

---

# "ORTAK AKIL"ı KULLANALIM! (3)

*Üretim ve Süreçler*

**BEKSA**

*katkılarıyla*

YAYINLARI  
**rota**

## Neden Süreç Yönetimi?

Değişim, rekabet ve müşteri odaklılık. Süreç Yönetiminin (reengineering) özünde yatan ve önemli derecede etkileyen üç ana faktör. Değişimlerin hızına uyum sağlanmanın giderek zorlaştığı ve buluşların ortaya çıkma hızının arttığı günümüzde, müşterilerin bilinçlenmesine, ihtiyaç ve beklentilerinin hızlı bir şekilde değişmesine ve ihtiyaç duydukları ürünlerin çok sayıda benzerinin bulunmasına ek olarak, yerel rekabetin yerini global rekabete bırakması da süreç yönetimi düşüncesini doğurmuştur.

Hıza, esnekliğe, yeniliğe, kaliteye, satış sonrası hizmete verilen önemin giderek artması süreç yönetiminin uygulanmasının önemini bir kez daha ortaya koymuş ve uygulanmasının önündeki direncin azalmasına neden olmuştur. Performansta çarpıcı gelişmeler elde etmek amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması olarak adlandırılabilen süreç yönetimi ile maliyetlerde azalma, ciroda artış, firma imajının olumlu hale getirilmesi ve müşteri beklentilerini yüksek oranda karşılama mümkün olabilecektir.

Süreç yönetimi ile bir işletmenin bünyesinde yer alan satın alma, satış, finansman, insan kaynakları, üretim gibi fonksiyonlar ve bu fonksiyonlar içerisinde yer alan süreçler ve süreçler içerisinde bulunan işler, yönetici gözetiminde, ilgili kişilerce değerlemeye tabi tutulur ve kuruma katma değer yaratmayan verimsiz faaliyetler tespit edilerek elimine edilir. Buradaki amaç değişen piyasa koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmek, maliyetleri düşürebilmek, müşteri istek ve beklentilerini en kısa zamanda tespit edebilmektir. Süreçlerin, iyileştirilmesine çalışılmasından ziyade, katma değer yaratma özelliğine ağırlık verilmesi katma değer yaratmayan süreçlerin kaldırılması ve bu şekilde radikal ve köklü bir değişimin benimsenmesinde süreçlerin iyileştirilmesine (reorganizasyon) nazaran elde edilen fayda çok daha fazla olabilir. Bununla birlikte süreç yönetiminde, katlanılan riskin süreçlerin iyileştirilmesine yönelik uygulamadan yüksek olma olasılığı her zaman mevcuttur.

Bu yeni organizasyon anlayışı hakkında bilgi sahibi olmak, uygulamanın sadece süreçlere yönelik bir çalışma olduğunu bilmek, süreç yönetimi felsefesine uygun olmayan yöneticiler yerine radikal ve atılım gerektirecek düşüncelere sahip uygulayıcılarla yola çıkmak, hızlı olmak, süreçlerle ilgili her şeyi ortaya koymak, eski sistemin tek parçasını korumak için bile direnmemek ve uygulayıcıların kişisel gereksinimlerini dikkate almak

---

süreç yönetimi uygulamalarındaki riskin minimize edilmesi açısından son derece önem taşımaktadır.

Süreç yönetimine, mevcut süreçler ve her bir süreç içerisinde yer alan işler tespit edilmesi amacıyla başlanır. İkinci aşamada dökümanite edilen tüm süreçler ve işler incelenerek hangilerinin şirkete katma değer yarattığı, hangilerinin yaratmadığı saptanır ve son aşamaya gelindiğinde katkısı düşük veya hiç olmayan süreçler ve işler elimine edilir. Ancak burada vurgulanması gereken önemli husus süreç yenileme uygulamasının bir kere yapıp daha sonra üzerinde durulmayacak veya revize edilecek bir çalışma olmadığıdır. Süreç yenileme belirli periyotlarla tekrarlanması gereken ve şirketin sürekli iyileşme sağlamasına yardımcı olacak radikal ve köklü değişimleri içeren bir araçtır.

