

KÂRLILIĞI ARTIRMA

Improving Profitability

İş performansınızı ölçmek ve iyileştirmek için pratik tavsiyelerle dolu bir kitap

Anne Hawkins ve Clive Turner

"Finans dışı yöneticiler için mükemmel bir rehber; aynı zamanda performansı artırmak için deneyimli yöneticilere temel ölçütleri hatırlatan bir kaynak.''

Paul Lester, Grup Genel Müdürü, Balfour Beatty Ltd Şirketi

"Finans dili'nin basit bir açıklamasını sunuyor; yöneticiler için temel okuma niteliğinde.''

Michael Millward, İK Eğitim ve Gelişim Müdürü, Newbridge Networks Ltd Şirketi

KÂRLILIĞI ARTIRMA

Improving Profitability

First published as the Improving Profitability by Anne Hawkins and Clive Turner (c) Anne Hawkins and Clive Turner 2008.
Turkish 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.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

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

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



SAĞLIK KONTROLÜ 5
Finansal Performansın Ölçümü



FITNESS PROGRAMI

Çarpan - 15
Küçük bir değişimin büyük etki yaratmasını nasıl sağlayabilirsiniz?

Aktif Devir Hızını Artırma - 25
Paranızı daha verimli kullanmanın yolları

Satış Gelirlerini Artırma - 37
Daha az harcayarak nasıl daha fazla kazanabilirsiniz?

Hâsıla ve Maliyet Dengesi Yönetimi - 43
Salıncakta kazandığınızın, dönme dolapta kaybettiğinizden fazla olmasını sağlamak



FORMDA KALMAK

Sabit Varlıklara Yatırım – 47
Sermaye Masrafı Değerlendirmesi

Üretim/Satın Alma Kararları – 67
Kendimiz mi yapmalıyız yoksa birine mi yaptırmalıyız?

Kâr-Maliyet-Hacim – 81
İşletme çevikliğini artırma



GERÇEKÇİ OLMAK
İyileştirme faaliyetlerini değerlendirme 93



EKLER 97
1. İşletme Finansal Modeli 98
2. Sermaye Masrafı Değerlendirmesi 101
3. Kâr-Maliyet-Hacim 106
4. Terimler Sözlüğü 108



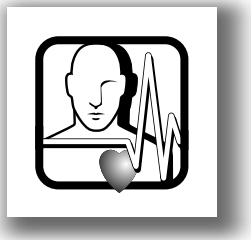
İŞ PERFORMANSINI DEĞERLENDİRME

İşletmenizin finansal performansını nasıl değerlendirebilirsiniz? Finansal olarak zayıf bir işletmeyi güçlü hale getirmeye nereden başlarsınız?

Size tavsiye vermeye hazır pek çok kişi var (*İndirim yapın! Stokları azaltın! Dış kaynak kullanın!*), ancak bu seçenekleri değerlendirip işletmeniz için en doğru kararları nasıl verebilirsiniz?

Bu cep kitabı, finansal *fitness* programını takip ederek iş performansınızı geliştirmenize yardımcı olabilir:

Sağlık kontrolü – finansal performansı ölçmek
***Fitness* programı** – finansal performansı geliştirmek
Formda kalmak – işletmenizi geleceğe hazırlamak



SAĞLIK KONTROLÜ

FİNANSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ

FİNANSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ

KİM VE NEDEN?



Tüm taraflar finansal performansla ilgilenir:

- Ödememi alabilecek miyim?
- Kâr payı alabilecek miyim?
- Hisselerin değeri artacak mı?
- İşletme finansal olarak güvenli mi?
  - Ayakta kalacak mı?
  - Ürün garantisi yazılı olduğu kâğıda değer mi?

Bunların hepsi için uygun finansal ölçütler vardır. Peki ölçmeye nereden **başlamalısınız**?



FİNANSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ

EN ÖNEMLİ SORU



İşletmenizin gidişatını neler gösterir?

En önemli soruyla başlayın:



Paranızı bankaya yatırmak daha mı iyi olurdu?

KÂRLILIK ile başlayın.

FİNANSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ

KÂRLILIK NEDİR?



Size 1000 lira kâr garantisi veren bir şirkete yatırım yapma fırsatı sunulduğunu varsayalım.

- Yatırım yapar mıydınız?
- Başka hangi faktörleri göz önünde bulundurmanız gerekirdi?

Ne kadar yatırım yapmanız gerektiğini bilmeniz gerekirdi!
Şu noktayı düşünün:

	Kâr	*Yatırım*	*Getiri Oranı*
	₺	₺	
1. Şirket	1.000	1.000	%100
2. Şirket	1.000	10.000	%10
3. Şirket	1.000	100.000	%1

Kârlılık yatırımınızın getiri oranıdır!

Kâr ve **kârlılık** arasındaki farka dikkat edin.

FİNANSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ



KÂRLILIK

NASIL ÖLÇÜLÜR?

İşletmede kârlılığı ölçmek için bilmeniz gerekenler:

İşletmeye ne kadar yatırım yapıldığı	Net İşletme Sermayesi* Yani; Sabit Varlıklar + İşletme Sermayesi*

ve

Ne kadar kazandığınız	İşletme Kârı* Yani; Faiz ve Vergi Öncesi Kâr (PBIT)*

**Bu terimlerin açıklaması için bkz. Ek 1.*

Kârlılık şu şekilde ölçülür:

$$\frac{\text{İşletme Kârı}}{\text{Net İşletme Sermayesi}} \times \%100$$

Sonuç size işletmedeki getiri oranını gösterir
- İşletmeye yatırılan her 1 liradan ne kadar kâr elde edildiğini gösterir
- Yatırımınızı ne kadar etkili kullandığınızı gösterir!



KÂRLILIK ÖLÇÜMÜ

ÖRNEK



"Yağlı Joe'nun Kafesi"

Joe'nun işletmesi 50.000 lira kâr ediyor



"Fit Fred"in Spor Salonu

Fred'in işletmesi 25.000 lira kâr ediyor

Hangi işletme daha iyi performans göstermiş durumda?
Yağlı Joe'nun Kafesi gibi görünüyor. Ama bilemezsiniz!
Kârlılıklarını ölçün!



KÂRLILIK ÖLÇÜMÜ

ÖRNEK

Joe'nun işletmesine yatırılmış 250.000 lira var.

Kârlılığı şu şekilde hesaplanır:

$$\frac{50.000\ ₺}{250.000\ ₺} \times \%100 = \%20$$

Yani, Joe'ya yatırılan her 1 lira, 20 kuruş kâr getiriyor.

Fred'in işletmesine yatırılmış 50.000 lira var.

Kârlılığı şu şekilde hesaplanır:

$$\frac{25.000\ ₺}{50.000\ ₺} \times \%100 = \%50$$

Yani, Fred'e yatırılan her 1 lira, 50 kuruş kâr getiriyor.

Joe'nun getiri oranı %20.
Fred'in getiri oranı %50.

Bu durumda Fred'in işletmesi daha ''fit'' olan işletme!

FİNANSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ

KÂRLILIK VE BÜYÜME



Kârlılığın büyüme becerinizi nasıl etkilediğine bakın.
Eğer Joe büyümek ve kârını 100.000 liraya çıkarmak isteseydi, ekstra 250.000 lira yatırım yapması gerekirdi.

	1. Kafe	2. Kafe	TOPLAM
Kâr	**50.000 ₺**	**50.000 ₺**	**100.000 ₺**
Yatırım	**250.000 ₺**	**250.000 ₺**	**500.000 ₺**

Ama Fred, sadece 150.000₺ daha yatırım yaparak işini dört katına çıkarabilir ve kârını 100.000₺'a yükseltebilir.

	1. Spor Salonu	2. Spor Salonu	3. Spor Salonu	4. Spor Salonu	TOPLAM
Kâr	**25.000₺**	**25.000₺**	**25.000₺**	**25.000₺**	**100.000 ₺**
Yatırım	**50.000₺**	**50.000₺**	**50.000₺**	**50.000₺**	**200.000 ₺**

Joe'nun toplam yatırımı 500.000 lira olur.

Fred'in toplam yatırımı ise sadece 200.000 lira olur.

Fred, Joe'nun yaptığı yatırımın sadece yüzde 40'ıyla Joe ile aynı kârı elde edebilir!

FİNANSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ

"ROCE"



Kârlılık, Kullanılan Sermayenin Getirisi (Return on Capital Employed - ROCE) olarak adlandırılır.

$$\text{Bu nedenle ROCE} = \frac{\text{İşletme Kârı}}{\text{Net İşletme Sermayesi}} \times \%100$$ *(bkz. sayfa 9)*

ROCE size neler hakkında bilgi verir?

İşletmeye yatırılan her 1 lira için ne kadar para kazanıldığını gösterir.

***ROCE* yeterince iyi mi?**

Bu parayla başka neler yapabilirdiniz?
ROCE bu alternatiflerle karşılaştırıldığında ortaya nasıl bir sonuç çıkıyor?
- İşletmenizi satıp paranızı bankaya mı yatırmalısınız?
- Kârlılığınızı artırmak için atabileceğiniz adımlar neler olabilir?

Okumaya devam edin!

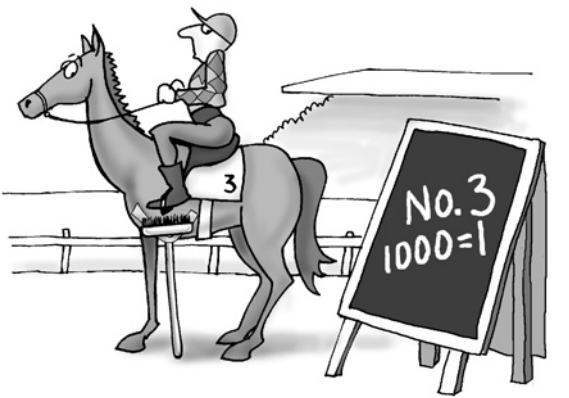
RİSK VE GETİRİ

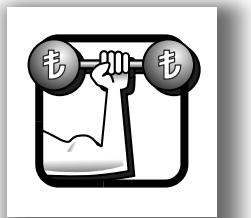


Alternatif yatırımları karşılaştırırken sadece getirileri değil, görece riskleri de dikkate almak önemlidir.

Risk ne kadar büyükse, alınan riski meşru hale getirmek için beklenen getiri de o kadar yüksek olmalıdır.

İşletme risklerinin çeşitli yönlerini anlamak ve yönetmek, Formda Kalmak bölümünde ele alınmaktadır (bkz. sayfa 47-92).





FİTNESS PROGRAMI

ÇARPAN

(Büyük sonuçlar veren küçük değişiklikler)

ÇARPAN



NASIL FORMDA KALINIR?

Kârlılığı yönetmeyi öğrenin.

$$ROCE = \frac{\text{İşletme Kârı}}{\text{Net İşletme Sermayesi}} \times \%100$$ *(bkz. sayfa 13)*

ROCE'yi iyileştirmek istiyorsunuz. Ama nereden başlamanız gerek?
Bu orana nelerin dahil olduğuna bakın:

İşletme Kârı: Satışını yaptığınız şeylerden elde ettiğiniz marjlar ...
Net İşletme Sermayesi: İşletmeyi kurup sürdürebilmek için yaptığınız yatırım ...

Bunlar birbiriyle nasıl ilişkili?
Atmanız gereken adımları nasıl net şekilde görebilirsiniz?

Oranın içine Satışları dahil edin ve işletmenizi şampiyona dönüştürün!

ÇARPANIN TANITIMI



İş dünyasında kâr, satışlardan gelir. Satışları denkleme dahil edin ve **Çarpan**dan faydalanın!

$$ROCE = \frac{\text{İşletme Kârı}}{\text{Net İşletme Sermayesi}} \times \%100$$

$$\textit{Ya da ROCE (bkz. Not)} = \frac{\text{SATIŞLAR}}{\text{Net İşletme Sermayesi}} \times \frac{\text{İşletme Kârı}}{\text{SATIŞLAR}} \times \%100$$

$$\text{Aktif Devir Hızı} \times \text{Çarpan} \times \text{Satış Gelirleri}$$

yani: ROCE = Aktif Devir Hızı x Satış Gelirleri

Bunun size ne gibi bir yardımı olabilir?

