



İşletme Sermayesiyle Rekabetçi Avantaj Yaratma: BRISA

AUDIO

Bölüm 1: Başlarken

Brisa geçmişi çok öncelere dayanan, 1974 yılına kadar dayanan, Türkiye sanayinin göz bebeği şirketlerden bir tanesi.1974 yılında Lassa adıyla sadece bir Sabancı şirketi olarak kurulmuş, 1977'de bugünkü İzmit fabrikamızda üretime başlamış olan şirketimiz; 1988 yılında dünyanın önde gelen lastik firmalarından Bridgestone Sabancı ortaklığına dönüşüyor ve 1988 yılından itibaren Brisa adını alıyor. Ve bugün itibariyle eşit hisseli ortaklık ve % 10 halka açık olmak suretiyle faaliyetlerine devam ediyor şirketimiz. Ciro sunun % 60 civarında yurt içinden, % 40 civarında uluslararası pazarlardan sağlıyor.. İç pazarda tabiki 1.300 noktadaki varlığını çok köklü, güçlü; birçoğu ikinci ve üçüncü jenerasyon olan bayilik teşkilatına borçlu.

Brisa bu sayede aslında yurtiçi pazarda açık ara lastik sektöründe lider olduğunu söyleyebiliriz. Uluslararası pazarlarda 80'nin üzerinde ülkede Lassa markasıyla ve Bridgestone markasıyla faaliyet gösteriyoruz. Bunlardan 600 civarında Lassa tabelalı noktamız

VIDEO

Görüşülen Kişi: Reşat ORUÇ –
Brisa Bridgestone Sabancı CFO

Görsel 1: 2019'da Brisa İzmit fabrikası

Bant: Ciro sunun % 60 civarında yurt içinden, % 40 civarında uluslararası pazarlardan sağlıyor.

Bant: 80 ülkede, 600 kadarı Lassa tabelalı olmak üzere, toplamda 6 bin noktada varlığımızı sürdürüyoruz

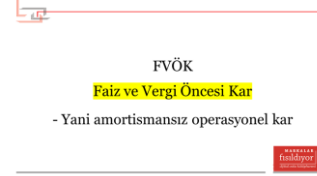


mevcut ve toplamda da 6 bin noktada uluslararası pazarlarda varlığımızı sürdürüyoruz. Geçtiğimiz yıl 270 milyon Dolarlık ihracata imza attık, ki bu bizim için rekor yılımızdı ihracatda. Biraz rakamlardan bahsedecek olursak, 3,5 milyarlık bir ciromuz oluştu 2019 yılında. FAVÖK marjımız- faiz amortisman ve vergi öncesi kar diye tabir ettiğimiz; aslında amortismansız operasyonel kar diyebileceğimiz parametrede % 17'lik bir marja ulaştık. Bu yaklaşık 600 milyonluk bir rakama tekabül ediyor.

Bu şekilde baktığımızda Brisa aslında her iki ortağından da aldığı DNA'sında Bridgestone ve Sabancı'dan operasyonel mükemmelliğe çok ciddi anlamda odaklanmış olan bir şirket. Bunun da taçlandırıldığı dönemlerden bir tanesi, 1996 yılındaki Avrupa Kalite ödülüne layık görülmemiz ikinci taçlandırıldığı dönem de 300 milyon Dolarlık Aksaray yatırımımızın tamamlanması ve devreye alınması. Anadolu'nun ortasında, iş ve aş yaratmak maksadıyla yarattığımız bu fabrika, Endüstri 4.0 anlamında, teknolojik anlamda Bridgestone'nun yurtdışındaki fabrikaları ile de aynı şekilde rekabet edebilecek düzeyde olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

Bant: 2019'da ihracatımız 270 milyon Dolar'a, ciromuz da 3,5 milyar TL'ye ulaştı

Görsel 2: FVÖK nedir?



Görsel 3 : Aksaray Fabrikası (video)



Dolayısıyla bu haliyle Brisa 2,5 saniyede bir lastik üreten toplamda 500 bin metrekare kapalı alanda, 13 milyon civarında bir lastik kapasitesi olan üretim kapasitesi olan, tekrar özellikle söylemek istiyorum, Türkiye'nin sanayisinin gözbebeği olan şirketlerden bir tanesi.

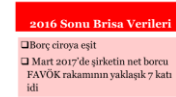
Bölüm 2: 2016 Sonunda Brisa

Tabii her canlı organizma gibi, şirkette tüm başarılı şirketlerin de dalgalı dönemlerden geçtiğini görüyoruz, biliyoruz, şahit oluyoruz. Brisa'nın da böyle dönemleri oldu geçmişte. Bunlardan bir tanesi 2016 yılının sonu, 2017 yılının başlarında finansal göstergelerde özellikle en zirvede kendini gösterdiği bir dönem oldu. Bu da aslında yüksek borçluluk dönemi diyebiliriz, bu dalgalı döneme. Rakamlarla tabir edecek olursak, 2016 sonunda şirketin cirosuna eşit bir net borcu vardı. Biraz daha bunu farklı bir şekilde söylersek, 2017 Mart'ından itibaren, 2017 Mart ayında şirketin net borcu FAVÖK rakamının yaklaşık 7 katıydı.

Sebeplerine indiğimizde biz şunu gördük. Tabii 300 milyon Dolarlık bir fabrikayı dış kaynakla yapma işine girişmiştik ama şu da var ki, 300 milyon Dolarlık fabrikanın tabii ki her yatırımda olabileceği gibi

BANT: Brisa 2,5 saniyede bir lastik üreten ve 13 milyon civarında üretim lastik kapasitesine sahip bir şirket

Görsel 4: 2016 Sonu Brisa Verileri



Bant: Dış kaynaklı 300 milyon Dolarlık yeni bir fabrika yatırımına başlamıştık



fizibilite çalışmalarındaki varsayımlar, satış varsayımları, özellikle iç pazardaki gelişmeler, dış pazardaki gelişmelerden ötürü farklı bir şekilde seyredebiliyor ve dolayısıyla bu anlamda biraz daha gecikmeli olarak yatırımların meyvesini alma durumunuz olabiliyor. Ama bu tabii dışsal problemler, çok da kontrol edebileceğimiz konular değil. Baktığımızda aslında bir fabrika kadar 300 milyon Dolarlık bir fabrika kadar, neredeyse bu borcun bizim kendi içimizdeki bir takım aksaklıklardan, dalgalanmalardan dolayı oluştuğunu görüyoruz. O aksaklıklar da aslında daha çok işletme sermayesiyle ilgili, bir takım verimsizlikler ile ilgili konular olduğunu gördük.

