

ŞİRKETLERDE VERİMLİLİK İZLEME VE GELİŞTİRME UYGULAMALARI



TEB

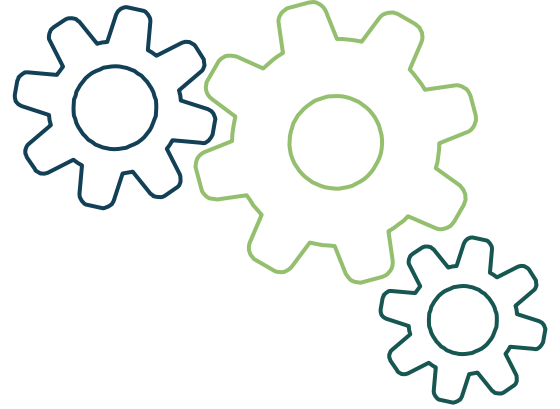
GİRİŞİM EVİ



OAİB
ORTA ANADOLU
İHRACATÇI BİRLİKLERİ



Verimlilik



- ✓ VERİMLİLİK : ÇIKTI/GİRDİ
- ✓ Verimli Makine, Verimli Araba, Verimli Arazi, Verimli İşletme
- ✓ $\text{Toplam Kar} / (\text{Toplam Yatırım} + \text{İşletme Sermayesi})$: Toplam Yatırım Verimliliği
- ✓ Düşük Verimlilik > Düşük Karlılık > Geç Yatırım Geri Dönüşü



Verimlilik Artırma Aşamaları

Kontrol ve yönlendirme
ile
HIZLI
verimlilik artışı

Metot ve süreç
iyileştirmeleri
ile
SÜREKLİ
verimlilik artışı

Yatırımlar ve
teknik altyapı
iyileştirmeleri
ile
YAPISAL
verimlilik artışı

**Bir işletmenin mevcut verimliliği
%10-30 artırabilir.**



Verimlilik Artırma Aşamaları

Kontrol ve Yönlendirme

Makine durma ve çalışma
sürelerinin kayıt edilmesi



Makine verimi artar

Satış faaliyetlerinin kayıt edilmesi
ve yönlendirilmesi



Satış performansı artar

Satın almanın planlanması ve takip
edilmesi



Satın alma kaynaklı gecikmeler
azalır



Verimlilik Artırma Aşamaları

Metot ve Süreç İyileştirme

Depo yönetim sürecinin
iyileştirilmesi



Günlük yükleme verimi artar

Teklif sürecinin iyileştirilmesi



Teklif verme sayısı artar

Bakım metodunun iyileştirilmesi



Arızada geçen kayıp zaman azalır



Verimlilik Artırma Aşamaları

Yatırımlar ve Teknik Altyapı İyileştirme

Kalite kontrol istasyon kapasitesine yatırım



Günlük iş miktarı artar

Yardımcı ekipmanların artırılması



Tezgah çıktıları artar

Modern teknoloji yatırımı



Üretim hızı artar



Uygulama 1: Verimlilik İyileştirme Hedefleri Tablosu

Verimlilik İyileştirme Hedefleri

Verimlilik Aşamaları	İyileştirme Alanı	İyileştirme Hedefi
Kontrol ve Yönlendirme		
Metot ve Süreç İyileştirme		
Yatırım ve Teknik Altyapı İyileştirme		



Verimliliğin İzlenmesi İçin Gerekli Faktörler

- ✓Ciro Gelişmeleri
- ✓Maliyetlerin Değişimi
- ✓Ürün Çeşitliliği
- ✓Satış Fiyatları
- ✓Sabit/Değişken Gider Yapısı
- ✓Kullanılamayan Kapasite Seviyesi
- ✓Satış Hedefleri

- ✓Katma Değer Seviyesi
- ✓Başabaş Analizi
- ✓Sabit Gider Dağıtım Modeli
- ✓Büyüme Hedefleri
- ✓Pazarlama Stratejileri



