzerine en ilginç örneklerinden Hermann Simon bir fiyatlandırmanın itirafları adlı kitabında alıcıların beklentilerini karşılamak için küçük bir oyun oynayan iki terzi kardeşten bahseder. Bu kardeşlerin dükkanına gelen bir müşteri fiyat sorduğunda, tezgahta olan kardeş içeridekine seslenerek ürünün fiyatını sorar, 15 dolar cevabını aldıktan sonra döner ve müşteriye sizin için 10 dolar diye fiyat verir. Bu yöntem müşteri üzerinde direk olarak 10 dolarlık fiyatı duymasından çok daha fazla etki yaratır. 15 dolarlık fiyat anında bir çapa etkisi yaratır, ayrıca önemli bir oranda indirim yapıldığını hissedeceği için karşı tarafın bir çaba gösterdiği, bir adım attığı kabulü ile pazarlığa oturur, bu da satıcıya avantaj sağlar. Bir pazarlık esnasında ortaya atılan ilk fiyat çapa etkisi yarattığı için bu yüzden çok önemlidir.

Üzerinden yıllar geçmesine ve aksini ispat etmeye yönelik pek çok çalışmaya rağmen bu teori bugün hala geçerliliğini korumaktadır. Hatta ilerleyen yıllarda bir ödül ya da kişisel çıkar söz konusu olduğunda tahminlerin daha kaliteli olacağına yönelik çalışmalar yapılmış, hatta deneklere ilk gördükleri rakamın yönlendirici olduğu baştan söylenerek testler tekrar edilmiş ancak sonuç değişmemiştir. Çapa etkisi aynı ürünün farklı boyutlarda satılması durumunda çok daha kolay kullanılır. Geçen hafta sonu çocuklarımla gittiğimiz parkta 1 saatlik ücret 60 TL, iki saatlik ücret 70 TL olacak şekilde bir ücret gördüğümde hiç düşünmeden 2 saatlik bilet aldım, 1 Saat'e 60 TL teklifi hemen bende çapa etkisi yarattı ve saatlik 35 TL'ye gelen teklifi uygun bularak deyim yerindeyse atlardım. Oysa çocuklar parkta ne kadar zaman geçirir düşünmedim bile. Gerçekten de onlar 45 dakika sonra sıkılıp çıkarken ben fazladan nasıl 10 TL ödediğimi düşünüyordum.

Hermann Simon'un kitabında bahsettiği ilginç bir konu da orta noktanın büyüü. Nadiren aldığımız bir ürün için alternatifler arasında en ortada olanı tercih etmeye eğilimli olduğumuzdan bahsediyor. Örneğin bir kilit alacağız ve fiyatlar 5 ile 10 lira arasında değişiyor, bu durumda 7-8 liralık olanlar arasında tercih yapma ihtimalimiz daha fazla. Bu yüzden pek çok işletme müşterileri etkilemek için aslında satış hedefi olmasa bile pahalı ürünü de seçenekler arasında bulduruyor. Bu sefer aynı dükkanda kilitler 5 ile 20 lira arasında, bu durumda tercihimizin 10 liralık olandan yana olma ihtimali çok daha fazla.

Pek çok satıcı müşterisini memnun ederek kalıcılık sağlamak için indirim yapması gerektiğini düşünür. Gerçekten de her satın alma sonucunda bir doyum ve tatmin duygusu oluşur ve müşterilerin doyum derecesi pazarlık esnasında elde ettikleri indirim ile ilişkilidir. Ancak indrimi iki kat fazla yapmanız asla 2 kat fazla memnuniyet vereceğiniz sonucu doğurmaz. Harvard öğrencilerine yapılan bir deneyde ne kadar para bulmaları sonucunda yerde 10 dolar bulmanın verdiği memnuniyetin 2 misline ulaşacakları sorulmuş ve 40 dolarlık bir ortalama cevaba ulaşılmıştır. Yani iki misli memnuniyet sağlamak için 4 misli para gerekmiştir. Dolayısı ile belli bir orandan sonra satıcının yapacağı indirim oransal olarak çok daha az memnuniyet getirecektir.

Bu arada Google'da basit bir arama yaparak müşteri kaybı ile ilgili pek çok araştırma buldum. Bunların hiçbirinde müşteri kaybında fiyatların pahalı olması nedeni %20'den fazla çıkmamış, dolayısı ile müşteriyi tutmak için indirim yapılması gerektiği çok da gerçek görünmüyor.

Davranışsal ekonomistlerin üzerinde durduğu bir husus da yapılan pazarlık sonucunda alıcının ödediği fiyatın adil olduğunu düşünmesi gerektiğidir. Yaptığınız satış sonucunda karşı tarafta adil olmayan bir fiyat hissiyatı yarattı iseniz yapacağınız indirimlerin anlamı çok azalmaktadır. Bu fikrin en büyük dayanağı Alman Sosyolog Werner Guth tarafından icat edilen ültimatom oyunu çalışmasıdır. Burada ikişer kişi olarak ayrılan deneklerden birine belli bir miktar para verilmiş ve bu parayı istediği gibi bölüştürmesi istenmiştir. Karşı taraf bölüştürmeyi kabul ettiği durumda iki taraf da parayı alacak, reddetmesi durumunda ise iki taraf da parasız kalacaktır. Beklendiği gibi deneklerin çoğu parayı eşit şekilde bölüştürür, ancak asıl ilginç olan karşı tarafa %30'un altında verilmesi durumunda tekliflerin genellikle reddedilmesidir. Oysa reddetmek hiç para alamamak anlamına gelir, yani adil olmayana olan tepki ekonomik çıkarların üstündedir.

