

İŞLETMELER İÇİN AVRUPA DİYOLOĞUNU GELİŞTİRME PROJESİ



KOBİ İŞLETME YÖNETİM REHBERİ

İŞLETME OKURYAZARLIĞI

İşletme okuryazarlığı, finans ve işletme bilgilerini kullanarak, işletmenin hedef karlılık ve büyümesini sağlayacak kararların alınması için yeterli bilgi, deneyim ve yetkinliktir.

İşletmenin bütününün sevk ve idaresinin yapılması gerektiğinden, bölümler arası koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Verimlilik, hedef değerlere ulaşmak için işletmenin birlikte hareket etmesi ile sağlanabilmektedir. İşletme performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, hedeflerin takibi açısından önemlidir. Değişen rekabet koşulları, işletme okuryazarlığının önemini arttırmıştır.

GENEL İŞLETME BÖLÜMLERİ

Şirket Yönetimi

- Ekonomik, ekolojik, sosyal hedeflerin planlaması ve yönetilmesi,
- Şirket yönetimindeki anahtar göstergeler,
- Hedef erişim kontrollerinin yapılması.

Satın Alma / Depo Yönetimi

- En uygun adetleri sipariş etmek,
- Depolama sorunlarını çözmek,
- Maliyet kontrolünü sağlamak,

Üretim

- Yatırım kararlarını oluşturmak,
- Strateji: Üretmek veya Ürettirmek,
- Kapasite planlaması yapmak,

Araştırma & Geliştirme

- Teknolojik ve ekolojik ürün ivileştirme

Makro Ekonomik Koşullar

- Yerel ve Uluslararası piyasalardaki gelişmeler,
 - Enflasyon,
 - Faiz oranları
- Döviz piyasalarında gelişmeler,
- Ücretlerde değişim

Pazarlama

- Pazar ve rakip analizi,
 - Marketing Mix
Ürün – fiyat – kanal – iletişim politikası
- Pazarlama stratejileri kararları için karlılık analizi.

Finans ve Muhasebe

- Finans planı
- Dış muhasebe (Bilanço ve kar-zarar hesabı)
- İç muhasebe (Maliyet muhasebesi, Karlılık hesabı)

Personel

- İhtiyaç belirleme ve uygun hale getirmek,
- Personel geliştirmek,
- Verimlilik ölçümlemesi,
- Devamsızlık ve isten ayrılma sorunları

İŞLETME OKURYAZARLIĞI PRATİK BİLGİLERİ

1. Nasıl bir şirket yönetiyoruz?

- a. Şirketin yapısı, ortakların ve paydaşların durumu, nedir?
- b. Pazar payı, dağıtım kanalı, müşteriler, rakipler,
- c. Tedarikçiler, çalışanlar, diğer ilgi grupları

2. Hedeflerimizi belirleyelim...

- a. Pazar payı, ciro, satış adedi
- b. Ürün çeşitliliği, özellikler,
- c. Nakit akım, yıl sonu kar, özsermaye getirisi

3. Hedefe ulaşmak için stratejilerimizi oluşturalım.

- a. Tutucu veya Genişlemeci, Yayılmacı
- b. Üretim ve satışlar için Risk iştahı,
- c. Farklı Pazar koşullarına göre Marketing-mix

4. Organizasyonumuzu kuralım.

- a. İşletme organizasyonu son versiyonu,
- b. Bölüm yönetimi, iş planı tanımları

