



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

**31 MART 2017 TARİHİ İTİBARIYLA  
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

# EİS ECZACIBAŞI İLAÇ, SINAI VE FİNANSAL YATIRIMLAR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

## YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

EİS Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar Sanayi ve Ticaret A.Ş., 24 Ekim 1951 tarihinde kurulmuştur. Şirket'in fiilen üretim faaliyeti olmayıp, mevcut bağlı ortaklıkları, iş ortaklıkları ve iştirakleri ile bir holding yapısındadır. Bu yapı içinde, direkt olarak gayrimenkul geliştirme faaliyetlerinde bulunmakta; ortaklıkları vasıtasıyla sağlık, tüketim ürünleri, kozmetik ve kişisel bakım ürünleri sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Ticaret Unvanı : EİS Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar Sanayi ve Ticaret A.Ş.  
Ticaret Sicil Numarası : İstanbul Ticaret Sicil Memurluğu - 44943  
İletişim Bilgileri : Büyükdere Caddesi, Ali Kaya Sokak No: 5 Levent 34394, İstanbul  
Telefon: (0212) 350 80 00 - 371 70 00 Faks: (0212) 371 73 99  
İnternet Sitesi : [www.eis.com.tr](http://www.eis.com.tr) , [www.eczacibasi.com.tr](http://www.eczacibasi.com.tr)  
Raporun Dönemi : 01.01.2017 - 31.03.2017

### Yönetim Kurulu ve Komiteler

Adı Soyadı	Görevi	Göreve Başlangıç Tarihi (*)	Bağımsızlık Durumu
F. Bülent Eczacıbaşı	Yönetim Kurulu Başkanı	13 Nisan 2017	-
R. Faruk Eczacıbaşı	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	13 Nisan 2017	-
M. Sacit Basmacı	Üye	13 Nisan 2017	-
Ayşe Deniz Özger	Üye	13 Nisan 2017	-
Şenol S. Alanyurt	Üye	13 Nisan 2017	Bağımsız Üye
Akın Dinçsoy	Üye	13 Nisan 2017	Bağımsız Üye

(\*) Yönetim Kurulu, 13 Nisan 2017 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda bir yıl süreyle görev yapmak üzere seçilmiş olup, 2018 yılında yapılacak Olağan Genel Kurul toplantısına kadar görevlidir.

❖ Yönetim Kurulu üyeleri 1 Ocak - 31 Mart 2017 dönemi içerisinde rekabet yasağına aykırı herhangi bir faaliyette bulunmamıştır.

### Denetimden Sorumlu Komite

Adı - Soyadı	Görevi
Şenol S. Alanyurt	Başkan
Akın Dinçsoy	Üye

### Kurumsal Yönetim Komitesi

Adı - Soyadı	Görevi
Akın Dinçsoy	Başkan
M. Sacit Basmacı	Üye
Gülnur Günbey Kartal	Üye

### Riskin Erken Saptanması Komitesi

Adı - Soyadı	Görevi
Akın Dinçsoy	Başkan
Ayşe Deniz Özger	Üye

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

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

Üst yönetimde dönem içinde değişiklik yapılmamıştır.

- ❖ 1 Nisan 2016 tarihinden itibaren Eczacıbaşı Sağlık Grubu Başkanı olan Elif Neşe Çelik aynı zamanda Şirket'in Genel Müdürü görevini de yürütmektedir.

1991 yılında İstanbul Üniversitesi Eczacılık Fakültesi'nden mezun olan Elif Çelik, iş yaşamına 1992 yılında Deva Holding'de Ürün Müdürü olarak başladı. 1993-2001 yılları arasında Eczacıbaşı-Rhone Poulenc İlaç Pazarlama'da Ürün Müdürü, Grup Ürün Müdürü ve Pazarlama Müdürü olarak görev yapan Çelik, 2001-2007 yılları arasında Eczacıbaşı İlaç Pazarlama'da Pazarlama ve Satış Müdürlüğü görevini üstlendi. Çelik, 2007-2010 yılları arasında Eczacıbaşı-Zentiva'da önce Ticari Operasyonlardan Sorumlu Genel Müdür, takiben de ticari ve endüstriyel operasyonlardan sorumlu Ülke Genel Müdürü olarak görev yaptı. Zentiva'nın global düzeyde Sanofi Grubu'na devredilmesiyle birlikte 2010'da Zentiva-Sanofi Ülke Genel Müdürü görevini üstelene Elif Çelik, 2011'de Eczacıbaşı-Baxter Genel Müdürü olarak atandı ve 2015 yılında Eczacıbaşı-Baxter'daki görevine ek olarak yeni kurulan Eczacıbaşı-Baxalta Genel Müdürlüğü'nü de yürüttü.

