



Maliyet Optimizasyonu

**Çalkantılı ekonomik ortamlarda
maliyetleri etkin yönetmek**

KPMG Türkiye

kpmg.com.tr





Giriş

Mevcut ekonomik koşullarını stabilize etmeyi veya büyümeyi hedefleyen şirketler, tasarruflarını artırmaya yönelebilir. Bu şirketler, mali disiplin elde edebilmek için maliyet optimizasyonu stratejileri geliştirip, mevcut harcamalarının yönetimindeki verimliliklerini yükseltebilir.

Maliyet optimizasyonu stratejileri ve çalışmaları, şirketlerin çeşitli fonksiyon ve süreçlerinde yüzde 5 ile yüzde 20 arasında maliyet iyileştirmesi sağlıyor.

Bu önemli oranlardaki iyileştirmeler, gelir artışının limitli olduğu veya toplam giderlerde artış yaşandığı ekonomik açıdan da görece zor dönemlerde, şirketlerin maliyet optimizasyonu ihtiyaçlarını daha öncelikli hale getiriyor.



Türkiye ekonomisine genel bakış

Şirketler zorlu ekonomik dönemlerde doğru şirket yönetimi adına öncelikli tasarruf politikaları geliştiriyor.

Ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik konjonktürde Türk Lirası'nın belirli oranda değer kaybı yaşaması; enflasyon ve piyasa faizlerinde artışa, tüketim-yatırım harcamaları ve toplam büyümede yavaşlamaya neden olmuştur. 2018 yılı 3.çeyreğinde enflasyonda beklenilenin üzerinde artış gözlemlenmiş, durum böyleyken kira, yakıt ve ulaşım gibi pek çok giderde artış yaşanmıştır.

Mevcut ekonomik durumla ilintili olarak, ülkemizin finansal sistemi belirli oranda negatif şekilde etkilenmiştir. Ülkemiz şirketlerinin; fonlama şartlarının güçleşmesi ve banka kredilerindeki küçülme ile beraber, hem iç hem de dış

finansmana erişim kapasitesi kısıtlanmış ve nakit akışlarında sıkıntı yaşayan şirket sayısında artış gözlemlenmiştir. Bunlara ek olarak, gayrimenkul fiyatlarında düşüş yaşanmış ve ekonomik durgunluk tedirginliği bir çok tüketicinin harcamalarında tasarrufa gitmesine neden olmuştur.

Bir başka açıdan bakarsak, tasarruf ve tedbir uygulamaları hali hazırda devletin de gündeminde yer alıyor. Türkiye 'Yeni Ekonomi Programı' (YEP) Orta Vadeli Program'da 2019 yılı bütçesinde 75,9 milyar TL tutarında (milli gelirin %1,7' si oranında) tasarruf ve tedbir uygulayacağını açıklamıştır. Bunların 59,9 milyar TL'si harcama tasarruflarından ve 16,0 milyar TL'si gelir artırıcı tedbirlerden sağlanacaktır.



Mevcut ekonomik durumda maliyet optimizasyonuna genel bakış

Mevcut ekonomik koşullarını stabilize etmeyi veya büyümeyi hedefleyen şirketler, tasarruflarını artırmaya yönelebilir. Bu şirketler, mali disiplin elde edilebilmek için maliyet optimizasyonu stratejileri geliştirip, mevcut harcamalarının yönetimindeki verimliliklerini yükseltebilir.

Başlıca sektörlerdeki öncü oyuncuların maliyet optimizasyonuna yönelerek, önemli faydalar sağlamayı amaçladıkları biliniyor.

Örneğin; havayollarının yakıt kullanımı, su tankı doluluğu, rota düzenlemesi, seferlerin ve yolcu kabinlerinin türüne göre yapılan ikramlar, geçtiğimiz yıllarda bu sektörde tasarruf tedbirleri açısından odaklanılan alanlara örnek olarak gösterilebilir.

