

**EİS ECZACIBAŞI İLAÇ, SİNAİ VE FİNANSAL YATIRIMLAR  
SANAYİ VE TİCARET A.Ş.**

**1 OCAK - 31 ARALIK 2009**

**HESAP DÖNEMİNE AİT**

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**1. Raporun Dönemi**

Bu rapor, EİS Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin, bağlı ortaklıklarının, müşterek yönetime tabi ortaklıklarının ve iştiraklerinin Sermaye Piyasası Kurulu’nun Seri: XI, No: 29 sayılı “Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği”nin 8 no’lu maddesinde belirtilen konular ile 1 Ocak - 31 Aralık 2009 hesap dönemini ilgilendiren önemli olaylar ve bunların finansal tablolara etkilerini, hesap döneminin geri kalan kısmı için varsa bu hususlardaki önemli risk ve belirsizlikler hakkındaki açıklamaları içermektedir.

**2. Dönem İçinde Görevli Kurullar**

**Yönetim Kurulu**

| <b>Adı - Soyadı</b>     | <b>Görevi</b>                    |                |
|-------------------------|----------------------------------|----------------|
| F. Bülent Eczacıbaşı    | Yönetim Kurulu Başkanı           | İcracı Olmayan |
| R. Faruk Eczacıbaşı     | Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı | İcracı Olmayan |
| Dr. O. Erdal Karamercan | Üye                              | İcracı Olmayan |
| M. Sacit Basmacı        | Üye                              | İcracı Olmayan |
| Levent A. Ersalman      | Üye                              | İcracı Olmayan |
| Sedat Birol             | Üye                              | Genel Müdür    |

**Denetleme Kurulu**

| <b>Adı - Soyadı</b> | <b>Görevi</b> |
|---------------------|---------------|
| Tayfun İçten        | Denetçi       |
| Selahattin Okan     | Denetçi       |

Yönetim ve Denetleme Kurulu 27 Nisan 2009 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı’nda bir yıl süreyle görev yapmak üzere seçilmiştir.

Yönetim Kurulu, Ana Sözleşme ile münhasıran Genel Kurul’a verilmiş yetkiler dışında kalan bütün işler hakkında karar vermeye yetkilidir.

Yönetim ve Denetleme Kurulu’nda görevli Murahhas Üye yoktur.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**3. Dönem içinde esas sözleşmede yapılan değişiklikler ve nedenleri**

Dönem içinde kuruluşumuzun esas sözleşmesinde değişiklik yoktur.

**4. Ortaklık Yapısı ve Sermayede Meydana Gelen Değişiklikler**

Kuruluşumuzun sermayesi 548.208.000 TL olup, dönem içinde sermayede bir değişiklik yapılmamıştır.

Kuruluşumuzun sermayesinin %10'undan fazlasına sahip hissedarları ve sermaye içindeki payları aşağıda belirtilmiştir:

|                                           |         |
|-------------------------------------------|---------|
| Eczacıbaşı Holding A.Ş.                   | % 50,62 |
| Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A.Ş. | % 20,05 |

**5. Dağıtılan Kar Payı ve Oranı**

Kuruluşumuzun 27 Nisan 2009 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda 2008 yılı karından nakit olarak dağıtılmasına karar verilen %11,3 brüt (%9,605 net) oranındaki kar payını 26 Mayıs 2009 tarihinde dağıtmaya başlamıştır.

**6. İşletmenin performansını etkileyen ana etmenler, işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve işletmenin bu değişikliklere karşı uyguladığı politikalar, işletmenin performansını güçlendirmek için uyguladığı yatırım ve temettü politikası**

Kuruluşumuz mevcut bağlı ortaklıkları, müşterek yönetime tabi ortaklıkları ve iştirakleri ile bir tür holding yapısındadır. Dolayısıyla, kuruluşumuzun bu madde kapsamındaki açıklamaları faaliyet gösterdiği sektörler bazında açıklanmış olup, bu sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin pazarlar bazında dağılımı aşağıda gösterilmiştir:

**Faaliyet Gösterdiği**

**Sektör / Pazar**

**Şirket Unvanı**

**Sağlık Sektörü**

|                         |                                                                                                                                 |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orijinal ilaç pazarı    | EİP Eczacıbaşı İlaç Pazarlama A.Ş.<br>Eczacıbaşı İlaç Ticaret A.Ş.                                                              |
| Eşdeğer ilaç pazarı     | Eczacıbaşı-Zentiva Sağlık Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (*)<br>Eczacıbaşı-Zentiva Kimyasal Ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş. (*) |
| Hastane ürünleri pazarı | Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.                                                                       |
| Diyaliz tedavisi pazarı | RTS Renal Tedavi Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.                                                                              |
| Sağlık hizmetleri alanı | Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri A.Ş.                                                                                               |
| Nükleer Tıp sektörü     | Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler Ticaret ve Sanayi A.Ş.                                                                        |

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**Tüketim Sektörü**

|                         |                                                                   |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Kozmetik pazarı         | EBC Eczacıbaşı-Beiersdorf Kozmetik Ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş. |
| Kuafor ürünleri pazarı  | Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuafor Ürünleri Pazarlama A.Ş.             |
| Tüketim ürünleri pazarı | Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.         |

**Gayrimenkul Geliştirme Faaliyetleri**

|                    |                                   |
|--------------------|-----------------------------------|
| İnşaat             | Eczacıbaşı İnşaat ve Ticaret A.Ş. |
| Kanyon             | (**)                              |
| Uskumruköy Projesi | (***)                             |

**Diğer**

|                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| Seramik kaplama pazarı | Vitra Karo Sanayi ve Ticaret A.Ş. |
| Dışsatım hizmetleri    | Ekom Eczacıbaşı Dış Ticaret A.Ş.  |

(\*) Kuruluşumuz eşdeğer ilaç pazarında faaliyet gösteren bu iştiraklerindeki ortaklık payını 24 Temmuz 2009 tarihi itibarıyla Zentiva N.V.'ye sattığı için, 30 Haziran 2009 tarihinden itibaren hazırladığı ve bundan sonraki dönemlerde hazırlayacağı Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu'nda bu pazardaki faaliyetlerine yer vermeyecektir.

(\*\*) Kuruluşumuzun aktifleri içerisinde yer alan Kanyon Ofis Bloğu'nun tamamı ile Çarşı Bölümü'nün yarısından oluşmaktadır.

(\*\*\*) Kuruluşumuz Aralık 2007'de Sarıyer İlçesi, Uskumru Mahallesi, Yorgancı Çiftliği Mevkii'nde bulunan toplam alanı 196.409,74 m<sup>2</sup> olan 22 adet arsanın yarısını satın almıştır.

**6.1 Sağlık Sektörü**

**Orijinal ilaç pazarında faaliyet gösteren bağlı ortaklarımızın;**

- **Performansını etkileyen ana etmenler, faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve değişikliklere karşı uyguladığı politikalar:**
  - Sağlık Bakanlığı tarafından uygulanan referans fiyat sistemi ve fiyat artış uygulamaları,
  - Sağlık Bakanlığı ruhsatlandırma süreci,
  - Ruhsatlandırılan ürünlerin Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)'nun geri ödeme listelerine giriş hızı performansını etkileyen ana etmenlerdir.

Kuruluş, tüm bunların olumsuz etkilerine karşı önlem için reçetesiz ürün olarak adlandırılan ve hızlı izin alınabilen serbest fiyatlı ürünleri portföyüne katmaktadır.

- **İşletmenin performansını güçlendirmek için uyguladığı yatırım ve temettü politikası:**

Bu sektörde faaliyet gösteren kuruluşların üretim faaliyeti olmayıp, sadece pazarlama ve satış faaliyeti bulunmaktadır. Dolayısıyla, prensip olarak dağıtılabılır karın tamamının dağıtılması politikası benimsenmiştir.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**Hastane ürünleri pazarında faaliyet gösteren müşterek yönetime tabi ortaklığımızın;**

- **Performansını etkileyen ana etmenler, faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve değişikliklere karşı uyguladığı politikalar:**  
Performansı etkileyen ana etmenlerin başında dünyadaki ve Türkiye piyasa koşullarındaki belirsizlik, rekabet ve döviz kurlarında görülen dalgalanmalar gelmektedir. Bu değişikliklere karşı, kaliteden ödün vermeden rekabete devam edilmekte ve muhtemel olumsuz piyasa koşullarına karşı faaliyet giderleri sıkı bir şekilde takip edilmektedir.
- **İşletmenin performansını güçlendirmek için uyguladığı yatırım ve temettü politikası:**  
Her yıl mevcut kapasite gözden geçirilip, gelecek yılların satış tahminleri göz önüne alınarak, kapasite yetersizliği olan alanlarda yatırım yapılmaktadır. Kuruluş genel olarak finansal yapısını olumsuz şekilde etkilememek kaydıyla karının tamamını temettü olarak dağıtma politikasını benimsemiş olmakla beraber, geçtiğimiz yıl yaşanan küresel ekonomik kriz ve beraberinde gelen belirsizlikler nedeniyle 2009 yılının karının dağıtılmayarak şirket bünyesinde bırakılması kararını benimsemiştir.

**Diyaliz tedavisi pazarında faaliyet gösteren iştiraklerimizin;**

- **Performansını etkileyen ana etmenler, faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve değişikliklere karşı uyguladığı politikalar:**  
Piyasa koşulları, rekabet ve Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından açıklanan diyaliz seans ücretleri kuruluşun performansını etkileyen ana etmenlerin başında gelmektedir. Seans ücretleri, TL bazında Şubat 2005'ten beri bir artış göstermemiştir.

Giderler içinde %10'luk bir kısmı oluşturan enerji ve yakıt giderlerinin enflasyonun üzerinde zam görmesi, diğer giderlerin ise (personel, kira, vb.) enflasyon oranında artması, ancak seans fiyatının artırılmaması karlılık üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Böyle bir durumda öncelikli politika, satış artışı ve gider düşüşü sağlamaktır.

- **İşletmenin performansını güçlendirmek için uyguladığı yatırım ve temettü politikası:**  
En büyük yatırım kalemleri, kapasite artışı ya da yenileme amaçlı makine alımları ve kiralanan binalarda yapılan tadilatları kapsayan özel maliyetlerdir. Yatırımlar genel olarak sermaye artırımları ile finanse edilmektedir. Haziran ayında uygulamaya alınan kotasyon ve planlama kararları ile yeni diyaliz merkezi izinleri, Sağlık Bakanlığı tarafından bölgedeki kapasite doluluk oranları doğrultusunda sınırlandırılmıştır.

**Sağlık hizmetleri alanında faaliyet gösteren iştirakimizin;**

- **Performansını etkileyen ana etmenler, faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve değişikliklere karşı uyguladığı politikalar:**  
Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri'nin performansını etkileyen ana etmenler;
  - Ekonomide makro göstergelerdeki değişimler (ekonomik krizin etkisiyle hastanelere giren hasta sayısındaki düşüş neticesinde bakım evine hasta temininde yaşanan sıkıntılar ve evde hizmet alan bazı hastaların özellikle kriz döneminde daha düşük maliyetli niteliksiz sağlık personelinin destek alması),

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

- Çalışanlar içinde en büyük kısmı oluşturan hemşirelerin temininde yaşanan sıkıntılardır.

- **İşletmenin performansını güçlendirmek için uyguladığı yatırım ve temettü politikası:**  
Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri, yaşanan sıkıntıların azaltılması ve performansın artırılması için maliyetlerini daha verimli çalışarak düşürmek üzere çalışmalarını sürdürmektedir.

Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri, sadece satış ve pazarlama faaliyetleri bulunan bir hizmet kuruluşu olup, herhangi bir üretim faaliyeti yoktur. Kuruluşun önümüzdeki dönemde sayısını artırmayı hedeflemiş olduğu bakım evleri önemli bir yatırım kalemi olacaktır.

**Nükleer Tıp sektöründe faaliyet gösteren iştirakimizin;**

- **Performansını etkileyen ana etmenler, faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve değişikliklere karşı uyguladığı politikalar:**  
Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler'in performansı, otoritelerin (Sağlık Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Geri Ödeme Kurumları) uyguladığı sağlık politikalarına sıkı sıkıya bağlıdır. Ürünlerin geri ödeme kapsamına alınması ve geri ödeme şartları kuruluşun performansını doğrudan etkilemektedir. Kuruluş, çevresinde üretimini kullanabilecek bir tüketim pazarı yarattığı için doğrudan ve dolaylı olarak istihdam ve katma değer yaratmaktadır.
- **İşletmenin performansını güçlendirmek için uyguladığı yatırım ve temettü politikası:**  
Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler, performansını güçlendirmek için ürünlerini tanıtıcı ve kullanımını artırıcı faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu nedenle de coğrafi olarak genişlemek amaçlı yatırımlar yapmaktadır. Ürün portföyünü geliştirmek için Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmakta ve geliştirdiği ürünleri pazara sürmektedir.

**6.2 Tüketim Sektörü**

**Kozmetik pazarında faaliyet gösteren müşterek yönetime tabi ortaklığımızın;**

- **Performansını etkileyen ana etmenler, faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve değişikliklere karşı uyguladığı politikalar:**  
Son yıllarda kozmetik pazarındaki büyüme hızı beklenenin altında seyretmektedir. Gelişmelerin daha çok eczane ve doğrudan satış kanallarında olması ve tüketicilerin bu kanallara yönelik tercihlerinin artması kuruluşun etkilenebileceği alanlardır.

