

● ŞEYMA ÖNCEL BAYIKSEL soncel@capital.com.tr

Maliyet, son dönemde her şirketin gündeminde ilk sırada yer alıyor. Satışlarda yaşanan düşüş, artan hammadde fiyatları da bu durumu tetikliyor. Çoğu şirket, reklam, eğitim, pazarlama gibi ilk gözden çıkarılabilecek kalemlerde kısıntıya gidiyor. Bu kısıntıların amacı ise kârlılığı korumak.

Aslında şirketler, geçmişten bugüne krize ilk tepkiyi maliyetlerde kısıntıya giderek veriyor. Ancak yönetim uzmanlarına göre artık daha dikkatli olmak zorundalar. Çünkü müşteriye değer sağlayan ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik "iyi maliyet" kalemlerinde yapılan kısıntılar, uzun dönemde şirketlerin zararına sonuçlanabiliyor. Bunun yerine şirket içinde "kötü maliyet" kalemlerini bulup onlardan kurtulmak uzun dönemde çok daha yararlı görülüyor.

Yönetim danışmanlık şirketi Marakon'un ortaklarından Ken Favaro da aynı görüşte. Dominic Dodd ile birlikte kaleme aldığı The Three

Tensions (Üç Gerilim) isimli kitabıyla gündeme gelen Favaro, şirketlerin maliyetlerini sınıflandırmasının önemli olduğunu düşünüyor. Bu sınıflandırmayla şirketlerin kötü maliyetlerini kolaylıkla ayırt edebileceklerini ve bu kalemlerden kurtulabileceklerini söylüyor. Aslında bunu, sadece kriz döneminde değil sürekli yapmaları gerektiğini belirtiyor ve "Bu sayede kârlılıklarını artırmanın yeni bir yolunu da keşfetmeleri mümkün" diye konuşuyor.

"İYİ"DEN VAZGEÇMENİN BEDELİ

Ken Favaro'nun işaret ettiği bu trende dikkat etmeyen şirketler ise zaman içinde büyük zarar görebiliyor. Örneğin Coca-Cola, "kötü maliyetler" yerine müşteriye değer katan maliyetlerde kısıntıya giderek hata yapmış çarpıcı bir örnek.

Şirket, 90'lı yılların başında Asya ekonomik krizi nedeniyle problemler yaşamaya başladı. Bu soruna çözüm olarak, genel ve idari masraflarda kısıntıya gitti. Bu hamleyle 1997 yılında kâ-

Sadece krize özgü değil. Şirketler her dönem maliyetlerini düşürmenin peşinde. Bu sayede rekabet avantajı elde etmeye çalışıyor, kârlılıklarını artırmanın yollarını arıyorlar. Yönetim uzmanlarına göre ise burada önemli olan, "kötü maliyet"leri bulup onlardan kurtulmaya çalışmak. Müşterilere değer katmayan ve şirket içinde fark edilemeyen maliyetler, "kötü maliyet" olarak adlandırılıyor. Bu tür

KÖTÜ
MALİYET
AVCILARI

maliyetleri şirket içinde keşfedip onlardan kurtulan şirket sayısı ise oldukça az. Dünyada Nokia, Nucor, Wal-Mart ve Zara bu alanda başarı sağlamış örnekler. Türkiye'den ise Efes Pilsen, Eti, Vestel ve Henkel gibi şirketler, yararsız maliyetlerinden kurtulup rekabette bir adım öne geçmeyi başarmış durumda.

rını yüzde 65 artırdı. Ancak çok değil bir yıl sonra genel ve idari masraflarda yapılan kısıntının etkisiyle piyasaya yeni ürün sunamadı. Bunun sonucunda da 90'lı yılların ortalarından itibaren Pepsi, Coca-Cola'ya göre özellikle Amerika dışı pazarlarda pazar payı elde etti. Coca-Cola'nın gelirlerindeki büyüme, yıllık yüzde 7'den yüzde 3 seviyelerine geriledi.

