



# İşletme Sermayesiyle Rekabetçi Avantaj Yaratma: BRİSA

## **Bölüm 1: Başlarken**

Brisa geçmişinde birçok başarılar imza atmış bir şirket. Yıllardır Türkiye lastik pazarının tartışmasız lider şirketi. Şirketimizin temelleri 1974’de Sabancı Holding ve ortaklarının girişimiyle Lassa markasıyla atıldı. Daha sonra 1988’de Sabancı Holding ve dünya lastik sektörü lideri Bridgestone Corporation ortaklığıyla uluslararası bir boyut kazandı. 1993’de Türkiye’de ilk Ulusal Kalite Ödülü’nü kazanan Şirketimiz; 1996’da da Avrupa Kalite Büyük Ödülü’nü alan ilk Türk şirketi oldu. Dolayısıyla Brisa, hem Sabancı Holding hem de Bridgestone dünyasında hep başarılı örnek olarak verildi, hep yetkin ekipler tarafından yönetildi. Halen Kocaeli’deki ve 2018’de üretime başlayan yeni Aksaray’daki fabrikalarımızda üretim yapıyoruz.

1

### ***Görsel 1: 2019’da Brisa İzmit fabrikası***

Yurt içinde 1.300 satış noktasında, yurt dışında ise 80’den fazla ülkede 600’ün üzerinde mağaza ile müşterilerimize hizmet sunuyoruz. Brisa 2,5 saniyede bir lastik üreten, toplamda 500 bin metrekare kapalı alanda, 13 milyon civarında üretim kapasitesi olan Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden bir tanesidir.

Şirketimizin özet finansal verilerine bakacak olursak; 2019 yıl sonu itibariyle satış gelirlerimiz 3,5 milyar TL, net karımız 114 milyon TL ve toplam varlıklarımız 5,28 milyar TL’ye ulaşmış bulunuyor. Şubat 2020 itibariyle piyasa değerimiz 3,10 Milyar TL (508 Milyon USD) ve %10 oranında hissesi halka açık bir şirketiz.

Bu vaka, Brisa’nın veri katkısıyla Markalar Fıslıyor® dijital vaka kütüphanesi için G. Gürsoy ve G. Tunç tarafından Ağustos 2020’de yazılmıştır. Video vakanın çekimi Brisa CFO Reşat Oruç ile 27/08/2020’de gerçekleştirilmiştir (www.markalarfıslıyor.com).

MARKALAR  
fıslıyor  
dijital vaka kütüphanesi

## **Bölüm 2: 2016 Sonunda Brisa**

Brisa güçlü geçmişine ve uzun yıllardır sürdürdüğü pazar liderliğine rağmen, pazar koşulları nedeniyle 2016 sonunda zorlu bir dönemeçle karşı karşıya kalacağının ilk sinyallerini vermeye başlamıştı. Aksaray yatırımımızın dörtte üçü başarıyla tamamlanmıştı. Fakat Türkiye lastik pazarı 2015-2016 arasında tahmin edilen kadar büyümemiş, 22.5-22.8 milyon lastik bandında seyretmişti.

Biz ise Aksaray fabrikamızın 300 milyon Dolar'lık yatırımına 2014'de başlamıştık ve haliyle ek finansman giderimiz oluşmuştu.

### ***Görsel 2 : Aksaray fabrikası***

Ama onun ötesinde şirkette bir nakit akış problemi ile karşı karşıyaydık. Toplam borcumuz ciromuz seviyesine ulaşmıştı. Şirket finansal tablolarını inceleyince sorunun gelir tablosundan değil de; bilançodan kaynaklandığını gördük. Onun için de Brisa'nın güçlü yönlerini öne çıkaracak, yeni bir strateji geliştirmeye yöneldik. Şirketi yıllarca başarıyla yönetmiş olan yöneticilerimizle birlikte açık yüreklilikle bir dizi toplantılar yaptık ve hep birlikte kendimize “ne yapmalıyız” sorusunu sorduk. Sonrasında da bunların çözümüne yönelik birçok adım attık.