Perakende sektörünün organize perakendeciliğe yönelmesi ile birlikte, zincir mağazalardaki satış oranı her geçen gün yükselmektedir. Şu anda yaklaşık olarak %55'e %45 olan bu oranın iki sene içerisinde %60 zincir mağazalar, %40 geleneksel pazar (parfümeriler, toptancılar, eczaneler, yerel marketler) olması beklenmektedir. Eczacıbaşı-Beiersdorf Kozmetik Ürünler'in satış ve dağıtım faaliyetlerini yürüten Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri de bu trende ayak uyduracak şekilde organizasyonunu ve yapısını geliştirmektedir.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**Kuaför ürünleri pazarında faaliyet gösteren müşterek yönetime tabi ortaklığımızın;**

- **Performansını etkileyen ana etmenler, faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve değişikliklere karşı uyguladığı politikalar:**

Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri'nin performansını etkileyen ana etmenler rakip firmaların faaliyetleri ile satışların tamamına yakını ithal olduğu için döviz kuru başta olmak üzere ekonomik değişkenlerdir. Piyasa verilerinin yakından izlenmesi, kur risklerini hedge etmek amacıyla gerekli finansman enstrümanlardan yararlanılması bu değişikliklere karşı uygulanan politikalar arasındadır. Sağlık ve moda da gözönünde bulundurularak, yeni çıkan ürünleri ithal etmek, kuaförlere eğitim vererek gelişmelerini sağlarken markaların kullanımını teşvik etmek, çeşitli destek faaliyetleri ile yeni kuaför salonları kazanmak ve dönemsel promosyon destekleri sağlamak pazar payını arttırmaya yönelik uygulamalardır.

**Tüketim ürünleri pazarında faaliyet gösteren iştiraklerimizin;**

- **Performansını etkileyen ana etmenler, faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve değişikliklere karşı uyguladığı politikalar:**

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri, 2007 yılsonu itibariyle Çerkezköy'de yer alan üretim tesisini Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde inşa edilen modern fabrika binasına taşımış olup, burada üretime başlamıştır. Yeni fabrika binası ile ana ürün deposunun birbirine yakın olması ve ayrıca fabrika deposunun bulunması depolama ve nakliye giderlerinde kuruluşu önemli avantaj sağlamaktadır.

Kuruluşta mevcut satış alt yapısını iyileştirmek için yeni sistemlere yatırımlar yapılmaktadır. Bu kapsamda bayilerin etkin yönetilmesi için, bayilerin ürün bazında satışlarını ve stoklarını günlük olarak izlemek amacıyla, bayi otomasyon sistemi kurulumu tamamlanmıştır. 2008 yılı içerisinde bayi siparişlerinin otomatik olarak verilmesini sağlayacak sistemin kurulumu tamamlanmış olup, bayilerde uygulanmaya başlanmıştır.

Satış fonlarının tüm bayilerde etkin kullanılması ve raporlanabilmesi için TPM (Ticari Promosyon Yönetimi) projesi zincir mağazalar kanalında, ayrıca ev dışı kullanım (EDK) kanalında da CRM (Customer Relation Management) projesi çalışmaları 2009 yılı içerisinde tamamlanmıştır.

Kuruluşun 2008 yılı sonunda merkez ofis ile bölge ofisleri ve üretim tesisi arasında video konferans sistemi kurulmuş olup, kullanılmaya başlanmıştır. Bu sistem sayesinde yol seyahat vb. masraflarda önemli tasarruflar sağlanacaktır.

**6.3 Gayrimenkul Geliştirme Faaliyetleri**

- **Performansını etkileyen ana etmenler, faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve değişikliklere karşı uyguladığı politikalar:**

**Kanyon:**

2008'de farklı bölgelerde açılan yeni AVM'ler, sektördeki rekabeti artırmıştır. Kanyon, farklılık yaratmaya ve sadık bir müşteri kitlesini kendine çekmeye devam etmektedir.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Ancak 2008 yılı sonunda ortaya çıkan ekonomik kriz, perakendedeki satışların düşmesine, ziyaretçi sayısı ve pazarlama gelirlerinde de daralmaya yol açmaktadır. Bu durumun etkilerini azaltmak üzere, pazarlama planı zenginleştirilmekte ve stand kiralama bedelleri düşürülerek bu alandaki faaliyet artırılmaya çalışılmaktadır. Aralık 2009 sonu itibari ile günlük ziyaretçi sayısı ortalaması bir yıl önceki aynı döneme paralel gerçekleşmiştir. Mayıs 2009'dan itibaren cirolarda artış gözlemlenmiş olup, özellikle yılbaşı döneminde önemli artışlar gerçekleşmiştir.

Bu pazar yapısında, Kanyon'un güçlü ve zayıf yönleri şöyle özetlenebilir:

| <b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>                                                                                              | <b>ZAYIF YÖNLER</b>                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Merkezi konum<br>Farklı mimari tasarım<br>Açık havada alışveriş<br>Eğence, kültür ve sanat unsurlarının ağırlığı | Kışın olumsuz hava koşullarından etkilenme<br>Yoğun trafik<br>Marka karmasındaki boşluklar                          |
| <b>FIRSATLAR</b>                                                                                                 | <b>TEHDİTLER</b>                                                                                                    |
| Benzer konseptte mekanların olmaması<br>Yakın çevredeki çalışan kesim yoğunluğu<br>Yüksek gelir bölgesi          | Açılan yeni AVM'ler<br>Kiracıların toplu indirim beklentileri<br>Ekonomideki belirsizlikler<br>Kanyon'un lüks imajı |

Perakende piyasasının alışveriş merkezlerinde mağaza açmaya gösterdiği talep, kira fiyatlarının giderek artmasına ve bu fiyat seviyesinde mağaza açan perakendecilerin 2008'in son aylarından itibaren etkisini göstermeye başlayan ekonomik kriz döneminde zorlanmasına ve bazılarının mağazalarını kapatmasına neden olmuştur. Kriz ortamı, perakendecilerin yeni mağaza açmak konusunda temkinli davranmasına ve alışveriş merkezlerinin taleplerini daha titizlikle değerlendirmelerine neden olmaktadır. Boşalan mağazaların yerine, Kanyon'a müşteri çekme ve trafik yaratma potansiyeli yüksek olan markaları yerleştirmek ve marka karmasını güçlendirmek üzere çalışmalar devam etmekte olup, marka karmasındaki boşluklar giderilmeye başlanmıştır.

**İnşaat:**

Eczacıbaşı İnşaat'ın performansını etkileyen ana etmenler, gayrimenkul geliştirme konusunda hizmet verdiği yatırımcıların yatırım kararları ve sektörün genel durumudur.

Halihazırda yürütülen gayrimenkul geliştirme çalışmaları planlandığı haliyle ilerlemektedir. Hizmet verilen kuruluşların arazi geliştirme ve yapı üretim konularını sürekli faaliyet alanı olarak belirlemeleri, bu alandaki yatırım kararlarının kısa ve orta vadede değişmeyeceğini göstermektedir.

Kuruluşun faaliyet gösterdiği inşaat sektörü yaşanan ekonomik krizin en yoğun hissedildiği sektör olmuştur. Ancak, kuruluş yüksek kalite anlayışı, farklı mimari tasarımları ve marka yaratma iddiasında olan projeleri ile farklı konumunu sürdürecektir.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**6.4 Diğer**

**Seramik kaplama pazarında faaliyet gösteren iştirakimizin;**

- **Performansını etkileyen ana etmenler, faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve değişikliklere karşı uyguladığı politikalar:**

Vitra Karo'nun 2009 performansını etkileyen ana unsurların başında; 2008'in sonlarına doğru etkisini hissettirmeye başlayan küresel ekonomik krizin getirdiği inşaat sektöründeki genel durgunluk gelmektedir. Bu unsurların etkisiyle yurt içi ve yurt dışındaki iştiraklerinde yaşanan satış kaybına rağmen, etkin maliyet ve gider yönetimi sayesinde yaşanan olumsuz ekonomik koşulların etkisini ulaşılan karlılık ve faaliyet nakdi düzeyi ile asgari oranda hissetmiştir.

Üretim maliyeti içinde önemli bir yer tutan doğalgaz fiyatlarının 2008 yılına göre yaklaşık %39 azalış göstermesi, Vitra Karo adına olumlu bir gelişme olmuştur. Aynı dönemde elektrik birim fiyatı %3,5 artarken, nakliye fiyatlarında ise %3 düşüş yaşanmıştır.

Yıl boyunca üretim kapasitesi talepteki gelişmelere göre kontrollü olarak idare edilmiştir. Metrekare üretimi 2008 yılının yaklaşık %11 altında gerçekleşirken, etkin stok yönetimi sayesinde yılsonu mamul stokları metrekare bazında yaklaşık %18 oranında azaltılmıştır. Buna bağlı olarak, oluşturulan tasarruf tedbirleri çerçevesinde üretim giderleri ve diğer tüm genel giderler daha etkin bir biçimde kontrol altına alınmıştır.

- **İşletmenin performansını güçlendirmek için uyguladığı yatırım ve temettü politikası:**

Vitra Karo'nun yurtiçinde herhangi bir kapasite sorunu bulunmamaktadır. Yapı ürünleri grubunun stratejileri doğrultusunda yurtdışında yapılan satın almalar ve/veya kurulacak olan fabrikalar ile büyüme politikası takip edilmektedir. Bu politikaya paralel olarak 2007 yılında satın alınan Villeroy&Boch hisselerine ilave olarak, Rusya'da kurulacak üretim tesisinin inşaatı devam etmektedir. Rusya tesisin 2010 yılı sonunda üretime geçmesi planlanmaktadır.

Kuruluş, büyümeye yönelik yatırımların finansmanı dikkate alındıktan sonra kalan karın dağıtılması temettü politikası olarak benimsemiştir.

**Dışsatım hizmetlerinde faaliyet gösteren iştirakimizin;**

- **Performansını etkileyen ana etmenler, faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve değişikliklere karşı uyguladığı politikalar**

Ekom'un amacı, Eczacıbaşı Topluluğu'nun dış ticaret sermaye şirketi olarak, Eczacıbaşı ürünlerinin dışsatımında aracılık ettiği Topluluk kuruluşlarına en etkin şekilde dışsatım, gümrük, finansman ve risk yönetim hizmetleri vermektir. Kuruluşun performansı, ekonominin makro göstergelerdeki değişikliklerden kısmen etkilenmektedir. Özellikle kur politikasındaki dalgalanmalar satış üzerinden alınan komisyon gelirlerini etkilediğinden, kuruluşun mali sonuçlarına doğrudan yansımaktadır.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**6.5 Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar'ın performansını güçlendirmek için uyguladığı yatırım ve temettü politikası**

**Yatırım politikası:**

Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar, üretim faaliyetlerine son verdikten sonra, mevcut yapısına ilave olarak sağlık ve gayrimenkul geliştirme sektörlerinde büyüme amaçlı yatırım faaliyetlerinde bulunmaktadır. Bu amaçla, bir taraftan bu alanlarda faaliyet gösteren şirket veya ürün satın almaları yaparken, diğer taraftan gayrimenkul geliştirme projeleri üretmektedir.

Kuruluş doğrudan veya mevcut ortaklıkları vasıtasıyla dolaylı olarak faaliyet gösterdiği sektörlerden farklı olarak 31 Aralık 2009 tarihinde aldığı Yönetim Kurulu kararı ile; bir Yatırım Bankası kurulabilmesi amacıyla Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Başkanlığı'na ilgili mevzuat çerçevesinde başvuruda bulunulmasına ve söz konusu bankanın kuruluşu ile ilgili yasal süreçlerin tamamlanarak gerekli izinlerin alınması halinde banka sermayesine %40 oranında iştirak edilmesine karar vermiştir.

**Temettü politikası:**

Yönetim Kurulumuz, 15 Mart 2006 tarihli toplantısında “Kurumsal Yönetim İlkeleri” kapsamında aşağıdaki anlayış çerçevesinde bir kar dağıtım politikası uygulanmasını benimsemiştir:

- Ana Sözleşme'mizde, kardan pay alma konusunda imtiyazlı hisse, kurucu intifa senedi ile Yönetim Kurulu üyelerimize ve çalışanlarımıza kar payı verilmesi uygulaması ile kar payı avansı dağıtılmasını öngören özel bir düzenleme bulunmamaktadır.
- Kuruluşumuzun Ana Sözleşme'sinde, dağıtılabılır kardan SPK tarafından saptanan oran ve miktarda birinci temettü dağıtılması esası benimsenmiştir.
- Yönetim Kurulumuzun genel kurulumuzun onayına sunduğu kar dağıtım teklifleri, kuruluşumuzun mevcut karlılık durumu, pay sahiplerimizin olası beklentileri ile kuruluşumuzun öngörülen büyüme stratejileri arasındaki hassas dengeler dikkate alınmak suretiyle hazırlanmaktadır.
- Kar payı ödemelerimizin (nakit ve/veya bedelsiz pay), yasal süreler içerisinde ve en geç mevzuatta öngörülen sürenin sonuna kadar olmak üzere genel kurul toplantısını takiben en kısa sürede yapılmasına özen gösterilmektedir.

**7. İşletmenin finansman kaynakları ve risk yönetim politikaları**

Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar'ın bankacılık sistemi ile eskiye dayalı geniş bir iletişim ağı ve kredi itibarı bulunmaktadır. Jenerik ilaç faaliyetlerinin 2007 yılında Zentiva N.V.'ye devri öncesinde çeşitli ulusal ve uluslararası bankalardan yoğun olarak kredi kullanmakta olan kuruluş, satış sonrası elde edilen fonlarla tüm kısa vadeli kredilerini kapatmıştır.