5. Güncel ekonomik gelişmeleri takip edelim.

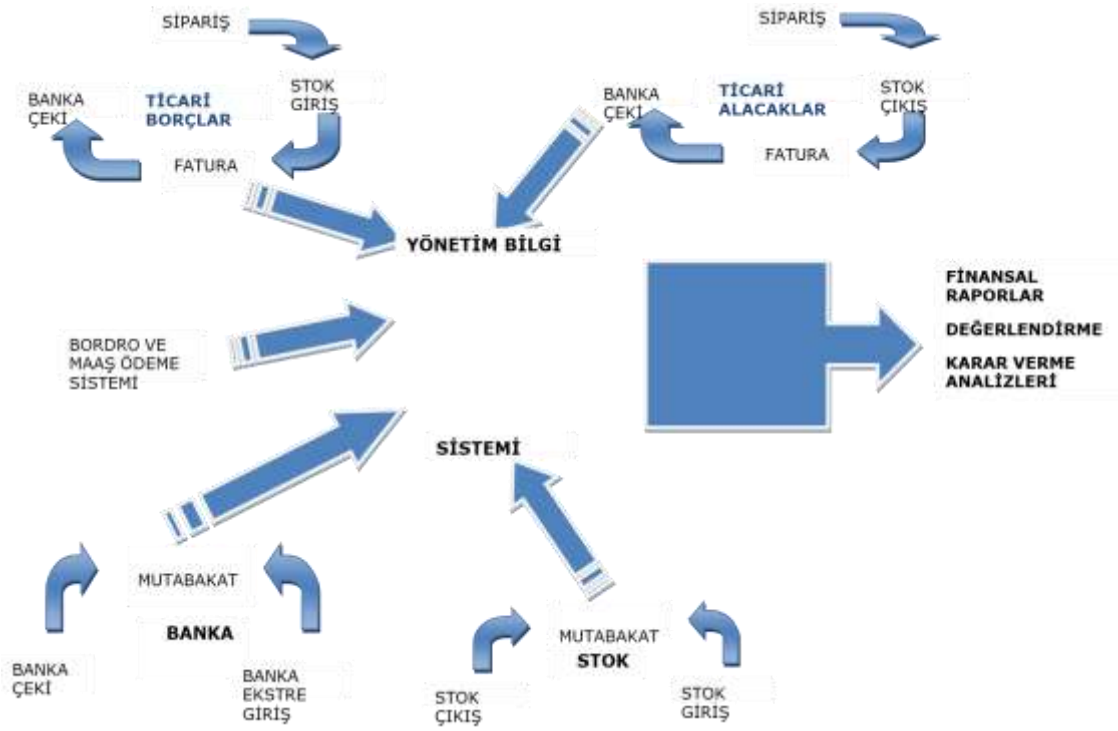
- a. Enformasyon ve bilgi akış sisteminin kurulması,
- b. Finansal Piyasaları etkileyen ekonomik verilerin incelenmesi,
- c. Karar odaklı planlama sistemi kurulması,
- d. İşletme borç ve alacak takip ve erken uyarı sistemi kurulması,

6. Karar alma süreçlerimizi yönetelim.

Strateji geleceği planlamakla başlar



İŞLETMELERDE FİNANSAL DÖNGÜ



Finansal Strateji, finans yönetimi fonksiyonunun, açıkça belirlenmiş olan hedef doğrultusunda yapılacak iş ve işlemlerin, planlı gelişimini sağlayacak bir yaklaşım ve yol haritasıdır. Finansal Strateji, işletmenin performansını, ortakların beklentisini ve değer yaratmak üzere, yapılacakların ortaya çıkmasını sağlar. Finansal Stratejinin oluşturulması, iç ve dış kaynaklardan elde edilen finansal kaynakların, en verimli ve etkin bir şekilde kullanılması, karlılığı artırması ve nakit yönetiminin doğru yapılmasına yardımcı olmaktadır.

İş Planı Nedir?

İş Planı, yeni kurulacak veya mevcut işletmeler için hazırlanır. Bu doküman, gelecekte işletmelerin başarılı olabilmeleri ve finansal açıdan varlıklarını koruyabilmeleri için önemlidir.

Basit olarak, İş Planı, yapmakta olduğunuz veya gelecekte yapmak istediğiniz 'işin' sürdürülebilir bir başarıyla ilerlemesi ve süreçte karşınıza çıkabilecek zorluklarda neler yapmanız gerektiği konusunda size kılavuzluk edebilecek ve finansa erişiminizi sağlayabilecek bilgileri içermektedir.

İş Planı Nasıl Hazırlanır?

İş planı, işletmenizin iletişim politikası ile yakından ilgilidir. İşletmenizin faaliyet planını, faaliyet planlarının nasıl gerçekleştirileceği, finansal verilerin ve paydaşlarla ilişkilerin ve gerekli tüm bilgileri içermesi, ilgili tarafların sorularını azaltacaktır.