Enerji kullanımında gelişim alanı belirleyen şirketlerin alternatif ve yenilenebilir enerjiye

yönelimi, yeni uygulamaların geliştirilmesi ve yeşil teknoloji çözümleri kullanımı gibi alanlara yoğunlaşarak yüksek oranda enerji tasarrufu sağlayabildiği biliniyor. Bu alan, üretim ve telekomünikasyon şirketlerinin öncelikli noktası olarak karşımıza çıkıyor.

Bununla birlikte üretim süreçlerini yeniden yapılandıran şirketlerin, stoklarını azaltmaya odaklandıkları biliniyor. Otomotiv alanında üretim yapan şirketler, stokları etkin yönetilmesi ile maliyetlerinin yüzde 20 civarında azaldığını bildiriyor. Yine bu şirketler, yalın üretim çalışmaları ile verimliliği düşük süreç ve operasyonlarını değiştirmeyi ve üretim maliyetlerinde yüksek oranda bir iyileşme hedefliyor.



Maliyet optimizasyonu ihtiyaçlarının anlaşılması

Şirketler, maliyet modellerini optimize etmeye doğru soruları sorup, etkili cevapları arayarak başlayabilir. Şirketlerin maliyet optimizasyonu kapsamındaki olgunluk seviyesi arttıkça, daha zorlu sorulara da cevap bulunması mümkün hale gelecektir.

Temel sorular

Mevcut maliyet tabanımı anlıyor muyum ve şu anda net bir maliyet optimizasyonu stratejim var mı?

Şu anda maliyet yapımı etkileyen faktörler nedir ve bunlar performansımı ölçmek için doğru kullanıyor muyum?

Mevcut süreçlerim ve sistemlerim maliyetlerimi şeffaf olarak izleyebilmeyi sağlıyor mu?

Maliyetlerimi dış kaynaklarla nasıl karşılaştırmalı olarak kıyaslayabilirim?



Zorlu sorular

Büyüyen iş hacmime cevap verecek şekilde stratejik karar verme sürecimi nasıl desteklemeliyim?

Maliyetleri kurum içinde anlaşılan ve kabul edilen şekilde nasıl tahsis ediyorum?

Hizmet seviyemi korurken maliyetlerimi sürekli olarak azaltabilir miyim?

Destek hizmetlerinin maliyeti konusunda yeterli şeffaflık sağlayan bilgileri nasıl raporluyorum?



Olgunluk seviyesi

Maliyetlendirme sistemi göstergesi

■ Strateji ■ Yönetim ■ Süreç ve Bilgi Teknolojileri ■ İzleme

Maliyet optimizasyonu fırsat alanları

Maliyet optimizasyonu inisiyatiflerinde hızlı kazanım sağlanması için potansiyel gösteren alanların belirlenmesi esastır. Bu belirlenen alanlardaki iyileştirmelere ulaşılabilmesi için gerekli tüm analizlerin yapılması, bir sonraki noktayı oluşturuyor.

Liderler işletmelere yön veren anahtar ölçütlere odaklanarak; temel maliyet faktörlerine karar verebilir ve maliyetlerini etkili, sürdürülebilir şekilde yönetebilmeleri için gerekli adımları atabilirler.

Etkili maliyet yönetimi esnasında şeffaflık yaratabilmek için aktivite bazlı maliyet tabanının çalışma modelinin geliştirilmesi gerekiyor. Maliyet etkenlerinin belirlenmesi ve tutarlarının saptanması, görüşmelerin gerçekleştirilmesi, verilerin toplanması ve varsayımların bir araya getirilmesi gerekir. Sonuç olarak, gerekli maliyet modeli kurulur.

