

MALİYETİ KARŞILAMA TAKTİKLERİ

2020'de pandemi ve kur etkisiyle hammadde fiyatları rekor düzeyde arttı. Maliyetler inşaat girdilerinde yüzde 40, tarımda yüzde 22 yükseldi. Sektörüne göre değişse de pek çok şirkette çift haneli maliyet artışı yaşandı. Bu yükselişi ürün fiyatlarına yansıtamayan şirketler, giderlerini kısma odaklandı. Girdi artışını yüzde 100 kompanse etmek mümkün olmasa da maliyet inovasyonu yoluyla gider azaltmada başarılı olan pek çok şirket var.

ÖZLEM AYDIN AYVACI • oaydin@capital.com.tr

Kurun hızlı yükselişi, girdi maliyetlerine ciddi şekilde yansımış durumda. Türkiye’de sanayi malları üretiminde kullanılan girdilerin önemli bir kısmının ithal olması, maliyet artışlarında en önemli etken. Uzmanlar, alım

gücündeki düşüşün ve enflasyonu kontrol altında tutma çabalarının da fiyatlar üzerindeki baskısına dikkat çekiyor. Algoritma Consulting Kurucusu Ali Özgenç, bu şartlar altında şirketlerin kendi kontrol edebildikleri alanlarda maliyet inovasyonu yapmalarının tek çıkar yol olduğunu söylüyor.

Gerçekten de ithal hammadde bağımlılığı pek çok sektörün temel sorunu. İthal malları yerli ürün ya da hammaddeyle ikame etme trendi yükselişe geçse de henüz tüm sektörlerde ve tüm hammadde için olanaklı görünmüyor. Bu nedenle şirketlerin giderlerine odaklanması büyük önem taşıyor.

Pandemiyle birlikte havalimanı, hastane gibi hizmet sektörü kurumlarında kapanmalardan dolayı ciroyla beraber giderler kendiliğinden azalmış durumda. Üretime büyük oranda devam eden sektörlerde ise maliyetler çift haneli artarken şirketler giderleri kısmak için farklı taktikler uyguluyor. Bu taktiklerle giderler azaltılmış olsa da maliyet artışları tam olarak kompanse edilebilmiş değil. Yine de şirket yetkilileri sürekli değişen konjonktürde kendilerinin kontrol edebilecekleri “giderlere” odaklanmanın tek çare olduğu konusunda hemfikir.

KOÇ’UN STRATEJİSİ TUTTU

Koç Topluluğu, pandemi döneminde sürdürülebilir verimlilik artışı hedefiyle grup şirketlerine “Masrafı nasıl keserim” paradigmasından çıkıp, “Bu harcamaya gerek var mı?”, “Bu harcamayı nasıl daha farklı, verimli şekilde yaparım”, “Bu kaynağı stratejik odak alanlarıma aktarabilir miyim” anlayışının benimsendiği Sıfır Bazlı Bütçeleme programına geçmeyi önerdi. Koçtaş, bu programı başarıyla uygulayan şirketlerden biri oldu. Koçtaş Mali İşler ve Yatırımdan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Mehmet Korkmaz, “Program, süreçlerimize taze ve yeni bir açıyla bakıp masraf kesmekten ziyade kısıtlı kaynakları stratejik alanlara aktarmaya ve verimlilik artırmaya odaklanmamızı sağladı” diyor.

2020 yılında toplam maliyetleri yüzde 18 artan Koçtaş’ta bu program sayesinde giderlerde yüzde 7 düşüş elde ettiklerini belirten Korkmaz, “Programı aynı zamanda kültürel bir dönüşüm olarak da görüyoruz. Bu bakış açısını ve sorgulamayı sürekli hale getirip masraf kesme anlayışı



MEHMET KORKMAZ

Maliyetin ne kadarı gider azaltılarak telafi ediliyor? (%)

Şirket	Maliyet artış oranı	Gider azalış oranı
BLC Group	65	15
Gülman Group	40	20
Kiğili	40	15
Cotton Box	40	2
Goldmaster	30	10
Sarkuysan	29	0
Orka Banyo	20	5
Koçtaş	18	7
Söktaş Tekstil	15	3
Lila Group	15	3
Kipaş Holding	15	10
Ariş Pirlanta	15	5
TAV Havalimanları Hold.	10	39
Memorial	9	12
Yeşim Tekstil	5,2	0,4

yerine işi yöneten çalışma arkadaşlarımızın fikir geliştirmesini ve uygulanmasını benimsiyoruz” diyor.

