

ÜRETİM STRATEJİSİ

MADE IN TURKEY'DEN MADE IN WORLD'E Mİ?



Peugeot'nun ürettiği 2 otomobilden biri aslında gerçek "Fransız" değil. Aynı, Toyota otomobillerin yarıdan fazlasının yeterince "Japon" olmaması gibi... Apple'daki rakamlar ise çok daha çarpıcı. Geçen yıl satılan 70 milyon iPhone ve 30 milyon iPad'in neredeyse tamamı ABD dışında üretildi. Türk şirketlerde de benzer eğilimi görmek mümkün. Anadolu Efes'in ürettiği 100 biradan 75'i, Vestel'in ürettiği 100 çamaşır makinesinden 20'si artık "evde" yapılmıyor. "made in world" trendi yayılırken, şirketler sadece maliyet avantajı için değil, müşteriye yakın olmak için de bu yolu seçiyor.

● YASEMİN ERDOĞAN yerdogan@capital.com.tr

ÜRETİM STRATEJİSİ



Macintosh'u ürettiğinde, en önemli övünç kaynaklarından biri, makinenin üzerinde yazan "made in America" yazısıydı. Bu duygusunu çok sayıda iş insanı ve dostuyla paylaşmıştı. Ama aradan geçen yaklaşık 30 yılda çok şey değişti...

ABD Başkanı Barack Obama, 2011 Şubat'ında ülkenin önde gelen teknoloji üreticileriyle bir araya geldiği yemekte, Steve Jobs'a şunu

sormuştu: "Geçen yıl satılan 70 milyon iPhone, 30 milyon iPad ve 59 milyon diğer ürünün neredeyse tamamı neden ABD dışında üretildi? Bunları 'evde' üretebilir misiniz?" İş adamının yanıtı kısa ve netti: "Bu işler artık eve geri dönmeyecek."

Gerçekten de artık eve dönüş imkansız hale gelmiş durumda. Bu trendi özellikle küresel devlerde çarpıcı biçimde görüyoruz. Örneğin, Peugeot'nun ve Toyota'nın iki otomobilinden biri "anavatan" dışında üretiliyor. Dolayısıyla "made in China" ya da "made in America" kavramlarının yerini çoktan "made in world" almış durumda...

Oranlar düşük olsa da aynı eğilimi Türk şirketlerde de görmek mümkün. Örneğin hazır giyim markası LC Waikiki, kadın giyim koleksiyonunun yüzde 43'ünü, erkek giyimine ise yüzde 45'ini artık evde yapıyor. Colin's'teki rakamlar da benzer. Vestel'in 100 çamaşır makinesinden 20'si, 100 buzdolabından 16'sı yurtdışında üretiliyor.

Peki bu trendi doğuran gerekçeler neler? Global üretmek şirketlere ne getiriyor? Yeni dönemde hangi şirketler, nasıl bir küreselleşme stratejisi izliyor? Bu soruları tüm dünyayı fabrikası haline getiren yerli devlere sorduk.

ÜRETMEK DE LAZIM!

Dünyanın dört bir yanına satış hedefi, kendi içinde bir koşulu da doğuruyor. Kural basit ve net: Eğer global satacaksanız, global de üretmelisiniz. Satışta dünyayı hedeflerken üretimde lokal kalmak yeni dünya düze-

nine uymuyor.

Bunun en iyi örneğini Kordsa Global'de görmek mümkün. Kordsa Global CEO'su Hakan Tiftik, küresel üretim stratejilerini nasıl kurguladıklarını şöyle anlatıyor: "Global fonksiyonel yapılanma, etkin satış ve operasyon yönetimi, küresel üretim stratejimizin temelini oluşturuyor. Coğrafi olarak yaygın olmak, tedarik hızımızı ve gücümüzü artırmak adına oldukça önemli. İki ana üretim alanımızdan iplik için merkezi bir üretim, kord bezi için ise müşteri talebine odaklı lokal bir üretim stratejisi geliştirdik."

Kıgılı CEO'su Hilal Suerdem, "Piyasalar geliştikçe global dünyadan kopmak mümkün değil. Hem yurtiçi hem yurtdışı üretim devam edecek" diye konuşuyor.