Not: Temel matematiği unutmayın! Aktif Devir Hızı ile Satış Gelirlerini çarptığınızda Satışlar birbirini götürecektir.



ÇARPANIN TANITIMI

Joe ve Fred'i hatırlıyor musunuz? (bkz. sayfa 11)
Kârlılık: Joe %20, Fred %50.
Fred'in işi, Joe'nunkinden daha ''fit''. Neden? Fred, neyi Joe'dan daha iyi yapıyor? Çarpanı devreye sokup öğrenin!
İhtiyacınız olan bilgiler:

	Joe'nun Kafesi	**Fred'in Spor Salonu**
İşletme Kârı	50.000 ₺	25.000 ₺
Net İşletme Sermayesi	250.000 ₺	50.000 ₺
ve		
Satışlar	500.000 ₺	200.000 ₺



ÇARPAN

ROS'UN TANITIMI



İşletmelerde kâr, satışlardan gelir.

Satış Gelirleri (*ROS- Return on Sales*) = $\frac{\text{İşletme Kârı}}{\text{Satışlar}}$ x %100 *(bkz. sayfa 17)*

Yani; satışlardaki net marj.

Şimdi bunu Joe ve Fred için hesaplayın. Kim, satışları üzerinden daha iyi marj elde ediyor?

		Joe'nun Kafesi		**Fred'in Spor Salonu**
$\frac{\text{İşletme Kârı}}{\text{Satışlar}}$ x %100%		$\frac{50.000\ ₺}{500.000\ ₺}$ x %100		$\frac{25.000\ ₺}{250.000\ ₺}$ x %100
Böylece, *ROS* =		% 10		%12,5

Fred satışlarından daha verimli şekilde kâr üretiyor (her 1 lira satıştan 12,5 kuruş) Joe'ya kıyasla (her 1 lira satıştan 10 kuruş)

ÇARPAN

AKTİF DEVİR HIZININ TANITIMI



Net İşletme Sermayesi, satışları gerçekleştirmek için iş kurmak ve işletmek amacıyla gereklidir.

$$\text{Aktif Devir Hızı} = \frac{\text{Satışlar}}{\text{Net İşletme Sermayesi}}$$ *(bkz. sayfa 17)*

Yani; yatırımın, elde edilen satışlara ne kadar ''dönüştürüldüğü"nü gösteren sayı.

Şimdi bunu Joe ve Fred için hesaplayın. Kimin yatırımı daha çok çalışıyor?

	Joe'nun Kafesi	**Fred'in Spor Salonu**
Satışlar	500.000 ₺	200.000 ₺
Net İşletme Sermayesi	250.000 ₺	50.000 ₺
Böylece, Aktif Devir Hızı =	2	4

Fred, yatırım yapılan her 1 lira için 4 lira satış üreterek yatırımını daha verimli kullanıyor, Joe ise her 1 lira için 2 lira satış üretiyor.

ÇARPAN

GELİŞTİRME YOLLARI



Böylece Fred kazanıyor!

	Aktif Devir Hızı	x	*ROS*	= *ROCE*
Joe	2	x	%10	= %20
Fred	4	x	%12,5	= %50

Fred, satışları üretmek için yatırımını daha çok çalıştırıyor ve satışları daha yüksek bir marjla gerçekleştiriyor.

O halde Joe neler yapabilir?

- Kendi için bir kârlılık (*ROCE*) hedefi belirleyebilir
- Aktif Devir Hızını geliştirmek için yollar arayabilir (*25. sayfa ve sonrasına bakarak pek çok fikir edinilebilir*)
- Satış Gelirlerini (*ROS*) artırmanın yollarını araştırabilir (*37. sayfa ve sonrasına bakarak başlayabilirsiniz*)



ÇARPAN



KÂRLILIK HEDEFLERİ BELİRLEME

Kârlılık hedefinizi belirlemek için, gerçekçi Aktif Devir Hızı ve Satış seviyeleri belirleyin. Örneğin, yüzde 30 ROCE hedefinin sonsuz farklı şekilde gerçekleştirilebileceğini unutmayın.

AKTİF DEVİR HIZI		*ROS*		*ROCE*
2	x	%15	=	%30
3	x	%10	=	%30
5	x	%6	=	%30
10	x	%3	=	%30

Hangi yöntem sizin için daha uygun?

- İşletmeniz, satış seviyesine ulaşmak için binalara, makinelere, stoklara vb. büyük yatırım yapmayı gerektiriyor mu? O zaman Aktif Devir Hızı nispeten düşük olacaktır. Ürünleriniz, düşük Aktif Devir Hızını dengelemek için yüksek bir ROS (satışlardan elde edilen kâr) üretmelidir.
- Yoksa işletmeniz düşük marjlarla yüksek satış hacimleri mi gerçekleştiriyor? O zaman, düşük ROS'u dengelemek için nispeten yüksek bir Aktif Devir Hızı elde edilmelidir.

Altın Kural: Hem Aktif Devir Hızı hem de ROS için düşük sayılara sahip bir işletme, ayakta kalmakta zorlanacaktır!

ÇARPAN

İŞİNİZE YARAMASINI SAĞLAYIN



İki bileşende yapılacak küçük değişiklikler, **Çarpan** nedeniyle işletme kârlılığı üzerinde **dramatik** bir etki yaratabilir.
ROCE'nizi, Çarpan'ın iki tarafını da ele alarak iyileştirin ve çarpanlı bir kazancın gelmesini bekleyin!
Joe için neler yapabileceğine bir bakın.

	Aktif Devir Hızı	x	***ROS***	= ***ROCE***	
Mevcut Durum	2	x	%10	= %20	
Joe fazla stokları satıyor; Aktif Devir Hızı %10 artıyor	2,2	x	%10	= %22	(*ROCE* %10 arttı)
ya da Joe daha iyi bir balık satıcısı buluyor, daha düşük fiyatlar sunuyor; *ROS* %10 artıyor	2	x	%11	= %22	(*ROCE* %10 arttı)
Daha da iyisi, ya Joe ikisini birden başarırsa?	2,2	x	%11	= %24,2	(*ROCE* %21 arttı)

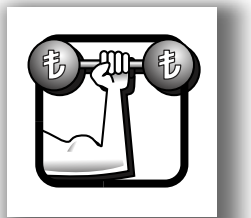
ÇARPAN

İŞİNİZE YARAMASINI SAĞLAYIN



Kârlılığınızı artırmak mı istiyorsunuz?
Aktif Devir Hızı ve *ROS*'unuzu kontrol ettiniz mi?
Unutmayın, küçük değişiklikleri çarpıcı gelişimlere dönüştürmek için Çarpan'ı kullanın!
Aktif Devir Hızı ve/veya *ROS*'unuzu nasıl artıracağınız konusunda fikriniz mi yok?

Okumaya devam edin!



FİTNESS PROGRAMI

AKTİF DEVİR HIZINI ARTIRMA

(Paranızı daha iyi kullanmanın yolları)

AKTİF DEVİR HIZINI ARTIRMA

PARANIZI DAHA İYİ KULLANMANIN YOLLARI



Aktif Devir Hızı = $\frac{\text{Satışlar}}{\text{Net İşletme Sermayesi}}$ *(bkz. sayfa 20)*

Anlamı: Yatırımın, elde edilen satışlara ''dönüşme" sayısı

Hedef: *ROCE*'yi artırmak için Aktif Devir Hızını maksimize etmek

Nasıl: Ya yatırımınızı azaltıp satışları koruyarak
ya da yatırımlarınızda orantılı artışlar olmadan satışları artırarak

Odak Kaynak Yönetimi

Not: Aktif Devir Hızı riskin genel göstergesidir.
- Sayı ne kadar yüksekse, risk o kadar düşüktür.
- Sayı ne kadar düşükse, büyümeyi finanse etmek için gereken kaynak miktarı o kadar yüksektir.

Aktif Devir Hızının her yıl değer kaybı ve fiyat artışları nedeniyle artacağını unutmayın. GERÇEK iyileştirmeler yapmanın yollarını bulun.

AKTİF DEVİR HIZINI ARTIRMA

KAYNAK YÖNETİMİ



Net İşletme Sermayesi, işletmeye yatırım yapılan uzun vadeli paranın miktarıdır.
Net İşletme Sermayesi, aşağıdakileri sağlamak için kullanılır:

Tesisler/Süreçler ''İşi Yapmak İçin Gereken Araçlar" (Sabit Varlıklar)*

Ürün/Hizmet Yatırımı "Günlük İşletme Maliyetleri" (İşletme Sermayesi)*

İşletmenizde, Net İşletme Sermayesi kullanımını optimal hale getirmeniz gerekir.

**Bu terimler, Bilanço kitabında daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.*



AKTİF DEVİR HIZINA MEYDAN OKUMA

Aktif Devir Hızını yönetmek için şunlara odaklanmalısınız:

- Tesislerinizin/süreçlerinizin (Sabit Varlıklar) verimli kullanımı
- Ürün/hizmet yatırımının (İşletme Sermayesi) etkili kullanımı
- Satış büyümesi

Bunların hepsine sırayla bakın.



AKTİF DEVİR HIZINI ARTIRMA

TESİS YATIRIMI YÖNETİMİ



Tesislerinizdeki/süreçlerinizdeki yatırımları dikkatlice inceleyin ve şunları gözden geçirin:

- İhtiyaç fazlası Sabit Varlıkları piyasaya sürme
- Taşeron fırsatlarını gözden geçirme *(bkz. Üretim/Satın alma sayfa 67)*
- Çok vardiyalı tesisler, ekipmanlar ve makineleri gözden geçirme
- Alan rasyonalizasyonu ve güçlendirmesini gözden geçirme
- Yeni yatırımların onay sürecini ve zamanlamasını gözden geçirme
  (bkz. Sabit Varlıklara Yatırım, sayfa 47).

AKTİF DEVİR HIZINI ARTIRMA

İŞLETME SERMAYESİ



İşletme Sermayesi, işletmeye yapılan net yatırımlardır ve bunlar şunların finansmanında kullanılır:

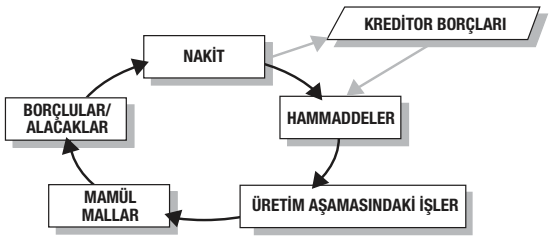
- malzeme akışı
- tamamlanmış ürün/hizmetin dönüşüm süreci
- satışları desteklemek için gerekli kredi
- dış kaynak finansmanını göz önünde bulundurarak
- tedarikçiler tarafından verilen kredi

AKTİF DEVİR HIZINI ARTIRMA

İŞLETME SERMAYESİ DÖNGÜSÜ



İşletme Sermayesi, işletme içinde paranın döngüsü olarak faydalı şekilde betimlenir, başlangıç ve bitiş noktası nakittir.



İşletme Sermayesi = CARİ VARLIKLAR eksi CARİ BORÇLAR

Hedef:
Döngüyü mümkün olduğunca hızlı ve sık tamamlayın.

İşletme Sermayenizi **İŞLETİN**!

AKTİF DEVİR HIZINI ARTIRMA



STOK YÖNETİMİ

Stoğun hepsine gerçekten ihtiyacınız var mı?

- Stok tutma politikalarını gözden geçirin; teslimat süreleri, ürün yelpazesi
- Hacim verimliliğiyle stok tutma maliyeti arasındaki dengeyi bulmaya çalışın
- Kendi ürününüzü yapmak yerine kitler/yarı montajlar almayı düşünün
- Peki ya sevkiyat stokları?
  - Tedarikçilerinizden, stoğunuzu tesislerinde tutmalarını isteyebilir misiniz? *(Denemeye çalışın)*
  - Müşterilerinizin, stoğunuzu kendi tesislerinde tutmanızı istemesi durumu var mı? *(Bundan kaçının)*
- "Tam vaktinde yaklaşımı"na geçebilir misiniz?

