



# Pancar Motor

Haziran 2009 - Haziran 2011 Değerlendirmesi

13 Haziran 2011 tarihinde Yalçın Arsan tarafından, Sanayi Bakanlığı Baş Müfettişi Sn. Mustafa Durgun için hazırlanmıştır.

## Amaç

Bu raporun amacı Pancar Motor'a genel müdür olarak atandığım 2009 yılı Haziran ayından sonra geçen iki yıllık sürenin yönetsel açıdan değerlendirmesini yapmak, bu zaman içinde kurumsal olarak alınan aksiyonları anlatmak ve elde edilen sonuçların kısa bir özetini çıkarmaktır.

## 2009 Haziran - 2009 Aralık Dönemi

Göreve geldiğim 2009 yılı Haziran ayı başında Pancar Motor'daki durum aşağıdaki gibiydi:

- Ocak ayında imzalanmış olması gereken Toplu İşçi Sözleşme'si imzalanamamış.
- Maaşlar ödenemediği için işçi grevi başlamış (ancak beyaz yaka personel çalışmaya devam ediyor).
- Şirket tedarikçilerine ödemelerini yapamıyor, şirkete hammadde ve üretimde kullanılacak yedek parça girişi büyük oranda durduğu için üretim yapılamıyor.
- Eldeki satılabilir ürün stoğu çok azaldığı için satışlar çok düşük seviyede.
- Şirketin nakit akışı durma noktasına yakın durumda.
- Şirket, alacaklılarından büyük bir baskı altında, bir çok kurum alacağını kurtarmak amacıyla alacaklarını haciz yoluyla tahsil edebilmenin yolunu arıyor.

Bu tesbitleri yaptığım ilk haftadan sonra ilk olarak yönetim kurulunun şirketi kurtarma yönündeki yeterli istek ve iradeye sahip olup olmadığını anlamak üzerine büyük hissedarımız olan Eskişehir Pancar Kooperatifine bir ziyaret yaptım. Bu ziyaret sırasında yeni ve tarafsız bir yönetici olarak Pancar Motor'un durumunu açıkça ortaya koydum, şirketin kurtarılması için gerekli olan finansal kaynak hakkında fikir verdim ve bu kaynağı nasıl harcamayı düşündüğümü açıkladım.

Takip eden günlerde yaşanan gelişmelerden Eskişehir Pancar Kooperatifi yönetiminin şirketimizin kurtarılması için gerekli istek ve iradeye sahip olduğunu, ancak talep ettiğim kaynağın kısa vadede sağlanamayacağını anladım. Bunun iki nedeni vardı: Kooperatifin finansal durumu yeterince güçlü değildi ve Pankobirlik'in, Kooperatif'in Pancar Motor'a borç vererek destek olmasını engelleyen bir çok kuralı olduğu söyleniyordu. (Bana Eskişehir'den verilen bilgi bu yönde idi).

Bu noktadan sonra şirket avukatımız ile devlete yapılacak olası bir iflas koruması olasılığını değerlendirmeye başladım. Ancak yaptığım değerlendirme ile bu başvurunun şirketi geri dönülemeyecek bir noktaya getireceğini anladım ve son bir gayret daha göstererek durumu en azından kısa vadede stabilize etmeye çalışmak yönünde karar aldım. Pancar Motor ismi, köklü geçmişi ve "yeni bir yönetim" senaryosu ile belki de alacaklılarına karşı biraz daha inandırıcı olabilirdi. Bu amaçlarla amacıyla ilk 6 ay için aşağıdaki aksiyonlar alındı:

- I. Sendika yetkilileri ile yapılan bir dizi görüşme sonucu Toplu Sözleşme imzaladık. Bu sayede azalan baskı sonucu işçi grevinin bitmesini sağladık. Üretim yeniden başladı, elimizdeki stokları sattıkça geçmişe dönük ödenemeyen maaşların ödenmeye başlaması ile işçi tarafındaki gerginlik, tamamen bitmese de azaldı.
- II. Büyük alacaklarımızın hepsi ile ayrı ayrı toplantılar yapıldı ve alacaklarının garanti altında olduğu söylendi. Bu zor dönemimizde bize destek olmaları halinde ticaretimizin devam edeceği ve her iki tarafın da bundan fayda göreceği belirtildi. Yapılan görüşmeler ile 3 aylık bir süre içinde tüm alacaklarımızla bir anlaşma zemini sağlandı, ödeyemediğimiz borçlarımız makul bir ödeme takvimine bağlandı.