---

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

31 Aralık 2009 tarihi itibarıyla kuruluşun tek açık kredisi Eczacıbaşı Holding A.Ş.’nin organize ettiği ve Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar’ın da garantör kullanıcı olarak katıldığı ve kalan taksit ödemeleri 2010 sonunda tamamlanacak olan Club Loan kredisidir. Öte yandan, önümüzdeki dönemde kısa vadeli likidite ihtiyacı veya yatırım finansmanı amacıyla, gerektiğinde çeşitli bankalardan kredi kullanılması her zaman mümkündür.

Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar’ın finansal riskleri kuruluş yönetimi tarafından yakından izlenmektedir. Fiili durumda net finansal varlıklarının önemli bir bölümünü oluşturan nakit varlıkları Avro, Dolar ve TL’den oluşan üç ayaklı bir portföy mantığına göre yönetilmekte, bu portföy içinde döviz varlıklara ağırlık verilmektedir. Halen uluslararası finansal piyasalardaki olumsuz koşullar nedeniyle likiditeye öncelik veren bir portföy politikası izlenmekte olup, nakit varlıkların önemli bir bölümü Türkiye’deki banka hesaplarında yaygın bir yapıda mevduat olarak değerlendirilmektedir. Önümüzdeki dönemde, risk ortamına da bağlı olarak, fonların belli bir bölümünün değişik plasman araçlarına yatırılarak çeşitlendirmenin artırılması da mümkündür.

Zentiva N.V. ile 17 Nisan 2007 tarihinde imzalanan Hissedarlar Analşması’nda yer alan opsiyon hakkının kullanılması sonucu Eczacıbaşı-Zentiva’da kalan %25’lik hissesinin tamamının Zentiva N.V’ye satış işlemi 24 Temmuz 2009 tarihinde tamamlanmış ve aynı tarihte 171.379 bin Avro mevduat hesaplarına intikal etmiştir.

## **7.1 Sağlık Sektörü**

### **Orijinal ilaç pazarı:**

Bu sektörde faaliyet gösteren kuruluşların finansman kaynağı ana faaliyet konusu olan ilaç satışlarından tahsilatları olup; riskli oldukları alan ise, kur artışlarında yüksek kurdan ithalat yapıp, bunları Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenmiş olan sabit fiyatlı kurdan satmasıdır (en son 1 Nisan 2009’da fiyat alınan sabitlenmiş Avro kuru 1,9595 TL’dir).

Yeni fiyat kararnamesine göre, kur artışları Sağlık Bakanlığı’nın koordinatörlüğünde Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı ve Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı temsilcilerinin katılımıyla ilaçların fiyatlarını değerlendirmek amacıyla oluşturulan “Fiyat Değerlendirme Komisyonu” tarafından belirlenir. Komisyon, üç ayda bir olağan, gerektiği hallerde komisyonda temsilcisi olan kurumlardan herhangi birinin daveti üzerine olağanüstü toplanarak bu kararın uygulanmasına ilişkin usullerle ilgili veya ilaç fiyatlarının artırılması, azaltılması ya da aynı kalması yönünde kararlar alır; ilaç fiyatlarının tespitinde kullanılacak olan “dönemsel Avro değeri” ile “dönemsel Avro değer bandını” belirler. Dönemsel Avro değer bandının alt sınırı dönemsel Avro değeri olup, üst sınırı ise söz konusu alt sınır değerinin %10 fazlasıdır. Dönemsel Avro değer bandının alt sınırının %5 eksiği ve üst sınırının %5 fazlası dahil olmak üzere bu aralıktaki kur gerçekleştirmeleri, fiyat değişikliği için gerekçe olamaz şeklinde değişmiştir.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**Hastane ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri halen döviz bazında banka kredisi kullanmakta olup, 2009 yılsonu itibariyle muhtelif bankalardan 11.000 bin ABD Doları kredi kullanmıştır. Buna karşılık aktifteki mevduatlarının büyük çoğunluğunu döviz cinsinden tutmaktadır.

Piyasa koşullarında yaşanan olumsuzlukların faaliyet nakdini olumsuz etkileme riskine karşılık, alacakların ve ödemelerin takibi büyük bir titizlikle sürdürülmektedir. Olumsuz piyasa koşullarının kuruluşun üzerindeki etkisini en az düzeyde tutmak için bütçelenen harcamalar gözden geçirilerek ek tasarruf tedbirleri belirlenmiştir.

**Diyaliz tedavisi pazarı:**

RTS Renal Tedavi Hizmetleri'nin yeni klinik yatırımları, büyük ölçüde başlangıç sermayesi ile finanse edilmektedir. Kapasite artışı, makine yenilemeleri gibi sebeplerle doğan nakit ihtiyaçları, yaratılan faaliyet nakdi ile karşılanmakta olup, gerek duyulduğunda kısa vadeli banka kredileri kullanılmaktadır. 2009 yılında sermaye artışı yapılarak, mevcut banka kredilerinin önemli kısmı geri ödenmiştir. Kuruluşun en önemli işletme sermayesi kalemi Sosyal Güvenlik Kurumu alacakları olup, vadesi gelmiş alacaklar ve yaratılan faaliyet nakdi sistematik şekilde takip edilmektedir.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri'nin ana finansman kaynağı, hastalara verilen hizmetlerin tahsilatıdır. Tahsilat riskini düşürmek amacıyla verilen hizmetin karşılığının mümkün olduğunca peşin tahsil edilmesine çalışılmaktadır. Kuruluş, döviz cinsinden borç taşımadığından kur riskine maruz kalmamaktadır.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler'in finansman kaynakları, sermayesi ve alınan kredilerdir (yatırım kredisi, leasing, işletme kredisi, ihracat kredisi). Kuruluş, bayi ağı ile hizmet sunmaktadır. Bayi riskleri kontratlarla yönetilmekte, buna ek olarak belli oranlarda teminat mektubu alınmaktadır. Yatırımlarla ilgi riskler için fizibilite denetimi ve yatırım performans izlemesi yapılmaktadır.

**7.2 Tüketim Sektörü**

**Kozmetik pazarı:**

Eczacıbaşı-Beiersdorf Kozmetik Ürünler, hem TL hem de Avro kredi kullanmaktadır. İşletme sermayesi olarak kullanılan bu kredilerden Avro krediler önceki yıllardan gelmekte ve her sene yenilenmektedir. Ortalama 1 yıl 1 hafta olan bu kredilerin vadesi Temmuz 2010'a uzatılmıştır.

TL krediler ise, rotatif krediler olup, yine işletme sermayesi ihtiyacında alınıp, kısa sürede kapatılmaktadır. Aralık 2009 itibariyle TL kredi bulunmamaktadır. Ürünlerin tamamı ithal olup, ihracat olmadığı için oluşabilecek kur risklerine karşı volatilitenin yüksek olması nedeniyle yıl içinde zaman zaman küçük miktarlarda forward işlemleri yapılmaktadır. Genelde piyasadaki yüksek TL faizi nedeniyle yapılan forward işlemleri 1-2 ay vadeli olmaktadır. Aralık 2009 itibariyle açık 200 bin Avro tutarında forward işlemi bulunmaktadır.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**Kuaför ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri'nin temel finansman politikası işletme sermayesi açığı vermemektir. Ürünler tamamen ithal olduğu ve ihracat olmadığı için oluşabilecek kur risklerine karşı forward işlemleri yapılmaktadır.

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri'nde alacaklar, stoklar ve sabit kıymetler özkaynaklarla finanse edilmekte olup, Aralık 2009 itibariyle kredi kullanılmamıştır.

Alacaklar, satış kanalı bazında teminatlandırılmaktadır. Müşterilerden teminat olarak gayrimenkul ipoteği veya banka teminat mektubu alınmaktadır. Aralık 2009 itibariyle toptancı bayilerindeki alacak riskinin %84'ünün mevcut teminatlarla karşılanması beklenmektedir. Kurlardaki ani yükselmelerin dövizli borçlarda yaratacağı riski sıfırlamak için bankalarda döviz bakiyeleri tutulmaktadır. Ayrıca, yıl içerisinde oluşacak açık pozisyonları kapatmak amacıyla gerektiğinde forward işlemleri yapılmaktadır.

Kuruluş bünyesindeki tüm bölümlerin giderleri bütçe ve fiili karşılaştırmaları ile oransal olarak yapılmakta olup, satış sapmasına paralel gider tasarrufu yapılması beklenmektedir.

**7.3 Gayrimenkul Geliştirme Faaliyetleri**

**İnşaat:**

Eczacıbaşı İnşaat'ın 31 Aralık 2009 tarihi itibariyle döviz riski ve kredi kullanımı bulunmamaktadır. Kuruluş, tüm giderlerini kendi faaliyet gelirlerinden karşılamaktadır. Faaliyet gelirleri ise, danışmanlık ve arazi geliştirme konularında yapılmış olan sözleşme gelirleri ile şantiye gelirlerinden oluşmaktadır.

**7.4 Diğer**

**Seramik kaplama pazarı:**

Vitra Karo'nun 2009 yılı satışlarının %60'ı yurtdışı satışlardan oluşmuştur. Gelirlerinin büyük kısmı dövize endeksli olduğu için finansman ihtiyaçlarını da dövize endeksli kredilerden karşılamaktadır. Buna ek olarak, gerek görülen durumlarda risk düşürücü finansal enstrümanlardan faydalanılmaktadır.

**Dışsatım hizmetleri:**

Aracı bir kuruluş olan ve bu aracılık sürecinde minimum düzeyde risk üstlenen Ekom'un özvarlığı bu faaliyet için yeterli büyüklükte olduğundan, Ekom kendi ihtiyaçları için dış finansman kullanmamaktadır. Ancak verdiği finansal aracılık hizmetleri nedeniyle çok geniş bir banka ilişkileri ağı ve itibarına sahip olan Ekom, gerektiğinde dış finansman kaynaklarından kolaylıkla yararlanma imkanına sahiptir.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**8. Finansal tablolarda yer almayan; ancak kullanıcılar için faydalı olacak diğer hususlar**

Şirket, 24 Temmuz 2009 tarihinde Eczacıbaşı-Zentiva Sağlık Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile Eczacıbaşı-Zentiva Kimyasal Ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş. şirketlerindeki %25'lik payının Zentiva N.V'ye satış işlemlerini tamamlamıştır. Zentiva N.V. ile imzalanan 17 Nisan 2007 tarihli Hissedarlar Anlaşması'nda %25'lik hissenin satış bedelinin "Uyarlanmış İşlem Fiyatı", "Satış Çarpan Değeri" ve "EBITDA Çarpan Değeri" yöntemleri ile bulunacak değerlerin en yükseği olacağı açıkça belirlenmiş olup, ilgili maddede yer alan yöntemlerden en yükseği olarak hesaplanan "Uyarlanmış İşlem Fiyatı" esas alınarak bulunan 171.379 bin Avro (361.112 bin TL) bedelle hisse devri gerçekleşmiştir.

Şirket'in 24 Temmuz 2009 tarihinde almış olduğu Yönetim Kurulu kararı ile devir sonucunda oluşan hisse satış karının %75'lik kısmının 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 5'inci maddesinin (1)'inci fıkrasının (e) bendinde belirtilen istisnadan yararlanılması amacıyla özel fon hesabında tutulmasına karar vermiştir. 20 Kasım 2008 tarih ve 27060 sayılı Resmi Gazete ile yayınlanan tebliğde, 4 Haziran 2008 tarihli ve 5766 sayılı Kanunla 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu ve 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununda yapılan düzenlemelerin uygulanmasına ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Bu açıklamalara istinaden, hisse satış karının fon hesabına alınma işlemi; satışın yapıldığı yılı müteakip hesap döneminin başı ile kazancın beyan edildiği döneme ait kurumlar vergisi beyannamesinin verildiği tarih aralığında gerçekleşecektir.

**İlaç sektörü:**

2009 yılı ilk dokuz ayında Türkiye ilaç pazarı Dolar bazında %3 küçülürken, Eczacıbaşı İlaç Pazarlama %13 oranında küçülmüştür. Eczacıbaşı İlaç Pazarlama'nın küçülmesinin sebebi referans fiyat düşüşleri, %4'den %11'e çıkan devlet iskontoları gibi kuruluş performansına bağlı olmayan nedenler olup; bunları elimine ettiğimizde 2008 yılında %1,17 olan pazar payı %1,01'e düşmüştür. Reçetesiz ürünlerin pazar payı dahil edildiğinde Eczacıbaşı İlaç Pazarlama'nın pazar payı %1,09 olmaktadır. Nisan ayında uygulanmaya başlanan fiyat artışına rağmen, güncel kurlar ile fiyatı belirleyen kur arasındaki fark kapanmamış olup, hükümet geri ödeme bandını 1 Ağustos 2009'dan itibaren %22'den %15'e çekmiştir.

