

İŞLETME STRATEJİSİ ÇERÇEVESİNDE MAMÜL ÜRETİM POLİTİKASININ SAPTANMASINDA YARDIMCI YÖNTEMLER

Necati TAŞKIRAN(*)

ÖZET

İşletmede tepe yönetimin temel görevi işletme stratejisini belirlemektir. Çünkü, strateji işletmenin uzmanlaşmış üretim, pazarlama, araştırma- geliştirme ve personel yönetimi gibi faaliyetlerinin ahenkli şekilde bütünleştirilerek çevrenin sunduğu fırsatlara yönlendirilmesini zorunlu kılar. Bundan dolayıdır ki bu çalışmada, strateji kavramı açıklanarak, işletme stratejisi çerçevesinde mamül üretim politikasının saptanmasında yararlanılabilecek bazı yöntemler incelenmektedir.

1- Strateji Kavramı

Aslında askeri bir kavram olan strateji kavramı, işletmecilik lisanına girmiş bir kavramdır. General Beaufre askeri yönden stratejiyi "belirlenmiş amaçlara ulaşmak için güçleri kullanma sanatı" olarak tanımlamaktadır (Toussaint, 1969; 32). General Hilleret ise, stratejinin şu işlerin hazırlanmasını içerdiğini vurgulamaktadır:

- Olası durumların genel değerlendirilmesi,
- Olası düşmanların tanınması,
- Anlaşmazlık durumlarına göre değişik varsayımlara uygun bir manevra planının düzenlenmesi,
- Gerekli imkanların planlanması,
- Seçimin yapılması ve personelin eğitilmesi.

Şu halde, askerlikte stratejiyi "belirlenmiş amaçlara ulaşmak için askeri güçlerin düşmana karşı kullanılmasında takip edilen yollar" olarak tanımlamak mümkündür.

(*)Doç. Dr. D.E.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Konuyu işletme yönetimi açısından bakıldığında, bir çok bilim adamı stratejiyi benzer anlamda kullanmaktadır. Bilim adamları stratejiyi "bir işletmenin uzun süreli temel amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanılmasında kabul edilen yollar" şeklinde tanımlamaktadırlar (Chandler 1962; 13). Görüldüğü gibi, bilim adamları amaçların belirlenmesini de stratejinin içine dahil etmektedirler. Zaten amaçsız stratejiden söz etmenin anlamsız olacağı açıktır.