Dolayısıyla dışarıdaki kontrol edemeyeceğimiz konulara odaklanmaktansa, biz kendi içimizdeki işletme sermayesiyle ilgili, operasyonel verimlilik konularıyla ilgili bir takım aksaklıkları düzeltmek üzere yola çıktık.

Aslında şunu gördük: Şirket bir kere hal-i hazırda çok da basit olmayan bir yapıda. Bir kere bunu söylemek lazım. Büyüklük ve karmaşıklık olarak. Dört farklı kanalda hizmet veren farklı markalarda, üç ana markada üretim ve satış faaliyetlerinde bulunan

BANT: Aksaklıkların aslında yeni yatırım finansmanından ziyade, işletme sermayesiyle ilgili verimsizliklerden oluştuğunu gördük

Görsel 5: Hammaddeden üretime



üç binin üzerinde noktaya sevkiyat yapan; bine yakın yerli ürünü olan ve belki bir o kadar da ithal ürünü olan; her yıl 200-300 civarında yeni ürün geliştiren böyle bir yapıda bir takım işletme sermayesi problemlerinin, özellikle karlılık odağının daha yüksek olduğu ve bilanço odağının bir an kendini kamufle ettiği dönemlerde; problemlerin ortaya çıkabileceğini de gördük. Brisa da hem kendine has bir takım özelliklerden, hem de bir dönemki karlılık ve pazar odağının, bilanço odağına göre biraz daha güçlü olmasından ötürü, bu işletme sermayesi -yüksek işletme sermayesi günleri ile karşılaştığını gördük, bu seviyeler de - yaklaşık 192 günlük işletme sermayesi dönüşü süreleriydi.

Bölüm 3: 2017'de Durum Tespiti

Kendi içimizdeki bir takım aksaklıkların çözümüne yönelik olarak biz tabii ne yapabiliriz diye düşündüğümüzde, yönetim olarak, 2017 yılının Mayıs ayında bir otele iki gün boyunca kapanmak suretiyle bir araya geldik. Bu çok önemli bir toplantıydı, zira burada üç önemli prensip üzerinde anlaşarak yönetim olarak, beraber ayrıldık bu toplantıdan. Bunlardan bir tanesi öncelikle, bir problemi net olarak ortaya koymak, bunun kök sebeplerine inmek ve bu kök

Görsel 6: Brisa'da Ortalama İşletme Sermaye Gün Sayısı



Şirket olarak önce üç önemli prensipte anlaştık:

- 1) Net olarak problemi ortaya koymak



sebeplerini görünür bir şekilde ve aynı netlikte herkese görünmesini sağlamak. İkincisi bu konunun çözümü üzerinde hizalı ve bir ahenk içerisinde çalışma iradesini koymak idi. Dolayısıyla buna hizalanma dedik biz. Bu da ne demek? Şunu kastediyoruz aslında, şirketin tüm fonksiyonları hepsi bir arada, ahenk içerisinde, uyum içerisinde ve bu konuya odaklanmak suretiyle, bu konu üzerinde çalışacak prensibini benimsemiş olduk. Üçüncüsü ise burada baktığımızda aksiyon almak ve buradaki belirlenen aksiyonları gerçekten sahaya inerek, takip etmek. Kaliteli bir icra yönetimiyle takip etmenin önemi üzerinde de anlaştığımızı söyleyebilirim.

Bölüm 4: İşletme Sermayesi Sürecini Baştan Ele Alma

2017 yılı Mayıs ayındaki bu toplantımızdan sonra, 2017 yılının Eylül ayında danışman bir şirketle, desteğiyle birlikte. İşletme sermayesindeki 192 günlük seviyeleri çoktan makul seviyelere düşürmek amacıyla bir proje başlattık. Proje planını yaparken bütün işletme sermayesi parametrelerinde, özellikle belirleyici parametre dediğimiz, aslında finansal olmayan, sonucu finansal olan ama kendisi saha içerisinde gerçek hayattan olan parametreler ve buradaki problemler üzerine odaklandık ve buradaki

2) Hizalalanma

3) Aksiyon alma

BANT: Önce yaşadığımız problemlerin kök nedenlerine indik ve bunları görünür ve takip edilebilir kıldık.

parametreleri ve problemleri gözle görülür ve takip edilebilir hale getirmeyi amaçladık. Burada özellikle sahada yaptığımız uygulamalarda-operasyonel uygulamalarımızda- aksiyonları tek tek netleştirdik ve spesifikleştirdik. Ve en önemlisi, bunlara birer sahip, sorumlu ve termin atayarak; bunları üst yönetim seviyesinde çok daha rahat bir şekilde takip edilebilir bir hale getirdik. Bu şekilde projemiz ilerledi. özellikle işletme sermayesine alacak dönüş hızı, stok dönüş hızı ve ödeme dönüş hızlarına böldüğümüzde, işi aslında biz ilk etapta alacak dönüş hızındaki konulara daha çok odaklandık. En baştaki buradaki zaten aldığımız aksiyonların önemli bir kısmı bizim stok dönüş hızlarımıza da önemli ölçüde pozitif etkiledi.

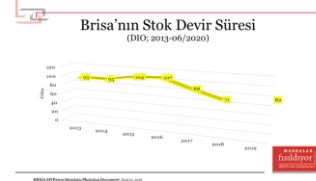
4.1 Daha Verimli Bayi Yönetimi

Biz işletme sermayesi aksiyonlarımızın hiç birisinde 'biz kazanalım, bayimiz kaybetsin' gibi bir uygulamaya gitmedik. Biz aslında şunu yaptık. Bir Kazan-Kazan prensibiyle bu konuya yaklaştık. Dolayısıyla bu süreç içerisinde onları hiçbir şekilde üzmedik ve onlarla birlikte elele yaptık buradaki aksiyonları. Biz öncelikle teminatlandırma anlamında çok daha yüksek teminat alma hedefleri koyduk kendimize. Bu neyi getirdi? Yani biz asla teminatı bayinin bize karşı

Görsel 7: İşletme Sermayesini Etkileyen Faktörler



Görsel 8: Brisa Stok Devir Süresi (2013-06/2020)





itibarı olarak yeniden adlandırdık ve % 55 risk seviyelerinden bugün % 15 risk seviyelerine – teminatsız alacak seviyelerine getirdik bu sistemdeki alacaklarımızın yapısını.