Önümüzde şöyle bir tablo vardı:

- 2014-2016 yılları arası pazar liderliğimiz devam etmesine rağmen, 2014 yılında yapılan beş yıllık hedef plana göre bu yıllarda gerçekleşen toplam satışlar, planlanan gerisinde kalmıştı.
- Brüt kar marjı azalan talep nedeniyle beklendiği gibi değildi.
- İlk üç yılda operasyonel giderlerimizde planlanan tasarrufun çok küçük bir bölümü gerçekleşebilmişti.
- FAVÖK yani “Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kar” hedeflerimiz oransal olarak

Bu vaka, Brisa'nın veri katkısıyla Markalar Fııldıyor® dijital vaka kütüphanesi için G. Gürsoy ve G. Tunç tarafından Ağustos 2020'de yazılmıştır. Video vakanın çekimi Brisa CFO Reşat Oruç ile 27/08/2020'de gerçekleştirilmiştir (www.markalarfııldiyor.com).



tutsa da, planlanın gerisindeydi.

- Buna ek olarak; doların TL'na karşı değer kazanmasıyla, devam eden Aksaray yeni fabrika yatırım maliyetlerimiz arttırmıştı.
- Nakit dönüşüm süresi, büyüme politikamız neticesinde, 2016 yılında; 2014 yılında yapılan planlananın 52 gün üstüne çıkmıştı. Her ne kadar 2016 yılında bu politikayı sonlandırmış olsak da, şüpheli alacak riskimiz artmıştı. Tüm bu gelişmeler, 2017 yılında 2014 yılında planlanmış olandan daha fazla net borca sebep olmuştu. Ortalama nakit dönüşüm süresi 2016 yılında 192 gün ile zirveye ulaşmıştı.

Öyle ki, net karın en yüksek olduğu dönemde, serbest nakit akışımız 115 milyon TL eksi seviyedeydi. Mart 2017'de şirketin net borcu, FAVÖK rakamının yaklaşık 7 katına ulaşmıştı. Yeni yatırımlar borcumuzu arttırsa da, bu borcun yarısının işletme sermayesine gidiyor olması dikkat çekiciydi.

**Görsel 3:** 2016 sonu Brisa verileri

**Görsel 4:** Brisa'da ortalama işletme sermaye gün sayısı (TWC; 2013-2016)

### **Bölüm 3: Durum Tespiti**

2017'in yaz aylarında şirket yöneticilerinin katılımlarıyla gerçekleştirdiğimiz bir dizi çalıştayla Brisa olarak 2017 ve sonrasında kendimize üç odak noktası belirledik: Bunlar: 1)Netlik, 2) Hizalanma ve 3) İcra Derinliği idi. Yaptığımız tüm çalışmalarda birinci önceliğimizi işletme sermayesinin iyileştirilmesine verdik ve Brisa'nın nakit odağı ile dönüşümüne Yaz 2017'de başlamış olduk.

#### **- Sorunlarda Hizalanma**

İşletme sermayesi yönetimindeki iyileştirmeler nakit akışını düzenlerken, operasyonel verimliliğimiz artmaya başladı. Ancak bu değişim stratejisinin tüm şirket çalışanlarımız ve paydaşlarımız tarafından kabullenilmesinin önemine inanıyorduk. Çabalarımız

Bu vaka, Brisa'nın veri katkısıyla Markalar Fışıldıyor® dijital vaka kütüphanesi için G. Gürsoy ve G. Tunç tarafından Ağustos 2020'de yazılmıştır. Video vakanın çekimi Brisa CFO Reşat Oruç ile 27/08/2020'de gerçekleştirilmiştir (www.markalarfisildiyor.com).



sonunda, tepe yönetimden başlayarak tüm yönetim kademeleri ve bayilerimiz, bu vizyon tabanında hizalandılar. Departmanlararası yapılan toplantılarda tüm problemlere nakit yönetimi açısından da bakılması gerekliliğini vurguluyorduk. İşletme sermayesi bilinci yükselmiş ve hizalanma tamamlanmış, sıra netliğe gelmişti.

#### - **Netlik Nasıl Sağlandı?**

Şirket içinde netliği sağlamanın en etkin yöntemlerinden birisi, üçüncü kişilerin şirkete ayna tutmasıydı. Bu nedenle ortak çabaları görünür kılacak, herkesi ortak hedefte birleştirecek ve çıktılarının verimini arttırmaya imkan sağlayacak yol haritalarını belirlemek üzere bir danışmanlık şirketi ile çalışmaya başladık. Eylül 2017’de başlayan danışmanlık çalışmaları ile mevcut durumlar tespit edildi ve çözüme dayalı detaylı aksiyon planları hazırlandı. Ekim 2017’de de yapılan analizler ve değerlendirmeler üst yönetime sunuldu. Böylece işletme sermayesinin her boyutu, mevcut problemler ve odaklanılması gereken noktalar açıkça ortaya konmuştu. Şimdi artık icra derinliğini konuşmaya başlayabilirdik.

