

YENİ ÜRÜN POLİTİKASINDA ÜRETİM VE BÜTÇELEME STRATEJİLERİ

Dr. Tayfun TURGAY*

ÖZET

Yeni ürün politikası, yeni bir ürünün düşünce aşamasından karar ve yatırım safhasına, buradan da tüketiciye sunulana kadar geçirdiği tüm evreleri içeren çok yönlü bir firma stratejisi olmaktadır. Artık, günümüzün pazar dinamiği içerisinde yeni ürün politikaları firmalar açısından yerleşik bir yapıyı oluşturmaktadır. Kısaca, yeni ürün politikaları firmaların hizmet vereceği tüketicileri, geliştirecekleri teknolojideki yetenekleri ile çevresel rekabet imkanlarını tanımlamaktadır. Bunun için de güçlü bir ürün ile bunu geliştirme kapasitesi ve yeni veya geliştirilmiş bir ürünün pazarlaması firma stratejileri açısından akılcıl ve güçlü bir yönetimi gerektirir.

Sizlerin bilgi ve uygulamanıza sunduğumuz bu yazımızda, yukarıda açıkladığımız amaca yönelik genelde çağdaş pazarlama kavramından başlayarak yeni bir ürünün yönetiminden bilinmesi gereken başlıca stratejilerden sadece ikisini teşkil eden üretim ve bütçeleme stratejileri yer almaktadır.

I. GİRİŞ

21. y.y.'a girmeye hazırlanan dünya milletleri için müşterek amaç "refah içinde gelişme" sloganını hedeflemektedir. Bu hedef ise hür fikirlerin hakim olduğu rekabete dayalı serbest piyasa ekonomisi içinde ancak gerçekleşebileceği günümüzde ön plana çıkmış bulunmaktadır. Öyle ki; serbest piyasa ekonomisi temelini hakim olduğu ülkelerin gelişmişliği, artık, diğer kapalı ve merkezîyetçi ekonomiye dayalı ülkelerin dahi sistemlerini çökerterek onları bu gelişmeye açık ve temelde daima yeniliklerin (innovation) yer aldığı ekonomik düzene tahvil etmektedir.

Özde insan refahını ve onun gerek temel gerekse üstyapı ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik hür teşebbüsün ön plana çıktığı serbest piyasa ekonomisinin özünde

* Doğu Akdeniz Üniversitesi öğretim üyesi.

gelişmeyi sağlayan serbest rekabet unsuru yer almaktadır. Serbest rekabet ise makro temelde toplu talebi dengeleyecek çok seçimliliği oluştururken, firma bazında yeni veya geliştirilmiş fonksiyonel ürün kavramını meydana getirmektedir. Dolayısıyla yeni ürün ve politikaları artık çağdaş firmaların en önemli sorunu olmakta ve bu sorun üzerine büyük çapta bütçe ayrımları gerekmektedir.

II. ÜRETİM VE BÜTÇELEME STRATEJİLERİ

Yeni ürüne yönelik üretim karar ve hazırlık safhası firmalar açısından geleneksel üretim faaliyetlerine oranla daha özel bir önem arz etmektedir.

Genellikle yeni ürün düşünceleri firmaların içinde bulunduğu ekonomik ve pazar şartlarının öngördüğü iki değişik stratejide vücut bulur. Burada, strateji tesbitinde ana faktörler ürün ve pazar yapılarındaki dalgalanmalar ile bu dalgalanmalara bağlı firma uygulamalarındaki fonksiyonlar olmaktadır.

Doğallıkla, mevcut oluşuma oranla firmaların yapacakları stratejik değişiklikler kaynakların dağılımı politikasını da etkilemiş olacaktır. Dolayısıyla yapılacak yeni veya ilave bütçeler işletmelerin alacağı sonuç kararları etkileyecektir.

Bilindiği gibi bütçeler gerçek rakkamlardan ziyade tahmini ve ortalama rakkamlara dayandığından, kar planlamasının esasını teşkil etmekte, böylelikle firmaların karar almalarında etkin bir rol oynamaktadır.