Katma Değer Yönetimi

- ✓ Katma Değer Miktarı : Satış Fiyatı - Satın Alınan Girdiler
- ✓ Katma Değer Miktarı : Maaş ve Ücretler + Amortismanlar + Kira + Faiz + Vergi + Kar
- ✓ Katma Değer Katsayısı: Satış Fiyatı/Satın Alınan Girdiler



Katma Değer Yönetimi

- ✓ 2 Kat Ve Üzeri Katma Değerli Ürünlerin İhracat Payı: %14
- ✓ 4 Kat İle En Yüksek Katma Değerli İhracat Ürünlerimiz: İçecek, İşlenmiş Petrol Ürünleri
- ✓ Tekstil, Taşıt Araçları Yan Sanayi Sektörel Katma Değer: 1.30/1.50



Katma Değer Yönetimi

- ✓ Yüksek Satış Fiyat ➤ Yüksek Katma Değer
- ✓ Yüksek KD Ürünlerin Cirodaki Payı
- ✓ Yüksek Fiyatlı Ürünlerin Sayısını ve Cirodaki Payını Artırmak
- ✓ Ciro Gelişmelerinin Takibi



Uygulama 2: Katma Değer Hesaplama Tablosu

Katma Değer Hesaplama Tablosu

Ürün Grupları	Ürün Grubu Ortalama Satış Fiyatı	Ürün Grubu Ortalama Girdi Maliyeti	Ürün Grubu KD Oranı: Satış Fiyatı/Girdi Maliyeti

* 'Girdi Maliyeti' ürün oluşumu için satın alınan malzeme, enerji vb girdileri kapsar. Personel, kira, amortisman, faiz, vergi ve kar dışarıda bırakılır.

Yüksek Katma Değerli Ürünlerin Ciro İçindeki Payın Analizi			
	2019	2020	2021
İlk %20			
60%			
Son %20			



Batık Maliyet Yönetimi

- ✓ **Batık Maliyet: Kullanılmayan Sabit Giderler**
- ✓ **Batık Maliyetler İşletmelerde Verimliliği Düşürür**
- ✓ **Ülkemizde Sanayi Ortalama KKO: %75**
- ✓ **KOBİ'lerde KKO Seviyesi Daha Düşük**



Batık Maliyet Yönetimi

- ✓ Düşük KKO ➤ Düşük Ciro ➤ Yüksek Batık Maliyet
- ✓ Örnek: Sabit Giderler %30, KKO %50 ➤ Batık Maliyet: %15
- ✓ Batık Maliyetlerin Azaltılması ➤ Satış Miktarını Artırıcı Önlemler ve Satış Çabası
- ✓ Hedef Kapasite Kullanım Oranı



Uygulama 3: Batık Maliyet Analizi

	2020	2021
Yıllık Kapasite Kullanım Oranı	70%	
Yıllık Toplam Sabit Gider	4.000.000	
Batık Maliyet: Yıllık T.S.G* (Hedef KKO – Yıllık K.K.O)	600.000	



