SOCAR

MƏNFƏƏTLİLİYİN ARTIRILMASI



2-ci nəşr

Biznes fəaliyyətinizin effektivliyini ölçmək və artırmaq üçün praktiki məsləhətlər

Enn Houkins və Klayv Törner

"Maliyyə sahəsində çalışmayan rəhbərlər üçün əla bir vəsait, təcrübəli rəhbərlər üçün isə performansın artırılması üzrə əsas tədbirləri yada salan mükəmməl bir kitabdır".

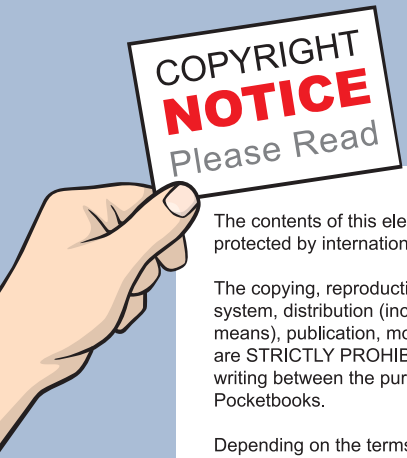
Pol Lester, "Balfour Beatty Ltd" şirkətində qrupların idarə edilməsi üzrə direktor

"Maliyyə mövzularını çox sadə və aydın şəkildə izah edir. Düşünürəm ki, bütün rəhbərlər üçün vacib bir vəsait olacaqdır".

Maykl Milvord, "Newbridge Networks Ltd" şirkətində İR-nın təlimi və peşəkar inkişafı üzrə menecer

MƏNFƏƏTLİLİYİN ARTIRILMASI

First published as the Improving Profitability Pocketbook by Anne Hawkins and Clive Turner. (c) Anne Hawkins and Clive Turner, 2008.
Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



ÜMUMİ MALİYYƏ VƏZİYYƏTİ 5
Maliyyə performansının ölçülməsi



MALİYYƏ SAĞLAMLIĞI PROQRAMI

Multiplikator – böyük nəticələr verən kiçik dəyişikliklər 15

Aktiv dövriyyəsinin artırılması – investisiyanızı daha çox dövr etdirməyin yolları 25

Satış rentabelliyinin artırılması – az xərcləyərək çox qazanmağın yolları 37

Müsbət və mənfi təsirlərin idarə edilməsi – qazancın zərəri üstələyəcəyinə əmin olmağın yolları 43



MALİYYƏ SAĞLAMLIĞINI NECƏ QORUMALI?

Əsas vəsaitlərə yatırım 47
kapital xərclərinin qiymətləndirilməsi

"Edək, yoxsa etdirək" qərarları – 67
İşi özümüz görürük, yoxsa başqasına ötürərək ona pul ödəyirik?

Mənfəət-xərc-satış həcmi - 81
Biznes çevikliyinin artırılması



REALİST OLUN

Təkmilləşmə tədbirlərinin qiymətləndirilməsi 93



ƏLAVƏLƏR 97

1. Biznesin maliyyə modeli 98
2. Kapital xərclərinin qiymətləndirilməsi 101
3. Mənfəət-qiymət-həcm 106
4. Terminlər lüğəti 108

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ



MÜƏSSİSƏ PERFORMANSININ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

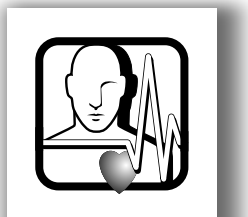
Müəssisənizin maliyyə performansını necə qiymətləndirirsiniz? Maliyyə performansı cəhətdən zəif bir fəaliyyəti uğurlu biznesə çevirmək üçün, sizcə, nədən başlamaq lazımdır?

Məsləhət vermək istəyənlər çox olur ("*Endirimlər təklif edin!*" "*Mal-material ehtiyatlarını azaldın!*" "*Üçüncü tərəfləri (autsorsinq) işə cəlb edin*"), bəs siz bu təklifləri necə dəyərləndirir və müəssisəniz üçün düzgün qərarı necə qəbul edirsiniz?

Bu kitab aşağıdakı maliyyə sağlamlığı proqramına riayət etməklə müəssisənizin performansını artırmağa kömək edəcək:

Ümumi maliyyə vəziyyəti – maliyyə performansının ölçülməsi
Maliyyə sağlamlığı proqramı – maliyyə performansının artırılması
Maliyyə sağlamlığını necə qorumalı – müəssisənin gələcəyə hazırlanması

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÜMUMİ MALİYYƏ VƏZİYYƏTİ

MALİYYƏ PERFORMANSININ ÖLÇÜLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KİM VƏ NƏ ÜÇÜN?

Müəssisənin bütün tərəflərinin onun maliyyə performansının yüksək olmasında marağı var:

- Əməkhaqqımı/ödənişimi ala biləcəyəmmi?
- Dividendim ödəniləcəkmi?
- Səhmlərin qiyməti artacaqmı?
- Müəssisə maliyyə cəhətdən etibarlıdırmı?
  - Müəssisə "sağ qala" biləcəkmi?
  - Məhsula verilən zəmanət, görəsən, zəmanət talonunda yazıldığı kimidirmi?

Bu sualların hər biri üzrə müvafiq maliyyə göstəriciləri var. Bəs bu göstəriciləri əldə edə bilmək üçün maliyyə perfomansının ölçülməsinə haradan **başlamalı**?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏN VACİB SUAL



Biznes fəaliyyətinizin necə getməsi sizin üçün nə ifadə edir?

Əsas sualdan başlayaq:



Yoxsa pulunuzu bu işə yatırmaqdansa, banka qoysaydınız, daha sərfəli olardı?

Gəlin **MƏNFƏƏTLİLİKDƏN** başlayaq...

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNFƏƏTLİLİK NƏDİR?



Təsəvvür edək ki, sizə 1000 AZN mənfəət vəd edən bir müəssisəyə investisiya yatırmaq təklifi almısınız.

- İnvestisiya yatırardınızmı?
- Başqa hansı cəhətləri nəzərə almalısınız?

1000 AZN mənfəət götürmək üçün **nə qədər** investisiya yatırmalı olduğunuzu bilməlisiniz! Aşağıdakılara diqqət yetirin:

	Mənfəət AZN	*İnvestisiya* AZN	*Rentabellik norması*
Müəssisə 1	1000	1000	100 %
Müəssisə 2	1000	10 000	10 %
Müəssisə 3	1000	100 000	1 %

Mənfəətlilik – yatırdığınız investisiyanın rentabellik normasıdır!

Mənfəət və **mənfəətlilik** arasındakı fərqə diqqət yetirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏNFƏƏTLİLİK

MƏNFƏƏTLİLİYİ NECƏ ÖLÇMƏLİ?

Müəssisənin mənfəətliliyini ölçmək üçün aşağıdakıları bilməlisiniz:

Müəssisənizə nə qədər investisiya yatırılıb?	Cəlb olunmuş xalis kapital* yəni: əsas vəsaitlər və dövriyyə kapitalı*

və

Nə qədər qazanmısınız?	Əməliyyat mənfəəti* yəni: faiz və vergilər çıxılmamış mənfəət*

** ("PBIT - Profit Before Interest and Tax")*

Mənfəətlilik aşağıdakı qaydada ölçülür:

$$\frac{\text{əməliyyat mənfəəti}}{\text{cəlb olunmuş xalis kapital}} \times 100\%$$

və alınan nəticə müəssisənizin rentabellik normasını göstərir:
- müəssisəyə yatırılan hər 1 AZN-dən nə qədər mənfəət əldə edilir;
- investisiyadan nə dərəcədə effektiv istifadə edə bilirsiniz!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏNFƏƏTLİLİYİN ÖLÇÜLMƏSİ

NÜMUNƏ



Usta Cavadın təmirxanası

Cavadın təmirxanası 50 000 AZN mənfəət gətirir.



Məşqçi Fəridin idman zalı

Fəridin idman zalı 25 000 AZN mənfəət gətirir.

Hansı müəssisənin performansı daha yaxşıdır? İlk baxışdan elə görünür ki, usta Cavadın təmirxanası daha yüksək performansa malikdir. Amma belə deyil.
Əvvəlcə onların mənfəətliliyini ölçün!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏNFƏƏTLİLİYİN ÖLÇÜLMƏSİ

NÜMUNƏ

Cavad müəssisəsinə 250 000 AZN yatırıb.

Onun mənfəətliliyi aşağıdakı kimi ölçülür:

$$\frac{50\,000}{250\,000} \times 100\,\% = 20\,\%$$

yəni: Cavadın yatırdığı hər 1 AZN 20 % mənfəət gətirir.

Fərid müəssisəsinə 50 000 AZN yatırıb.

Onun mənfəətliliyi aşağıdakı kimi ölçülür:

$$\frac{25\,000}{50\,000} \times 100\,\% = 50\,\%$$

yəni: Fəridin yatırdığı hər 1 AZN 50 % mənfəər gətirir.

Cavadın rentabellik norması 20 % təşkil edir.
Fəridin rentabellik norması isə 50 % təşkil edir.
Deməli, Fəridin daha "sağlam" biznesi var!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNFƏƏTLİLİK VƏ BÖYÜMƏ



Aşağıdakı nümunə mənfəətliliyin biznesi böyütmək qabiliyyətinə necə təsir etdiyini göstərir. Əgər Cavad biznesini böyüdüb mənfəətini 100 000 AZN-ə qədər artırmaq istəsə, onda müəssisəsinə daha 250 000 AZN yatırmalıdır.

	1 təmirxana	2 təmirxana	CƏMİ
Mənfəət (AZN)	50 000	50 000	100 000
İnvestisiya (AZN)	250 000	250 000	500 000

Lakin Fərid yalnız 150 000 AZN əlavə investisiya yatırmaqla biznesini 4 dəfə böyüdə və beləliklə də, qazancını 100 000 AZN-ə qədər artıra bilər.

	1 zal	2 zal	3 zal	4 zal	CƏMİ
Mənfəət (AZN)	25 000	25 000	25 000	25 000	100 000
İnvestisiya(AZN)	50,000	50 000	50 000	50 000	200 000

Cavad biznesini böyütmək üçün daha 250 000 AZN investisiya yatırmalıdır, nəticədə, onun ümumi investisiya həcmi 500 000 AZN təşkil edəcək. Fərid isə əlavə 150 000 AZN yatırmaqla cəmi 200 000 AZN investisiya qoymuş olur. Beləliklə, Fərid Cavadın yatırımının yalnız 40 %-i həcmində investisiya qoymaqla onun götürdüyü qədər mənfəət götürə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MALİYYƏ PERFORMANSININ ÖLÇÜLMƏSİ

"ROCE"



Mənfəətlilik – cəlb olunmuş kapital üzrə gəlirdir (yaxud cəlb olunmuş kapitalın rentabelliyidir – "ROCE: Return on Capital Employed").

$$\text{Beləliklə, "ROCE"} = \frac{\text{əməliyyat mənfəəti}}{\text{cəlb olunmuş xalis kapital}} \times 100\%$$ *(bax: səh. 9)*

"ROCE" nəyin göstəricisidir?

"ROCE" müəssisənizə yatırdığınız hər 1 AZN-dən nə qədər qazanc əldə etdiyinizi göstərir.

Müəssisənizin "ROCE" göstəricisi kifayət qədər effektivdirmi?

Pulunuzu başqa nələrə yatıra bilərdiniz?
Müəssisənizin "ROCE" göstəricisi həmin alternativlərlə necə müqayisə olunur:
- müəssisənizi satıb pulunuzu banka qoysanız, yaxşı olar, yoxsa...
- mənfəətliliyinizi artırmaq üçün başqa addımlar atmaq mümkündür?

Oxumağa davam edin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

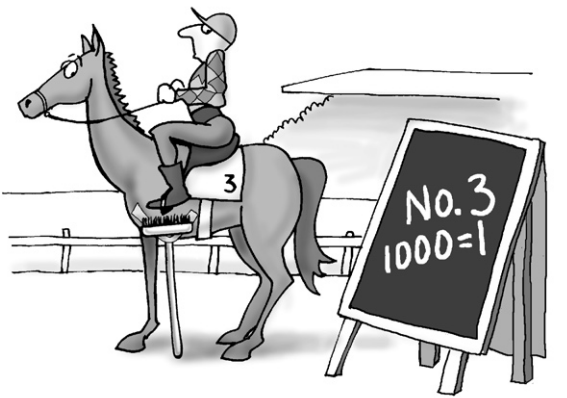


RİSK VƏ GƏLİR

Alternativ investisiyaları müqayisə edərkən rentabelliklə yanaşı, mümkün riskləri də nəzərə almaq vacibdir.

Risk nə qədər böyükdürsə, gözlənilən rentabellik də bir o qədər yüksək olmalıdır ki, həmin riskə dəysin.

Biznes risklərinin aspektləri, onların başa düşülməsi və idarə edilməsi məsələləri "Maliyyə sağlamlığını necə qorumalı" fəslində müzakirə olunur (bax: səh. 47–92).



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MALİYYƏ SAĞLAMLIĞI PROQRAMI

MULTİPLİKATOR

(Böyük nəticələr verən kiçik dəyişikliklər)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MULTİPLİKATOR

NECƏ "SAĞLAM" OLMALI?



Mənfəətliliyi idarə etməyi öyrənin.

$$\text{"ROCE"} = \frac{\text{əməliyyat mənfəəti}}{\text{cəlb olunmuş xalis kapital}} \times 100\,\% \quad \textit{(bax: səh. 13)}$$

"ROCE"ni artırmaq istəyir, amma nədən başlayacağınızı bilmirsiniz?
O zaman bu nisbətə diqqət yetirin.

Əməliyyat mənfəəti: satdıqlarınızdan əldə etdiyiniz mənfəət...
Cəlb olunmuş xalis kapital: biznesi qurmaq və onun fəaliyyətini davam etdirmək üçün yatırmalı olduğunuz investisiya...

Bütün bunlar bir-biri ilə necə əlaqəlidir?
Hansı addımları atmalı olduğunuzu necə anlayacaqsınız?

Satış həcmini bu nisbətə daxil edin və müəssisənizi çempiona çevirin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MULTİPLİKATORUN DAXİL EDİLMƏSİ



Biznesdə mənfəət satışlardan gəlir. Satış həcmini bu tənliyə daxil edin və multiplikatorun sizin xeyrinizə işləməsini təmin edin!

$$\text{"ROCE"} = \frac{\text{əməliyyat mənfəəti}}{\text{cəlb olunmuş xalis kapital}} \times 100\%$$

yaxud "ROCE" *(bax: Qeyd)* = $\frac{\text{SATIŞ HƏCMİ}}{\text{cəlb olunmuş xalis kapital}} \times \frac{\text{əməliyyat mənfəəti}}{\text{SATIŞ HƏCMİ}} \times 100\%$

yəni: "ROCE" = aktiv dövriyyəsi x satışın rentabelliyi

Bu sizə necə kömək edə bilər?

