

MAMULÜN HAYAT SEYRİNDE PAZARLAMA YÖNETİCİLERİNİN GÖREVLERİ

Öğr. Gr. Dr. Birol TENEKECİOĞLU

Herhangi bir mamulün söz konusu olduğu hallerde, rekabette kullanılan, öteki taktirlerin yanı sıra, fiyat indirimlerinin, diyaız değişikliklerinin, mamülde yenilik yapmanın satışları arttırdığını ve işletmeyi kârlı bir duruma getirdiğini yöneticiler iyi bilirler. Fakat yöneticiler, kârlı mamul kullanma stratejisinin planlanması için bir temel oluşturan mamulün hayat seyriindeki durumunun önemini kavramakta yavaş davranırlar. Yöneticiler çok kez dikkatlerini, mamulün hayat seyriindeki gelişimi gözönünde tutarak, geleceğini iyi bir şekilde plânlamanın üstünlüklerinden ziyade günlük rekâbet durumlarına veya işletmenin öteki sorunlarına yöneltirler.

Mamulün hayat seyri ile insan hayatındaki devreler arasında pek çok benzer noktalar vardır; mamül doğar (üretilir), yavaş yavaş büyür (pazarda tutunur), dinamik bir olgunluk kazanır (satışların en yüksek noktaya ulaştığı devre) ve daha sonra satışlarının azaldığı dönemlere girer. İnsan gibi, bir mamule de gelişme yıllarında gerekli potansiyel verilmediği takdirde olgunluk devresi muhtemelen başarısız geçer. Olgunluk devresinde fırsatlardan faydalanmak veya umulmadık felaketlere karşı kendimizi korumak için her birimizin mali kaynaklarımızı yerinde ve zamanında kullanmaya zorunlu olmamız gibi, aynı şekilde mamulün geleceğini kontrol eden pazarlama yöne-

ticileri de, mamulün hayat seyrindeki son devrelerde ellerindeki finansman kaynaklarını optimize etmek zorundadırlar. Mamulün hayat seyri ile insan hayatının dönemleri arasında önemli ayrıcalıklar da vardır. Her insan belirli, ortalama bir hayat süresine sahiptir. Fakat bir mamulün hayat seyri oldukça değişir. Bir moda yaratıcısı «bol ceket» stilini planlarken bu stilin bir yıldan fazla bir süre için tutunacağını ümit edebilir. Chippendale (x) stili sandalye ise her kuşağın beğendiği bir mamul olabilir. Aspirin, 80 yıl sonra dahi yine aspirin olarak hayat seyrini devam ettirmekte, fakat pervaneli uçaklar daha planlarının çizildiği günlerde gerçekte modası geçmiş duruma gelmiştir.

Mamulün hayat seyri veya hayat seyrindeki dönemler çeşitli nedenlerle kısaltılmış veya uzatılmıştır. İç lâstiksiz otomobil lâstiği (Tubeless) için patent hakkının verilip verilmemesi yetkili mahkemede tartışılırken, lâstik dört yıldan az bir zamanda tanıtma (doğma) ve gelişme (büyüme) dönemlerini süratle aşarak olgunluk dönemine ulaşmıştır. Otomobil endüstrisi «Planlanmış şekilde modayı değiştirme» (Planned Style Obsolescence) yöntemi diyebileceğimiz bir yöntemle, iç lâstiksiz otomobil lâstiğinin olgunluk dönemini çok uzun bir süre uzatmıştır. Bu suretle, otomobiller bir taşıma aracından ziyade başarının bir sembolü haline gelmiştir. (Otomobil endüstrisinin kısa dönemde - her yıl - yaptığı model değişikliği büyük ölçüde stil değişikliğine dayanmaktadır. Bu stil değişikliği öteki endüstrilerde de denenmiş, fakat çok az başarılı olmuştur).

Mamulün Hayat Seyri Kavramı

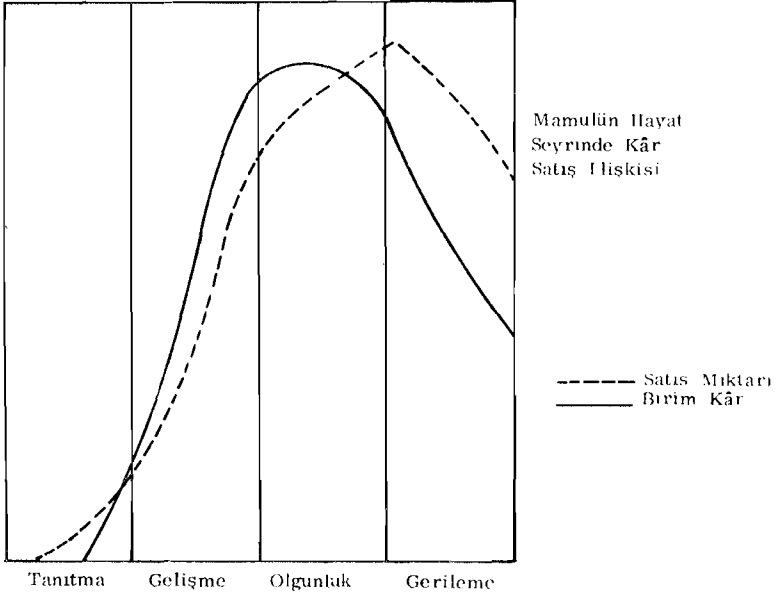
Gerçekte mamulün hayat seyri kavramı, kolay anlaşılır bir kavramdır. Kavramda üç temel faktör vardır. Bunlar;