Yurtdışı üretim oranı yüzde 13 olan Kastamonu Entegre, aslında 1998'den beri sınır ötesi operasyonlarda bulunuyor. Şirketin yurtdışı stratejisinin pazarlama müdürü Naci Güngör sınır ötesi operasyonlarını şöyle anlatıyor:

"2011 yılı itibarıyla Türkiye'de pazar payımız yüzde 35 civarına geldiğinden, artık sürdürülebilir büyüme için yurtdışı pazarlarda da büyümemiz gerektiğine karar verdik. Hem odun hammaddesine yakın olmak, hem bu pazarlarda ilave pazar paylarına sahip olmak istiyoruz."

NELER KAZANDIRIYOR?

Küresel üretimi strateji olarak belirleyen şirketlerin ortak gerekçeleri var. İlk neden global olmak. Bunun içinse yeni pazarlara ulaşmak gerekiyor. Tür-

Üretimlerin ne kadarı yurtdışında?

Şirket	Toplam üretimin ne kadarı yurtdışında? (%)	Türkiye hariç kaç ülkede üretiliyor?
Anadolu Efes		
Bira	75	5
Colin's		
Kadın giyim	45	5
Erkek giyim	50	5
Dyo		
Boya	6 - 8	3
Kastamonu Entegre		
Ağaç ürünleri	13	3
Kıgılı		
Pantolon	40	3
Gömlek	50	3
Aksesuar	10	3
Kordsa Global		
Kord bezi ve iplik	74	8
LC Waikiki		
Kadın giyim	43	5
Erkek giyim	45	5
Çocuk giyim	42	5
Vestel		
Buzdolabı	16	1
Çamaşır makinesi	20	1
LCD	9	1
Yeşim Tekstil		
Konfeksiyon	33	2
Zorluteks		
Ev tekstili	35	6

Not: Şirketler alfabetik olarak sıralandı.



THOMAS L. FRIEDMAN

"YAŞADIĞIMIZ DÜNYA ARTIK BU"

EVDE YAPMAK ANLAMLI MI?

"Made in world" akımının

dünyayı sarmaya başladığını söyleyen "The World Is Flat" (Dünya Düzdür) kitabının yazarı, Pulitzer ödüllü Amerikalı gazeteci ve yazar Thomas L. Friedman, New York Times'ta yayınlanan bir makalesinde, çarpıcı örneklerle yer veriyor. Ona göre artık evde yapmak çok anlamlı değil. Zaten dünya devi şirketlerin stratejileri de bunu ispatlıyor. Friedman'ın yorumu şöyle:

İÇ-DİŞ KALMADI

"Artık CEO'lar outsource (dış kaynak)

kelimesini çok daha az kullanıyor. Onların dünyasında her şey son derece entegre ve artık 'iç' ve 'dış' diye bir şey kalmadı. Artık ürünlerin çok daha fazlası "made in America" yerine "made in world". Artık çok daha fazla şirket kendini dünya vatandaşı olarak konumluyor.

ÜRETİM DE SATIŞ DA HER YERDE

Örneğin Hong Kong'un en

eski tekstil üreticilerinden Li & Fung şirketinin sahibi Victor Fung, artık kuralın şu olduğunu söylüyor: 'Kaynak her yerde, üretim her yerde, satış her yerde. Gerçek anlamda ihracat kavramı ciddi olarak kayboluyor.' Dell'in kurucusu Michael Dell ise 'Her zaman potansiyel müşterilerimizin yüzde 96'sının ABD dışından olduğunu söylüyorum. Eğer bu insanlara satmak istiyorsak üretimimizin ya da dizaynımızın bir bölümünü onların ülkelerinde yapmalıyız' diye konuşuyor. İşte dünyanın geri kalanı... Yaşadığımız dünya artık bu."

YARININ EVRİMİ

Applied Materials'in CEO'su Mike Splinter

kendi yöntemini şöyle ortaya koyuyor: 10 yıl önce yaptığımız outsourcing idi. O zaman hadi bazı yazılımlarımızı ülke dışında yaptıralım diyorduk. Şimdi yaptığımıza outsourcing denemez. Şimdi bazı şeyleri dışarıdan yapılmış alıyoruz. Örneğin, AR-GE departmanındaki doktoralı uzmanların yarısı Tayvan, Singapur ya da Çin'de yaşayabilir. Ya da bir bölüm çalışanlarımız oralara taşınabilir. Yarının evrimi böyle bir şey." Gerçekten de Mike Splinter gibi CEO'ların çok fazla seçeneği var.

