T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, Yıl: 1987

BİR ENDÜSTRİ İŞLETMESİNİN MAMUL POLİTİKASININ GENİŞLETİLMESİ VEYA DARALTILMASI İÇİN KRİTERLER

Nurel ÜNER (*)

ÖZET

Çalışma içinde bir endüstri işletmesinin mamul politikası araçları olan, mamul hattının genişletilmesi ve daraltılması ile üretim ve satış programı inceleme konusu yapılmıştır.

Endüstri işletmesinin ön ve ara mamulleri gözönünde tutulmaksızın mamul hattı bir defa genişletilmiş, daha sonra da daraltılmıştır. Bununla birlikte girişim yönetimi, bu önlemleri çeşitli boyutlarda ve türlü alanda kullanmıştır. Örneğin; birçok veya teker teker mamuller yeni olarak ele alınabilmekte veya elimine edilebilmektedir, yani programdan çıkarılabilmektedir. İzole edilmiş bu kullanımın yanı sıra — ki çalışma içinde sadece düşünülmüştür — mamul politikası araçları birbirleriyle kombine edilmiş olarak da kullanılabilir. Programa yeni mamullerin alınması veya azaltılması (genişletilmesi veya daraltılması), karşılıklı ilavede bulunulduğu zaman bir program değişikliğine neden olmaktadır.

Bir mamulün yaşam devresinin arka planında yer alan önemli görüşler, genişletme biçimleri — özellikle çeşitlendirmenin —, ayrıca bu konu için etkin olan kriterlerdir. Bir endüstri işletmesinin mamul hattının daraltılması için yalnız karşılama (katkı) payı üzerine örnek gösterilmiş, diğer bazı sebeplere de çalışma içinde değinilmiştir.

Genel olarak insan diyebilir ki, eğer bir endüstri işletmesi ekonomik yaşamda kalmak istiyorsa, mamul politikası (ya da üretim politikası) girişimin varlığını ve büyümesini güvence altına almak için her zaman satışa ve geleceğe yönelik olmalıdır.

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

1. GİRİŞ

1.1. Mamul Programının Temeli Olarak Modern Pazarlama Yaklaşımı

Pazarlama (Marketing) yönlü düşünce, temelde üretim düşüncelerinden belirli oranda soyutlanmış olarak pazara yönelik bir girişim politikası olarak karakterize edilmektedir. Pazarlama kavramı, pazar düşüncelerinden hareketle, tüm işletme alanlarının ya da birimlerinin düzenlenmesidir. Pazar güvencesi ve pazarın genişletilmesi yolunda pazara açılmada, kâr, büyüme ve güvenlik gibi üst düzeyde bulunan girişim amaçları elde edilmelidir (Nieschlag v.d., 1975: 18-19).

Girişim tarafından yapılan arzda/sunuda, alıcının ilgi ve arzusundan hareket edilir. Bu nedenle mamul ya da üretim politikası, girişim politikası çerçevesinde satış politikası aracı olarak önemli bir anlam taşımaktadır. Burada, dar anlamda mamul düzenlemesi yanında, üretim programı, mamul politikasının bir parçasıdır. Girişim, sürekli değiştirilmiş ilişkilerle, programın genişletilmesi veya daraltılması suretiyle uyumu aramaktadır. Bu nedenle girişim, sadece verileri kaydetmekle yetinmemekte, aksine pazar olanakları çerçevesinde yeni veriler elde etmeye çalışmaktadır. Böylelikle mamul programı da alıcıların gereksinmelerine ve satış beklentilerine aktif ve planlı biçimde uyumuyla karakterize edilmektedir.

İnceleme pazarlama yaklaşımının bu çerçevesi içinde ele alınacaktır. Bununla beraber, talep ve üretim kapasitesi, işletmede bir darboğaz oluşturmasa da endüstri işletmelerinin teknolojik durumları ve üretim olanakları da göz ardı edilmeyecektir.

2. MAMUL KARMASI (VEYA BİLEŞİMİ)

2.1. Kavram ve Kapsamı

Genel olarak bir işletmenin mamul programından söz edildiğinde, o işletmenin ya da girişimin pazara sunduğu/arzettiği tüm mamullerin kataloğu (mamuller topluluğu) anlatılmak istenmektedir. Literatürde üretim programı ya da başka bir deyişle mamul hattı/yapın dizisi kavramı bundan başka, sadece üretimin son aşamasındaki mamulleri değil, fakat işletmede ilk üretim tekniği aşamasında tasarlanan mamulleri de kapsamı içine almaktadır. Burada bir endüstri işletmesi söz konusu edildiği için bundan sonraki anlatımlarda, yerine göre mamul karması veya mamul bileşimi, «mamul programı», «üretim programı» olarak da adlandırılabilecektir.

Bir endüstri işletmesinin programı, kalemlere, tiplere ve cinslere ayrılabilen yarı mamul ve nihai mamullerden oluşmaktadır. Bu mamul dizileri, genişlik ve derinlik olarak bölümlere ayrılabilen, işletmenin çeşitli mamul dizilerini oluşturmaktadır.

2.2. Görev ve Genel Esaslar

Dengeli ve optimal bir mal karmasının hazırlanmasında daima çeşitli menfaatleri uyumlu hale getirme sorunu ortaya çıkmaktadır. Satış açısından bakıldığında, mamul karmasındaki ayrı ayrı mamullerin, satışın ve kârın düzenli olarak sağlanması için yeterli katkıda bulunmaları gerekmektedir. Üretim açısından da program, bir yandan mevcut kapasitelerin kullanımını, diğer yandan rasyonel bir işletme akışını güvence altına almak zorundadır. Mamul hattı politikasının görevi, dengelenmiş ve optimal bir programı, yani büyümeyi öngören ve rizikoyu azaltan, satışı ve kârı, kapasite kullanımı gibi ve üretimin rasyonelleştirilmesini sağlayan konuları, amaç edinmektir.

Üretici (imalâtçı), üretim programının düzenlenmesinde kendisini aşağıdaki esaslara göre yönlendirtebilir;

— Pazara uyum,
Hedeflenen bir tüketici kesiminin işletmeye çekilmesi söz konusu ise,

— Değişikliklere uyum,
zaman içerisindeki tüketici zevk ve gereksinmelerindeki değişmelere uymak,

— Hammaddeye bağımlılık,
eğer kişi doğada mevcut olan belirli hammaddelerin işletilmesine ve değerlendirilmesine bağımlı ise,

— Üretim oryantasyonu,
eğer mevcut tesisler alışılmış olan üretim dışında başka mamullerin üretilmesine izin vermiyorsa,

— Bilgi oryantasyonu,
eğer proğram belirli bilgi veya tecrübe hazinesi (Know How) üzerine kuruluyorsa.

2.3. Genişletmenin veya Daraltmanın Esası

Bazı bilim adamları modern pazarlama araştırmasını, optimal mamul karmasını belirlemek ve mevcut mamullerin yaşam devresini (yaşam sürecini = hayat eğrisini) ortaya çıkarmak, olacağını vurgularlarken;

bazıları da pazarlama araştırmalarının yöneticilere özellikle sorunla ilgili alternatif hareketleri, karşılaşılabilecek durumlar ve bunların ortaya çıkma olasılıkları, her alternatifin parasal olarak değerlenmesi konularında ek bilgi sağlayabileceğini ileri sürmektedirler (Kşl. Kurtuluş, 1978: 323-330). Hatta bazen daha geniş bir kapsam kazandırılarak pazarlama araştırmasının, etkili bir pazarlama programının yürütülmesinde ve yönetim kararlarındaki hataların önlenmesinde zorunlu olan bilgiyi sağlayan bir sigorta olduğu ifade edilmektedir (Pınar, Ateş, 1983: 5).

Pazarlama araştırmasının kapsamı ya da başka bir deyişle neyin araştırılacağı, araştırmanın önemli sorunlarından biri olmaktadır. Ekonomik koşullarla, satış ve pazarla, mal (mamul) ile, fiyatla, dağıtımla ve tutundurma ile ilgili araştırmalar, belli başlı ana konuları oluşturmaktadır.

Girişimin mevcudiyetini uzun müddet aynı üretim programında tutmak, yeni mamul araştırmaları yapmamak, girişimi riske atmak anlamına gelebilecektir. Bu bakımdan üretim programında bulunan mamul ya da mamullerin yaşam devrelerini yakından izlemek gerekmektedir.

