

MALİYET DÜŞÜRME VE VERİMLİLİK ARTTIRMA YÖNTEMLERİ

MARMARİS TİCARET ODASI

28 Mayıs 2014

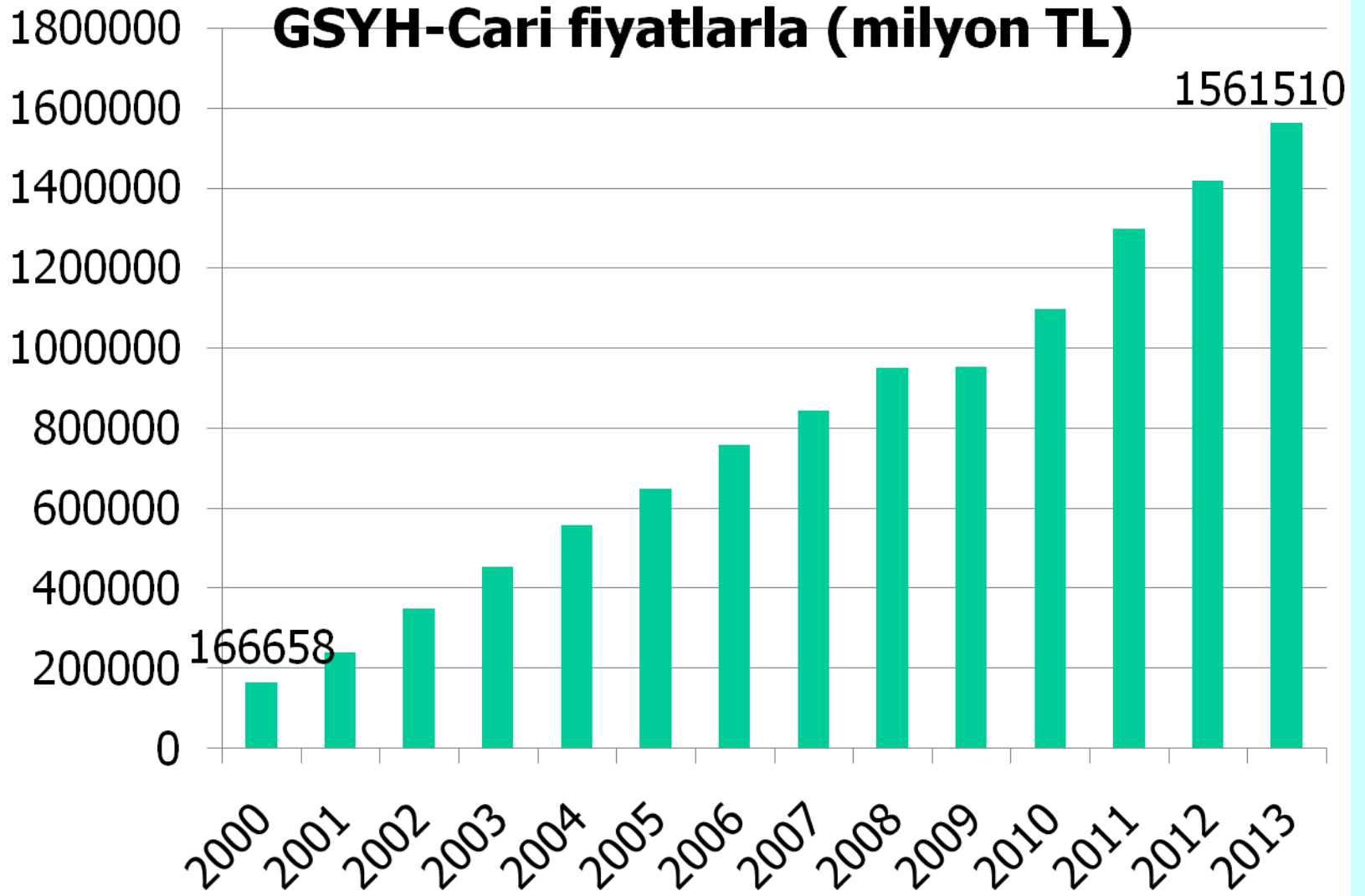
MARMARİS

Ridvan BOZKURT

“Bazı insanların bazı düşünceleri vardır. Bu insanların çok azı düşündüklerini uygular. Bu uygulayıcılar, yenilikçilerdir.”

Andrew Mercer

GSYH-Cari fiyatlarla (milyon TL)

