

RESESYONDA MALİYETLERİN DÜŞÜRÜLMESİ VE ÖZEL BİR MALİYET DÜŞÜRME PROGRAMI ÖNERİSİ

Nergis TEK (*)

ÖZET

Günümüzde resesyona kâr amaçlı ya da kâr amaçsız işletme ve kuruluşları etkilediğinden, maliyetlerin düşürülmesi yoluyla kârlılığın artırılması veya iyileştirilmesi konusu üzerinde önemle durulmasını gerektirmektedir. Maliyetlerin düşürülmesi ise ancak sistemleştirilmiş maliyet muhasebesi bilgileri ile sağlanabilir.

İşletmelerde üretimde robot kullanılması da dahil, çeşitli yönetim teknikleriyle her türlü maliyetlerden tasarruf sağlama çalışmaları sürdürülmektedir. Gerek değişken, gerekse değişmez maliyetlerin ciddi yönetsel çabalar sonucu düşürülebileceği görüşü yaygındır. Batı ülkelerinde özellikle A.B.D. de bazı firmalarda özel maliyet düşürme programları uygulanmış ve faaliyet zararlarının kârlara dönüştürülmesine çalışılmıştır. Maliyetlerin düşürülerek etkinliğin artırılması güç olmakla birlikte, bugün resesyona ve yüksek faiz oranları gibi ekonomik koşullar altında zor durumda olan işletmeler için gerekli ve başarılması gereken bir olgu ve aynı zamanda sosyal bir sorumluluktur.

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

I — GİRİŞ

Günümüzde resesyon kâr amaçlı ya da kâr amaçsız tüm işletme ve kuruluşları etkilemektedir. Bugün gelişmiş Batı ülkeleri özellikle endüstriyel ülkeler ve Japonya dahil dünyanın her tarafında görülen ekonomik faaliyetlerdeki sallantı ve duraklamalar kâr amaçlı işletmelerde kârların azalmasına ve hatta zararlara yol açarken kâr amaçsız kuruluşların da faaliyetlerinin etkinliğinin azalmasına neden olmuştur. Ekonomik göstergeler ve geleceğe dönük çeşitli tahminler henüz bu konuda tam bir iyileşmenin görünmediğine işaret etmektedir. Bu koşullar altında işletme yönetimleri için yapılacak iş, maliyetleri daha da düşürmek ve etkinliği artırma çabalarına devam etmektir. Bu çabalar çok arzulanan bir iyileşme sağlamasa da ayakta kalma ya da batma arasındaki mücadelede yararlı olur. Resesyondan etkilenmiş işletmeler üzerinde yapılan araştırmalar, işletmelerin bu tür kritik öneme haiz bir sorunu belirleyip gerekli önlemleri ne kadar önce alırlarsa başarılı olma olasılığının o kadar yüksek olduğunu göstermektedir (Chastain, 1983: 5).

II — RESESYON VE MALİYETLERİ DÜŞÜRMEDE MALİYET MUHASEBESİ BİLGİ SİSTEMİNİN ROLÜ

Resesyona ve enflasyona bir madalyonun iki yüzü gibi, çeşitli ülkelerin ekonomilerini dönüşümlü olarak ziyaret eden olumsuz iki ekonomik olgudur. Bunlardan enflasyona karşı yönetim amaçlı «Enflasyon Muhasebesi» geliştirilmiş ve firmaların enflasyon ortamında daha tedbirli olmaları ve geleceğe karşı planlı hareket etmeleri bakımından önemli bir geri-bildirim kaynağı veya reçete olmuştur (Uman, 1979). Ekonomide durgunluk ve işletme faaliyetlerinde yavaşlama anlamına gelen «Resesyon» için, firmalar aşağıda sayılan bazı genel önlemleri almaktalarsa da, aynı enflasyonda olduğu gibi sistematik bir «Resesyon Muhasebesi»nin geliştirildiğinden söz etmek pek olanaklı değildir. Bu konudaki dağınık çabalar henüz bütünleştirilememiştir.

