

22 KÂR MODELİ

Doç. Dr. Melih Baş

Şirketlerin sonsal amacı “şirket değerini” arttırmaktır. Şirket değerini arttırmanın yolu da “ekonomik katma değer” yaratmaktan geçmektedir. Ekonomik katma değer bir bileşeni de “kâr”dır. Kârın şirketler için bir amaç değil, bir araç olduğunu da bu arada vurgulayalım; çünkü piyasa ekonomisi mantığında kime sorsak, “özel kesim şirketlerinin sonsal amacı nedir?” diye, birçok kişi yanıt olarak “kâr” diyecektir.

Peki, araç olarak kârın tanımı ya da anlamı nedir? Kâr, çok basit anlamda gelir ve gider arasındaki olumlu fark olarak tanımlanabilir ve olumsuz fark da zarardır. Ancak, yazıda verilen gelir tablosunda da görülebileceği üzere çeşitli gelir ve giderlerin farkları olarak, yaklaşık beş farklı kâr kavramı vardır.

GELİR TABLOSU

- A. BRÜT SATIŞLAR
- B. SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)
 - 1. SATIŞ İADELERİ
 - 2. SATIŞ İSKONTOLARI
 - 3. DİĞER İNDİRİMLER
- C. NET SATIŞLAR
- D. SATILAN MAMUL / TİCARİ MAL / HİZMET MALİYETİ (-)
- E. BRÜT SATIŞ KÂRI / ZARARI (1)
- F. FAALİYET GİDERLERİ (-)
 - 1. ARGE GİDERLERİ
 - 2. PAZARLAMA SATIŞ DAĞITIM GİDERLERİ
 - 3. GENEL YÖNETİM GİDERLERİ
- G. FAALİYET KÂRI / ZARARI (2)
- H. DİĞER OLAĞAN GELİR VE GİDERLER (+ / -)
- İ. OLAĞAN KÂR / ZARAR (3)
- J. OLAĞANDIŞI GELİR VE GİDERLER (+ / -)
- K. VERGİ ÖNCESİ KÂR / ZARAR (4)
- L. VERGİ (-)
- M. VERGİ SONRASI KÂR / ZARAR (5)

Sorun bu kârın nasıl yaratılacağıdır. Ülkemizdeki KOBİ’ler, büyük şirketlere göre daha az kâr etmelerini, çoğunlukla büyük şirketlerin satış hasılatı büyüklüğü ya da pazar payı gücü ile açıklamaktadırlar. Oysa ki, son yıllarda bu pazar payı saplantısı aşınmış eşdeyişle aşılmıştır. Bunun yerine, özel kesim şirketlerinde ekonomik katma değer bir unsuru olarak kâr yaratımı için modeller gündeme gelmiştir. Neden diye sorarsak, iş dünyasında kârsız bölgeler çoğalmaktadır. Kârsız bölgeler, iş dünyasının kara delikleridir. Bilindiği gibi, bir kara delikte ışın dalgaları içeri girer ama dışarı çıkmaz. Benzer biçimde iş dünyasının kara deliklerinde de

yatırımlar içeriye çekilmekte ama geriye kâr verilmemektedir. Kâr bölgesi ise, bir şirketin yüksek kârlılığını (kısa dönemli değil, döngüsel olarak!) ortaya çıkaran ekonomik etkinliklerinin gerçekleştiği bölgedir. Kâr bölgesi, kârlılığın bir şirketin değerine değer kattığı bir alan olarak tanımlanabilir.

Kâr modelleri bağlamında yapılan çalışmalar kapsamında özellikle, Adrian J. Slywotzky ve David J. Morrison'un "Kâr Bölgesi (The Profit Zone)" adlı yapıtları bir klasik olmuştur. Bu yazımızın konusunu anılan bu yapıtta yer alan "22 Kâr Modeli" oluşturacaktır. Yazı sınırları içerisinde daraltılmış bir çerçevede ele alınan modellerin ayrıntısını merak eden kobi sahip ve yöneticileri olan okurlarımız için, andığımız bu yapıtın Sistem Yayıncılık tarafından dilimize kazandırılmış olduğunu da belirterek, salık vermiş olalım. Bundan sonraki bölümde bu kâr modelleri ele alınacaktır.