İkincisi bir farkındalık yaratma üzerine, özellikle bir Brisa Akademi'mizi kullanarak hem bayi teşkilatımız hem de satış teşkilatımızı finansal yönetim, stok yönetimi, nakit yönetimi üzerinde çok yoğun bir şekilde tekrar eğittik. Bu şunu sağladı: nakit yönetiminin ne kadar önemli olduğunu, işletmeler için, küçük işletmeler için özellikle- risk yönetimiyle birlikte nakit yönetiminin kendi finansal bünyelerinin en sonunda kendilerine kazanç getiren önemli yönetim şekilleri olduğunu tekrar bir hatırlatmış olduk. Burada özellikle şunu söylemek isterim: buradaki en önemli konu yaptığımız katkı, belki bayilerin kendi stok yönetimlerini daha sağlıklı yapabilmeleriydi, çünkü biz bir kere şunu gördük, ciddi anlamda şişmiş stokları gördük bayilerimizde. Bayilerimiz ve satış teşkilatının eğitiminin yanında, gene dışarıdan aldığımız destekle birlikte 3 T adı altında Teşhis-Takip ve Tedavi yöntemleriyle, özellikle problem yaşayan bayilerimizde, kendi operasyonlarını, kendi finansal yönetimlerini daha iyi yapabilmeleri amacıyla danışmanlık hizmetleri de vermeye başladık.

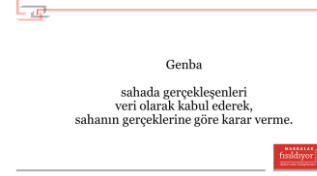


Bir diğerk vaka çalışmamız olan, Genba Odasını kurduk ve burada hem bayilerimizin operasyonel problemlerini hızlı bir şekilde çözdük, hem de stok yönetimlerini çok daha görünür ve sağlıklı bir şekilde yapabilmelerini sağladık. En sonunda kontrolsüz ve yüksek seviyedeki stokların önce bayinin mali bünyesine, daha sonra bunun da Brisa'nın mali bünyesine zarar getireceğinin farkında olduğumuz için; burada özellikle stok yönetiminde ciddi önlemler aldık.

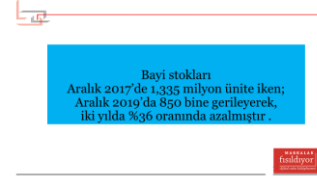
Bunun ötesinde limit sistemi ile, kredi limit sistemi ile bayilerimiz kendi ne kadarlık bir kredi limitleri olduğunu, ne kadarlık mal alabileceklerini- teminatları ölçüsünde- bunu çok daha farkında oldular. Dolayısıyla planlarını ve tüm aksiyonlarını buna göre yaptılar. Bu anlamda ödeme disiplini çok daha etkin bir şekilde sağlanmış oldu.

Bunların yanında şunu özellikle söylemek isterim: Finansal araçlar, finansal inovasyondaki gelişmeleri de hızlı bir şekilde bayi teşkilatımıza adapte ettik. Kurduğumuz sanal POS sistemleriyle, kredi kartı sistemleri ile hem bayilerimizin, hem de alt bayilerimizin en son kullanıcıya satışlarından itibaren nakdi kendi tarafımıza çekmeye başladık. Burada tabii ki özellikle buradaki maliyetlerden de, bankacılık

Görsel 9: Genba, ne demek?



Görsel 10: Brisa'da azalan stoklar

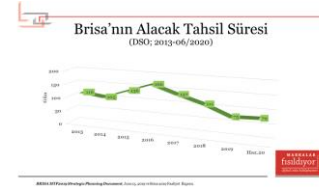


maliyetlerinden de bayileri kurtarmış olduk -bu maliyetleri üstlenmek suretiyle. Ancak nakit de bize çok daha hızlı dönmeye başladı. Bu anlamda da etkin bir yöntemdi.

4.2 Daha Doğru Talep Tahmini için Ön Sipariş Uygulaması

Hem alacak dönüşü hızlarındaki iyileşme, hem de stok dönüş hızımızdaki iyileşmedeki en önemli faktör; bizim kampanya ve satış teşvik yönetiminde yaptığımız değişikliklerdi. Özellikle erken sipariş sistemiyle biz şunu getirdik: bayimiz önümüzdeki sezon, şu tarihte, şu kadarlık malı, şu üründen, şu kadarlık fiyata alabileceğini net bir şekilde gördü ve planladı. Bunu Brisa da net bir şekilde gördü ve planladı. Buna göre üretimini stok planlamasını ve sevkiyat zamanlarını daha önceden bilmek suretiyle çok daha etkin bir stok yönetimi ve dolayısıyla bayi için de çok daha etkin bir stok yönetimi yapılmasını sağlamış olduk. Buna kampanya yönetimi de eşlik etti çünkü daha önce çok fazla sayıda karmaşık kampanya düzenleri olduğu için -bayiyi stok yapmaya sevk eden kampanya düzenleri olduğu için- çok daha basit ve bayiye stok yapmaktan, gereksiz stok yapmaktan alıkoyacak kampanya yönetimlerini benimsedik. Satış teşvik sistemi, erken siparişle birlikte bunlar birleştiğinde bizim aslında kendi stok yönetimimize,

Görsel 11: Brisa Alacak Tahsil Süresi (2013-06/2020)



BANT: Alacak ve stok dönüş hızlarımızdaki iyileşmede en önemli faktör, kampanya ve satış teşvik sisteminde yaptığımız değişikliklerdi.”



üretim planlamamıza da çok daha verimli bir şekilde kazandırmış olduk.

Bunun dışında özellikle bu sisteme uçtan uca baktığımız zaman şunu görüyoruz: erken sipariş, üretim planlama, stok planlama ve buna bağlı kampanya ve satış teşvik sistemi, ödeme süreleri, belirlenmiş kredi limitleri ve kredi kartı tahsilatına dayanan bir sistemle biz aslında uçtan uca, yani malın üretilmesinden tahsilatın yapılmasına kadar, son kullanıcıya satışına kadar çok entegre ve farklı fonksiyonların uyum içerisinde çalıştığı, bayi ile birlikte uyum içerisinde çalıştığı bir sistem yaratmış olduk. Bunların hepsi hem stok dönüşlerimize hem de alacak dönüşlerimize çok çok pozitif katkı sağladı.

4.3 Daha Verimli Stok Yönetimi

Bunun yanında biz en iyi tahmin dediğimiz, satış tahminlerini ayda birden ayda ikiye çıkardık -yani yılda 12 tane yaparken, 24 defaya çıkardık. Bu da aslında netlik - önümüzdeki dönemin stok planlaması, üretim planlaması anlamında bize önemli derecede netlik sağlamış oldu. Bunun da stok yönetimize, stok dönüşümüze çok pozitif katkıları olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.

