



İŞÇİLİK MALİYETİ HESAPLAMANIN
ÜCRETE UYGUNLUĞU SAĞLAMASI İÇİN
AYRINTILI DURUM TESPİTİ YAPILMASI

© 2019 Fair Wear Foundation

Fair Wear Foundation (FWF), hazır giyim sektöründeki çalışma koşullarını geliştirmek amacıyla giyim firmalarıyla - ve onların tedarik zincirleriyle - birlikte çalışan, uluslararası, çok paydaşlı ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur. FWF'e üye olan bir firma, FWF Çalışma Standartları'nı tedarik zincirinin tamamında uygulamayı kabul eder. Halihazırda 130'un üzerinde marka FWF'e katılmıştır. FWF, tekstil sektöründeki çalışma koşulları ve işçi hakları konusundaki farkındalığı artırmak için çaba göstermektedir. Daha fazla bilgi için internet sitemizi ziyaret edebilirsiniz www.fairwear.org.

Bu rapor, Hazır Giyim Tedarik Zinciri Dönüşümü için Stratejik Ortaklık kapsamında basılmıştır. Stratejik Ortaklık, CNV Internationaal, Mondiaal FNV ve Fair Wear Foundation arasındaki bir ortak birlik olup, Hollanda Dışişleri Bakanlığı tarafından desteklenmektedir.

ÖZET	02
ARKAPLAN	03
HEDEF MARJ SORUNU	07
MEVCUT MALİYETLEME UYGULAMALARI	10
KESİM - YAPIM - BİTİRİŞ (CMT)	10
TÜM İŞ MODELİ (FOB)	11
MALZEME GİRDİSİ	13
İŞÇİLİK MALİYETİ	13
GENEL GİDERLER	14
FABRİKA MARJİ	14
İŞÇİLİK MALİYETİNDE DAHA FAZLA ŞEFFAFLIK SAĞLANMASI	20
İŞÇİLİK MALİYETİNİN UNSURLARI	20
DAKİKA BAŞI DEĞER OLARAK İFADE EDİLEN DOĞRUDAN VE DOLAYLI İŞÇİLİK MALİYETLERİ	26
İŞÇİLİK MALİYETİNDE ŞEFFAFLIĞIN UYGULANMASI	28
SAMS	28
VERİMLİLİK	29

ÖZET

Bu yazı ücretlere ilişkin olarak insan hakları yönünden ayrıntılı durum tespiti (due diligence) uygulamasını incelemektedir. Ücrette uygunluğun sağlanması ve ücretlerin geliştirilmesi için hem hazır giyim alıcıları ve onların tedarikçileri arasında maliyet fiyatı görüşmelerinde daha fazla şeffaflık olmalı hem de işçilik bileşeni hatasız olarak belirlenmelidir.

İşçilik maliyeti alanında tartışılması gereken dört ana konu vardır: İşverenin ücretle ilişkili genel giderleri dahil işçiye ödenmesi zorunlu ücret unsurları; doğrudan ve dolaylı işçilik maliyetleri toplamının mevcut kapasite dakikalarına bölünmesi; ilgili giyim eşyası için üzerinde anlaşmaya varılmış standart izin verilen dakika; ve bir fabrikanın verimliliği. İşçilik maliyetinin dakika değeri biçiminde izole edilmesi işçilik fiyatını belirler ve üzerinde anlaşılan standart izin verilen dakika ile çarpıldığında, verimlilik de dikkate alınarak, maliyet fiyatının işçilik kısmının belirlenmesini mümkün kılar -bu unsur sektörün önemli kesimlerinin hazır giyim fiyat görüşmelerinde muhtemelen bugüne kadar eksik bırakılmıştır.

Bir tedarikçinin bu bilgiyi (doğrudan ve dolaylı işçilik maliyetleri bileşiminin fabrikanın kapasite dakikalarına bölünmesiyle bulunan değer) vermesinin istenmesi ve bu rakamın ilgili ülkede dakika başı zorunlu işçilik değeri ile karşılaştırılması, alıcının maliyetleri belirlerken ayrıntılı durum tespiti yapabilmesini mümkün kılmalı ve üzerinde anlaşma sağlanan işgücü fiyatının zorunlu ücret unsurlarını kapsamasını sağlamalıdır. Böyle bir yaklaşım, asgari ücrette artış ya da toplu sözleşme ücret görüşmesi durumunda tedarikçinin öngörülen maliyetlere eklenmesi gereken tam miktarı belirlemesine de imkan verir.

Ulusal düzeyde ücret pazarlığının olduğu yerlerde ilgili ülke için temel dakika başı işçilik değeri hesaplanabilmeli ve böylece alıcıların işi basit-



leştirilmelidir. Ayrıca sektörün tamamını kapsayan toplu pazarlık mevcut değilse, dakika başı işçilik değerinin biliniyor olması, devam eden imalat maliyetlerinin belirlenmesi amacıyla herhangi bir yaşam ücreti ölçütünün devreye sokulmasını kolaylaştırır.

Ulusal dakika başı işçilik değeri tarifelerinin oluşturulması mümkündür; ancak henüz bunun oluşturulması için üzerinde anlaşma sağlanan standartlaştırılmış bir yöntem yoktur. Bu yazı bir başlangıç sunmaktadır. Benzer biçimde, belirli hazır giyim ürünleri için gerekli zaman değerinin belirlenmesine yönelik sistemli girişimlerin varlığına karşın, "standart izin verilen dakikalar" (SAMs) terimi kullanılıyor olsa da, henüz üzerinde anlaşma sağlanmış sektör çapında bir sistem yoktur. Belirli bir hazır giyim ürünü için SAM'in dakika başı işçilik değeri ile çarpılması, ürünün işçilik maliyetini verir. Eğer hem dakika başı işçilik değerini hem de standart izin verilen dakikaları belirleme yöntemi konusunda sektör ölçeğinde görüş birliği sağlanmış olsaydı, alıcılar, tedarikçiler arasında ayırım yaparken esas olarak verimliliğe ve kaliteye bakacaktı. Verimliliğin iş yoğunluğunu artırması için sendikanın ve yönetimin ücret ve üretkenlik konusunda işyeri düzeyinde kapasite geliştirmesine ihtiyaç vardır.

ARKAPLAN

BM'nin İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri'nin bir dizi ayrıntılı durum tespiti ilkelerine¹ aktarılması sonrasında küresel hazır giyim sanayisi kendisini yeni bir düzenleyici kurallar ortamında buldu. Rehber ilkeler ayrıntılı durum tespitini, tedarik uygulamalarında "işletmelerin şimdiki ve potansiyel olumsuz etkileri belirleme, önleme, azaltma ve ne şekilde ele alındığını açıklamalarını sağlayan bir süreçtir" biçiminde tanımlamaktadır². Bu tür ilkeler ücrette uygunluk alanına nasıl aktarılıyor?

OECD bunun hem ücretin ulusal yasalara uygunluğunu kapsaması hem de ücretlerin işçilerin ve ailelerinin temel gereksinimlerini karşılamasını sağ-

¹ OECD 2017 Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector <http://www.oecd.org/corporate/mne/responsible-supply-chains-textile-garment-sector.htm> son erişim 28/6/2018

² UN Guiding Principles on Business and Human Rights p.16

laması gerektiğini söyleyerek yol gösterdi. ILO'da 2014 yılında yapılan Tekstil, Giyim, Deri ve Ayakkabı Sanayilerinde Ücretler ve Çalışma Koşulları Küresel Diyalog Forumu'nda³ özetle üç temel noktada görüş birliği sağlandı:

- Sektörde genellikle düşük ve gelirin yeniden dağılımına katkı sağlamayan asgari ücret düzeyleri,
- İşçilerin ve ailelerinin gereksinimlerini karşılamayan ücret düzeyleri ve bu ücret düzeylerine kimi zaman ancak aşırı fazla çalışma yapılarak ulaşılması,
- Aynı zamanda ulusal politikalardan ve alıcıların ödediği fiyatlardan da etkilenen ücret düzeyleri.

Sektördeki uygunluk ekipleri -ister şirketlerin, ister çok paydaşlı girişimlerin ya da uluslararası kurumların içinde yer alsınlar- sorunların büyük ölçüde markaların ve perakendecilerin tedarik departmanlarının satınalma uygulamalarından kaynaklandığını giderek daha fazla önemseyerek bu önemli konularla boğuşmaya devam etmektedir.