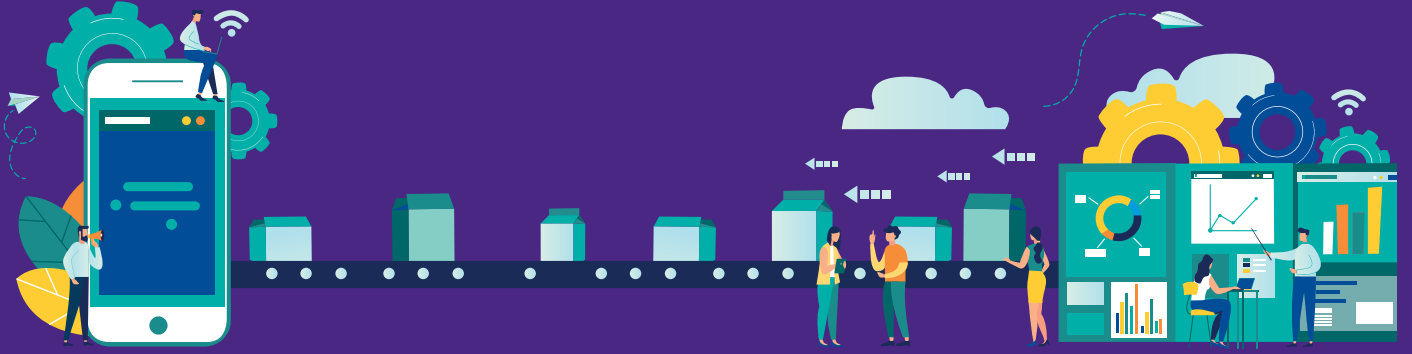
Maliyet optimizasyonunun şirketler için sağladığı genel faydalar:

- Üretim, tedarik zinciri, satış ve pazarlama faaliyetlerini kapsayacak şekilde verimliliği artırır
- Planlama, kaynak kullanımı, işbirlikleri süreçlerini kolaylaştırır ve sadeleştirir
- Maliyetleri azaltmak ve kaynakları verimli kullanabilmek için finansal ve düzenleyici süreçleri şekillendirir
- Nakit akışı ve bilançoları iyileştirir
- Şirketlerin ticari borçlarını, alacaklarını ve eski alacak tahsillerini düzenler
- Operasyonel model dahilindeki rol ve sorumlulukların esnek ve çevik olmasını sağlar



Fonksiyon bazında örnek maliyet optimizasyonu çalışmaları

Satış	Pazarlama	Bilgi teknolojileri	Tedarik zinciri
%3-12	%5-15	%10-15	%4-9
Satış ve pazarlama operasyonlarının karlılığının incelenmesi • Düşen kâr marjları şirketleri tasarruf tedbirleri almaya yönlendirir. • Şirketler geri dönüşü net ölçülemeyen reklam ve pazarlama faaliyetlerine son verir. Marka ve müşteri segmentasyonunun incelenmesi • Şirketler odaklanacakları ve odaklanmayacakları markaları ve müşterileri titizlikle seçebilir; bu markaların değer önerileri ve sunduğu faydaları göz önünde bulundurarak yapacağı harcamaları etkili şekilde yönetebilir ve karlı müşteri segmentlerine odaklanabilirler.	Pazarlama harcamalarının incelenmesi • En çok getirisi olan satış ve pazarlama kampanyalarını belirleyerek, stratejik davranmak adına zayıf kampanyalara son verir. Yönetim yapısını optimize etme ve arka ofis sistemi verimliliğini artırma • Görev listesi oluşturulması, yapılacak işlerin önceliklendirilmesi, görevlerin yetkinliğe göre atanması, tahmin ve çizelgeleme yöntemleri kullanılması verimliliği artırır.	Az veya hiç kullanılmayan uygulamaların devre dışı bırakılması • Satın alındıktan sonra kısa süreli kullanılmış veya hiç kullanılmamış program ve uygulamalardan vazgeçilerek, bu uygulamaların sabit ve değişken giderleri ortadan kaldırılabilir. BT altyapısının konsolidasyonu ve uygulama ortamı yaratma • Manuel çözümleri otomasyonla değiştirmek ve bulut tabanlı servislere geçmek teknoloji çözümleri kullanımını sağlar. • Dahili müşteri portalı kullanımını mümkün kılmak; müşterilerin gerekli belgelerin paylaşımını yapmasını ve çözümlere ulaşmasını sağlar. • Nesnelerin interneti kullanılarak gerçek zamanlı bilgi ve performans değerleri organizasyon genelinde paylaşarak, varlıklar hakkında verimli karar verilmesi gerçekleştirilebilir.	Planlama ve çizelgelemenin geliştirilmesi • Tüm süreçler süresince gerçek zamanlı bilgi akışı sağlanarak talebe dayalı tedarik zinciri oluşturulur. • Stokların optimal seviyeye getirilerek etkin yönetilmesiyle şirketler zorlu dönemlerde tasarruf elde edebilirler. Verimliliği geliştirme • Sürekli iyileştirme kültürünün benimsenmesi giderlerin, harcanan zamanın ve mamül/yarı mamül israflarının azalmasını sağlar. • Şirketler işletme sermayesini ve maliyetlerini yeniden şekillendirmeli, müşteri ve tedarikçilerin iş yapma şekillerindeki değişikliklere hızlı cevap verebilme kabiliyeti kazanarak olası ek maliyetlerin önüne geçmelidir. • Lojistik yönetimindeki verimsizlikler belirlenmeli, tedarikçi ve müşteriler göz önünde bulundurularak fırsat alanları analiz edilmelidir.