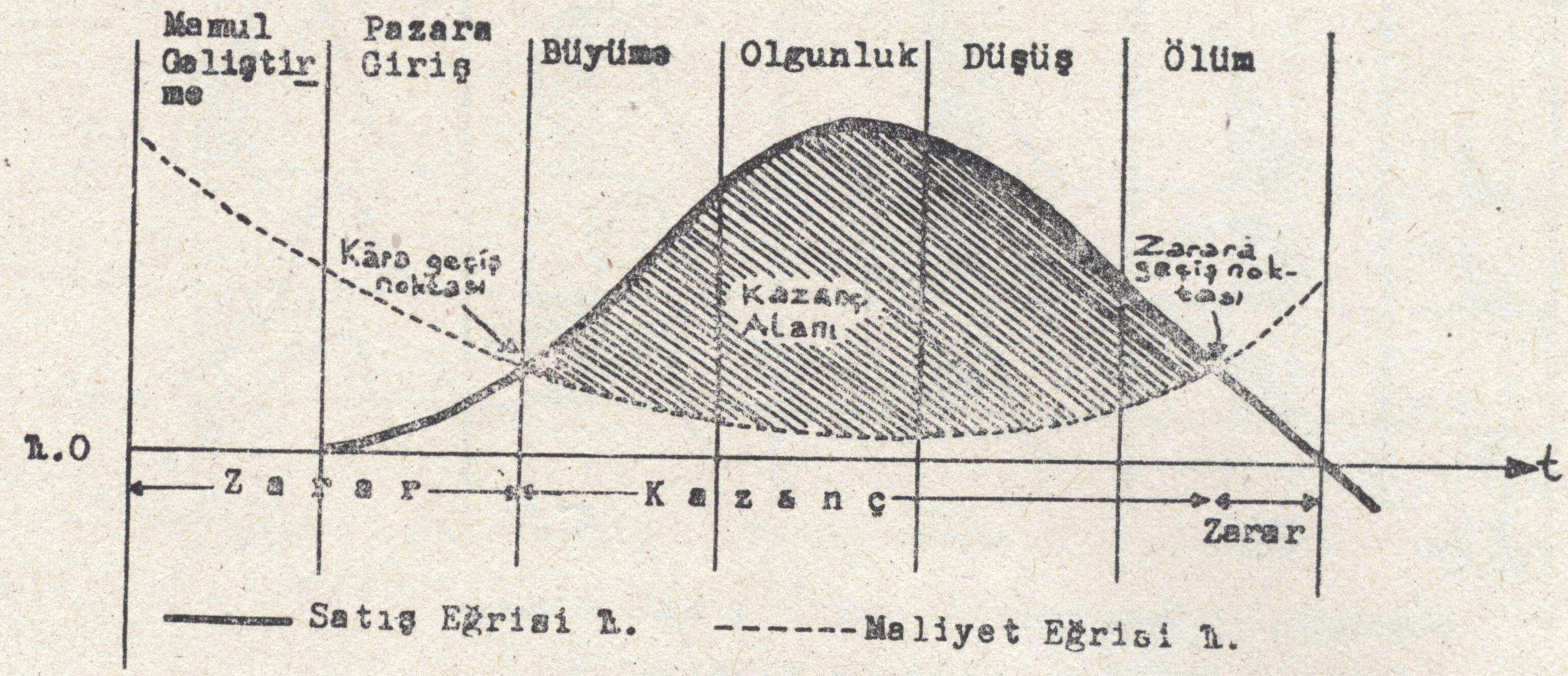
Pazarlama araştırmaları yardımıyla, işletmelerin ürettikleri mamullerden hangilerinin ne zaman pazardan çekileceği, çekilen mamulün yerine yenisinini ne zaman pazara sürülmesi gerekeceği gibi sorunlara çözüm bulmak mümkündür.

Bir mamulün yaşam devresinden, o mamulün sağladığı satış gelirinin gelişimi ya da yaşam devresi aşamalarında, maliyete katkı veya kâra katkı payının gelişimi anlaşılmaktadır.

Bazı bilim adamlarına göre de yaşam devresi, bir mamulün veya mamul grubunun zaman akışı içerisindeki satış tutarının veya sürümünün gelişiminin genel bir modelini ortaya koymaktadır (Bidlingmaier, 1973: 257). Buna göre, mamul artık pazardadır, arz ve talep söz konusu olmaktadır.

Bir mamulün yaşam devresi çeşitli safhalara ayrılmaktadır. Literatürde bu safhaların sayısı; mamulün geliştirilmesi ve pazardan çekilmesi aşamaları da dikkate alındığında (satış gelirleri ve maliyet eğrileri ile birlikte) altı aşamalı olarak çizim-1'de görüldüğü gibidir.

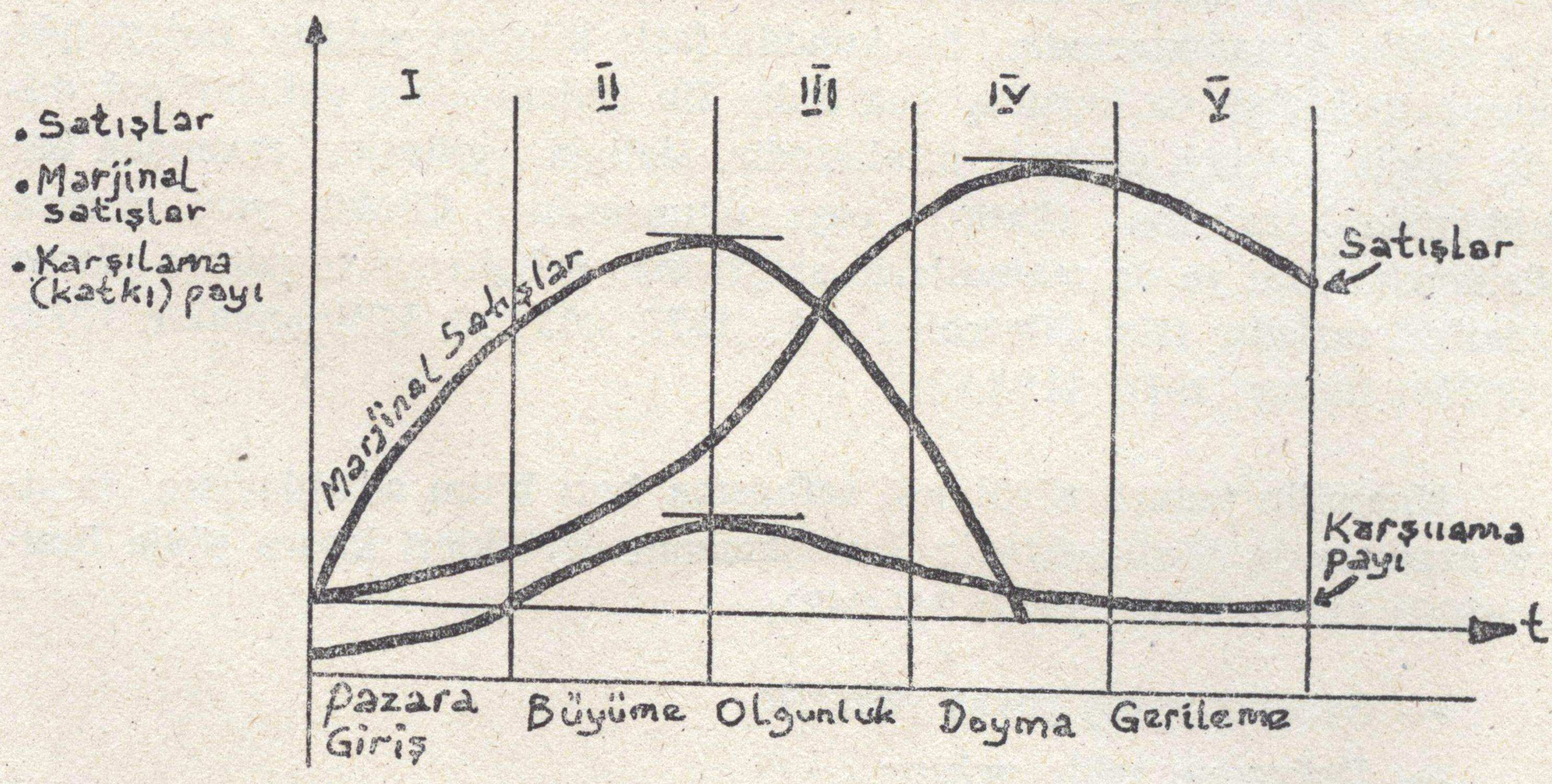
Çizim — 1 : Mamul Yaşam Devresi (Yaşam Süreci = Hayat Eğrisi