ŞİRKETLERİN HEDEFLERİ BÜYÜK

YURTDIŞI PAYI ARTACAK

Kastamonu Entegre Pazarlama Müdürü **NACİ GÜNGÖR**, gelecek hedeflerinin yurtdışı payını yüzde 50'ye çıkarmak olduğunu söylüyor ve ekliyor: "2011'de toplam üretimimizin yüzde 13'ü yurtdışında gerçekleşti. Bu oran 2012'de yüzde 16 olacak. Önümüzdeki 10 yıl içinde Romanya, Bulgaristan, Ukrayna ve Rusya'da yeni yatırımlar planlıyoruz. Böylece üretimimizin yarısını yurtdışında üretiyor olacağız. Sürdürülebilir büyümeyi sağlamak ve bölgesel liderlik için yatırımlarımıza yurtdışında devam edeceğiz."

ANADOLU EFES'İN PLANI

Anadolu Efes Kurumsal İlişkiler, Regülasyon ve Yönetmelikler Grup Direktörü **SALTUK ERTOP** yurtdışı üretim planlarını şöyle anlatıyor: "10 yıllık büyüme planımız doğrultusunda 2011 sonunda SABMiller ile bir stratejik işbirliği gerçekleştirdik. Bu işbirliği kapsamında şirketin Rusya ve Ukrayna'daki bira operasyonlarını devraldık. Bunu da göz önünde bulundurursak yurtdışı üretim payımız yüzde 75'lere çıktı. Toplam bira üretimimizin ise ilk planda 3 milyar litreye çıkacağını öngörüyoruz. Önümüzdeki yıllarda yeni pazar arayışımız sürecektir ve karşımıza çıkacak fırsatları değerlendireceğiz."

DYO, RUSYA'DA BÜYÜYECEK

Dyo Boya Fabrikaları Genel Müdürü **SERDAR ORAN** ise hedeflerinin yeni ülkelerden ziyade mevcut pazarlarda büyümek olduğunu söylüyor ve ekliyor: "Önümüzdeki dönemde, yeni ülkelerden çok halihazırda faaliyet gösterdiğimiz ülkelerde büyümeyi istiyoruz. Dyo markasını güçlendirmek ve kapasitemizi ileriye taşımak hedeflerimiz arasında. Özellikle Rusya'da çok daha aktif olmayı planlıyoruz. Ancak elbette ilerleyen yıllarda, potansiyel gördüğümüz yeni ülkelerde üretimi de düşünebiliriz."

kiye'nin global şirketlerinden Anadolu Efes, bu stratejiyi benimseyenlerden. Yurtdışına üretimin yeni pazarlara ulaşmaya etkisini Anadolu Efes Kurumsal İlişkiler, Regülasyon ve Yönetmelikler Grup Direktörü Saltuk Ertop şöyle anlatıyor:

"Yurtdışı üretimimizi 5 farklı ülkede gerçekleştiriyoruz. Rusya'da 8, Kazakistan'da 2, Moldova, Gürcistan ve Ukrayna'da birer adet olmak üzere 13 bira fabrikamız var. Yurtdışında 40 farklı markaya sahibiz. Önümüzdeki dönemde yeni pazarların yolu açılacak. Yurtdışı üretim payımız da artacak."

Boya sektörünün önemli oyuncularından Dyo, üretiminin yüzde 8'ini üç farklı ülkede gerçekleştiriyor. Dyo Boya Fabrikaları Genel Müdürü Serdar Oran yurtdışı üretimleriyle ilgili şöyle konuşuyor:

"Yurtdışı operasyonlarınızı Türkiye merkezli yönetmeye çalıştığınızda bazı tıkanmalar yaşanabiliyor. Yerinde üretimle pazarda daha güçlü bir konum elde etmeniz mümkün. Bu sayede hedeflediğiniz ülkelerin nabzını daha yakından tutabiliyoruz."