Bu bir taraftan da müşterilerin fiyatlara ne kadar irrasyonel baktığının da göstergesidir. 200 lira değerinde bir gömleği beğendiğinizi düşünün; tam alacağınız sırada 15 dakikalık yürüyüş mesafesinde başka bir yerde bu gömleğin 100 liraya satıldığını duydunuz, eminim çoğunuz gidirsiniz. Peki 100 bin liraya araba alacaksınız, yine aynı şekilde 15 dk mesafede aynı arabayı 100 lira ucuza alacaksınız gider misiniz? Bu aslında elde edilecek kazancın kendi değerinden çok getirdiği oransal faydaya baktığımızı kanıtlıyor. Rasyonel mi? Değil ama gerçek.

Müşteriler ödedikleri bedelin aldığı hizmet ya da ürüne değdiğini düşünmelidir. İlginç bir şekilde insanların adalet duygusu pazarlıkta taraf olmamalarına rağmen diğer insanların ödedikleri ile de ilişkilidir. Bu yüzden çoğu zaman sabit fiyat uygulaması adalet duygusu yarattığı için faydalıdır. Benzer şekilde ürün ya da hizmetin her bir fonksiyonu için ayrı fiyat belirlemek ve opsiyon haline getirmek de işe yarayabilir. Örneğin Apple Ipad için yıllarca sim kartlı olan modellere 100 dolar fazla fiyat uygulaması yaptı, böylece alıcılar sim kartı ile iletişim yapabilmenin 100 dolar edip etmeyeceğine daha kolay karar verebildi. Benzer şekilde müşteri ve hizmetlerin segmente edilerek fiyatlandırılması fayda sağlar, örneğin benim için Ankara uçak bileti için 200 lira değişiyor iken, çok daha zengin birine ayaklarını uzatacağı bir koltuk 500 liraya değişiyor olabilir. Bu durumda hizmet

Ankara'ya gitmek olmakla birlikte farklı koltuk tipleri için farklı fiyat uygulayarak satışı yapmak hem kazançlı olur, hem de müşteri memnuniyeti sağlar.

Ancak verilen ücretin değişiyor olması müşteride yaratacağı adalet duygusunun önüne hiçbir zaman geçmez. Bunun en güzel örneği 1999 yılında Coca Cola'nın fiyatlarını mevsimsel olarak değiştirme kararıdır. Eminim hepiniz yazları Coca Cola'ya verdiğiniz paranın çok daha değiştiğini düşünüyorsunuzdur, oysa aynı ürüne farklı zamanlarda farklı ücret ödemek satıcının zaaflarımızdan faydalandığını gösterir ki bu da bizde haksızlık duygusu uyandırır. Gerçekten de gelen tepkiler üzerine Coca Cola bu fiyatlama stratejisini hemen geri çekmek zorunda kalmıştır.

Fiyatlama konusunda okuma yaparken en çok dikkatimi çeken unsur satış elemanlarının neredeyse hiçbir yerde bahislerinin geçmemiş olması oldu. Oysa pek çok işletme ürün ya da hizmeti için liste fiyatı yanı sıra satışılarına belirli bir indirim hakkı da verir. Fiyatın esnek olduğu sektörlerde indirim hakkı çok daha yüksek olur. Hatta pek çok satıcı müşterisine liste fiyatının da üzerinde ilk teklifi vererek görece daha fazla indirim yapar. Satış elemanlarına fiyat konusunda geniş yetkiler verilmesi aslında kurumun önce kendi elemanlarına satıyor olduğu sonucu doğurur. Bu durumda fiyatlandırmanın başta liste fiyatı belirlemek olmak üzere (ki bu çapa fiyattır) her türlü stratejisini müşterisine değil satışılarına satıyor gibi geliştirmesi çok daha etkin sonuç verecektir.

Eğer bir Banka ya da benim gibi Faktoring şirketinde çalışıyorsanız ve verdiğiniz kredi için fiyatlama yapıyorsanız işin içine risk de gireceği için çok daha karmaşık bir durumla karşılaşırsınız demektir. Kredi fiyatları içerisinde en önemli parçalardan biri verilen kredinin geri ödenmeme ihtimalinin maliyetidir. Kabaca anlatmak gerekirse eğer verdiğiniz kredilerin %3 karşılıksız çıkacağını düşünüyorsanız anaparanın %3'ünü fiyata eklersiniz. Ancak bunun şöyle bir yan etkisi olur, mali durumu sağlam müşteriler için 3 puanlık ek maliyet fazla gelir ve onların bir kısmını rakiplerinize kaçırsınız. Bu durumda size başvuru yapan müşteri kümeniz gerçekten %3 karşılıksız olsa bile fiyat teklifinizi kabul edenler %5 oranında karşılıksız çıkacak ve zarar edeceksiniz demektir. İşte bu yüzden sanılanın aksine kredi veren finansal kurumlar fiyatları ile çok rahat oynayamazlar.

Yukarıdaki tüm örneklerden de gördüğümüz gibi fiyatlama kolay iş değildir, davranış psikolojisi, iktisat, matematik ve hatta istatistik bilgisi gerektir. Ama emin olun üzerinde çalıştıkça seveceksiniz ayrıca doğru yapıldığında elde edeceğimiz katkı da yanınıza kar kalacak.

Hakan Karamanlı / Aralık 2018