- III. Büyük bayilerin katılımı ile bir bayi toplantısı yapıldı ve şirketin içinde olduğu durum makul bir lisan ile anlatıldı. Kendilerinden ileride yapacakları alımlara mahsuben (normalde verdiklerinden daha büyük oranda ve daha erken olarak) kota çeki tabir edilen uzun vadeli çekler alındı. Bu çekler çalıştığımız bankalara teminat olarak verilerek kısa vadedeki nakit sıkıntısı giderilmeye çalışıldı.
- IV. Çalışan moralini düzeltmek ve yeni yönetime inancın kalıcı olarak sağlanması amacıyla 3 ayda bir tüm personelin katıldığı "Açık Kapı" toplantıları sistemi kuruldu. Bu toplantıda şirketin faaliyet sonuçları açık ve samimi bir şekilde ortaya kondu. Çalışanların şirketleri ile ilgili farkındalıklarının artırılması ve gerçekçi bir değerlendirme yapabilmelerine çalışıldı.
- V. Varolan ekibin içinde atıl ve/veya verimsiz pozisyonlar kaldırıldı. Belli bir oranda eleman çıkarıldı.
- VI. Yakın gelecekte kar üretme potansiyeli taşımayan ve şirket kaynaklarını tüketmeye devam eden projeler (zamanı gelince tekrar gündeme alınmak üzere) durduruldu.
- VII. Üretim ile doğrudan ilgisi olmayan tüm şirket harcamaları durduruldu.

Alınan bu önlemler ile üretimin tekrar başlaması, çalışan maaşlarının ödenebilir hale gelmesi ve tedarikçilerimize istenilen oranda olmasa da ödemelere başlanması ile Pancar Motor tekrar harekete geçmeyi başardı.

Ancak bu yeterli değildi, zira şirketimiz faaliyetini ancak zarar ederek sürdürebiliyor ve aslında her geçen gün durum kötüleşiyordu. Önlemler bize zaman ve biraz piyasa itibarı kazandırmıştı ama sorunlarımızı henüz çözmemişti. Daha büyük etkisi olacak önlemlere ihtiyaç vardı.

Bunun üzerine Ağustos 2009 tarihinde İşkur'a 'Kısa Çalışma' başvurusunda bulunmaya ve şirketi sadece satış bağlantısı yapılmış ürüne yetecek kadar çalıştırarak sabit maliyetlerimizi daha da azaltma gayretine girmeyi hedefledik. İşkur'un yolladığı müfettiş başvurumuzu olumlu değerlendirerek bize 6 ay süre ile (Eylül 2009 - Mart 2010 arası) kısa çalışma hakkı tanıdı.

1 Eylül itibarı ile başladığımız kısa çalışma düzeni bazı haftalar iki, bazı haftalar üç gün çalışma şeklinde yıl sonuna kadar devam etti. Bu dönemde biraz daha iyileşmiş maliyet yapımız ve kısa çalışma statüsünün vermiş olduğu güven ile bazı borçlarımızı daha da uzun vadeye yayarak yeniden yapılandırma imkanı da bulduk.

2009 yılının son önemli olayı SSK borçlarımız karşılık, SGK'nın Aralık ayı içinde şirketimize haciz işlemi uygulaması oldu. Bu konudaki tek olumlu unsur Gaziosmanpaşa SGK şubesi yönetimi ile yakın işbirliği sonucunda yapılan haciz işleminin varolan teçhizatın çalışmasına engel olmadan yapılmasını sağlamak oldu. Ben de genel müdür olarak haciz edilen ekipman için yeddi-emin olarak tesbit edildim.