Şirketler, satış rakamlarını artırmak istedikleri ülkelerdeki üretim fırsatlarını da yakından takip ediyor. Çünkü satışın yanında üretici olmak, pazarda önemli bir rekabet üstünlüğü sağlıyor. **Kordsa** Global CEO'su

ÜRETİM STRATEJİSİ

Hakan Tiftik, "9 ülkede 10 fabrikayla müşterilerimize hizmet sunuyoruz. 90 farklı ülkeye ulaşıyoruz. Kordsa Global'in yurtdışında gerçekleştirildiği üretim, üretim bölgesindeki müşterilerine hizmet ediyor. Rekabetçiliğimiz artıyor" diyor.

ASIL AVANTAJ MALİYETTE

Sınır ötesinde üretmenin pek çok avantajı var. Akla ilk gelen ise ucuz iş gücü ve hammadde yarattığı maliyet avantajı. İş dünyasının isimleri de bunu doğruluyor.

Colin's İcra Kurulu Başkanı Yavuz Eroğlu, "Yurtdışında üretim yapmanın sağladığı maliyet avantajı yüzde 20-50 arasında değişiyor. Yurtdışı, işçilik maliyetleri açısından daha avantajlı. Özellikle bazı kategorilerde, örneğin dış giyimde çok nitelikli tedarikçiler mevcut. Üretim yapılan ülkelerden müşteriye direkt sevk ile hem lojistik maliyetleri düşürülüyor hem transit süresi konusunda önemli avantajlar sağlanıyor" diye konuşuyor.

Aynı sektörden bir oyuncu olan Kığılı'nın CEO'su Hilal Suerdem de Eroğlu'na katılıyor ve ekliyor:

"Yurtdışında özellikle el işçiliğinin çok olduğu alanlarda, insan gücü daha ucuz olduğu için daha uygun maliyet avantajı sağlanıyor. Örneğin Batı'da kalifiye insan kaynağına ulaşmak kolay, ancak tüketim doygunluğu var ve rekabet fazla. Doğu'da ise kalifiye insan kaynağına ulaşmak zor fakat tüketim alışkanlıkları süratle geliyor ve rekabet olsa da pazara ilk girenler çabuk yol alabiliyor."

Tema Mağazacılık Sourcing Genel Müdür Yardımcısı



HAKAN TİFTİK



SERDAR ORAN

cısı Edward David Southall da aynı konuya dikkat çekiyor: "Yurtdışında yapılan üretimimiz, 2011 yılında, ürün ve ülkeye bağlı olarak değişkenlik göstermekle birlikte ortalama yüzde 15 maliyet avantajı sağladı. Yurtdışı üretim, kapasite ve kumaş seçimi gibi konularda da avantaj sağlıyor."

MÜŞTERİ NEREDE, ÜRETİM ORADA

Ancak üretimin bir kısmını yurtdışına kaydırmanın tek avantajı sanıldığı gibi maliyet değil. Hatta çoğu zaman aynı maliyetlere gelse de üretim için yurtdışı tercih edilebiliyor. Çünkü asıl amaç müşteriye ulaşmak... "Hedef pazarlarınıza üretim anlamında yakın olmak zorundasınız" diyor Dyo Boya Fabrikaları Genel Müdürü Serdar Oran, "40'ın üzerinde ülkeye ihracat yapıyoruz. İhracatla ulaşamadığımız pazarlarda yerinde üretimi tercih ediyoruz. Hem bölgede daha etkin olma hem lojistik maliyetleri en aza düşürerek rekabet etme şansına sahibiz" şeklinde konuşuyor.

Kordsa Global CEO'su Hakan Tiftik de müşteriye yakın olmanın salt maliyet avantajından çok daha önemli ve stratejik olduğunu düşünüyor. Tiftik, şunları söylüyor: "Müşterilere yakınlık, bölgedeki pazara hitap etmek için oldukça önemli. Bu durum şirketimizin

Hangi şirket, nerede üretiyor?

Şirket	Hangi ülkelerde üretiyor?
Anadolu Efes	Rusya, Kazakistan, Moldova, Gürcistan, Ukrayna
Colin's	Mısır, Bangladeş, Çin, Pakistan, Hindistan
Dyo	Rusya, Romanya, Mısır
Kastamonu Entegre	Romanya, Bulgaristan, Bosna Hersek
Kığılı	İtalya, Çin, Vietnam
Kordsa Global	Mısır, Almanya, Endonezya, Tayland, Çin, ABD, Arjantin, Brezilya
LC Waikiki	Bangladeş, Çin, Hindistan, Mısır, Kamboçya
Vestel	Türkmenistan, Mısır
Yeşim Tekstil	Moldova, Mısır
Zorluteks	Çin, Rusya, Pakistan, Hindistan, Türkmenistan, Mısır

DEVLER NASIL ÜRETİYOR?

