



ALİYET, HER DÖNEM ŞİRKETLERİN GÜNDEMİNDE

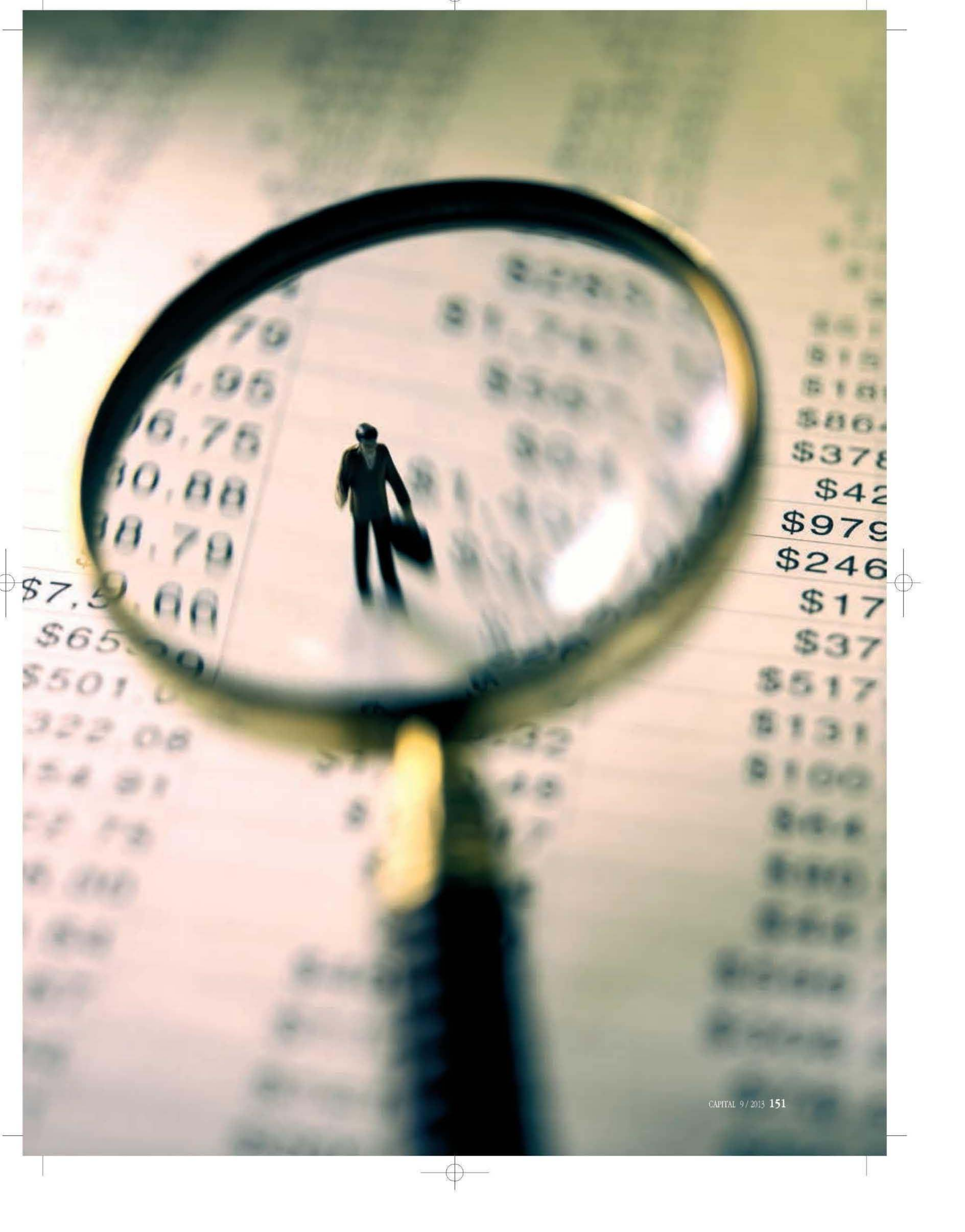
ilk sıralarda yer aldı. Geçmişle bugün arasındaki fark ise maliyete yaklaşımda ortaya çıkıyor. Artık şirketler, maliyet kalemlerinde kısıntıya gitmek yerine, daha inovatif çözümler buluyor ve hayata geçiriyorlar. Burada önemli olan nokta ise maliyette aslan payını alan kaleme odaklanmak...