BANT: Malın üretilmesinden tahsilatın yapılmasına, son kullanıcıya kadar, uçtan uca bir sistem kurarak, farklı fonksiyonların entegrasyonunu sağlamış olduk



Bitmiş ürün stoklarında yaptığımız bir diğer aksiyon da, yavaş hareket eden stoklar üzerinde gene konuyu belirgin hale getirip, net bir hale getirip ve görünür hale getirerek ölçülebilir parametrelerle takip edilebilir parametrelerle buna bir sahip atayarak ve termin atayarak ve sahada aksiyon alınmasına, kaliteli bir icra yapılmasını teşvik ederek; hareket görmeyen stoklar üzerinde kampanyalar uygulamak suretiyle aksiyonlar aldık. Stok sadece bitmiş ürün stokları değil. Fabrikamızda hammadde stokları, yedek parça stoklarında da bir takım aksaklıklar vardı. Bunlara eğildiğimiz zaman özellikle hammadde tarafı Brisa için önemli, çünkü maliyetin yaklaşık % 70'ni oluşturuyor hammadde maliyeti. Daha önce yurtdışından, uzak coğrafyalardan getirdiğimiz hammaddeleri daha yakın coğrafyalardan ve Türkiye'den tedarik etme yoluna gittik. Bu anlamda yurtiçi tedarikçi geliştirme aksiyonlarımız oldu. Yurt içerisinde daha önce üretilmeyen, lastiğin girdisi olan hammaddeleri daha küçük çaplı şirketlerle, yerli şirketlerle el ele vererek kendi kalitemize, kalite gereksinimlerimize uyumlu olacak şekilde birlikte çalışarak, aslında bir tedarikçi geliştirme yoluna da girmiş olduk. Bu şekilde ülke ekonomisine de, cari açığa da pozitif anlamda katkı yaptığımızı düşünüyoruz.

Görsel 12:

Hammaddelerden bazıları





Bir diğerk stok kalemi yedek parça kalemiydi. Tabii ki fabrikamız çok büyük bir kapalı alana ve büyük bir makina parkına sahip. Ve bunun idamesi için 10 bin parça, 10 bin farklı çeşit yedek parça envanterine sahibiz. Burada da tabii ki vakt-i zamanında özellikle üretim aksamсын, üretimde herhangi teknik bir makinelerden dolayı, teknik problem olmasın, bundan dolayı satış kaybı yaşamayalım kaygılarıyla, yüksek seviyelerde stoklar üretildiğini gördük. Burada da yaptığımız şey şuydu: karar verme mekanizmalarında kontrol noktalarında biraz müdahale ederek; buradaki alım tarafını özellikle kısıtlamak suretiyle, daha akıllı bir şekilde, yeniden dizayn etmek suretiyle buradaki stok seviyelerimizi de eritmiş olduk.

4.4 Ödeme Süresi

Tabii işletme sermayesinin şu ana kadar alacak tarafı, stok tarafıyla ilgili aksiyonlarımızdan bahsettim. Ödemeler tarafıyla da ilgili aksiyonlarımız oldu. Ödemeler tarafında biz özellikle tedarikçilerimize tek taraflı vadeleri uzatalım yönünde aksiyonlardan ziyade; yine Kazan-Kazan'a doğru gitmeye çalıştık. Özellikle yurtiçi tedarikçilerimizle, tedarikçi finansmanı gibi yöntemlerle onların Brisa'nın kendi limitlerinden ve kendi Brisa'nın bankalar nezdindeki pazarlık gücünden faydalanmak suretiyle daha uygun

BANT: Yedek parça stok seviyemizi de tekrar gözden geçirdik.



maliyetlerle kaynak bulmalarını sağlayarak, ödeme tarihlerimizde bir takım ötelemelere gittik. Bu sayede de işletme sermayesi dönüşümüne önemli katkılarda buradan geldiğini de söyleyebilirim.

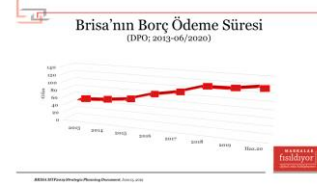
Bildiğiniz gibi işletme sermayesi parametresi 3 ana parametreden oluşuyor. Alacak tahsil süresi, stok devir süresi ve borç ödeme süresi olarak. Biz aldığımız aksiyonlarla alacak tahsil süresini 166 günden 79 güne; stok devir süresini 107 günden 82 güne; borç ödeme süresini ise 61 günden 121 günlere getirdik.

5. Pazar Sonuçlar

Biz 2017 yılı Mayıs ayındaki toplantıdan çıkarken iki yılın sonunda köprüyü geçebileceğimizi ön görmüştük. Nitekim böyle de oldu. Bugünkü parametrelere baktığımızda, 2017'nin Mart ayında FAVÖK'ün 7 katı olan net borcumuzu, bugün itibariyle 1.7 katı seviyelerine indirmeyi başardık. Bunun arkasında aslında işletme sermayesi var. 192 gün olan işletme sermaye gününü, 41 güne düşürdüğümüzü görüyoruz bugün itibariyle.

Geçtiğimiz yıl yine son üç yılın nakit yönetim başarısı olarak bakarsak, 645 milyonluk bir serbest nakit

Görsel 13: Brisa'nın Borç Ödeme Süresi



Görsel 14: İşletme sermayesine Etki Eden Bazı Parametreler ve Brisa Sonuçları

İşletme Sermayesine Etki Eden Bazı Parametreler ve Brisa Sonuçları		
İşletme Sermayesine Etki Eden Faktörler	2016 Sonu	Haziran 2020
• Alacak tahsil süresi	166 günden	79 güne
• Stok devir süresi	107 günden	82 güne
• Borç ödeme süresi	61 günden	121 günlere geldi

Görsel 15 ve 16: Brisa Karşılaştırmalı Sonuçlar

Brisa Karşılaştırmalı Sonuçlar	
2017 Sonu	2019 Sonu / Haziran 2020
• İşletme sermayesi günleri	• İşletme sermayesi günleri 192'den 41'ye düşürüldü
• Mart 2017'de şirketin net borcu FAVÖK rakamının yaklaşık 7 katı idi	• Haziran 2020'de 1.7 katı seviyelerine geldi

Brisa Karşılaştırmalı Sonuçlar	
2017 Sonu	2019 Sonu / Haziran 2020
• İşletme sermayesi günleri	• İşletme sermayesi günleri 192'den 41'ye düşürüldü
• Mart 2017'de şirketin net borcu FAVÖK rakamının yaklaşık 7 katı idi	• Haziran 2020'de 1.7 katı seviyelerine geldi



akıma imza attık. Ve bu başarılar aslında bu yılın ilk ayında pandemi krizine rağmen tüm önlemlerimizle, iş sağlığını ön planda tutarak devam ettiğini rahatlıkla söyleyebilirim. Yüzde 22'lik bir FAVÖK artışı sağladık yılın ilk 6 ayında ve FAVÖK marjımızı % 19'lara taşımış olduk.