4

#### - **Brisa İşletme Sermayesi Durum Analizi**

İlk etapta işletme sermayesi yönetimine doğrudan etki eden üç ana faktörü ele aldık. Bunlar: 1)Alacak Tahsil Süresi (ya da Days Sales Outstanding – DSO) 2) Stok Devir Süresi (Days Inventory On- Hand -DIO) ve 3) Borç ödeme süremizi gösteren (Days Payable Outstanding– DPO) idi.

#### **Görsel 5: İşletme sermayesini etkileyen faktörler**

Büyüme politikalarımızla beraber, alacaklarımızın artması normaldi. Fakat Alacak Tahsil Süresi’nin (ya da Days Sales Outstanding – DSO) de yükseliyor olması dikkat çekiciydi. Yaptığımız analiz çalışmalarıyla, DSO’yu satış kanallarına göre ayırdık ve iç

Bu vaka, Brisa’nın veri katkısıyla Markalar Fısiltdiyor® dijital vaka kütüphanesi için G. Gürsoy ve G. Tunç tarafından Ağustos 2020’de yazılmıştır. Video vakanın çekimi Brisa CFO Reşat Oruç ile 27/08/2020’de gerçekleştirilmiştir (www.markalarfısiltdiyor.com).



pazar bayi satışlarımızdan gelen etkinin büyüklüğünü görebildik.

**Görsel 6: Alacak tahsil süresi (DSO; 2013-2016)**

Sonuçta öncelikli olarak bayilerimizden yapılacak tahsilat iyileştirmelerine odaklanmalıydık çünkü:

- 2014-2017 arasındaki gelişmeler dünyada ve Türkiye’de yaşanan ekonomik dalgalanmalar nedeniyle bayilerimizin ödeme güçleri düşmüştü. Son kullanıcı yerine, bayi satış kampanyalarına odaklanmıştık ve bayilerimizin stoklarını ve satışlarını takip etmiyorduk.

- Yüksek vadeli satışları sık sık bir kampanya aracı olarak kullanıyor ve risk limitlerine sonradan bakarak satışlara devam ediyorduk. Sonuç olarak; uyguladığımız agresif itme satış stratejisi ile bayiler finanse ediliyor ve riskleri de Brisa tarafından üstleniliyordu.

Öte yandan Brisa’nın Stok Devir Süresi (Days Inventory On-Hand -DIO) 2016 yılı itibariyle 107 güne çıkmış ve Şubat 2016’da stoklar zirve değeri olan 394 milyon TL’ye ulaşmıştı. 2017 yılında şirket olarak aldığımız tedbirlerle DIO Ağustos ayında 97 güne kadar indi. Stok devir süresindeki artışın nedenleri şöyleydi:

- **Hazır Mamul Stoğu** içerisindeki kalemlerden biri olan üretim tarihinin üzerinden iki yıl geçmiş lastikler Az Hareket Gören Stok olarak adlandırılır ve bunların satışında zorluklar yaşanır. Az Hareket Gören Stok oranımız 2017’de 15%’e kadar çıkmıştı. Ayrıca talep tahminlerinin gerçekleşme oranlarının 50%’nin altında kalmasından dolayı, stoklarda artış olmakta ve bu da Az Hareket Gören Stok’ları yükseltmekteydi. Özellikle ithal ürünlerde talep tahmini doğruluklarındaki düşük değerler daha dikkat çekici hale gelmişti. 2016 yılında ithal lastiklerin satıştaki payı 6% iken, stoktaki payı 67%’lere ulaşmıştı.

**Görsel 7: Brisa stok devir süresi (DIO; 12/2013-06/2020)**

Bu vaka, Brisa’nın veri katkısıyla Markalar Fısıldıyor® dijital vaka kütüphanesi için G. Gürsoy ve G. Tunç tarafından Ağustos 2020’de yazılmıştır. Video vakanın çekimi Brisa CFO Reşat Oruç ile 27/08/2020’de gerçekleştirilmiştir (www.markalarfısıldiyor.com).