Satın alma

%5-15

Sinerjileri kullanarak uzlaşma gücünü artırma, yeni çerçeve anlaşmaları görüşmeleri yapılması

- Var olan anlaşmaların gözden geçirilip yeni fiyatlandırmalar için fırsatlar aramak veya piyasa araştırmaları yapılarak yeni anlaşmalar yapmak şirketler için önem taşır.

Stratejik kaynak kullanımı

- İşletme sermayesinin efektif kullanılması kriz koşullarında son derece önemli olup, stratejik kaynak kullanımı satın alınan malı, satıcıyı, işlem hacmini ve fiyatlandırmayı devamlı takip eden ve iyileştirmeye çalışan bir yaklaşım olur.

Finans

%15-20

İşletme sermayesi iyileştirmesi

- Ticari alacak tahsil süreçlerinin ve risklerinin gözden geçirilmesi, stok devir hızının iyileştirilmesi gibi aksiyonlar işletme sermayesinin iyileştirilmesini destekler.

Stratejik muhasebe ve vergi optimizasyonu

- Mali işlerle ilgili süreçlerde verimliliği arttırmak için teknolojik yeni çözümlerden yararlanılabilir, şirketler en çok vakit, enerji ve maliyet harcanılan alanları tespit edip, bunlara ilişkin teknolojik çözümler bulabilirler.
- Operasyonel işleyişi kolaylaştırmak ve maliyetlerin etkin takibini sağlamak üzere masraf merkezi ve masraf çeşidi yapılarının gözden geçirilmesi ve sadeleştirilmesi
- Vergi alanında teşviklerden yararlanmak ve teşviklerden yararlanılan süreyi uzatmak için vergi ve fiyatlandırma modelleri geliştirilebilir.

İnsan kaynakları

%5-15

İK yönetimini düzenleme ve yönetim hatalarını azaltma

- Mevcut süreç ve operasyonlar için belirlenen insan kaynağı etkili yönetilebilir, gerektiği durumlarda süreçlerdeki insan kaynakları optimize edilebilir (norm kadro ve rol bazlı iş yükü analizlerinin yapılması).

İK tedarikçilerini birleştirme ve yönetme

- Şirketin verimliliği arttırmak ve insan kaynaklarıyla ilgili çeşitli operasyonel yükleri azaltmak için çeşitli süreçleri üçüncü parti yüklenicilere devredilebilir veya çeşitli süreçler aynı alt yüklenicide birleştirilebilir.
- **Emeklilik, menfaat sistemleri ve eğitim programlarını planlama**
- Kullanılmayan hizmetler belirlenip değiştirilebilir, sağlık sigortaları optimize edilebilir.
- Ücretlendirme ve prim sistemi politikalarının gözden geçirilerek tasarruf fırsatları belirlenebilir.

Diğer

%3-20

Ofis alanı kullanımı, gayrimenkul yapılandırması ve konum stratejisi optimizasyonu

- Evden çalışma ortamları yaratarak alandan kazanmak ve ofis maliyetlerini azaltmak, büyük şirketlerin ekonomik belirsizlik dönemlerinde başvurduğu yöntemler arasında görülür.