Not: Eğer ürününüzün/hizmetinizin birim maliyetini azaltabilirseniz, bu:



AKTİF DEVİR HIZINI ARTIRMA

ALACAK YÖNETİMİ



Satışı gerçekleştirdiğinizde oyun tamamlanmış olmaz. **Paranız**, müşteri **ödeme** yapana kadar hâlâ ürün/hizmete yatırım yapılmış haldedir. Eğer müşteriniz ödeme yapmazsa, bu işi almış olmaktan pişman olursunuz. İşletme Sermayesi döngüsünü **tamamlamanız** gerekir.

Müşteri kredi politikalarınızı gözden geçirin:

- Müşterinize kredi sunmak **zorunda** mısınız? Unutmayın, bu sipariş müzakere sürecinin önemli bir parçasıdır.
- Kredi değerliliğini nasıl ölçüyorsunuz?
- Gün ve miktar açısından kredi tutarını nasıl kontrol ediyorsunuz?
- Ödeme performansını nasıl takip ediyorsunuz?
- Vadesi geçmiş ödemelerle nasıl başa çıkıyorsunuz?
- Önceki siparişin ödemesini yapmamış müşterilere daha fazla teslimatı durdurmak için kontrolleriniz var mı?
- Faturalarınızın doğru olmasına dikkat ediyor musunuz?
- Kısmi teslimatlardan kaçınıyor musunuz?

ALACAKLI YÖNETİMİ



Krediyle satın alım yapmanın avantajlı olduğunu unutmayın. Bu, **sizin** işletmeyi yürütmek için bulmanız gereken para miktarını azaltır, bu da

Net İşletme Sermayesini azaltır → Aktif Devir Hızını artırır → *ROCE*'yi artırır!

Ancak, tedarikçilerinize ödeme yapmamak kısa vadeli bir yaklaşımdır ve gelecekteki tedariklerinizi riske atar.

Bunun yerine, alacaklılarınızı **yönetmeye** odaklanın:

- Fiyat, kalite, teslimat gibi unsurların yanı sıra kredi koşullarını da müzakere edin
- Tedarikçi rasyonalizasyonu hem fiyat hem de kredi koşulları açısından avantaj sağlayabilir
- ''Ortaklık" yaklaşımıyla karşılıklı kazançlar sunarak tedarikçileriniz açısından öneminizi artırın

İşletme Sermayesi konuları, Nakit Akışı Yönetimi kitabında daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

AKTİF DEVİR HIZINI ARTIRMA



HER ŞEY KATKI SAĞLAR

Bir düşünün!

Yüzde 30 *ROCE* elde etmek için, işletmeye yatırılan **HER** 1 lira üzerinden 30 kuruş İşletme Kârı kazanmanız gerekir.

Tesisleri, stokları, alacakları ve alacaklıları gözden geçirmeye devam edin.

HER ŞEY
kendi ağırlığını taşıyor mu?



Net İşletme Sermayesindeki gereksiz yatırımları ortadan kaldırın ve kârlılığınızı artırın.

AKTİF DEVİR HIZINI ARTIRMA

SATIŞ BÜYÜMESİ

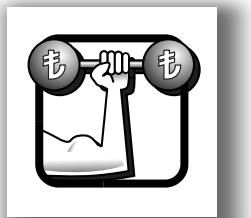


Yatırımınızı orantılı olarak artırmadan satışları artırarak da Aktif Devir Hızınızı iyileştirebileceğinizi unutmayın.

Varlıklarınızı daha verimli kullanın!

Daha fazla iş kazanın	Birim satış fiyatı yüksek olan satışlara odaklanın Yeni ürün tanıtımlarını yönetin
Fiyatı doğru belirleyin!	Fiyatları gözden geçirin; özellikle yedek parçalar, onarımlar, küçük siparişler, ek ücretler (örneğin, taşıma)
Siparişleri eksiksiz karşılayın!	Gecikmeleri ve iadeleri ortadan kaldırın Zamanında teslimat yapın Makine arızalarını ve malzeme eksikliklerini ortadan kaldırın

Amaç: Net İşletme Sermayesini daha verimli kullanarak satışları artırmak.



FİTNESS PROGRAMI

SATIŞ GELİRLERİNİ ARTIRMA

(Daha az harcayarak daha fazla kazanmanın yolları)

SATIŞ GELİRLERİNİ ARTIRMA

GELİRLERİ MAKSİMİZE ETMENİN YOLLARI



Satış Gelirleri = $\frac{\text{İşletme Kârı}}{\text{Satışlar}}$ x %100 *(bkz. sayfa 19)*

Anlamı: Satışlardaki Net Marj

Amaç: ROCE'yi iyileştirmek için ROS'u maksimize etmek

Odak: Maliyet kontrolü

İşletme Kârı = Satışlar - Maliyet (Atfedilebilir Gelir Masrafları)*

Satışları iyileştirme konusu halihazırda ele alındı (*bkz. sayfa 36*).
Maliyet kontrolü ve hedefe yönelik maliyet düşürülmesi, paha biçilemez yönetim araçlarıdır. Büyük çaplı maliyet kesintisi programlarına başvurmadan önemli iyileştirmeler sağlanabilir. Şaşırdınız mı?

Okumaya devam edin!

**Bu konu Bilanço kitabında detaylı olarak açıklanmıştır.*

SATIŞ GELİRLERİNİ ARTIRMA

MALİYETLERİ AZALTMAK



Öncelikle - iyi haber! Küçük maliyet düşüşleri ROS üzerinde büyük etki yaratır!
Neden?

23. sayfadaki örneğe geri dönün. Joe, *ROS*'unu yüzde 10'dan yüzde 11'e çıkarıyor; yüzde 10'luk bir iyileşme sağlıyor.
Bunu başarmak için maliyetlerin ne kadar düşmesi gerekiyor?

Yüzde 10 mu? **HAYIR**. **Sadece yüzde 1!!!**

Neden?

	Öncesi (1000)	*Sonrası (1000)*	
Satışlar	500	500	
Maliyet	450	445	Joe maliyetlerini yüzde 1 oranında düşürüyor...
İşletme Kârı	50	55	
ROS	%10	%11	... ve ROS'u yüzde 10 oranında artıyor!

Önümüzdeki birkaç sayfadaki ipuçlarına göz atın ve küçük maliyet azaltma alanlarını nasıl bulabileceğinizi öğrenin, çünkü bu küçük değişiklikler büyük fark yaratabilir!

SATIŞ GELİRLERİNİ ARTIRMA

KAYNAK YÖNETİMİ





Malzeme maliyetlerini yönetin:

- Satın alma gücü ve tedarikçi rasyonalizasyonu kullanarak tedarikçilerin fiyatlarını düşürerek
- Iskarta ürünleri ortadan kaldırıp malzeme kullanımını iyileştirerek
- Süreçte tüketilen malzemeleri ortadan kaldırmak için yeniden tasarlayarak
- Artan veya ıskarta malzemeleri geri dönüştürerek

İnsan maliyetlerini yönetin:

- Devamsızlığı azaltarak
- Etkili eğitimle
- Verimsiz zamanı ortadan kaldırarak

Küçük bir değişiklik, büyük bir fark yaratabilir!

SATIŞ GELİRLERİNİ ARTIRMA

GENEL GİDER YÖNETİMİ



Maliyet faktörlerini (faaliyetleri) anlayarak genel giderlerinizi inceleyin ve azaltın.

Yöneticiler şunlara odaklanmalıdır:

- İsrafı ortadan kaldırmak
- Fiyatları kontrol etmek için satın alma gücünü kullanmak
- Üretimi, desteği ve satışı, maliyet açısından verimli olacak tasarımlar talep etmek
- Hem iç hem de dış müşterilere hizmet sunma prosedürlerini sorgulamak ve değer katmayan faaliyetleri ortadan kaldırmak
- İletişimi kolaylaştırmak için ofis düzenini yeniden organize etmek
- Yönetimi gözden geçirme tekniklerini uygulamak; örneğin, İş Süreçlerini Yeniden Tasarlama
- Potansiyel faaliyet tasarrufları için bilgi teknolojilerini değerlendirmek

Faaliyeti kontrol edin, maliyeti yönetin!

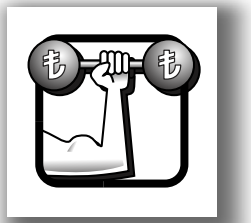
SATIŞ BÜYÜMESİNİ GELİŞTİRME



36. sayfadaki satış büyümesi için belirlenen eylemleri takip ettiniz mi?
İşte birkaç eylem daha!

- Miktar indirimleri kullanın ancak müşterilerinizin öngörülen hacimlerinin gerçekten var olmasına dikkat edin
- Müşterinizden daha fazla iş kazanın; ortaklığı şu yollarla geliştirin:
  - işbirliği
  - tek kaynak
  - tercih edilen tedarikçi statüsü vb.
- Rekabet avantajını belirleyin ve geliştirin:
  - En düşük fiyat mı?
  - Ürün/hizmet farklılaştırması mı?
  - Satış sonrası destek mi?

Pazar ihtiyaçlarını anlayın ve bunlardan faydalanın.



FİTNESS PROGRAMI

HÂSILA VE MALİYET DENGESİ YÖNETİMİ

(Salıncakta kazandığınızın, dönme dolapta kaybettiğinizden fazla olmasını sağlamanın yolları)

İKİ BİLEŞENİ DE DİKKATE ALIN





ROCE bileşenlerini anlamak, bütün "hâsıla ve maliyet dengelerini" yönetmenizi gerektirir.

Örnek

İşletmeler Aktif Devir Hızını artırmak amaçlı, erken ödeme için vade indirimi sunabilir:

1. Etkisi Aktif Devir Hızını artırır (Alacakları azaltır)
2. Etkisi ROS'u azaltır (İndirim, kârı düşürür)

Aktif Devir Hızı		***ROS***		***ROCE***
4.0	x	%10	=	% 40
4.2	x	% 8	=	% 33,6

Buna değer mi?

ÇİFTE DARBE



Bir çifte darbe fırsatının olduğunu da unutmayın!
Çarpanın iki tarafını aynı anda iyileştirebilecek eylemler mevcuttur.

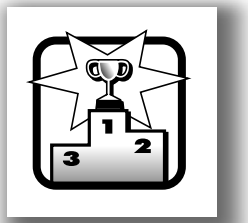
EYLEMLER	AKTİF DEVİR HIZI	*ROS*	*ROCE*
Tedarikçi Rasyonalizasyonu i. Fiyatları düşürür ii. Kredi süresini artırır	 iyileşir	 iyileşir	 iyileşir iyileşir
Vardiyalı Çalışma ile Kapasiteyi Artırma: i. Sermaye harcamalarını azaltır ve amortismanı hızlandırır ii. Satışları ve Genel Giderleri artırır	iyileşir	 iyileşir	 iyileşir iyileşir
Yedek parçalar, onarımlar gibi pazarlık gücüne sahip olduğunuz yerlerde satış fiyatını artırma	iyileşir	iyileşir	iyileşir (iki defa)



ROCE YÖNETİLMELİDİR

ÖZET

- ROCE, Aktif Devir Hızı x *ROS*'un bir bileşke oranıdır
- İlgili bileşenlerde yapılan küçük iyileştirmeler, Çarpanla büyütülür
- Aktif Devir Hızı, iş yapma şekliniz tarafından belirlenir, yani süreç seçimleriniz (Sabit Varlıklar) ve ürün/hizmet akışı (İşletme Sermayesi)
- *ROS*, işletmenin günlük operasyonlarını yansıtır ve fiyatlandırmayla maliyet kontrolü kararlarının etkisini özetler
- Hâsıla ve maliyet dengesini değerlendirin ve çifte darbeleri kullanın; bütün bileşenler üzerindeki etkiyi ölçün!