Bu sonuçlar bu projenin bir ekip olarak nasıl başarılı olduğunu çok net bir şekilde gösteriyor, başarılıp tamamlandığını gösteriyor. Öğrenimlerimize gelecek olursak çok fazla öğrenimimiz var. Sadece finansal parametreler değil, ama bunları destekleyen parametrelere odaklanmanın ne kadar önemli olduğunu ve bir ekip olarak hizalı bir şekilde, uyum içerisinde ve ahenk içerisinde hem anlayış anlamında hem de sahadaki uygulama anlamında buradaki birlikte çalışmanın önemini bir kez daha görmüş olduk. Aksiyon almanın ve kağıt üzerindeki planların kaliteli bir şekilde icra edilmesinin ne kadar kritik olduğunu gördük. Tüm bunlarla birlikte tabii ki insan kaynağının ve ekibin bu tip projelerde, bu tip dönüşüm işlerinde ne kadar önemli yer tuttuğunu bir kez daha görmüş olduk. Bu vesileyle ben burada bu sonuçlara katkı yapan ve emeği geçen, tüm Brisalılar belki diyebiliriz bu anlamda- buradaki bu sonuçlara etki eden- hepsine tek tek teşekkür ediyorum parlak sonuçları bizlere kazandırdıkları için.

Görsel 17: Brisa Ortalama İşletme Sermaye Gün Sayısı



BANT: Aksiyon almanın ve kağıt üzerindeki planların kaliteli bir şekilde icra edilmesinin ne kadar kritik olduğunu gördük



Bölüm 6 Soru ve Cevaplar

Soru 1: Brisa'nın işletme sermayesi yönetim politikasını yorumlayınız.

İşletme sermayesi yönetimi, bir firmanın nakit ve pazarlanabilir menkul kıymetler, stoklar, ticari alacaklar gibi cari aktiflerinin ve kısa vadeli borçlar, ticari borçlar gibi cari pasiflerinin yönetimini oluşturur. İşletme sermayesi yönetiminin ana amacı, firmanın değerini arttırmaktır. Bunun için her bir dönen varlık ve kısa vadeli borç kaleminin, karlılık ve risk arasındaki denge sağlanacak şekilde yönetimi önemlidir.

Bir firmada üretim, satış ve tahsilat aynı anda gerçekleşseydi, işletme sermayesi ihtiyacı da ortadan kalkacaktı. Ancak satın alınan hammaddeler üretim sürecinde kullanılarak önce mamule dönüşür. Mamuller peşin satıldığında, doğrudan nakde veya vadeli satıldığında önce alacaklara, tahsil edildiğinde nakde çevrilir. Yani; nakit, stoklar ve alacaklar arasında devamlı bir dönüşüm söz konusudur. Burada ortaya çıkan nakit, cari pasiflerin, yani şirket borçlarının ödenmesinde kullanılır.

İşletme sermayesi yönetiminin iki temel unsurunu, işletme sermayesi tutarı ve bu tutarın nasıl finanse

Görsel 1: İşletme Sermayesi Yönetiminin Önemi



Görsel 2: İşletme Sermayesi Yönetiminin Önemi (2)



Görsel 3: İşletme Sermayesi Yönetiminin ana Amacı



Görsel 4



Görsel 5: İşletme Sermayesi Hareketi



Görsel 6:





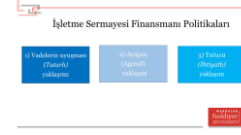
edileceği oluşturur (Aksoy & Yalçın, 2013). İşletme sermayesi kısa vadeli borçlar, uzun vadeli borçlar ve özsermaye ile finanse edilebilmektedir. Özellikle Brisa gibi şirketlerin mevsimsel olarak ihtiyaç duydukları işletme sermayesi finansmanı politikaları üç ana grupta incelenebilir; 1) vadelerin uyuşması (tutarlı) yaklaşım, 2) atılgan (agresif) yaklaşım ve 3) tutucu (ihtiyatlı) yaklaşım.

Tutarlı yaklaşımda, işletme sermayesindeki yani dönen varlıklardaki mevsimsel değişimler- kısa vadeli borçlarla finanse edilirken; değişmeyen kısım ve duran varlıklar uzun vadeli borçlar ve özsermaye ile finanse edilir.

Atılgan yaklaşımda ise hem mevsimsel hem de sabit işletme sermayesi ihtiyaçları, kısa vadeli borçlarla finanse edilmektedir.

Tutucu yaklaşımda, mevsimsel dönen varlıkların bir kısmı kısa vadeli borçlarla finanse edilir. Yani, işletme sermayesi finansmanında uzun vadeli sermayeye ağırlık verilir.

Görsel 7: İşletme Sermayesi Finansman Politikaları



Görsel 8: Tutarlı Yaklaşım



Görsel 9: Atılgan Yaklaşım



Görsel 10: Tutucu Yaklaşım



Görsel 11:



Brisa'nın ekte yer alan temel finansal verilerini kullanarak, şirketin finansal rasyolarını hesaplayabiliriz.

Analiz edilen dönem içerisinde, başlangıçta daha çok kısa vadeli borçla finanse edilen işletme sermayesinin; 2018 yılına gelindiğinde %70'i kısa vadeli borçla finanse edilmektedir. 2016-2018 döneminde ayrıca; dönen varlıkların, bir başka deyişle, işletme sermayesinin toplam varlıklar içindeki payı azalırken; toplam varlıkların kısa vadeli borçla finansmanı da azalarak paralellik göstermektedir. Bu veriler Brisa'nın 2016-2018 döneminde daha çok ihtiyatlı yaklaşımı benimsediğini ancak 2019 yılında daha agresif bir yaklaşımın varlığının göstergesi olabilmektedir.

Soru 2: Brisa'nın 2015-2019 yılları arasında likidite oranlarını hesaplayınız. Bu oranların trendini de çizerek firmanın risk ve karlılığına olan etkisini yorumlayınız.

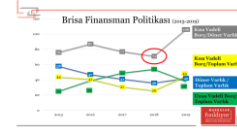
Bir firmanın işletme sermayesi politikası, karlılığını ve riskini doğrudan etkilemektedir. Firmanın karlılığı ve ödeyememe riski arasında bir değiş tokuştan söz edilebilir.