Örneğin 10 bin kişinin çalıştığı Ford Otosan'da tüm çalışanlar maliyet yönetiminden sorumlu. Her geçen gün artan hammadde ve enerji maliyetlerini azaltmak için genel müdür başkanlığında haftalık takip toplantıları yapılıyor. Her bir Ford çalışanı

MALİYET avcıları!

Etkin maliyet yönetimi, sürdürülebilir büyüme açısından en kritik konulardan biri. Örneğin 10 bin kişinin çalıştığı Ford Otosan'da tüm çalışanlar maliyet yönetiminden sorumlu. Sadece Ford Otosan değil, hammadde, personel, enerji, pazarlama gibi onlarca maliyet kaleminden tasarruf etmek isteyen ve sürdürülebilir kârlılık hedefleyen pek çok şirket bu amaçla önemli projeler yürütüyor. Capital, Petkim'den Axa Sigorta'ya, Kale Kilit'ten Eti'ye Doğtaş'tan JTİ'a şirketlerin en büyük maliyet kalemlerini araştırdı. Şirketlerin aslan payını alan maliyet unsuruyla nasıl mücadele ettiklerini ortaya koydu.

● ÖZLEM AYDIN AYVACI oaydin@capital.com.tr



YENİ YAKLAŞIM

maliyetlerin yakından takibi anlayışıyla çalışıyor.

Ford Otosan Genel Müdürü Haydar Yenigün, şirket maliyetinin büyük bir kısmını oluşturan malzeme maliyetinin azaltılması için ürün geliştirme ve satın alma departmanlarının geliştirdiği projelerin çok önemli sonuçlar verdiğini söylüyor. Ford Otosan'da sadece 2013 yılında maliyet azaltma çalışmaları sonucunda 200 milyon TL kazanç elde edileceği tahmin ediliyor. Yenigün, bunu nasıl başardıklarını şöyle anlatıyor:

"Hammadde maliyetlerimizi düşürmek için alternatif malzemelerin kullanılması üzerine epey mesai harcıyoruz. Akıllı tasarımlar geliştirmeye ve ortak parçaların kullanımına odaklandık. İmalatçılarımızla gerçekleştirdiğimiz uzun vadeli işbirlikleri de maliyet yönetiminde stratejik yaklaşımlarımızdan biri olarak öne çıkıyor."

ASLAN PAYI HAMMADDENİN

Sanayi şirketlerinin pek çoğu için maliyetlerin büyük kısmını hammadde maliyeti oluşturuyor. Demir, çelik ve kimya sanayindeki şirketler için hammadde maliyetlerini düşürmek oldukça güç. Çünkü bu emtiaların fiyatları global borsalar tarafından belirleniyor. Şirketler yine de yaratıcı yöntemlerle bu alanlardan dahi tasarruf etmenin formülünü buluyor. Bu şirketlerden biri de Kale Kilit.

Kale Endüstri Holding Yönetim Kurulu Başkan Yar-

dımcısı Kenan Kızıltan, bugün malzeme ve hammadde giderlerinin toplam maliyetleri içindeki oranının yüzde 60 olduğunu söylüyor. Kızıltan, yaptıkları iyileştirmeler sonucu 10 yıl öncesine göre maliyetlerinin 4 puan geriye geldiğini ifade ediyor. Bunu nasıl başardıklarını ise şöyle anlatıyor:

"Malzeme maliyetini düşürmek için kalitemizden ödün vermeden yurt içi ve yurtdışında alternatif tedarikçi araştırmalarına yöneliyoruz. Hammadde fiyatlarımız Londra Metal Borsası'na bağımlı olduğu için fiyatları uygun bulduğumuz anda fiyatları sabitlemek için 6 aylık veya yıllık bağlantılar yapıyoruz. Böylelikle bütçemizde hedef kârlılığımıza daha rahat ulaşıyoruz."