Dr. Ebru KARPUZOĞLU

## KRİTİK SÜREÇLERİN TESPİTİ VE YÖNETİMİNDE ÖZGÜN BİR UYGULAMA: BEKSA

Beksa, 1987 yılında Hacı Ömer Sabancı Holding ile Belçikalı Bekaert firması tarafından % 50-% 50 eşit paylı katılımı ile İzmit'te kurulmuş metal iş kolunda faaliyet gösteren modern bir fabrikadır. Faaliyet alanı içinde radyal lastiklerde kullanılan çelik kord ve topuk teli, basınçlı hortumlarda kullanılan hortum takviye teli, kanepeler ve yataklarda kullanılan yaylı tel, dikenli tel ve beton güçlendirilmesinde kullanılan dramix bulunmaktadır. Bugün itibarıyla 300'e yakın çalışanı bulunan Beksa; Türkiye, Balkanlar, Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Türk Cumhuriyetlerini kapsayan pazar bölgesinde faaliyet göstermektedir. Kuruluşun 2001 yılı toplam ciro hedefi 55 milyon \$ olarak belirlenmiş, yılın son çeyreğinde bu hedefe ulaşmak üzere çalışmalara hız verilmiş ve 2003 yılına ilişkin ciro hedefi ise, 100 milyon \$ olarak belirlenmiştir.

Çelik kord, topuk teli, hortum takviye teli, Dramix, yaylı tel ve dikenli tel üreten Beksa, aynı zamanda, ortaklarından Bekaert'ın üretim portföyünde bulunan çit ürünleri başta olmak üzere çelik tel esaslı ürünlerini de ithal ederek, endüstri kuruluşlarına ve inşaat sektörüne sunmaktadır.

Çelik kord, dünya lastik endüstrisinde radyal lastik üretiminin temel takviye malzemesidir. Topuk teli, her tip lastiğin jant ile temas eden topuk bölgesini güçlendirmek amacıyla kullanılır. Hortum takviye teli, yüksek basınçlı hortumların üretiminde esneklik ve dayanıklılığı arttıran takviye malzemesi olarak kullanılmaktadır. Beksa'nın ürün çeşitleri içerisinde son dönemde yer alan yaylı tel ise yatak ve oturma gruplarında kullanılmakta olup, ürün çeşitliliği anlamında kurum için yeni bir alan yaratmıştır. Dramix, hasır çeliğe alternatif ürün olarak üretilmekte olup betona esneklik kazandırmak için tercih edilen ürünler arasındadır. Ürün yelpazesinde yer alan bu ürünlerin tamamı ISO 9002 güvencesinde, yüksek kalite standartlarında ve çevre bilinci ile üretilmektedir.

Beksa, üretim yaptığı alanda iddialı ve bölgedeki en güçlü üretici konumundadır.

### Gelişen BEKSA

İş mükemmelliği felsefesi ile yönetilen Beksa'nın bu felsefeyi seçişinde 1990'lı yıllarda yaşanan ekonomik ve yönetsel sorunlar yatmaktadır. Bu dönemdeki genel ekonomik durgunluk, satış gelirlerinin giderleri karşılamakta zorlanması ve hemen ardından yaşanan iki kriz (Körfez ve Yugoslavya Krizi) dönemin başlıca sorunlarıdır. Yaşanan olumsuz gelişmeler ve şirketin çizdiği olumsuz tablo ortakların acilen toplanmasına ve kurumu geleceğine yönelik inceleme altına almasına neden olmuştur. Ortaklar öncelikle "Beksa var olmalı mıdır; var olmamalı mıdır?"ı tartışmışlar ve yaptıkları değerlendirme sonucunda stratejik bir karar alarak; "Beksa doğru bir yatırımdır ve dışarıda gelişmekte olan potansiyel bir pazar vardır; süreç gelişim gösterecektir." sonucuna ulaşmışlardır.