Tüm bu nedenlerle şirketlerin maliyet kısıntısına gitmeden önce iyi bir analiz yapması gerekiyor. Ancak Ken Favaro'ya göre kötü maliyet ve iyi maliyet kavramları da şirketten şirkete değişiyor. "Çok güzel bir lokasyonda oldukça gösterişli bir merkez ofis, pek çok şirket için kötü maliyet olabilir. Oysa bir reklam şirketi için bu iyi maliyet statüsüne girer" diyor Favaro, her dönem için iyi maliyetlerin kötü maliyete dönüşme potansiyeli olduğuna da dikkat çekiyor. Bu nedenle şirketlerin sürekli tetikte olması gerektiğini belirtiyor."

KÖTÜ MALİYET ORANI "0" OLMALI

Peki şirketler zor da olsa kötü maliyetlerini na-

sıl belirleyebilir? Uzmanlar, bunun için ilk önce şirketlerin kendi içlerindeki kötü maliyetlerin tanımını yapmalarının faydalı olacağını düşünüyor. Ken Favaro, kötü maliyetlerin müşterilerin para ödemeye istekli olduğu ürün ve hizmetlere hiçbir katkısı olmayan maliyetler olduğunu söylüyor. En iyi yönetilen şirketlerde bile sayısız kötü maliyet kalemi olduğuna değiniyor ve ekliyor: "Örneğin son dönemde sorun yaşayan Starbucks'ı ele alalım. Bu şirketin kötü maliyetleri belki de başlangıçta paket servis için gelenlere gereğinden fazla oturacak yer ayırması, belirli yerel pazarlarda çalışma saatlerini gereğinden uzun tutmasıydı. Bunun dışında çok az sayıda müşterinin satın alacağı aksesuarlara mağaza içinde fazla yer ayırması da gereksiz ve yararsız bir maliyet yarattı."

Algoritma Consulting Kurucusu Ali Özgenç de kötü maliyetleri, müşteri için değer yaratmayan maliyetler olarak tanımlıyor. Bu maliyetlerden kurtulmanın en başta gelen metodolojilerinden birinin ise "değer inovasyonu" oluşturmak olduğunu belirtiyor. "Kötü maliyetler için tolerans gösterilebilecek bir yüzde olmalı" diyor Özgenç, bu konuda iş mükemmelliği prensiplerinin benimsenmesinin faydalı olduğunu söylüyor ve ekliyor: "Şirketlerin 'sıfır kötü maliyet' hedefini benimseyip ona doğru çalışması daha doğru olur."

2 DEVİN STRATEJİSİNE DİKKAT!

Kötü maliyetlerden kurtulup rekabette avantaj sağlayan şirketler oldukça azınlıkta. Dünya cep telefonu devi Nokia, bu istisnai şirketlerden biri. İlk kurulduğu dönemde şirket, tüm rakipleri gibi kitlesel cep telefonu pazarında yer almak için kolları sıvadı. Nokia, 1992-2000 yılları arasında yüzde 88'lik bir büyümeye imza atarak en yakın rakiplerinden Motorola'nın yüzde 33'lük büyümesinin çok üstüne çıktı. Nokia'nın farklı yaptığı şey ise müşterilerin cep telefonunu bir moda aksesuarı gibi gördüklerini keşfetmesi ve buna yönelik çalışmalar yapması oldu. Kolay kullanılabilen ve şık gözükten telefonlar üretmek için para harcamaya başladı. Tüm telefonlarında standardizasyona giderek de başka şirketlerin dikkat etmediği "kötü maliyetlerinden" kurtuldu. Her telefonun iç yapısını aynı tuttu. Diğer şirketlerin aksine daha az satın alma gerçekleştirdi. Tüm bu maliyet kısıntılarının sonucunda ise müşteriye değer katan Ar-Ge, dizayn ve marka geliş-