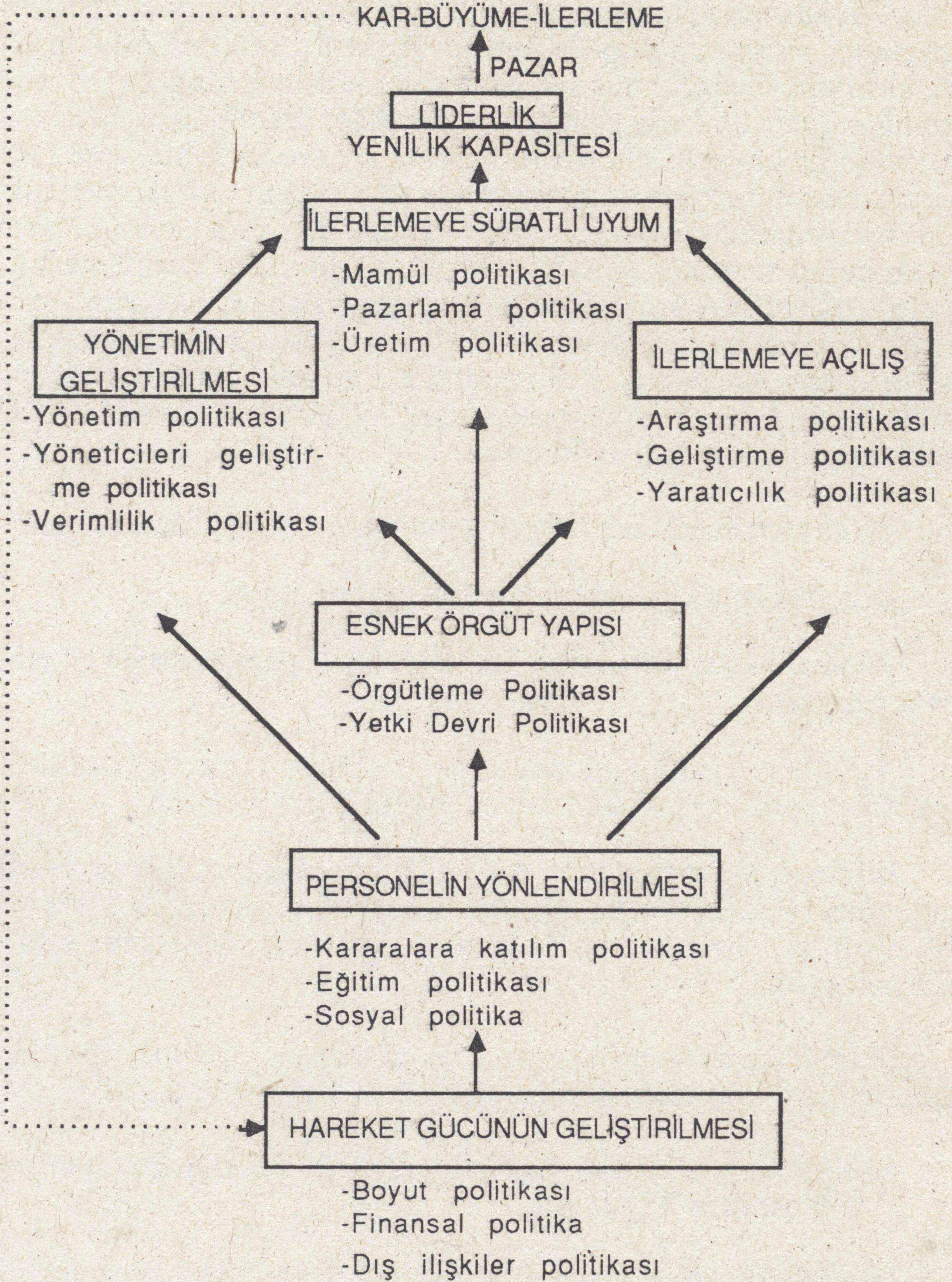
İşletme yönetiminde strateji kavramı uzun süreyi içeren bir kavramdır. Başka bir anlatımla, strateji sayesinde işletme geleceğe sistematik bir şekilde hazırlanmak yani kaderine sahip olabilmek imkanını elde eder (Gelininer, 1988; 47). Ekonomik rekabete dayalı bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler strateji sayesinde yenilik ve ilerleme sağlayarak çevresel değişimlere uyum gösterebilirler. Bu nedenle, tepe yönetiminin temel görevi işletmenin stratejisini tanımlamaktır. Çünkü, strateji işletmenin uzmanlaşmış üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme ve personel yönetimi gibi faaliyetlerinin ahenkli şekilde bütünleştirilerek çevrenin sunduğu fırsatlara yönlendirilmesini zorunlu kılar. Bundan dolayıdır ki, eğer işletmeler faaliyet sahalarında lider olmayı arzuluyorsa bir ilerleme stratejisi belirlemek zorundadır (Wood, 1970; 40). Böyle bir stratejiyi arka sayfadaki şekilde şematize etmek mümkündür.

Şemada görüldüğü gibi strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturmaktadır. Politikalar ise, saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenmektedir. Bu nedenle strateji politikayı da içeren daha genel bir kavramdır (Eren, 1987; 11).

Vurgulamak gerekir ki, stratejinin yazılı hale dönüştürülmesine "stratejik planlama" denir. Stratejik planın en belirgin özelliği öngördüğü zaman süresinin uzun olması ve işletmeyi bir bütün olarak ele almasıdır (Eren, 1987; 49).

2- Mamül Üretim Politikasının Saptanmasında Yardımcı Yöntemler

Bilindiği gibi yaşadığımız günlerin ekonomik koşulları devamlı değişim halindedir. İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi için çevresinin gelişmelerine ayak uydurması zorunludur. Bunun içindir ki, çevremizdeki değişimler, işletmenin bir üretim politikasına sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Bir örnekle üretim politikasını saptanmasının, işletmenin başarısındaki rolünü belirtebiliriz. Bir Fransız dökümhanesi, yıllık mütevazı sürümünü oldukça geniş bir üretim listesinden sağlayabiliyordu. Yönetim kadrosu takip edilen yolun iyiye gitmediğini idrak etti. Daha son-