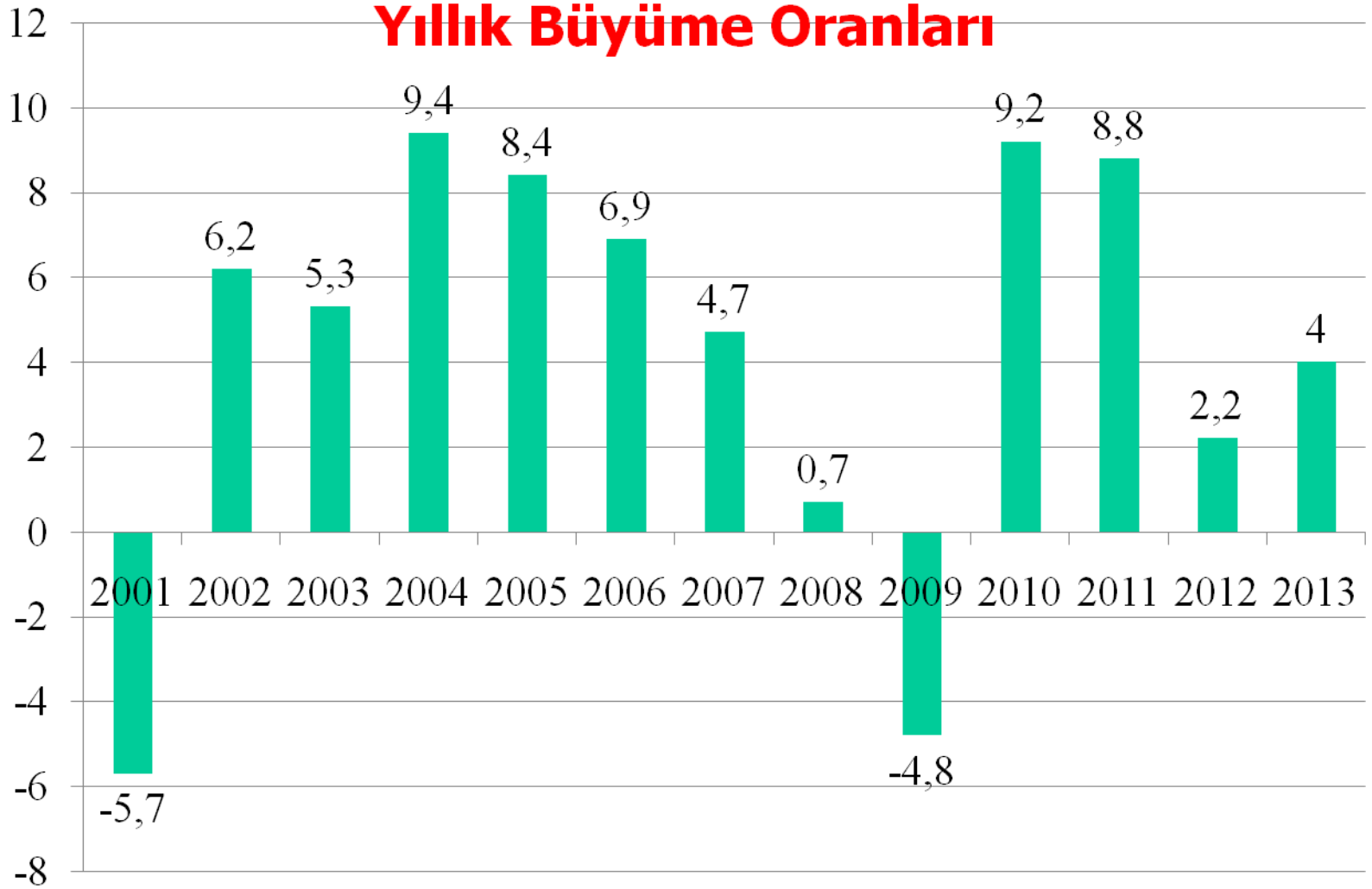


2000 – 2013 Enflasyon

2000	2013 sonu
100 TL	767.55 TL
GSYH= 166,658,000,000 TL	1,279,183,000,000 TL 1,561,510,000,000 TL (Gerçekleşme)
GSYH performans	Enflasyona göre % 22 daha fazla...

<http://www3.tcmb.gov.tr/enflasyon/enflasyonyeni.php>

Yıllık Büyüme Oranları



Tarihe mal olmuş sözler!

- İcat edilecek her şey, bugüne kadar icat edilmiştir *(ABD Patent Dairesi Başkanı McKinley)*
- Film işi geçici bir tutkudur, konserve edilmiş bir dramadır. Seyirci, sahnede kanlı canlı bir oyun istemektedir *(Charlie Chaplin, 1916)*
- Dünya bilgisayar pazarında sadece 5 bilgisayarlık talep vardır *(Thomas Watson, IBM Genel Md, 1943)*
- Nükleer enerjinin elde edilebileceğine dair en ufak bir belirti bile yoktur. Atom, gelecekte de parçalanamayacaktır *(Einstein, 1932)*
- Commodore Vanderbilt, Westinghouse'u, icat etmiş olduğu yeni havalı frenler yüzünden kovmuş ve *"aptallara verecek param yok benim"* demiştir

Verimlilik

Bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği **çıktı ile, bu çıktıyı oluşturmak için kullanılan **girdi** arasındaki ilişkidir.**

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Verimlilik faktörleri

Kuruluş İçi Faktörler

Kuruluş Dışı Faktörler

Katı (*kolay değiştirilemez*)

Esnek (*kolay değiştirilebilir*)

Yasal

Doğal Kaynaklar

Hizmet ve Altyapı

- **Ürün**
- **Fabrika & donanım**
- **Teknoloji**
- **Malzeme & enerji**

- **İnsan**
- **Organizasyon & sistemler**
- **Çalışma yöntemleri**
- **Yönetim biçimleri**

- **Ekonomik**
- **Sosyal**

- **İnsan**
- **Arazi**
- **Enerji**
- **Hammadde & malzeme**

- **Kamu kurumları**
- **Altyapı**
- **Politika & stratejiler**
- **Kurumsal düzenlemeler**

RAPMOD *Sistem Çıktısı*

Çıktı = Net Ciro + Dönem sonu mamul ürün değeri - Dönem başı mamul ürün değeri + Dönem sonu yarı mamul ürün değeri - Dönem başı yarı mamul ürün değeri

Net Ciro = Ciro – iadeler – indirimler - komisyonlar

Çıktıya Dayalı Faktör Verimliliği Ölçüleri

$$\text{Toplam Faktör Verimliliği (TFV)} = \frac{\text{Çıktı (TL)}}{\text{ÜG} + \text{MG} + \text{AG} + \text{İMMG} + \text{DSFHG} + \text{DG}}$$