Az Hareket Gören Stok'lar ancak rahatsız edici seviyelere geldiğinde bazı kampanyalar düzenlenmiş ve stok seviyeleri kısmen aşağı çekilebilmişti. Sipariş süreçlerinde değişiklik yapılması durumunda, gelişmeler sağlanabileceğini anlamıştık.

- **Hammadde Stoğu** ambardaki stoklar ile sevkiyattaki hammaddelerden oluşur. Sevkiyattaki hammadde; üretici tarafından sevkiyatı başlatılmış, yola çıkmış ve şirket bilançosuna girmiş hammaddeye verilen isimdir. 2017 Ağustos'ta 28 gün olan toplam hammadde stoğumuz, 16 günü ambardaki hammadde kaynaklı, 12 günü ise yoldaki hammadde kaynaklı stoktu. Danışmanlık firmamız sevkiyattaki hammadde stoğunun azaltılmasının çok önemli olduğunu açıkça görselleştirmişti. Hammadde çeşidine göre yapılan kırılımda, özellikle doğal kauçuk, sentetik kauçuk, çelik kord, topuk teli ve çeşitli kimyasalların tedariki çoğunlukla Uzak Doğu kaynaklıdır. Şirket olarak biz de hammadde kaynaklarının yakınlaştırılması, sevkiyat sürelerinin yakın takibi ve dolayısıyla da sevkiyattaki hammadde stoğunun azaltılması için çalışmalara başladık (Bakınız ROBİ vakası).

- **Makine ve Ekipman Yedek Parça Stoğu** satılıp nakite dönüştürülebilecek bir varlık olmadığından, nakit dönüşüm süresinin doğrudan parçası değildir. Yine de Brisa olarak biz bu projeye nakit odağında baktığımızdan yedek parçayı da inceledik. Yaptığımız inceleme neticesinde beş yıldır kullanılmayan ve tanımlı minimum stok seviyesinin üzerinde yedek parça malzemeleri bulduk. Minimum ve maksimum stok seviyelerindeki sorunlar, yeni stok talep sürecinin ihtiyaca yanıt vermemesi, ihtiyaç dışı malzeme satın almaları belli başlı konulardı. Ayrıca stok yedek parça malzemeleri için rapor ve takip araçları bulunmuyordu. Değişen makine parkı sebebiyle artık kullanılmayacak yedek parçalar stokta atıl bekleyebiliyordu. Aksaray ve İzmit fabrikaları için yedek parça konsolidasyonu da yapılmamıştı.

*Bu vaka, Brisa'nın veri katkısıyla Markalar Fııldıyor® dijital vaka kütüphanesi için G. Gürsoy ve G. Tunç tarafından Ağustos 2020'de yazılmıştır. Video vakanın çekimi Brisa CFO Reşat Oruç ile 27/08/2020'de gerçekleştirilmiştir (www.markalarfııldiyor.com).*



Brisa olarak bugüne kadar yaptığımız çeşitli çalışmalar ile borç ödeme süremizi (Days Payable Outstanding - DPO) uzatabildiğimizi gördük. 2014'te Brisa olarak ödemelerimizi ortalama 56 günde yaparken, 2017'de bu değer 92 güne kadar çıkmıştı. **Görsel 8: Brisa'nın borç ödeme süresi (DPO; 2013-2016)**

#### **Bölüm 4: İşletme Sermayesi Sürecini Tekrar Ele Alma**

Mevcut analiz ve bilgiler ışığında Brisa işletme sermayesi projesi ile ilgili ciddi bir irade ortaya koymuş olduk ve bu bağlamda 2018'den başlayarak pek çok tedbiri hayata geçirmeye başladık. Bunları kısaca özetleyecek olursak:

