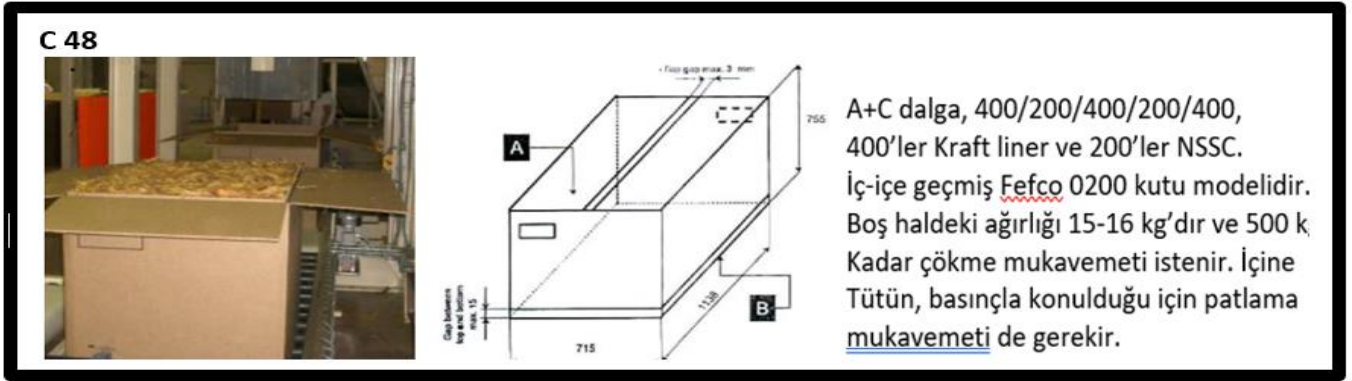


İş Modeli Üzerine

Wikipedia'ya göre iş modeli, bir kuruluşun nasıl değer yarattığını ve sunduğunu açıklıyor. (1) Bu kavrama ilk kez kafa yormam C48 kutuları (yaprak tütünlerin tasnif edilip- sigara fabrikasına gönderildiği aşamada kullanılan oldukça mukavim kutu modelidir) yüzünden oldu. Çorum'da çalışırken, C48 üretmeyi planladığımızda İzmir çevresindeki yaprak tütün işleme tesislerinin kutuyu takriben 16 birime (o zaman için DM veya U\$) satın aldıklarını öğrendik.



O yıllarda tamamen ithal kağıtlarla üretilebilecek kutunun hem mukavemetini hem de birim ağırlığı çok önemliydi ve kutular çoğunlukla İtalya'daki bir üreticiden geliyordu. Neyse, kağıtları ithal ettik ve denemelere başladık ve İtalyan üretici fiyatı 11 birime düşürdü. Telaffuz edilen fiyat, hammadde maliyetinin biraz üzerindediydi ve oyundan düştük.

Rakibin fiyatı nasıl kırabileceği üzerine kafa yorarken, Çopikas satılmadan önce büyük makine arayışımız sırasında Almanya'da gördüğüm bir fabrikayı hatırladım. Binası hem dar hem de üçgen gibi kötü şekilli bu fabrikada dar ebatlı ve triplex çalışan 160 cm kadar genişliğinde bir oluklu hattı, bir tane 2 renkli Martin 1648 (160*480 cm) kutu makinesi ile 2 tane dikiş makinesi vardı. O yıllarda (1997 gibi) ilginç kutu makinesi üzerinde olduğundan ne üretiliyor, nasıl üretiliyor dikkat etmemiştim.

Almanya'daki şekilsiz fabrika bana rakibin şöyle yapmış olabileceğini düşündürdü: Dar ebat bir oluklu ile bir kutu makinesi, yüksek gramajlı ve dar ebatlı bobinleri muhtemelen grup içindeki kâğıt fabrikasından ucuza alma ve az sayıdaki çalışan ile az çeşitli kutu üretiyor olmalı. C48 gibi standart ürünleri boş zamanlarında üretip stoka koyduklarından, fiyatı rahatlıkla kırabiliyorlar. Buna karşılık biz ise 2,5 m genişliğinde bobin alıp, mevcut çok çeşitli işlerimizin ancak %1-2'si olabilecek C48'de hiç rekabetçi olmadık.

