

sanovizyon

Yıl: 1 • Sayı: 2 • Nisan -Mayıs - Haziran 2002

- >> Fikri Mülkiyet Hakları
- >> Gelişmekte olan ülkeler ve Patent Yasası
- >> İlaç endüstrisi
- >> Anne, sütümün içinde bir şey var!
- >> Gül damlası, çivit mavisi ve şarap
- >> Şarap ve kolesterol
- >> Sonsuzluğun suskun toprakları: Botswana



sanovel

SANOVEL

İLAC SANAYİİ ve TİCARET A.Ş.

Yayın Organı

Üç ayda bir yayımlanır.

Sahibi

Ahmet Toksöz

Genel Yayın Yönetmeni

Günseli Özen Ocakoğlu

Yayın Kurulu

Ayhan Onat (Başkan)

Yaprak Baran

Tijen Acarkan,

Harun Berberoğlu,

Aytekin Bulut,

Mürvet Dökücü,

Kemal Erkal,

T. Murat Gürgen,

Hakan Hekimoğlu,

Çağlan Kuruner,

Onur Mutlu,

Engin Önalın,

Gürcan Sönmez.

SANOVEL

İLAC SANAYİİ ve TİCARET A.Ş.

Büyükdere Caddesi

Dereboyu Sokak Zağra İş Merkezi

C Blok 80670 Maslak-İstanbul

Tel: [0212] 285 26 70 (10 hat)

Fax: [0212] 276 93 84-85

e-mail: info@sanovizyon.com

http://www.sanovizyon.com

Yapım

Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.

Tel: [0212] 224 01 44

http://www.rotaline.com

Yazıların fikri sorumluluğu
yazarlarına aittir.

Yazılar kaynak gösterilerek kullanılabilir.

Derginin hazırlanmasında katkıda
bulunanlara teşekkür ederiz.

© SANOVEL İLAC SANAYİİ ve TİCARET A.Ş.

Avrupa Birliği Sürecinde Ulusal İlaç Sanayii



İkinci sayımızı yayına sunarken, birinci sayımıza göstermiş olduğunuz ilgi teşvik ve desteğinize teşekkür ederiz. Beğeninizin yanında, sizlere daha iyiyi sunma yolunda eleştirilerinize de açık olduğumuzu belirtmek isteriz.

Dünya ve özellikle Türkiye gündemi o kadar süratle değişiyor ki, 3 aylık periyotta günceli yakalamak hemen hemen imkansız. Türkiye çok kritik günlerin öncesini yaşıyor. Bir yol ayrımında. Siyasi platformda şimdiye kadar görülmemiş bir belirsizlik yaşanıyor.

Belirsizliklerin ülkemize maliyeti her zaman büyük olmuştur. Enflasyonda beklentilerin hedefe yaklaştığı, ekonomide canlanma sinyallerinin gelişmeye başladığı, sanayide üretimin arttığı bir konjonktürü yakalamış bulunuyoruz. Ekonomik istikrar tedbirleriyle ilgili sonuçların 2004

yılında alınabileceği düşünülürse, AB'ne giriş tartışmalarının ortaya çıkaracağı "Erken Seçim"e bağlı belirsizlik ve seçim ekonomisinin ülkemize maliyeti çok iyi düşünülmelidir.

Umuyoruz ve diliyoruz ki, akıl, mantık ve bilginin hakim olduğu bir yaklaşımla, Türkiye'nin aydınlık geleceğini kuracak en doğru karar bir an önce verilsin.

Avrupa trenini kaçırmama telaşı, AB'nin önümüze koyduğu tek yönlü yükümlülükleri, ülke yararını ve ulusal sanayimizi haksız rekabete karşı korumasız bırakarak gözü kapalı kabul etme sonucunu getirmemelidir. Ulusal İlaç sanayimizle ilgili hayati konuların, tekrar altını çizmek gerektiğini duyuyoruz:

• AB'den, birliğe giriş ile ilgili en ufak bir umut ışığı almadan gümrük birliğine girişimizin Türkiye'yi uğrattığı kayıp 14 milyar \$'dır.