Qeyd: Cəbrin əsaslarını yadınıza salın!
Aktiv dövriyyəsi ilə satış rentabelliyinin hasili satış həcmini sıfra endirir.

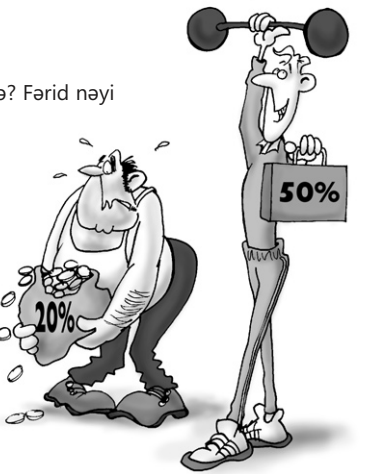
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MULTİPLİKATORUN DAXİL EDİLMƏSİ



Cavad və Fəridi xatırlayırsınızmı? (bax: səh. 11)
Mənfəətlilik: Cavad – 20%; Fərid – 50%.
Fəridin biznesi Cavadın biznesindən daha sağlamdır. Niyə? Fərid nəyi Cavaddan daha yaxşı edir? Multiplikatoru daxil edin və nəticəyə baxın!
Sizə lazım olan məlumat:

	Cavadın təmirxanası AZN	**Fəridin idman zalı** AZN
Əməliyyat mənfəəti	50 000	25 000
Cəlb olunmuş xalis kapital	250 000	50 000
və əlavə olaraq		
Satış həcmi	500 000	200 000



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MULTİPLİKATOR

SATIŞ RENTABELLİYİNİN DAXİL EDİLMƏSİ



Biznesdə mənfəət satışlardan gəlir.

Satış rentabelliyi ("ROS – Return On Sales") = $\frac{\text{əməliyyat mənfəəti}}{\text{satış həcmi}}$ x 100% *(bax: səh. 17)*

yəni: satış həcmi üzrə xalis mənfəət əmsalı

İndi isə gəlin Cavad və Fəridin satış rentabelliyini hesablayaq. Hansı sahibkarın satış həcmi daha yüksək rentabelliyə malikdir?

		Cavadın təmirxanası		**Fəridin idman zalı**	
$\frac{\text{Əməliyyat mənfəəti}}{\text{Satış həcmi}}$	x 100%	$\frac{50\,000}{500\,000}$	x 100%	$\frac{25\,000}{200\,000}$	x 100%
Beləliklə, "ROS" =		10%		12,5%	

Hər 1 AZN yatırımdan 10 qəpik mənfəət götürən Cavad ilə müqayisədə, hər 1 AZN yatırımdan 12,5 qəpik mənfəət götürən Fərid daha rentabelli satış həyata keçirir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MULTİPLİKATOR

AKTİV DÖVRİYYƏSİNİN DAXİL EDİLMƏSİ



Cəlb olunan xalis kapital satış həyata keçirmək məqsədilə biznesin yaradılması və yürüdülməsi üçün zəruridir.

$$\text{Aktiv dövriyyəsi} = \frac{\text{satış həcmi}}{\text{cəlb olunmuş xalis kapital}}$$ *(bax: səh. 17)*

yəni: həyata keçirilmiş satışlar nöqteyi-nəzərindən investisiyanın "dövretmə" sayı.

Gəlin Cavad və Fəridin aktiv dövriyyəsini hesablayaq. Kimin yatırımı daha çox "dövr edir"?

	Cavadın təmirxanası	**Fəridin idman zalı**
Satış həcmi	500 000	200 000
Cəlb olunmuş xalis kapital	250 000	50 000
Beləliklə, aktiv dövriyyəsi =	2	4

Hər 1 AZN yatırım üzrə 2 AZN-lik satış həyata keçirən Cavad ilə müqayisədə, hər 1 AZN yatırım üzrə 4 AZN-lik satış həyata keçirən Fərid investisiyasını daha çox "dövr etdirir".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GÖSTƏRİCİLƏRİ YÜKSƏLTMƏYİN YOLLARI



Beləliklə, Fərid qalib gəldi!

	Aktiv dövriyyəsi	x	"ROS"	=	"ROCE"
Cavad	2	x	10%	=	20%
Fərid	4	x	12,5%	=	50%

Fərid yatırımını daha çox "dövr etdirərək" satışların sayını artırır və daha rentabelli satışlar həyata keçirir.

Bəs Cavad bu göstəriciləri yüksəltmək üçün nə edə bilər?

- Mənfəətlilik hədəfi müəyyən etməlidir ("ROCE").
- Aktiv dövriyyəsini artırmağın yollarını tapmalıdır (səh. 25-dən etibarən daha çox ideya ilə tanış olacaqsınız).
- Satış rentabelliyini ("ROS") artırmağın yollarını araşdırmalıdır (səh. 37-dən etibarən bu işə necə başlayacağınızı öyrənəcəksiniz).



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MULTİPLİKATOR

MƏNFƏƏTLİLİK HƏDƏFLƏRİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



Mənfəətlilik hədəflərini müəyyən etmək üçün aktiv dövriyyəsi və satış rentabelliyinin real səviyyələrini seçin. Unutmayın ki, məsələn, "ROCE" göstəricisini 30 %-ə qədər qaldırmağın saysız-hesabsız yolları var.

AKTİVLƏR	DÖV-Sİ	ROS		ROCE
2	x	15%	=	30%
3	x	10%	=	30%
5	x	6%	=	30%
10	x	3%	=	30%

Sizin üçün hansı daha uyğundur?

- Bu satış səviyyələrinə çatmaq üçün bina, avadanlıq və mal-material ehtiyatlarının alınmasına əlavə investisiya tələb olunurmu? Bu zaman aktiv dövriyyəsi nisbətən aşağı olacaq. Aktiv dövriyyəsinin aşağı səviyyəsini "kompensasiya etmək" üçün məhsullarınız yüksək satış rentabelliyi ("ROS") yaratmalıdır.
- Yaxud müəssisəniz aşağı rentabelli, lakin böyük həcmdə satışlar həyata keçirə bilirmi? Belə olan halda, aşağı rentabelliyi ("ROS") "kompensasiya etmək" üçün aktiv dövriyyəsinin yüksək səviyyəsinə nail olmaq lazımdır.

Qızıl qayda: Aktiv dövriyyəsi və satış rentabelliyi ("ROS") üzrə göstəriciləri aşağı olan müəssisənin "sağ qalması" mümkün deyil!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MULTİPLİKATOR

GÖSTƏRİCİLƏRİ ÖZ XEYRİNİZƏ DƏYİŞİN



Hər iki komponentdə kiçik dəyişikliklər multiplikator səbəbindən müəssisənin mənfəətiliyinə ciddi təsir göstərə bilər.

Multiplikatorun hər iki tərəfinə diqqət edərək "ROCE" səviyyənizi yüksəldin... və qat-qat çox qazanc əldə edin!

Görək Cavad üçün nə etmək olar...

	Aktiv döv-si	x	**"ROS"**	= **"ROCE"**
Mövcud vəziyyət	2	x	10%	= 20%
Cavad izafi mal ehtiyatlarını satır; aktiv dövriyyəsi 10% artır...	2,2	x	10%	= 22% ("ROCE" 10% artır)
yaxud				
Cavad daha aşağı qiymət təklif edən mal təchizatçısı tapır; "ROS" 10% artır...				
Bəs daha da yaxşısı:	2	x	11%	= 22% ("ROCE" 10% artır)
Cavad hər ikisini artıra bilsə, onda necə?	2,2	x	11%	= 24,2% ("ROCE" 21% artır!)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MULTİPLİKATOR

GÖSTƏRİCİLƏRİ ÖZ XEYRİNİZƏ DƏYİŞİN



Müəssisənizin mənfəətliliyini artırmaq istəyirsinizmi?

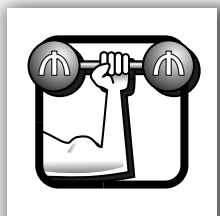
Aktiv dövriyyəsini və satış rentabelliyini ("ROS") ölçmüsünüzmü?

Unutmayın, kiçik dəyişiklikləri böyük nəticələrə çevirmək üçün multiplikatordan istifadə etmək lazımdır!

Aktiv dövriyyəsini və/və ya satış rentabelliyini ("ROS") artırmaq üçün yeni ideyalara ehtiyacınız varmı?

Oxumağa davam edin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MALİYYƏ SAĞLAMLIĞI PROQRAMI

AKTİV DÖVRİYYƏSİNİN ARTIRILMASI

(İnvestisiyanızı daha çox "dövr etdirməyin" yolları)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İNVESTİSİYANIZI DAHA ÇOX "DÖVR ETDİRMƏYİN" YOLLARI

Aktiv dövriyyəsi = $\frac{\text{satış həcmi}}{\text{cəlb olunmuş xalis kapital}}$ *(bax: səh. 20)*

İzahı: həyata keçirilmiş satışlar nöqteyi-nəzərindən investisiyanın "dövretmə" sayı.

Məqsəd: "ROCE" üzrə göstəricini artırmaq üçün aktiv dövriyyəsini maksimuma çatdırmaq.

Necə: ya: satış həcmini qoruyaraq investisiyanı azaltmaq;
ya da: investisiyanı proporsional qaydada **artırmadan** satış həcmini artırmaq.

Diqqət istiqaməti: resursların idarə edilməsi.

Qeyd: Aktiv dövriyyəsi ümumi risk göstəricisidir:
- aktivlərin dövretmə sayı yuxarıdırsa, risk aşağıdır;
- aktivlərin dövretmə sayı nə qədər aşağıdırsa, kapital artımı üçün bir o qədər çox maliyyə vəsaiti tələb olunur.

Unutmayın ki, aktiv dövriyyəsi amortizasiya və qiymətlərin qalxması səbəbindən ildən-ilə artacaq. REAL irəliləyişlərə nail olmağın yollarını tapın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

AKTİV DÖVRİYYƏSİNİN ARTIRILMASI

RESURSLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ



Cəlb olunmuş xalis kapital – müəssisəyə yatırılmış uzunmüddətli pul vəsaitləridir.
Cəlb olunmuş xalis kapital aşağıdakıları təmin etmək üçün istifadə edilir:

Obyektlər/proseslər	"İşi görmək üçün alətlər" (əsas vəsaitlər)*
Məhsullara/xidmətlərə investisiyalar	"Gündəlik cari xərclər" (dövriyyə kapitalı)*

Cəlb olunmuş xalis kapitalın müəssisə daxilində istifadəsini optimallaşdırmalısınız.

** Bu terminlər "Balans hesabatı" kitabında daha ətraflı izah edilir.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

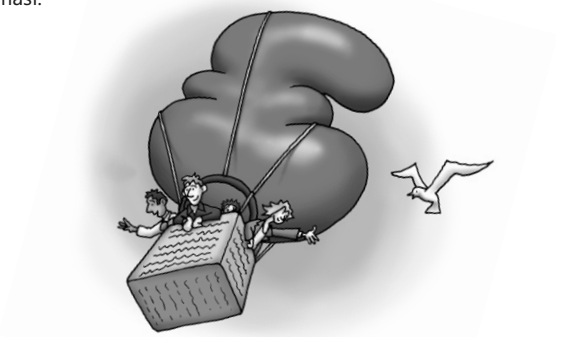
AKTİV DÖVRİYYƏSİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ



Aktiv dövriyyəsini idarə etmək üçün siz aşağıdakılara diqqət yetirməlisiniz:

- müəssisənizin obyektlərinin/proseslərinin effektiv istifadəsi – (əsas vəsaitlər);
- məhsula/xidmətə qoyulan investisiyanın effektiv istifadəsi – (dövriyyə kapitalı);
- satış həcminin artırılması.

Bu bəndlərin hər birini
növbə ilə araşdıraq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



OBYEKTLƏRƏ YATIRILMIŞ İNVESTİSİYANIN İDARƏ EDİLMƏSİ

Obyektlərə/proseslərə yatırılmış investisiyanı ətraflı təhlil edin və aşağıdakılar barədə düşünün:

- izafi əsas vəsaitlərin dövriyyədən çıxarılması (silinməsi);
- subpodrat imkanlarının gözdən keçirilməsi (bax: səh. 67 – "Edək, yoxsa etdirək qərarları");
- çoxnövbəli çalışan obyektlərin, avadanlıq və maşınların gözdən keçirilməsi;
- istehsal obyektlərinin səmərələşdirilməsi və birləşdirilməsi məsələlərinin gözdən keçirilməsi;
- yeni investisiyaların təsdiqi prosesi və müddətlərinin gözdən keçirilməsi *(bax: səh. 47 – "Əsas vəsaitlərə investisiya qoyuluşu").*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DÖVRİYYƏ KAPİTALI



Dövriyyə kapitalı – aşağıdakıların maliyyələşdirilməsi üçün biznesə yatırılan xalis məbləğdir:

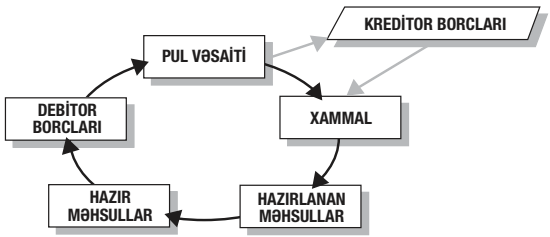
- material axını;
- müəssisənizin buraxdığı hazır məhsula/xidmətə çevrilmə prosesi;
- təchizatçılara kreditlə (nisyə) ödəniş yolu ilə xarici maliyyələşdirmə məsələsinin həllindən sonra...
- satışlara dəstək üçün tələb olunan kredit (nisyə satış).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DÖVRİYYƏ KAPİTALININ SİKLİ



Dövriyyə kapitalını pul vəsaiti ilə başlayıb və pul vəsaitinin əldə edilməsi ilə bitirərək müəssisənizdə dövr edən sikl şəklində təsvir etmək praktiki nöqteyi-nəzərdən daha məqsədəuyğundur.



Dövriyyə kapitalı = CARİ PASSİVLƏR **çıxılmaqla** CARİ AKTİVLƏR

Məqsəd:

Bu sikli mümkün qədər sürətlə və tez-tez başa vurun ki,

DÖVRİYYƏ KAPİTALINIZ **İŞLƏSİN**!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MAL-MATERİAL EHTİYATLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ



Ehtiyatların hamısına ehtiyacınız varmı?