İşletmeler resesyonda genellikle şu gibi önlemleri almaktadır; üretilen ürünler daha dayanıklı, ucuz, basit, fonksiyonel ve etkin yapılmakta, ambalaj v.b. kaplar tekrar yararlanılabilecek türde ve özellikle dayanıklı tüketim maliarı fazla enerji tüketmeyen biçimde yapılmaktadır. Resesyonda ürünün uzun süre dayanıklılığı daha önemli olduğundan daha uzun süreli ve daha kaliteli ürünlerin fiyatları da daha yüksek olmaktadır. Kapıdan kapıya veya doğrudan, posta ile aracısız satışlar artmakta ve reklam v.b. gibi harcamalarda dengeli davranılmakta ve reklamlarda gerçek değeri önemseyen temalar kullanılmaktadır.

İşletmelerde stratejik planlamaya verilen önem giderek artmaktadır. Kuşkusuz yukarıda sayılan bazı önlemlerin kaba kararlarının alınabilmesi; maliyetlerin dolayısıyla fiyatların düşürülebilmesi, gerekli maliyet karşılaştırmalarının yapılabilmesi uygun pratik ve maliyeti yüksek olmayan bir «Maliyet Muhasebesi Bilgi Sistemi»nin kurulması ve işletilmesine bağlıdır.

İşletmecilik biliminde ve özellikle bilgi işlem sistemlerindeki teknolojik gelişmeler işletmelerin çeşitli yönetim düzeylerinin karar alma sürecinde yararlanacağı maliyet bilgilerinin hacmini, niteliğini sürekli ve hızlı bir biçimde artırmaktadır. Başlangıçta üretim işletmeleri için önem kazanmış maliyet bilgileri bugün artık ticaret, banka, sigorta v.b. işletmeler için artan önemle yöneticilerin dikkatlerini üzerinde topladığı bir konu durumundadır (Üstün, 1984: 1-16).

Bilindiği gibi yöneticilerin karar sürecinde karşılaştıkları belirsizlikleri azaltabilmesi karar alanı ile ilgili etkin bir bilgi akış sistemiyle ilişkilidir. Stratejik planlamaya hizmet edecek bir muhasebe bilgi sisteminin çok değişik alanlardan bilgi toplayacağı kuşkusuzdur. İşletmenin çeşitli maliyet merkezleri de bu alanların başında gelmektedir. Özellikle resesyonist bir dönemde kârlılığın hızlı bir biçimde eski haline getirilmesi maliyet merkezlerinde yapılacak iyileştirmeler ya da kısaca maliyet düşürmelerile sağlanabilir. Ancak bu tür maliyet düşürme çalışmalarında portföy yönetimi yöntemlerinden de yararlanılmaktadır.

İşletmelerin düşürmek isteyecekleri maliyetler genel olarak üretim, dağıtım ve genel yönetim giderleri olarak üçe ayrılabilir. Üretim maliyetlerini düşürme konusunda Gilbreth ve Taylor'dan başlayarak çok büyük ilerlemeler kaydedilmiş ve özellikle 1960'lı yıllarda bu alanda kısıntı yapılacak pek fazla bir konu kalmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle başta A.B.D. olmak üzere gelişmiş bir çok ülkede pazarlama, dağıtım ve genel yönetim alanlarında üzerinde ciddi çalışmalarla düşürülebilecek önemli maliyet kalemlerinin olduğu saptanmıştır (Longman, Schiff, 1955).

Ancak bugün üretimde robot kullanılması da dahil olmak üzere, çeşitli yönetim teknikleri yoluyla her türlü maliyetlerin düşürülme çabaları devam etmektedir. Maliyeti düşürme özellikle gelirlerini artıramayan işletmeler açısından daha da zorunlu ve önemli bir toplumsal sorumluluk haline gelmiştir (Kşl. Tuna, 1988: 2).