FORMDA KALMAK

SABİT VARLIKLARA YATIRIM

(Sermaye masrafı değerlendirmesi)

DEĞİŞİM YÖNETİMİ



Yani artık yatırımınızı daha fazla çalıştırıyor (Aktif Devir Hızı) ve daha verimli hale getiriyorsunuz (ROS); böylece iyileştirilmiş bir ROCE elde ediyorsunuz.

Hepsi bu kadar mı?

Hayır!

İşletmeler dinamik birimlerdir ve değişime tabilerdir.
Yöneticiler, değişimin etkilerini belirleyip değerlendirebilmelidir.

Şu senaryoları göz önünde bulundurun:

- Ürünlerinizin piyasa fiyatları düşer
- Maliyetleriniz artar ve bu artışı müşterilerinize yansıtamazsınız
- Makinelerin değiştirilmesi gerekir
- İşletmeniz yeni bir ürün sunar veya yeni pazarlara girer

Böyle bir değişimi nasıl değerlendirirsiniz?

Okumaya devam edin!

FORMDA KALMAK

DEĞİŞİMİ DEĞERLENDİRME ARAÇLARI



Zorluk

Değişimi nasıl uygulayabilir ve kârlılığı artırmaya devam edebiliriz?

- Temel kararları belirleyin ve uygun teknikleri uygulayın

Kararlar	**Teknikler**
Tesis/Makine Yatırımı	Sermaye Masrafı Değerlendirmesi
Dış Kaynak Kullanımı mı? Şirket içinden mi?	Üretim/Satın Alma
Maliyet Azaltma/Fiyatlandırma	Kâr-Maliyet-Hacim

SABİT VARLIKLARA YATIRIM

STRATEJİK BİR KARAR



İşletme yeni tesisler/süreçler (Sabit Varlıklar) satın aldığında, bu harcama "Sermaye Masrafı" olarak adlandırılır.

Sabit Varlıklar, uzun yıllar boyunca işletmede tutulup kullanılmak amacıyla satın alınır; ''işi yapmak için gerekli araçlar". Sermaye Masrafı **stratejik bir karardır**; kurumun işini nasıl yürüteceğini uzun yıllar boyunca etkiler.

Peki ya yanlış seçim yaparsanız ve rakipleriniz doğru seçimi yaparsa? Elbette değişiklik yapabilirsiniz, ancak zaman ve para gerektirir. Bu yüzden odak noktası, önerilen harcamayı sorgulamak olmalıdır, şu soruları sorarak:

- Seçeneklerin hepsini iyice düşündüm mü?
- İşletmem üzerindeki etkilerini değerlendirdim mi?
- **Doğru kararı verdim mi?**

SABİT VARLIKLARA YATIRIM

İŞLETMEYE ETKİLERİ



ASLA SAYILARLA BAŞLAMAYIN!!
Bu harcama, üzerinde anlaşılmış işletme stratejisinin gerçekleştirilmesini destekliyor/geliştiriyor mu?

Şu unsurlar üzerindeki etkisine bakın:

Tedarikçiler:
Rakipler:

- Bu yatırım, onlarla pazarlık gücünüzü nasıl etkileyecek?
- Bu yatırım size rekabet avantajı sağlayacak mı?
- Yeni aktörler için giriş engeli oluşturacak mı?
- Olgunlaşmış bir teknoloji mi, yoksa yeni gelişen bir teknoloji mi?

Ve sonuncusu ancak en önemlisi:

Müşteriler:

- Müşterinize ne sunacak?
  - daha fazla ürün mü? - daha yüksek kalite mi?
  - daha fazla çeşitlilik mi? - daha güvenilir teslimat mı?
- Pazarlık gücünüzü artıracak mı?

Unutmayın: **Eğer müşteri, yatırımınızı daha fazla satın alarak veya daha fazla ödeyerek karşılamaya istekli değilse, faturayı siz ödemek zorunda kalırsınız ve başka yerlerden etkili şekilde maliyet azaltmanız gerekir!**

SABİT VARLIKLARA YATIRIM

RİSK VE GETİRİ



Sermaye Masrafı, yatırımınızı, varlığın ömrü boyunca bağlar. Finansal riskler ve işletme riskleri değerlendirilmelidir.

- Paranızı ne kadar hızlı geri alacaksınız?
- Koşullar değişirse kararınızı ne kadar kolay değiştirebilirsiniz?
- Yeni işgücü becerileri gerektirecek mi?
- Yeni ürünleri yeni bir pazara mı sunuyorsunuz (yüksek risk) yoksa mevcut pazarlara mı (daha düşük risk)?

Unutmayın, yatırım ne kadar büyükse potansiyel risk de o kadar fazladır. Buna değer mi? Getiri, riski karşılıyor mu?

Risk değerlendirmesini temel bir duyarlılık analiziyle destekleyin, yani ''Ya şöyle olursa" senaryoları oluşturun.

Riski değerlendirdiniz mi? Şimdi getiriyi ölçmek için finansal değerlendirmeye geçin.

Not: Finansal değerlendirmenin uygulamalı bir örneği Ek 2'de verilmiştir.

SABİT VARLIKLARA YATIRIM

İLGİLİ NAKİT AKIŞLARI



Tekliflerin büyük kısmı, işletmenin şunları yapmasını gerektirir:

Şimdi para harcama örn: yeni bir makine satın alma ⇨ Aktif Devir hızında kısa vadeli düşüş uzun vadede artış

Gelecekteki kazançlar için örn: artan üretim ⇨ Aktif Devir hızı ve ROS'ta uzun vadeli iyileşme

Öncelikle, **ilgili nakit akışlarını** belirleyin (yani tekliften kaynaklanacak işletmeye giren ve çıkan nakit akışları) ve bu akışların zamanlamasını tespit edin. Sonraki finansal teknikler **tamamen** bu nakit akışlarına dayanır. **Teknikler, verinin kalitesini iyileştirmez veya rafine etmez. Girdi verilerini doğrulayın ve sorgulayın!**

Değerlendirme sürecinden çıkan sonuç mükemmel bir yatırımı ortaya çıkarıyor olabilir, ancak kaynak veriler ''hayal ürünü'' ise veya onay almak için şişirilmişse, belirtilen performans gerçekleşmeyecektir.

İLGİLİ TUTUN!



Artık projeden kaynaklanacak nakit akışlarının profilini oluşturduğunuz ve bu akışların zamanlamasını belirlediğiniz aşamadasınız.

Öngörülen nakit akışları için son bir kontrol:

- Daha önce gerçekleşmiş ve önceki yılların kâr/zararına yansıtılmış olanları dahil etmeyin, örn: Ar-Ge
- Teklife atfedilebilecek genel gider artışlarını dahil edin
  (Not: Yerine konulan makineler, orijinal makineye tahsis edilen genel giderleri üstlenecek ve toplam genel giderlerdeki değişikliğe göre ayarlanacaktır)
- Teklifle bağlantılı İşletme Sermayesindeki ayarlamaların hepsini dahil **edin** (stoklar, alacaklar ve borçlar)

Şimdi muhasebecilerin kullandığı finansal değerlendirme tekniklerini uygulayın:

Geri Ödeme Süresi	**Net Bugünkü Değer**	**İç Getiri Oranı**

Bu teknikler sonraki sayfalarda açıklanmaktadır.

Bütün teknikler, önerilen yatırımı farklı bir bakış açısıyla değerlendirir. Genellikle yönetimin göz önünde bulundurması gereken hâsıla ve maliyet dengesini ortaya çıkarırlar. Şirketlerin büyük kısmında, yüksek riskli teklifleri ortaya çıkarmak için "eşik oranları" belirlenmiştir.

SABİT VARLIKLARA YATIRIM

GERİ ÖDEME SÜRESİ



Geri ödeme süresi, en basit ve en yaygın finansal değerlendirme yöntemidir.
Bir projenin nakit akışlarının, başlangıçtaki harcamayı karşılaması için gereken süreyi ifade eder.
Zaman faktörü olarak ifade edilir: yıl/ay

Örnek
Yeni bir makine işletmeye 25.000 liraya mal olacaktır. Önümüzdeki dört yıl boyunca aşağıdaki gibi maliyet tasarrufları (nakit girişleri) sağlayacaktır:

	Yıllık nakit akışı	*Kümülatif nakit akışı*
1. yıl	10.000 ₺	10.000 ₺
2. yıl*	15.000 ₺	25.000 ₺*
3. yıl	18.000 ₺	43.000 ₺
4. yıl	20.000 ₺	63.000 ₺

Geri ödeme süresi: 2 yıl*

SABİT VARLIKLARA YATIRIM

GERİ ÖDEME SÜRESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ



Geri ödeme süresinin ne gibi bir yardımı olabilir?

- Genel bir risk göstergesi sağlar: Geri ödeme süresi ne kadar uzunsa, risk o kadar büyük olur
- Proje yatırımının ne zaman serbest kalıp yeniden yatırıma yönlendirilebileceğini belirler

Ancak

Bu yöntem, yönetimin odağını sık sık diğer ölçümlerden uzaklaştırır.

Kararınızı yalnızca geri ödeme süresine dayandırmayın:

- Geri ödeme süresi sonrasındaki nakit akışlarını göz ardı eder, bu da uzun vadede mükemmel olan projelerin reddedilmesine yol açabilir
- Yatırımın getirisini ölçmez

Bu nedenle, hâsıla ve maliyet dengesi kararlarına olanak sağlamak için diğer tekniklerle birlikte kullanın.

ZAMAN VE PARA



Enflasyon olmasa bile, şu anda elinizde bulunan 100 lira, gelecekte alacağınız 100 liradan daha değerlidir.

Neden?

Çünkü 100 lira ile yatırım yapıp faiz kazanabilirsiniz!

Eğer faiz oranları %10 ise:

1 yıl sonra 100 ₺ → 110 ₺
2 yıl sonra 100 ₺ → 121 ₺
3 yıl sonra 100 ₺ → 133 ₺, vb.

Şimdi bir makineye 100 lira harcarsanız ve önümüzdeki üç yıl boyunca 100 lira tasarruf (nakit girişi) sağlarsanız, yeterli olur mu?
En az 133 lira nakit oluşturmanız gerekir, aksi takdirde paranızı bankada tutmanız daha iyi olurdu!
Peki ya yüzde 10 faizle 100 lira borç almanız gerekirse?
Bu durumda, krediyi geri ödemek için 133 lira nakit ihtiyacınız olacak!

BUGÜNKÜ NET DEĞER



Zamanlama farklılıklarını ve paranın maliyetini hesaba katmak için, öngörülen nakit akışları iskonto edilir ve Bugünkü Net Değer belirlenir.

Eğer öngörülen nakit akışı iki yıl sonra 4000 lira olacaksa, bu 4000 liranın Bugünkü Net Değeri ne olur? Yani, iki yıl sonra 4000 lira elde etmek için bugün yüzde 10 faizle ne kadar yatırım yapmanız gerekir?

$$4.000\ ₺ \quad x \quad \frac{1}{1,1} \quad x \quad \frac{1}{1,1} \quad = \quad 3306\ ₺$$

Yani iki yıl sonra 4000 lira almak, bugün 3306 lira almakla eşdeğerdir.



BUGÜNKÜ NET DEĞER

ÖRNEK

Bir makine satın almayı planlıyorsunuz, maliyeti 10.000 lira. Bu makine, ek ürünler satmanıza ve maliyetleri düşürmenize olanak tanıyacak, bu da ek nakit girişlerine yol açacak:

1. yıl → 3000 ₺

2. yıl → 4000 ₺

3. yıl → 5000 ₺

Teklif yüzde 10 oranında iskonto edilecektir.

Not: Her işletme kendi iskonto oranını (veya "sermaye maliyetini") belirler. Bu oran belirlenirken, işletmenin açık finansman kaynaklarının maliyeti, pazarların risk profili ve gelecekteki büyüme gereksinimleri dikkate alınmalıdır.