- İşletme parayı nereden, hangi faaliyet veya hizmetlerle kazanacak?
- Eğer faaliyette ise, işletme ne kadar süredir faaliyette?
- İşletmenizin karlılık düzeyi nasıl, eğer yeni bir işletme kuracaksanız gelecekte ileriye dönük olarak kar beklentileriniz nelerdir?
- İşletme ne kadar miktarda finansmana ihtiyaç duyuyor ve kurulum dışında finansman desteği hangi amaçlar için kullanılacak?

Yukarıdaki soruların cevapları bir iş planında olmazsa olmazlar arasındadır.

8 Adımda İş Planı Nasıl Yapılır?

1. İşletme Yöneticisinin Özeti

İş planı yapılırken ilk önce özet bölümü hazırlanmalıdır. Standart özet bir veya iki sayfadan uzun olmamalıdır. Burada başvurunuzun farklarını da ortaya koyan genel açıklamalara değinin.

Örneğin;

- İş planını yazmanızdaki amaç,
- İşinizi kurmak veya geliştirmek için hangi tür makine ve ekipman alımına ihtiyacınız olduğu, bunların Pazar araştırmasında ortaya çıkan yaklaşık değerleri, bu yatırım veya iyileştirmenin yapılması halinde ne kadarlık kapasite artışının sağlanacağı, yatırımın getirisi ile uyumlu geri ödeme planının nasıl olması gerektiği, üretim ve satışlara etkisi ile şirketin büyümesi hakkında beklentilerinizi içeren,
- Müşterilerinize nasıl fayda sağlayacağınız ve sizi neden tercih edeceklerini belirten kısa bir açıklama,
- Önerilen çıkış yolları, yönetim deneyimi ve deneyimin projeye ilgisini anlatan kısa bir yazı.

2. İşletme ve Faaliyet Geçmişi

Bu bölümde işletmenizin kuruluş tarihi ve işletmenizin kuruluş tarihini takip eden süreçte yaşanan gelişmeleri anlatmanız gerekir. Eğer işletmenizin başarıları bulunuyorsa yine bu bölümde anlatabilirsiniz.

İşletmenizi ilk kez kuruyorsanız neden böyle bir giriş yapmak istediğini eğer işletmenizin çatısı altında girişim yapıyorsanız neden bu kararı aldığınızı anlatın. Aynı şekilde bu bölümde işletme projenizi tanıttın.

3. Ürün ve Ürünler

İşletmenizde veya girişiminizde ne satacağınızı ya da hangi hizmetleri sağlayacağınızı açık ve anlaşılır bir şekilde bu bölümde belirtmeniz gerekir. Ürünlerinize ait tüm avantajları ve müşterilerinize hangi kolaylıkları sağladığını belirtin.

Ürünleriniz veya hizmetleriniz konusunda tüm detayları verebildiğiniz kadarıyla verin. Örneğin, ürünün avantajları, dezavantajları, ucuz mu, kaliteli mi, benzeri var mı, benzeri varsa sizinki neden farklı, rakipleriniz var mı, rakipleriniz bu ürün ve hizmetleri sağlıyor mu ya da sağlayacak mı, patentiniz var mı gibi birçok detayla ürün veya hizmetinizi bu bölüm altında değerlendirin ve anlatın.

4. İşletme Yönetimi

İşletmenizin insan kaynaklarının ve yönetim politikasının kalitesi, borç verenler veya diğer yatırımcılar açısından oldukça önemlidir. Yönetime ait bilgilerde iş planında mutlaka şeffaf bir şekilde detaylarıyla belirtilmelidir.

Örneğin, projede kilit rolü üstlenen kişiler bu bölümde belirtilmeli. Yalnızca yönetim değil, herhangi bir konuda projeye önemli ölçüde katkı sağlayacak personellerinde belirtilmesi gerekir. Aynı zamanda bu bölümde maaş politikası, gelecekte farklı personellere ihtiyaç duyulup, duyulmayacağı bilgileri de yer almalıdır.

5. Pazarlama

Çoğu zaman iş planı hazırlarken en zor yazılan kısım pazarlama bölümüdür. Bu bölüm yönetimden sonra gelen en önemli değerlendirme alanıdır. Bir işletmenin sürdürülebilir olmasını sağlayan pazarlama faaliyetleri aynı zamanda işletmelerin ayakta kalmasının temel nedenidir.