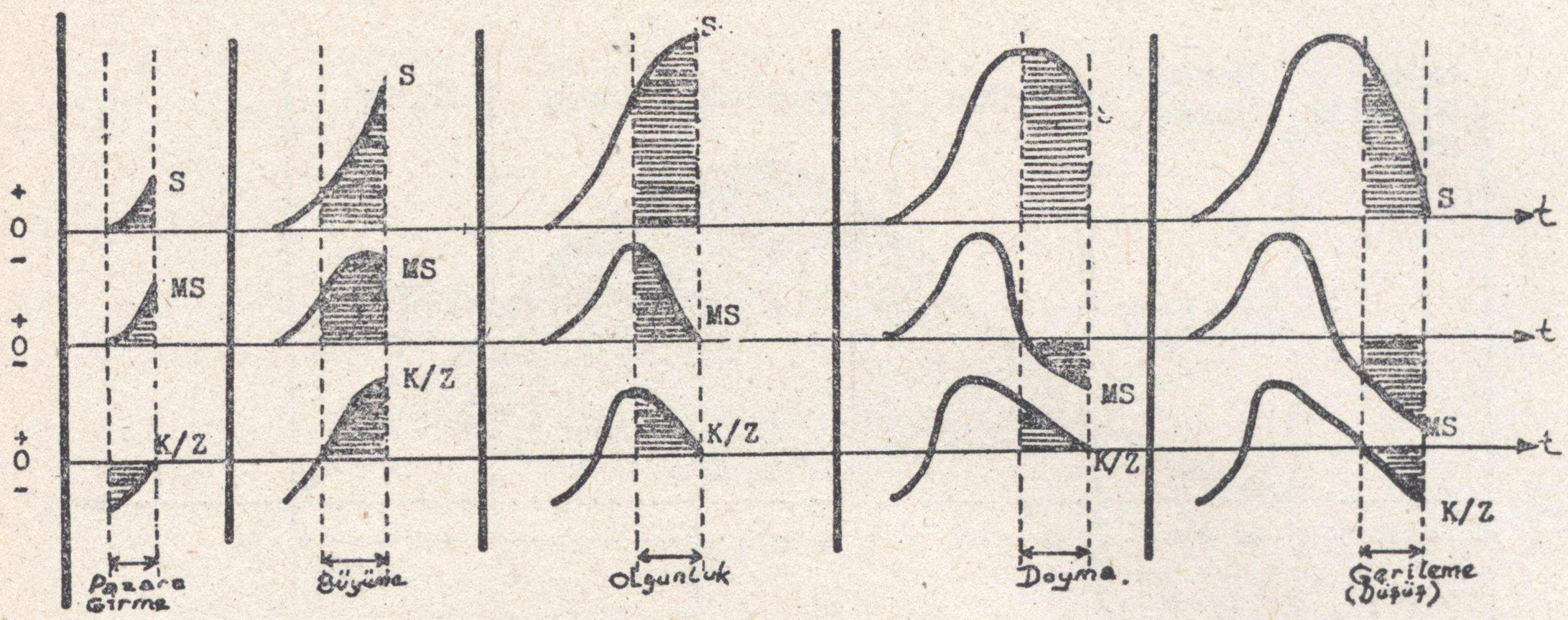
Kaynak: (Kşl. Aşıcı, 1974:74; Pınar, Ateş. 1983: 11)

Fakat genelde, ekseriyetle yaşam eğrisi ya da yaşam devreleri dört ile beş safhada gösterilmekte ve inceleme konusu yapılmaktadır. Burada da genelde olduğu üzere, konu beş safhada olmak üzere, satış gelirleri, marjinal satış ve karşılama (katkı) payı eğrileri ile birlikte çizim—2 ve çizim—3'de gösterildiği gibi incelenecektir.

Çizim — 2 : Mamul Yaşam Devresinin Beş Safhalı Gösterilişi



Çizim — 3 : Mamul Yaşam Devresi Eğrilerinin Seyri



S=Satışlar M=Marjinal Satışlar K/Z=Kâr ve Zarar

Kaynak: (Bidlingmaier,1973;259,261,263,267,269)

a) Mamulün Pazara Girişi

Hem teknik hem ticari geliştirmenin tamamlanmasından ve denemenin (test=sınama) yapılmasından sonra, yeni mamul pazara sürülür. Pazara sürme safhasının süresi, bir kaç haftayla sınırlanabileceği gibi, yıllarca da devam edebilir.

Pazara yeni bir mamul sunmak, satış alanında birçok risk ve belirsizlik ile karşı karşıya kalmak demektir. Alıcılar, mamul üzerine deneyim sahibi olmadıklarından, bu konuda fazla bilgileri yoktur. Dolayısıyla satın alan kişi ya da kuruluş çok azdır. Bu nedenle satış gelirleri çok düşük, fakat gelişme gösterir niteliktedir. Maliyet giderleri açısından bakıldığında, karşılama (katkı) payı olumsuzdur. Çünkü yeni pazara sürülen mamul ya da mamullerin araştırma - geliştirme ve pazara sürme giderleri fazladır (Kşl. Nieschlag v.d., 1975: 203-206; Bidlingmaier, 1973: 258-269; Okyay, 1978: 113-117).

Mamulün pazara sürülmesi safhasına bazı bilim adamlarınca, tanıtma aşaması da denilmektedir. Bu aşamanın özellikleri kısaca şöyle özetlenebilir (Cemalcılar, 1977: 241-242);

— Satışlar yavaş yavaş yükselir,
— Doğrudan rakip yoktur,
— Mamulün nitelikleri sık sık değiştirilir,
— Mamulün fiyatı yüksektir,
— Pazarlama maliyeti yüksektir.

b) Büyüme (Gelişme)

Yeni mamul gelişme dönemine girmektedir. Mamul pek çok alıcı tarafından benimsenmektedir. Mamul pazara nüfuz etmektedir. Satışlar ve karşılama payları yükselmektedir (kşl çizim—3). Tanıtma reklamı kısmen azalmakta ve yerini ağızdan-ağıza propagandaya bırakmaktadır. Dağıtım örgütü içerisindeki başlangıç güçlükleri kaybolmaktadır. Bu safhada kâr, dolayısıyla karşılama payları maksimuma çıkmaktadır. Ayrıca, artan hızla yükseliş gösteren satış eğrisi yerini azalan hızla yükseliş gösteren satış eğrisine bırakmakta ve marjinal satış eğrisi de maksimuma ulaşmaktadır.

Bu aşamada pazar hızla büyümekte, buna bağlı olarak da rakip firmaların pazara girdiği gözlemlenmektedir. Üretim teknikleri yerine oturmakta, fiyat değişiklikleri yapılabilmekte, dağıtım yaygınlaşmakta ve marka imajı yaratmak için çaba gösterilmektedir. Mamul, ekonomik dalgalanmalardan etkilenmemektedir (Kşl. Cemalcılar, 1977: 243).

c) Olgunluk

Olgunluk safhası da pazar genişlemesiyle tanımlanmaktadır Fakat bu safhada marjinal satış eğrisi düşmekte, karşılama payı da gerilemektedir. Pazara yeni rakipler girmekte ve buna bağlı olarak rekabet yoğunlaşmakta, büyümenin hızı düşmekte, pazar yapısı yavaş yavaş oligopolden polipole dönüşmektedir. Bu nedenle de kârda bir gerileme olmaktadır.

d) Doyma (Doyum)

Pazarın doyum safhası, talep eğrisinin dönüm noktasıyla aynı zamana rastlamaktadır. Genelde bu safhada da en yüksek karşılama payının elde edildiğinden söz edilmektedir. Başlangıçta satış kapasitesi yükselmekte ve doyumun sınırında, maksimuma ulaşmaktadır.

Mamul için yeni alıcılar yaratmak olanakları çok sınırlıdır. Satışlar ancak nüfus artışı ve yenileme alımlarına bağlı olarak artar. Yani eski aşamalara göre firmanın pazara girmesi güçleşmektedir. Mevcut alıcıların gereksinmeleri hemen hemen aynı kalmaktadır.

Pazarın büyüklüğü, artık büyük ölçüde ikmal gereksinmesinin büyüklüğüyle belirlenmekte, kâr durumu kötüleşmektedir. Matematiksel olarak ifade etmek gerekirse, çizim—2 ve çizim—3'de de görüldüğü üzere, marjinal satış eğrisi, satış eğrisinin maksimum olduğu noktada, yatay ekseni kesmektedir.

e) Gerileme (Düşüş)

Mamul yaşam devresinin son aşamasını oluşturan düşüş ya da gerileme safhasında satış kuvvetli olarak düşmektedir. Çünkü talep, artan bir biçimde yeni ikâme mamullere kaymaktadır. Kapasite kullanımı düşmekte, rekabet artmaktadır.