1. Mamuller, tanıtma, gelişme, olgunluk ve gerileme devrelerinden değişik zaman süreleri içinde, değişen bir süratle geçerler.
2. Gelişme döneminde mamulün getirdiği kâr (birim başına kâr) süratle artar. Olgunluk döneminde ise artan rekâbet nedeniyle gerilemeye başlar, fakat bu arada satılan birim miktarı yükselmeye devam eder.
3. Başarılı mamul satışı ve kullanımı için fonksiyonel görevler üzerinde önemle durulmalıdır. Mühendislik ve araştırma, üretim, pazarlama

(x) Chippendale stili sandalye, 1718-1779 yılları arasında yaşamış mobilya desinatörü İngiliz Thomas Chippendale tarafından yaratılmıştır. Sandalyenin şekli konusunda bkz.: E. L. THORNDIKE - Clarence L. BARNHART, **High School Dictionary**, Doubleday, Company, Inc. 1952, s. 169.

ve finansal kontrol, mamul hayat seyrinin bir döneminden başka bir dönemine geçerken mamulün satışı için gereklidir. Ancak bu şekilde mamulün kârlılığı devam ettirilebilir.

Mamulün hayat seyri kavramı çok basitleştirilmiş, olmakla beraber, grafik l'de mamulün hayat seyrindeki her dönemde meydana gelen kâr-satış miktarı ilişkileri gösterilmeye çalışılmıştır. Tanıtma döneminin başlangıcında meydana gelen zararlar, gelişme dönemindeki satışların sağladığı kârlarla kapatılır. Sağlanan kâr miktarı olgunluk döneminde azalmakla beraber satılan birim miktarı artmaya devam eder. Kârların en çok azaldığı dönem ise gerileme veya mamulün modasının artık geçerli olmadığı dönemdir (1).



Mamulün hayat seyrinde meydana gelen kâr-miktar ilişkilerindeki değişimleri, işletme içindeki değişik fonksiyonların nispi önemlerinde de değişikliklere sebep olur. İşletme fonksiyonlarında yapılan değişiklikler, mamulün hayat seyrinin her döneminde görülen çevresel özelliklerin incelenmesinden de anlaşılabilir.

Tanıtma Dönemi : Bu dönemde en önemli faktör mamul geliştirilmesinde gerekli olan işletmenin araştırma veya mühendislik yeteneğidir. Bununla

(1) Mamulün hayat seyri konusunda bkz.: Edward W. CUNDİFF - Richard R. STILL, «Basic Marketing», Prentice - Hall Inc., 1964, s. 414 - 415.

beraber, mamulün başarıya ulaşmasında mamulün test edilmesi ve ondan sonra üretimine geçilmesi önemli bir faktördür. Normal olarak, mamulün tanıtılması için yapılan giderlerin yüksek oluşu ve satışların az olması nedeniyle bu dönem zararlar kapatılır.

Gelişme Dönemi : Mamul tanıtma dönemini başarıyla atlatabilirse, marka üstünlüğünü sağlamak için pazarda etkili bir marka imajı yaratma sorunu karşımıza çıkar. Dağıtım, perakende satış ve tüketici düzeyinde kabulün sağlanabilmesinde bir tüketim malı için marka üstünlüğünün ayrı bir önemi vardır. Bu nedenle, üretim temel fonksiyon haline gelir. Mühendislik araştırma ve geliştirme bölümünün mamulü kötü planlaması ve üretime tam kapasite ile başladığı sırada daha önce piyasaya girmiş rakip işletmeler nedeniyle pek çok mamul gelişme döneminde piyasadan kalkabilir. Gerçekte, bu dönemde, belirli pazar koşulları altında, satış miktarı mamulün kalitesinden daha önemlidir. Mamulün gelişme döneminde tüketici malı satın almak isterse ve öteki mamuller arasında bir karşılaştırma yapabilmesi için çok az kriter varsa, tüketici görünüşde iyi kaliteli olmayan malı kabul edecektir. Bununla beraber, bu dönemde tüketici tatminini sağlayan mamul hayat seyrinin öteki dönemlerinde de yaşayabileceği iyi bir kalite imajı yaratabilir.

