

Birçok şirkette 2016 bütçe hazırlıkları ekim ayında başlasa da henüz tamamlanmış değil. Bu yıl ilk defa bütçelerin tamamlanıp yönetim kurulu onayına gitmesi, en iyi ihtimalle aralığın ortasını hatta sonunu bulacak. Geçmiş yıllara göre senaryo sayısının arttığı 2016 bütçeleri oldukça dinamik... Gelişmelere göre 2016 bütçelerinin her ay ya da 3 ayda bir revize edilmesi planlanıyor. Eskiye göre daha ihtiyatlı hazırlanan 2016 bütçelerinde çok sayıda tasarruf tedbiri hayata geçiriliyor. Yeni yatırımlarsa bütçe kalemleri arasından çıkarılıyor.

AYÇE TARCAN AKSAKAL • aaksakal@capital.com.tr

en zor Bütçe

2015, yurtiçindeki ve yurtdışındaki belirsizlikler nedeniyle zor bir yıl oldu. Seçimlerin yenilenmesinin ve terör saldırılarının neden olduğu ekonomik sorunlar iş dünyasını olumsuz etkiledi.

Şirketler büyük bir belirsizliğin yaşandığı böylesi bir ortamda önlerini görmekte zorlanmaya başladı. 2016 bütçelerini yaparken sıkıntılar oluştu.

Herkes seçimlerin sonuçlarını beklediğinden ekim sonu kasım gibi bitirilmesi gereken bütçe çalışmaları aralık ayına sarktı. Hatta birçok şirkette 2016 bütçelerinin tamamlanması aralık sonunu bulacak gibi duruyor.

Böyle bir ortamda patronları ve CEO'ları en çok zorlayan konu ise belirsizlik... 2016 bütçe çalışmaları için



01/12

2400
724

248
283

Bütçe

2016

2499
3000
32490

25000 2820
28423 300

47812

273485

2301

28533

5400

700
546

821

704

258.5

329

100



14 ŞİRKETİN 2016 BÜTÇE PLANI

Anadolu Gayrimenkul	Anadolujet	Doğuş Kelebek	Dumankaya İnşaat	Ekinçiler Holding	Euler Hermes	Index
2016 bütçesinde döviz kurlarını, banka kredilerini detaylı çalışmaları yaparak öngörmeye çalışıyor.	Döviz kurlarını ve petrol fiyatlarını takip ediyor. Farklı gelişmelere göre birkaç senaryo oluşturdu.	2016 bütçesinde giderlere odaklanarak daha ihtiyatlı olacak. Gelişmelere göre bütçeyi revize edecek.	Farklı senaryolara karşı 2016 bütçesinde A ve B planları yapıyor. Dinamik bütçe hazırlıyor.	İhracat ağırlıklı olduğu için kurları yakından izliyor. Aylık bazlı revize bütçe hazırlıyor.	Kur öngörülerini ve seviyelerini yakından izliyor. Kasım sonuna kadar bütçesini oluşturacak.	Dinamik ve esnek bütçe oluşturuyor. 2016 bütçesi için A ve B senaryoları oluşturdu.

"Plansızlığı planlıyoruz" diyen Anadolujet CEO'su İbrahim Doğan, bu yıl en zor bütçe dönemlerinden birini yaşadıklarını belirtiyor.

Biz de böylesine zor bir ortamda 2016 bütçelerini hazırlamaya çalışan şirketleri inceledik. Büyük grupların hemen hepsinin 2016 için A,B,C ve hatta D senaryolarına göre farklı bütçeleri var. Farklı gelişmelere göre bütçe hazırlamayanlar ise dinamik bütçelerle çalışıyor. Bunlar her ay ya da 3 ayda bir gelişmelere göre bütçelerini revize etmeyi planlıyor.

2016 bütçelerinde öne çıkan bir diğer gelişme de tasarruf tedbirlerinin ağırlıkta olması. Az sayıda şirket 2016'da yatırım yapmayı öngörüyor. Önünü göremeyen şirketlerdeyse yatırımları erteleme gündemde...

ARALIK AYINA SARKTI

Artan siyasi ve ekonomik belirsizlikten dolayı şirketler cephesinde 2016 bütçe çalışmaları çok daha önemli hale geldi. Yaptığımız araştırmaya göre 2016 bütçeleri birçok açıdan öncekilere benzemiyor. 2016 bütçelerinin en önemli farkı ise başlama ve bitiş dönemleri oldu.