Bu çıkarım çerçevesinde ortaklar üç ana bölümü içeren uzun dönemli bir plan yaparak uygulamaya karar vermişlerdir. Bu plan, kuruluşun yeniden yapılanma, iş zenginleştirilmesi ve katma değer yaratmayan aşamaların ortadan kaldırılmasıyla mevcut iş gücünden tasarruf sağlanmasını; bölüm hedefleri yerine şirket hedeflerine dayanan TKY Yönetimine geçilmesini ve faiz yükünü azaltmak amacıyla şirketin özsermayesinin artırılmasını içermektedir. Stratejik planının uygulanması sürecinde; öncelikle Hedeflerin Yayılımı ve 1993 yılında başlayan ortalama fiyat düşüşüne paralel olarak ortalama maliyetlerin aşağıya çekilmesine odaklanıldı. Ancak hızla düşen satış fiyatına karşılık maliyetler aynı oranla aşağıya çekilemedi.

Şirket kültürünün bu plan çerçevesinde yeniden yapılandırılarak iletişim ve katılımın artırılması amacıyla ekip çalışmalarına ağırlık verildi. Değişik konularda çalışan ve "Beksa İyileştirme ve Geliştirme Ekipleri" (BİG) olarak da adlandırılan ekiplerde gönüllülük esası temel alındı. Bu ekipler problem-sebeup-çözüm-uygulama sistematik döngüsü ile çalışmakta ve önemli katkılarda bulunmaktadır.