Bu dönem, imalatçı, toptancı ve perakendeci için kârın oldukça süratli bir şekilde arttığı dönemdir. Aşırı rekâbetin hakim olduğu bu dönemde zarara sebep olsa dahi bazı riskler göze alınabilir. Ancak, gittikçe artan talebi derhal karşılayabilmek için alınan acele ve yanlış kararlar büyük zararlara neden olabilir. Gelişme döneminin bazı noktalarında, mamulün geleceği için önemli olan pazarlama kararları alınır. Örneğin, mamulün kısıtlı dağıtım kanalı ile pazarlamak veya belirli mağazalarda satmak mamulün olgunluk dönemindeki seyrinde önemli kısıtlamalara yol açabilir.

Olgunluk Dönemi : Satış miktarı arttıkça ve pazar oldukça doymuş bir duruma gelince, pazarlama faaliyetleri mamulün hayat seyrinde önemli olmaya başlar. Genel olarak, bu dönemde tüm rakip mamuller güvenilir mamullerdir ve aralarında çok az seçim tercihi vardır. Mamulde yapılabilecek değişiklikler çok azdır. Satış şartlarındaki değişiklikler veya stil değişikliği daha çok hakimdir.

Bu dönemde, satışların artmasına rağmen kâr marjları düşmeye başlar. Bu, dağıtım kanalında yer alan perakendeci, toptancı ve imalatçıların satışları arttırmak veya mevcut satışları devam ettirmek için sarfettikleri gayretleri azaltmalarından dolayı bazı kârlardan vazgeçilmesi şeklinde olur. Bu durum, dağıtım kanalında yer alanlardan birinin yarattığı masrafları, diğerle-

rinin bu masrafları karşılması (toptancılar perakendecilere finanslama yoluyla kredi açarlar) veya, pazarlama fonksiyonlarının tümünü birinin üzerine alması şeklinde de olur (imalatçıların, mevcut toptancıları ve perakendecileri kullanmaksızın, bunların yerine kendi satış şubelerini kurmaları gibi).

Bu arada imalatçının satış gücü masraflarından çok daha fazla olmasına rağmen mamulün dağıtım masraflarının kıymetlendirilmesine çok kez önemi verilmez. (Toptancıların ve perakendecilerin kâr marjları yüksektir). Dağıtım masrafları, mamulün toplam maliyet masraflarında önemli bir yer tutar ve bunlar tüketiciye de yansır. Bir fiyat indiriminde ilk akla gelen bu masraflardan tasarruf etmektir. Son yıllardaki imalatçı seviyesinde, olgunluk dönemindeki bir mamulün fiyat baskısı, dağıtım ve perakendecinin fiyat baskılarından sonra gelir. Bu durum, imalatçılar arasında müşterilerine yakın kılmak için kendi satış mağazalarını açmaları temayülünü doğurur. Böyle bir yol, gerekliyse, imalatçının kendi satış mağazalarına yeterli miktarda mal göndererek kâr için başabaş noktasını da kabullenerek imalatçının kârını korumak için planlanır.

Yaratıcı satış, pazarın doymuş görünümüne rağmen olgunluk döneminde mamul için tamamen yeni pazarlar geliştirebilir. Örneğin, sigara imalatçıları sigara için erkeklerin oluşturduğu pazar doyum noktasına yaklaşırken bayanlar için ayrı sigara imaline geçmişlerdir. Bunun gibi deodorant yapımcıları bayanlar için yaptıkları deodorantları pazarın doymasından sonra erkekler için de yapmaya başlamışlardır.

Gerileme Dönemi : Bir mamul olgunluk döneminin en yükseğine ulaştıkça mühendislik imalat ve dağıtım sürecinin her basamağında maliyet masraflarının azaltılması için baskı artar. Müşteriler mal satın alırken, fiyat ve kalite yönünden daha etkili ve zor bir değerlendirme yaptıklarından fiyat rekabetinin artmasından bu baskı ortaya çıkar. Pazara yeni sürülen orijinal bir malın çekiliciliğine karşılık, eski mamulün üstünlükleri de bu dönemde tüketicinin mamul değerini algılamasında önemli bir rol oynar (2).

Maliyet masraflarını kontrol ihtiyacı, satışlar artarken kendini hissettirir ve mamul gerileme dönemine girerken önemli bir konu haline gelir. Örneğin, buharlı lokomotif ve rüzgârla işleyen değirmen imalatçıları rakiplerinin de yer aldığı listenin en sonundadırlar. Fakat bu imalatçılar, başka mamuller

(2) Mamulün hayat seyrini değişik açıdan ele alan kaynak için bkz.: Philip Kotler, **Marketing Management**, Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1967, s. 291.

geliştirerek veya gerileme döneminde fiyat ayarlamaları yardımıyla rakiplerine nazaran daha uzun süre piyasada tutunurlar.

Mamulün olgunluk dönemindeki pazarlamanın hakim rolü, yerini mamulün hayat seyrinin son safhasında mühendislik, üretim ve pazarlama gibi tüm maliyet masrafları üzerinde koordineli bir kontrole bırakır. Mamulün gerileme döneminde ve olgunluk döneminin son safhasında fonksiyonel önem, her bir liralık masraftan bir gelir sağlanacak şekilde geliri optimize etmekte, mamul masraflarını yönetmekte kendini gösterir.