Bu nedenle, yeni ürüne yönelik kararların oluşmasında üretim ve bütçeleme stratejilerinin tesbiti, hazırlanması ve uygulanması özel bir dikkat ve çaba gerektirmektedir.

Yukarıda da vurgulandığı gibi, firmaların yeni ürün için gösterecekleri ayrıcalıklı faaliyet, organizasyon içindeki tüm fonksiyonel departmanların katılımı ve katkısıyla yarı bağımsız ve doğrudan üst yönetime sorumlu bir yapıda oluşması, kararların alınması ve uygulanmasında dinamik bir mahiyet arz edecektir.

Ayrıca, firma dinamikleri açısından gerek üretim safhasında gerekse bütçeye yönelik gerçek rakkamların elde edilmesi sırasında yapılacak denetimler karar ve stratejilerin yeniden uyarlanmasında gerekli olacaktır.

Sonuçta yeni ürüne değin üretim ve bütçeleme stratejileri kararların oluşması açısından ele alınmasında fayda vardır.

A. ÜRETİM STRATEJİLERİ

Üretim stratejilerinin dayandığı temel nokta firmaların içinde bulunduğu pazar ve pazara yönelik ürünün teknolojik ve finansal yapısına bağımlı olmaktadır. Genellikle firmalar ürün ve pazar açısından istikrar, büyüme veya kısmi değişim gerektiren bir aşamaya geldiklerinde yeni ürün düşüncesiyle karşı karşıya gelirler. Doğallıkla bu yapısal farklılıklar firmaların çok sağlıklı ve kapsamlı bir üretim planlaması yapmalarını gerektirmektedir.

Büyüme stratejisi ele alındığında, ürün açısından, üretim hattına mutlaka bir yeni ürün eklemeli, doğallıkla da yeni ürünün gelişmesini sağlamak için yeni kullanım alanları bulunmalıdır. Pazar açısından büyüme stratejisi ele alındığında, yeni ürüne paralel olarak yeni pazar alanları bulmak ve bu alanlara kalıcı olarak sızmak hedeflenmelidir. Fonksiyonel olarak da firmalar dikey entegrasyona giderek üretim kapasitelerini artırmaya yönelmelidir.

Firmalar için ürün ve pazar açısından istikrar stratejisi hedeflendiğinde ürün, pazar ve fonksiyonların mevcut şartlara uyarlı olarak üretimde fiziksel veya görsel değişimlerle kalite artırıcı önlemler düşünülmeli ve de pazar hisselerinin korunması gerekli olmaktadır. Bu da üretimde yapılacak etkin bir düzenlemeyle sağlanmalıdır.

Sonuç olarak, kısmi değişimleri gerektiren stratejiler gerektiğinde, firmalar katkı marjı düşük eski ürünleri üretim hattından bir süreç içerisinde dışlarken yenileri ile ikame etmeleri, aynı şekilde eski ürüne yönelik tüketicileri kaybederken yenileri ile de pazar ikamesini sağlamalıdır. Fonksiyonel olarak firmalar mutlaka kapasiteyi artırıcı ve üretimde etkinliği geliştirici tedbirleri de almalıdır.

Salt üretim ele alındığında, üretimin sadece bir eylem değil aynı zamanda stratejik bir planlamanın sonucu olduğu görülür. Gerçekte üretim devamlılık arzettiğinden buna bağlı planlamanın da retroaktif yani geri dönüşümlü bir süreç içinde olduğu kabul edilmektedir.

Gerçekte yeni ürüne yönelik fiili üretim aşamasına gelmeden önce, gerek sonrasal kararları (post decisions) etkileyecek gerekse üretim saptamalarını bertaraf edecek iki aşamalı bir planlamaya ihtiyaç vardır.

Bunlardan birincisi Genel Stratejik Plan (kısaca GSP), ikincisi ise Analitik ve Taktik Plan (kısaca ATP) olmaktadır.

Genel Stratejik Plan, gerek yapısal gerekse fonksiyonel açıdan üretimin ana hatlarıyla ve işletme politikalarına uyumlu bir biçimde tesbitiyle mümkün olmaktadır. Bu nedenle genel mahiyetteki bu planın ana çizgileri tepe yönetim seviyesi tarafından filtre edilerek uygulamaya konulur.