## 2010 Ocak - 2010 Aralık Dönemi

Kısa çalışma ile geçen ilk 3 aydan sonra gelir gider dengesinin tamamen düzelmemesine rağmen iyiye doğru gitmesi ve Pancar Motor'un piyasadaki itibarının yeni yönetim anlayışı ile düzelmeye başlaması ile Eskişehir yönetim kuruluna bir ziyaret daha yaparak hayata geçirdiğimiz aksiyonları aktardım. 6 Ocak 2010 tarihli yönetim kurulu toplantısında 2007'den bu yana varolan zarar durumunun devam ettiğini ancak şirketin artık kaynaklarını daha bilinçli kullandığını anlattım. Şirketimizin yapmaya çalıştıkları ve hedefleriyle sermaye yapısının uyuşmadığını, eğer Pancar Motor'u gerçek anlamda kurtarmak istiyorsak sermayesini en az iki katına çıkarmak gerektiğini belirttim.

Sermaye'nin artırılması halinde alacağımız aksiyonları aşağıdaki gibi sıraladım:

1. 2009 yılında bir düzene soktuğumuz ticari borç ödemesinin devamının sağlanması
2. En büyük borç kalemi olan SSK borçlarının SGK ile yapılacak görüşmeler sonucu yapılandırılması ve ödemeye başlanması.
3. Satış artışı hedefine uygun olarak yeni bayilikler verilmesi
4. Yeni bir ürün yatırımı yapılması (en azından bu yatırıma başlanması)
5. Maliyet yapısının iyileştirilmeye devam edilmesi, gelir/gider dengesinin düzeltilerek 2007 yılından beri devam eden ve sürekli artan ticari zararın yavaşlatılması, mümkün olursa durdurulması.

Yönetim kurulumuz bir süre değerlendirdikten sonra, benim talep ettiğim seviyeye (minimum 10 milyon TL) varmasa da, toplam 3 milyon TL tutarında bir sermaye artışı ile 8 milyon TL'ye çıkarılması önerisini genel kurula götürmeyi kabul etti.

Mart 2010 tarihinde yapılan genel kurulda kabul edilen sermaye artışı ile 2010 yılı için belirlemiş olduğumuz hedefleri hayata geçirmek üzere çalışmaya başladık. Halka açıklığımızdan dolayı tabi olduğumuz SPK süreçleri yüzünden geciken kaynak akışına rağmen, başta ortaklara olan borçlar olmak üzere hızlı bir borç ödeme, üretim hızı artırma ve yeni ürün yatırımı çabasına giriştik.

Üretim'den sorumlu genel müdür yardımcımız Sn. Ali Aksöz, mühendislik departmanımız ve satış ekibimizle yaptığımız değerlendirme sonucu yeni ürün için en iyi adayın Alüminyum gövdeli, hafif ve makul fiyatlı bir motor olacağına karar verdik ve bu yönde çalışmalara başladık.

2010 yılı sonuna geldiğimizde önceki yıla oranla ulaştığımız hedefler aşağıdaki gibi gerçekleşti:

- 31 Mart 2010'da kısa çalışma uygulamasına son verildi
- Net satışlar %23 arttı.
- Şirketin eksi olan brüt kar marjı + % 9'a çıktı.
- Faaliyet giderleri % 6 azaldı
- Dönem Net Zararı % 42 azaldı
- Alüminyum gövdeli yeni RF motor yatırımı tamamlandı.
- Bayi sayımız 93'ten 110'a çıkarıldı.
- Bursa Tarım fuarına katılmak, Pankobirlik için uzun süredir imzalanamayan satış sözleşmesini imzalamak gibi birçok satış pazarlama aktivitesini sonuçlandırıldı. 2011 yılı için çiftçiye esnek ödemeli yeni kampanyalar ve taksitli ödeme şekilleri gibi yeni satış yöntemleri hayata geçirildi ve bayilere duyuruldu.

## 2011 Ocak - 2011 Haziran Dönemi

Çok kısıtlı kaynaklarla çalışmamıza rağmen 2010 yılında yakaladığımız hızlı iyileşmenin devamını getirmenin zor olacağını biliyordum zira 2010 yılında şirkete bir miktar sıcak para girişi sağlamış ve bunu iyi değerlendirerek faaliyet sonuçlarımızı iyileştirmiştik.