- ❖ 1 Ağustos 2011 - 31 Ocak 2015 döneminde Sağlık Grubu'nun tüm iş geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu olmak üzere Sağlık Grubu Başkan Yardımcılığı görevini yürüten Ayşe Deniz Özger, 1 Şubat 2015 tarihinden itibaren Sağlık Grubu Başkanı Danışmanlığı görevini yürütmektedir.

**Ortaklık yapısı ve sermayede meydana gelen değişiklikler**

Pay Sahibi	31 Mart 2017		31 Aralık 2016	
	Oranı (%)	Tutarı (TL)	Oranı (%)	Tutarı (TL)
Eczacıbaşı Holding A.Ş.	50,62	346.845.460	50,62	346.845.460
Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A.Ş. (*)	29,20	200.116.812	29,20	200.116.812
Diğer (halka açık kısım) (**)	20,18	138.297.727	20,18	138.297.728
<b>Toplam</b>	<b>100,00</b>	<b>685.260.000</b>	<b>100,00</b>	<b>685.260.000</b>

(\*) Şirketimiz ortaklarından Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A.Ş. 31 Mart 2017 tarihinde 1 milyon adet BİST'te alım yapmış; ancak bilanço tarihi itibarıyla takası gerçekleşmediğinden yukarıdaki tabloda gösterilmemiştir. Bu alımla birlikte Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A.Ş.'nin Şirket sermayesindeki payı %29,35 oranına ulaşmıştır.

(\*\*) BİST'de işlem gören şirketlerin Sermaye Piyasası Kurulu'nun 23 Temmuz 2010 tarih ve 21/655 sayılı kararı çerçevesinde fiili dolaşımda bulunan pay oranları Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. tarafından haftalık olarak kamuoyuna duyurulmaktadır. MKK tarafından sunulan 31 Mart 2017 tarihli verilere göre Şirket sermayesinin %20,17'si (31 Aralık 2016: %20,17) fiili dolaşımdaki pay oranını göstermekte olup, diğer grubu içerisinde sunulmuştur.

Şirket'in çıkarılmış sermayesi her biri 1 (bir) kuruş itibari değerinde 68.526.000.000 adet paya ayrılmış olup, bu payların tümü hamiline yazılıdır. İmtiyazlı pay bulunmamaktadır ve her pay bir oy hakkına sahiptir. Şirket, kendi paylarını iktisap etmemiştir.

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

Yoktur.

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**Dağıtılan kar payı ve oranı**

Yönetim Kurulumuz'un; 20 Mart 2017 tarihli toplantısında;

Şirketimizin 31 Aralık 2016 tarihi itibarıyla, Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") II - 14.1 sayılı "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği"ne göre hazırlanan ve bağımsız denetimden geçen konsolide finansal tablolarında net dağıtılabilir dönem karının 173.045.026 TL, yasal kayıtlara göre hazırlanan finansal tablolarında ise 223.401.511 TL olduğu tespit edilmiştir.

2016 yılı karının dağıtımını konusunda ise; SPK'nın kar dağıtımına ilişkin düzenlemelerine, Ana Sözleşmemizin 26. Maddesi'ne ve Kar Dağıtım Politikamızda belirtilen esaslara uygun olarak, dönem karının dağıtımında konsolide finansal tablolarda yer alan net dağıtılabilir dönem karı esas alınmış olup, aşağıda belirlenen şekilde kar dağıtımının yapılması uygun bulunarak Genel Kurul'a sunulmasına karar verilmiştir.

Buna göre;

- 1) Şirketimizin çıkarılmış sermayesinin %50'sine tekabül eden 342.630.000 TL tutarında nakit kar payı dağıtılması,
- 2) Dağıtılacak kar payının;
  - Sermayenin %23'üne isabet eden 157.609.800 TL'lik tutarının dönem karından,
  - Sermayenin %6,78'ine isabet eden 46.463.695 TL'lik tutarının ise konsolide finansal tablolardaki "geçmiş yıl karları"ndan, yasal mali tablolardaki "2007 yılı olağanüstü yedekleri"nden,
  - Sermayenin %20,22'sine isabet eden bakiye 138.556.505 TL'lik tutarının ise konsolide finansal tablolardaki "Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler" hesap kalemi içerisinde izlenen "İştirak Hissesi ve Gayrimenkul Satış Kazancı Fonu"ndan, yasal mali tablolardaki "Özel Fonlar" hesap kalemi içerisinde izlenen "İştirak Hissesi ve Gayrimenkul Satış Kazancı Fonu"ndan karşılanması,
- 3) 1 TL nominal değerli bir paya nakit olarak brüt %50, tam mükellef gerçek kişi ortaklarımız ile dar mükellef gerçek ve tüzel kişi ortaklarımıza vergi kanunlarında yer alan stopaj oranları düşüldükten sonra bulunan net oranda kar payı ödenmesi,
- 4) Yasal kayıtlara göre oluşan 267.551.734 TL tutarındaki vergi öncesi dönem karından yasal yükümlülükler ile dağıtılması öngörülen kar payı düşüldükten sonra kalan 53.457.031 TL'lik tutarın Olağanüstü Yedeğe aktarılması,
- 5) Dağıtıma 8 Mayıs 2017 tarihinde başlanması,

konusunda 13 Nisan 2017 tarihinde yapılan 2016 yılı Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda karar verilmiştir.