BUGÜNKÜ NET DEĞER

İSKONTO ORANLARI

1. Adım: İskonto faktörlerini belirleyin

Yüzde 10 iskonto oranı için iskonto faktörleri şöyle olacaktır:

1. Yıl $\frac{1}{1,1}$ = 0,909

2. Yıl $\frac{1}{1,1} \times \frac{1}{1,1}$ = 0,826

3. Yıl $\frac{1}{1,1} \times \frac{1}{1,1} \times \frac{1}{1,1}$ = 0,751

Not: Bu faktörler doğrudan iskonto tablolarından elde edilebilir. Bilgisayar tabanlı yazılımların büyük kısmı, gerekli iskonto faktörünü sağlar.



BUGÜNKÜ NET DEĞER

UYGULAMA

2. Adım: Her yılın nakit akışına iskonto faktörlerini uygulayın

Yıl	*Nakit Akışı*	*İskonto Faktörü*		*NBD**
	(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 ₺
			Toplam	9.786 ₺

Yani, bir yıl içinde 3000 lira almak,
artı iki yıl içinde 4000 lira almak
ve üç yıl içinde 5000 lira almak,

9786 lira Bugünkü Net Değer'e sahiptir.



BUGÜNKÜ NET DEĞER

YORUMLAMA

3. Adım: Toplam nakit akışının NBD'sini gerekli proje yatırım tutarıyla karşılaştırın.

		₺
i.	Nakit akışının NBD'si	9786
eksi		
ii.	Başlangıç proje yatırımı	10.000
		(214)

Şirket projeye yatırım yaparsa, bankadaki güvenli bir yatırımdan elde edilecek eşdeğer nakit akışına kıyasla 214 lira daha kötü durumda olacaktır.

Yorumlama: Pozitif NBD'ye sahip teklifler **bu kriter doğrultusunda** kabul edilebilir. Negatif NBD'ye sahip teklifler reddedilecektir.

Dikkatli olun: Geri Ödeme Süresi yöntemi gibi, NBD'nin de bazı sınırlamaları vardır:

- Projenin ölçeğini dikkate almaz.
- Farklı zaman dilimlerine sahip projelerde kullanımı zor olabilir.

Farklı teknikler kullanmayı, hâsıla ve maliyet dengesini göz önünde bulundurmayı unutmayın.

İÇ GETİRİ ORANI



Bir projenin sağlaması beklenen getiri oranına İç Getiri Oranı (İGO) denir.
59. sayfadaki örneği yüzde 8,9 iskonto oranıyla kullanarak:

Yıl	*Nakit Akışı* ₺	*İskonto Faktörü (%8,9)* %8,9	*NBD* ₺
1	3 000	0,918	2 754
2	4 000	0,844	3 376
3	5 000	0,774	3 870
		Nakit akışının NBD'si	10.000
		Proje yatırımına eşittir:	10,000 ₺

Dolayısıyla İGO = %8,9

Yani İGO, nakit akışını proje yatırımına eşitleyecek şekilde iskonto eden iskonto faktörüdür. (Pratikte İGO bilgisayar yazılımıyla hesaplanır; manuel hesaplama örneği için bkz. Ek 2.)



İÇ GETİRİ ORANI

YORUMLAMA

İGO size şunları söyler:

- Proje için başabaş sermaye maliyeti; eğer iskonto oranınız (*bkz*. 59. sayfa) İGO'nun üzerindeyse teklif reddedilecektir, eğer altındaysa proje kabul edilecektir.
- Alternatif olarak parayı bankada tutmaksa, bankanın projeyle rekabet edebilmek için size sunması gereken bileşik faiz oranı.

Dikkatli olun: Geri Ödeme Süresi ve NBD gibi, İGO'nun da bazı sınırlamaları vardır.

Farklı teknikleri kullanmayı, hâsıla ve maliyet dengesini göz önünde bulundurmayı unutmayın. Muhasebecinizle konuşun.

ÖZET



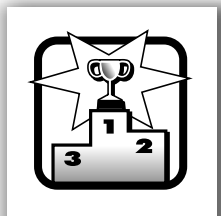
Sermaye Masrafı, uzun vadeli taahhütle ilgilidir. Kendinize şunları sorarak değerlendirin:

- Teklif stratejik anlam taşıyor mu?
- İşimi ve iş yaptığım insanları nasıl etkileyecek?
- Beyin fırtınası yaparak olası seçeneklerin hepsini inceledim mi?
- Riskleri değerlendirdim mi, karşılaştırabileceğim getiriler açısından?
- Finansal değerlendirmemde kullanılan veriler
  - ilgili mi? - gerçekçi mi?
- Teklif, şu engelleri aşan bir sonuç sağlıyor mu?
  - Geri Ödeme Süresi? - NBD? - İGO?
- Rekabet eden projeler varsa, hâsıla ve maliyet dengesini inceledim mi?

Altın Kural: Kendinize şunu sorun, eğer kendi paranızı yatırmak anlamına gelseydi, yine de devam eder miydiniz?

NOTLAR





FORMDA KALMAK

ÜRETİM/SATIN ALMA KARARLARI

(Kendimiz mi yapmalıyız yoksa
birine mi yaptırmalıyız?)

UZUN VADELİ DÜŞÜNÜN



Üretim veya satın alma kararları, basit maliyet karşılaştırmaları DEĞİLDİR!

Dış kaynak kullanımı kısa vadede maliyetleri azaltabilir. Ancak iş için uzun vadeli etkileri nelerdir?

Öte yandan, görünürdeki iç maliyetinizin üzerinde bir maliyete rağmen dış kaynak kullanmak faydalı olabilir!

Üretim veya satın alma kararları verilirken, iş ve **toplam** finansal performans üzerindeki etkisi incelenmelidir.

- **İşletme Sorunları:** Verebileceğiniz şeyler konusunda dikkatli olun; tedarikçinizin rakip haline gelmemesini sağlamak çok önemlidir.
- **Finansal Sorunlar:** Maliyet karşılaştırmaları yalnızca ROS üzerindeki etkiyi ölçer; Sabit Varlıklar, stoklar ve alacaklılar üzerindeki etkileri de ölçmek gereklidir, yani Aktif Devir oranı üzerindeki etki... (Unutmayın *ROCE* = Aktif Devir x *ROS*)

Üretim veya satın alma kararları kârlılığı önemli ölçüde değiştirebilir!

ÜRETİM/SATIN ALMA KARARLARI

İŞLETMEYE ETKİLERİNİ DÜŞÜNÜN



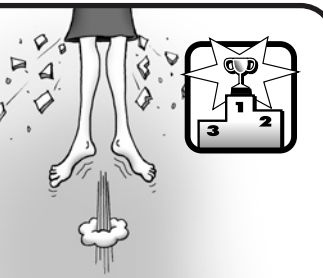
Sayılardan başlamayın! İşletmeye olan etkileriyle başlayın.
Teklif işinizi nasıl etkileyecek?

- İşletmenizin uzun vadeli planlarıyla uyumlu mu? *(Stratejik uyum)*
- İşletmenizin önemli bir yönünü herhangi bir tedarikçiye devredecek misiniz? *(Rekabet avantajı)*
- İşletmenizin doğası ve ölçeği üzerinde nasıl bir etkisi olacak? *(Operasyon yatırımı)*
- Kurumunuzu bütünüyle nasıl etkileyecek? *(Destek sistemleri)*

Bunlar, sonraki sayfalarda açıklanacaktır.

ÜRETİM/SATIN ALMA KARARLARI

STRATEJİK UYUM



Üretim/satın alma kararının iş planınızla tutarlı olup olmadığını kontrol edin. Şu alanlardaki etki/sonuçlarını düşünün:

- Tedarikçilerle ilişkiniz
- Rakip geliştirme riski
- Pazar segmentinizde yeni girişimcilerin olma ihtimali
- Teknolojideki değişimin hızı ve etkisi
- Ürünün yerine başka birinin geçme riski
- Müşterilerle ilişki
- Rekabetçi durumunuz

İşletme ile rekabetçi çevre arasındaki ilişkileri nasıl etkileyecek?

Not: Temel fiziği unutmayın! Her eylemin eşit ve zıt bir tepkisi olur. Şunu düşünün: Rekabetçi çevreniz nasıl tepki verecek?

REKABET AVANTAJI



- Üretim/satın alma kararı, sipariş kazanmak için gerekli olan önemli başarı faktörünün taşerona devredilmesine neden olmamalıdır!
- Sipariş kazanma kriterleri içeride tutulmalı ve işletme, ilgili önemli başarı faktörlerinin dünya çapında en iyi performansını elde etmeye çalışmalıdır.
- Bir tedarikçiye bağımlı olan rekabet avantajı sürdürülebilir değildir ve potansiyel olarak kazanan bir rakip yaratabilir.
- Taşeronlara devredilen öğeler yönetilmelidir!



ÜRETİM/SATIN ALMA KARARLARI

OPERASYON YATIRIMI



İşi işletmeye almak veya dışarıya vermek, gereken yeteneklerin türü ve ölçeği üzerinde etkiler yaratacaktır.

Kapasite - işin taşınması kapasitenin yetersiz kullanılmasına veya ek kapasiteye ihtiyaç duyulmasına neden olacak mı?

Uzmanlaşma - üretim/satın alma kararı, gereken tesis türünü nasıl etkileyecek; daha özel, yüksek riskli teknoloji, daha yüksek nitelikli işgücü?

Teknoloji - teknoloji olgun mu yoksa yüksek riskli yeni teknoloji mi?

Yaşam döngüsü - ilgili ürün/hizmetin yaşam döngüsünün hangi aşamasında?
- yıldız mı? - inek mi? -köpek mi? -joker mi?

Üretim/satın alma kararının, işletmenin operasyon stratejisi üzerindeki etkisini net şekilde anlamak çok önemlidir.

DESTEK SİSTEMLERİ



Üretim/satın alma kararı, işletme içinde gereken destek yapısını etkiler, örneğin bileşen üretiminin taşerona verilmesi şunlar üzerinde etki yaratacaktır:

- satın alma
- depo
- planlama
- bakım programları

Her şeyi içeride tutmak, karmaşık destek yapıları ve kontrol sistemleriyle sonuçlanır

- yüksek sabit maliyet
- yüksek risk, satış hacmindeki değişimlere duyarlı kâr
  (*bkz.* sayfa 81 ve sonrası)
- daha uzun teslimat süreleri
- esnek olmayan sistemler

Taşeronculuk bu profili tersine çevirir

- sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürür
- riski paylaştırır (tedarikçilerle)
- teslimat sürelerini kısaltır

İşletmenizi sipariş kazanma kriterlerinize odaklayın! En iyi yapmanız gereken şey nedir?

ÜRETİM/SATIN ALMA KARARLARI

FİNANSAL ETKİLERİ



Artık teklifinizin işletmeye etkilerini anladınız ve finansal karşılaştırmayı yapmaya hazırsınız.

Bu karşılaştırma sadece iç maliyet ve tedarikçi teklifinin karşılaştırılması mı?

Hayır!

- Taşerona verirseniz, bütün iç maliyetlerden tasarruf edilecek mi?
- Peki ya işletme yatırımı? Karar, gerekli Net İşletme Sermayesi'ni (Sabit Varlıklar ve İşletme Sermayesi) nasıl etkileyecek?
- Peki ya nakit? Karar nakit yaratacak mı yoksa tüketecek mi?
- Peki ya finansal risk? Sonuç olarak işletmeniz daha mı riskli olacak, daha az riskli mi?
- Peki ya kârlılık?

MALİYET KARŞILAŞTIRMASI



İş dışarıya verildiğinde, işletmenin finansal yapısı değişecektir.

Mevcut hammadde, işgücü ve genel giderler, satın alınan maliyetlere dönüşecektir (bu maliyetler, tedarikçinizin kârını da içerecektir).

Maliyetleri karşılaştırırken dikkatli olun.

İç maliyetlerde yer alan tüm genel giderlerden, taşeronlara verilerek tasarruf edilemez. Örneğin, ürüne tahsis edilen sabit maliyetleri düşünün; örneğin kira, amortisman, depo, vb. Eğer taşerona verirseniz, bu maliyetler değişecek mi?

Altın kural, kararın maliyet tabanına etkisini net şekilde belirlemektir:

- Hangi maliyetler bırakılabilir?
- Hangi maliyetler devam edecek?
- Hangi maliyetler artacak (örneğin, satın alma)?