## Değişim Süreci

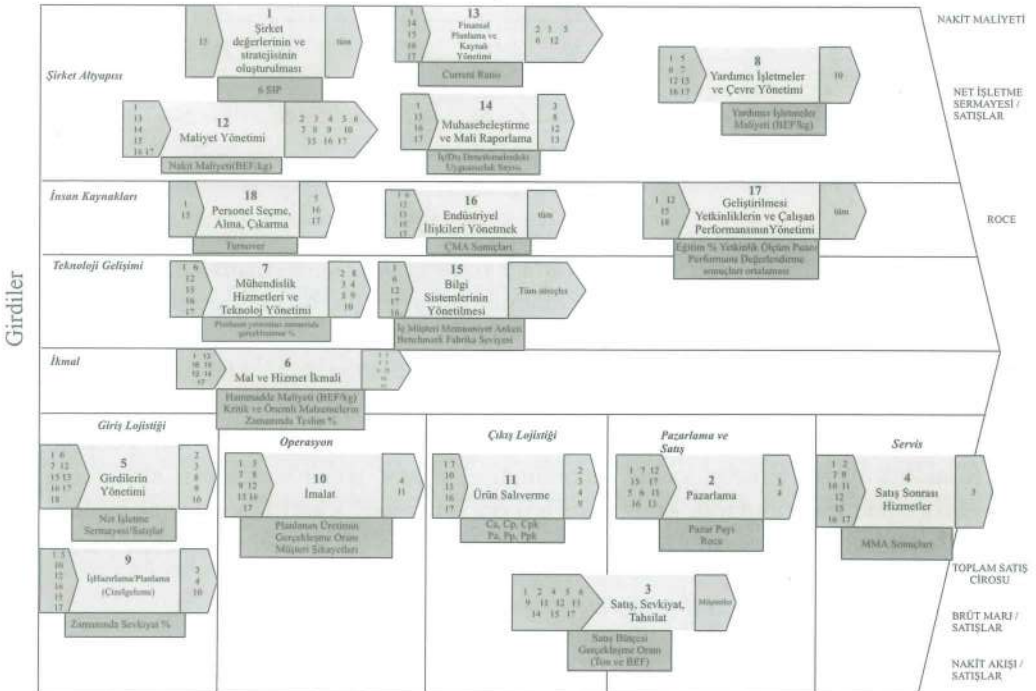
1990 yılında oluşturulan stratejik planlama çerçevesinde, öncelikle 1991 yılında Beksa misyon ve vizyon belirlendi ve çalışanların, bu misyon ve vizyonu paylaşımlarını arttırmaya yönelik çalışmalara başlandı. 1992 yılında iç ve dış müşterilere yönelik anketlerle müşteri memnuniyeti üzerine odaklanıldı. İç iletişime önem verilerek öneri sistemi de dahil olmak üzere çeşitli uygulamalara başlangıç yapıldı. 1993 yılına gelindiğinde problemlerin çözümüne yönelik ekipler kurulması, müşterilerle ortak proje çalışmalarına başlanması ve eğitim ihtiyaçlarının tespitine yönelik bir anket hazırlanıp uygulanması çalışmalarına başlandı. Bir sene sonra ise, yapılan çalışmaların benimsenmesi amacıyla hedeflerin sloganlaştırılması kararı alındı ve her yıla ait faaliyetler bir cümle ile mottalaştırıldı. 1994 yılındaki slogan "Biz bir aileyiz?" idi. Aynı yıl içerisinde kişisel hedefler ve performans değerlendirme sistemine geçildi, motivatörlere ve demotivatörlere ilişkin araştırma yapıldı, EFQM İş Mükemmelliği Modeli bir rehber ve değerlendirme aracı olarak kabul edilerek ilk özdeğerlendirme çalışması tamamlandı. (İş mükemmelliği modelinde; süreçlerin, politika ve stratejilerin, çalışanların ve kaynakların uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek; müşteri ve çalışanların memnuniyetinin sağlanması, toplum üzerinde olumlu etkiler bırakılması ve iş sonuçlarında başarıya ulaşılması hedeflenmektedir.) 1995 yılındaki "Tanınan Beksa" sloganının altında süreç yönetimi, başarılı tedarikçi ödülü, kariyer planlama sistemi ve ekip çalışmalarının yeniden yapılanması gündeme alındı. (Süreç yönetiminin ana amacı organizasyondaki etkinliklere/süreçlere bütünsel bir bakış sağlayarak müşteri tedarikçi bağlantılarını kurmak ve organizasyonda katma değeri olmayan etkinlikleri/süreçleri tespit ederek gereksiz kaynak kullanımını ortadan kaldırmaktır.) Süreç yönetiminin yeniden yapılandırıldığı ve Ulusal Kalite Ödülünün finalistlerinden biri olduğu 1996 yılının sloganı, "Büyüyen Beksa" idi. "Hedefimiz Avrupa" konusunu içeren 1997 yılındaki çalışmalar dahilinde öneri ve kıyaslama sistemi yeniden yapılandırıldı ve KOBİ dalında Avrupa Kalite Ödülü alındı. 1998 yılının "Tecrübelerimizi

"Paylaşalım" sloganı çerçevesinde Beksa'nın TKY tecrübeleri yurtiçinde ve yurtdışında pekçok değişik platformda paylaşıldı. Bu yıl içerisinde ekip çalışmaları yeniden yapılandırıldı, toplam verimli bakım ve ISO 14000 çalışmalarına hız verildi. Ayrıca, üretim raporlama sistemi yenilendi ve süreç yönetimini yönlendirme komitesi kuruldu. 1999 yılına gelindiğinde ise o yılın sloganı "Süreç Merkezli Sonuç Odaklı Çalışalım" oldu ve hedeflerin yayılımı özdeğerlendirmede, süreç yönetimi etkinliklerine entegre edildi.

## Kritik Süreçlerin Tespiti

Süreç Yönetimi, Hedeflerin Yayılımı ve EFQM İş Mükemmelliği modeli etkileşimi çerçevesinde 1995 yılından başlayarak Beksa etkinlikler envanteri oluşturulmuş, benzer etkinlikler süreçler altında toplanmış ve süreçler arası ilişkiler Beksa Süreç Haritası kapsamında belirlenmiştir.