- Mal-material ehtiyatlarının saxlanılması siyasətini, sifarişin/prosesin icra müddətlərini, məhsul çeşidlərini gözdən keçirin.
- Məhsul/istehsal həcminin effektivliyi ilə mal-material ehtiyatlarının saxlanılmasına çəkilən xərc arasında balansı müəyyənləşdirin.
- Məhsulları/hissələri özünüz yığmaqdansa (montaj etməkdənsə), yığılmış/hazır yarımquraşdırılmış hissələri satın ala bilərsiniz.
- Konsiqnasiya malları barədə nə düşünürsünüz?
  - Təchizatçılarınızın müəssisənizin anbarlarında sizin üçün mal-material ehtiyatları saxlaması barədə onlarla razılığa gələ bilərsinizmi? (Razılaşmağa çalışın.)
  - Müştərilərinizə mal-material ehtiyatlarınızın onların anbarlarında saxlanmasını tələb edirlərmi?(Razılaşmamağa çalışın.)
- Tədricən "vaxtında çatdırılma" prinsipi üzrə işləməyə başlaya bilərsinizmi?

Qeyd: Məhsulunuzun/xidmətinizin vahidbaşına maya dəyərini azaltsanız, o zaman:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

AKTİV DÖVRİYYƏSİNİN ARTIRILMASI

DEBİTOR BORCLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ



Satışı həyata keçirməklə iş bitmir. Müştəri aldığı məhsulun/xidmətin pulunu **ödəməyincə** sizin **pul vəsaitləriniz** hələ də məhsula/xidmətə yatırılmış hesab edilir. Müştəriniz pulu ödəməsə, bu biznesə başlamağınıza peşman da ola bilərsiniz. Dövriyyə kapitalı siklini **başa vurmalısınız**.

Müştərilərinizə kreditlə (nisyə) satış siyasətinizi gözdən keçirin:

- Müştərilərinizə kreditlə (nisyə) satış təklif etməli olursunuzmu? Unutmayın ki, bu, sifariş danışıqları üzrə prosesin başlıca hissəsidir.
- Müştərinin ödəmə qabiliyyətini necə müəyyən edirsiniz?
- Borc məbləğinin icazə verilən miqdarına və ödənilmə tarixinə necə nəzarət edirsiniz?
- Ödəmə performansını necə idarə edirsiniz?
- Gecikmələrlə bağlı hansı tədbirləri görürsünüz?
- Son partiyanın ödənişini etməyən müştərilərə yeni məhsul/xidmət partiyasının satılmasını dayandıran nəzarət sisteminiz varmı?
- Qaimələrinizin düzgünlüyünü təmin edirsinizmi?
- Malların hissə-hissə çatdırılmasına etiraz edirsinizmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

AKTİV DÖVRİYYƏSİNİN ARTIRILMASI

KREDİTOR BORCLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ



Unutmayın, kreditlə (nisyə) satınalma sərfəlidir. Belə bir üsul işlərinizin davam etməsi üçün lazım olan pulun miqdarını azaldır ki, bu da öz növbəsində:

cəlb olunmuş xalis kapitalı azaldır; → aktiv dövriyyəsini artırır; → "ROCE" göstəricisini yüksəldir.

Lakin təchizatçılarınızdan nisyə satınalma qısamüddətli təsirə malikdir və gələcək mal-material təchizatınız üçün maneələr törədə bilər.

Odur ki, əvəzində, kreditor borclarınızı effektiv şəkildə idarə etməyə çalışın:

- Ödəmə şərtləri, habelə qiymətlər, keyfiyyət, çatdırılma və s. ilə bağlı danışıqlar aparın.
- Təchizatçıların rasionallaşdırılması (səmərələşdirilməsi) həm qiymət, həm də ödəmə şərtləri baxımından faydalı ola bilər.
- Qarşılıqlı fayda təklif edən tərəfdaşlıq yanaşmasından istifadə edərək təchizatçılarınızın gözündə əhəmiyyətinizi artırın.

**Dövriyyə kapitalı ilə bağlı bu cür məsələlər "Pul axınlarının idarə edilməsi" kitabında daha ətraflı izah edilir.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

AKTİV DÖVRİYYƏSİNİN ARTIRILMASI

HƏR ŞEYİN ÖZ FUNKSİYASI VAR



Bir düşünün!

"ROCE" üzrə göstəricini 30 %-ə yüksəltmək üçün **HƏR** 1 AZN investisiya üzrə 30 qəpik əməliyyat mənfəəti əldə etməlisiniz.

Yuxarıda bəhs etdiyimiz obyektləri, mal-material ehtiyatlarını, debitor və kreditor borclarını gözdən keçirməyə davam edin.

Bütün bunların HƏR BİRİ öz funksiyasının öhdəsindən gəlirmi, daha dəqiq desək, öz "yükünü daşıya" bilirmi?



Cəlb olunmuş xalis kapitala yatırılmış izafi investisiyanı aradan qaldırın və mənfəətliliyi artırın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

AKTİV DÖVRİYYƏSİNİN ARTIRILMASI

SATIŞ HƏCMİNİN ARTIRILMASI



Unutmayın ki, həmçinin investisiyanızı proporsional qaydada artırmadan satış həcmini çoxaldaraq aktiv dövriyyəsini artıra bilərsiniz.

Aktivlərinizi daha çox dövr etdirin!

Daha çox iş (sifariş) qazanın!	Məhsulunuzu vahidbaşına yüksək satış qiymətinə satmağa çalışın. Bazara yeni məhsullar buraxın.
Uyğun qiymətlər alın!	Xüsusilə də, ehtiyat hissələrinin qiymətlərini, təmir işləri, kiçik sifarişlər və əlavə xərcləri, məsələn: daşıma qiymətlərini gözdən keçirin.
Sifarişçiləri məmnun edin!	Müddəti bitmiş borcları və malların geri qaytarılma hallarını aradan qaldırın. Sifarişləri müştəriyə vaxtında çatdırın. Maşın və avadanlıq nasazlıqlarını və material çatışmazlıqlarını aradan qaldırın.

Məqsəd: Cəlb olunmuş xalis kapitalı daha effektiv istifadə etməklə satış həcminin artırılması.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MALİYYƏ SAĞLAMLIĞI PROQRAMI

SATIŞ RENTABELLİYİNİN ARTIRILMASI

(Az xərcləyərək çox qazanmağın yolları)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏNFƏƏTLİLİYİ MAKSİMUM HƏDDƏ NECƏ ÇATDIRMALI?

Satış rentabelliyi = $\frac{\text{əməliyyat mənfəəti}}{\text{satış həcmi}}$ x 100% *(bax: səh. 19)*

İzahı: satış həcmi üzrə xalis mənfəət əmsalı.

Məqsəd: "ROCE" göstəricisini artırmaq üçün satış rentabelliyini ("ROS") maksimuma çatdırmaq.

Diqqət istiqaməti: xərclərə nəzarət.

Əməliyyat mənfəəti = satış həcmi – xərclər (bölüşdürlən cari xərclər*)

Satış həcminin artırılması barədə artıq danışdıq (bax: səh. 36).
Xərclərə nəzarət və xərclərin məqsədyönlü şəkildə azaldılması mükəmməl idarəetmə üsullarıdır. Xərclərin azaldılması üzrə ciddi proqramlara əl atmadan da satış rentabelliyini əsaslı şəkildə artırmaq mümkündür. Təəccübləndiniz, elə deyilmi?

Oxumağa davam edin!

* *Bu mövzu "Balans hesabatı" kitabında daha ətraflı izah edilir.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XƏRCLƏRİN AZALDILMASI



Hər şeydən əvvəl, yaxşı xəbərdən başlayaq! Xərclərin az miqdarda belə azaldılması satış rentabelliyinə böyük təsir göstərir! Niyə?

Səh. 23-də verilmiş nümunəni yadınıza salın. Cavad satış rentabelliyini 10 %-dən 11 %-ə qədər artırır – 10 %-lik artıma nail olur. Bu nəticəni əldə etmək üçün xərcləri neçə faiz azaltmaq lazımdır?

10%? **XEYR**. **Sadəcə** 1%!!!

Niyə?

	Əvvəl min AZN	*Sonra* min AZN	
Satış həcmi	500	500	
Xərclər	450	445	Cavad xərclərini 1 % azaltdı...
Əməliyyat mənfəəti	50	55	
"ROS"	10%	11%	... və onun satış rentabelliyi 10 % artdı!

Bu cür böyük fərqə səbəb ola biləcək cüzi "xərc ixtisarları"nı müəyyən etməyin yollarını öyrənmək üçün növbəti səhifələrdə verilmiş bütün üsullara baxın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RESURSLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ



Xammal (material) xərclərini aşağıdakı yollarla idarə edin:

- alıcılıq qabiliyyəti və təchizatçıların rasionallaşdırılmasından (səmərələşdirilməsindən) istifadə etməklə təchizatçıların qiymətlərini endirmək;
- yararsız malları aradan qaldırmaqla materialların istifadəsini optimallaşdırmaq;
- iş proesində yol verilən material israfının aradan qaldırılması üçün yenidən layihələndirmə həyata keçirmək;
- izafi və ya yararsız materialları utilizasiya etmək.

İR xərclərini aşağıdakı yollarla idarə edin:

- absenteizmi azaltmaq;
- effektiv təlim proqramları təşkil etmək;
- qeyri-məhsuldar saatları aradan qaldırmaq.

Kiçik dəyişikliklər böyük fərq yarada bilər!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SATIŞ RENTABELLİYİNİN ARTIRILMASI

ƏLAVƏ XƏRCLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ



Xərc yaradan amilləri – fəaliyyətləri təhlil edərək əlavə xərclərinizi gözdən keçirin və onları azaldın.

Rəhbərlər aşağıdakı məsələlərə diqqət yetirməlidirlər:

- izafi itkiləri aradan qaldırmaq;
- alıcılıq qabiliyyətindən istifadə etməklə qiymətləri nəzarətdə saxlamaq;
- istehsalı, dəstəklənməsi və satılması sərfəli olan layihələr/məhsul dizaynları tələb etmək;
- həm daxili, həm də xarici müştərilərə xidmətlərin göstərilməsi prosedurlarını təşviq etmək və dəyər əlavə etməyən fəaliyyətləri aradan qaldırmaq;
- ünsiyyəti asanlaşdırmaq üçün ofisin quruluşunu (planlaşdırmasını) dəyişmək;
- idarəetmə üzrə təhlil metodları tətbiq etmək: məsələn, "İş proseslərinin yenidən qurulması" metodu;
- İT üzrə resurslarda mümkün qənaət variantlarını qiymətləndirmək.

Xərcləri idarə edə bilmək üçün fəaliyyətlərə nəzarət edin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SATIŞ ARTIMININ OPTİMALLAŞDIRILMASI



Satış həcminin artırılması üzrə səh. 36-da verilmiş məsləhətlərə əməl etdinizmi?
Daha bir neçə məsləhəti sizə təqdim edirik!

- Sifariş edilən məhsulun miqdarına görə endirimlər təklif edin, lakin müştərinizin nəzərdə tutduğu miqdarda məhsulu, həqiqətən də, təmin edə biləcəyinizə əmin olun;
- Müştərilərinizdən daha çox sifariş qazanın; aşağıda qeyd olunan yollarla tərəfdaşlıq qurun:
  - əməkdaşlıq yolu ilə;
  - müştərinizin əməkdaşlıq etdiyi yeganə təchizatçı olmaqla;
  - imtiyazlı (üstünlük verilən) təchizatçı statusu qazanmaqla və s.
- Rəqabət üstünlüyünü müəyyən edin və inkişaf etdirin:
  - aşağı qiymət?
  - məhsul/xidmət müxtəlifliyi?
  - satış sonrası dəstək?

Bazarın tələbatlarını başa düşün və onlara uyğun olaraq hərəkət edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MALİYYƏ SAĞLAMLIĞI PROQRAMI

MÜSBƏT VƏ MƏNFİ TƏSİRLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

(Qazancın zərəri üstələyəcəyinə əmin olmağın yolları)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏR İKİ KOMPONENTİ NƏZƏRDƏN KEÇİRİN





"ROCE" komponentlərini başa düşmək üçün müsbət və mənfi təsirləri idarə etmək vacibdir.

Nümunə

Aktiv dövriyyəsini artırmaq üçün müəssisələr dərhal ödəmə müqabilində "erkən ödəniş endirimi" təklif edə bilərlər:

Təsir № 1: aktiv dövriyyəsini artırır (debitor borclarını azaldır).

Təsir № 2: satış rentabelliyini ("ROS") aşağı salır (endirim mənfəəti azaldır).

	Aktiv dövriyyəsi		**"ROS"**		**"ROCE"**
Əvvəlki göstərici	4,0	x	10%	=	40%
Sonrakı göstərici	4,2	x	8%	=	33,6%

Endirim təklif etməyə dəyərmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İKİQAT EFFEKT

Unutmayın ki, ikiqat effekt ehtimalı da istisna deyil!
Elə üsullar var ki, onlar eyni anda multiplikatorun hər iki tərəfini artıra bilir.

ÜSULLAR	AKTİV DÖVRİYYƏSİ	"ROS"	"ROCE"
Təchizatçıların rasionallaşdırılması i. qiymətləri aşağı salır; ii. ödəmə müddətini uzadır.	 artırır	 artırır	 artırır artırır
Növbəli iş rejimi tətbiq etməklə istehsal həcminin artırılması i. kapital xərclərini azaldır və amortizasiyanı sürətləndirir; ii. satış həcmini və əlavə xərcləri artırır.	 artırır	 artırır	 artırır artırır
Sövdələşmə qabiliyyətinə malik olduğunuz hər yerdə (ehtiyat hissələrinin satın alınması, təmir-sazlama işləri) satış qiymətini artırır.	artırır	artırır	artırır (iki dəfə)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

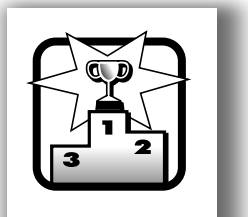


"ROCE" İDARƏ EDİLMƏLİDİR

XÜLASƏ

- "ROCE" mürəkkəb əmsaldır və aktiv dövriyyəsi ilə satış rentabelliyinin hasilinə bərabərdir.
- Müvafiq komponentlər üzrə cüzi artımları multiplikator mürəkkəbləşdirir.
- Aktiv dövriyyəsi sizin fəaliyyət (biznes) tərzinizdən, yəni müəssisənizin proses seçimi (əsas vəsaitlər) və məhsul/xidmət axınından (dövriyyə kapitalı) asılı olaraq hərəkətə gəlir.
- Satış rentabelliyi müəssisələrin gündəlik fəaliyyətini əks etdirir, qiymətqoyma və xərclərə nəzarət üzrə qəbul edilən qərarların təsirini ümumiləşdirir (özündə cəmləşdirir).
- Müsbət və mənfi təsirləri qiymətləndirin və ikiqat effektlərdən yaralanın: hər bir komponentə göstərilən təsiri ölçün!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MALİYYƏ SAĞLAMLIĞINI NECƏ QORUMALI?