ÜRETİM/SATIN ALMA KARARLARI

İŞLETME YATIRIMI



Üretim/satın alma kararı, gereken yatırım miktarını ve türünü etkileyecektir.



Tesisler
- binalar, makineler, araçları vb. gözden geçirin;
- neler bırakılabilir?

İşletme Sermayesi
- stok ve alacaklılar üzerindeki etkiyi nicelleştirin;
- taşeronculuğun faydalarına dikkat edin, burada stok bırakılır ve artan alacaklılar güvence altına alınır!



İşletme yatırımını azaltmak,
- nakit oluşturacaktır (*bkz.* sayfa 77)
- finansman maliyetlerini (örneğin, faiz) azaltarak kâr performansını iyileştirecektir
- aktif devir hızını iyileştirecektir
- kârlılığı iyileştirecektir

NAKİT

Taşerona verme kararı, işletmenin nakit pozisyonunu şu şekilde iyileştirecektir:

- Kârları artırarak (maliyet tasarrufu sağlanıyorsa)
- Fazla Sabit Varlıkları bırakarak
- Stoğu azaltarak
- Alacaklıları artırarak

İç üretim, finansman gerektirir!
Taşeronculuk nakit üretir; aktif devir hızı artar.



ÜRETİM/SATIN ALMA KARARLARI

RİSK PROFİLİ



Üretim/satın alma kararları, işletmenin finansal risk profilini etkiler.

Taşeronculuk

- sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürür
- gereken işletme yatırımını azaltır, aşırı borçlanmayı/kredileri ortadan kaldırma fırsatı verir
- finansal yüklerin azaltılması (örneğin, faiz) yoluyla kârları artırır
- işletmenin sipariş kazananlara odaklanmasına olanak tanır; en iyi olması gereken alana odaklanır

⇨ **Finansal riski azaltır!**

KÂRLILIK



Taşeronculuğun *ROCE*'nize neler yapabileceğine bakın.

	AKTİF DEVİR HIZI		*ROS*		*ROCE*
Mevcut durum	2	x	%5	=	%10

Üretim/satın alma kararı:

İç üretimle taşeron bileşen üretimi arasındaki maliyet karşılaştırması, işi dışarıya taşımanın belirgin bir maliyet tasarrufu sağlamadığını gösterdi.
Ancak karar, diğer finansal faydalara dayalı olarak alındı.

Devamı



KÂRLILIK

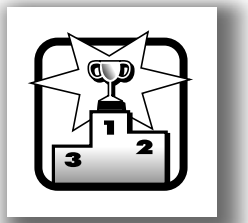
	AKTİF DEVİR HIZI		*ROS*		*ROCE*
Mevcut durum	2	x	%5	=	%10

Dışa bağımlılığın etkisi

SABİT VARLIKLAR	⇩	Azaldı
STOK	⇩	Azaldı
ALACAKLILAR	⇧	Arttı
Buna bağlı olarak	⇩	Net İşletme Sermayesi %50 azaldı ve
	⇧	Aktif Devir hızı iki katına çıktı (2'den 4'e)

Sonuç:	4	x	%5	=	%20

Üretim/satın alma, basit bir maliyet karşılaştırmasından çok daha fazlasıdır.



FORMDA KALMAK

KÂR – MALİYET - HACİM

(İşletme çevikliğini artırma)

KÂR - MALİYET - HACİM

İŞLETME ÇEVİKLİĞİ



Kârlılığı günlük bazda yönetmek son derece zordur. İşletme dinamik bir modeldir:

- Satışlar değişir
- Maliyetler değişir
- Yeni rakipler yarışa katılır, vb.

Yöneticilerden hâlâ gereken kârlılığı sağlaması beklenir.

Gerçekten **işinizi** anlıyor musunuz? Şunların kârlılığa etkisi ne olurdu?

- Rakiplerinizle fiyat savaşı
- Pazar payınızı iki katına çıkarmak
- Kiralarınızda artış
- Daha ucuz bir tedarikçiye yönelmek

Günlük bazda kârlılığı nasıl yöneteceksiniz?

Okumaya devam edin!

KÂR - MALİYET - HACİM

DEĞİŞİM YÖNETİMİ



Unutmayın, risk ve getiri arasındaki dengeyi kurmalısınız (*bkz*. sayfa 14).

İşletmeler, hızlı değişimin yaşandığı bir dünyada faaliyet gösterir.

İşletme kârlılığını yönetmek için maliyet ve gelir yapınızı anlamalısınız.

Kâr - Maliyet - Hacim (K-M-H) mevcut iş pozisyonunu, maliyetler ve/veya gelir üzerindeki değişimin etkisini ve sonucunda ortaya çıkan *ROS*'u değerlendirmek için faydalı bir tekniktir.

Kârlılığa etkisini mi inceliyorsunuz?

Dikkatli olun! Tekliflerinizin Aktif Devir Hızı üzerindeki etkilerini de göz önünde bulundurmayı unutmayın.

UYGULAMALI ÖRNEK



Sarah, kendi işi "Sihirli Halılar"ı yönetmektedir.

Gelecek yıl için bütçe şudur:

	₺'000	
Satışlar	1 000	(2000 halı, tanesi 500 lira)
Maliyetler	900	
Kâr	100	



Yöneticileri ona bir dizi öneri sunmuştur:

Pazarlama: Satışları artırmak için reklam yapın!

Kalite: Kaliteyi artırın ve pazar payınızı büyütün!

Bu tekliflerin etkisini nasıl anlayıp gösterebilir? K-M-H yaklaşımını kullanın!

MALİYETLERİ SINIFLANDIRMA



Mevcut işi anlamak için:

1. Adım: Sabit ve Değişken maliyetlerinizi belirleyin.

Sabit Maliyetler, zaman bazında oluşan ve satış seviyesinden bağımsız olan tüm gelir harcamalarını içerir, örneğin kira, maaşlar, amortisman, binalar, sigorta.

Değişken Maliyetler, satışlardaki dalgalanmalara bağlı olarak artan veya azalan maliyetlerdir, örneğin doğrudan malzemeler, doğrudan işgücü, satış komisyonu, ambalaj.

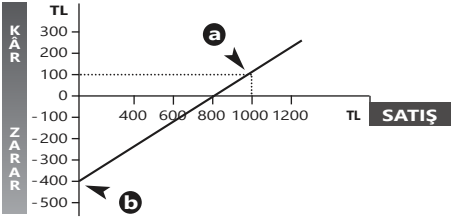
Sarah maliyetlerini şu şekilde sınıflandırmaktadır:

	₺'000
Sabit	400
Değişken	500
Toplam	900

KÂR GRAFİĞİ



2. Adım: Kâr Grafiği oluşturun.



Kâr Grafiği, işletmenin K-M-H ilişkilerini gösteren faydalı bir resim sağlar.

''a'' noktasını, mevcut (veya bütçelenmiş) kâr seviyesinin uygun satış seviyesinde gösterin.

''b'' noktasını, dikey eksende sabit maliyetlerin değeri olarak gösterin.

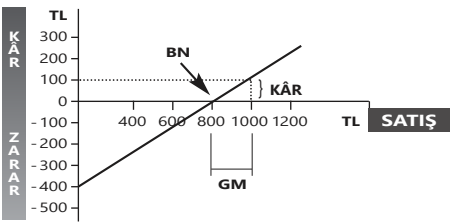
Not: Bu, işin sabit maliyetleri karşılayıp hiç satış yapmadan ulaşabileceği maksimum zarardır.

a) ve b) noktalarını birleştirin.

İşinize yaramasını sağlayın!

BAŞABAŞ NOKTASI VE GÜVENLİK MARJI

3. Adım: Başabaş Noktasını ve **Güvenlik Marjını** belirleyin.



Başabaş Noktası (BN)
- Satış gelirlerinin maliyetlere eşit olduğu satış seviyesi
- İş, ne kâr ne de zarar eder

Güvenlik Marjı (GM)
- Başabaş noktasını aşan satışların oranı

Bu nedenle, Sarah'nın başabaş noktasına ulaşabilmesi için 800.000 lira satış yapması gerekiyor ve yüzde 20'lik bir Güvenlik Marjı'na sahip.

Güvenlik Marjı ne kadar yüksekse
- risk o kadar düşük olur
- kâr o kadar yüksek olur

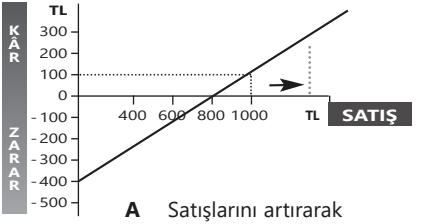
Güvenlik Marjı ne kadar düşükse
- risk o kadar yüksek olur
- kâr o kadar düşük olur

KÂR - MALİYET - HACİM

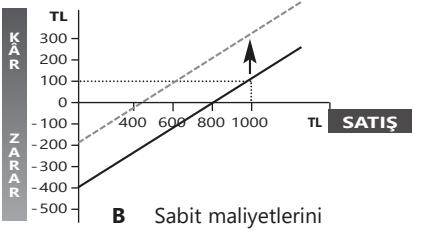
DEĞİŞİM YÖNETİMİ



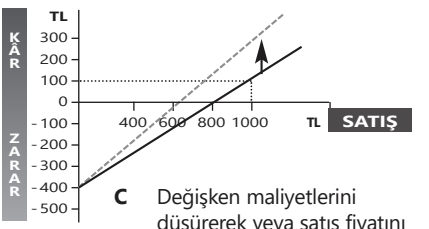
Sarah ne yapabilmek ister?
Kârını artırmak ve güvenlik marjını artırmak.
Nasıl başarabilir?
Pek çok farklı şekilde!



A Satışlarını artırarak



B Sabit maliyetlerini

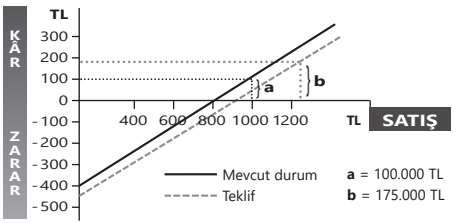


C Değişken maliyetlerini düşürerek veya satış fiyatını artırarak

SEÇENEKLERİ DEĞERLENDİRME

Yöneticilerinin önerilerini hatırlıyor musunuz? Yardımı olur mu?

Pazarlama: ''Satışları yüzde 25 artıracak bir reklam kampanyasına 50.000 lira harcayın.''



Sonuç:
Eğer satış artışı gerçekse ve Aktif Devir Hızı korunursa, kârlılık yüzde 40 artacaktır.

Teklif:

			₺'000
Satış:	1 milyon ₺ + %25	=	1.250
D.H.:	500.000 ₺ + %25	=	625
S.H.:	400.000 ₺ + 50.000 ₺	=	450
Kâr:			175

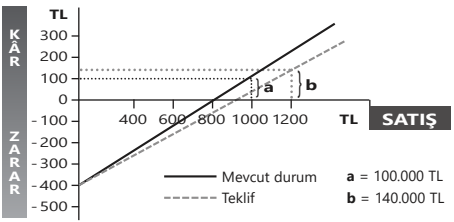
Finansal Profil:
Kâr 175.000 liraya çıkacaktır.
B.N. satışları 900.000 liraya düşecektir.
G.M. yüzde 28'e çıkacaktır.
ROS yüzde 10'dan yüzde 14'e çıkacaktır.

SEÇENEKLERİ DEĞERLENDİRME



Kalite: ''Pazar payını, daha kaliteli bir halı sunarak artırın. Her halıya ekstra 25.000 lira harcayın (değişken maliyetleri yüzde 10 artırın) ve sabit maliyetleri 400.000 lirada tutarak satış hacminin yüzde 20 arttığını görün!''

Revize edilmiş kâr grafiği şu şekilde olacaktır:



Sonuç: Eğer satış artışı gerçekse ve Aktif Devir Hızı korunursa, bu durum kârlılığı artıracaktır.