Genel Stratejik Plan içerisinde yer alan başlıca unsurlar mevcut finansman ve kaynakların durumu, pazarlar, teknolojik imkanlar, işgücünün kalitesi ve fiziksel altyapıdır. Bu arada tüm unsurları yönlendirici bir faktör olan zamanlama unutulmamalıdır.

Analitik ve Taktik Plan ise, her bir üretim unsur ve fonksiyonlarını zamanlama ve maliyet açısından ele alan ayrıntılı programların bütününi teşkil etmektedir. Dolayısıyla Analitik ve Taktik Plan, tepe yönetim tarafından takdim edilen genel planın (GSP) detayı olmakta ve fonksiyonel hat yöneticileri tarafından hazırlanmaktadır.

Genelde Analitik ve Taktik Plan üretimin her aşamasını işlemsel olarak yansıtır.

Planlama safhalarının sonunda elde edilen tahmini ve hesaba dayalı sonuç bilgiler tekrar gözden geçirilerek, gerekirse simülasyona tabi tutularak, olumlu ve olumsuz,

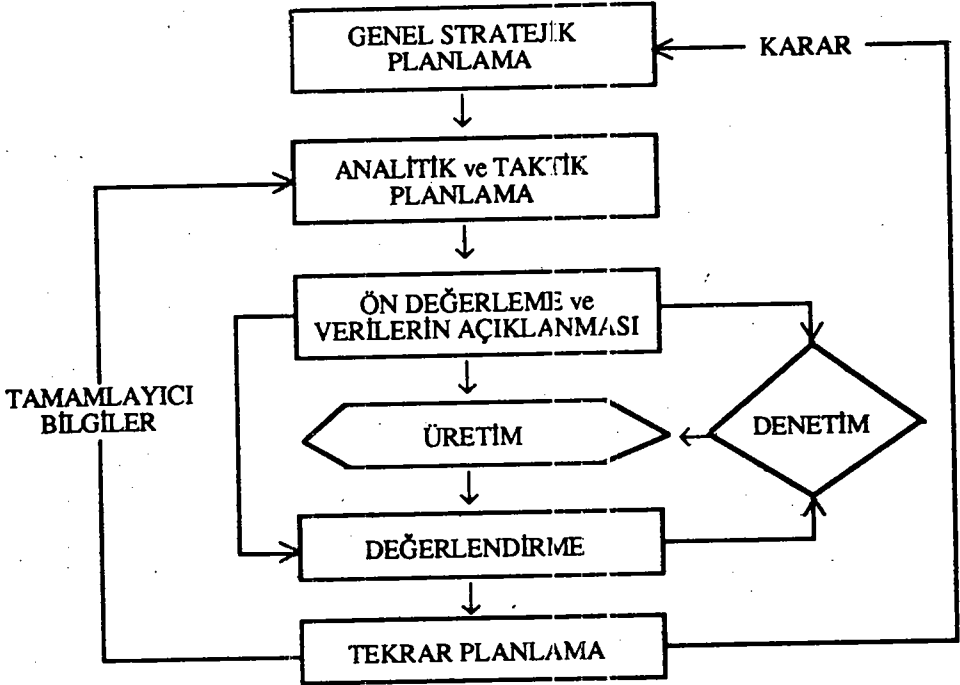
yönleri tesbit edilir. Bundan maksat azami verimliliğin sağlanması dolayısıyla zaman ve maliyet unsurlarının minimize edilmesidir.

Tüm bu aşamalardan sonra ancak fiilen üretim safhası gelmektedir. Doğallıkla, gerek yukarıda değinildiği gibi fiili üretimden önce, gerek üretim sırasında gerekse üretimden sonra denetimler gerekmektedir. Üretim denetimi başlı başına bir teknoloji ve yönetim biçimini kapsadığından bu fonksiyon genellikle kalite kontrol kısmen de mühendislik birimlerince yerine getirilmektedir.