Her yıl yapılan gözden geçirmelerle güncellenen Beksa Süreç Haritası 2000 yılında Michel Porter'ın Değer Zinciri Modeli ile uyumlu hale getirilmiştir. Bu modelde dış müşterilere hizmet eden ana iş süreçleri giriş lojistiği, operasyon, çıkış lojistiği, pazarlama ve satış, ve servis başlıkları altında sınıflandırılmış, ana iş süreçlerinin etkin olarak çalışmasını hedefleyen destek süreçleri de ikmal, teknoloji gelişimi, insan kaynakları ve şirket altyapısı başlıkları altında gruplandırılmıştır.



EFQM İş Mükemmelliği modelinin, bir iş modeli olarak kullanımında kritik 3 aşama bulunmaktadır.

1. Ulaşılmak istenen sonuçların belirlenmesi (Stratejik Performans Göstergeleri)
2. Sonuçlara ulaşmayı sağlayacak süreçlerin belirlenmesi (Kritik Süreçler)
3. Sistemlere entegrasyon.

Beksa Stratejik performans göstergeleri ve yıllar içindeki gelişimi aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

<b>Stratejik Performans Göstergelerinin Gelişimi</b>							
Tüm değerler 1996=1 olarak endekslenmiştir.							
Sermaye geri dönüş oranı (ROCE)	96 %1.00	97 %1.04	98 %0.67	99 %0.95	00 %0.96	X+1 01 %1.18	YTD 01 %0.87
Toplam net satış (USD)	96 1.00	97 1.15	98 1.20	99 1.20	00 1.30	X+1 01 1.55	YTD 01 0.99
Operasyonel nakit maliyet	96 1.00	97 0.97	98 0.99	99 0.94	00 0.91	X+1 01 0.88	YTD 01 0.90
Net işletme sermayesi/satışlar	96 100.0%	97 100.0%	98 85.6%	99 89.0%	00 96.0%	X+1 01 87.8%	YTD 01 112.1%
Net nakit akışı/satışlar	96 %1.00	97 %0.66	98 %0.71	99 %0.65	00 %0.54	X+1 01 %0.42	YTD 01 %0.48
Brüt Mari/Satışlar	96 %1.0	97 %0.9	98 %0.7	99 %0.8	00 %0.7	X+1 01 %0.6	YTD 01 %0.6

Kritik süreçlerin tespitinde birbiri ile paralel yürüyen ve birbirinin sağlamasını yapan iki yöntem kullanılmaktadır. Birinci yöntem olan performans etki analizi ile sürecin fiili performansı (EFQM Modeli kriterlerine uygun bir özdeğerlendirme çalışmasıdır) ve şirket strateji hedefleri üzerindeki etkisi (Yönetim Komitesinin yaptığı bir atelye çalışmasıdır) değerlendirilerek, kısıtlı şirket kaynaklarının şirket hedeflerine ulaşmak amacıyla etkin kullanımı hedeflenmektedir. Bu yöntemin sağlaması amacı ile uygulanan yönetsel muhakeme atelye çalışmasında ise Yönetim Komitesi üyeleri şirketin içinde bulunduğu ekonomi, pazar ve rekabet koşullarını gözönünde bulundurarak kritik süreçleri önce bireysel sonra toplu olarak belirlemektedirler. Son aşamada her iki çalışmanın çıktılan karşılaştırılarak Kritik Süreçler tespit edilmektedir.