Mondi Endüstriyel Torba'nın da en büyük maliyet kalemi hammadde. Şirketin CEO'su Kaan Özkan, "100 TL'lik maliyetimizin 71 TL'sini hammadde, 16 TL'sini personel, 7 TL'sini enerji ve lojistik, 2 TL'sini bilgi işlem, 1 TL'sini reklam ve 3 TL'sini de diğer giderler oluşturuyor. 10 yıl önce maliyetlerde enerji, bilgi işlem ve hammadde daha fazla yer tutuyordu" diyor.

Özkan, kaliteli personelin yetişmesiyle inovatif yaklaşımlar sonucu tüm maliyet kalemlerini düşürmeyi başardıklarını belirtiyor. Nasıl başardıklarını şöyle açıklıyor: "Hammaddeyi daha az kayıplı ve verimli kullanıyoruz. Enerji sarfiyatını azalttık. Bilgi işlem desteği ih-

"MİLYONLARCA DOLARI GERİ DÖNDÜRÜYÖRÜZ"

MALİYETLERİ AZALTIYORUZ

En büyük maliyet kalemimiz hammadde ve oranı yüzde 59. 10 yıl önceye göre 8 puan azaldı. Yine aynı dönemde genel üretim ve amortisman giderleri yüzde 8 oranında sabit kalırken, personel giderlerimiz yüzde 13'ten yüzde 9'a geriledi. Yönetim maliyetleri yüzde 5'te sabit kalırken pazarlama giderlerimiz toplam maliyetler içinde yüzde 11'den yüzde 19'a çıktı.

1 MİLYON DOLAR TASARRUF

Hammadde giderlerimizi iyileştirmek için tedarik zinciri süreçlerinde çalışmalar yapıyoruz. Gerek ülke pazarında gerekse diğer pazarlardaki ihtiyaçlarımızı konsolide ediyoruz. Böylece daha hacimli satın almalar yapıyoruz. Bu yolla sadece geçen yıl 1 milyon dolar tasarruf ettik. Satış ve ihtiyaç tahminlerimizi 18 aylık planlıyoruz. Tedarikçilerimiz karşısında uzun vadeli satın alma taahhütlerimiz yoluyla pazarlık gücümüz de artıyor.

YERLEŞTİRME

AVANTAJI Satın alınanın yerleştirilmesi çalışmaları gözden kaçırılmamalı. 10 yıl önce satın almaların neredeyse tamamı ithalken bugün bu alımların yüzde 50'si ülke içinden yapılarak önemli avantajlar sağlandı. Bu alandaki gider azaltma çalışmalarımız bize yıllık 1,5 milyon dolar olarak geri döndü.

İNOVASYONLA TASARRUF İnovasyon ve teknoloji yatırımlarımızla malzemenin hacimsel anlamda kullanımını düşürdük. Böylece daha düşük malzeme maliyetleri ile çalışabiliyoruz. Bu yönde yapılan çalışmaların son 3 yılda getirisi ise toplam 9 milyon dolar olarak gerçekleşti. Son 1 yılda üretimde malzeme kayıplarının azaltılmasına yönelik çalışmalar ve buna yönelik yatırımların sonucu yıllık 3 milyon dolar tasarruf sağladık.