Üretimden sonraki aşama ise sonrasal üretim (post production) için mutlak gerekli olan tekrar planlama ve dolayısıyla da üretimin sonuç değerlendirmesi olmaktadır. Sonuç değerlendirme aynı zamanda sonrasal kontrolün bir uzantısı da teşkil etmektedir.

Üretimin stratejik yapısının irdelenmesi ve fonksiyonlarının optimalitesinin tesbiti geriye dönüşümlü olarak tepe seviyede kararlar ile hat yönetiminin tamamlayıcı katkılarını gerektirmektedir. (Bkz. şekil 1)

Şekil 1: Stratejik Üretim Yönetimi Modeli



B. BÜTÇELEME STRATEJİLERİ

Yeni ürüne yönelik planlama ve üretim faaliyetlerinin realize olabilmesi için firmaların sağlıklı bütçeleme stratejilerine gereksinimi vardır. Çünkü üretim faaliyetlerinin optimal verimlilikte olabilmeleri temelde zaman ve maliyetlerin isabetli olarak tahmin edilmelerine dayanmaktadır. Doğal olarak zaman ve maliyet unsurları işletmelerde bütçe kavramının temel öğelerini oluşturmaktadır.

Kar planlaması ve kaynakların dağılımı kavramlarıyla eşdeğer bir tanım içeren bütçeleme fonksiyonel olarak firmaların dönemsel hedeflerin kapsadığından kabul ve onayı tepe yönetimler, hatta hisseli şirketlerde ortaklar genel kurulu kararlarına dayanır. Başka bir deyişle, arz-kabul süreci uyarınca tepe yönetimin ana stratejik hedefleri doğrultusunda Stratejik İşletme Birimlerinde (Strategic Business Units) hazırlanıp, tepe yönetimin kabulüne arz edilir. Bu durum da sonuç karar mahiyetinde stratejik bir önem arz eder.

Temelde bütçeleme stratejistlerin karar gücüne bağımlı olduğundan, karar akımının süreci, doğrultusu ve karakteristiğinin nitelik ve niceliği açısından üç temel soru üzerine yoğunlaşır. Bunlar;

1. Kaç para?
 2. Hangi altyapı?
 3. Hangi yönetici?
- olmaktadır.

Bu üç sorunun cevabı doğallıkla işletme organizasyonundaki mevcut kısımlar, şubeler ve birimlerden yansiyarak gelmekte ve bir merkezde toplanmaktadır. Dolayısıyla yeni ürüne yönelik bütçe kavramının oluşumu, kaynakların dağılımı ile ilgili olarak alınacak kararların seçilmiş stratejiler ve iş alanları üzerinde odaklaşarak yapılacak finansman ile organizasyondaki uyumun sağlanması prensibine dayanmaktadır.

Bütçeleme kavramından hareketle, bütçenin hazırlanması ve sonuçlandırılması tepe yönetimle işletme birimleri arasında gerçekleşir. Doğal olarak bu gerçekleşme hazırlık, geliştirme ve sonuçlandırma gibi belli süreçlerden geçer.

- Süreç 1. Tepe yönetim firmanın amaç ve stratejilerini tesbit eder ve varsayımları açıklayarak durumu birimlere sevkeder. Birimler ise amaç ve stratejilerini tesbit ederek önveri ve tahmin raporlarını hazırlar.
- Süreç 2. Birimlerin tepe yönetime sunduğu önveri ve tahminler ya kabul görür veya hedef ve stratejiler değiştirilerek kaynakların dağılımı denel veya simulasyon yöntemleriyle hesab edilerek ön bütçe hazırlamak üzere birimlere iade edilir.
- Süreç 3. Birimlerce hazırlanan ön bütçe kaynak ihtiyaçlarındaki değişimler gözönüne alınarak geliştirilip tekrar gözden geçirilmek ve kabul görmek üzere tepe yönetime sunulur.
- Süreç 4. Tepe yönetim sunulan bütçeyi kabul ettikten sonra ana hedefleri özetleyerek uygulanması için birimlere onay verir. Sonuç olarak işletme birimleri kabul görmüş bütçeyi uygulamaya koymak üzere son planlarını realize ederler.