## BEKSA 2001 YILI PERFORMANS ETKİ ANALİZİ

SÜREÇ	ETKİ	PERFORMANS	ETKİ/ PERFORMANS	YÖNETSEL MUHAKEME
MALİYET YÖNETİMİ	245	380	0.64	XXXXXXXXXX
VERİMLİLİK YÖNETİMİ	258	422	0.61	XXXXXXXXXXXX
MAL VE HİZMET İKMALİ	225	438	0.51	XXXXX
ÜRÜN ÜRETİMİ	245	520	0.47	XXXXXXXX
GİRDİLERİN YÖNETİMİ	210	450	0.47	XX
SATIŞ SEVKİYAT TAHSİLAT ÇK	244	534	0.46	XXXX
SATIŞ SEVKİYAT TAHSİLAT TEL	247	563	0.44	XX
PAZARLAMA ÇK	240	569	0.42	
TEKNOLOJİ VE MÜHENDİSLİK HİZMETLERİ YÖNETİMİ	191	460	0.42	X
PAZARLAMA TELÜRÜNLERİ	237	572	0.41	
FİNANSAL PLANLAMA VE KAYNAK YÖNETİMİ	229	557	0.41	XX
DEVELOPMENT OF COMPANY VALUES & STRTG.	241	602	0.40	X
YETKİNLİKLERİN GELİŞTİRİLMESİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSININ YÖNETİMİ	198	500	0.40	XXX
YARDIMCI İŞLEMLER VE ÇEVRE YÖNETİMİ	165	433	0.38	XXX
İŞ HAZIRLAMA PLANLAMA	179	524	0.34	XXX
BİLGİ SİSTEMLERİNİN YÖNETİMİ	160	471	0.34	X
SATIŞ SONRASI HİZMETLER ÇK	173	528	0.33	
SATIŞ SONRASI HİZMETLER TEL ÜRÜNLERİ	171	587	0.29	
ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLERİN YÖNETİMİ	170	605	0.28	X
MUHASEBELEŞTİRME VE FİNANSAL RAPORLAMA	139	550	0.25	
PERSONEL SEÇME, İŞE ALMA, İSTEN ÇIKARTMA	145	595	0.24	
ÜRÜN SALIVERME	129	608	0.21	X

Bu çalışmalar sonucunda 2001 yılında imalat, maliyet yönetimi, mal ve hizmet ikmal ve yetkinliklerin geliştirilmesi ve çalışan performansının yönetimi süreçleri kritik süreç olarak tespit edilmiştir.

2002 yılına gelindiğinde Türkiye ciddi bir ekonomik krizin içerisinde. Krizin reel ekonomi üzerindeki etkileri Beksa'ya da yansımış ve 2001 yılında Beksa ciro hedeflerinin % 15 gerisinde kalmıştır. Afganistan'daki savaş ve terörizm tüm dünya ekonomisini etkilemiştir. Dünya genelinde 2002 yılında çelik kord pazarında herhangi bir büyüme öngörülmemektedir. Beksa'nın faaliyet gösterdiği pazarda da herhangi bir büyüme beklenmemektedir. Çelik kord üreten firmalar üzerindeki fiyat baskısı giderek artmaktadır. 2002 yılındaki çelik kord fiyatlarındaki baskı nedeniyle rekabeti sürdürebilmek için maliyetler daha da önem kazanacaktır. Kuruluşundan beri % 10-15 ortalama büyüme sağlayan Beksa da, 2002 yılında ilk defa büyüme beklenmemektedir. 2001 yılında yaptığı yatırımlar için kullanılan döviz bazındaki kredinin geri ödemeleri 2002 yılında başlayacaktır.

## BEKSA 2002 YILI PERFORMANS ETKİ ANALİZİ

SÜREÇ	ETKİ	PERFORMANS	ETKİ/ PERFORMANS	YÖNETSEL MUHAKEME
MALİYET YÖNETİMİ		450		
İMALAT		500		
MAL VE HİZMET İKMALİ		470		
GİRDİLERİN YÖNETİMİ		450		
SATIŞ SEVKİYAT TAHSİLAT ÇK		420		
SATIŞ SEVKİYAT TAHSİLAT TEL		430		
PAZARLAMA ÇK		450		
TEKNOLOJİ VE MÜHENDİSLİK HİZMETLERİ YÖNETİMİ		460		
PAZARLAMA TELÜRÜNLERİ		530		
FİNANSAL PLANLAMA VE KAYNAK YÖNETİMİ		550		
DEVELOPMENT OF COMPANY VALUES & STRTG.		600		
YETKİNLİKLERİN GELİŞTİRİLMESİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSININ YÖNETİMİ		500		
YARDIMCI İŞLETMELER VE ÇEVRE YÖNETİMİ		420		
İŞ HAZIRLAMA PLANLAMA		480		
BİLGİ SİSTEMLERİNİN YÖNETİMİ		520		
SATIŞ SONRASI HİZMETLER ÇK		480		
SATIŞ SONRASI HİZMETLER TEL ÜRÜNLERİ		520		
ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLERİN YÖNETİMİ		580		
MUHASEBELEŞTİRME VE FİNANSAL RAPORLAMA		550		
PERSONEL SEÇME, İŞE ALMA, İSTEN ÇIKARTMA		590		
ÜRÜN SALIVERME		550		