Resesyonist dönemlerde işletme faaliyetleri giderek bozulduğu halde maliyetler yükselmektedir. Normal koşullarda ya da ekonomi bilimi açısından konuya teorik olarak bakıldığında; genel faaliyetlerin düzeyi düştükçe değişken maliyetlerin de otomatik olarak düşmesi gerekir. Gerçekte gerek değişken maliyetler, gerekse değişmez maliyetler ancak ve ancak ciddi yönetsel çabalar sonucu düşebilmektedir. Aksi taktirde genel faaliyet hacmi veya düzeyi düştüğü halde programsız ve plansız yönetim biçimleri nedeniyle değişken maliyetler de dahil olmak üzere maliyetler, özellikle işgücü, malzeme, stok ve borç hizmet maliyetleri uzun süre yükselmeye devam edebilmektedir. Maliyetleri düşürmede yöneticilerin inisiyatifi dışında normal ya da kaçınılmaz bir gecikme süresi söz konusu olmaktadır. Ayrıca daha da ilginç, bazı önlemler alınarak maliyetlerin düşürülmesi ve dolayısıyla tasarrufların artırılmaya çalışılması da yönetimin ek maliyetlere katlanmasını gerektirmektedir. Örneğin, bir fabrika veya şubeyi kapatan, elden çıkaran, bir ürün dizisini durduran, bırakan bir işletme, alacak hesapları, stoklar, fabrika ve tesisler ve ertelenmiş programlarının yaratacağı değer kayıplarıyla karşı karşıya kalabilir. Dolayısıyla bir maliyet düşürme programından uygulandığı ilk dönemde işletmenin zararlarını kârlara dönüştürmesi beklenemez. Diğer yandan maliyetlerin düşürülerek etkinliğin artırılması kolay olmadığı gibi işletme çalışanları veya işletmeler açısından pek de sevimli bir olay değildir. Çünkü bu tür çabaların çoğu öncelikle çalışanların sayılarının azaltılması, işi durdurma, ücret ve maaşlarda kısıntı, işleri ve işyükünü yeniden örgütleme, kaliteyi düşürme, daha ucuz malzeme kullanma, iş akışını yeniden tasarlama ve işletmenin elindeki bazı aktiflerin elden çıkarılması gibi tatsız işlem ve faaliyetlere yol açabilir (Chastain, 1983: 6).

III — ÖZEL BİR MALİYET DÜŞÜRME PROGRAMININ GELİŞTİRİLMESİ

Maliyet düşürme plan ve programlarının geliştirilmesinde hedef «bunabilecek spesifik maliyetler» olmalıdır. Bu arada işletmelerin likiditesine de özel önem verilir. Clark E. Chastain bir işletmenin arzu edilen bir kârlılık düzeyine yeniden kavuşabilmesi için maliyetlerin yönetimce istenen miktarlarda düşürülebilmesini sağlayacak özel bir maliyet düşürme programı geliştirmiştir. Bununla birlikte Chastain programın etkinliğinin tam anlaşılabilmesi için yeterli bir deneme süresine gerek olduğunu ileri sürmüştür. Chastain'e göre programın fiili ilk adımı amaçların üst yönetime belirlenmesi olup uygulama aracı da örneğin, hipotetik bir firma için «Bütçelenmiş Gelir Tablosu» verileridir.

X FİRMASI
BÜTÇELENMİŞ GELİR TABLOSU
CARİ YIL (000)

	Orijinal Bütçe	Planlanmış Maliyet Düşürmeleri	Gözden Geçirilmiş Bütçe
Satışlar	9.360.000	— 0 —	9.360.000
(—) Değişken Giderler			
Direkt Materyal	1.268.800	124.800	1.144.000
Direkt İşçilik	1.339.000	128.700	1.210.300
Değişken Genel Giderler	1.183.000	62.400	1.120.600
Satış Giderleri	962.000	78.000	884.000
Genel ve İdari Giderler	1.058.200	97.500	960.700
Alt Toplam	<u>5.811.000</u>	<u>491.400</u>	<u>5.319.600</u>
Katkı Payı	<u>3.549.000</u>		<u>4.040.400</u>
(—) Değişmez Giderler			
Değişmez Genel Yönetim Giderleri	2.106.000	698.100	1.407.900
Değişmez Satış Giderleri	1.105.000	261.300	843.700
Değişmez Genel ve İdari Giderler	1.141.400	288.600	852.800
Alt Toplam	<u>4.352.400</u>	<u>1.248.000</u>	<u>3.104.400</u>
Vergiden Önceki Net Kâr (Zarar)	(803.400)		936.000
Vergi	— 0 —		452.088
Net Kâr (Zarar)	<u>(803.400)</u>	<u>1.739.400</u>	<u>483.912</u>

Kaynak : Chastain, 1983: 6. dan yararlanılmıştır.