Fiyatların düşmesi, satış miktarının azalması ve bundan başka alıcının servis ve kalite konularındaki istekleri, işletmenin gelir durumunu kötüleştirmektedir.

Mamul ya da mamuller, belirli bir zaman aralığı içinde pazardan tamamen yok olmamaktadır. Gerileme süreci çoğu zaman yıllarca devam etmekte ve bazı mamullerde taban pazar (kalıntı pazar) denilen bir pazar varlığını sürdürmekte ve bu süre içinde o mamule olan talep az da olsa devam etmektedir.

Alıcılar çoğu zaman hissi nedenlerden, eksik bilgiden veya özel kullanım amaçlarından ötürü, mamule sadık kalmaktadırlar. Pazarda kaybolan bir mamul, ideal bir değer de kazanabilmektedir.

Mamul yaşam devresinin uzunluğuna, yaklaşık aynı zaman aralığı ile gösterilmiş olan (çizim—2) ayrı ayrı safhaların süresine ve eğrilerin seyrinin çeşitli mamuller için değiştiğine dikkat etmek gerekir.

Bu nedenle, bir girişim için mamullerinin yaşam devrelerini, branş, mamul ve işletme olanaklarını gözönünde bulundurarak denetim altında tutmak önemlidir. Genel olarak mamulün yaşam beklentisi, mamulün nihai tüketime yakınlığı ölçüsünde kısalmaktadır (örneğin; çelik ve çelikten yapılmış tencere. Çelik tencere nihai tüketime daha yakın olduğu için, yaşam beklentisi çok çeşitli kullanım alanları olan çeliğe oranla daha kısadır).

Pazarda, daha doğrusu mamulün yaşam devresinin seyrinin son safhasındaki bu durumdan sonra, şimdi ister istemez yeni ve daha iyi çözümlerin aranması ve bulunması yaklaşımı ortaya çıkmaktadır. Yaşam devresinin sonuna yaklaşıldığında, satışın tekrar yükselmesini sağlamak için, mamul yaşam devresini uzatmaya yönelik stratejilerin kararlaştırılıp, uygulamaya konması gerekmektedir. Daha sık kullanım sağlayarak pazara nüfuz, daha geniş tüketici kesimlerine yönelerek pazarın genişletilmesi gibi.

3. MAMUL PROGRAMININ GENİŞLETİLMESİ

3.1. **Mamul Dizisine İlave**

Eğer şimdiye kadarki mamul dizisi değiştirilmeden muhafaza edili-

yorsa ve sadece temsil edilmiş olan ihtisas alanının programı çerçevesinde simdiye kadar henüz hiç programa alınmamış aynı türden mamuller dahil ediliyorsa, program ilavesi, kantitatif görüş açısı altında mamul dizisinin genişletilmesiyle ilişkilendirilebilir. Bu aşağıda gösterildiği biçimde yapılabilir;

— Dizinin genişliğinin büyütülmesi,
yani mamul türleri ve tiplerinin sayısının çoğaltılması,
— Dizinin derinliğinin büyütülmesi,
yani teker teker mamul sayısının artırılması (Meyer, 1972: 306).

Dizi kapsamının genişletilmesi, her şeyden evvel satışları artırma nedenlerinden ötürü veya endüstri işletmesinin tam anlamıyla rekabetin arzettiği mamuller karşısında geri kalmamak arzusuyla olmaktadır. Dizi ilavesiyle de özellikle mevcut kapasiteler, örneğin; boş maliyet giderlerini faydalı maliyet giderlerine dönüştürmek için tam kullanılmalıdır.

3.2. Çeşitlendirme

Burada, alışılagelmiş anlamda, örneğin; yukarıda bahsedildiği üzere çeşitlerin çoğaltılmasını ifade eden ve nihayet daima bir düzeltmeye götürmek zorunda olan bir üretim programı genişletmesi söz konusu olmamakta, bilâkis hedeflenmiş bir çalışma (üretim) programının genişletilmesi söz konusu olmaktadır.

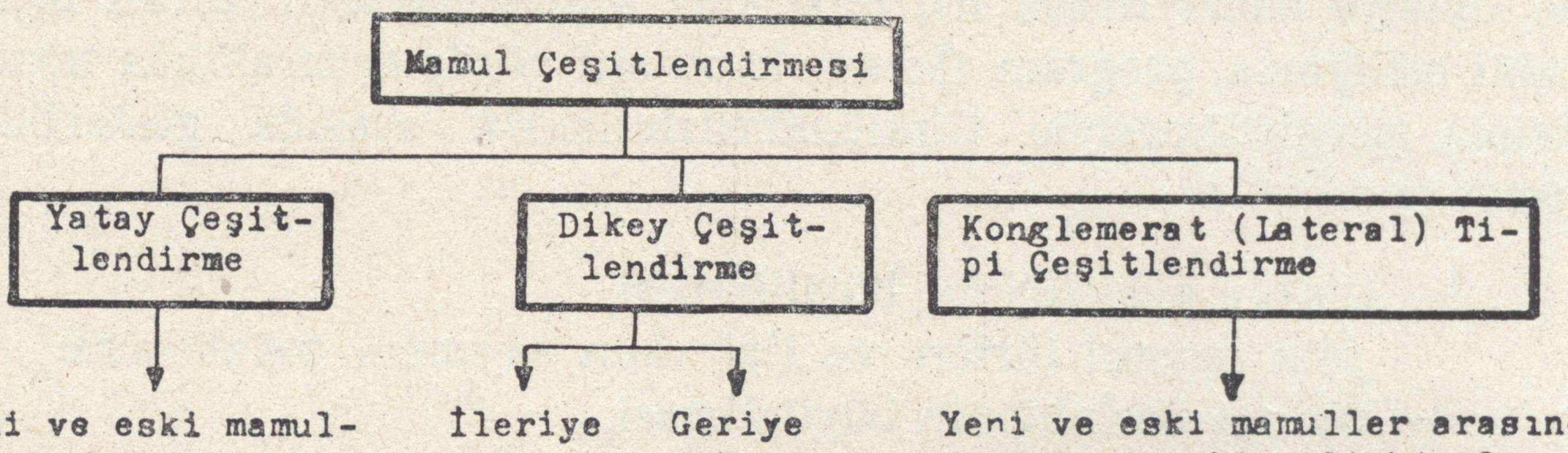
Bazı bilim adamları çeşitlendirmeyi, mamul karmasını yenilemenin önemli bir şekili (biçimi) olarak görmektedirler. Üretim programının genişletilmesiyle, şimdiye kadar olan mamul arzının karşısında başka çeşit mamullerle programa yeni mamul dizilerinin alınmasının, yani «ikinci bacağın yaratılması»nın söz konusu olduğu görüşündedirler (Bidlingmaier, 1973: 230).

Bazı bilim adamları da çeşitlendirmeden, sadece esnek fakat bununla beraber girişimin şimdiye kadarki çalışma alanıyla anlamlı ilişkisi olan, gereksinmeye uygun veya diğer mamullerin ele alınmasını anlamaktadırlar (Nieschlag v.d., 1975: 218).

Aslında çeşitlendirme, pazarda uzun süreli yaşam sağlamanın temel yolu olmaktadır. Bu nedenle, endüstri işletmeleri çeşitlendirme yoluyla, üretim ya da pazarlama olanaklarını, araç ve gereçlerini, yeteneklerini daha etken kullanmaktadırlar (Bkz. Cemalcılar, 1977: 254).

Mamul çeşitlendirmesinde, türlü kısımlara ayırma öngörülebilir. Hatta ihtisas alanına ilişkin ve ihtisas alanına yabancı olan çeşitlendirmeye gidilebilir. Aşağıdaki çizimde de (çizim—4 görüleceği üzere, çeşitlendirme üç türde inceleme konusu yapılmıştır.

Çizim — 4 : Şematik Olarak Mamul Çeşitlendirmesi



Kaynak: (Kşl.Bidlingmaier,1973:231;Nieschlag v.d.,1975:219-220)

3.2.1. Yatay Mamul Çeşitlendirmesi

Mamul dizisine yapılan eklemelerle, kural olarak mevcut olan bir alıcı çevresinde veya aynı sektörün alıcılarında kalınabilinir. Genelde, üretim tekniği veya satış yönünden «eski» ve «yeni» mamuller arasında amaca uygun olarak doğrudan doğruya bir ilişki vardır. Burada söz konusu olan, girişimin arz paketinin genişletilmesi ve örneğin, mevcut pazarlama deneyimlerinden yararlanılmasıdır (Bidlingmaier, 1973: 230; Nieschlag v.d., 1975: 219).