Kritik süreçleri tespit ederken;

- Her bir sürecin stratejik performans göstergeleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi,
- Bu etki çalışması ve özdeğerlendirme sonuçlarına göre Performans Etki Analizi yönteminin kullanılması,
- Yönetsel Muhakeme Atelye Çalışması ile kritik süreçlerin belirlenmesi,
- Her iki yöntem çıktılarının karşılaştırılması ile kritik süreçlere karar verilmesi beklenmektedir.



Yukarıdaki koşullar ve özdeğerlendirme sonuçları (fiktif) ışığında sizce 2002 yılı Beksa Kritik süreçleri neler olmalıdır

## “ORTAK AKIL” 2

### KÜRESELLEŞME VE REKABET

### WORKSHOP'UNUN SONUÇLARI

Küreselleşme baskısı	Çok	Küreselleşme baskıları çok, ürünün yerel özellikleri var: Yeniden yapılanma, yabancı ortaklık veya satılma. (Klavye Bilgisayar)	Küreselleşme baskıları çok, ürünün özellikleri aktarılabılır: Dünya pazarlarında rekabet etmek.  (Emniyet A.Ş.)
	Az	Küreselleşme baskıları az, ürünün yerel özellikleri var: Pazardaki yerini korumak  (Sürat A.Ş.)	Küreselleşme baskıları az, ürünün özellikleri aktarılabılır: Benzer ülkelere yayılmak  (İpek Boya)

Az

Rekabet gücü aktarılabılır

Çok

Sürat A.Ş yetkilileri, yabancı firma ile ortaklık kurmak yerine, bağımsız kalmayı ve rekabetçi avantajları kuvvetlendirmeyi seçtiler. Dağıtımlarını güçlendirdiler, araştırma ve geliştirmeye daha fazla yatırım yaptılar. Bu strateji başarıya ulaştı. Yabancı marka, başka bir yerli firmaya ortak oldu, motosiklet piyasasının % 11'ini ele geçirdi, ancak pazar payı daha sonra bunun altında bir seviyede dondu. Sürat markasının ise pazar payı daha önce sahip olduğu % 77'nin biraz altına indi. Birkaç sene sonra yabancı marka bu ülkedeki motosiklet pazarından çekilmeye karar verdi ve ortaklığını bitirdi.

İpek boyaları kendi pazardaki yerini korumanın yanı sıra, tüketici ihtiyaçları, coğrafi yakınlık, dağıtım kanalları ve hükümet uygulamaları yönünden benzer birkaç ülkeye daha ürünlerinin pazarladılar.

Klavye bilgisayarları yabancı ortakla anlaşmak yerine, yerel pazarda değerli olan dağıtım, satış sonrası servis ve garanti, kullanım kolaylığı sağlama gibi özelliklerini kullanarak, rekabeti savuşturabildi. % 20 gibi bir pazar payına sahip oldu. Önde gelen markalardan biri olarak kaldı.

Emniyet A.Ş. sadece yerel bir tedarikçi olarak kalmak yerine, başka pazarlara emniyet kemeri satan, küresel bir şirket oldu.



*Yener Tugay*  
*Eksel Danışmanlık A.Ş.*  
*Yönetim Kurulu Başkanı*

