



Şirket doktorlarından tasarruf formülleri

Kemer sıkma yöntemi mazide kaldı. Şirketler, kaynaklarını odaklandıkları konulara paylaştırmak gibi yenilikçi metotlar deniyor. Uzmanlarsa uyarıyor: “Maliyet kısmak için insan kaynağı ve teknolojiden vazgeçmeyin”... YASEMIN SALIH / yaseminsalih@paradergi.com.tr

TOSHIO Suzue'nin “Cost Half” (Yarı Yarıya Maliyet) kitabı, maliyet yönetimi konusunda radikal hedefleri olan şirketlerin hala başvurdukları önemli bir metodoloji kaynağı. Kitap, maliyet azaltmak isteyen şirketlere yüzde 50 tasarruf gibi bir büyük bir hedefle yola çıkılmalarını tavsiye ediyor. Ve radikal maliyet azaltmanın beş ana tekniğini şöyle sıralıyor: Önkoşullarda ve kısıtlamalarda değişiklik yapın, yapısal unsurlarda değişikliğe gidin, mantaliteyi değiştirin, süreç değişiklikleri ve aktivite değişikliklerine gidin.

Ekonomilerin globalleşmesi sadece

dünyanın koca bir pazara dönüşmesiyle açıklanamıyor. Yüksek karlılık felsefesinden yola çıkılınca tasarruf, verimlilik ve etkinlik yaklaşımlarına varmamak imkansız. Şirketler için bu kavramlar, ekonominin sütliman olduğu dönemlerde pek gündeme gelmiyor. Genelde kriz dönemleri, gelirleri dolayısıyla karları azalan şirketleri “Maliyetleri nasıl azaltırız” diye kara kara düşündürüyor. Uzmanların deyişle, yılların köklü şirketlerinde silkelenme, duvara çarpmadan gerçekleşmiyor.

Son bir yıldır piyasalara baktığımızda, Amerika'daki dalgayla gelip bizdeki ger-

gin siyasi ortamla devam eden ciddi sıkıntılarının bir süre daha yakamızı bırakmayacağını görüyoruz. Bu ortamda birçok şirket, maliyetleri azaltmanın, tasarruf yapmanın yollarının arıyor. Ancak iş dünyası öylesine dinamik ki, alınan tedbirlerin 5 yıl sonraki hedefleri sekteye uğratmayacak kadar iyi planlanması ve ciddi bir stratejiyle hayata geçirilmesi gerekiyor. Bu da yoğun bir profesyonel çalışmayı içeriyor.

Daha büyük şirketler, iş geliştirme departmanlarına bu görevi veriyorlar. Çoğunlukla, büyük danışmanlık şirketlerinden bu konuda destek alıyorlar. Maliyet

azaltma ve verimlilik konusunda hizmet veren danışmanlar, son dönemde şirketlerin bu konudaki destek taleplerinde artış olduğunu belirtiyorlar. Patronlar, "Önümüzü hala net göremiyoruz. Risk almadan büyüme olmuyor. Bir yandan da maliyetleri düşürüp fiyat rekabetine uymak zorundayız" diyorlar.

Para dergisi olarak, şirketlerde tasarruf yöntemleri ve verimli, etkin işletme yönetimi konusunda dev firmalara danışmanlık veren, konunun uzmanlarıyla konuştuk. Bu dönemde etkin çalışma yöntemi nedir, maliyetler nasıl stratejik olarak düşürülür sorularının yanıtlarını aradık. İşte birçok şirkete rehber olacak nitelikte ipuçları...

SABANCI'YA % 30 TASARRUF

Sabancı Holding gibi şirketler, maliyet düşürme ve verimlilik yatırımlarını kriz dönemlerinde değil her zaman gündemde tutuyorlar. 2003 yılında Sabancı Holding, 3005 (Otuz-sıfır-beş) adlı bir maliyet programı başlatmıştı. Hedef, iki yılda şirketlerdeki maliyetleri 2002 yılına göre yüzde 30 düşürmektir. Bu çok radikal bir hedefti. Programı hazırlayan ise o dönemin iş geliştirme direktörü Ali Özgenç'ti. Uygulamaya konulan programla, 2004 yılında toplam 438 milyon YTL tasarruf elde edildi. Program, temel noktalara yeniden bakış yaklaşımıyla, maliyet, kalite, verimlilik, iş güvenliği ve marka unsurlarını ele aldı. Özgenç, "Bu program operasyonel mükemmelliği hedefliyordu" diyor.