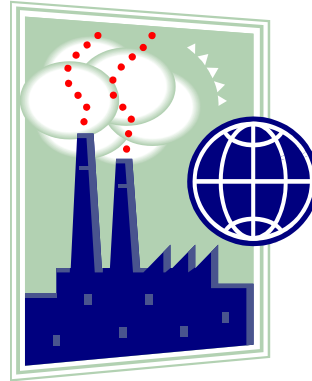
Çıktıya Dayalı Faktör Verimliliği Ölçüleri

Ücretler Girdisi (ÜG)	= Çıktı (TL) / ÜG (TL)
Maaşlar Girdisi (MG)	= Çıktı (TL) / MG (TL)
Amortisman Girdisi (AG)	= Çıktı (TL) / AG (TL)
İlk Madde ve Malzeme Girdisi (İMMG)	= Çıktı (TL) / İMMG (TL)
Dışarıdan Sağlanan Fayda ve Hizmetler Girdisi (DSFHG)	= Çıktı (TL) / DSFHG (TL)
Diğer (DG)	= Çıktı (TL) / DG (TL)

KARLILIĞI ARTIRMA TEKNİKLERİ

Tasarruf edilen bir kuruş, kazanılmış bir kuruştur. *Benjamin Franklin*

Maliyetleri
azaltma



Karlılığı
artırma

Pazar payını
artırma

Rekabet?

inovasyon

Kar Artırma Süreci

Sorun	Çözüm	Strateji
Karlılıkta azalma	Personel sayısının azaltılması	Kısa vadeli getiri elde etme

Kar Artırma Örnek Olayı

P&G California Oxnard'daki Charmin kağıt fabrikasının açılışından 2 yıl sonra satış hedeflerine ulaşamamıştır. CEO, konuyu görüşmek üzere yöneticileri toplantıya çağırır. Ciro hedeflerine ulaşamadığı için her bölümün maliyetlerinin % 10 oranında azaltması kararı alınmıştır. 19 yönetici, işçi çıkartılmasını önerir. 1 yönetici ise aşağıdaki eylem planını önerir:

- **Çalışanların ücretlerinden belirli bir oranda kesinti yapılması, ciro hedeflerine ulaşılması durumunda kesintilerin iade edilmesi**

Kar Artırma Örnek Olayı

- **Gönüllü izne çıkma uygulaması başlatılması**
- **Ürünlerin paketlenmesi için daha küçük konteynerler kullanılması**
- **Nakliye araçlarının yeniden düzenlenmesi; kamyonların tam yüklenmesi ve daha etkili rut tasarımı yapılması**
- **Ürünün taşınması sırasında hasar görmesinin önlenmesi ve zaman tasarrufu sağlayacak önlemler geliştirilmesi**
- **Hammadde ve malzemelerin teslim alınması ve malların sevk edilmesi süreçlerinin iyileştirilmesi**
- **Sipariş alma sürecinin yeniden tasarlanması**

Küçülme stratejileri (1980 – 1990)

- 1. Connecticut Mutual Life Insurance Company (1995):** 1675 çalışanı olan şirket, maliyetleri azaltmak için, çalışan sayısını azaltmayı denemiştir. Cazip teklife 900 işçi, “evet” deyince, şirket daha sonra 400 kişiyi tekrar işe almak zorunda kalmıştır (**Toplam maliyet: 16.9 milyon USD**)
- 2. Eastman Kodak:** Küçülme sonrası, talebin yoğun olduğu dönemlerde taşeron hizmeti almıştır. Taşeronlar, Kodak’tan 3-4 kat daha fazla ücret talebinde bulununca, Kodak, kaldırdığı pozisyonlardan bazılarını tekrar açmak zorunda kalmıştır.

Küçülme stratejileri (1980 – 1990)

- 3. Nynex group: Küçülme sonrası yetersiz müşteri hizmeti vermesi nedeniyle, yüksek miktarlarda tazminatlar ödemiştir. 1996'da New York Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından müşterilerine 50 milyon USD tazminata mahkum edilmiştir.**

Kar artırma fırsatlarının belirlenmesi

- **Bu gider kaleminde neler var?**
- **Maliyet neden bu düzeyde?**
- **Başka seçeneğimiz var mı?**
- **Bu kalemi karşılayacak başka yolumuz var mı?**
- **Bu hizmetin fiyatı nedir?**

Karı artırma soruları

- **Tedarikçilerimizin yıllık fiyat anlaşmalarını enflasyonun altında bir oranda artırabilir miyiz?**
- **Yeni işe aldığımız personele, eğitim süresince daha düşük bir ücret ödeyebilir miyiz?**
- **Yönetim giderleri nelerden oluşuyor?**
- **Yönetim giderleri normal düzeyde mi?**
- **Şirketimiz, maliyetleri azaltmak için, satın almada kimlerle işbirliğine gidebilir?**

Kar artırma soruları

- **Gelir - Gider Tablosundaki gider kalemleri arasında, hiç azaltılamayacak olan bir kalem var mı?**
- **Teknolojiyi, tasarruf amaçlarımız için kullanabilir miyiz?**
- **Banka faiz oranları yeniden görüşülebilir mi?**

Yaratıcı çözüm önerilerinin geliştirilmesi

- 1. İşletme giderlerinin azaltılması*
- 2. Gelirlerin artırılması*
- 3. Pazarlama faaliyetlerinin iyileştirilmesi*
- 4. İşgücü maliyetlerinin azaltılması*
- 5. Ücret dışı ödemelerin azaltılması*
- 6. Verimliliğin artırılması*
- 7. İletişim maliyetlerinin azaltılması*

Kar artırma soruları

- *Gelir nasıl üretilmektedir?*
- *Hangi yeni gelir üretme faaliyetleri denenmiştir?*
- *Neden böyle bir gider kalelimiz var?*
- *Bu maliyet unsuru bizim için gerekli mi?*
- *Yapmakta olduğumuz işlere ilişkin başka seçenekler var mı?*
- *Bu hizmet için ödediğimiz bedel uygun mu?*