8 şirket kötü maliyetlerden nasıl kurtuldu?	
Şirket	İzlediği strateji
Efes Pilsen	2006'da 15 bira fabrikasının bulunduğu pazarlarda, rakiplerini inceleme altına aldı. Yapılan karşılaştırma sonucunda, iş gücü, bira fisesi, hektolitreye başına yakıt gibi maliyetlerden tasarruf sağladı.
Eti	Kötü maliyetlerinden kurtularak son 7 yılda 37 milyon Euro'luk bir kazanç elde etti. "Toplam Verimlilik Yönetim" sistemi sayesinde tüketici şikayetlerinde yüzde 44, arızalarda yüzde 81 oranında azalma sağladı.
Henkel Kozmetik	Portföy kalemlerinde optimizasyona gitti. Toplam işe katkısı az olan SKU'ları düzenli olarak azaltmayı sürdürüyor. Lojistik maliyetlerini azaltmak adına geçtiğimiz 2 yılda tüm bölge depolarını kapattı, sevkiyatı merkezi hale getirdi.
Koton	2000'de şirketin değer zincirini belirledi. Bu kapsamda bazı faaliyetleri outsource etti. Bunların başında üretim faaliyetleri geldi. Son 3 yıldır merkezi gider yönetimine geçen şirket, satın alma konusunda da verimlilik sağladı.
Tamek	Ar-Ge çalışmalarıyla ürün kalitesini bozmadan doğru maliyetin yakalanması, üretimde fire oranlarının düşürülmesi, satışta iade oranlarının azaltılması ve rekabet şartları gereği kâr etmeyen ürünlerin liste dışı bırakılmasıyla kötü maliyetlerini azalttı.
Vestel	Enerji ve doğal kaynakları verimli kullanarak buradan elde ettiği geliri müşteri memnuniyetini artırmak için kullandı. Müşterilerine elektronik ve beyaz eşya servislerini tek bir çatı altında sunmaya başladı. Saha yönetimini konsolide ederek de verimlilik elde etti.
Yeşim Tekstil	2006 yılından bu yana "Yalın Üretim ve Yönetim" sistemini uyguluyor. Bu çerçevede imalat birimlerinde yalın bantlar oluşturdu. Yeni bantlarla tamamen müşteri talebinden hareketle imalat yapmaya başladı.
YKM	2007 yılında başlattığı müşteri odaklı yeniden yapılanma programı ile iş süreçlerini yeniden tasarladı. Bu çalışmaların sonucunda enerji, haberleşme, kırtasiye, seyahat giderleri, mağaza teşhir ürünleri, temizlik gibi kalemlerde iyileştirmeler yaptı.
Not: Şirketler alfabetik olarak sıralanmıştır	

tirme çalışmalarına bütçe ayırdı ve müşteri gözünde fark yaratmayı başardı.

Dünyanın önde gelen çelik üreticilerinden Nucor da bu anlamda başarılı örneklerden. Nucor, kendi müşterisi için önemli olanın düşük fiyat olduğunu biliyordu. Bu nedenle Ar-Ge'ye büyük önem verdi. Tüketicileri için daha az önemi olan ürünün kalitesini artırmaya yönelik maliyetleri kısıtı. Bunları kötü maliyet kalemleri olarak gördü. 2000 yılına gelindiğinde Nucor, her kaliteden çeliği oldukça düşük fiyata üretmeyi başardı ve rakiplerine fark attı.

KÖTÜ MALİYET NASIL SAPTANIR?

Türkiye'de de bazı şirketler, krizden bağımsız olarak maliyet kontrolü sağlamaya başlamış durumda. Bu konuda en çarpıcı örneklerden biri Efes Pilsen.

Şirket, bira üretiminde en büyük kalemlerden biri olan malt üretimini kendi bünyesinde yapmaya başlayarak, dünya malt fiyatlarındaki dalgalanmalardan etkilenmemeyi başardı. Anadolu Efes CFO'su Can Çaka, Türkiye'deki operasyonlarının malt üretiminde kendi kendine yeter hale gelmesinin daha yüksek marjlarla çalışmalarına imkan sağladığını söylüyor.

Vestel de özellikle enerji maliyetlerinde kısıntıyla giderek buradan elde ettiği artı geliri müşteriye sunan bir başka çarpıcı şirket örneği. Vestel Şirketler Grubu İcra Kurulu Başkanı Ömer Yüngül, fabrikalarını en yeni teknolojilerle donattıkları için eski teknolojide üretim yapan fabrikalara göre daha az elektrik ve doğal kaynak kullandıklarını söylüyor. "Bu sayede ürünlerimizi daha ekonomik fiyatlarla müşterilerimize sunuyoruz" diyen Yüngül, Vestel tüketim ürünlerine müşterilerinin tek bir servis kanalıyla ulaşmasını sağlayarak da müşteri mem-

nuniyetini artırdıklarını belirtiyor.