Özgenç, şimdi Sabancı Holding'deki profesyonel hayatını geride bıraktı. Tecrübelerini iki yıl önce kurduğu Algoritma adlı danışmanlık şirketinde, farklı firmalara aktarıyor. Onun uzmanlık alanı, şirketlere maliyet yönetiminde yol göstermek. Şirketlerin bugünü kurtarıken yarını kaçırma riskini göze aldıklarını söyleyen Özgenç, "Yarın oyunun kuralları tamamıyla değişebilir. Bu nedenle klasik yaklaşımın ötesine geçen inovatif yöntemler lazım" diyor. Şirketlerin ilk başvurdukları yöntem olan

Doktorların şirketlere sordukları sorular

- Karlı olmayan pazarlarda mı faaliyet gösteriyor?
- Hangi dağıtım kanalı daha efektif?
- Zarar eden ürünler, raporlandıkları ana kategorilerin içinde göze çarpmadan kaybolup gidiyorlar mı?
- Segmentasyonunuza dönüp bakmalı mısınız?
- Dağıtım yapılamayan giderler için mantıklı bir



yöntem geliştirilse ve uygulansa, bambaşka bir tablo ortaya çıkar mı?

- Elde tutulan stoğun şirkete maliyeti nedir?
- Daha uygun şartlarda borçlanmak istenildiğinde doğru cevap nerede saklı?
- Promosyonlar gerçekten beklediğimiz kadar etkili mi?
- Talep tahminlerini, üretim planını, satış bütçesini, kısaca neyi nasıl yapıyorsunuz?

eleman çıkarmanın, verimliliğin dik-kate alınmadığına işaret olduğunu vurguluyor Özgenç. Özgenç'in şirketlerde gözlemediği hatalar şunlar:



Ali Özgenç

"Birçok şirkette işlere süreç mantığıyla bakılmıyor. Eğer stratejik olarak aynı hedefe kilitlenmeye dönük bir sistem yoksa ciddi verimsizlik doğuyor. Bazı şirketlerde müşteriye dönük olmayan süreçlerde verimsizlikler var. Bunlar içe dönük işler olduğundan, buralardaki verimsizliklerin ortaya çıkması daha da zor oluyor."

Özgenç'e göre, sadece kemer sıkarak hayatta kalma dönemi geride kaldı. İşe

bir süreklilik mantığıyla bakmak ve sürdürülebilir karlı büyümeyi hedeflemek gerekiyor. Ve tüm bunların tamamına çalışanlarla birlikte kalkışmak zorunlu. Özgenç, "Çalışanların inisiyatifli, yaratıcı ve tutkulu olmalarını sağlamak kritik önemde. Ancak bu anlamda bir taahhüt sağlanırsa atıl duran birçok fırsat değerlendirilebilir" diyor.

Ali Özgenç, müşteri tarafına da dikkat çekiyor. Şirketin yıllardır sunduğu ve önemseydiği bazı unsurlar, belki artık müşteri tarafından hiç önemsenmiyor olabilir. İşte bunları azaltmak ya da kaldırmak da maliyeti düşürebilir. Şirketlerin müşterileri çok iyi okumaları ve bunu iyi kullanmaları ciddi maliyet avantajı getirebiliyor.

Sabancı Holding'de uygulanan "3005 Programı" sırasında tüm elemanların inovatif düşünmeye sevk edildiğini anlatıyor Özgenç. Ve şöyle devam ediyor: "Yapageldiğimiz işleri daha ucuza, daha hızlı ve daha iyi yaparak bunu sağlayamazdık. Biz de farklı üretim metodları, dış kaynak kullanımı, süreç sadeleştirme, satın alma metodlarında köklü değişiklikler gibi yeni iş yapış modellerine baktık. Bir şirkette verimliliği olumsuz etkileyen birçok öğe olabiliyor."

Özgenç, bu öğelere sistematik bir şekilde yaklaşmak ve bu sırada o şirkete 6 açıdan bakmak gerektiğini söylüyor: Yönetim ve şirket kültürü, iş modeli, sistemler, süreçler, organizasyon ve insanlar.

"RASGELE KESİNTİ YAPMAYIN"

Firmalara tasarruf yönetimi konusunda danışmanlık veren uzmanlardan biri de E&B Danışmanlık'ın ortağı Ferhan Köksal. Piyasaların sıkıntıda olduğu dönemlerde şirketlerin genelde kendi içle-