Mamul, uzun bir süre sadece pazarlamaya, üretime veya mühendisliğe yönelik bir yönetimle hayat seyrini uzatamaz. Örneğin, tüketicinin çok az ilgisini çeken ek yenilikleri mamulde yapmak için mühendislik bölümünün mamul geliştirme bütçesinin % 90'ını harcamasını veya üretim bölümünün yıl sonunda aşırı stoku önlemek için mevsimlik bir mamulün üretimini %30'luk üretim kapasitesi ile sürdürmesini düşünemeyiz. Aynı şekilde, satış bölümünün mamul dağıtımını zamanında yapabilmek için gerekli mamul stokunun % 20'lik bir artışla tahmin etmesi yanlıştır.

Yukarıdaki kararlardan her biri, bu kararları alan pazarlama fonksiyonlarına yönelik yöneticilere uygun gelir. Gelişme safhasındaki mamulün yönetimi ile ilgili bu yargısal hatalar talepte meydana gelen değişmelerin altında yatar. Bundan öte, mamulün olgunluk safhasının son döneminde, mamullerden her biri ciddi fiyat baskılarıyla karşılaşır ve bu tek yanlı karar nedeniyle işletme kârları gözle görülür bir şekilde azalır (3).

Gelişme dönemine hızla yaklaşan bir mamulün yönetiminde finansal kontroller daha çok önemli olurlar. Finansal yöneticinin cesareti ve bilgisi bu safhada gereklidir. Gerçekte, işletmedeki öteki yöneticilerden mamul kârlılığını optimize etmek için koordineli bir program geliştirmelerini isteyecek yetkiye sahip finansal yönetici, tüm kâr sorumluluğunu taşıyan yönetici grubunun başkanı durumuna gelir.

Fonksiyonel kontrol hayat seyrinin gerileme safhasında da önemlidir. Sorumluluğun tümünü taşıyan yönetici, mamulün başarılı bir şekilde tanıtıldığını görür. Sonuç olarak mamulün hayat seyrinin son safhasındaki otoritesini sağlamlaştırmak için üretim ve pazarlama yöneticileri üzerinde belirli bir etki yapma olanağını kazanır.

(3) Martin Zober, **Marketing Management**, John Wiley Sons, Inc., 1964, s. 46 - 66.

Bazı Önemli Sorunlar

Mamulün hayat seyrine karşı doğruluğu şüphe götürür pek çok ayrıcalığın bulunabileceğine inanan kimseler vardır. Örneğin, bu görüşte olanlara göre çelik, tuğla, kömür, çimento, ekmekek, bakır, ayakkabı ve pencere camı gibi pek çok mamul, mamulün klasik hayat serine uymaktan ziyade ekonomideki dalgalanmaya bağlı olarak değişiklik gösterir. Aynı şekilde, tüketicilerin büyük bir çoğunluğu ve bazı özelliği olan mallar normal hayat seyri baskılarından etkilenmez görünürler. Bu tür mallara hazır ilâçlar, markalı ve paketlenmiş mallar, matbaa makinaları, açılıp kapanabilen pencere gölgelikleri, testereler, petrol arama (delgi) makinaları ve bisikletler örnek olarak gösterilebilir.

Bazı mamuller olgunluk döneminde, öteki dönemlere göre daha az fiyat rekabetine, kolaylıkla açıklanamayan nedenlerden dolayı konu olurlar. Bu grubun bir sınıfına dahil mallara, eğlence veya sağlık nedenleri ile satın alınan düşük fiyatlı mallar dahildir. Bu tür mamuller genellikle hissi satın alma güdülerinin etkisiyle, çok sık satın almaktan doğan alışkanlıkla veya sadece beğenildikleri için satın alınırlar. Örneğin, bu sınıfa giren mallara belirli özelliği olan bisküvi, çikolata gibi mallar ile sağlığa yararlı ilâçlar örnek gösterilebilir. Başka bir sınıfta yer alan mamullerin büyük bir kısmını, imalatçıların mamul fiyatı üzerinde büyük etki yapabilecekleri (fiyatı değiştirme yönünden) pazara hakim mamuller oluşturur.

Duygusal nedenlerle satın alınan tüketim mallarına oranla daha çok fiyat rekâbetine konu olan dayanıklı tüketim malları, mamulün hayat seyrinde belirli üstünlüklere sahip görünür. Bu üstünlükler, perakende ve tüketim düzeyinde, buzdolabı, ayakkabı veya mobilya imalatçısının sahip olduğu ayrıcalığı büyük ölçüde yansıtır. Radyo, buzdolabı gibi dayanıklı tüketim malları yapan yeni imalatçı, bu mallar ne kadar geliştirilmiş olursa olsun veya ne kadar tamamen yeni bir mal olursa olsun perakendeciler veya müşteriler arasında marka kabulünü sağlayabilmek için güçlüklerle karşılaşır. Öte yandan, endüstride rasyonel çalışan acenteler eski mamul yerine, yeni bir mamulü almaya isteklidirler. Satın alma kararında duygusal faktörlerin az olması halinde, endüstriyel bir malda yenilik üstünlüğü çabuk kaybedilir. Mamuldeki başarılı yeni gelişmeyi kopya etmeye muktedir taklitçiler çok kez hazır ve isteklidirler. Müşteriler de, fiyat, dağıtım ve satış sonrası hizmetler yönünden nispeten çok az üstünlüklere sahip bu kopya edilmiş malı satın almayı yeğlerler.