PEUGEOT'DA YARI YARIYA

Peugeot ve Citroen markalarını üreten PSA

Grubu, 2011 rakamlarına göre dünya genelindeki üretiminin yüzde 50,5'ini Fransa dışında gerçekleştirdi. Grubun 2011 yılı toplam üretimi 3,6 milyon adet iken, Fransa dışı üretim 1,8 milyon adet oldu. Peugeot Türkiye yetkililerinin verdiği bilgiye göre, bu üretimlerin yüzde 25,3'ü Asya'da, yüzde 8,1'i Güney Amerika'da ve yüzde 66,6'sı Avrupa'da gerçekleştirildi. PSA'nın tercih ettiği ülkeler; İspanya, Portekiz, Slovakya, Arjantin, Brezilya, İtalya, Rusya, Çek Cumhuriyeti ve Çin.

DEVLERİN KÜRESEL GÜCÜ

Benzer bir durum diğer dünya devlerinde de

görüldüğü. Apple, Toyota, Fiat gibi dünya markaları, toplam üretimlerinin en az yarısını ana merkezin dışında gerçekleştiriyor. Örneğin İtalyan otomobil devi Fiat Grup'un dünya genelinde 181 fabrikası bulunuyor. Bunların 121'i yani yüzde 67'si İtalya dışında. Toyota Motor Company'nin 2011 rakamları ise toplam üretimin yüzde 55,7'sinin Japonya dışında üretildiğini gösteriyor. Japon devi, geçen yıl 7 milyon 858 bin adet olan üretiminin 4 milyon 374 bin 627 adedini sınır ötesi gerçekleştirdi.

ÜRETİM STRATEJİSİ

DIŞARIDA ÜRETİM
NEDEN ARTIYOR?

SON 10 YILDA ARTTI

Raiffesen Investment Türkiye Genel

Müdürü Gökçe Kabatepe, Türk şirketlerinin son 10 yılda yatırımlarını ciddi oranda artırdıklarını söylüyor ve ekliyor: "Bu alanda önde gelen şirketlerin başında Anadolu Grubu var. Tesis sayısı açısından bakarsak onu Şişecam Grubu, Orhan Holding, Eczacıbaşı, Yıldız Holding, Zorlu Grubu ve Sabancı Holding izliyor. Yurtdışı tesis yatırımlarında ülke ve lokasyon seçimi yapılırken bu ülkelerdeki iş gücü ve enerji maliyetleriyle teşvik ve vergi uygulamaları karar verme sürecinde çok önemli rol oynuyor. Ayrıca, hammaddeye veya kaynaklara yakınlıkla o ülke ve çevresindeki ülkelerdeki pazar büyüklüğü de önemli etkenlerden.

EVDE ÜRETİM AZALACAK MI?

PDF Kurumsal Finansman

Kurucu Ortağı Levent Bosut, globalleşmeyle birlikte ev eşitir dünya denkleminin ortaya çıkacağını söylüyor. Arçelik veya Hyundai'nin bir sonraki ürününü hangi fabrikasında üreteceğini düşünürken, seçeneklerinin kendi ülkesiyle kısıtlı olmayacağını belirtiyor ve ekliyor: "Dolayısıyla bu durum yurtdışında üretimi artıracak. Yurtdışı üretim için etkenler taleple veya arzla alakalı olabilir. Bazı ülkeler, Rusya gibi büyük bir pazarın olması veya Avrupa Birliği'nde olmak gibi pazara ulaşmada kolaylık veya pazara yakınlık nedenleriyle seçilirken, bazı üretim merkezleri ise maliyetle ilgili olumlu koşullar nedeniyle tercih edilebiliyor. Özellikle emek yoğun ve enerji ihtiyacı yoğun sektörler bu fırsatları değerlendiriyor.

rekabetçiliğini artırıyor. Büyüme politikamızı, 'müşterilerimiz neredeyse biz de oradayız' düsturuyla gerçekleştiriyoruz."