Önceki yıllarda Türkiye'deki yerli sermayeli şirketlerde bütçe hazırlama dönemi ekim-kasım ayları arasında gerçekleşirdi. Yabancı sermayeli şirketlerdeyse bu süreç ağustos-ekim döneminde tamamlanırdı.

Ancak bu yıl artan belirsizlikler ve seçimlerin 1 Kasım'da tekrarlanacak olması bütçe çalışmalarının başlangıç ve bitiş tarihini geciktirdi. Birçok büyük şirkette ekim-kasım ayları arasında bitirilmesi gereken bütçeler aralık ayına sarktı. Gecikmenin en önemli nedeni ise bütçe çalışmalarına yön verecek olan enflasyon ve döviz kuru varsayımlarının belirlenmesi için seçim sonuçlarının beklenmesi oldu.

Mazars Bütçe ve Planlama Direktörü Alber Amado, bu yıl bütçe süreçlerinde yaşanan gecikmeyi şirketlerin 2016'ya ilişkin daha ihtiyatlı varsayımlar yapmasına bağlıyor. Amado, bu yıl 2016 bütçe çalışmalarının başlama tarihinin kasım ayına, bitiş tarihinin aralık ayının sonuna sarktığını belirtiyor. Amado, "Artan belirsizlikler 2016 bütçeleri için gerekli varsayımların yapılmasını çok zor hale getirdi. Bu kadar belirsiz bir dönemde daha çok bilgi toplamak ve ileriye dönük daha iyi tahminler yapabilmek için bütçelerin başlama tarihi ekimden kasım ayı başına kaydı" diyor ve ekliyor: "Bu yıl birçok şirkette

bütçelerin hazır olması aralık ayının ortası hatta sonunu bulabilecek."

NEDEN ZORLANIYORLAR?

Alacak sigortasında dünya lideri olan Euler Hermes'in Türkiye CEO'su Özlem Özünür, bu yıl bütçe çalışmalarında kur seviyesini öngörmenin mümkün olmadığını, bu nedenle zorlandıklarını belirtiyor. Özünür, "Kasım ayı sonuna kadar bütçemizi tamamlamayı hedefliyoruz" diyor.

Grant Thornton Türkiye Ortağı Hakan Bursalıoğlu, "Şu anda bütçe çalışmaları en az 2-3 versiyona göre yapılıyor. Dolayısıyla 2016 bütçelerinin bitmesi aralık ortasını bulabilecek" diyor.

"BÜTÇEYİ 3 AYDA BİR REVİZE EDİYORUZ"

MUHARREM YILMAZ / SÜTAŞ YÖNETİM KURULU BAŞKANI

ARALIK ORTASINDA

BİTECEK Bütçe çalışmalarımıza yapmaya başladık. Şu anda pazar analizlerini ve 2016 tahminlerimizi yapıyoruz. Satış hedeflerimiz kesinleşince bütçe icra kurulunun onayına gidecek. Bütçe çalışmalarımızın aralık ayının 15'i gibi bitmesi gerekiyor.

DİNAMİK BÜTÇE

Hızlı tüketim sektöründe faaliyet gösterdiğimiz için sektörümüzde gelişmeler çok hızlı yaşanıyor. Biz de bu nedenle dinamik bütçelerle çalışıyoruz. Çok dinamik olmak zorundayız. Yıllık olarak bütçeyi yapıyoruz. Ancak 3 aylık bütçelerle çalışıyoruz. Gelişmelere göre bütçemizi revize ediyoruz.

TÜKETİCİ GÜVENİ ÖNEMLİ Bütçeyi hazırlarken dikkat ettiğimiz en önemli göstergeler tüketici güveni, davranışları ve morali oluyor. Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılarken hangi duygularla hareket ettiğine, nelere dikkat ettiğine bakıyoruz. Bu da bizim sektördeki ve tüketicilerdeki değişimi görüp tedbir almamızı sağlıyor.