Defansif bir strateji yerine, ciddi bir yatırım ve büyüme dönemi içinde olduklarını anlatan Korkmaz, “Öncelikli yatırım alanlarımız dijital dönüşüm, çoklu kanal yapılanması ve Koçtaş Fix format mağazalarımızda yayılım. Pandeminin etkisiyle özellikle dijitalleşme ayağına hız verdiğimiz bilgi teknolojileri giderleri, enerji ve depolama-lojistik maliyetlerimiz en çok artan kalemler oldu. Tüm çalışmalar sonucunda kira, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmet, finansman giderlerimiz en çok düşürdüğümüz kalemler oldu” diyor.

HASTA AZALDI GİDER DÜŞTÜ

Pandeminin en çok etkilediği sektörlerin başında özel hastaneler geliyor. Pandemide zorunlu haller dışında doktor ziyaretinin ciddi oranda düşüşü sektörde giderleri azaltmış durumda. Memorial Sağlık

Grubu CEO’su Uğur Genç, 2020 yılında finansman giderleri dışındaki maliyetlerin yüzde 9 arttığını söylüyor. Buna karşılık giderlerin yılın başında yaptıkları bütçeye göre pandemideki hasta sayısının azalmasıyla yüzde 12 seviyesinde düştüğünü belirtiyor. Genç, maliyet artışlarını en çok etkileyen kalemlerin ağırlıklı kura bağlı olan malzeme ve ilaç olduğunu söylerken, “Daha çok verilen teşviklerle personel giderlerimizde tasarruf sağladık. Özellikle pandemi başlangıcında talebin azalmasıyla-

Hangi kalemlerin maliyeti arttı?

Şirket	Maliyeti en fazla artan kalemler	Gideri en fazla azaltılan kalemler
BLC Group	İplik, boya, kimyasal, ambalaj, enerji	Enerji, üretim araçları
Cotton Box	İplik ve diğer hammaddeler	*
Goldmaster	Nakliye, hammadde, elektrik	Pazarlama personeli
Gülman Group	İnşaat malzemeleri	İnşaat malzemeleri
Kiğılı	Hammadde ürünleri, lojistik giderleri ve ambalaj	Kiralama ve dönemsel hizmetler
Kipaş Holding	Pamuk, hurda kağıt, kömür, nişasta, boya	Pamuk, hurda kağıt, kömür, nişasta, boya ve navlun
Koçtaş	BT, enerji, depolama, lojistik	Kira, finansman giderleri
Lila Group	Hammadde, navlun ve enerji	Seyahat, temsil&ağırlama
Memorial	Kura bağlı olan malzeme ve ilaç	İşçilik, malzeme, ilaç
Orka Banyo	MDF-LAM, melamin yonga levha, seramik lavabo	Üretim ve hammadde
Sarkuysan	Hammadde	*
Söktaş Tekstil	İplik, işçilik ile boya ve kimyevi maddeler	Pazarlama giderleri, nakliye, navlun
TAV Havalimanları Holding	Personel, gıda, elektrik ve doğal gaz	Personel, gıda, elektrik-doğalgaz
Yeşim Tekstil	Lojistik, iplik fiyatlarındaki artış ve işçilik giderleri	İplik

Not: Şirketler alfabetik olarak sıralanmıştır.



UĞUR
GENÇ



AYKUT
BALCIOĞLU

la birlikte belirli dönemler ve belirli alanlarda personel yönetimini optimize ederek verimliliği artırdık. Aynı zamanda devletin sunduğu teşviklerin de katkısı oldu. Bunun dışında maliyet artışlarından daha az etkilenmek için malzeme-ilaç stoklarımızı artırarak maliyet artışlarını ötelemeye çalıştık" diyor.

Genç, maliyet inovasyonu yaklaşımlarını şöyle anlatıyor: "Maliyet artış hızını gider kısararak değil özellikle sağlık turizmi bacağına yeni pazarlara açılarak, farklı ürün ve hizmetler piyasaya sunarak ve verdiğimiz kaliteli hizmeti daha çok yerli hastaya ulaştırarak, gelir artışı yoluyla kompanse etmeye çalışıyoruz. Pandemi etkisinin azalmasıyla birlikte yabancı hasta kanalında daha da fazla ilerleyebileceğimizi düşünüyoruz."