Bu sebeple, hedef pazarınızı ve pazarlama faaliyetlerinizi net bir şekilde açıklamamız gerekir. Örneğin, hizmet veya ürünleriniz yerel mi, küresel mi? gibi temel sorulara bu alanda cevap vermeniz beklenir.

Pazar payınız ne olacak, gelecekte hedeflediğiniz pazar payı nedir, pazarınız tercihlere veya moda akımından etkilenebilecek mi gibi soruların yanı sıra; hedef müşterilerinizin kimler olduğunu, nerede olduklarını, ne zaman, neden alım yapacaklarını anlatmanız gerekir.

6. İmalat ve Hizmet Süreci

Bu bölümde üretim ve hizmet sürecini yalın bir şekilde anlatmanız gereklidir.

İşletmenizin üretim kapasitesi, mevcut tesisleriniz ve üretim kaynaklarınız, işçi başına hizmet ve üretim istatistikleri, mevcut iş gücü varlığı, varsa rakiplerinize karşı üretim avantajlarınız gibi önemli noktaları bu bölümde ele almanız gerekmektedir.

7. İşletmenize Ait Finansal Bilgiler

Finansal bilgiler bölümünde işletmenize ait mevcut ve geçmiş verilere yer vermelisiniz. Bu rakamların analizi ve sonuçları, finans kurumları açısından önemlidir. Aynı zamanda kredi değerliliğinin ölçülmesine yardımcı olmaktadır.

Finansal bilgiler arasında mali tablolar, satışlar, brüt kâr marjı, vergi öncesi net kar, yaratılan/yaratılacak olan nakit ve sermaye belirtilmelidir. Ayrıca, hazırlayacağınız mali tabloların vergi kanunlarıyla uyumlu olması gerektiğini unutmayın.

8. Yaşanabilecek Riskler ve Getirileri

İşletmenizde yaşanabilecek tüm riskleri açık bir şekilde bu bölümde anlatmanız gerekir. Riskler sizin için önemli olduğu kadar finans kurumları ve yatırımcılar için önemlidir.

Ayrıca bu bölümde yaşanabilecek olası riskleri ve bu risklerin yaşandığı durumlarda neler yaparak, olumsuzlukları ortadan kaldıracığınızı da anlatmanız gerekir. Bu bölümde samimi olmanız ve öngörünüz iki taraflı güveni de sağlayacaktır.

İŞ PLANI VAK'A ÇALIŞMASI

YILDIRIM ASANSÖR LTD. ŞİRKETİ

1. Yönetici Özeti

1997 yılında asansör montaj ve bakım firması olarak kurulan Yıldırım Asansör Ltd. Şti, uzman ve deneyimli kadrosu ile gerçekleştirmiş olduğu montaj, servis hizmetleri ile asansör ve yürüyen merdiven parça imalatı ile sektörünün önde gelen isimlerinden biri olmuştur.

Teknolojik gelişime paralel olarak ilerleyen şehirleşme ve çok katlı yapılaşma, dikey taşımacılığın gelişimini de teşvik etmiştir.

Firmamızın kalite politikasından da anlaşılacağı üzere öncelikli hedefi firma profilini sürekli iyileştirmek, kurumsal kapasitesini geliştirmek ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetini artırmaktır.

Firmanın kurucu ortağı ve yöneticisi olan Ahmet Yıldırım, İstanbul Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra çalışma hayatına yabancı sermayeli asansör firmasında teknik uzman olarak başlamış, disiplinli çalışması ile ödül alarak yurtdışında staj ve geçici süre ile çalışmasına devam ettikten sonra Türkiye'ye dönmüş ve 1997 yılında ayrılarak şirketi kurmuştur. Teknik hizmetler ve ürün geliştirme alanında kazandığı deneyimler ve açık iletişime dayalı geliştirdiği ilişkiler başarısını arttırmıştır.