Teklif:			₺'000
Satış:	1milyon ₺	+ %20	1.200
D.H.:	((500.000 ₺ + %10)	+ %20	660
S.H.:			400
Kâr:			140

Finansal Profil:

Kâr 140.000 liraya çıkacaktır.

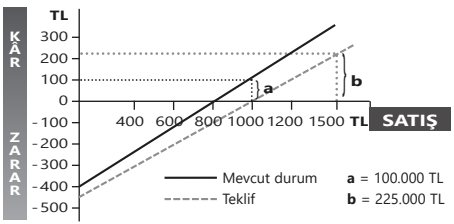
B.N. 889.000 liralık satışa dönüşecektir.

G.M. yüzde 26'ya yükselecektir.

ROS, yüzde 10'dan yüzde 11,7'ye çıkacaktır.

SEÇENEKLERİ DEĞERLENDİRME

Sarah, daha fazla araştırma yaptıktan sonra, kaliteyi iyileştirerek (değişken maliyetler yüzde 10 artarak) ve reklamları artırarak (sabit maliyetler 50.000 lira artarak) önerileri birleştirebileceğine inanıyor. Bunun sonucunda satışlar 500.000 lira artacaktır (yüzde 50 hacim artışı).



Sonuç: Eğer satış artışı gerçekse ve Aktif Devir Hızı korunabilirse, kârlılıkta yüzde 50'lik bir iyileşme olacaktır.

Teklif:			₺'000
Satış:	1 milyon ₺ + 500.000 ₺	=	1500
D.H.:	500.000 ₺ + %10 + %50	=	825
S.H.:	400.000 ₺ + 50.000 ₺	=	450
Kâr			225

Finansal Profil
Kâr 225.000 liraya çıkacaktır
B.N. 1 milyon liralık satışa dönüşecektir G.M. Yüzde 33'e yükselecektir
ROS, yüzde 10'dan yüzde 15'e çıkacaktır (Yüzde 50'lik bir artış)

KÂR - MALİYET - HACİM

ÖZET



Kâr-Maliyet-Hacim, iş tekliflerinin finansal etkisini değerlendirmek ve göstermek için faydalı bir araçtır.



Bu teknik, Ek 3'te açıklandığı gibi, bir dizi finansal kontrol kullanılarak grafiksel olmayan bir yöntemle de uygulanabilir.

Kâr grafiği, çalışanlara mevcut finansal profili ve işletme sonuçlarını aktarmak için mükemmel bir araçtır.

Ancak Aktif Devir Hızı'nı takip etmeyi de unutmayın!



GERÇEKÇİ OLMAK

İYİLEŞTİRME FAALİYETLERİNİ DEĞERLENDİRMEK

İYİLEŞTİRME FAALİYETLERİNİ DEĞERLENDİRMEK



ACI OLMADAN KAZANÇ OLMAZ!

İyileştirme faaliyetleri, bilinen tüm iş sorunlarına mucizevi bir çözüm sunarak aniden fırlayan kârlar ve yığınla nakit getiren sihirli bir değnek değildir. İlk aşamalarda, danışmanlık ve eğitim maliyetleri genellikle herhangi bir finansal kazancın önüne geçer.

''Kaizen" etkinliklerinizi başlattığınızda bile, hemen finansal getiri beklemeyin, örneğin:

- 5S (çalışma alanını düzenleme) faaliyetleri harika bir başlangıç noktasıdır ve aynı zamanda düşünceleri de ''düzenleyebilir", ancak tek başına önemli finansal iyileştirmeler sağlaması pek olası değildir.
- Değer Akışı Haritalama, atıkların nerede olduğunu anlamak için önce ''mevcut durumu" haritalayarak başlar.

Ancak atıkları ortadan kaldırmaya ve/veya stokları azaltmaya başladığınızda finansal fayda sağlama ihtimali doğar!

Abartılı beklentiler, muhasebeciler tüm bu yoğun çalışmanın ''net kâr"a etkisine dair hiçbir kanıt bulamadığında, hayal kırıklığına ve güvensizliğe yol açar.



KÂR VE NAKİT AYNI ŞEY DEĞİLDİR!*

Belki de insanlar bu finansal kazançları yanlış yerde ve yanlış zaman diliminde arıyor.

Bazı iyileştirmeler, sürekli ek kâr ve nakit sağlayabilir, örneğin:
- Iskarta ürün oranını azaltmak
- Darboğazı hafifleterek akışı artırmak

Diğer iyileştirmelerin bazılarıysa tek seferlik nakit yaratabilir, örneğin:
- Stokları azaltmak

Bazı iyileştirmelerse kısa vadede hiçbir finansal fayda sağlamayabilir, örneğin:
- Kullanılabilir alanı artırmak
- Darboğaz olmayan görevlerde süreleri kısaltmak

Ancak umutsuzluğa kapılmayın; bu ''destekleyici" değişimler, en iyi iyileştirmelerden bazıları olabilir!

**İkna olmadınız mı? Nakit Akışı Yönetimi kitabına bakınız.*

İYİLEŞTİRME FAALİYETLERİNİ DEĞERLENDİRMEK



BUZDAĞI ETKİSİNİ ARAYIN!

Pek çok iyileştirmenin potansiyelini ortaya çıkarmak için takip edilmesi gerekir. Sadece stokları azaltıp tek seferlik nakit kazancı elde etmekle yetinmeyin. **Karmaşıklık maliyet doğurur**; işiniz artık daha basit şekilde yönetilebiliyor, öyleyse ya destek maliyetlerinizi düşürün ya da üretim kapasitenizi artırarak kâr ve nakitte sürekli kazanç sağlayın!

Bu destekleyicileri kontrol edin! Kullanılabilir alanı veya kapasiteyi artırmak hemen finansal kazanç sağlamayabilir, ancak artık bir iş fırsatı yarattınız. Ek iş kazanabilir misiniz, alanı satıp/kiralayabilir misiniz ya da daha önce yer/işgücü eksikliği nedeniyle dışarıya verdiğiniz işleri geri alabilir misiniz?

Destekleyiciler yetersiz mi? Metriklerinizi kontrol edin! Ölçtüğünüzü elde edersiniz. Metrikleriniz sadece finansala mı odaklanıyor? İnsanları bu destekleyici fırsatları sunmaya motive ediyor musunuz?

Yüzeyin ötesine bakmaya devam edin!

Ve son olarak
Önerilen faaliyet ve araçların hepsi, işinizi daha iyi duruma getirmeye yardımcı olmalıdır.
Artık ivmeyi sürdürmeniz gerekiyor, bu yüzden rutinlerinize devam edin!

1. Adım	Sağlık kontrolü	Mevcut *ROCE*'niz nedir?
2. Adım	*Fitness* programı	Daha iyi sonuçlar elde etmek için Çarpandan faydalanın
3. Adım	Formda kalma	Değişimi lehinize kullanın



EKLER

EK 1

İŞLETME FİNANSAL MODELİ

FON KAYNAKLARI

- İşletmelerin uzun vadeli finansmana ihtiyacı vardır
- Bu finansman şuralardan gelir

	Muhasebeci terimiyle:
- Hissedarlar	- Hisseli sermaye
- Borç verenler	- Borç sermaye
- Kârların yeniden yatırım olarak kullanılması	- Dağıtılmamış kâr



Fon Kaynakları, **Net İşletme Sermayesi** olarak adlandırılır.

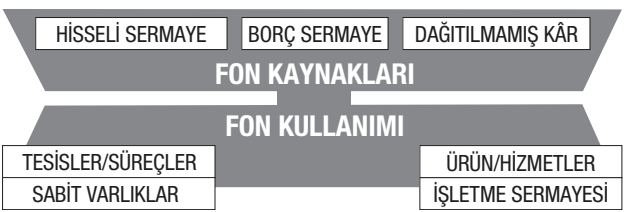
EK 1

İŞLETME FİNANSAL MODELİ

FON KULLANIMI

- Uzun vadeli finansman şunlar için kullanılır:

	Muhasebeci terimiyle:
- Tesisler/süreçler	- Sabit Varlıklar
- Ürünler/hizmetler	- İşletme Sermayesi



Fon Kullanımı, **Net Varlık Kullanımı** olarak adlandırılır.

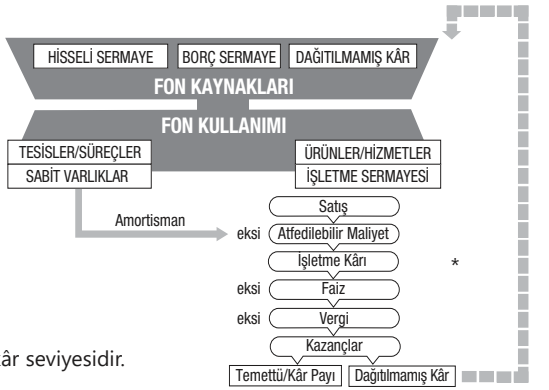
EK 1

İŞLETME FİNANSAL MODELİ

FON KULLANIMI

- Sabit varlıkları kullanarak işletme sermayesi yatırımı, satılabilecek ürünler üretir
- Tüm maliyetler karşılandıktan ve faiz, vergi ve temettü ayrıldıktan sonra, kalan kâr işletmeye yeniden yatırılabilir

* İşletme Kârı (genellikle PBIT - Faiz ve Vergi Öncesi Kâr olarak adlandırılır), bu yılın satışlarından elde edilen ve tüm giderler düşüldükten sonra ancak faiz, vergi ve temettülerden önce kalan kâr seviyesidir.



Bu model, Bilanço *kitabında adım adım geliştirilmiştir.*

EK 2



SERMAYE MASRAFI DEĞERLENDİRMESİ

UYGULAMALI ÖRNEK

G. Rowth, maliyeti 95.000 lira olacak ve ek olarak kurulum için 5000 lira gerektiren yeni bir makine satın almayı değerlendirmektedir. Kendisine, pazar araştırması için 2000 lira harcadığı yeni bir ürün üretme imkânı sağlayacaktır. Ürünün öngörülen yaşam döngüsü üç yıldır.

	Öngörülen Satışlar	*Ek Masraflar (Amortisman hariç)*
	₺'000	₺'000
1. Yıl	100	50
2. Yıl	120	60
3. Yıl	60	40

İlk yıl eğitim ve tanıtım maliyetleri 10.000 lira olacaktır. Buna ek olarak, mevcut işletme maliyetlerinden yıllık 10.000 lira bu ürüne tahsis edilecektir. Üç yılın sonunda makine 5000 lira karşılığında satılabilir.

Not: Uygulamada, İşletme Sermayesindeki değişiklikleri de dikkate almanız gerekir. Bu işletme için iskonto oranı yüzde 10'dur

EK 2



SERMAYE MASRAFI DEĞERLENDİRMESİ

UYGULAMALI ÖRNEK

İlgili nakit akışları

	Şimdi	*1. Yıl*	*2. Yıl*	*3. Yıl*	
	₺'000	₺'000	₺'000	₺'000	
Yeni makine alımı	– 95				
Kurulum maliyetleri	– 5				
Pazar araştırması					Dahil edilmemiştir *a
Satışlar		+ 100	+ 120	+ 60	
Ek masraflar		– 50	– 60	– 40	
Eğitim ve tanıtım		– 10			
Mevcut işletme maliyetleri					Dahil edilmemiştir *b
Makinenin satışı				+ 5	
Toplam	– 100	+ 40	+ 60	+ 25	

**a Bu harcama zaten yapılmıştır ve önceki yıllarda kâra karşılık gider olarak yazılmıştır.*

**b Bu, yalnızca projenin devam edip etmemesine bakılmaksızın gerçekleşecek maliyetlerin paylaştırılmış halidir.*

EK 2

SERMAYE MASRAFI DEĞERLENDİRMESİ

UYGULAMALI ÖRNEK

1. Geri Ödeme Süresi

Başlangıç Harcaması 100.000 ₺

	Nakit Girişleri ₺'000	*Kümülatif Nakit Girişleri* ₺'000
1. Yıl	40	40
2. Yıl	60	100*
3. Yıl	25	125

* Geri Ödeme Süresi = 2 yıl

2. Bugünkü Net Değer

	Net Nakit Akışı a	*İskonto Faktörü %10* b	*NBD* c (=axb)
1. Yıl	40.000 ₺	0,909	36.360 ₺
2. Yıl	60.000 ₺	0,826	49.560 ₺
3. Yıl	25.000 ₺	0,751	18.775 ₺
			104.695 ₺
	Eksi: Başlangıç Harcaması		100.000 ₺
	Projenin NBD'si		+ 4695 ₺

Bugünkü Net Değer (NBD) pozitif olduğundan, bu kritere göre proje kabul edilebilir.