• Ulusal İlaç Sanayimizi rekabete hazırlamayı amaçlayan 01.01.1995 tarihli Trips Anlaşmasıyla sağlanan 10 yıllık patent geçiş süresi, maalesef Gümrük Birliği sözleşmesiyle 1999 yılında geri çekilmiştir.

• Türkiye'ye hâlâ üyelik için kesin tarih verilmemekte, her şey siyasi kriterlerle bağlanmaktadır.

• Ulusal Sanayii gelişmiş diğer aday ülkelere, nihai üyelik takvimine bağlı geçiş süreleri verildiği halde, bu konu Türkiye için gündeme bile alınmamaktadır.

• Yunanistan'a, Gümrük Birliği'ne girmeden AB üyeliğine giriş imkanı sağlandı. İngiltere, birliğe girişinden çok sonra Gümrük Birliğine dahil oldu. Bunlar ve benzeri örneklerden hareketle biz, konuya eşit müzakere tavrı ile yaklaşıyor ve tüm üyelere sağlanan eşitlik şartının Türkiye'ye de uygulanması gerektiğini savunuyoruz.

Birliğe giriş hazırlıkları yapılırken parlamento ve kamuoyu sadece siyasal kriterlerde yapılacak düzenlemeye odaklanmış görünüyor. Öte yandan Ulusal İlaç Sanayii'nin Korunması ve dış rekabete hazırlanması, sosyal standartların ve iç hukukun birlik normlarına göre düzenlenmesi yolunda hiçbir hazırlık yapılmıyor.

Özellikle stratejik bir ürün olan ilacı, dünya standardında ileri teknoloji ile üretilebilen ve bu haliyle dış rekabete hazır tek sektör olan ulusal ilaç sanayimizi, uzun vadede güçlü kılacak tedbir ve düzenlemelerin gecikmeden alınması gerekmektedir.

Böyle bir avantaja sahip olmadığı için komşumuz Irak halkının, ilaç yokluğu yüzünden yaşadığı dram, ders alınması gereken bir örnektir.

Saygı ve sevgilerimizle,

Ahmet TOKSÖZ
SANOVEL İLAC SANAYİİ
ve TİCARET A.Ş.
Yönetim Kurulu Üyesi

Kurumsallaşma değişimin önünde bir engel midir?

D

eğişimin giderek hız kazandığı ve yoğunlaştığı günümüzde işletmelerin, kurumsallaşmaya yönelik çalışmalarına giderek daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bununla beraber pek çok işletmenin değişime uyum sağlamada çözüm olarak başvurduğu kurumsallaşma çabalarının, kimilerine göre değişimin önündeki bir engel olarak nitelendirildiği de izlenmektedir. Bu savı destekleyenler kurumsallaşmayı daha çok standartlar bütünü olarak değerlendirmektedir. Kurumsallaşmanın önemine inananlar ise kurumsallaşmayı, bir değişim aracı ve rekabet edebilme şartı olarak algırlar.

İşletme literatürüne ve işletmecilik dünyasına bakıldığında kurumsallaşmaya ilişkin pek çok tanımlamanın mevcut olduğu görülür. Tanımlamalar ve yapılan araştırmalar doğrultusunda "Kurumsallaşma, bir işletmenin kişilerden ziyade, çevresel değişime uyacak, esnekliğini koruyacak şekilde kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü normları, iş yapma usul ve yöntemleri oluşturması ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünerek sürekliliği sağlaması sürecidir." şeklinde ifade edilebilir. Anlaşılacağı üzere kurumsallaşma kavramı, standartları içermekle birlikte, değişime adapte olabilmek ve hatta değişime yön verebilmek ve bu süreç içerisinde diğer firmalardan

farklı ve ayırt edilebilir bir kimliği yansıtmak üzerinde durmaktadır. Yine yukarıdaki tanımlamadan anlaşılacağı üzere kurumsallaşma, işletme sürekliliğini dikkate almaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşma bir kez için yapılan çalışmalar bütünü değildir.