Dibe doğru yarışı ateşleyen ikiz deli gömleklerinin, yani rekabetçi ulusal asgari ücret politikaları ve toplu pazarlığın yokluğunun, gevşemenin eşiğine geldiğinin işaretleri vardır. Ücret artışı konusunda sektör ölçeğinde (önde gelen düşük ücretli ülkelerden tedarik konusunda alıcı taahhütleriyle desteklenen) bir yaklaşım geliştirmeyi amaçlayan Aksiyon İşbirliği Dönüşüm Girişimi (ACT)⁴ üye markaları kendi satınalma uygulamalarını sistemli bir biçimde gözden geçirmeye teşvik etmiştir. Better Buying Initiative⁵, tedarikçilere, olumsuz satınalma uygulamalarının müşterilerini nasıl etkilediğini ve sosyal uygun-

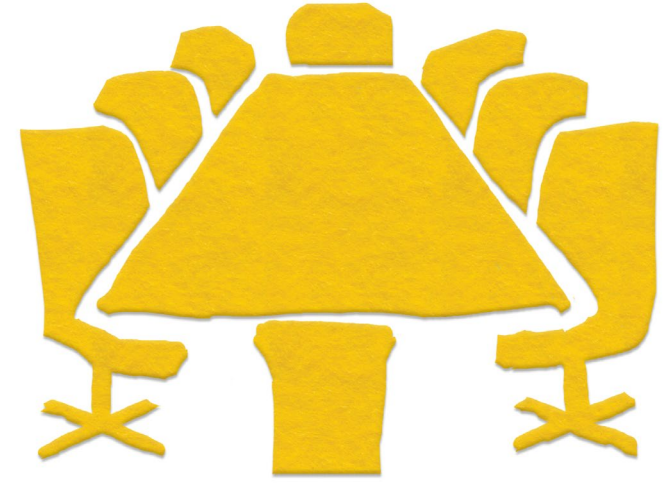


³ http://www.ilo.org/sector/Resources/recommendations-conclusions-of-sectoral-meetings/WCMS_311155/lang--en/index.htm son erişim 28/6/2018

⁴ <https://actonlivingwages.com/> son erişim 28/6/2018

⁵ <https://betterbuying.org/> son erişim 28/6/2018

luğa etkisinin ne olduğunu anonim olarak duyurabilecekleri bir alan sağlamaktadır. Bu girişimlerle paralel olarak ilerleyen Fair Wear Foundation (Adil Giyim Vakfı - FWF) markaların ve perakendecilerin işçilik maliyetlerini nasıl görünür hale getirebileceklerini⁶ inceleyerek geleneksel olarak kapalı bir dünya olan hazır giyim maliyetlemesini açma çabalarının ön saflarında olmuştur. Görünür hale getirmede önce (belirli bir ölçüte göre ölçülen) "yaşam ücreti faktörü" tanımlanır, ardından asgari ücretteki bir artışı karşılayacak ekstra işçilik maliyeti miktarı belirlenir.⁷



Hem ACT'nin hem FWF'in yaklaşımları "insan onuruna yakışır işte ücretlerin, yan ödemelerin ve yatırımların maliyetini hesaba katan fiyatlama modellerinin" geliştirilmesine yardımcı olarak yönetim sistemlerini güçlendirmeye yöneliktir. Bu yazıda FWF'in özellikle imalat (CMT) maliyetinin işçilik bileşenine odaklanan bir fiyatlama modelini sunuyoruz. Sektörde

⁶ See Fair Wear Foundation 2014 'Living Wage Engineering' <https://www.fairwear.org/resource/fwf-reports-5/>, and Living Wages an Explorer's Notebook <https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2016/11/Explorers-Notebook-web.pdf>; 2017 'Labour Minute Costing. A Tool for establishing wage floors', <https://www.fairwear.org/resource/labour-minute-costing-tool/>. This methodology continues to be tested in a set of Living Wage incubator projects, although FWF itself has not been prescriptive as far as a specific living wage benchmark is concerned. <https://www.fairwear.org/living-wage-portal/laying-ground-work-pilot-projects-tips-living-wage-incubator/>

⁷ FWF/FNW. Wages on the Move, OECD (2017). OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector. P. 69/70

işçilik maliyetinin belirlenmesinde hiçbir standardın olmadığı, çünkü bunun tümüyle şeffaflığa dayandığının ve şeffaflığın pek çok alıcının çok istediği ancak işletme giderleri ve marjlara müşterilerden gelen baskılar nedeniyle pek çok tedarikçinin hiç hoşlanmadığı bir durum olduğunun farkındayız. Bu yazı esas olarak işgücünün fiyatına - dakika başı işçilik değerine odaklanmaktadır. Fiili işçilik maliyetinin belirlenmesinde eksik olan gerekli değişken, “standart” izin verilen dakikalardır (SAMs). Elbette bu değişken her hazır giyim stiline ve uygulamada her fabrika hattının verimliliğine göre farklılık göstermektedir. Gerçi “standart” teriminin kullanılmasına karşın hazır giyim eşyaları için gerekli zamanın belirlenmesini sağlayan ortak bir yöntem yoktur. Bu konu ayrı bir tartışma yazısını hak etmektedir.

“Kurallara uygunluk” açısından dakika başı işçilik değeri önemlidir çünkü CMT fiyatı içindeki bu unsur en azından bir imalatçının ödemesi gereken asgari ücreti ve yasaların öngördüğü diğer ücret unsurlarını karşılamaya yeterli olmalıdır. İkincisi, belirli bir hazır giyim eşyası için standart izin verilen dakikalar bilindiğinde, yeni siparişlerde yeni ücrette uygunluk maliyetini karşılamak için gerekli artışın daha kesin biçimde belirlenmesi mümkün olacaktır. Bu değer biliniyor aynı zamanda maliyet fiyatındaki işçilik unsurunun işçilerin temel gereksinimlerini karşılamalarına ne ölçüde yettiğinin hesaplanması için de bir temel teşkil edecek ve verilen herhangi bir yaşam ücreti ölçütü için ihtiyari bir gelir unsuruna da olanak sağlayacaktır. Sektör çapında bir toplu iş sözleşmesinin ardından dakika başı işçilik değerleri hesaplandığında, iş için bir bedel tanımlanmalı ve bu bedel kumaşın maliyeti yanında fiyatın bir parçası olarak alıcı ve tedarikçi arasındaki sözleşmeye dahil edilmelidir. Bundan sonra da tedarik kararları işgücünün fiyatına değil, kalite, verimlilik ve sosyal uygunluk gibi başka göstergelere dayandırılmalıdır.

İşçilik maliyeti; kumaş, trim, genel giderler ve fabrika marjını da içine alan toplam maliyet fiyatının bir parçası olduğundan, işçilik maliyetinin diğer maliyet unsurları karşısında azaltılmamasını sağlamak, dikkatler ücret artışlarının değer zincirinin CMT kesimi dışında nasıl fonlanacağı sorusuna kayacağından, alıcılar için önemli bir yeni zorluk yaratacaktır.

HEDEF MARJ SORUNU

Sektörün alıcı-güdümlü yapısı içinde en büyük tek unsurun markaların kendi hedef marjlarını maliyet fiyatı görüşmesinin başında belirlemeleri gerçeği olduğu söylenebilir. Bu durum, diğer her şeyden öte, kalite ve sosyal uygunluk parametrelerini belirlemektedir. Aşağıdaki örnek bunu göstermektedir:

Doğrudan tüketiciye satış yapan ve doğrudan fabrikadan alım yapan X Markasının, Y Tedarikçisi ile yaptığı görüşmede belirli bir giyim eşyası için hedef marjı yüzde 60 olarak belirlediğini varsayalım.

TOPLAM SATIŞ FİYATI	
%60 Marj	%40 Üretim Maliyeti

Tedarikçi için, kumaş ve trim, imalat maliyetinin %70'e kadarlık bölümünü oluşturabilir. İşçilik maliyetini %15, genel giderleri %5 ve fabrika marjını %10 olarak alalım.

%40 ÜRETİM MALİYETİ			
• %70 Malzeme	• %15 İşçilik	• %5 genel giderler	• %10 fabrika marjı

Markanın marjını korumak istediği ancak ücretlerin ulusal asgari ücretteki artış nedeniyle yükseldiği ve genel giderlerin de enflasyona paralel olarak arttığı durumda, tedarikçinin marjı azalacaktır.

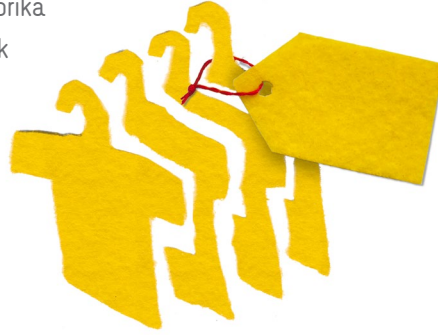
%40 ÜRETİM MALİYETİ			
• %70 Malzeme	• %16 İşçilik	• %6 Genel giderler	• %8 marj

Markanın marjını korumak istediği ancak döviz kurundaki değişimin olumsuz etkisi nedeniyle emtia fiyatlarındaki artışın sonucu olarak malzeme fiyatlarının yükseldiği, fakat tedarikçinin de marjını sürdürmek için işgücü maliyetiyle oynadığı bir durum ortaya çıkabilir.