Kira sözleşmesini ve/veya tesis harcamalarını yeniden müzakere etmek

- Satın alma yaparken sıfır malzeme yerine 2. el satın alma veya kiralama yapmak gibi opsiyonları gözden geçirmek maliyetlerin azalmasına yardımcı olabilir.

Yeşil teknoloji çözümleri kullanmak

- Çevre dostu ürünler (ofis aydınlatmaları vb.) elektrik giderlerinin büyük ölçüde azalmasını sağlayabilir ve operasyonel mükemmellik kapsamında yenilenebilir enerji kaynakları kullanılabilir.

Yüzdeler tasarruf bandını göstermektedir.



KPMG'nin maliyet optimizasyonu yaklaşımı



1

Maliyeti azaltmak için uygun görülen ve önceden değeriendirilmiş alanları saptamak amacıyla, «Yatırımcı Lens Yaklaşımı» adını verdiğimiz yöntemle fırsatları değeriendiriyoruz.



2

Daha net ve uygulanabilir bakış açıları ile potansiyel tasarruflarlarını inceleyip anlaşılabilir bir yol haritası belirleyerek maliyet optimizasyonu yapılacak bütçeyi yeniden düzenliyoruz.



3

Genel amacımız; tasarruf potansiyelini organizasyonun her kademesine işleyerek, objektif bir gözlem ortamı yaratmak ve gelecekteki “mali kaymaları” önlemektir.



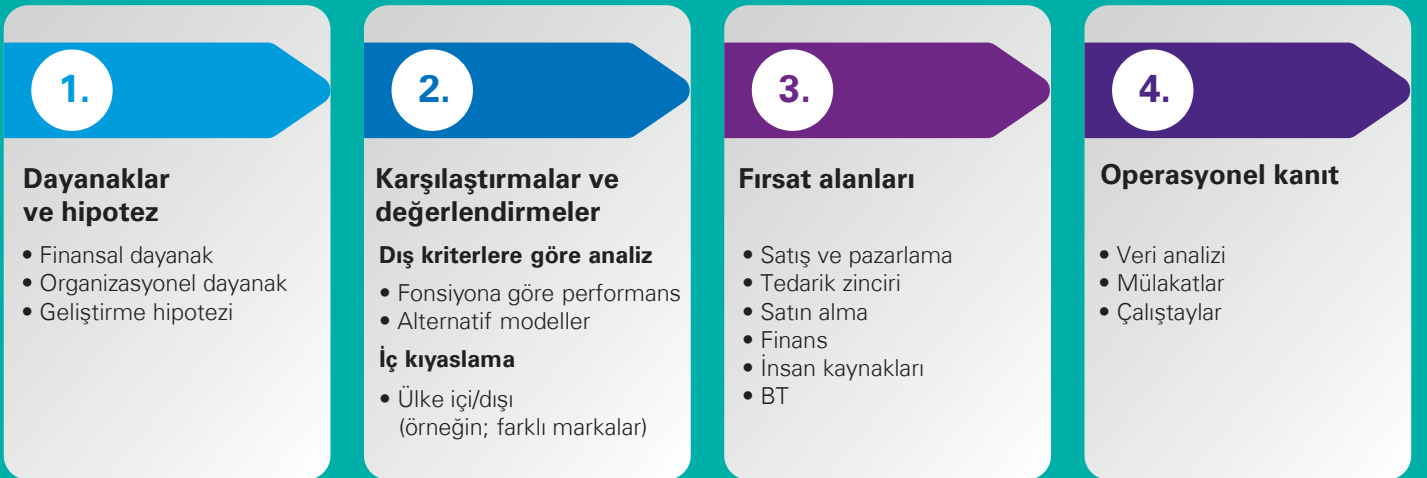
4

Geçmiş tecrübelerimize dayanarak, maliyet optimizasyonu çalışmalarının şirketlerin çeşitli fonksiyon ve süreçlerinin maliyetlerinde %5 ile %20 arasında fayda sağladığını söyleyebiliriz.