Sonuç itibarıyla, işletmelerin kurumsallaşabilmelerinin, hayatiyetlerini sürdürebilmeleri ve gelecek nesillere ulaşabilmeleri açısından önemi son derece açıktır. Fortune 500 listesindeki gelişimi kurumsallaşmanın önemini ve gerekliliğini açıkça göz önüne sermektedir. 1955 yılından 2001 yılına kadar geçen süre içerisinde listede sadece 77 şirketin bağımsız olarak ayakta kalabilmesi altı çizilmesi gereken bir konudur. Listedeki firmaların %80'inden fazlası bu süre içerisinde ya satılmış, ya başka firmalar tarafından ele geçirilmiş ya da ciddi boyuttaki satış kaybı nedeni ile liste dışında kalmıştır. Bu tür bir değişimin pek çok nedeni olabilir: işletmenin doğası, pazarların ve teknolojinin değişimi, bazı ürün ve hizmetlerin elemine edilmelerine gereksinim duyulması, tedarikçilerin ve müşterilerin oyunun kurallarını değiştirmeleri, rakiplerin başarılı stratejileri hızla kopyalamaları gibi. Dolayısıyla işletmecilikteki ve yönetimdeki değişim anlayışının ulaştığı noktanın, esnek, yenilikçi, kendisini yerel pazarlarla sınırlamayan,



araştıran ve elde ettiği bulgulara göre kendisini yenileyen, ekip çalışmasına ağırlık veren, doğru (uygun) büyüklüğün peşinde koşan, finansal kaynakları rasyonel bir şekilde kullanan, müşteriye odaklanan ve özellikle de insan kaynağının veriminden maksimum düzeyde istifade etmeye çalışan bir anlayış olduğu söylenebilir.

Bu perspektiften bakıldığında ülkemizdeki işletmelerin durumu nedir sorusu akla gelebilir. Bu noktada İstanbul Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin tespitine yönelik olarak 1999 yılı itibarıyla yapılmış bir araştırmadan söz edilebilir. Bu araştırmada, çalışan sayısı 20 ile 250 arasında değişen ve tekstil, tarım, kimya, demir çelik,

imalat ve makine sanayilerinde faaliyet gösteren 210 küçük ve orta ölçekli işletme, kurumsallaşma düzeyleri açısından incelenmiş-

landığı ve bu boyutların mevcut olduğu sonucunun anlaşılması gerekir. Keza işletmelerin bir kısmının, satış, kurum kültürü, fi-

Tablo 2'de de görüldüğü üzere incelenen işletmelerin büyük bir bölümünün hayatîyetlerini sürekli kılabilmeleri için, kurumsallaş-

NİSPETEN ÖNEM VERİLEN ÖNEM VERİLMİYEN	ÖNEM VERİLMİYEN KURUMSALLAŞMA BOYUTLARI
Satış	Uzun Vadeli Amaçlar
Kurum Kültürü	Planlama
Finansman	İnsan Kaynakları
Kurum Çevre İlişkisi	Üretim
Yönetim Biçimi	

TABLO 1: Önem Verilme Bakımından Kurumsallaşma Boyutları

tir. Aynı araştırmada kurumsallaşma satış, insan kaynakları kurum çevre ilişkisi, kurum kültürü, planlama, uzun vadeli amaçlar, finansman, üretim ve yönetim biçimi boyutlarından ele alınmıştır. Elde edilen veriler, kurumsallaşma boyutlarından bir kısmının araştırma kapsamındaki işletmelerce önemsendiğini, bir kısmının ise göz ardı edildiğini göstermektedir.

Ancak yukarıdaki tablodan, işletmeler tarafından önemli görülen kurumsallaşma boyutlarının kendi kurumlarında sistemli ve programlı bir şekilde uygu-

nansman, kurum çevre ilişkisi, yönetim biçimi, üretim, planlama, uzun vadeli amaçlar ve personel boyutlarını önemli bulmuş olduğu ancak, sistemlerini geliştirmek, kişilerden bağımsız hale getirmek, kurumsallaşma ölçütlerinden esneklik ve basitlik ilkelerine sadık kalmak gibi hususlarda yeterince çaba harcamadıkları inceleme sonucunda ortaya çıkmıştır. Yine araştırma sonucunda söz konusu işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini yükseltmelerinin önüne geçen engeller de tespit edilmiştir. Bu engeller aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

mada etkili olan unsurları göz önüne almaları son derece önemlidir. Özellikle Türkiye gibi siyasi ve ekonomik istikrarsızlıkların, rekabetin şiddetine ek olarak yaşandığı ülkelerde bu faktörlerin önemi daha da artmaktadır.