* Marj ile üretim maliyeti arasındaki oran, müşteri tarafından takip edilen belirli bir iş modeline güçlü biçimde bağlıdır. Yukarıdaki grafik yalnızca bir örnek olarak kullanılmaktadır.

Hazır giyimin toplam tahmini değerinin yüzde 40'ı üretim maliyeti olacaktır. Bu maliyetin yüzde 70'i malzeme ve trime gitmekte, yüzde 15'ini işçilik oluşturmakta, genel giderler ve fabrika marjı ise sırasıyla yüzde 5 ve yüzde 10 olmaktadır. Markanın hedef marjını korumak istediğini varsayarak, eğer asgari ücret işçilik maliyetlerinde ve genel giderlerde (genel giderler dolaylı işçilik maliyetlerini, vb. de içermektedir) yüzde 1 artarsa, diğer her şey aynı kalsa da, birim imalat fiyatı artmadığında fabrika marjı düşecektir.

Benzer şekilde, eğer döviz kurundaki değişime bağlı olarak kumaş fiyatları artarsa ve fabrika piyasada kalabilmek için marjını korumak istiyorsa, o zaman işçilik maliyetlerinin buna uygun olarak aşağı çekilmesi gerekecektir. Uygunluk açısından duruma baktığımızda, bunun kural ihlaliyle sonuçlanmadan nasıl yönetilebileceği önem kazanmaktadır.



Bu tür durumlarda kendi marjını korumak isteyen herhangi bir tedarikçi mantıksal olarak işletme giderlerinde ayarlamalar yapmalıdır. Tüm iş (FOB) senaryosunda, bunu ya daha ucuz kumaş bularak ya da daha kötü işçilikle hazır giyimin kalitesinden taviz verme arayışı içinde yapmaya çalışabilir. Kaliteye ilişkin konular maliyet fiyatının düşürülmesi ve/veya cezalarla sonuçlanabileceğinden belirli bir risktir. Alternatif bir yol olarak tedarikçiler işçilik maliyetini bir biçimde düşürme arayışına girebilirler. Bunu işçi sayısını azaltarak, ücretsiz fazla çalışma yaptırarak, üretim hattının hızını ya da ölçülen günlük üretim hedeflerini artırarak (ki buna üretim hattı yöneticilerinin fiziksel ve/veya sözlü istismar tehditlerinin eşlik etmesi her zaman olasıdır) ya da yetkisi olmadığı halde fasona vererek yapabilirler. Deneyisel araştırmalar asgari ücrete uymamanın sıklıkla alıcıların olumsuz uygulamalarından (kötü planlama, ödeme takviminin uzatılması ya da model değişikliğinin geç yapılması) kaynaklandığını gös-

termektedir⁸. Yakın zamanlı bir ILO çalışması tedarikçilerin üçte birinin alıcıdan gelen sipariş düzeyini koruyabilmek için maliyetin altında satış yaptığını ortaya koymaktadır. Dahası, asgari ücretteki artışı karşılayacak bir fiyat artışı yapmak istemeyen alıcıların yüzdesi sorulduğunda, tedarikçiler alıcıların yüzde 75'inin buna isteksiz olduğunu bildirmiştir.⁹

Ortada reddedilemeyecek, kronik bir uygunsuzluk sorunu vardır ve hem FWF üyelerinin denetim raporları ve şikayet prosedürü¹⁰ hem de Better Buying'in yakın tarihli tedarikçi araştırması sonuçları¹¹ bunu doğrulamaktadır. Bu veriler ILO ve Better Work tarafından yapılan araştırmaların daha geniş bölgesel bulgularıyla da uyumludur. Bu bulgular hazır giyim işçilerinin ortalama yüzde 36'sına bir biçimde (asgari ücrette, fazla çalışmada, izin haklarında ya da sosyal güvenlik primlerinde) eksik ödeme yapıldığını ortaya çıkarmıştır.¹²

Uygunluk nedenleriyle işçilik maliyetini daha görünür kılmak isteyen alıcıların, bu maliyetlerin fabrika düzeyinde nasıl oluştuğunu anlamaları gerekmektedir. Sonraki bölümde sektördeki hazır giyim maliyetlerine farklı yaklaşımların bir özeti sunulacak ve işçilik maliyetlerinin nasıl hesaplandığı açıklanacaktır. Hem işin yaptırıldığı ülkede zorunlu dakika başı işçilik maliyetinin hem de belirli bir fabrikadaki gerçek dakika başı işçilik maliyetinin belirlenmesi için bir çalışma modeli verilecektir. Son bölüm ücrette uygunluk için tedarikçinin işçilik maliyeti konusunda daha şeffaf olması gerektiği görüşünü ileri sürmekte ve bunun sektör için bazı sonuçlarının altını çizmektedir.

⁸ Daha kapsamlı bir liste için: Better Buying <https://betterbuying.org/about-purchasing-practices>, son erişim 28/6/2018.

⁹ Daniel Vaughan-Whitehead and Luis Pinedo Caro, Purchasing practices and working conditions in global supply chains; Global Survey Results ILO INWORK Issue 10, p.8, 2017. See also IEH Norwegian ETI, 'Suppliers speak up: How Responsible Purchasing Practices Can Improve Working Conditions in Global Supply Chains', 2014.

¹⁰ Fair Wear Foundation Annual Report 2017 Pp 21-36.

¹¹ Dickson, Marsha A., Better Buying Purchasing Practices Index, Spring 2018; Purchasing Practices Performance in Apparel, Footwear, and Household Textile Supply Chains, https://betterbuying.org/wp-content/uploads/2018/05/4159_better_buying_report_final.pdf, son erişim 28/6/2018

¹² Matt Cowgill and Phu Huynh 'Weak minimum wage compliance in Asia's garment industry', Asia-Pacific Garment and Footwear Sector Research Note Issue 5, August 2016, ILO Regional Office for Asia and the Pacific.

MEVCUT MALİYETLEME UYGULAMALARI

Maliyet fiyatı görüşmeleri ticari açıdan çok hassas olduğu için işçilik maliyetini belirlemeye yönelik yaklaşımlara ilişkin kapsamlı deneysel veri hiç bilmiyoruz. Bu bulgular mevcut maliyet tablolarındaki verilere ve satınalma ve imalat deneyimlerine (sanayi danışmanlarının elde ettiği bilgilere) dayanmaktadır. Yukarıda da gördüğümüz gibi, tedarikçilerin maliyet fiyatı görüşmeleri deneyimi, ihale açmaktan basit yüz yüze pazarlığa ve bir ölçüde de “açık maliyetleme” olarak adlandırılan yöntem kadar çeşitlilik göstermektedir. Bununla birlikte, iki tarafı keskin kılıç olmayı sürdüren “açık maliyetleme” genellikle alıcıya avantaj sağladığından, özellikle fiyat görüşmelerinde şeffaflık söz konusu olduğunda süreçlerde ve işlemlerde büyük farklılıkların olduğu görülecektir.

Mevcut maliyetleme uygulamasını anlamak için başlangıç noktamız sektördeki iki ana satınalma modeli olmalıdır: Kesim Yapım ve Bitiriş (CMT) ve Tüm İş Modeli (yani gemide teslim fiyatı ya da FOB).

KESİM-YAPIM-BİTİRİŞ (CMT)

CMT modelinde alıcı yalnızca CMT için fabrikaya ödeme yapar. Bunun anlamı fabrikanın yalnızca işgücü satıyor olmasıdır. Kumaş, aksesuarlar vb alıcı tarafından sipariş edilir ve sağlanır. CMT modelinde alıcı geliştirme sürecinin büyük bir kısmını kendi kontrolü altında tutar ve işgücünü CMT fabrikalarından satın alır. CMT imalatçıları hammadde tedarik edildiğinden ve geliştirme ve tedarik kısmıyla çok ilgili olmadıklarından, tüm iş modeli kapsamında çalışan fabrikalara kıyasla doğrudan işçiliğin daha yüksek olduğu bir maliyet yapısına sahip olma eğilimindedir. Bunun nedeni onların temel gücünün geliştirme ve tedarikten çok, imalat sürecinde olmasıdır.



TÜM İŞ MODELİ (FOB)

Tüm İş Modeli (FOB) alıcının hazır giyim ürünlerini fabrikadan satın aldığı, dolayısıyla fabrikanın geliştirme ve tedarik sürecine daha çok dahil olduğu resmi bir uluslararası ticaret terimidir (Incoterm)¹³. Bu model fabrikanın geliştirme, tedarik ve gerekli materyalleri önceden finanse edebilmesini sağlayacak belirli bir gücünün ve mali istikrarının olmasına ek olarak fabrika kadrosunun çok daha yüksek bir beceri setine ve yeteneklerine sahip olmasını gerektirir. Dolayısıyla tüm iş modeline göre çalışan fabrikalar, geliştirme, tedarik ve gerekli hammaddelerin satın alınması için ek görevler nedeniyle, doğrudan ve dolaylı işçilikle ilgili olarak farklı bir maliyet yapısı göstermektedir.