Yatay mamul çeşitlendirmesi için, bir bira üreticisinin meşrubat üretimine ve pazarlamasına geçmesi, örnek olarak gösterilebilir. Bu gibi durumlarda, aynı alıcı kitlesine hitab edilecek ve eldeki mevcut oto parkından da daha iyi yararlanılmış olacaktır.

3.2.2. Dikey Mamul Çeşitlendirmesi

Dikey mamul çeşitlendirmesinde (çıkış programı açısından bakıldığında), ilk kademe mamulleri veya son kademe mamullerinden başlanılır. İlk kademe mamulleri için meyve ve sebze değerlendiren işletmelerin tarımla uğraşması; son kademe mamulleri için de kimya endüstrisindeki işletmelerin kimya elyafı (perlon) ve plastik maddeleri işlemeye rağbet etmeleri gösterilebilir. Dolayısıyla da geriye doğru ve ileriye doğru mamul çeşitlendirmesinden söz edilebilir (Kşl. Bidlingmaier, 1973: 230).

3.2.3. Konglemerat (Lateral) Tipi Mamul Çeşitlendirmesi

Konglemerat tipi çeşitlendirme, geniş ölçüde açık bir tanımdan mahrumdur Bununla beraber, konglemerat tipi mamul çeşitlendirmesi en azından şimdiye kadarki mamul arz paketiyle doğrudan doğruya olan iliş-

kinin tersine bir ilişkiyi farkettirmektedir. Konglemerat tipi çeşitlendirme, girişim için tamamen yeni bir faaliyet alanına atılmak demektir. Burada, çoğu zaman gelişen branşlara (sektörlere) iştirak etmek suretiyle büyümenin güvence altına alınması, rizikonun serpiştirilmesi (dağıtılması) veya mevcut kapitalin iyi faizlendirilmesi, yönetim deneyimlerinden yararlanılması gibi konular karar verici ya da verdirtici motifler olarak gözükmektedir (Nieschlag v.d., 1975: 220).

Bu tür mamul çeşitlendirmesi için, ağır sanayi üzerinde faaliyetlerini sürdüren bir girişimin cam fabrikası işletmesi, örnek olarak verilebilir.

3.2.4. Yeni Bir Mamulün Ele Alınması

Özetle, çeşitlendirme önlemleri, yeni bir mamulün mamul karmasına (mamul bileşimine) alınmasıyla tanımlanabilir. Burada insan, işletme yeniliklerini ve pazar yeniliklerini ayırtetmektedir. Bilim adamları her mamulü, eğer verilmiş üretim programında yer almıyorsa, yani bir girişimin tüm mamulleri arasında henüz yer almamışsa, bizzat geliştirilmiş pazar yeniliklerini, rakip mamulleri takliti, kendi eski mamullerinde yapılan önemli değişikliği veya teker teker lisans elde etmeyle ya da tüm firmalardan verilmiş mamul taahhütlerini, yeni olarak tanımlamaktadırlar.

Yeni bir mamul ile karmanın genisletilmesi, bir girişim için aşağıdaki sonuçları ya da etkileri sağlayabilir;

— Üstünlük (imtiyaz) etkisi (Pazar yenilikleri sayesinde talep edenlerde üstünlük etkisi sağlamaktadır),
— Sempati etkisi (talep, öteki pazarlardan çekilmektedir),
— İkame etkisi (girişimin kendi pazarındaki talep, başka yöne çekilmektedir),
— Tamamlayıcılık etkisi (girişimcinin kendisine olan talep tamamlanır, ikmal edilir).

3.3 Genişletme Sebepleri

Mamul karmasını genişletmek için ne etkin ise, daima açık bir biçimde elde olanakları bulunmamaktadır. Her özel ekonomik faaliyetin temel hedefi, her şeyin üstünde uzun süreli kâr maksimizasyonudur. Daha önce de sözü edildiği üzere, mamul karmasına yapılan eklemelerde (kşl. 3.1. no.lu bölüm), satışı artırmanın yanında ön planda kapasite kullanımı da bulunmaktadır. Mamul çeşitlendirmesinin tüm türlerinde girişim için esaslı iki motif, büyümenin güvence altına alınması ve rizikonun azaltılmasıdır. Yatay ve konglemerat tipi çeşitlendirmede, karmaya yeni bir ma-

mulün alınması kriterleri geçerli olmaktadır. Genişletme için pazar yönlü düşüncenin direkt veya endirekt rol oynamasının yanı sıra, öteki en önemli neden burada gösterilmiştir.

3.3.1. Kâr Beklentileri

Kâr, girişimsel verim (başarı) için karşıt bir değerdir ve işletmenin gelişmesi için koşulları yaratmaktadır. Dinamik bir ekonomide girişimin rantabilitesi sürekli tehlikeye karşıdır. Pazara sürülmüş olan mamuller, karşılama payı eğrisinin gösterdiği gibi (kşl. 2.3. no.lu bölüm), zamanla daima daha az kâr bırakmaktadırlar. Yeni mamullerin deneyime göre dikkati çeken kârlar bırakmasından, girişim, riskleri ve zorlukları üstüne almaktadır.

3.3.2. Satışı Genişletme

Girişimci, kazanılabilecek potansiyeli, fiili müşterilere (alıcılara) dönüştürebilecek düzenlemeyi denemektedir. Rekabet mücadelesi içinde keskin silâhlar, özellikle yapılmış olan pazar yenilikleridir, fakat işletme yeniliklerini iyileştirmek veya en azından korumak da girişimin rekabet pozisyonudur.

3.3.3. Kapasite Kullanımı

Eğer mamul karması, mevsimlik ve dönemsel talep dalgalanmalarını kontrol altına alıyorsa, işletmenin çalışma derecesini yükselten genişletme, oldukça önemlidir. Genelde üretim (yapım) alanındaki kapasite fazlalığı, işletmenin diğer fonksiyon alanlarında da mevcut olabilir. Eğer, örneğin; bir girisim güclü bir satış organizasyonu aracılığıyla ve iyi tanıtılmış marka isimlerine sahip ise, ilave mamullerin satışı için büyük bir ek harcama gerekmemektedir. Özellikle teknik ve ticari personeldeki kalitatif kapasite rezervleri, daha yüksek istekler yardımıyla gerçeğe dönüştürülebilir. İşletme tesislerinin yeterli faaliyeti, her şeyden önce boş maliyet giderlerini ortadan kaldırmak zorundadır (kşl. 3.1. no.lu bölüm). Tatmin edici bir kapasite kullanımına ulaşabilmek için, bilinçli olarak çok düşük fiyatla satışına katlanılan ve sadece satabilmek düşüncesiyle «doldurma mamul» denilen bir mamul sayesinde mamul hattı genişletmesine gidilebilir (bkz., Jacob, 1969: 351).

3.3.4 Büyümenin Güvence Atına Alınması

Dinamik girişimler için yeni mamuller, rakipler karşısında nispî bir büyümeyi sağlamak için uygun bir araç olmaktadırlar Yeni mamullerin yardımıyla, düşme aşamasına gelmiş mamullere karşı azalmış olan ta-

lep, yeni talep aracılığıyla telafi edilebilir ve böylece topyekün ekonomik büyümeye iştirak edilebilinir. Bazı bilim adamlarına göre, üretim programının, önemli bireysel ekonomik büyümeyi belirleyici büyüklükler olduğundan şüphe edilmemelidir. Burada hedeflenmiş olan büyümenin sınırları, büyüme giderlerinin büyüme gelirlerini aşmadığı yer olmaktadır. Bu bakımdan kâr getiren büyüme, girişimin hedefi olmaktadır.

3.3.5. **Rizikonun Dağıtılması**

Bir mamul hattının genişletilmesinin temelinde daima satış rizikosunun dağıtılması, serpiştirilmesi motifi bulunmaktadır. Bu nedenle mamul çeşitlendirmesi sayesinde sağlam bir satış sağlanabilir. Çünkü tüm pazarlar, tüm satın alıcı kesimleri ve tüm mamuller yeknesak veya aynı zamanda konjonktür dalgalanmlarından etkilenmezler. Pazarların ve mamullerin seçiminde elde edilmiş bulunan dengeleme olanaklarından yararlanılmalıdır (Jacob, 1969: 350).