Sağlık giderlerini azaltmaya yönelik tedbir olarak, 18 Eylül 2009 tarihinde yayınlanan yeni fiyat kararname ile referans fiyat uygulamasının değişmesi (orijinal ürünler ve jenerik ürünler için referans fiyatın %66'sı şeklinde fiyatlandırılacaktır), ilaçların fiyatlandırılması, verilecek devlet iskontolarının %11'den %23'e çıkması, fiyat zammı uygulama şeklinin değişmesi nedeni ile sektörün büyümesinin duracağı varsayılmaktadır.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Kuruluşun sahip olduğu üretim yeri ruhsatları, ürün lisansları/ruhsatları ve kuruluşun kendi alanında uluslararası bilinirliği finansal tablolarda yer almayan ancak önemli bilgilerdir.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**9. Hesap döneminin kapanmasından ilgili finansal tabloların görüşüleceği Genel Kurul Toplantı tarihine kadar geçen sürede meydana gelen önemli olaylar**

- a) Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar'ın 30 Eylül 2009 tarihinde kamuya açıkladığı Konsolide Mali Tablo dipnotlarının 16/c maddesinde belirtildiği üzere; Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanlarının ilaç sektöründe faaliyette bulunan kuruluşlar nezdinde yaptığı vergi incelemeleri sonucunda, kuruluşumuzun 2004 yılı faaliyetleri için 7.256 Bin TL vergi aslı (bu tutarın 2.340 Bin TL'lik kısmı kurumlar vergisi, 4.916 Bin TL'lik kısmı da geçici vergi içindir) ile 10.914 Bin TL vergi ziyai cezasını ihtiva eden vergi inceleme raporları için, Maliye Bakanlığı Merkezi Uzlaşma Komisyonu'na uzlaşma talebiyle başvurulmuştur. Merkezi Uzlaşma Komisyonu'nca, önce 25 Kasım 2009 olarak belirlenen toplantı tarihi, mücbir sebepler nedeniyle ertelenmiş ve yeni toplantı tarihi, 22 Mart 2010 olarak bildirilmiştir.

Yapılan görüşmeler sonucunda uzlaşmaya varılamaması nedeniyle, söz konusu vergi aslı ve cezalar için 5 Nisan 2010 tarihine kadar Vergi Mahkemesi'nde dava açılacaktır.

Kuruluşumuzun 2003 yılı faaliyeti için aynı konuda düzenlenen vergi inceleme raporlarına ilişkin Vergi Mahkemesi'nde açtığı davalar ise halen devam etmektedir.

Kuruluşumuzun aynı konuda 2002 yılına ait kazanılarak sonuçlanmış bir davası bulunduğundan, konsolide finansal tablolarda konu ile ilgili herhangi bir karşılık ayrılmamıştır.

- b) Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar'ın 30 Eylül 2009 tarihinde kamuya açıkladığı Konsolide Mali Tablo dipnotlarının 16/c maddesinde belirtildiği üzere, Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanlarının ilaç sektöründe faaliyette bulunan kuruluşlar nezdinde yaptığı vergi incelemeleri sonucunda, kuruluşumuzun 2002 yılı faaliyetlerine ilişkin 3.656 Bin TL vergi ve fon aslı ile 5.877 Bin TL vergi ziyai cezasını ihtiva eden vergi inceleme raporları için, Maliye Bakanlığı Merkezi Uzlaşma Komisyonu'nda yapılan uzlaşma toplantısında uzlaşma sağlanamadığından İstanbul'daki Vergi Mahkemesinde dava açılmış ve açılan bu dava, tüm tarhiyatlar itibarıyla kuruluşumuzun lehine sonuçlanmış, Vergi Mahkemesi'nde davayı kaybeden Boğaziçi Kurumlar Vergi Dairesi'nce de bu konuda Danıştay'a temyiz talebinde bulunulmuştur.

Danıştay tarafından verilen ve kuruluşumuza 29 Mart 2010 tarihinde tebliğ edilen kararlara göre, davacı idarenin temyiz talebi reddedilerek, Vergi Mahkemesi kararları onanmış ve dava, tüm tarhiyatlar itibarıyla kuruluşumuzun lehine sonuçlanmıştır.

Kuruluşumuzun Danıştay'da kazanılmış bu davası nedeniyle konsolide finansal tablolarda konu ile ilgili herhangi bir karşılık ayrılmamıştır.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**10. İşletmenin gelişimi hakkında yapılan öngörüler**

**10.1 Sağlık Sektörü**

**Orijinal ilaç pazarı:**

Eczacıbaşı İlaç Pazarlama, 2007 yılı Temmuz ayından itibaren bir kısım ürünlerinin satışını Eczacıbaşı-Zentiva Sağlık Ürünleri'ne devrettikten sonra, yeni ürün / firma konusunda yoğun bir çalışma başlatmıştır. Ayrıca, ilaç portföyünün yanısıra ürün gamına CE belgeli, ara ürün gibi serbest fiyatlandırılan ürünleri de eklemek yönünde çalışmalarını sürdürmektedir.

2008-2009 yıllarında 20 firma ile yeni anlaşma yapılmış olup, bu ürünlerin 2009-2011 yıllarında pazara sunulmaları planlanmaktadır.

**Hastane ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri içinde bulunduğu pazarda yoğun rekabet içinde faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, kuruluşun gelişimi ile ilgili olarak pazara yeni ürünler sunabilmek büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda iş geliştirme faaliyetleri yoğun olarak devam etmektedir.

**Diyaliz tedavisi pazarı:**

RTS Renal Tedavi Hizmetleri'nde önümüzdeki dönemde, mevcut yatırımlardaki kapasite artışı ve kapasite kullanım oranlarının iyileştirilmesi ile büyüme sürdürülecektir.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

İlki 2008 yılında İstanbul'da açılan Evital Bakım Evleri'nin gelecek dönemde başka yerleşim yerlerinde de açılması öngörülmektedir.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler, şu ana kadar yaptığı yatırımlarla yurtiçinde gerçekleştirdiği büyümeyi, yurtiçi ve yurtdışında yaptığı yatırım ve iş birlikleriyle devam ettirecektir. Romanya, İstanbul ve Antalya üretim tesisi yatırımları devam etmektedir. Bu tesisler için gerekli izinler alınmıştır. Yapılacak uluslararası iş birlikleri hem coğrafi kapsama alanını hem de ürün portföyünü genişletecek ve kuruluş hızlı gelişimini sürdürecektir. Ürünlerin AB kapsamında ruhsatlandırılması çalışmaları devam etmektedir.

**10.2 Tüketim Sektörü**

**Kozmetik pazarı:**

Kozmetik pazarı genellikle yeni ürünler ile gelişen bir pazardır. Nihai tüketiciler pazara giren yeni ürünleri alıp, deneyerek pazarın büyümesine yardımcı olmaktadır. Yeni ürünlerin etkili olduğu alt pazarlar yüz bakımı ve deodorantlar kategorisidir.

Eczacıbaşı-Beiersdorf Kozmetik Ürünler, ilerleyen yıllarda içinde bulunduğu ve çoğunda lider olduğu pazarlarda daha da büyümeyi, pazara sunacağı yeniliklerle pazardaki konumunu daha da güçlendirmeyi ve daha önce bulunmadığı yeni kategorilere girerek (bunlardan ilki sabun pazarı olmuştur) daha çok tüketiciye ulaşmayı hedeflemektedir.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Ayrıca, Avrupa’da ve Amerika’da görülen organize perakende kanallarının trendinin yükselmesi ve geleneksel kanalın küçülmesi Türkiye’de de gözlemlenen bir gelişmedir. Kozmetik konusunda zincir kozmetik mağazaları gibi organize çalışan perakendeciler yatırım yapmakta ve gelişmektedir.

İnternetin de gelecekte çok daha büyük bir alışveriş kanalı olacağı, bunun yanı sıra self-servis / kiosk tarzı satış noktaları da oluşacağı tahmin edilmektedir. Bu doğrultuda uzun vadede araçların gitgide azalacağı, tüketicinin kolaylıkla ürünlere direkt ulaşabileceği modellere doğru bir yönelme olacağı düşünülmektedir.

Nüfusa ve Avrupa’daki pazarlara göre gelişme potansiyelleri hayli fazladır. NIVEA markalı ürünler genelde tüketici tarafından güvenilen, fiyatı uygun ürünler olarak nitelendirilmektedir.

**Kuaför ürünleri pazarı:**

Kuaför ürünleri pazarı TL bazda yıllık %7 civarında büyümektedir. Ancak, 2008 yılı ekonomik gelişmeleri kuaför salonlarını olumsuz etkilemiş, buna bağlı olarak pazar büyümesi gerilemiştir. 2009 yılında ise pazarda %20 oranında gerileme olduğu tahmin edilmektedir.

Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri, genelde pazar trendlerine paralel gelişme gösterirken, özellikle kuaförden satılan ürünler pazarı gelişime açıktır. Bu sektörde pazar payı artışı hedeflenmektedir.

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri, kendi fabrikasında endüstriyel sıvı deterjan, kozmetik ve kolonya üretimine başlamıştır. Tüm bu ürünler sektörün en ileri proses ve yönetim uygulamaları ile üretilmektedir. ISO 9000 belgesi alınmış ve sektörün ilk GMP (Good Manufacturing Practices–İyi Üretim Uygulamaları) belgeli üreticisi olmak üzere dosya hazırlık çalışmalarına başlanmıştır.

Kuruluşun Aralık 2009 dönemine ait net satışları bir önceki yıla göre %105 olarak gerçekleşmiştir. Önümüzdeki üç yıllık ortalama büyümenin de %15 olarak gerçekleşmesi planlanmaktadır.

**10.3 Gayrimenkul Geliştirme Faaliyetleri**

**Kanyon:**

Şu anda Kanyon’da bazı kiralık mağaza ve ofisler bulunmaktadır. Bunların yerine, Kanyon’a potansiyeli yüksek olan markaları yerleştirmek ve marka karmasını güçlendirmek üzere çalışmalar devam etmektedir.

Pazarlama faaliyetleri açısından temel odak noktalar; etkinlikler, reklam, halka ilişkiler ve müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetleridir. Etkinlik planı tüm yılı kapsayacak ve ek müşteri trafiği yaratacak şekilde oluşturulmuştur.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Reklamlar temelde etkinliklere yönelik tasarlanmış olup, etkinliklerden faydalanılarak PR (Public Relations-Halka İlişkiler) imkanları değerlendirilmektedir. 2008'in ilk çeyreğinde başlanan CRM (Customer Relationship Management-Müşteri İlişkileri Yönetimi) çalışmaları geliştirilerek devam etmektedir.

**İnşaat:**

Eczacıbaşı İnşaat, 2008 yılında başlamış olduğu ofis projesini 2009 yılında tamamlarken, aynı projenin ince işler ve dekorasyon işlerini de ayrı bir sözleşme kapsamında yüklenmiştir. Uskumruköy Projesi ile ilgili mimari proje çalışmaları son aşamaya gelmiş, 2010 yılının ilk yarısında birinci faz için inşaat ruhsatlarının alınarak inşaatına başlanması hedeflenmektedir. İnşaat alanı ve ciro olarak kuruluşun iş hacminde önemli derecede artış getirecek olan bu gelişmelerin 2010-2012 döneminde kuruluşun mali tablolarına olumlu etkisi beklenmektedir.

**10.4 Diğer**

**Seramik kaplama pazarı:**

Vitra Karo'nun içinde bulunduğu yoğun rekabet şartlarında, yenilikçi ürünler ve maksimum müşteri memnuniyeti büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan yeni ürün tasarımı konusunda yoğun çalışmalar yapılmakta ve yeni ürünler düzenlenen önemli fuarlarda müşterilerin beğenisine sunulmaktadır. Ayrıca, kuruluştaki yürütülen süreçler müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik olarak iyileştirilmekte ve geliştirilmektedir. Bu çalışmaların bir sonucu olarak, 2009 yılsonunda yıllık bazda alınan müşteri siparişlerinde, 2008 yılsonuna oranla metrekare bazında yaklaşık %18 artış sağlanmıştır.

**Dışsatım hizmetleri:**

Ekom, Eczacıbaşı Topluluğu'nun dışsatım faaliyetlerinin gelişimine paralel olarak işlem hacmini yükseltmektedir. Bu süreçte etkinliğin artırılması için gerekli tedbirler alınmaktadır. Faaliyetlerine paralel ve tamamlayıcı nitelikli işler takip edilmekte ve Eczacıbaşı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu'nun onay verdiği çerçevede hayata geçirilmektedir.

**11. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu**

Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar'ın, [www.eis.com.tr](http://www.eis.com.tr) adresinden ulaşılan Yatırımcı İlişkileri'ne ait bilgiler 8 Mayıs 2009 tarihinden itibaren [www.eczacibasi.com.tr](http://www.eczacibasi.com.tr) adresine yönlendirilmiştir. Yeni linkten ulaşılan Yatırımcı İlişkileri bölümünde daha kapsamlı bilgilere yer verilmektedir.

**12. Yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetleri**

Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar'ın direkt olarak araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyeti yoktur. Ancak, mevcut konsolide yapımız içinde yer alan bağlı ortaklık, müşterek yönetime tabi ortaklık ve iştiraklerimizden Ar-Ge faaliyetinde bulunanlar ile ilgili bilgiler aşağıda açıklanmıştır:

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**12.1 Sağlık Sektörü**

**Orijinal ilaç pazarı:**

Eczacıbaşı İlaç Pazarlama, orijinal ürünleri Türkiye’de ruhsatlandığı için Ar-Ge faaliyeti yoktur. Ancak, 2008 yılından bu yana FAZIII aşamasındaki ürünlerin Türkiye hakları için üç ürüne yatırım yapmıştır.

**Hastane ürünleri ve diyaliz tedavisi pazarı:**

Hastane ürünleri ve diyaliz tedavisi pazarında faaliyet gösteren iştiraklerimizin bünyesinde yürütülen herhangi bir Ar-Ge faaliyeti yoktur.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri’nin Ar-Ge faaliyeti bulunmamaktadır; ancak hizmetlerde verimliliği artırıcı inovatif yaklaşımların kuruluş kültüründe benimsenmesine çalışılmaktadır.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler, yeni ürün konusunda sürekli geliştirme faaliyetinde bulunmaktadır. Kuruluş kaynaklarıyla yapılan Ar-Ge faaliyetleri doğrudan portföye yeni ürün eklemeye ve mevcut ürünleri geliştirmeye dönüktür. Uluslararası kuruluşlarla (IAEA) yapılan Ar-Ge faaliyetleri ise bilgi, kalite ve verim artırıcı faaliyetlerdir. Ayrıca, Santez projeleri kapsamında Türk üniversiteleri ile orijinal, yenilikçi ürün Ar-Ge çalışmaları yapılmaktadır.

