

MAMUL POLİTİKASI STRATEJİSİ (*)

Charles H. KLINE

Çev. : Ass. Birol TENEKECİOĞLU

Pek çok iş adamının ilk teşebbüsü mamul dizisinin muhteviyatını tespit etmektir. Yönetimin hiç bir problemi kârı doğrudan etkilemez. Bir kaç problem yönetimin sıkı ve sürekli alâkasını gerektirir.

Faal yöneticiler hemen hemen her gün mamul dizisine etki yapacak olan beşeri gücün tahsisi, işletmenin yeri veya satış çabaları gibi meselelerde kararlar alırlar. Çoğunlukla esas mamulle ilgili olarak yeni bir geliştirme projesi üzerinde çalışma, yeni bir malın üretimine geçilmesi veya eski birinin üretimine son verilmesi hakkında karar vermek durumundadırlar. Bunlardan herhangi birindeki yanlışlıklar çoğun pahalıya malolur ve hatta işletme için zararlı da olabilir.

Mamul dizisinin kapsadığı problemlerle ilgili olarak, daha süratli ve isabetli kararlar almak ve daha iyisine ulaşabilmek için imâlât işletmelerinin çoğunda yöneticilerin geliştirilmiş, belirlenmiş mamul politikaları mevcuttur. Bu politikalar, başarılı şekilde üretilen mallarda bulunması gereken, tecrübe ile sabit işletmenin iş özelliklerini ortaya koymaktadır. Gerçekte her politika, özellikle bir işletmenin toplam kârını en çoğa çıkartmakta kullanacağı vasıtaları tanımlayan uzun süreli stratejik bir durumu gösterir.

Tecrübeler, bir mamul politikasının aşağıdaki üç temel fonksiyonunun görülmesinde işe yaradığını ortaya koymaktadır :

1. Bir mamul politikası, mamul dizisi hakkında kararların alınması için gerekli bilgilerin sağlanmasına yardım eder. Alt basamak yöneticilerine, piyasa analizcilerinin meslek kadrolarına, araştırma görevlilerine, sanayi mühendislerine, yüksek yönetimin

(*) *Harvard Business Review*, Vol. 33, No. 4, July - August, 1955, p. 91 - 100.

ihtiyaç duyduğu bilgileri verir. Bundan başka bu bilgilerin kullanılabilceği bir taslak meydana getirir.

2. Aynı zamanda bir mamul politikası, yöneticilere her zaman kâr ve zarar tahminlerine ilişkin ek bir kontrol sağlar. Modern piyasa araştırma teknikleri, satış tahminleri ve maliyet tahmini ekseriya hayret verici derecede doğru olsa bile, bütün bu bilgilerin verdikleri, sadece tahminlerden ibarettir.

Çok kere, örneğin, uzun süreli bir araştırma programına başlanmasında olduğu gibi, bütünüyle gerçekçi finansal tahminler de bulunmak imkânsızdır. Başka zamanlarda, elde edilen satış ve kâr verileri önemli olmayabilir. Mevcut bir mamul için tatminkâr olmayan bir kayıt, mamul politikasında esaslı bir hatayı yansıtabilir. Fakat bu, zayıf bir organizasyonun, yeterli olmayan satışların ve öne sürmenin, hatalı plân veya işletme imkânlarının yetersizliğinin de bir sonucu olabilir.

Temel bir mamul politikası yönünden analizler finansal tahminlerdeki zayıf noktaları ve sayıları kolaylıkla azaltılmıyan, ölçülemez faktörleri meydana çıkarır.

3. Bütün bunların en önemlisi olarak mamul politikası, işletmenin tek amaca gitmesine ilişkin eylemlere önderlik eder ve onları yöneltir. Mamul ile ilgili kararlar, nadiren yüksek yöneticiler tarafından alınır. Çoğun böyle kararlar, araştırma geliştirme, mühendislik, imalât (üretim), pazarlama, hukuk, finans ve hatta personel gibi çeşitli alanlarda uzmanlaşmış kişilerin özel bilgilerini gerektirir.

Yeni bir mamul için mühendisin, laboratuvarında çalışanlardan birinin, reklâmcılık bölümünde ki modelcinin, satış alanında çalışanlardan birinin aklına orijinal bir fikir gelebilir. Birinci kavram ile yeni bir mamule geçmek için yüksek yönetimce alınacak son karar arasında uzun bir inceleme serisi, analizler, araştırma ve geliştirme çalışmaları, deneme üretim eylemleri ve piyasa yoklamaları (testleri) yer alır. Bu iş ise masraflı, zaman alıcı ve organizasyonda pek çok kişilerin görevlendirilmesini zorunlu kılar. Bu alandaki gerekli adımları mümkün olduğu kadar noksansız ve süratli bir şekilde tamamlamak iyi bir takım çalışması ve politikanın tümüne değgin açık bir fikri de zorunlu kılar.

Mükemmel hazırlanmış, gözetimcilere (gözetim düzeyindeki)

ve ilgili bütün işgörenlere iyi öğretilmiş yetkin bir mamul politikası, böylece düzenleştirme ile yöneltmede (Emir-Kumanda) önemli bir araç olmaktadır. Bu politika yalnız, başkanların ve genel müdürlerin asıl sorumlusu olduğu, sorumluluğunda olan birinin birinci derecedeki kararlarına kalmaz, aynı zamanda iş akımının ucundaki daha düşük düzeyli işgörenlerin aldıkları birçok günlük kararlara da bağlı kılar.

KAYNAKLARIN ANALİZİ

Bir mamul politikasının geliştirilmesinde ilk adım, aşağıda 1. şekilde sıralanarak açıklanan işletme kaynaklarının dikkatli bir envanterini yapmaktır. Her işletme kendine özgü bir varlıktır. İşletmenin kendi tarihinin, tecrübesinin ve personelinin bir sonucu olarak onu öteki işletmelerden ayıran belirli güçlü ve zayıf yönleri vardır. İdeal bir mamul politikası işletmenin kuvvetli noktalarından yararlanılmasını ve zayıf noktalarının ise ortadan kaldırılmasını en iyi bir şekilde sağlar.

Bu anlamda, her işletme; sadece belli hizmetleri görmek ya da belli mal türlerini en iyi şekilde üretmek için uzmanlaşmıştır. Başarılı ve pek çok büyük işletmelerin mamul dizileri aşırı derecede de değişir ki, bu nokta çok defa atlanır. Çok iyi tanınan bir işletme, elektrik ampullerinden jet motorlarına, başka biri ise flaş bataryalarından sentetik ipliklere kadar sıralanan her şeyi üretebilir. Gerçi ilk bakışta, bu gibi çeşitli mamulleri tek bir mamul politikası ile bağdaştırmak zor görünebilirse de daha derin analizler göstermektedir ki, bunların tümünün işletmenin kaynakları ile ilgili ortak bazı stratejik iş özellikleri vardır.

