

Yönetim Yazıları 30

Mesut KOYUNCU Yönetim Danışmanlık & Vergi Hizmetleri | YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİR

KAR MEVSİMİ

Eğer bir konuda yanlış yaparsanız bu bir hatadır. Aynı konuda ikinci yanlış hatada ısrar olarak kabul edilir. Üçüncüsü artık bir hata değil karardır. Hatalar zinciri bir yaşam biçimi haline gelmiştir.

Ne çok yazdık. Ama yine yazmak zorundayız. Pandemi koşullarının yarattığı yeni bir ekonomi var artık. O dönemin arsız talebi ve harika karları! Sadece Türkiye’de değil dünyanın birçok ülkesinde, birçok sektörde yatırım iştahını artırdı.

Üstüne üstlük, o günlerde Türkiye’de uygulanan enflasyonu negatif faiz oranlarıyla düşürme modeli, içeride yatırım iştahını daha da artıran bir unsur oldu.

Dolayısıyla dünyada ama özellikle Türkiye’de kapasite fazlası bir gerçeklik olarak karşımıza çıktı. Artık bunu bir sorun olarak kabul edemeyiz. Bu, bizim en az 5-10 yıl sürecek bir yaşam biçimimiz olacak.

Kapasite fazlası ya da yeni yaşam biçimimiz, 2023 yılının ikinci yarısından itibaren kendini hissettirmeye başladı. Önce arsız talep ve beraberinde gelen inanılmaz karlar yerini durgunluğa ve fiyat düşüşlerine bıraktı. Ama kasalar doluydu ve faizler enflasyonun altında seyrediyordu.

2024 yılında işin rengi biraz daha değişmeye başladı. Yeni kapasiteler adım adım devreye giriyordu. Faizler de yükselmeye başlamıştı. Ayrıca kurlar, enflasyonun altında seyrediyor, ithalat artarken (yurtiçi kapasite fazlasına ithalat da eklenmişti) ihracat zorlaşıyordu. Karsızlık hissedilmiş, faiz giderleri zar zor karşılanmıştı.

2025 yılında da faizler yüksek, kurlar enflasyonun altındaydı. Kapasite fazlası, yeni bir sorun olmaktan çıkmış, yukarıda da ifade ettiğimiz gibi bir yaşam biçimi haline gelmişti.

Hal böyle olunca, KAP'ta finansal sonuçlarını açıklayan şirketlerden de görüleceği üzere, karlar bırakın faizleri karşılamayı, faaliyet giderlerini bile karşılayamaz hale geldi.

Ya 2026 yılı? Ne olacak?

Değişen bir şey olmayacak. Kapasite fazlasına ilişkin gerçeklik artarak devam edecek.

Ne yapmalıyız? Kural Ne?

Kural 1 "Karlılığa Odaklan ve Kar Et!"

Kural 2 "Başka Kural Yok!"

Başka çare yok. Bir işletme birkaç yıl zarar edebilir. Ama fazlasını kaldıramaz. Hele faaliyet giderleri bile karşılanamıyorsa durum sürdürülebilir olmaktan çıkar. O zaman kara odaklanılacak demektir.

Nasıl yol almalıyız?

Optimal Kapasite Miktarını Belirle ve Bu Noktada Maksimum Kapasite Kullanımını Hedefle!

Kapasite fazlası bir gerçeklik. Kısa sürede çözülemeyeceği de ortada. O vakit her işletme optimal bir kapasite belirlemeli ve bu kapasite içinde yüksek kapasite kullanım oranına ulaşmalı...

Daha açık bir ifade ile doldurabileceğin, karlı olabileceğin kadar kapasite kur!

Stratejik olduğu söylenen satışlar, anlatılan hikayeler, gerçekleşmesi zor hedefler, aklın önüne geçen hırslar, sonuç zarar getirici/artırıcı ilave kapasiteler...

Verimliliğe Odaklan!

Karlı olmanın en önemli parametrelerinden birisi, belki de en değerlisi verimlilik. Satış fiyatını piyasa belirliyor ve karlı olabilmek adına bu fiyatı artıramıyorsan, yine piyasa tarafından belirlenen maliyet fiyatlarını da düşüremiyorsan, karlılığı artırabilmenin yegâne yolu verimliliğe odaklanmaktır.

Adam saat başına üretim miktarlarının arttığı, birim üretim maliyetlerinin düşürülebildiği bir yapı karlılığın altın anahtarıdır.

Doğru Müşteriye Doğru Ürünü Sat!