Tüm yukarıda değinilen süreçlerden sonra bütçe, gerek fonksiyonu ve yapısı gerekse kapsamı açısından konsolide edilerek uygulamaya konulur. Gerçekte bütçe yapısı itibarıyla ele alındığında genel olarak satış, üretim, yatırım ve iştirak, satınalma ve finansman olmak üzere beş ayrı alt bütçeden oluşmaktadır.

İşletme bütçeleri hazırlanırken belirli tahminlere dayanmak gerekir. Toplam üretim miktarı satış tahminlerinden elde edilirken, firmalar mevcut reel siparişleri de üretim miktarı içine dahil etmek zorundadırlar. Satış fiyatları ise genel ekonomik trend dikkate alınarak rekabet şartlarına uyarlı bir biçimde tesbit edilir. Sonuçta üretim miktarı (Q) tahmini ile satış fiyatı (P) tahmini elde edildikten sonra, satış bütçesi (PQ) bulunmuş olur. Satış bütçesinin tesbiti sırasında üretim bütçesi için gerekli olan vardiya sistemi ve teknik altyapıya dayanarak muhtemel siparişler uyarınca kota ve zamanlama limitleri içinde kapasite kullanımların tesbit edilmesi gerekir. Üretim bütçesi ele alındığında görülecektir ki; en fazla zaman alan ve karmaşık bir bütçe niteliğinde olmaktadır. Çünkü; üretim bütçesinin hazırlanması doğrudan satış ve satın alma bütçelerinin hazırlıklarının tamamlanmış olmasına bağlı kalmaktadır.

Üretim bütçesinin yapısını genelde üretimle ilgili üç ana faktör oluşturur. Bunlar doğrudan işçilik, doğrudan malzeme tutarı ve satınalma bütçesinden intikal eden dolaylı malzeme tutarının da dahil olduğu genel giderlerdir. Doğal olarak satış bütçesi ile kapasite kullanım verilerinin de üretim bütçesi sistemi içinde yer aldığı unutulmamalıdır. Dolayısıyla firmalar için kar planlaması olarak da düşünülen genel bütçelemenin sonucu öngörülen (proforma) kâr ve zarar ancak üretim bütçesinin neticesinde hasıl olmaktadır.

Diğer önemli bir alt bütçe olan satınalma bütçesi ise; stoklardaki malların reel değerlerinin toplamı ile tahmini doğrudan ve dolaylı malzeme tutarları ve bunlara ilaveten yatırım ve iştiraklere ödenecek fonları kapsar.

Doğallıkla, siparişlerden doğacak vadeli ve peşin alacaklar ile vergi ve sair belirli giderlere olan ödemelerden oluşan finansman bütçesi firmaların kaynak dağılımındaki parasal akımın önemini vurgulamaktadır.