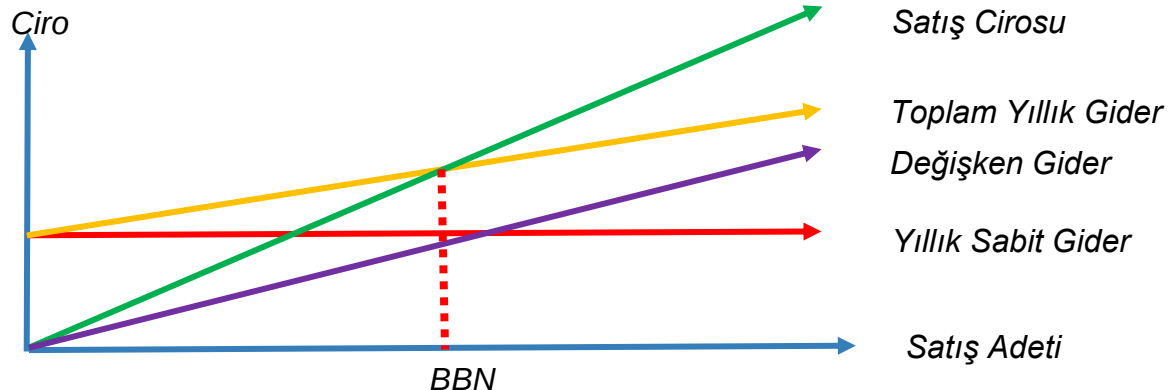
Başabaş Noktası Analizi

✓ Başabaş Noktası: Yıllık Sabit Giderlerin Kazanıldığı Satış Seviyesi

✓ Satış Fiyatı



✓ Satış Adetine Göre Başabaş Noktası Grafiği





Uygulama 4: Başabaş Noktası Analizi

Ciro Bazlı Genel Başabaş Noktası Analizi	2020	2021
Yıllık Toplam Sabit Gider		
Yıllık Toplam Değişken Gider		
Yıllık Toplam Ciro		
YTSG/ (YTC-YTDG)		

Ürün Grubu Bazlı Başabaş Noktası Analizi

	Ürün Grubu Yıllık Değişken Gider	Ürün Grubu Yıllık Ciro Hedefi	Ürün Grubu Sabit Gider Payı	Ürün Grubu BBN
Ürün Grubu 1	1.500.000,00	3.000.000,00	900.000	1.800.000
Ürün Grubu 2				
Ürün Grubu 3				
Ürün Grubu 4				
Ürün Grubu 5				
Ürün Grubu 6				



Hedefe Dönük Fiyatlama Yönetimi

- ✓ Pazarlama Stratejilerinin Temel Kavramları ➤ Fiyatlama
- ✓ Fiyatlama Yöntemleri ➤ Maliyet Artı Marj ➤ Pazara Göre ➤ Değere Göre
- ✓ Hedefe Dönük Fiyatlama: Geçmiş Yıl Yerine Hedef Yıl Verileri
- ✓ Büyüme Hedefi ➤ Batık Maliyet Azaltma ➤ Rekabetçi Fiyatlama



Hedefe Dönük Fiyatlama Yönetimi

2020 Mevcut Durum

- Yıllık Sabit Gider Toplamı: 3.000.000 TL
- Kapasite: 6.000 Masa
- Üretim adedi: 3.000 Masa
- Batık Maliyet: 1.500.000 TL
- Birim Değişken Maliyet: 1.867 TL
- Birim Sabit Maliyet: 1.000 TL
- Birim Toplam Maliyet: 2.867 TL
- 2020 Birim Satış Fiyatı (Maliyet + %15): 3.297 TL
- 2020 Ciro: 9.891.000 TL
- 2020 Yılı Brüt Kar: 1.290.000 TL

2021 Hedefe Yönelik Fiyatlama Hedefi

- Yıllık Sabit Gider Toplamı: 3.000.000 TL
- Kapasite: 6.000 Masa
- Hedef Satışı: 4.000 Masa
- Batık Maliyet: 990.000 TL
- Birim Değişken Maliyet: 1.867 TL
- Birim Sabit Maliyet: 750 TL
- Birim Toplam Maliyet: 2.617 TL
- 2021 Birim Satış Fiyatı (Maliyet + %20): 3.140 TL
- 2021 Ciro: 12.560.000 TL
- 2021 Yılı Brüt Kar: 2.092.000 TL



Uygulama 5: Hedefe Dönük Fiyatlama Analizi Tablosu

Hedefe Dönük Fiyatlama

2020 Satış Gerçekleşmesi:		➤ 2021 Satış Hedefi=	
Geçmiş Yıl Verilerine Göre Fiyatlama		Hedef Yıl Verilerine Göre Fiyatlama	
2020 Toplam Yıllık SG		2021 Toplam Yıllık SG	
Yıllık Kapasite		2021 Yıllık Kapasite	
Üretim Adedi		2021 Üretim Adedi	
<i>Batık Maliyet</i>		<i>Batık Maliyet</i>	
<i>Birim Değişken Gider</i>		<i>Birim Değişken Gider</i>	
<i>Birim Sabit Gider</i>		<i>Birim Sabit Gider</i>	
Birim Toplam Gider		Birim Toplam Gider	
2020 Satış Fiyatı		2021 Satış Fiyatı	
Ciro		Ciro	
Kar		Kar	