ƏSAS VƏSAİTLƏRƏ YATIRIM

(Kapital xərclərinin qiymətləndirilməsi)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞİKLİKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ



Beləliklə, indi siz "ROCE" göstərcisini yüksəltməyə nail olaraq investisiyanızı daha çox (aktiv dövriyyəsi) və daha səmərəli (satış rentabelliyi) "dövr etdirir"siniz.

Doğrudur?

Xeyr!

Müəssisələr dinamik struktur vahidləridir və dəyişikliyə məruz qala bilərlər.

Rəhbərlər dəyişikliklərin nəticələrini müəyyən etməyi və qiymətləndirməyi bacarmalıdırlar.

Aşağıda qeyd olunan ssenariləri nəzərdən keçirin:

- məhsullarınızın bazar qiymətləri aşağı düşür;
- xərcləriniz artır və siz qiymət artımını müştərilərinizə qəbul etdirə bilmirsiniz;
- maşın və avadanlıqları dəyişmək lazımdır;
- müəssisəniz yeni məhsul buraxır və ya yeni bazara daxil olur.

Bu cür dəyişiklikləri necə qiymətləndirirsiniz?

Oxumağa davam edin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DƏYİŞİKLİKLƏRİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ ÜÇÜN ALƏTLƏR

Tapşırıq

Dəyişikliyi necə həyata keçirməli və mənfəətliliyi necə artırmalı:

- əsas qərarları müəyyənləşdirin və müvafiq metodları tətbiq edin.

Qərarlar

Obyektlərə/avadanlıqlara yatırım
Autsorsinq, yoxsa müəssisənin işçi qüvvəsi
Xərclərin azaldılması/qiymətqoyma

Texnikalar

Kapital xərclərinin qiymətləndirilməsi
"Etmək, yoxsa etdirmək"
Mənfəət – xərc – həcm

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

STRATEJİ QƏRAR



Müəssisənin yeni obyektlərin/proseslərin (əsas vəsaitlərin) satın alınmasına sərf etdiyi vəsait "kapital xərcləri" adlanır.

Əsas vəsaitlər müəssisədə neçə illər ərzində saxlamaq və istifadə etmək məqsədilə alınır: bu vəsaitlər "işin görülməsi üçün lazım olan alətlər"dir. Kapital xərcləri – **strateji qərardır**; bu qərar müəssisənin qarşısına müəyyən edilmiş illər ərzində öz fəaliyyətini həyata keçirmək öhdəliyi qoyur.

Rəqiblərinizdən düzgün, siz isə yanlış seçim edərkən nə baş verir? Əlbəttə ki, siz seçiminizi dəyişə bilərsiniz, lakin bunun üçün zaman və pul lazım olacaq. Aşağıdakı sualları cavablandıraraq təklif edilmiş kapital xərclərinin, həqiqətən də, düzgün müəyyən edilib-edilmədiyini dəqiqləşdirmək lazımdır:

- Mən bütün variantlar üzərində düşünmüşəmmi?
- Müəssisəm üçün bütün mümkün nəticələri qiymətləndirmişəmmi?
- **Mən hər şeyi düzgün başa düşmüşəmmi?**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QƏRARIN MÜMKÜN NƏTİCƏLƏRİ



HEÇ VAXT RƏQƏMLƏRDƏN BAŞLAMAYIN!!!
Kapital xərcləri razılaşdırılmış biznes strategiyasının həyata keçirilməsinə kömək edirmi?

Aşağıda qeyd olunan təsirləri nəzərdən keçirin:

Təchizatçılara təsir:
- Bu investisiya təchizatçılarla sövdələşmə qabiliyyətinizə necə təsir göstərəcək?

Rəqiblərə təsir:
- Bu investisiya sizə rəqabət üstünlüyü verəcəkmi?
- Bazara yeni rəqiblərin daxil olmasına əngəl törədəcəkmi?
- Bu, artıq təkmilləşmiş texnologiyadır, yoxsa yeni yaranmış texnologiya?

Və nəhayət, ən mühüm məsələ:

Müştərilərə təsir:
- Bu investisiya müştərilərinizə nə təklif edəcək?
  - daha çox məhsul?
  - daha yüksək keyfiyyət?
  - daha geniş çeşid?
  - daha etibarlı çatdırılma?
- Bəs müştərilərinizlə sövdələşmə qabiliyyətinizi artıracaqmı?

Unutmayın: **müştəri ya daha çox məhsul alaraq, ya da daha çox pul ödəyərək investisiyanızın "əvəzini verməzsə", siz borclarınızı ödəyə bilməyib başqa xərclərin effektiv ixtisarı üzərində baş sındırmalı olacaqsınız!**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏSAS VƏSAİTLƏRƏ YATIRIM

RİSKƏ GETMƏYƏ DƏYƏRMİ?



Kapital xərcləri əsas vəsaitlərin istismar müddəti ərzində onlara yatırılan investisiyadır və bu xərclərlə bağlı qərar qəbul edərkən maliyyə və biznes risklərini qiymətləndirmək vacibdir:

- Qoyduğunuz investisiyanı nə dərəcədə tez "geri qazanacaqsınız"?
- Şərtlər dəyişərsə, qərarınızı nə dərəcədə asanlıqla ləğv edə və ya dəyişə biləcəksiniz?
- Bu qərarla əlaqədar yeni bilik və bacarıqlar tələb olunacaqmı?
- Yeni məhsulları yeni bazara (yüksək risk səviyyəsi), yoxsa mövcud bazarlara (aşağı risk səviyyəsi) daxil edirsiniz?

Unutmayın ki, investisiya nə qədər çox olarsa, potensial risk bir o qədər yüksək olar. Riskə getməyə dəyərmi? Əldə ediləcək gəlir riskə getməyə haqq qazandırırmı?

Risklərin qiymətləndirilməsini həssaslıq təhlilinin elementar forması ilə əsaslandırın, yəni: "Birdən şərtlər dəyişsə, bəs onda...?" ssenarilərini nəzərdən keçirin. Riskləri qiymətləndirdinizmi? İndi isə investisiya rentabelliyini ölçmək üçün maliyyə qiymətləndirməsinə başlayın.

Qeyd: Maliyyə qiymətləndirməsi üzrə nümunə ilə Əlavə 2-də tanış ola bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜVAFİQ PUL AXINLARI



Təkliflərin əksəriyyəti müəssisədən tələb edir ki:
gələcəkdə səmərə

əldə edə bilmək üçün... məs., istehsal həcminin artması ⇨ aktiv dövriyyəsində və satış rentabelliyində uzunmüddətli artım

...indi pul xərclənsin: məs., yeni avadanlığın alınması ⇨ aktiv dövriyyəsində qısamüddətli azalma

Bu qərarlar uzunmüddətli xarakter daşıdığı üçün maliyyə qiymətləndirməsi üzrə müvafiq metodlardan istifadə edilməlidir.

İlk növbədə, **müvafiq pul axınlarını** (yəni: təklifdən irəli gələrək müəssisəyə daxil olacaq (mədaxil) və müəssisədən çıxacaq (məxaric) pul axınları) və bu axınlar üzrə zamanlamanı müəyyən edin. Ardınca gələn maliyyə metodları **tamamilə** bu axınlara əsaslanır. **Bu metodlar verilənlərin keyfiyyətini nə dəqiqləşdirir, nə də artırır. Daxil edilən verilənləri yoxlayın və dəqiqləşdirin!**

Qiymətləndirmə prosesinin nəticəsində mükəmməl investisiya təklifi ortaya çıxa bilər, lakin daxil edilən verilənlər reallıqdan uzaq olarsa, yaxud təsdiqlənmək xatirinə şişirdilərsə, qeyd edilən effektivliyi əldə etmək mümkün olmayacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏKLİFİ ƏSASLANDIRIN!



Siz layihə nəticəsində yaranacaq pul axınları barədə arayışı hazırladınız və həmin axınlar üzrə zamanlamanı müəyyən etdiniz.

Proqnozlaşdırılan pul axınları üzrə son yoxlama:

- Artıq baş tutmuş və əvvəlki illərin mənfəətindən silinmiş xərcləri daxil **etməyin**, məsələn: araşdırma və tədqiqat xərcləri ("R&D").
- Təklifdən irəli gələn əlavə xərclərdə artımı daxil **edin** (Qeyd: köhnələri əvəz edəcək avadanlıqların qiyməti ilkin avadanlıqlar üçün ayrılmış əlavə xərclərə daxil ediləcək və bu zaman ümumi əlavə xərclərdə ümumi dəyişikliklər nəzərə alınacaq).
- Təkliflərdən irəli gələn və dövriyyə kapitalı ilə əlaqədar bütün düzəlişləri daxil **edin** (mal-material ehtiyatları, debitor və kreditor borcları)

İndi isə mühasiblərin istifadə etdiyi maliyyə qiymətləndirməsi üzrə metodları tətbiq edin:

geri ödəmə müddəti metodu;	**xalis cari dəyər metodu;**	**daxili rentabellik norması metodu.**

Növbəti səhifələrdə bu metodların hər biri ilə daha ətraflı tanış olacaqsınız.

Hər bir metod təklif olunan investisiyanı fərqli şəkildə təhlil edir, həmçinin rəhbərlərin diqqətə alacağı müsbət və mənfi təsirləri üzə çıxarır. Əksər müəssisələrdə yüksək risk daşıyan təkliflərin müəyyən edilməsi üçün rentabelliyin "minimal dərəcə"si əsas götürülür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GERİ ÖDƏMƏ MÜDDƏTİ



Geri ödəmə müddəti maliyyə qiymətləndirməsi üzrə ən sadə və ən çox tətbiq edilən metoddur. Bu müddət layihənin pul axınlarının ilkin xərcləri kompensasiya etməsi üçün tələb olunan dövrü əhatə edır.

Zaman vahidi ilə ifadə edilir: il/ay

Nümunə

Yeni avadanlığın alınması müəssisəyə 25 000 AZN-ə başa gələcək. Bununla əlaqədar, aşağıda göstərildiyi kimi, növbəti 4 il ərzində xərclərə müvafiq qaydada qənaət (daxil olan pul axınları) ediləcək:

	İllik pul axını	*Məcmu pul axını*
1-ci il	10 000 AZN	10 000
2-ci il*	15 000 AZN	25 000*
3-cü il	18 000 AZN	43 000
4-cü il	20 000 AZN	63 000

Geri ödəmə müddəti: 2 il*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

METODUN MÜSBƏT VƏ MƏNFİ TƏRƏFLƏRİ



Geri ödəmə müddəti metodunun köməyi nədən ibarətdir?

- Risk barədə ümumi təsəvvür yaradır: geri ödəmə müddəti nə qədər uzun olursa, risk də bir o qədər yüksək olur.
- Layihəyə yatırılmış investisiyaların təkrar investisiya məqsədilə nə zaman azad ediləcəyini müəyyən edir.

Lakin...

Bu metod, adətən, rəhbərliyin diqqətini digər məsələlərdən yayındırır.

Sadəcə geri ödəmə müddətinə əsaslanaraq qərar qəbul etməyin:

- bu metod geri ödəmə müddətinin əhatə etmədiyi pul axınlarını nəzərə almır – nəticədə, daha uzunmüddətli mükəmməl layihələr diqqətdən kənarda qalır;
- bu metod investisiyaların rentabelliyini ölçmür.

Odur ki, həm mənfi, həm də müsbət tərəfləri nəzərə alan "mütənasib" qərarlar qəbul edə bilmək üçün bu metodu digərləri ilə birlikdə istifadə edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ZAMAN VƏ PUL



İnflyasiya olmasa belə, indi əlinizdə olan 100 AZN bir müddət sonrakı 100 AZN-dən daha dəyərlidir.

Niyə?

Çünki siz 100 AZN-i nəyəsə yatıra və ondan faiz qazana bilərsiniz!

Faiz dərəcəsi 10 % olarsa:

1 ildən sonra 100 AZN 110 AZN olacaq;
2 ildən sonra 100 AZN 121 AZN olacaq;
3 ildən sonra 100 AZN 133 AZN olacaq və s.

İndi siz avadanlığa 100 AZN-i xərcləsəniz və növbəti 3 il ərzində 100 AZN qənaət etsəniz (daxil olan pul axınları)... bu, kifayət edəcəkmi?
Aydındır ki, siz, ən azı, 133 AZN əldə edəcək qədər qənaət etməlisiniz, əks təqdirdə, pulunuzu bankda saxlamağınız daha sərfəli olar!
Birdən sabah 10 %-lik dərəcə ilə 100 AZN borc almaq məcburiyyətində qalsanız, necə olacaq? Borcu ödəmək üçün 133 AZN nağd pula ehtiyacınız olacaq!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XALİS CARİ DƏYƏR



Zaman fərqləri və pulun dəyəri kimi amilləri diqqətə alaraq, proqnozlaşdırılan pul axınları xalis cari dəyərin müəyyən edilməsi üçün diskontlaşdırılır.

Proqnozlaşdırılan pul axını 2 ildən sonra 4000 AZN məbləğində pul vəsaitinin daxil olmasından ibarətdirsə, 4000 AZN-in xalis cari dəyəri nə qədər olar? Yəni 2 il müddətində 4000 AZN-i təmin etmək üçün bu gün 10 %-lik dərəcə ilə nə qədər investisiya yatırmalısınız?

$$4\,000 \text{ AZN} \times \frac{1}{1{,}1} \times \frac{1}{1{,}1} = 3306 \text{ AZN}$$

Beləliklə, 2 illik müddət ərzində 4000 AZN vəsaitin daxil olması bu gün 3306 AZN vəsaitin daxil olmasına bərabər qəbul edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



XALİS CARİ DƏYƏR

NÜMUNƏ

Siz dəyəri 10 000 AZN olan avadanlıq almağı planlaşdırırsınız: bu avadanlıq sizə daha az xərclə əlavə məhsul satmaq imkanı verəcək və nəticədə, əlavə pul vəsaitlərinin daxil olmasına şərait yaranacaq:

1-ci ildə 3000 AZN;

2-ci ildə 4000 AZN;

3-cü ildə 5000 AZN.