Cari aktif/toplam aktif ve cari pasif/toplam aktif oranları bu ilişkinin açıklanmasında kullanılabilir.

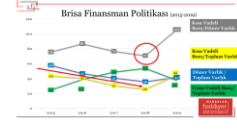
Görsel 12: Brisa Temel Finansal Verileri

Yıl	2015	2016	2017	2018	2019
Finansal Durum					
Finansal Güç					
Finansal Risk					
Finansal Performans					
Finansal Yapı					
Finansal Politikası					
Finansal Stratejisi					
Finansal Yönetimi					
Finansal İzleme					
Finansal Raporlama					
Finansal Şeffaflık					
Finansal Sorumluluk					
Finansal Etik					
Finansal Güven					
Finansal İnanç					
Finansal Saygınlık					
Finansal Dürüstlük					
Finansal Adanmışlık					
Finansal Sorumluluk					
Finansal Etik					
Finansal Güven					
Finansal İnanç					
Finansal Saygınlık					
Finansal Dürüstlük					
Finansal Adanmışlık					

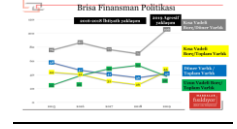
Görsel 13: Brisa İşletme Finansman Politikası



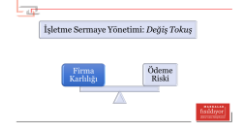
Görsel 14



Görsel 15



Görsel 16:



Görsel 17:





Cari aktif/toplam aktif oranı arttıkça; karlılık azalır. Cari aktifler daha likit varlıklardır. Likit varlıklar, kısa sürede değerinde paraya dönüşebilen varlıkları ifade etmektedir. Firmanın işletme sermaye yatırımı arttıkça, likiditesi artmaktadır. Bir başka deyişle, borcunu ödeyememe riski azalmaktadır.

Ancak likit

varlıklara yapılan bu yatırımın, duran varlık yatırımına göre getirisi düşüktür. Yani işletme sermayesine fazladan yatırımın, karlılığa olumsuz etkisi olmaktadır.

Cari pasif/ toplam aktif oranı da, aktiflerin ne kadarının kısa vadeli yabancı kaynak ile finanse edildiğini göstermektedir. Bu oran arttıkça, karlılık artar. Bunun nedeni daha az maliyetli olan kısa vadeli yabancı kaynakla finansmanın artmış olmasıdır. Ancak bu durum, cari pasiflerin artışıyla net işletme sermayesini azaltacağından, işletmenin ödeyememe riskini arttırmaktadır.

İşletmelerin likidite oranları arasında en sık kullanılan oranlar, cari oran ve asit-test oranıdır. Cari oran, firmanın cari pasiflerini cari aktifleri ile ödeyebilme gücünü ölçer.

Asit-test oranı benzer şekilde likiditeyi ölçmekte, ancak cari aktifleri, stoklar olmaksızın ele almaktadır.

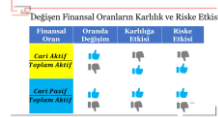
Görsel 18



Görsel 19



Görsel 20



Görsel 21



Görsel 22



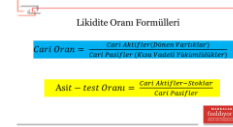
Bunun nedeni, stoklar içerisinde hammadde, yarı mamul, eskimiş, yıpranmış, demode mamuller gibi nakde dönüşmesi daha güç varlıkların yer almasıdır. Cari ve asit-test oranı ne kadar yüksekse, firmanın kısa vadeli yükümlülüklerini ödeme gücü o kadar fazladır.

Likidite oranları görseldeki formüllerle hesaplanmaktadır: Bu formüllere göre, Brisa'nın likidite oranlarına ait trendlerin çizimini şekilde görüyoruz.

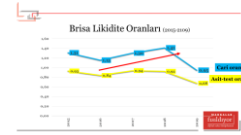
Likidite oranları 2016 yılından itibaren yükselme eğilimindedir. Bu veri; Brisa'nın kısa vadeli borçlarını ödeme gücünü, yani likiditesini arttırdığının bir göstergesidir. Firma özellikle 2016 yılında bozulan likidite pozisyonunu geri kazanmış gözükmektedir. Buna göre; firma riski azalmıştır ve bu hem kreditorler hem de tedarikçiler açısından iyi bir gelişmedir. Yalnızca 2019 yılında likidite oranlarında azalış, firmanın değişen işletme sermayesi finansman politikasının bir sonucudur.

Brisa için 2015-2018 yılları arasında cari aktif/toplam aktif ve cari pasif/toplam aktif oranları azalmaktadır. İki oranın da azalması karlılık ve risk arasında bir denge sağlandığını göstermektedir.

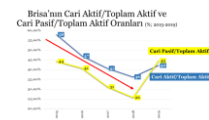
Görsel 23



Görsel 24: Brisa likidite oranları



Görsel 25



Soru 3: Brisa'nın nakit dönüşüm süresini son beş yıl için hesaplayınız. Bulduğunuz sonuçları firmanın değişen işletme sermaye yönetim politikaları çerçevesinde değerlendiriniz.

İşletmenin faaliyet döneminde nakit ile başlayıp nakit ile sona eren süre ne kadar kısa olursa, ihtiyaç duyulan işletme sermaye miktarı da o kadar azalır. Nakit Dönüşüm süresi; stok devir süresi ve alacak tahsil süresinden, borç ödeme süresinin çıkarılmasıyla hesaplanır.

Formülde yer alan stok devir süresi; ortalama stokların günlük satılan malın maliyetine oranlanmasıyla bulunur. Alacak tahsil süresi ise ortalama ticari alacakların günlük satış gelirine bölünmesi ile hesaplanır. Borç ödeme süresini de, ortalama ticari borçları günlük satın alımlara oranlayarak elde edebiliriz.

Nakit dönüşüm süresini azaltabilmek için firmalar stok devir hızını arttırmaya çalışmalı, alacakları olabildiğince hızlı tahsil etmeli, ticari borçlarını da kredibilitelerini kaybetmeden olabildiğince geç ödemelidir. Brisa'nın 2015-2019 yılları arasında yıllık verilere göre hesaplanan nakit dönüşüm süreleri görselde yer almaktadır. Brisa görüldüğü üzere 2017 yılından itibaren gerçekleştirdiği aksiyonlar sayesinde

Görsel 26: Nakit Akış Döngüsü



Görsel 27



Görsel 28



Görsel 29: Nakit Dönüşüm Süresinin Kısaltılması



Görsel 30: Brisa Nakit dönüşüm süreleri

Brisa Nakit Dönüşüm Süreleri (2015-2019)

Yıl	2015	2016	2017	2018	2019
Stok devir süresi	80,38	78,89	82,12	105,24	105,80
Alacak tahsil süresi	68,80	86,79	107,71	151,00	151,59
Borç ödeme süresi	115,75	106,38	103,73	90,32	76,54
Nakit dönüşüm süresi	33,43	59,30	86,11	155,92	180,85



bunların hepsini başarmıştır.