**12.2 Tüketim Sektörü**

**Kozmetik pazarı:**

Bu pazardaki ürünler tamamen ithal olduğu için, Ar-Ge çalışmaları yürütülmemektedir.

**Kuaför ürünleri pazarı:**

Bu pazardaki ürünler, Almanya’dan ithal edilmektedir. Ar-Ge faaliyetleri üretici firmalar tarafından yürütülmektedir.

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri’nin üretim tesisi ve Ar-Ge yapısı, belli formülleri dışarıdan satınalma yerine tamamının kuruluş tarafından geliştirmesi üzerine kurulmuştur. Üretim tesisinde, üç yıl içerisinde formüllerin %70’i yenilenmiş, ayrıca geliştirilen yeni formüller ile Maratem markalı ürün sayısı 88’i bulmuştur.

Egos markalı ürünler için formül optimizasyonu; Selin, Detan ve Defans markalı ürünler için yeni ürün çalışmaları devam etmektedir.

**12.3 Gayrimenkul Geliştirme Faaliyetleri**

**İnşaat:**

Eczacıbaşı İnşaat’ın gayrimenkul geliştirme sözleşmesi kapsamında yürütmekte olduğu Kartal’daki arazi geliştirme çalışmaları devam etmektedir.

---

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**12.4 Diğer**

**Seramik kaplama pazarı:**

Eczacıbaşı Yapı Grubu Başkanlığı bünyesinde Bozüyük’de, Vitra Karo ve Eczacıbaşı Yapı Ürünleri için hizmet verecek olan Ar-Ge tesisi kurulması çalışmaları devam etmektedir.

**Dışsatım hizmetleri:**

Ekom’un Ar-Ge faaliyeti bulunmamaktadır.

**13. Varsa, çıkarılmış bulunan sermaye piyasası araçlarının niteliği ve tutarı**

Yoktur.

**14. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve bu sektör içerisindeki yeri hakkında bilgi**

Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar, mevcut konsolide yapısı içinde yer alan bağlı ortaklıkları, müşterek yönetime tabi ortaklıkları ve iştirakleri vasıtasıyla sağlık ve tüketim sektörlerinde faaliyet göstermekte olup, direkt olarak gayrimenkul geliştirme faaliyetlerinde bulunmaktadır. Dolayısıyla bu madde kapsamındaki açıklamalar ilgili faaliyet alanları bazında yapılmıştır.

**14.1 Sağlık Sektörü**

**Orijinal ilaç pazarı:**

Ağırlıklı olarak ithal orijinal ürün portföyü ile ilaç sektöründe faaliyet gösteren Eczacıbaşı İlaç Pazarlama’nın ürün portföyünde Amgen, P&G, Astellas, ASH, Spirig firmalarının ürünleri bulunmaktadır. 2009 yılında Tillot1, Mitsubishi, Stellar firmaları portföye katılmıştır. Ayrıca, Eczacıbaşı İlaç Ticaret’in portföyünde bulunan Sanofi-Aventis lisansı ile Zentiva Sağlık Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. tarafından fason olarak üretilen Chugai Sanofi-Aventis ürünleri Eczacıbaşı İlaç Pazarlama’ya devrolmuştur.

Eczacıbaşı İlaç Ticaret’in ürün portföyü, Chugai Sanofi-Aventis ve Almirall lisanslı ithal orijinal ürünlerden oluşmaktadır.

**Hastane ürünleri pazarı:**

Parenteral solüsyonlar ve periton diyalizi solüsyonlarında pazar lideri olan Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri’nin faaliyet gösterdiği hastane ürünleri pazarı yerel ve yabancı şirketlerin yoğun rekabetine sahne olmaktadır. Kuruluş, hastane ürünleri, renal ürünler ve biyolojik ürünler pazarlarında faaliyetlerini sürdürmektedir.

**Diyaliz tedavisi pazarı:**

RTS Renal Tedavi Hizmetleri, diyaliz tedavisi pazarında hizmet veren bir kuruluştur. Pazardaki yıllık ortalama büyüme oranı %8-9 aralığındadır. Pazarda özel yatırımların oranı artarak devam

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

etmektedir. Ancak, fiyat zammının gecikmesinden dolayı sektörde bazı özel merkezler kapanmaya başlamıştır. Kuruluş, özel diyaliz merkezleri içinde hizmet veren en büyük ikinci zincir kuruluş konumundadır.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri, sağlık sektöründe faaliyet göstermekte olup, Türkiye’de en kapsamlı sağlık hizmetleri (evde hemşirelik, doktor, terapi hizmetleri, bakım evinde bakım hizmetleri sağlanması, hastalara gerekli tedavilerin uygulanması için tıbbi cihaz sağlanması) sağlayan kuruluş olarak karşımıza çıkmaktadır. Verilen hizmetlerin niteliği dolayısıyla başka şirketlerle birebir karşılaştırma yapmak mümkün değildir.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler, ilaç sektörü içinde radyofarmasötik üreticisi olarak faaliyet göstermektedir. 2009 yılı satışlarının %59’unu oluşturan FDG pazarında bu zamana kadar Türkiye ve yakın coğrafyada konusundaki tek üretici olup, Ekim 2009 itibari ile Türkiye’de 2 yeni rakip sektöre girmiştir. Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler, Aralık 2009 sonu itibari ile %81’lik pazar payı ile liderdir.

**14.2 Tüketim Sektörü**

**Kozmetik pazarı:**

Eczacıbaşı-Beiersdorf Kozmetik Ürünler’in faaliyet gösterdiği pazarlar toplamında bakıldığında Türkiye kozmetik pazarı, Nielsen verilerine göre, 2009 yılı sonu toplamda yaklaşık 752 milyon Türk Lira’lık bir hacme sahiptir. Pazar 2008 yılına göre ciro olarak %7 oranında bir büyüme göstermiştir. 100 yıllık bir geçmişi olan ve Türkiye’de 1960 yılından bu yana Eczacıbaşı tarafından pazara sunulan NIVEA, tek bir marka ile bebek, genç, yaşlı, kadın, erkek kısaca toplumun tüm kesimlerine hitap eden dünyadaki ve ülkemizdeki ender kozmetik ve kişisel bakım markalarından biridir.

Kuruluş içinde bulunduğu pazarlarda cilt bakımı, deodorant, güneş koruma, renkli kozmetik ve bebek bakım kategorilerinde 15 alt marka ile tüketicilere ulaşmaktadır. Kuruluşun tüm ürünleri, Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri aracılığıyla müşterilere dağıtılmaktadır.

Kuruluş, Nielsen perakende raporuna göre, 2009 yılının ilk yarı yıl ortalamasında da cilt bakımı pazarında pazar liderliğini sürdürmekte olup, yüz bakımı, vücut bakımı, deodorantlar, güneş ürünleri ve dudak bakım ürünleri pazarlarında da alt markaları ile liderdir. Renkli kozmetik hariç, kuruluşun pazarda bulunan ürün sayısı 300’e yakın olup, bu sayı renkli kozmetik dahil edildiğinde 500’ün üzerine çıkmaktadır.

Cilt bakım uzmanı NIVEA, Reader’s Digest dergisinin düzenlediği, 16 Avrupa ülkesinden 24.000 okuyucunun görüşlerini yansıtan “Yılın En Güvenilir Markası” araştırmasında geçen sene olduğu gibi yine cilt bakımı kategorisinde birinci seçildi. NIVEA, yoğun bir rekabet ortamının bulunduğu kozmetik sektöründe, rakiplerinin arasından sıyrılarak uluslararası alanda başarı yakalayan az sayıda markanın arasında yer almaktadır.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**Kuaför ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri, toptan kuaför ürünleri pazarlama sektöründe faaliyet göstermektedir. Saç boyasında lider konumdadır. Şampuan ve diğer saç bakım ürünlerinde ise sürekli pazar payını artırmaktadır. Kuruluş, sadece kuaför kullanımına yönelik veya kuaför salonundan satışa sunulan saç kozmetik ürünlerinin ithalat, pazarlama ve satışını gerçekleştirmektedir.

Faaliyetlerini Türkiye kuaför sektöründe yürütmekte olan Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri, Schwarzkopf ürünlerinin yanı sıra, 2005'te Schwarzkopf'un da sahibi olan Henkel KGaA tarafından satın alınan Indola markalı ürünlerin de satışını gerçekleştirmektedir. Kuruluş, portföyünde yer alan Igora, Indola, Bonacure, Osis, Blond Me gibi öncü markaları ile pazar lideridir.

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri, tüketim ürünleri pazarında satış ve dağıtım, tüketim ve ev dışı kullanım ürünleri pazarında Eczacıbaşı markalarının yönetim ve üretim sorumluluğunu gerçekleştirmektedir. 1.500'ün üzerinde ürün çeşidi ile Türkiye'de en fazla perakende kapsamayı gerçekleştiren tüketim ürünleri kuruluşudur.

Dağıtımını yaptığı 20 ürün kategorisinin 12'sinde lider konumdadır. AC Nielsen perakende paneli dağılım verilerine göre, kuruluş kategori bazında %80-%95 kapsama oranı ile Türkiye çapında 4.800 satış noktasına doğrudan, 67.000 satış noktasına ise Girişim Pazarlama ürünlerinden sorumlu özel ve karma bayi ekipleri ile, geri kalanı da toptancılar üzerinden olmak üzere toplam 160.000 satış noktasına ulaşmaktadır.

Tüketim ürünleri fabrikası, 2006 yılında Avrupa Standartları paralelinde yayınlanan yeni kozmetik kanununun tüm beklentilerini karşılamakta olup, sıvı deterjan üretiminde ülkemizde sektörün en gelişmiş alt yapı ve üretim şartlarına sahiptir. Enerji ve su tüketimindeki en optimum çözümler ile kurulmuş olup, üretimdeki kalite sürekliliği için otomasyon sistemi tesis edilmiştir.

Ar-Ge, Kalite Kontrol ve Mikrobiyoloji laboratuvarları sektörün ilgili tüm ihtiyaçlarını karşılayacak enstrüman ve sistemlere sahiptir.

**14.3 Gayrimenkul Geliştirme Faaliyetleri**

**Kanyon:**

Alışveriş merkezleri (AVM) ve perakende sektörü son yıllarda ülkemizde hızla gelişmekte olan ve rekabetin giderek zorlaştığı bir sektördür. Türkiye'de nüfusa oranla alışveriş merkezi m<sup>2</sup>'si halen Avrupa ortalamasının yarısında olmasına karşın, özellikle İstanbul'da ve belirli semtlerde görülen yoğunluk rekabeti de beraberinde getirmiştir.

Kanyon, bölgedeki diğer AVM'lere kıyasla, mimarisi ve fiziksel ortamının yanı sıra, işletmesi, etkinlikleri ve markaları ile farklıdır.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Pazar genelinde görülen trendler şöyledir:

- Aynı kitleyi hedefleyen çok fazla sayıda yeni alışveriş merkezi açılması
- Geleneksel alışveriş merkezi konseptinden uzaklaşmaya çalışılması ve AVM dahilinde eğlence unsurlarına ağırlık verilmesi
- Müşterilerin artık daha seçici davranması
- Daha kaliteli ve daha geniş bir marka çeşitlemesi beklentisi
- Boş zamanları değerlendirmede alışverişin diğer aktivitelerle rekabeti

Kuruluşumuz, Türkiye’de gerçekleştirilen ilk açık alışveriş merkezi projesi olarak yurtiçinde olduğu kadar yurtdışında da büyük ses getiren Kanyon’daki 26 katlı ofis bloğunun tamamına sahiptir.

**İnşaat:**

Eczacıbaşı İnşaat, gayrimenkul sektöründe, gayrimenkul geliştirme ve proje yönetimi konusunda faaliyet göstermektedir.

Kuruluşun temel amacı, yurtiçinde Eczacıbaşı Topluluğu’nun mevcut gayrimenkullerini değerlendirmenin yanı sıra, kar paylaşımı, kat karşılığı gibi çözüm ortaklıkları oluşturarak, mimari farklılık ve tasarım öncülüğü ile yaşam tarzlarını dikkate alan özgün, ekolojik, sürdürülebilir projeler geliştirmek, sektörde “Eczacıbaşı İnşaat” markasını oluşturmaktır.

**Diğer gayrimenkul geliştirme faaliyetleri:**

Kuruluşumuzun %50’sine sahip olduğu müşterek yönetime tabi ortaklığı Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri’nin üretim faaliyetlerini sürdürdüğü Ayazağa’daki tesisler ile yönetim binası kuruluşumuza ait olup, bu tesislerden kira geliri elde etmektedir.

**14.4 Diğer**

**Seramik kaplama pazarı:**

Vitra Karo, Türkiye’deki 130 milyon m<sup>2</sup> tüketimin %6’sını, Almanya’daki 116 milyon m<sup>2</sup> tüketimin Karo grubu olarak %8’ini, İngiltere ve İrlanda’daki 68 milyon m<sup>2</sup> tüketimin %3’ünü, Fransa’daki 119 milyon m<sup>2</sup> tüketimin %2’sini ve Rusya’daki 195 milyon m<sup>2</sup> tüketimin %0,3’ünü karşılamaktadır.