SABİT GİDERLERDE DÜŞÜŞ

Tekstil ve hazır giyim sektörü, pamuktan kimyasallara pek çok kalemden ithalata bağımlı. Sektör, otomasyonla daha verimli ve sürdürülebilir olmaya çalışıyor. Yeşim Tekstil Finans ve Mali İşler Başkan Yardımcısı Bedi Erim, 2020 yılında toplam maliyetlerin yüzde 5,2 arttığını, buna karşılık giderleri ise yüzde 0,4 oranında düşürebildiklerini belirtiyor. 2021 yılının ilk 6 ayında giderleri yüzde 1 oranında

azalttuklarını söyleyen Erim, gider azaltma stratejilerini şöyle anlatıyor: "Maliyeti en çok artan temel kalemlerimiz lojistik, iplik ve işçilik giderleri oldu. Örneğin bir konteyner fiyatı 2 bin 500 dolardan 15 bin dolara yükseldi. Temel kalemlerdeki gider düşüşünü, giderlerimizin kârlılığa etkisini pozitif artırarak, verimlilikle kayıpları gidererek ve daha katma değerli ürünlere yönelerek sağladık. Giderlerimizi düşürerek maliyetteki artışı yüzde 80 oranında kompanse ettik."

BLC Group Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Aykut Balcıoğlu, yüzde 65 maliyet artışı yaşandığını, giderleri de yüzde 15 oranında düşürebildiklerini ifade ediyor. En çok maliyet artışının iplik, boya ve kimyasalla ambalaj gruplarında olduğunu söyleyen Balcıoğlu, giderleri nasıl azalttuklarını şöyle anlatıyor: "Otomasyon süreçlerini devreye aldık ve daha verimli üretim yapmayı başardık. Hata ve tamir oranlarını sifıra yakın seviyeye çekerek sabit giderlerimizi düşürdük. Ayrıca yenilenebilir enerji yatırımlarımızın karşılığını da almaya devam ediyoruz."

Kipaş Holding Yönetim Kurulu Üyesi Hikmet Gümüşer, kur artışlarına bağlı olarak maliyetlerin 2020'de yüzde 15 arttığına dikkat çekiyor ve şöyle devam ediyor: "Ayrıca yaşanan navlun artışla-

rı, hammadde tedarikinde maliyetlerimizi etkiledi. Kaynaklarımızı verimli kullanmak için önlemler aldık ve bunun sonucunda giderlerimizi yüzde 10 düşürdük.”

ANLAŞMALAR YENİLENDİ

Tüm perakendeciler pandemide kapalı kalan AVM'ler nedeniyle çok zor bir dönem geçirdi. Kıymetli CEO'su Hilal Suerdem, 2020 yılında pandemi nedeniyle maliyetlerin yüzde 40 arttığını buna karşılık giderleri yüzde 15 düşürmeyi başardıklarını söylüyor. Suerdem, yaşanan maliyet artışlarını ve bu artışlarla nasıl mücadele ettiklerini şöyle açıklıyor: “Hammadde ürünleri, lojistik giderleri ve ambalaj malzemelerinde ciddi maliyet artışı oldu. Kısıtlamalar nedeniyle anlaşmalarımızı yeniden gözden geçirdik, kiralama giderlerimizi kısıttık. Aylık rutin işleyen sözleşmelerimizi gözden geçirdik, hizmet alamadığımız dönemler için indirim aldık.” Giderleri düşürmenin hiçbir şekilde maliyet artışını karşılayamadığını söyleyen Suerdem, “Maliyet artışı bu şekilde sürerse kâr etmeyen birkaç mağazayı kapatmak, yurt içindeki büyüme hızımızı düşürmek gibi önlemler alacağız” diyor.

Ariş Pirlanta Yönetim Kurulu Başkanı Kerim Güzelış, gider azaltmaya satın almaları gözden geçirerek başladıklarını söylüyor. Hammadde ve malzeme alımlarını tekrar inceleyip bazı kalemlerde toplu satın alma yoluna giderken, acil olmayan bazı kalemlerde erteleme yaptıklarını söylüyor. Güzelış, “Özellikle hammadde konusunda tedarik-

“ARTIŞI KOMPANSE ETMEK MÜMKÜN DEĞİL”

ALP ÖĞÜCÜ

LİLA GROUP CEO'SU

KUR ARTIŞI YANSIDI

2020 yılının başıyla 2021 Ocak arasında yüzde 20 artan dolar kuru karşısında yıl içinde maliyetlerimiz hammadde, navlun, enflasyon ve enerji fiyatlarından etkilenecek şekilde yüzde 15 düzeyinde arttı. Giderlerimizdeyse pandemi nedeniyle seyahat, yol, konaklama, temsil ve ağırlama masrafları ve sosyal faaliyetler gibi kalemlerde düşüş oldu. Ancak bunlar yıllık ücretler üzerinden değerlendirildiğinde yüzde 5'in altında kalır. Diğer taraftan COVID-19 önlemleri kapsamında artan servis giderleri, COVID-19 adına

ilave tedbirlerin masrafları, BT harcamalarında artışlardan kaynaklı giderlerde yüzde 2 gibi değişimler de oldu.