NG Hotels	Reis Gıda	Soyak	Sütaş	Tahincioğlu Holding	Trump Towers	Vestel
Kasım ayı içinde bütçe çalışmalarını tamamlayacak. Olağanüstü durumlara göre bütçeyi revize edebilir.	2016'ya ilişkin üretim, yatırım, istihdam ve ihracat rakamlarını dikkatle izliyor. Nakit akışına odaklanacak.	Giderlerini yakından izleyecek. Merkezi yönetim ve pazarlama giderlerinde tasarruf yapmayı planlıyor.	Tüketici güvenliğini yakından takip ediyor. 3 ayda bir revize edilen dinamik bütçe hazırlıyor.	Seçim sonuçlarını beklediği için aralık ortasında bütçeyi bitirecek. 3 farklı senaryoya göre bütçe hazırlıyor.	Seçim sonuçlarına göre hareket edecek. Kasım sonunda bütçesini tamamlayacak.	Ekim ayında 2016 bütçesini oluşturdular. 6 aylık periyotlarla bütçesini revize ediyor.

Şirketler cephesinde Koç, Zorlu gibi büyük gruplar hariç 2016 bütçeleri henüz tamamlanmış değil. TUSİAD eski başkanı ve Sütaş Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz, 2016 bütçe çalışmalarının devam ettiğini aralık ayının ortalarına doğru tamamlanacağını belirtiyor.

Tahincioğlu Holding'de de benzer bir durum söz konusu. Holdingin yönetim kurulu başkanı Özcan Tahincioğlu, normal dönemlerde bütçe çalışmalarının ekim ayında bittiğini ancak bu yıl önlerini daha iyi görebilmek için bütçenin tamamlanmasını seçim sonrası bırakıldıklarını söylüyor.

Perakende sektörünün nabzını tutan AVM'ler de öngörü yapamadıkları için bütçe yapmakta zorlanıyor. Önlerini net göremediklerini belirten Trump Towers İş-



tanbul Genel Müdürü Bülent Kural da "Bütçenin gidişatını seçim sonrası dönem belirleyecek. Bu nedenle bütçe senaryolarımız kasım sonrası netleşecek" diyor.

"ESKİ ALIŞKANLIKLARA GERİ DÖNDÜK"

ÖZCAN TAHİNCİOĞLU / TAHİNCİOĞLU YKB

VOLATİLİTE ARTTI Eskiden sahip olduğumuz esnek davranma kabiliyetini, son 10 yıldır kur, enflasyon ve diğer parametrelerdeki azalan volatiliteden dolayı nispeten kaybetmeye yüz tuttuk. Son 2 yıldır maalesef bu eski alışkanlıklarımızı geri kazanmaya başladık.

"BÜTÇE GEÇ BİTECEK" Bütçe çalışmalarımızdaki bu خیلی önemli fark, seçimden kasım başında olmasından dolayı



bütçelerimizin nihai halini geçmiş yıllara göre çok daha geç bir tarihte olacak olması.

ESNEKLİK ARTACAK

Her zaman olduğu gibi bu yıl da bütçe çalışmalarını yaparken baz, iyimser ve kötümser senaryolarımız olacak. 2016 bütçesinde volatilit parametrelerde daha esnek davranarak, sadece kontrol edebileceğimiz konulara odaklanacağız.

SENARYOLAR ÇOĞALDI

2016 bütçelerinde öne çıkan temel yaklaşım, farklı beklentilere göre en az iki ya da daha fazla senaryoya göre bütçe hazırlamak oluyor. Koç'tan Tahincioğlu'na kadar Türkiye'nin en büyük holdinglerinin 2016 için birden fazla senaryosu var. Sistema Genel Müdürü Ali Tolga Moral, 2016 bütçelerinin öncekilere göre çok daha fazla senaryoyu barındırdığını belirtiyor.

Türkiye Finans Genel Müdürü Osman Çelik de 2016'da tek bir plana göre hareket etmenin mümkün olmadığını söylüyor. Çelik, "Her kuruluşun bütün olası riskleri dikkate alarak alternatif senaryolara göre aksiyonlarını önceden belirlemesi sürdürülebilirlik açısından çok önemli" diyor. Çelik, 2016 bütçesinin hazırlarken birden fazla senaryo üzerinde çalıştıklarını söylüyor.

Gayrimenkul sektöründe de A ve B planları yapılıyor. Dumankaya İnşaat Yönetim Kurulu Başkanı Uğur Dumankaya, "Farklı senaryolara karşın A ve B planları yapıyoruz" diyor.