KURTULMAK KATKI SAĞLIYOR MU?

Eti, kendi içinde kötü maliyetlerini 7 yıldır sürdürdüğü "Toplam Verimlilik Yönetimi" sistemiyle kontrol altında tutuyor. Şirket, uyguladığı bu sistem sayesinde son 7 yılda 37 milyon Euro'ya yakın kazanç sağlamış durumda. Eti Tedarik Zinciri Grup Başkanı Basri Akçasoy, yaptıkları çalışmalar sonucunda üretimde yaklaşık 24 bin adet iyileştirme sağlandığını söylüyor. Verimlilik artışıyla ilgili olarak alınan önerilerin sayısının 18 kat arttığını belirtiyor ve ekliyor:

KEN FAVARO / MARAKON YÖNETİCİ ORTAĞI

KÂRLI BÜYÜMEK NASIL MÜMKÜN?

FİYATTA HATA YAPMAMAK GEREK Bazı şirketler, kötü maliyetlerinden kurtulup daha fazla müşteri değeri sağladıklarında bile kârlılıklarını artıramaz. Bu durumda kendi iç dinamiklerine yeniden bakmalarında fayda vardır. Bu tür şirketler, genellikle fiyatlandırmada hata yapar. Müşterilerine sundukları ürünler, halen müşterinin ödemeye razı olduğu fiyatın üstündedir.

SUNULAN DEĞER YETERLİ OLMALI Bunun ikinci bir nedeni de müşteriye sunulan değer henüz yeterli düzeyde olmamasıdır. O zaman yine kendi içlerine bakıp kötü maliyetlerini kısarak buradan elde ettikleri geliri müşteri değeri yaratmak için harcamaları gerekir. Dünyada şirketlerin sadece üçte biri, hem kârlılık hem de büyümeyi aynı anda başarabiliyor. Bu şirketlerin de genellikle şirket içinde kötü maliyetlerini sifıra yakın tutan şirketler arasından çıktığını görüyoruz.

EN İYİ YÖNETİLENLERDE BİLE VAR Kötü maliyetler, müşterilerin nihayetinde para ödemeye istekli olduğu hiçbir şeye katkı sağlamaz. En iyi yönetilen şirketlerde bile sayısız kötü maliyet kalemi vardır. Bunlar belki de müşterilerin para ödemeye hazır olduğu nesneleri durmaksızın değiştiren rakiplerin inovasyonları veya sürekli evrimleşen tüketici ihtiyaçlarının birer sonucudur.

DENETİM ALTINDA TUTMAK ÖNEMLİ Teknolojik ilerlemelerle süreç inovasyonları, bir zamanlar gerekli olan maliyetleri bir süre sonra gereksiz hale getirebilir. Bu maliyetler, ölçek ve kapsamdaki büyümeden kaynaklanan operasyonel karmaşıklığın içine rahatlıkla sızabilir. Şirketlerin bu tür maliyetleri sürekli denetim altında tutması çok önemlidir.

BEKİR KARA / ERNST&YOUNG TÜRKİYE KIDEMLİ MÜDÜR

"MALİYET KISMA KISA SÜRELİ BİR PROJE DEĞİLDİR"

KISA SÜRELİ BİR PROJE DEĞİL Kötü maliyetlerin saptanması, mevcut prosedür ve uygulamaların sürekli sorgulandığı ve düzenli olarak endüstrinin en iyileriyle kıyas yapılan bir çalışma ortamının yaratılmasıyla mümkün. Genellikle yapılan hata, maliyet kısmayı sadece kısa süreli bir proje olarak görmektir. Şirketler, 3-4 aylık bir inceleme ve kötü maliyetlerin tespit edilmesi sonucunda doğru noktaya geldiklerini zanneder.