2. İşletme ve Faaliyet Geçmişi

Türkiye'de ihracata dayalı büyüme ve şehirleşmenin hızla geliştiği dönemde, faaliyetlerine bakım, servis ve montaj ile başlayan işletmemiz, ihtiyaçlar doğrultusunda yatırımlarını tamamlayarak çeşitli parçaların üretim ve satışını da yapmaya başlamıştır. İstanbul ilinde resmi daireler, özel kuruluşlar ve apartmanlara yönelik bakım, servis hizmetleri yanında sektörün yabancı sermayeli firmalarına tedarikçi olarak hizmet vermeyi sürdürmektedir.

Kentsel dönüşüm hız kazanması ile imal edilen yeni konutlarda ihtiyaç olan asansör, taşınma işlerinde kullanılan yürüyen merdiven son 6 yılda hızlı bir şekilde büyümemizi sağlamıştır.

Risk almaktan kaçınarak, karşılaşacağımız iş ve finans risklerini öngörerek baş edebilme konusunda çalışmalar yaparak ilerlemeyi sağladık. Vermiş olduğumuz hizmet ve sattığımız ürünlerle, müşteri memnuniyetini kazanmak her zaman birinci önceliğimiz olarak kabul ettik.

3. Hizmet ve Ürünler

İşletmemizde uzmanlık alanı olarak tecrübelerimizden yola çıkarak ve yatırımını tamamlayarak üretmekte olduğumuz ürünler;

- Kabin ve iç aksamı,
- Motorlar,
- Kapılar,
- Buton ve paneller,
- Engelliler için kabin içi aksesuar,
- Yürüyen merdiven parçaları.

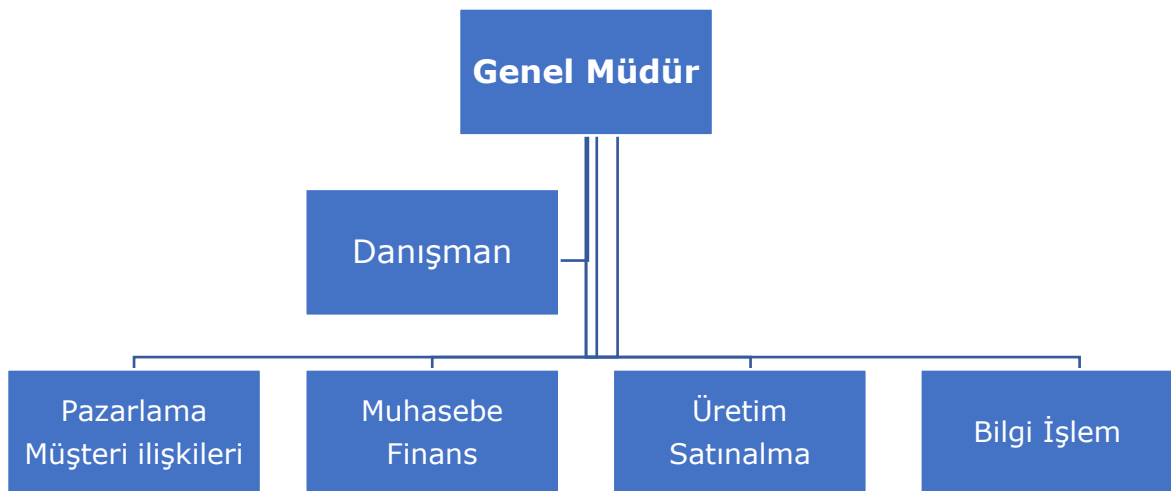
2001 yılından itibaren üretimini yaptığımız parçalar, yerli ve yabancı asansör firmaları tarafından tercih edilmektedir. Bu parçaları, anahtar teslim şartı ile satışını yapmamız nedeniyle, tedarikçiler arasında önemli bir maliyet avantajını sağlamaktayız. Kurumsal kapasitemizin geliştirilmesini hedefleyerek, kullanıcıların hassas olduğu bu alanda, kalite politikamızı da oluşturduk. Bu amaçla, ihtiyaç duyulan tüm kalite sertifikasyonları süreçlerini tamamladık.

4. İşletme Yönetimi

İşletmemizde İnsan Kaynakları Politikası mevcuttur. İşletmenin genel büyüme trendleri, mali kapasite dikkate alınarak yapılan değerlendirmeler neticesinde yeni iş alımları yapılmaktadır.