Mamulün hayat seyri kavramının geçerliliği konusundaki şüphelerin çoğunun iki temel kaynaktan geldiği görülür. Bunlar; üretim-dağıtım sürecinin iktisadiliği ve nelerin yeni bir mamulü oluşturduğunun tanımlanmasıdır.

Örneğin, gelişmiş ülkelerde maden kömürü, ortak özellikler taşıyan bir malın gerileme döneminde gösterdiği fiyat düşüklüğünü gerektirmez. Fuel-oil ve gazın rakip olarak ortaya çıkmasından sonra, maden kömürü çıkarımı yarı yarıya düşürülse dahi fiyatı düşmez. Kömür fiyatlarının düşmemesinin nedeni, işçi ücretlerinin sendikalar tarafından kontrol edilmesinde ve kömür çıkaran marjinal işletmelerin gittikçe azalan miktarda kömür çıkarmaları ve sonunda bu işletmelerin kömür ocaklarını kapatılmalarında yatar.

Başka bir deyişle, maden kömürü çıkarımının azaltılmasına ve talepteki büyük azalmalara rağmen kömür fiyatlarının istikrarlı tutulmasını mümkün kılan ekonomik faktörlerin bir kombinezonundan doğan sonuçlar, hayat seyrinin gerileme dönemindeki kömür herhangi başka bir malın karşılaştığı değişiklikleri göstermez.

Mamulün hayat seyrindeki dönemleri takip etmeyen mamullerin büyük bir çoğunluğu üretim-dağıtım sürecindeki iktisadilik tarafından korunur. Çok az sayıdaki üretici patent haklarını korumaya ve yaşatmaya isteklidir. Malın markasına ilişkin reklam masrafları ve bir üreticinin hakim olduğu pazar payı gibi faktörler nedeniyle mamul hayat seyrindeki değişimleri reddeder.

Bununla beraber, hayat seyri kavramının anlaşılmasında önemli bir rol oynayan çok karışık faktör şu soruyu içerir: Yeni bir mamul nedir? Örneğin, stereo plâklar yeni bir mamul müdür yoksa sadece klâsik plâkların geliştirilmiş değişik bir türü müdür? Kömürle ısıtılan ütülere karşılık buharlı ütüler, filtresiz sigaralara karşılık filtreli sigaralar, elektrik ampullerine karşılık flörosan lambalar veya siyah beyaz TV'lere karşılık renkli televizyonların durumu nedir?

Yeni bir mamulün hangi koşullar altında kendi hayat seyrinde hareket ettiğinin tespitindeki güçlük ve mamulün eski bir mamulün değişik bir şekli olması halinde, eski mamulün hayat seyrinde takip ettiği dönemleri değiştirilmiş yeni mamul de çok az değişiklikle aynı dönemleri geçerse, mamulün hayat seyrine ilişkin şüphelerde temel bir faktördür.

Yeni mamulü, eski bir mamulün geliştirilmiş, değişik şeklinden ayıran -bilinen ve tanınan- bir kaç özellik görülür. Gerçekte, pek çok mamulün incelenmesi ile yeniliğin çeşitli derecelerinin olabileceğini gösterir.

1. **Tamamen Yeni Mamul** : Stereo plâklar başlangıçta yeni bir mamulün tüm işaretlerini taşır. Bunlar; yüksek fiyat, ciddi performans sorunları, sık dağıtım v.b. Başka bir örnek, transistörlü radyo, daha az maliyet masrafı ile elektrikle çalışan radyodan daha iyi belirli fonksiyonları görür.
2. **Kısmen Yeni Mamul** : Buharlı ütü, kumaşı nemlendirmek için tüketici ihtiyacını karşılar. Fakat eski kömürlü ütü aynı işi göremez. Bununla beraber, buharlı ütü, kömürlü ütünün yaptığı her işi yapabilir bundan dolayı genel kullanma alanında (ütülemek) kömürle kullanılan ütü ile rekabet eder. Başka bir örnek, elektrikle çalışan radyonun tüm fonksiyonlarını gören portatif (transistörlü) radyo olabilir. Ayrıca, portatif radyo istenilen zamanda, istenilen yere taşınabilir. Burada esas olan mamulün, kendi pazarını genişletmesi ve aynı zamanda benzer eski mamulle rekabet etmesidir.
3. **Mamulün Esaslı Bir Şekilde Değiştirilmesi** : Teknolojik değişiklikler, eski mamulün yerini alan ve çok kısa sürede olgunluk dönemine ulaşan yeni bir mamul meydana getirebilir. Long-Play (LP) plaklar ve iç lâstiksiz otomobil lâstikleri örnek olarak gösterilebilir. Büyük imalâtçılar eski mamulü yeni mamul haine o kadar süratle değiştirirler ki, yeni mamul gerçekte kendi normal hayat seyrini takip etmez.
4. **Küçük Değişiklikler Yapılmış Mamul** : Havalı direksiyon, uzaktan kontrollü TV anahtarı ve bunun gibi yenilikler mamule kısa bir dönem rekabetçi üstünlük sağlar, fakat mamulün hayat seyrinde herhangi bir değişiklik yaratmaz.