##### **- Bayi Yönetim Sistemi:**

Satış ekibini, bayi finansal verilerinin, stoklarının ve satışlarının takibi konusunda bilinçlendirmek, standart bir müşteri takip süreci oluşturmak, bayilerdeki mevcut fazla stoğun eritilmesini temin edebilmek için yoğun çalışmalar yaptık (Bakınız GenbaRoom vakası). Bunun için Brisa Akademi ile bayi yönetim eğitim paketi geliştirilerek, bayi finansallarının ve stok devir hızının etkin takibi için gerekli teknik bilgiler konusunda satış ekiplerimizi eğittik. Bayilere yapılacak satış miktarlarının, alınacak risk miktarlarının, bayi envanterlerinin ve bayi satışlarının takibini standartlaştırmak için aylık bayi planları oluşturduk ve bu planlar satış ekiplerimiz tarafından yerinde takip edilmeye başlandı. Bayilerimizdeki fazla stoğu eritmek için yeni bir sistem oluşturarak, bayilerimizin aylık planlarını ve stok devir hızlarını takip ettik. Stok devir hızı için bir hedef belirledik ve bunun altında kalan stoklar için son kullanıcıya yönelik bölgesel satış kampanyaları düzenledik.

##### **- Ön Siparişe Dayalı Kampanya Yönetimi:**

Brisa'nın bayi kampanyalarını planlı ve yapılandırılmış bir hale getirmek suretiyle

Bu vaka, Brisa'nın veri katkısıyla Markalar Fııldıyor® dijital vaka kütüphanesi için G. Gürsoy ve G. Tunç tarafından Ağustos 2020'de yazılmıştır. Video vakanın çekimi Brisa CFO Reşat Oruç ile 27/08/2020'de gerçekleştirilmiştir (www.markalarfııldiyor.com).



bayilerde fazla stok yüklenmesinin önüne geçmeyi hedefledik. Bunun için binek araç lastikleri için Ocak ortasına kadar sürecek ön siparişe dayalı bayi satış kampanyası başlattık. Son kullanıcı kampanya dönemlerine belli kontrol noktaları koyduk ve buralarda bayi stokları tekrar kontrol edilip, hedefli bölgesel stok eritme kampanyaları uygulamaya aldık. Kış lastikleri için Temmuz ayında bir ön sipariş dönemi başlatarak, benzer kontrol ve stok eritme kampanyaları planladık. Yurt çapında ve bölgelere özel düzenlediğimiz son kullanıcı kampanyaları ile bayilerimizin mevcut stoklarının eritilmesini sağladık. Ayrıca hem kampanya sayısının artırarak, hem de prim sistemindeki karmaşıklığı azaltarak, bayilerin stok yönetimini kolaylaştırdık. Bu yaklaşımla Brisa olarak hem satış hedeflerimizi tutturduk hem de bayilerimizin finansallarını sıkıntıya sokmadan mevcut stoklarını eritmelerine yardımcı olduk. Ticari ürünler için ise kanal bazlı bayiye satış ve son kullanıcı kampanya haritası oluşturduk. Kontrol noktaları kullanarak sistemi sürekli takip ettik. Ticari ürünlerde de bayilerimizde fazladan stok tutmadan satış hedeflerimize ulaşabildik. Bu inisiyatifin sonucunda, kampanya disiplininin ve kampanyaların bayilerimizin stoklarıyla eşleştirilmesinin önemini anlamış olduk. Fazla stok taşımayan bayilerimizin nakit akışı bozulmayacağı için bize olan ödemelerinde zorlanmayacaklardı. Bu inisiyatif Brisa'nın nakit yönetimi için önemli bir başlangıç oldu. Başarıyla sonuçlanan çalışmalar, tanımlanan çözüm yönteminin sürdürülebilir olduğunu kanıtlıyordu.

#### - **Bayi Kredi Limitlerinin Düzenlenmesi ve Takibi:**

Bayilerimizin kredi limitleri belirlenirken, müşteri takip planlarını baz aldık ve satış miktarı ile vadesine göre her bayimiz için aylık maksimum alacak miktarı belirledik. Alacakların mevcut teminat miktarının üzerine çıkacak kısmı için kredi limiti getirdik. Bayi limitlerini ERP (Enterprise Resource Planning) yazılımımıza entegre ederek, mevcut alacak miktarı kredi limitine ulaştığında yeni sipariş girişini ve sevkiyatları

*Bu vaka, Brisa'nın veri katkısıyla Markalar Fııldiyor® dijital vaka kütüphanesi için G. Gürsoy ve G. Tunç tarafından Ağustos 2020'de yazılmıştır. Video vakanın çekimi Brisa CFO Reşat Oruç ile 27/08/2020'de gerçekleştirilmiştir (www.markalarfııldiyor.com).*





durduran askıya alma mekanizması oluşturduk. Böylece bayi risk limitlerini takip etmeye başlamış olduk. Bayilerimizi bu yakın ve proaktif risk limiti yönetiminin kendi işlerini yönetirken de faydalı olacağına ikna ettik. Bayi tarafındaki olumlu tutum, satış ekiplerimizin teminat arttırma hedefleri ile birleşince riskli satış yüzdemizde hatırı sayılır bir düşme gördük.