Ancak Pancar Motor hala zarar üreten bir şirketti ve iyileşmenin devamını sağlamanın tek yolu üretim adetlerini artırmak yoluyla ciro artışı elde etmektir. 2011 stratejisini bu amaç üzerine kurgulayarak 2010 yılına göre aşağıdaki hedefleri koyduk:

1. Yurt içi motor satışımızı %63 artış ile 2,700 adede ulaştırmak
2. Yurt içi yedek parça cirosunu %69 artış ile 5 milyon TL'ye çıkarmak
3. Yurt dışı Motor satışını %33 artış ile 640 adede ulaştırmak
4. Yurt dışı yedek parça cirosunu % 122 artış ile 1,2 milyon TL'ye ulaştırmak

Bu adetlere ulaşılabilmesi halinde yani yaklaşık 3,500 adet motor satışı ve 6 milyon TL üzerinde bir yedek parça cirosu ile şirketimizi 2011 yılında mütevazi bir kar, ya da en azından başabaş bir faaliyet sonucu ile yani uzun yıllardır ilk defa zarar etmeden seneyi kapatmasını hedefledik.

Ancak Ocak ayı sonunda en büyük kredi kullandığımız kurum olan İş Bankası Genel Merkezi'nin özellikle 2008 ve 2009 zararlarını dikkate almaları sonucu toplam 4,5 milyon TL olan kredi limitimizi 2 milyon civarına çekmesi sonucu zaten çok ince bir dengede yürüyen nakit akışımızı olumsuz etkiledi ve net çalışma sermayemiz iyice azaldı.

Bu durum da kademeli olarak tedarikçilerimize olan ödemelerimizi aksamasına, hammadde ve yedek parça alımlarımızın yavaşlamasına ve istediğimiz üretim artışını elde edemememize neden oldu. İş Bankası'ndan kaybettiğimiz kredinin bir kısmını Alternatif Bank ve Şekerbank'tan almaya çalıştığımız yeni limitlerle telafi etmeye çalışsak da bu kredilerin miktarları düşük, koşulları da ağır oldu.

2011'de yaşadığımız en büyük olumsuzluk ise 2007 yılından bu yana devam eden ve fabrika arazimizin 2/3'üne sahip olan Kayseri Pancar Kooperatifi tarafından kira borcumuza karşılık şirketimize açılan tahliye davasının aleyhimize sonuçlanmış olmasıdır. Bu nedenle şirketimiz yine tahliye ve/veya haciz tehlikesi ile karşı karşıyadır.

## Son Söz

Geçtiğimiz günlerde Pancar Motor'da 2 yılımı tamamladım. Bir yönetici olarak itiraf etmeliyim ki görevimin ilk günlerinde büyük ümitsizliğe kapıldım ve görevi kabul etmemeyi dahi değerlendirdim. Ancak zaman içinde Pancar Motor kültürünü tanıdıkça, son derece kaliteli insan gücü ile yakınlaştıkça ve herşeyden önemlisi Türkiye'nin en eski sanayi kuruluşu olan bu şirketin milli tarihimiz açısından ne kadar derin bir anlam içerdiğini daha iyi anladım.

Dolu dolu ve çok mücadeleli geçen iki yılın ardından şirketimiz henüz riskli dönemi atlarmış değildir. Özellikle fabrikamızın tahliye riski ekonomik açıdan başlayan iyileşmeyi ciddi şekilde tehdit etmektedir. Ancak 2009 yılının ortasında yüzyüze kalınan teknik iflas riski ortadan kalkmış, şirket maliyet yapısı iyileştirilmiş, yeni ürün yatırımı yapılmış, bayi yapısı revize edilmiş ve herşeyden önemlisi bu dönemde şirketin ayakta kalması sağlanarak itibarı korunmuştur. Pancar Motor'un üretime devam ediyor olmasının hem Türk sanayisi hem de Türk Tarım sektörü için çok önemli olduğunu düşünüyorum. Benim görüşüme göre gerekli kaynağın bulunması ve son iki yıldır kurulan mali ve idari disiplinin devam ettirilebilmesi halinde, Pancar Motor'un 56 yılda oluşturmuş olduğu teknik birikim, marka değeri ve köklü satış ağı sayesinde uzun vadede başarılı olma potansiyelini hala korur durumdadır.

Bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla,

Yalçın Arsan

Genel Müdür, Pancar Motor