Ortalama verimliliklerde, piyasa koşullarına göre fiyatlandırma yaptığında, bütün müşterilerinden ya da satışını yaptığın/hizmetini sunduğun ürünlerden zarar ediyorsan sorun senin olmaktan çıkmış sektörün sorunu haline gelmiştir.

O vakit sektörü terk etme zamanın gelmiş demektir.

Ancak, bazı müşterilerden ya da sunduğun bazı ürünlerden kar ederken diğerlerinden zarar ediyorsan, doğru müşteriye satış yapmıyor, doğru ürünü satmıyorsun demektir.

O vakit, kar ettiğin müşteriye, kar ettiğin ürüne yönelmeli, başka da bir şey dinlememelisin.

Tasarruf İyidir Ama!

Verimlilik başka şey tasarruf başka şey. Tasarruf edilerek verimli hale gelinemez. Lakin makul tasarruf, olması gereken tasarruf, her halükârda bir yönetim şekli olmalıdır. Tasarrufun fazlası ya da **tasarruftan fazlası**, motivasyonu, iş güvenliğini, verimliliği düşüren bir unsur haline gelir. Tasarruftan fazlası zarardan başka bir şey getirmez. Hele çalışanların yarınlarnını güvence altında görmediği hareketler verimliliğin ana düşmanıdır.

Geçenlerde, Hesap Uzmanları Kurulu günlerinde yanında refakat yaptığım, bir Üstadım ile yemek yedik. Kendisi de oralı olunca konu Karadeniz'e ve Karadenizlilere geldi.

Üstat, bir memleket ziyaretinde, arkadaşlarıyla yaylaya çıkar. Ev sahibi Maksut Abi, misafirlerine güzel bir kahvaltı hazırlar. Arıları da olan ev sahibi, misafirlerine taze bal ikram etmeyi de ihmal etmez. Kahvaltı sonrası Maksut Abi kovanlarının olduğu tarafa doğru yürür.

Önce bağırtı sonra silah sesleri. Herkes seslerin geldiği tarafa koşturur. Bakarlar ki Maksut Abi bir havaya bir kovanlara ateş etmektedir. Durum anlaşılır.

Kendisini sokan arıdan öç almak için, tabancasında çıkan kurşunlarla havadaki ve kovanlardaki arılardan hesap sormaktadır.

Tasarrufa her zamankinden daha fazla ihtiyaç var. Lakin kendisini sokan arıdan hesap sormak adına dışarıda bal arayan ve kovanında bal yapan arılara kurşun sıkmanın da bir anlamı yok.

Stok Can Yakar!

Faizler, enflasyon düşerken daha çok can yakabilir. Çünkü reel faizin enflasyona oranı artar. Onun için borçlanma gereksinimini azaltmak gerekir. Bunun en önemli yollarından birisi de stokta kalma sürelerini kısararak, stok devir hızını yükseltmekten geçer.

Gereksiz stoklardan kaçınılmalıdır. Hele üretilip aylarca satılmayan ürünlerin nakde dönüşümünde cesur adımlar atılmalıdır.

Alacaklarını Kontrol Altında Tut! Para Kaptırma!

Alacaklarımızın vadesi kısaltılarak alacak devir hızı artırılmalıdır. Vadesi uzayan alacaklarımız önemli bir finansman maliyet unsuru olarak karşımıza çıkar.

Hele bu dönemde para kaptırmak akıl/akıllı adam işi değildir.

Gerçekleşmeyecek Bütçenin Peşinde Koşma!

Yıl başında yapılmış ancak gerçekleşmesi zor bir bütçenin peşinde koşarak riskli kararlar alma. Hedefler sürekli güncelleyerek, gerçekleşmesi olası hedefler belirlenmelidir.

Nakit Bütçesi Daha Önemli! Nakdi Sabit Tut!

Bütçeyi takip etmekten daha önemlisi nakit bütçesini takip edebilmek. Tutarlı bir nakit bütçesi oluştur. Her ay gerçekleştirmelerini hesapla, gerçekleştirmemelerin nedenlerini tahlil et. Kontrol altında tutulan nakit bütçesi candır.

Borçlanmana Limit Koy!

Yeteri kadar kar edemiyorsan borçlanırsın. Onu da ödeyemezsen yine borçlanırsın. Karsızlığını kapatmak için borçlanırsan zor anlar yaşarsın.

Mevsimlerden Kar Mevsimi!

Mevsim kış. En uzun gece yaşandı. Zemheri soğukları başladı. Artık kar mevsimi. Kar, kuru soğuğu kıracak, mikropları öldürecek, ortamı rahatlatacak.