Konuya genelde sağlık sektörü, özelde de ilaç sanayi perspektifinden bakıldığında durumun, ülkenin genelinden farklı olmadığı görülmektedir. Sağlık sektöründe, özel sağlık kuruluşlarının gittikçe daha yoğun biçimde yer almasına karşılık, genel anlamda bilimsel yönetim ve dar anlamda da kurumsallaşma

KURUMSALLAŞMANIN ÖNÜNDEKİ ENGELLER	SORUN YAŞAYAN FIRMA (%)
Stratejik planlama üzerinde durulmaması	89
Girişimcinin, şirketin geleceğini ve bütünü ilgilendiren konulardan ziyade, orta ve alt kademe yöneticilerin sorumluluklarını üstlenmesi	81
Şirketin, girişimciye bağımlı olması	80
Şirketin misyon ve vizyona sahip olmaması	78
Uzun vadeli amaçların olmaması	76
Girişimcinin merkeziyetçi bir yönetim tarzını uygulaması, yetki devretmemesi	73
Çevre koşullarının yeterince dikkate alınmaması	72
İşletme kültürünün girişimci kültürü ile iç içe geçmiş olması	72
İnsan kaynaklarına ilişkin politikaların objektif kriterlerden uzak olması	69
Girişimcinin şirket ile ilgili tüm kararları tek başına almak istemesi	68
Finansman fonksiyonunun sorumluluğunun verilmesinde nitelikten ziyade güvenilirlik ve girişimciye yakınlık ilkelerine bağlı kalınması	64
Etkin ve sağlıklı işleyen bir üretim politikasının olmaması	48
Sağlıklı işleyen bir satış politikasının mevcut olmaması	44

TABLO 2: Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller

çalışmalarının aynı hızla gelişmediği görülmektedir. Yukarıdaki araştırmanın en çarpıcı sonuçlarından olan "stratejik planlama"ya önem verilmeme; üst yönetimin, alt ve orta kademelerinin işlerini üstlenmesi ve girişimciye bağlılık özel sağlık kuruluşlarının-birkaç istisna dışında-hemen hemen ortak özelliği konumundadır.

İlaç sektörüne bakıldığında çok uluslu şirketlerin ülkemizdeki kuruluşlarında kurumsal oluşumların kısmen yerleştiği görülmele birlikte, özellikle yerli sermayeli kuruluşların önemli bir kısmında yukarıda vurgulanan çarpıcı sonuçların neredeyse tamamının geçerli olduğu söylenebilir. Bunun en tipik göstergesi pek çok yerli sermayeli ilaç firmasının ya el değiştirerek ya da kurucusunun işin başından ayrılmasıyla piyasada güç durumda kalması ve birinci kuşağın ötesine geçmekte zorluk yaşamasıdır. Ayrıca, bugün hala kurucusunun işin başında olması nedeniyle faaliyetini sürdüren ancak kurucudan sonra büyük kaos yaşaması kaçınılmaz olan sektör firmalarının varlığı da bilinen bir gerçektir.