Brisa'ya olan teminatlarını arttıran bayilerimiz, aldıkları bu ekstra sorumluluk ile kendi ticari risklerini daha iyi yönetebilmeye ve Brisa'ya olan ödemelerini zamanında gerçekleştirmeye başladılar. Ayrıca bayilere kurduğumuz sanal POS sistemiyle, tahsilatların %65-70'ini kredi kartından yapar hale geldik. Bu uygulama da hem tahsilat süresini hem de riski azaltmada bize yardımcı oldu.

#### - **Talep Tahmini:**

İç pazar için mevcut trendlere bakarak yapılan talep tahminlerinin doğruluğunun yaklaşık 50%'ler düzeyinde olduğunu biliyorduk. Bu sorunu çözmek için oluşturulan çalışma grubumuz, tedarik zincirini uçtan uca ele alarak mevcut süreçlerin haritasını çıkardı. Talep tahmini doğruluğunu uzun bir süredir ölçüyor olsak da, gerçek sorun bu değildi. Sapsmalarla ilgili bir aksiyon alınamıyordu çünkü bu sonuç parametresiydi, esas

sorun bunu tetikleyen faktörlerdi. Bunun üzerine talep tahmin sürecinin sahipliği resmi olarak satış operasyon ekibimizin sorumluluğuna verildi. Yeni sürece göre satış operasyon ekibimiz sahadaki bölge müdürlüklerinden gelen üst grup tahminlerini geçmiş verilerden yararlanarak ebat tahminine çevirecek ve pazarlama ekibine iletilecekti. Pazarlama ve satış operasyon ekipleri talep tahmini üzerine anlaştıktan sonra talep tahmin verisi, tedarik zinciri yönetimine iletilecek ve kapasite kontrolleri yapıлып, üretim planı oluşturulacaktı. Süreç ve sorumlulukları netleştirip, mevcut yöntemleri standartlaştırdık. Aynı dönemde kampanya yönetimiyle ön sipariş uygulamasını

Bu vaka, Brisa'nın veri katkısıyla Markalar Fııldıyor® dijital vaka kütüphanesi için G. Gürsoy ve G. Tunç tarafından Ağustos 2020'de yazılmıştır. Video vakanın çekimi Brisa CFO Reşat Oruç ile 27/08/2020'de gerçekleştirilmiştir (www.markalarfııldiyor.com).



başlattık ve bu uygulamanın talep tahmini doğruluğuna sürpriz katkıları olduğuna tanıklık ettik. Üretilmesi gereken üretim miktarlarının çoğu direk talep olarak sistemde bulunduğu için, tedarik zinciri sistemi çoğunlukla tahmin miktarları yerine, doğrudan talebin kendisini üretmeye başlamıştı.

#### - **Az Hareket Gören Stok Yönetimi:**

Az Hareket Gören Stoğun kök sebebini, talep tahminindeki sapmalardan dolayı üretim ve talebin eşleşmemesi olarak belirledik. Eğer ürünlerimizi satılabileceği sezonda hazır edemezsek, bunların az hareket gören stoğa dönüşmesi ve sonrasında da satışında zorluk yaşamamız içten bile değildi. Bu nedenle stokların eritilmesi ve bir daha oluşmaması için yeni politikaları uygulamaya aldık. Bu bağlamda, Eylül 2017'deki 230.000 adet az hareket gören lastik sayısını, Aralık 2017'de 37.000 adete kadar düşürebildik. Bunlara ilaveten az hareket gören lastik stok miktarlarını bir performans kriteri olarak tanımlayıp, satış operasyon ekibimizce her ay genel müdür seviyesine raporlanma uygulamasına başladık.