Bu örnekler, yeni bir mamulün aşağıda yazıldığı gibi tanımlanmasını kolaylaştırabilir: «Tamamen yeni bir pazar açan, mevcut bir mamulün yerini alan veya mevcut mamul için pazarı önemli ölçüde genişleten mamul yeni bir mamuldur».

Yeni mamulün özellikleri alışılmış hayat tarzını kolaylaştırır, ucuzlatır, daha kullanışlı bir duruma getirir veya daha zevkli kılar. Bu özellik malın kısa zamanda tanınmasına ve benimsenmesine yardımcı olur. Yeniliğin başka özellikleri de yeni bir hayat tarzını, yeni alışkanlıkları, yeni fikirlerin anlaşılmasını yahut yeni bir görüşü, inanılması güç seylere inanmayı, yahut ta yeni zevklerin kazanılmasını gerektirir. Sonucu nokta yeni fikrin sıkıntısını gidermek için yapılan hizmetlere yeterli bir değer kazandırılmasında pazarlama faaliyetlerini bu noktaya yöneltmeyi de gerektirebilir.

Yeni mamuldeki bazı özellikler kültürel yapının eğitimine bağlı olarak olumlu, olumsuz veya tarifsiz olabilirler. Bunların mevcut bileşik değerlerini, malın tanıtılmaya başlandığı ve pazarlama plânlaması sırasında ve hatta malın değerine uygun bir şekilde çizimi esnasında dikkatli bir şekilde değerlemelidir.

Herhangi bir mamulde yapılan yeniliklerin altı özelliği olumludur. Bu önemli özellikler mamulü tanıtmaya işlemi de kolaylaştırır.

1. Yeni maliyet veya yeni fiyatın eskisine göre düşük olması,
2. Kullanışta kolaylığın daha fazla olması,
3. Yeni kullanma şeklinin daha güvenilir olması,
4. Belirli bir yer ve belirli bir zamanda veya her ikisinde de hazır bulunması,
5. Gösteriş için tüketim (Sosyal Mevki Sembolü) olanakları,
6. Sağlanan yararların güvenilir ve inanılır türden olmasıdır (4).

Herhangi bir yeniliğin öneminin geç de olsa anlaşılmasına rağmen, pek çok belirsiz durumlar nedeniyle yeni bir mamulü eski bir mamulün değiştirilerek yenilenmiş şekliyle ayırd etmek zordur. Ayrıca, mevcut bir mamulün geleceğini tahmin etmede yapılan bir hatanın büyük bir riski vardır. Başka bir örnek haberleşme araçlarından -telefon- verilebilir. Gelişmekte olan ülkelerde telefon cihazlarının satışı ve santral tesislerinin kurulması, ekonomik dalgalanmalara ve mesken-bina yapımlarındaki artışa bağlı olarak değişir. Kalkınan ülkelerde telefon, hayat seyrinin olgunluk dönemindeki bir mamulün tüm özelliklerini gösterir. Kalkınmış ülkelerde de telefon tesisleri yapılan inşaatların sayısından daha çok artmıştır. Bunun nedeni, reklâm ve satışları artırıcı çabaların yoğunluk kazanmasıdır. Yapılan telefon reklâmlarında, değişik parlak renkli telefonlar ve bunların, bir evin hemen hemen her odasında kullanılmasını teşvik eden konular işlenmiştir. Bunun bir sonucu olarak telefon cihazı, hayat seyrinin olgunluk döneminde uzun bir süre kalabilmektedir.

Mamulün Hayat Seyrini Etkileyen Ekonomik Güçler:

Bazı endüstriler mamulleri için oldukça kısa hayat seyrine güvenmeyi uygun bulurlar. Paketlenmiş gıda maddeleri imalâtçıları, yeni mamul satış-

(4) Chester R. Wasson, «What Is New about a New Product?» **Journal of Marketing**, Vol. 25, No. 1 (July 1960), s. 54 - 56.

larının hayat seyrinin gerileme dönemine normal olarak 3 ilâ 5 yıl da girdiğini bilirler. Bu nedenle, üç beş yıl gibi kısa hayat seyri esnasında mamul geliştirme programları hazırlanmaz ise işletmenin kârları kısa bir dönem için çok artar ve sonra ani büyük düşmelerle azalır.