KPMG ekibi, Yatırımcı Lens ve Sıfır Tabanlı Bütçeleme (STB) metodolojisi ile şirketlerin maliyet ve dönüşüm stratejileri geliştirebilme süreçlerine destek olmaktadır.

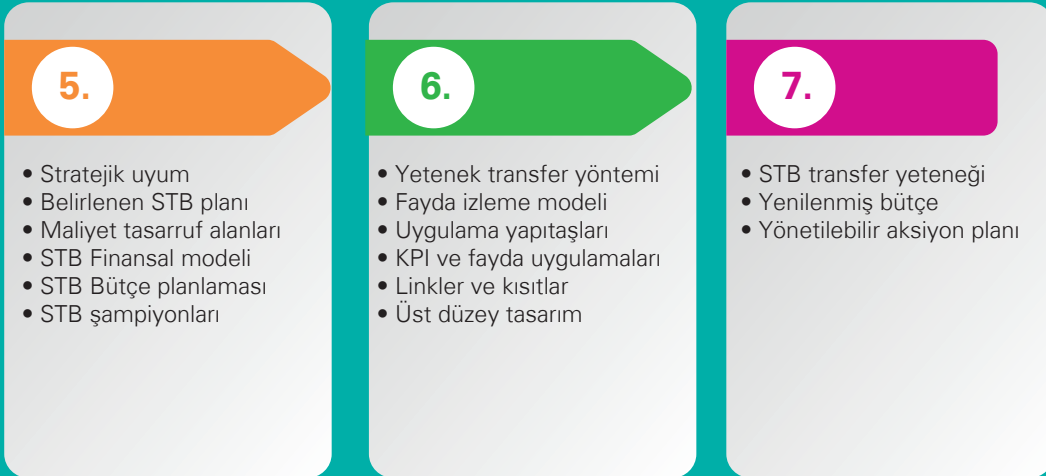
1. aşama: Yatırımcı Lens Yaklaşımı

- Yatırımcı lens yaklaşımında, öncelikle tasarruf yapılabilecek fırsat alanlarını belirleyebilmek için, karar verilen zaman periyodu için dışarıdan bir yatırımcı gözü ile şirketin değerlemesi oluşturulur.
- Organizasyonel ve finansal temeller belirlenir, hipotez geliştirilir.
- İç/dış karşılaştırma analizi gerçekleştirilir, fırsat alanları gözden geçirilir.
- Fırsat alanları değerlendirilir ve hızlı kazanımlar belirlenir.
- Sıfır tabanlı bütçeleme ilkesi ile belirlenen yeni bütçe paydaşlar ile doğrulanır.



2. aşama: Sıfır Tabanlı Bütçeleme Yaklaşımı

- Belirlenen fırsat alanlarını sürdürülebilir ve kararlı maliyet politikalarına dönüştürebilmek için Sıfır Tabanlı Bütçeleme metodolojisi uygulanır.
- Sıfır tabanlı bütçeleme modelinin ayrıntılı planı, kapsam fonksiyonları oluşturulur ve geliştirilir.
- Kurulan hipotez derin dalış analizi ile test edilir, sinerjiler değerlendirilir ve varsayımlar doğrulanır. Sonuç olarak hızlı kazanımlar belirlenir.
- Sıfır tabanlı bütçeleme ilkesi ile oluşturulmuş yeni bütçe uygulamaya alınır.



İletişim:



Serkan Ercin

Ortak,
Strateji ve Operasyonlar
sercin@kpmg.com



Ahmet Tural Çakarel

Direktör,
Strateji ve Operasyonlar
ahmetcakarel@kpmg.com



Gülşah Gülser

Kıdemli Müdür,
Strateji ve Operasyonlar
ggulser@kpmg.com

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Kurumsal İletişim ve
Pazarlama Bölümü
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 2-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah.
Ufuk Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2
Kat:13 Çukurambar 06550 Ankara
T: +90 312 491 7231

İzmir

Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey
Cad. No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir
T: +90 232 464 2045

kpmg.com.tr

kpmgvergi.com



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya başka bir üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2018 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.