Her iki durumda da alıcı ve fabrika yalnızca söz konusu hazır giyim için toplam bir rakamı tartıştıktan sonra, fiyat görüşmeleri genellikle oldukça basit olabilir.

Bu, bir tişört için şöyle olabilir:

TİŞÖRT İÇİN CMT FİYATI > Parça başı fabrikada teslim 0,95 \$

TİŞÖRT İÇİN TÜM İŞ FİYATI > Parça başı FOB 6,25 \$

¹³ Resmi bir uluslararası ticaret terimi olan FOB, satıcının malları belirlenmiş olan bir gemiye yüklediği ve yükleme tamamlandığında nakliye giderinin ve riskin sözleşmenin karşı tarafın sorumluluğuna geçtiği bir uygulamadır. Hazır giyim tesliminde yaygın olarak kullanılan başka Incoterms de vardır: Ticari İşletmede Teslim - Ex Works (EWC), Masraflar-Sigorta-Navlun - Cost-Insurance-Freight (CIF), Gübrük Resmi Ödenmemiş Olarak Teslim - Delivered Duty Unpaid (DDU), Taşıyıcıya Masrafsız Teslim - Free Carrier (FCA) ve diğerleri. Dolayısıyla Incoterms satıcının malların nakliye giderini ve riski hangi noktaya kadar üstlendiğini, bir başka deyişle alıcının hangi noktada bunları devraldığını belirler. Incoterms, dış ve iç ticaret işlemlerini kolaylaştırmak amacıyla Milletlerarası Ticaret Odası (ICC) tarafından yayımlanmaktadır. <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010>, son erişim 29/6/2018.

Şekil 1 FOB fiyat teklifi için bir örnek

Spor Markası ZXY'nin Fiyat Kotasyonu					
Tüm fiyatlar Honduras, FOB – Stil başı 5000 birim baz alınarak					
Style Number	Description	Image	Fabric	Price	Comments
SP20001	Men's Basic T-Shirt Regular Fit		Textafil P-4408 Content: 100% Polyester Cutable Width: 70" COO: El Salvador Price: \$2.53 MOQ: 2630 yd/color	\$6.20	-
SP20002	Men's Basic T-Shirt Slim Fit		Textafil P-4408 Content: 100% Polyester Cutable Width: 70" COO: El Salvador Price: \$2.53 MOQ: 2630 yd/color	\$6.00	-
SP20003	Ladies Basic T-Shirt Regular Fit		Textafil P-4408 Content: 100% Polyester Cutable Width: 70" COO: El Salvador Price: \$2.53 MOQ: 2630 yd/color	\$5.75	-
SP20005	Men's Basic Knit Short		Textafil P-3310 Content: 100% Polyester Cutable Width: 56" COO: El Salvador Price: \$1.86 MOQ: 3610 yd/color	\$6.00	-

All styles costed with the following:
 3 Heat Transfers (Front, Back, and Interior)
 Care & Content Label
 Polybag
 UPC Sticker
 Packaging/Shipping Materials
 Hangtag
 Plastic Barb
 PO Tracer Label

Hazır giyim maliyetlemesine ve görüşmesine yönelik bu yaklaşım, şeffaflıktan en uzak yaklaşımdır, çünkü gerçek maliyetlerin ayrıntılarını ve bu maliyetlerin ne şekilde paylaştırıldığını görmemize imkan vermez.

Bilinçli bir alıcı, bu maliyetlerin fabrikanın işçilik maliyetlerini karşılamaya yettiğini varsaymak durumundadır. Daha şeffaf bir maliyetleme modeli, ürün maliyetlerinin daha ayrıntılı olarak belirtildiği bir modeldir. Normal olarak açılması gereken ana unsurlar şunlardır:

- Malzeme girdisi > Malzeme maliyeti (kumaşın maliyeti ve tüketimi, bitiriş, süsleme, aksesuarlar...)
- İşgücü maliyeti
- Genel giderler
- Fabrikanın alış ve satış fiyatı arasındaki fark

MALZEME GİRDİSİ

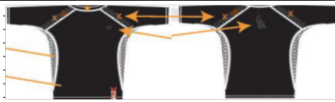
Aynı zamanda BOM (Bill of Materials - Malzeme Faturası) olarak da bilinen bu maliyet, parça başına tüketilen miktar ve belirli bir fire yüzdesi de dahil toplam malzeme maliyetidir. Hem fabrika hem de marka normal olarak bu maliyetler konusunda ayrıntılı bilgiye sahiptir. Çünkü bunlar en büyük maliyet kalemini oluşturur ve dolayısıyla fiyat belirlemede son derece önemlidir. Ayrıca, hedef fiyatı tutturabilmek için tasarım sürecinde en doğru kumaşın seçilmesi bakımından önem taşımaktadır. Kumaş fiyatı ve tasarım girdisi ürün fiyatı üzerinde doğrudan etkili olabildiğinden kumaş maliyetinin bilinmesi görüşmeler için rahatlatıcıdır.

İŞÇİLİK MALİYETİ

Basit bir tanımla işçilik maliyeti genellikle işgücünün parasal zaman değerinin ilgili hazır giyimi imal etmek için gerekli işçilik süresi ile çarpımı olarak ifade edilir. Aşağıda Şekil 2'de işçilik maliyeti gösterilmiştir. İşçilik maliyetlemesinde baskın zaman değeri hazır giyim modellerinin ya iş etüdü (fabrikadaki tüm işlem gözlemlenir ve harcanan zaman

Şekil 3

kumaş gereksinimlerinin en ince ayrıntısına kadar belirlendiği ancak işçilik maliyetlerinin genel giderler ve fabrika kârı içinde gizlendiği “açık” maliyetlemeye bir diğer örnektir.

XYZ MARKASI HAZIR GIYIM MALİYET CETVELİ						
TARİH:	40462					
SEZON:	2017					
BÖLÜM:						
MODEL NO:	#4 (VERSİYON 2)					
TANIM:	ANTREMAN, KISA KOLLU ÜST V.2					
KOTA:						
ÖLÇÜ ARALIĞI:						
TESLİM SÜRESİ:						
KUMAŞ						
	Tanım	Tüketim	Birim	Birim Maliyet	Nakliye	Toplam (\$)
Kabuk Kumaş:				US \$		
Col.A	MF28016 REC/PFP	0,8450	YDS	2,69		2,2731
Col.B	DF 28663/AG	0,1100	YDS	2,36		0,2596
					Toplam	
BİRLEŞTİRME VE KAPATMA						2,53
					Toplam	
MARKALAMA VE AKSESUARLAR						
	Tanım	QTY		Birim Maliyet		Toplam (\$)
	Baskı MMA + Text 6.8x4 cm	1,00	PC	0,26		0,2600
	Baskı Text Logo Boyut 10 cm	1,00	PC	0,33		0,3300
	Dokuma Dış Etiket	1,00	PC	0,07		0,0700
	Dokuma Ana Etiket	1,00	PC	0,07		0,0700
	Ölçü Etiketi	1,00	PC	0,02		0,0200
	Dikiş İpliği No.120-GT					0,0950
	Dokuma İpliği No.110					0,0950
					Toplam	
PAKETLEME AKSESUARLARI						0,94
	N/A					
					Toplam	
KUMAŞ MALİYETİ					2,5327	
%5 İSKONTO					0,1266	
BİRİKİMLİ MALİYET					0,9400	
%3 İSKONTO					0,0282	3,6275
DİĞER					0,00	
					0,00	0,00
NAKLİYE VE GÜMRÜK					0,00	0,00
İŞGÜCÜ, DİĞER GİDERLER VE KÂR					4,39	4,3910
KOTA KATEGORİSİ					0,00	
MALZEME ÜCRETİ					0,00	
					0,00	0,00
TOPLAM ÜRETİM MALİYETİ: 30.50 BAHT/US \$ DÖVİZ KURU TEMEL ALINMIŞTIR						8,02\$
NOT: Bu fiyata paketleme aksesuarları dahil edilmemiştir.						

Şekil 4, çalışılan dakika başı maliyetin ve standart izin verilen dakikaların gösterildiği hazır giyim maliyetlerine bir örnektir.