Mamullerin bir program içinde avantajlı bir karışımını elde edebilmek için, mamullerin birbirleriyle olan ilişkilerine dikkat etmek gerekmektedir. Yeni bir mamulün karmaya eklenmesinde bazı bilim adamlarına göre şu ilişkiler önerilebilmektedir;

— rekabet eden bir ilişki,
eğer şimdiye kadarki satışın büyük bir kısmı tek bir mamule dayalı ise ve insan rekabet eden ikame malının ele alınmasıyla ikinci bir satış geliri taşıyıcısını elde etmek istiyorsa;

— tamamlayıcı bir ilişki,
eğer hedefinden çevrilmiş olan talepten yararlanılmak zorunda kalınıyor ise;

— bağımsız bir ilişki,
eğer örneğin; mevsimlik talep dalgalanmaları dengelenmek zorunda ise.

Bundan sonra da daha önceki bölümlerde bahsedilmiş olan (kşl. 3.2.4. no.lu bölüm) etkiler ortaya çıkmaktadır:

İşletmenin mamul politikası, uzun süreli maksimum kâr beklentilerinin karşısında rizikosu mümkün olduğu kadar az olan mamul karmasını oluşturma hedefini izlemek zorundadır.

3.3.6. **Şerefiye Değerinin (Firma Değeri) Yükseltilmesi**

Girişimin şerefiye değerinin yükseltilmesi, yeni mamullerin ele alınmasıyla yakından ilgilidir. Bu genelde tamamen satış sonuçları üze-

rinde etkin olmaktadır. İyi bir firma imajı ile —eğer girişim, örneğin, kendi branşında teknik veya modaya uygun bir pozisyonu elde etmişse— sadece yenilerin (yeni mamullerin) değil, fakat aynı zamanda öteki mamullerin satışı da etkilenir.

3.3.7. Diğer Motifler

Örneğin; yeni mamullerin geliştirilmesi, bağıntılı ve tali mamullerin intikali sayesinde yapılıyorsa, münferit olaylarda ek olarak önemli motifler elde edilebilir (bkz. Wöhe, 1973: 438-439). Girişimci, mamul programı kapsamına yeni bir mamulün alınmasında mevcut işyerlerini güvence altına almak veya tüketicinin gereksinmesini daha iyi karşılayabilmesine katkıda bulunmak gibi sosyal motiflerden de hareket edebilir.

4. MAMUL KARMASININ DARALTILMASI

4.1. İlgili Mamuller

Pazarlamada üretim programını daraltmak için mutlaka bakış noktaları vardır. Bunun için bazı nedenler zaten çalışmanın içinde vurgulanmış bulunmaktadır (kşl. 1.2.3. no.lu bölüm).

Literatürde insan bu daraltma için şimdiye kadarki satılmış olan bir mamulün çıkartılmasını karakterize eden tip sınırlandırmasını aşan «bileşimin gözden geçirilmesi» veya «bileşimin daraltılması» deyimini de bulmaktadır.

Bileşimin daraltılmasında her şeyden önce dikkate alınması gereken mamuller şunlardır;

— gelişmesi zayıf olan mamuller,
çok az gelişme şansı veya hiç şansı olmayan, yani durgun veya düşmeye meyli olanlar;

— satışı zayıf olan mamuller,
toplam satış içindeki payı çok az olan veya çok düşük siparişlere yönlendirilenler;

— geliri zayıf olan mamuller,
hiç kârı olmayan veya çok az ya da hiç karşılama (katkı) payı getirmeyenler;

— rekabeti zayıf olan mamuller,
rakiplerin mamullerine karşı koyamayanlar.

Mamul bileşiminden bir mamulün çıkartılmasında daima dikkat

edilmesi gereken konu, bileşimden çıkarılan mamuller için pazar ilişkilerinin ve satış esaslarının aleyhte olmaması ve bileşimde tutulan diğer mamuller için de dezavantajların ortaya çıkmamasıdır (kşl. Meyer, (1972: 304).

Ekseriyetle tamamlanmış mamulleri ilgilendiren tip sınırlandırmasının yanı sıra, işletme, ön — ve ara mamullerinde de bir daraltmayı öngörebilir. Bu örneğin; parçaların ve üretimin kısımlara ayrılarak standardizasyonuyla, kooperasyon ortaklarıyla işbirliğine gidilmesiyle, yapımların mal satıcılarına (mal alıcılarına) göre düzenlenmesiyle yapılabilir. Bununla beraber, pazara arzedilen bileşim kapsamı bundan etkilenmeden devam etmektedir.

4.2. Verimi Zayıf Olan Bir Mamulün Bulunması

Eğer bir endüstri işletmesi üretim programını verimi zayıf mamullerle doldurmuşsa, bu bir program daraltmasını gerektirmektedir. Böyle bir durum, mamullerin verim gücüne göre derece sıralaması zaruretini ortaya çıkarmaktadır. Bu, kapatılması gözüyle bakılan birimin ya da alanın derece sınıflamasını enteresan kılmaktadır. Bilim adamları burada kararın özünü, işletmenin gelecekte bir mamulün eliminasyonuna giden karşılama payında görmektedirler.

Karşılama payı, brüt satış gelirlerinden direkt satış ve direkt üretim maliyet giderlerinin çıkartılması sonucu hesaplanmaktadır (bkz. Demir, Üner, 1981: 5-19). Hesaplama sonucu karşılama payı olumsuz olarak ortaya çıkıyorsa, artık mamul gelecekte, toplam sabit maliyet giderlerinin karşılanmasına bir katkıda bulunmamaktadır. Eğer hesaplama sonucu olumlu bir fark ortaya çıkıyorsa, bu katkı, eliminasyon ile kaybolmaktadır.

Örneğin; çizelge — 1,2 ve 3'te, yukarıda yapılan açıklamalara ilişkin bir endüstri işletmesinin üretim programında bulunan üç mamulün durumu ele alınmış ve inceleme konusu yapılmıştır. Çizelge—1'de üç ayrı mamulün üretim ve satış maliyetleri, dolayısıyla birim başına kâr ve zarar durumu gösterilmiştir. Çizelge — 2'de ise bu üç mamulün birim başına karşılama (katkı) payları hesaplanmış, çizelge—3'te de karşılama payı yardımıyla bir işletmenin net kazancı saptanmıştır. Çizelge—1'de görüldüğü üzere, birim başına 4.84 TL zarar getiren bir mamul (B mamulü), karşılama payı hesaplaması yapılmadan, (çizelge—2'deki B mamulü), programdan çıkartılmış olsaydı, bu mamulün satışından, yani B mamulünün satışından çizelge—3'te de görüleceği üzere, 31.010,—TL

Çizelge — 1 : Birim Başına Kâr ve Zarar Hesaplaması

Birim Maliyet gideri veya geliri ₺. / Mamul	A	B	C
Yapım ücretleri	12.-	18.-	15.-
Yapım Genel Giderleri (% 250)	30.-	45.-	37.50
Materyal Giderleri	10.-	12.-	14.-
Materyal Genel Giderleri (% 15)	1.50	1.80	2.10
Üretim Maliyet Giderleri	53.50	76.80	68.60
Yönetim ve Satış Genel Giderleri (% 30)	16.05	23.04	20.58
Toplam Maliyet Giderleri	69.55	99.84	89.18
Satış Fiyatı	75.-	95.-	100.-
Kâr (+) veya Zarar (-)	+ 5.45	- 4.84	+ 10.82

Kaynak: (Reisch, 1979;162).

Çizelge — 2 : Birim Karşılama (Katkı) Payının Hesaplanması

Birim Maliyet gideri veya geliri ₺. / Mamul	A	B	C
Yapım ücretleri	12.-	18.-	15.-
Materyal Giderleri	10.-	12.-	14.-
Değişken Yapım Giderleri	8.-	12.-	10.-
Değişken Materyal Giderleri	0.50	0.60	0.70
Değişken Üretim Maliyet Giderleri	30.50	42.60	39.70
Değişken Satış Giderleri	5.-	8.10	7.-
Toplam Değişken Maliyet Giderleri	35.50	50.70	46.70
Satış Fiyatı	75.-	95.-	100.-
Karşılama (Katkı) Payı	39.50	44.30	53.30

Kaynak: (Reisch, 1979;163).

(700 birim x44.30 = 31.010. — TL) tutarında bir kazanç, eliminasyon ile ortadan kaybolacaktır. Bunun sonucu olarak da A ve C mamullerinin sabit maliyet giderlerinde bir yükselme ortaya çıkacaktır. Çünkü B mamulünün birim başına isabet eden maliyet giderleri A ve C mamullerinin birim maliyet hesaplamalarında dikkate alınacaktır. Bu bakımdan verimi zayıf olan

mamullerin saptanmasında geleceğe yönelik olarak belirlenmiş değerler, karar verme düşüncelerinin ve süreçlerinin tamamlayıcı elemanları olmaktadırlar. Yönetici, vereceği kararlarda bu konuları dikkatli bir biçimde değerlendirmelidir.