X Firması geçen yıl 15.6 milyar TL.'lık satış gerçekleştirmiş fakat re-sesyon dolayısıyla talepte gerilemeler başlamış ve cari yıl için öngörümle-nen satışları ise Tablodan görüleceği gibi 9.36 milyar TL. olarak belirlen-miştir. Geçen yılın 780 milyon TL. kârı ise, cari yılın bütçelenmiş 803.4 milyon TL. zararı ile yer değiştirmiştir. Bu durumda üst yönetim (genel müdür) kontrolör ile yaptığı görüşme sonunda bütçelenmiş 10.163.400.000 TL. toplam giderlerin 1.739.400.000 TL. yaklaşık % 17.1 oranında azaltıl-masına karar verilmiştir. Ancak toplam giderler üzerinden saptanan bu genel indirim oranının tüm faaliyetler ve birimler için uygun olmayacağı görüşüyle faaliyetlerinin özelliğine göre her departman ve birim için farklı ve uygun maliyet düşürme oranları alt kademe yöneticilerinin çalışmalarıyla belirlenerek «Gözden Geçirilmiş Bütçe» hazırlanmıştır. Bu çalışmada önce tüm örgüt veya işletme için planlanan maliyet azaltmaları ve gözden geçirilmiş bütçeyle ilgili kaba kararlar alınarak, daha sonra her bir so-rumluluk merkezi veya alt birimler için amaç özetleri çıkarılmıştır. Mali-yet düşürme çalışmalarında konuya her departman veya birimde ayırım yapmadan aynı oranda azaltma yapılması biçiminde bir kararla yaklaşılmıştır. Çünkü bazı işletme faaliyetleri özel bir biçimde ele alınmayı gerek-tirir. Konuya genel yönetim giderlerinden yüksek yönetici maaş ve ücret-leriyle başlamak daha uygun görülmüştür. Daha sonra ürün dizaynı, maaş ve ücretler, malzemeler, üretim sürecine ilişkin yöntemler, satış ve büro maliyetleri gibi alanlarla devam edilmiştir. Satış ve yönetim giderleri ile ilgili ön büro giderleri özenle gözden geçirilerek, prodüktif olmayan bazı gider kalemlerinin çıkarılmasına çaba gösterilerek faaliyet zararı 483.912 milyon TL. kâra dönüştürülmüştür.

IV — PROGRAMIN YÜRÜTÜLMESİ VE BAZI MALİYET

TASARRUF FIRSATLARI

Chastain işletmelerde planlanan maliyet düşürme çalışmalarının işlet-me içinden önce yüksek düzeyde bir komite ve daha sonra çeşitli alt komi-teler oluşturularak departman sorumlularının da yardım ve işbirliği ile gerçekleştirilebileceği görüşündedir. Komiteler problem yaratan noktaları saptayıp maliyetlerden yapılabilecek tasarrufların parasal değerlerini or-taya koymalıdır.

Aşağıdaki tabloda komitelerin ortaya koyabilecekleri bazı maliyet ta-sarrufu sağlayacak fırsatlara ilişkin örnekler görülmektedir.

BAZI MALİYET — TASARRUF FIRSATLARI

DİREKT İŞÇİLİK

Yetersiz Kontrol ve Denetim

Gevşek zaman standartları
Görevlerin eksik kodlanması
Makinelerin aşırı bozulması
Yüksek hurda düzeltme maliyetleri
Aşırı sayıda eleman
Zayıf kontrol ve denetim

Zayıf Üretim Yönetim Sistemi

Çok kısa üretim devreleri
Eşit olmayan iş yükleri
Aşırı iş yükleri

Yüksek Ortalama Saat Ücretleri

Aşırı derecede karmaşık işler
Kötü çalışma koşulları
Ücretlerin yerel koşullarla uyumsuzluğu
Yetersiz işgücü pazarı
Zayıf işgücü ilişkileri

Yetersiz Mekanizasyon

Yetersiz Fonlar
Sayı olarak yetersiz endüstriyel mühendisler grubu
Fırsatların sistematik olarak gözden geçirilememesi
Zorlayıcı iyileştirme taleplerinin eksikliği

ENDİREKT İŞÇİLİK

Aşırı endirekt saatli eleman
Aşırı büro elemanları
Aşırı kontrol ve denetim
Yüksek saat ücretleri
Yetersiz mekanizasyon

MALZEMELER

Pahalı tasarımlar
Yüksek maliyetle satın alınmış kalemler
Aşırı malzeme kullanımı
Yüksek navlun maliyetleri

TESİSLER

Zayıf tesis planlaması
Kötü üretim planlaması
Aşırı stoklar
Yüksek elektrik, su, telefon v.b. giderleri
Kiralama veya Leasing

2

Her departman komitede temsil edildiğinden komite üyeliğinin verdiği motivasyon ile maliyet düşürme amaçları da kendiliğinden desteklenmiş olacaktır. Komite alt komitelerin çalışmalarını sürekli izlemeli ve gerçekleştirenlerle ilişkin raporları önceden saptanan amaçlarla karşılaştırmalıdır.