ra bütün gücünü iyi müşterisi ve daha önce oldukça endüstriyel tecrübeye

ra bütün gücünü iyi müşterisi ve daha önce oldukça endüstriyel tecrübeye sahip olduğu öğütme gülleri üretimi üzerine topladı. Bu güller çimento üretiminde hammaddeyi öğütmek için kullanılmaktadır. Yönetim öğütme gülleri tatmin etmeyen özellikleri üzerine bir araştırma yapmıştır. İşletme araştırma sonuçları ışığında yaptığı çalışmalarla mamüle 5 defa daha etkili yeni teknoloji ile katılım getirmiş, maliyet ise ancak 2 misli yükselmiştir. İşletme teknik önderliğe sahip olduktan sonra bu yaratıcılığını artan bir hızla geliştirmiş, ona diğer ürettiği mamülleri terk etmesini, kurduğu kuvvetli bir teknik-ticari ekip sayesinde büyüyen pazarın bir kısmını elde etmek imkanını vermiştir. Bu durum ona bir yandan, her yıl % 20 bir rantabilite sağlama, diğer yandan da, pazarı teknik-ticari ekibi sayesinde iyi tanıması sonucu araştırmalarını daha derinleştirme ve dolayısıyla rakiplerine karşı öncelik durumunu daha da artırma imkanı vermiştir. 25 seneden beri gerçekleştirdiği büyümesini kendi imkanları ile (otofinansman) sağlamış, sürümünü 5 kat artırma başarısını göstermiştir. Görülüyor ki, İşletme iyi bir politika saptayabilmiştir. Saptanan politikanın özelliklerini şöyle belirleyebiliriz:

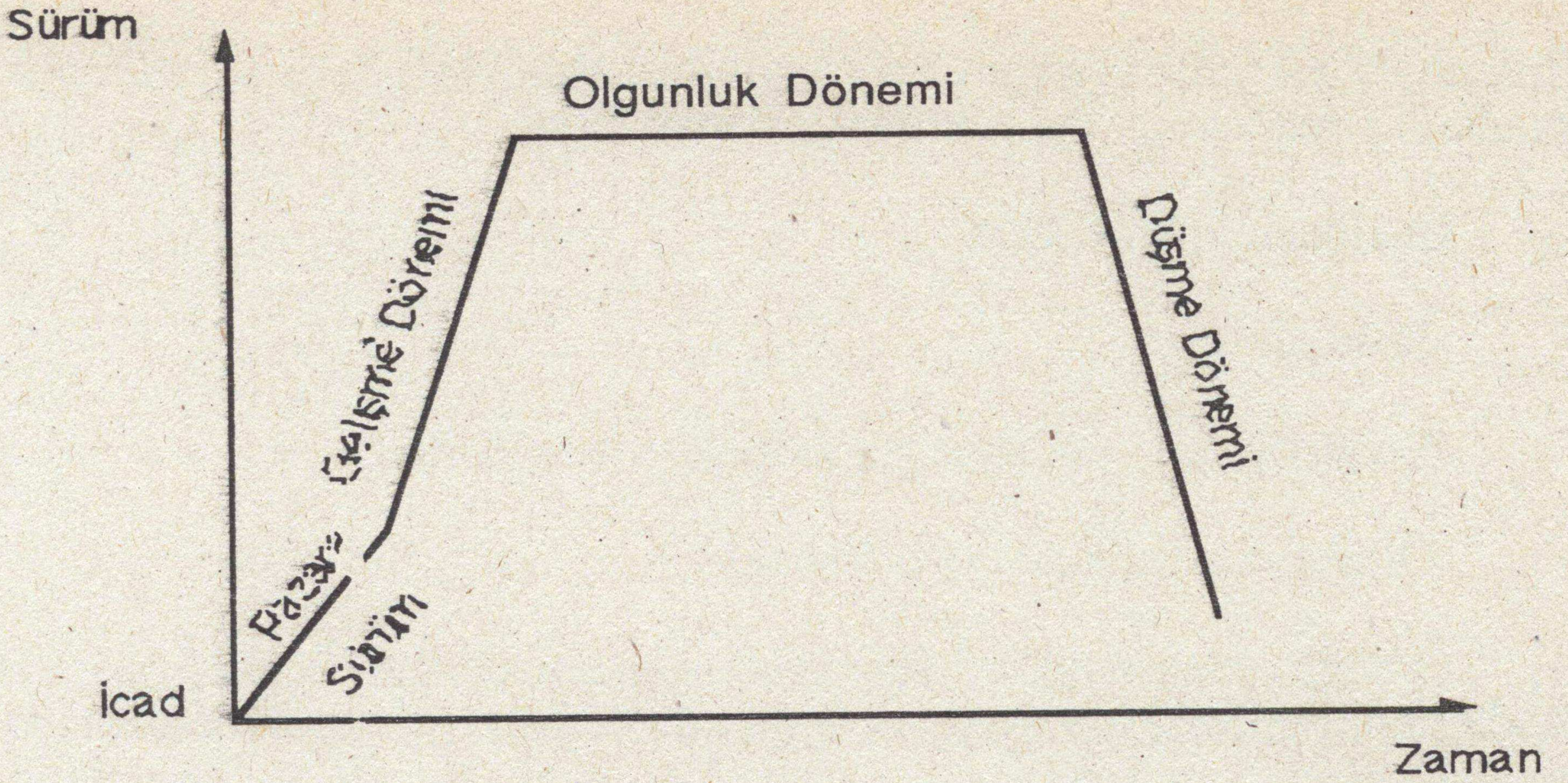
- Kötü tatmin edilmiş bir gereksinimin elverişliliğinin keşfi,
- Küçük bir iş için uygun boyutta pazarın keşfi,
- Orjinal kaynaklar yaratıp bunları icad ve pazarlama ile elverişli hale sokmak,
- İşletmenin bütün gücünü kuvvetli olduğu bir nokta üzerinde toplaması, diğer yandan da az kârlı olan faaliyetlerini terketmesi.