BİLGEHAN ANLAŞ
JTI TÜRKİYE
GENEL MÜDÜRÜ



ENERJİ YATIRIMI Sürdürülebilir büyüme stratejimizin önemli bir parçasını tükettiğimiz enerji için yaptığımız yatırımlar oluşturuyor. JTI, 2011 yılında tamamladığı trigon yatırımıyla artık kendi enerjisini üretiyor. Bu yatırımla sadece enerji maliyetlerini yıllık 1 milyon dolar düşürmedik aynı zamanda tedarik riskini en aza indirirken karbondioksit salımını da önemli ölçüde azaltabildik.

Maliyetten aslan payını hammadde ve insan alıyor

Şirket	Maliyetten aslan payını alan kalem	2003 (%)	2013 (%)
JTI TÜRKİYE	Hammadde	67,0	59,0
MONDI ENDÜSTRİYEL TORBA	Hammadde	73,0	71,0
SARAY ALÜMİNYUM	Hammadde	81,2	81,2
ETİ	Hammadde ve ambalaj	52,0	50,0
PETKİM	Hammadde	75,0	75,0
KALE KİLİT	Hammadde ve malzeme	64,0	60,0
DAIKIN	İnsan kaynağı*	33,1	27,6
TÜRKİYE FİNANS	İnsan kaynağı	54,0	69,0
MAKROMARKET	İnsan kaynağı	35,0	45,0
AXA SİGORTA	İnsan kaynağı	61,0	61,0
BİMEKS**	Ticari mal maliyeti	86,6	84,2
ARZUM	Ürün maliyeti	70,0	72,0
CÖMERTOĞLU OTELCİLİK	Yiyecek-içecek	37,0	37,0
KÜTAHYA PORSELEN	Elektrik ve doğalgaz	26,0	32,0
DOĞTAŞ MOBİLYA	Pazarlama	20,0	15,0

*Faaliyet giderleri içindeki en yüksek maliyet kalemi. **2004 ve 2012 yılları rakamlarını verdi.



HAYDAR
YENİGÜN



KAAN
ÖZKAN



UFUK
CÖMERTOĞLU

tiyacımız da azaldı. Kaliteli personel elbette maliyet kalemlerindeki oranı artırdı, ancak bu masraf satışıdaki verimlilikteki artışla kendini kat be kat çıkarıyor.”

SATIN ALMA FORMÜLLERİ

Pek çok şirket maliyetleri kontrol altında tutmanın en akılcı yolunun satın almadan başladığını düşünüyor. Ve uygulamalarını da bu yönde derinleştiriyor.

Toplam maliyetlerinin yüzde 50'si hammadde ve ambalaj olan Eti, bu şirketlerden biri. Eti Şirketler Grubu CEO'su Hakan Polatoğlu, 2007 yılında bu oranın yüzde 52 olduğunu söylüyor. Yaratıcı satın alma yöntemleriyle hem kaliteyi hem fiyatı iyileştirdiklerini belirten Polatoğlu şöyle devam ediyor:

“Tedarikçilerimizin de kendi satın alma süreçleri, stoklama ve dağıtım süreçleri var. Bu süreçleri tedarikçilerimizle birlikte tasarlıyoruz. Böylece hem kaliteyi hem fiyatı iyileştirecek şekilde satın alma sürecini tasarlamış oluyoruz. Bu yolla nakliyyede, üretim sürecinde ölçek ekonomisi yaratılabilir. 2012'de bu şekilde yüzde 2 tasarruf ettik.”

Cömertoğlu Grubu, Türkiye'nin en büyük turizm gruplarından biri. Tamamı 5 yıldızlı tesislerinde en büyük maliyet kaleminin yiyecek-içecek olduğunu dile getiren şirketin yönetim kurulu başkanı Ufuk Cömertoğlu, “Ultra her şey dahil konseptte 100 TL maliyetin 37 TL'si yiyecek ve içecek maliyeti. Bu 10 yıl önce de böyleydi. Bu maliyetleri aşağı çekebilmek için meyve ve sebzeyi direkt üreticiden satın almayı sağlıyoruz. Kırmızı et ve şarküteri ürünlerinde Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde kendi tesislerimizde et işleme ve paketleme yapmaktayız” diye konuşuyor.