BİRKAC PUANLIK DEĞİŞİM

Verimliliğe yönelik sürekli otomasyon, doğal kaynakların korunması ve BT alanlarında yatırımlar yapılsa da bu yatırımların geri dönüşleri uzun vadede sonuçlara yansıyor. Hammadde gibi ürün bileşen listesinin temelini oluşturan kalemlerde yaşanan artışın kompanse edilmesi bu tür tasarruflarla mümkün değil. Ancak tüketicinin ihtiyacını farklı şekilde karşılayan daha büyük paketler veya verimli lojistik çözümleri uygulanınca birkaç puanlık değişim yaratılabiliyor.

HAVALİMANLARI KAPANDI GİDERLER YÜZDE 39 AZALDI

BURCU GERİŞ

TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG CFO'SU

EN BÜYÜK GİDER PERSONEL

Konsolide olarak 2020 yılında maliyet artışımız ortalama yüzde 10 civarında gerçekleşti. Pandemi nedeniyle havalimanlarının kapanması, evden çalışma düzenine geçiş, devlet destekleri ve şirketimizdeki verimli tasarruf uygulamalarıyla giderlerimizi yüzde 39 azalttık. Giderlerimizin yaklaşık yüzde 40'ını personel giderleri oluşturuyor. Dolayısıyla maaş artış oranı bizim için en önemli parametre. Bunun dışında elektrik doğal gaz birim fiyatları, gıda enflasyonu maliyetlerimizi artıran diğer kalemler.

“DESTEKLER ETKİLİ OLDU”

Hem Türkiye’de hem diğer ülkelerde Kısa Çalışma Ödeneği gibi devlet destekleri sayesinde personel giderlerinde önemli tasarruf elde ettik. Hizmet şirketlerimizin operasyon gösterdikleri havalimanlarıyla kira anlaşmalarında indirim elde etmesi, terminal şirketlerimizin havacılık otoriteleriyle yaptıkları kira erteleme anlaşmaları ve zarar eden şubelerimizin bu süreçte kapanması da önemli tasarruf kalemleri arasında yer alıyor.

“DÜŞÜŞÜN YÜZDE 10’U KALICI”

Pandemi nedeniyle 2020 yılında operasyonların durma noktasına gelmesiyle beraber giderlerimizdeki azalma, maliyet artış etkisinin tamamen önüne geçti. 2021 yılında kur etkisini de hesaba kattığımız zaman giderlerimizdeki düşüşün yüzde 10’unun kalıcı olmasını bekliyoruz. Kâr etmeyen operasyonlarımızın kapatılması, personel maliyetlerinde gerçekleştirdiğimiz verimliliğin devam ettirilmesi, kira indirimleri gibi önlemlerle maliyet artış hızının önüne geçmeyi planlıyoruz.



"İŞİMİZ AKSAMADAN SÜRECİ GEÇİRDİK"

MUZAFFER KAYHAN
SÖKTAŞ CEO'SU



1.173 KM DAHA AZ SATTI

Pandemi etkilerinin yoğun olarak hissedildiği 2020 yılında, 2019 yılına nazaran kumaş satış bazında 1.173 km azalış gerçekleşti. Birim maliyet bazında değerlendirdiğimizde, maliyetlerimizde yüzde 15'lik artış görülürken giderlerimizde yüzde 3'lük azalış gerçekleşti. Gerek kurlardaki dalgalanma gerekse hammadde fiyatlarındaki artış, birim maliyetlerin elimizde olmayan nedenlerle yükselmesine neden oldu. Esnek üretim kabiliyetimiz sayesinde herhangi bir iş kesintisi olmadan bu zor süreci geçirdik.

FAVÖK OLUMLU ETKİLENDİ

2021 yılında ilk 6 aylık finansal tablolarımızda 2020

yılına nazaran birim maliyet artışı yüzde 19 olarak gerçekleşti. 2021 yılının birinci yarısında önceki yıla göre yüzde 206,3 oranında artışla 66,4 milyon TL FAVÖK kaydedtik. Yürütülen sıkı maliyet azaltıcı tedbirlerin yanı sıra satış gelirlerindeki artış FAVÖK'ü olumlu etkiledi. Efeler Çiftliği tarafında 2021 yılının ilk yarısında süt veriminin iyileşmesinin yanında organik büyümeyle genişleyen sağmal sayısına bağlı çığ süt üretiminde 43 ton artış kaydedtik. Üretimdeki artışın devam etmesi ve şirketin birim maliyetlerine ve kâr marjına olumlu katkıda bulunmasını bekliyoruz. Süt hayvancılığı iş kolunda çığ süt taban fiyatında yapılan artış, satış gelirlerini olumlu etkiledi.