Maliyet düşürme amaçları yoğun ve yaygın bir komite etkileşimini gerektirir. Yüksek yöneticiler departman yöneticilerine etkinliği nasıl ve nerede artıracaklarını göstermek durumunda kalabilirler. Çalışmalar sürdürülürken yapılacak komite toplantıları eğitimsel amaçlı olmalı ve yararlı görüş ve düşüncelerin kolay bir biçimde akışına ve belirli bir departman için değil de tüm işletme için yararlı çözümlerin geliştirilmesine olanak vermelidir. Fabrikalarda (üretimde) formenler (ustabaşılar) büyük miktarlardaki maliyetlerden sorumludurlar. Bu nedenle, diğer departmanlarda birkaç saat geçirerek maliyet düşürme konusunda kendi departmanlarına ve diğer formenlere yararlı olabilecek bilgiler geliştirebilirler. Muhasebeciler formenlere genel yönetim giderlerini açıklama durumunda kalabilirler. Ayrıca formenlere makinelerin etkin kullanımının, kullanılan kaynakları azaltmaya nasıl katkıda bulunabileceği açıklamaları yapılabilir. Bu konuda alınan bazı önlemler şöyle sıralanabilir; makinele-re fiyat/değer etiketleri konulmakta ve üstlerine «Makineye İyi Bakınız» v.b. işaretler yazılmaktadır. Ayrıca yeni alınacak makinelerin ne kadar tasarruf sağlayacağı belirlendikten veya öngörüldükten sonra makineler gelince hemen üzerine yazılmakta ve ayrıca bu tasarruf tutarı bütçeden düşülmelidir. Formenler çalışanların devamsızlığıyla ilgili kuralları etkin bir biçimde uygulamalıdır. Birçok firma personel dönüş oranını ve işe geç gelmeleri azaltarak önemli tasarruflar sağlamıştır. İşin daha iyi takvimlenerek programlanması ve bekleme saatlerinin azaltılması, mükerrer işlerin, örneğin gereksiz yere iki kez kontrol gibi konuların önlenmesi bu tasarrufları daha da artıracaktır. Bakım, malzeme satın alma, mağaza faaliyetleri, manüplasyon ve fiziksel dağıtım, malzeme aktarımı, depolama, satış alanları ve genel yönetim bürolarında maliyet tasarruf olanakları çok fazladır. Yönetici yardımcıları asistanlar, sekreterler ve firma özel arabalarından da maliyet tasarrufu sağlanabilir. Ayrıca müşterilere sağlanan bazı ücretsiz servisler de kısılabılır.

Daha önce de değinildiği gibi değişken giderler, faaliyet düzeyi düş-tüğü halde direnme göstermekle birlikte, planlı bir biçimde ele alınırsa ge-cikmeyle düşürülebilecek maliyetlerdendir. Özellikle satışlarının % 60 - 90'ını değişken giderlerin oluşturduğu firmalarda katkı marjını ve faaliyet gelirlerini artırabilmek için bu giderlerde de önemli indirimler sağlanma-lıdır.

Değişmez giderlerin azaltılması ciddi ve esgüdümlü çabaları gerektirir. Fabrika ve tesislerin leasing'e verilmesi, kapatılması, satılması, satış uzmanları, diğer asistan ve sekreterlerin konforlu bürolar yerine sade bürolarda faaliyet göstermeleri, arabaların satılması, borçların yeniden yapılaştırılması v.b. sevimsiz önlemler olarak düşünülür. Fakat genel yönetim giderleri bir kez düşürüldükten sonra başabaş noktası daha düşük düzeylerde oluşacağından firma bir gelir elde etme şansına kavuşacaktır. Bu tür yaklaşımlar kâr amaçsız kuruluşlarda dahi uygulama alanı bulmuştur.