Patenti alınmış ve bu patent ile korunan bir mamul, patenti alınmamış benzer bir mamulle, mamulün olgunluk döneminde kârı etkileyen şiddetli bir fiyat rekâbetine konu olmasına rağmen yüksek kâr getiren büyüme (gelişme) döneminde uzun yıllar kalabilir. Ancak Ronson marka çakmak, patentinin alınmasından sonra, çok kısa bir sürede gelişme döneminden, oldukça kuvvetli rekabetin yer aldığı olgunluk dönemine geçmiştir.

Bazı temel ekonomik güçler mamullerin hayat seyrini devamlı olarak değiştirmektedir. Örneğin, çiftçiliğe bir yaşam şekli olarak bakan küçük çiftçilerin, günümüzde tarım alanında büyük iş adamı olmak istemleri tarım pazarının büyük değişiklik içinde olduğunu gösterir. Böyle bir değişiklik, tarımsal ürünlerin satışı için dağıtım kanallarında daha az, fakat daha büyük araçların (sermaye yönünden) yer alması demektir. Buna karşılık, bu durum bazı imalâtçıların, pazarlamadaki değişme temposunu hızlandırarak ve mamulü geliştirmek suretiyle bir üstünlük kazanmak için fırsatların bulunduğunu bildikleri sürece tarımsal ürünlerin hayat seyrini hızlandırmak (kısaltmak) iyi olabilir.

Endüstrilerin karşılaştıkları ve kârlarını etkileyen temel değişikliklerle müşterilere daha iyi hizmet etmek için yeni yaklaşımlar bulmak suretiyle, mühendislik (teknik) mevcut mamullerin hayat seyrini kısaltmıştır. Matbaa makinasının, kâğıt yapım makinasının veya buharla çalışan jeneratörlerin dizaynları nispeten çok yavaş değişmiştir. Günümüzde ise rekabet nedeniyle bu tür mamullerin hayat seyrinde devamlı değişikliklerin yapılması zorunlu hale gelmiştir.

Mamulün hayat seyrinde karşılaşılan sorunlar üzerindeki çalışmalar, hayat seyrinde dört esas dönemin kesin olarak dört saftaya bölünemeyeceğini gösterir. Mamulün hayat seyrinin herhangi bir zamanında bir mamul gerçekte sadece gelişme döneminin başında olmasına rağmen olgunluk kazanmış gibi görünebilir veya ekonomik durgunluk, olgunluk döneminin geçici aksaklıklarından dolayı mamulü gelişme dönemine itebilir. Bu nedenle, mamulün içinde bulunduğu dönemi (hayat seyrinde) doğru bir şekilde kestirmek çok kez zordur.

Mamulün Hayat Seyri Kavramının Önemi

Mamulün hayat seyri ile ilgili olarak cevaplandırılması gereken bir çok soru olmasına rağmen, bu kavram (doğru ve yerinde) kullanıldığı zaman, iyi bir planlama aracı olduğunu ispat etmiştir. Mamulün hayat seyri kavramının, mamul plânlamasındaki önemini belirtmek için şöyle bir örnek verilebilir.

Bir mutfak aleti imalâtçısının, bu mamulü için «kalite imajı» yaratmak amacıyla satışları arttırıcı çabalara ilişkin bir reklâm kampanyası plânladığını düşünelim. Bu arada yapılan bir araştırma bu aletin hayat seyrinin olgunluk döneminin sonlarında bulunduğunu göstermiştir. Şiddetli bir rekabet vardır ve bu işletmenin mamulü hemen hemen bu konuda iş yapan perakendecilerde satılmaktadır. Perakendeciler tarafından fiyatı ön plânda tutulan bir mamul olarak düşünülüyor gibi, bu mamulün (aletin) son modellerinde kullanılmasına ilişkin ciddi aksaklıklar görülmüştür. Eğer bu mamul, hayat seyrinin gelişme döneminde olsaydı, fiyat imajını kalite imajına çevirme teşebbüsü pratik bir çözüm yolu olabilirdi. Gerçekte, bu mamul olgunluk döneminde ve kısa devrede işletme fonları daha iyi avantajları olan öteki alanlarda kullanılabilir. Şüphesiz bunun nedeni, perakendeci ve tüketicilerdeki bu mamul (alet) ile rekabet eden öteki mamullerin imajının çok yerleşmiş imajı değiştirmek için yıllarca süren büyük reklâm masrafları gereklidir ve bir gelişme sağlamak için de süre çok uzundur.

İkinci bir örnek olarak başka bir imalâtçının durumu ele alınabilir. Bir imalâtçı, büyük kentlerdeki kendine ait satış şubelerini zarar ettikleri gerekçesiyle kapatmayı düşünmektedir. Fakat, sattığı mamul hayat seyrinin olgunluk döneminde ve bu mamulle ilgili araştırmalar, büyük kentlerde satışları arttırabilmek için perakende dağıtımın sıkı bir şekilde kontrol edilmesinin önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Başka bir deyişle, bu araştırma daha az sayıda şube değil, daha çok satış şubesinin gerekliliğini ve tüm dağıtım sisteminin dikkatli bir şekilde incelenmesini de ortaya çıkarmıştır. Yapılan araştırma sonucunda aşağıda sıralanan sonuçlar elde edilmiştir (5).