Karı artırma soruları

- ***Bu hizmetin fiyatı nedir? Neden?***
- ***Bunun fiyatı en son ne zaman görüşülmüştür? Neden?***
- ***Benzer kuruluşlar, acaba bu hizmet için ne kadar bedel ödemektedir?***
- ***Biz, neden daha fazla ödüyoruz?***
- ***Bu ürün ya da hizmeti bir başkasından alabilir miyiz?***
- ***Bu işleri kuruluşumuzda yapmak yerine, dış kaynaklara aktarabilir miyiz?***

Müşteri / Ürün Kar Matrisi

- 1. Müşteri / ürünlerin cirolarına göre büyükten küçüğe doğru sıralanması ve toplam cironun % 80'ini oluşturanlarla, % 20'sini oluşturanların ayrılması**
- 2. Müşteri / ürünlerin kar marjlarına göre en çoktan en aza doğru sıralanması ve toplam kar marjının % 80'ini oluşturanlarla, % 20'sini oluşturanların ayrılması**
- 3. Müşteri / ürünlerin matriste uygun yerlere yerleştirilmesi**

Müşteri / Ürün Kar Matrisi

1

- Yüksek kar marjlı müşteriler
- Yüksek cirolu müşteriler

3

- Düşük kar marjlı müşteriler
- Yüksek cirolu müşteriler

2

- Yüksek kar marjlı müşteriler
- Düşük cirolu müşteriler

4

- Düşük kar marjlı müşteriler
- Düşük cirolu müşteriler

Ürün Konumlandırma

Belirli tüketici gruplarının gereksinim ve isteklerinin nasıl karşılanacağını belirlemek amacıyla kullanılır.

Konumlandırma ürün ya da hizmetlerinizin pazarda başarılı olması için gerekli olan en önemli boyutlarının rakiplerinkine göre karşılaştırılmasıdır.

Ürün Konumlandırma

(Erkek konfeksiyonu perakende mağazaları için ürün konumlandırma haritası)