Şekil 4 Teknik polar gömlek

Teknik Polar Gömlek									
Kış Sezonu 19					Müşteri 88				
Üretim	Stil	Model No	TaslakNo	Beden Ar.	Dik Yaka ½ zip Shirt Augsburg			S.P.O.R.T Ltd.	
	210061	V12 210061	20	LXS-LXXL					

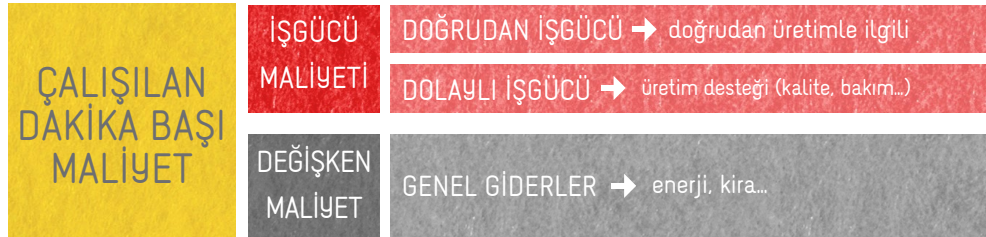
Bu dört örnek bir fiyat teklifinde kalemlerin sunumunda bir dizi olanağın olduğunu göstermektedir:

- Hazır giyim için toplam fiyat
- İşçilik için toplam
- İşgücünü, genel giderleri ve kârı içeren bileşik maliyet (SAM ile hesaplama yapılmış ancak açıklanmamıştır)
- CMT fiyatı = çalışan dakika başı maliyet x SAM
- CMT fiyat teklifi = çalışan dakika başı fiyat x SAM

İlk üç örnek, işçilik maliyeti konusunda şeffaf değildir; dolayısıyla ödenen fiyatın ücrette uygunluk maliyetlerini karşılayıp karşılamadığını değerlendirmeye imkanı vermemektedir.

Dördüncü örneğimiz çalışan dakika başı maliyet olarak bilinenin kullanımını göstermektedir. Bir fabrikanın çalışan dakika başı maliyeti hesaplanırken, tüm (yıllık) işletme maliyetleri (doğrudan işçilik, dolaylı işçilik ve genel giderler) ele alınmakta ve fabrikanın toplam kapasite dakikalarına bölünmektedir. Kapasite dakikaları yıllık mevcut dikiş makinesi dakikalarının sayısı temel alınarak (ilgili ülkenin standart çalışma süresine göre) hesaplanmaktadır.

Şekil 5 Çalışan dakika başı maliyet şöyle görselleştirilebilir.



Çalışılan dakika başı maliyetin bir hazır giyim üretiminde fabrikanın gerçek imalat maliyetini gösterdiği ileri sürülebilir ve çalışan dakika başı maliyet SAM süresi ile çarpılarak maliyetin unsurlarına ayrılmasında kullanılabilir. Bunu çalışan dakika başı fiyat ile karıştırmamak gerekir çünkü çalışan dakika başı fiyat çalışan dakika başı maliyet artı fabrikanın bunun üzerine eklediği kârdan oluşmaktadır. Bu derece açık maliyetlemenin var olduğu durumlarda çalışan dakika başı maliyet/fiyat değişmesi muhtemelen CMT/FOB imalat maliyeti fiyatı içinde fiyatlandırılacaktır.

Çalışılan dakika başı maliyet bir hazır giyimin işçilik maliyetini belirlemeye yardımcı olur. Ancak hesaplamada genel giderleri dışta bırakarak dakika başı işçilik maliyetini elde ederiz ve bu bizim daha net bir sonuca ulaşmamızı sağlar.

Şekil 6 'da, yetişkinler için kot pantolon üzerinden bir örnek yer almaktadır:

Kumaş tipi	%100 PAMUK DENİM, BOYANMIŞ
Kumaş Genişliği / GSM	315 GSM
Ana Kumaş Maliyeti	2.09\$
Kullanım	1.36\$
Toplam Kumaş Maliyeti	2.84\$
Trim Maliyeti	0.75\$
P&P Maliyeti	0.20\$
Toplam	3.79\$
CM Maliyet	
SAMs	16
SAM Başı Maliyet	0.090£
CM Maliyet	1.44\$
Diğer Giderler	
Yan Giderler	0.17\$
Kilo başı nakliye	0.02\$
Nakliye Giderleri	0.03\$
İhracatta Vergi İadesi	
Toplam	0.22\$
Doğrudan Maliyet	5.45\$
Genel Giderler	0.20\$
Marj	0.28\$
% age	8.1 %
Katkı	0.48\$
Tedarikçi Maliyeti	5.93\$

Kaynak: Sanayi rakamları



Maliyet oluşumunun sunumunda bir derece şeffaflık olması bize bu değerlerin uygunluk sağlanmasına katkısı konusunda hiçbir şey söylememektedir. İzleyen bölümde bir maliyetin ücrette uygunluğu olup olmadığını belirlemek için gerekli unsurları inceliyoruz.

İŞÇİLİK MALİYETİNDE DAHA FAZLA ŞEFFAFLIK SAĞLANMASI

Kapsamlı bir işçilik maliyetlemesinde alıcıların ve tedarikçilerin işçilik maliyetinin tüm unsurlarını bilmesi gerekir. Dört ana değişken açılmıştır:

- İşçilik maliyetinin belirli unsurları
- Doğrudan ve dolaylı işçilik maliyeti unsurlarının dakika değeri olarak belirtilmesi
- SAM
- Fabrikanın verimliliği

İŞÇİLİK MALİYETİNİN UNSURLARI

İşçilik ödemelerinin hangi unsurlardan oluştuğu konusunda kabul edilmiş sözleşmeler vardır. Fair Labor Association işçilik maliyetinin olası unsurlarını tek tek belirlemeye yönelik bir projeye uğraşmaktadır.¹⁵ Her ülkenin ulusal asgari ücret mevzuatına göre zorunlu kabul ettiği farklı bir dizi unsur bulunmaktadır. Dahası, her fabrika üretimi teşvik etmek ve yerel işgücü piyasalarının hareketli olduğu yerlerde işgücünü elde tutmak için ücretin bu zorunlu unsurlarının üzerinde ödeme



¹⁵ Kaynak: Technical note US Bureau of labour statistics (August 2013) <https://www.bls.gov/news.release/ichcc.tn.htm> (son erişim 18/07/2017). Ayrıca bkz. FLA Compensation data collection guide, http://www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/fla_data_collection_guide_january_2016.pdf

yapmaya yönelik ikramiye ve/veya ek ücret planları geliştirmiştir. Ücrette yasal uygunluğu belirlemek amacıyla zorunlu ve zorunlu olmayan unsurlar arasında biçimsel bir ayırım yapmak mümkün olmakla birlikte, uygulamada tedarikçinin ürünü alıcıya teslim edebilmesi için fabrika düzeyinde ücretin zorunlu olmayan unsurları gereklidir.

FWF, üye şirketlerin ücrette uygunluk alanında ayrıntılı durum tespiti yapmasını teşvik etme çabaları çerçevesinde, alıcıları, tedarikçilerle yaptıkları işlemlerde, onların bu alandaki çalışmalarını her yıl değerlendiren, işçilik maliyetlerini açmaya 'iten' bir marka performans ölçüt göstergesi geliştirmiştir. Performans Göstergesi 1.8 bu konudur:

1.8 Üye marka, satın alma fiyatlarıyla üretim lokasyonlarındaki ücret seviyeleri arasındaki bağlantıyı gösterebilir.

Maksimum		Minimum
4	2	0
İleri Üye marka, satın alma fiyatları içindeki işgücü maliyeti bileşeni konusunda net bir anlayış ortaya koymaktadır.	Orta Üye marka açık maliyetin bir biçimini ortaya koyabilir ve satın alma fiyatlarına güvenilirlik kontrolü uygular.	Yetersiz Üye marka satın alma fiyatlarını bilmekle yetinir. Ücret/işgücü maliyetine ilişkin herhangi bir anlayış yoktur.

Kaynak: FWF Marka Performans Kontrol Gösterge Kılavuzu, 2018¹⁶

FWF aynı zamanda tedarikçilerin alıcıları ulusal asgari ücretteki herhangi bir artışın karşılanması için gerekli fiyat artışını yapmaya zorlayabilmelerini sağlamak için Myanmar ve Bangladeş'teki üye fabrikalarla bir proje başlatmıştır.¹⁷

¹⁶ <https://www.fairwear.org/resource/fwf-brand-performance-check-guide-2018/>, son erişim 4/7/2018.

¹⁷ FWF/FNV Wages on the Move project, <https://www.fairwear.org/news/fwf-researches-impact-of-recent-minimum-wage-rise-in-myanmar/>, son erişim 4/7/2018.

Her iki yaklaşım da ilgili ülkede ücretin zorunlu unsurlarının ve işverenin genel işçilik giderlerinin kavranmış olmasını ve fabrikadaki zorunlu olmayan unsurlar konusunda içeriden doğru bilgi edinilmesini gerektirmektedir. Bununla birlikte birincisi resmi olarak elde edilebilir ve kesinlikle fabrika tarafından da bilinirken, ikinci bilgi normal olarak yalnızca fabrika denetimleri aracılığıyla sağlanabilir.