Bu noktada **Sanovel İlaç San. ve Tic. A.Ş.**'nin farklı bir konumda olması oldukça sevindirici bir durumdur. 2001 yılında başlatılan kurumsallaşma çalışmaları ile netleşen misyon ve belirlenen vizyon hedefleri çerçevesinde yürütülen çalışmalar doğrultusunda, firmanın geleceğine ilişkin stratejik planların ve kişilere bağlılığı minimize edecek kurumsal düzenlemelerin hızla yürütülmesiyle, Sanovel İlaç San. ve Tic. A.Ş.'ni kurumsallaşma sürecinde geleceğe daha da sağlam adımlarla taşıdığı görülmekte. Bu durumun en önemli ne-

deni olarak ise, yönetimin bu konudaki kararlı tavrı ve çalışmalara sağlamış olduğu destek gösterilebilir. Bununla birlikte, değişime yönelik çalışmaların tüm kurum çalışanlarınca sahiplenilmesinin de bir diğer önemli gerçek olduğu söylenebilir. Kurumsallaşma düzeyini yükseltmek isteyen işletmelerin öncelikle kurulma amaçları ve temel değerleri ile 8-10 yıl sonra ulaşmak istedikleri noktayı belirlemeleri; ardından da kendi finansman, pazarlama, organizasyon gibi içsel yeteneklerini değerlendirmeleri; geleceğe yönelik fırsatları ve tehditleri etkileyecek dışsal çevresel güçleri araştırmaları; pazarını ve faaliyet gösterilen sektörü sistematik olarak analiz etmeleri; stratejik potansiyellerini saptamaları; olası işletme stratejilerini değerlendirmeleri ve işletme stratejini etkileyen faktörleri tespit etmeleri son derece önemlidir. Stratejik yönetim uygulamalarının dikkate alınması suretiyle öncelikle stratejik planlamanın yapılması ve bu suretle işletmenin vizyonuna ulaşması için "Bugünkü mevcut yapımız ile ulaşmak istediğimiz hedefe gidebilir miyiz?" sorusunu kendilerine yöneltilmeleri gereklidir. Eğer sorunun cevabı "hayır" ise "Şimdi ne yapmamız gerekiyor? Nereden ve nasıl başlamalıyız?" soruları üzerine odaklanmaları ve sistemlerini vizyona ulaşmak için ya revize etmeleri ya da yeniden kurmaları zorunludur. Ancak, kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesine ilişkin çalışmaların yapılmasının da ötesinde, öncelikle işletme sahiplerinin ve tepe yönetimin desteği altında da çalışanların benimsemeleri olmazsa olmaz bir nitelik taşımaktadır. Sonuç itibarıyla, de-ği-

şimin önündeki bir engel olmaktan ziyade bir değişim aracı olan kurumsallaşmanın başarısının, her şeyden önce şirket sahipleri ve tepe yöneticilerinin elinde olduğu söylenebilir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Boeker, Warren. "The Development and Institutionalization of Subunit Power of Organizations." *Administrative Science Quarterly*, (September, 1988)
- Carlock S., Randel ve John L. Ward. *Strategic Planning for Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, 2001
- Gibson, L. James, H. Ivancevich ve James H. Donnelly Jr. *Organizations: Behavior, Structure, Process*. 6th ed., Texas: Business Publications Inc. 1998
- Hirsh, M. Paul. "Organizational Effectiveness and Institutional Environment." *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, (September 1989)
- Holm, Peter. "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers." *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, Num.3, (September: 1995)
- Karpuzoğlu, Ebru. *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, İletişim ve Eğitim Hizmetleri Tic. A.Ş., 2001
- Klitgaard, Robert. "Institutional Adjustment and Adjusting to Institutions." *Work Bank Discussion Paper*, Washington, (1995)
- March, G. James. "Continuity and Change in Theories of Organizational Action." *Administrative Science Quarterly*, (June 1996)
- Miller, Alex. *Strategic Management*, 3th ed., Boston: Irwin Mc Graw-Hill, 1998
- Powell, W. Walter ve Paul J. Maggio. "The New Institutionalism in Organizational Analysis." *Academy of Management Review*, (July 1992)
- Selznick, Philip. "Institutionalism "Old" and "New" .", *Administrative Science Quarterly*, (June, 1996)
- Meyer, W. John ve Brian Rowan. "Institutionalized Organizations Formal Structure as a Myth Ceremony." *American Journal of Sociology*, Vol.83, Num.2
- Thompson, C. Carey. *Institutional Adjustment*, Austin: University of Texas Press, 1995

* Dr. Ebru KARPUZOĞLU,
Aile Şirketleri ve
Yönetim Danışmanı