KURUM KÜLTÜRÜNE YERLEŞMELİ Oysa bu, ancak sürekli iyileştirme ve kendini yenileme alışkanlığının kurum kültürüne yerleşmesiyle mümkün olabilir. Bunun ise genellikle 3-5 yıl süren yoğun programlar ile sağlanması mümkün.

GLOBAL ŞİRKETLER NE YAPIYOR? Önde gelen global şirketlerin birçoğu, uzun yıllara yayılan programlarla kötü

maliyetlerinden kurtulmak için ciddi çalışmalar yaptı. Örneğin ilaç devleri Pfizer, Merck, Novartis, J&J, BMS ve GSK, özellikle 3 başlıkta önemli iyileştirmeler yapmayı başardı. Bunları eleman sayısında optimizasyon, fabrika iyileştirmeleri ve satın almalarla maliyet avantajı yaratma olarak özetlemek mümkün.

NEDEN FARK EDEMİYORLAR? Şirketlerin kötü maliyetlerinin farkına varmasının birden fazla nedeni var. Bu nedenlerden en yaygını, yüksek kazanç oranları nedeniyle oluşan rahatlık ve memnuniyete bağlı her şeyin yolunda gittiğini sanma duygusudur. Şansın yardımıyla da olsa bazen erken gelen başarılar nedeniyle mevcut süreçler işi en iyi yapma yöntemi olarak kabul görülür. Koşullar ve çevre değişse de değişim ihtiyacı algılanmaz.

"Kötü maliyetlerimizden arınmanın getirdiği verimlilikle, tüketici şikayetlerinde yüzde 44, arızalarda ise yüzde 81 oranında azalma oldu. Tüm bunların sonucunda Eti'nin verimlilik oranı yüzde 28 artış kaydetti. Şirket içinde yararsız maliyetleri belirleme ve önlemenin en etkin yolu, yalın yönetim anlayışının sistemdeki tüm operasyonlara yaygınlaştırılmasıdır. Ancak kötü maliyetleri, sistem içindeki algı farkı ve önyargılar nedeniyle önlemenin her zaman kolay olmadığını düşünüyorum."

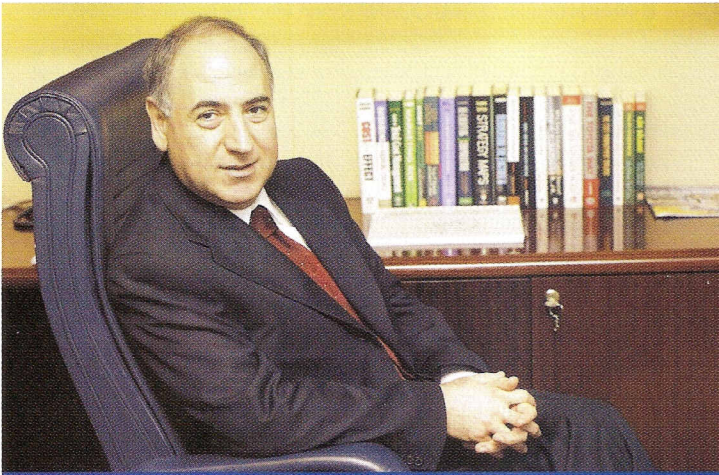
Henkel Kozmetik Genel Müdürü Hasan Alemdar da kimi zaman şirket içinde kötü maliyetlerden kurtulmanın dirençle karşılanabildiğini söylüyor ve ekliyor:

"Yaptığımız analizler sonucu, toplam işe katkısı az olan ve markalarımıza katma değeri düşük olan SKU'ları düzenli olarak azaltıyoruz. Bu işlemin genel olarak organizasyon içinde uygulamada bir direnç görse de cesur bir şekilde uygulanması gerektiğini düşünüyorum. Lojistik maliyetlerimizi azaltma adına da bir plan

dahilinde geçtiğimiz 2 yıllık süreçte, tüm bölge depolarımızı kapatıp sevkiyatımızı tümüyle merkezi hale getirdik. Bunun yanında satış dağıtım kanallarında route planlarının sürekli verimlilik açısından değerlendirilmesi sonucu, bu alanda yararsız maliyetlerden önemli ölçüde kurtulduk."