Sabit Gider Yönetimi

- ✓ **Yıllık Toplam Sabit Gider**
- ✓ **Büyüme Dönemine Uygun Sabit Gider Seviyesi**
- ✓ **Orta Kademe Yönetim Yapısını Kurma Dönemi**
- ✓ **Sabit Giderlerin Verimli Kullanımı**



Sabit Gider Yönetimi

- ✓ **Toplam Sabit Gider Büyüklüğü** ➤ **Başabaş Noktası** ➤ **Yıllık Satış Hedefi**
- ✓ **Sabit Gider Dağıtım Yöntemleri**
 - ✓ Ürün Satış Fiyatı/ Değişken Gider
 - ✓ Kapasite
 - ✓ Talep Büyüklüğü
 - ✓ Ürün Grupları Rekabet Özellikleri
 - ✓ Ürün Grupları Fiyat Hassasiyetleri
- ✓ **Ürün Gruplarına Büyüme Hedeflerine Uyumlu Sabit Gider Dağıtımı**



Fire Yönetimi

- ✓ **Malzeme Gideri / Satış Fiyatı : Yaklaşık %50**
- ✓ **Üretim Verimliliği İçin Etkin Malzeme Yönetimi**
- ✓ **Malzeme Firesi: %2-%10**
- ✓ **%10 Malzeme Firesi: %5 Ciro**
- ✓ **Firenin %5'e Düşmesi : %2,5 Kar Artışı**



Fire Yönetimi

- ✓ Fire İyileşmesi: Malzeme + Tüm Giderler
- ✓ Kapasite Firesi (Plansız/İstenmeyen Duruşlar): Kayıp Zaman
- ✓ %5 Kayıp Zaman : %5 Sabit Gider
- ✓ %30 Sabit Gider ve %5 Kayıp Zaman ise; %1,5 Kar Kaybı (Batık Maliyet)



Verimli Satış Yönetimi

✓ Büyüme Stratejisi



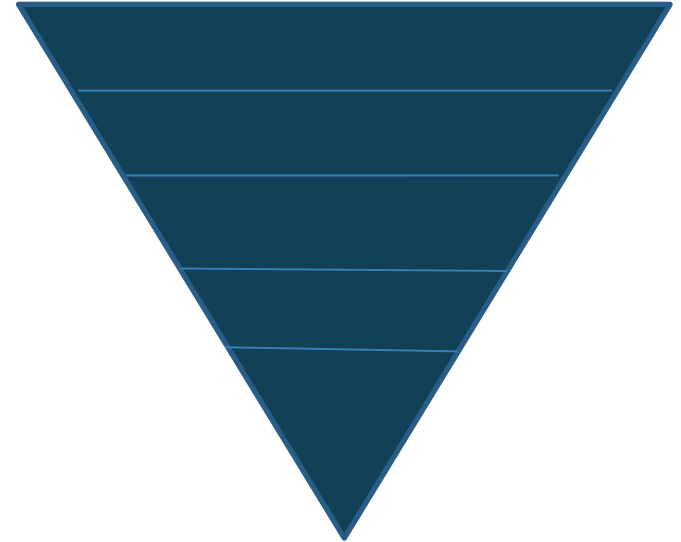
İşletme Hedefleri



Satış Aktiviteleri

✓ Satış Yönetiminde Verim Faktörleri

- ✓ Ürün Satış Fiyatı/ Değişken Gider
- ✓ Kapasite
- ✓ Talep Büyüklüğü
- ✓ Ürün Grupları Rekabet Özellikleri
- ✓ Ürün Grupları Fiyat Hassasiyetleri