İlk olarak dakika başı zorunlu işçilik değeri ulusal asgari ücret, yasal olarak ödenmesi gereken diğer ücret unsurları ve işverenin bunların dışındaki işçilik giderleri temelinde bir dakikalık işçiliğin temel fiyatıdır. Olası zorunlu unsurlar aşağıda çizelgede sunulmaktadır:

Çizelge: Olası ücret unsurlarının listesi

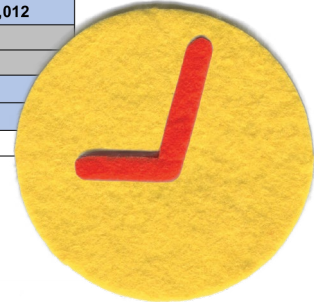
ÇALIŞILAN SÜRE İÇİN YAPILAN ÖDEME	Temel ücret Yaşam maliyeti ayarlaması Vardiya primi Diğer
DOĞRUDAN YAPILAN ÖDEMELER	Ücretli izin Tasarruf fonlarına yapılan ödeme Çocuk bakım desteği Yol parası Konut yatakhane ödeneği Yemek parası Kıdem ödemesi Diğer
İŞVERENİN BUNLARIN DIŞINDA İŞÇİLİK GİDERLERİ	Emeklilik ve malullük aylığı Sağlık sigortası Gelir garantisi sigortası İşsizlik sigortası Kıdem tazminatı Bordrodaki vergiler Diğer

Bu kapsamlı listede fazla çalışma ücreti ve teşvik primi gibi kalemler de yer almaktadır. İşçilik maliyetinin ayrıntılı durum tespiti yapılarak hesaplanmasında genel amaç normal çalışma süresi içinde insan onuruna yakışan bir ücretin ödenmesidir. Bunun için bir (teşvike) ikramiyeye gerek olmasa da ilgili sektörde ortalama fazla çalışma süresini karşılayacak bir ödenek olmalı ve yasal fazla çalışma zam oranı üzerinden hesaplamada dikkate alınmalıdır. Üretim ikramiyesinin niteliği gereği yansıtılması zor olmakla birlikte, beklentimiz, bir tedarikçinin dakika başı fiili işçilik değerini hesaplarlarken bunu da doğrudan işçilik maliyeti unsuru olarak dahil etmesidir (aşağıya bakınız).

Çeşitli unsurlar bilindikten sonra bunlar bir EXCEL sayfasına yerleştirilebilir ve maliyetleme sürecini basitleştirmek için ilgili veriler girilebilir. Şekil 7'deki örnekte Myanmar için dakika başı zorunlu işçilik değerini fazla çalışmalı ve fazla çalışmasız iki şekilde hesaplıyoruz. Bu hesaplama asgari ücretin %33 oranında (Myanmar para birimine göre) artarak ayda 60 \$'dan 90 \$'a çıkmasının ardından Mayıs 2018 itibarıyla yapılmıştır. Dakika başı zorunlu işçilik değerlerine dikkatle yaklaşmak gerektiğini lütfen kaydediniz. Çünkü bölge/il düzeyinde asgari ücretler vardır ve kimi durumda kademe ulusal asgari ücret yapılarının da dikkate alınması gerekebilir.



			Eski Asgari Ücret	Fazla Mesai saatleri	Yeni Asgari Ücret	Fazla Mesai Saatleri	Not
Zorunlu Ulusal Öğeler	Çalışılan süre için yapılan ödeme	Sözleşmeli ücret	108000		144000		
		60 saat çalışma/hafta= 160T saat/hafta x 4,28 = 680T saat/ay		61200		81600	Haftada 16 saat fazla mesai
	Diğer zorunlu öğeler	Yıllık izin	2999		3998		10 günlük yıllık izin / 12 ay
		Hamilelik izni (doğum öncesi 42, doğum sonrası 56 gün)					Son yılların verileri kullanılabilir
Fabrikaya Özgü Ücret Öğeleri	Devam Primi						
	Beceri Primi						
	Kıdem Primi						
	Verimlilik Primi						
		AraTOPLAM	110999	61200	147998	81600	
Zorunlu Ücret Maliyeti	İşverenin işgücüne ilişkin dolaylı masrafları	Sosyal sigorta %3,00	3330		4440		
Fabrikaya Özgü Aynı Öğeler	İkramiye veya diğer aynı öğeler (yemek, ulaşım...)						
	İşçi başına toplam işgücü maliyeti		114329	61200	152438	81600	
	Aylık kapasite dakikaları		11300	4109	11300	4109	normal çalışma haftası 44s/hx4,28x60dk fazla mesai 16s/hx4,28x60dk
	Dakika Başı İşgücü Değeri (MMK)		10,12	14,89	13,49	19,86	
	Dakika Başı İşgücü Değeri (US \$)		0,006	0,009	0,008	0,012	
	Fazla Mesai dahil Aylık İşgücü Maliyeti		175529		234038		
	Fazla Mesai dahil aylık toplam kapasite dakikaları		15409		15409		
	Dakika Başı İşgücü Değeri – MMK (Fazla Mesai dahil)		11,39		15,19		
	Dakika Başı İşgücü Değeri – US \$ (Fazla Mesai dahil)		0,007		0,009		
	Döviz Kuru 1 US \$ _MMK	1601					
15.10.2018	Yeni Asgari Ücret artışının normal çalışma süresi (44 saat) üzerindeki dakika başı etkisi				0,0021		
	Yeni Asgari Ücret artışının fazla mesai (16 saat) üzerindeki dakika başı etkisi				0,0031		
	Yeni Asgari Ücret artışının 60 saatlik bir çalışma haftası (fazla mesai dahil) üzerindeki dakika başı etkisi				0,0024		



Bu hesaplama, geçerli dakika başı işçiliğin değerini ve ücret artışının maliyet üzerindeki etkisini fazla çalışma dahil ve hariç olarak göstermektedir. Bu örnekte Myanmar'daki fabrikalardan gelen dakika başı işçilik maliyeti, fazla çalışma dahil zorunlu ödemeleri karşılayabilmek için en az Birleşik Devletler parasıyla 1 cent'in 0,9'u kadar olmalıdır. Hesaplama, fiili maliyet artışının standart çalışma süresinde yalnızca dakikada **1 cent'in 0,21'i** kadar olduğunu, fazla çalışma yapıldığında ise bu oranın 0,31'e çıktığını göstermektedir. Hesaplarına fazla çalışmayı dahil eden bir fabrika için dakika başı artış 1 cent'in 0,24'ü olacaktır. SAMs ve verimlilik konularının

ele alınacağı bölümde Myanmar'daki %33'lük ücret artışının boyutunu göstermek için farklı hazır giyim modellerinde işçilik maliyetinin etkisini ve bir alıcının bulması gereken ek kaynağı hesaplıyoruz. Bunun zorunlu unsurlar için dakika başı değer artışı olduğunu lütfen kaydediniz. Myanmar örneğinde fabrikalar beceri, devam ve verimlilik primleriyle birlikte asgari ücretin üzerinde ödeme yapmaktadır. Fabrikadaki dakika başı gerçek işçilik değerine ulaşmak için bu değerler fabrika yönetimi tarafından hesaba dahil edilmelidir. Bu unsurlar eklendiğinde bile dakika başı işçilik maliyetindeki artış önemsiz düzeydedir.

DAKİKA BAŞI DEĞER OLARAK İFADE EDİLEN DOĞRUDAN VE DOLAYLI İŞÇİLİK MALİYETLERİ

Dakika başı zorunlu işçilik değeri ile karşılaştırmak üzere dakika başı gerçek işçilik değerini belirlemek için tedarikçi önceki mali yılın doğrudan ve dolaylı işletme giderlerini eldeki yıllık kapasite dakikalarına bölmelidir. Ücrette uygunluk için gerçek işçilik maliyetinde şeffaflık sağlanması, tedarikçinin dolaylı işçilik maliyeti unsurlarını genel giderlerden ayırmasını ve dakika başı işçilik değerini belirlemek için bunu doğrudan işçilik maliyetine eklemesini gerektirmektedir.

DAKİKA BAŞI İŞGÜCÜ MALİYETİ

Doğrudan İşgücü > üretimle doğrudan ilgili
Dolaylı İşgücü > üretim desteği

Kullanılabilir Kapasite Dakikaları

Bu şekilde hesaplanan işçilik maliyetlerinin tüm zorunlu ve zorunlu olmayan unsurları, fazla çalışmaları, ikramiyeleri ve eğitim harcamaları gibi diğer ilgili ücrette uygunluk maliyetlerini kapsadığını umuyoruz. Fabrikasının dakika başı işçilik maliyetinin yalnızca tedarikçinin sağlayabileceği bir rakam olduğunu, çünkü bu rakamın şirketin kendi bilgilerine ve gerçek işletme maliyetlerine dayandığını unutmayın.