Arzum Yönetim Kurulu Başkanı Murat Kolbaşı ise verimliliği artırmak için “Üreticilerimizle yıllık anlaşmalar yaparak hem fiyat düşüşü sağlıyor hem kur, emtia fiyatlarındaki artışlardan kaynaklanabilecek maliyet artışlarından etkilenmemeye çalışıyoruz” diyor.

PERSONEL GİDERİ SORUN

Özellikle hizmet sektöründeki şirketlerde maliyetlerde aslan payını personel giderleri alıyor. Axa Sigorta bu şirketlerden biri. Axa Sigorta Mali İşler Başkanı ve İcra Kurulu Üyesi Ayşegül Denli, genel giderler içinde 2012’de en yüksek oranın yüzde 61’le personel giderleri olduğunu söylüyor. Bu durumun aslında son 10 yıldır böyle olduğunu dile getiren Denli, “Nitelikli ve

az sayıda personelle verimli işler çıkarıyoruz ama haklarını da piyasanın en üst seviyesinden veriyoruz. Personel maliyetlerini düşürme kavramı bizim için tamamen ters işleyen bir mekanizma. Hedefimiz bugün olduğu gibi gelecekte de çalışanlara sağlanan faydayı daha da yükseltmek” diyor.

Axa Sigorta’nın son 10 yılda genel gider oranlarında 10 puanlık bir iyileşme gözlediklerini de ifade eden Denli, bu iyileşmenin şirketin sonuçlarına etkisinin 200 milyon TL’nin üstünde gerçekleştiğini söylüyor.

Makromarket’in de en büyük gider kalemi personel. Şirketin toplam maliyetlerinin yüzde 45’ini personel giderleri oluşturuyor. Makromarket Genel Müdürü Mehmet Songör, 10 yıl önce giderler içinde personelin

“YÜZDE 10 TASARRUF ETTİK”

PERSONEL VE DANIŞMANLIK 2003 yılında 100 TL’lik maliyetimizin 54 TL’si personel, 14 TL’si kira, 13 TL’si reklam, 1 TL’si danışmanlık, 2 TL’si haberleşme, 16 TL’si diğer giderlerden oluşmaktaydı. 2013 yılında ise 100 TL’lik maliyetimizin 69 TL’si personel, 10 TL’si kira, 4 TL’si reklam, 3 TL’si danışmanlık, 2,5 TL’si haberleşme, 11,5 TL’si diğer giderlerden oluşuyor.

**ABDÜLLATİF
ÖZKAYNAK**
TÜRKİYE FİNANS
FİNANSTAN
SORUMLU GMY.

ŞUBE MALİYETİ AZALDI Son 10 yılda bankanın büyümesine paralel, personel ve danışmanlık giderlerinin payı arttı. Ayrıca merkezileştirmenin etkisiyle şube ve diğer giderlerin payında önemli bir azalma meydana geldi.

PERSONEL BAŞINA GELİR Genel olarak insan kaynağı planlamamızı, verimlilik esasına dayandırıyoruz. Personel başına gelir veya mevduat, kredi gibi baktığımız bazı göstergeler var. Bu alanlarda rekabetteki konumumuzu göz önünde tutarak, titiz bir personel alım politikası izliyoruz.

DIŞ KAYNAK KULLANIYORUZ Öte yandan ana faaliyet konumuzla ilgili olmayan bazı operasyonel destek hizmetlerinde dış kaynak kullanımına yöneldik. Bu alanda da önemli tasarruflar sağladık. Özellikle güvenlik, temizlik ve yemek hizmetleri başlıca dış kaynak kullandığımız kalemler.