Böylece işletmenin iç ve dış imkânları ahenkli bir hale getirilmektedir. Hemen belirtebiliriz ki, işletmenin kârlı olmayan mamüllerinin üretimi terk etmesi, üretim politikasının gerçek ölçütlerinden birini oluşturmaktadır.

Mamül üretim politikasının saptanmasında yardımcı yöntemlere gelince, bunlar (Heyvaert, Martou, 1972: 120-132, Alpugan 1987: 244-257):

A-Yapıtların Hayat Eğrisini Grafik Model Üzerinde İnceleme Yöntemi:

Mamüllerin hayat eğrisini inceleme, bize ne kadar gerekli kaynaklara gereksinmemiz olduğunu, sonuçları önceden öngörümleyerek stratejik kararlar alabilmemize, mamülleri geliştirme, yatırıma gitme ya da yatırımdan vazgeçme gibi durumları öncelikle görebilmemize imkan hazırlayarak daha sağlıklı veriler üzerine karar alabilmemize yardımcı olur.



Hayat eğrisi bir grafik modeldir. Yani bir teorinin basitleştirilmiş şekilde takdimidir. Bu çok genel model mamüllere göre değişik sürelerle sahiptir.

- Giyim modası, oyuncak: 3-6 ay
- Tıbbi mamüller : 3-5 yıl arasında
- Makina ekipman : 5-10 yıl
- Temel kimyasal mamüller, çelik endüstrisi mamülleri: 15 ve yukarısı yıl.

Ne zaman ki, bir mamül icadından düşme dönemine kadar bir gelişim gösterir- buna paralel olarak da rakabetin ve talebin içeriği değişir.

Çözülünecek Sorunlar: Araştırma, geliştirme, fiyat politikası, finansman, yatırımlar, bilgi toplama ve örgütlenmedir. Bütün bu sorunlar ne aynı terimler içinde, ne de aynı acillik içindedir. Dönemlerin özellikleri içinde sözü edilen sorunlar çözülmelidir.

a) İcad Dönemi:

İcad mamülünün var olması öncesi dönemidir. Araştırma, keşif ve tecrübeleşme ile başlar, geliştirme ve endüstrileşme ile son bulur. Dupond

firması 25 yıl yatırım yapmış ve naylonu bulmuştur. Yeni mamülün iki avantajlı yönü vardır. Yüksek fiyat, rakipsiz firma.

Bu dönemin özellikleri :

- Sıfır sürüm,
- Endüstrileşme yaklaştıkça , gittikçe artan giderler ,
- Gittikçe azalan kuvvetli belirsizlik.

Örneğin, ekonomik ve geliştirici araştırmadan sonra görüyoruz ki, fayda sağlayabileceğimiz konuda 5 tane proje üzerinde masraflı araştırma ve geliştirme yapmamız gereklidir. Ve ancak bir tanesi bize fayda sağlayabilecektir . Araştırmada harcadığımız giderlerin en az 3/4 'ü direk bir sonuç vermemektedir . Amerika'da 52 büyük işletme üzerinde yapılan araştırmaya göre kârlı yeni mamül icadını gerçekleştirebilmek için ortalama 58 icad fikri gerekmektedir.

Araştırma ve geliştirmenin stratejik yönden verimli olabilmesi için zamana ve imkanlara gereksinmesi vardır. Ne zaman ki , işletme o andaki faaliyetlerinden belirli bir süre için yüksek bir kârlılık sağlayabiliyor, iddialı araştırmalara girişebilir ve başarı halinde ise , iyi bir sonuç sağlayabilir. Eğer kârlı mamülleri yoksa, işletmeyi kurtarabilecek olan araştırma değildir.