Arya Kağıt

Mart ayının son günlerinde Denizli'de kurulu Arya Kâğıt'ı ziyaret ettim. Şirket sahibi Kasım Yavaşal'ı Dentaş günlerimden beri tanırım. Birkaç hafta önce bana bir kâğıt makinesi yaptığından bahsettiğinde, inanmadım. Makinenin video ve fotoğraflarını görünce merakım arttı ve gidip-ziyaret ettim. (2) numaralı kaynaktan Arya Kağıt tanıtım filmini izlemenizi tavsiye ediyorum. Kasım Bey tam anlamıyla baby boomer örneği sergilemiş. Kâğıt üretimi konusunda deneyimli birine bir makine çizimi yaptırmış, sonra makine parçalarını çeşitli kâğıt fabrikalarının çıkmalarından toplamış ve ortaya aylık kapasitesi 300 ton olan gri karton makinesi çıkmış. Hattın kurutma valslerini Uşak'taki tekstil fabrikalarından satın almış. Toplama bir kâğıt makinesi olmuş ama oldukça ucuza mal olmuş. Kendisine, "makineyi yaparken keşke yanına genç mühendis adaylarından stajyer alsaydın, gençlere çok faydası olurdu" dedim.

Arya Kağıt'ın ürünleri



Üretilen gri karton, (resimde yok ama) ondüle mukavva (tek yüzlü), rolik (kumaş sarmak için) ve kâğıt köşebent halinde satılıyor.

Arya Kağıt'ın iş modelini, amaca uygun ve en az maliyetle kurulan gri karton makinesinin avantajı, çıkan bütün gri kartonu başka ürünlere dönüştürerek katma değer yaratma şeklinde özetlenebilir.

Benim anladığım

- İş modeli yani nasıl para kazanılacağı kurgusu, çok önemli. Girişimci ve/ya yönetici, sektöre, yapılan işe ne kadar vakıfsa iyi kurgu yapabilir. Model yoksa, kurgu düşünülmemişse; para kazanmak teknolojiye yatırımdan geçiyor. 300 tonluk kâğıt makinesiyle, kurgu nedeniyle sürdürülebilir iş sonuçları elde etmek mümkün oluyor. Diğer taraftan rekabetçi kahverengi kâğıt (oluklu mukavva üretiminde kullanılacak kâğıt) üretmek için 400 bin ton yetmiyor ve 600-700 bin tonların üzerinde kapasite yatırımı gerekiyor.

- Diğer bir husus kapasite denkliği yani çıkan yarı mamulün hangi ürünlere ve nasıl dönüştürüleceği de önemli. Almanya'da gördüğüm üçgen biçimli binası olan fabrikada, dar ebat olukludan çıkan malı ile bir kutu makinesi eritebiliyor ama iki dikiş makinesi gerekiyordu. İlk makine büyük seçilince, çıkan yarı mamulü ürüne çevirecek kapasite de büyük olmak zorundadır. Ancak büyük kapasiteli fabrikalar, her zaman küçükler kadar kârlı (TL cinsinden değil, cironun yüzdesi cinsinden) olmayabilir.

- İş modeline en iyi örneklerden biri, ülkemizdeki dar ebat oluklu yatırımlarının fazla olmasıdır. Pandemi döneminde kâğıt dengeleri değişti ama öncesinde, kurlar fazla oynaklık göstermediği dönemlerde yurt dışındaki dar ebat (kombine artığı) bobin stoklarını alıp-kutu üretmek oldukça revaçta idi. Yeni kâğıt kapasiteleri devreye girdiğinde ve Pandemi koşulları düzeldiğinde benzeri ortam tekrar oluşacak.

Kaynaklar

- (1) https://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0%C5%9F_modeli
- (2) <https://www.aryakarton.com/>