çilerle yaptığımız anlaşmalarla maliyet artışını yüzde 5'e yakın kompanse edebildik" diyor.

Orka Banyo Genel Müdürü Nalan Yılmaz, 2020 yılında maliyetlerde yüzde 20 artış olursa giderleri yüzde 3 düşürebildiklerini belirtiyor. Tedarikçileriyle yaptıkları yeni anlaşmalarla maliyetleri kısmi olarak düşürmeye çalıştıklarını söylüyor. Yılmaz, "Maliyetlerimizi yüzde 5 düşürdük. Alternatif tedarikçilerle fiyat avantajı sağladık, tasarım tarafında yenilikçi ürünler geliştirdik" diyor.

KOMPANSE ETMEK İMKANSIZ MI?

Aslında şirketler uzun yıllardır maliyet artışıyla mücadele ediyor. Bu nedenle pek



çok şirket CEO'su maliyet inovasyonu konusunda da yolun sonunda oldukları mesajını veriyor. Ev tekstil sektörünün önemli temsilcilerinden Cotton Box'ta da 2020'de maliyetler yüzde 40 arttı. Cotton Box Yönetim Kurulu Başkanı Nuri Turgut, "Buna karşılık giderlerde düşüş sağlayamadık" diyor. İşlem hacminin büyümesi ve şirketin pazar payının genişlemesi nedeniyle genel giderler oranında 2 puanlık bir düşüş yaşandığını söyleyen Turgut, "Maliyeti en çok artan temel kalem iplik. Standartlarımızdan taviz vermediğimiz için gider düşüşünü sağlamak da mümkün olmuyor. Bugüne kadar giderlerin düşürülmesi için gereken çalışmalar fazlasıyla yapıldı, bu nedenle bundan ötesi çok zor" diye anlatıyor.

Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı Hayrettin Çaycı, 2020 yılında maliyetlerin yüzde 29 arttığını söylüyor. En fazla artışı hammadde yaşadıklarını ifade eden Çaycı, "En temel gider kaleminiz olan hammadde maliyeti gerek global piyasalardaki emtia fiyatları gerekse döviz kurundaki artış nedeniyle önemli ölçüde yükseldi. Bu giderlerin herhangi bir gider kısıntısıyla kompanse edilebilmesi mümkün olmadı" diyor.

ARTIŞLAR SÜRERSE...

Yeni dönemde maliyet artışlarına karşı şirketlerin seçiminde iki yol öne çıkıyor. Biri giderleri kısmaya odaklanmak diğeri gelirleri artırarak maliyet artışını kompanse etmeye çalışmak. **Goldmaster** Yönetim Kurulu Başkanı Sinan Bora, 2020'de maliyetlerinin yüzde 30 arttığını giderlerini ise yüzde 10 düşürebildiklerini belirtiyor. Maliyeti en çok artan temel kalemlerin nakliye, hammadde ve elektrik olduğunu söyleyen Bora, "Gider düşüşünü sağladığımız kalemler ise pazarlama personeli" diyor. Maliyet artışının ancak üçte birini kompanse edebildiklerini ifade eden Bora, "Maliyetlerdeki artış hızı bu şekilde sürerse satış ve pazarlama giderlerinden kısacağız" diyor.

Gülman Group CEO'su Polat Gülman da giderleri kısarak maliyet artışını yüzde 50 kompanse edebildiklerini ancak artışlar bu şekilde sürerse gelir artırmaya odaklanacaklarını belirtiyor. Gülman, 2020'de yaşadıkları durumu şöyle anlatıyor: "2020 yılının Mart ayında başlayan pandemi dönemindeki sıkıntıları sıkı maliyet yönetimi ve disipliniyle kontrol edebildik. İnşaat maliyetlerinde yaklaşık yüzde 40 oranında artış yaşandı. İlk refleksimiz proje başlangıç tarihlerini bir süreliğine ötelemek oldu. Bu tedbirlerimiz özellikle sabit giderlerimizi azaltmak anlamında önemli fayda sağladı, maliyet yönetiminde elimizi güçlendirdi."