İcadda başarı için gerekli kritik kaynaklara gelince, bunlar:

- Araştırma politikasına yön veren iyi tanımlanmış bir strateji ,
- Teknik, bilimsel ve ekonomik bilgilerin bolluğu ,
- Araştırma ve geliştirme fonksiyonu için yaratıcı koşullara saygılı ve geniş şekilde bütünleşmeyi (Politika, bütçeler ve planlama yönünden.) imkan veren etkili bir örgütlenme.

b) Pazara Sürüm :

- Yavaş yavaş yükselen zayıf bir sürüm ,
- Ünite marjı yüksek olabilir, fakat pazar sürüm giderlerinden dolayı negatif bir kâr,
- Mamülü pazara tanıtmak ve kabul ettirmek zorunluluğu ,

-Mamülü geliştirme safhalarına devam etmek gerekliliği,

-Mamülün teknolojik yönünü de içeren özelliklerine ilişkin etkin bir tanıtma .

Bu amaçlara yönelik faaliyetler :

-Yaratıcı pazarlama; bilgi veren reklamcılık, ona göre dağıtım kanalı organize etmek, tüketici ile diyalog kurmak.

-Süratli bir geliştirme kapasitesine sahip olmak (geliştirme mühendis ve teknisyenlerin nitelik derecesi) .

-Pazarları bölümlere ayırarak , pazarların eğilimlerini saptama ; hacim öngörülerini yapma, fiyat analizleri (talebin elastikiyeti) rekabetin reaksiyon olasılıkları gibi .

Kısaca diyebiliriz ki, bundan sonraki safhaların başarısı elde edemediğimiz bilgilere, verilere ve pazara giriş etkinliğimize bağlıdır.

c) Büyüme veya Gelişme Dönemi :

Pazara yeni mamülü sürünce ve pazar tarafından kabul edilince büyüme dönemi başlar .

Bu dönemin özellikleri :

-Sürümün büyümesi, çoğu zaman yılda %20 den başlar.

-Başlangıçta monopol duruma eşit bir fiyat, sonra oligopol durumu ortaya çıkar.

-Önemli üretim yatırımlarına gereksinme, çoğu zaman finansal güçlüklerle yol açar

-Geleceğin çekiciliği, rakip sayısının süratli artışına neden olur. Dönemin sonuna doğru verimliliği geliştirme zorunluluğu doğar (fiyatı indirme). Aynı zamanda en az etkili rakipleri ortadan kaldırmak amacıyla diğer işletmelerle birleşmelere gidilebilir .

Bu dönemde işletmenin sahip olacağı gerekli uzmanlık ;

-Herşeyden önce pazarın önemli bir kısmına sahip olmak gereklidir (reklâm, promosyon, dağıtım kanalı).

-Arzu edilen düzeyde üretim giderlerine sahip olabilmek için üretim yatırımlarını finanse edebilecek bir finansal kapasitenin olması, satış kanalıını geliştirmek, reklâmda maksimum çaba göstermek gereklidir.

-Çok iyi bir üretim ve planlama .

-Stratejik muhakeme: Burada iki soru sormak gereklidir. Birincisi; olgunluk döneminde başarılı olabiliyoruz? (fiyatta rekabet işletme boyutu gibi). İkincisi; bir saha içinde uzmanlaşma yada bizim özelliklerimize daha uygun yeni bir faaliyete yatırım yapabiliyoruz?

d) Olgunluk Dönemi :

Bu dönemin özellikleri :

-Mamül genel ekonomi ritmi ile gelişir .

-Sürüm şöyle böyle artar.

-Rekabet gittikçe çetinleşir. Rekabet fiyat, kalite farkı ve sunulan hizmet üzerinde yoğunlaşır, mamül farklılaştırması azalır.

-Yatırımlar tamamlandığı için nakit akımı çok iyi bir işletme hazinesine sahip bulunmasına imkan verir .

-Gelişme imkanları gittikçe kısıtlıdır. Marjinal verim sağlayabilecek süratli taktikler gittikçe büyük giderlere yol açar.

Bu dönem için işletmenin sahip olması gereken uzmanlıklar:

-İyi bir işletmecilik; Teknolojik verimlilik, pazarlama kanallarının verimliliği , genel giderlerde kısıntı yapmak , her türlü araçlarda ekonomiklik .