Son moda erkek giysileri

Ortalama uzmanlık zinciri

Düşük fiyat

Yüksek fiyat

Ortalama sürekli indirimli mağaza

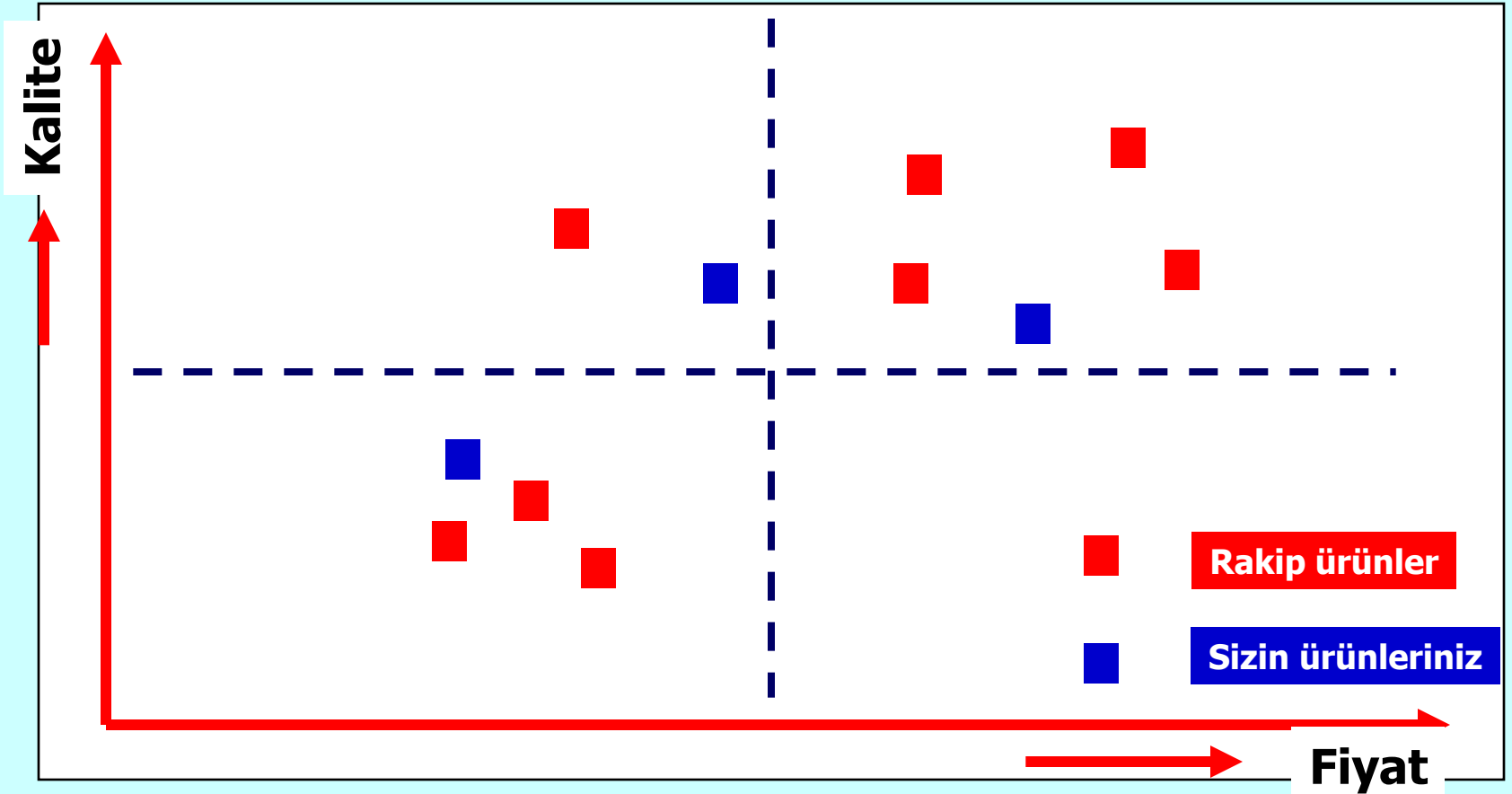
Ortalama department store

Günlük erkek giysileri

Ürün pozisyon haritası

Kalite ↑	1 <ul style="list-style-type: none">• Düşük fiyat• Yüksek kalite	2 <ul style="list-style-type: none">• Yüksek fiyat• Yüksek kalite
	3 <ul style="list-style-type: none">• Düşük fiyat• Düşük kalite	4 <ul style="list-style-type: none">• Yüksek fiyat• Düşük kalite

Ürün pozisyon haritası



Satış

Satış yoksa, işletme de yoktur...

- **Satışlar hakkında günlük veri toplanması**
- **Satış verisinin stok yönetimi ve nakit akışı ile ilgili kararlarda kullanılması**
- **Garson bazında günlük satışların izlenmesi**
- **Garsonların ücretlerinin satış performansına göre ödenmesi**
- **Müşterileri taciz edebilecek hareketlerden kaçınılması**
- **Web sitesi üzerinden satış yapılmassa bile, ürünlerin özelliklerinin tanıtılması**

Dağıtım kanalları

- **Ortadan kaldırılabilir mi?**
- **Değiştirilebilir mi?**
- **Farklı bir dağıtım kanalı geliştirilebilir mi?**
- **En karlı dağıtım kanalı hangisi?**
- **Dağıtım kanalını motive edebilecek ve müşteriyi hoşnut kılacak kar marjı minimum ne düzeyde olmalı?**

Satın alma

- **Sürekli daha ucuz kaynakların araştırılması**
- **Aynı ürünü satın alan işletmelerin ortak hareket etmesi**
- **İnternette firmaların ihtiyaç fazlası ekipman ve malzeme duyurularının taranması**
- **İndirimlerin ve defolu ürün satışlarının izlenmesi**
- **Fiyatların düşürülmesi için pazarlık yapılması**

Satın alma

- **Standart alımlarda 6 ayda bir tedarikçinin değiştirilmesi**
- **Tedarikçinin satışlarının düşük olduğu dönemlerde iskonto talep edilmesi**
- **Erken ödeme ya da avans isteniyorsa, indirim talep edilmesi**
- **Teklif edilen fiyatın, hiçbir zaman son fiyat olarak kabul edilmemesi**

Satın alma

- **Fiyat indirme yetkisinin kimde olduğunun öğrenilmesi**
- **Geç ödemenin her zaman avantajlı olmayacağını unutulmaması**
- **Aracıdan değil, kaynağından satın alımın tercih edilmesi**
- **Parça başı maliyetin her alımda kontrol edilmesi**

Stok yönetimi

- **Optimum stok seviyesinde çalışılması**
- **Stokların aktif değil, pasif kalemi olduğunun unutulmaması**
- **Satış personeline düzenli olarak stok bilgilerinin aktarılması**
- **Stokların toplam değerinin % 80'ini, stokların % 20'sinin oluşturduğunun unutulmaması**
- **Her stok kaleminin ne kadar süre ile kullanılabileceğinin raporlanması**
- **Stokların düzenli olarak sayılması**

Üretim

- **Restoranlarda yemekler için ürün reçeteleri hazırlanması**
- **Yemeklerin reçetelere uygun olarak pişirilmesinin sağlanması**
- **Hedef maliyetlerin belirlenmesi**
- **Sürekli olarak iyileştirme fırsatlarının araştırılması**
- **Restoran olarak “özgün bir yemek” geliştirilmesi**

Üretim

- **Enerji maliyetlerinin azaltılması amacıyla önlemlerin alınması** (*akıllı motor kontrol ünitesi*)
- **Enerji kaçaklarının önlenmesi** (*www.enerjitasarrufu.com*)
- **Bakım – onarım maliyetlerinin azaltılması amacıyla, mümkün olduğunca aynı marka ekipmanların kullanılması**
- **İşçilere temel bakım işlerini yapmaları amacıyla eğitim verilmesi**
- **Üretim süreçlerinde mümkün olduğunca otomasyona gidilmesi**
- **İşçilere çapraz eğitim verilmesi**

Yerleşim planı (lay-out)

- **Özellikle restoran ve otellerde mutfak yerleşim planının gözden geçirilmesi**
- **Malzeme hareketlerinin azaltılması**
- **İşçilerin yürüme mesafelerinin azaltılması**
- **Çok katlı tesislerde yerçekiminden yararlanılması**

Müşteri hizmetleri yönetimi

- **Şikayet sayısı, şikayet sayısının sipariş sayısına oranı, iade yüzdeleri, nedenleri ve ürün gruplarına göre maliyetleri vb konularda rapor hazırlanması**
- **Sipariş gerçekleştirme sürelerinin izlenmesi ve standartlaştırılması**
- **Her müşteri şikayetinin işletmenin performansını iyileştirmede kullanılabilecek değerli bilgiler olarak ele alınması**

Müşteri hizmeti

- **Müşterileri elde tutarak tasarruf yapılması**
- **Web sitesinde iletişim kurulacak kişilerin isimleri, kadro unvanları, telefon, e-posta bilgileri, ulaşım krokisi vb bilgilerin yer alması**
- **Web sitesinde müşteri görüşlerine yer verilmesi**