Çizelge — 3 : Karşılama Payı Hesabı Yardımıyla İşletme Kazancının Hesaplanması

Mamul	Satış Miktarı (Birim)	Birim Karşılama Payı (TL)	Brüt Kazanç (TL)
A	2.000	39.50	79.000.—
C	1.800	53.30	95.940.—
	B Mamulü olmaksızın brüt kazanç		174.940.—
B	700	44.30	31.010.—
	B Mamulü ile birlikte brüt kazanç		205.950.—
	Eksi (—) Sabit Maliyet Giderleri		124.000.—
	Net Kazanç		81.950.—

Kaynak: (Reisch, 1979: 163)

Açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, ilk bakışta göze çarpan bu faktörlerin yanı sıra, ayrıca çok güç veya hiç göze çarpmayan faktörleri de karar verme sürecine dahil etmek gerekmektedir. Örneğin; mamul hattını bütünleme, firmanın şerefiye değeri, risk ve know how düşünceleri, mal teslim edenlere bağımlılık gibi.

4.3. Daraltma Sebepleri

4.3.1. İşletme Dışı Sebepler

— Resmi Kararlar:

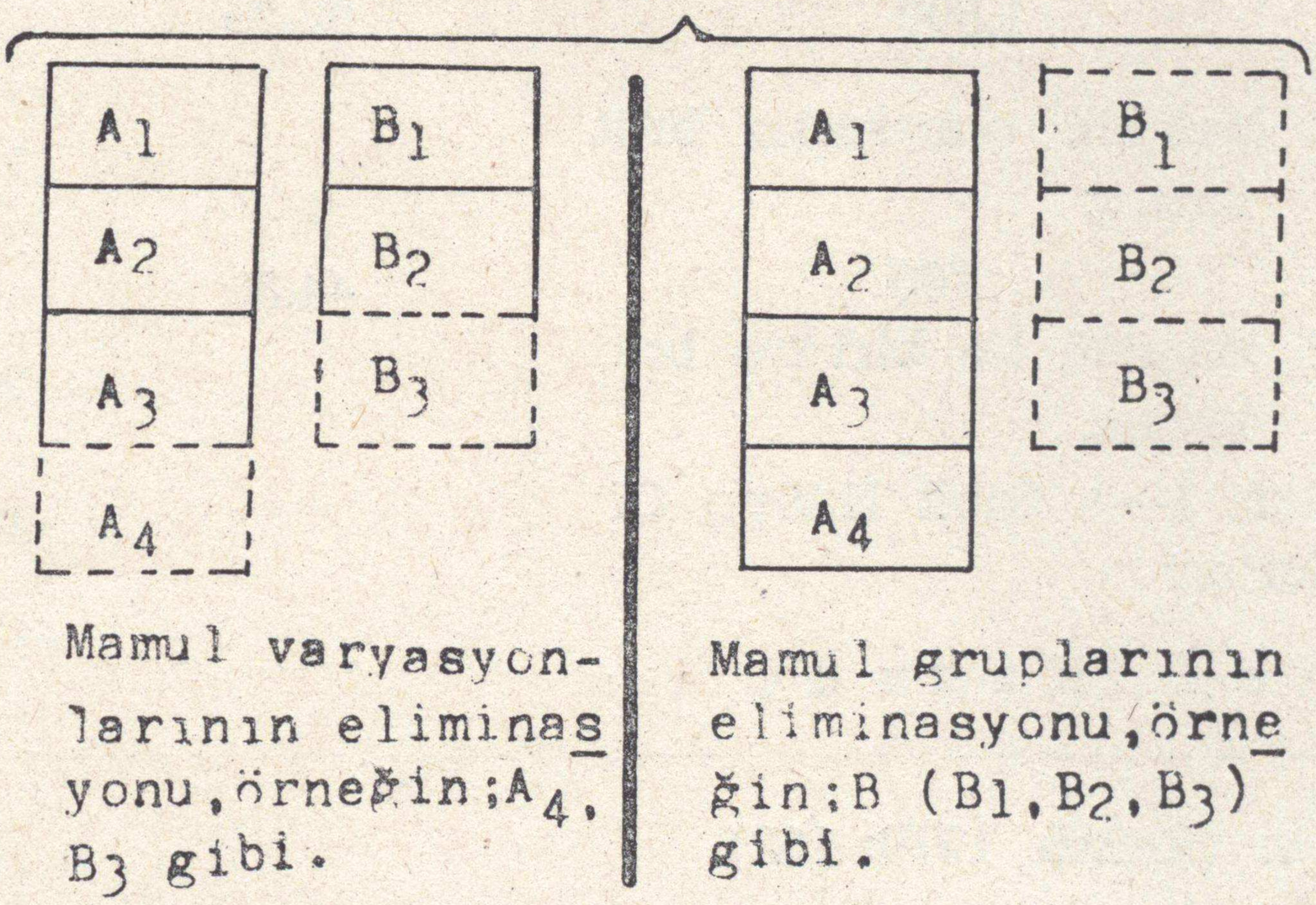
Devlet yeni kararlar veya mevcut kararların değiştirilmesiyle belirli mamullerin üretimini veya kullanılmasını yasaklayabilir (örneğin; deterjanda DDB/LAB tartışmaları gibi). Girişim o zaman doğrudan doğruya

veya belirli bir sürenin geçmesinden sonra, mamulün üretiminin durdurulmasına mecbur edilmiş olmaktadır. Mecburiyet direkt uygulanabilir veya yeni yasal düzenlemeler nedeniyle talep büyük miktarda geriler ya da tamamen kesilir.

— Büyük Müşterilerin Kararları:

Potansiyel büyük alıcı gruplarının kararları da bir mamulün (veya mamul grubunun) mamul hattından çıkarılmasına neden olabilir. Böyle durumlarda ya mamul varyasyonları ya da mamul grupları çizim — 5'de de görüldüğü üzere elimine edilir.

Çizim — 5 : Endüstriyel Bir İşletmede Mamul Eliminasyonu



Kaynak: (Bidlingmaier, 1973: 232).

— Başlıca Alıcıların Kendilerinin Üretime Başlaması:

Asıl alıcı ya da alıcıların şimdiye kadar kendilerine teslim edilen mamulleri yavaş yavaş kendilerinin üretmelerine karar vermeleri durumunda, mal teslim eden endüstriyel bir işletme için bir veya daha çok mamulü zorunlu olarak elimine etmek zorunluluğu doğabilir.

— Birliklerin Tavsiyeleri:

Bir endüstri işletmesinin üyesi bulunduğu birliklerin (örneğin; rasyonelleştirme birlikleri, ihtisas birlikleri v.b.) tavsiyeleri, belirli mamullerin ortaya konulmasında yani üretilmesinde büyük etki yapabilir. Bu etki doğal olarak alıcılar sayesinde genişletmenin ve gönüllü olarak icraatın derecesine bağlıdır.

— Mal (Mamul) Test Tavsiyeleri:

Bir mamulün test edilmesinde (sınanmasında) kötü bir sonuç elde edilmisse ve bu, alıcı kitlesi tarafından biliniyorsa, o mamulün satışına zarar verebilir ve bu mamulün programdan çıkarılmasına neden olabilir.

— Yeni Buluşlar:

Pazarda, yenilik getirici buluşların ortaya çıkması gibi, fevkalâde sebepler, mamullerin çok çabuk üretim programından uzaklaştırılmasını önceden saptayabilir.

4.3.2. İşletme Sebepleri

— Satış Yönlü Sebepler:

Bileşimde Uyumsuzluk: Daha etkin bir satış maliyet gideri (pazarlama maliyet giderleri) sağlayabilmek için programdaki mamuller arasında satış açısından bir tamamlayıcılık olmalıdır. Böylece rekabet edici bir mamul, daha çok teknik oryantasyonlu pek iyi olmayan bir programa uygun olabilir. İşletmelerin füzyona gitmeleri sonucu, ayrı ayrı mamuller tanınmamış bir mamul olarak birleştirilmiş programda ortaya çıkabilirler. Bir mamul, önceleri bir işletme tarafından riziko dengeleme, daha iyi kapital kullanımı gibi nedenlerden veya gelenekten dolayı programa alınmış olduğundan belki vazgeçilebilir.

Özel yeni mamullerin geliştirilmesi: Bir mamulün yeniden geliştirilmesi, program stratejisi görüşünden dolayı, eski bir mamulün programda tutulmasını yasaklayabilir. Örneğin; geliri yüksek bir alıcı kesimine hitabediliyorsa, bu basit, daha ucuz türden benzer bir mamulün elimine edilmesine yol açabilir.