-Rekabet hareketlerini ve reaksiyonlarını değerlendirme kapasitesi.

-Yatırımdan vazgeçme ya da birleşme uygunluğu üzerine stratejik karar alma kapasitesi .

e) Düşme Dönemi :

Bu dönemde artık mamülün sürümü düşmektedir ve onun yeri ikame mamüller tarafından doldurulmaktadır . Pazarda sürüm ve fiyatların

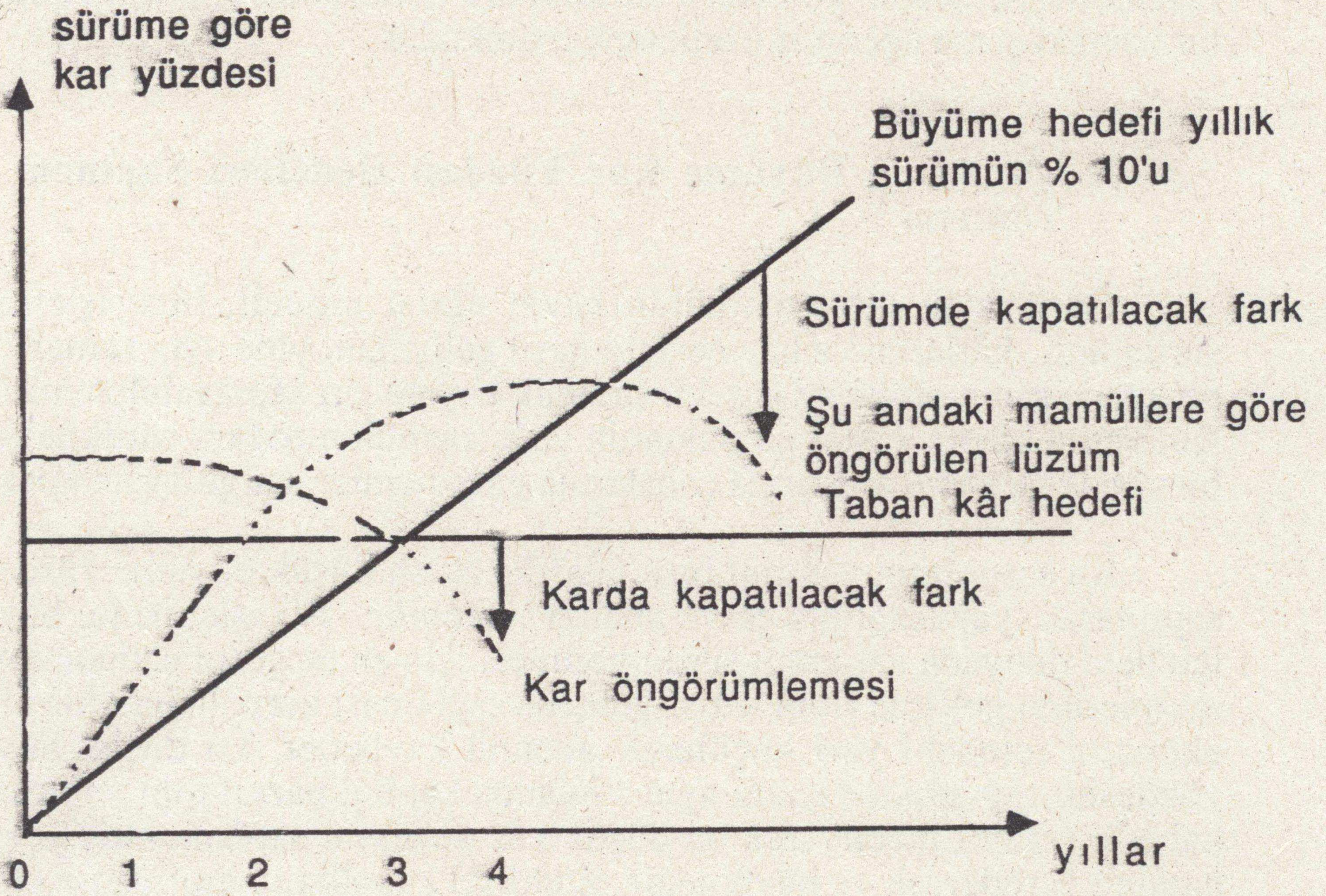
süratle düşüşü en büyük özelliğidir . En dinamik girişimcinin tek düşüncesi zararsız olarak yatırım sahasından çekilmektir . Süratli karar alamayan ise kendini fiat savaşına teslim eder . Sonuç olarak diyebiliriz ki , işletme yaşam süresi dolmuş mamülleri terketmesini bilmelidir . Mamülün hayat eğrisinin işletmecilik yönünden ele alınması konusunda açıklanan bilgileri , bir sonraki şema üzerinde özetlemek mümkündür .