Nitekim nakit dönüşüm süresi yaklaşık olarak 160 günden 34 güne gerilemiştir. İşletme 34 günün faaliyetini kendi nakit olanaklarıyla karşılamak zorundadır.

Nakit dönüşüm süresini azaltmak için uygulanan politikalar içerisinde alacakların yönetimi önemli bir rol oynar. Burada firmanın kredili satış politikası ve müşterilere tanıdığı vade süresi önemlidir. Firmalarda alacak hesaplarının büyüklüğü sektörden sektöre göre değişir.

Alacak Tutarını Belirleyen Faktörler

- Firmanın kredili satış politikası
- Peşinat iskontosu
- Satış tutarı
- Alacak senetlerini iskonto ettirme imkânı
- Kredili mal satılacak müşterilerin kredibilitesi
- Firmanın büyüklüğü ve finansman olanaklarıdır.

Brisa alacak tahsil süresini azaltmak için öncelikle bayilerin takibini öne çıkarmıştır. Tüm satış ekibinin bayi stoklarını ve finansal durumlarını etkin bir şekilde takip etmesi ve buna göre satışları planlaması sayesinde önemli bir yol kat edilmiştir.

Görsel 31

Brisa Nakit Dönüşüm Süreleri (gözetim)

Ölçüm	2019	2018	2017	2016	2015
Net devir süresi	86,08	75,89	82,12	102,54	98,86
Alacak tahsil süresi	68,80	89,79	105,71	114,93	121,19
Borç ödeme süresi	112,75	106,38	102,72	92,12	79,54
Nakit Dönüşüm süresi	41,03	62,30	98,11	105,30	123,43

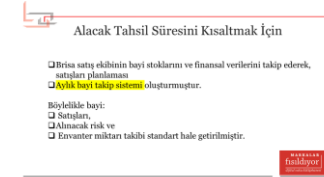
Görsel 32



Görsel 33: Alacak tutarını belirleyen faktörler



Görsel 34: Bayilerle etkileşim

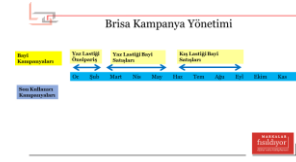




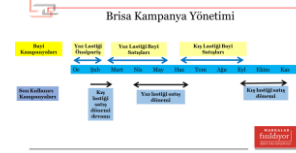
Aylık bayi takip sistemi oluşturularak satış miktarı, alınacak risk miktarı ve bayi envanter miktarı takibi standartlaştırılmıştır. Bayiye yapılan kampanyalar azaltılarak, yıllık olarak planlı ve yapılandırılmış bir hale getirilmiştir. Böylelikle bayi stokunu azaltmak amaçlanmıştır. Ayrıca ön sipariş dönemi 2018 yılından itibaren uygulanmaya başlanmıştır. Son kullanıcıya ön sipariş dönemleri sonrası kampanya yapılması ve bayi stok artışı olduğunda bölgesel kampanyalar planlanmıştır.

Stoklar işletme sermayesi kalemleri içerisinde likiditesi en az olan varlıklardır. Stoklar, tüm işletme faaliyetleri için hayati derecede önem taşıyan (1) *sarf malzemelerini*, (2) *ham maddeleri*, (3) *yarı mamulleri* ve (4) *tamamlanmış malları* içerebilir. Stok miktarını etkileyen faktörler arasında birçok faktör sayılabilir. Bunlardan bazıları; 1) hammadde fiyatları ve fiyatlarındaki gelişmeler, 2) stok bulundurma maliyetleri, 3) üretimin mevsimlik oluşu, 4) depolama kapasitesi, 5) satış hacmi. Brisa stok devir hızını da ciddi şekilde arttırmış ve stok devir süresini böylece azaltmıştır.

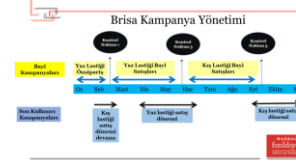
Görsel 35: Kampanya yönetimi



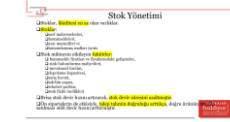
Görsel 36



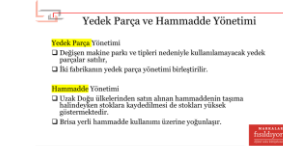
Görsel 37



Görsel 38: Stok yönetimi



Görsel 39: Stok miktarını etkileyen faktörler

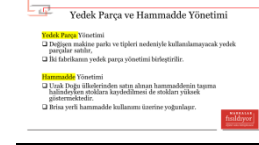




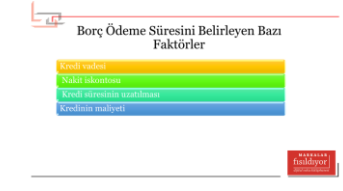
Burada uygulanan politikalar arasında en etkili olan talep tahmin sürecini baştan sona ele alıp iyileştirme yapmak olmuştur. Bu sayede ön siparişlerin de etkisiyle, talep tahmin doğruluğu arttıkça, doğru ürünün üretilip satılması stok devir hızını da arttırmıştır.

Yedek parça envanteri de çeşitli aksiyonlar olarak azaltılmıştır. Değişen makine parkı ve tipleri nedeniyle kullanılmayacak yedek parçalar satılmıştır. Ayrıca, iki fabrikanın yedek parça yönetimi konsolide edilmiştir. Hammadde stoğu ile ilgili en büyük sorun da özellikle Uzak Doğu ülkelerinden satın alınan hammaddenin taşıma halindeyken stoklara kaydedilmesi ve stokları yüksek göstermesi durumudur. Hammadde stoğa kaydedildikten yaklaşık 2 ay sonra ambara ulaşmaktadır. Bu sorunun çözümü için de Brisa daha yakın lokasyondan satın alma ve yerli hammadde kullanımı üzerine yoğunlaşmıştır. Nakit dönüşüm süresine etki eden diğer bir bileşen, borç ödeme süresi de bu süreçte arttırılmaya çalışılmıştır. Borç ödeme süresinin etkileyen faktörler arasında, kredi vadesi nakit iskontosu, kredi süresinin uzatılması ve kredi maliyeti sayılabilir. Brisa Aksaray yatırımı için oluşan borç vadelerinin uzun olması ve makine, ekipman ve diğer iç satın almalarındaki vade arttırmaları ile borç ödeme

Görsel 40



Görsel 41: Borç ödeme süresini belirleyen bazı faktörler





süresini arttırmıştır.