Finansal raporlama

Haftalık Kontroller	Aylık Kontroller
Nakit durumu	Stok sayımı ve kontrolü
Nakit ödemeler	Alacaklar (ortalama tahsilat süreleri)
Yeni satışlar	Borçlar (ortalama ödeme süreleri)
Ödemeler	Banka, kasa, POS, gider tablosu
Personel sayısı	

Finansal raporlama

Günlük raporlar	Aylık raporlar
Nakit	Bilanço
Bankalar	Kar-Zarar tablosu
Alacaklar	Nakit akım tablosu
Borçlar	Stok değerlendirme raporu
	Rasyolar (<i>cari oran, asit oranı, öz kaynak rasyosu, alacak devir hızı, stok devir hızı vb</i>)

Nakit Akım Tablosu

- **Paranın işletmenin içine ve dışına doğru olan hareketidir.**

Nakit Akım Tablosu

- **Yatırımların ertelenmesi,**
- **Satış kampanyaları başlatılması,**
- **Bazı menkul ve gayrimenkullerin elden çıkarılması,**
- **Kredi alınması**

Nakit Akım Tablosu

- **Banka yönetimleriyle krediye ihtiyacın olmadığı zaman iyi ilişkiler geliştirilmesi, ihtiyacın olmadığına inandırılması ve daha sonra kaynak talebinde bulunulması**
- **Güvenilir banka ile çalışılması (*özellikle dış sermayeli bankalar, ülkede kriz olması durumunda kredi verdikleri şirketlerin borçlarını hızla kapatmak amacıyla teminatları işleme alabilirler*)**
- **Tüm hesapların en fazla 3 bankada konsolide edilmesi**

Ödemeler

- **Malların ağırlık ve/veya adet giriş kontrollerinin hassas bir şekilde yapılması, irsaliyenin malı alan kişi tarafından onaylanmasının ardından ödeme işlemlerine başlanması**
- **Hatalı, eksik malların faturalarının tamamen iade edilmesi ve düzeltilmiş fatura istenmesi**
- **Ödemelerin işletme tarafından söz verilen günde yapılması *(özellikle küçük alımlara ilişkin ödemeler zamanında yapılmazsa işletme imajı olumsuz yönde etkilenebilir)***

Ödemeler

- **Gerektiğinde kredi faizleriyle kıyaslayarak, alımlarda peşin ve nakit ödeme indirimlerinden yararlanılması**
- **Kesin bir ödeme tarihi olmadığı sürece satıcı istemeden ödeme yapılmaması**
- **Fatura mallardan önce gelirse, faturanın değil, malın geliş tarihinin baz alınması**
- **Borçlanma faizinden daha fazla gecikme faizi uygulayan satıcıların ödemelerinin geciktirilmemesi**
- **Nakit ödemelerin merkezileştirilmesi**

Bankalarla ilişkiler

- **Faizlerin düşmesi durumunda bankayla pazarlık yapılması**
- **Eldeki nakitlerin otomatik olarak repo, fon ya da koşullara göre dövizde değerlendirilmesi**
- **Alacaklarda minimum gecikme ve ödemelerde maksimum gecikme yapan bankaların tercih edilmesi**
- **Belirlenmiş bir hesaba tüm bakiyelerin toplanmasının sağlanması**

Bankalarla ilişkiler

- **Kredi kartı işlem komisyonlarının gözden geçirilmesi, vadesiz hesapta tutulması gereken ortalama TL konusunda pazarlık yapılması**
- **Bankanın hizmetlerinden en iyi şekilde yararlanılması**
 - **Paranın elektronik ortamda en etkin şekilde transferi**
 - **Nakdin (tam anında) getirili aktiflere aktarılması**

Bankalarla ilişkiler

- Uzaktan talimatla ödemelerin yapılması**
- Hesapların konsolide edilmesinin sağlanmasıyla komisyon masraflarının azaltılmasının sağlanması**

Bankalarla ilişkiler

- **Bankalardan nakit bakiyesinin her gün düzenli olarak ve otomatik bir şekilde öğrenilmesi**
- **Tüm bankacılık işlemlerinin fiyatlarının öğrenilmesi ve kullanılacak olanlarla kullanılmayacak olanların belirlenmesi, ilgililere yazılı olarak bildirilmesi**
- **Nakit akışı projeksiyonlarına göre nakit fazlalığı olan dönemlerde kredi limitinin artırılması için başvuruda bulunulması ve ayrıca borca gereksinim duyulacak dönemlere hazırlıklı girilmesi**

Bankalarla ilişkiler

- **Gereksiz tüm hesapların kapatılması**
- **Patronların elinin şirket kasasından çekilmesinin sağlanması**

Bankalarla ilişkiler

- **Gereksiz banka masraflarının azaltılması**
 - **Tahsis edilen kredilerin birleştirilmesi**
 - **Minimum bakiye bırakma kuralının uygulanmaması**
 - **Faiz oranları ile bankacılık hizmet komisyonlarının tüm bankalar araştırılarak karşılaştırma yapılması**
 - **Faizsiz finans kuruluşları dahil, her türlü kaynağın maliyet açısından incelenmesi**

Bankalarla ilişkiler

- **Teminat mektubu vb bloke karşılığı yapılan işlemler için faiz ve komisyon indirimi talebinde bulunulması**
- **Kullanılmayan, ancak aktifte durmaya devam eden atıl varlıkların belirlenmesi ve nakde dönüştürülerek en yüksek getiriyi sağlayacak şekilde değerlendirilmesi**