Bütçe çalışmalarını ekimde bitirdiklerini söyleyen Koç Sistem Genel Müdürü Mehmet Nalbantoğlu, Koç Holding'in en az 3 farklı senaryoya göre 2016 bütçesini hazırladığını belirtiyor.

Euler Hermes Türkiye CEO'su Özlem Özuner de 2016 için şirketlere iyimser, beklenen ve kötümser olmak üzere 3'lü senaryo yapmalarını öneriyor. Özuner, "Olası faiz artırımını Türk Lirasını zayıflatarak şirketlerin döviz yükümlülüklerini artıracak. Şirketler bu senaryoya

UĞUR
ŞEKERHEDİYE
GÜRAL
GÜR

yönelik tedbirler almalı. Petrol fiyatları düşük seyretmeye devam edecek. Buna bağlı Çin'de talebin zayıflaması emtia fiyatlarını daha da düşürebilir" diyor.

DİNAMİK BÜTÇE YAPILIYOR

Sistem Global Danışmanlık Kurucu Ortağı Hüseyin Karşoğlu da 2016 bütçelerinin geçmiş 5 yıldan çok daha fazla senaryolu olacağını belirtiyor. Karşoğlu'na göre bu dönemde senaryo alternatiflerini abartmadan işin detaylarına odaklanıp planlama yapmak gerekiyor.

İyimser, kötümser ve ihtiyatlı olmak üzere birkaç senaryodan oluşacak 2016 bütçelerinde öne çıkan yaklaşımlardan biri de gelişmelere göre bütçeleri revize etmek olacak. Dinamik denen yuvarlanan kestirimli bütçe (Rolling forecast budget) yaklaşımını benimseyen şirketler gelişmelere göre bütçelerini aylık bazda ya da 3 aylık periyotlarla revize edecek.

Doğtaş Kelebek CFO'su Uğur Şeker, mevcut varsayımlara göre bir bütçe yaptıklarını ancak değişen parametreleri de inceleyerek planlamalarını revize edeceklerini söylüyor. Şeker, "Hedef sapmaların daha geniş aralıkta olabileceği varsayımıyla gider bütçelerini gelire göre oranlayarak ve gelir girdisinin ardından gider tarafını yöneterek daha temkinli davranıyoruz" diyor.

Index CEO'su Erol Bilecik, faaliyet gösterdikleri teknoloji sektörünün dinamik doğası gereği dinamik ve esnek bütçelerle çalıştıklarını belirtiyor. Bilecik, 2016 için A ve B planı olmak üzere farklı senaryolara göre de plan yaptıklarını belirtiyor.

NG Hotels CEO'su Hediye Güral Gür de ekim ayında 2016 bütçesine başladıklarını, kasım ayı içinde de biteceklerini belirtiyor. Gür, "Olağanüstü durumlar olursa bütçede revizyonlar yapabiliriz" diyor.

Vestel, farklı senaryolara göre bütçe hazırlamıyor. 2016 için tek bir bütçe hazırladıklarını söyleyen Vestel CEO'su Turan Erdoğan, "Bütçeyi yapıyoruz, yılın 6'ncı ayında da revize ediyoruz" diyor.

NAKİT AKIŞINA DİKKAT

Şirketlerin genelde kârsızlıktan değil, ödeme sıkıntısından zora girdiği ya da batmış düşünülürse 2016 bütçele-

rinde dikkat edilecek en önemli gösterge nakit akışı olacak.

Politik ve ekonomik belirsizlik dönemlerinde şirketlere nakit akışına dikkat etmelerini tavsiye eden yönetim danışmanı Mehmet Buldurgan, 2016 için bütçe yaparken en önemli kriterlerin kur tahminleri, yurtdışı pazar projeksiyonları ve finansman hesapları olacağını belirtiyor. Buldurgan, "2016 bütçesi, gelir gider tahmininden çok nakit akış projeksiyonu üzerine kurulmalı" tavsiyesinde bulunuyor.

Grant Thornton Türkiye Ortağı Hakan Bursalıoğlu da kur riskini ve kısa vadeli borçları üzerinde taşıyan şirketlere işletme sermayesini çok daha yakından takip etmelerini öneriyor.