Təklif 10 % dərəcə ilə diskontlaşdırılmışdır.

Qeyd: Hər bir müəssisə öz diskont dərəcəsini (və ya kapital dəyərini) özü müəyyən edir. Burada onun üçün açıq olan alternativ maliyyə mənbələrinin dəyəri, bazarların risk səviyyəsi və gələcək artım tələbləri nəzərə alınmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



XALİS CARİ DƏYƏR

DİSKONT DƏRƏCƏLƏRİ

1-ci addım: diskont əmsallarını müəyyən edin.

10% dərəcə üzrə diskont əmsalı aşağıdakı kimi olacaq:

1-ci il	$\frac{1}{1,1}$					=	0,909
2-ci il	$\frac{1}{1,1}$	x	$\frac{1}{1,1}$			=	0,826
3-cü il	$\frac{1}{1,1}$	x	$\frac{1}{1,1}$	x	$\frac{1}{1,1}$	=	0,751

Qeyd: Bu əmsallar diskont cədvəllərindən bilavasitə əldə edilə bilər. Əksər kompüter proqramları, lazım olduqca, diskont əmsallarını hesablayır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



XALİS CARİ DƏYƏR

DİSKONT ƏMSALLARININ TƏTBİQİ

2-ci addım: diskont əmsallarını hər il üzrə pul axınlarına tətbiq edin.

İl	*Pul axınları*	*Diskont əmsalı*		*"NPV"**
	a	b		c=(axb)
1	3 000	0,909		2 727
2	4 000	0,826		3 304
3	5 000	0,751		3 755
			Cəmi	9 786

yəni: 1 il ərzində 3000 AZN;
üstəgəl 2 il ərzində 4000 AZN;
üstəgəl 3 il ərzində 5000 AZN

pul vəsaiti daxil olarsa, **xalis cari dəyər 9786 AZN təşkil edər.**

** ("net present value" - xalis cari dəyər)*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



XALİS CARİ DƏYƏR

İZAHI

3-cü addım: məcmu pul axınlarının xalis cari dəyərini layihə üçün tələb olunan investisiya ilə müqayisə edin.

		AZN
i.	pul axınlarının xalis cari dəyəri **çıxılsın**	9 786
ii.	layihəyə qoyulmuş ilkin investisiya	10 000
		(214)

Müəssisə banka qoyulan etibarlı investisiyadan ekvivalent dəyərdə pul axını qəbul etməkdənsə, layihəyə investisiya qoyarsa, 214 AZN itirər.

İzahı: bu meyar üzrə müsbət xalis cari dəyərləri olan təkliflər qəbul edilir; mənfi xalis cari dəyərləri olan təkliflər rədd edilir.

Diqqətli olun: Geri ödəmə müddətində olduğu kimi, bu metodun da öz çatışmazlıqları var:

- layihənin miqyası nəzərə alınmır;
- layihələrin müddətləri fərqli olduqda bu metodun tətbiqi çətin ola bilər.

Fərqli metodlardan istifadə edərək müsbət və mənfi tərəfləri balanslaşdırmağı unutmayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAXİLİ RENTABELLİK NORMASI



Layihədən gözlənilən rentabellik dərəcəsi "daxili rentabellik norması" adlanır. Səh. 59-da verilmiş nümunəyə 8,9 % diskont əmsalını daxil etsək, aşağıdakı nəticə alınar:

İl	*Pul axınları* AZN	*Diskont əmsalı* 8,9 %	*Xalis cari dəyər* AZN
1	3 000	0,918	2 754
2	4 000	0,844	3 376
3	5 000	0,774	3 870
		Pul axınlarının xalis cari dəyəri...	10 000
		...layihə investisiyasına bərabərdir:	10 000 AZN

Deməli, daxili rentabellik norması = 8,9%

Beləliklə, daxili rentabellik norması pul axınlarını layihə investisiyasına "bərabərləşdirən" diskont əmsalıdır. (Təcrübədə daxili rentabellik norması kompüter proqramları vasitəsilə hesablanır, əllə hesablamaya dair nümunə Əlavə 2-də verilmişdir.)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAXİLİ RENTABELLİK NORMASI

İZAHI

Daxili rentabellik norması sizə aşağıdakıları bildirir:

- layihə üzrə kapital dəyərinin zərərsizlik səviyyəsi hansı həddədir; diskont əmsalınız (bax: səh. 59) daxili rentabellik normasından yüksək olarsa, layihə rədd ediləcək, aşağı olarsa, qəbul ediləcəkdir;
- alternativ variant kimi, pulu banka yatırmaq lazım gələrsə, layihə ilə rəqabət aparmaq üçün bank sizə mürəkkəb faiz dərəcəsi təklif etməlidir.

Diqqətli olun: Geri ödəmə müddəti və xalis cari dəyər metodlarında olduğu kimi, daxili rentabellik normasının da öz çatışmazlıqları var.

Fərqli metodlardan istifadə edərək müsbət və mənfi tərəfləri balanslaşdırmağı unutmayın. Mühasibinizlə məsləhətləşin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ



Kapital xərcləri uzunmüddətli öhdəliklərdir. Özünüzə aşağıdakı sualları verin:

- Təklifin strateji əhəmiyyəti varmı?
- Müəssisəmə/biznes fəaliyyətimə və əməkdaşlıq etdiyim insanlara necə təsir edəcək?
- Mümkün variantların hamısı barədə ətraflı düşünmüşəmmi?
- Riskləri qiymətləndirmişəmmi: əldə edəcəyim gəlirə görə bu risklərə getməyə dəyərmi?
- Maliyyə qiymətləndirməsində istifadə etdiyim verilənlər
  - müvafiqdirmi? - realdırmı?
- Təklif aşağıdakı metodlar üzrə tələblərə cavab verirmi:
  - geri ödəmə müddəti? - xalis cari dəyər? - daxili rentabellik norması?
- Rəqib layihələr varsa: müsbət və mənfi tərəfləri təhlil etmişəmmi?

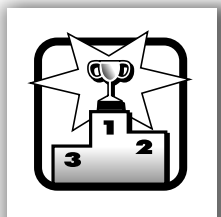
Qızıl qayda: Özünüzə bir də belə bir sual verin: görəsən, öz pulumu yatırmalı olsaydım, eyni qətiyyəti göstərərdimmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QEYDLƏR



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MALİYYƏ SAĞLAMLIĞINI NECƏ QORUMALI?

"EDƏK, YOXSA ETDİRƏK" QƏRARLARI

(İşi özümüz görürük, yoxsa başqasına ötürərək ona pul ödəyirik?)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"EDƏK, YOXSA ETDİRƏK" QƏRARLARI

UZUNMÜDDƏTLİ DÜŞÜNÜN



"Edək, yoxsa etdirək" qərarları sadəcə bəsit bir "xərc müqayisəsi"nə ƏSASLANMIR!

Müəssisədənkənar resursların cəlb edilməsi və ya autsorsinq qısa müddət ərzində xərcləri azalda bilər; bəs müəssisənin işinə/biznesə nə kimi uzunmüddətli təsirləri olur?

Əksinə, hətta müəssisədaxili xərclərinizdən də baha qiymətə kənar resursları cəlb etmək sərfəli ola bilər!

"Edək, yoxsa etdirək" qərarları qəbul edərkən bu qərarların həm müəssisənin işinə, həm də **ümumi** maliyyə performansına təsirlərini araşdırmaq lazımdır.

- **Müəssisənin işi/bizneslə bağlı məsələlər:** diqqətli olun – itirəcəkləriniz ola bilər: təchizatçınızın rəqibinizə çevrilməsinə əsla şərait yaratmayın.
- **Maliyyə məsələləri:** xərclərin müqayisəsi yalnız satış rentabelliyinə ("ROS") təsiri ölçür; əsas vəsaitlər, mal-material ehtiyatları və kreditor borclarına, yəni aktiv dövriyyəsinə təsiri də ölçmək vacibdir (unutmayın, "ROCE" = aktiv dövriyyəsi x "ROS").

"Edək, yoxsa etdirək" qərarları mənfəətliliyi əhəmiyyətli dərəcədə dəyişə bilər!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜƏSSİSƏNİN İŞİNƏ TƏSİRİ NƏZƏRƏ ALIN



Rəqəmlərdən başlamayın! Müəssisənin işinə təsirdən başlayın. Təklif biznesinizə necə təsir edəcək?

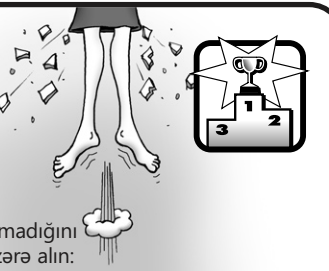
- Təklif müəssisənizin uzunmüddətli planlarına uyğundurmu? (Strateji uyğunluq)
- Biznesinizin ən vacib qismini təchizatçıya ötürəcəksinizmi/təhvil verəcəksinizmi? (Rəqabət üstünlüyü)
- Təklif biznesinizin xarakterinə və fəaliyyət miqyasına necə təsir göstərəcək? (Əməliyyat investisiyası)
- Müəssisəyə bütövlükdə necə təsir edəcək? (Dəstək-təminat sistemləri)

İndi isə bu sualların hər birini izah edəcəyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"EDƏK, YOXSA ETDİRƏK" QƏRARLARI

STRATEJİ UYĞUNLUQ



"Edək, yoxsa etdirək" qərarının biznes-planınıza uyğun olub-olmadığını müəyyənləşdirin. Qərarın aşağıdakılara göstərəcəyi təsirləri nəzərə alın:

- təchizatçılarla münasibətləriniz;
- "rəqib qazanmaq" riski;
- bazar seqmentinizə yeni rəqiblərin daxil olma ehtimalı;
- texnologiya dəyişikliyinin ölçüsü və təsiri;
- məhsulun yenisi ilə əvəz edilmə riski;
- müştərilərlə münasibətləriniz;
- rəqabət mövqeyiniz.

Qərar müəssisənin fəaliyyəti ilə onun rəqabət mühiti arasındakı münasibətlərə necə təsir göstərəcək?

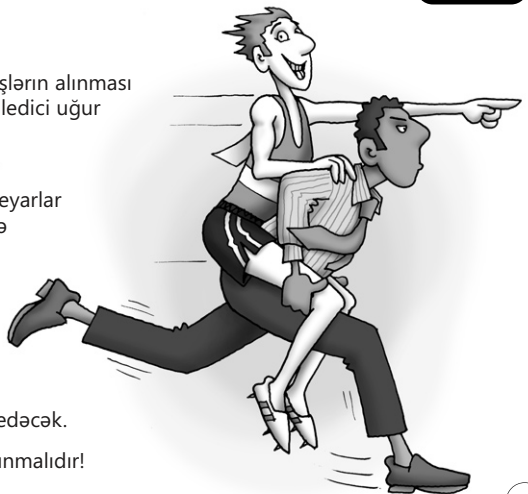
Qeyd: Fizikanın əsaslarını yadınızda saxlayın! Hər bir hərəkət bərabər və əks reaksiya doğurur. Görəsən, rəqabət necə reaksiya doğuracaq? Bir düşünün.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"EDƏK, YOXSA ETDİRƏK" QƏRARLARI

RƏQABƏT ÜSTÜNLÜYÜ





- "Edək, yoxsa etdirək" qərarı sifarişlərin alınması (qazanılması) üçün vacib olan həlledici uğur amilini subpodrata verməklə nəticələnməməlidir!
- Sifariş almaq (qazanmaq) üzrə meyarlar müəssisə daxilində saxlanılmalı və müəssisə müvafiq həlledici uğur amil(lər)inin ən üstün performansına nail olmağa çalışmalıdır.
- Təchizatçıdan asılı olan rəqabət üstünlüyü dayanıqlı deyil, odur ki, yalnız qalib gələn rəqib irəli gedəcək.
- Subpodrata verilən işlər idarə olunmalıdır!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"EDƏK, YOXSA ETDİRƏK" QƏRARLARI

ƏMƏLİYYAT İNVESTİSİYASI



İşin ötürülməsi, yəni müəssisə daxilində görülməsi və ya üçüncü tərəfə sifariş edilməsi lazımi resursların növü və ölçüsünə təsir edəcək.

İstehsal gücü - işin ötürülməsi istehsal gücünün normadan az istifadəsi ilə nəticələnəcək, yoxsa əlavə potensiala ehtiyac yaradacaq?

İxtisaslaşma - "edək, yoxsa etdirək" qərarı tələb olunan avadanlığın növünə necə təsir edəcək: yüksək riskli daha qabaqcıl texnologiya və həmin texnologiyadan istifadə edə biləcək daha səriştəli işçi qüvvəsi tələb olunacaqmı?

Texnlogiya - təkmil texnologiyadan, yoxsa yüksək riskli yeni texnologiyadan istifadə edilir?

Həyat sikli - müvafiq məhsul/xidmət məhsulun həyat sikli üzrə hansı mərhələdədir:
- "ulduz" (inkişaf mərhələsi)? - "sağmal inək" (gəlir gətirən mərhələ)?
- "it" (geriləmə mərhələsi) ? - "sual işarəsi" (bazara giriş və tanıtım mərhələsi)?

"Edək, yoxsa etdirək" qərarının müəssisənin əməliyyat strategiyasına təsirini aydın şəkildə başa düşmək lazımdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏSTƏK-TƏMİNAT SİSTEMLƏRİ



"Edək, yoxsa etdirək" qərarı müəssisə daxilində tələb olunan dəstək-təminat strukturuna təsir edir, yəni ehtiyat hissələri istehsalının subpodrata verilməsi aşağıdakılara təsir edəcək:

- satınalma;
- planlaşdırma;
- mağazalar;
- texniki xidmət proqramları.

Hər şeyin müəssisə daxilində saxlanılması mürəkkəb dəstək-təminat strukturu və nəzarət sistemləri tələb edir:

- yüksək sabit xərclər;
- yüksək risk: mənfəətin satış həcmindəki dəyişikliklərdən asılı olması (bax: səh. 81 və sonrakı səhifələr);
- prosesin icra müddətinin daha uzun olması;
- dəyişikliyə uyğunlaşmayan sistemlər.

İşin subpodrata verilməsi isə yuxarıdakı xüsusiyyətləri dəyişir:

- sabit xərcləri dəyişən xərclərə çevirir;
- risklər (təchizatçılarla) paylaşılır;
- prosesin icra müddətini qısaldır.