1. İşletmenin kendi satış şubeleri bağımsız çalışan en iyi dağıtımcılara göre devamlı artan pazar payını ele geçirmektedirler.
2. Satış şubelerinin zararlarına rağmen, işletme aynı potansiyele sahip bağımsız araçlara göre kendi satış şubelerinin bulunduğu pazarlardan gittikçe artan bir kâr elde etmektedir.

(5) Arch Patton, *The Management Review*, Vol. 48, 1959, s. 76 - 79.

3. Satış şubesinin sattığı mal miktarından doğan üretim kârı bu şubenin zararını kolaylıkla karşılamaktadır.

Görüldüğü gibi bu örnekte, mamulün hayat seyriindeki durum, sorunun çözümü için daha sıkı bir araştırmayı gerekli kılmış ve sonunda bazı satış şubelerinin kapatılması kararından vazgeçilmiştir.

Öte yandan, pek çok işletme mamulün hayat seyriindeki çeşitli dönemleri etkileyen güçleri tam olarak anlamadığından, mamulünün pazardaki durumunu sarsacak yönde kararlar almaktadır.

İşletme Personeli ve Mamul Kârlılığı :

Mamulün hayat seyri hakkında öğrenilmesi gereken pek çok noktanın bulunmasına rağmen yapılan araştırmalar mamulün hayat seyriinde iki önemli yönetim alanı olduğunu göstermiştir. Bunlar;

1. Mamul kârlılığı ve
2. Mamul yönetiminde personel gerekleridir.

1. **Mamul Kârlılığı :** Mamulün getireceği kârlar, mamulün hayat seyriinde bulunduğu döneme göre değişir. Gelişme döneminde büyük riskler gözönünde bulundurulur. Gerçekte, bu dönemde zaman faktörü o kadar önemlidir ki bu büyük riskler çok kez yüklenilir. Bununla beraber, kâr marjının çok düşük olması nedeniyle zararları karşılamamanın çok güç olduğu zaman, olgunluk döneminin sonlarına doğru işletme kaynaklarının dikkatli bir yönetimi önemlidir.

Mamulün hayat seyriinin temelini oluşturan esas tartışma, işletmenin kârlılık durumunu istikrarlı kılmak için yeni mamullerin yapımında yönetim faktörünün gerekli olup olmadığı konusunda yapılır.

2. **Personel Nitelikleri :** Mamulün hayat seyriinin çeşitli dönemlerinde gerekli olan değişik fonksiyonel iş görme yetenekleri yüksek, yönetimin gelecekteki personel ihtiyacını doğrulukla tespit etmesini mümkün kılar. Mamulün tanıtma döneminde araştırma ve mühendislik, gelişme döneminde üretim, olgunluk döneminde pazarlama ve geri-leme döneminde de finansman personeli önem kazanır.

Bununla beraber, bir mamulün hayat seyri devamlı değiştiğinden ve genellikle her mamulün ayrı bir hayat seyri dönemi olduğundan fonksiyonel yöneticilerin dengeli çalışmalarının önem taşıdığı açıktır. Sadece, mühendislik, üretim, pazarlama veya finansman yöne-

ticileri tarafından yönetilen işletmelerin bir mamul grubunun hayat seyrinin değişik dönemlerinde bazı sorunlarla karşılaştıkları görülür. Örneğin, araştırmaya yönelik yöneticilerin başında bulunduğu ve süratle büyüyen bir işletme, mamullerinin hayat seyrinin olgunluk döneminde olduğu halde iyi bir şekilde pazarlanmadığını görebilir. Oysa, mamulün olgunluk döneminde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden çok pazarlama faaliyetleri önem kazanır. Fonksiyonel yöneticilerin dengeli çalışmalarına olan ihtiyaç işletmenin mamul dizisinin genişletilmesinde de kendini gösterir. Bu demektir ki, sayıları gittikçe artan çeşitli mamuller, herhangi bir zamanda hayat seyrinin değişik dönemlerinde bulunurlar ve buldukları döneme göre bir yönetimi gerektirirler. Örneğin, televizyon yapımcıları aynı zamanda radyo ve stereo pikap da satarlar. Bu mamullerin her biri hayat seyrinin değişik dönemlerindedir. Stereo pikaplar süratli bir şekilde gelişme, televizyonlar olgunluk ve elektrikli radyolar da gerileme dönemine girmektedirler. Bu suretle, bu mamullerin her birinin değişik sorunları ve fırsatları olduğu gibi çeşitli yeteneklere sahip yöneticileri de gerektirmektedir.

Uzun dönemde bütün mamuller eski mamul haline geldiklerinden ve hayat seyrinde olgunluk ve gerileme dönemleri en uzun bölümleri oluşturduklarından işletmenin kârlılık sorumluluğunu yüklenilecek yöneticilere olan talep her zaman artmaktadır. İşletmecilik alanındaki sorunlardan biri de, bu tür yetenekli yöneticilerin nasıl yetiştirilecekleridir.