V — SONUÇ

İşletmelerde faaliyet zararları alınacak önlemlerle kısa zamanda kârlılığa dönüştürülemezse bu örgütün nakite dönüştürülebilme gücünü (solvabilitesini) veya borç ödeme yeteneğini bozar. Borç ödeme yeteneğinin geçici olarak bozulması dışında işletmeleri bu konuda iki problem tehdit edebilir (Chastain, 1983: 8-9).

1 — Özellikle A.B.D. de 1970 li yıllarda firmaların çoğu anti enflasyonist bir önlem olarak kısa ve uzun vadeli borçlarını yatırdıkları sermayenin yüzdesinin iki katına kadar artırmıştır. Burada güdülen amaç enflasyonun borçları silmesi olmuştur. Fakat disenflasyon nedeniyle en azından A.B.D.'de birçok firma faiz yüklemeleri ve geri ödemelerinde limitlerine dayanmışlar ve giderek yükselen faiz hadleri çerçevesinde daha fazla uzun vadeli borca girme cazip olmaktan çıkmıştır. Bu durum özellikle borç hizmet rasyosu veya faizleri, diğer sabit giderleri ve olgunlaşan borçlarının gelire oranı üçe bir veya daha yüksek olması gerekirken daha düşük olan işletmeler için böyledir. Bugün gerek kısa, gerek uzun vadeli borç elde etmek hem güç hem de pahalı duruma gelmiştir.

2 — İkinci olarak, faaliyet zararları sadece nakitleri ya da cari parasal pozisyonları kurutmakla kalmayıp dğitilmemiş kârları da tüketmekte ve bir çok işletmenin uzun vadeli borç ödeme yeteneğini olumsuz etkilemektedir. Ancak bugün ekonomik koşullar altında zor durumda olan firmaların maliyet azaltma programlarını uygularken bazı kaynaklarını da;

- uzun vadeli kapasitelerini artırma,
- araştırma, geliştirmeye önem verme,
- değişken tüketici isteklerine adapte olma,
- yeni ürün geliştirme,
- yönetimi geliştirme,
- bakım ve onarım,

gibi alanlara ayırmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle bugünden yarın için bu giderlere katlanmalıdır. Resesyon ve yüksek faiz oranlarına rağmen.

KAYNAKÇA

- Chastain, C.E. (1983): «Managing Your Way Through the Recession», Cost and Management, Jan-Feb. Vol 57, No. 1, Canada.
- Longman, D.R. and Schiff M. (1955): «Practical Distribution Cost Analysis», Homewood, Ill. Richard D. Irwin, Inc.
- Sevgener, A. Sait (1986): «Yönetim Muhasebesi», Marmara Üniv. Eğitim ve Yardım Vakfı Yayınları No: 1986/2-10. İstanbul.
- Uman, Nuri (1979): «Enflasyon Muhasebesi Teori - Uygulama», Boğaziçi Üniv. Yayınları, İstanbul.
- Üstün, Rifat (1984): «Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulama», Anadolu Üniv. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 12. Eskişehir.
- Tuna, Mahmut (1988): «Üretimde Maliyeti Düşürme Teknikleri», Yönetim Geliştirme Merkezi Semineri, Bursa, Ticaret Gazetesi 10 Mart.

COST-CUTTING DURING RECESSION AND A PROPOSAL FOR A SPECIAL COST REDUCTION PROGRAM

Today, recession has its impact on almost every type of organization: business or non-profit. This very fact calls for an increased emphasis on improving profitability through cost-cutting. On the other hand, cost reductions can be achieved by systematized cost accounting data.

Efforts to reduce costs through various techniques, including the use of robots in manufacturing operations has been an on-going process.

In some Western countries, especially in the U.S, some firms have put special cost-cutting programs, one of which examined in this article, into operation in order to find a remedy to their predicaments. However, a cost-cutting program may not convert a loss to a profit at the outset because of many reasons. Above all, management may incur significant cost in bringing about considerable savings and improvements in many cases. Besides the cutting costs or improving efficiency is neither easy nor pleasant at all times. However, no matter how distasteful it is cost reduction is an absolute must under the dire stagflationist conditions.

The purpose of this article is to show how such an alternative cost-cutting program is developed to tackle with the problem.