Sifariş qazanmaq meyarlarına yönəlin! Nəyi hər şeydən yaxşı etməlisiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MALİYYƏ NƏTİCƏLƏRİ



Beləliklə, artıq siz təklifinizin fəaliyyətinizə təsirini başa düşürsünüz və maliyyə müqayisəsi aparmağa hazırsınız.

Bu müqayisə yalnız müəssisədaxili xərclərlə təchizatçı qiymətlərinin müqayisəsidirmi?

Xeyr!

- İşi subpodrata versəniz, müəssisədaxili xərclərə qənaət ediləcəkmi?
- Bəs biznes investisiyası? Qərar tələb olunan cəlb olunmuş xalis kapitala (əsas vəsaitlər və dövriyyə kapitalına) necə təsir edəcək?
- Bəs pul vəsaitləri? Bu qərar nəticəsində pul vəsaiti əldə ediləcək, yoxsa sərf ediləcək?
- Bəs maliyyə riskləri? Bu qərar nəticəsində biznesinizin risk səviyyəsi artacaq, yoxsa azalacaq?
- Nəhayət, mənfəətlilik barədə nə deyə bilərsiniz? Müəssisənizin mənfəətliliyi artacaq, yoxsa azalacaq?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XƏRCLƏRİN MÜQAYİSƏSİ



İş subpodrata verilərsə, müəssisənin maliyyə strukturu dəyişəcək.

Xammal və işçi qüvvəsinə çəkilən cari və əlavə xərclər satın alınmış xərclər olacaq (təchizatçının mənfəəti də bu xərclərə daxildir!).

Xərcləri müqayisə edərkən diqqətli olun.

Subpodrat əməkdaşlığı nəticəsində müəssisədaxili xərclərə daxil edilmiş əlavə xərclərin heç də hamısına qənaət edilməyəcək. Məhsul üzrə bölüşdürülən sabit xərcləri nəzərdən keçirək, məsələn: icarə haqqı, amortizasiya xərcləri, mağazalara paylaşdırma və s. Əgər işi subpodrata versəniz, bu xərclər dəyişəcəkmi?

Burada qızıl qayda qərarın xərclər bazasına təsirini aydın şəkildə müəyyən etməkdən ibarətdir:

- Hansı xərclər azad edilə bilər?
- Hansı xərclər davam edəcək?
- Hansı xərclər artacaq (məsələn: satınalma)?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"EDƏK, YOXSA ETDİRƏK" QƏRARLARI

BİZNES İNVESTİSİYASI



"Edək, yoxsa etdirək" qərarı tələb olunan investisiyanın həcmi və növünə təsir edəcək.



Obyektlər
- binaları, qurğuları, nəqliyyat vasitələrini və s. gözdən keçirin;
- nəyi azad etmək olar?

Dövriyyə kapitalı
- mal-material ehtiyatları və kreditor borclarına təsiri ölçün;
- mal-material ehtiyatlarının azad edilməsi və yüksək kreditlərin təmin edilməsində subpodrat əməkdaşlığının faydalarını qeyd edin!



Biznes investisiyasının azaldılması
- pul vəsaitlərini azad edəcək (bax: səh. 77);
- maliyyə xərclərini (məsələn, faizi) azaltmaqla mənfəət göstəricisini yüksəldəcək;
- aktiv dövriyyəsini artıracaq;
- mənfəətliliyi artıracaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL VƏSAİTLƏRİ

Subpodrat əməkdaşlığı barədə qərar aşağıdakı üsullarla pul vəsaiti həcminin artmasına şərait yaradacaq:

- mənfəəti artırmaqla (xərclərə qənaət edildikdə);
- izafi əsas vəsaitləri azad etməklə;
- mal-material ehtiyatlarını azaltmaqla;
- kreditor borclarını artırmaqla.

Daxili istehsal maliyyələşdirmə tələb edir!
Subpodrat əməkdaşlığı pul vəsaiti yaradır; aktiv dövriyyəsi artır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"EDƏK, YOXSA ETDİRƏK" QƏRARLARI

RİSK SƏVİYYƏLƏRİ



"Edək, yoxsa etdirək" qərarı müəssisənin risk səviyyələrinə təsir edir.

Subpodrat əməkdaşlığı

- sabit xərcləri dəyişən xərclərə çevirir;
- hədsiz borcalmanın qarşısını almağa imkan verərək tələb olunan biznes investisiyasını azaldır;
- maliyyə yüklərini (məsələn, faizi) azaltmaqla mənfəəti artırır;
- müəssisənin diqqətini sifarişi qazananlara yönəltməsinə imkan yaradır.

Maliyyə riskini azaldır!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNFƏƏTLİLİK



Subpodrat əməkdaşlığının sizin "ROCE"yə göstərəcəyi təsirə bir baxın.

Mövcud vəziyyət	*AKTİV DÖVRİYYƏSİ*		*"ROS"*		*"ROCE"*
	2	x	5%	=	10%

"Edək, yoxsa etdirək" qərarı:

Ehtiyat hissələri istehsalının müəssisə daxilində həyata keçirilməsi və ya subpodrata verilməsi arasında xərclərin müqayisəsi göstərdi ki, işin üçüncü tərəfə ötürülməsi xərclərə nəzərəçarpacaq dərəcədə qənaət etmir.
Lakin qərar başqa maliyyə üstünlüklərini əsas götürərək qəbul edilmişdi.

ardı var

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"EDƏK, YOXSA ETDİRƏK" QƏRARLARI

MƏNFƏƏTLİLİK



Mövcud vəziyyət	*AKTİV DÖVRİYYƏSİ*		*"ROS"*		*"ROCE"*
	2	x	5%	=	10%

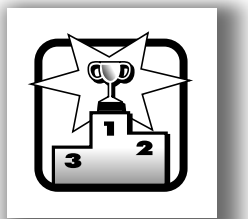
Autsorsinqin təsiri

ƏSAS VƏSAİTLƏR	⇩	azaldı;
MAL-MAT. EHTİYATLARI	⇩	azaldı;
KREDİTORLAR	⇧	artdı;
Nəticədə:	⇩	cəlb olunmuş xalis kapital 50 % azaldı və aktiv
	⇧	dövriyyəsi 2 dəfə artdı (2-dən 4-ə yüksəldi).

Nəticə:	4	x	5%	=	20%

"Edək, yoxsa etdirək" qərarı bəsit bir xərc müqayisəsindən daha geniş bir təhlilə əsaslanır!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MALİYYƏ SAĞLAMLIĞINI NECƏ QORUMALI?

MƏNFƏƏT-XƏRC-SATIŞ HƏCMİ

(Biznes çevikliyinin artırılması)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNFƏƏT-XƏRC-SATIŞ HƏCMİ

BİZNES ÇEVİKLİYİ



Mənfəətliliyin gündəlik əsasda idarə edilməsi çox çətindir, çünki biznes dinamik bir modeldir:

- satış həcmi dəyişir;
- xərclər dəyişir;
- bazara yeni rəqiblər daxil olur və s.

Üstəlik, rəhbərlərdən hələ də lazımi mənfəətliliyin təmin edilməsi gözlənilir.

Biznesinizdə baş verən hər şeyi, həqiqətən də, başa düşürsünüzmü? Aşağıdakıların mənfəətliliyə hansı təsirləri ola bilər?

- Rəqiblərinizlə qiymət savaşı?
- Bazar payınızı 2 dəfə artırmaq?
- İcarə haqqının artırılması?
- Daha ucuz qiymət təklif edən təchizatçı tapmaq?

Mənfəətliliyi gündəlik əsasda necə idarə edirsiniz?

Oxumağa davam edin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ



Unutmayın ki, siz risk və gəliri balanslaşdırmalısınız (bax: səh. 14).

Müəssisələr sürətli dəyişikliklər dünyasında fəaliyyət göstərir.

Mənfəətliliyi idarə edə bilmək üçün müəssisənizin xərc və gəlir strukturunu başa düşməlisiniz.

Mənfəət-xərc-satış həcmi (M-X-S) həm müəssisənizin mövcud vəziyyətini, həm də dəyişikliyin xərc və/və ya gəlirə təsirini, o cümlədən bu təsirin nəticəsində dəyişən satış rentabelliyini qiymətləndirmək üçün faydalı bir metoddur. Dəyişikliyin mənfəətliliyə təsirini də bu metodla müəyyən edə bilərsiniz.

Diqqətli olun! Təkliflərinizin aktiv dövriyyəsinə təsirlərini qiymətləndirməyi unutmayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNFƏƏT-XƏRC-SATIŞ HƏCMİ

PRAKTİKİ NÜMUNƏ



Sara şəxsi bizneslə məşğuldur və "Magic Carpets" ("Sehrli xalçalar") adlı müəssisəsinə rəhbərlik edir.

Onun növbəti il üçün büdcəsi aşağıdakı kimidir:

	min AZN	
Satış həcmi	1 000	(hər birinin dəyəri 500 AZN olan 2000 xalça)
Xərc	900	
Mənfəət	100	



Müəssisənin menecerləri ona bir sıra təkliflər vermişdir:

Marketinq: Satış həcmini artırmaq üçün reklam verin!
Keyfiyyət: Keyfiyyətinizi yüksəldin və bazar payınızı artırın!

Sara bu təkliflərin təsirini necə başa düşə və işçilərinə nümayiş etdirə bilər? M-X-S metodundan istifadə edin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XƏRCLƏRİ TƏSNİF EDİN



Biznesin mövcud vəziyyətini başa düşmək üçün:

1-ci addım: sabit və dəyişən xərclərinizi müəyyənləşdirin.

Sabit xərclərə dövri olaraq yaranan və satış səviyyəsindən asılı olmayan bütün cari xərclər daxildir, məsələn: icarə haqqı, əməkhaqları, amortizasiya, binalar, sığorta.

Dəyişən xərclər isə satış səviyyəsinin dəyişməsindən asılı olaraq artan və ya azalan xərclərdir, məsələn: birbaşa materiallar, birbaşa əmək xərcləri, satış komisyonu, qablaşdırma.

Sara xərclərini aşağıdakı kimi təsnif edir:

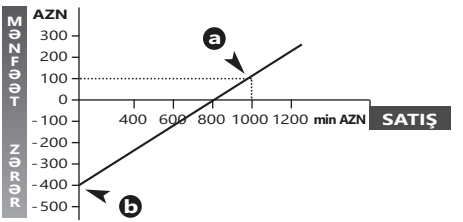
	min AZN
Sabit xərclər	400
Dəyişən xərclər	500
Məcmu xərclər	900

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNFƏƏT QRAFİKİ



2-ci addım: mənfəət qrafiki qurun.



Mənfəət qrafiki müəssisənin M-X-S əlaqələrini əyani şəkildə təsvir edən effektiv bir mənzərə yaradır.

Qrafikdəki a həddi müvafiq satış səviyyəsində mövcud (və ya proqnozlaşdırılan) mənfəət səviyyəsidir.

Şaquli ox üzərindəki b həddi sabit xərclərin dəyərini göstərir.

Qeyd: Bu, müəssisənin satış həyata keçirmədən sabit xərcləri ödəyərək məruz qala biləcəyi maksimum zərərdir.

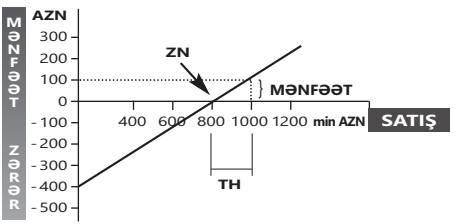
Qrafikdə a və b nöqtələrini birləşdirin.

Bu metoddan yararlanmağı bacarın!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ZƏRƏRSİZLİK NÖQTƏSİ VƏ TƏHLÜKƏSİZLİK HƏDDİ

3-cü addım: zərərsizlik nöqtəsi və təhlükəsizlik həddini müəyyən edin.



Zərərsizlik nöqtəsi (ZN)

- Bu həddə satış gəlirinin cari xərclərə bərabər olduğu satış səviyyəsidir.
- Müəssisə nə mənfəət əldə edir, nə də zərərə məruz qalır.

Təhlükəsizlik həddi (TH)

- Zərərsizlik nöqtəsindən artıq əldə edilmiş satış payıdır.

Odur ki, zərərsizliyi təmin etmək üçün Sara 800 000 AZN həcmində məhsul satmalıdır, təhlükəsizlik həddi isə 20 % təşkil edir.

TH nə qədər yüksək olarsa:
- risk bir o qədər az;
- mənfəət bir o qədər çox olar.

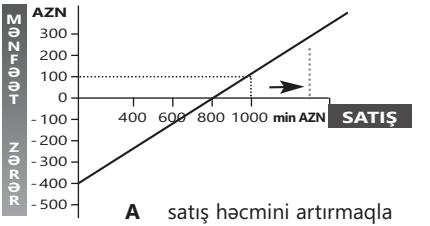
TH nə qədər az olarsa:
- risk bir o qədər çox;
- mənfəət bir o qədər az olar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

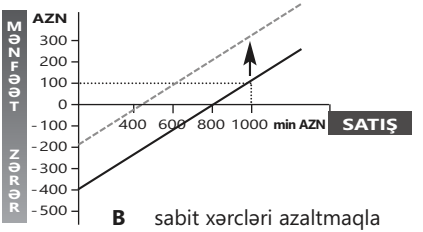
DƏYİŞİKLİKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ



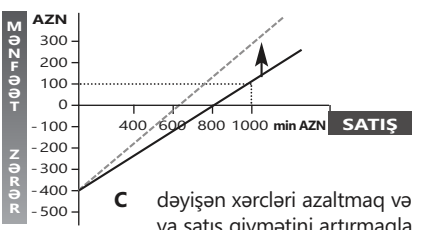
Sara nələri edə bilmək istəyərdi?
Mənfəətini və təhlükəsizlik həddini artırmaq.
O buna necə nail ola bilər?
Müxtəlif yollarla!



A satış həcmini artırmaqla



B sabit xərcləri azaltmaqla



C dəyişən xərcləri azaltmaq və ya satış qiymətini artırmaqla

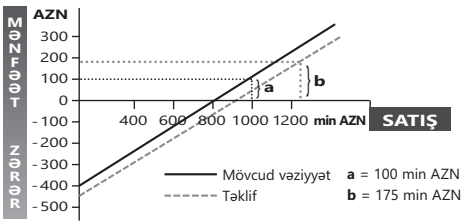
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNFƏƏT-XƏRC-SATIŞ HƏCMİ

TƏKLİFLƏRİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Saranın menecerlərinin təkliflərini xatırlayırsınızmı? Sizcə, onların bir faydası olarmı?

Marketinq: "Reklam kampaniyasına 50 min AZN xərcləsəniz, satış həcmi 25 % artacaq.