EK 2

SERMAYE MASRAFI DEĞERLENDİRMESİ

UYGULAMALI ÖRNEK

3. İç Getiri Oranı

İç Getiri Oranı (İGO), projenin "başabaş noktasına" ulaştığı iskonto oranıdır.

Yüzde 10 iskonto oranında proje kabul edilebilir. Yüzde 12'yi deneyin.

Yüzde 12 iskonto oranında proje hâlâ kabul edilebilir.

Yüzde 13 iskonto oranında projenin Bugünkü Net Değeri (NBD) – 297 lira olur.

(Deneyin ve görün!)

Bu nedenle, ara değer hesabı ile İGO şu şekilde hesaplanır:

	Net Nakit Akışı	*İskonto Faktörü %10*	*NBD*
	a	b	c (=axb)
1. Yıl	40.000 ₺	0,893	35.720 ₺
2. Yıl	60.000 ₺	0,797	47.820 ₺
3. Yıl	25.000 ₺	0,712	17.800 ₺
			101.340 ₺
		Eksi: Başlangıç Harcaması	100.000 ₺
		Projenin NBD'si +	+ 1340 ₺

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

Yani sermaye maliyeti yüzde 12,8'e kadar yükselse bile bu projeyi kabul etme kararınızı değiştirmezsiniz.

EK 2



SERMAYE MASRAFI DEĞERLENDİRMESİ

UYGULAMALI ÖRNEK-YORUMLAMA

1. Geri Ödeme Süresi
Paranızı iki yıl içinde ‘‘geri alır’’ ve başka bir yere yatırım yapma fırsatı elde edersiniz.

2. Bugünkü Net Değer
Yüzde 10 iskonto oranında, işletme bu projeye devam ederse bugünün parasıyla 4695 lira daha kazançlı olacaktır.

3. İç Getiri Oranı
Bu projeyle ilerlemek veya parayı bankada tutmak arasında seçim yapmanız gerekseydi, bankanın size projenin daha cazip olmaması için en az yüzde 12,8 bileşik faiz sunması gerekirdi.

Ancak risk ve getiri dikkatlice değerlendirilmelidir.
Ve şu işletme konularını unutmayın:
- Teklif iş planına uyuyor mu?
- Tüm seçenekler değerlendirildi mi?

Bu varsayımları tekrar kontrol edin; gerçekçi mi?

EK 3

KÂR - MALİYET - HACİM

FİNANSAL KONTROLLER

Finansal profil, aşağıdakiler ölçülerek belirlenebilir:

$$\text{BD oranı} = \frac{\text{(Satışlar - Değişken Maliyet)}}{\text{Satışlar}} \times \%100$$

BD oranı, işletme başabaş noktasını aştığında kâr artış hızını gösteren önemli bir kontroldür, yani kâr grafiğindeki eğimin belirlenmesini sağlar.

$$\text{Başabaş Noktası} = \frac{\text{Sabit Maliyetler}}{\text{BD oranı}}$$

$$\text{Güvenlik Marjı} = \frac{\text{(Satışlar - Başabaş Noktası)}}{\text{Satışlar}} \times \%100$$

İşletme Kârı = BD oranı x Güvenlik Marjı x Satış değeri

EK 3

KÂR - MALİYET - HACİM

FİNANSAL KONTROLLER

Sayfa 89-91'de yapılan teklifler kullanılarak:

	MEVCUT DURUM	PAZARLAMA TEKLİFİ	KALİTE TEKLİFİ	BİRLEŞİK TEKLİF
BD oranı:	1milyon ₺ - 500 bin ₺ / 1 milyon ₺ = 50%	1,25 milyon ₺ - 625 bin ₺ / 1,25 milyon ₺ = 50%	1,2 milyon ₺ - 660 bin ₺ / 1,2 milyon ₺ = 45%	1,5 milyon ₺ - 825 bin₺ / 1,5 milyon ₺ = 45%
BN:	400 bin ₺ / %50 = 800 bin ₺ satış	450 bin / %50 = 900 bin ₺	400 bin / %45 = 889 bin ₺	450 bin / %45 = 1 milyon ₺
GM:	1 milyon ₺ - 800 bin ₺ / 1 milyon ₺ = %20	1,25 milyon ₺ - 900 bin ₺ / 1,25 milyon ₺ = %28	1,2 mln - 889 bin / 1,2 milyon ₺ = %26	1,5 mln - 1 mln / 1,5 milyon ₺ = %33
İşletme Kârı:	%50 x 200 bin ₺ = 100 bin ₺	%50 x 350 bin ₺ =175 bin ₺	%45 x 311 bin ₺ = 140 bin ₺	%45 x 500 bin ₺ = 225 bin ₺

EK 4

TERİMLER SÖZLÜĞÜ



Aktif Devir Hızı Yatırımın yani **Net İşletme Sermayesinin**, satışlara oranla kaç kez "devrettiğini" gösteren ölçüt.

Başabaş Noktası (*BEP*) Satış gelirlerinin, gelir maliyetlerine eşit olduğu satış seviyesidir.

Katkı Payı Oranı *Bkz.* **Kâr-Hacim Oranı.**

Alacak Günleri Müşteriler tarafından kullanılan kredi gün sayısı, yani: $\frac{\text{Alacaklar}}{\text{Ortalama Günlük Kredi Satışları}}$

İskontolu Nakit Akışı (*DCF*) Bir nakit akışının bugünkü net değerinin, bir iskonto faktörü uygulanarak hesaplanması.

Sabit Varlıklar İş yapmak için kullanılan Tesisler veya Süreçler - araçlar.

Sabit Maliyetler Hacimden bağımsız olarak oluşan ve zamana bağlı olarak tahsil edilen gelir gider kalemleri, örneğin; Kira, Kira Sözleşmesi Ücretleri, Amortisman.

İç Getiri Oranı (*IRR*) Bir proje tarafından sağlanacak getiri oranı.

Güvenlik Marjı (*MoS*) Satışların **Başabaş Noktası**nı ne kadar aştığını gösteren miktar; genellikle toplam satışların yüzdesi olarak ifade edilir.

Net İşletme Sermayesi Muhasebecilerin işletmeye yapılan uzun vadeli yatırımı ifade etmek için kullandığı terim.

EK 4

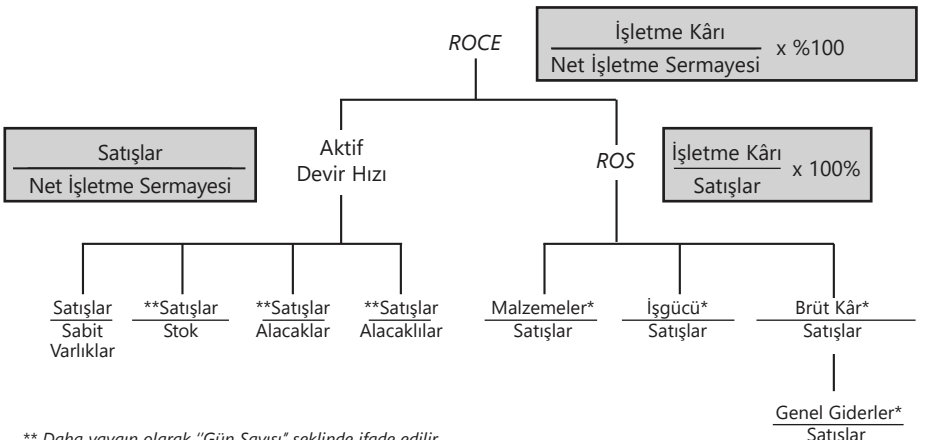
TERİMLER SÖZLÜĞÜ



Operasyon Borç-Öz İşletme Kârı	**Başabaş Noktası**nın toplam satışlara oranı. Satışlardan ilgili maliyetlerin çıkarılmasıyla elde edilen kâr (Faiz ve Vergi Öncesi Kâr; *PBIT* olarak da bilinir).
Geri Ödeme Süresi	Bir projenin nakit akışlarının, proje yatırımına eşit hale gelmesi için gereken süre.
Kârlılık:	Kullanılan sermaye üzerinden getirinin oranı (*bkz*. **Kullanılan Sermayenin Getirisi)**.
Kâr-Hacim Oranı	Katkı payının (satış fiyatı eksi Değişken Maliyet) satış fiyatına oranı. Genellikle **Katkı Payı Oranı** olarak anılır.
Kullanılan Sermayenin Getirisi (*ROCE)*	**İşletme Kârı**nın, **Net İşletme Sermayesi**ne oranı. Genellikle Yatırım Getirisi (*ROI*) veya Net Varlık Getirisi (*RONA*) olarak da bilinir.
Satış Gelirleri:	**İşletme Kârı**nın, satışlara oranı. Genellikle Net Marj olarak anılır.
Stok Devir Hızı	Stokların kaç kez satışa dönüştüğünü gösteren oran: $\frac{\text{Satışlar}}{\text{Stok}}$ Genellikle ''gün bazında'' stok tutma süresi olarak ifade edilir ve çoğunlukla Satılan Malın Maliyeti ile ilişkilendirilir.
Değişken Maliyetler	Ek satılan ürün/hizmet birimiyle artan gelir gider kalemleri, örneğin; Doğrudan Malzeme, Doğrudan İşgücü, Doğrudan Giderler.
İşletme Sermayesi	Malzeme, hizmet ve kredi akışını sağlamak için kullanılan fonlar (Cari Varlıklar eksi Cari Borçlar).

EK 4

ORANLAR PİRAMİDİ



*** Daha yaygın olarak "Gün Sayısı" şeklinde ifade edilir.*

** Yüzde olarak ifade edilir.*

Yazarlar Hakkında



Anne Hawkins, BA, ACMA* İşletme Çalışmaları alanında birinci sınıf onur derecesine sahip bir yönetim muhasebecisidir. Anne, bu güçlü bilgi temeliyle tüketici ve sanayi ürünleri sektöründe üst düzey yönetim muhasebesi deneyimi kazanmıştır. Bir eğitim danışmanı olarak, kurumlarda bütün seviyelerdeki bireyler için finans programları geliştirip sunmaktadır. Anne, sürekli gelişimin faydalarına büyük önem verir ve bu konuda kitapları vardır.



Clive Turner, ACMA, MBCS** 1981'de yönetim danışmanlığı ve eğitim hizmetleri sunmak için kurulan *Turner Associates Training & Management Consultants Limited*'in genel müdürüdür. Clive, yönetimle birlikte stratejik iş seçenekleri geliştirir. Değerlendirme sürecine katılır, uygun kurum yapısını tasarlar ve uygulama sürecini desteklemek için yönetim gelişimi sağlar. Clive, Birleşik Krallık ve yurtdışında yüksek lisans programlarında finans modüllerini sunma konusunda büyük deneyime sahiptir.

İletişim
Eğitimci ve yöneticilerin şirket içi finans kurslarını yürütmelerine yardımcı olmak amacıyla mevcut destek materyalleri hakkında bilgi almak için yazarlara aşağıdaki adreslerden ulaşabilirsiniz:

Anne: The Spinney, 27 Queens Road, Cheltenham GL50 2LX.
Web sitesi: www.leanmeansbeans.com

Clive: 3 Brookwood Drive, Barnt Green, Worcestershire B45 8GG
E-posta: turner.associates@btinternet.com

**BA: Bachelor of Arts: Sanat Lisansı*
ACMA: Associate of Chartered Institute of Management Accountants: Birleşik Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü Üyesi
***MBCS: Member of British Computer Society: Britanya Bilgisayar Topluluğu Üyesi*