ŞEKİL : 1

Şirket Kaynaklarının Envantiri

Finansal Güç : Araştırma ve geliştirmenin finanse edilmesi için elde edilecek veya yeterli mevcut nakit miktarı, fabrika binası, mallar, alacaklar, çalışma kapitali, önceki ticari işlemlerden doğan işletme kayıpları.

Hammadde Yedekleri : Madenler, maden cevherleri, su ihtiyatları, tabii gazlar ve kereste gibi doğal kaynakların elde bulundurulması veya bunların çoğaltılmaları.

İşletmenin Fiziki Yapısı : İmalâtçı fabrika, durağan varlıkların meydana getirdiği aktif topluluğun incelenmesi, araştırılması ile tahlil ve kontrolü, depolar, işletmenin tali satış şubeleri, kamyonlar, tankerler ve benzeri araçlar.

İşletmenin Yöresi : Kamu hizmeti gören işletmelere, hammaddelere ve pazarlara bağlı olarak işletmenin veya öteki fiziki değerlerin durumu.

Patentler : Patentler vasıtası ile teknik olarak bir tekelin kurulması veya kontrolü.

Kamu Desteği : Marka tercihi, piyasa sözleşmeleri ve geçmişteki başarılı eylemler vasıtası ile kamu desteğinin kazanılması.

Tecrübe Dayanan Uzmanlaşma : İmalâtın tek veya fevkalâde, nadir bir bilgi ile yapılması, mamulün dağıtımı, öteki bilimsel alanlar veya yönetsel teknikler.

Personel : Uzmanlaşmış işgücünün, satıcıların, mühendislerin ve ya öteki belirli yetenekleri olan işgörenlerin ücretleri.

Yönetim : Mesleki ustalık, tecrübe, hırs ve işletmenin önderliğine yükselme isteği.

POLİTİKANIN GELİŞTİRİLMESİ

İşletmenin kendini has özellikleridir ki mamul politikasının öğelerini oluştururlar. Bunların herbiri tek başına gayet iyi bilinir. Bunlardan bir veya birkaçı ile her işletme yöneticisi, her gün ilgilenir. Fakat bir mamul politikasının geliştirilmesinde yönetici bütün bu stratejik noktaların tümünü birlikte irdelemek zorundadır. Şimdi söz konusu noktaların politikanın tümü içinde nasıl yer aldıklarını inceleyelim.

Finansal Güç

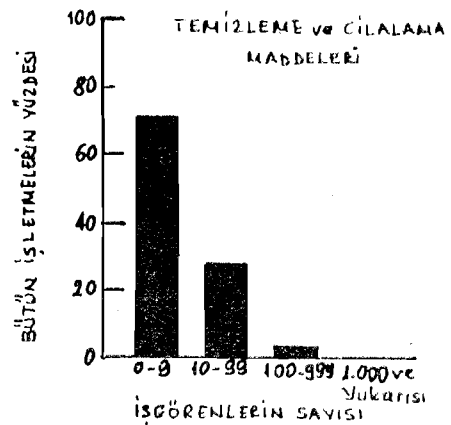
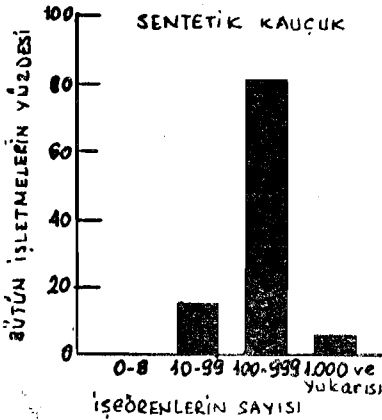
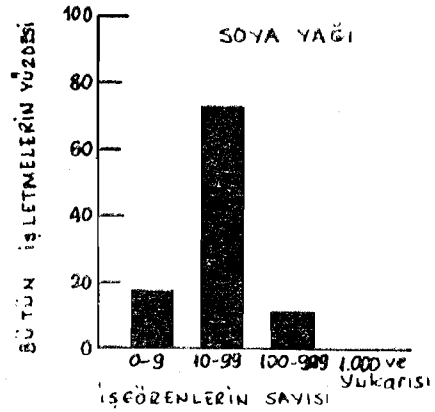
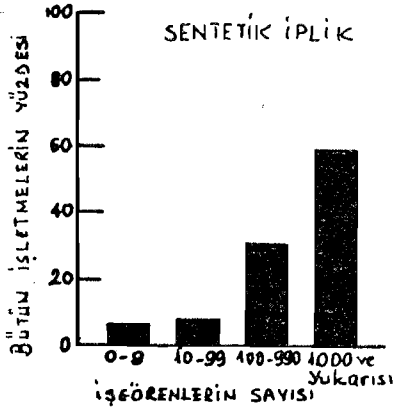
Bir çok bakımlardan bir işletmenin en önemli özelliği, ihtiyaç duyduğu yatırımı yapmasıdır. Bu yatırım; araziyi, binaları, işletme için gerekli aygıtları, ham, işlenmekte olan maddeler ve mamul stokları ile şüpheli alacak karşılığı fonları ve çalışma kapitali için nakit sağlanmasını kapsamaktadır.

Toplam yatırımın bütün bu unsurları satışların hacmi ile ilgilidir. Mal stokları, alacaklar ve nakit sağlanması için yapılan yatırımlar, hemen hemen satışlar ile değişikliğe uğrar. Hattâ arazi, binalar ve aygıtlar gibi durağan varlıklara yapılan yatırımlar satılacak mamul miktarına göre hesaplanmış olmalıdır. Bu suretle,

sadece belli bir işlem (eylem) yüksek kapital yatırımını gerekli kılabilir. Çünkü satış hacmi büyük miktarda da olabilir. Pek çok mal alım satımı, risk taşıyan bu tür eylemlerendir.

ŞEKİL : 2

FARKLI MAMULLER İÇİN İMALÂT İŞLETMELERİNİN BÜYÜKLÜĞÜ



Kaynak: U.S. Census of Manufactures, 1947.