Mevcut hali ile, işletmemizde 58 personel çalışmaktadır. Bunlardan 8 tanesi idari görevleri yerine getirmekte kalan 50 personel ise sahada, üretim, satın alma montaj ve bakım işlerini yürütmektedirler. Ortalama personel devir hızı 7 yıl olup, sektör firmalarının üzerindedir. Yabancı firmalar ile çalışmakta olan işletmemizde, yurt dışında staj ve eğitim olanağının bulunması, geçici görevlerle bu firmaların yurtiçi ve yurtdışı işlerinde görev alabilmeleri, personelin sadakatini arttırmıştır. İşletmemizde basit ancak verimli bir yönetim modeli mevcuttur. İş akışlarımız ve iş süreçleri dijital ortamda ilgili sorumlu tarafından takip edilebilmektedir.

Organizasyon Şeması:



5. Pazarlama

-Pazar Durumu ve Beklentiler

Türkiye’de yaşanmakta olan hızlı şehirleşme, göç, yeni konut ve iş binalarının yapımını da hızlandırmıştır. Son yıllarda kamu kesiminin teşvik ettiği hastane, özel sektör tarafından rağbet edilen lüks konut ve otel inşaatları, Balkan Elektrik tarafından üretilen armatürlere talebin artmasını sağlamıştır. Öte yandan benzer talebin, Almanya ve Finlandiya’dan gelmesi, üretim miktarının artmasına neden olmaktadır. Ürün pazarının, büyümeye devam ettiği kabul edilmektedir.

Kamu ve özel büyük inşaat sahiplerince her yıl farklı ürün tedariki için yüksek miktarda ihaleler açılmaktadır. Bu üretimin planlanması halinde, blok satışın yapılmasını sağlamaktadır.

Şirketin iki nesil boyunca piyasada oluşturduğu itibar, pazar payının artmasını sağlayacak önemli faktörlerden biridir.

-Yeni müşteri grupları

Ulaşmak istediğimiz yeni müşteri grupları, apartman yönetimleri, resmi kurumlar, AVM yönetimleri bulunmaktadır. Apartman yönetimleri için yıllık bakım paketleri ile tasarruflu bakım imkanı sunmayı planlamaktayız. Resmi kurumlar ve AVM yönetimlerinin açacağı ihalelerle ilgili rekabetçi teklifleri hazırlamak zorundayız. Ayrıca Ankara ve İzmir ilinde iş ortaklığı yaptığımız firmalar ile bu illerde de iş fırsatlarını kullanmak niyetindeyiz.

-Rekabet

Önceliğimiz müşteri memnuniyetini ön planda tutmak olacaktır. Sonrasında ise, disiplinli personel kalitesi ile hızlı ve güvenilir tedarik ve hizmet servisini yerine getirmektir. Önceki iş tecrübelerimiz ve uzman kadromuz sayesinde, piyasa hakkında bilgimizin diğer firmalara nazaran daha iyi olduğu, kabul edilmektedir.

-Fiyat Politikası

Ölçeğin büyümüş olması ve pazarımızda farklı gelir ve iş modeli olan alıcılarımız olması sebebiyle, maliyet + %10-%15 karla satış yapabiliyor olmamız, rakiplerin fiyatlarının altına inmemizi sağlamaktadır. Böylece müşteri sayısının yıl bazında artacağını öngörmekteyiz. İlerleyen yıllarda satış adedine göre maliyet fiyatının üstüne kar payı %20 -%30 olup satılacağı tahmin edilmektedir.