Bu, kabul edilebilir uygunlukta bir ücret maliyeti ile nasıl kıyaslanabilir? Bu uygulama asgari ücret artışının yansıtılmasına yönelik olarak daha ayrıntılı bir işçilik maliyetinin sunulmasını sağlarken, tedarikçilerin, doğrudan ve dolaylı çalışanlarının sözleşmeyle belirlenen ücret maliyetleri için ayrı hesap tutması gerekecektir. Dolayısıyla asgari ücretteki bir artışın ardından tedarikçiler bu yüzdelik artışı toplam ücret maliyetine değil bu rakama uygulayacaktır.

Böylece tedarikçi aşağıdaki konularda şeffaflığı sürdürmelidir (asgari işçilik maliyeti olarak):

İŞÇİLİK MALİYETİ

Çalışılan süre için yapılan ödeme
Parasal ve aynı yan ödemeler
İşverenin bunların dışında işçilikle ilgili giderleri

Standart çalışma haftası / ayı

İşçi Başı Toplam İşçilik Maliyeti = LMV
Kapasite dakikaları

Yukarıdaki üç unsur, ulusal asgari ücret tespitinde belirtilen ve/veya ulusal mevzuatta sayılan sosyal güvenlik ve mali işlerle ilgili gerekler gibi olası zorunlu unsurlar açısından daha da ayrıntılı biçimde sınıflandırılabilir. Satınalma şirketlerinin tedarikçilerden fabrikanın dakika başı işçilik maliyetini kendilerine açmasını istemelerini tavsiye ederiz. Bu noktada doğrudan ve dolaylı işçilik maliyetlerinin ayrıntılı dökümü ile ilgilenmiyoruz; ihtiyacımız olan, bu rakamların toplamının eldeki kapasite dakikalarına bölünmesiyle bulunacak dakika başı işçilik değeridir. Fabrikasının dakika başı işçilik değeri fabrikadaki mevcut dakika başı işçilik maliyetini yansıtmalıdır. Teklif edilen fabrika dakika başı işçilik değeri en azından ulusal zorunlu dakika başı işçilik değerinin üzerinde olmalıdır ve maliyet fiyatı görüşmelerinde fabrikanın işçilik fiyatlamasının güvenilirliğini doğrulamada kullanılabilir.

İŞÇİLİK MALİYETİNDE ŞEFFAFLIĞIN UYGULANMASI

İşgücü fiyatında şeffaflığın, maliyet fiyatı görüşmelerinde masaya getirilmesi- nin niçin gerekli olduğunu kendimize hatırlatmaya değer. Böyle bir yöntem şun- ların yapılmasına yardımcı olmalıdır:

- Mevcut fiyatların ücrette uygunluk maliyetlerini karşılamaya yetip yetme- diğinin belirlenmesi. Tam açık maliyetleme olmadığı durumda, ulaşılması en zor hedefin bu olduğunu söylemeliyiz.
- Asgari ücretteki bir artışı karşılayabilmek için gerekli fiyat artışının boyutu- nun belirlenmesi. Kısmi açık maliyetleme ile bunun sağlanması mümkün- dür.
- Mevcut ücret ile belirli bir yaşam ücreti ölçütüne göre arzu edilen ücret arasındaki “ücret farkı”nın belirlenmesi.
- Tanımlanan dakika başı işçilik değeri ya da dakika başı işçilik fiyatı, sektör çapında ya da birden fazla işverenin katıldığı pazarlıkta alıcıların ücret artışlarını karşılamak için ayıracakları fonları belirlemede kullandıkları araç olabilir.

Bununla birlikte, işçilik “fiyatı”nın işçilik maliyetinin yalnızca bir kısmı olduğunu, öteki ana unsurların SAM ve fabrikanın verimliliği olduğunu unutmamalıyız. Şimdi sırasıyla bunlara bakacağız.

SAMS

Bir ülke/il için dakika başı zorunlu işçilik değerinin dışarıdan oluşturulması nasıl mümkünse, aynı şekilde önceden belirlenmiş hareket ve zaman sistemleri kulla- nılarak SAMS yapay olarak oluşturulabilir.¹⁸ Bu tür süreler dikkatle değerlendiril- miş ve dinlenme ve arıza için süreler ayrılmış olmakla beraber, gerçek üretimin karşılaştırılabileceği ve geliştirilebileceği hedefler olarak işe yarar. Fabrika SAM'leri genellikle iş etüdü yoluyla belirlenmekle birlikte, bazı tedarikçiler hedef süreleri oluşturmak için GSD gibi sistemler kabul etmiştir.

¹⁸ Önceden belirlenmiş zaman ve hareket sistemleri: MTM, General Sewing Data ve SewEasy gibi kuruluşlarca kullanılan bir yöntem. Bu yöntemde insan hareketleri ölçülerek elde edilen yapay süreler kullanılarak bir hazır giyimi üretmenin dinlenme süresi dahil ne kadar zaman alacağına ilişkin tahmini bir süre belirlenmektedir. Bu yöntem, belirli bir işlemin ne kadar sürede yapıldığının zamanı ölçen araçlarla dikkatli bir biçimde ölçüldüğü gözleme dayanan bir iş etüdü yaklaşımından farklıdır. Bu yöntemde normal çaba ya da hızdan sapmalara göre ayarlama yapılır ve kaçınılmaz ya da makine kaynaklı gecikmeler, aşırı yorgunluğa karşı dinlenme ve kişisel gereksinimler gibi dışsal durumlar da dikkate alınır.

Şekil 8 Farklı hazır giyim ürünleri için Standart İzin Verilen Dakikalar

	Ürün	SAM (Ortalama)	SAM Aralığı
1	Bisiklet yaka tişört	8	6-12
2	Polo gömlek	15	10-20
3	Uzun kollu gömlek (resmi)	21	17-25
4	Pantolon (resmi)	35	
5	Sweat shirt (kapüşonlu)	45	35-55
6	Ceket	101	70-135
7	Kadın bluzu	18	15-45
8	Sütyen	18	16-30

Kaynak: <https://www.onlineclothingstudy.com/2011/09/standard-minutes-sam-or-smv-for-few.html> - erişim tarihi 26.05.2018

VERİMLİLİK

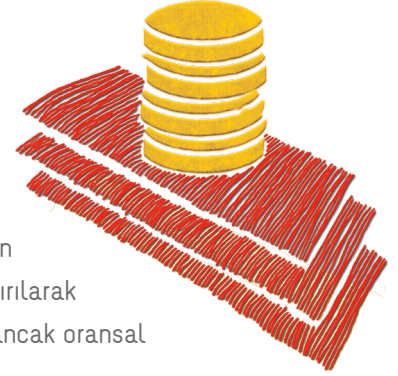
Bir hazır giyim ürününün imalatında gerçek işçilik maliyetinin hesaplanması için fabrikanın gerçek verimliliğinin de dikkate alınması gerekir. Çünkü SAM yalnızca optimal koşullar altında bir ürünün üretimi için gerekli zamanı gösterecektir. Her fabrika ve fabrikadaki her üretim hattının farklı bir üretim gerçeği vardır ve bu nedenle verimlilik faktörü dikkate alınmalıdır. Eğer bir fabrika %50 kapasite ile çalışıyorsa, ki bu az rastlanan bir durum değildir, o zaman bu fabrika SAM ile hesaplanan bir hazır giyimin üretilmesi SAM hedef süresinin iki katı zaman alacaktır. Bu ekstra sürenin fabrikanın maliyetleme sürecinde dikkate alınması gerekir; aksi halde fabrika, orta ve uzun vadede ayakta kalamaz. Gerçek verimliliğin hatalı hesaplanması ya da bunun çalışılan dakika başı maliyete dahil edilmemesi, alıcıya teslim tarihine uyabilmek için aşırı fazla çalışmaya ve/veya gerçekçi olmayan üretim hedeflerini tutturmaları için işçiler üzerinde baskıya yol açabilir. Tedarikçilerin / fabrikaların, verimliliği maliyetlerine / SAM's'e dahil ettiklerini varsaymalıyız; ancak sektördeki aşırı fazla çalışmanın boyutlarına baktığımızda bunun sistemli bir biçimde yapılmadığı sonucuna varıyoruz. Eğer alıcılar fabrikanın verimliliği konusunda çok az bilgiyle kaba bir pazarlığa giriyor ve fabrika da gerçek verimliliği maliyetine gerektiği gibi yansıtmıyorsa, uygunsuzlukların fazla olma ihtimali yüksektir. Bunun anlamı, SAM ve verimliliği da kapsayan imalat fiyatının diğer unsurlarının maliyetinin belirlenmesinde şeffaflığın gerekli olduğudur.

Şekil 9'da Myanmar'da ulusal asgari ücretteki artışın belirli hazır giyim ürünlerinin bir dizi SAMs ve %40 verimlilik koşullarında işçilik maliyetleri üzerindeki etkisini gösteriyoruz.