**Dışsatım hizmetleri :**

Ekom, Eczacıbaşı Topluluğu kuruluşlarına dışsatım aracılığı çerçevesinde operasyon, gümrük, finansman ve risk yönetimi desteği hizmetleri vermektedir. İşin spesifik niteliği ve Topluluk ile sınırlı olması nedeniyle sektörel konumlandırma ve karşılaştırma anlamlı değildir.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**15. Yatırımlardaki gelişmeler, teşviklerden yararlanma durumu, yararlanılmışsa ne ölçüde gerçekleştirildiği**

**15.1 Sağlık Sektörü**

**Hastane ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri, üretimini gerçekleştirdiği IV ve periton diyalizi solüsyonlarında herhangi bir kapasite artışı ve buna bağlı bir yatırım öngörmemiştir. Yapılan modernizasyon ve diğer yatırımlarda herhangi bir teşvik kullanılmamıştır. Yatırımlar daha çok satışa konu olan makineler ve bilgi işlem yatırımları olarak gerçekleşmiştir.

**Diyaliz tedavisi pazarı:**

RTS Renal Tedavi Hizmetleri Aralık 2009'da teşviklerden yararlanmamıştır. Geçmiş yıllardan gelen yararlanılacak yatırım indirimi tutarı 1.837 bin TL'dir.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

Teşviklerden yararlanılmamaktadır.

**Nükleer Tıp sektörü:**

İstanbul-Yıldız yatırımı inşaatı tamamlanmış olup, cihaz kurulumlarına başlanmıştır. Ankara'da ek tesis ve Antalya'da inşaatlar devam etmektedir. Romanya yatırımında da inşaat büyük ölçüde tamamlanmış olup, 2010 yılı başında makine kurulumlarına başlanacaktır.

**15.2 Tüketim Sektörü**

**Kozmetik ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Beiersdorf Kozmetik Ürünler'de üretim faaliyeti olmadığı için yatırım rakamları düşüktür. 2009 yılında 746 bin TL'lik yatırım yapılmıştır. Bunların büyük bir kısmı stand alımları ve TV reklam filmleri yatırımlarıdır. Bu yatırımlar için herhangi bir teşvik kullanılmamaktadır.

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri'nin 2006 yılı Kasım ayında inşaatına başlanan Gebze temizlik ürünleri ve kozmetik fabrikası Aralık 2007'de ilk üretimini gerçekleştirerek, faaliyete başlamıştır. Toplam yatırım bedeli 17.244 bin TL olarak gerçekleşmiştir. Aralık 2009 döneminde yatırım harcaması tutarı 2.756 bin TL'dir. Teşviklerden yararlanılmamıştır.

**15.3 Gayrimenkul Geliştirme Faaliyetleri**

**Uskumruköy Projesi:**

Kuruluşumuz, 31 Aralık 2007'de Sarıyer İlçesi, Uskumru Mahallesi, Yorgancı Çiftliği Mevkii'nde bulunan toplam alanı 196.409,74 m<sup>2</sup> olan 22 adet arsanın yarısını satın almıştır. Kalan yarısı ise Eczacıbaşı Holding A.Ş.'ye aittir. Söz konusu gayrimenkuller arsa niteliğinde olup, konut ve kısmen ticaret alanı inşaatına yöneliktir. Planlanan toplam inşaat alanı 60-70 bin m<sup>2</sup> olup, 2008 yılında başlayan küresel ekonomik krizin satışları etkileyeceği düşünüldükçe, 2009

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

yılında proje süreci yavaşlatılmıştır. Tamamlanan bu inşaat faaliyetinde, 2010 yılının ilk yarısında birinci faz için inşaat ruhsatlarının alınarak imalata başlanması hedeflenmektedir.

**İnşaat:**

Eczacıbaşı İnşaat'ın 2009 yılında yürüttüğü projeler arasında kendisinin yatırımcı konumunda bulunduğu proje bulunmamaktadır ve herhangi bir teşvik kullanımı sözkonusu değildir.

**15.4 Diğer**

**Seramik kaplama pazarı:**

Vitra Karo'nun Bozüyük tesislerinde ürün çeşitliliğini artırmaya yönelik bir yatırımı teşvikli olarak devam etmektedir. 2007 yılında başlayan 15 milyon TL'lik yatırımın Mart 2010'a kadar tamamlanması planlanmaktadır. Ayrıca, tamamı 30 milyon Avro olarak hedeflenen Rusya Karo Seramik farikasının yatırımı da devam etmektedir.

**Dışsatım hizmetleri :**

Ekom, operasyonel hizmetlerinin gerektirdiği ölçüde kısıtlı miktarda yatırım yapmaktadır. Dış Ticaret Sermaye Şirketi olması statüsüyle sağladığı avantajlardan hizmet verdiği Topluluk kuruluşları yararlanmaktadır.

Bu avantajlar:

- KDV iadelerinde teminat kolaylığı,
- Dahilde İşleme Rejiminde teminat kolaylığı,
- Eximbank TL ve döviz kredilerinde indirimli faiz uygulaması, kredi temininde indirimli teminat kolaylığı,
- İhracatta bazı devlet yardımlarından yararlanma,
- Onaylanmış kişi statüsü edinmek yoluyla, gümrük işlemlerinde sürat ve kolaylık sağlamaktadır.

**16. İşletmenin üretim birimlerinin nitelikleri, kapasite kullanım oranları ve bunlardaki gelişmeler, genel kapasite kullanım oranı, faaliyet konusu mal ve hizmet üretimindeki gelişmeler, miktar, kalite, sürüm ve fiyatların geçmiş dönem rakamlarıyla karşılaştırmalarını içeren açıklamalar**

Kuruluşumuzun eşdeğer ilaç işini devretmesiyle birlikte, direkt olarak üretim faaliyeti kalmamıştır. Ancak, ilaç ve tüketim ürünleri sektöründe faaliyet gösteren bağlı ortaklıklarımız, müşterek yönetime tabi ortaklıklarımız ile iştiraklerimizdeki üretim birimlerine ilişkin bilgiler sektör bazında konsolide edilerek aşağıda sunulmuştur:

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**16.1 Sağlık Sektörü**

**Orijinal ilaç pazarı:**

Ecacıbaşı İlaç Pazarlama ve Ecacıbaşı İlaç Ticaret'in üretim faaliyeti yoktur. Ürünlerini ithal etmekte ya da fason üretim yaptırmaktadır.

**Hastane ürünleri pazarı:**

Cam ve plastik şişe hattında 13.692 bin adet solüsyon üretilmiş ve kapasite kullanımı 2008 göre %82'den %85'e yükselmiştir; Medifleks hatlarında 51.437 bin adet solüsyon üretilmiş ve kapasite kullanımı 2008'e göre %9'dan %105'e yükselmiştir; setlerde ise 21.861 bin adet ürün üretilmiş ve kapasite kullanımı 2008 yılına göre aynı düzeyde %73 olarak gerçekleşmiştir. Bütçelenen üretim adetlerine göre cam, plastik şişe, set ve Medifleks hattında artış yaşanmıştır.

Ecacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri'nin, Sağlık Bakanlığı tarafından fiyatları tespit edilen ürünleri, referans fiyat sistemine tabi olup, fiyat tebliğinde yer alan esaslara göre güncellenmekte ve Sağlık Bakanlığı web sitesinde yayınlanmaktadır.

**Diyaliz tedavisi pazarı:**

RTS Renal Tedavi Hizmetleri, 22 klinikte Hemodiyaliz (HD) ve Periton Diyalizi hastalarına hizmet vermektedir. Toplam 660 HD makinesinde klinik başına ortalama 117 HD hastasına hizmet verilmektedir. HD makinesi başına ortalama dört hasta düşmektedir.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

Ecacıbaşı Sağlık Hizmetleri'nin herhangi bir üretim faaliyeti yoktur.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Ecacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler'in dört üretim birimi bulunmaktadır. Birimlerle ilgili kapasite kullanım oranları, ürettikleri ürünler bazında aşağıda verilmiştir:

| Üretim Birimi | Ürün Grubu        | Kapasite     | 2009 Yılı<br>Kapasite<br>Kullanım (%) | 2008 Yılı<br>Kapasite<br>Kullanım (%) |
|---------------|-------------------|--------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Gebze         | Mo-99/Tc-99m Jen. | 15.600 Adet  | 70                                    | 45                                    |
| Gebze         | Tl-201            | 25.000 Adet  | 9                                     | 16                                    |
| Gebze         | I-131             | 46.000 Adet  | 33                                    | 33                                    |
| Gebze         | Soğuk Kit         | 110.000 Vial | 47                                    | 20                                    |
| Gebze         | FDG               | 50.000 Doz   | 62                                    | 60                                    |
| Ankara        | FDG               | 25.000 Doz   | 56                                    | 80                                    |
| Adana         | FDG               | 25.000 Doz   | 38                                    | 28                                    |
| İzmir (*)     | FDG               | 25.000 Doz   | 28                                    | -                                     |

(\*) İzmir 2009 yılında üretime geçmiştir.

Kapasite kullanımı her yıl artmaktadır. Artışın temel sebebi, FDG'de yurtiçindeki kullanımın artışı, diğer ürünlerde ise ihracat pazarının genişlemesidir.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**16.2 Tüketim Sektörü**

**Kozmetik pazarı:**

Eczacıbaşı-Beiersdorf Kozmetik Ürünler'in üretim faaliyeti bulunmamakta, NIVEA ve 8x4 markalı kozmetik ve kişisel bakım ürünlerinin ithalatı ile bu ürünlerin yurtiçindeki pazarlama ve satış faaliyetlerini sürdürmektedir. Portföyündeki ürünler, ithalat planları doğrultusunda ithal edilip, gerekli lojistik işlemleri sonrasında Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri'ne teslim edilmekte, tüm Türkiye'ye ürünlerin dağıtımı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri tarafından yapılmaktadır.

**Kuaför ürünleri pazarı:**

Tüm ürünler ithal olduğu için üretim yapılmamaktadır.

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri, yeni üretim tesisinde, tonajı önemli oranda artıracak yeni ürün ve sistem ürünleri üzerine odaklanmıştır. Kuruluş ürünlerine özel geliştirilecek seyreltme ve dozlama sistemleri ile özellikle büyük profesyonel noktalarda müşteri için ekonomik çözümler üretilmektedir.

**16.3 Gayrimenkul Geliştirme Faaliyetleri**

**Kanyon:**

Diğer alışveriş merkezleri ve ofis binalarına göre daha yüksek kalite standartlarında hizmet vermeyi amaçlayan Kanyon, personeli (eğitimi, işçi sağlığı, iş güvenliğine verilen önem, ambulans gibi sağlık hizmeti, hijyen denetimleri, yüksek seviyede güvenlik önlemleri, yüksek teknoloji cihazların kullanılması) ile verdiği hizmetlerde, faaliyete başladığı Haziran 2006 döneminden itibaren kalite-maliyet dengesini kaliteli hizmet standartlarından ödün vermeksizin en optimum seviyede tutmaya özen göstermektedir.

**İnşaat:**

Eczacıbaşı İnşaat, hizmet üretimini deneyimli, nitelikli ve yetkin yönetim ve teknik kadrosuyla sürdürmektedir. Projelerin yürütümü sırasında üretimin tüm safhaları alt yüklenici kullanımıyla gerçekleştirilmektedir.

**16.4 Diğer**

**Seramik kaplama pazarı:**

Vitra Karo'nun ürün portföyü ebatlar itibarıyla geniş bir yelpazeye sahiptir. Kuruluş, yurtdışı işbirlikler ile birlikte yaklaşık 34 milyon m<sup>2</sup> üretim kapasitesine ve %82 kapasite kullanım oranına sahiptir. Her yıl yaklaşık 8-10 arasında yeni ürün imalatına başlanmaktadır.

Vitra Karo'nun satışları 2009 yılı sonu itibarıyla, son çeyrekteki gelişime rağmen küresel krizin de etkisiyle, Avro bazında bir önceki yıla göre %7 gerilerken, Avro satış fiyatları da %6 oranında gerilemiştir.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Buna karşın, doğalgazın fiyatında yaşanan düşüğe ilave olarak gerçekleştirilen etkin maliyet, gider ve net işletme sermayesi yönetimi sayesinde 2009 yılı amortisman öncesi faaliyet karı Avro bazında bir önceki yıla göre %5 artarken, yaratılan faaliyet nakdi ise %20 artmıştır.

**Dışsatım hizmetleri :**

Kuruluş, aracı bir firma olduğundan aracılık ettiği ürünlere ilişkin üretim, pazarlama ve satış politikalarına karışmamaktadır. Verilen aracılık hizmetlerinin maliyet ve kalitesi ile ilgili ölçümlerler düzenli olarak yapılmaktadır.

**17. Faaliyet konusu mal ve hizmetlerin fiyatları, satış hasılatları, satış koşulları ve bunlarda yıl içinde görülen gelişmeler, randıman ve prodüktivite katsayılarındaki gelişmeler, geçmiş yıllara göre bunlardaki önemli değişikliklerin nedenleri**

**17.1 Sağlık Sektörü**

**Orijinal ilaç pazarı:**

Eczacıbaşı İlaç Pazarlama'nın fiyatı serbest reçetesiz ürünler dışında sattığı ürünlerin fiyatları, Sağlık Bakanlığı fiyat kararnameğine göre belirlenmektedir. Avrupa Birliği'nde yer alan belirlenmiş beş referans ülkede ilacın en düşük fiyatı alınarak, yine Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenmiş olan Avro kuru ile TL'ye çevrilmiştir. Satış koşulları, piyasa koşullarının yanısıra, devletin uyguladığı zorunlu devlet iskontosuna bağlı olarak şekillenmektedir. Rekabetin yoğun olduğu dönemlerde, reçetesiz ürünlerde sınırlı olarak kampanyalar yapılmakta, müşteriye ek ticari faydalar verilerek satış desteklenmektedir.