METREKARE OPTİMİZASYONU Şubelerimizin lokasyonları ve metrekarelerinin optimizasyonu üzerinde çalışıyoruz. Bu sayede başta kira giderleri olmak üzere diğer işletme giderlerinden de önemli tasarruflar sağladık. Bu noktayı bundan sonra da tasarruf imkanı yaratabileceğimiz bir alan olarak görüyoruz.

TASARRUF SAHİPLENİLDİ Bankamızın tüm personeli kültürel olarak tasarruf ilkelerini sahiplenmiş durumda. Bunu geliştirmek için de uygulamaya soktuğumuz öğrenen organizasyon metodolojisini iki yıldır gider yönetimi üzerinde uyguluyoruz. İlk aşamada yüzde 10’a varan bir tasarruf imkanı oldu.



payının 35 birim düzeyinde olduğunu son 10 yılda arttığını söylüyor. Personel maliyetlerini düşürmenin çok mümkün olmadığını ifade eden Songör, “Aksine artıyor çünkü maaşlar sürekli artıyor ancak cirolar o düzeyde artmıyor” diyor. Yine de personel maliyetlerini düşürme çalışmalarını sürdürdüklerini söyleyen Songör, “Tek çare personel optimizasyonunu çalıştırmak ve minimum sayıda kadrolar oluşturmak. Biz de en çok bu yönde çalışmalar yapıyoruz. Yaptığımız çalışmalar neticesinde maliyeti oluşturan tüm kalemlerde belli miktarlarda tasarruflar sağladık. Ancak hizmet kalitesini bozmadan tasarruf yapma zorunluluğu çarpıcı sonuçlar almamızı önüyor” diye konuşuyor.

ENERJİDEN TASARRUF

Pek çok şirket için enerji maliyetleri önemli bir yük. Kütahya Porselen Yönetim Kurulu Başkanı Nafi Güral, son 10 yılda azaltmak bir tarafa enerji maliyetlerinin toplam maliyetlerinden aldığı payın arttığını söylüyor. Güral, bugün maliyetlerinin yüzde 32’sini elektrik ve doğalgaz maliyetlerinin oluşturduğunu belirtirken bu oranın 10 yıl önce yüzde 26 olduğunu ifade ediyor. Güral, Kütahya Porselen için işçilik maliyetlerinin de çok önemli bir gider kalemi olduğunu ve 10 yıl önce

de bugün de toplam maliyetlerdeki payının yüzde 28 olduğunu dile getiriyor. Maliyetlerini iyileştirmek adına yaptıklarını ise şöyle aktarıyor: “Enerji tasarrufu, verimlilik ve otomasyonla maliyetleri düşürmeye çalışıyoruz. Enerji anlamında, ısı geri kazanım sistemlerimizi günün şartlarına adapte ettik. Mevcutların, değiştirilebilecek olanlarını, daha az enerji tüketen sistemler satın alarak değiştirdik. İşçilik anlamında, 10 yıl önce sine göre artan işçilik maliyetlerimizi verimlilik ve otomasyona yatırım yaparak sabitledik.”

Petkim, Türkiye’nin petrokimya sektöründeki dev şirketi. Şirketin toplam maliyetlerinin yüzde 75’ini hammadde oluşturuyor. Şirketin temel hammaddesi olan naf-tanın fiyatı global piyasalarda belirlenince Petkim de enerji maliyetlerini azaltmaya odaklanıyor. Petkim’in maliyetleri içinde enerji maliyetlerinin oranı yüzde 8. Bu 10 yıl önce de aynı seviyede idi. Petkim Genel Müdürü Sadettin Korkut, enerji ve hammadde maliyetlerini nasıl düşürmeyi planladıklarını şöyle aktarıyor:

“Ana hammaddenin yanı sıra alternatif hammadde kaynakları arayışımız var. Hem çevre hem enerji maliyetlerimizi düşürmek amacıyla enerji santralimiz yaklaşık 100 milyon dolar yatırımla 2008 yılında doğalgaza dönüştürüldü. 2 enerji üretim tesisimizde üretim optimizasyonuna gidilerek elektrik üretim maliyetlerimizde önemli iyileştirmeler sağladık.”