Bu yıl bütçeler hazırlanırken şirketlerin baz alacağı göstergeler arasında döviz kurları, enflasyon oranları ve Türkiye ekonomisinin 2016 büyüme hızı da yer alıyor. Kredi ve mevduat oranları da yakından takip edilen göstergeler arasında olacak.

Index Grup CEO'su Erol Bilecik, 2016 bütçesini yaparken Türkiye'nin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik ve sosyo-politik şartları göz önünde bulundurdıklarını belirtiyor. Bilecik, "Ülke yönetiminin ve kur politikalarının geleceği, komşu ülkelerle olan ilişkilerimiz, sınırlarımızda yaşanan gerilimler ve uluslararası finans piyasalarının Türkiye'ye olan yansımaları, bütçe planlarımızda temel parametreler olarak masaya yatırıldı" diyor.

Doğtaş Kelebek CFO'su Uğur Şeker de 2016 bütçesinde önceki yıllara göre ürün kârlılıklarını ve segmentlerini daha fazla takip edeceklerini belirtiyor. Şeker,

"PLANSIZLIĞI PLANLIYORUZ"

İBRAHİM DOĞAN / ANADOLUJET YÖN. KUR. BAŞ.

"A,B,C PLANIMIZ VAR" 2016 bütçesi için farklı A, B, C planlarımız var. Esas itibarıyla bu yıl plansızlığı planlıyoruz. Farklı planlar arasında esnek üretimi sağlayabileceğimiz boşluklar yaratıyoruz. Yaptığımız bütçeyi sürekli güncelliyoruz.

"REVİZE EDİYORUZ" Maliyetlerimiz büyük oranda dövizle bağımlı ve çok hızlı değişiyor. Geçtiğimiz 6-7 ayda kur dalgalanmaları çok netti. Kur değişikliği bütçelerimizi güncelleyip hızlıca revize ediyoruz. Bu nedenle bütçede esnek kalmaya çalışıyoruz.

"MEVZİ KAZANACAĞIZ" 2016'da insanlar biraz maddi açıdan zorlanacak. Dolayısıyla fiyatların yukarı çıkması mümkün değil. Biz de 2016'da fiyatları artırmak yerine hacmi büyütme çalışacağız. Bu dönemde mevzi kazanmak lazım. Bir yıl sonra bunun acısını çıkarmak için pazar kazanmamız gerekiyor. Bu nedenle 2016'da büyüme eğiliminde kalmaya çalışacağız. 2016'da iç pazarda ikinci olma hedefimiz devam ediyor. Frene basmak söz konusu değil.

"2016 bütçesinde yatay büyümeye katkı sağlayacak maliyeti az ürünlere odaklanacağız" diyor.

TAKİP EDİLEN GÖSTERGELER

Türkiye'nin en eski markalarından Eyüp Sabri Tuncer'in başkan vekili Engin Tuncer, 2016 bütçe çalışmalarını yaparken sadece sektörün gelişimini değil, Türkiye ve dünya piyasalarının içinde bulunduğu durumu göz önünde bulundurdıklarını belirtiyor. Tuncer, "Genel seçimleri, ekonomik büyüme verilerini, enflasyon hareketlerini, kısa ve orta vadedeki döviz hareketleri dikkatle değerlendiriyoruz" diyor.

Anadolu Gayrimenkul Genel Müdürü Ali Baki Usta, 2016 bütçesinde döviz kurlarını detaylı çalışmalarla öngörmeye çalıştıklarını belirtiyor. Usta, "Banka faizlerinde yaşanabilecek yükselişleri düşünerek finansman maliyetlerini kontrol altında tutacak senaryolar geliştiriyoruz" diyor.

Dumankaya İnşaat Yönetim Kurulu Başkanı Uğur Dumankaya, sektördeki maliyetlerin artması nedeniyle döviz kurundaki hızlı değişimleri ve arz-talep dengelerini göz önünde bulundurarak bütçe planlamasını yaptıklarını söylüyor.

Reis Gıda Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Reis

ise 2016 bütçesi için ince eleyp sık dokuduklarını belirtirken gelecek yıla ilişkin üretim, yatırım, istihdam ve ihracat rakamlarını dikkatle izlediklerini söylüyor. Reis, "2016'da yatırımların geri dönüş analizleriyle tahsilat programlarımızı daha yakından takip edeceğiz" diyor.

YATIRIMLAR BEKLEMEDE

2016 bütçelerinin ortak noktalarından biri de ihtiyatlı olmak ve tasarruf tedbirlerini hayata geçirmek olacak. Pek çok şirket 2016'da birçok maliyet kaleminde tasarrufa gitmeyi planlıyor. Üretim ve yeni yatırımlarda da gün-



"NAKİT AKIŞINA ÇOK DİKKAT EDİYORUZ"

FARUK EKİNCİ / EKİNCİLER HOLDİNG EŞ BAŞKANI

"İLERİYİ GÖRMEK ZOR" Türkiye'de ekonomi çok zor bir dönemden geçiyor. Şirketler ileriye göremediği için yeni yatırımlarını yapamıyor. Kur tahminleri havada uçuşuyor. Biz de bu ortamda 2016 bütçesini hazırlarken Merkez Bankası ve diğer ekonomistlerin görüşlerini gözlemliyoruz, bunun üzerine kendi tahminimizi yapıyoruz.

2016 DAHA ZOR OLACAK 2016'da ekonominin durumu seçim sonunda kurulacak koalisyonun kalitesine bağlı olacak. Seçimler sonrasında oluşacak koalisyonun da çok uzun ömürlü olacağını zannetmiyorum. Bir iki yıllık bir koalisyon olacak. Bu nedenle 2016, 2017 zor yıllar olacak gibi duruyor. Bu dönemde yapılması gereken, ayakta kalmayı sağlamak. Biz de bunu yapıyoruz.

"AYLIK GÜNCELLEYİYORUZ" Bütçe çalışmalarımız ancak aralık başında biter. Belirsizliğin arttığı böyle bir ortamda bütçemizi hazırlayıp gerektiğinde revize ediyoruz. Bütçeyi aylık güncellemek gerekiyor. Bu şekilde gelişmelere adapte oluyoruz

TASARRUF TEDBİRLERİ En düşük maliyetle ürünleri imal ediyoruz. Yılların verdiği tecrübeyle birtakım inovasyonlar yaparak yatırım yapmadan üretim maliyetlerini düşürüyoruz. Finans tarafında ise iç piyasaya yaptığımız satışlarımızı hemen dolara çeviriyoruz. Nakit akışı yönetimine çok dikkat ediyoruz.

demde tasarruf bulunuyor. Bu nedenle yeni yatırımlar bütçe kalemleri arasından çıkarılıyor.

Özellikle kura bağlı finansal borcu olan fakat bunu gelirleriyle veya türev enstrümanlarıyla hedge etmemiş şirketlerde 2016 bütçelerinde yatırımlar azalıyor. Grant Thornton Türkiye Ortağı Hakan Bursalıoğlu, rutin olmayan maliyet kalemlerinin minimize edilmeye çalışıldığını, agresif büyüme politikalarının yerini minimum risk politikalarının aldığını söylüyor. Bursalıoğlu, "2016'da daha ihtiyatlı bütçelerin düzenlendiğini göreceğiz" diyor.

2016 bütçelerini hazırlamaya başlayan şirketlerde de yatırım projelerinin çoğunun beklemeye alındığı görülüyor. Şimdilik yeni yatırımların beklemeye almayanlar sa pazarlamadan başlayarak maliyetlerini kısma yoluna gidiyor. Özellikle de döviz gerektiren yatırımlar sadece Türkiye'deki değil, tüm dünyadaki belirsizliklerden etkileniyor.

Mazars Bütçe ve Planlama Direktörü Alber Amado, 2016 bütçelerinde çalışan sayısında kısıntıya gidileceğini belirtiyor. Amado, "Şirketlerden ayrılan personelin yerine çok elzem olmadıkça sürece yenileri alınmıyor. Bu temkinli davranış politikası 2016 bütçelerine de yansıtılacak" diyor.

Soyak CEO Emre Çamlıbel de 2016 bütçesinde inovatif pazarlama faaliyetlerine ağırlık verip bütçelerini verimli şekilde düzenleyeceklerini söylüyor. Çamlıbel, "İzmir'de gerçekleştirdiğimiz Mega Proje Soyak Siesta'nın son etabını, hiçbir ek pazarlama gideri olmadan satmak üzere planlayacağız. Bunların dışında da hem merkez giderlerimizi hem de üretim giderlerimizi optimize etmek için çalışmalarımızı sürdüreceğiz" diyor. **C**