Yeni bir mamulün sunulması: Yeni sunulan mamulün başarısı kesin olarak pazarda erken gözükmesine bağlıdır. Yeterli miktarda hızlıca genişletilmeyen ve tam olarak doldurulmuş kapasitede bir mamul eliminasyonu ortaya çıkabilir.

Satış biçimi değişikliğj: Geniş ve yoğun bir programdan, pazardaki markalı bir mamul başarılı olmak zorundaysa, bilhassa bir mamulün kaldırılması gereklidir. Sadece programı bütünlemeye hizmet eden, bu tür mamullerin çıkarılmasıyla çeşit sınırlandırması uygun görünmektedir.

— Üretim Yönlü Sebepler:

Üretim yöntemi değişikliği: Örneğin; üretim, mekanik veya otomatik bir yönteme çevriliyorsa, bir mamul uygun düşmemekte veya progra-

mın işine gelmemektedir Bir yandan mamuller mevcut yapımda artık maliyet yönünden avantajlı üretilememekte ve diğer yandan eklenmiş mamuller daha yüksek teknik gerektirmektedir. Yeni üretim yöntemleri, çoğu kez büyük seriler gerektirdiğinden, oldukça sınırlı satış olanakları olan özel mamuller programdan silinmek ya da çıkarılmak zorundadır.

Hammaddeler: Asıl satışın yükünü taşıyan hammaddenin değişmesi durumunda, yapımda hiçbir yabancı faktörün bulunmaması için programı yeniden düzenlemek gerekebilir.

Çalışma durumu: Programı doldurmak için ele alınan bir mamul gereksiz olabilir. Doldurma bir mamul, kapasite ölçüsü olarak işletmenin düşük kapasiteyle çalışmalarda bulunduğu zaman programa alınmıştır. Halbuki bu arada asıl (temel) mamuller boş kapasiteye taşmıştır.

Zorlanmış program düzenlemesi: Zorlanmış program düzenlemesi, artık bir mamulün yapımının tamamen mümkün olmadığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Bu örneğin; çok küçük işletmelerde ender meslek olan cam üfleyiciliği, elmas traşçılığı gibi konularda uzman işgücünün görevinden ayrılması ve işgücü pazarından tekrar temin edilememesi gibi durumlarda olmaktadır. Zorlanmış program düzenlemesi, başka sebeplerin etkilerinden de kaynaklanabilir. Örneğin; yapılmış olan patent anlaşmalarının bozulmasıyla, patent sahibi, üretimin devamını yasaklayabilir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, sadece maliyet giderleri düşünceleri, mamul hattının daraltılmasında kesin bir neden olmamaktadır. Mamul hattının daraltılması için başka nedenler de bulunmaktadır.

5. SONUÇ

Bir endüstri işletmesi, pazara uyum sağlayabilmek ve pazardaki payını koruyabilmek ya da artırmak amacıyla, mamul programının genişletilmesi ve daraltılması suretiyle faaliyetlerini sürdürürken, mevcut verilerle yetinmemelidir. Kendisini, müşterilerinin gereksinmelerine ve satış beklentilerine aktif bir biçimde yönlendirmeli, dengeli ve optimal bir mamul karmasını programında tutmaya çalışmalıdır.

Mamul hattı politikasının düzenlenmesinde, mevcut işletme kapasitesinden maksimum yararlanma yolları aranmalı, rasyonel bir iş akışının güvence altına alınmasına büyük özen gösterilmelidir.

Girişim yönetimi, mevcut mamullerin yaşam sürelerini de dikkate alarak, mamul programının genişletilmesi ya da daraltılmasına başvurdu-

ğu zaman, özellikle daraltmayla ve hatta mamul hattından çıkarılacak mamul ile ilgili olarak verilecek kararlarda, mamullerin karşılama (katkı) payı hesaplamalarını titizlikle yapmak zorundadır.

Bilindiği üzere, mamul ya da üretim politikasının görevi, büyümeyi öngören, rizikoyu azaltan, satışı ve kârı artıran, kapasite kullanım oranını yükselten, üretim rasyonelleştirilmesini sağlayan konuları amaç edinmektir. Bu nedenle, uzun süreli olarak ekonomik sistemde yaşamını sürdürmek isteyen bir endüstri işletmesi, tüm politikalarını yukarıda sözü edilen hususları da dikkate alarak, satış oryantasyonlu ve geleceğe yönelik biçimde düzenlemek zorundadır.

KAYNAKÇA

Aşıcı, Ömer (1979) ; **Pazarlama**, E.Ü.İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Yayınları No. 64/43, Bornova.

Bidlingmaier, Johannes (1973) ; **Marketing 2**, Betriebswirtschaftslehre, ro ro ro Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.

Cemalcılar, İlhan (1977) ; **Pazarlama**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No. 188, Eskişehir.

Demir, M. Hulûsi, Nurel Üner (1981) ; «Direkt Maliyetleme Sisteminde Basamaklı Değişmez Maliyet Giderlerinin Karşılanması», **E.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Yıl: 1, Sayı: 1-2, Nisan-Ekim, İzmir

Jacob, Herbert (1969) ; «Der Absatz», in: **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in programmierter Form**, Wiesbaden.

Kurtuluş, Kemal (1978) ; «Pazarlama Araştırmaları», **Pazarlama Yönetimi**, (Oluç, Mehmet v.d.), 2. Bası, İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını No. 10. İstanbul.

Meyer, Carl W. (1972) ; «Programmpolitik als unternehmerische Aufgabe», in: **Modernes Marketing/Moderner Handel**, (Hrsg. v.j. Bidlingmaier), Wiesbaden,

Nieschlag, Robert, Erwin Dichtl, Hans Hörschgen (1975) ; **Marketing** 8. Aufl., Berlin

Okyay, Engin (1978) ; «Mamul Kavramı ve Mal Politikası», **Pazarlama Yönetimi,** (Oluç, Mehmet v.d.), 2. Bası, İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını No. 10, İstanbul.

Pınar, M. Cengiz, Hüseyin Ateş (1983) ; **Pazarlama Araştırmaları,** Toros Matbaacılık Reklamcılık A.Ş., İstanbul.

Reisch, Klaus (1979) ; **Industriebetriebslehre,** (Hrsg. v.E. Maendle), Moderne Wirtschaftsbücher, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Wöhe, Günter (1973) ; **Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,** 11. Aufl., Verlag Franz Vahlen GmbH., München.

KRITERIEN ZUR ERWEITERUNG ODER EINSCHRAENKUNG DES PRODUKTPROGRAMMES EINES INDUSTRIEBETRIEBES

In der vorgelegten Arbeit wurden die beiden programmpolitischen Mittel -die Erweiterung und die Einschraenkung des Produktprogramms eines Industriebetriebes - behandelt. Dabei wurden auch das Produktions - und Vertriebsprogramm vor Augen gehalten.

Einmal wurde der Programmumfang erweitert und einmal verringert, ohne grosse Berücksichtigung der Vor - und Zwischenerzeugnisse. Die Unternehmungsleitung kann sich dieser Massnahmen jedoch in unterschiedlichem Umfang bedienen. Waehrend der Programmaenderung können beispielsweise mehrere oder einzelne Produkte neu aufgenommen oder eliminiert werden. Neben diesem isolierten Einsatz -der in der Arbeit nur betrachtet wurde- können die programmpolitischen Mittel auch kombiniert verwendet werden. Aufnahme und Reduzierung von Produkten bewirken dann in gegenseitiger Ergaenzung eine Programmaenderug.

Vor dem Hintergrund des Lebenszyklus des Produktes waren die gesetzten Schwerpunkte die Formen der Erweiterung - insbesondere die der Diversifikation. ausserdem die dafür ausschlaggebenden Kriterien. Die Einschraenkung des Produktprogramms eines Industrlebetriebes, deren Gründe nur beispielhaft auf den Deckungsbeitrag und einige andere Anlaesse zurückgeführt wurde, ist als destrucktiver Vorgang ohne Wiederverwendung der freigesetzten Produktionsfaktoren behandelt worden.

Im allgemeinen kann man so sagen, dass wenn ein Industriebetrieb im wirstshaftlichen Leben bleiben will, sollte seine Programmpolitik (oder Produktionspolitik) immer absatz-und zukunftorientiert sein um den Bestand und das Wachstum der Unternehmung zu sichern, die neben der, Gewinnerzielung die wichtigsten Ziele innerhalb der Marketing-Konzeption darstellen.