Gelirlerin artırılması

- **Tesisimizi ilave gelir üretmek amacıyla farklı şekillerde kullanabilir miyiz?**
- **Mevcut müşterilerimize ek ürün/hizmet satabilir miyiz?**
- **Müşterilerimizi kaybetme oranımız nedir?**
- **Kaybettiğimiz müşterilerimizi geri kazanmak için ne gibi stratejiler geliştirebiliriz?**
- **Yeni müşteri edinebilir miyiz? Nasıl?**
- **İşimizde frençayzing yapmak mümkün mü? Nasıl?**

İnsan Kaynakları Yönetimi

- **İyi hal belgesi istenmesi**
- **Öğrenim ve iş deneyimi geçmişinin doğrulanması**
- **Sürücü belgesi kayıtlarının incelenmesi**
- **Çalışanlar arasında tanıdıkları varsa, bilgi alınması**
- **Alınacak personele ilişkin bilgilerin, mevcut çalışanlara da bildirilmesi**
- **Duyuru maliyetleri azaltmak için internet olanaklarından yararlanılması**

İnsan Kaynakları Yönetimi

- **Emekli olan bir personelin işlerinin birimdeki diğerlerine paylaşılması**
- **Meslek liseleri ve üniversitelerle staj anlaşması yapılması**
- **İşe alırken deneme süresinin öneminin açıkça vurgulanması**
- **Gazetelere ilan verilirken, öğrenim durumu ile deneyim bilgilerinin açıkça belirtilmesi**
- **Kişilik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla testler uygulanması**

İnsan Kaynakları Yönetimi

- **Mülakatlarda becerilerden çok kişilik özelliklerine odaklanması**
- **Kişilerin mutlu olabilecekleri işlerde görevlendirilmesi**
- **Vardiyada kişilerin isteklerine öncelik verilmesi**

İnsan Kaynakları Yönetimi

- **Kaliteli çalışmanın öneminin vurgulanması**
- **Yöneticilerin niteliklerinin geliştirilmesi**
- **Bağlılığı oluşturmak için şirketin finansal durumunun çalışanlarla paylaşılması**
- **Yöneticilerin maaşlarının efsaneye dönüşmesinin önlenmesi**
- **Karşılanamayacak ödül sözlerinin verilmemesi**
- **Çalışanları nelerin motive edeceğinin belirlenmesi**

İnsan Kaynakları Yönetimi

- **Yöneticilerin vardiya başlarında çalışanları karşılaması**
- **Yöneticilerin işyerinden herkesten sonra ayrılmaları**
- **Çalışanların dinlenmesi**
- **Çalışanlara adaletli yaklaşılması**
- **Ücretlerin piyasa koşullarına göre düzenlenmesi**
- **Öneri sistemi kurulması**

Çalışanlarla ilgili konular

- **Çalışanlara belirli zaman aralıklarında kısa süreli egzersiz yaptırılması**
- **Ergonomik analizler yapılması**
- **İşyerinde strese neden olan faktörlerin elimine edilmesi**
- **Sigara bırakma kampanyalarının düzenlenmesi**
- **Yemeklerin sağlıklı menülerden oluşturulması**
- **Göz ve diş sağlık sigortaları yaptırılması**

Çalışanlarla ilgili konular

- **Sağlık sigorta bedellerinin işveren ve işgören tarafından paylaşılması**
- **İşgörenlerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, ücretsiz izin talepleri konusunda duyarlı davranılması**
- **Küçük işletmelerde işe gelmeyen işgörenin işlerinin diğerleri tarafından yapılmasının sağlanması**
- **İş giysilerinin dağıtılması, yıkanması ve gerektiğinde sökülen/yırtılan yerlerinin dikilmesi**

Çalışanların önerilerinin alınması

- 1. Maliyetlerin azaltılması ve karlılığın artırılması**
- 2. Müşteri memnuniyetinin artırılması**
- 3. Çalıştıkları bölümün verimliliğinin artırılması**
- 4. Bireysel performanslarının artırılması**

İletişim

- **İletişim maliyetlerimizi, iletişim araçlarına göre analiz ettik mi?**
- **Tasarruf alanlarımız olabilir mi?**
- **Değişik operatörlerin sunduğu paketleri analiz ediyor muyuz?**
- **Gelişen iletişim teknolojisini izliyor ve kendimize adapte ediyor muyuz?**
- **Telefon giderlerinin izlenmesi**

Verimlilik

- **Üretimde çalışan işçilerin, masasından ayrılmayan yöneticilerden hoşlanmadığının unutulmaması**
- **Çalışanların moralinin yüksek tutulması**
- **Verimliliğe duyarlı çalışanlara, yöneticilerin el yazısı ile teşekkür notları göndermesi**
- **Yemek menülerinin bilinçli oluşturulması**
- **Sabah işe başlarken hafif kahvaltı verilmesi**

Verimlilik

- **Kronik şikayetçilerle özel olarak ilgilenilmesi**
- **Karamsarların işlerine odaklanmalarının sağlanması**
- **Dedikoducuların, alışkanlıklarından vazgeçirilmesi**
- **Şimdiki işini, sürekli olarak geçmişteki işleri ile karşılaştıranların uyarılması**

Verimlilik

- **Internet**
- **E-mail**
- **Oyunlar**
- **Gruplar**
- **Sohbet odaları**
- **Cep telefonları**
- **Virüsler**
- **Eski teknoloji bilgisayarlar**

Riskler

- **Deprem**
- **Yangın**
- **Su baskını**
- **Hırsızlık**
- **Bilgisayar virüsü**
- **En önemli personelin rakip firmaya geçmesi**
- **Vergi cezaları**
- **Devalüasyon**
- **Bilgisayarda bilgi kaybı**
- **Belirli tedarikçilere mahkum olmak**
- **Az sayıda müşteriye mal satmak**