Sonuç olarak 2017 ortasında başlayan eylem planlarıyla, nakit dönüşüm süresinde büyük bir iyileştirme gerçekleşmiştir. 168 gün olan nakit dönüşüm süresi 2019 yılına gelindiğinde 34 güne kadar inmiştir. Bu da firmanın kendi olanaklarıyla finansman ihtiyacının önemli ölçüde azaldığının göstergesidir.

Yine başka bir vakada buluşmak üzere, şimdilik hoşça kalın.

ÖNEMLİ NOT: Hesaplama kolaylık sağlamak açısından, aylık veriler kullanılarak ortalama hesaplamak yerine; yıl sonu bilanço verileri esas alınmış ve hesaplamalarda her yılın Aralık verileri kullanılmıştır. Bu nedenle hesaplanmış rakamlar, vakada belirtilen rakamlarla farklılık gösterebilmektedir.

Görsel 42

Brisa Nakit Dönüşüm Süreleri (Gün: 2015-2019)

Dönem	2019	2018	2017	2016	2015
Stok devir süresi	80,98	78,89	82,12	105,54	98,80
+ Alacak tahsil süresi	68,80	89,79	118,71	154,92	131,19
- Borç ödeme süresi	115,75	106,38	102,72	92,12	70,54
Nakit Dönüşüm süresi	34,03	62,30	98,11	168,53	159,45



Çalışmanın hayata geçmesini sağlayan
Brisa Bridgestone Sabancı
Ticari Ürünler ve Profleet Pazarlama Müdürü Berk Berksoy'a
Mühendislik (1. Bölge) Müdürü Berkan Çerkezoğlu'na,
Mikser ve Ekstruder Üretim Müdürü Burhan Başaran'a,
Satış Operasyonları Müdürü Cem Çıtak'a,
Sözleşmeler ve Risk Müdürü Çiğdem Özer'e,
Tüketici Ürünleri Pazarlama Müdürü Efe Attila'ya,
Yönetim Sistemleri Müdürü Ekim Özaydın Yeni'ye,
Finansal Kontrolör Hüseyin Kurt'a,
Güney Marmara Bölge Satış Müdürü İrfan Gönçe'ye,
Uluslararası Pazarlar Direktörü Kemal Yılmaz'a,
Satın Alma Müdürü Lütfü Yüksel'e,
Dış Satışlar (Bölge 2) Müdürü Tuna Öztürk'e,
Girişimcilik Müdürü Yeliz Erinçkan'a

26

Projenin tüm koordinasyonunu sağlayan
Brisa Bridgestone Sabancı Kurumsal İletişim Uzmanı Gamze Sifoğlu ve,
Brisa Bridgestone Sabancı Kurumsal İletişim Müdürü Aylin Erdil'e,

Projeyi hayata geçiren
Brisa Bridgestone Sabancı CFO Reşat Oruç'a
Brisa Bridgestone Sabancı CEO (Mayıs 2017-Ocak 2020) Cevdet Alemdar'a
sonsuz teşekkürlerimizle.



Kaynakça

- Aksoy, A., & Yalçiner, K. (2013). *İşletme Sermayesi Yönetimi*. 5. Baskı Ankara: Detay Yayıncılık.
- Brigham, E.F., J.F. Houston (2016) *Finansal Yönetimin Temelleri* (Çev. Ed. Nevzat Aypek) Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, s.519
- Gitman L.J. & C.J. Zutter (2015) *Principles of Managerial Finance*, 14 th Edition, Pearson Education
- Okka, O. (2018). *Finansal Yönetim Teori ve Çözümlü Problemler* . 7. Basım Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Öztürk, T. (2019) “Brisa’nın Nakit Odağı ile Dönüşümü”, Brisa Bridgestone A.Ş. için hazırlanan yayımlanmamış dahili bilgi notu

Önerilen Video’lar

- Working Capital Turnover Definition
<https://www.youtube.com/watch?v=EovKfDwRt9Q>
- Net Working Capital
<https://www.investopedia.com/terms/w/workingcapitalturnover.asp>
- Factors Determining Working Capital Requirement
<https://www.youtube.com/watch?v=ptFPVQIGN4o>
- İşletme sermayesi nasıl yönetilir?
<https://www.youtube.com/watch?v=xO8Qnp3gDsg>
- Liquidity Ratios - Current Ratio and Quick Ratio (Acid Test Ratio)
<https://www.youtube.com/watch?v=bmZVPks4yQg>
- How To Analyze a Cash Flow Statement
https://www.youtube.com/watch?v=wI_jV3olTM



Markalar Fısıldıyor, El İzi İletişim Danışmanlık Ltd.'nin tescilli markasıdır.

**Proje Fikri ve Tasarımı
İşletme Sermayesi Vaka İçeriği**

Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi İletişim Dan. Ltd.
Prof. Dr. Güner GÜRİSOY ve Doç. Dr. Gökçe TUNÇ

Proje Ekibi

Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi
Nuri ÇOLAKOĞLU, New Media Company

**Prodüksiyon
Müzik**

ElaPro Ajans
Rondo alla Turca (Mozart) Muzikotek / Boosey Classics

Ders Notları Seslendirme

Doç. Dr. Gökçe TUNÇ

El İzi İLETİŞİM
DANIŞMANLIK



www.markalarfisildiyor.com.tr

Eylül 2020

Bu vaka, El İzi'nin izni olmadan kısmen ya da tamamen kullanılamaz, kopyalanamaz, çoğaltılamaz veya satılamaz. İçerikte yer alan tüm eserler ve sair fikri ve sınai mülkiyet hakkına tabii ürünler, El İzi İletişim Danışmanlık Ltd Şti'ne ait olup 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu ve 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu ile koruma altındadır. İçeriğin, kaynak gösterilmeksizin izinsiz kullanımı başta 5846 sayılı Fikir ve Sanat eserleri Kanunu ve sair mevzuat kapsamında hukuki ve/veya cezai yaptırımlara tabiidir.

All works and other intellectual products subject to intellectual property rights contained in this content belong to El Izi Iletisim Danismanlik Ltd Şti. and they are protected under Law No. 5846 Intellectual and Artistic Works as well as Industrial Property Code No. 6769. Unauthorized use of the content, without proper credit, would be subject to legal and/criminal sanctions as per Law No. 5846 Intellectual and Artistic Works and Industrial Property Code No. 6769.