



DOĞRU MALİYET AZALTARAK AYAKTA KALMAK.

2024 yılının sonuna yaklaştığımız bu dönemde Türkiye’de birçok şirket, küçülen pazarlar ve azalan iş hacimleri nedeniyle zorlu bir süreçten geçiyor. 2025 yılına yaklaşırken, birçok işletmenin umut yerine endişe dolu bir perspektifle geleceği değerlendirdiğini gözlemliyorum. Ülkemizin kendine özgü ekonomik koşullarının yanı sıra, global pazarlardaki daralmalar da bu durumu katmerli olarak zorlaştırmaktadır.

Bir yandan yeni açıklanan asgari ücretle bir ailenin temel ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanacağını açıkça ortaya koyarken, döviz kuru karşılığı yaklaşık 630 dolara denk gelen bu ücretin, Türkiye’nin iş gücüne dayalı ihracatta rekabetçiliğini sürdürmesini güçleştirdiği aşikâr. Özellikle katma değerli ürün üretilmediğinde bu durum ihracat gelirlerinin azalması şeklinde devam edecek gibi görünmektedir.

Bu yazıda ekonomi odaklı bir yorum yapmaktan ziyade, şirketlerin yaşadıkları bu durumda ve gelecek yıldan beklentilerinin azalması sonucunda almaya çalıştıkları önlemlere değinmek amacındayım.

Küçülme Eğilimi ve Yanlış Yaklaşımlar

Mevcut ekonomik beklentiler ışığında, birçok şirketin yıl sonuna doğru eleman azaltma yönünde adımlar attığını ve 2025 bütçelerinde ciddi bir küçülmeye gittiğini üzülerек görmekteyiz. Hatta bazı şirketlerin yıl sonunu beklemeden harekete geçtikleri ve birçok çalışanı peyder pey işten çıkardıkları herkesin malumudur.

İş hacminin daraldığı bir ortamda şirketlerin karlılıklarını muhafaza ediyor olmak, rekabette güçlü olmak, varlıklarını devam ettirmek için küçülerek maliyetlerini azaltma çabası anlaşılabilir. Ancak bu maliyet azaltma denince genel olarak ilk akla gelen uygulama, doğrudan finansal sonuca etki ettiği kabul edilerek, fazla olduğu düşünülen iş gücünün azaltılması ve bütçelerdeki acil olmadığı düşünülen eğitim, insan gelişimi gibi faaliyetlerin

kesilmesi yönünde hızlı, geçici önlemlerin alınmasıdır. Bunu birçok şirkette, birçok sektörde görmekteyiz.

Farklı Bir Perspektife İhtiyaç Var

Bir yandan 2025 yılının tam anlamıyla bir survival, yaşam savaşı, var olma yılı olduğu ortadayken diğer yandan da gerek Türkiye'de gerekse de globalde ciddi rekabet zorlukları gündemde iken bu küçülme yaklaşımına biraz daha farklı bir açıdan bakmanın gerekli olduğunu düşünmekteyim. Çünkü rekabette var olabiliyor olmak için maliyetlerimizi düşürmek, hızımızı artırmak ve müşteriye daha fazla değer yaratıyor olmak zorundayız. Bu kesinlikle gerekli, olmazsa olmaz bir koşul olarak ortaya çıkmaktadır.

Ama bunu yaparken de kısa vadeli küçük kazanç hesapları yapmak yerine biraz daha derin düşünerek, hızlı hareket etmekten taviz vermeden özellikle operasyon alanlarının, sadece üretim değil, verimlilik ve etkinliklerini artırarak dönüşüm maliyetini düşürmek, ürün maliyetini tasarımını değiştirerek malzeme maliyetini düşürüyor olmak ve yeni iş alanlarından büyük fırsatlar yaratıyor olmak gibi konular maalesef öncelikli olarak gündeme gelmemektedir.

Aslında şirketlerin en önemli rekabet kaynağı nitelikli işgücüdür. Özellikle Türkiye gibi dinamik insan profili olan ülkelerde “low cost” olamasa da “best cost” olma imkânı, doğru maliyet azaltma teknikleri (örneğin cost half gibi) kullanılarak mümkün olabilmektedir. Bu tekniklerin her seviye de doğru kişilerce uygulanarak ciddi maliyet azaltma ve rekabette zor dönemlere hazır olma veya zorluktan daha kolay çıkmak mümkün olabilmektedir.