Şekil 9

Dakika Başı İşgücü Değeri Hesaplamaları – Myanmar – Asgari Ücret artışının etkisi - 2018							
		Eski Asgari Ücret	Fazla Mesai saatleri	Yeni Asgari Ücret	Fazla Mesai Saatleri	Not	
Çalışılan süre için yapılan ödeme	Sözleşmeli ücret	108000		144000		30 gün x 8 x 600	
	60 saat çalışma/hafta= 160T saat/hafta x 4,28 = 680T saat/ay		61200		81600	68 saat	
Parasal ve parasal olmayan kazançlar	Tatil ödemeleri	2998,8		3998		10 günlük yıllık izin / 12 ay	
AraTOPLAM		110999	61200	147998	81600		
İşverenin işgücüne ilişkin dolaylı masrafları	Sosyal sigorta %3,00	3330	1836	4440	2448		
İşçi başına toplam işgücü maliyeti		114329	63036	152438	84048		
Aylık kapasite dakikaları		11300	4080	11300	4080	44s/hafta x 4,28 x 60 dakika	
Dakika Başı İşgücü Değeri (MMK)		10,12	15,45	13,49	20,60		
Dakika Başı İşgücü Değeri (US \$)		0,007	0,011	0,010	0,015		
Fazla Mesai dahil Aylık İşgücü Maliyeti		177365		236486			
Fazla Mesai dahil aylık toplam kapasite dakikaları		15380		15380			
Dakika Başı İşgücü Değeri – MMK (Fazla Mesai dahil)		11,53		15,38			
Dakika Başı İşgücü Değeri – US \$ (Fazla Mesai dahil)		0,009		0,011			
Döviz Kuru 1 US \$_MMK		1354					
26.05.2018	Yeni Asgari Ücret artışının normal çalışma süresi (44 saat) üzerindeki dakika başı etkisi			0,002			
	Yeni Asgari Ücret artışının fazla mesai (16 saat) üzerindeki dakika başı etkisi			0,004			
	Yeni Asgari Ücret artışının 60 saatlik bir çalışma haftası (fazla mesai dahil) üzerindeki dakika başı etkisi			0,003			
	Ürün	SAM (Ort)	SAM Aralığı		SAM Ort	Verimlilik	%40
1	Bisiklet yaka tişört	8	6-12	Bisiklet yaka tişört	8	0,023	0,057
2	Polo gömlek	15	10-20	Polo gömlek	15	0,043	0,106
3	Uzun kollu gömlek (resmi)	21	17-25	Uzun kollu gömlek (resmi)	21	0,060	0,149
4	Pantolon (resmi)	35		Pantolon (resmi)	35	0,099	0,248
5	Sweat shirt (kapüşonlu)	45	35-55	Sweat shirt (kapüşonlu)	45	0,128	0,319
6	Ceket	101	70-135	Ceket	101	0,287	0,717
7	Kadın bluzu	18	15-45	Kadın bluzu	18	0,051	0,128
8	Sütyen	18	16-30	Sütyen	18	0,051	0,128
Kaynak: https://www.onlineclothingstudy.com/2011/09/standard-minutes-sam-or-smv-for-few.html - erişim tarihi 26.05.2018							

Bu örnek Myanmar'da aylık 60 \$'dan 90 \$'a çıkan ulusal asgari ücretteki, yerel para birimine göre % 33'lük artışın % 40 verimlilikle çalışan bir fabrikada çeşitli hazır giyim ürünlerinin işçilik maliyeti üzerindeki etkisini göstermektedir. Buradaki değerlerin asgari sözleşme ücretine dayandığını dikkate alınız. Aynı hesaplama fabrikadaki medyan ücrete ya da gerçek ücret maliyetlerine dayandırılarak da yapılabilir. Bu, doğal olarak daha yüksek ve ancak oransal olarak daha düşük bir değere yol açar.



Bununla birlikte, işçilik maliyetinin toplam maliyet yapısının yalnızca bir parçası olduğunu ve marja dayalı bir sanayide ücrete uygunluğun işe yarayabilmesi için işgücünün fiyatının belirlenmesi ve üzerinde anlaşmaya varılan işçilik maliyetinin diğer maliyet unsurları (örneğin, genel giderler ve fabrika marjı) lehine azaltılmaması gerektiğini unutmamalıyız. Ülke olarak, açık maliyetlemenin olmadığı koşullarda, ücret artışının yapıldığı yerlerde tarihsel CM fiyatının değiştirilmemesini ve ücret zammının ayrı olarak eklenmesini tavsiye ederiz.

Sektör çapında bir toplu iş sözleşmesinin ardından dakika başı işçilik değerleri hesaplandığında, iş için bir bedel tanımlanmalı ve bu bedel kumaşın maliyeti yanında fiyatın bir parçası olarak alıcı ve tedarikçi arasındaki sözleşmeye dahil edilmelidir.

Dolayısıyla eğer markalar ve perakendeciler ücrete uygunluk için ayrıntılı durum tespiti yapılması konusunda ciddi iseler, işçilik maliyetini korumanın alım pratikleri bakımından ve özellikle de işgücü maliyet artışlarının karşılanmasıyla ilgili bazı sonuçları olacaktır. O zaman tedarik kararları işgücünün fiyatı yerine başka göstergelere (kalite, verimlilik ve sosyal uygunluk) dayandırılmalıdır. Devam edersek, maliyette rekabet gücünün

artırılması için maliyet fiyatı görüşmeleri süreç optimizasyonuna ve fabrika organizasyonuna odaklanmalıdır. Verimlilikle ilgili tartışmaların merkezinde ise daha fazla değil, daha akıllı çalışma olmalıdır. “Ualın” dünyada bu, sürekli gelişme ve yalnızca üretim hattında değil değer zincirinin tamamında fireye son verilmesi aracılığıyla yapılabilir. Tedarik zincirindeki katma değer¹⁹ konusunda bildiklerimize göre, bunu mümkün kılacak yeterli kaynakların olması gerekir; alıcı ve tedarikçi arasında güvene dayalı bir ilişki varsa açık maliyetleme sorun olmamalıdır.

Sonuç olarak, hazır giyim maliyetlemesinde şeffaflık, bunun arkasında yatan mantık anlaşılmadan ve know-how olmaksızın başarıya ulaşamaz. Gerek alıcıların gerekse tedarikçilerin kendi maliyetleme süreçlerini yeniden değerlendirmeye zaman ve çaba harcaması gerekecektir. Fabrikalar için bu çalışma, muhasebe uygulamalarını ve maliyet fiyatı görüşmelerine yaklaşımlarını (yeniden) incelemelerini gerektirebilir. Her iki durumda da SAMs ve verimlilik hesaplamasının dayandığı endüstri mühendisliği yöntemleri konusunda daha net bir kavrayış gerekli olacaktır.

¹⁹ Miller, Doug; Hohenegger, Klaus. 2016 Redistributing value added towards labour in apparel supply chains: tackling low wages through purchasing practices / Doug Miller, Klaus Hohenegger; International Labour Office, Inclusive Labour Markets, Labour Relations and Working Conditions Branch. - Geneva: ILO, 2016.

Bu yayın, Doug Miller ve Klaus Hohenegger tarafından FWF için yazılmıştır. Doug Miller endüstriyel ilişkiler alanında akademik bir geçmişe sahiptir. 2000-2008 yılları arasında Uluslararası Tekstil, Giyim ve Deri İşçileri Federasyonu'nda (şu anda IndustriALL'un parçasıdır) görev yapmıştır. Federasyon ile çokuluslu İspanyol markası Inditex arasında uluslararası çerçeve sözleşmesi imzalanmasının ardından, Doug Miller, Northumbria Üniversitesi'nde Worker Rights in Fashion tarafından da ortaklaşa olarak desteklenen bir görevi kabul etti. 2012 yılından bu yana Emeritus Profesör olan Doug, esas olarak yaşam ücretinin nasıl uygulanacağı sorunu üzerine çeşitli kuruluşlarla çalışmaktadır.

Klaus Hohenegger tekstil sektöründe 20 yıllık deneyime ve hazır giyim/tekstil değer zinciri konusunda derin bilgiye sahiptir. Klaus'un birkaç hazır giyim fabrikasında yöneticilik deneyimi bulunmaktadır ve bazı markaların satınalma departmanlarında çalışmıştır. 2010 yılından bu yana İsviçre merkezli bir danışmanlık firması olan ve markalara ve fabrikalara ürün geliştirme, tedarik, imalat ve CSR ile ilgili çeşitli konularda destek sağlayan Sourcing Solutions GmbH yöneticisidir.

Bu dokümanın tasarımını yapan buro RuST'a ve yayına hazırlayan Erin van Santen-Hobbie'ye özel olarak teşekkür ederiz.



WWW.FAIRWEAR.ORG