Bununla beraber, imalât endüstrilerinde genellikle kapital ihtiyacı ekonomik sürece bağlıdır. Bazı mamuller, nitelikleri yönünden, ötekilerinden daha büyük ölçüde imalâtı gerektirir. Şekil 2 de, kimyevi imalâtta bulunan 4 tip işletmede işgörenlerin sayıları ölçüldüğü gibi işletmelerin büyüklükleri de karşılaştırılmıştır. Şekilde de görüldüğü gibi sentetik kauçuk ve sentetik iplik yapan işletmeler daima büyük, soya yağı fabrikaları orta, temizleme ve cilalama bileşiklerini imal eden işletmeler ise genellikle küçük iriliktedirler. Tipik olarak sentetik iplik yapan işletme öteki tipik temizleme ve cilalama bileşikleri imal eden işletmeden bin defa fazla işgörene sahiptir. Bu fark muhtemelen işletmelerin durağan varlık yatırımlarında çok daha büyük olacaktır.

Sınırlı finansal kaynakları olan küçük işletmeler nispeten düşük yatırımları gerektiren ticari eylemlere bağlıdırlar. Öte yandan büyük ve fazla varlıklı işletmeler yüksek yatırım ile düşük yatırımı gerekli kılan işler arasında bir seçim olanağına sahiptirler. Buna rağmen tecrübeler göstermiştir ki; böyle şirketle için geniş çapta eylemlerin kendilerine bir rekabet üstünlüğü kazandırdığı yerlerde, yüksek yatırımlı işlere girişmekle (Gerçekte, bazı kereler sadece normal bir başarı oluyorsada) en fazla başarıyı sağlamaktadır.

Bu yönlerden, Du Pont işletmeleri başkanı Crawford H. Greenewalt tarafından yapılan aşağıdaki gözlem önemlidir :

«Büyük ve küçük işletmelerin birbirleriyle olan bağları hakkında pek çok yanlış fikirler vardır. Hiçbir küçük işletme verimli bir ünitenin imali için gerekli olan kapital ve teknik kaynakları biraraya getirmemesi nedeniyle bu tip bir işletme naylon alanında bizimle rekabet edemez. Öte yandan, teknik olarak önemli bir katkıda bulunamadığımız alanlarda rekabetimiz yoktur. Özellikle sürüm ve dağıtım alanlarındaki birçok eylemlerde küçük işletmeler bizden daha başarılı olmaktadır.....

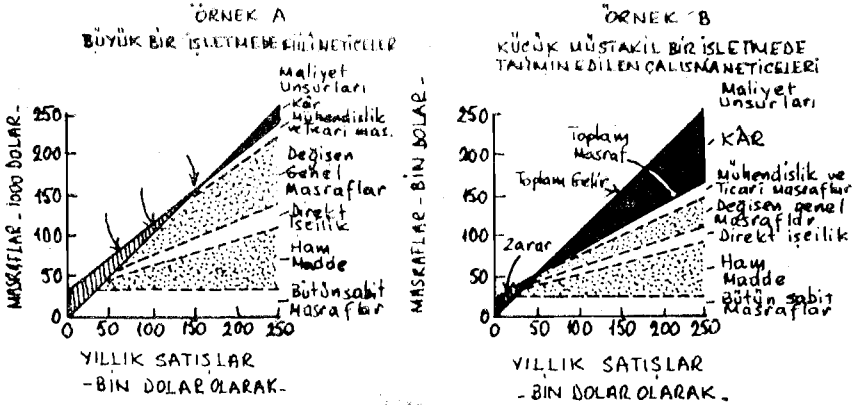
Bir örnek vereyim. Biz naylon iplik yapar ve bunu arzu eden herkese satarız. Diyelimki; eşinin bir naylon bluz satın alır. İpliğin satışı bile bluz arasında, ipliği büküp saran, onu dokuyan dokumacı, tamamlayıp boyayan, keserek elbise yapan ve satan perakendeciler yer alır. Bunların çoğu küçük işlerdir (1).»

(1) *Chemical and Engineering News*, October 10, 1949, s. 2896 da yayımlanan konuşmasından.

Genel bir kural olarak, en küçük bir ekonomik ünitenin bile, belli bir eylemi en verimli şekilde yürütebilmesinde başvuracağı olanakları vardır. Bu nedendirki büyük işletmeler küçük yatırımlı işlere girdiklerinde ekseriye zorluklarla karşılaşılır. İzah için, şekil 3 de şartlara ilişkin iki düzende, imalatın masraf analizinin ve özelliği olan bir mamulün satışına değgin bulgularını hü-lâsa eden başabaş grafikleri gösterilmiştir. (a) Birleşik Devletlerde en büyük şirketlerden birinde fiili çalışma neticeleri, ve (b) müstakil küçük bir işletmede tahmin edilen neticeler :

ŞEKİL : 3

Büyük ve küçük şirketlerde özelliği olan yarı işlenmiş mamulün imalatı için başabaş grafikleri.



Söz konusu mamul, önemsiz cüz'i bir yarı işlenmiş materyaldir. Fakat yıllık \$ 200,000 lık potansiyeli olan bir pazar sağlamaktadır. Satışların bu miktarı için işletmede \$ 25,000 lık bir aygıt yatırımını gerekli kılar.

Sol taraftaki grafikte görüldüğü gibi büyük işletmede, bu mamulde maliyet ve normal kârın fiyata eşit olduğu üretim miktarına göre yılda miktar olarak \$216,000 lık bir satış hacmini gerektirir. Bununla beraber küçük işletme sağ taraftaki grafikte görüldüğü gibi kâra geçiş noktasında ki (Breakeven Point)

\$ 55,000 lık satış hacminin üzerindeki her hangi bir yerde kazanç sağlayabilir.

Bu iki grafiğin karşılaştırılması gösterirki, küçük işletmede daha az maliyet giderlerinin yer alması, kısmen endirekt maliyet masraflarının, hammaddenin ve direkt işçilik masrafları ile ticari, idari ve mühendislik giderlerinin daha düşük olmasından ileri gelir. Başlangıçta bu tek mamulle ilgilenen bir işletme yöneticisinden, makul olarak böyle kalemlerde küçük artırımlar yapılması beklenebilmektedir. Fakat küçük işletmenin asıl önemli üstünlüğü büyük işletmenin tahmin edilen masraflarının yarısından daha az olan, daha az değişen genel giderlerden uzak oluşudur.

Bu analiz gerçekte, olumsuz çalışma sonuçlarının alındığı muhtelif yıllara göre büyük işletme tarafından yapılır. Bu maliyet incelemesi iyi bir şekilde yapıldığı zaman mamulden vazgeçilir.

Satış Miktarı

Bir işletmenin finansal gücü, mamullerinin arzu edilen satış seviyesine dahi tesir eder. Büyük satış miktarları çok fazla yatırımı gerektirir. Evvelce açıklanan nedenler dolayısı ile, genellikle, büyük işletmeler yıllık satış hacmi yüksek olan mamullerde, küçük işletmeler ise az miktarda satışı yapılan ve özelliği olan maddelerde daha çok başarı sağlarlar. Bununla beraber kabul edilebilir bir kazanç miktarı, bir iş türünden diğer bir iş türüne göre açık bir şekilde değişecektir.

Satış miktarları bir dereceye kadarda, mamule olan potansiyel talep miktarına, potansiyel tüketici sayısına ve o mamulun sürümlenebileceği sahanın ölçüsüne bağlıdır. Keza bu faktörler satışların hacminde kararlılık derecesini de belirler. Tek bir kullanım sahası olan ve nispeten bir kaç tüketicisi bulunan bir mamul, satışlardaki şiddetli dalgalanmalara ve ani moda değişmelerine de maruzdur. Bundan dolayı, büyük işletmelerden pek çoğu geniş pazarları olan mamulleri yapmağa çalışırlar ve yalnız bir veya bir kaç tüketiciye, resmi makam veya silahlı kuvvetlere satılabilen maddelerden kaçınırlar. Küçük işletme ise bazan değişen çevreye ve durumlara karşı uyma elastikiyetinin olması nedeniyle daha fazla imkânlarla sahiptir.

Dağıtım Kanalları

Dağıtım kanalları pek iyi anlaşılmayan hususlardan ibaret. Depolara, kamyonlara ve bürolara bazı yatırımlar yapılabilir, fakat bu durağan varlıklar aynı zamanda kiralanabilirler. Genellikle, sabit, belirli yatırımlar ne de olsa azdır. Muhtemelen bu nedenle olacak, işletme yöneticileri bazan dağıtım kanallarının elâstikiyetine daha fazla önem verirler.

Mühendisler ve üretim işiyle uğraşanlar, mamulün pazarını dikkate almaksızın yalnızca satış gücünün «bir yenisinin» imalini sağlayabileceğini düşünme eğilimindedirler. Satış yöneticilerinde bazan bir mamulün kendi kendini sattıracağını (mamul kendi talebini yaratır) veya hiçbir satış çabasını gerektirmeyeceğini söylerler. Sonuç olarak, bugün iş hayatının en yaygın problemlerinden birisi, satış gücünün çok sayıda pazarı tek başına kapsamaya çaba göstermesidir.

Profesör Melvin T. Copeland problemi şu şekilde hulâsa eder:

Pazarlama alanında evvelce yapmış olduğum araştırmalarda, örneğin; bir işletmenin ihtiyaçlarını tüketici ve endüstriyel olarak iki farklı pazardan sağlaması durumunda her pazara bir tane olmak üzere, satış gücünün iki grupta ayırt edilmesinin genellikle daha iyi sonuçlar verdiğini izledim. Bir satıcının her zaman farklı tipteki alıcılar arasında müessiriyetini bozmadan, esaslı olarak ileriye ve geriye doğru bir değiştirme yapamadığı çok defa görülmüştür. İki tip alıcının satın alma alışkanlıkları ve güdüleri satışçının bulacağı çarelerde, zihnini yoracak şekilde farklı olmuştur..... (1).

Mevcut mamuller gibi, aynı tüketici gruplara satılabilen herhangi yeni bir mamul büyük bir üstünlüğe sahiptir. Yeni mamul; işletmenin topladığı, pazarlara ilişkin bilgilerden, müşteriler ile kurulan sıkı bağlardan ve satış gücünün yıllar sonra sağladığı kamu desteğinden yararlanır.

Öte yandan, yeni bir mamulün tamamen yeni pazarlarda satılması mecburiyetinin ortaya çıkması bir dereceye kadar sakın-

(1) Melvin T. Copeland, *The Executive at Work* (Cambridge, Harvard University Press, 1951), s. 85.

calıdır. Bu durumda, işletme mamul için tamamen yeni dağıtım kanalları geliştirmelidir. Yeni satış alanları ve malın sürümüne ilişkin fikirleri geliştirmek, yeni bir satış gücünün yaratılması için ücretle çalışanlar tutmak ve onları yetiştirmekle, muhtemelen yeni dağıtımçıları seçmek zorunda olan satış yöneticileri eninde sonunda yeni müşteriler kazanırlar.

Mevcut Mamullere Olan Etki

İşleyen bir teşebbüs her zaman kazanç getiren mamulleri gözden irak tutamaz.

İdeal olanı, üretim dizisine yapılan her ilâvenin şimdiki mamullerin sağladığı kazancı iyiye götürmesidir. Westinghouse gibi bir teşebbüs, yeni bir elektrikli alet geliştirdiği zaman elektrige olan bütün talebi yükseltir ve bu suretle, türbinler, dinamolar, transformatör ve öteki enerji aygıtlarının pazarını da geliştirir.

Ne yazıkki, bu tür durumlar pek seyrekdir. Pratik gayeler için yeni bir mamulu piyasaya çıkarmak halihazır mamullerin satışına zarar vermediği sürece tatmin edici olabilir. Şüphesiz, yeni bir mamul, eski birini kullanılmaz hale getirirse durum farklıdır. Şurası açıktır ki, bir işletme için kendi mamullerini yenilemek bunları rakibine kaptırmaktan daha iyidir.

Rekabet

Bir işletme çok kere, yeni bir pazara girişte mevcut ve muhtemel rakiplere nazaran rekabet alanında daha kuvvetli üstünlüklere sahip olabilir. Hiç olmazsa işletmenin kendi çıkarına zarar verecek bir durumu yoktur.

Genellikle, bir işletme yeni bir ticari eylemde ihtiyaç duyulan kapital yatırımlarına bağlı olarak bu iş sahasına girerken rakiplerin miktarı ve neveleri ile de karşılaşacaktır. Yatırımların yüksek, rakiplerin oldukça az olduğu durumda, işletmeler kuvvetli, sağlam kuruluş yaparlar ve bunları bu iş alanından çıkarmakta oldukça zordur. Öte yandan yatırımların düşük, pek çok küçük ve nispeten zayıf işletmelerin bulunabileceği bir iş alanında elverişsiz fiyatlama uygulamaları bu işletmelerden herhangi birinin haklı olarak elde edeceği kârı önler.

Ülke çapında dağıtımı olan bazı işletmelerdeki yöneticiler kusursuz bir fiyatlama temeline göre pazarın hiç değilse % 20 sini elde etmek için yeter derecede rekabet üstünlükleri olmadıkça herhangi bir yeni pazara girmeme politikası güderler.

Devrevi Kararlılık

Değişiklik göstermeyen ve mevsimlik olmayan bir mamul talebi hemen hemen her zaman arzu edilir. Aynı zamanda konjonktür dalgalanmalarında ki değişmelerden nispeten etkilenmeyen bir mamulün bulunması da istenir. Kapital malları ve bazı dayanıklı tüketici malları özellikle deprasyon sürelerinde etki görür. Bu alanlarda çalışan bazı işletmeler tüketici pazarlarında satılan dayanıksız yeni bir mamule özel bir önem verirler. Bu mamuller sadece; boyalar, ilâçlar, yağlayıcı veya donmayı önleyen maddeler gibi son tüketiciye satılan maddeler olmayıp, aynı zamanda fabrikatörlere veya tüketici mallarını işleyenlere satılan endüstriyel materyal, örneğin; benzin rafinerlerinde kullanılan etil ile yiyecek maddelerini paketleyenler için gerekli teneke kapları da kapsar.

Teknik Araştırmalar ve Patentler

Teknik araştırmalar, kârlı yeni mamuller getirir ve kuvvetli patente sahip olma durumlarına götürür. Fakat bu çok masraflı bir iş olabilir. Önemli teknik başarı için fırsat sağlayan mamuller, iktisadî kaynakların organizasyonu gibi, özellikle geniş bir araştırma personeli bulunan, finansal yapıları kuvvetli işletmeler için çok kere çekicidir. Daha küçük işletmeler, fazla gelişmeyi gerektiren işlerden kaçınma eğilimindedirler. Pek çok küçük işletme oldukça ileri teknik alanlarda çalışırlar fakat bunlar çok kere fazla uzmanlaşmış, gelişmiş olanlarıdır.

Aynı zamanda, teknik araştırma ve geliştirmeye ilişkin tutum, irilik dikkate alınmaksızın sadece stratejik esaslara göre işletmeden işletmeye değişir. Bazı işletmeler çok teknik niteliği olan mamullerde uzmanlaşmışlardır. Bunlar bütçelerinin müsaadesi oranında devamlı araştırma yaparlar, geliştirme için yeni teknik alanlar ararlar ve hatta uygun değişmez bir teknoloji düzeyine eriştiklerinde patentleri daha fazla korunamayan eski mamul üretimini bırakırlar. Joel Dean, bu konuda böyle bir işletmeyi şöyle anlatmaktadır :

Bu; Kimyasal maddelerin imali ile uğraşan büyük işletmelerden birinin, kendi araştırma örgütünce geliştirilmiş, gelecekte bir süre için, açık olarak, hem kimyasal hem imalât gereklerini yeter derecede karşılayacak, yeni mamullere gitmesi, oldukça bilinçli bir politikadır. Bu politikanın diğer yönüde çok kere imâl olunan ticari malların dejenere edildiği zaman bu malların üretiminden vazgeçmektir. İşletme, yeni tekel durumuna girerken, ekonomik gelişmeye paralel olarak, eskinin duvarlarını da yavaş yavaş yıkararak ilerler (1).

Biraz önce belirtilen böyle bir işletme için, teknik geliştirmelere fazla imkân vermeyen herhangi bir mamul, fazla çekici olmayacaktır.

Öte yandan, bazı işletmeler eskisinin imaline devam ederler veya herhangi başka birinden daha ucuz ve daha iyi olan, nispeten teknik niteliği olmayan mamuller üzerinde çalışırlar. Burada önem, genellikle düşük maliyetli üretim veya aşırı sürüme verilmektedir. İşletmenin ilk kaynakları üretim veya satış personeldir. Çok fazla araştırma ihtiyacı lehte olmayan bir faktördür.

Hammaddeler

Bir işletme, hammaddenin kaynağına sahip veya kontrolünün kendisinde olması durumunda ise bunu açık bir şekilde her zaman kullanması mümkün bir vasıtaya sahiptir. Bununla beraber, pek çok işletme, hammaddenin tamamını veya bunun büyük bir kısmını satın almak zorundadır. Bunlar, tercihan çeşitli kaynaklardan devamlı bir şekilde hazır olarak sağlanan temel mallar olabilir. Keza, bunlar rekabetten doğan sınırlamalardan da uzak olabilir. Yalnız bir kaynaktan sağlanan her hangi bir hammadde, grevler, yangınlar, iflâs, veya öteki felâketler yüzünden duraklamalar nedeniyle işletme için zararlı olabilir ve hattâ ara sıra malı temin eden satıcının hiç istenilmediği halde, malı satmayı kabul etmeyişine göre de hammadde temin olunamaz.

Bu arada, mesafesi uzak ve güvenilmez kaynaklarda tehnelidir. Örneğin; büyük bir işletme Hindistan mikasının esaslı bir

(1) Joel Dean, *Managerial Economics* (New York, Prentice-Hall, Inc., 1951), s. 130.

tüketicisidir. Dünyada ve Hindistan'daki yerleşmemiş şartlar yüzünden, bu işletme takriben bir sene yetecek kadar her zaman bir stok bulundurur. Bir yıllık bir stok elde bulundurmanın toplam giderinden başka (Faiz, vergiler, sigorta, depolama masrafları ve kayıplar) dahil malın maliyetinin % 20-25 e kadar ulaşan bir kısmını oluşturur. Bu işletme ayrıca, güvenilmez bir kaynağa bağlı olmanın, kaçınılmaz ağır bir cezasını da çekebilir.

Fazla miktarda kullanılan hammaddeler için rekabet tarzında bir kontrolden uzak bulunma, bilhassa önemlidir. Bunun için; İkinci Dünya Savaşından sonra pek çok işletme styrene (*) maddesini polimerize ederek, polystyrene haline getirmek için metotlarını geliştirmişlerdir. Dikkate değer büyük meblağların teknik geliştirmelerde kullanılmasından sonra, işletmelerin hepsi, sonunda bu metotların geliştirilmelerine ilişkin projeleri terketmişlerdir. Yöneticiler, polystyrene maddesini yapan ve satan esas imalatçılardan satın almak zorunda olduklarını kabul etmişlerdir. Rakiplerin kontrolü altında bir materyalin işleyicileri olarak, biraraya gelmiş işletmelerin, hem tedarik, hemde iki materyalin nispi fiyat seviyesine nazaran insafına kalacaklardır.

İlave Edilen Değer

Biraraya gelmiş pek çok işletmelerin stratejik değeri bu styrene maddelerine ilişkin projelerin geleceğini dikkate alır. İşletmelerin biraraya gelmelerinde ki faydanın en iyi ölçüsü imal olunan mal ile eklenen değerdir. Bu, hammaddelerin tedarik maliyeti ve malın imali için yapılan giderler arasında ki dağılımı, toplam maliyetin yüzdesi olarak ifade olunmasıdır. Dağıtım masraflarının yüksek olduğu hallerde üretim ile eklenen fazla değer ve dağıtım işi daha uygun bir ölçü olur.

İlave olunmuş yüksek bir değer ise, ek mamul için yüksek işletme yatırımını, teknik alanda, işgücünde veya gereçlerde oldukça fazla masrafları gerektirir, demektir. Bu ihtiyaçlar, üreticiye verimliliğin artırılmasına, masrafların azaltılmasına ve fevkalâde mamulün dahada geliştirilmesine ilişkin fırsatı, faaliyet alanını sağlar. Bundan başka, bütün bu faktörler kapital ihtiyacını da

(*) *Styrene* : Hidrokarbonla doyurulmamış ve sentetik lâstik, reçine, plâstik yapımında kullanılan güzel kokulu bir sıvı.

gösterir. Bu nedenle, üretimle ilâve olunan yüksek değer genellikle, büyük işletmelerce istenir ve küçük işletmeler için daha az önemi vardır.

Üretim Masrafları

Pek çok imâlâtçı tiplerinde yöneticiler, her zaman elde mevcut mal stokundan satılabilir standart mamulleri mi, yoksa müşterilerin tek tek siparişlerine göre yapılmış, alışılmış mamulleri mi imal etme kararında bir seçim serbestiyetine sahiptirler. Kütle üretimine göre yapılmış özel teçhizatlarla ekonomik bir şekilde yapılan standart mamuller geniş hacimde satılır. Satışları fazla ve yüksek kapital yatırımını gerektiren mamuller özellikle büyük işletmeler için uygundur.

Öte yandan, kapitali az, daha küçük işletmeler alışılmış mamulleri veya standart olarak yapılmış çok çeşitli mamulleri yapmayı daha karlı bulurlar. İmalatın bu türü, pahalı ve değişmez işletme teçhizatı için işgücü ikamesi de sağlar. Bundan başka, yatırım giderleri az olduğu müddetçe, düşük imâlât fiyatı yine de tatmin edici bir gelir sağlayabilir.

Endüstriyel malları işleme tâbi tutan işletmeler -Örneğin Plâstiğe şekil verenler- imâlât masraflarının değiştirilip bölünebileceği durumlarda olduğu gibi, küçük işletme büyük işletmelere nazaran daha çok üstünlüğe sahiptir. Modaya tâbi malların yapımı da bunun başka bir şeklidir. Prof. Copeland bu durumu şöyle açıklar :

Yönetim noktai nazarından talepte sık sık meydana gelen değişikliklere göre, pek çabuk tanzimi gerektiren durumlar için sürümleme usulüne başvurulur. Plânlama, satınalma, üretim, fiyatlama ve satışların kaybedilen bir pazarda her değişmeye göre süratle tanzim edilmeleri gerekir. Ve birbirlerine sıkı bir şekilde bağlı olan öteki faaliyetler de, keza derhal aynı zamanda tanzim edilmiş olmalıdırlar. Bu şartlar altında, bir imalat teşebbüsünün sürümlemeye ilişkin faaliyetleri yeter derecede ayarlanamaz veya karar alma durumunda olan görevliler için sorumluluk devretme işinin bırakılmasında sürekli olmaz. Bundan başka, önemli rekabet durumunda emirlerini doğrudan doğruya ve derhal de-

gişen çalışma organlarına nakledebilen küçük imalâtçı piyasanın genel temayülünü de hissedebilir. Böyle bir endüstride, süratli karar verme üstünlükleri ve alınan kararların işgörenlere hemen nakli ile büyük ölçüdeki imalâttan elde edilebilen geliri, yapmış olduğu tasarruflarla denkleştirebilir (1).

POLİTİKANIN TESPİTİ

Kısa bir şekilde yapılan bu tetkik dahi gösterirki farklı işletmeler, mamul stratejisinin bir düzineye yakın hattâ daha fazla olan her safhasında tamamen ayrı bir durum alabilirler. Bütün politikadaki ayrıcalık, şekil 4 te nazari olarak ele alınan iki işletmede izah edilmiştir. İşletmelerin her ikisinde, sentetik organik kimyevi madde imal eden ve bütün hususlarda (Yalnız biri hariç - Net değer yönünden büyüklük) birbirlerinin aynı olduğu kabul edilmiştir. Net değerlerinin tutarları arasında ki farktanda anlaşıldığı gibi 1000 lik bir faktör ile iki işletme değişik büyüklükte farzedilmişlerdir. Şekilde de görüldüğü gibi, bu bir fark bunların mamul politikalarının hemen hemen bütün safhalarında etkili olur.

Pratikte, şirketler arasındaki ayrıcalıklar bu kadar basit değildir ve kolay bir şekilde açıklanamazlar. Bu itibarla, mamul politikaları arasında ki farklar her ne kadar aynı derecede bir realite olsa da genellikle kolaylıkla anlaşılmaz ve kolaylıkla akla gelmezler.

Kabul edilmiş herhangi bir politika, eğer yöneticiler ve işgörenler bunu işletmede tamamen uygulayacaklarsa, ekseriya bu politika yazılı bir form haline getirilmiş olmalıdır. Politika formu, büyük bir endüstriyel mal imâlâtçısının emir ve direktifleri ile seçilmiş hususların paragraf haline getirilmiş bir şekli olduğu gibi, tanımların kısa bir serisi de olabilir.

1. Satışların Miktarı : Her mamul dizisinin muhtemel büyük bir satış hacmi olabilir. Bu, farklı ve çok sayıdaki talep edenler için faydalı olabilir ve geniş miktardaki müşterilere satılabilir.

4. Patentlerin Korunması : İşletmenin kendi buluşları ile ve

(1) Melvin T. Copeland; a. g. e., s. 149.

ya satınalma yahut öteki vasıtalarla elde olunan patentler vasıtasıyla her mamul dizisi iyi bir şekilde korunabilir.

9. *Mevcut Mamullere Etki*: Her bir mamul dizisi, işletmenin bütün satışlarını ve kâr durumunu yükseltebilir. Bu ise, işletmenin öteki mamullerinin satışını yükseltmede de yardımcı olabilir. Bununla beraber şayet, öteki işletmelerin mamullerinin satışına tesir edilerek engel olunuyorsa, bu mamullerin diğer işletmenin mamulu ile rekabet etmesinden çok daha fazla uzun devrede büyük bir kâr elde eder.