**Hastane ürünleri pazarı:**

Avro kurunun yükselmesi sebebiyle Sağlık Bakanlığı, 2 Nisan 2009 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere, Mart ayında fiyatları yaklaşık %7,9 artırmıştır. 2009 yılında solüsyon pazarında bir rakibin faaliyetine ara vermesi sonucu, hem adet olarak solüsyon satışında artış, hem de iskontolarda iyileşmeler olmuştur. Kasım 2009 tarihinde Sağlık Bakanlığı tarafından yeni fiyat kararı yayımlanmıştır. Bu kararnameyle beraber birçok ürünün fiyatları olumsuz yönde etkilenmiştir. Kararname, 2009 yılında sadece Aralık ayını olumsuz yönde etkilemiş, esas etkisi 2010 yılında görülecektir.

**Diyaliz tedavisi pazarı:**

SGK ile olan hizmet sözleşmesine istinaden Hemodiyaliz seans başı fiyatı tüm merkezler için standart ve 138 TL'dir. Bu seans ücreti, Şubat 2005'ten beri artmamış olup, 2010 yılının başında artış beklenmektedir.

Kuruluş, Periton Diyalizi hastalarına da takip ve tetkik hizmeti sağlamaktadır.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri'nin sağlamış olduğu hizmetlerin fiyat ve koşulları ağırlıklı olarak piyasa şartlarına göre yılbaşında belirlenip, yıl boyunca geçerliliğini korumakta, bir sonraki dönemde yeniden belirlenmektedir.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**Nükleer Tıp sektörü:**

| Üretim Birimi | Ürün Grubu                     | 2009*         | 2008*         |
|---------------|--------------------------------|---------------|---------------|
| Gebze         | Mo-99/Tc-99m Jen               | 10.566        | 6.225         |
| Gebze         | Tl-201                         | 770           | 912           |
| Gebze         | I-131                          | 2.674         | 1.718         |
| Gebze         | Soğuk Kit                      | 1.905         | 1.550         |
| Gebze         | FDG                            | 13.306        | 9.113         |
| Ankara        | FDG                            | 5.765         | 4.073         |
| Adana         | FDG                            | 4.574         | 2.510         |
| İzmir         | FDG                            | 2.848         | 0             |
| Gebze         | Diğer Ürün ve Hizmet Satışları | 2.615         | 2.366         |
| <b>Toplam</b> |                                | <b>45.023</b> | <b>28.467</b> |

(\*) Seçili ürün gruplarının yılsonu itibariyle bin TL cinsinden satış hasılatlarıdır.

Mal ve hizmet fiyatları ABD Doları'na endekslidir ve döviz hareketlerine bağlı olarak belirlenmektedir. Kimi ürünlerde rekabete bağlı fiyat düşüşü ve buna bağlı hasılat düşüşü olsa da toplamda satış hasılatı her yıl hem döviz hem de TL bazında yükselmektedir.

**17.2 Tüketim Sektörü**

**Kozmetik pazarı:**

Pazar, satış anlamında iki ana satış kanalına ayrılmaktadır: zincir mağazalar (ulusal olup, organize perakendeciler) ve geleneksel pazar (parfümeriler, toptancılar, yerel zincirler, marketler, eczaneler, itiriyat depoları vb.). Eczacıbaşı-Beiersdorf Kozmetik Ürünler, zincir mağazalar ile aracısız olarak direkt çalışırken (mal sevkiyatları direkt müşteri depolarına yapılmaktadır), geleneksel pazarda ürünlerini nihai tüketicilere ulaştırmak için bayileri, toptancıları ve perakende noktaları kullanmaktadır. Bu durum da, zincir mağazalar ile geleneksel pazar arasındaki satış dinamiklerinin farklı olmasına neden olmaktadır.

Eczacıbaşı-Beiersdorf Kozmetik Ürünler, satış koşullarını pazarın durumunu da gözönüne alarak bütçeye paralel bir şekilde her ay yayınlamaktadır. Geçmiş yıllara göre en önemli değişiklik; deodorant satış koşullarında yaşanmış olup, Mart ve Nisan ayı bağlantı satışlarında verilen iskonto oranı düşürülmüş, bu satışları daha karlı olacak şekilde yıl içine yaymak hedeflenmiştir. Yılın son çeyreğinde yaşanan küresel krizin etkileri, satışlarda da görülmeye başlanmış, özellikle geleneksel kanal satışlarında ciddi bir düşüş yaşanmıştır. Bunun en önemli sebebi, bayilerde önceki dönemlerde oluşan stoklardır. Sonuç itibariyle, kuruluşun 2009 sonu itibariyle cirosu bir önceki yılın aynı dönemine göre TL bazında %0,6 oranında artmıştır.

**Kuaför ürünleri pazarı:**

Satışlar, kuaför salonlarıyla yapılan yıllık anlaşmalar kapsamındaki faaliyetler ve aylık tüketici ve kuaför kampanyaları ile desteklenmektedir. Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri'nin ürünlerinin satış ve dağıtımını bayiler aracılığıyla Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri gerçekleştirmektedir.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Ürünlerdeki fiyat artışları enflasyon, rekabet vb. nedenler göz önüne alınarak yapılmaktadır.

Satış şartları dağıtım kanalı ve müşteri gruplarına göre farklılıklar göstermektedir. Satış şartları müşterilerle yapılan sözleşmeler çerçevesinde rakip fiyat ve piyasa koşulları dikkate alınarak oluşturulurken, iskontolar fatura altında ve hizmet faturası olarak verilmektedir. Peşin ödemelerde peşinat iskontosu uygulanmaktadır. Kuruluş ile çalışacak müşterilerden satın alacağı ürünlere karşılık güvence alınmaktadır.

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri'nin Aralık 2009 dönemi satışlarında geçen yıla göre gerçekleşme oranı %105'tir.

**17.3 Gayrimenkul Geliştirme Faaliyetleri**

**Kanyon:**

31 Aralık 2009 tarihi itibarıyla Kanyon ofis ve alışveriş merkezinden elde edilen toplam kira geliri 30.426 bin TL'dir. 2006 yılı başlangıç olmak üzere kiralama sürelerinin 5-10 yıl arasında yapılmış olması nedeniyle önümüzdeki dönemlerde kira gelirinde mukaveleler çerçevesinde artış olacaktır.

**İnşaat:**

Eczacıbaşı İnşaat'ın faaliyet gelirlerini hizmet sözleşmeleri ile yönetimini üstlendiği projelerden sağlanan gelirler oluşturmaktadır. Nisan 2008'de başlayan Holding Yeni Ofis inşaatının yönetim ve kontrol hizmetinden sağlanan gelirler, 2009 yılında toplam 3.339 bin TL olarak gerçekleşmiştir. Gelirlerde bir önceki yıla göre meydana gelen %16'lık düşüş, 2009 yılındaki küresel ekonomik krizin de etkisiyle azalan arazi geliştirme çalışmaları ve buna bağlı olarak danışmanlık hizmeti gelirlerindeki düşüşten kaynaklanmaktadır.

**17.4 Diğer**

**Seramik kaplama pazarı:**

Küresel ekonomik krize bağlı olarak inşaat sektöründe yaşanan durgunluk neticesinde; Karo grubunun faaliyet konusu olan yer ve duvar karo ürünlerinin konsolide satış hasılatı, 2009 yılında 2008 yılına göre Avro bazında %7 düşüş ve metrekare bazında %6 düşüş şeklinde olmuştur.

Karo grubunun toplam yer ve duvar karo üretim miktarları ise 2008 yılında 28,2 milyon m<sup>2</sup>, 2009 yılı aynı döneminde ise 24,2 milyon m<sup>2</sup> olmuştur.

**Dışsatım hizmetleri :**

Pazarlama ve satış organizasyonu hizmet verilen üretici firmalar tarafından gerçekleştirildiği için bu konudaki gelişmeler kuruluşun inisiyatifi dışında oluşmaktadır.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**18. Bu Tebliğ hükümleri çerçevesinde düzenlenen finansal tablo ve bilgiler esas alınarak hesaplanan finansal durum, karlılık ve borç ödeme durumlarına ilişkin temel rasyolar**

|                                            | <b>31 Aralık 2009</b> | <b>31 Aralık 2008</b> |
|--------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Likidite Oranları</b>                   |                       |                       |
| - Cari Oran                                | 4,07                  | 3,04                  |
| - Likidite Oranı                           | 3,71                  | 2,65                  |
| <b>Mali Yapıya İlişkin Oranlar</b>         |                       |                       |
| - Toplam Yükümlülükler / Toplam Varlıklar  | 0,12                  | 0,14                  |
| - Konsolide Özkaynaklar / Toplam Varlıklar | 0,88                  | 0,86                  |
| - Konsolide Özkaynaklar / Toplam Borçlar   | 7,33                  | 6,04                  |
| <b>Karlılık Oranları</b>                   |                       |                       |
| - Net Dönem Karı / Konsolide Özkaynaklar   | 0,13                  | 0,04                  |
| - Net Dönem Karı / Toplam Varlıklar        | 0,12                  | 0,04                  |
| - Net Dönem Karı / Net Satışlar            | 0,33                  | 0,09                  |

**19. İşletmenin finansal yapısını iyileştirmek için alınması düşünülen önlemler**

Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar'ın değişik para birimi bazındaki mevcut nakdi borçlarının çok üzerinde olup, güçlü bir finansal yapıya sahiptir.

**19.1 Sağlık Sektörü**

**Orijinal ilaç pazarı:**

Rakipsiz, yüksek fiyatlı yeni ürün anlaşmaları yapılarak, fiyat koşullarına daha kolay uyum sağlayan reçetesiz ürünleri portföye katılarak, finansal yapıyı daha da iyileştirme olanağı sağlanacaktır.

**Hastane ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri'nin özkaynakları oldukça güçlü olup, finansal yapısında herhangi bir sorun bulunmamaktadır. Dolayısıyla, ürün bazında karlılığı devam ettirici ve artırıcı önlemler almak, faaliyet giderlerini kontrol etmek, tahsilat ve ödeme dengesini sağlayarak faaliyet nakdini etkin olarak yönetmek, borçlanma maliyetlerini düşürmek güçlü finansal yapıyı korumak için vazgeçilmez araçlardır.

**Diyaliz tedavisi pazarı:**

Finansal yapının güçlendirilmesi için satış artışı ve gider tasarrufları ile karlılıkların iyileştirilmesi, kuruluşun üzerinde sürekli uğraştığı temel eylemleridir.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Kuruluş, alacaklarını düzenli takip ederek ve satınalmaları kontrol altına alarak nakit akışını etkin yönetmektedir. Gerek duyulduğunda sermaye artışı yapılmaktadır.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

Kuruluşun finansal yapısını iyileştirmeye yönelik olarak uygulanan başlıca politikalar;

- Ödemelerin mümkün olduğunca nakit ve hizmetin başında müşteriden tahsili,
- Borç ödeme vadelerinin mümkün olduğunca yayılmasına ve ödemelerin taksitlendirilmesine çalışılması,
- Hastalara hizmet sağlayan sağlık personeli çalışmalarında verimliliğin artırılması,
- Bakım evi hasta sayısının her zaman en üst seviyede tutularak peşin tahsilatın güçlendirilmesi,
- Maliyeti diğer ürün gruplarının altında kalan hizmet gruplarının toplam satışlardaki ağırlığının artırılmasıdır.

Ayrıca, düzenli olarak tahsilatlarda yaşanabilecek sıkıntıların giderilmesine ilişkin süreçlerin yenilenmesi gibi çalışmalar sürekli olarak devam ettirilmektedir.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler'in finansal yapısını iyileştirmek için en önemli faktör alacak gün sayısında yapılabilecek iyileştirmelerdir. Alacak gün sayıları düzenli olarak takip edilmekte olup, bu dönemde özellikle üniversite hastanelerinden tahsilatlarda gecikmeler yaşanmaktadır.

**19.2 Tüketim Sektörü**

**Kozmetik pazarı:**

Eczacıbaşı-Beiersdorf Kozmetik Ürünler'in finansal yapısını iyileştirmeye yönelik olarak uygulanan başlıca politikalar;

- Satış planlamasını daha etkin bir şekilde gerçekleştirerek stok seviyesini daha makul seviyelere çekmek,
- Sezonluk ürünlerden deodorant satışlarını yıl içine yayarak alacak gün sayısını indirmek,
- Ürün satışlarında peşin alımı daha fazla özendirerek tahsilat hızını artırmak,
- Zincir mağazalardaki alacakları takip ederek, tahsilat gününü daha aşağıya çekmektir.

**Kuaför ürünleri pazarı:**

Satıcılara yapılan ödemelerde vadeleri uzatmak, bunun yanı sıra müşterilere verilen vadeleri kısaltmak planlanan önlemler arasındadır.

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri, alacakların vadesinde tahsil edilememe riskinin ortadan kaldırılması için doğrudan borçlandırma sistemine geçmiştir. Pilot uygulamalar başarıyla yürütülmektedir. Diğer bayilere de yaygınlaştırılması için çalışmalar başlatılmıştır.