#### - **Yedek Parça Stok Yönetimi:**

Stok yönetimini kolaylaştırılacak otomatik raporlamalar oluşturarak yavaş hareket eden yedek parça gruplarını ve tipleri takip etmeye başladık. Değişen makine parkı ve tipleri sebebiyle artık yedek parça olarak kullanılamayacakları tespit edip, büyük bir kısmını sattık veya hurdaya çıkardık. Yedek parça alım kuralları için belli standartlar belirledik. Özellikle yavaş hareket eden malzeme gruplarında malzeme girişini kontrol etmeye başladık ve minimum-maksimum envanter seviyelerini güncelledik. İki fabrika arasında konsolide sistem ile yedek parça değişimine başladık. Bütün bu çalışmalar sonucunda yedek parça envanterimiz %40 düştü.

*Bu vaka, Brisa'nın veri katkısıyla Markalar Fııldiyor® dijital vaka kütüphanesi için G. Gürsoy ve G. Tunç tarafından Ağustos 2020'de yazılmıştır. Video vakanın çekimi Brisa CFO Reşat Oruç ile 27/08/2020'de gerçekleştirilmiştir (www.markalarfııldiyor.com).*



## **Bölüm 6: Pazar Sonuçları**

2017'nin Mart ayında FAVÖK'ün yedi katı olan net borcumuzu, Ağustos 2020'de 1.7 katı seviyelerine indirmeyi başardık. Bunun arkasında aslında işletme sermayesi yönetimi vardı. Bildiğiniz gibi işletme sermayesi parametresi üç ana parametreden oluşur. Bunlar: Alacak tahsil süresi, stok devir süresi ve borç ödeme süresidir. Biz aldığımız aksiyonlarla alacak tahsil süresini 166 günden 79-80 güne; stok devir süresini 107 günden 81-82 güne; borç ödeme süresini ise 81 günden 121 günlere getirdik. Böylelikle Aralık 2016'da 192 gün olan işletme sermaye gününü, Haziran 2020'de 41 güne indirdik. 2016 sonunda işletme sermayesini yılda 1,9 kez döndürüyorduk. Haziran 2020'de 8,9 kez döndürmeye başladık.

**Görsel 9:** İşletme sermayesine etki eden bazı parametreler ve Brisa sonuçları

**Görsel 10:** Brisa karşılaştırmalı sonuçlar

**Görsel 11:** Brisa ortalama işletme sermaye gün sayısı (12/2013-06/2020)

Alınan tüm tedbirlerle 2020'nin ilk yarısında %22'lik FAVÖK artışı sağladık ve FAVÖK marjımızı % 19'lara taşımış olduk. Tüm bunları iş sağlığını ön planda tutarak, pandemi krizinde aldığımız ek önlemlerle elde ettiğimizi rahatlıkla söyleyebilirim.

Bu sonuçlar bu projenin bir ekip olarak nasıl başarılıydığını çok net bir şekilde gösteriyor. Bu vesileyle bu parlak sonuçlara katkı sağlayan ve emek veren, tüm Brisalılara tek tek teşekkür ediyorum.



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

12

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  
teşekkürlerimizle.

*Bu vaka, Brisa'nın veri katkısıyla Markalar Fıslıyor® dijital vaka kütüphanesi için G. Gürsoy ve G. Tunç tarafından Ağustos 2020'de yazılmıştır. Video vakanın çekimi Brisa CFO Reşat Oruç ile 27/08/2020'de gerçekleştirilmiştir (www.markalarfısliyor.com).*

MARKALAR  
fıslıyor  
dijital vaka kütüphanesi



## 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](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 GÜRSOY 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](http://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*

*Bu vaka, Brisa'nın veri katkısıyla Markalar Fısıldıyor® dijital vaka kütüphanesi için G. Gürsoy ve G. Tunç tarafından Ağustos 2020'de yazılmıştır. Video vakanın çekimi Brisa CFO Reşat Oruç ile 27/08/2020'de gerçekleştirilmiştir (www.markalarfisildiyor.com).*

**MARKALAR**  
**fısıldıyor**  
dijital vaka kütüphanesi



*Bu vaka, Brisa'nın veri katkısıyla Markalar Fııldıyor® dijital vaka kütüphanesi için G. Gürsoy ve G. Tunç tarafından Ağustos 2020'de yazılmıştır. Video vakanın çekimi Brisa CFO Reşat Oruç ile 27/08/2020'de gerçekleştirilmiştir (www.markalarfııldiyor.com).*