1. Müşteriye yönelik çözümler üretme yoluyla kâr

Müşteriyi bilmek için yatırım yapmak, çözüm üretmek ve müşteriyle ilişkiyi geliştirmek gerekmektedir. Bu durumun maliyeti başlarda yararından az olmakla birlikte, daha sonra ciddi ölçüde kâr yaratmanıza olanak sağlayacaktır.

2. Ürün piramidiyle kâr

Müşterinin renk, tarz, fiyat gibi tercihlerini karşılamak çok önemlidir. Ürün piramidinin oluşumunda etkili olan, müşterinin geliri ve yeğleyimlerindeki farklılıklardır. Tabanda, düşük ederli, üretim hacmi fazla olan ürünler bulunurken; tavanda ise yüksek ederli ve üretim hacmi düşük olanlar yer almaktadır. Tabandaki tampon ürünler, rakiplere karşı bir engel oluştururken, kârın büyük bölümü de piramidin tepesinde yoğunlaşmıştır.

3. Çok kısımlı kâr

Şirket dizgesi içinde birçok kısım olup, bu kısımlarda kâr orantısız paylara sahiptir. Kimi kısımlarda ciddi ölçüde kâr edilirken, kimi kısımlarda kâr daha düşüktür.

4. Merkezileştirme kârı

Kimi mallarda birçok satıcıyla birçok alıcının iletişim içinde olmaları gerekir ki, bu çok yüksek maliyetlidir. Bu durumda bir merkezi dizge her ikisinin de harcamalarını düşürerek her iki tarafın da kârının artmasına olanak sağlar.

5. Zamana bağlı kâr

İş dünyasında çokça rastlanabilen biçimde, yenilikçiler, ilk harekete geçmenin kâr kaymağını yeme olanağına sahiptirler, ta ki, taklitçiler onların kâr paylarını aşındırmaya başlayana dek!

6. Başarılı bir mal ve hizmet kârı

Kimi kesimlerde, kilit iktisadî etkinlik projelere dayanır. Bu bağlamda kârın büyük bölümü başarılı projelerde yoğunlaşır.

7. Kâr katlama

Kimi şirketler, hep aynı üründen, karakterden, markadan veya hizmetten tekrar tekrar kâr elde ederler. Örneğin, Disney'in "miki"si filmlerde, kitaplarda, giysilerde, saatlerde, beslenme çantalarında, parklarda ve bunlar üzerine satılan mağazalarda karşımıza çıkar.

Güçlü markası olan kobiler için bu model bir itici güç olma özelliği taşıyabilir. Ancak bu modelde, markayı müşteriler üzerinde etkili olmadığı yerlere taşıma riski çok iyi incelenmelidir.

8. Girişim kârı

Şirketler büyüdükçe, gerek genel giderler artar, gerekse de karar alma süreçleri yavaşlayabilir. Bu sakıncaları ortadan kaldırmak ve müşteriye yakın olmak gibi nedenlerle, şirketlerin kendilerini küçük kâr merkezlerine bölmeleri, bu merkezlerin kârlarının artmasına olanak sağlayabilmektedir.

9. Uzmanlaşma kârı

Çoğu kesimde uzmanlaşan şirketler, genel bir yaklaşım ile çalışan şirketlere göre daha fazla kâr etmektedirler. Uzmanlaşanların daha fazla bir oranda kârlılık sağlamalarının nedenleri arasında şunlar sayılabilir: düşük maliyet, yüksek kalite, ün, küçük satış döngüsü, daha iyi fiyatlandırma vb.

10. Ana ürün kârı

Kimi şirketlerde kâr ya da ilk ürün satışları oldukça azdır. Bu şirketler, ana ürünü takip eden takipçi ürünlerden büyük kâr elde edebilmek için en güçlü ana ürünü ortaya koyabilmelidir.