VERİMLİLİK SİSTEMLERİ İŞE YARIYOR

Tekstil, sektörde faaliyet gösteren şirketler uzun yıllardır maliyet kontrolü yapıyor. Yeşim Tekstil de bu şirketlerden biri. Özellikle Uzakdoğu'dan gelen ucuz ürün dalgası nedeniyle 2006 yılından bu yana "Yalın Üretim ve Yönetim Sistemi" uyguluyor. Şirket CEO'su Şenol Şankaya, sektörde kâr marjlarının yüzde 4 seviyelerine gerilediğini söylüyor. Bu nedenle şirket içinde her yararsız maliyetin kâr oranını düşürdüğünü belirtiyor ve şöyle devam ediyor: "Müşterilerimize değer katmayan her türlü süreçten kurtulmak, mevcut rekabet ortamında bizim için kaçınılmazdı. Bu amaçla imalat birimlerinde yalın bantlar oluşturduk. Müşteri talebinden hareketle imalat yapan, minimum stokla çalışan, minimum hareketi mümkün kılacak şekilde tasarlanmış imalat üniteleri tasarladık. Yalın bantlarımızda tamir, ikinci kalite, model dönüş süreleri ve beklemelemlerden doğan kayıpların azalması, tek parça iş akışı olarak üretimin gerçekleşmeye başlamasıyla verimlilikte yüzde 20 oranında artış gözlemledik. Yalın imalat bantlarımız konvansiyonel dikiş bantlarının sağlayamadığı ölçüde esneklik, üretimin ve kalitenin takibinde kolaylık sağladı. Bu esneklik ve takip imkanıyla ikinci kalite oranlarımız yüzde 3'ler seviyesine düştü." C



ALİ ÖZGENÇ / ALGORITMA CONSULTING KURUCUSU

EN BAŞARILI ÖRNEKLER HANGİLERİ?

DÜNYADA ÖN PLANA ÇIKANLAR Dünyada değer inovasyonu metodolojisini başarıyla uygulayarak maliyetlerini ciddi şekilde azaltmış şirketler var. Örneğin Southwest, bu yolla dünyanın en büyük havayolu oldu. Toyota başka çarpıcı bir örnek. Ciddi bir değer inovasyonu programları var. Bunların dışında Samsung, Philips, IKEA, Wal-Mart ve Accor zincirine bağlı Formula 1 otellerini de kötü maliyetlerinden kurtaran başarılı örnekler olarak sıralamak mümkün.

"BOZUCU İNOVASYON" YARATANLAR Bunun bir benzerini şimdi bir grup, Türkiye'de Gecele Otelleri adı altında yapmaya başladı. Türkiye'deki güzel örneklerden biri de Pegasus Havayolları. Hem müşterinin fazla önemsemediğini düşündükleri bazı süreçlerinden kurtuldular hem de uçaklarında yeni reklam alanları yarattılar. Simit Sarayı'nı da oldukça başarılı buluyorum. Şirket, ucuza karın doyurma ile sosyal bir ortamı birleştirdi ve "fast food" kategorisine

en alttan girerek düzen bozucu bir inovasyon yarattı.

SÜREÇLERDE İYİLEŞTİRME YAPANLAR Kötü maliyetlerden kurtulmanın bir yolu da satın alma ve tedarik tarafında iş modeli inovasyonları yaratmaktır. Ben Sabancı Holding'i bu konuda başarılı buluyorum. Ortak satın alma programlarıyla değer yaratıyorlar. Yine başka bir yöntem de tedarik zinciri yönetimi. Burada özellikle Japon şirketleri çok başarılı. Ayrıca Li&Fung ve Zara da çok iyi örnekler.

MALİYET SİSTEMİ KURMAK GEREK Her şeyden önce birçok şirket, iyi ve kötü maliyetler arasındaki ayrımı yapamıyor ve genellikle iyi zamanlarda her iki cinsten maliyet miktarı yavaş yavaş tırmanıyor. Zor dönemlerde ise iyi maliyetler de kısılabiliyor. Bu, şirketin geleceğini ipotek altına alacak bir durum. Ekonominin gidişatına göre iki değişik davranış modelini aşmak için şirkette iyi bir maliyet yönetim sistemini kurmak gereklidir. D