-Hedef Kitleye Erişim

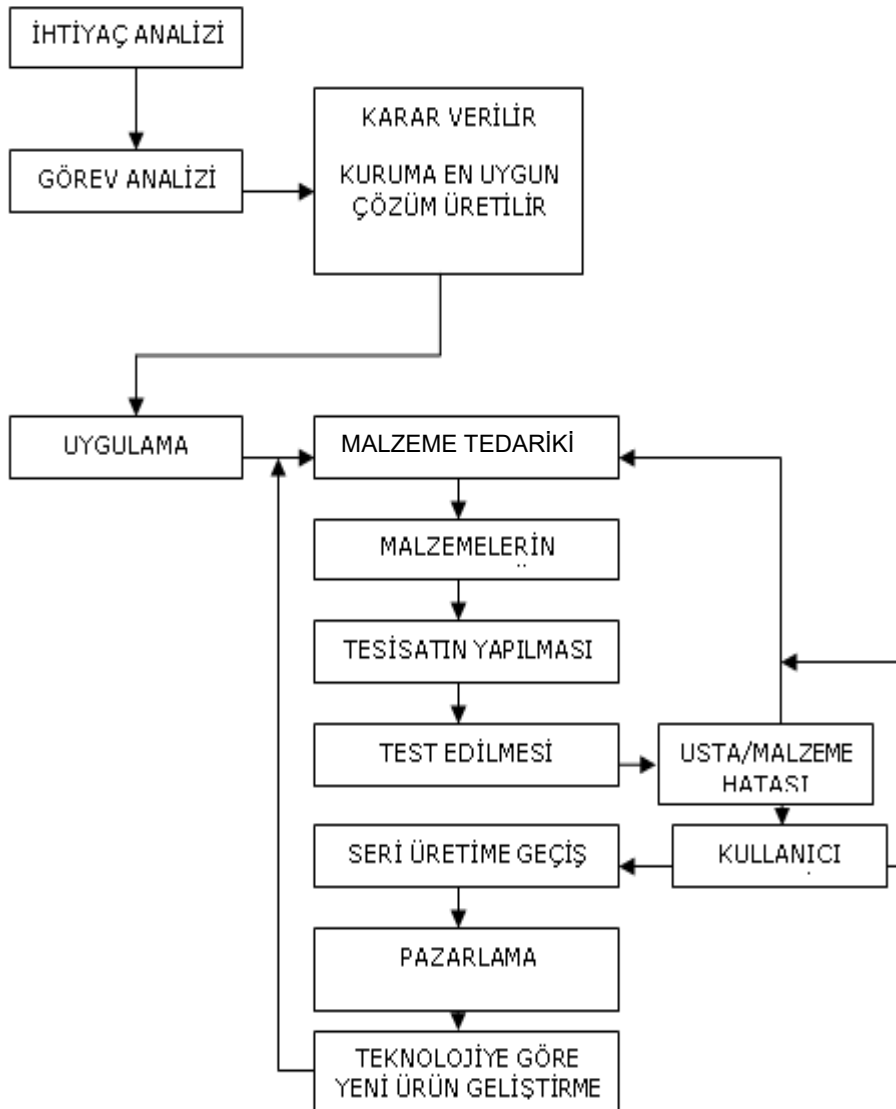
Yerleşim yeri olarak ilk önce İstanbul’u seçtik. Şehirleşmenin hızlı ilerlediği, gelir grubu yüksek firmaların yer aldığı İstanbul’da üretim ve hizmet

alanında iyi tecrübe sahibi olduk. Burada geliştirdiğimiz iş ve işbirliği imkanları ile Ankara ve İzmir’de de büyüme sağlayabileceğimizi gördük.

6. İmalat ve Hizmet Süreci

İşletmemizde, satışa sunulan ürün ve hizmetler, piyasa ve müşterilerin talebi doğrultusunda esnek bir yapıda hazırlanmaktadır. Teknolojik gelişmeler, yurtdışı iyi örnekler, araştırma ve geliştirme sonucunda ortaya çıkan yenilikler, sunduğumuz ürünlerin kalitesini ve müşteri memnuniyetini arttırmaktadır.

Üretim Akış Şeması



7. FİNANSAL VERİLER

Geçtiğimiz iki yıl boyunca büyümenin sürdürülebilmesini sağlamak üzere tercih edilen karmaşık yönetim modeli, finansal verilerin beklentilerden daha hızlı bir şekilde bozulmasına neden olmuştur. İşletmemiz ilk defa, geçtiğimiz seneyi zarar ile kapatmıştır. Yurtiçi tedarikçiler ve müşteriler ile oluşan iletişim problemleri, ürünlerin pazarda doğru konumlanmasını zorlaştırmış, her iki paydaştan kayıplar yaşanmıştır. Kredileri kullandıran finans kurumlarının, mali bünyede oluşan kayıplar nedeniyle teminatlarını ipotekli hale getirmesi ve yükselen faiz oranları ile yeni teminat yapısına dayalı kredi tutarını yükseltmesi, faiz harcamalarının artmasına neden olmuştur. Raporun ekinde yer alan, tablolarda gerçek finansal durum bulunmaktadır.