Sigorta

- **Tesisimizde neler sigorta kapsamındadır?**
- **Neler sigortalanmalıdır?**
- **Neler sigortalanmamalıdır?**
- **Sigorta giderlerimizi azaltmak amacıyla ne gibi girişimlerimiz olmalıdır?**

Aydınlatma – Isıtma - Havalandırma

- **Aydınlatma ve ısıtma sistemimizi analiz ettik mi?**
- **İyileştirme ve tasarruf fırsatlarını tanımladık mı?**
- **Isıtma sisteminde termostat kullanıyor muyuz?**
- **Kullanılmayan alanlardaki aydınlatma sistemlerinin kapalı olmasını sağlayabiliyor muyuz?**

Aydınlatma – Isıtma - Havalandırma

- **Tesis kapanınca, güvenlik aydınlatmasının dışındaki tüm aydınlatma sistemi kapatılıyor mu?**
- **Floresan aydınlatmalarda 2'li sistem yerine tekli sistemlerin tercih edilmesi**
- **Havalandırmanın zaman ayarlı çalıştırılması**
- **Herkesten bilgisayar, yazıcı vb aletlerini kullanmadıkları zaman kapalı tutmalarının istenmesi**
- **“Gerekmiyorsa, söndür!” yazılarının asılması**

Aydınlatma – Isıtma - Havalandırma

- **Gereksiz yerlerdeki ampullerin sökülmesi**
- **Lamba watt miktarlarının azaltılması**

Hırsızlık

- **Belirgin bir nedeni olmaksızın karlılıktaki azalma**
- **Stoklarda nedeni açıklanamayan azalma**
- **Depodaki promosyon malzemelerinde azalma**
- **Tam olarak dolu olmayan promosyon kutuları**

Hırsızlık

- **Satın alınan her siparişin adedinin irsaliye ile karşılaştırılması**
- **Açık kolilerin sayımına öncelik verilmesi**
- **Her irsaliye ile faturanın karşılaştırılması**
- **Teslimat için gelen araçların şoförlerinin depolara girmelerine izin verilmemesi**

Hırsızlık

- **Kişisel e-postalara bakılması**
- **E-postaların forwardlanması**
- **E-posta eklerinin download edilmesi**
- **Oyun oynanması**
- **Şirket yazılımı ile bireysel işlerin yapılması**
- **Kişisel fotokopi çekilmesi**
- **Kişisel faks çekilmesi**
- **Kırtasiye malzemeleri**
- **Parça, alet, ekipman çalınması**

Genel öneriler

Maaş artışlarında Çan Eğrisi prensibinin uygulanması

Üstün performans % 8	% 6 – 7
Ortalamanın üstü % 12	% 4 - 5
Ortalama % 60	% 3
Ortalamanın altı % 12	% 2
Yetersiz performans % 8	-

Pareto prensibi

- **Karın % 80'i, müşterilerin ve satışların %20'sinden gelir**
- **Satışların % 80'i, satış elemanlarınızın %20'sinden gelir.**
- **Satışlarınızın % 80'i, ürünlerinizin %20'sinden gelir.**
- **İadelerin % 80'i, iade nedenlerinin %20'sinden kaynaklanır**
- **Moral bozukluğunun ve dedikoduların % 80'i, çalışanların % 20'sinden kaynaklanır**

Müşteri neden kaybedilir?

Ölüm	% 1
Taşınma	% 3
Arkadaşlar tarafından etkilenme	% 5
Rekabet	% 9
Üründen memnuniyetsizlik	% 14
Çalışanların gösterdiği ilgisizlik, aldırışsızlık, kayıtsızlık	% 68
Society for Quality Control, USA	

İdeal insan

- **Beklentileri aşar**
- **Çözüm odaklıdır**
- **Hatalarından ders çıkartır ve aynı hatayı tekrarlamaz**
- **Bahane değil, iş üretir**
- **Her işi programlar**
- **İşlerini kusursuz değil, iyi yapmaya odaklanır**
- **Geleceğe kafa yorar**
- **Geçmişteki başarılarını değil, gelecekte yapacaklarını önemser**
- **Verilen talimatları kendisine göre "olması gereken hale" dönüştürmeden uygular**

Maliyet azaltma ve karlılığı artırmanın önündeki engeller

- **Eski köye yeni adet getirme**
- **Buranın koşullarına uymaz**
- **Komik, lütfen mantıklı ol**
- **Henüz hazır değiliz**
- **İşlerimiz çok farklı**
- **Bunları biz zaten biliyorduk**
- **Pratik yönü yok**
- **Daha iyisini denedik**
- **Sonra bakarız**
- **Şimdi hep birlikte gerçek hayata...**
- **Bunu duymamış olayım**

Kaynaklar

1. Fred, D. ***Strategic Management, Concepts and Cases***, 11/E, Pearson, Prentice Hall, 2007, USA
2. Kelly, T. And Littman, J. (çev:Can Sungur), ***10 İnovasyon Emri***, MediaCat, 2006, İstanbul
3. Ludy, P.J. ***Profit Building "cutting costs without cutting people"***, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 2000, USA
4. Russell, C.L. ***2001 Innovative Ways to Save Your Company Thousands by Reducing Costs***, Atlantic Publishing Group, Inc. Florida, 2007, USA
5. Tulgar, K. ***Kar Artırma Yöntemleri (1+1=4)***, Alfa, 2004, İstanbul
6. Young D.W., ***A Manager's Guide to Creative Cost Cutting, 181 ways to build the bottom line***, The McGraw-Hill Companies, 2003, USA
7. <http://www.webmuhasebe.com/konular/gelirtablosu.htm>

**Maliyetleri azaltmanız
gerekliyorsa,
her kuruşu izlemelisiniz.**

teşekkürler...

Ridvan Bozkurt
rbozkurt_tr@yahoo.com
533 384 34 68