B-İşletmenin Büyüme Kar Yüzdesi Hedefleri Saptama Yöntemi :

Görüldüğü gibi, mamülün hayat eğrisi modeli, bize işletmenin sürümünü , kârlarını ve hazinesinin nasıl geliştiğini yine aynı zamanda her dönemde sahip olmamız gerekli stratejik kaynakları saptayabilmemize imkan vermektedir. Fakat ne miktarda yeni mamülün pazara sürülmesini ve bu yönde ne kadar araştırma çabalarına girişmemizi vurgulayamamaktadır

Bu sorunların yanıtını bize, ulaşılabilecek en düşük büyüme yüzdesini saptayarak yapacağımız çevre analizi verebilir . Bir işletmenin büyüme içindeki dünyada yaşamını sürdürebilmesi için en az genel ekonominin ve rakiplerinin gelişme ritmi kadar gelişme sağlaması zorunludur. Aksi halde ekonomi içindeki yeri küçülerek gücünü kaybeder. En düşük büyüme yüzdesini saptadıktan sonra aynı zamanda kapital pazarlarını ve ticari rekabetin şeklini inceliyerek en düşük kâr düzeyini saptamamız, yatırılan kapitali ücretlemek ve büyümenin niteliksel koşullarını otofinanse edebilmek yönünden zorunludur. Eğer büyümeyi sağlayacak gerekli materyal yatırım diğer benzeri yatırımlara eşit bir kapital ücretleme geliri sağlayamayacaksa , yatırımcı bulunamayacaktır. Diğer yandan , araştırma , reklâm ve bilgiyi geliştirme kapital pazarları tarafından yatırımlar olarak değil, giderler gibi irdelenir. Bu gerçekten hareketle , onları yabancı kapitale finanse etmek imkansızdır. Bunları yalnız sağlayabildiğimiz kârla finanse edebiliriz . Örneğin , elektrik malzemesi sektöründe yıllık ortalama büyüme yüzdesi %10 ve pazarda kapital kârlılığı %7 olduğunda, bu sektördeki bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesini sağlayacak büyüme yüzdesi yılda %10 artıyor demektir. Büyümenin niteliksel koşullarını (personel yenileme ve bilgilerini geliştirme, araştırma-geliştirme, reklâm ve pazarın satın alma gücünü arttırma) finanse edebilmek için %7 olan yatırılan kapitalin ücretlemesine en az %5 ile %7 arasında bir ilave yapmak zorunluluğu vardır. Görülüyor ki, bir işletmenin yaşamak istediği sektör içindeki özelliklere ayak uydurabilmesi için sektör içindeki %10`luk büyüme yüzdesini karşılayacak en az %12-14`lük bir kâr sağlaması zorunludur. Değişiklik olmadığı takdirde, üreteceğimiz mamüller ve onların hayat eğrileri analizi, bize bu gerekliliklerin gelecek yıllarda nasıl gerçekleşebileceğini dile getirir. Başlıca yanıtını arayacağımız sorumuz,

hedefimize ulaşabilmemiz için hangi önlemler gereklidir .



Tabloda görüldüğü gibi, farkların önceden saptanabilmesi, bize ne zaman ve ne miktarda yüksek düzeyde büyüme sağlayabilecek mamüllerin ve buna paralel olarak kârların gerekli olabileceğini ve hangi önlemlerin alınmasının uygun olacağına ilişkin (İcat, tamamlayıcı girişimde bulunma gibi) bir karar alabilmemize imkan vermesi yönünden yukardaki sorumuza yanıt verebilecek güçtedir, diyebiliriz .

C- İşletmenin Uzmanlık Kapasitesi Çehresini Saptama Yöntemi :

Bu yöntemle işletmenin hangi tür yeni mamüllerle yeni pazarlara girebileceğini saptayabiliriz . Bunun için, işletmenin hangi faaliyetlerde lider olabilme olasılığı vardır ve o saha içindeki karşılaştırma sonucu sahip olduğu avantajı saptamak gerekir. Ayrıca, işletmenin özelliklerinin çoğunun, faaliyette bulunacağı sahanın özelliklerine uygun bulunması zorunludur. Bu özellikler şöyle sıralanabilir :

a) Kapitalin Dönüşümü :