Verimli Satış Yönetimi

- ✓ Örneğin ciro hedefi 5 Mio TL olan bir firma ortalama satış büyüklüğü 1.000 TL ortalama, teklifin satışa dönüşme oranı %10, ziyaretin teklife dönme oranı %30:
 - Hedef Satış Adedi: 5.000
 - Verilmesi Gereken Teklif Sayısı: 50.000
 - Müşteri Ziyaret/İletişim Sayısı: 150.000



Uygulama 7: Teklif ve Satış Takip Tablosu

	Ürün Grubu 1	Ürün Grubu 2	Ürün Grubu 3	Ürün Grubu 4	Ürün Grubu 5	Ürün Grubu 6
Satış Hedefi	3.000.000					
Ortalama Sipariş Büyüklüğü (TL)	8.000					
Hedef Sipariş Adedi	375					
Teklif Gerçekleşme Oranı	10%					
Gerekli Teklif Sayısı	3.750					
Ziyaret Teklife Dönüşme Oranı	1/3					
Gerekli Ziyaret Sayısı	11.250					



Verimli Yatırım Yönetimi

- ✓ Yatırım Finansmanı: Kar + Amortisman
- ✓ İmalat Sanayi Yatırım Geri Dönüş Süresi: Maks. 3-4 yıl
- ✓ Toplam Yatırım İhtiyacı: Sabit Yatırım İhtiyacı + Ek İşletme Sermayesi İhtiyacı
- ✓ Ortalama Sermaye Çevrimi: 5
- ✓ Yatırım Yönetimi Verimliliği: Toplam Yatırım Bütçesi + Yatırım Süresi + İşletmeye Alma Süresi



Verimli Yatırım Yönetimi

- ✓ Yatırım Yönetiminde Verimi Azaltan Unsurlar
 - ✓ Planlanandan Fazla Yatırım Finansmanı İhtiyacı ($3 \times 10\%$)
 - ✓ Planlanandan Daha Uzun Yatırım Süresi (Yaklaşık %30)
 - ✓ Ek İşletme Sermayesi İhtiyacı ➤ Artan Toplam Yatırım İhtiyacı ➤ Yüksek Finansman Maliyeti ➤ Geç Yatırım Geri Dönüşü
 - ✓ Verimli Yatırım Yönetimi: Yatırım Aktivite Planı + Yatırım Bütçe Planı + Yatırım İşletmeye Alma Planı



Verimli Yatırım Yönetimi

Örnek;

- **Sabit Yatırım İhtiyacı 1 Mio TL ise**
 - Beklenmeyen Giderler %10 : 100.000
 - Genel Giderler %10 : 100.000
 - Diğer Giderler %10 : 100.000
- **Toplam Sabit Yatırım İhtiyacı: 1.300.000 TL**
- **Ek İşletme Sermayesi İhtiyacı**
 - Yıllık Kazanç İhtiyacı: $1.300.000/4$: 325.000 TL
 - Yıllık Ciro Hedefi (%15 Kar ile): $325.000/0,15$: 2.167.000 TL/yıl
 - Ek İşletme Sermayesi İhtiyacı (SÇ 5 ile): $2.167.000/5$: 433.000 TL*0,85: 368.000 TL
- **Toplam Yatırım İhtiyacı: Sabit Yatırım İhtiyacı + Ek İşletme Sermayesi İhtiyacı**
 - Toplam Yatırım İhtiyacı: $1.300.000 + 368.000 = 1.668.000$ TL



Uygulama 8: Toplam Verimlilik Hedefleri Tablosu

Verimlilik Konusu	Çalışma Hedefi	İyileşme Hedefi
Kontrol ve Yönlendirme		5%
Metot ve Süreç İyileştirme		5%
Yatırım ve Teknik Altyapı İyileştirme		5%
Batık Maliyet Azaltma		10%
Fire Azaltma		2%



TEB



Teşekkürler...