11. Edimsel (fiilî) standart kâr

Bu modelin esası, miktara bağlı artan gelirdir. Bu modelde ürünü geliştirenlerden kullananlara dek birçok oyuncu, edimsel standart sahibinin yörüngesine girer. Dizgeye daha çok oyuncunun katılması, dizgeyi daha değerli duruma getirmektedir. Logo yazılım şirketi örnek olarak verilebilir. Ancak standart yaratma savaşını yitiren şirketin de kâr payları azalmaya başlar.

12. Marka kârı

Marka yaratmak için ciddi yatırımda bulunan şirketler, müşterinin “marka için ödeme” yapmayı kabul etmeye başladıklarında ciddi ölçüde kâr elde etmeye başlarlar. Marka değeri, başlı başına önemli bir konu olup, ilerde ele almayı düşündüğümüz konulardan biridir.

13. Özel ürün kârı

Bir şirket, yeni ve özel bir ürünü piyasaya sürdüğünde, yüksek fiyatlama yoluyla ciddi bir kâr elde etme olanağına sahiptir. DYO'nun ve İshakol'un nanoteknoloji ile ürettiği boya sanayii ürünleri buna örnek olarak verilebilir.

14. Yerel liderlik kârı

Bu modelde şirketin ekonomisi esasen ulusal değil, yerel liderliğe dayalı olarak kâr sağlama mantığıyla işletilmektedir.

15. İşlem miktarı kârı

Kimi kesimlerdeki şirketler, örneğin yatırım bankacılığı, işlemlerden gelir elde ettikleri için, onlar için işlem miktarı sayısından çok, yapılan işin eşdeyişle işlemin büyüklüğü önemlidir. Bu nedenle bu modelde büyük işleri kapmak önemlidir.

16. Değer zinciri kârı

Birçok kesimde kârlılık değer zincirinin belli kesimlerinde odaklanır ve diğer kesimlerinden silinir. Örneğin kişisel bilgisayar imalatında kârlılık, mikroişlemcilerde ve yazılımda yoğunlaşmıştır.

17. İktisadî ve kesimsel döngü kârı

Kimi kesimlerde şirketin kârlılığı, iktisadî döngünün bir işlevidir. Makroekonomik döngüyü denetim altına almak özellikle KOBİ'ler için pek olanaklı olmasa da, şirket kendi konumunu döngü içinde en üst düzeye getirebilir.

18. Satış sonrası kâr

Kimi kesimlerdeki şirketlerde, kâr üründen uzaklaşabilmektedir. Bu durumda şirketler, değer akışını yakalamak için aşağılara doğru ilerlemek zorunda kalabilmektedirler. Ana ürün kâr modeline benzer gibi gözüken bu model aslında farklıdır. Örneğin, bir A şirketinin, bilgisayarlarda bir ana ürüne sahip olmamakla birlikte, kişisel bilgisayar kullanıcılarına bellek ekleme ürünleri satarak büyük kâr elde etmesi!

19. Yeni ürün kârı

Yeni ürün kârı, yenilik ve büyümenin bir işlevidir. Yeni, kâr payı yüksek ürünler piyasaya çıktıklarında hızla büyürler, ama olgunlaştıkça kâr da düşer. Bu modelde kârı arttırmanın yolu, müşterinin şimdiki en önemli önceliklerine tümüyle uyumlu olacak bir sonraki üründe tartışmasız önder olabilmek için, yatırımları kaydırmaya hazır olmaktır.

20. Göreli pazar payı kârı

Pazar payı büyük olan şirketler daha kârlı olma eğilimindedirler. Ölçek ekonomisinin sağladığı maliyet üstünlüğüne dayalı olarak fiyatlama süreçlerinde de söz sahibi olabilmektedirler. Bu bağlamda bu şirketler, piyasayı kontrol edebildiği ölçüde kâr edebilme olanağı vardır. Ancak kâr elde etmenin tek yolunun, bu olmadığını yazının başlangıcında vurgulamıştık.

21. Deneyim eğrisi kârı

Bu modeldeki deneyim eğrisine öğrenme eğrisi de denir. Bir şirket bir mamulün imalatında ya da bir hizmetin sunumunda daha deneyimli hale geldikçe, işlem birim maliyetleri düşecektir. Bu durum şirketin kârını büyük olasılıkla arttıracaktır.