Yatırılan Kapital Sürüm

Bu rasyo bize iyi bir randımanla çalışmamıza imkan verecek üretim hacmini saptıyabilmemizi sağlar. Bunun sonucu olarak, ilk aşamada finansal gücümüzü aşan sahaları saptayabiliriz. Örneğin Fransa'da demir madenciğiliğinde bu rasyo yaklaşık olarak 1`dir. Ve en düşük sürüm olarak 500 milyon Frank gerekmektedir. Dolayısıyla diğer bütün değerlendirmelerin dışında bir çok işletmenin bu sahaya girmesi imkansızdır .

b) Teknolojinin Önemi :

Bunu tahmini olarak teknolojik bilgi almak (knowhow), araştırma bürosu, planlama ve kalite kontrolü gibi genel giderler ile sürüm arasındaki orantıya göre saptayabiliriz. Bu oranın sektörlere göre değiştiği tabiidir. Konfeksiyonda genellikle %5 , ileri uzmanlık isteyen elektronikte %30`dur. Hemen ilave edebiliriz ki , faaliyette bulunmak istediğimiz sahadaki o günün uzmanlaşmış teknolojilerinden farklı bir teknolojiye sahip isek, o sahada başarı göstermemiz hayaldir. Ayrıca , içinde bulunduğumuz sahadaki rakiplerimizin araştırma hacim ve yüzdelerini yaklaşık bir yaratıcı kapasitemiz olmadan, o sahada uzun bir süre yaşayabileceğimize inanmamız güç olmalıdır .

c) Pazarlama Kapasitesi :

İçinde yaşamak istediğimiz sanayiye uyması gereken diğer kaynak ise, pazarlama kapasitesidir. Onu pazarlama giderleri (reklâm, pazar araştırması, dağıtım kanalları gibi) ile sürüm arasındaki orantıya göre ölçebiliriz . Bu vüzde %5 ile %30 arasında değişebilir. Bu sahadaki gereklilikler bilindiği gibi, çoğu zaman çok özeldir. Konu olan gereklilikleri süratle geliştirmek zordur. Fakat şu saptanmış bir gerçektir ki, bolluk toplumlarında pazarlamanın önemi çok büyüktür .

d) Yönetim Kapasitesi :

Bunu da yönetim türünün giderleri ile sürüm arasındaki orantıya göre ölçebiliriz. Eğer o sahadaki işletmelerin genel yüzdesinden çok farklı bir yüzdeye sahip isek, bizim için bertaraf edilmesi güç bir engelimiz var demektir.

e) Uygun Boyut .

İşletmenin boyutu girmek istediği sahaya uygun olmalıdır. Bazen görülüyor ki, küçük ve orta boyutlu işletmeler çok geniş pazarlara girmeyi göze alabiliyorlar. Sonuç olarak orada sahalarında çok kuvvetli çok amansız dev işletmelerle karşılaşıyorlar. Doğaldır ki, çok kısa sürede orada yaşamayacaklarını anlıyorlar. Bu hareket onlar için, durum analiz kapasitelerine göre değişen finansal kayıplara uğramalarına yol açıyor.

QUELQUES MÉTHODES AUXILIAIRES EN DÉTERMINANT LA POLITIQUE DE PRODUCTION DANS LE CADRE DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Dans l'entreprise, la tâche principale du conseil d'administration est déterminer la stratégie de l'entreprise. Parce que, la stratégie oblige à orienter les activités des sections spécialisées de l'entreprise comme production, commercialisation, recherche-développement et personnel d'une façon cohérente et intégrée à des possibilités offertes par l'environnement. C'est ainsi que, dans ce travail on explique le concept de stratégie et on étudie quelques méthodes utilisables pour la détermination de la politique de production dans le cadre de la stratégie de l'entreprise.

KAYNAKÇA

Alpugan, Oktay v.d; **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta matbaacılık, İstanbul ,1987.

Chandler D.Alfred, **Strategy and Structure**, The M.I.T. Press, Cambrige,1962-

Eren, Erol; **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Bayrak Matbaacılık, İstanbul , 1987 .

Gelinier , Octave ; **La Stratégie de l'Entreprise et Movition du Personel** , Editions Hommes et Techniques , Suresness , 1988 .

Heyvaert, Hubert et Martou , François; " **La Directions Générale** " , **L'entreprise Moderne**, içinde , Edition Hachette , Paris , 1972 .

Toussaint , J.C; **Méthodes de Direction du Marketing** , Dunod Économie, Paris , 1969 .

Woot, Philippe; **Stratégie et Management** , Dunod Économie , Paris , 1970 .