İş Gücüne Değer Vermek

Kısa vadede maliyet düşürme amacıyla işten ayırdığımız kişilerin sadece maaşlarına değil bilgi birikimlerine ve özelliklerine de bakıyor olmakta büyük yarar olduğunu düşünüyorum. Biz hızlı ve kolay bir sözde “maliyet düşürmeyle” onların maaşlarından kazanç sağlayabiliriz, doğrudur ama belki de farklı yollar ve farklı yöntemler deneyerek maaşlarının 5 ila 10 katı kadar kazanç sağlayacak şekilde iyileştirmeler yapmak için o kişileri kullanmak da mümkün olabilecektir.

Rekabet avantajımız sadece şirketin fiziksel kaynakları değil aynı zamanda insan kaynağının özellikle de nitelikli insan kaynağının gücüyle çok ilişkilidir. O yüzden bu küçülmeyi sadece bir sayı azaltma ve maaşlardan, insan maliyetinden azalma olarak değil tam tersi toplam ürün ve üretim maliyetlerimizi önemli ölçüde azaltarak ve rakiplerden daha iyi olacak şekilde önümüzdeki zor günlere daha hazır olmak anlamında değerlendirmenin önemli olduğunu düşünüyorum.

Doğru Yönetim Yaklaşımlarının Önemi

Bu nedenle şirketin küçülmesini, maliyet azaltmasını doğru yerlerden yapmanın, bu küçülmeyi sadece gövdenin küçülmesi olarak değil aynen bir ağacın budanması gibi daha hızlı ve daha iyi büyümek için gereksiz maliyetlerden kurtulurken asıl güçlü olanların muhafaza

edilmesi şeklinde düşünmek istiyorum. Ya da başka bir örnekle daha yukarı sıçramak için çömelerek yaylanıp sıçramak üzere hazırlık yapmak olarak düşünüyorum olmamızda büyük yarar var olduğunun düşünüyorum. Budamak ağacı kesmek, çömelmek diz çökmek değildir daha iyi hale gelmek için hazırlık yapmak olarak yorumlanmalıdır.

Unutulmamalıdır ki “kul sıkışmayınca hızır yetişmez” demiş atalarımız. Zor durumlara hazır olmak için enerjiye ve güçlü kaslara ihtiyaç olduğu açıktır. Yoksa kısa dönemde mevcut durumumuzu, karlarımızı muhafaza edebiliriz ama asıl olan uzun dönemde var olmak ve sürdürülebilir rekabetçiliği, hayatta kalma becerimizi muhafaza ediyor, geliştiriyor olmaktadır.

Rekabetin yoğun olduğu bu dünya düzeninde var olmak için sadece teknoloji değil doğru insan ve doğru yönetim yaklaşımlarına da ihtiyaç var. Yalın yönetim felsefesi, maliyetleri azaltmak ve rekabetçiliği artırmak için her zamankinden daha kritik bir hale gelmiştir. Uzun yıllardır yalın yönetim becerilerini geliştiren şirketlerin bu zorluklar karşısında farkını görmek sevindirici olsa da doğru adımlar atılmadığı için kaybedilen fırsatları görmek de bir o kadar üzücüdür.

Yalın Enstitü olarak, doğru maliyet azaltma yöntemlerini ve yalın yönetim yaklaşımlarını uygulayarak öğretmek ve şirketlerde kalıcı olmasını sağlamak için her zaman yanınızdayız. Bu süreçlerde kalıcı çözümler sunmak ve şirketleri daha rekabetçi bir hale getirmek için bir telefon ya da bir mesaj kadar yakınız.

Son Söz

2025 yılının herkese sağlık ve mutluluklar başarılar getirmesini dilerken ülkemizin rekabetçiliğinin, bu gücü var eden üretim, tasarım ve hizmet şirketlerimizin rekabetçiliklerin devam edebilir olmasını gönülden diliyorum.



Cevdet Özdoğan
Yalın Enstitü Başkan Yrd.