Nəticə:
Satış həcmində real artım olarsa və aktiv dövriyyəsi eyni səviyyədə saxlanılarsa, mənfəətlilik 40 % artacaq.

Təklif:			min AZN
Satış:	1 mln +25 %	=	1250
D.X.:	500 min + 25 %	=	625
S.X.:	400 min + 50 min	=	450
Mənfəət:			175

Maliyyə vəziyyəti:
Mənfəət 175 min AZN-dək artacaq.
ZN 900 min AZN-lik satış həcminə bərabər olacaq.
TH 28 %-dək artacaq.
Satış rentabelliyi 10 %-dən 14 %-dək artacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

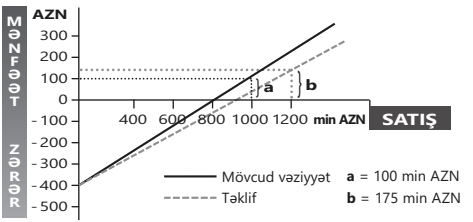
MƏNFƏƏT-XƏRC-SATIŞ HƏCMİ

TƏKLİFLƏRİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ



Keyfiyyət: "Daha keyfiyyətli xalça təklif edərək bazar payınızı artırın. Hər bir xalçaya əlavə olaraq 25 AZN xərcləyin (yəni: dəyişən xərcləri 10 % artırın) və sabit xərclər 400 min AZN-i keçmədiyi halda, satış həcminin 20 % artdığını görəcəksiniz!"

Yenilənmiş mənfəət qrafiki aşağıdakı kimi olacaq.



Nəticə: Satış həcmində real artım olarsa və aktiv dövriyyəsi eyni səviyyədə saxlanılarsa, mənfəətlilik artacaq.

Təklif:			min AZN
Satış:	1mln	+ 20 %	1200
D.X.:	(500 min + 10 %)	+ 20 %	660
S.X.:			400
Mənfəət:			140

Maliyyə vəziyyəti:

Mənfəət 140 min AZN-dək artacaq. ZN 889 min AZN-lik satış həcminə bərabər olacaq.

TH 26 %-dək artacaq.

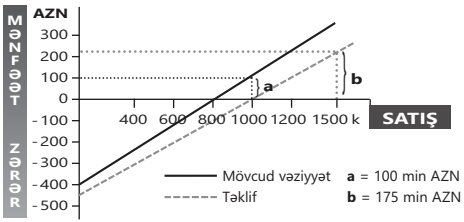
Satış rentabelliyi 10 %-dən 11,7 %-dək artacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏKLİFLƏRİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ



Əlavə araşdırmalardan sonra Sara təklifləri birləşdirmək qərarına gəlir. Düşünür ki, keyfiyyəti yüksəltsə (dəyişən xərcləri 10% artıraraq) və reklamları çoxaltsa (sabit xərcləri 50 min AZN artıraraq), satış həcmini 500 min AZN (mövcud satış həcminin 50%-i qədər) artıra bilər.



Nəticə: Satış həcmində real artım olarsa və aktiv dövriyyəsi eyni səviyyədə saxlanılarsa, mənfəətlilik 50% artacaq.

Təklif: min AZN

Satış:	1 mln + 500 min	=	1500
D.X.:	500 min + 10% + 50%	=	825
S.X.:	400 min + 50 min	=	450
Mənfəət			225

Maliyyə vəziyyəti:
Mənfəət 225 min AZN-dək artacaq. ZN 1 mln AZN-lik satış həcminə bərabər olacaq.
TH 33%-dək artacaq.
Satış rentabelliyi 10%-dən 15%-dək artacaq (mövcud satış həcminin 50%-i qədər).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ



Mənfəət-xərc-satış həcmi işgüzar təklifərin maliyyə təsirini qiymətləndirmək və əyani şəkildə göstərmək üçün effektiv bir metoddur.



Əlavə 3-də izah edildiyi kimi, bu metod maliyyə nəzarəti üzrə bir sıra vasitələrdən istifadə etməklə qrafiksiz də tətbiq edilə bilər.

Mənfəət qrafiki mövcud maliyyə vəziyyəti və əməliyyatın nəticələri barədə işçi heyətinə məlumat vermək üçün mükəmməl bir vasitədir.

Ancaq aktiv dövriyyəsini izləməyi də unutmayın!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



REALİST OLUN

TƏKMİLLƏŞMƏ TƏDBİRLƏRİNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



CƏFA ÇƏKMƏSƏN, SƏFA SÜRMƏZSƏN!

Təkmilləşmə tədbirləri məlum biznes problemlərinin hamısını həll edən və mənfəətdə sıçrayış yaradıb bir anda saysız-hesabsız pul vəsaiti gətirən "möcüzəvi vasitə" deyil. Erkən mərhələlərdə məsləhət və təlim xərcləri, adətən, bütün maddi faydaları "kölgədə qoyur".

Hətta kayzen tədbirlərinə başladığınız zaman belə, dərhal gəlirlərinizin artacağını gözləməyin, məsələn:

- "5S" (iş masasının/otağının sahmana salınması) tədbirləri əhəmiyyətli bir başlanğıc nöqtəsidir, belə ki, onlar həm də fikirlərinizi "sahmana sala" və "beyninizi təmizləyə" bilir. Lakin öz-özlüyündə, çətin ki, maliyyə göstəricilərini əsaslı şəkildə yüksəldə bilsin.
- dəyər yaratma axınının sistemləşdirilməsi (və ya xəritəsi) yararsız malların/tullantının harada olduğunu anlamaq üçün cari vəziyyətin təsvir edilməsindən başlayır.

Yararsız malları/tullantıları aradan qaldırmağa və/və ya mal-material ehtiyatlarını azaltmağa başladığınız zaman belə, maddi fayda əldə etmək imkanı yaranır!

Təkmilləşmə tədbirləri ilə bağlı gözləntilər şişirdiləndə və nəticədə, mühasiblər bu zəhmətli işin "bəhrə"sini balans hesabatının "xalis mənfəət" sətrində görə bilməyəndə ümidlər boşa çıxır və inamsızlıq yaranır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNFƏƏT VƏ PUL VƏSAİTİ EYNİ ŞEY DEYİL! *



Bəlkə də, insanlar bu maddi faydaları yanlış zamanda yanlış yerdə axtarırlar.

Bəzi təkmilləşmələr davamlı olaraq əlavə mənfəət və pul vəsaiti gətirə bilər, məsələn:
- yararsız/zay məhsulların azaldılması;
- artıma mane olan amillərin – "dar keçid"lərin aradan qaldırılması və bununla da axının artırılması.

Bəzi təkmilləşmələr pul vəsaitlərinin yalnız bir dəfə azad edilməsinə səbəb ola bilər, məsələn:
- mal-material ehtiyatlarının azaldılması.

Bəzi təkmilləşmələr isə, ümumiyyətlə, heç qısamüddətli maddi fayda da verə bilməz, məsələn:
- müəssisə sahəsinin/məkanın boşaldılması/azad edilməsi;
- artıma mane olan amillərlə – "dar keçid"lərlə əlaqədar olmayan tapşırıqlara sərf olunan vaxtın azaldılması.

Lakin məyus olmayın – bu "köməkçi vasitələr" yenə də ən yaxşı təkmilləşmə üsullarından biri ola bilər!

**İnanmadınız? Bax: "Pul axınlarının idarə edilməsi" kitabı!*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏKMİLLƏŞMƏ TƏDBİRLƏRİNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ



AYSBERQ EFFEKTİNƏ NAİL OLUN!

Bir çox təkmilləşmələrin müsbət nəticəsini görə bilmək üçün bu tədbirləri axıra çatdırmaq lazımdır. Sadəcə mal-material ehtiyatlarını azaldaraq bir dəfəyə məxsus pul vəsaiti əldə etməklə kifayətlənməyin. **Mürəkkəb sistem xərc yaradır** – lakin indi bu sistemi bir qədər asanlaşdırmısınız, ona görə də mənfəət və pul vəsaitlərinin yolunu yalnız bir dəfə deyil, həmişəlik "açmaq" üçün ya dəstək-təminat xərclərini azaldın, ya da istehsal gücünüzü artırın!

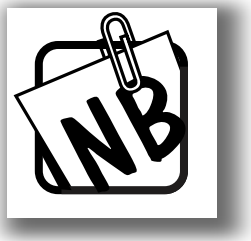
"Köməkçi vasitələri" gözdən keçirin. Müəssisənin işçi sahəsinin boşaldılması/azad edilməsi dərhal maddi fayda verməsə də, artıq siz yeni iş imkanları yaratmış olursunuz. Əlavə sifariş qazana, məkanı sata/icarəyə verə və ya məkan/işçi qüvvəsi çatışmadığı üçün əvvəllər autsorsinq yolu ilə gördüyünüz işləri yenidən özünüz müəssisə daxilində icra edə bilərsinizmi?

"Köməkçi vasitələr" çatışmırmı? Meyarlarınızı gözdən keçirin! Nələri ölçürsünüzsə, həmin meyarlar üzrə də nəticələr əldə edirsiniz. Meyarlarınız yalnız maliyyə göstəriciləri ilə əlaqədardır? Sözügedən imkanları yaratmaq üçün işçilərinizi motivləşdirirsinizmi?

Məsələnin yalnız görünən tərəflərinə baxmayın!

Ən nəhayət...
Təklif edilən tədbir və üsulların hamısı fəaliyyətinizi daha səmərəli və daha optimal səviyyəyə yüksəltməlidir. Elə ki o səviyyəyə çatdınız, həmin tempi qorumaq üçün aşağıdakı addımlar üzrə irəliləməyə davam edin!
1-ci addım. Ümumi maliyyə vəziyyəti: indi sizin "ROCE" hansı səviyyədədir?
2-ci addım. Maliyyə sağlamlığı proqramı: daha yaxşı nəticələr əldə etmək üçün multiplikatordan istifadə edin.
3-cü addım. Maliyyə sağlamlığını necə qorumalı: dəyişikliklərdən öz xeyrinizə istifadə edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏLAVƏLƏR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 1

BİZNESİN MALİYYƏ MODELİ

MALİYYƏ VƏSAİTLƏRİNİN MƏNBƏYİ



- Müəssisələrə uzunmüddətli maliyyə lazımdır.
- Bu maliyyənin mənbəyi isə aşağıdakılardır:

	Mühasibatlıq terminləri ilə ifadə etsək:
- səhmdarlar;	- səhmdar kapitalı;
- borcverənlər;	- borc kapitalı;
- mənfəətlərin yenidən investisiya olaraq yatırılması.	- bölüşdürülməmiş mənfəətlər.

SƏHMDAR KAPİTALI | BORC KAPİTALI | BÖLÜŞDÜRÜLMƏMİŞ MƏNFƏƏTLƏR

MALİYYƏ VƏSAİTLƏRİNİN MƏNBƏYİ

Maliyyə vəsaitlərinin mənbəyinə **"cəlb olunmuş xalis kapital"** da deyilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 1

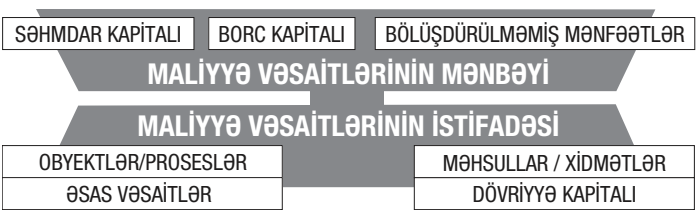
BİZNESİN MALİYYƏ MODELİ

MALİYYƏ VƏSAİTLƏRİNİN İSTİFADƏSİ

- Uzunmüddətli maliyyədən aşağıdakıları təmin etmək üçün istifadə edilir:

Mühasibatlıq terminləri ilə ifadə etsək:

- obyektlər/proseslər;
- məhsullar/xidmətlər
- əsas vəsaitlər;
- dövriyyə kapitalı.



Maliyyə vəsaitlərinin istifadəsinə **"cəlb edilmiş xalis aktivlər"** də deyilir.

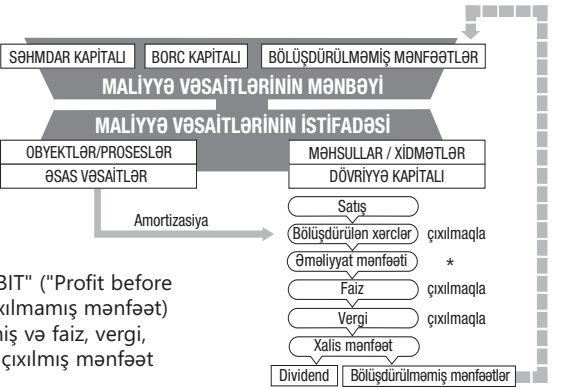
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 1

BİZNESİN MALİYYƏ MODELİ

MƏNFƏƏT ƏLDƏ ETMƏK

- Əsas vəsaitlərdən istifadə etməklə, dövriyyə kapitalına qoyulan investisiya satıla bilən məhsullar yaradır.
- Bütün xərclər ödənildikdən, faiz, vergi və dividendlər çıxıldıqdan sonra yerdə qalan mənfəət işə yenidən investisiya kimi yatırıla bilər.



* Əməliyyat mənfəəti (əksərən "PBIT" ("Profit before Interest and Tax" – faiz və vergilər çıxılmamış mənfəət) də adlanır) builki satışdan əldə edilmiş və faiz, vergi, dividendlərdən başqa, bütün xərclər çıxılmış mənfəət səviyyəsidir.

Bu model "Balans hesabatı" kitabında addım-addım izah edilmişdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 2

KAPİTAL XƏRCLƏRİNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Müəssisə dəyəri 95 000 AZN, quraşdırılma haqqı isə 5000 AZN olan yeni avadanlıq almaq imkanını gözdən keçirir. Bu avadanlıq sayəsində müəssisə 2000 AZN xərc hesabına keçirdiyi bazar araşdırmasının nəticələrinə əsasən yeni məhsul istehsal edəcək. Məhsulun proqnozlaşdırılan həyat sikli 3 ildir.

	Proqnozlaşdırılan satış həcmi	*Yeni məhsulun əlavə xərcləri (amortizasiya çıxılmaqla)*
	min AZN	min AZN
1-ci il	100	50
2-ci il	120	60
3-cü il	60	40

Birinci ildə təlim və reklam xərcləri 10 000 AZN təşkil edəcək. Əlavə olaraq, avadanlığın cari istismar xərcləri üçün hər il 10 000 AZN ayrılacaq. 3 ilin sonunda isə avadanlığı 5000 AZN-ə satmaq mümkün olacaq.