ŞEKİL : 4

Büyük ve Küçük İşletmelerde Mamul Stratejisi Örnekleri

<i>Mamul için Gerekli Vasıtalar</i>	<i>A. İşletmesi Net Değeri : \$ 500,000,000</i>	<i>B. İşletme Net Değeri : \$ 500,000</i>
Kapital Yatırımı	Yüksek	Az
Satışların Miktarı	Büyük Çapta Büyük Pazarlar Fazla Talep	Küçük Çapta Küçük Pazarlar Az Talep
Mevcut Dağıtım Kanallarına Benzerlik	Normala göre Yüksek	Normal
İşlenen Mamullere Etkisi	Oldukça İyi	İyi
Rekabet	Nispeten bir kaç İşletme Mükemmel Fiyatlama Pazarın büyük bir kısmının elde edilmesi için iyi imkânlar	Artan İşletmeler Mükemmel Fiyatlama Arzu edilir değişen pazar durumu.
Devrevi Kararlılık	Yüksek	Yüksek
Teknik Uygunluk	Fazla	Daha az.
Patent Koruma	Büyük	Normala Göre Büyük
Ham Maddeler	Esas Materyal Pek çok Gereçler	Vasıtalar ve Materyal Az Miktarda Gereç.
İmalât Masrafı	Standart Mamuller Kütle Üretimi Bir kaç çeşit ve Büyüklük	Standart veya Alışılmış mamuller Özel Üretim. Artan Çeşit ve Büyüklük
İlave Olunan Değer	Çok Yüksek	Normala Göre Yüksek

Tanzim edilmiş suallerin bir serisi liste halinde son tarihe kadar olanları hazırlanabilir. Tüketim malları imal eden çok iyi tanınmış imalâtçı tarafından geliştirilmiş böyle bir cetvelden aşağıdaki kısımlar bir bölüm olarak paragraf halinde toplanmıştır. Bu imalâtçının stratejisi ise, «Çok sayıda şahıslar tarafından mübayaası oldukça sık yapılan ve ev endüstrisinde kullanılan dayanıksız mallar piyasasında iş görmez.».

1. *Müşteri Avantajı* : Arz olunan mamul müşteriye bir üstünlük sağlıyor mu?

a. Temel mallarda rekabet için bir üstünlük mevcut mudur?

b. Rekabet konusu mallar şayet birbirinin benzeri ise, bunlar daha düşük fiyatlarla kârlı bir şekilde satılabilir mi?

2. *Geniş Piyasa* : Mamul için geniş bir piyasa mevcut mudur?

6. *Kararlılık* : Mamul sebepsiz fiyat düşürülmesinden uzak mıdır veya normal dağıtım esnasında çürümeyen ve bozulmayan bir mamul müdür?

8. *Standarda Bağlı Olup Olmama* : Mamul, devletin koymuş olduğu kural ve düzene uygun olacak mıdır?

Büyük bir materyal işleyicisi, mamul politikasına göre mevcut mamulleri değerlendirerek bir hulâsa yapmak için basit, usule uygun, şekli bir kontrol tablosu hazırlar. Şekil 5, işletmenin arz edeceği iki yeni ticari faaliyetinin durumunu özet olarak gösterir. A durumunda, hazırlanan faaliyet işletmenin mevcut öteki çalışmalarından oldukça farklıdır, fakat bu yeni durum geniş bir şekilde yeni bir örneği temsil eder. Öte yandan B durumunda ise bütün bir örnek, mevcut çalışmalara genel bir uygunluk gibi müsait, leh-te pek çok vasıtaların olmasına rağmen iyi değildir. Söz konusu işletme, yeni esas ticari faaliyetlerinde A durumunu geliştirmiş, fakat ayrıca B durumunu mütalâa etmemiştir.

ŞEKİL : 5

Büyük Bir Materyal İşleyicisi Tarafından Yapılan Mamul Değerleme Örnekleri

	<i>Derecelendirme</i>				
	Çok iyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü
A Durumu : Genel Muteber Bir Örnek					
Satış Hacmi	X				
Rakiplerin Sayısı ve Tipleri	X				
Teknik Uygunluk	X				
Patent Korunması ...		X			
Hammadeler		X			
İmalât Masrafı		X			
İlave Olunan Değer		X			
Öteki İşletmelere Benzerlik				X	
Mevcut Mamullere Etki			X		
B Durumu : Genellikle Uygun Olmayan Bir Örnek					
Satış Hacmi	X				
Rakiplerin Sayısı ve Tipleri					X
Teknik Uygunluk				X	
Patent Korunması ...					X
Hammadeler		X			
İmalât Masrafı			X		
İlave Olunan Değer		X			
Öteki İşletmelere Benzerlik	X				
Mevcut Mamullere Etki	X				

POLİTİKANIN UYGULANMASI

Bir mamul politikası özellikle, mal imal etme işleminin üç ayrı tipinde kârlı olma durumlarının tahmininde ve bunların kontrolünde işe yarar, (a) Yeni mamullerin geliştirilmesi; (b) imalâta şakuli bütünleşme; ve (c) eski mamullerin yapımından vazgeçilmesi.

Yeni Mamuller

Bilimsel araştırma ve inceleme ile geliştirme programları işletmeyi adım adım ilerletir, aynı zamanda tam bir projede yöneticiler hiç değilse dört temel karar almalıdırlar.

1. Ya teknik alanda veya ticari alanda keşif mahiyetindeki araştırmaların ön hazırlıklarını deruhte etmek.
2. Tam olarak hazırlanmış yeni bir geliştirme programını uygulama alanına sokmak.
3. Rehber (Pilot) bir işletme inşa etmek ve pilot piyasa testleri yapmak.
4. Ticari bir işletme meydana getirmek ve mamulu piyasaya sürmek.

Eğer gelişme, işletmenin mamul politikasının yukarıda sayılan bütün noktalarında ihtiyaçları tatmin edecek bir şekilde olmazsa bu, tamamen terkedilir veya ciddi bir şekilde değiştirilir.

Şüphesiz, keşif mahiyetindeki bir bilimsel araştırma ve geliştirme programının başlangıcında, projenin tam bir analizi için yeterli malumat olmayacaktır. Gelişmenin en önemli kısmı, ihtiyaç duyulan malumatın piyasa araştırmasından, mamul araştırmalarından ve mühendisliğe ilişkin çalışmalardan elde etmek olacaktır. Bununla beraber, elde edilen geçerli bilgilerin evvelce yapılmış analizi, daha önce izah edildiği şekilde styrene maddesinin değişikliğe uğratılmasında olduğu gibi işe yaramayan projeleri önleyici mahiyette yardımcı olabilir.