Yönetimin ilk hedefi, uzamış olan tahsilat sürelerini azaltmak, kaybedilen eski müşterileri kazanmak, banka kredisinin vade ve faiz yapısının revize edilmesini sağlamak, böylelikle gelecek üç yıl için hazırlanması planlanan stratejik büyüme modeli ve bütçenin ortaya çıkmasına kadar zaman kazanmak olacaktır. Aynı zamanda, üretim müdürünün tecrübelerinden faydalanarak Ar-Ge ve dijital dönüşüm sayesinde ürünlerde pazarın beklediği yeniliklerin yapılması, belli süre yatırım harcamalarını artıracak olsa da satışlara etkisinin olumlu olacağı beklenmektedir. Bu çerçevede, ilk deneme ürünleri yapmak üzere, işbirliği ile Almanya'da küçük bir imalathane açılması uygun görülmüştür. Pazarlama ve satış alanında ise Ankara ve İzmir'de geliştirdiğimiz işbirlikleri ile yeni pazarlara girilmesi hedeflenmiştir.

Gelir Tablosu (Bin TL)	
Net Satışlar	9.761,93
Değişken maliyetler toplamı	2.285,63
Brüt Kar	7.476,30
Pazarlama ve satış giderleri	
Reklam	800,00
Müşteri Hizmetleri	950,00
Pazar araştırması	1.000,00
Pazarlama ve satış maliyetleri toplamı	2.750,00
Genel giderler	
Yönetim	2.250,00
Ar-Ge maliyetleri	0,00
Genel giderler toplamı	2.250,00
Faaliyet Karı (FAVÖK)	2.476,30
Amortisman	
Binalar	933,69
Makine	1.706,03
Finansman Gelir ve Harcamaları	
Uzun vadeli kredi faiz giderleri	1.122,63
Kısa vadeli kredi faiz giderleri	885,00
Vergiler öncesi kar	-2.171,05
Dönem karı	-2.171,05

Bilanço (Bin TL)	
Varlıklar	
Maddi duran varlıklar	
Binalar	2.250,00
Makine	5.118,10
Sabit varlıklar toplamı	7.368,10
Dönen varlıklar	
Hazır mamül stoku	450,00
Ticari alacaklar	1.719,83
Nakit ve nakit benzerleri	582,93
Varlıklar toplamı	10.120,86
Yükümlülükler ve Öz sermaye	
Öz sermaye	
Sermaye	4.500,00
Dağıtılmamış karlar	2.475,00
Dönem karı	-2.171,05
Öz sermaye toplam	4.803,95
Yükümlülükler	
Uzun vadeli borç	3.766,00
Kısa vadeli borç	1.200,00
Ticari borçlar	350,91
Yükümlülükler toplamı	5.316,91
Yükümlülükler ve öz kaynak toplamı	10.120,86

8. RİSK VE TEHDİTLER – FIRSATLAR

Geçmiş deneyimleri, piyasada itibarı yüksek olan firmamızın, son yıl ekonomik dalgalanmanın etkisi ve pazarlama ilişkileri yöneticisinin agresif büyüme tercihi nedeniyle, finansal performansı düşerek, yılı zararla kapatmıştır. Kentsel dönüşüm ve inşaat piyasasında hızlı büyüme sayesinde, asansör ve yürüyen merdiven ürünlerinin, bakım ve montajını gerçekleştiren birçok yerel firma bulunsa da, tedarikçi niteliğinde olan firma sayısı nispeten azdır ve firmamız için önemli bir risk ve tehdit oluşturmamaktadır. Önümüzdeki dönemin en önemli zorluğu, süren inşaatlarda duraksama, hak edişlerin zamanında alınamaması ve üretim için sipariş edilen parçaların alınmayarak stok maliyetlerini arttırması olacaktır. Zararın azaltılması, işletme sermayesinin iyi yönetimi için alınması gereken tedbirler üzerinde çalışılarak, 3 yıllık bir projeksiyon hazırlanması ve Almanya merkezli küçük bir ortaklık ile üretim yapılarak alternatif kazançlar yaratılmasını fırsat olarak görmekteyiz.