22. Düşük maliyetli iş tasarımı kârı

Bu modelde geleneksel iş tasarımı yerine düşük maliyetli bir iş tasarımına giden şirketler, kârlarını arttırabilmektedirler. Bu şirketlere örnek olarak, Dell'in doğrudan pazarlaması, ABD'li şirket Southwest Air'in ikramsız havayolu yolcu taşımacılığı örnekleri verilebilir. Yalın yönetim uygulaması yapan şirketlerde israfların yedi kaynağından (Japonca 'yedi Muda') söz edilmektedir:

- Ürün hataları,
- Ürünlerin gereksinim üretimi,
- İşlenmeyi ya da tüketilmeyi bekleyen stoktaki ara mamüller,
- Çalışanların gereksiz beden hareketleri,
- Gereksiz hammadde, ara ve son mamül devinimleri,
- Çalışanların, makine ya da donanımın önceki süreç ve etkinliklerin işlemlerini bitirmesini beklemesi,
- Müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılamayan ürün tasarımları. (İlk altı israf Onho'ya ait olup sonuncu israf Womack tarafından tanımlanmıştır. Womack son israfı, Onho'nun fiziksel üretim için tanımladığı israflara kendisinin ürün geliştirme ve sipariş alma süreçlerini düşünerek eklediğini söylemektedir.)

Sonuç

Ülkemizdeki gerek yabancı gerek yerli büyük şirketler olsun kobiler olsun, zaman zaman kâr elde etmek için, 'fedakârlık' yapmak yerine 'günahkârlık' yapmak eğilimine girmekte ve hakları olan 'vergidan kaçınma' yerine, 'vergi kaçırma' yoluna gitmektedirler. Bu bağlamda kobi sahip ve yöneticilerimize kâr elde etmek için yukarıdaki modelleri kullanarak çalışmalarını salık veriyoruz. Ancak bunun için sağlıklı bir iş ortamına ve çevresine gerek vardır. Elbette bunu denetimleriyle sağlayacak bir hükümete ve onun ekonomi programına! Yoksa günahkârlık yoluyla kâr etmek kısıtlanmakta ve hatta ödüllendirilmekteyse bu işi aktörel olarak yapmak güç olacaktır. Bu da ayrı bir yazı konusu galiba! Çünkü, dünyada kârlılık düşüşleri yaşandıkça olay askersel işgaller yoluyla kârlılığı arttırma evresine geçilmeyi gerektiriyor, eh haliyle bu işgal sürecinde bir işgal eden oluyor, bir de işgal edilen.

Haksız rekabet yapan kimi şirketler, 'karlar düşer, düşer ağlarım' şarkısı yerine, 'yakarım Roma'yı da yakarım' şarkısını dinleyip, kârları için yakıp, yıkıyorlar...Eee, ne yapalım, kârlılık zafiyeti (kaz) şirket bedene zararlı! Brüt satış kârı (akyuvar) eksikliği olursa şirketin bağımsızlık sistemi çöker !!! Vergi sonrası kâr (alyuvar-hb) eksikliği olursa şirket oksijensiz kalır !!!

Bu arada eski bestekârların üzerinde önemle durdukları, ustalıklarını gösterdikleri bir beste formu olan 'kâr'ın, genellikle terennümle başlayan geniş kapsamlı, muhtelif usûllerin kullanıldığı uzun eserlere verilen isim olduğunu da vurgulayalım. Beste formundan bir diğer farkı da terennümlerinin serbest oluşlarıdır. Kâr tarzında bestelenmiş eserler bazen uzunluk ve kısalıklarına göre değişik isimlerle anılırlar: Kâr, Kârçe, Kâr-ı Nev, Kâr-ı Natık gibi isimler eserlerin yapısını anlatır. Kâr türü eserler günümüzde maalesef hemen hiç yapılmamaktadır! Eski bestekârlarımız bu form üzerinde titizlikle durmuşlar ve çok güzel eserler meydana getirmişlerdir. Nerde eski *kârlar* ve dahi *bestekârlar*!