

# Maliyetlerin Yönetiminde bazı prensipler

İsa DOĞANLI- Kaplamin A.Ş Genel Müdürü  
26.05.2014

Maliyet kelimesi genellikle maliyet düşürme/azaltma çağrışımı yapar. Bu yazıda "maliyet azaltmaktan ziyade, maliyetleri nasıl yönetelim ki optimum performansa ulaşalım" üzerinde durulacaktır.

## Sabit ve değişken maliyetler

Temelde iki tip maliyet bulunmaktadır. Sabit olanlar, üretim veya satış hacmine çok bağımlı değildir. Ve hacimle ilgili olarak artanlar ise değişken maliyetlerdir. İlk yapılması gereken, oluşacak maliyetin değişken olmasını sağlamaktır. Sabit maliyetler, fazla kilolar gibidir, alınması çok kolay verilmesi çok zordur. Ayrıca sabit maliyetler, çıktı miktarını arttırmadıkları halde, yönetime bir lüks (sekreter, şoför, bilgisayar, vs) sunar. Fabrikaya işçi almakta bir sabit maliyet olmakla birlikte üretim miktarını arttırıyor ise değişken kabul edilmelidir.

## Yönetimin her kararı bir maliyet unsurudur

Hangi ürün cinslerinin üretileceğinden, hangi (ve nerede ki) müşterilere hizmet verileceğine, nihai ürünün ambalajına kadar bütün kararlar maliyeti arttırır. Bizim ki gibi, düşük maliyetin önem kazandığı sanayilerde özellikle üretim planlama, bakım onarım, ürün gamı ve sektör bilgisi (teknik bilgi, deneyim) maliyet yapısını çok etkilemektedir.

Geçtiğimiz günlerde, bir ofset şirketini gezerken dört parçadan oluşan (çok büyük olduğundan, dört yüz ayrı ayrı üretilmiş ve birbirine dikilmiş) fırın kutusu gördüm. Böyle bir fırın kutusuna karar veren kişi/kurum ürün gamı ile sorunları olduğu açıktır. Nihai müşteri hiç görmediği halde çok renkli ambalaj kararı da maliyeti arttırmaktadır.

## Basit organizasyon yapısı

Organizasyonun basit ve az kademeli olmasının yanında, karar mekanizmalarının net olarak tarif edilmiş olması maliyetleri arttırmaz. Tersine çok kademeli organizasyonlar ile kararların geç verilebildiği yapılar çoğunlukla maliyeti arttırır. Şu sıralar sektörümüzde uygulanan, satış müdürünün hem fabrika müdürüne hem de merkezdeki satış direktörüne rapor vermesi gibi uygulamalar basit olmayan bir organizasyon yapısını göstermektedir.

## Gerçek maliyeti anlamak

Aynı ölçüdeki seramik kutuları (benzer şekilde Tetrapak kutuları da) hep farklı ölçü ve toleranslardadır. Seramikte bunun nedeni, üretilen seramiğin kamburluğu ile dolun hatlarının hassasiyeti ile ilgilidir. Kutunun boyutları ile seramiğin boyutları arasındaki fark (yani tolerans) ne kadar artarsa, kutu firesi de artmaktadır. Dolun hatlarının demode olması veya seramik grubunu taşırken dağıtması da kutu firesini arttırmaktadır.

Seramikte ambalaj maliyetini arttıran unsurlar seramiğin kamburluğu ile dolun teknolojisi olmaktadır. Satın alma, biz bu kutuyu niçin büyük alıyoruz veya niçin kutu firesi çıkıyor şeklinde bakmak yerine kutu fiyatını düşürmekle uğraşır. Gerçek maliyeti anlamak, sektör bilgisi demektir. 20 ml çeşitli marka meyve suyu tetrapaklarına baktığınızda, her birinin ayrı en ve boy ölçüsünde olduğunu görürsünüz. Bu durum, dolun makinesini ilk kurulurken set edilen ölçü ile ilgilidir. 20 ml meyve suyu tavalalarının aynı ebat olması gerekirken, bu nedenle farklı ebattadır ve her biri için ayrı bir kesme kalıbı kullanılır. Yani ambalaj fabrikasının maliyeti yükselir.

## Anahtar teslimi

Tek tek parçaların ve süreçlerin maliyetleri minimizasyonu yerine, toplam maliyetin minimizasyonu üzerinde durulması daha faydalıdır. İki şey kıyaslanacak ise ikisinin de toplam maliyeti üzerinden bakılmalıdır. Bütünün içindeki parçalardan birinin çok pahalı olması, o bütünün rakibinden daha pahalı olmasını garanti etmez.

Maliyet düşürelim talebiyle gelen müşterilere, kutu fiyatlarını düşürmek yerine ambalajlama sürecinin (kutulu alım, depolama, dolun işçiliği, palet/şirink/stropor, tekrar depolama) maliyetini dikkate almalarını tavsiye ediyorum. Daha kaliteli (yani daha pahalı) kutu alıp, süreçteki bazı maliyetlerden kurtulmak mümkündür.

### Kıyaslamak ama lokal farkları dikkate almak

Maliyetlerin yönetiminde, kıyaslama yapmak iyi bir yaklaşımdır. Ancak her işletme/lokasyon kendine hastır. İnsanlar iki yerde de aynı olmadığı için, hiçbir zaman bire bir aynı neticeler çıkmaz.

### Bütün oklar aynı yönde

Yeni yapılacak bir işlemde, yeni bir maliyet kaleminin oluşmaması tercih edilir. Bunun için organizasyondaki bütün kişi ve bölümlerin aynı anlayış ile hareket etmesi esastır. Genellikle EMS'lerde, satın alma ambalajı ucuz almaya çalışırken, kalite "şu da olsun, üzerinde X de bulunsun" şeklinde maliyeti arttırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, kalite şu veya bu nedenle maliyeti arttırmaktadır. Detaylara bakıldığında ise, ya kalite prosedürlerinin gereksiz yere şekil esaslı yazılmış olduğu veya kaprisli elemanlarına göre hareket edildiği görülür. Eğer bir OEM'in çalışanları, size eğitime geliyorsa bilin ki gereğinden fazla çalışanı vardır, yani sabit maliyetleri yüksektir. Konunun yalnızca kalite/arge bölümü ile ilgili olduğu düşünülmesin. Ambalaj bandındaki elemanlarına söz geçiremeyip-kutuyu şu şekilde gönderin diyen ve ilave para ödeyen müşteriler bulunmaktadır.

Bölümler arasında hedef farklılıkları vardır. Çeşitli bölüm ve hatta kişi hedeflerinin birbiri ile uyumlu olması gerekir.

### Bilgi paylaşımı

Kurumlar büyüdükçe, sabit maliyetleri daha çok arttığından maliyet yönetimi zorlaşmaktadır. Yönetici sayısı, kademe sayısı, bölümler hepsi ilave maliyet demektir. Tepe yöneticinin, güncel bilgiyi paylaşım-çalışanları konuya ortak etmesi gerekir.

Sonuç olarak, hemen her konuda olduğu gibi, maliyet yönetimi de tepeden başlıyor. Bir önceki yazımda alıntı yaptığım James Harrington kitabında, babaannesinin tavsiyesini şu şekilde yazar: "If you clean the stairs, start at the top."