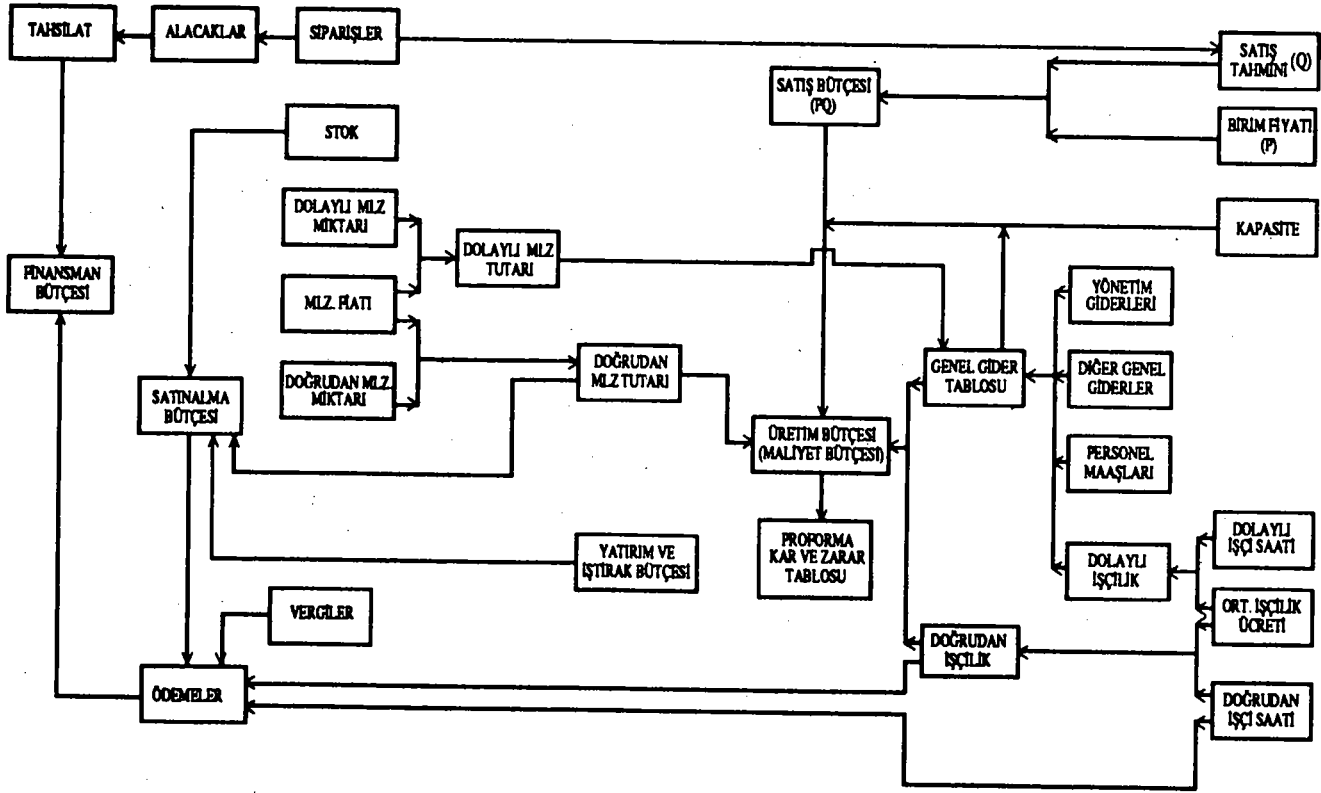
Tüm bütçe ele alındığında, finansmandan satın almaya, satıştan üretime kadar kaynakların optimal dağılımı ile en verimli bir biçimde kullanımını yansıtmakta, sonuç itibarıyla da firmalar için en uygun kâr hedefi tayin edilmektedir. (Bkz. şekil 2)

III. SONUÇ ve TAVSİYELER

Genel bir perspektif doğrultusunda yeni ürün yönetimine yönelik üretim ve bütçe stratejileri firmaların gerek uygulama gerekse araştırma verilerine dayalı bir dizi analitik çalışmalarını gerektirmektedir. Ancak yapılacak çalışmalar mutlaka ürün yaşamının periodik değişimleri ışığında gerçekleştirilecek plan ve programlar dahilinde yürütülmelidir.

Firmalarca tesbit edilecek stratejilerin uygulamaya geçirilmesinden önce denel ve benzetişim yani simülasyon yöntemlerinin kullanılmasıyla piyasaya yönelik risk unsurlarının da minimize edilmesi çağdaş yönetimlerin vazgeçilmez bir icabı olacaktır.

(Şekil 2)
Bütçe Akış Şeması



KAYNAKÇA

Alexander R.C., "The Death and Burial of Sick Products", Journal of Marketing, April 1964.

Ferber R., "Handbook of Marketing Research", McGraw Hill, 1974.

Heinen E., "Industrie Betriebslehre", 2 Aufl. Verlag Th. Gabler GmbH. W. 1972.

Jauch, Glueck., "Business Policy and Strategic Management" 5 Edit. McGraw Hill, 1989.

Levitt T., "Innovation in Marketing", Pan Piper 1988.

Loffelholz J., "Repetitorium der Betriebswirtschaft slehre: 4 Volstaendig Überarbeite Auflage", Betr. Ver., Th. Gabler GmbH W., 1971.

Veblen T., "The Theory of the Leisure Class", N.Y. Mc. Millan.