Qeyd: Təcrübədə siz dövriyyə kapitalındakı dəyişiklikləri də nəzərə almalısınız. Bu əməliyyat üzrə diskont dərəcəsi 10 %-dir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 2

KAPİTAL XƏRCLƏRİNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Müvafiq pul axınları

	İndi min AZN	*1-ci il* min AZN	*2-ci il* min AZN	*3-cü il* min AZN	
Yeni avadanlığın satın alınması	– 95				
Quraşdırma xərcləri	– 5				
Bazar araşdırması					Daxil edilməmişdir *a
Satış		+ 100	+ 120	+ 60	
Əlavə xərclər		– 50	– 60	– 40	
Təlim və reklam		– 10			
Cari istismar xərcləri					Daxil edilməmişdir *b
Avadanlığın satılması				+ 5	
	– 100	+ 40	+ 60	+ 25	

**a Bu məbləğ artıq sərf edilmiş və əvvəlki illərin mənfəətindən silinmişdir.*

**b Bu, sadəcə olaraq, layihənin davam etdirilməsindən asılı olaraq, yaranacaq xərclərin bölüşdürülməsidir.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 2

KAPİTAL XƏRCLƏRİNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

PRAKTİKİ NÜMUNƏ



1. Geri ödəmə müddəti

İlkin xərclər 100 000 AZN

	Daxil olan pul axınları min AZN	*Məcmu pul axınları* min AZN
1-ci il	40	40
2-ci il	60	100*
3-cü il	25	125

* Geri ödəmə müddəti = 2 il

2. Xalis cari dəyər

	Xalis pul axını a	*Diskont dərəcəsi 10 %* b	*Xalis cari dəyər* c (=axb)
1-ci il	40 000	0,909	36 360
2-ci il	60 000	0,826	49 560
3-cü il	25 000	0,751	18 775
			104 695
		Çıxılsın: ilkin xərclər	100 000
		Layihənin xalis cari dəyəri +	4 695

Xalis cari dəyər müsbət olduğu üçün bu meyar əsasında layihə məqbul hesab edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 2

KAPİTAL XƏRCLƏRİNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

PRAKTİKİ NÜMUNƏ



3. Daxili rentabellik norması

Daxili rentabellik norması layihənin zərərsizlik nöqtəsinə çatdığı diskont dərəcəsidir. Diskont dərəcəsi 10 % olanda layihə məqbul hesab edildi. Gəlin diskont dərəcəsini indi də 12 % götürək və nəticələrə baxaq.

12 % dərəcə üzrə layihə yenə də məqbul hesab edilir.

13 % dərəcə üzrə isə layihənin xalis cari dəyəri mənfiyə düşür: – 297 AZN. (Hesablayın və nəticənin doğruluğuna əmin olun!)

Beləliklə, daxili rentabellik normasının interpolyasiyası aşağıdakı kimi olacaq:

	Xalis pul axını a	*Diskont dərəcəsi 12 %* b	*Xalis cari dəyər* c (=axb)
1-ci il	40 000	0,893	35 720 AZN
2-ci il	60 000	0,797	47 820 AZN
3-cü il	25 000	0,712	17 800 AZN
			101 340 AZN
		Çıxılsın: ilkin xərclər	100 000 AZN
		Layihənin xalis cari dəyəri +	1 340 AZN

$$12\,\% + \frac{1\,340}{1\,340 + 297} = 12{,}8\,\%$$

yəni: bu layihəni qəbul etməyə dair fikrinizi dəyişənədək kapital xərcləri 12,8 %-ə qalxa bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 2



KAPİTAL XƏRCLƏRİNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

PRAKTİKİ NÜMUNƏNİN İZAHI

1. Geri ödəmə müddəti
Siz investisiyanızı 2 ilə "geri qazanacaq" və həmin vəsaiti azad edərək başqa bir sahəyə yatıra biləcəksiniz.

2. Xalis cari dəyər
Layihənin icrası davam etdirilərsə, 10 % diskont dərəcəsi üzrə müəssisənin qazancı bugünkü şərtlərlə 4695 AZN təşkil edəcək.

3. Daxili rentabellik norması
Layihəni qəbul etmək, yoxsa pulu banka yatırmaq seçimləri arasında qalsaydınız, bank layihəni "üstələmək" üçün sizə, ən azı, 12,8% mürəkkəb faiz təklif etməli idi.

Unutmayın ki, risk və gəliri diqqətlə ölçüb-biçmək lazımdır.
Eyni zamanda, aşağıdakı məsələləri də unutmayın:
- Təklif biznes-plana uyğundurmu?
- Bütün variantlar təhlil edilibmi?

Bu fərziyyələri yenidən gözdən keçirin – onlar realdırmı?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 3



MƏNFƏƏT-XƏRC-SATIŞ HƏCMİ

MALİYYƏ NƏZARƏTİ

Maliyyə profili aşağıdakıları hesablamaqla müəyyənləşdirilə bilər:

$$\text{M/S nisbəti} = \frac{\text{satış həcmi - dəyişən xərclər}}{\text{satış həcmi}} \times 100\%$$

M/S nisbəti əməliyyat zərərsizlik nöqtəsinə çatdıqdan sonra mənfəət artımının dərəcəsini göstərən vacib bir nəzarət elementidir və mənfəət qrafikində əyrinin qradiyentini müəyyənləşdirir.

$$\text{Zərərsizlik nöqtəsi} = \frac{\text{sabit xərclər}}{\text{M/S nisbəti}}$$

$$\text{Təhlükəsizlik həddi} = \frac{\text{satış həcmi - zərərsizlik nöqtəsi}}{\text{satış həcmi}} \times 100\%$$

$$\text{Əməliyyat mənfəəti} = \text{M/S nisbəti x təhlükəsizlik həddi x satış dəyəri}$$

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 3

MƏNFƏƏT-XƏRC-SATIŞ HƏCMİ

MALİYYƏ NƏZARƏTİ

Səh. 89–91-də verilmiş təkliflərə əsasən hazırlanmışdır:

	MÖVCUD VƏZİYYƏT **AZN**	MARKETİNQ TƏKLİFİ **AZN**	KEYFİYYƏTƏ DAİR TƏKLİF **AZN**	BİRLƏŞDİRİLMİŞ TƏKLİF **AZN**
M/S nisbəti:	1 mln - 500 min / 1 mln = 50%	1,25 mln - 625 min / 1,25 mln = 50%	1,2 mln - 660 min / 1,2 mln = 45%	1,5 mln - 825 min / 1,5 mln = 45%
ZN:	400 min / 50% = 800 min satış həcmi	450 min / 50% = 900 min	400 min / 45% = 889 min	450 min / 45% = 1 mln
TH:	1 mln - 800 min / 1 mln = 20%	1,25 mln - 900 min / 1,25 mln = 28%	1,2 mln - 889 min / 1,2 mln = 26%	1,5 mln - 1 mln / 1,5 mln = 33%
Əməliyyat mənfəəti	50% x 200 min = 100 min	50% x 350 min = 175 min	45% x 311 min = 140 min	45% x 500 min = 225 min

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 4

TERMİNLƏR LÜĞƏTİ



Aktiv dövriyyəsi: İnvestisiyanın, yəni **cəlb olunmuş xalis kapitalın** satış nöqteyi-nəzərindən dövretmə sayı.

Zərərsizlik nöqtəsi (ZN): Satışdan əldə edilən gəlirin əməliyyat xərclərinə bərabər olduğu satış səviyyəsi.

Kontribusiya dərəcəsi: Bax: **Mənfəət-satış həcmi nisbəti**.

Debitor borcunun ödənilməsi müddəti Müştərilərin kreditlə (nisyə) ödəmə günlərin sayı, yəni: $\frac{\text{debitor borcları}}{\text{gündəlik kreditlə (nisyə) satış (orta hesabla)}}$

Diskontlaşdırılmış pul axınları: Diskont əmsalını tətbiq etməklə proqnozlaşdırılan pul axınlarının xalis cari dəyərinin hesablanması.

Əsas vəsaitlər: Obyektlər və ya proseslər – işləri icra etmək üçün lazım olan vasitələrdir.

Sabit xərclər: Satış həcmindən asılı olmayaraq yaranan və dövri olaraq hesablanan bütün cari xərclər, məsələn: icarə haqqı, kirayə haqqı, amortizasiya xərcləri və s.

Daxili rentabellik norması: Layihədən gözlənilən rentabellik dərəcəsidir.

Təhlükəsizlik həddi (TH): Adətən, ümumi satışın faiz miqdarı ilə ifadə edilən və zərərsizlik nöqtəsini üstələyən satış dəyəridir.

Cəlb olunmuş xalis kapital: Müəssisəyə yatırılmış uzunmüddətli investisiyanın mühasibatlıq termini ilə ifadəsi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 4

TERMİNLƏR LÜĞƏTİ



Əməliyyat riski: Ümumi satış həcminin faiz nisbəti ilə ifadə edilən zərərsizlik nöqtəsi.

Əməliyyat mənfəəti Bölüşdürülən xərclər çıxılmaqla satışdan gələn gəlir (həmçinin "PBIT" ("Profit Before Interest and Tax" - faiz və vergilər çıxılmamış mənfəət) adlanır).

Geri ödəmə müddəti: Layihəyə yatırılmış investisiyaya bərabər olan pul axınlarının toplanması üçün tələb olunan müddət.

Mənfəətlilik: Cəlb olunmuş kapitalın rentabellik dərəcəsi (bax: **Cəlb olunmuş kapital üzrə gəlir**).

Mənfəətin satış həcminə nisbəti (M/S nisbəti): Satış qiymətinin faiz nisbəti ilə ifadə edilən (dəyişən xərclər çıxılmaqla satış qiyməti) kontribusiya; əksərən **"kontribusiya dərəcəsi"** adlanır.

Cəlb olunmuş kapital üzrə gəlir ("ROCE"): **Cəlb olunmuş xalis** kapitalın faiz nisbəti ilə ifadə edilən əməliyyat mənfəəti; əksərən investisiya üzrə gəlir ("ROI") və ya xalis aktivlər üzrə gəlir ("RONA") adlanır.

Satış rentabelliyi: Satış həcminin faiz nisbəti ilə ifadə edilən **əməliyyat mənfəəti**; əksərən "xalis mənfəət əmsalı" adlanır.

Mal-material ehtiyatlarının dövriyyəsi: Mal-material ehtiyatlarının satışda dövretmə sayıdır, yəni $\frac{\text{satış həcmi}}{\text{mal-material ehtiyatları}}$ adətən, mal-material ehtiyatların anbarda saxlanıldığı "günlərin sayı" ilə ifadə edilir və əksərən satılmış malların dəyəri ilə əlaqələndirilir.

Dəyişən xərclər: Satılan hər bir məhsul/xidmət vahidi üzrə tədricən artan cari xərclər, məsələn: birbaşa materiallar, birbaşa əmək xərcləri, birbaşa məsrəflər.

Dövriyyə kapitalı: Material (xammal), xidmət və kredit axınını təmin etmək üçün istifadə olunan maliyyə vəsaitləri: cari aktivlər və cari passivlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 4

NİSBƏTLƏR PİRAMİDASI



"ROCE"

$$\frac{\text{əməliyyat mənfəəti}}{\text{cəlb olunmuş xalis kapital}} \times 100\%$$

$$\frac{\text{satış həcmi}}{\text{cəlb olunmuş xalis kapital}}$$

AKTİV DÖVRİYYƏSİ

"ROS"

$$\frac{\text{əməliyyat mənfəəti}}{\text{satış həcmi}} \times 100\%$$

- $\frac{\text{s.h.}^{1}}{\text{əsas vəsaitlər}}$
- $\frac{\text{**s.h.}}{\text{mal-material ehtiyatları}}$
- $\frac{\text{**s.h.}}{\text{debitor borcları}}$
- $\frac{\text{**s.h.}}{\text{kreditor borcları}}$
- $\frac{\text{materiallar*}}{\text{s.h.}}$
- $\frac{\text{işçi qüvvəsi*}}{\text{s.h.}}$
- $\frac{\text{ümumi mənfəət*}}{\text{s.h.}}$
  - $\frac{\text{əlavə xərclər*}}{\text{s.h.}}$

1 satış həcmi

*** Əsasən, "günlərin sayı" ilə ifadə edilir.*

** Faiz nisbəti ifadə edilir.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəlliflər haqqında



Enn Houkins (BA*, ACMA**) iqtisadiyyat və istehsalın təşkili üzrə fərqlənmə dərəcəli idarəedici mühasibdir. Enn dərin bilik bazası sayəsində istehlakçı və sənaye məhsulları sahələrində ali idarəedici mühasibat uçotu təcrübəsi qazanmışdır. Təlim məsələləri üzrə məsləhətçi kimi, o, iqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə direktor və idarəçilər üçün maliyyə proqramları hazırlayır və təqdim edir.



Klayv Törner (ACMA**, MBCS***) 1981-ci ildə idarəetmə üzrə məsləhət və təlim xidmətləri göstərmək məqsədilə təsis edilmiş "Turner Associates Training & Management Consultants Limited" şirkətinin idarəedici direktorudur. Klayv strateji biznes seçimlərini hazırlamaq üçün müəssisə rəhbərləri ilə əməkdaşlıq edir. Qiymətləndirmə prosesində iştirak etməklə yanaşı, müvafiq təşkilati strukturu işləyib hazırlayır və icra prosesini dəstəkləmək üçün idarəetmənin inkişafını təmin edir. Klayv Birləşmiş Krallıq və bir sıra başqa ölkələrdə magistr proqramları çərçivəsində maliyyə modullarının hazırlanması və təqdim edilməsində böyük təcrübəyə malikdir.

Əlaqə

Şirkətdaxili maliyyə kurslarının keçirilməsində təlim mütəxəssisləri və idarəçilərə kömək edəcək yardımçı materiallara dair ətraflı məlumat üçün aşağıdakı ünvanlarda müəlliflərlə əlaqə saxlaya bilərsiniz:

Enn: Ze Spini, Kvins Roud 27, Çeltenhem şəhəri, GL50 2LX. Veb-sayt: www.leanmeansbeans.com

Klayv: Brukvud Drayv 3, Barnt Qrin, Vusterşir qraflığı, B45 8GG.

E-poçt: turner.associates@btinternet.com

**Bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Arts")*
***İxtisaslaşmış İdarəedici Mühasiblər İnstitutunun elmi işçisi ("Associate of the Chartered İnstitute of Management Accountants")*
****Böyük Britaniya Proqramçılar Cəmiyyətinin üzvü ("Member of the British Computer Society")*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd