

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYEDEKİ YERLİ SERMAYELİ İLAÇ FİRMALARI İLE  
YABANCI SERMAYELİ İLAÇ FİRMALARININ YÖNETSEL  
FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ**

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Burak DURDABAK

Tez Danışmanı  
Dr.Öğr. Üyesi Muzaffer ŞAHİN

İSTANBUL – 2018

## TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Burak DURDABAK
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Türkiye'deki Yerli Sermayeli İlaç Firmaları İle Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarının Yönetmel Farklılıklarının İncelenmesi
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme Anabilim Dalı
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 27.07.2018
- SAYFA SAYISI** : 119
- TEZ DANIŞMANLARI** : Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer ŞAHİN
- DİZİN TERİMLERİ** : 1. Yerli ve Yabancı Sermaye  
2. Kurumsal İşletmeler  
3. İlaç Firmaları
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu çalışma Türkiye'deki Yerli Sermayeli İlaç Firmaları İle Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarının Yönetmel Farklılıklarının İncelenmesi ve bu farklılıkların sektör çalışanlarına yansımalarının değerlendirilerek çalışma sonuçlarına ilişkin bilgilerin ilgililerle paylaşılması amacına dönük yapılan tez çalışmasıdır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Burak DURDABAK

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE DEKİ YERLİ SERMAYELİ İLAÇ FİRMALARI İLE  
YABANCI SERMAYELİ İLAÇ FİRMALARININ YÖNETSEL  
FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Burak DURDABAK

Tez Danışmanı  
Dr.Öğr. Üyesi Muzaffer ŞAHİN

İSTANBUL – 2018

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Burak DURDABAK

.....



## JÜRİ ÜYELERİNİN KABUL VE ONAY SAYFASI

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Burak DURDABAK'ın Türkiye'deki "Yerli Sermayeli İlaç Firmaları İle Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarının Yönetmelik Farklılıklarının İncelenmesi" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan *Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer ŞAHİN*  
(Danışman)

Üye *Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ*

Üye *Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2018

*Prof. Dr. Nezir KÖSE*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu çalışma Türkiye'deki Yerli Sermayeli İlaç Firmaları İle Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarının Yönetimsel Farklılıklarının İncelenmesi ve bu farklılıkların sektör çalışanlarına yansımalarının değerlendirilmesi için yapılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde ulusal şirketler ve uluslararası şirketlerin genel ve ortak özellikleri üzerinde durulmuştur. Bu süreçte şirketlerin kurumsallık kavramları yakından incelenmiş olup, ileride işlenecek olan kıyaslamalar için zemin hazırlanmıştır.

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde uluslararası şirketlerin daha çok kurumsal yapıya sahip oluşuna karşın yerli sermayenin daha çok aile şirketleri olarak yönetilmesinin ortaya çıkarttığı muhtemel sonuçlar işlenmiştir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde ise; Araştırma alanımız olan ilaç endüstrisi incelenerek Global endüstri içinde Türk ilaç endüstrisinin bugünü ve yarını ele alınmıştır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde ise tezimin konusu gereği seçmiş olduğumuz iki yerli ve iki yabancı şirketlerin genel yapıları, yönetsel farklılıkları ve piyasa analizleri yapılmıştır.

Çalışmamızın dördüncü ve son bölümünde ise araştırmamızın problemi, amacı, önemi ve hipotezleri belirtilerek iki yerli ve iki yabancı ilaç şirketinin ayrıntılı incelenmesini yapmak için yüz yüze görüşmeler yapılarak elde edilmiş olan bulgular değerlendirilerek önerilere eklenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Yabancı Sermaye, Kurumsal İşletmeler, İlaç Firmaları

## SUMMARY

This investigation of managerial diversity of pharmaceutical companies in Turkey with domestic capital and with foreign capital and an assessment of the reflection of these differences among participants in the pharmaceutical sector.

In the first part of the work, common features of national companies and international companies are emphasized. In this process, the concepts of corporate governance have been closely examined and the groundwork for future comparisons has been prepared.

Possible problems related to the management of both international companies with a more institutional structure and internal companies with a family business structure were considered.

In the second part of our study our research field was the Turkish pharmaceutical industry in the world industry, considering the present and future of the industry.

In the third part of our study, we studied the general structures, managerial differences, and market analysis of two domestic and two foreign companies, that we have chosen as subject of the thesis were carried out.

In the fourth and final part of our study, the recommendations were supplemented by results obtained through personal interviews with two domestic and two foreign pharmaceutical companies, indicating the problem, purpose, significance, and hypotheses of our study.

**Key Words:** Foreign Capital, Corporate Businesses, Pharmaceutical Company

## İÇİNDEKİLER

## SAYFA

ÖZET.....	I
SUMMARY .....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ .....	V
TABLolar LİSTESİ .....	VI
GRAFİKLER LİSTESİ .....	IX
EKLER LİSTESİ.....	X
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	2
ŞİRKET BİÇİMLERİ VE GENEL TANIMLAMALAR.....	2
1.1. ŞİRKETİN TANIMLANMASI .....	2
1.2. ŞİRKET TÜRLERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	3
1.2.1. Sermayeye Dayalı Şirketler.....	3
1.2.2. Anonim Şirketler .....	4
1.2.2.1. Tanım ve Unsurları.....	4
1.2.2.2. Ortak (Kişi) Unsuru .....	4
1.2.2.3. Esas Sözleşme Unsuru .....	5
1.2.2.4. Amaç ve Konu Unsuru.....	5
1.2.2.5. Ticaret Unvanı Unsuru.....	5
1.2.2.6. Sermaye Unsuru .....	6
1.2.2.7. Sınırlı Sorumluluk Unsuru.....	7
1.2.3. Limited Şirketleri .....	7
1.3. KURUMSAL YÖNETİM .....	8
1.3.1. Kurumsal Yönetimin Önemi .....	11
1.3.2. Kurumsal Yönetiminin Özellikleri.....	12
1.3.3. Kurumsal Yönetimin Amaçları .....	13
1.3.4. Kurumsal Yönetim Yararları .....	15
1.4. KURUMSAL TEORİLER.....	17
1.4.1. Vekâlet Teorisi (Agency Theory).....	18
1.4.2. Paydaş Grup (Stakeholder Theory) Teorisi .....	19
1.5. DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ .....	20
1.5.1. Cadbury Committee Raporu .....	23
1.5.2. Greenbury Committee Raporu .....	24
1.5.3. Hampel Raporu.....	25
1.5.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri .....	26
1.6. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ .....	28
1.7. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNCELİKLERİ .....	29
1.7.1. Ekonomik, Sosyal ve Politik Öncelikler.....	30
1.7.2. Katılımcılık .....	30
1.7.3. Bürokratik Şartlar .....	31



1.7.4. Saydamlık .....	31
1.7.5. Yeni Liderlik Anlayışı.....	31
1.7.6. Demokratik Sorumluluk.....	32
1.8. GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI VE KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI .....	33
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>35</b>
<b>İLAÇ ENDÜSTRİSİNE GENEL BAKIŞ.....</b>	<b>35</b>
2.1. İLAÇ ENDÜSTRİSİ .....	35
2.1.1. İlaç Endüstrisinin Temel Dinamikleri .....	35
2.1.2. İlaç Endüstrisinin Bileşenleri ve Kuruluşlar .....	36
2.1.3. Dünya Çapında İlaç Endüstrisinin Gruplandırılması .....	38
2.1.4. Geçmişten Bu Yana İlaç Endüstrisi .....	38
2.2. TÜRKİYE İLAÇ ENDÜSTRİSİNE GENEL BAKIŞ .....	40
2.3. İLAÇ POLİTİKALARININ ÖNEMİ .....	42
2.4. İLAÇ PAZARININ YAPISINDAKİ DEĞİŞİMLER .....	44
2.5. İLAÇ SEKTÖRÜNDE VERİMLİLİK VE TEŞVİKLER.....	46
2.6. İTHALAT VE İHRACAT DENGESİ .....	49
2.7. TÜRKİYE'DE AR-GE ÇALIŞMALARI VE DEVLET DESTEKLERİ .....	51
2.7.1. Ar-Ge Alanında Firmaların Beklentileri .....	55
2.8. GLOBAL ENDÜSTRİ İÇİNDE TÜRK İLAÇ ENDÜSTRİSİNİN BUGÜNÜ VE YARINI.....	55
2.9. YERLİ VE YABANCI FİRMALARIN İNCELENMESİ .....	56
2.9.1. Abdi İbrahim İlaç Sanayi .....	56
2.9.2. Sanovel İlaç Sanayi .....	58
2.9.3. Exeltis İlaç Sanayi.....	60
2.9.4. Novartis İlaç Sanayi .....	62
2.10. İLAÇ İLE İKTİSADİ ENDEKS ARASINDAKİ BAĞLANTI.....	64
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>68</b>
<b>TÜRKİYE DEKİ YERLİ SERMAYELİ İLAÇ FİRMALARI İLE YABANCI SERMAYELİ İLAÇ FİRMALARININ YÖNETSEL FARKLILIKLARININ İNCELENMESİNİN ANALİZİ .....</b>	<b>68</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	68
3.1.1. Araştırmanın Modeli.....	68
3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	69
3.1.3. Veri Toplama Aracı .....	69
3.1.4. Verilerin Analizi .....	70
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>71</b>
<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>71</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>101</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>104</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>-</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.G. E</b>	:	ADI GEÇEN ESER
<b>A. O</b>	:	ANONİM ORTAKLIK
<b>AR-GE</b>	:	ARAŞTIRMA VE DENEYSEL GELİŞTİRME
<b>A. Ş</b>	:	ANONİM ŞİRKET
<b>BK</b>	:	BORÇLAR KANUNU
<b>CEO</b>	:	CHIEF EXECUTIVE OFFICER
<b>FDA</b>	:	AMERİKA GIDA VE İLAÇ DAİRESİ
<b>GMP</b>	:	İYİ ÜRETİM UYGULAMALARI
<b>GSYİH</b>	:	GAYRİ SAFİ YURT İÇİ HASILA
<b>IMF</b>	:	ULUSLARARASI PARA FONU
<b>İMKB</b>	:	İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI
<b>NITD</b>	:	TROPİK HASTALIKLAR ENSTİTÜSÜ
<b>OECD</b>	:	ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT
<b>S</b>	:	SAYFA
<b>SPK</b>	:	SERMAYE PİYASASI KURUMU
<b>TK</b>	:	TELEKOMÜNİKASYON KURUMU
<b>TTK</b>	:	TÜRK TİCARET KANUNU
<b>TÜİK</b>	:	TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU

## TABLolar LİSTESİ

### SAYFA

<b>Tablo 4.1</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Çalışanların Cinsiyet Dağılımı.....	71
<b>Tablo 4.2</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Çalışanların Yaş Dağılımı.....	72
<b>Tablo 4.3</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı.....	73
<b>Tablo 4.4</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Çalışanların Kadro Dağılımı.....	73
<b>Tablo 4.5</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Çalışanların Hizmet Süresi Dağılımı.....	74
<b>Tablo 4.6</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetsel Farklılıklara İlişkin İfade1 Dağılımı.....	75
<b>Tablo 4.7</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetsel Farklılıklara İlişkin İfade 2 Dağılımı.....	76
<b>Tablo 4.8</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetsel Farklılıklara İlişkin İfade 3 Dağılımı.....	77
<b>Tablo 4.9</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetsel Farklılıklara İlişkin İfade 4 Dağılımı.....	78
<b>Tablo 4.10</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetsel Farklılıklara İlişkin İfade 5 Dağılımı.....	79
<b>Tablo 4.11</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetsel Farklılıklara İlişkin İfade 6 Dağılımı.....	80
<b>Tablo 4.12</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetsel Farklılıklara İlişkin İfade 7 Dağılımı.....	81

<b>Tablo 4.13</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 8 Dağılımı.....	82
<b>Tablo 4.14</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 9 Dağılımı.....	83
<b>Tablo 4.15</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 10 Dağılımı.....	84
<b>Tablo 4.16</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 11 Dağılımı.....	85
<b>Tablo 4.17</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 12 Dağılımı.....	86
<b>Tablo 4.18</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 13 Dağılımı.....	87
<b>Tablo 4.19</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 14 Dağılımı.....	88
<b>Tablo 4.20</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 15 Dağılımı.....	89
<b>Tablo 4.21</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 16 Dağılımı.....	90
<b>Tablo 4.22</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 17 Dağılımı.....	91
<b>Tablo 4.23</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 18 Dağılımı.....	92
<b>Tablo 4.24</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 19 Dağılımı.....	92

<b>Tablo 4.25</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 20 Dağılımı.....	93
<b>Tablo 4.26</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 21 Dağılımı.....	94
<b>Tablo 4.27</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 22 Dağılımı.....	95
<b>Tablo 4.28</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 23 Dağılımı.....	96
<b>Tablo 4.29</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 24 Dağılımı.....	97
<b>Tablo 4.30</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 25 Dağılımı.....	98
<b>Tablo 4.31</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 26 Dağılımı.....	99
<b>Tablo 4.32</b> Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 27 Dağılımı.....	100

## GRAFİKLER LİSTESİ

	SAYFA
<b>Grafik 2.1:</b> Türk İlaç Endüstrisinde Çalışanlar .....	42
<b>Grafik 2.2:</b> Referans – Eşdeğer İlaçların Pazar Payları (TL).....	47
<b>Grafik 2.3:</b> Referans – Eşdeğer İlaçlar (Milyar TL).....	47
<b>Grafik 2.4:</b> İthal – İmal İlaç Pazar Payı (TL).....	48
<b>Grafik 2.5:</b> İthal – İmal İlaç Pazar Payı (Kutu).....	48



## EKLER LİSTESİ

**EK-A** ANKET FORMU



## ÖNSÖZ

Hazırlamış olduğum bu yüksek lisans tezinin mümkün olabilmesini destekçilerime borçluyum. Özellikle yardım ve desteklerini sunanlara minnettarım.

Çalışmanın her anından ve aşamasında sabır, ilgi ve desteğini hissettiren, sahip olduğu bilgi ve deneyimi ile yolumu aydınlatan tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer ŞAHİN'e tüm içtenliğim ile teşekkürlerimi sunuyorum.

Şirketleri hakkında ihtiyaç duyduğum bilgileri benim ile paylaşan bu sayede bilime katkı yapmaktan kaçınmayan A, B, C ve D Firmaları olarak çalışmalarını sürdüren şirketlerin yönetici kadrolarına şükran borçluyum.

Her alanda olduğu gibi tez çalışmamı gerçekleştirdiğim süre içinde de beni desteklemeye devam eden sevgili eşim İtir DURDABAK'a, onun açısından zor olsa bile akşamları çalışmama izin verdiği için oğlum Ege DURDABAK'a ve tez sırasında oluşan yoğunluğumdan dolayı beni oldukça uzun bir süre göremeyen fakat varlıklarını daima hissettiren aileme de sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.



## GİRİŞ

Firmalar içinde bulunduğumuz ekonomik sistemin şüphesiz en önemli yapı taşları arasında yer almaktadır. Sektörlere daha geniş bir çerçeveden baktığımızda İmalat sektörleri ve Ticaret sektörleri olarak iki sınıfta toplamak mümkün olmaktadır. Zira dünya ticaret ağında yer alan uluslararası şirketler ve yerel şirketler hangi isim ya da uzantı ile hizmet verirse versin imalat ya da ticaret sınıflarında hizmet vermek zorunluluğu taşımaktadır. Çünkü bir organizasyonu firma ya da şirket yapan temel kavram organizasyonun bir çıkar uğruna faaliyet göstermesidir.

Firmaların değerlendirilmesi yapıldığında ilk öne çıkan ayrıntı şüphesiz yerli ve yabancı firmaların yönetsel bakımdan farklılıklar taşıdığı ayrıntısıdır. Söz konusu örnek ister Türkiye olsun ister Amerika şüphesiz aynı sektörde aynı alanda hizmet sunan iki şirket yönetsel açıdan son derece büyük farklılıklara sahip olmaktadır. İstisnai durumlar göz önüne alınmadığı durumlarda yönetsel açıdan farklılıklar şirketlerin başarılı ya da başarısız olma durumlarını doğrudan etkilemez. Zira yine aynı alanda ve aynı sektörde hizmet veren farklı yöntemlere sahip şirketler ticari olarak aynı potansiyeli yakalamayı başarmaktadır. Fakat uluslararası başarı kazanmanın ilk amaca dönüştüğü durumlarda kurumsallaşma ve departmanlara ayrılma bütün şirketlerin ortak payda da buluşması gerektiği yönetim biçimine dönüşmektedir.

Bu çalışma da yerli ve yabancı firmaların yönetsel açıdan farklılıklarının incelenmesi için İlaç imalatçısı olan firmalar masaya yatırılacaktır. Çalışmanın ilk bölümünde şirketlerin Türkiye ve dünya da tanımlanması ve anlaşılmasına yönelik bilgiler aktarılacaktır.

İkinci bölümde ise ilaç firmalarının genel yapısına direk incelemeler yapılacaktır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise Anket çalışması ile yerli ve yabancı sermayeli ilaç firmalarının yönetsel açıdan farklılıkları belirlenerek sektörde başarıyı ya da başarısızlığı ortaya koyan verilere ulaşılabilecektir. Bu sayede yeni girişimlerin başarıya ulaşması için takip etmesi gereken yol hakkında girişimcilere katkı sağlanacaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ŞİRKET BİÇİMLERİ VE GENEL TANIMLAMALAR

İçinde bulunduğumuz dönem içerisinde artan rekabet ve iş gücü çoğalmasına ek olarak teknolojinin önlenemez yükselişi bütün işletmeleri büyüme ve kapasite arttırmasına neden olmaktadır. Söz konusu artış tamamen oluşan Pazar genişliği ve pazarın yerli, yabancı yatırımcılar tarafından her geçen gün işgal edilmesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

#### 1.1. ŞİRKETİN TANIMLANMASI

Büyüyen şirketler bu noktada sermaye arttırması gibi temel önlemleri de mecburen uygulamaktadır. Kendi içinde bir döngü oluşturan sermaye sorunu bir yandan artış gösterirken bir yandan da şirketlerin söz konusu artışları karşılayacak bütçe oluşturma mücadelesine dönüşmektedir. Söz konusu durum karşısında bir kişi öz sermayesi ile piyasa da rekabet gücü oluşturamayacak ve iflas kaçınılmaz olacaktır.

Geçmişte yaşanan olumsuz örnekler söz konusu alanda özel önlem almayı mecburi kılmıştır. Ticari olarak tüm yükümlülüğün tek bir kişi üzerinde toplanması girimlerin önünde ilk bakışta korkutucu bir tablo oluşturmuş olsa da zaman içinde ortaya çıkan şirket kavramları sorumluluğu tek kişi üzerinden alarak şirketlere devir etmiştir. Şirketler sınırlı sorumluluk taşıyan tüzel kişilere dönüşmüş ve oluşacak olan yeni ticari ağda ayakta kalabilmek için gereken esnekliği sağlayacaktır. Söz konusu sorunların çözümü için birleşen ekiplerin oluşturduğu topluluğa şirket ismi verilmiştir.

Şirket kavramının daha derinlemesine ele alınması ile oluşan tanım gerçek ve tüzel kişilerin bir araya gelerek bir sözleşme etrafında emek, sermaye birleştirmesine şirket ismi ya da tanımlaması verilmiştir. Bu nokta da öne çıkan en önemli detay ise; Şirketlerin hem gerçek kişiler arasında hem de tüzel kişiler arasında kurulabileceğidir.

Özel hukuk anlamında şirket, sözleşme ile kurulmuş ve ekonomik amacı olan kişi birleşmesidir. Bu tanımdan çıkan üç temel unsur bulunmaktadır<sup>1</sup>.

- 1.Şirketler kişi birleşmesidir.
- 2.Sözleşme temeline dayalıdır.
- 3.Ortak iktisadi bir amacı vardır.

<sup>1</sup> Hasan Pulaşlı, *Yeni Şirketler Hukuku Genel Esaslar*, Adalet Yayın Evi, Ankara, 2012, s.4.

Ayrıca iki şirket ortaklık yaparak daha büyük bir şirketi ortaya çıkarabilir. İlk bakışta dernekler ile benzerlik gösterse de şirketleri derneklerden ayıran temel fark kâr etmeyi amaçlamalarıdır. Bir diğer ifade ile deneklerin amacının mutlaka iktisadi olmama veya kazanç paylaşmanın dışında bir konu oluşturması gerekmektedir. Şirket ise, amaç iktisadidir.

Bir organizasyonun şirket olabilmesi için kâr etmesi ve ortaklar arasında kurulması gerekmektedir<sup>2</sup>.

## 1.2. ŞİRKET TÜRLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Özelliklerine göre şirketlere baktığımızda; Ortak bir gaye için oluşumlar, Ortakların kendi aralarında sözleşmeleri, Amaçların gerçekleşmesi için sermaye oluşumu öne çıkan önemli konu başlıklarıdır. Söz konusu ortak nokta da buluşan oluşumlar için şirket tanımlaması yapılabilir. Sınıflandırmayı yapabilmek için şirketlerin mutlaka bu özellikleri taşıması gerekmektedir. Borçlar Kanunu (BK) ve Türk Ticaret Kanunu (TTK) şirketleri denetleyen yasalar olarak Türkiye de öne çıkmaktadır. Söz konusu yasaların izin verdiği ölçülerde oluşması mümkün şirketler ise şu şekilde özetlenebilir.

- Borçlar kanuna bağlı olarak düzenlenmiş kurumlar (Adi Şirketler)
- Türk Ticaret Kanunu'na bağlı olarak düzenlenmiş kurumlar (Ticaret Şirketleri)
- Şahıs kayıtlı Şirketler
- Kolektif ve Komandit Şirketler
- Sermaye Şirketi
- Anonim, Limited, Sermayesi belirli paylara bölüştürülmüş komandit Şirketler<sup>3</sup>.

### 1.2.1. Sermayeye Dayalı Şirketler

Standart üstü derecede büyük bir sermaye gerektiren işler söz konusu olduğunda ihtiyaç duyulan sermayenin beklenenden çok daha fazlası olması karşılığında gidilen yöntemlerden biridir. Bu sayede hem ticari sermaye artarken hem de ticari ağa katılan kişi sayısı artacaktır. Sorumlulukların paylaşılacağı bir yönetim biçimi olması nedeni ile şahıs şirketlerinden daha farklı ele alınmaktadır. Bu şirket tipinde yönetsel güç ortaklarda değil şirket hiyerarşisinde yer almaktadır<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Mehmet Bahtiyar, *Ortaklıklar Hukuku*, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 3 Bası, 2007, s.17.

<sup>3</sup> Ramazan Çolak, *Sermaye Şirketlerinde Kâr Dağıtım ve Muhasebeleştirilmesi*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Muğla, 2002, s.3, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>4</sup> Çolak, a.g.e., s.4.

### 1.2.2. Anonim Şirketler

- Anonim şirket TTK m. 329 ila 563'te tanzim edilmiş bir sermaye şirkettir.
- Anonim şirketler birden daha fazla kişinin ortaklığıyla oluşturulmaktadır ve gerekli durumlarda halka açılabilme özelliği bulunmaktadır.
- Ortakların yükümlülüğünü üstlenmeyi kabul ettikleri sermaye hissesi ile kısıtlı olduğu anonim şirketlerde ortaklar yalnızca şirkete eklemeyi kabul ettikleri sermayeyi riske atmış olurlar.
- Anonim şirketten alacağı olan kişilerin güvencesinin sadece şirket tüzel kişiliğinin malvarlığı olduğu belirtilebilir<sup>5</sup>.

Önemle belirtmek gerekir ki, anonim ortaklıklar esas sermaye sistemini tercih edebilecekleri gibi SPK ve hatta TK kapsamında kayıtlı sermaye sistemini de benimseyebilirler<sup>6</sup>.

#### 1.2.2.1. Tanım ve Unsurları

- Anonim şirket, TTK m. 329 f.1'de "sermayesi belli ve hisseler hisseye ayrılmış olan borçlarından ötürü sadece malvarlığıyla yükümlü şirket" şeklinde ifade edilmiştir.
- Bu ifade kâfi değildir. Bundan dolayı anonim şirketi, "bir yahut birden fazla bireyin ekonomik alanda çalışma göstermek için yazılı sözleşme ile bir ticaret adı altında oluşturdukları, esas sermayesi belli olan hisseler bölünmüştür. Ortakların kabul ettikleri sermaye miktarı ile sınırlı yükümlü oldukları ve borçların ödenmesinden sadece şirket malvarlığıyla mesul tutulan tüzel kişiliğe sahip sermaye şirketi" şeklinde ifade edebiliriz<sup>7</sup>.

#### 1.2.2.2. Ortak (Kişi) Unsuru

- Anonim şirketlerde kurulan ortaklıklarda gerçek kişiler olabildiği gibi kolektif şirketlerin tersine tüzel kişiler de olabilir.
- Tüzel kişiler TTK'nın getirmiş olduğu yenilikle idare heyetinde dahi üye sıfatıyla bulunabilir.
- Anonim şirketler TTK ile getirilen diğer değişikliğe göre tek bir ortakla kurulumu sağlanabilir.

<sup>5</sup> Şaban Kayıhan, Anonim Şirketler Hukuku, *Dergi Park Dergisi*, İstanbul, 2015, s. (1-15) 2.

<sup>6</sup> Reha Poroy, Ünal Tekinalp, vd., *Ortaklar ve Kooperatif Hukuku*, Vedat Kitapçılık, 12. Bası, İstanbul, 2010, s.209

<sup>7</sup> Abuzer Kendigelen, *Türk Ticaret Kanunu*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2011, s.183.

- Anonim şirketlerin baştan birden fazla ortakla kurulmuş olmasına rağmen devamında istenirse tek ortaklı şirkete çevrilmesi mümkündür. Böyle bir durum söz konusu olduğunda ortak sayısını bire düşüren işlemin yedi gün içerisinde yönetim kuruluna yazılı olarak beyan edilmesi bu beyanın ise yönetim kurulunca yedi gün içinde şirketin artık tek hisse sahipli bir anonim şirket olduğunu onaylaması ve beyan ettirmesi gerekir. Aksi takdirde hem bildirimde bulunmayan ortak hem onay ve ilan ettirmeyen yönetim kurulu meydana gelecek olan zarardan sorumludur.

- Anonim şirketleri, Limited şirketlerden farklı kılan bir unsur da ortak sayısında üst sınır bulunmamasıdır. Fakat ortak sayısının 500'ü geçmesi durumunda halka açık anonim şirket unvanını hak etmektedir. Bu durumda bu şirketler hakkında Sermaye Piyasası Kanunu Hükümleri öncelikli olarak uygulanacaktır<sup>8</sup>.

### **1.2.2.3. Esas Sözleşme Unsuru**

- Anonim şirketin kurulması için gerekli olan ana sözleşmenin yazılı olarak yapılması ve sözleşmede adı geçen kurucu veya kurucuların imzalarının noter tarafından onaylanmış olması gerekmektedir.

- Anonim şirketin temeli olarak açıklanan ana sözleşmenin mecburi minimal içeriği TTK m. 339 f.2' de belirtilmiştir. Bu ögenin sözleşmede belirtilmemesi şirket sözleşmesinin hükümsüzlüğüne ve ticari sicil müdürünün onay isteğini geri çevirmesine neden olur<sup>9</sup>.

### **1.2.2.4. Amaç ve Konu Unsuru**

- Anonim şirketler, kanun hükmünde memnu olmayan her türlü ekonomik amaç ve konular için oluşturulabilir. Buna istinaden genel ahlaka, kanun hükmünün yerine getirilmesi zorunlu maddelerine ters düşen konular anonim şirketin konusu olarak belirlenemez. Ayrıca suç teşkil edecek amaçlar için de anonim şirket kurulması olanak dışıdır<sup>10</sup>.

### **1.2.2.5. Ticaret Unvanı Unsuru**

- Anonim şirketin ticaret unvanının özü, “şirket konusu ve anonim şirket” ifadesinden meydana gelir. Örnek verilecek olursa “Tekstil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi” gibi. Burada geçen “anonim şirket” ifadesi kısaltılarak “A. Ş.” şeklinde de kullanılabilir. Şirket sözcüğü yerine ortaklık ifadesi, kısaltma olarak da “A. O” şeklinde kullanılmasında yasal olarak herhangi bir mahzur yoktur.

---

<sup>8</sup> Kayıhan, a.g.e., s.3.

<sup>9</sup> Poroy, Tekinalp, vd., a.g.e., s. 212.

<sup>10</sup> Kendigelen, a.g.e., s. 187.

- Ticaret unvanına kanun hükmünde belirtilen mecburi unsurlara ek olarak, işletmenin özelliği, ortaklığı oluşturan kişilerin kimliğini gösteren yahut hayali isimlerden meydana gelen ilaveler konulması da uygundur.

- Yalnız ilave edilen bu evrakların “ticaret yapanın kimliği, işletmesinin büyüklüğü, ehemmiyeti ve finansal durumu hakkında üçüncü kişilerde yanlış bir itibarın teşkiline neden olacak içerikte bulunmaması, gerçeğe ve halkın nizamına aykırı olmaması gerekir<sup>11</sup>.

#### 1.2.2.6. Sermaye Unsuru

- Anonim şirketin sermayesinin “belirlenmiş ve hisselerine ayrılmış” olması icap eder.

- Ortaklar sermaye taahhüdü olarak, hazır para haricinde aynı sermaye dâhilini içeren değerleri de tutarlarının resmî kurumlar tarafından belirlenmesi şartıyla ve ana sözleşmede tutarlarının ifade edilmesi koşuluyla getirebilirler.

- Anonim şirketlerin sermayesi önceden belirli olduğundan sermayede herhangi bir artırımın olması sadece ve kesin olarak bir sözleşme değişikliği ile mümkündür.

- Sermayenin farklı bir niteliği olarak hisselerine ayrılmış olması kabul edilebilir.

- Her hissenin belirtilen nominal değeri ana sözleşmede muhakkak gösterilir ve bu değer en düşük bir kuruluş olmak zorundadır.

- Anonim şirketlerde sermaye, ana sermaye veya kayıtlı sermaye olarak iki şekilde de ifade edilebilmektedir.

- Bütünü temel sözleşmede taahhüt edilmiş sermaye ana (esas) sermayedir. Sermayenin çoğaltılmasında yönetim kuruluna verilmiş yetki düzeyini gösteren düzenekte geçerli olan sermaye ise kayıtlı sermaye olarak ifade edilir.

- Anonim şirketlerde sermaye miktarının minimal bir sınırı vardır. Bu sınır en düşük 50.000 TL olarak ifade edilmektedir.

- Fakat buna istinaden kayıtlı sermayenin olduğu anonim şirketlerdeki minimal tutar 100.000 TL olarak belirlenmiştir.

- Belirtilen tutarlar Bakanlar Kurulu tarafından yükseltilebilir.

- Sigorta şirketleri ve banka türevi anonim şirketleri için ilgili mevzuatta, başlangıçtaki kuruluş sermayesinin daha fazla olması öngörülmüş olabilir. Böyle durumlarda bu özel düzenlemeler, öncelikli olarak uygulama alanı bulur.

---

<sup>11</sup> Pulaşlı, a.g.e., s. 395.

- Çaba, anonim şirkete sermaye olarak getirilebilecek olgular içerisinde bulunmamaktadır. Bu duruma ek olarak hizmet edimlerinin, süresi dolmamış alacakların ve ticaretteki itibar unsurunun da anonim şirkete sermaye olarak getirilmesi olanak dışıdır.

- Aynı sermaye konusunda eklenebilecek malvarlığı öğeleriyle ilgili olarak kanun koruyucu birtakım şartlar gözlenmektedir.

- Eşit değerlerin sermaye olarak getirilebilmesi, mahkemeler tarafından görevlendirilmiş olan konusunda uzman kişilerce belirlenmiş olması koşuluna bağlıdır<sup>12</sup>.

#### 1.2.2.7. Sınırlı Sorumluluk Unsuru

- TTK m. 329 f. 1' e göre, anonim şirketler, borçlanmaları durumunda üçüncü kişilere sadece şirketin malvarlığı ile yükümlüdür.

- Herhangi bir dava açılması söz koşunu olduğunda başlatılacak olan takiplerde davalı veya borçlu taraf yalnızca anonim şirket tüzel kişiliği olacaktır.

- Anonim şirkette ortaklığı oluşturan kişilerin yükümlülüğü de taahhütte buldukları sermaye hisseleri ile kısıtlı tutulmuştur.

- Ortaklar tarafından hisse taahhüdünün devredilmesi olağandır. Fakat bu devir işlemleri şirketin tescilinden daha önceki zamanda meydana gelmiş ise şirkete karşı bu devir geçerliliğini kaybeder<sup>13</sup>.

#### 1.2.3. Limited Şirketleri

6102 SAYILI Türk Ticaret Kanunu'nda direkt olarak bir Limited şirket tanımı yer almamaktadır. Fakat kavram başlıklı 573'üncü maddede Limited şirketin içerik ve özelliği verilmiştir. Bu maddeye göre Limited şirket, bir veya daha fazla gerçek ve tüzel kişi tarafından bir ticaret adı altında kurulan ve gerçek sermayesi belirli olan ortaklıktır<sup>14</sup>.

Belirtilen bu sermayenin gerçek sermaye paylarının toplamından meydana geldiği yine 573'üncü maddede ifade edilmiştir. Limited şirketin kanun hükmünde yasal olan her türlü ekonomik fayda ve konu için kurulabileceğine de 573'üncü maddede yer verilmiştir. Sermayesi çok olmayan ve ufak çaplı faaliyet gösteren ticari alanda ise Limited şirketlerin uluslararası ticaret, endüstri, hizmet, sermaye ve

---

<sup>12</sup> Pulaşlı, a.g.e., s. 406.

<sup>13</sup> Bahtiyar, a.g.e., s. 72.

<sup>14</sup> Serhan Dinç, 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'na Göre Limited Şirketin Unsurları İle Limited Şirketlerde Pay ve Ortak Kavramları, *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, İstanbul, 2017, Sayı:29, (135-138) s.137.

finans piyasalarının devam eden rekabet gücünü yetki ve güvenilirlik unsurları olma hedefi bu şekilde sağlanabilir<sup>15</sup>.

### 1.3. KURUMSAL YÖNETİM

1990'lardan beri işletme sistemi kaynaklarında kullanılmaya başlanan, sonrasında ivedi bir şekilde büyüyerek ülkeler, hükümetler ve OECD gibi oluşumlar tarafından kabul gören ve hayata geçirilmesi için yasal düzenlemeler yapılan kavram Türkçe' de ifade edilen şekliyle "Yönetişim" yahut Kurumsal Şirket Yönetimi (Kurumsal Yönetim) olarak kullanılır. Yönetişim ifadesi; yönetim, etkileşim ve iletişim kavramlarının birlikteliği ile türetilmiş ve ülkemizde de kullanılmaya başlanmıştır. Dilimize yeni giren bu terim İngilizcedeki Corporate Governance kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır.

"Governance" kelimesinin kökeni, Latince "gubarnare" olan ve "hükmetmek", "yön vermek" anlamına karşılık gelir. "Yön verme" anlamına gelen yunanca sözcükte bulunabilir. Nobert Wiener, bu yunanca kökü, insan ve makinenin denetimi bilimi olan sibernetik bilimine ana unsur olarak kullanmıştır. Yön veren kişi ve bu dönemdeki kişinin fikri, governanca (yönetim) ifadesinin ana unsurunu meydana getirmektedir<sup>16</sup>.

Kaynaklarda kurumsal yönetim ile ilgili bulunan ifadeler aşağıda belirtilmektedir;

Dünya Bankası, kurumsal yönetimi şu şekilde açıklamıştır. Bir kurumun beşerî ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken, uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan, her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir<sup>17</sup>.

Argüden'e göre ise kurumsal yönetim, "işletmelerin kendi yönetim yapılarında şeffaflığı, hesap verebilirliği, katılımcı yönetim tarzını, etkinliği ve verimliliği yaşama geçirme aracıdır<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> Poroy, Tekinalp, vd., a.g.e., s. 21.

<sup>16</sup> Merve AKTAŞ, "Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri; Bist Şirketleri üzerine bir uygulama", Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2014, s.4 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>17</sup> Mehmet Ünsal Memiş, Emin Hüseyin Çetenak, "Kurumsal Yönetimin Kazanç Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkisi: İMKB'de İşlem Gören Şirketler Üzerine Uygulama", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Adana, 2012, Cilt:21, Sayı:3, (205-224) s. 206.

<sup>18</sup> Yılmaz Argüden, "Kurumsal Yönetim", **Dünya Gazetesi**, 09 Ağustos 2002.



Şehirliye göre ise kurumsal yönetim anlayışını, “anonim ortakların idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında, hissedarlarda dâhil tüm paydaşların haklarının korunması ve bu çerçevede söz konusu paydaş arasındaki ilişkilerin kurallarının düzenlenmesini hedefleyen bir kavramdır. Şeklinde ifade etmiştir<sup>19</sup>.

Paslı’ ya göre ise kurumsal yönetim, “özellikle halka açık anonim şirketlerinde görülen mülkiyet-kontrol ayrımının ortaya çıkardığı sorunları asgariye indirmeyi amaçlamaktadır. Esasen adillik, şeffaflık, iç sorumluluk ve dış sorumluluk ilkeleri üzerine oturan, şirketin yönetim ve denetim esaslarını temel kurallara bağlayan, şirketi kuruluşundan tasfiyesine kadar ele almaktadır<sup>20</sup>.

Önemli bir ekonomik birim olarak ele alan, ülkeden ülkeye değişmekle beraber uluslararası geçerliliği olan bazı kuralları bünyesinde bulunduran özel bir yönetim sistemini ifade eder<sup>21</sup>.

İşletmelerin amaçlarının ortaya konduğu bir oluşumu belirlemekte ve bu amaçlara nasıl ulaşacağıının, çalışmaların nasıl kontrol edileceğinin çözümlerini belirlemektir<sup>22</sup>.

Ülgen ve Mirze ise üst kademenin performans ve iletişimine değinmekte, kurumsal yönetimi şu şekilde ifade etmektedir. Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle hak sahibi gören hissedarların, çalışanların, tedarikçileriyle, müşterileriyle ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsar<sup>23</sup>.

Yaşadığımız çağın günümüz dünyasında nerdeyse bütün alanlarda çok yönlü ve hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu dönüşüm kümelere ayrıldığında; sanayi

<sup>19</sup> Kübra Şehirli, "Kurumsal Yönetim", **Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi Araştırma Raporu**, Sayı: XIV-4/55-3, 1999, s. 2.

<sup>20</sup> Suat Yıldırım, Abdülkadir Bilen, "Türkiye’de İşletmelerin Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Notlarının İncelenmesi", **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Diyarbakır, 2014, Cilt:4, sayı:7, (30-45) s. 40.

<sup>21</sup> Ali Paslı, "Compliance" Kavramının Anonim Ortaklıklar Hukukundaki Anlamı ve Sorumluluk Sistemine Etkisi, **İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası**, İstanbul, 2013, Cilt: LXXI, Sayı:2, (317-334) s.317

<sup>22</sup> Güneş Berberoğlu, Senem Besler vd., "Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örgüt Kültürü Araştırması", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.15, S.1-2, Eskişehir, 1998, s.31.

<sup>23</sup> Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Beta Basım Yayım, 8. Bası, İstanbul, 2016, s.570.

toplumundan bilgi toplumuna, sisteme bağılı klasik üretimden, esnek modern üretime, ulus devletler dünyasından evrenselleşmiş dünyaya, modernist düşünce yapısından post modernist düşünce yapısına doğru dönüşümlerin hızla yaşandığı bir manzara görülmektedir<sup>24</sup>.

Farklı alanlarda meydana gelen bu değişim süreci, yönetim sisteminin yasal ve uygulanabilirlik kaidelerini zorlamaktadır. Bunun sonucunda yönetim sistemi, işlemeye devam etse de farklı alternatiflere yönelme ihtiyacı duymaktadır. Devlet de değişen ve karmaşıklaşan bu isteklere yeterli düzeyde karşılık vermekte sıkıntı yaşamaktadır<sup>25</sup>.

Bu şartlarda yönetimde istenilen başarı sağlanamamaktadır ve sistem yönetme vasfını yitirmektedir. Bilgi ve teknoloji çağındaki yaşanan hızlı değişimlerin bir sonucu da bireyler ve kitleler arasındaki uzaklığın (mesafenin) iletişimdeki önemi büyük ölçüde azalmıştır. İletişim ağlarının genişlediği çağda uygulanan denetimler, toplumsal bağ unsurlarının oluşumunda tek başına etkili olamamaktadır<sup>26</sup>.

İletişim ağları çevresinde yeni kimlikler ortaya çıkmakta vatandaş unsurunun yanı sıra çağdaş kavramı da ön plana çıkmaya ve gelişim göstermeye başlamaktadır. Farklı farklı iletişim ağları sisteminde yer alan kişiler tek kimlikli yapılarından çıkarak çok kimlikli yapıya geçmektedirler<sup>27</sup>.

Oluşan bütün bu değişimler doğal olarak yönetim otoritesi ve prensibine de direkt etki etmektedir. Disiplindeki değişimler; 1970'lerde "Kamu Yönetimi", 1980'lerde "Kamu Politikası ve Yönetimi", 1990'larda ise değişim sürecinin hızlanması ile ortaya çıkan "Yönetişim" anlayışı kabul görmeye başlamıştır. Kabul gören bu anlayış, sürekli değişen ve küreselleşen dünya ekonomisine ve giderek ağırlaşan rekabet şartlarına uyum sürecinde zorlanan ülke şirketlerinin kalkınmasında yeni bir bakış açısı getirmektedir<sup>28</sup>.

Böylece ülke şirketleri yerlilikten sıyrılarak uluslararası kalite anlayışına sahip dünya şirketleri arasında olma gerekliliği duymuşlardır. Değişen ve gelişen olgular

---

<sup>24</sup> Ender Güler, "Uluslararası Denetim Standartlarına (ISA's) göre Türkiye'de Denetim Ortamı ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Konya, 2010, s. 20. (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

<sup>25</sup> Aktaş, a.g.e., s.14.

<sup>26</sup> Melis Atamer, "Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi", **T.C. Hazine Müsteşarlığı**, Ankara, 2006, s. 4.

<sup>27</sup> Yıldırım, Bilen, a.g.e. s. 55.

<sup>28</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e. s. 602.

karşısında şirketlerini idame ettirmek ve piyasa da adını duyurmak isteyen yöneticilerin, idare anlayışlarına, şirketlerinin ihtiyaçları doğrultusunda kurumsal yönetim ilkelerini benimseyerek devam etmeleri gerekmektedir<sup>29</sup>.

Sivil toplum kuruluşları devletle olan münasebetlerinde kamu çalışanları ve bürokrasiyle birebir iletişim kurmakta ve kamu sektörünün çalışma şekli bu iletişimin içeriğine yön vermektedir. Birçok ülkede kamu sektörünün aktif çalışması, gereğinden fazla merkezîyetçilik anlayışı, kamu ihtimamının etkin olarak ortaya konulması, merkezi hükümetin esnek olmayan karar ve uygulamaları gibi sorunlar nedeniyle engellenmektedir<sup>30</sup>.

### 1.3.1. Kurumsal Yönetimin Önemi

Çok yönlü ve son derece sürekli bir dönüşüm sürecine tanıklık ettiğimiz günümüz dünyasında, finansal ve sosyal alanlarda oluşan problemler, yaşanan uluslararası ekonomik krizler, finansal veri oluşturucuların itimat edilebilirliklerine zarar vermektedir. Değişik topluluklara veri üreten muhasebe mesleğinin hayata geçirilmesinde yasanın ve özel sektörün kurumsal yönetim stratejilerinin talebi karşılamadığı görüşü, yüksek görünümlü başarısızlıklar, ülkelerin finansal olarak birbirleriyle olan bağılıklarının kuvvetlenmesi ve yeni rekabet koşulları, kurumsal yönetimin önemini belirginleştirmiştir<sup>31</sup>.

Teknolojinin sürekli geliştiği bir dönem içinde bulunan dünyamızda şirketlerde küresel yarış sektörü içinde varlığını devam ettirmek ve hazırdaki konumunu muhafaza edebilmek için çeşitli yönetsel düzenlemelere başvurulmaktadır. Bu düzenlemeler ile şirketin farklılaşan şartlarla beraber değişen piyasa durumlarına uyumlu hareket edecek bir oluşuma ulaşmasına çalışılmaktadır. Bu çalışmalar kapsamında kurumsal yönetim yaklaşımına uygun düzenlemeler önemli bir yer edinmektedir<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> Ali Kamil Uzun, "Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Kalite Güvencesi", <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/DeloitteMakaleleri/Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20ve%20%C4%B0%C3%A7%20Denetimin%20Kalite%20G%C3%BCvencesi.pdf> (Erişim Tarihi: 24.01.2018).

<sup>30</sup> Aktaş, a.g.e., s. 16.

<sup>31</sup> Gökhan Saygılı, "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Bağlamında Kurumsal Etik Yönetimi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2009, s. 10 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>32</sup> Coşkun Can AKTAN, "Kurumsal Yönetimin Önemi ve Ortaya Çıkış Nedenleri", [http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/onemi.htm#\\_edn1](http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/onemi.htm#_edn1) (Erişim Tarihi: 25.01.2018)

Başarılı bir kurumsal yönetim; yöneticilerin, şirketlerin ve hisse sahiplerinin çıkar ve kazanlarına yönelik gaye ve hedeflerin belirlenmesini sağlayarak, yöneticilerin iş gücünü yükseltmekte, kontrolü kolaylaştırmakta, şirketin ham maddesinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaktadır. Bunun neticesinde de şirketin itibarı yükselmekte ve şirketin maliyeti azalmaktadır.<sup>33</sup>

Kurumsal yönetim, şirket uygulamalarının taraflara karşı yükümlülüklerinin bilincinde olarak, şirketin kalitesini ve işi gücünü artıran, şirketin hissedarlarına, ortaklarına ve çalışanlarına karşı daha önce belirlediği amaçlara ulaşan, bunu gerçekleştirirken de birlikte hareket edilen taraflarla kanunlara aykırı olmayan ahlaki olgular çerçevesinde çalışmalarda bulunan bir düzendir. Kurumlarda mesuliyet farkındalığının artırılması için önce yaklaşım değişikliğinin oluşması gerekmektedir.<sup>34</sup>

### 1.3.2. Kurumsal Yönetiminin Özellikleri

Çağımızda artık yönetim kavramı yaygın bir biçimde, ülkelerin gelir kaynaklarının ekonomik büyüme ve toplumsal gelişme açısından etkili olarak nasıl kullanılacağını gösteren kültürler ve kurumsal oluşumlar olarak görülmeye başlanmıştır. Kararların ne şekilde verildiği, yetkinin nasıl uygulandığı ve ülke vatandaşlarının bu sürece nasıl katılım gösterdiği konusundaki çalışmalar yönetimin kalitesini belirlemektedir. Bu süre zarfında yönetimin hedefi hem toplumsal problemlerle hem de modern toplum anlayışının karmaşıklığını, hareketliliğini ve zenginliğini oluşturan düzenin üstesinden gelebilmek olmalıdır<sup>35</sup>.

Karmaşıklık, toplumsal hareketlilikler ve çeşitlilik, yeni meydana gelen toplumsal alt sistemler sebebiyle devletin iç egemenliğinin azalmasına yol açmaktadır. Bu nedenle yenilikçi yönetim anlayışının öncelikli amacı, toplumsal faktörleri etkin hale getirmek, harekete geçirmek olması gerektiği söylenmektedir. Yönetim, toplumun çıkarlarını dengede tutmakta ve toplumsal etkenlerin kendilerine çekidüzen vermelerine katkıda bulunacak şekilde imkânları ve sınırlılıkları ortaya koymaktadır<sup>36</sup>.

<sup>33</sup> Saygılı, a.g.e., s. 10.

<sup>34</sup> Serap Benligiray, "Organizasyonlarda İş Etiğinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, Afyon, 2005, Cilt: VII, Sayı:1, (80-86) s. 84.

<sup>35</sup> Yadong Luo, *Special Issue: corporate governance and accountability in multinational enterprises*, University of Miami, 2004, (351-353) s. 353.

<sup>36</sup> Luo, a.g.e., s.353.

Bu açıdan bakıldığında yönetişimin; hukuk devleti, eşitlik, katılım, duyarlılık, aktiflik, verimlilik, yükümlülük ve stratejik vizyon gibi öğeleri kapsadığı söylenebilmektedir.

Aslında yönetim modelinde de bu öğelerden yola çıkılarak, piyasanın belirleyiciliği içinde çatışan değil uzlaşan bir toplum anlayışı ile yaklaşmakta, toplumun dayanışma içinde farklı işlevleri olan birimlerini bir araya getirmek öngörülmektedir<sup>37</sup>.

### 1.3.3. Kurumsal Yönetimin Amaçları

Dünya üzerinde kurumsal yönetim faaliyetlerinin birden fazla nedeni ve gereklilikleri olduğu bilinmektedir. Kurumsal yönetim esasında modern şirketlerin gündeme getirmiş olduğu ahlak ve denetimin ayrıştığı gerçeği ve bu ayrışmanın meydana çıkardığı yöneticiler, yatırımcılar, kredi açanlar arasındaki çıkar çatışmaları ve bilgi uyumsuzluğu sonucunda oluşan birlikte hareket etme sorununu ve sorunun yol açtığı maliyetleri en aza indirmeyi hedeflemektedir<sup>38</sup>.

Bununla beraber kurumsal yönetimin hedefleri maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir.

- Şirket yönetiminin üst düzeyini oluşturan kadronun elinde bulundurduğu güç ve yetkilerini keyfi kullanmasının önüne geçilmesi, bir diğer ifadeyle üst düzey yöneticilerin kendilerine sunulan imkân ve yetkileri kötüye kullanarak şahsi çıkarlar elde etmelerinin önüne geçilmesi
  - Yatırımcı haklarının korunması
  - Şirkette pay sahibi olanların eşit imkânlardan yararlanması ve aynı muameleye tabi tutulması
  - Şirkette direkt münasebeti bulunan paydaş grupların haklarının güvence altına alınması ve korunması
  - Şirket uygulamaları ve ekonomik hareketleri ile ilgili olarak kanunun bilgilendirilmesi ve şeffaflığın oluşturulması, bu bağlamda hisse senetleri borsada kullanılan şirketlerin şeffaf olmaları, kurumsal yatırımcılar ve diğer paydaş gruplar için önem arz eden bilgilerin zamanında ve eksiksiz olarak kamuoyu ile paylaşmaları
- Yönetim kurulunun görev ve yükümlülüklerinin açık olarak belirlenmesi

<sup>37</sup> OECD'nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu, **G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Ankara, 2015, s.9.

<sup>38</sup> Evin Emine Demir, "Anonim Şirket Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler", T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı, İstanbul, 2006, s.18  
**(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

- Şirket üst düzey yönetiminin aldığı kararlar ve gerçekleştirdiği eylemler neticesinde hissedarlarına ve diğer paydaş gruplarına hesap verme mesuliyetinin bulunması
  - Vekâlet maliyetlerinin düşürülmesi
  - Şirket gelirinin hisse sahiplerine ve bütün paydaşlarına hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması
  - Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma ihtimalinin önüne geçilmesi
  - Uzun vadeli yatırımcıları için güven temini

Finans kaynaklarında genel olarak ifade edilen diğer bir tanımda, “Kurumsal yönetim, şirketlere finansman sağlayanların yatırımlarından bir getiri elde etme konusunda kendilerini güvende hissetmelerine yarayan yöntemle ilgilidir.

Kurumsal denetim, işletmenin üst kademedeki idaresinin kontrolünü, yol gösterilmesini ve işletme üstünden hak talep eden çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, fon sağlayanlar ve devlet gibi grupların üst düzey yönetimle olan bağlarının bütünüdür. Bu kavramın ana unsuru işletmelerin, ortaklarına ve hisse sahiplerine karşı açık olması, işletmenin gerçek durumunu belirtmesi, diğerlerinin haklarını gözetmesi, bu amaç doğrultusunda etiklik kaidelerine uyması, yükümlülüklerinin farkında olması görüşüne dayanmaktadır<sup>39</sup>.

Bir bakıma kurumsal yönetim, işletmelerin “iyi sosyal vatandaş” olmalarını öngörmektedir. Kurumsal yönetim, şirketlerin kendi yükümlülüklerinin farkında olarak, şirketin devamlılığını koruyacak, hissedarlarının elde ettiği değerlere karşı şirketin değerini yükseltecek bunu sağlarken de iletişimde olduğu kurum ve bireylerle olan bağını etik kurallara uygun davranışlar çerçevesinde sürdürebilecek bir oluşum olarak ifade edilmiştir. Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim komitesi, ortakları ve diğer hisse sahipleri arasındaki ilişki bütünüdür<sup>40</sup>.

Yüzeysel olarak bakıldığında, kurumsal yönetim ile hedeflenen, alakalı tarafların iki yönlü hak ve sorumluluklarının ortaya konulması ve yatırımcı teminatının gerçekleştirilmesidir. Bu durumla beraber, kurumsal yönetim, şirketlerin saydamlık, açıklama yapabilirlik, eşitlik ve yükümlülük ideolojisi çerçevesinde

<sup>39</sup> Ira M. Millstein and Paul W. MacAvoy, “The Recurrent Crisis in Corporate Governance”, 2003, s.11.

<sup>40</sup> Millstein, MacAvoy, a.g.e., s. 22.

yeniden oluşturulmalarını gerekli kılan ve en geniş ifadeyle, kurumları yönlendiren ve işleyişin kalitesini sorgulama sistemi olarak açıklanan bir sistem bütünüdür<sup>41</sup>.

Bu hedefe yönelik sistemlerin kurulması doğrultusundaki arayışlar iş birliği içinde eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik, gibi oluşumların ön plana çıktığı, egemen gücün suiistimal edilmesinin önüne geçilmeye çalışıldığı, yönetsel ve denetsel tasarımları planlamaktadır. Temel olarak bütün bu çalışmaların başlangıcında, yatırımların zekice ve etkili biçimde kullanılması ve şirketlere güven duyan hisse sahiplerinin gelirlerinin korunması amacı yatmaktadır<sup>42</sup>.

#### 1.3.4. Kurumsal Yönetim Yararları

Kurumsal yönetim yaptırımlarının şirketler ve ülkeler açısından büyük faydaları bulunmaktadır. Kurumsal yönetim yalnızca belirlenen maddeleri uygulayan değil, bunun yanı sıra şirketle direkt olarak veya dolaylı yollardan ilişki halinde bulunan bütün paydaşlarına ve diğer gruplarına fayda sağlamamaktadır<sup>43</sup>.

Farklı bir deyişle kurumsal yönetim yaptırımlarının bu maddeleri yönetim anlayışına dönüştüren, şirkete, hissedarlara, çalışanlara, müşterilere, kurumsal yatırımcılara, bütün topluma ve devlete birçok açıdan faydası olmaktadır. Kurumsal yönetim yaklaşımının şirketlere sağlayacağı faydalar kısaca şöyle ifade edilebilir<sup>44</sup>.

- Kurumsal yönetim, şirketlerin mali pazara göre daha kolay finansman bulmasına olanak sağlar, bir şirket ne denli iyi yönetilirse şirket maliyeti de aynı düzeyde azalır.

Bu açıdan bakıldığında kurumsal yönetimin şirketlere sunmuş olacağı en büyük fayda ana maliyetini düşürmesidir.

- Kurumsal yönetim nakit para sorunu yaşayan şirketlere nakit para desteği temin olanaklarını artırır.

- Kurumsal yönetim anlayışının gerçekleştirildiği şirkete, yerli ve yabancı yatırımcıların itimadı artacağı için uzun dönemli sermaye girdisi temin edilir. Temin edilen bu kaynaklarla şirketin büyüme stratejileri daha çabuk hayata geçirilir.

<sup>41</sup> Demir, a.g.e. s. 19.

<sup>42</sup> Berberoğlu, Besler vd., a.g.e., s.35.

<sup>43</sup> Mehmet Kılınç, "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönetiminin Geri Dönüşüm Sektöründe Kullanılması: Demir Geri Kazanım Sektöründe Örnek Bir Uygulama", İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2017, s. 21 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>44</sup> Ümit Hergüner, "Nedir Bu Kurumsal Yönetim", **Deloitte**, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Nedir%20bu%20kurumsal%20yönetim.pdf> (Erişim Tarihi: 18.02.2018).

- Kurumsal yönetim çalışmalarıyla ekonomik krizlerin atlatılması daha kolay olur.
  - Kurumsal yönetim çalışmalarıyla şirketlerin pazardaki değeri artar. Şirket ne derece verimli yönetilirse şirket hisselerinin getirisi de o denli yüksek olacaktır. Bu demektir ki, kurumsal yönetim şirket değerini yükseltir.
  - Şirket yönetiminde saydamlık ve açıklama getirebilir olma yükümlülüğü sayesinde usulsüzlükler azalır.
  - Kurumsal yönetim çalışmalarıyla şirkette hâkimiyet ve otorite suiistimali engellenir. Keyfi yönetimin önüne geçilir.
  - Kurumsal yönetim bütün paydaş topluluklarının kazançlarına katkı sağlayacağından şirket ile paydaş grupların ilişkilerinin iyileşmesine ve sağlamlaşmasına katkı sağlar.
  - Kurumsal yönetim, şirket uygulamalarında uzun vadeli istikrar sağlar.
  - Kurumsal yönetim, şirketin iş gücünü ve rekabet edebilme kapasitesini artırır.
  - Kurumsal yönetim, şirket kazancında büyük artış sağlar
- Kurumsal yönetim anlayışının ülke ve topluma sunacağı faydaları şöyle sıralayabiliriz.
- Ülkelerin rekabet edebilme yetisinin yükselmesine
  - Ekonomik sıkıntıların üstesinden daha rahat gelebilmeye katkı sağlar.
  - Mali derinliğin büyümesine katkı sağlar. Şirket hisse sahiplerinin çıkarları ne derece iyi gözetilirse finansal sistemin içeriği o derece zenginleşir.
  - Sermaye pazarının genişlemesine imkân sunar. Şirket ortaklarının çıkarları ne kadar iyi gözetilirse sermaye pazarı da bir o kadar gelişme imkânı bulur. Ortakların çıkarılanlarının gözetilmesi ile borsa kapitülasyonu arasında doğru oranlı bir ilişki bulunmaktadır<sup>45</sup>.
  - Ülke içi birikimlerin çoğalmasına ve bu birikimlerin kamuya açık şirketlere aktarılmasına imkân sunar.
  - Büyük finansal iş gücünün artmasına olanak sağlar. Ekonomik kaynaklara ulaşım kolaylıkları sunar ve şirketin ana maliyetini düşürerek toplamdaki kazançlarını artırır. Bu artışlarda yeni iş sahalarına kapı açar.
  - Kaybı da göze alan sermayedar ile karar bildiren uzman kişilerin çıkar anlaşmazlıklarının belli düzenlere oturtularak denetim altına alınmaya çalışılması.

---

<sup>45</sup> Benligiray, a.g.e., s.80



- Kurumsal yönetimin en temel hedefinin şirket ile iletişim içerisinde bulunan şirket sahibi, müşteri, hissedar, paydaş, ortaklar ve çalışanlar gibi birimlerinin kazanç ve haklarının muhafaza edilmesidir.

- Kurumsal yönetim yaklaşımında ulaşılmak istenen asıl hedef; Pazar değerini yükseltmektir. Bu alanda gerçekleştirilen çalışmalara göre:

- Hisse sahibi olmak isteyen yatırımcıların %80'i yönetimi iyi olan (governanca) şirketlerin hisselerine daha çok meblağ ödeyeceklerini belirtmişlerdir.

- Hisse değerlerinin yaklaşık %40'ı mali olmayan kıyaslara bağlıdır.

Yukarıda açıklanan maddelerin haricinde yüzeysel ifadeyle kurumsal yönetimin aşağıda ifade edilen hedeflerinden bahsedilmektedir.

- Çıkar sahiplerinin iki taraflı hak ve sorumluluklarının belirlenmesi
- Şirket idaresinde saydamlığın oluşturulması
- Şirket yönetiminde itibar edilebilirliğin artırılması
- Şirket iş gücünü çoğaltarak, düzenli bir büyüme ve ileri düzeyde kâr amacına ulaşılması.

Kurumsal yönetimde hak ve sorumlulukları belirlenecek olan çıkar sahiplerini de şöyle ifade edebiliriz.

- Aracılar
- Çalışanlar
- Ortam/Çevre
- Devlet
- Üyeler
- Organizasyonlar
- Ortaklıklar
- Şirket Sahipleri
- Hissedarlar
- Kredi Kuruluşları
- Tedarikçiler
- Müşteriler<sup>46</sup>

#### 1.4. KURUMSAL TEORİLER

Kurumsal yönetimle alakalı kaynaklarda belirtilen açıklamalara ve tanımlara değindikten sonraki bölümde kurumsal yönetimin teorik alt yapısından bahsedilecektir. Kurumsal yönetim kavramının içeriğine bakıldığı zaman, değişik kısımlardan ele alınmış olsa da temelde tanım ve açıklamaların ortak teorilere

---

<sup>46</sup> Benligiray a.g.e., s. 74

dayandığı görülmektedir. Kullanılan teorilerden en yaygın olan iki teori, teori vekâlet ve paydaş teoriler başlıkları altında açıklanmaya çalışılacaktır.<sup>47</sup>

#### 1.4.1. Vekâlet Teorisi (Agency Theory)

Vekâlet teorisinin (Agency theory) ana kökeni, Alchian ve Demsets' in 1972'de ve Jensen ve Meckling' in 1976'da yayınladıkları makalelere kadar dayanmaktadır. 1960'lı ve 1970'li yıllarda iktisatçılar, bireyler ve örgütler arasındaki risk paylaşımını incelemekteydiler. O dönemde ortaya çıkan literatür, risk paylaşımı sorununu, karşılıklı etkileşim içinde bulunan tarafların riskle alakalı mevzularda değişik davranış göstermeleri oluşan problem olarak ifade edilmekteydi. Vekâlet teorisi, bu soruna vekâlet problemi olarak ifade edilen etkileşim halinde bulunan tarafların ayrı amaç ve beklentilere sahip olmaları konusunu da ekleyerek risk paylaşımı kavram içeriğini daha da genişletmiştir<sup>48</sup>.

İşletme sahasında mülkiyet oluşumunun farklılaşması ve hisse sahipliğinin artmasıyla beraber ortaklıklar meydana gelmeye başlamıştır. Genişleyen şirketlerde sahiplik ve denetim ayrımı giderek belirgin duruma gelmiş ve “denetleyebilme imkânına sahip olmayan pay sahipleri ve büyük hisse sahibi olmamasına rağmen denetim hakkını elinde bulunduranlar durumu gelişmiştir. Böylelikle işletmelerin belli olan mülkiyet sahibi grupları, elde ettikleri yönetim hakkını vekâlet yetkisi ile diğer yöneticilere devretmişlerdir. Bunun sonucu olarak da denetim hakkına sahip asıl malikler ile yöneten temsilciler meydana gelmiştir<sup>49</sup>.

Vekâlet teorisi, hedefleri ve kazanımları ayrı olan iki kişinin karşılıklı yardımlaşması neticesinde oluşan birtakım sorunları ele alan olgudur. Vekâlet teorisi bakış açısına göre işletme; hisse sahibi, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve yöneticiler gibi değişik alanlarda yer alan hissedarlar arasındaki karşılıklı anlaşmadan oluşmaktadır. Bunun doğal bir neticesi olarak da anlaşmaya taraf olan her hisse sahibinin öncelikli olarak kendi çıkar ve kazanımlarını çoğaltmaya odaklandığı kabul görmektedir. Bu duruma vekâlet ve temsil etme sorunu da diyebiliriz.

<sup>47</sup> Kaymaz, Aktaş, vd., “İyi Kurumsal Yönetim Yapıları ve Üç Temel Ayağı: İç Kontrol, Risk Yönetimi ve Muhasebe Uygulamaları”, *İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Dergisi*, İstanbul, 2015 (39-67) s. 41.

<sup>48</sup> Ülgen, Mirze, a.g.e., s. 427.

<sup>49</sup> Neriman Çelik, Aykut Bedük, “Vekâlet Teorisi Yaklaşımı İle İşlem Maliyeti Arasındaki İlişki”, *Sakarya İktisat Dergisi*, İstanbul, 2013, (40-46) s. 45.

Shleifer ve Vishny, temsilci probleminin temelinde ortaklık ve denetim farklarının oluşturduğu sorunların olduğu belirtilmiştir. Yazarlar, katılımcıların fonlarını ne şekilde alacağına dair önemli denetim yetkisine sahip olan yöneticilerin, bu durumu kötüye kullanma ihtimalinin olduğunu ifade etmektedir. Bunların içinde para kaçırma, geçiş fiyatlarına ya da farklı bir ihtimal olan düşük meblağ karşılığında varlık satma durumlarından söz edilebilmektedir<sup>50</sup>.

Katılım sağlayan yatırımcılar, yönetimdeki kişilerle fonların nasıl değerlendirileceğini ve gelirin ne şekilde pay edileceğini dair sözleşmeler yapmaktadırlar. Ancak gelecekteki durumları önceden görebilmek zordur, bundan dolayı kapsayıcı sözleşmeler teknik olarak ihtimal dışıdır. Bu sebeple, iş hakkında eksik bilgiye sahip olan katılımcılar, olağandışı gelişen durumlarda ne gibi tedbirler alınabileceği konusunu yöneticilere bırakmaktadır. Kurumsal yönetim burada devreye girerek yöneticilere kısıtlamalar getirmekle uğraşmaktadır.

#### **1.4.2. Paydaş Grup (Stakeholder Theory) Teorisi**

Bu teorinin özünde bulunan ana etken, şirketlerin çık kapsamlı olduğu ve toplum üzerindeki etkilerinin giderek arttığı görüşüdür. Bunu sonucu olarak, şirketlerin sadece hissedarlarına değil şirket dışında geniş bir topluluğa karşı da yükümlülüklerinin olduğunu kabul etmeleri gerekliliğidir<sup>51</sup>.

Paydaş teorisinin tarihi, Standford Araştırma Enstitüsü'nün 1960'lı yıllarda yapmış olduğu çalışmalara dayanmaktadır. Sonralarında bu kavram, Igor Ansoff ve Robert Steward'ın araştırmalarıyla daha da geliştirilmiştir. Dönemi kapsayan gelişmelerin büyük bir bölümü zamanın yönetim teorileri üzerine görüş olarak az bir etki sağlamıştır. Ancak paydaş kavramının öğeleri varlığını devam ettirmiş ve yirmi yılı kapsayan bir zaman içerisinde dört ayrı yöntem çalışmasıyla geliştirilmiştir. Bu çalışmalar şirketin planlaması, şirketin sosyal yükümlülüğü, sistem teorisi ve organizasyon teorisi olarak meydana çıkmaktadır. Bu demektir ki, paydaş yaklaşımı bu dört ayrı yaklaşımın bütününden oluşmaktadır. Bir diğer ifadeyle bu yaklaşımlar paydaş teorisinin temelini oluşturmaktadır<sup>52</sup>.

Paydaş olarak ifade edilen kişi ya da kurumların kimlerden oluştuğu hususu, paydaş teorisi literatüründe geniş bir yere ve öneme sahiptir. Paydaş kavramının

<sup>50</sup> Memiş Çetenak, a.g.e., s. 208.

<sup>51</sup> Fatmanur Ertuğrul, "Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları İlişkilerinin Yönetimi", *Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Erciyes, 2008 Sayı: 31, (200-210) s. 205.

<sup>52</sup> Ertuğrul, a.g.e., s. 200.

içeriğini ifade etmeye yönelik birtakım tanımlamalar yapılmıştır. Bunlar içerisinde Freeman ve Reed 1983 yılında gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında paydaş kavramını geniş ve dar anlamda olmak üzere iki farklı şekilde incelemişlerdir. Şöyle ki, geniş anlamda paydaşlar, “organizasyonun amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek veya organizasyonun amaçlarından etkilenen taraflar,” olarak ifade edilmiştir. Dar anlamda ise paydaşlar, “organizasyonun mevcudiyetini sürdürebilmesi için bağlı olduğu gruplar” olarak belirtilmiştir<sup>53</sup>.

Aktan’a göre ise paydaşlar, şirket hareketleri ile direkt olarak veya dolaylı yoldan ilişki içinde olan ve şirket faaliyetlerinden pozitif veya negatif dışsallık elde eden kişi veya kurumlardır. Paydaşlar, işletme ile iki taraflı çıkar ilişkisi olan menfaat sahipleridir<sup>54</sup>.

Menfaat sahipleri en kapsamlı biçimde: şirketin ana sahip ve idarecileri, yönetim kurulu, kurumsal katılımcılar, yabancı ortaklar, çalışan personeller, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve devleti içermektedir<sup>55</sup>.

Şirketlere birtakım girdiler temin eden grupların, gelir sağlama olasılıkları ve bunun yanı sıra kayıp riskleri de bulunmaktadır. Bu sebeple şirket, paydaşların yanında diğer bu grupların da kazanç ve hedeflerini korumak mecburiyetindedir. Bu yaklaşımın olağan bir neticesi olarak şirkete yol gösterecek misyon, bütün grupların çıkar ve hedeflerine uygun olarak düzenlenmeli ve şirket politikaları da bunlara uyumlu hale getirilmelidir<sup>56</sup>.

## 1.5. DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ

Kurumsal yönetim açık rekabet koşullarının kurumsallaştığı ileri düzey ülkelerde 1930’lardan itibaren önem arz etmiş ve son yirmi yılda OECD, Dünya Bankası, kurumsal katılımcılar, borsalar, yerli ve yabancı sermaye pazarlarının şekillendirmesiyle birden fazla ülkede kurumların yönetilme tarzına yön verecek düzeye gelmiştir<sup>57</sup>.

---

<sup>53</sup> Cihan Becan, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Erzurum, 2011, Cilt:7, Sayı:1, (15-30) s. 24.

<sup>54</sup> Kaymaz, a.g.e., s.45.

<sup>55</sup> Şerif Şimşek ve Şevki Özgener., “Organizasyonlarda Sosyal Duyarlılık” **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.1, Eskişehir, 2001, s.112.

<sup>56</sup> Becan, a.g.e., s. 25.

<sup>57</sup> Becan, a.g.e., s. 18.

Kurumsal yönetim, tanım olarak yüksek sermayeli ve kapsamlı bir yapıya sahip olan şirket sayısının fazla olduğu Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmıştır. 1930'lu yıllarda yaşanmaya başlayan ekonomik sıkıntılar sonrasında şirket kuramlarına yönelik incelemeler yapılmış, ifade olarak "kurumsal yönetim" şeklinde dile getirilmemiş olsa bile kurumsal yönetimin yakından ilgilendiği temsil etme sorununa yönelik çalışmalar başlamıştır.

1932 yılında Berle ve Means tarafından yazılan "The Modern Corporation and Private Property" isimli kitap, kurumsal yönetim kavramından bahseden ilk kitap olarak kabul edilir. 1970'li yıllarda patlak veren petrol sorunu ve devamında ABD' de gerçekleşen usulsüzlükler, kurumsal yönetimi yeniden gündeme getirmiştir. Jensen ve Meckling tarafından 1976 yılında yayınlanan "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" isimli makale, kurumsal yönetim kapsamındaki gelişmelere en çok yer veren yapıt konumundadır<sup>58</sup>.

Kurumsal yönetim içeriklerinin Avrupa, ABD ve Japonya'da 19.yy'dan itibaren geniş bir şekilde uygulandığına dair birtakım incelemeler söz konusu olsa da kurumsal yönetim kavramı etkin bir biçimde 1980'lerde hayata geçirilmeye başlanmıştır. 1990'larda kurumsal yönetim, kişisel yatırımcılar, kurumsal katılımcılar, pay sahipleri, yöneticiler ve ekonomik pazarlar ve finansal alanla ilgili bütün kişi ve kurumların gündeminin baş konusu haline gelmiştir<sup>59</sup>.

Almanya'nın ve Japonya'nın finansal gelişmeleri 20. yy. sonlarına doğru sektöre uğrayıp durgunlaşmaya başlayınca ABD' de süregelen ekonomik güç kurumsal yönetim seviyesinin yüksekliği ile bağdaştırılmaya veya bir kanıt olarak sunulmaya başlanmıştır. ABD'de meydana gelen Enron skandalından sonra, kontrol şirketleri ilk sırada yer almak üzere, kontrol mevzusunun esasında modern yönetim metotlarının etkili biçimde kullanıldığını düşündüğümüz ABD ve Avrupa şirketlerinin aslında baştan aşağı bütün yönleriyle tekrardan incelenmesini ve kurumsal yönetim koşullarının yeniden yazılmasını mecburi hale getirdi<sup>60</sup>.

ABD' de yaşanan skandallar ağına Avrupalı şirketler de müdahil olunca dünyanın ileri gelen finans velayetleri, problemi kısa zaman diliminde çözüme kavuşturmak amacıyla daha önce görülmemiş bir hamle yaptılar. Esaslı hedef bütün

<sup>58</sup> OECD'nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu, s. 13.

<sup>59</sup> Mustafa Doğan, "Kurumsal Yönetim", Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007, s. 55.

<sup>60</sup> C.Richard Baker, Philip Wallage, "The Future of Financial Reporting in Europe: Its Role in Corporate Governance", The International Journal of Accounting, cilt: 35, sayı 2, 2000, s. 174.

kişisel ve kurumsal yatırımcının hakkını gözetmekti. Dengelemlerde ve yönetimde açıklık olgusunun başta geldiği corporate governance koşulları bizdeki ifadeyle kurumsal yönetim ilkeleri, OECD, Dünya Bankası ve bahsi geçen iki kuruluşun özel sektör sözcülerinin de dâhil olmasıyla meydana getirdiği Global Kurumsal Yönetim Forumu tarafından geliştirildi. Bununla birlikte bilhassa belli bir gelişim düzeyine ulaşmış ülkeler, uygulanan hazırdaki sistemlerini yeniden gözden geçirmeye ve düzenlemeye başladılar<sup>61</sup>.

İngiltere’de 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren görülmeye başlanan iflaslar, finansal yolsuzluklar, kurumsal yönetime dair belirli geliştirme çabalarının oluşmasına yol açmıştır. Kurumsal yönetim kavram içeriğine bakıldığında, oluşumun başyapıtı olarak kabul gören, Sir Adrian Cadbury önderliğindeki bir kurul tarafından hazırlanarak 1 Aralık 1992 yılında yayımlanan ve özetle “Cadbury Raporu” adıyla ifade edilen “Kurumsal Yönetimin Finansal Boyutu” başlıklı rapor kurumsal yönetim dalındaki ilk büyük çaplı düzenleme olmuştur<sup>62</sup>.

1995 yılında Sir Richard Greenbury önderliğindeki bir araştırma grubu tarafından düzenlenen “Yöneticilerin Hakkının Verilmesi” hakkındaki rapor, yöneticiler ve pay sahipleri arasındaki iletişim ve ilişkilerden bahsetmektedir. Cardbury Raporu’nun içeriğini dâhil denetimi de kapsayacak şekilde yeniden düzenleyen “Hampel Raporu” olarak da ifade edilen “Kurumsal Yönetim Raporu” isimli belge 1988 yılında yayımlanmıştır. İngiltere’de Eylül 1999’da Nigel Trunbull liderliğindeki bir kurul tarafından “İç Denetim: Yöneticiler için birleşik yasaya ilişkin rehber” düzenlenmiştir. 2000 yılında Kurumsal Yönetim Komitesi tarafınca düzenlenen “Birleştirilmiş kod: İyi yönetimin Prensipleri ve En İyi Uygulama Kodu” isimli rapor ile kurumsal yönetime ait ana unsurlar belirlenmiştir<sup>63</sup>.

1992’den itibaren 2005 yılına kadar İngiltere’de kurumsal yönetime dair 25’den fazla sayıda rapor düzenlenmiştir. Bu raporlardan “Kurumsal Yönetim Birleştirilmiş Kodu 2003” evvelki raporlardan, günümüzdeki gelişmelerden ve en etkili uygulama örneklerinden faydalanarak düzenlenmiş raporlardan oluşmaktadır<sup>64</sup>.

---

<sup>61</sup> OECD’nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu, s. 15.

<sup>62</sup> WOOD, J., “*Dona, Business and Society, Harper collins Publishing*”, USA, 1990, s. 250.

<sup>63</sup> Doğan, a.g.e., s.70

<sup>64</sup> Ayşe Döner, “Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) İlkeleri Işığında Kamuyu Aydınlatma Kavramı”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul, 2004, s. 17.

Çağımızda, ilerlemiş Batı ekonomilerinde ve Asya ülkelerinin bazılarında (Singapur, Hong Kong, Güney Kore gibi) kurumsal yönetim sistemini kullanmayan kamuya açık bir şirket söz konusu bile değildir. Türkiye’de ise SPK’nın önderliğinde kurumsal yönetim esasları meydana getirildi. SPK tarafından oluşturulan kurula IMKB ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu da dâhil oldu. Kurumsal yönetimle iş birliği içinde olan başka bir kurum da TÜSİAD oldu<sup>65</sup>.

### 1.5.1. Cadbury Committee Raporu

“Cadbury Committee, özel sektör hareketi olarak İngiltere’ de Mayıs 1991’de kurumsal yönetimin ekonomik yönünü ele almak amacıyla bir araya gelmiştir.

İngiltere’deki kurumsal yönetim düzeni, büyük ölçüde ABD yönetim düzeninin meydana gelmesini sağlayan mekanizmalara dayanmaktadır. Bu iki sistemde, şirketlerin yönetimi hususundan, yoğun olarak kendi geliştirdikleri sistemlere (self regülasyon) ve piyasa bağlı uygulamalara paralel olarak çalışmaktadır.

Self regülasyon geleneği etrafında kurumsal yönetimin finansal kolları hususunda Cadbury Raporu, borsada işlem gören firmalardaki yönetim kurulunun müstakil olma yönünü kuvvetlendirmeyi amaçlayan ve bu konunun işlenişinde en çok ses getiren yayın olarak bilinmektedir. 1991 yılının mayıs ayında FRC (Financial Reporting Council) ve LSE (London Stock Exchange) tarafından oluşturulan Cadbury Komitesi, 27 Mayıs 1992 tarihinde ilk eskiz raporunu kamuoyuna sunmuştur.

Komite, Aralık 1992’ de raporun bitmiş güncel halini yayımlamıştır. Cadbury Komitesi Raporuna göre komitenin asıl hedefi, kurumsal yönetim esaslarına, finansal raporlama alanına ve denetime olan itibarın düzeyine katkı sağlamaktır. Komitenin önerileri, yasal düzenlemelerden farklı olarak self regülasyonun, şirketler üstünde kendi oluşturdukları yönetim şekillerini geliştirmeleri doğrultusunda kuvvet kurulması açısından uygun bir metot olduğu görüşüne dayanmaktadır.

Komitenin oluşturduğu rapor İngiltere açısından mühim olduğu kadar farklı ülkelerdeki kurumsal yönetim çalışmaları yönünden de mühim bir kaynak konumundadır. Örneklendirecek olursak Türkiye’ de, SPK tarafınca oluşturulan yönetim düzenlemelere de kaynaklık ettiği gözlenmektedir.

---

<sup>65</sup> Sermaye Piyasası Kurulu 2005 Yılı Faaliyet Raporu, 2005, s. 5.

Kurumsal yönetime ana hatlarıyla bir bakışın ele alındığı giriş bölümünde, kurumsal yönetim, şirketlerin yürütülmesi ve denetim altında tutulmasını sağlayan bir sistem olarak ifade edilmiş, yönetim ve denetim komisyonunda yer alanların iş ve yükümlülüklerinden kısa olarak bahsedilmiştir. Rapor oluşturulurken şeffaflık, bütünlük ve açıklama yapabilirlik kavramlarının esas alındığı gözlenmiştir.

Raporun yönetim kurulu ile alakalı olan bölümünde, bütün şirketlerin iş ve mesuliyet bilincine sahip bir başkanın idaresinde aktif bir kurul tarafında yönetilmesi gerektiği belirtilmiştir. Yönetim kurulunun şirkette çalışan yöneticilerden ve şirket uygulamalarına harici ve daha geniş açıdan bakabilen bağımsız üyelerden oluşması ve yönetim kurulunun kimlerden oluşacağına pay sahipleri tarafından karar verilmesini sağlamaktadır. Seçilen her üyenin kurulun faaliyetleri ve verdiği kararlar itibarıyla kanun önünde eşit yükümlülük sahibi oldukları, kurul üyeleri içerisinde ayırt edilmeksizin yönetim kurulunun bir bütün olduğu ifade edilmiştir.

Yönetim kurulu başkanının kurumsal yönetim yaklaşımında büyük önem arz ettiği bilhassa belirtilmiştir. Görevlerinin bir getirisi olarak yönetim kurulu başkanlığı ve şirketin genel müdürlüğü (CEO) yetkisinin tek kişide bulunmaması gerektiği, tersi durumlarda otorite dengesinin bozulabileceği ve aşırı yetkinin sağladığı gücün kontrolünün zorlanacağı ifade edilmiştir<sup>66</sup>.

### **1.5.2. Greenbury Committee Raporu**

Yöneticilere Yapılan Ödemeler Çalışma Grubu” (The Study Group on Director’s Remuneration) ismi altında Ocak 1995 yılında Sir Richard Greenbury önderliğinde bir araya gelen grup, İngiltere’deki şirket yönetenlerine verilen maaş ve sağlanan diğer olanaklar hususunda düzenlemeler geliştirmek üzere oluşturulmuştur. Komitenin gerçekleştirdiği incelemeler 17 Temmuz 1995 yılında yayımlanan “Directors Remuneration” isimliyle rapor şeklinde kurul tarafından sunulmuştur<sup>67</sup>.

Komite yönetenlere verilen maaşların zamanla artış gösterdiğine, bu artışın şirketin dağıtılabilir kazancının azalmasına, çalışanların çıkarılmasına ya da üretilen

<sup>66</sup> Report Of The committee On The Financial Spects of Corporate Governance, 1992, s.14.

<sup>67</sup> Doğan, a.g.e., 80



hizmet ve malların satış fiyatlarının büyük ölçüde artmasına sebep olacak durumlara yol açtığına dikkat çekmektedir<sup>68</sup>.

Halın ve hisse sahiplerinin kazançlarının da korunması amacıyla çözüm önerilerinde bulunmuştur. Yöneticilerin ücretlerine karar verilmesinde

- Eşdeğer nitelikteki şirketlerin yöneticilerine ödedikleri ücretlerin,
- Yöneticilerin iş gücü, tecrübe, yetenek ve katkılarının,
- Şirket içi iletişimin
- Risk, iş güvencesi ve farklı özel durumlarında kısas alınması gerektiği önerilmiştir<sup>69</sup>.

### 1.5.3. Hampel Raporu

“İngiltere’de Kasım 1995’te kurumsal yönetim komitesi kurulmuştur. Komite, Cadbury ve Greenbury komitelerinin geliştirip sunduğu raporların verilerini ve sonuçlarını incelemelerine yapı taşı olarak almış, uygulama sırasında yaşanan problemlere de yer vererek raporları yeniden düzenleyerek güncel hale getirmiştir. Bu komite tarafından ortaya konulan Hampel Raporu olarak da adlandırılan rapor, Ocak 1998’ de “committee on Corporate Governance-Final Report” ismiyle yayımlanmıştır.

Komitenin kurulmasının asıl sebepleri Cadbury kodunun güncellenmesinin karara bağlanmamış olmasıdır. Greenbury sorunlarının çözüme kavuşması ve Birleşik Krallıkta en etkili uygulama kodları diğer yol göstericilere ilişkin karmaşıkları ortadan kaldırmak amacıyla uluslararası bir kod oluşturmaktır. Hampel Komitesi diğer bir ifadeyle “Cadbury II” şeklinde de söylenmektedir.

Cadbury I ile kıyaslanırsa Hampel Komitesi, iş dünyasına dahil olan bireylerden meydana gelmekteydi. Komiteye, Imperial Chemical Industries şirketi yönetim kurulu başkanı Sir Ronald Hampel önderlik etmekteydi ve komite üyelerinin üç de birinden fazlası sistemde kayıtlı olan şirketlerde yönetim kurulu başkanı ya da CEO (Chief Executive Officer) olarak görev almaktaydı. Diğer üyeler ise hâkim, ekonomi uzmanı, sigorta istatistikleri uzmanı, muhasebeci ve kurumsal bir hisse sahibinden meydana gelmekteydi. Birleşik Kod’ a göre baş kısım, şirketlerin kod

<sup>68</sup> Saban Esen, Nesrin Nur Yılmaz, “Borsa İstanbul 100 Endeksindeki Şirketlerin Kurumsal Yönetim Kriterleri Açısından İncelenmesi”, *Research Journal of Business & Management*, İstanbul, 2015, Cilt:2, s. 223.

<sup>69</sup> Baker, Wallage, a.g.e., s.102.

kaidelerini ne şekilde yerine getirdiklerini bildirmeleri sorumluluğunu oluşturmaktır. Sonraki kısım ise şirketlerin bazı kod kurallarını göz ardı ettiklerinde bunun nedenlerini ifade etme gerekliliğini sağlamaktır.

Hampel raporu, Cadbury raporundan sonraki beş yıllık dönemi kapsayan ve bu dönemde oluşan yasal uygulama ve değişiklikler neticesinde getirilen kurallar kapsamında ortakların hakları, yıllık genel kurul toplantılarının yapılması ve bilhassa kurumsal katılımcıların şirket yönetimi ile iletişimi mevzusunda detayı düzenlemeler yapmıştır.

Hampel raporu, Cadbury ve Greenbury raporlarının harmanlanması ve yenilenmesi neticesi ile meydana gelen bir yapıt olmasına karşın, uygulama sırasında yaşanan problemlere de çözüm yolları üretmesi ve daha önceki iki raporda da yeterince açıklanmayan birtakım mevzuları anlaşılır duruma getirmesi sebebiyle faaliyetlere yol gösteren önemli bir metindir<sup>70</sup>.

#### **1.5.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri**

OECD kurumsal yönetim ilkeleri, 27-28 Nisan 1998 yılında bakanlar seviyesinde oluşturulan OECD kurulu toplantısında devletler, alakalı diğer ülkelerarası kurumsal ve özel sektör sözcüleri ile beraber, kurumsal yönetimle ilgili prensipler ve yön veren hedeflerin iyileştirilmesi tavsiyesi üzerine meydana getirilmiştir. Yapılan toplantıda Kurumsal Yönetim Görev Gücü simi altında bir topluluk oluşturulmuş ve bu topluluk tarafından öne sürülen ilkeler, 26-27 Mayıs 1999 yılında gerçekleştirilen toplantıda kabul edilmiştir. OECD Özel Sektör Kurumsal Yönetim Danışma Grubu, Finansal Pazarlar Komitesi, Uluslararası Yatırımlar Komitesi ve Çok Uluslu Girişimciler Komitesi, Dünya Bankası ve IMF'nin desteği alınmıştır<sup>71</sup>.

Uluslararası kurumsal yönetim mevzularının araştırılması ve OECD 'nin bu konuda yapmış olduğu incelemelerinde öncelikli tavsiyeler bulunması amacıyla aralarında Sir Adrian Cadbury' nin de olduğu, uluslararası şirketlerin ve yerli kuruluşların sözcülerinden meydana gelen "The Business Sector Advisory Group on Corporate Governance" ( İşletmecilik Sektörü Kurumsal Yönetim Danışma Grubu 'nu) oluşturmuştur<sup>72</sup>.

<sup>70</sup> Committee on Corporate Governance Final Report 1998 Hampel. 1998, s.9

<sup>71</sup> 58 OECD, "OECD Principles of corporate Governance", **OECD yayınları**, Paris, 1999, s. 2

<sup>72</sup> The Business Sector Advisory Group on Corporate Governance, 2015, s. 32.

OECD'nin resmi bir kolu mahiyetinde bulunmadan onursal bir sorumluluğu yerine getiren bu topluluk, OECD ile birlikte hareket ederek farklı ülkelerdeki kuruluşlarla bir araya gelerek değişiklikleri yakından gözlemleyebilmek amacıyla, yüksek seviyede toplantılar yapmaktadır. Bu toplantılar eş zamanlı olarak Danışma Grubunun ilerideki çalışmalarına da yol gösterici olma ve fikir alışverişini sağlama özelliği de taşımaktadır. Danışma Grubu, "Kurumsal Yönetim: Küresel Piyasalarda Rekabetin ve Sermayeye Erişimin Geliştirilmesi" adı altında ilk raporunu da 2 Nisan 1998 yılında yayımlamıştır<sup>73</sup>.

Danışma Grubu başkanının Mr. Ira M. Millstein olmasından dolayı rapor, Millstein raporu olarak da ifade edilmektedir. Nitelikli kurumsal yönetimin ayrımını idrak edebilmiş çoğu ülkede, kurumsal yönetim değerinin artırılması için büyük emek sarf edilmiştir. Bu kapsamda ulusal yenilik girişimlerinde başarı göstermiş ülkelerin Dayanışma Grubu üyeleri, daha geniş bir uluslararası iş birliği oluşturulması ve "oyunun kaideleri" konusunda ittifak sağlanması durumunda bu girişimlerin daha etkili olabileceğini öne sürmüşlerdir. Dayanışma Grubu bunun yanında OECD'yi bu oluşuma katkı sağlayacak en uygun platform olarak görerek, OECD'nin gerçekleştirmesi gerekenler ile ilgili birtakım tavsiyelerde bulunmuştur<sup>74</sup>.

OECD'nin kurumsal yönetim alanında gerçekleştirdiği çalışmaların nedenleri, özel sektörün artan varlığı, mahiyeti ve küresel ekonomik sıkıntılar olarak dile getirilmiştir. Ekonomi gücünün yükseltilmesinin ana esaslarından birisinin, şirketin yönetimi, yönetim komitesi, pay sahipleri ve direkt çıkar sahibi olan diğer unsurlar arasında belli başlı bir ilişkiyi kapsamaktadır. Kurumsal yönetim uygulamaları olduğuna, ekonomik krizler ardından kurumsal yönetimde açıklık ve hesap verebilirliğin yatırımcı teminatı ve genel ulusal ekonomik iş gücü üzerindeki etkisinin bütün ülkelere kanıtlandığına, devletlerin kurumsal yönetim düzeninin içinde olduğu legal, kurumsal ve düzenleyici sistemi şekillendirmede ana etken olduğundan bahsedilmiştir<sup>75</sup>.

OECD'nin kurumsal yönetim bağlamında yaptığı çalışmaların özel sebepleri içerisinde 1997 yılında yaşanan, sonrasında da Brezilya ve Rusya'ya doğru genişleyerek yayılan ekonomik krizlerin payı küçümsenemez. Küresel ekonomik

<sup>73</sup> Sermaye Piyasası Kurulu 2005 Yılı Faaliyet Raporu, Ankara, s.25.

<sup>74</sup> 16. Kurumsal yönetim ilkelerinde değişiklik yapılması (07.02.2005 tarihli Kurul Kararı).

<sup>75</sup> 58 OECD, "OECD Principles of corporate Governance", **OECD yayınları**, Paris, 1999, s. 3.

krizlerin meydana gelmesinde, sermaye pazarlarındaki uygulamaların yetersizliği ile beraber katılımcıların haklarının temin altına alınması konusunda gerçekleşen sistematik başarısızlıkların ve bunun neticesinde oluşan güvensizliğin büyük ölçüde etkisi olduğuna değinilmektedir<sup>76</sup>.

## 1.6. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ

Yurdumuzda kurumsal yönetim kapsamındaki uygulamalar diğer ülkelere bakıldığında çok geç başlamıştır. ABD ve İngiltere'de kurumsal yönetim alanındaki uygulamaların ekonomik krizlerle gündeme geldiği hesap edildiğinde, Türkiye'deki uygulamaların da 2001 ekonomik krizi ve sonrasında meydana çıkan bilhassa bankalardaki yasal olmayan kredi işlemler neticesinde hızlandığını söylemek kurumsal yönetimin dünyadaki oluşumuna zıt düşmeyecektir<sup>77</sup>.

Yurdumuzda, şirketlerin kısa vadede sonlanması, katılımcıların ve çıkar sahiplerin hak edişlerini yeterince gözetecek yasaların olmaması, yerli/yabancı yatırımcıya duyulan gereksinim gibi sebeplerden dolayı etkili yönetime yoğunlaşmış ve kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye'de ele alınması ve faaliyet göstermesi ihtiyacını meydana getirmiştir<sup>78</sup>.

İlerleme sağlamış ekonomilerde 1970'li dönemlerde oluşan kurumsal yönetim faaliyetleri Türkiye'de 21. yy başlarında gelişim göstermiş olsa da, Türkiye'deki sistemi oluşturan kurumların, daha önceki iyi uygulamaları kıstas olarak geliştirdikleri düzenlemeler sayesinde aradaki uçurum seri bir şekilde kapanma eğilimindedir.<sup>79</sup>

Ülkemizde kurumsal yönetim kapsamındaki uygulamalarının ana başlangıcı 2003 yılında SPK tarafından "Kurumsal Yönetim İlkeleri" adı altında yayımlanan çalışmadır. Diğer ülkelerdeki çalışmalara paralel olarak, ilk 1999 yılında yayımlanan OECD kurumsal yönetim ilkeleri olmakla beraber dünyada kabul görmüş ana unsurlar ve ülkemizin kendine has şartları göz önüne alınarak düzenlenen bu ilkeler, devamında gerçekleşen gelişmeler doğrultusunda, Şubat 2005'te yeniden düzenlenmiştir. İlkeler öncelikli olarak kamuya açık anonim şirketlere uygun olarak

<sup>76</sup> Sermaye Piyasası Kurulu 2005 Faliyet Raporu, Ankara, 2005, s.32.

<sup>77</sup> M. Kemalettin Çonkar, Cemal Elitaş, vd., "GMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki (XKURY) Firmaların Finansal Performanslarının Topsis Yöntemi ile Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu ile Analizi", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, İstanbul, 2012, Cilt:61, Sayı:1, (80-90) s. 86.

<sup>78</sup> Çonkar, Elitaş, vd., a.g.e., s. 87.

<sup>79</sup> Tülin Seçen, "Kurumsal Yönetimde Etik Değerler" 2006, [http://www.iccdanismanlik.com.tr/MakaleDetay.asp?MakaleId=11,\(Erişim Tarihi: 20.02.2018\)](http://www.iccdanismanlik.com.tr/MakaleDetay.asp?MakaleId=11,(Erişim Tarihi: 20.02.2018)).

hazırlanmış, daha sonra özel sektör de çalışma yapan diğer şirketler için de uygulanabilir olması gündeme gelebilmektedir<sup>80</sup>.

“Hisse sahipleri”, “Kamuyu bilgilendirmede saydamlık”, “Çıkar sahipleri” ve “Yönetim kurulu” şeklinde dört ana unsurdan oluşan ilkelerde bulunan kriterlerin uygulanıp uygulanmaması zorunlu değildir. Fakat hisse senetleri borsada işlem gören şirketler de bu kriterlerin uygulanıp uygulanmadığına, uygulama yapılmadı ise bunun gerekçelerine açıklık getirmeye, bu kriterlerin eksiksiz uygulanmaması sonucunda oluşan çıkar çatışmalarına ve ileride şirket yönetim uygulamalarında ilkelerde bulunan kriterle etrafında bir yenilik yapma hedefinin bulunup bulunmadığına dair açıklamaya, yıllık faaliyet defterlerinde yer verilmesi ve bunun yanında bir de kamuya açıklaması şarttır. Kurumsal yönetim ilkelerinde bulunan bu mecburiyet SPK'nın 2003/62 sayılı haftalık bülteni ile ilgililere yeniden hatırlatılmıştır<sup>81</sup>.

Kurumsal yönetim ilkelerinin yayımlanmasının üzerinden bir yıl gibi bir zaman geçtikten sonra, ilk yapılan çalışmalar da gözden geçirilerek SPK tarafından verilen ve İMKB Bülteni vasıtasıyla halka duyurulan 10.12.2004 tarih ve 48/1588 sayılı hüküm ilke kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğun halka ilanı zorunlu hale getirilmiştir. Bu duruma uyulmadığında gerekli idari ve kanunla ilgili yaptırımların başlatılacağı bildirilmiştir<sup>82</sup>.

Bahsi geçen kararın birinci maddesinde hisse senetleri İMKB'de faaliyet gösteren şirketlerin 2005 yılında yayınlanan 2004 uygulama raporlarından itibaren, uygulama raporlarında ve bulunuyorsa internet sitelerinde kurumsal yönetime uygunluk hususundaki ifadeleri ile kriterleri karşısındaki konumların görülebilmesi amacıyla Yönetim Uyum Raporuna (uyum raporu veya kurul da yer verilmesi mecburiyeti getirilmiş ve uyum raporunun bulundurması gereken minimal kriterleri belirlenmiştir<sup>83</sup>.

## 1.7. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNCELİKLERİ

Türkiye de sanayi devriminin kaçırılmasından sonra özellikle Cumhuriyet dönemi ile başlayan kalkınma ve sanayileşme çalışmaları 1950'li yıllara kadar hızla

<sup>80</sup> İnan Özalp, H. Zümrüt Tonus, vd., “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Eskişehir, 2008, Cilt:8, Say: 1, (70- 80) s. 72.

<sup>81</sup> Özalp, Tonus, vd., a.g.e., s. 73.

<sup>82</sup> Şimşek, Özgener, a.g.e., s.102.

<sup>83</sup> Sermaye Piyasası Kurulu 2005 Yılı Faaliyet Raporu, Ankara, 2005, s. 28.

gelişse de söz konusu yılları takip eden siyasi sorunlar ve Türkiye'nin istikrar sorunları kurumsal yönetimi bir süre de olsa askıya almıştır. Zira dünya da yaşanan örneklerin ve ilerleyişin etkileri ülkemizde 1990'lı yılların başında açılan otomotiv şirketleri ve üretim tesislerinin iş dünyasına örnek olması ile gerçekleşmiştir<sup>84</sup>.

Türkiye de Kurumsal yönetimin önceliklerine baktığımızda ilk olarak karşımıza tüm dünya da olduğu gibi ekonomik ve sosyal yanı sıra politik düzen ile uyum çabaları gelmektedir. Türkiye de varlığını sürdüren tüm kurumsal şirketlerin ortak düzenleyicisi olan yasalar gereği şirketlerin ilk önceliği yasal zorunluluklar olmaktadır. Buna ek olarak sanayi ve ticaret bakanlığının yıl içinde ortaya çıkardığı değişen yasalara da uyum gerekmektedir. Kurumsal şirketlerin işleyişini incelendiğinde ilk olarak ekonomik sosyal ve Politik önceliklerine öne çıkmaktadır<sup>85</sup>.

### **1.7.1. Ekonomik, Sosyal ve Politik Öncelikler**

Yönetişimin kuramcıları, bu ilkelerin neticesi olarak klasik mesuliyet anlayışının nihayetinde yeni süreçlerle yer değiştirdiğini ifade etmektedirler. Değişim gösteren süreçlerden en etkili olan tüketicinin tercihi ve sorumluluk kuramı olmuştur. Mesuliyet yönetim alanında zayıf bir boşluk oluşturmuş, neticesinde de yeni arayışlara yol açmıştır<sup>86</sup>.

Kamu hizmetlerini nitelik ve birim açısından siyasi hükümlere göre değil, sektörün taleplerine göre düzenlemek; hizmet sağlayıcılarının kendi iş geliştirme güçleri ile ilgili anlık geri dönütler almalarını sağlamış ve tüketiciler böylelikle tercih ettikleri bireylere başvurma gereği duymadan hizmeti etkileyebilme imkânına sahip olmuşlardır<sup>87</sup>.

### **1.7.2. Katılımcılık**

Yönetişimin öncelikli ilkeleri arasında şeffaf bir strateji belirlemek, hayata geçirmek ve uygulama sonuçlarını açıklamak, ilgili protokoller ile genişlemek mecburiyetinde olan bir amaç olarak görülmektedir. Bu olay yetkilerin devredilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Çağımızda gelişme stratejisine müdahale etmek kapsamında sivil toplum kuruluşları aracılığıyla yetki devredilmesi daha etkin hale gelebilmekte ve sürekli olarak denetlenebilmektedir<sup>88</sup>.

<sup>84</sup> Bankacılar Dergisi, Sayı 53, Ankara, 2005, s.123.

<sup>85</sup> Bankacılar Dergisi, Sayı 53, Ankara, 2005, s.123.

<sup>86</sup> Döner, a.g.e., s. 22.

<sup>87</sup> Tülin Ural, "*İşletme ve Pazarlama Etiği*", Detay Yayıncılık, Ankara,2003, s. 41

<sup>88</sup> Şimşek, Özgener, a.g.e., s. 113.

Sivil toplum kuruluşları devletle olan münasebetlerinde kamu çalışanları ve bürokrasiyle birebir iletişim kurmakta ve kamu sektörünün çalışma şekli bu iletişimin içeriğine yön vermektedir. Birçok ülkede kamu sektörünün aktif çalışması, gereğinden fazla merkezîyetçilik anlayışı, kamu ihtimamının etkin olarak ortaya konulması, merkezi hükümetin esnek olmayan karar ve uygulamaları gibi sorunlar nedeniyle engellenmektedir<sup>89</sup>.

### **1.7.3. Bürokratik Şartlar**

Demokrasi bünyesinde ortaya çıkan meselelerin çözülmesinde siyasal yükümlülük ve bürokratik yönetim işlevlerinin büyük bir öneme sahip olduğu belirtilmektedir. Teşkilat yapılarının bu süre zarfında demokratik yönetimi bizzat kendilerinin üreterek oluşturması gerekmektedir. Fakat uygulamadaki ussal denetimler ve aşamalar, devamlı siyasal liderlerin lehine hizmet etmekte bu da hiyerarşinin dışına çıkılmasına sebep olmaktadır<sup>90</sup>.

### **1.7.4. Saydamlık**

Çağımızda suiistimallerin belirlenmesi, önüne geçilmesi ve ortak çıkarların muhafaza edilmesi hususunda en önemli etkenlerden biri de saydamlık mekanizması olmuştur. Bu sayede kurumsal anlayış, önsezi, sisteme uyumlu bilgi ve anayasal düzende otorite-hiyerarşi ilişkileri daha etkili biçimde yürütülebilmektedir<sup>91</sup>.

### **1.7.5. Yeni Liderlik Anlayışı**

Siyasal sistemde yönetim, iki taraflı önderliği gerektirmektedir. Bu da yönetimin değerleri içerisinde iletişim ve iş birliği geliştirme yetisini ve bunların farklı uzantılarını dengeleyebilmeyi, kamu yararıyla ilgili karar veren milletin temsilcisi olabilmeyi gerektirir. Kurumsal iş geliştirme kapasitesi ve koruma hassasiyetini gerektiren imajı, kamuoyunun görüşleri üzerindeki etkileri indirgemeyi, esas hakları

---

<sup>89</sup> GREEN, Richard T. And Lawrence HUBBELL, "On Governance and Reinventing Government", Refounding Democratic Public Administration, Modern Paradoxes, Post Modern Challenges, G. WAMSLEY (Ed), USA, 1996, s. 38.

<sup>90</sup> WOLF, James F., "Moving Beyond Prescriptions Making Sense of Public Administration Action Contexts" Gary L. WAMSLEY (Ed.), Refounding Democratic Public Administration, Modern Paradoxes, Post Modern Challenges, USA, 1996, (141-167) p.145.

<sup>91</sup> PETERS, B. Guy And John PffirRE, "Governance without government? Rethinking Public Administration", Journal of PA Research&ITeory, 8, 1998, (223-244) s.230.

güvence altına almayı, hukukun üstünlüğünü sağlamayı ve vatandaşı demokratik yönetim süresi boyunca eğitici, öğretici ve halktan yana olmayı gerektirmektedir<sup>92</sup>.

### 1.7.6. Demokratik Sorumluluk

Ana hatlarıyla yönetimde esas öğelerin yükümlülüğünün sağlanması olduğu ifade edilmektedir. Fakat demokratik yükümlülük, yeterince karmaşık ve pürüzlü bir kıstas olarak ele alınmaktadır. Çünkü neden olma ve yönetim gücünü birbirinden ayrı ele almak ve bunları kişiselleştirmek bir hayli meşakkatli görülmektedir<sup>93</sup>.

Yaşadığımız yüzyılda klasik yöntemler tamamen kullanım dışı kalmasa da dikey hiyerarşi kendisini yatay ağlara bırakmaktadır. Lakin bu süre zarfında da iki ana sorunla karşı karşıya gelmektedir. Bu sorunlardan birincisi, klasik dikey hiyerarşik düzenin küreselleşme ve yetki devirleri çalışmalarının meydan okumaları karşısında nasıl uyumlu bir tutum göstereceği yani yatay sistemle, dikey sistemin nasıl bir bütün oluşturacağıdır<sup>94</sup>.

Ana sorunlardan ikincisi ise kapasite ile ilgilidir. Bu başlıkta yönetme ve başarıya ulaşma becerilerinin nasıl geliştirilebileceği konusu ele alınmaktadır. Asırlardır hiyerarşik güç kamu düzeninin entelektüel temeli olarak görülmüştür. Aynı zamanda yükümlülük sisteminin oluşturulması için bürokrasiye güç devredilmiştir. Bu sebeple yönetimlerden aktif yönetim ve mesuliyet sisteminin oluşturulabilmesi için yeni yöntemler geliştirmesi beklenmektedir<sup>95</sup>.

Fakat bunu bürokrasi mi yoksa yönetim mi yapacak? Bu sorunun cevabı henüz belirlenememiştir. Kamu yönetimindeki dikey yönetim işleyişi yatay yönetim işleyişi ile devamlı sorunlar yaşamaktadır. Böyle bir alanda yönetim sistemleri yönetme ve başarılı olma yetilerini nasıl geliştirecekler? Sorunun cevabı da belirsizlik göstermektedir. Bu belirsizliğin sonucu doğal olarak yönetişimin bu yönü ile ilgili de aksaklıklar yaşanmasına yol açmaktadır<sup>96</sup>.

---

<sup>92</sup> Green-Hubbell, a.g.e., s. 39.

<sup>93</sup> Kettl, F. Donald, , "The Transformation of Governance: Globalization, Devohrtioa And The Role Of Government", *Public Administration Review*, 2000, 60, 6, (488–498) s.490.

<sup>94</sup> O'toole, Jr. Lavrence, "The İmplications for democracy in a networked bureaucratic word", *Journal Of PA Research & Theory*, 1997.7.3, s. 449.

<sup>95</sup> Kettl, a.g.e., s. 494.

<sup>96</sup> Kettl, a.g.e., s. 495.



## 1.8. GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI VE KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI

Klasik yöntemle kurumsal yönetimin mukayesesini yapmadan ve ikisi arasındaki ayrımları belirtmeden önce klasik aile şirketlerinden çağımızın gelişmiş ve çok ortaklı şirketlerine doğru giden yolda meydana gelen değişimlerden kısaca bahsetmek gerekmektedir. Organizasyonlarda sahiplik, sermaye ve yönetim usulünü inceleyecek olursak zamanla birtakım gelişmelerin gerçekleştiği izlenmektedir<sup>97</sup>.

Ekonominin kalkınması, rekabet gücünün artması ve diğer etkenler, klasik işletmeleri çok ortaklı olmaya yönlendirmektedir. Klasik şahıs şirketleri (gerçek kişi şirketi, adi şirket vs.) ve aile şirketleri, "Sermaye şirketleri" konumuna geçerek hisse senedi ihracı yoluyla katılımcı temin etmeye çalışırlar. Şirketlerin kalkınmasına ve gelişmesine bağlı olarak klasik "kesin sahiplik" oluşumu zamanla ortadan kalkmaya başlar<sup>98</sup>.

Mülkiyet ve aitlik, şirketin büyük payını elinde bulunduranlar ve azınlık hisselerine sahip olanlar arasında bölüşülmüş, olur. Şirket kurucuları ve ana hissedarların, klasik aile şirketlerinde gerçekleşen sahip ve vekil ilişkisi ortadan kalkmış olur. Yönetim kurulu ve icradan mükellef vekil şirketin genel müdürü veya icra başkanı), yalnız şirket kurucularının ve ana katılımcıların kazançlarını değil, bütün pay sahiplerinin ve hissedarlarının çıkarlarını gözetmekle yükümlüdür<sup>99</sup>.

Şirket yöneticisi ya da genel müdürü kesin sahiplikten çıkan şirkette bundan sonra bütün hisse sahiplerine karşı yükümlülüğü kendi üzerine almıştır. İdareci veya idare kurulları pay sahiplerinin planlamalarıyla uyumlu olacak şekilde şirketi yönetmekle mükelleftir. Ancak pay sahiplerinin planlarına göre şirket yönetmek çok da imkân dâhilinde bir durum değildir<sup>100</sup>.

Bu sebeple yöneticiler ilk olarak şirket kazançlarını gözetecek hamleler yapmalıdır. Bu kapsamda ileride de şirket başarısına dâhil olmak isteyen yöneticiler, pay sahiplerinin beklentilerine ters düşmeyen kararları şirketin kazançlarına da uyumlu hale getirme gayreti içinde olmalıdır. Aksi gelişen durumlarda pay

<sup>97</sup> Aktan, a.g.e., s. 21.

<sup>98</sup> Hergüner, a.g.e., s. 7.

<sup>99</sup> Osman Gürbüz ve Yakup Ergincan, "**Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu Ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**", Literatür yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 22

<sup>100</sup> Hergüner, a.g.e., s. 11.

sahipleriyle, verilecek kararlar konusunda ulaşımcı olmaya ve ikna yetisini kullanmaya çalışmalıdır<sup>101</sup>.

Çağımızın geniş ve fazla katılımlı şirketlerinde, “sahiplik” ve “idare” kavramlarının kaçınılmaz olarak birbirinden ayrılması ve uygulama kısmında şirket kurucularının ve ana katılımcılarının “sahiplik” ve “kontrol” işlevsellerini kendi yaralarına hizmet edecek şeklide kullanmaları ortaya çıkmaktadır. Hisse sahiplerinin esas sahiplik haklarını görmezden gelmeleri ve bu durumu kullanmaları kurumsal yönetimin bilimsel manada ortaya çıkmasına zemin ve gereklilik oluşturmuştur<sup>102</sup>.

Kurumsal yönetim ana çerçeveden bakıldığında şirket sahipliğiyle (ana sahip, kurucu, hisse sahibi, menfaat sahipleri) alakalı şartları kapsar. Klasik yöntemde şirket sahipliği; kurucu ve ana sermayedar şeklide bir yaklaşıma sahip olduğundan, alından kararlar ve yaptırımlar, şirket sahibinin kişisel ve takdiri kararlarına bağımlı bulunmaktadır. Klasik yöntemle kurumsal yönetim arasındaki esas ayırım, kurallar ve takdir yönündedir<sup>103</sup>.

Hlbuki klasik şirket yönetimini kurumsal yönetimden ayıran en mühim fark şartlara dayalı yönetim olması değil, takdiri kararlara bağlı yönetim anlayışıdır. Klasik şirket yönetimlerinde, sahiplik ve denetim kavramları ayrı ayrı yürütülmediği için şirket sahipleri, yöneticileri, aile yeleri (aile şirketlerinde) ve yönetim kurulu yeleri, şirkette hisse sahiplerinin ve diğer paydaş gruplarının hak edişlerini gereğince gözetmeyerek ya da önemsemeyerek şahsi idari ve takdiri tercihleri ile şirket yönetimini ele almaktadır. Bu şekilde bir yönetim anlayışıyla varlığını sürdüren şirketlerde usulsüzlüklerin, yetkiyi kötüye kullanmaların, eşitsizliklerin ve yolsuzlukların ortaya çıkması ihmal dhilindedir. Kurumsal yönetimi, klasik yönetimden ayıran en belirgin fark budur<sup>104</sup>.

---

<sup>101</sup> Yıldırım, Bilen, a.g.e. s. 41.

<sup>102</sup> Hayrettin zler, Derya Ergün zler, “Gülten Eren Gümüştekin, Aile İşletmelerinde NePotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Erzurum, Sayı:17, (400-500) s. 440.

<sup>103</sup> Saygılı, a.g.e., s. 19.

<sup>104</sup> O'toole, Jr. Lavrence a.g.e., s. 32

## İKİNCİ BÖLÜM

### İLAÇ ENDÜSTRİSİNE GENEL BAKIŞ

#### 2.1. İLAÇ ENDÜSTRİSİ

İnsan ve hayvan sağlığı alanında; insanları ve hayvanları öncelikle koruma amacı ile sonrasında ise tedavi etmek ve sağlık açısından desteklemek için hem bitkisel hem de hayvansal kaynakları kimyasallar ile tıp alanında kullanılan fermasötik teknoloji dahilinde harmanlayarak ilaç üretimi yapan ilaç endüstrisi, bu özelliği sayesinde aynı zamanda sağlık alanına birincil derecede hizmet veren endüstri alanı olmaktadır<sup>105</sup>.

##### 2.1.1. İlaç Endüstrisinin Temel Dinamikleri

İnsan ve hayvan sağlığına yönelik tedavi edici ve koruyucu ilaç üretimini yapan ilaç endüstrisi, kullanmış olduğu üretim kaynakları açısından farklı bir gelişme potansiyeline ve bütçeye sahip olan bir sanayi alanıdır. Tıp alanında olmazsa olmaz bir görev üstlenen ilaç endüstrisi; üzerine düşen tüm görevleri yerine getirirken aynı zamanda birtakım gerekliliklere ve şartlara da uymakla yükümlü olmaktadır. Bu bağlamda ilaç endüstrisinin gelişmesine ortam hazırlayan ve gelişmesini hızlandıran en önemli yapı; AR-GE yani araştırma-geliştirme faaliyetleri olmaktadır<sup>106</sup>.

1 milyon çalışana ulaşan ilaç endüstrisi, 1,1 milyar dolara kadar çıtayı yükselten bir ekonomi ile dünya genelinde oldukça büyük bir küresel pazara sahiptir. Bu durum aynı zamanda ilaç endüstrisinin dünya pazarı üzerinde ve uluslararası alanda önemli bir rekabet alanı olmasını da kaçınılmaz hale getirmektedir<sup>107</sup>.

Gerek insan sağlığı gerekse hayvan sağlığı açısından hayati önem taşıyan ilaçların üretimini yapan ilaç endüstrisi, üstlenmiş olduğu bu hayati görev neticesinde aynı zamanda bugün olduğu gibi yarın da önemli bir konuma sahip olacak bir endüstri alanıdır.

Beşerî bir ortam olan dünyada savaş ve ekonomik kriz gibi birçok olay yaşanırken aynı zamanda doğal afetler de sık sık meydana gelmektedir. Bu tür

<sup>105</sup> Mustafa Fırat, "İlaç Sanayi'de Rekabet Üzerine Pilot Bir Çalışma", Türkiye Cumhuriyeti Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara, 2006, s. 4

**(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi).**

<sup>106</sup> Murat Civaner, "Türkiye'de İlaç Şirketlerinin Kullandıkları Pazarlama Yöntemleri ve Hekimlerin Bu Konudaki Değerlendirmelerinin Etik Açısından Sorgulanması", Türkiye Cumhuriyeti Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010, s. 1 **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**

<sup>107</sup> Hakan Orhan, Sektörel Bakış – İlaç, KPMG, İstanbul, 2018, s. 5.

ortamlarda ise ilaç endüstrisinin üretmiş olduğu tüm tıbbi malzemelere ve ilaçlara ihtiyaç duyulması ilaç endüstrisini daha da vazgeçilmez bir konuma sahip olmasını sağlamaktadır<sup>108</sup>.

Gelişen teknoloji ve bilim ile birlikte insanlığın girdiği yeni yüzyılda meydana gelebilecek birçok kavram olsa da bu kavramlardan birisi de sağlık olacaktır. Canlının sürekli yaşadığı dünya üzerinde ilaç endüstrisi oldukça sağlam temeller üzerine kurulmuş ve hayati bir önem taşıyan bir endüstri dalı olmaktadır<sup>109</sup>.

### 2.1.2. İlaç Endüstrisinin Bileşenleri ve Kuruluşlar

İlaç endüstrisini meydana getiren bileşenler adeta bir piramit sistemine benzemektedir. İlaç endüstrisinin bileşenlerinin en üst kısmında araştırma-geliştirme etkinlikleri bulunurken bir alt seviyede ise ilaç endüstrisini meydana getiren kuruluşlar bulunmaktadır. İlaç endüstrisinin bileşenlerinin tam orta noktasında yer alan firmaların her birisi kendilerinin ya da diğer kuruluşlarının lisanslı ürünlerini kullanan yüzlerce kuruluş görülmektedir. Piramit görüntüsünü andıran ilaç endüstrisinin temelini ise biyoteknoloji yöntemini kullanan küçük çaplı kuruluşlar oluşturmaktadır<sup>110</sup>.

İlaç endüstrisi içerisinde birçok rekabeti barındıran bir sanayi dalıdır. Bu rekabet ortamı aynı zamanda kuruluşlar arasında herhangi bir üstünlük olmasını engellemektedir. İlaç endüstrisini oluşturan kuruluşlar listesinin ilk 10 sırasında yer alan ilaç üreticiliği yapan kuruluşlar ise dünya çapındaki ilaç endüstri pazarının %20 oranı kadar olan alana sahip olmaktadır. Dünya üzerinde birçok ilaç üretim kuruluşu üretim etkinlikleri yaparken özellikle son dönemlerde oldukça etkin olan yirmi kuruluşun en az dokuzu Avrupa kaynaklı olan kuruluşlardır<sup>111</sup>.

İlaç üretimi yapan kuruluşlar arasında yapılan evliliklerin son dönemlerde artış göstermesi ilaç kuruluşlarının dengeleri üzerinde de etkili olmuştur. Özellikle 1995 senesinde Glaxo ile Wellcome kuruluşlarının<sup>112</sup>, 1996 senesinde Sandoz ile Ciba

---

<sup>108</sup> Civaner, a.g.e, s. 9.

<sup>109</sup> Nazlı Sevgi Şencan, Belgin Aydın, vd., "Türk İlaç Sanayinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma", **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, Ankara, 2017, Cilt:3, Sayı:2, (100-120) s. 119.

<sup>110</sup> Decklerck, P. J., "Biologicals and Biosimilars: A Review of the Science and its Implications", **Generics and Biosimilars Initiative Journal**, 2012, (10-15) s. 12

<sup>111</sup> Özgür Uğurluoğlu, Gülcan Kahraman, "Türkiye İlaç Sektöründe Stratejik Ortaklıklar, Birleşme ve Satın Almalar: 2006-2014 Döneminin İncelenmesi", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, İstanbul, 2016, Cilt:14, Sayı:4, (200-201) s. 201.

<sup>112</sup> Uğurluoğlu, Kahraman, a.g.e., s. 202.

kuruluşlarının ve 1999 senesinde ise Zeneca ve Astra ilaç üretim kuruluşlarının evlilik ilişkisine girmesi kuruluşlar arasındaki dengelerde etkin rol oynamıştır<sup>113</sup>.

ABD'de temelleri sağlam olan ilaç üretim kuruluşlarının özellikle geçtiğimiz son on yıl içerisinde dünya pazarında en çok ilaç üretimi ve pazarlaması yapması ile kuruluşların dünya pazarı üzerinde almış olduğu paylarda da değişimler görülmüştür. 1992 senesinde Avrupa ilaç kuruluşları dünya pazarı üzerinde büyük kar sağlarken 2000 yılında dünya ilaç pazarında ilk on üründen sekizinin ABD'nin ve ikisinin ise Avrupa'nın pazarlaması ABD'de bulunan ilaç kuruluşlarının pazardaki paylarını arttırmıştır<sup>114</sup>.

Bu konuda değerlendirme yaparak Rekabet Edilebilirlik raporu sunan Avrupa Komisyonu'nun bu raporuna göre Avrupa temelli ilaç kuruluşlarının ilaç pazarlamasında zor bir süreç geçirdikleri ifade edilmiştir<sup>115</sup>.

Ayrıca Avrupa Komisyonu'nun hazırlamış olduğu bu raporda Avrupa ve ABD temelli olan ilaç kuruluşlarının rağbet görecekle olan yeni politikaları geliştiremediklerinden dolayı değil iki pazar alanında da talep artış olanının farklı olmasından pay artışının ve azalışının olduğu saptanmıştır<sup>116</sup>.

İlaç hazırlama teknikleri ile etkilerini inceleyerek ilaç üretimi yapan kuruluşlarının birçoğu ABD temelli kuruluşlar olmaktadır. Kuruluşlar sıralamasının ilk sıralarında yerini alan Rhone-Poulenc Rorer gibi birçok Avrupalı ilaç kuruluşları ise bu kuruluşlar ile birleşme yoluna giderek dünya pazarında elde ettikleri payı artırma politikası uygulamaktadır. Genetik hastalıkların tedavi edilmesine yönelik RPR Gencil adı altında bölüm açan Rhone-Poulenc Rorer kuruluşu bu bölüm ile birlikte bünyesi altındaki 14 kuruluş ve laboratuvar ile birlikte kapsamlı bir alan ile iş birliği yapma politikası uygulamıştır.<sup>117</sup>

Bu bölüm üretmek olduğu bazı ürünleri halen klinik araştırma aşamasında incelemeye devam etmektedir. İlaç üretim tekniklerini ilaçların etkileri ile geliştirme

---

<sup>113</sup> Hannah Blake, "A History of AstraZeneca, Pharmaphorum", [https://pharmaphorum.com/views-and-analysis/a\\_history\\_of-\\_astrazeneca/](https://pharmaphorum.com/views-and-analysis/a_history_of-_astrazeneca/), (Erişim Tarihi:11.03.2018).

<sup>114</sup> Uğurluoğlu, Kahraman, a.g.e., s. 202.

<sup>115</sup> Fırat, a.g.e., s.5.

<sup>116</sup> Kaya Turgut, "İlaç Sektörü 2023 Vizyonu", *Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu*, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/vizyon2023/si/EK-16.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/si/EK-16.pdf), (Erişim Tarihi: 11.03.2018).

<sup>117</sup> İlker Kancık, "Avrupa Birliğinde İlaç Sektörünün Yapısal Analizi", *Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu*, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/vizyon2023/si/EK-7.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/si/EK-7.pdf), (Erişim Tarihi:11.03.2018).

alanında yatırımlarını her geçen gün üst çığaya çıkartan bir diğer kuruluş olan Glaxo, Affymax kuruluşunu satın alarak birleşme yoluna gitmiştir<sup>118</sup>.

### 2.1.3. Dünya Çapında İlaç Endüstrisinin Gruplandırılması

Dünya genelinde ilaç endüstrisi pazarında faaliyet gösteren ilaç kuruluşları buldukları seviyeye göre dört farklı sınıfta incelenmektedir.

1. Yalnız işlenmiş ilaç üretimi yapan ilaç kuruluşları. Dünya genelinde tam 87 ülke bu sınıfta konumlandırılmaktadır.

2. Türkiye’de bu sınıfa dahil olmak ile birlikte toplamda dünya çapında 13 ülke hem işlenmiş hem de etkili ilaç ürünleri üreten kuruluşlar arasında sınıflandırılmaktadır.

3. Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, İsviçre, Hollanda, Belçika, İsveç, İngiltere, Fransa, Almanya gibi ülkelerin oluşturduğu yenilikçi ve gelişimci politika izleyen ilaç üretim tekniklerine sahip ülkeler sınıfı bulunmaktadır.

4. İlaç kuruluşlarının sınıflandırdığı bir diğer alan ise araştırma yöntem ve teknikleri güçlü olan ülkelerdir. İtalya, İsrail, Kore Cumhuriyeti, Kanada, Macaristan, Portekiz, Meksika, Yugoslavya, Danimarka, İrlanda, İspanya, Arjantin ve Hindistan ülkeleri 1961-1990 yılları arasında ilaç endüstri alanında en az bir molekül keşfi yaparak dünya pazarına sunmuş ülkeler bu sınıfa dahil olmaktadır.

5. Dünya üzerinde dört farklı sınıfa ayrılmış olan bu ülkeler arasında Türkiye’nin hedefi 2003 ile 2013 yılları arasında ülke içerisinde var olan araştırma düzeyinin belirli amaçlara yönelerek bir sistemin oluşturulması ve araştırma ortamının hazırlanması şartı ile ilaç endüstrisi alanında araştırmacı bir ülke olmaktadır<sup>119</sup>.

### 2.1.4. Geçmişten Bu Yana İlaç Endüstrisi

İlaç üretimleri 20. yüzyılın başından itibaren eczanelerden ayrılarak laboratuvarlarda yapılmaya başlanırken bu durum aynı zamanda ilaç endüstrisinin temellerini atmaya başlamıştır. Bu süreç içerisinde eczanelerde üretimi yapılan ilaç ürünleri bir adım önde olmak üzere büyük bir önem arz etmeye başlamıştır. Yerli ilaç üretimi oldukça sınırlı bir seviyede kalırken diğer ülkelere temin edilen ilaç ürünleri dünya pazarında önemli bir yer tutmaya başlamıştır. 1933 tarihli ilaç endüstrisine ait resmi ve tarihi belgeler incelendiğinde yerli üretim ve kullanıma hazır olan ilaçlara

<sup>118</sup> The New York Times, “Glaxo to Acquire Affymax”, <https://www.nytimes.com/1995/01/27/business/glaxo-to-acquire-affymax.html> (Erişim Tarihi: 12.03.2018).

<sup>119</sup> Civaner, a.g.e, s.7.

oranla yabancı olan ve kullanıma hazır hale getiren ilaçlara izin verildiği açık bir şekilde ifade edildiği görülmüştür<sup>120</sup>.

İlaç endüstrisi 1950 yılından sonra modernleşme dönemine girmiştir ve dolayısıyla da bu dönem itibari ile yerli kuruluşlarda yerli yatırımlar ile üretilen ilaç ürünlerinin yerini modern ilaç kuruluşları almaya başlamıştır. 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu'nun 1954 senesinde çıkarılması ile birlikte yabancı ilaç üretim kuruluşları Türkiye'nin ilaç pazarındaki yerini daha da genişletmeye başlamıştır<sup>121</sup>.

1950'li yıllar itibari ile tedavi edici özelliği olan antibiyotik ilaçlar ve kullanıma hazır diğer ilaç ürünlerinin üretimine Türkiye'de hız verilmeye başlanmıştır<sup>122</sup>.

Türkiye, ilaç ihtiyacının %95 oranını yerli ilaç üretimini 1952 ile 1972 yılları arasında kurmuş olduğu modern ilaç üretim kuruluşları sayesinde karşılamaya ve aynı zamanda ilk defa bu dönemlerde ilaç ham maddesi üretimi yapmaya başlamıştır. 1970'li yılların başında ilaç üretim kuruluşlarının hemen hemen hepsine 11 civarında yabancı ilaç üretim kuruluşu sahip olurken bu kuruluşlara ek olarak 130 civarında yerli ilaç üretim kuruluşu da ilaç pazarındaki yerini alarak etkinliklerini arttırmıştır<sup>123</sup>.

1963 senesinde Türkiye ilaç üretim sanayisi Kuzey Amerika, Japonya ve Avrupa ülkeleri haricinde tüm ilaç üretimi yapan ülkelerin ön sıralarında yerini alırken birçok ülke için de özenilen ve örnek görülen bir ülke konumuna sahip olmuştur. Türkiye'nin ilaç üretimi alanında büyük bir atılım gösterdiği bu dönemlerde ayrıca Türkiye, ilaçlara yönelik hammadde üretimi alanına giriş yaparken yurt dışı ilaç pazarlaması alanında da faaliyetlerine başlamıştır. 1970 yılından itibaren ilaç sanayisine devasa yatırımlar yapan Türkiye, bu dönemlerde toplamda 16 ülke arasında 4. sırada yerini almıştır<sup>124</sup>.

---

<sup>120</sup> Kaya Turgut, "Türkiye İlaç Sanayi Sektör Raporu", **Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Türkiye İlaç Sanayi Meclisi**, İstanbul, TOBB Yayın Sıra No: 2008/76, (5 -7) s. 5.

<sup>121</sup> Fırat, a.g.e., s.44.

<sup>122</sup> Esra Özgürler, "Günümüz İlaç Politikalarının İlaç Endüstrisi Üzerine Etkileri ve Yatırımcıların Beklentileri", Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Tekirdağ, 2013, s.171 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>123</sup> Fırat, a.g.e., s. 10.

<sup>124</sup> İlker Kançık, "Avrupa Birliğinde İlaç Sektörünün Yapısal Analizi", **Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu**, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/vizyon2023/si/EK-7.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/si/EK-7.pdf), (Erişim Tarihi:11.03.2018).

1971 yılı sonrasında Türkiye ilaç endüstrisi alanında yabancı sermayeye ortam sağlanmamıştır. Bu durum hem ruhsat alımlarına hem de ilaç endüstrisi alanında kar paylarının oluşmasına engel olmuştur ve bu durumlar tamamen uygulamaların tutarsız olmasından, gelişmelerin takip edilmemesinden kaynaklanmıştır. Bu durum Türkiye ilaç endüstrisi alanını daha özel ve farklı bir konuma taşımıştır<sup>125</sup>.

Türkiye ilaç endüstrisinde uygulanan bu sistem doğrultusunda 1975-1976 yılları arasında 4 farklı ülke Türkiye pazarını terk ederken bu durum 1990 yılına karda devam etmiştir ve yine 1990 yılına kadar herhangi bir yabancı ülkenin bu alanda yatırım yaptığı görülmemiştir<sup>126</sup>.

Devlet etkilerinin yoğun bir şekilde devam etmesi 1972 ile 1984 yılları arasında yoğun bir duraklama ve gerileme dönemine kapı aralarken aynı zamanda 1980 yılından sonra ülkedeki yabancı ilaç kuruluşlarının 7 kuruluşla kadar düşmesine neden olmuştur<sup>127</sup>.

## 2.2. TÜRKİYE İLAÇ ENDÜSTRİSİNE GENEL BAKIŞ

Türkiye de hali hazırda uluslararası hizmet sunabilen 74 ilaç üretim tesisi bulunmaktadır. Bu tesislerde ise 11'bin adet ürün çeşitliliği elde edilebilmektedir<sup>128</sup>.

Faaliyet gösteren diğer ilaç kuruluşlarının birçoğu kendi bünyelerinde üretim yapmaksızın diğer kuruluşlara üretim yaptırarak ya da ilaç ürünlerini diğer ülkelerden satın alarak ilaç pazarında ekonomik faaliyetler yürütmektedirler. 1984 senesinde İyİ İmalat Uygulamaları (GMP) Yönetmeliği uygulamaya konmuştur. Bu yönetmeliğin uygulamaya konulması ile birlikte ilaç endüstrisi alanı bugüne dek tüm yatırımları ile Avrupa Birliği ülkelerine eş değerde bir seviyeye ve teknolojiye sahip olmuştur<sup>129</sup>.

Türkiye içerisinde faaliyet gösterilen ilaç endüstrisi alanında da tıpkı Avrupa ülkelerinde olduğu gibi ülkeler arası hususlara göre hareket edilmektedir. Nitekim

<sup>125</sup> Erdal Akalın, "İlaç, Sağlık Hizmetleri ve Biyoteknoloji", *Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu*, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/vizyon2023/si/EK-12.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/si/EK-12.pdf) (Erişim Tarihi: 11.03.2018).

<sup>126</sup> Kaya Turgut, "İlaç Sektörü 2023 Vizyonu", *Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu*, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/vizyon2023/si/EK-16.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/si/EK-16.pdf), (Erişim Tarihi: 11.03.2018).

<sup>127</sup> Kaya Turgut, "İlaç Sektörü 2023 Vizyonu", *Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu*, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/vizyon2023/si/EK-16.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/si/EK-16.pdf), (Erişim Tarihi: 11.03.2018).

<sup>128</sup> İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası, [http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/turkiye\\_ilac\\_endustrisi](http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/turkiye_ilac_endustrisi) (Erişim Tarihi: 11.03.2018).

<sup>129</sup> Fırat, a.g.e., s. 18.



uluslararası ilaç endüstrisi faaliyetlerinde bu hususlar tüm ülkeler için bağlayıcılığı olan şartlar sıfatında olmaktadır. İnsan sağlığı için üretimi yapılan ilaçların üretim aşamasında kullanılan bir teknolojik yöntem ve teknikler haricinde aynı zamanda bilimsel olarak incelenmiş ve onaylanmış ilaçların üretimi yapılmaktadır<sup>130</sup>.

Türkiye, ilaç endüstrisi alanında her ne karda ilaç üretimi yapsa da bazı ilaç ürünlerini tıpkı diğer ülkeler gibi diğer ülkelerden satın almaktadır. Türkiye'nin diğer ülkelerden satın aldığı ilaçlar; üst düzey teknoloji ile üretimi yapılan, DNA teknolojisinin kullanıldığı ilaçlar, döllendirilmiş ilaçlar, son teknoloji aşular, kan etmenleri, muhafazalı salım sistemi ile üretilen ilaçlar, kanseri tedavi edici ilaçlar, TTS gibi taşıyıcı ilaç sistemleri, insülin ilaçları, hormon ilaçları, antidot ilaçlar, oftalmik preparat ilaçlar olmaktadır.

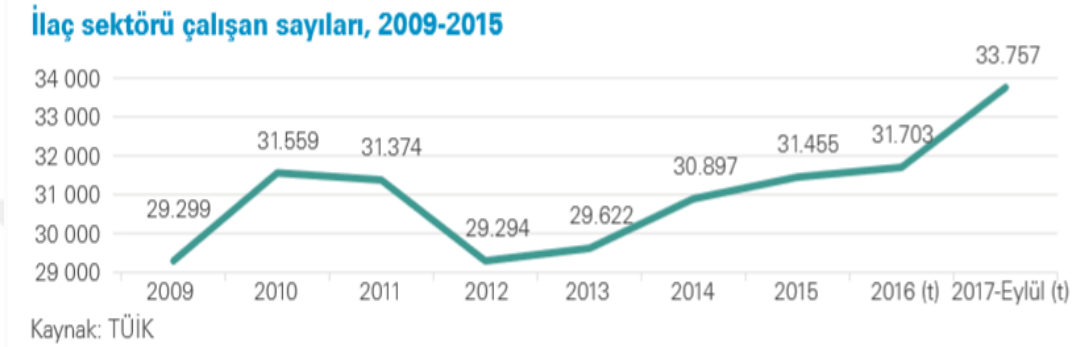
2017 senesinde Türkiye ilaç endüstrisi alanında 896 milyon dolarlık ihracat yapmakla birlikte yine 2017 yılında ithalat değeri 4936 milyon dolara ulaşmıştır.<sup>131</sup> Türkiye'de ilaç endüstrisi alanında yapılan harcamalar ciddi miktarda ekonomi gerektirmekle birlikte aynı zamanda Türkiye'nin fiyat uygulaması standartlarındaki en yüksek kar marjına çıkamaması ile birlikte tam tersine fiyat dalgalanmaları yaşaması, çok düşük düzeyde kar marjı nedeni ile son 6 yıl içerisinde ilaç endüstrisi alanında araştırma alanında faaliyet gösterememesi, ilaç endüstrisi alanının ihtiyaç duyduğu araştırmaya yönelik uzman kişilere ve teknoloji düzeyine sahip olamaması gibi nedenlerden dolayı bir strateji uygulayamamıştır ve sadece ilaç endüstrisi alanına uyum sağlayabilmek için faaliyet gösterebilmektedir.

Tüm bu nedenlerden ötürü Türkiye, ilaç endüstrisi alanında diğer ülkelere yüksek oranda bağlı kalmıştır ve her ne kadar yeterli düzeyde uzman kadroya sahip olsa da alt yapının sağlam temeller üzerinde olmaması ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yeterli düzeye ulaşamamıştır ve bununla birlikte üniversite ile sanayi arasındaki bağlantı kurulamamıştır. Gerek biyolojik yararlılık gerekse biyolojik eş değerlik anlamında diğer ülkelere büyük bir bağımlılık içerisinde olan Türkiye'nin bu şartlarda yeni ilaç ürünlerini üretmesi hatta bu ürünlere yönelik araştırma yapması dahi olanaklı olmamaktadır.

<sup>130</sup> İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası, [http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/turkiye\\_ilac\\_endustrisi](http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/turkiye_ilac_endustrisi) (Erişim Tarihi: 11.03.2018).

<sup>131</sup> İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası <http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/indicators/33/turkiye-ilac-pazari>. (Erişim Tarihi: 11.03.2018).

Dünyada ilaç endüstrisinin 2015 yılına kadar olan Ar-ge Yatırımı 1.1 trilyon doların üzerinde olduğu bu rakamın ise 2015-2020 arasında 900 milyon dolar daha yatırım yapılması beklenirken, Türkiye'nin ise ilaç endüstrisi Ar-Ge alanının birçok dalına yapmış olduğu toplam yatırım 2015 senesine kadar 234,3 milyon TL fakat son birkaç yıldır<sup>132</sup> Türkiye'nin en büyük üreticisi ve Pazar Lideri olan Abdi İbrahim İlaç Sanayi ve bunu takip eden diğer yerli üreticilerin biyoteknoloji yatırımı 600 milyon dolara ulaşmıştır. Türkiye, birçok iş alanında (Grafik 2.1) 2017 senesinde %48'i alanında eğitimli kişiler olmak kaydıyla 33.757 bin kişi istihdam edilmiştir.



**Grafik 2-1** Türk İlaç Endüstrisinde Çalışanlar<sup>133</sup>

### 2.3. İLAÇ POLİTİKALARININ ÖNEMİ

Sağlık politikalarının temel hedefleri arasında halk sağlığı ve korunması, hasta bireylerin tedavide gerekli olan ilaçlara güvenli bir şekilde ulaşması, ölçsüz yapılan ilaç harcamalarının azaltılması ve buna karşı önlem alınması şeklinde sıralanabilmektedir. Devlet ilaç sanayi ve sağlık politikaları arasında denge kurmak zorundadır. Ayrıca ilaç sanayisinde Ar-Ge çalışmaları teşvik edilmeli ve desteklenmeli, personel istihdamının devamlılığı sağlanmalı, ilaçların ihracatında avantaj sağlayacak bir denge mekanizması sağlanmalıdır. Devletlerin artan maliyetleri karşısında Kaplan vd<sup>134</sup>.

Sağlık politikasının açık ve temel hedef şeklinde gösterilmemesi gerektiğini savunmaktadır. Yükselen maliyetlere karşı uygulanan politikalar devletler tarafından tedarikçi sektör olan ilaç sanayisini hedefleyerek düzenleyici şekilde kullanılmaktadır. Hükümetler özellikle son zamanlarda arz mekanizmasını yani hekim, eczacı ve hastaların hedefi olan aracı da çalıştırmaya başlamış bulunmaktadır.

<sup>132</sup> Orhan, a.g.e., s. 18.

<sup>133</sup> Orhan, a.g.e., s. 15.

<sup>134</sup> Kaya Turgut, "Türkiye İlaç Sanayi Sektör Raporu", Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Türkiye İlaç Sanayi Meclisi, İstanbul, TOBB Yayın Sıra No: 2008/76, s. VII

İlaç harcamalarından dolayı yaşanan maliyetlerdeki artış ve ülkelerin yürürlükte olan farklı uygulamaları alınan tedbirlerinde farklılık göstermesine yol açmaktadır. Ülkeler arasında her ne kadar bu farklılıklar var olmuş olsa da birçok ülke, doğrudan veya dolaylı kanallar aracılığıyla, fiyat kontrol sağlamak ve doktorlara ayrılan bütçeleri kısıtlamaktadır. Ayrıca bu uygulamaların yanı sıra fiyatlama da referans fiyatlama ve katılım payına ilişkin düzenlemelerde yer almaktadır. Uygulanan bu politikaların sağlık kalitesi, verimlilik ve reçeteleme sistemi üzerinde ne yönde bir etki yarattığı kesin değildir. Bazı ülkeler diğer ülkelerde uygulanan politikaları kendilerine rehber olarak görebilir. Fakat devletler bu noktada hedeflerinin, koşullarının ve sorunlarının farklı olabileceğini göz ardı etmemelidir. Hedefler ve koşullarda farklılık olabileceği gibi ülkelerin demografik yapısı, nüfusun yaşam süresi, yaşlı nüfusun oranı ve teknolojiye yeni buluşların ülkeye girişi konusunda farklılık olabileceği de oldukça önemlidir.

İlaç düzenlemeleri yapısal olarak incelendiğinde karşımıza karmaşık ve farklı bir yapı çıkmaktadır. Ayrıca hükümetler bu düzenlemelerde çok sayıda aktör ile etkileşim kurmak zorundadır. Kısacası diğer endüstrilerde bu denli bir düzenleme ihtiyacı duyulmamaktadır. İlaç endüstrisinin sektörel yapısının dinamik olması da hem dikkat çekici hem de önemlidir. İlaç pazarı, “mükemmel bir pazar” konusunda gerekli faktörler kapsamında derin eksikliklere sahip olduğu için “benzersiz bir pazar” olarak nitelendirilmektedir<sup>135</sup>.

Gerekli politikaların uygulama aşamasında arz ve talep yönlü olmak üzere iki açıdan da sorun teşkil etmektedir. Arz açısından problemler ilaçların patentlerinin korunması, ruhsatların onaylanması ve uygulama aşamasında yaşanan başarısızlıklar olarak sıralanabilir. Talep kesimi için 4 basamaklı olarak değerlendirilen farklı problemler ortaya çıkmaktadır.

- Sigorta kurumları tarafından gerçekleştirilen üçüncü şahıs ödemeler
- Eczacı ve ecza depolarının dağıtım süreci
- Hasta bireylere yazılan doktor reçeteleri
- Hastaların ilaç tüketimi

İlaç harcamaları ve ilaç fiyatları arasında ülkelere göre karşılaştırma yapıldığında metodolojik farklar olduğu görülmektedir. Oluşan farklılıkların kaynağı

---

<sup>135</sup> Jacobzone, Smith “Grandjeat, Regulating Pharmaceuticals in Europe”, 1978, s. 2.

döviz kurundaki dalgalanmalar, ilaç fiyatlarının ülkeden ülkeye farklılık göstermesi, özel harcamalar ve kamuda geri ödeme sistemi olarak sıralanmaktadır<sup>136</sup>.

İlaç politikalarının amacı Avrupa Komisyonu tarafından şu şekilde sıralanmaktadır: Halk sağlığının korunması ve iyileştirilmesi ve ilaç sektöründe yeniliklerin desteklenmesi. Fakat bu noktada dikkat edilmesi gereken kamu harcamalarının dengeli bir biçimde kontrol altında tutulmasıdır. Kamu ve özel sektörü kapsayan bir şekilde toplam sağlık harcaması hesaplandığında Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin her birinde ülkelerin sağlık sistemine bağlı olarak farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Ülkelerin sağlık otoriteleri ve politikacılar, ilaç harcamalarında yaşanan yükselmeden dolayı bu harcamaları azaltmak amacıyla ilaç politikalarını gündemlerine almıştır. İlaç sektörü ve özellikle ilaç sanayi için AB'nin birden fazla girişimi söz konusu olmaktadır. Söz konusu girişimler, fiyat ve geri ödeme sistemlerinde güvenli ve etkin ilaç kullanımını sağlayacak direktif ve tavsiyeleri kapsamaktadır.

Avrupa Komisyonu'nun belirttiği bir diğer nokta da rasyonel ilaç kullanımı ve bunu destekleyecek girişimler sayesinde kamuya ait bütçenin devamlılığına olan ihtiyaçtır. İlaç politikalarının uygulama aşamasında Avrupa en çok fiyat, geri ödeme, harcamalar ve kontrolü, ilaç pazarına girişler dikkat çekmektedir. Fiyat kontrolleri, ilaç politikaları kapsamında özellikle geri ödemeli ilaç grubunda yer alan ilaçlara yöneliktir.

#### **2.4. İLAÇ PAZARININ YAPISINDAKİ DEĞİŞİMLER**

Yenilikçi ve büyük ölçekli ilaç üreticisi firmalar satış ve pazarlama ağıları açısından kendilerine has ağlara sahiptir. Bu tarz firmalar uluslararası ve çok uluslu firmalar olarak pazarda yer alır. Ayrıca birçok farklı ülkede farklı bölümler için hizmet sunumu yapmaktadır. Büyük ölçekli bu firmalarda pazarlama ve dağıtım bölgesel ve yerel iken AR-GE projeleri ve stratejik planlar küreseldir.

İlaç sanayinde yeni ilaç eğilimi biyofarmasötikleri kapsamaktadır. Biyofarmasötik kapsamda yer alan firmalar iş yapısı ve ölçekleri açısından orijinal ilaç üretimi yapan yenilikçi firmalar ile farklı yapıya sahiptir. Biyofarmasötik yapıya

---

<sup>136</sup> Elias Mossialos and others. , "Funding health care: options for Europe" , Buckingham University ,2002 , s. 139.

sahip firmalar, ölçekleri itibariyle küçük ve orta ölçeklidir. Bu firmaların yapısı genç olmakla birlikte genellikle henüz ilk ürünlerini geliştirme aşamasındadır. Bu firmaların pazarda mevcudiyetini koruması yatırımcısının sermaye birikimine bağlı olmaktadır. Biyoteknoloji sektörü tüm bunlara rağmen yenilikçi firmalar tarafından daha cazip olarak algılanmaktadır.

Hatta birçok yenilikçi firma, aktif bir şekilde biyofarmasötiklerde bulunduğunu veya ürün yelpazesinde biyofarmasötiklere yer vereceğini belirtmektedir. Biyofarmasötik alanda firmalar %60'lık bir oranda faaliyet gösterdiğini belirttiği gibi gelecek zamanda da biyofarmasötik alanında var olacağını söylemektedir. Biyoteknoloji dünya üzerinde endüstriler içerisinde en çok araştırma yapılan alanlardan biridir. Geleceğe dönük yapılan hedeflemelerde iki alan ön plana çıkmaktadır. Bunlar, hastaya odaklanan yani kişiselleştirilen ilaçlar ve biyofarmasötiklerdir.

Biyofarmasötiklerde yaşanan gelişmeler pazarda yer alan geleneksel bölümlerden daha hızlı bir şekilde olacaktır. Sağlık harcamalarının artışının kontrol edilmesi konusunda yeni çıkacak olan ilaçlar da etki gösterebilir. Kardiyovasküler hastalıkların tedavisinde OECD ülkelerinde kullanılan yeni ilaçlardan her birine harcanacak olan 24 Dolar, hastaneye yatırılma ve diğer harcamalar açısından 89 Dolar tasarruf yapılması şeklinde tahminler yapılmaktadır.

Geçmiş yıllarda peptik ülser tedavisinde antibiyotikler yerine cerrahi operasyonlar düzenlemekte ve tedavi için 17,000 Dolar harcama yapılmaktaydı. Ayrıca hastanın tedavi süresi ortalama olarak 300 gün olmaktadır. Antibiyotik grubu ilaçların pazarda yer almasıyla birlikte peptik ülser tedavisinde toplam harcama ortalama olarak 1000 Dolar'dan daha az olmaktadır<sup>137</sup>.

İlaç endüstrisinin özellikleri arasında en önemlisi ve en dikkat çekicisi elde edilen karın büyük bir bölümünün AR-GE çalışmalarına ayrılıyor olmasıdır. İlaç endüstrisinin sağladığı iş sahası, istihdam alanı ve üretimdeki verimliliğin yüksek olması sektörün hızlı bir büyüme kaydetmesini sağlamaktadır. ABD'de 2005 yılında sektörel yatırımların dönüşüm oranlarının incelendiği Fortune 500 Dergisi'nin yaptığı araştırmada ilaç sanayinde karlılık oranı %10,3 iken diğer tüm endüstrilerde ise bu oran %4,7 olarak gösterilmiştir.

---

<sup>137</sup> Özgüler, a.g.e., s. 30.

Karlılık oranı ilaç sanayinde her ne kadar yüksek olursa olsun bu sektörde sermayenin maliyeti ve risk diğer sanayilerden çok yüksektir. Ayrıca devletin müdahalesi ilaç sanayinde hem doğrudan hem de fazladır. Düzenlemeler ve müdahaleler ağır koşullar içermekle birlikte yapısal olarak da karmaşıktır. Riskler ve sermaye maliyetinin yüksekliği göz önünde bulundurulduğunda ilaç sanayinde elde edilen yüksek kar oranları var olan riskler ve yüksek maliyetleri gidermek için gereklidir.

## 2.5. İLAÇ SEKTÖRÜNDE VERİMLİLİK VE TEŞVİKLER

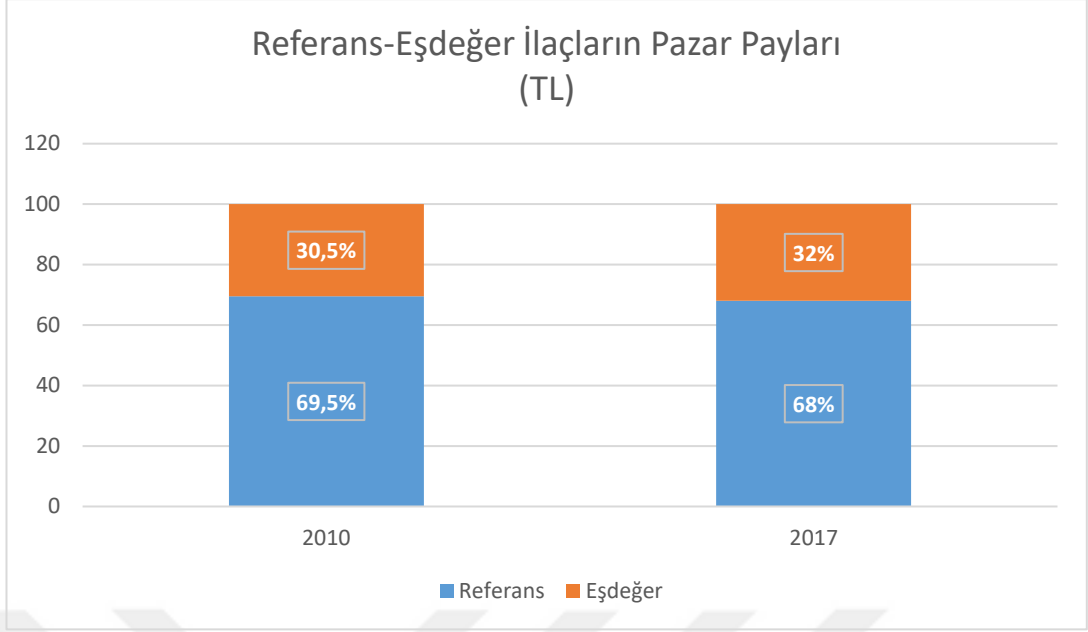
İlaç sanayinde 1950 yıllarda ilaç üretimi yalnızca laboratuvarlarda yapılırken, sanayileşme süreci ile birlikte 1952 yılına gelindiğinde artık üretim yerli ve yabancı sermaye sahiplerinin kurdukları ilaç üretimi yapan fabrikalarda yapılmaya başlamıştır. Türk ilaç sanayinde 1984 yılından sonra üretimde kalite kontrol esaslar kapsamında iyi üretim için hazırlanan kılavuzla birlikte modern ve teknolojik üretim seviyelerine ulaşılmıştır<sup>138</sup>.

Türkiye’de ilaç sanayisine ait pazarda 300 firma yer almaktadır. Ayrıca 17’si yabancı sermaye sahiplerine ait olmak üzere 74 adet ilaç üretim tesisi bulunmaktadır. Üretim yapan firma olarak 15 adet yabancı olmak üzere 68 firma mevcuttur. 11 bin den fazla ürün üretilmektedir<sup>139</sup>.

---

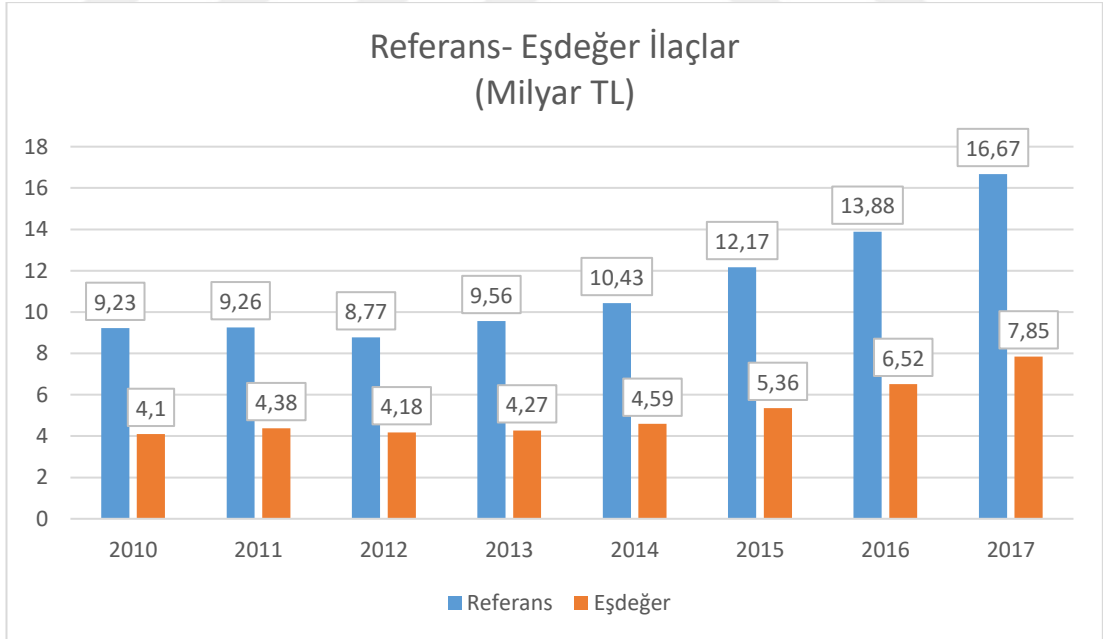
<sup>138</sup> Orhan Söğüt, “Türk İlaç Sanay AR-GE Çalışmalarında Finans Sorunları”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa, 2006, s. 41 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>139</sup> İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası, [http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/turkiye\\_ilac\\_endustrisi](http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/turkiye_ilac_endustrisi) (Erişim Tarihi: 12.03.2018).



**Grafik 2-2 Referans – Eşdeğer İlaçların Payları (TL)**

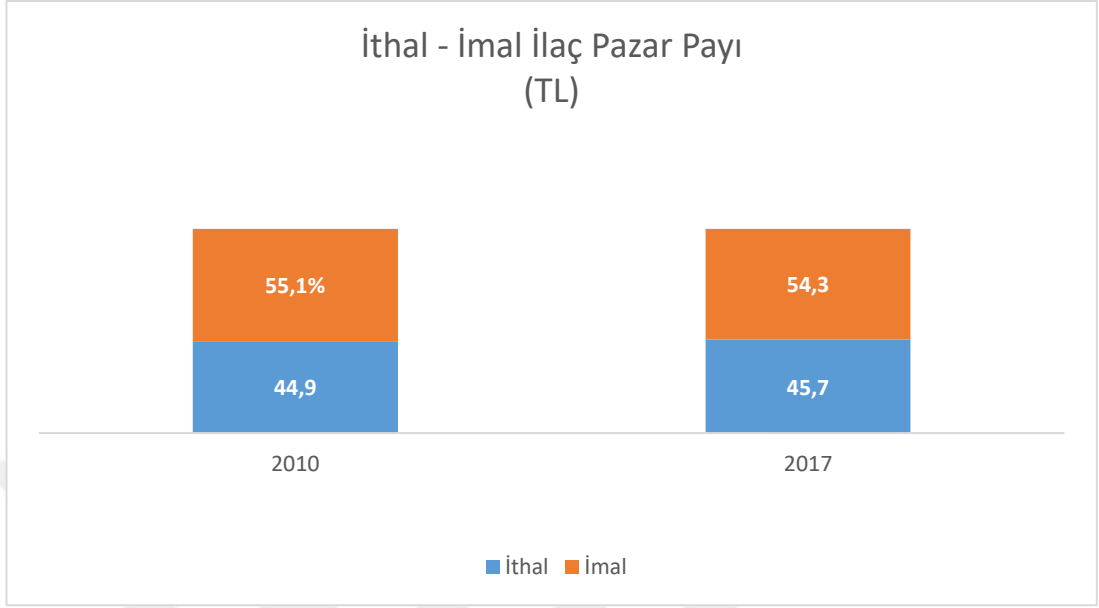
Türkiye’de 2017 yılında 24,5 milyar TL hacme ulaşan ilaç pazarını %68 oranda paya sahip referans ilaçlar, %32 oranda ise jenerik/eşdeğer ilaçlar oluşturmaktadır.



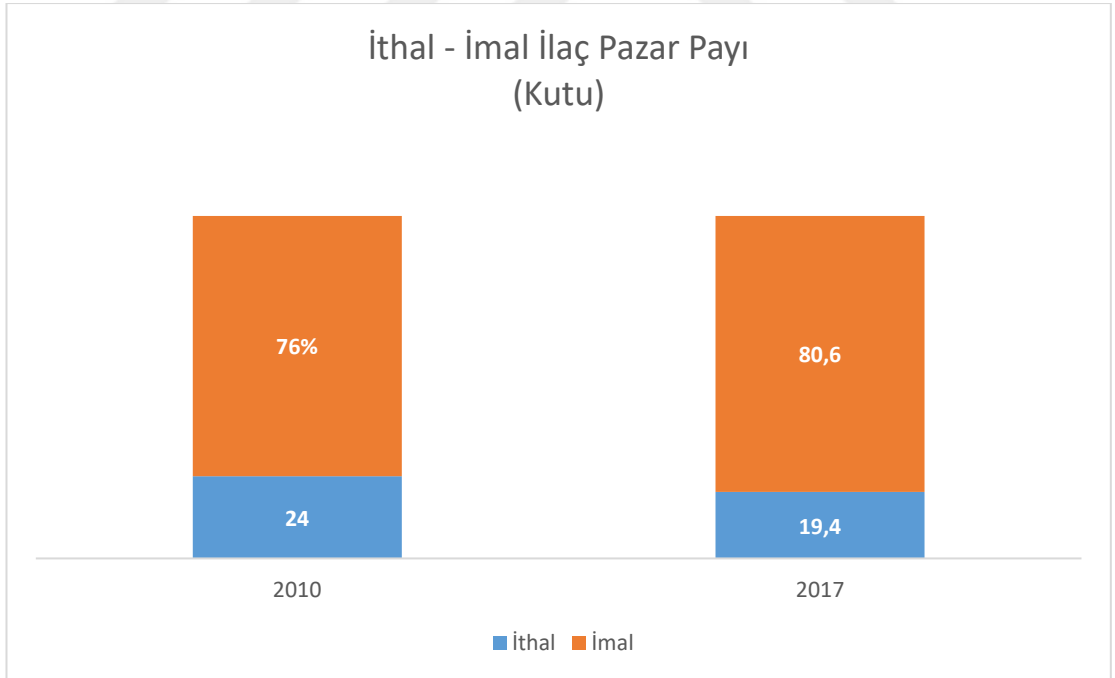
**Grafik 2-3 Referans - Eşdeğer İlaçlar (Milyar TL)**

İlaç pazarı 2010 yılında 13,33 milyar TL hacminde iken 9,23 milyar TL referans ilaç, 4,10 milyar TL eşdeğer ilaç grubuna aitti. 2017 yılında ise 24,5 milyar

TL hacminin 16,67 milyar TL referans ilaç grubuna, kalan 7,85 milyar TL ise jenerik ilaç grubuna aittir<sup>140</sup>.



**Grafik 2-4** İthal - İmal İlaç Pazar Payı (TL)



**Grafik 2-5** İthal - İmal İlaç Pazar Payı (Kutu)

<sup>140</sup> İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası, <http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/indicators/33/turkiye-ilac-pazari> (Erişim Tarihi: 12.03.2018).



İlaç sanayisine ait pazarda yerli ilaçların payı 2010-2017 yılları arasındaki dönemde artarken, ithal ilaç gruplarının payları azalmıştır. 2017 yılına gelindiğinde ithal ilaçların pazardaki payı %55,1 den %54,3'e gerilemiştir. Yerli ilaçların ise %44,9,9'dan %45,7'e artmıştır. Kutu bazında değerlendirildiğinde ise ithal ilaçların payı %24 den %19,4'e düştüğünü, yerli ilaçların payının ise %76 dan %80,6'a yükseldiğini görmüş bulunmaktayız<sup>141</sup>.

Jenerik/eşdeğer ilaç üretimi konusunda Türkiye'de ilaç sanayinde yoğunlaşma gözlemlenmektedir. Ayrıca üretimde yaşanan bu yoğunlaşma dikkat çekici bir özelliktedir. İlaç sanayinde yaşanan hızlı gelişmeler ve büyüme sonucunda yerli sermayeli birçok firma yabancı sermayeli firmalara satılmıştır. Ayrıca yatırımcıların neredeyse tamamı jenerik/eşdeğer ilaç pazarına da ilgi duymaya başlamıştır (İzlanda Actavis ve Çek Zentiva)<sup>142</sup>.

Yeni tedavi yöntemleri konusunda Türkiye, kayıtsız kalamayacağı için orijinal/referans ilaçların ithalatı ile jenerik/eşdeğer ilaç üretimi arasında ikame durumu söz konusu bile olmayabilir. İlaç ithalatının içeriğine bakıldığı zaman, orijinal/referans ilaçlar %88 oranında bir paya sahip olmakla birlikte yüksek fiyatlı ve yenilikçi ilaçlarda ön plana çıkmaktadır<sup>143</sup>.

## 2.6. İTHALAT VE İHRACAT DENGESİ

Küresel ilaç pazarının dünya sıralamasında Türkiye'nin yeri 16. sıradır. Avrupa çapında yapılan sıralamada ise her ne kadar 6. sırada yer alsada klinik araştırma sayısı ve ihracattan dolayı 36. sırada yer almaktadır<sup>144</sup>.

Katma değeri yüksek ve yatırımları yüksek teknoloji içeren tedavi yöntemleri bakımında Türkiye ithalata bağlı ülkeler arasında yer almaktadır. Türkiye'de 2010 yılında mevcut olan ticaret açığı enerji sektörü hesaplama katılmadığı zaman hesaplandığında, ticaret açığının 510'luk kısmı ilaç sektöründen dolayıdır<sup>145</sup>.

İlaç sektörü açısından Türkiye net ithalatçı ülkeler sınıflandırması içerisinde yer almaktadır. İthalat oranı 2009 yılında %1,7 oranla azalmış ve 4 milyar dolar

<sup>141</sup> İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası, <http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/indicators/33/turkiye-ilac-pazari> (Erişim Tarihi: 12.03.2018).

<sup>142</sup> Serkan Tarmur, "Türkiye İlaç Sektörü 2023", Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği, **Pwc Danışmanlık Şirketi**, İstanbul, 2012, s. 50.

<sup>143</sup> Tamur, a.g.e. s. 53

<sup>144</sup> İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası, <http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/indicators/32/dunya-ilac-pazari> (Erişim Tarihi:12.03.2018).

<sup>145</sup> Söğüt, a.g.e., s. 38.

olarak kaydedilmiştir. 2011 yılına gelindiğinde ise 5,4 milyar dolar olurken 2012 yılında tekrar bir düşme yaşanmış ve 4,4 milyar dolar olarak kaydedilmiştir.

İhracatın ithalatı karşılama oranı, TÜİK verilerine göre incelendiğinde, 2009 yılında %10,9, 2010 yılında 12,8 ve 2011 yılında ortalama yarım milyon dolar düşerek %12,1 olduğu görülmektedir. 2012 yılına gelindiğinde ihracat %16,9 oranında artmış ve 720 milyon dolar olarak kaydedilmiştir. Ayrıca ihracatın ithalatı karşılama oranı ise bir önceki yıla göre yükselerek %16,54 olarak gerçekleşmiştir<sup>146</sup>.

Dünya genelinde ilaç ihracatında son 10 yıl içerisinde %17 oranında bir büyüme yaşanmıştır. Türkiye ise ortalama %15 oranında büyüme ile dünya ilaç ihracatı içerisindeki payını azaltabilir. Dünya genelinde yaşanan ilaç ihracatı ve Türkiye’de ilaç ihracatı arasında kıyaslama yapıldığı zaman görülecek ki gelişmiş ülkelere göre Türkiye daha az bir paya sahiptir. 2009 yılında Hindistan dünya genelinde toplam ilaç ihracatında %1,2’lik bir paya sahipken Çin %0,8’lik bir paya sahiptir.

Türkiye ise %0,8 oranında sahip olduğu pay ile sıralama içerisinde sonlarda yer almaktadır. Bu sıralamada Türkiye’nin sahip olduğu potansiyeli etkin bir biçimde kullanmadığını göstermektedir. Ayrıca Türkiye ilaç endüstrisi ile dünya genelinde önemli bir etki yaratamayacağı kanısına da ulaşılmaktadır<sup>147</sup>.

Tüm bu olumsuz değerlendirmelere rağmen ilaç sanayisinin stratejik bir biçimde değerlendirilmesi ile uzun dönemli ve sürdürülebilir politikalar kapsamında sektörün ekonomi içerisindeki olumlu etkisi artırılmaktadır. Ayrıca girişimlerin gerçekleştirildiği, devletin özel sektörü ve ilaç sanayisini desteklediği, sektördeki aktörlerin ortaklaşa çalışmasıyla oluşan bir ortamda 2023 yılında Türkiye, ihracatta potansiyeli 4 katına çıkarabilir ve 17 milyon dolar değerinde ihracat gerçekleştirebilir<sup>148</sup>.

Hazırlanan raporda ilaç sanayinde ihracatın ithalatı karşılama oranı artacak ve 2017 yılında %17, 2023 yılında ise %22 olarak kaydedilecektir. Raporda yer alan öngörüler ve oranlarda da görüldüğü gibi Türkiye, ihracatta ithalata olan bağımlılığı düşürmek ve böylece ekonominin gelişmesini hedeflemektedir. Türkiye için 2023

---

<sup>146</sup> Özgürler, a.g.e., s. 169.

<sup>147</sup> Petrol-İş Araştırma, Dünyada Ve Türkiye’de İlaç Sektörü”, İstanbul, 2010, s. 2.

<sup>148</sup> Tarmur, a.g.e., s. 122.

yılına dair hedeflenen noktalara ulaşırsa mevcut açık ortalama 4,1 milyar dolar olacak, yani 8,8 milyar dolar tutarında düşme yaşanacaktır.

Türkiye'de ilaç sektöründe ithalatın önüne geçilmesi için yani ilaç sektöründe ithalatçı gruptan çıkmak için yatırımlardan önemli ölçüde AR-GE çalışmalarına pay ayrılması ve bu yönde finansman modelleri oluşturulması adeta bir zorunluluk olmaktadır.

İlaç sektörü açısından ithalat miktarından ziyade toplam ihracatın potansiyelin çok daha gerisinde kalması, ekonomide sürekli açıkların olması ve dış ticaret hadlerinin ve dengesinin ithalat lehine dönmüş olması oldukça önemlidir.

Türkiye de ilaç sanayinde 2023 yılında gerçekleşmesi beklenen dış ticaret açığı İhracat Strateji Raporu'nda yer alan verilere göre koşullar korunursa 3 milyar dolar yerine 12,9 milyar dolar olarak gerçekleşecektir. Ayrıca ilaç sanayinde ihracat artırıldığında dış ticaret dengesi Türkiye lehine dönebilir ve cari açık üzerinde de iyileşmeler yaşanabilir<sup>149</sup>.

## **2.7. TÜRKİYE'DE AR-GE ÇALIŞMALARI VE DEVLET DESTEKLERİ**

İlaç sektörü diğer sektörlere göre daha fazla AR-GE'ye önem vermek zorundadır. Ayrıca yatırımlarda AR-GE'ye ayrılan paylarda ilaç sanayi için özel bazı durumlar söz konusu olmaktadır. Bunlardan ilki yenilikçi ilaç sanayisinin AR-GE çalışmalarında yaptığı harcamaların boyutudur. Dünya genelinde AR-GE için yapılan harcamaların %15,3'ü ilaç ve biyoteknoloji ürünleri sektörlerine aittir. Ayrıca ilaç endüstrisinin gelişimi, AR-GE ile birlikte gerçekleşir ve oldukça yüksek maliyetleri içeren bir süreç olarak nitelendirilir<sup>150</sup>.

Toplam AR-GE harcamalarının ciroya olan oranı ortalama %15,9 ve %17 arasında yer almaktadır. Ciro içerisinden temel araştırma, yeni ilaçların belirlenmesi, klinik araştırmaları, deneyler ve testler için ayrılan pay %1,5'dir. İlaç grupları içerisinde, Jenerik/eşdeğer ilaçlar için yürütülen AR-GE çalışmaları kısıtlı ev daha az maliyet içeren faaliyetlerdir. Yenilikçi ilaç sanayinde ise AR-GE çalışmaları için yıllık ayrılan yatırım 90 milyar dolardan fazla olmaktadır. Dünya genelinde yenilikçi ilaç

---

<sup>149</sup> Tarmur, a.g.e., s. 126.

<sup>150</sup> Söğüt, a.g.e., s. 72.

firmalarının tek başına AR-GE faaliyetleri için yaptığı yatırımlar, Türkiye'nin toplam AR-GE yatırımından daha fazlaya denk gelmektedir<sup>151</sup>.

Türkiye'de AR-GE faaliyetleri önünde yer alan engeller, kamu tarafından yürütülen politikalar, kamunun uyguladığı yapısal düzenlemeler, üniversitelerde uygulamalı laboratuvarlarının ve kliniklerin hem sayıca hem de kapasite açısından yetersiz kalması, üniversitelerde ilaç sanayine ilişkin proje kültürünün tam anlamıyla oluşmamış olması, teknoloji transferinden sorumlu olan ofislerin yeterli çalışma sağlamaması, akademik kariyerde geleneksel yükselme kriterleri, akademik kadroların ilaç sanayisi ile işbirliği sağlamaması ve ayrıca patent ile ürünlerin ticarileştirilmesinin sağlanamaması şeklinde sıralanabilir<sup>152</sup>.

AR-GE çalışmaları için dünya genelinde yapılan yatırımların miktarı 2007 yılı için 38 milyon dolar iken 2011 yılında 120 milyar dolar olarak kaydedilmiştir. Türkiye'nin ise küresel yatırım içerisindeki payı %0,39 oranında ve 60 milyon dolar tutarındadır. AR-GE çalışmaları, Türkiye'de kamu ve üniversiteler tarafından yeterli düzeye çıkarılmamaktadır. 2009 yılında kaydedilen AR-GE harcamaları içerisinde özel sektörün payı %40 iken, yükseköğretim kurumlarının payı %47 iken kamu kesiminin payı %13'dür<sup>153</sup>.

2011 yılında Türkiye'de yapılan toplam 240 klinik araştırmasından 70'i sponsorlu ilaç firmaları tarafından finanse edilmiştir. Türkiye'de 2010 yılında ilaç sektörü, AR-GE harcamalarında 60 milyon dolar ile 11. sırada yer almaktadır. 2023 yılına ait beklentiler arasında Türkiye'nin klinik araştırma sayısının 700'e, yatırımların 218 milyon dolara çıkması beklenmektedir.

AR-GE çalışmaları için yapılan yatırımların ise 327 milyon dolar olması beklenmektedir. Türkiye'de 2023 yılına ait beklentilerin gerçekleşmesi için AR-GE çalışmaları için yapılan harcamaların artırılması ve ilaç değer zincirinin daha yukarı taşınması gereklidir. Uygulanan politikaların oldukça sert olduğu dönemden önce, AR-GE harcamalarının alacağı değer 2015 yılında Türkiye 1 milyar dolar olarak tahmin edilmekteydi.

---

<sup>151</sup> Tarmur, a.g.e., s. 126.

<sup>152</sup> Ahmet Buğra Hamşioğlu, "Değişen İş Dünyasında Girişimci Pazarlama: Türk İlaç Sanayi Uygulamalarının ve Birleştirici Bir Model Çalışmasının Değerlendirilmesi", *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kars, 2006, s. 45.

<sup>153</sup> Söğüt, a.g.e., s. 72.

Yenilikçi ilaçların üretimi ve geliştirilmesi oldukça maliyetlidir. Bu maliyetler son 10 yıl içinde 2,5 kat artmıştır. Yenilikçi ilaç üretiminde söz konusu olan maliyetler yerli ilaç sanayisinin potansiyelinin oldukça üzerindedir. Fiyat kontrollerinin artması ve yaygınlaşması AR-GE yatırımlarının yapılması önünde engel oluşturmuştur.

Molekül geliştirme hususunda yeni teknoloji ve yetenekler yerli endüstride yoktur. Molekül geliştirme süreci hem uzun sürmekte hem de yüksek maliyet gerektirmektedir. İlaç keşfi ev molekül geliştirme için gerekli olan yüksek sermaye birikimi ve AR-GE çalışmalarında küresel bir zincirin gerekliliği ile birlikte başarının da düşük düzeyde olması engel teşkil etmektedir.

Günümüzde orijinal/referans ilaç geliştirmenin maliyeti yaklaşık olarak 1,3 milyar dolar olmakla birlikte FDA'nın sunduğu verilere göre jenerik/eşdeğer ilaçların maliyetinin de %70'ine denk gelmektedir. Türkiye'de üreticiler regülasyonlardan ciddi bir şekilde etkilendiğinden ve orijinal ilaç geliştirmenin maliyetinin yüksek olmasından dolayı üreticiler, orijinal ilaçlara yoğunlaşmamaktadır<sup>154</sup>.

İlaç üreticileri içerisinde AR-GE merkezine sahip olanlar araştırmaktan ziyade geliştirme konusuna odaklanmaktadır. Kaynakları kısıtlı olduğundan dolayı molekül keşfetmek için yatırım yapmamaktadır. Bunun yerine AR-GE çalışmalarını yeni formüller, dozajlarda yeni formlar, yeni salınım gibi içeriklere sahip daha yüksek katma değerli ürünler ve kombinasyonları geliştirmek için kullanmaktadırlar. Çokuluslu ilaç firmaları ilaç geliştirmek için yürüttükleri klinik öncesi testlerin bir kısmını Türkiye'de yapmaya başlamıştır.

Fakat sayıca bu testler oldukça düşük sayıdadır. Kombinasyonları ise genellikle jenerik/eşdeğer ilaç firmaları yapmakta ve ilaç salınım sistemlerini de geliştirmektedirler. AR-GE artık ürün için değil aynı zamanda üretim için kullanılmaktadır.<sup>155</sup> Türkiye'de üretici firmaların çoğu son zamanlarda AR-GE merkezleri kurmakta, var olanlar ise geliştirerek AR-GE çalışmalarına daha fazla yatırım yapmaktadır<sup>156</sup>.

<sup>154</sup> "Türkiye İlaç Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı" 2015-2018", *T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü*, Ankara, 2015, s. 42.

<sup>155</sup> Söğüt, a.g.e., s. 72.

<sup>156</sup> Erdinç Tokgöz, "İktisat Biliminin Yeni Uygulama Alanı: Sağlık Ekonomisi", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Ankara, 1987, Cilt:45, Sayı: 1-4, s. 14.

Klinik araştırmalarının Türkiye’de yoğun olduğu dallar onkoloji, kalp-damar cerrahisi ev hematolojidir. Őehirler ise Ankara, İzmir, İstanbul, Adana, Antalya, Gaziantep, Kayseri, Kocaeli, Bursa ve Mersin olarak sıralanmaktadır. AR-GE alışmalarına Türkiye’de birkaç örnek verilebilir. Bunlardan ilki Roche’nin “Bölgesel Klinik Araştırmalar” kapsamında Türkiye’ye merkez olarak seçmiş olmasdır.

Bir diğer örnek ise Pfizer’in AR-GE alışmalarında Hacettepe niversitesi ile stratejik iş birliği yapmasıdır. Ayrıca ilaç üretimi yapan firmalar içerisinde yer alan Bayer’de Türkiye’de daha fazla sayıda klinik çalışma yürütmektedir. Bir diğer örnekte Novartis’in 2 yıl gibi bir süre zarfında klinik araştırma sayısını Türkiye’de 7’den 80’e çıkarmasıdır.

Novartis, Türkiye’de kurulu olan 4 tesisinde üretim gerçekleştirmekle birlikte toplam çıktısının üçte ikisini ortalama 86 ülkeye ihracat etmektedir. Novartis üzerinden verilebilecek bir diğer örnekte İstanbul niversite ile kurduğu stratejik iş birliği anlaşmasıdır. Anlaşma kapsamında İstanbul niversitesi’nde Novartis iş birliğiyle 2011 yılında İlaç Araştırmalar Birimi oluşturulmuştur<sup>157</sup>.

Anlaşma ve kurulan birim ile bilgi ev yenilik üretmek, üretilen bilginin ve yeniliğin topluma indirgenmesini sağlamak hedeflenmektedir. Türkiye’de Sanofi Aventis, 90 klinik araştırması yürütmekte ve 11 milyon dolarlık yatırım yapmaktadır. 2008 yılında ise Abdi İbrahim 37 milyon dolar değerinde yatırım ile AR-GE merkezi oluşturmuştur. Ayrıca firma yıllık cirosunun %5’ini merkeze aktarmakla kalmayıp 2011 yılında merkez için 20 milyon dolar bütçe ayırmıştır.

Abdi İbrahim ilaç firmaları içerisinde dünya sıralamasında 100. sırada yer almaktadır. Ayrıca firmanın hedefleri arasında ilk sıralarda biyoteknoloji çalışmaları yer almaktadır. Bilim İlaç firmasına bakıldığında AR-GE için ayırdığı bütçeyi %275 oranında artırdığı görülmektedir. Firmanın toplamda 43 firmaya ihracat sağladığı da bilinmektedir<sup>158</sup>.

Zentiva, Sanofi Aventis firmasının jenerik/eşdeğer ilaç kuruluşu olarak yerli üretimde ve Türkiye’de ilaç üretimi konusunda çalışmalar yapmaktadır. Zentiva aynı

<sup>157</sup> “Novartis niversite İş birliği”, 09 Haziran 2010, Gazeteport, s.1, İstanbul Üniversitesi Basıl ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü BasınTaraması adı altında temin edilmiştir.

<sup>158</sup> Fırat, a.g.e., s. 46.

zamanda ihracat için sağladığı başarıyı AR-GE çalışmalarında da yakalamayı hedeflemektedir.

### 2.7.1. Ar-Ge Alanında Firmaların Beklentileri

AR-GE çalışmalarının ilaç sanayinde desteklenebilmesi için bazı beklentilerin karşılanması gerekir. Bu beklentiler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- AR-GE çalışmaları kapsamında çıkartılan 5746 sayılı kanun gereğince AR-GE çalışmaları için bir merkez kurulabilmesi 50 personel çalıştırma şartına bağlıdır. Bu şart sektör için oldukça yüksektir. İlaç sanayinde temel ev klinik araştırmalarda 50 personel sayısı karşılanamaz. İlaç sanayinde bulunan firmalar bu sayının 10'a düşürülmesi yönünde taleplerde bulunmaktadır.

- Firmalar, yabancı uyruklu AR-GE personellerine Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından uygulanan AR-GE vizesi ve çalışma izinlerinin kolaylaştırılmasını istemektedir<sup>159</sup>

- İlaç sanayinde yer alan firmalar, AR-GE faaliyetlerinin, AR-GE ve yenilik faaliyetleri olarak sayılması için gerekli olan iki aşamanın yurtiçinde gerçekleştirilmesi şartının kaldırılması yönünde taleplerde bulunmaktadır<sup>160</sup>.

- Firmalar bilim insanı ve ilaç sektörü envanterlerinin oluşturulmasını, elektronik ortama da entegrasyon sağlanmasını talep etmektedir<sup>161</sup>.

## 2.8. GLOBAL ENDÜSTRİ İÇİNDE TÜRK İLAÇ ENDÜSTRİSİNİN BUGÜNÜ VE YARINI

Türk ilaç sektöründe yerli ve yabancı olmak üzere iki grup yer almaktadır. Yabancı grupta yer alan firmaları, Türkiye sınırları içerisinde üretim yapmakta ya da ithal etmektedir. Türkiye de ilaç sektöründe yer alan yabancı firmalar son yıllarda üretim yapmaktan ziyade ithalat yapmaya başlamıştır. İlaç sektöründe üretimi yapan grup yerli firmalardır. Ancak yerli firmalar da zamanla yabancı firmaların yarattığı ithalat baskısından dolayı küçülmeye başlamıştır. Buna rağmen yerli firmaların içerisinde ihracat kapasitesini artırarak uluslararası pazara yönelen ve büyük çaplı yatırımlar yapan firmalarda mevcuttur<sup>162</sup>.

<sup>159</sup> Özgüler, a.g.e., s.183.

<sup>160</sup> Söğüt, a.g.e., 41.

<sup>161</sup> Söğüt, a.g.e., s. 41.

<sup>162</sup> Selahattin Kaynak, "Türk İlaç Sektörünün Rekabet Yapısı ve Yoğunlaşma Analizi", Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler, Çankırı, 2016, Cilt 6, Sayı 2, (49-66) s.55

## 2.9. YERLİ VE YABANCI FİRMALARIN İNCELENMESİ

Türkiye son yıllarda hızlı bir yükseliş ile ilaç sektöründe hem üretici hem de tüketici rolü ile dünya piyasalarında önemli bir pozisyon elde etmeyi başarmış ülkeler arasında yer alıyor. Bunda hiç şüphesiz yerli ilaç firmalarına olan ar-ge destekleri rol oynuyor. Bu yönü ile bakıldığında dünyanın en önemli ilaç üreticileri arasında yer almak isteyen başta Abdi İbrahim gibi kurumsal şirketler elde ettikleri teşvikler ile geleceğe yön veren firmalar listesinde yer almayı başarıyor<sup>163</sup>.

### 2.9.1. Abdi İbrahim İlaç Sanayi

Türk ilaç sektörünün lideri Abdi İbrahim'in temelleri, iyileştirme yolculuğunu başlatan Eczacı Abdi İbrahim Bey tarafından 1912'de İstanbul'un Küçük Mustafapaşa semtindeki küçük bir eczanede atılmıştır. 30'a yakın lisansörle çalışmasının yanı sıra kendi ürünlerini de geliştiren Abdi İbrahim, 180'i aşkın markası ve 350'den fazla ürünüyle, sektörün en geniş ürün portföyüne sahiptir.

Antianemik, antibakteriyel/antiviral, dermatoloji, endokrin ve metabolizma, gastrointestinal, kardiyovasküler, NSAİ ve miyörölsanlar, oftalmoloji, sinir sistemi, solunum sistemi, ürogenital sistem ve bunlara ilave olarak takviye edici gıda ürünleri, vitamin ve mineraller olmak üzere toplam 13 tedavi alanında hizmet sunmaktadır.

Güçlü vizyonu, dinamik yapısı ve çağdaş görünümü ile Abdi İbrahim 2003 yılından bu yana Türk ilaç sektöründeki liderliğini sürdürmektedir. Bugün Türkiye dışında 10 ülkede kendi organizasyonel yapılanması ile faaliyet gösteren Abdi İbrahim, Avrupa Birliği ülkelerinden Kanada'ya, Kuzey Afrika'dan Asya'ya olmak üzere 50 ülkeye ihracat gerçekleştirmekte, yaklaşık 4.000 nitelikli çalışanıyla Türk ilaç sektöründe en yüksek istihdamı yaratmaktadır. Şirket, sektörün en geniş pazarlama ve satış kadrosuyla da öne çıkmaktadır. Abdi İbrahim Ar-Ge Merkezi, Türkiye'nin akredite edilen ilk ilaç Ar-Ge Merkezi'dir. Merkez'deki teknolojik ekipman ve mimari yapı, geleceği iyileştirme yönünde Abdi İbrahim tarafından yürütülen Ar-Ge süreçlerine verilen önemi göstermektedir.

100. yılında "Akılcı İlaç Kullanımı Kampanyası'nı hayata geçiren Abdi İbrahim, kampanya ile toplum sağlığı ve ülke ekonomisi açısından önem taşıyan bilinçsiz ilaç

---

<sup>163</sup> Kaynak, a.g.e., s. 49.



kullanımı konusunda, toplumsal farkındalık düzeyini artırmayı ve uzun vadede davranış değişikliği yaratabilmeyi amaçlamaktadır.

2015 yılında Abdi İbrahim, Sultan II. Bayezid Edirne Dârüşşifası'nı 15-18.yüzyıllar Osmanlı Tıbbı temasıyla yeniden kurgulayıp iyileştirerek ve çağdaş bir müzeye dönüştürerek gelecek kuşaklara armağan etmiştir. Abdi İbrahim gerçekleştirdiği bu proje ile iletişim ve sosyal sorumluluk alanlarında ulusal ve uluslararası toplam 6 ödüle layık görülmüştür.

2010 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalayarak önemli bir adım atan Abdi İbrahim; insan hakları, çevre ve sosyal sorumluluk alanlarında ulaştığı üstün standartları paylaşma fırsatı yakalamıştır. Bunun yanında Abdi İbrahim, sürdürülebilirlik çalışmalarında faaliyetlerini Küresel Raporlama Girişimi'nin (GRI) A seviyesine odaklayarak üçüncü Sürdürülebilirlik Raporu'nu yayımlamıştır.

2003 yılından bu yana Türk ilaç sektöründe liderliğini koruyan Abdi İbrahim; 2020 vizyonu doğrultusunda uluslararası pazarlardaki etkinliğini her geçen gün artırmakta, ulusal güçlü liderliğinin yanı sıra dünyanın en büyük 100 ilaç şirketi arasında yer alma hedefiyle faaliyetlerini aralıksız olarak sürdürmektedir.

**Arge;** Kurulduğu günden bu yana güçlü Ar-Ge kültüründen beslenen Abdi İbrahim, en yeni formülasyon ve analitik metot geliştirme laboratuvarlarıyla yüksek teknolojide hizmet vermektedir.

Abdi İbrahim Ar-Ge Merkezi, ulusal ve uluslararası ilaç endüstrisinin değişen ve gelişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla inhalasyon teknolojisi ve nanoteknolojik yöntemlerle ilaç geliştirme yeteneği ve altyapısına sahiptir.

Ar-Ge Merkezi; yenilikçi ürünler geliştirme, bio-eşdeğerlik çalışmalarında yüksek başarı oranı yakalama, referans ürün geliştirme süreçlerini hızlandırma gerek Türkiye gerek Avrupa ve diğer bölgeler için Ortak Teknik Doküman (CTD) dosyalarını hazırlama ve değer katılmış ürünler geliştirme çalışmalarına odaklanmıştır.

Şirket içinde yürütülen projelerin yanı sıra, yurt içi ve yurt dışındaki bilimsel kuruluşlarla hayata geçirilen ortak projeler ile know-how transferi gerçekleştirilmektedir<sup>164</sup>.

### **2.9.2. Sanovel İlaç Sanayi**

İlkelerinden ve kaliteden ödün vermeden, Dünya standartlarında üretim yapan Sanovel, Eczacı Erol Toksöz tarafından kurulmuştur.

İlaç sektörüne 1976'da Ankara Galenos Ecza Deposu'nu kurarak giren Erol Toksöz, 1982 Yılında Adilna'yı satın aldı. Sanovel'in temellerini ise 1983'de attı. Üretim yolculuğuna 1983 yılında, Şişli'de 5 personel ile başlayan Sanovel, bugün 125 bin metrekare arsa üzerinde, 59 bin metrekare kapalı alana sahip bu modern tesislerde Türk ilaç sektörünü geleceğe taşıyor.

Yüzde yüz yerli sermaye ile kurulup, ilaç sektöründe 30 yılı aşkın süredir faaliyet gösteren Sanovel, alanında bir taraftan dinamizmi ve gelişmeye açık yapısıyla adından söz ettirirken, diğer taraftan insan kaynakları ve AR-GE çalışmalarına yaptığı yatırımlarla Türk ilaç sektöründe örnek teşkil ediyor.

Kuruluşundan bu yana hızlı ve istikrarlı büyüyen Sanovel, IMS verilerine göre Türk ilaç endüstrisinde; ciro sıralamasında ilk 10 firma arasında yer alıyor. Sanovel İlaç Sanayii'nin İstanbul Silivri Çantaköy' de 3 Kasım 2001 tarihinde temeli atılan yeni ilaç üretim tesisi, tüm hatlarıyla Nisan 2006 tarihinde üretime başladı.

Yeni tesisin kuruluş amacı, üretim kapasitesini artırmanın yanı sıra uluslararası akreditasyon kurumları tarafından onaylanıp, dış pazarlar için üretim yapabilecek duruma gelmekti. Nitekim 2009 yılında Avrupa Birliği GMP onayı olarak bu hedeflerinden ilkinin gerçekleştirmiştir. 2009 yılında Alman Sağlık Bakanlığı tarafından denetlenerek EU GMP onayı alan üretim tesisi, 2013 yılında Almanya ve 2016 yılında ise İspanya Sağlık Bakanlıkları tarafından denetlenerek EU GMP onaylarını devam ettirmiştir. Yeni üretim tesisi; ana üretim ünitesi, sefalosporin üretim ünitesi, arıtma ünitesi, Ar-Ge merkezi, yüksek depo ve sosyal tesisten oluşmaktadır. Üretim kapasitesi tek vardiyada 300 milyon kutudur.

---

<sup>164</sup> <http://www.abdiibrahim.com.tr/>, 2018 (Erişim Tarihi: 18.04.2018).

Üretime ilk başladığı günden itibaren kaliteyi yaşam tarzı olarak benimseyen Sanovel; tıbbi etiği ön planda tutan, üretimde mükemmelliği hedefleyen, insana ve çevreye saygılı, müşteri memnuniyetini önemseyen, yenilikçi, değişime ve gelişime açık, kurumsal ve toplumsal sorumluluklarının bilincinde bir kurum olmayı kendine ilke edinmiştir. Türk ilaç sektörünün en büyük 10 şirketinden biri olan Sanovel, ilaçlarını Dünya Sağlık Örgütü'nün güncel 'iyi üretim uygulamaları' ve 'iyi laboratuvar uygulamaları' standartlarına sıkı sıkıya bağlı olarak, en ileri teknoloji ile geliştiriyor ve üretiyor.

Dünyadaki gelişmeleri yakından takip eden Sanovel, İnsan kaynakları ve Ar-Ge çalışmalarına yaptığı büyük yatırımlarla da, Türk ilaç sektörüne örnek oluyor. Bu yatırımlarının sonucu olarak Sanovel İlaç, geliştirdiği dört ilaç formülasyonuna, Amerika Patent Ofisi'nden "patent" alan ilk Türk firması olarak önemli bir başarıya imza atmıştır. Sanovel'in, tamamen yerli sermaye ile geliştirdiği ilaç formülasyonları, Amerika'dan 2033 yılına kadar patent koruma hakkı elde etmiştir.

Üretime başladığı günden itibaren teknoloji ve inovasyon gücünü artıran Sanovel İlaç, 5.Özel Sektör Ar-Ge Merkezleri Zirvesi'nde, sektörel bazda ilaç sanayii birincisi ve Ar-Ge Merkezleri arasında Fikri Mülkiyet Yetkinliği alanında Türkiye birincisi olma başarısı göstermiştir. Uzman kadrosu ile Ar-Ge ekibi, çağdaş tedavi uygulamalarını dikkate alarak, modern tıbbın ihtiyaçlarına; zamanında ve yeni çözümler üretmeye devam ediyor

Ar-ge; Sanovel İlaç Sanayii Ve Tic A.Ş., bilimsel ve teknolojik alt yapısı ve insan kaynakları bakımından uluslararası standartlarda, güçlü ve yüksek üretim kapasitesine sahip Türk İlaç Sanayinin en önemli kuruluşlarından birisidir. Portföyündeki bütün ürünler kendi Ar-Ge çalışmaları sonucunda geliştirilmiş olup, firmayı geleceğe taşıyacak yeni moleküllerin ürün haline getirilmesi ve inovatif ürünlerin geliştirilmesi faaliyetleri devam etmektedir.

Sanovel İlacın Ar-Ge çalışmalarının temelini; gelişime, yeniliğe, kaliteye ve insana verdiği değer oluşturmaktadır. Sanovel İlaç Ar-Ge departmanı; değişime açık, zorlukları fırsatlara çeviren, inovatif düşünceye önem veren bir oluşumdur.

Bu oluşum içinde yer alan Fikri Haklar ve Hukuk, Ruhsatlandırma, Klinik çalışmalar ve Farmakoeкономи departmanları ile birlikte önemli bir teknolojik altyapıya ve insan gücüne sahip Sanovel İlaç Ar-Ge Merkezimizde farklı tedavi

gruplarında hemen hemen bütün farmasötik formlarda ilaç geliştirilmesi çalışmaları yürütülmekte ve ilaç sektöründe global rekabet hedeflenmektedir. Farmasötik alandaki en yeni teknolojileri takip eden firmamızda yapılan Ar-Ge çalışmalarında son teknoloji cihazlar kullanılarak Uluslararası İyi Üretim Uygulamaları (GoodManufacturingPractice-GMP) ve İyi Laboratuvar Uygulamaları (GoodLaboratoryPractice - GLP) kuralları uygulanmaktadır<sup>165</sup>.

### 2.9.3. Exeltis İlaç Sanayi

Chemo, tıp doktoru Hugo Sigman ve biyokimyacı eşi Silvia Gold tarafından kurulmuştur. Faaliyetlerine 1977 yılında Barcelona Chemo markası ile başlamışlardır. Chemo günümüzde aktif olarak eczacılık bileşenleri geliştiren, üreten ve pazarlayan uluslararası bir şirketler grubudur. 40'ın üzerinde ülkede faaliyet göstermekte olup, geniş bir marka, ortak girişim ve sınai tesis yelpazesine sahiptir. Merkezi Madrid'te olan şirket, faaliyetlerini Hugo ve Silvia'nın büyük oğlu Leandro Sigman önderliğinde sürdürmektedir.

Exeltis, entegre bir sağlık bilimleri grubu olan CHEMO eczacılık kuruluşunun doğal oluşumunun ve sürekli büyümesinin sonucudur. Grubun uzmanlık bilgisini ve tecrübesini Exeltis'in yenilikçi ruhuyla bir araya getirir, böylelikle dünya genelinde milyonlarca insanın yaşam kalitesini geliştirmeye yardımcı olabilen tıbbi ürün ve cihazları bulma, geliştirme, üretme ve pazarlama kapasitesi olan dünya çapında bir kuruma dönüştürür.

İnsanlar ana meselemiz ve yol gösterici gücümüzdür. Daha iyi iyileştirici çözümler sağlamak ve dünya genelinde daha fazla insana ulaşmak adına, Exeltis çalışmalarını her kıtaya götürmüştür ki bu da daha fazla hastaya geniş ürün yelpazemize hızlı ve etkin erişim sağlamaktadır.

Yenilikçi ruhumuz ile, tüm bilgi birikimimizi, kaynaklarımızı ve insan sermayemizi hastaların yerine getirilmemiş ihtiyaçlarını karşılayan çözümler geliştirmek için kullanıyoruz. Yeni tedavisel alternatifler bulmak adına girişimimiz, heyecanımızı paylaştığımız diğer ileri gelen ilaç firmalarıyla iş birliğine gitmemize ve sağlık hizmetinde birlikte ilerlemek için ortaklıklar kurmamıza öncülük etmiştir.

---

<sup>165</sup> <http://www.sanovel.com/default>, 2018(Erişim Tarihi: 18.04.2018).

Dünya genelinde bölgesel olarak yapılandırılmış 30'dan fazla bağlı kuruluş, Leon Farma, Liconsa, Çerkezköy ve üçüncü kişi lisanslarla tedarik edilen 300'den fazla reçeteli ilaç içeren dengeli portföy, kadın sağlığı alanında güçlü bir Pazar, bünyesinde 4000 uzman satış temsilcisinin var olduğu, satış gücü, eczacılık pazarında; 40'ın üzerinde ülkede var olması başarısına ve birikimine sahip çok uluslu bir firmadır.

Arge;“Bilgiyi, insan sağlığı ve refahına olan bağlılığımızı gerçekleştirmek için kilit bir faktör olarak anlıyoruz.” sloganından yola çıkan, kalite ve inovasyon odaklı, güçlü bir Ar-Ge kültüründen beslenen Exeltis Türkiye, vajinit, dermatoloji, topikal ağrı, oral kontraseptif ve solunum alanlarında patentli ve nitelikli ürünler geliştirmektedir.

Exeltis Türkiye'nin Araştırma ve Geliştirme faaliyetleri, Faz I çalışmalarından onaya kadar olan süreçte CHEMO Grup'un potansiyeliyle, dünya çapındaki iştiraklerimiz ve kurumsal araştırma merkezi Ladee Pharma Research Institute (LPRI) tarafından sağlanan potansiyel ile uzmanlaşmış bir şekilde yürütülmektedir.

Exeltis Türkiye İş Geliştirme Bölümü, Ar-Ge Departmanı ile sinerji içerisinde çalışarak ürün portföyünün geliştirilmesi amacıyla firma geleceğini hasta ve doktor ihtiyaçlarına göre şekillendirmektedir.

Exeltis Türkiye; AR-GE tecrübeli patent vekilleri, bilimsel yetkinlikte eczacılar, farmasötik teknologlar, kimya mühendisleri, mikrobiyologlar ve farmakologlardan oluşur. Patent araştırma ve değerlendirme, formulasyon ve analitik metod ve ürün geliştirme, klinik araştırmalar, laboratuvarlarda yapılan deneme ve pilot üretimi, proses ve analitik metod validasyonları, ürün iyileştirme çalışmaları, yeni ürün stabilite ve teknoloji transfer çalışmaları, ruhsat dosyalarının CTD formatında hazırlanması çalışmaları QbD (Quality by Design) anlayışı ve en son teknolojiye sahip üretim ekipmanları ile Dünya Sağlık Örgütü'nün belirlediği uluslararası İyi Laboratuvar Uygulamaları (Good Laboratory Practice – GLP), İyi Üretim Uygulamaları (Good Manufacturing Practice - GMP) şartlarına uygun olarak uluslararası etik kurallar çerçevesinde gerçekleştirilir.

Exeltis Türkiye aynı zamanda, yeni ürün geliştirme projelerinin farklı aşamalarında, uluslararası araştırma ve geliştirme firmaları ile iş birliği yapar. Exeltis Türkiye'nin sahip olduğu değer, liderliğini koruduğu niş tedavi alanlarında ilaç salım

teknolojileri üzerine devamlılıkla sürdürülen yeni Fikri Mülkiyetler yeteneğinden kaynaklanır.

Geliştirilen tüm ürünler için patent başvuruları ABD ve uluslararası platformlarda yapılır. Exeltis Türkiye'nin gerek ABD gerek de farklı ülkelerce onaylı birçok patenti bulunmasının yanısıra Patent İş birliği Anlaşması (PCT) çerçevesinde başvuruları yapılmış ve yapılmaya hazırlanan birçok patenti de mevcuttur. Exeltis Türkiye tarafından geliştirilerek patenti alınmış başlıca teknolojiler LPS™, Lamellar Penetrasyon sistemi ve Mikrosünger sistem teknolojilerdir. Ayrıca, Ar-Ge merkezimizde Tübitak-Teydeb destekli birçok proje de yürütülmektedir<sup>166</sup>.

#### **2.9.4. Novartis İlaç Sanayi**

Novartis, 18. yy'ın ikinci yarısında kurulan Geigy, 1860'lı yıllarda kurulan Ciba ve 1886 yılında kurulan Sandoz firmalarından oluşmaktadır. İlaç sektöründe yaşanan birleşmeler içerisinde Sandoz ve Ciba firmalarının birleşmesi en büyük örneklerden birini oluşturmaktadır. 1996 yılında Sandoz ve Ciba, birleşerek faaliyetlerine Novartis adıyla devam etmiştir. Ciba Specialty Chemicals 1997'de satılmış ve Novartis Türkiye'de faaliyetlerine başlamıştır.

Dünya üzerinde yer alan araştırma enstitüleri içerisinde en büyük enstitü olarak 1998 yılında Novartis Genomik Araştırma Enstitüsü kurulmuştur. Jeneriklerde Sandoz adı altında birleşerek 2003 yılında dünyada lider firma olmak için ilk girişimler gerçekleştirilmiştir. Novartis, firmanın kurumsal yurttaşlık politikasının Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi çerçevesinde şekillendiğini ve beyannamede yer alan ilkelerin politikalarının bir parçası olduğunu belirtmiştir. 2004 yılına gelindiğinde Tropik Hastalıklar Enstitüsü olan NITD Novartis tarafından Singapur'da faaliyete başladı. Kanada'da ilaç endüstrisinde lider üretici firmalardan biri olan Sabex satın alındı. NFSD, tam açılımla Novartis Sürdürülebilir Kalkınma Kurumu 25. yıllarını kutladılar.

Türkiye'de 2005 yılına gelindiğinde Novartis 14 Nisan Tıp ve Eczacılık Günü kutlanmaya başlamıştır. 2006 yılında Sandoz, Türkiye'de bulunan Hexal'i satın almıştır. Tüm bunlar çerçevesinde Novartis, Sandoz ile birlikte orijinal ve jenerik ilaç üretimi yapan tek firma olarak endüstride yerini aldı. Novartis'e ait jenerik ilaç firması

<sup>166</sup> <http://exeltis.com.tr/>, 2018 (Erişim Tarihi: 18.04.2018).

Sandoz, 2007 yılında Gebze'de yer alan Roche firmasının üretim tesislerini de satın almış oldu.

Novartis, dünya genelinde 140'da fazla ülkede 100.000 personel ile faaliyet gösteren ilaç firmasıdır. 1996 yılında Sandoz ve Ciba firmalarının birleşmesi ile kurulan Novartis'in merkezi İsviçre Basel'de yer almaktadır. Firmanın 2007 cirosu 38,1 milyar dolara ulaşmıştır. İlaç endüstrisinde 6,4 milyar dolarlık araştırma bütçesine sahip firma AR-GE çalışmaları için en yüksek yatırımı yapan firmalar arasında ilk sırada yer almaktadır.

Novartis araştırma faaliyetlerini, Cambridge ABD merkezli Biyomedikal Araştırma Enstitüsü'nde gerçekleştirmektedir. Novartis'in diğer enstitüleri ise İsviçre, ABD, İngiltere, Avusturya ve İngiltere'de bulunmaktadır.

Novartis'e ait jenerik ilaç firması Sandoz, Hexal'i 2005 yılının il çeyreğinde satın aldı ve bununla birlikte en büyük jenerik ilaç firması oldu. Türkiye'de 10 yılı aşkın bir süredir faaliyet gösteren firma aynı zamanda jenerik ve orijinal ilaç satan en büyük firmadır.

Türkiye'de ilaç sektörünün lideri olan Novartis, 2000'i aşkın personeli ile üretim, pazarlama, dağıtım ve klinik araştırmaları yürütmektedir. Ayrıca firmaya ait 5 üretim tesisi mevcuttur. Türkiye'nin yanı sıra İsviçre başta olmak üzere Avrupa, Ortadoğu, Güney ve Orta Amerika ülkeleri içinde üretim gerçekleştirmektedir. Firma 2007 yılı içerisinde ürettiği ilaçların yaklaşık %80'ini 50 ülkeye ihracatını gerçekleştirmiştir. Firmanın hedef kitlesi kronik hastalar, potansiyel hastalar, üniversite öğrencileri, doktorlar, aile hekimler, eczacılar, Sivil Toplum Kuruluşları, Sağlık Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı'dır. Hedefler birincil ev ikincil olarak ayrılmaktadır. Birincil hedefler; kronik ve potansiyel hastalar, eczacılar, doktorlar ve aile hekimleridir. İkincil hedefler ise Sağlık Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı'dır.

Ar-ge: Novartis Türkiye'de de Klinik İlaç Araştırmaları konusunda lider firmalardan biridir.

Medikal Departman bünyesinde çoğunlukla tıp doktorları, eczacılar ve biyologlardan oluşan toplam 37 kişilik bir takımla uluslararası düzeyde henüz geliştirilmekte olan ilaçların ruhsat çalışmaları olan Faz II ve III çalışmalar, ayrıca

ruhsat alınan ilaçlarla yürütülen Faz IV çalışmalar yürütülmektedir. Ayrıca Türkiye merkezli Faz III ve Faz IV çalışmalar da yürütülmektedir.

2013 yılında Novartis'te klinik çalışmaların yürütüldüğü tedavi alanları şöyledir:

- Kardiyovasküler ve Metabolizma
- Solunum
- İmmünoloji
- Enfeksiyon
- Nörolojik Bilimler
- Oftalmoloji
- Romatoloji
- Onkoloji
- Hematoloji

Türkiye çapında ve uluslararası düzeyde, Faz II, III ve IV çalışmaların yürütüldüğü Novartis'te 2000 yılında yürütülen çalışma sayısı 7 iken, 2013 yılında bu sayı 163'e ulaşmıştır. Çalışmalara katılan hastaneler, hemen hemen Türkiye'nin tüm bölgelerine yayılmış bulunmaktadır. Novartis'te kalite ve potansiyel açısından önemli ülkeler arasında değerlendirilen Novartis Türkiye'nin, Novartis'in AR-GE' ye verdiği öneme paralel olarak, giderek değişen ve gelişen klinik araştırmalara katkısı yıllar içinde artarak devam etmektedir<sup>167</sup>.

## 2.10. İLAÇ İLE İKTİSADİ ENDEKS ARASINDAKİ BAĞLANTI

Sağlık masrafları ile iktisat arasındaki bağı ifade etmekte kullanılan en belirgin icmallerden bir sağlık giderleri ile gayri safi yurt içi hasılanın (GSYİH) birbirlerine oranıdır. Kazanç ve sağlık giderleri arasında kuvvetli ve olumlu yönde bir münasebet bulunmaktadır.<sup>168</sup>

İktisadi ferah seviyesinin icmalı olarak onay gören şahıs adedine düşen kazancın sağlık masraflarının belirleyicisi ve masraflar arası ayrıtların öncelikli sebebi olduğu vurgulanır. Sağlık masrafları genelinde ana fiyat ve kullanıma bağlı yükselişler sebebiyle süratle yükselen ilaç giderleri de devlet gelir gider çizelgelerinde ciddi bir yük meydana getirmektedir. Avrupa devletlerinin hepsinde

<sup>167</sup> <https://www.novartis.com.tr/>, 2018 (Erişim Tarihi: 18.04.2018).

<sup>168</sup> Ahmet Kamacı, OECD Ülkeleri Üzerinde Sağlık Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisinin Ekonometrik Analizi, Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü, *Sakarya İktisat Dergisi*, Cilt :6, Sayı: 2, İstanbul, 2017 (52-69) s.58



son yirmi senede ilaç masrafları ve bütün sağlık giderleri GSYİH'den daha çok büyüme sergilemiştir.<sup>169</sup>

Çetin ve Ecevit (2010) yapılan çözümlerinde ilaç giderlerinin %1'lik bir yükselişin fertler toplamı, devlet ve özel sağlık giderleri sırasıyla: %0,402, %0,297 ve %0,243'lük artışlara sebep olduğu belgelenmiştir.

Lopez ve Murray (1997, 2006) ile Schiber, Gottret, Fleisher ve Leive (2007) devletlerin kazanç üst sınırı ve sanayileşme yükseldikçe, sağlık sektörüne daha fazla kaynak devredildiği, haliyle, ilaç giderlerinin de çok yüksek seviyelere ulaştığı vurgulanmıştır. Gelişmiş devletlerde, GSYİH'ya oranla devletin sağlık için tahsis ettiği hisse büyüktür.

Gelişmekte olan devletlerin sağlık giderleri amme giderleri içerisinde daha küçük hisseye maliktir. Dünya nüfusunun %80'den fazlası gelişmekteki devletlerde bulunmakta olduğu ve bu devletlerde dünya üzerinde ki hastalıkların %90'ının ortaya çıkması ve dünyada yekûn sağlık giderlerinin sadece %12'sinin bu devletlerde sarf edildiği belirtilmektedir. Bu bilgilere karşın OECD üyesi ülkeler, dünya nüfusunun sadece %20'sini teşkil etmekte ve sağlık kapsamında ki kaynakların %90'ını harcamaktadırlar.

Ulusal gelirin yükselmesiyle beraber sağlık sigortası kapsamında da çoğalış vuku bulunmaktadır. Varidatı yüksek devletlerde hayatını ikame edenlerin büyük bir kısmı devlet ya da özel sigortaların gözetimi altındadır. Maalesef ki Latin Amerika'da yaşayanların %35'i, Asya'daki halkın %10'u, Afrika'dakilerin ise sadece %8'i sigorta güvencesindedir. Bu nüanslar Schiber vd.'nin (2007) açıklamalarına nazaran sağlık giderlerinin tenevvüde sebep olmaktadır.

Kişi başı sağlık masrafları gibi, devletlerarasında kişi başı ilaç giderleri arasında on katı derecesinde ayırım bulunmaktadır. 2000 senesinde gelir düzeyi yüksek devletlerin ilaç giderlerinin küresel ilaç giderleri karşısında ki oranı %80 olarak hesaplanırken bu nicelik düşük gelir seviyesinde ki ülkelerde sadece %2 kadardır.

---

<sup>169</sup> Kamacı a.g.e., s. 52

Görüldüğü gibi sağlık giderlerinde uluslararası önemli farklılıklar mevcuttur. Mackenbac ve MacKee'ye (2013) göre gelir seviyesi yüksek olan devletler, düşük gelir seviyesindeki ülkelere nazaran sağlık politikalarına daha çok önem vermişlerdir. Gelir seviyesi düşük devletlerin ilaç masrafları, o ülkenin yekûn sağlık giderleri içerisinde büyük hisseye sahiptir. Özel harcamaların da bütün ilaç masrafları içinde özel harcamaların da kritik bir etkisi olmaktadır. (Management Sciences for Health, 2012). Huber ve Orosz (2003) OECD ülkelerinin sağlık ve ilaç giderlerini çözümledikleri çalışmalarda ilaç masraflarının kazanç seviyesi düşük OECD devletlerinde daha fazla olduğu vurgulanmıştır. Toplam sağlık giderleri içinde ilaç masraflarının ortalamasının GSYİH'ya nispeten %26 olduğu saptanmıştır.

Bazı Avrupa Birliği devletlerinin sağlık giderlerini ve birey başı ilaç masraflarını kapsamaktadır. Gelir seviyesi düşük Avrupa Birliği ülkelerindeki ilaç gideri oranları daha fazla gözükmektedir.

Önlemleri almaya mecbur etmiştir. Hükümetler, ilaç giderlerinde ki artışın önüne geçmek adına düzeltme teşebbüsünde bulunmuşlardır. Küresel mali bunalım, çoğu Avrupa devletini çoğalan masrafların azaltılması yönünde de kısa vadeli katı sert önlemler almaya mecbur etmiştir<sup>170</sup>.

Yaptıkları taharri de Avrupa Birliği üye devletlerin her birinde ilaç mevzusuna da sene de en az bir siyasal muaddel yapıldığı belgelenmiştir. Durgunluğun sert etkileri sonucu devlet ve özel sağlık para ve kredi girdi istikrarı zarar görmüş, gider kesintilerinde artışlar ile devletler gelir ve gider çizelgeleri denetim altına almaya çaba harcanmıştır. Öbür taraftan bazı memleketler, bunalıma karşın sağlığa erişimi kolaylaştırmak adına hamleler yapmışlardır Türkiye, bu saha da en dikkat çekici model olmuştur. Devlet, toplumsal emniyet kapsamını büyütürken, sağlığa erişimi kolaylaştırmak yönünde hamleler yapmıştır. Yekûn sağlık giderleri üzerine hükümetin katkısının %73 olduğu Türkiye, bu nicelik ile Avrupa Birliği ortalamasına yaklaşmıştır<sup>171</sup>.

Finansal bunalımın, çoğu Avrupa devletinin ilaç masrafları üzerinde mühim tesirleri bulunmaktadır. 2000-2009 zaman diliminde Avrupa devletlerinde ilaç giderleri genişleme oranı senelik %3,2 iken bu nicelik finansal bunalım sonrası %0'a yaklaşarak tevakkuf etme derecesine ulaşmıştır. Misal İrlanda'da 2000-2009

---

<sup>170</sup> Özgüler, a.g.e., s.10.

<sup>171</sup> Özgüler, a.g.e. s. 10.

döneminde bireysel ilaç masrafları %8 iken, bu nicelik 2010 senesinde azalarak %2'nin altına düşmüştür. Bu azalışın ardından, ilaç masraflarını denetim altında tutabilmek için büyük fiyat indirimleri, hastanın üstlenmesi ön görülen katkı hissesinde ki yükselişi de kapsayan seri önlemler uygulanmıştır. İlaç giderleri, İzlanda'da %6,3, Litvanya'da %4,6, Portekiz'de %3,3 nispetinde azalış sergilemiştir<sup>172</sup>.



---

<sup>172</sup> Kamacı a.g.e., s. 55.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **TÜRKİYE DEKİ YERLİ SERMAYELİ İLAÇ FİRMALARI İLE YABANCI SERMAYELİ İLAÇ FİRMALARININ YÖNETSEL FARKLILIKLARININ İNCELENMESİNİN ANALİZİ**

Araştırmanın amacı ve kapsamı; bu çalışma Türkiye'deki Yerli Sermayeli İlaç Firmaları İle Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarının Yönetsel Farklılıklarının İncelenmesi ve bu farklılıkların sektör çalışanlarına yansımalarının değerlendirilerek çalışma sonuçlarına ilişkin bilgilerin ilgililerle paylaşılması amacına dönük yapılan tez çalışmasıdır.

Bu araştırma, firma çalışanlarının memnuniyetini belirleyen tezlerin çeşitli değişkenler açısından incelenerek dağılımların belirlenmesi, farklı açıdan sınıflandırma ve firma çalışanlarının memnuniyetinin daha fazla incelenmesi konusunda varsayımda bulunulması, ortaya çıkan eksikliklerin giderilmesine yardımcı olmak amacı ile firma çalışanlarının memnuniyetine katkı sağlamak için yapılmıştır. Günümüzün değişen koşullarında çalışanların istek ve arzuları toplumun genel yapısına göre değişiklik gösterdiği bilinmektedir. Bu doğrultuda, ilerleyen dönemlerde kullanılması açısından bir yol gösterici olarak araştırmacılara kaynak oluşturacağı umulmaktadır.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın bu bölümünde sırası ile araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

##### **3.1.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma betimsel tarama modeline göre modellenmiştir. Araştırma katılanların var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir.

### 3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma sonuçlarından elde edilen verilerin (bulgu) genellenmek istenilen bütününe evren adı verilmektedir. Araştırmanın evrenini 2018 yılında İstanbul ilinde 2 yabancı sermayeli 2 yerli sermayeli olmak üzere 4 ilaç firmasında çalışan 13 bin çalışan araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Örneklem, belli bir evrenin, belli sayıda birimlerinin seçilmesiyle oluşan, evrenin temsilcisi olarak tanımlanmaktadır. Araştırmanın örneklemini, yukarıda evren bilgilerini verdiğimiz ilaç firmalarındaki 300 çalışan oluşturmaktadır.

### 3.1.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemek üzere demografik bilgi formu, ikinci bölümde ise katılımcıların yerli ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında yönetsel farklılıklara ilişkin sorular yer almaktadır.

Anket sorularında amaç temel olarak bireyin çalışma ve memnuniyet denklemi düşünülerek temel sorunları saptayabilmek düşüncesi üzerine inşa edilmiştir. Buna göre soruları tek grup halinde yerli ve yabancı sermayeli ilaç firmalarının yönetsel farklılıkları ve bu farklılıkların çalışanlara olan etkisinin saptanması amacını ortaya çıkartmak mümkün olmaktadır.

Anket daha önce de belirtildiği gibi 2 yerli ve 2 yabancı sermayeli 4 ilaç firmasının çalışma esasları amaçlanarak hazırlanmıştır. Anket sırasında dikkat edilen ana hususlar şunlar olmuştur;

- 1- Abdi İbrahim İlaç Sanayi ve Tic. A.Ş.
- 2- SANOVEL İLAÇ SAN. ve TİC. A.Ş.
- 3- Exeltis A.Ş
- 4- Novartis Sağlık Gıda ve Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş

Şirketleri üzerinde yapılan inceleme tamamen şirketlerde görev yapan personellerin verdiği bilgiler üzerinde oluşturulmuştur.

Anket uygulandığı dönemde çalışanların iş dışında oldukları ve ankete katılmak için kendi belirledikleri saatler dikkate alınarak anket uygulanmıştır.

Anket çalışanlara herhangi bir süreyi mecburi kılmamıştır. Sorular üzerinde düşünüp karar vermeleri için zaman sınırlaması uygulanmamıştır.

Anketler tamamen araştırmacının katılımı ile uygulanmıştır. Anket sũresince araştırmacı anket alanını terk etmemiştir.

Araştırmacı sũz konusu anketi yaparken her bireye kişisel verilerinin gizli kalacağını ve sũz konusu araştırmanın tamamen yerli ve yabancı sermayeli ilaç firmaları arasındaki yũnetimsel farkların belirlenmesi için yapıldığı bilgisini vermiştir.

Anket çalışanların sonuçlardan emin olmalarının ardından kendi istekleri ile bitirdiklerini beyan ettiklerinde toplanmıştır.

Anket yapılırken çalışanların herhangi bir olumsuz dũřũnceye kapılmaması amacı ile kişisel kimlik bilgilerinin yazılmadan talep edildiği katılımcılara belirtilmiştir.

#### **3.1.4. Verilerin Analizi**

Anket formu ile toplanan veriler sayısal hale getirilerek elde edilen verilerin istatistik analizi, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 23.0 istatistik programı kullanılarak gerçekteşirilmiiştir. Örneklemi oluşturan kadınların demografik özellikleri ile ilgili bulgular ve yerli ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında yũnetsel farklılıkların karşılaştırılmasına ilişkin karşılaştırılmalı tablolardan yararlanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 4.1** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET	Firma		Toplam
	Yerli	Yabancı	
CinsiyetErkekN	120	120	240
% Firma	80,0%	80,0%	80,0%
% Toplam	40,0%	40,0%	80,0%
KadınN	30	30	60
% Firma	20,0%	20,0%	20,0%
% Toplam	10,0%	10,0%	20,0%
Toplam N	150	150	300
% Firma	100,0%	100,0%	100,0%
% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %80’i erkek ve %20’si kadın ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %80’i erkek ve %20’si kadın çalışandan oluşmaktadır.

Bu durum yerli ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında erkek çalışanların oranının kadın çalışan oranından yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.2** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Çalışanların Yaş Dağılımı

YAŞ		Firma		Toplam
		Yerli	Yabancı	
Yaş	25-31 yaş N	75	15	90
	% Firma	50,0%	10,0%	30,0%
	% Toplam	25,0%	5,0%	30,0%
	32-38 yaş N	60	120	180
	% Firma	40,0%	80,0%	60,0%
	% Toplam	20,0%	40,0%	60,0%
	39-45 yaş N	15	15	30
	% Firma	10,0%	10,0%	10,0%
	% Toplam	5,0%	5,0%	10,0%
Toplam	N	150	150	300
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %50’si 25-31 yaş, %40’ı 32-38 yaş ve %10’u 39-45 yaş ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %10’u 25-31 yaş, %80’i 32-38 yaş ve %10’u 39-45 yaş çalışandan oluşmaktadır.

Bu durum yerli sermayeli ilaç firmalarında 25-40 yaş grubu çalışanın oranının 40 yaş üstü çalışan oranından yüksek, yabancı sermayeli ilaç firmalarında ise 30 yaş üstü çalışan oranı 30 yaş altı çalışan oranından yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.



**Tablo 4.3** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı

EĞİTİM			Firma		Toplam
			Yerli	Yabancı	
Öğrenim Durumu	Fakülte	N	120	120	240
		% Firma	80,0%	80,0%	80,0%
		% Toplam	40,0%	40,0%	80,0%
	Yüksek lisans	N	30	30	60
		% Firma	20,0%	20,0%	20,0%
		% Toplam	10,0%	10,0%	20,0%
Toplam	N	150	150	300	
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%	

Tablo 4.3'de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %80'i fakülte ve %20'si yüksek lisans mezunu ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %80'i fakülte ve %20'si yüksek lisans mezunu çalışandan oluşmaktadır.

Bu durum yerli ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında eğitim düzeyinin yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.4** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Çalışanların Kadro Dağılımı

KADRO		Firma		Toplam	
		Yerli	Yabancı		
Kadro	Ürün Tanıtım Elemanı	N	145	135	280
		% Firma	96,7%	90,0%	93,3%
		% Toplam	48,3%	45,0%	93,3%
Diğer	N	N	5	15	20
		% Firma	3,3%	10,0%	6,7%
		% Toplam	1,7%	5,0%	6,7%
Toplam	N	N	150	150	300
		% Firma	100,0%	100,0%	100,0%
		% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.4'de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %96,7'si ürün tanıtım elemanı ve % 3,3'ü diğer kadro grubunda ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %90'ı ürün tanıtım elemanı ve %10'u diğer kadro grubu çalışandan oluşmaktadır.

Bu durum yerli ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında ürün tanıtım elemanının yüksek oranda olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.5** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Çalışanların Hizmet Süresi Dağılımı

HİZMET SÜRESİ			Firma		Toplam
			Yerli	Yabancı	
Hizmet Süresi 1-3	N		75	15	90
	% Firma		50,0%	10,0%	30,0%
	% Toplam		25,0%	5,0%	30,0%
4-6	N		25	15	40
	% Firma		16,7%	10,0%	13,3%
	% Toplam		8,3%	5,0%	13,3%
7-10	N		20	55	75
	% Firma		13,3%	36,7%	25,0%
	% Toplam		6,7%	18,3%	25,0%
10-15	N		15	35	50
	% Firma		10,0%	23,3%	16,7%
	% Toplam		5,0%	11,7%	16,7%
15 yıl üstü	N		15	30	45
	% Firma		10,0%	20,0%	15,0%
	% Toplam		5,0%	10,0%	15,0%
Toplam	N		150	150	300
	% Firma		100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam		50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.5'de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %50'si 1-3 yıldır, %16,7'si 4-6 yıl, %13,3'ü 7-10 yıl, %10'u 10-15 yıl ve %10'u 15 yıl ve üzeri süredir çalışmakta ve % 3,3'ü diğer kadro grubunda ve yabancı sermayeli

ilaç firmalarında çalışanların %30'u 1-3 yıldır, %13,3'ü 4-6 yıl, %25'i 7-10 yıl, %16,7'si 10-15 yıl ve %15'i 15 yıl ve üzeri süredir çalışmakta olmaktadır.

Bu durum yerli sermayeli ilaç firmalarında 1-3 yıldır çalışan oranı yüksek, yabancı sermayeli ilaç firmalarında ise 7 yıldan fazla çalışanın yüksek oranda olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.6** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmeliklere İlişkin İfade 1 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 1		Firma		Toplam
		Yerli	Yabancı	
Kariyer için sizlere eğitim desteği veriliyor mu?	Evet N	60	75	135
	% Firma	40,0%	50,0%	45,0%
	% Toplam	20,0%	25,0%	45,0%
	HayırN	90	75	165
	% Firma	60,0%	50,0%	55,0%
	% Toplam	30,0%	25,0%	55,0%
Toplam	N	150	150	300
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %40'ı kariyer için eğitim desteği almakta ve %60'ı eğitim desteği almamakta ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %50'si kariyer için eğitim desteği almakta ve %50'si eğitim desteği almayan çalışanlardan oluşmaktadır.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında kariyer için eğitim desteği alma oranının yerli sermayeli firmalardan yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.7** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 2 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 2		Firma		Toplam	
		Yerli	Yabancı		
Veriyorsa bu eğitimin yeterli olduğuna katılıyor musunuz?	Kesinlikle Katılmıyorum	N	15	0	15
		% Firma	25,0%	0,0%	11,1%
		% Toplam	11,1%	0,0%	11,1%
	Katılmıyorum	N	30	15	45
		% Firma	50,0%	20,0%	33,3%
		% Toplam	22,2%	11,1%	33,3%
	Fikrim yok	N	0	15	15
		% Firma	0,0%	20,0%	11,1%
		% Toplam	0,0%	11,1%	11,1%
Katılıyorum	N	15	45	60	
	% Firma	25,0%	60,0%	44,4%	
	% Toplam	11,1%	33,3%	44,4%	
Toplam	N	60	75	135	
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	44,4%	55,6%	100,0%	

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %25’i aldıkları eğitiminin olduğuna kesinlikle katılmıyor, %50’si katılmıyor ve %25’i katılıyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %20’si aldıkları eğitiminin olduğuna katılmıyor, %20’si fikri yok ve %60’i katılıyor olduğu belirlen çalışanlardan oluşmaktadır.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında kariyer için eğitim desteğini yeterli bulanların oranı yerli sermayeli firmalardan yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.8** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmeliklere İlişkin İfade 3 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 3		Firma		Toplam
		Yerli	Yabancı	
Eğitiminiz için sizlere gerekli izin desteği veriliyor mu?	Evet N	45	90	135
	% Firma	33,3%	60,0%	47,4%
	% Toplam	15,8%	31,6%	47,4%
	Hayır N	90	60	150
	% Firma	66,7%	40,0%	52,6%
	% Toplam	31,6%	21,1%	52,6%
Toplam	N	135	150	285
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	47,4%	52,6%	100,0%

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %33,3’ü eğitim desteği için izin almakta ve %66,7’si eğitim desteği için izin almamakta ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %60’ı eğitim desteği için izin almakta ve %40’ı eğitim desteği için izin almayan çalışanlardan oluşmaktadır.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında eğitim desteği için izin alma oranının yerli sermayeli firmalardan yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.9** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmeliklere İlişkin İfade 4 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 4			Firma		Toplam
			Yerli	Yabancı	
Eğer izin veriliyorsa çalışma ortamında üstleriniz ile izne bağlı gerilim yaşadığınızı düşünüyor musunuz?	Kesinlikle katılmıyorum	N	0	15	15
		% Firma	0,0%	100,0%	100,0%
		% Toplam	0,0%	16,7%	11,1%
Eğer izin veriliyorsa çalışma ortamında üstleriniz ile izne bağlı gerilim yaşadığınızı düşünüyor musunuz?	Katılmıyorum	N	15	0	15
		% Firma	100,0%	0,0%	100,0%
		% Toplam	33,3%	0,0%	11,1%
	Fikrim yok	N	15	60	75
		% Firma	20,0%	80,0%	100,0%
		% Toplam	33,3%	66,7%	55,6%
	Katılıyorum	N	15	15	30
		% Firma	50,0%	50,0%	100,0%
		% Toplam	33,3%	16,7%	22,2%
Toplam	N	45	90	135	
	% Firma	33,3%	66,7%	100,0%	
	% Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	

Tablo 4.9'da görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %100'ü izin verildiği durumda çalışma ortamında üstleri ile izne bağlı gerilim yaşadığına katılmıyor, %20'si fikri yok ve %50'si katılıyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %100'ü izin verildiği durumda çalışma ortamında üstleri ile izne bağlı gerilim yaşadığına kesinlikle katılmıyor %80'i bu konuda fikri yok ve %50'si katılıyor olduğu belirden çalışanlardan oluşmaktadır.

Bu durum yerli sermayeli ilaç firmalarında izin verildiği durumda çalışma ortamında üstleri ile izne bağlı gerilim yaşadığı oranı yabancı sermayeli firmalardan düşük olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.10** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmelik Farklılıklarına İlişkin İfade 5 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 5			Firma		Toplam
			Yerli	Yabancı	
Güncel sektörel haberlerle ilgili şirket içi bildirimler yapıyor mu?	Evet	N	45	75	120
		% Firma	30,0%	50,0%	40,0%
		% Toplam	15,0%	25,0%	40,0%
Güncel sektörel haberlerle ilgili şirket içi bildirimler yapıyor mu?	Hayır	N	105	75	180
		% Firma	70,0%	50,0%	60,0%
		% Toplam	35,0%	25,0%	60,0%
Toplam		N	150	150	300
		% Firma	100,0%	100,0%	100,0%
		% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.10'da görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %30'u e güncel sektörel haberlerle ilgili şirket içi bildirimler almakta ve %70'i güncel sektörel haberlerle ilgili şirket içi bildirimler almamakta ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %50'si güncel sektörel haberlerle ilgili şirket içi bildirimler almakta ve %50'si güncel sektörel haberlerle ilgili şirket içi bildirimler almayan çalışanlardan oluşmaktadır.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında güncel sektörel haberlerle ilgili şirket içi bildirimler alma oranının yerli sermayeli firmalardan yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.11** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmelik Farklılıklarına İlişkin İfade 6 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 6			Firma		Toplam
			Yerli	Yabancı	
Yapılıyorsa yeterli buluyor musunuz?	Kesinlikle katılmıyorum	N	15	15	30
		% Firma	33,3%	20,0%	25,0%
		% Toplam	12,5%	12,5%	25,0%
	Katılıyorum	N	15	45	60
		% Firma	33,3%	60,0%	50,0%
		% Toplam	12,5%	37,5%	50,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	N	15	15	30
		% Firma	33,3%	20,0%	25,0%
		% Toplam	12,5%	12,5%	25,0%
Toplam	N	45	75	120	
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	37,5%	62,5%	100,0%	

Tablo 4.11'de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %33,3'ü güncel sektörel haberlerle ilgili şirket içi bildirimler almayı yeterli olduğuna kesinlikle katılmıyor, %33,3'ü katılmıyor ve %33,3'ü kesinlikle katılıyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %20'si güncel sektörel haberlerle ilgili şirket içi bildirimler almayı yeterli olduğuna kesinlikle katılmıyor, %60'ı katılmıyor ve %20'si kesinlikle katılıyor olduğu tespit edilmiştir.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında güncel sektörel haberlerle ilgili şirket içi bildirimler almayı yeterli olduğuna katılanların oranı yerli sermayeli ilaç firmalarının oranından yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.



**Tablo 4.12** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmeliklere İlişkin İfade 7 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 7		Firma		Toplam
		Yerli	Yabancı	
Şirket araçları sizin için güvenilir mi?	Evet N	15	30	45
	% Firma	10,0%	20,0%	15,0%
	% Toplam	5,0%	10,0%	15,0%
Hayır	N	135	120	255
	% Firma	90,0%	80,0%	85,0%
	% Toplam	45,0%	40,0%	85,0%
Toplam	N	150	150	300
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.12'de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %10'u şirket araçlarını güvenilir bulmakta ve %90'ı şirket araçlarını güvenilir bulmamakta ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %20'si şirket araçlarını güvenilir bulmakta ve %80'i şirket araçlarını güvenilir bulmayan çalışanlardan oluşmaktadır.

Bu durum yerli ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında şirket araçlarının güvenilir olmama oranını yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.13** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 8 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 8		Firma		Toplam	
		Yerli	Yabancı		
İşinizi kolaylaştıracak marka ve modellerin doğru seçildiğini düşünmüyor musunuz?	Kesinlikle düşünmüyorum	N	6	0	6
	% Firma		40,0%	0,0%	13,3%
	% Toplam		13,3%	0,0%	13,3%
Düşünmüyor musunuz?	Düşünmüyorum	N	9	0	9
	% Firma		60,0%	0,0%	20,0%
	% Toplam		20,0%	0,0%	20,0%
	Düşünüyorum	N	0	20	20
	% Firma		0,0%	66,7%	44,4%
	% Toplam		0,0%	44,4%	44,4%
Kesinlikle düşünüyorum	N		0	10	10
	% Firma		0,0%	33,3%	22,2%
	% Toplam		0,0%	22,2%	22,2%
Toplam	N		15	30	45
	% Firma		100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam		50,0%	33,3%	66,7%

Tablo 4.13'de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %40'ı işi kolaylaştıracak marka ve modellerin doğru seçildiğini kesinlikle düşünmüyor, %60'ı düşünmüyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %66,7'si işi kolaylaştıracak marka ve modellerin doğru seçildiğini düşünüyor ve %33,3'ü kesinlikle düşünüyor olduğu tespit edilmiştir.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında işi kolaylaştıracak marka ve modellerin doğru seçildiğini düşünülürken, yerli sermayeli ilaç firmalarında tam tersi durum söz konusu olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.14** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmeliklere İlişkin İfade 9 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 9		Firma		Toplam
		Yerli	Yabancı	
Şirket araçlarında Evet N yakıt kısıtlaması yaşıyor musunuz?	% Firma	120	0	120
	% Toplam	80,0%	0,0%	40,0%
		40,0%	0,0%	40,0%
HayırN	% Firma	30	150	180
	% Toplam	20,0%	100,0%	60,0%
		10,0%	50,0%	60,0%
Toplam	N	150	150	300
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.14'de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %80'i şirket araçlarını yakıt kısıtlaması yaşıyor ve %20'si şirket araçlarında yakıt kısıtlaması yaşamıyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %100'ü şirket araçlarında yakıt kısıtlaması yaşamamaktadır.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında şirket araçlarında yakıt kısıtlamama oranını yerli firmalardan yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.15** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmelik Farklılıklarına İlişkin İfade 10 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 10		Firma		
		Yerli	Toplam	
Eğer yaşıyor iseniz bunu doğru olduğuna katılıyor musunuz?	Kesinlikle katılmıyorum	N	45	45
	% Firma	37,5%	37,5%	37,5%
	% Toplam	37,5%	37,5%	37,5%
	Katılmıyorum	N	45	45
	% Firma	37,5%	37,5%	37,5%
	% Toplam	37,5%	37,5%	37,5%
	Katılıyorum	N	15	15
	% Firma	12,5%	12,5%	12,5%
	% Toplam	12,5%	12,5%	12,5%
	Kesinlikle Katılıyorum	N	15	15
	% Firma	12,5%	12,5%	12,5%
	% Toplam	12,5%	12,5%	12,5%
Toplam	N	120	120	
	% Firma	100,0%	100,0%	
	% Toplam	100,0%	100,0%	

Tablo 4.15’de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %37,5’i araçlarda yaşadıkları yakıt kısıtlamasının doğru olduğuna kesinlikle katılmıyor, %37,5’i katılmıyor, %12,5’i katılıyor ve %12,5’i kesinlikle katılıyor olduğu tespit edilmiştir.

Bu durum yerli sermayeli ilaç firmalarında %75’inin araçlarda yaşadıkları yakıt kısıtlamasının doğru olmadığı şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.16** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmeliklere İlişkin İfade 11 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 11		Firma		Toplam
		Yerli	Yabancı	
Çalışmış olduğunuz şirket tarafından araç takibi sistemi kullanıyor mu?	Evet N	60	0	60
	% Firma	40,0%	0,0%	20,0%
	% Toplam	20,0%	0,0%	20,0%
	HayırN	90	150	240
	% Firma	60,0%	100,0%	80,0%
	% Toplam	30,0%	50,0%	80,0%
Toplam	N	150	150	300
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.16'da görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %40'ı şirketin araç takip sistemi kullandığını ve %60'ı şirketin araç takip sistemi kullanmamakta ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %100'ü şirket araçlarında araç takip sistemi kullanmamaktadır.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında şirket araçlarında araç takip sistemi kullanma oranını yerli firmalardan düşük olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.17** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmeliklere İlişkin İfade 12 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 12			Yerli	Toplam
Eğer kullanılıyor ise bu takibin gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	Kesinlikle düşünmüyorum	N	45	45
		% Firma	100,0%	100,0%
		% Toplam	75,0%	75,0%
	Düşünüyorum	N	15	15
		% Firma	100,0%	100,0%
		% Toplam	25,0%	25,0%
Toplam	N	60	60	
	% Firma	100,0%	100,0%	
	% Toplam	100,0%	100,0%	

Tablo 17'de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %75'i şirketin araç takip sisteminin gerekli olduğu kesinlikle düşünmüyor, %25'i şirketin araç takip sisteminin gerekli olduğunu düşündüğü tespit edilmiştir.

**Tablo 4.18** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmeliklere İlişkin İfade 13 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 13		Firma		Toplam
		Yerli	Yabancı	
Belli dönemlerde motivasyon toplantıları yapıyor mu?	Evete N	75	75	150
	% Firma	50,0%	50,0%	50,0%
	% Toplam	25,0%	25,0%	50,0%
	Hayır N	75	75	150
	% Firma	50,0%	50,0%	50,0%
	% Toplam	25,0%	25,0%	50,0%
Toplam	N	150	150	300
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.18'de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %50'si belli dönemde motivasyon toplantısı yapıyor ve %50'si belli dönemde motivasyon toplantısı yapmıyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %50'si belli dönemde motivasyon toplantısı yapıyor ve %50'si belli dönemde motivasyon toplantısı yapmıyor olarak dağılmaktadır.

Bu durum yerli ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında belli dönemde motivasyon toplantısı yapıldığını şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.19** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmelik Farklılıklarına İlişkin İfade 14 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 14		Firma		Toplam
		Yerli	Yabancı	
Bu toplantıların amacına uygun olduğunu düşünüyor musunuz?	N	75	60	135
	% Firma	100,0%	80,0%	90,0%
	% Toplam	50,0%	40,0%	90,0%
Kesinlikle düşünüyor musunuz?	N	0	15	15
	% Firma	0,0%	20,0%	10,0%
	% Toplam	0,0%	10,0%	10,0%
Toplam	N	75	75	150
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.19'da görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %100'ü belli dönemde motivasyon toplantısının amacına uygun yapıldığını kesinlikle düşünüyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %80'i belli dönemde motivasyon toplantısının amacına uygun yapıldığını düşünüyor ve %20'si kesinlikle düşünmüyor olduğu tespit edilmiştir.

Bu durum yerli sermayeli ilaç firmalarında belli dönemde motivasyon toplantısının amacına uygun yapıldığını düşünenlerin oranı yabancı sermayeli ilaç firmalarındaki orandan yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.



**Tablo 4.20** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 15 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 15			Firma		Toplam
			Yerli	Yabancı	
Yöneticiler tarafından uygulanan satış stratejilerini katılıyor musunuz?	Kesinlikle katılmıyorum	N	15	60	75
		% Firma	10,0%	40,0%	25,0%
		% Toplam	5,0%	20,0%	25,0%
	Katılmıyorum	N	75	15	90
		% Firma	50,0%	10,0%	30,0%
		% Toplam	25,0%	5,0%	30,0%
	Katılıyorum	N	60	75	135
		% Firma	40,0%	50,0%	45,0%
		% Toplam	20,0%	25,0%	45,0%
Toplam	N	150	150	300	
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%	
	%	50,0%	50,0%	100,0%	
	% Toplam				

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %10’u yöneticiler tarafından uygulanan satış stratejilerine kesinlikle katılmıyor, %50’si katılmıyor, %40’ı katılıyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %40’ı yöneticiler tarafından uygulanan satış stratejilerine kesinlikle katılmıyor, %10’u katılmıyor, %50’si katılanlardan oluşmaktadır.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında yöneticiler tarafından uygulanan satış stratejilerine katılma oranı, yabancı sermayeli ilaç firmalarındaki katılma oranından yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.21** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 16 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 16			Firma		Toplam
			Yerli	Yabancı	
Yöneticileriniz fikirlerinize önem verdiği düşünüyor musunuz?	Kesinlikle düşünmüyorum	N	0	30	30
		% Firma	0,0%	20,0%	10,0%
		% Toplam	0,0%	10,0%	10,0%
	Düşünmüyorum	N	45	15	60
		% Firma	30,0%	10,0%	20,0%
		% Toplam	15,0%	5,0%	20,0%
	Fikrim yok	N	15	0	15
		% Firma	10,0%	0,0%	5,0%
		% Toplam	5,0%	0,0%	5,0%
	Düşünüyorum	N	90	105	195
		% Firma	60,0%	70,0%	65,0%
		% Toplam	30,0%	35,0%	65,0%
Toplam	N	150	150	300	
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%	

Tablo 4.21'de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %30'u yöneticilerinin çalışanın fikirlerine önem verdiğini düşünmüyor, %10'u fikri yok ve %60'ı düşünüyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %30'u yöneticilerinin çalışanın fikirlerine önem verdiğini kesinlikle düşünmüyor, %15'i düşünmüyor ve %70'i düşünüyor olduğu tespit edilmiştir.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında yöneticilerinin çalışanın fikirlerine önem verdiğini düşünenlerin oranı yerli sermayeli ilaç firmalarında düşünenlerin oranında yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.22** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmelik Farklılıklarına İlişkin İfade 17 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 17		Firma		Toplam	
		Yerli	Yabancı		
Şirketten yeterli sunum ve tanıtım bütçesi desteği aldığınızı düşünüyor musunuz?	Düşünmüyorum	N	30	30	60
	% Firma		20,0%	20,0%	20,0%
	% Toplam		10,0%	10,0%	20,0%
Fikrim yok	N		0	15	15
	% Firma		0,0%	10,0%	5,0%
	% Toplam		0,0%	5,0%	5,0%
Düşünüyorum	N		105	60	165
	% Firma		70,0%	40,0%	55,0%
	% Toplam		35,0%	20,0%	55,0%
Kesinlikle düşünüyorum	N		15	45	60
	% Firma		10,0%	30,0%	20,0%
	% Toplam		5,0%	15,0%	20,0%
Toplam	N		150	150	300
	% Firma		100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam		50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %20’si şirketten yeterli sunum ve tanıtım bütçesi desteği aldığını düşünmüyor, %70’i ve %10’u düşünüyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %20’si şirketten yeterli sunum ve tanıtım bütçesi desteği aldığını düşünmüyor, %10’u fikri yok, %40’ı düşünüyor ve %30’u kesinlikle düşünüyor olduğu tespit edilmiştir.

Bu durum yerli ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında şirketten yeterli sunum ve tanıtım bütçesi desteği aldığını düşünenlerin oranının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.23** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmelik Farklılıklarına İlişkin İfade 18 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 18			Firma		Toplam
			Yerli	Yabancı	
Şirketin size sunduğu yan haklar mevcut mu?	Evet	N	150	150	300
	% Firma		100,0%	100,0%	100,0%
	%		50,0%	50,0%	100,0%
	Toplam				
Toplam	N		150	150	300
	% Firma		100,0%	100,0%	100,0%
	%		50,0%	50,0%	100,0%
	Toplam				

Tablo 4.23'de görüldüğü gibi, yerli ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %100'ü şirketi mevcut hakları yanında yan haklarda sunmakta olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.24** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmelik Farklılıklarına İlişkin İfade 19 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 19			Firma		Toplam
			Yerli	Yabancı	
Bu hakların yeterli olduğunu düşünmüyor musunuz?	Düşünmüyorum	N	120	60	180
		% Firma	80,0%	40,0%	60,0%
		% Toplam	40,0%	20,0%	60,0%
	Düşünüyorum	N	30	75	105
		% Firma	20,0%	50,0%	35,0%
		% Toplam	10,0%	25,0%	35,0%
Kesinlikle düşünüyorum	N	0	15	15	
	% Firma	0,0%	10,0%	5,0%	
	% Toplam	0,0%	5,0%	5,0%	
Toplam	N	150	150	300	
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%	

Tablo 4.24’de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %80’i şirketi mevcut hakları yanında sunulan yan hakların yeterli olduğunu düşünmüyor, %20’si düşünüyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %40’ı şirketi mevcut hakları yanında sunulan yan hakların yeterli olduğunu düşünmüyor, %20’si düşünüyor ve %10’u kesinlikle düşünen çalışanlardan oluşmaktadır.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında şirketi mevcut hakları yanında sunulan yan hakların yeterli olduğunu düşünen çalışan oranı yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışan oranından yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.25** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmelik Farklılıklarına İlişkin İfade 20 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 20		Firma		Toplam
		Yerli	Yabancı	
Şirketteki tanıtım materyallerinden memnun musunuz?	Kesinlikle memnun değilim	0	15	15
	% Firma	0,0%	10,0%	5,0%
	% Toplam	0,0%	5,0%	5,0%
Memnun değilim	N	75	60	135
	% Firma	50,0%	40,0%	45,0%
	% Toplam	25,0%	20,0%	45,0%
Fikrim yok	N	30	0	30
	% Firma	20,0%	0,0%	10,0%
	% Toplam	10,0%	0,0%	10,0%
Memnunum	N	45	75	120
	% Firma	30,0%	50,0%	40,0%
	% Toplam	15,0%	25,0%	40,0%
Toplam	N	150	150	300
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.25’de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %50’si Şirketteki tanıtım materyallerinden memnun değil, %20’si fikri yok ve %30’u memnun ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %50’si şirketteki tanıtım

materyallerinden %10'u kesinlikle memnun ve %50'sinin memnun olduğu tespit edilmiştir.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında Şirketteki tanıtım materyallerinden memnun olanların oranı yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışan oranından yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.26** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 21 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 21			Firma		Toplam
			Yerli	Yabancı	
Şirket yöneticilerinden satış departmanlarınızda bağlı bulunduğunuz Bölge yöneticinize kolay iletişim sağlayabiliyor musunuz?	Sağlamıyorum	N	15	15	30
		% Firma	10,0%	10,0%	10,0%
		% Toplam	5,0%	5,0%	10,0%
Bölge yöneticinize kolay iletişim sağlayabiliyor musunuz?	Sağlıyorum	N	60	90	150
		% Firma	40,0%	60,0%	50,0%
		% Toplam	20,0%	30,0%	50,0%
	Kesinlikle	N	75	45	120
		% Firma	50,0%	30,0%	40,0%
		% Toplam	25,0%	15,0%	40,0%
Toplam		N	150	150	300
		% Firma	100,0%	100,0%	100,0%
		% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.26'da görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %10'u Şirket yöneticilerinden satış departmanlarında bağlı buldukları bölge yöneticisi ile kolay iletişim sağlamıyor, %40'ı sağlıyor ve %50'si kesinlikle sağlıyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %10'u şirket yöneticilerinden satış departmanlarında bağlı buldukları bölge yöneticisi ile kolay iletişim sağlamıyor, %60'ı sağlıyor ve %30'u kesinlikle sağlıyor tespit edilmiştir.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında şirket yöneticilerinden satış departmanlarında bağlı buldukları bölge yöneticisi ile kolay iletişim sağlayanların oranı yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışan oranından yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.27** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmelik Farklılıklarına İlişkin İfade 22 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 22			Firma		Toplam
			Yerli	Yabancı	
Tanıtımını yapmış olduğunuz ürüne ait pazarlama kısmında bulunan Ürün Müdürü ve Medikal Müdürüne kolay iletişim sağlayabiliyor musunuz?	Kesinlikle	N	0	15	15
	sağlamıyorum	% Firma	0,0%	10,0%	5,0%
		% Toplam	0,0%	5,0%	5,0%
	Sağlamıyorum	N	15	15	30
		% Firma	10,0%	10,0%	10,0%
		% Toplam	5,0%	5,0%	10,0%
	Fikrim yok	N	15	60	75
		% Firma	10,0%	40,0%	25,0%
		% Toplam	5,0%	20,0%	25,0%
	Sağlıyorum	N	75	45	120
		% Firma	50,0%	30,0%	40,0%
		% Toplam	25,0%	15,0%	40,0%
Toplam	Kesinlikle	N	45	15	60
	Sağlıyorum	% Firma	30,0%	10,0%	20,0%
		% Toplam	15,0%	5,0%	20,0%
	N	150	150	300	
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%	

Tablo 4.27'de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %10'u tanıtımını yapmış olduğunuz ürüne ait pazarlama kısmında bulunan ürün müdürü ve medikal müdürüne kolay iletişim kesinlikle sağlamıyor, %10'u fikri yok, %50'si sağlıyor ve %30'u kesinlikle sağlıyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %10'u tanıtımını yapmış olduğunuz ürüne ait pazarlama kısmında bulunan ürün müdürü ve medikal müdürüne kolay iletişim kesinlikle sağlamıyor, %10'u sağlamıyor, %40'ı fikri yok, %30'u sağlıyor ve %10'u kesinlikle sağlıyor olduğu tespit edilmiştir.

Bu durum yerli sermayeli ilaç firmalarında tanıtımını yapmış olduğunuz ürüne ait pazarlama kısmında bulunan ürün müdürü ve medikal müdürüne kolay iletişim

sağlayanların oranı yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışan oranından yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.28** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetimsel Farklılıklara İlişkin İfade 23 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 23			Firma		Toplam
			Yerli	Yabancı	
Şirketin yönetiminde bulunan üst düzey yöneticilere kolay iletişim sağlayabiliyor musunuz?	Sağlamıyorum	N	60	0	60
		% Firma	40,0%	0,0%	20,0%
		% Toplam	20,0%	0,0%	20,0%
	Fikrim yok	N	60	30	90
		% Firma	40,0%	20,0%	30,0%
		% Toplam	20,0%	10,0%	30,0%
	Sağlıyorum	N	15	120	135
		% Firma	10,0%	80,0%	45,0%
		% Toplam	5,0%	40,0%	45,0%
	Kesinlikle Sağlıyorum	N	15	0	15
		% Firma	10,0%	0,0%	5,0%
		% Toplam	5,0%	0,0%	5,0%
Toplam		N	150	150	300
		% Firma	100,0%	100,0%	100,0%
		% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.28'de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %40'ı şirketin yönetiminde bulunan üst düzey yöneticilere kolay iletişim sağlamıyor, %40'ı fikri yok, %10'u sağlıyor ve %10'u kesinlikle sağlıyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %20'si tanıtımını yapmış olduğunuz ürüne ait pazarlama kısmında bulunan ürün müdürü ve medikal müdürüne kolay iletişim sağlama konusunda fikri yok ve %80'i sağlıyor olduğu tespit edilmiştir.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında şirketin yönetiminde bulunan üst düzey yöneticilere kolay iletişim sağlayanların oranı yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışan oranından yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.



**Tablo 4.29** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmelik Farklılıklarına İlişkin İfade 24 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 24		Firma		Toplam	
		Yerli	Yabancı		
Bölge Toplantılarını yararlı buluyor musunuz?	Yararlı bulmuyorum	N	60	0	60
	% Firma		40,0%	0,0%	20,0%
	% Toplam		20,0%	0,0%	20,0%
Fikrim yok	N		0	75	75
	% Firma		0,0%	50,0%	25,0%
	% Toplam		0,0%	25,0%	25,0%
Yararlı buluyorum	N		90	75	165
	% Firma		60,0%	50,0%	55,0%
	% Toplam		30,0%	25,0%	55,0%
Toplam	N		150	150	300
	% Firma		100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam		50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.29'da görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %40'ı şirket toplantılarını yararlı bulmuyor ve %60'ı yararlı buluyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %50'si şirket toplantılarını konusunda fikir sahibi değil ve %50'si yararlı bulmaktadır.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında şirket toplantılarını yararlı bulanların oranı yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışan oranından yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.30** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmelik Farklılıklarına İlişkin İfade 25 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 25			Firma		Toplam
			Yerli	Yabancı	
Yılsonu ve dönem toplantılarını şehir dışında olmasını yararlı buluyor musunuz?	Yararlı bulmuyorum	N	45	60	105
		% Firma	30,0%	40,0%	35,0%
		% Toplam	15,0%	20,0%	35,0%
Fikrim yok		N	45	0	45
		% Firma	30,0%	0,0%	15,0%
		% Toplam	15,0%	0,0%	15,0%
Yararlı buluyorum		N	45	90	135
		% Firma	30,0%	60,0%	45,0%
		% Toplam	15,0%	30,0%	45,0%
Kesinlikle yararlı buluyorum		N	15	0	15
		% Firma	10,0%	0,0%	5,0%
		% Toplam	5,0%	0,0%	5,0%
Toplam		N	150	150	300
		% Firma	100,0%	100,0%	100,0%
		% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 4.30'da görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %30'u yılsonu ve dönem toplantılarını şehir dışında olmasını yararlı bulmuyor, %30'u fikri yok, %30'u yararlı buluyor ve %60'ı kesinlikle yararlı buluyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %40'ı yılsonu ve dönem toplantılarını şehir dışında olmasını yararlı bulmuyor ve %40'si yararlı bulmaktadır.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında yılsonu ve dönem toplantılarını şehir dışında olmasını yararlı bulanların oranı yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışan oranından yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.31** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmelik Farklılıklarına İlişkin İfade 26 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 26			Firma		Toplam
			Yerli	Yabancı	
Medikal Sınav yapılmasını kesinlikle yararlı buluyorum musunuz? Bulmuyorum.	N	45	0	45	
	% Firma	30,0%	0,0%	15,0%	
	% Toplam	15,0%	0,0%	15,0%	
Yararlı bulmuyorum	N	0	15	15	
	% Firma	0,0%	10,0%	5,0%	
	% Toplam	0,0%	5,0%	5,0%	
Yararlı buluyorum	N	105	135	240	
	% Firma	70,0%	90,0%	80,0%	
	% Toplam	35,0%	45,0%	80,0%	
Toplam	N	150	150	300	
	% Firma	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	50,0%	50,0%	50,0%	

Tablo 4.31'de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %30'u medikal sınav yapılmasını kesinlikle yararlı bulmuyor ve %70'i kesinlikle yararlı buluyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %10'u medikal sınav yapılmasını yararlı bulmuyor ve %90'u yararlı bulmaktadır.

Bu durum yabancı sermayeli ilaç firmalarında medikal sınav yapılmasını yararlı bulanların oranı yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışan oranından yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.32** Yerli Ve Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarında Yönetmel Farklılıklara İlişkin İfade 27 Dağılımı

İFADE DAĞILIMI 27		Firma		Toplam	
		Yerli	Yabancı		
Kariyer yapmak için fırsatlar olduğunu düşünmüyor musunuz?	N	30	15	45	
	% Firma	20,0%	10,0%	15,0%	
	% Toplam	10,0%	5,0%	15,0%	
	Fikrim yok	N	0	15	15
	% Firma	0,0%	10,0%	5,0%	
	% Toplam	0,0%	5,0%	5,0%	
	Düşünüyorum	N	45	75	120
	% Firma	30,0%	50,0%	40,0%	
	% Toplam	15,0%	25,0%	40,0%	
	Kesinlikle düşünüyorum	N	75	45	120
	% Firma	50,0%	30,0%	40,0%	
	% Toplam	25,0%	15,0%	40,0%	
Toplam	N	150	150	300	
% Firma	100,0%	100,0%	100,0%		
% Toplam	50,0%	50,0%	100,0%		

Tablo 4.32'de görüldüğü gibi, yerli sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %20'si kariyer yapmak için fırsatlar olduğunu düşünmüyor, %30'si düşünüyor ve %50'si kesinlikle düşünüyor ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların %10'u kariyer yapmak için fırsatlar olduğunu düşünmüyor, %10'u fikri yok, %50'si düşünüyor ve %30'u kesinlikle düşünüyor olduğu tespit edilmiştir.

Bu durum yerli ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında yüksek oranda kariyer yapmak için fırsatlar olduğunu şeklinde değerlendirilebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapmış olduğumuz araştırma sonucunda, anketimizi uygulamış olduğumuz kişilerin %93,3 oranında Ürün Tanıtım Elemanı olduğunu göz önüne alırsak ve bu kişilerin sürekli olarak dışarıda aktif bir şekilde doktor, eczacı, sağlık personeline; tanıtım, organizasyon ve bire bir sunumlar gibi yoğun tempo çalışmak zorunda kaldığından, anket sonucunda da görüldüğü gibi kadın çalışanların az tercih ettiği bir meslek grubudur.

Anket sonucunda çıkmış olan bir diğer sonuç ise; Yerli sermayeli ilaç firmalarında 25-40 yaş grubu çalışan oranının 40 yaş üstü çalışan oranından yüksek, yabancı sermayeli ilaç firmalarında ise 30 yaş üstü çalışan oranı 30 yaş altı çalışan oranından yüksektir. Bunun sebepleri hem gözleme dayalı olarak hem de anketimiz devamındaki sorulara ve oranlara baktığımızda göreceğimiz üzere, yerli firma çalışanlarının yan haklar, çalışana verilen değer, eğitim vb. durumlardan dolayı, çalışanlar yabancı sermayeli firmalarda daha uzun yıllar çalışmaktadır. Tezimizde yer alan Abdi İbrahim İlaç sanayi ürün tanıtım elemanı olarak Türkiye'nin en kalabalık ekiplerinden biridir. Kalabalık olmasının sirkülasyonu etkilemesi bir yana Abdi İbrahim İlaç Sanayi'deki çalışan yöneticiler ve çalışan arkadaşların sözlü beyanlarından aldığımız bilgiler dahilinde tezimizde belirtmiş olduğumuz devlet teşviklerini çok yerinde kullandığını söyleyebiliriz. Yerli firmalar bu teşviklerden dolayı üniversiteden yeni mezun çalışma arkadaşlarını tercih ettiğini ve maaş skalasının yabancı firmalara göre daha düşük seyrettiğini sözlü beyan ile söyleyebiliriz. Anketimizde maaş ile ilgili konuya değinmememizin sebebi ise anket sorularını hazırlama aşamasında, sektördeki gizlilik esasının hassasiyetinden ötürü bu sorunun cevabını net ve anlamlı bir şekilde alamayacağımızdan dolayıdır.

Sektör ortalamasına baktığımızda eğitim seviyesi üniversite mezunu olup, bu durumda aslında çalışanların kariyer yapmak için önlerinin açık olduğunu göstermektedir. Tabi ki kariyer çalışmamızdaki evreni de göz önüne aldığımızda sektörde istihdamın çok fazla olduğunu ve kalabalık bir çalışma grubundan kariyer yapmakta hiç kolay olmayacaktır. Tam bu durumda iste fark yaratan firmaların çalışanlarına verdiği değer ve eğitim devreye girmektedir. Anket çalışmamızın sonuçlarında da görüldüğü gibi ürün tanıtım elemanlarına ve diğer pozisyondaki arkadaşlara yabancı sermayeli ilaç firmaları, yerli sermayeli ilaç firmalarından daha çok eğitim desteği vermektedir. Eğitime önem veren yabancı sermayeli ilaç firmaları, firma için eğitim haricinde kendi kişisel eğitimi içinde destek olup herhangi bir izin ile

ilgili bir sıkıntı yaşatmadıklarını da sonuçlarda görmekteyiz. Anketimize dahil olmuş yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışanların eğitim desteğinin yerli firmaların verdiği cevaplara göre daha fazla yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Anketimizdeki diğer bir konu başlığımız olan yan haklar veya sektör çalışma konforu olarak da nitelendirebiliriz. İlaç firmalarında çalışan ürün tanıtım elamanları arkadaşlarımız görev tanımları gereği tanıtımlarını müşterilerine yaparken çeşitli materyaller kullanmaktadırlar. Bunun yanı sıra devamlı müşteri ziyaretleri gerçekleştirdiklerinden dolayı kullanacakları araçlarının konforu ve tanıtım için kullandıkları bütçede konfor alanlarını genişletmektir.

Öncelikle tanıtım materyallerinden bahsetmek gerekirse; kullandıkları materyaller genellikle elektronik tablet olmakla beraber bilgisayarda yeri gelince kullanılmaktadır. Tabii ki kullanışlı elektronik cihazlar kişilerin daha rahat ve hızlı sunum yapmalarını sağlamaktadır. Yabancı sermayeli firmaların yerli sermayeli firmalara göre tanıtım materyallerinden memnun kalmaları hem iyi bir marka tablet ve yanında bilgisayar kullanımı imkanlarını sağlamasıdır. Tanıtım haricinde, yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışan ürün tanıtım elemanları müşterileri ziyaret ederken ve iş için kullandıkları otomobilleri, iş haricinde yakıt kısıtlaması olmadan ve firma tarafından takip edilmediklerinden dolayı anketimizde yerli firmalara göre daha konforlu bir şekilde çalıştıklarını cevaplarında göstermişlerdir.

Konforun yanı sıra motivasyon bu sektör için olmazsa olmaz diyebiliriz. Motivasyon toplantıları sektörde çalışanlar için büyük önem taşımaktadır ve görülen odur ki hem yerli hem de yabancı sermayeli ilaç firmalarında bu toplantıların yapıldığı görülmektedir. Anket sonuçlarına göre Yabancı sermayeli ilaç firmaları yerli sermayeli ilaç firmalarına nazaran bu toplantıların daha amacına uygun olduğunu düşünmektedirler. Bunun biraz da motivasyon toplantıları için seçilen lokasyonun da etkisinin olduğunu söylersek yanılmayız.

Motivasyon tabiki de sadece toplantı ve materyaller veya yan haklarla olmamaktadır. En önemli unsurlardan biri şirket içi huzur, satış baskısı olmayan ama etik bir şekilde çalışmak herkesin istediği bir çalışma ortamıdır diye düşünülmektedir. Bir yöneticinizin sizin fikirlerinize önem vermesi ve bu yöneticilerinize kolay bir şekilde ulaşmak onlar ile iletişime rahat bir şekilde geçmek ve çalışanın her zaman yanında olduğunu hissettirmeleri en önemli motivasyondur. Bu anket çalışmasında gördüğümüz gibi yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışan

arkadaşların fikirlerine yerli firmadaki arkadaşlara nazaran daha fazla önem verildiği ve yöneticiler ile kolay iletişim sağlamaları aslında satış stratejileri açısından aynı bakış açısından bakmalarını da sağlamaktadır.

Bu anket çalışmasında yerli ve yabancı sermayeli ilaç firmalarında çalışan arkadaşların memnuniyetleri, aslında yabancı sermayeli ilaç firmalarının Türkiye’de başka bir açıdan bakmasının avantaj sağladığını görmekteyiz.



## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

BAHTİYAR Mehmet, Ortaklıklar Hukuku, Beta Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 3 Bası, 2007

DOĞAN Mustafa, Kurumsal Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007

GÜRBÜZ, Osman ve ERGİNCAN, Yakup, Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu Ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, Literatür yayıncılık, İstanbul, 2004

KENDİGELEN Abuzer, Türk Ticaret Kanunu, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2011

POROV Reha, Ünal Tekinalp, Ersin Çamoğlu, Ortaklar ve Kooperatif Hukuku, Vedat Kitapçılık, 12. Bası, İstanbul, 2010

PULAŞLI Hasan, Yeni Şirketler Hukuku Genel Esaslar, Adalet Yayın Evi, Ankara, 2012

ÜLGEN Hayri, MİRZE S. Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2016

### MAKALELER

DECLERC P. J., Biologicals and Biosimiliars: A Review of the Science and its Implications, Generics and Biosimilars Initiative Journal, 2012, S.10-15

DİNÇ Serhan, 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'na Göre Limited Şirketin Unsurları İle Limited Şirketlerde Pay ve Ortak Kavramları, TAAD, 2017, Sayı:29, S.135-138.

DONALD Kettl, F., , "The Transformation of Governance: Globalization, Devohrtioa And The Role Of Government", Public Administration Review, 2000

Egulating Pharmaceuticals in Europe, Jacobzone, 2000; Smith ve Grandjeat, 1978



Elias Mossialos and others, Funding health care: options for Europe, Buckingham University ,2002, S.139.

Erdirç TOKGÖZ, İktisat Biliminin Yeni Uygulama Alanı: Sağlık Ekonomisi, Hacettepe Üniversitesi öğretim Üyesi, ANKARA

ESEN Saban, YILMAZ Nesrin Nur, Borsa İstanbul 100 Endeksindeki Şirketlerin Kurumsal Yönetim Kriterleri Açısından İncelenmesi, Research Journal of Business & Management, İstanbul, 2015, Cilt:2,

GREEN. Richard T. And LAWRENCE Hubbell, "On Governance and Reinventing Government", Refounding Democratic Public Administration, Modern Paradoxes, Post Modern Challenges, G. WAMSLEY (Ed), USA, 1996,

MİLLSTEIN Ira M. and MACAVOV Paul W., The Recurrent Crisis in Corporate Governance, 2003,

O'toole, Jr. Lavrence, "The Implications for democracy in a networked bureaucratic word", Journal Of PA Research & Theory, 1997, S.3-7

PETERS, B. Guy And John PFFIRRE, "Governance without government? Rethinking Public Administration", Journal of PA Research&ITeory, 8, 1998,

Regulating Pharmaceuticals in Europe, Jacobzone, 2000; Smith ve Grandjeat, 1978,

KAYIHAN Şaban, Anonim Şirketler Hukuku, Dergi Park, 2015, S.1-15.

The Business Sector Advisory Group on Corporate Governance, 2015,

LUO Yadong, Special Issue: corporate governance and accountability in multinational enterprises, University of Miami, 2004, S.351-353,

WOLF, James F., "Moving Beyond Prescriptions Making Sense of Public Administration Action Contexts" Gary L. WAMSLEY (Ed.), Refounding Democratic Public Administration, Modern Paradoxes, Post Modern Challenges, USA, 1996, S.141-167,

## DERGİLER

ARGÜDEN Yılmaz, Kurumsal Yönetim, Dünya Gazetesi, 09 Ağustos 2002

BAKER C.Richard , WALLAGE Philip, The Future of Financial Reporting in Europe: Its Role in Corporate Governance, The International Journal of Accounting, 2000, cilt: 35, sayı 2.

Bankacılar Dergisi, 2005, Sayı 53, S.123

BECAN Cihan, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 2011, Cilt:7, Sayı:1, S.34-55.

BENLİGİRAY Serap, "Organizasyonlarda İş Etiğinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: VII, Sayı:1, 2005.

CONKAR M. Kemalettin, ELİTAŞ Cemal, ATAR Gökhan, ĞMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki (XKURY) Firmaların Finansal Performanslarının Topsis Yöntemi ile Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu ile Analizi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 2012, Cilt:61, Sayı:1, S.80-90.

ÇELİK Neriman, BEDÜK Aykut, Vekalet Teorisi Yaklaşımı İle İşlem Maliyeti Arasındaki İlişki, Sakarya İktisat Dergisi, 2013, S.40-46

BERBEROĞLU Güneş, BESLER Senem ve TONUS H. Zümrüt, "Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örgüt Kültürü Araştırması", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, 1998, C. 15, S.1-2.

ERTUĞRUL Fatmanur , Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008, Sayı: 31, S.200-210

Gazeteport, "Novartis Üniversite İş birliği", 09 Haziran 2010, İstanbul Üniversitesi Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü BasınTaraması adı altında temin edilmiştir.

KAMACI Ahmet, OECD Ülkeleri Üzerinde Sağlık Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisinin Ekonometrik Analizi, Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü, Sakarya İktisat Dergisi, 201, Cilt 6, sayı 2, S.52-69.

KAYMAZ, Ö., ALP, A. ve AKTAŞ, İyi Kurumsal Yönetim Yapıları ve Üç Temel Ayağı: İç Kontrol, Risk Yönetimi ve Muhasebe Uygulamaları, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Dergisi, 2015, S.39-67.

KAYNAK Selahattin, Türk İlaç Sektörünün Rekabet Yapısı ve Yoğunlaşma Analizi, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler, Çankırı, 2016, Cilt 6, Sayı 2, S.49-66.

MEMİŞ Mehmet Ünsal, ÇETENAK Emin Hüseyin, Kurumsal Yönetimin Kazanç Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkisi: İMKB'de İşlem Gören Şirketler Üzerine Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012, Cilt:21, Sayı:3, 2012, S.205-224.

ÖZALP İnan, TONUS H. Zümrüt, SARIKAYA Muammer, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, Cilt:8, Sayı 1, S.70-80.

ÖZLER Hayrettin, ÖZLER Derya Ergün, GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren Aile İşletmelerinde NePotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2000, Sayı:17, S.400-500.

ŞENCAN Nazlı Sevgi, AYDINTAN Belgin, YEĞENOĞLU Selen, Türk İlaç Sanayinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma, Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 2017, Cilt:3, Sayı:2, S.100-129.

Şerif Şimşek, ve Şevki Özgener, Şevki,"Organizasyonlarda Sosyal Duyarlılık" Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 1, Eskişehir, 2001

UĞURLUOĞLU Özgür, KAHRAMAN Gülcan, Türkiye İlaç Sektöründe Stratejik Ortaklıklar, Birleşme ve Satın Almalar: 2006-2014 Döneminin İncelenmesi, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2016, Cilt:14, Sayı:4, S.200-201.

## TEZLER

AKTAŞ Merve, Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri; Bist Şirketleri üzerine bir uygulama, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2014, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

CİVANER Murat, Türkiye’de İlaç Şirketlerinin Kullandıkları Pazarlama Yöntemleri ve Hekimlerin Bu Konudaki Değerlendirmelerinin Etik Açısından Sorgulanması, Türkiye Cumhuriyeti Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

ÇOLAK Ramazan, Sermaye Şirketlerinde Kâr Dağıtım ve Muhasebeleştirilmesi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Muğla, 2002, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

DEMİR Evin Emine, Anonim Şirket Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı, İstanbul, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

DÖNER Ayşe, “Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) İlkeleri Işığında Kamuyu Aydınlatma Kavramı”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2004, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

FIRAT Mustafa, İlaç Sanayi’de Rekabet Üzerine Pilot Bir Çalışma, Türkiye Cumhuriyeti Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara, 2006 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

GÜLER Ender, Uluslararası Denetim Standartlarına (ISA’s) göre Türkiye’de Denetim Ortamı ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Konya, 2010, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

HAMŞİOĞLU Ahmet Buğra, Değişen İş Dünyasında Girişimci Pazarlama: Türk İlaç Sanayi Uygulamalarının ve Birleştirici Bir Model Çalışmasının Değerlendirilmesi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

KILINÇ Mehmet, Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönetiminin Geri Dönüşüm Sektöründe Kullanılması: Demir Geri Kazanım Sektöründe Örnek Bir Uygulama,

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2017, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÖZGÜRLER Esra, Günümüz İlaç Politikalarının İlaç Endüstrisi Üzerine Etkileri ve Yatırımcıların Beklentileri, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Tekirdağ, 2013, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

SAYGILI Gökhan, İşletmeler de Kurumsal Yönetim Bağlamında Kurumsal Etik Yönetimi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

SÖGÜT Orhan, Türk İlaç Sanayi AR-GE Çalışmalarında Finans Sorunları, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa, 2006 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

## **RAPORLAR**

16. Kurumsal yönetim ilkelerinde değişiklik yapılması (07.02.2005 tarihli Kurul Kararı)

58 OECD, "OECD Principles of corporate Governance", OECD yayınları, Paris, 1999

Committee on Corporate Governance Final Report 1998 Hampel

Hakan Orhan, Sektörel Bakış – İlaç, KPMG, İstanbul, 2018

Kaya Turgut, Türkiye İlaç Sanayi Sektör Raporu, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Türkiye İlaç Sanayi Meclisi, TOBB Yayın Sıra No: 2008/76

Kübra Şehirli, Kurumsal Yönetim, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi Araştırma Raporu, Sayı: XIV-4/55-3, 1999

Melis Atamer, Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi, T.C. Hazine Müsteşarlığı, Ankara, 2006

OECD'nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu, G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2015

OECD'nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu

Petrol-İş Araştırma, Dünyada Ve Türkiye'de İlaç Sektörü, 2010

Report Of The committee On The Financiala Spects of Corporate Governance, 1992

Sermaye Piyasası Kurulu 2005 Faliyet Raporu

Serkan Tarmur, Türkiye İlaç Sektörü 2023, Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği, Pwc Danışmanlık Şirketi, 2012

Türkiye İlaç Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2015-2018, T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü, 2015

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

Abdi İbrahim İlaç Sanayi ve Tic A.Ş., <http://www.abdiibrahim.com.tr/>, 2018 (Erişim Tarihi: 24.01.2018).

Ali Kamil Uzun, Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Kalite Güvencesi, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/DeloitteMakaleleri/Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20ve%20%C4%B0%C3%A7%20Denetimin%20Kalite%20G%C3%BCvencesi.pdf> (Erişim Tarihi: 24.01.2018).

Coşkun Can AKTAN, "Kurumsal Yönetimin Önemi ve Ortaya Çıkış Nedenleri", [http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/onemi.htm#\\_edn1](http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/onemi.htm#_edn1) (Erişim Tarihi: 25.01.2018)

Erdal Akalın, İlaç, Sağlık Hizmetleri ve Biyoteknoloji, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/vizyon2023/si/EK-12.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/si/EK-12.pdf) (Erişim Tarihi: 11.03.2018).

Exeltis İlaç San.ve Tic. A.Ş, <http://exeltis.com.tr/>, 2018 (Erişim Tarihi: 11.03.2018).

Hannah Blake, A History of AstraZeneca, Pharmaphorum, [https://pharmaphorum.com/views-and-analysis/a\\_history\\_of-\\_astrazeneca/](https://pharmaphorum.com/views-and-analysis/a_history_of-_astrazeneca/), (Erişim Tarihi:11.03.2018).

İlker Kancık, Avrupa Birliğinde İlaç Sektörünün Yapısal Analizi, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/vizyon2023/si/EK-7.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/si/EK-7.pdf), (Erişim Tarihi:11.03.2018).

İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası, [http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/turkiye\\_ilac\\_endustrisi](http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/turkiye_ilac_endustrisi) (Erişim Tarihi: 11.03.2018).

Kaya Turgut, İlaç Sektörü 2023 Vizyonu, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/vizyon2023/si/EK-16.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/si/EK-16.pdf), (Erişim Tarihi: 11.03.2018).

Novartis Sağlık Gıda ve Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş, <https://www.novartis.com.tr/>, 2018 (Erişim Tarihi: 12.03.2018).

Sanovel ilaç san. Ve tic. A.ş, <http://www.sanovel.com/default>, 2018 (Erişim Tarihi: 12.03.2018).

The New York Times, Glaxo to Acquire Affymax, <https://www.nytimes.com/1995/01/27/business/glaxo-to-acquire-affymax.html> (Erişim Tarihi: 12.03.2018).

Tülin Seçen, “Kurumsal Yönetişimde Etik Değerler” 2006, [http://www.iccdanismanlik.com.tr /MakaleDetay.asp?MakaleId=11](http://www.iccdanismanlik.com.tr/MakaleDetay.asp?MakaleId=11),(Erişim Tarihi: 20.02.2018).

Ümit Hergüner, Nedir Bu Kurumsal Yönetim, Deloitte, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Nedir%20bu%20kurumsal%20yonetim.pdf> (Erişim Tarihi: 18.02.2018).

**EKLER**  
**EK-A**  
**ANKET FORMU**

Bu anket formu Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan **"Türkiye'deki Yerli Sermayeli İlaç Firmaları ile Yabancı Sermayeli İlaç Firmalarının Yönetsel Farklılıklarının İncelenmesi"** başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Muzaffer Şahin

Burak Durdabak

Gelişim Üniversitesi S.B.E

Gelişim Üniversitesi

İşletme Bölümü

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.**

KİŞİSEL BİLGİLER						
1	Cinsiyetiniz	Erkek ( )	Kadın ( )			
2	Yaşınız	18-24 ( )	25-31 ( )	32-38 ( )	39-45 ( )	46 ve Üstü ( )
3	Öğrenim Durumunuz	Lise ( )	Yüksekokul ( )	Fakülte ( )	Yük. Lisans ( )	Doktora ( )
4	Kadronuz	Ürün Tanıtım Elamanı ( )				Diğer ( )
5	Hizmet Süreniz	1-3 ( )	3-6 ( )	7-10 ( )	10-15 ( )	15 ve Üstü ( )

**Bu bölümde vereceğiniz cevapları için parantez içinde –x- işareti kullanınız. Evet hayır şıkları olan sorularda size uygun şıkkı da işaretleyin.**



**1- Kariyer için sizlere eğitim desteği veriliyor mu? Veriyorsa bu eğitimin yeterli olduğuna katılıyor musunuz?**

**Evet Hayır**

**( ) ( )**

Kesinlikle Katılmıyorum ( )

Katılmıyorum ( )

Fikrim Yok ( )

Katılıyorum ( )

Kesinlikle Katılıyorum ( )

**2-Eğitiminiz için sizlere gerekli izin desteği veriliyor mu? Eğer izin veriliyorsa çalışma ortamında üstleriniz ile izne bağlı gerilim yaşadığınızı düşünüyor musunuz?**

**Evet Hayır**

**( ) ( )**

Kesinlikle Katılmıyorum ( )

Katılmıyorum ( )

Fikrim Yok ( )

Katılıyorum ( )

Kesinlikle Katılıyorum ( )

**3-Güncel Sektörel haberlerle ilgili şirket içi bildirimler yapılıyor mu? Yapılıyorsa yeterli buluyor musunuz?**

**Evet Hayır**

**( ) ( )**

Kesinlikle Katılmıyorum ( )

Katılmıyorum ( )

Fikrim Yok ( )

Katılıyorum ( )

Kesinlikle Katılıyorum ( )

**4-Şirket araçları sizin için güvenilir mi? İşinizi kolaylaştıracak marka ve modellerin doğru seçildiğini düşünüyor musunuz?**

**Evet**      **Hayır**  
( )      ( )

- Kesinlikle düşünmüyorum      ( )  
Düşünmüyorum      ( )  
Fikrim Yok      ( )  
Düşünüyorum      ( )  
Kesinlikle düşünüyorum      ( )

**5- Şirket araçlarında yakıt kısıtlaması yaşıyor musunuz? Eğer yaşıyor iseniz bunu doğru olduğuna katılıyor musunuz?**

**Evet**      **Hayır**  
( )      ( )

- Kesinlikle Katılmıyorum      ( )  
Katılmıyorum      ( )  
Fikrim Yok      ( )  
Katılıyorum      ( )  
Kesinlikle Katılıyorum      ( )

**6-Çalışmış olduğunuz şirket tarafından araç takibi sistemi kullanıyor mu? Eğer kullanılıyor ise bu takibin gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?**

**Evet**      **Hayır**  
( )      ( )

- Kesinlikle düşünmüyorum      ( )  
Düşünmüyorum      ( )  
Fikrim Yok      ( )  
Düşünüyorum      ( )  
Kesinlikle düşünüyorum      ( )

**7-Belli dönemlerde motivasyon toplantıları yapılıyor mu? Bu toplantıların amacına uygun olduğunu düşünüyor musunuz?**

**Evet**      **Hayır**  
( )      ( )

- Kesinlikle düşünmüyorum      ( )  
Düşünmüyorum      ( )  
Fikrim Yok      ( )  
Düşünüyorum      ( )  
Kesinlikle düşünüyorum      ( )

**8-Yöneticiler tarafından uygulanan satış stratejilerini katılıyor musunuz?**

- Kesinlikle Katılmıyorum      ( )  
Katılmıyorum      ( )  
Fikrim Yok      ( )  
Katılıyorum      ( )  
Kesinlikle Katılıyorum      ( )

**9-Yöneticileriniz fikirlerinize önem verdiğini düşünüyor musunuz?**

- Kesinlikle düşünmüyorum      ( )  
Düşünmüyorum      ( )  
Fikrim Yok      ( )  
Düşünüyorum      ( )  
Kesinlikle düşünüyorum      ( )

**10- Şirketten yeterli sunum ve tanıtım bütçesi desteği aldığınızı düşünüyor musunuz?**

- Kesinlikle düşünmüyorum ( )  
Düşünmüyorum ( )  
Fikrim Yok ( )  
Düşünüyorum ( )  
Kesinlikle düşünüyorum ( )

**11- Şirketin size sunduğu yan haklar mevcut mu? Bu hakların yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

- |                         |     | <b>Evet</b> | <b>Hayır</b> |
|-------------------------|-----|-------------|--------------|
|                         |     | <b>( )</b>  | <b>( )</b>   |
| Kesinlikle düşünmüyorum | ( ) |             |              |
| Düşünmüyorum            | ( ) |             |              |
| Fikrim Yok              | ( ) |             |              |
| Düşünüyorum             | ( ) |             |              |
| Kesinlikle düşünüyorum  | ( ) |             |              |

**12-Şirketteki tanıtım materyallerinden memnun musunuz?**

- Kesinlikle memnun değilim ( )  
Memnun değilim ( )  
Fikrim Yok ( )  
Memnunum ( )  
Kesinlikle memnunum ( )

**13-Şirket yöneticilerinden satış departmanlarınızda bağlı bulunduğunuz Bölge yöneticinize kolay iletişim sağlayabiliyor musunuz?**

- Kesinlikle sağlayamıyorum ( )  
Sağlayamıyorum ( )  
Fikrim Yok ( )  
Sağlıyorum ( )  
Kesinlikle sağlıyorum ( )

**14-Tanıtımını yapmış olduğunuz ürüne ait pazarlama kısmında bulunan Ürün Müdürü ve Medikal Müdürüne kolay iletişim sağlayabiliyor musunuz?**

- Kesinlikle sağlayamıyorum ( )  
Sağlayamıyorum ( )  
Fikrim Yok ( )  
Sağlıyorum ( )  
Kesinlikle sağlıyorum ( )

**15-Şirketin yönetiminde bulunan üst düzey yöneticilere kolay iletişim sağlayabiliyor musunuz?**

- Kesinlikle sağlayamıyorum ( )  
Sağlayamıyorum ( )  
Fikrim Yok ( )  
Sağlıyorum ( )  
Kesinlikle sağlıyorum ( )

**16-Bölge Toplantılarını yararlı buluyor musunuz?**

Kesinlikle yararlı bulmuyorum ( )

Yararlı bulmuyorum ( )

Fikrim Yok ( )

Yararlı buluyorum ( )

Kesinlikle yararlı bulmuyorum ( )

**17-Yılsonu ve dönem toplantılarını şehir dışında olmasını yararlı buluyor musunuz?**

Kesinlikle yararlı bulmuyorum ( )

Yararlı bulmuyorum ( )

Fikrim Yok ( )

Yararlı buluyorum ( )

Kesinlikle yararlı bulmuyorum ( )

**18-Medikal Sınav yapılmasını yararlı buluyor musunuz?**

Kesinlikle yararlı bulmuyorum ( )

Yararlı bulmuyorum ( )

Fikrim Yok ( )

Yararlı buluyorum ( )

Kesinlikle yararlı bulmuyorum ( )

**19-Kariyer yapmak için fırsatlar olduğunu düşünüyor musunuz?**

Kesinlikle düşünmüyorum ( )

Düşünmüyorum ( )

Fikrim Yok ( )

Düşünüyorum ( )

Kesinlikle düşünüyorum ( )



**Teşekkür Ederiz**