Colin's İcra Kurulu Başkanı Yavuz Eroğlu da diğer isimlerle aynı fikirde. Eroğlu, "Yurtdışında üretim yapmak sadece maliyetlerde değil, yurtdışında bulunan mağazalarımıza diğer markalarla rekabet etme avantajı da sağlıyor. Ürünlerin yurtdışından alınması vergi ve maliyet avantajı yaratıyor" diye konuşuyor.

ZORLUKLARI DA VAR

Yurtdışında üretim süreci sadece avantaj değil, bazı dezavantajları da barındırıyor. Kastamonu Entegre Pazarlama Müdürü Naci Güngör, yurtdışında iş yaparken, öncelikle çalışılan ülkenin hukukunu çok iyi bilmek gerektiğini vurguluyor. Güngör, "Dil bilmek de çok önemli elbette. Biz yönetici pozisyonlarında Türk personelle, diğer tüm pozisyonlarda ve üretimde yerel personelle çalışmayı tercih ediyoruz" diyor.

Zorlu Tekstil Grubu Başkanı Vedat Aydın ise şu noktalara vurgu yapıyor: "İstedığınız ürünü düzenli biçimde alabilmek için uzun bir süreçten geçiyorsunuz. Bazen tüm emekler boşa gidiyor. Ve yeni bir fabrikada sıfırdan eğitim süreçlerine giriliyor" diyor.

Yeşim Tekstil CEO'su Şenol Şankaya, "En temel zorluk, o ülkenin siyasal ve toplumsal koşullarından etkilenmek. Bir de kültür farklılıkları zorlayıcı olabiliyor" diyor.

Tema Mağazacılık Sourcing Genel Müdür Yardımcısı Edward David Southall, "Temel güçlükler arasında uzun termin süreleri, kontrol güçlüğü, dil engeli, ithalat vergisi belirsizliği ve döviz kuru riskleri yer alıyor" diye konuşuyor.

Ülkeden ülkeye değişen sıkıntılar olabileceğini söyleyen Vestel Grubu CEO'su Ömer Yüngül'ün görüşleri ise şöyle: "Ülkelerle aramızdaki ticari anlaşmalardan tutun da o ülkenin yabancı yatırımcı için sunduğu teşviklere kadar birçok konu önemli rol oynuyor."

EN FAVORİ ÜLKELER

Türk şirketlerin yurtdışı üretim adresleri genelde benzer ülkeler. Özellikle Çin ve Rusya, başı çekiyor. Vestel Grubu CEO'su Ömer Yüngül, neden Rusya'da olduklarını şöyle anlatıyor:

"Çok büyük bir coğrafya ve 150 milyonluk bir pazar. Bölgesindeki lider ve yönlendirici konumu, ülkenin ticari hacmi ve potansiyeli, cazibeyi gözler önüne seriyor. Vestel'in sahip olduğu geniş ufuklar, Rusya'nın büyüme ve gelişme potansiyeliyle birebir örtüşüyor." 

Sınır ötesi üretimden ne sağlıyorlar?

Şirket	Sektör	Yurtdışında üretmek ne sağlıyor?
Anadolu Efes	Bira	Avantajlar, özellikle maliyet, hız ve rekabette kendini gösteriyor.
Colin's	Hazır giyim	Yarattığı maliyet avantajı yüzde 20-50 arasında değişiyor.
Dyo	Boya	En büyük avantajı pazara yakınlık. Rekabet üstünlüğü sağlanıyor.
Kastamonu Entegre	Ağaç ürünleri	Hammaddeye yakın coğrafyalarda üreterek rekabet avantajı yakalıyor.
Kiğılı	Hazır giyim	İşçilik ve üretim koşulları içeride üretime kıyasla yüzde 30 daha ucuz.
Kordsa Global	Lastik takviye ürünleri	Müşteriye yakın bölgelerde üretim, rekabetçiliği artırıyor.
LC Waikiki	Hazır giyim	İçeride üretime kıyasla sağladığı maliyet avantajı ortalama yüzde 15.
Vestel	Beyaz eşya	Hedef pazarlara yakınlık lojistik, tedarik ve rekabet üstünlüğü sağlıyor.
Yeşim Tekstil	Tekstil	Konfeksiyonda, yüzde 20'ler düzeyinde ucuz üretmek mümkün oluyor.
Zorluteks	Ev tekstili	Maliyet avantajı en az yüzde 20. Bazı ürünlerde yüzde 40'lara kadar çıkabiliyor.