SADETTİN KORKUT

PERAKENDENİN FARKI NEREDE?

Teknoloji perakendeciliğinin önemli oyuncularından Bimeks’in en büyük maliyet kalemi yüzde 84,2 oranıyla ticari mal maliyeti. Bu oranın 2004 yılında yüzde 86,6 olduğunu ifade eden Bimeks Genel Müdürü Arif Bayraktar, son 4 yıldır cirolarını ortalama yüzde 30 oranında artırarak satın alma güçlerini ve koşullarını geliştirdiklerini söylüyor. Ayrıca artan ürün çeşitliliğinin de mal maliyeti oranını düşürdüğünü, dolayısıyla da kâr marjını artırdığını ifade ediyor.

Bayraktar, sürdürülebilir büyüme için maliyet yönetiminde izledikleri stratejileri şöyle aktarıyor: “Ölçek ekonomisi uygulaması çerçevesinde sabit giderlerin toplam gelirlere oranını düşürmek amacıyla satış gelir-

“REKABETÇİ YAPIMIZI KORUYORUZ”



MALZEME MALİYETİ DÜŞMEDİ Vestel olarak maliyet dağılımımızda en büyük payı malzeme maliyeti alıyor. Bugünkü maliyet dağılımımız ile 10 yıl önceki maliyet dağılımımızı kıyasladığımızda ciddi bir değişikliğin gerçekleşmediğini söyleyebiliriz.

İYİLEŞTİRME PROJELERİ Verimlilik artırma çalışmalarımız ve yeni ürün projelerimizle malzeme maliyetinde iyileştirme sağlıyor, rekabetçi yapımızı koruyoruz. Maliyet iyileştirme çalışmalarımızı, genel üretim giderlerinde sistematik iyileştirmeler yaparak ve TPM çalışmalarıyla da destekliyoruz. TPM, güçlü üretim yeteneğine sahip olmak, kayıpların azaltılması ve verimliliğin artırılması için kullanılan bir metodolojidir.

AR-GE DESTEĞİ AR-GE çalışmalarımızla bizi rekabetçi maliyet seviyelerine taşıyacak projeler hayata geçiriyoruz. Bu projelerimiz aracılığıyla sağladığımız maliyet avantajlarımız ile de yeni müşteriler kazanacağımıza inanıyoruz. Sürdürülebilir büyüme maliyeti yönetimimizde yalın üretim, TPM ve hedef maliyetleme metotlarına önem veriyoruz.

lerimizi her yıl düzenli olarak yüzde 30 seviyesinde artırıyoruz. Çoklu kanal stratejileri çerçevesinde e-ticaret ve franchise iş modellerini uyguluyoruz. Bu uygulama sayesinde düşük düzeyde duran varlık yatırımına karşılık satış gelirlerinde hızlı artış ve operasyonel giderler oranında gerileme sağlıyoruz. 2012 yılında toplam operasyonel giderlerin net satış hasılatına oranı 2011 yılına kıyasla yüzde 0,5 iyileşme kaydetti. Böylece yüzde 13,3 oranından yüzde 12,8 oranına geriledi.”

Türkiye’nin önde gelen perakendecilerinden Doğtaş’ın en büyük maliyet kalemi ise reklam ve diğer pazarlama faaliyetleri. Doğtaş Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, 10 yıl önce toplam maliyetler içindeki payı yüzde 20 olan pazarlama maliyetlerinin bugün yüzde 15’e düştüğünü söylüyor. Doğtaş, şöyle devam ediyor: “Cirolarımız arttıkça her gider payında olduğu gibi reklam harcaması da oransal olarak azalıyor. Son bir yılda özellikle, enerji tasarrufu, lojistik giderlerinde verimlilik gibi konular üzerinde çalışmalar yaparak, kazanımlar elde ediyoruz.” **C**