Yöneticiler, çok büyük olan işletme harcamalarını normal telakki etmek zorunluğunu duydukları, gelişme çabalarında her bir projenin kısa bir tahliline de ihtiyaç hissederek her zaman mamul politikasının tam bir karşılığını temin edebilirler. Böyle

bir tahlil içinde işletme kendi standart kontrol organlarını (Otoritelerini) teşkil etmişse, bilimsel araştırma ve geliştirme çalışmalarının kontrolünü resmi, hükmi şahsiyeti haiz olan bu otoriteler vasıtasıyla yapar. Araştırma departmanından gelen bazı itirazlara rağmen bu sistem senelerden beri çok iyi bir şekilde çalışmış bulunmaktadır.

Bütünleşme

Bir işletme, bileşik bir parçayı veya hammaddeyi kendisi yapmalı mıdır yoksa satın mı almalıdır? Tam üretim, tedarik faaliyetine, kalite kontrolüne ve maliyet masraflarında mümkün olan önemli büyük tasarrufların sağlanmasına bir kesinlik verir. Bu arada bütünleşme kapitali daha kârlı nihai mamullerden ayrılabilir ve o işletmeyi daha etkili bir şekilde çalıştırmayacağı, birbiri ile ilgisi olmayan alanlara yöneltebilir. Bundan başka, tam randımanla çalışma sonucunda elde olunan birim rekabet alanındaki çalışmaların kamçılanmasını önler. İşletme yüksek maliyeti olan üretimde bulunabilir ve teknik gelişmelerden de geri kalabilir (1).

İşletmenin mamul politikası yönünden yapılan bir analiz bu tehlikeleri işaret etmesi bakımından faydalıdır. Genellikle, aşağıda yazılı üç durumla işletme karşılaşırsa ihtiyacı olan kendi parçalarını veya materyali imal etmelidir.

1. İşletmenin mamul politikası ihtiyaçları, hammaddeyi bir mamul gibi mütalâa edilmesiyle karşı karşıya getirirse.
2. İşletmenin ekonomik büyüklüğüne (Diyelim ki % 50 nin üzerinde) bağlı olarak, hasılaya göre dahili harcamalar büyükse (Aksi halde işletme birleşme yoluna başvurmaz, yeni bir mamulu mamul dizisine ilâve eder).
3. Şayet materyal harice satılsa bile üretim oldukça önemli tasarruflar veya kâr sağlıyorsa.

İşletme şöyle böyle bir mamul yaparak satmak mı yoksa bunu daha fazla işleyerek nihai kullanılır hale getirmek mi halleri ile karşılaştığı takdirde, bir dereceye kadar yukarıdaki benzer mülâhazalara başvurur. İmalâtta atılan her ileri adım, dağıtım

(1) Bakınız : Carter C. Higgins, «Make - or - Buy Re - Examined,» (*Harvard Business Review* March - April, 1955), s. 109.

masraflarının bir kısmını ortadan kaldırır, imalât ile ilâve olunan değer yükselir ve toplam kâr artar. Bununla beraber, işleme sürecinde yapılan ilerlemeler, müşterilerinin etkili olması kadar fonksiyonlarını yerine getiremediği alanlara işletmeyi yönleltebilir.

Burada tekrar edelimki, mamul politikası yönünden bir analiz her zaman faydalıdır. Genel bir kaide olarak, aşağıdaki üç ihtiyaç yerine getirildiği zaman işleme sürecindeki ilerlemeleri haklı çıkarır.

1. İşleme sürecindeki ilerlemenin bir neticesi olarak imal olunan yeni nihai mal, işletmenin mamul politikası stratejisinin ihtiyaçlarını karşılar.
2. Mevcut mamulün maliyeti yeni nihai mamulün toplam maliyeti ile geniş ölçüde ilgilidir.
3. İşleme sürecinde atılan her yeni bir adım, bütün çalışmanın kârlılığını artırır.

Eski Mamuller

Evvelce yapılmış ve satılmış bulunan, tatmin edici olmayan mamullerin analizi her zamankinden daha azdır, fakat mamul politikasının tatbikinde geniş ölçüde ihtiyaç duyulmuştur. Bazı yöneticiler periyodik bir şekilde bütün mamul dizisini, modası geçmekte olan veya nadiren kullanılan parçaları çıkarıp atmak ve zaten az olan çalışmaların inhirafını, nispeten kârsız mamullerin yapımını önlemek için tekrar gözden geçirirler. Örneğin :

Yıllık satış miktarı \$ 40,000,000 olan bir işletme böyle bir gözden geçirmeden sonra, toplam satış miktarı \$ 3,300,000 olan onaltı değişik mamulu üretimden çıkarmıştır. Keza, aynı işletme elinde bulundurduğu mamullerin satışı için metotlarında bir takım ilerlemeler kaydetmiştir.

Üç sene sonra işletmenin toplam satışları bir buçuk misli artmış ve kârı da takriben yirmi defa yükselmiştir. Bu eşi görülmemiş gelişmede payı olan pek çok faktör arasında en önemlisi, yüksek sevk ve idarecilerin tatmin edici olmayan mamullerin üretiminden vazgeçme işini tespit etmiş olmalarıdır.

GELECEK İÇİN HAZIRLIK

Yöneticinin kendi kendine yardım etmesinin yanında, yukarıda söz konusu edilen mamulle ilgili meselelere ait daha iyi kararlar da alır. İyi bir mamul politikası, organizasyonda işbirliğinin meydana gelmesine de yardım eder. Politika, eğer iyi bir şekilde anlaşılmış, yerinde ve zamanında tespit edilmiş ve bütün âmirler ile işgörenler tarafından tamamen öğrenilmiş ise kontrol ve koordinasyon için önemli bir araç olabilir.

Nihayet, mamul politikasına bu yaklaşım, işletmenin gelecekteki gelişmesine şekil (yön) verilmesinde çok dinamik bir etki yapar. Mevcut aksaklıkları şüphesiz olarak kabul etmek veya muhakkak addetmek gereksizdir. Eğer değişik kaynaklar ve farklı mamul stratejisi gelecek için çok daha büyük ümit vaat ediyorsa, bu takdirde analiz, işletmenin kendisini kuvvetlendirmesi gerektiğini ve bazı değişikliklerin yapılmasının zorunlu olduğunu gösterecektir. Yöneticiler bu esas üzerinden yürüdüklerinde her zaman işletmeye ilişkin gerekli müspet adımları atabilirler.