Stoklara yeni SKU (Stock Keeping Unit-Stok Muhafazası Birimi) ilavelerine karşın, mevcutlardan verimsiz olanlarını belli kriterlere göre eleyerek toplam stok düzeyi kontrol altında tutulmaktadır.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Fabrikada üretilen ürünlerde stok seviyesini sıfırlayarak kesinleşen müşteri siparişlerine göre üretim yapılabilecek alternatifler değerlendirilmektedir. Kendi ürün gruplarında ambalaj değişikliği ve ürün içeriklerinde yapılacak değişiklikler, ürün maliyetleri azaltma çalışmaları kapsamında devam etmektedir.

**19.3 Gayrimenkul Geliştirme Faaliyetleri**

**Kanyon:**

Mevcut mali ve teknik bilgi işlem programları revize edilerek, etkin bütçe ve maliyet kontrolü sağlanmıştır. Satıcılara yapılan ödemelerde vadeleri uzatmak, bunun yanı sıra tahsilat süreçlerinin kısaltılması planlanan önlemler arasındadır.

**19.4 Diğer**

**Seramik kaplama pazarı:**

Vitra Karo, gelirlerinin yurtiçi pazarla sınırlı kalmaması adına büyümeye yönelik yatırımlarını yurtdışı pazarlarda gerek satınalma, gerekse yeni şirketler kurma şeklinde devam ettirmektedir. Kontrol edilebilir tüm gider ve net işletme sermayesi kalemlerinde alınan tedbirler çerçevesinde etkin bir kontrol sürdürülmektedir.

**Dışsatım hizmetleri :**

Genel giderleri azaltmaya yönelik yönetsel ve teknolojik düzenlemeler sürekli olarak devreye sokulmaktadır.

**20. Üst yönetimde yıl içinde yapılan değişiklikler ve halen görev başında bulunanların adı, soyadı ve mesleki tecrübesi**

Dönem içinde üst yönetimde değişiklik yapılmamıştır.

Eczacıbaşı Topluluğu İlaç Grup Başkanı Sedat Birol aynı zamanda kuruluşun Genel Müdürlüğü görevini de yürütmektedir. Kimya Yüksek Mühendisi olup, ilaç ve kimya sektöründe 23 yıllık yönetici olarak iş tecrübesi vardır.

Kuruluşumuzun Mali İşler Müdürü Bülent Avcı Maliye Bakanlığı Eski Hesap Uzmanı olup, YMM unvanına sahiptir.

**21. Personel ve işçi hareketleri, toplu sözleşme uygulamaları, personel ve işçiye sağlanan hak ve menfaatler**

Kuruluşumuzda üretim faaliyeti bulunmadığı için işçi çalışmamaktadır. Toplam personel sayısı 31 Aralık 2009 tarihi itibarıyla 19 (2008: 20) olup, tümü İş Kanunu'na tabidir. Sendikalı personel dışında çalışanlar, Eczacıbaşı Topluluğu çalışanları için belirlenen ortak hak ve menfaatlere tabidir.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Sözkonusu ortak uygulamalar;

- 12 Aylık ücret + üç ayda bir ikramiye (toplam 16 ücret),
- Aylık 110 TL sosyal yardım,
- Yılda bir kez performansa dayalı başarı primi,
- Satış prim yönetmeliği çerçevesinde, satış elemanlarına iş sonuçlarına göre satış primi,
- Aktif olarak araç kullanan çalışanlara ferdi kaza sigortası,
- Grup Özel Sağlık Sigortası ve isteğe bağlı Grup Bireysel Emeklilik Sigortası,
- Giyecek ve taşınma yardımı,
- Evlenme, doğum-ölüm, çocuk yardımı,
- Günlük 10,5 TL yemek ücreti,
- Kıdem teşvik ödülü,
- Görevin niteliğine göre cep telefonu hattı ve araba,
- Kişisel ve mesleki gelişimine uygun eğitim programları, kariyer yönetimi gibi hak ve menfaatlerden oluşmaktadır.

**21.1 Sağlık Sektörü**

**Orijinal ilaç pazarı:**

Eczacıbaşı İlaç Pazarlama, bir satış ve pazarlama şirkettir ve sendikalı çalışanı bulunmamaktadır. Personele sağlanan hak ve menfaatler Eczacıbaşı Topluluğu insan kaynakları uygulamaları paralelinde olup, 31 Aralık 2009 tarihi itibarı ile toplam 346 (2008: 336) çalışanı vardır.

**Hastane ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri'nde 31 Aralık 2009 tarihi itibarı ile 87 (2008: 92) işçi, 461 (2008: 440) memur olmak üzere toplam 548 (2008: 532) çalışanı vardır. Kuruluşta toplu sözleşme mevcut değildir. Personel ve işçiye sağlanan hak ve menfaatler Eczacıbaşı Topluluğu insan kaynakları uygulamaları paralelindedir.

**Diyaliz tedavisi pazarı:**

RTS Renal Tedavi Hizmetleri'nin Genel Müdürlük ve kliniklerinde toplu sözleşme uygulaması bulunmamaktadır. 31 Aralık 2009 itibarı ile Genel Müdürlük'te 13 (2008: 18), 22 klinikte 725 (2008: 731) çalışan olmak üzere toplam 738 (2008: 749) çalışanı vardır. RTS Renal Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlük çalışanlarının ücret paketi Eczacıbaşı Topluluğu insan kaynakları uygulamalarına paraleldir. Klinik çalışanlarının ücret paketi ise 12 maaş ücret sistemi üzerine kuruludur.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri'nde herhangi bir toplu sözleşme uygulaması yoktur. Personele sağlanan hak ve menfaatler Eczacıbaşı Topluluğu insan kaynakları uygulamaları paralelinde olup, 31 Aralık 2009 tarihi itibarı ile toplam 213 (2008: 163) çalışanı vardır.

---

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler’de toplu sözleşme uygulaması yoktur, personel ve işçiye yürürlükteki yasalar ve yönetmeliklerde belirtilen hakların yanında yıllık performans primi ve özel sağlık sigortası uygulaması vardır. 31 Aralık 2009 tarihi itibari ile toplam 145 (2008: 132) çalışanı vardır.

**21.2 Tüketim Sektörü**

**Kozmetik ve kuaför ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Beiersdorf Kozmetik Ürünler ile Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri’nde herhangi bir toplu sözleşme uygulaması yoktur. Personele sağlanan hak ve menfaatler Eczacıbaşı Topluluğu insan kaynakları uygulamaları paralelinde olup; 31 Aralık 2009 tarihi itibari ile Eczacıbaşı-Beiersdorf Kozmetik Ürünler’de toplam 45 (2008: 50), Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri’nde toplam 17 (2008: 17) çalışan vardır.

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri’nin 31 Aralık 2009 sonu itibariyle çalışan sayısı 209 (2008: 212) kişidir. Kuruluşta herhangi bir toplu sözleşme uygulaması yoktur. Personele sağlanan hak ve menfaatler Eczacıbaşı Topluluğu insan kaynakları uygulamaları paralelindedir.

**21.3 Gayrimenkul Geliştirme Faaliyetleri**

**İnşaat:**

Eczacıbaşı İnşaat’ın 31 Aralık 2009 sonu itibari ile çalışan sayısı 16 (2008: 19) kişi olup, toplu sözleşme uygulaması yoktur. Personele sağlanan hak ve menfaatler Eczacıbaşı Topluluğu insan kaynakları uygulamaları paralelindedir.

**21.4 Diğer**

**Seramik kaplama pazarı:**

Vitra Karo Sanayi’de iştiraklerle birlikte 2009 yılında toplam mavi ve beyaz yakalı olarak 2.135 (2008: 2.280) kişi istihdam edilmiştir. Kuruluşun, yurtiçindeki şirketinde toplu sözleşme uygulanmaktadır ve mavi yakalı çalışanlar bu sözleşme kapsamında yer alan hak ve menfaatlere sahiptir. Beyaz yakalı çalışanlar ise Eczacıbaşı Topluluğu’nun belirlemiş olduğu hak ve menfaatlerden faydalanmaktadır. 1 Ağustos 2009 tarihinde imzalanan yeni toplu sözleşme ile mavi yakalı personelin 30 Haziran 2009 tarihi itibariyle aldıkları maaşlarına 1 Temmuz 2009’dan geçerli olmak üzere %7,5 artış yapılmıştır. Ayrıca, 31 Aralık 2008 tarihindeki brüt maaşlarının %22,5’u düzeyinde tek seferlik bir ödeme yapılmış olup, 31 Aralık 2010 tarihine kadar geçerli olacak bu sözleşme çerçevesinde, yılbaşında ücretlere 2009 yılında gerçekleşen TÜFE oranı + (TÜFE oranı \* %10) şeklinde artış uygulanacaktır.

**22. Yıl içinde yapılan bağışlar hakkında bilgiler**

31 Aralık 2009 tarihi itibariyle kamu yararı dernek ve vakıflara, üniversitelere, sağlık kurum ve kuruluşlarına, sosyal, bilimsel, sanatsal ve ülke için faydalı diğer faaliyetlerin teşviki ve

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

desteklenmesi amacıyla kamusal hizmet amacı güden organizasyonlara, katma bütçeli il özel idareleri ve benzeri kurumlara yapılan bağışların konsolide tutarı 1.681 bin TL (31 Aralık 2008: 2.420 bin TL)'dir.

**23. Merkez dışı örgütlerin olup olmadığı hakkında bilgi**

**23.1 Sağlık Sektörü**

**Orijinal ilaç pazarı:**

Eczacıbaşı İlaç Pazarlama'nın İstanbul/Levent'te bulunan Merkez Ofisi dışında, 13 Ana Bölge'de İrtibat Bürosu ve bu bölgelere bağlı 15 tali bürosu bulunmaktadır. Yerleşik çalışanı bulunan diğer illerle beraber tüm Türkiye çapında faaliyet göstermektedir.

**Hastane ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri'nin merkez dışı bölge müdürlükleri ve teknik servisi mevcuttur. Toplam 9 bölgedeki müdürlüklere ilave olarak, Ankara ve İzmir Bölge'de ayrıca teknik hizmetler olarak da hizmet vermektedir.

**Diyaliz tedavisi pazarı:**

Merkez dışında RTS Renal Tedavi Hizmetleri'ne bağlı 6 adet şube bulunmaktadır. Ayrıca, 14 adet bağlı ortaklığı ve bunlara bağlı 2 adet şube vardır.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri'nin merkez dışında örgütleri bulunmamaktadır.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler'in Merkez dışında İstanbul, Ankara, Adana ve İzmir'de dört şubesi vardır. Ayrıca, Türkiye'de 18 ilde, yurtdışında ise 10 ülkede bayi ağı vardır.

**23.2 Tüketim Sektörü**

**Kozmetik ve kuaför ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Beiersdorf Kozmetik Ürünler ile Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri'nin merkez dışında örgütleri bulunmamaktadır.

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri'nin merkez dışında, Gebze'de kurulu fabrikası ile toplam 6 bölgede satış ofisi bulunmaktadır.

**23.3 Gayrimenkul Geliştirme Faaliyetleri**

**İnşaat:**

Eczacıbaşı İnşaat'ın merkez dışında örgütleri bulunmamaktadır.

**SERİ: XI, NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**23.4 Diğer**

**Seramik kaplama pazarı:**

Vitra Karo'nun yurtiçinde ve yurtdışında İstanbul, Rusya, İrlanda, Amerika, İtalya, Bulgaristan'da showroamları mevcuttur. Ayrıca, yurtiçinde Tuzla, Diyarbakır ve Bozüyük'de outlet satış noktaları bulunmaktadır.

**Dışsatım hizmetleri:**

Ekom'un merkez dışında örgütleri bulunmamaktadır. Ekom adına kayıtlı Moskova, Çin ve Irak'taki ofisler üreticiler adına pazarlama ve ithalat faaliyetleri yürütmektedir.

**24. Konsolidasyona tabi işletmelerin ana ortaklık sermayesindeki payları hakkında bilgi (karşılıklı iştirak)**

Kuruluşumuz, %50,62 payına sahip ana hissedarı Eczacıbaşı Holding A.Ş.'nin %37,28 payına sahip olup, kuruluşumuzun Eczacıbaşı Holding A.Ş.'nin işletme ve yönetim politikaları üzerinde herhangi bir yönlendirici etkisi ya da kontrolü yoktur.

**25. Konsolide finansal tabloların hazırlanma süreciyle ilgili olarak; grubun iç denetim ve risk yönetim sistemlerinin ana unsurlarına ilişkin açıklamalar**

Konsolidasyona dahil edilen bağlı ortaklık, müşterek yönetime tabi ortaklık ve iştiraklerin yasal kayıtları üçer aylık dönemlerde Yeminli Mali Müşavirlik Şirketi tarafından Türk Ticaret Kanunu, Tekdüzen Hesap Planı ve vergi konuları açısından kontrol edilmektedir. Eczacıbaşı Holding A.Ş. bünyesindeki Denetleme Kurulu tarafından konsolidasyona giren kuruluşların faaliyetleri gerek duyulan süreçler ve/veya konular kapsamında denetlenmektedir. Ayrıca; konsolidasyona dahil olan kuruluşlarca konsolidasyon için hazırlanan 30 Haziran ve 31 Aralık tarih ve dönemli finansal tabloların SPK mevzuatı ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na uygunluğu bağımsız denetim şirketine denetlenilmektedir. Bu kuruluşların, 31 Mart ve 30 Eylül ara dönemlerine ilişkin olarak hazırladıkları finansal tablolar ise, Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar bünyesinde bulunan İç Denetim Birimi tarafından bağımsız denetim firmasının uyguladığı denetim prensiplerine göre kontrol edilmektedir.

Sedat Birol  
**Genel Müdür**  
**Yönetim Kurulu Üyesi**

M.Sacit Basmacı  
**Yönetim Kurulu Üyesi**