Şirketin son beş yıla ait kar dağıtım bilgileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Yıl	Kar Dağıtım	Tutarı (TL)	Oranı (%)		Şekli (%)	
	Başlangıç Tarihi		Brüt	Net	Nakit	Hisse
2012	28.05.2013	54.820.800	10	8,5	10	-
2013	06.05.2014	52.627.968	9,6	8,16	9,6	-
2014	05.05.2015	43.856.640	8	6,8	8	-
2015	10.05.2016	219.283.200	40	34	40	-
2016	08.05.2017	342.630.000	50	42,5	50	-

**İşletmenin finansman kaynakları**

Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar'ın 31 Mart 2017 tarihi itibarıyla açık kredisi bulunmamaktadır. Fiili durumda net finansal varlıklarının önemli bir bölümünü oluşturan nakit varlıkları Avro, Dolar ve TL'den oluşmaktadır. Piyasadaki kur hareketlerini değerlendirerek döviz dengesini dinamik bir yapıda sürekli değiştiren şirket, Mart 2017 yılını, %28 Avro, %69 ABD Doları ve %3 Türk Lirası'ndan oluşan bir nakit portföyü ile tamamlamıştır.

### **İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim**

Denetimden sorumlu komite tarafından yürütülen görevlerin yanında, konsolidasyona dahil edilen bağlı ortaklıkların, iş ortaklıklarının 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 şirketlerce konsolidasyon için hazırlanan üçer aylık ve yıllık finansal tabloların SPK mevzuatı ve Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yayınlanan Türkiye Muhasebe Standartları'na uygunluğu bağımsız denetim şirketine incelenmekte ve denetlenmektedir.

Şirket, faaliyet gösterdiği gayrimenkul geliştirme alanındaki alacak riskinin takibinde de; Kanyon kompleksindeki müşteriler için Kanyon Yönetim İşletim ve Pazarlama A.Ş.'den, Ormanada Projesi'nde ise Eczacıbaşı Gayrimenkul Geliştirme ve Yatırım A.Ş.'den destek almaktadır.

### **Risk Yönetimi**

Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar'da risklerin, iş hayatının bir parçası olduğu kabul edilmekte ve bu riskler şirketlerin risk - getiri beklentilerine göre dengelenerek yönetilmektedir. Sürdürülebilir büyümeyi yönetebilmek için alınan risklerin optimize edilmesi ve etkin bir biçimde belirlenmesi için önce tanımlanarak genelden özele doğru sınıflandırılmakta daha sonra ölçümlendirilerek risklerin giderilmesi/azaltılması veya fırsat haline dönüştürmesi için çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların sonucunda, riskler izlenmeye devam edilmekte ve alınan tedbirlerin zamanında ve etkili olup olmadığı sürekli olarak yeniden değerlendirilmektedir.

Yönetim Kurulu, 17 Mayıs 2013 tarihli toplantısında, gerek Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim'e ilişkin düzenlemelerine, gerekse 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 378'inci Maddesi'ne uyum sağlamak amacıyla; Şirket'in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, hukuki ve sair her türlü riskin erken tespiti, değerlendirilmesi, etki ve olasılıklarının hesaplanması, bu risklerin Şirket'in kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi, raporlanması, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması, karar mekanizmalarında dikkate alınması ve bu doğrultuda etkin iç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve entegrasyonu konularında Yönetim Kurulu'na tavsiye ve önerilerde bulunmak üzere "Riskin Erken Saptanması Komitesi"nin kurulmasına karar vermiştir. Komite 2 üyeden oluşmakta olup, Başkanlığına Akın Dinçsoy ve üyeliğe Ayşe Deniz Özger getirilmiştir. Riskin Erken Saptanması Komitesi, Mart 2017 itibarıyla 1 kez toplanmıştır.

Şirketin maruz kaldığı başlıca riskleri; finansal riskler (döviz, faiz, likidite ve kredi) ve finansal olmayan riskler (stratejik ve operasyonel) olarak iki ana başlıkta takip edilmektedir.

#### **Finansal Riskler**

Finansal riskler; piyasalardaki kur, faiz, emtia fiyatları gibi değişkenlerde yaşanan hareketliliğin kurumun finansallarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemesidir. Bu risklerin yanı sıra, likidite riski ve kredi riski de kurumun finansal sağlamlığının bozulmasında rol oynayabilecek diğer finansal risklerdir. Finansal riskler, dört alt başlıkta incelenmektedir: döviz riski, faiz riski, likidite riski ve kredi riski.

#### ***Döviz riski***

Şirketin finansal veya operasyonel her türlü dövizli işleminden doğan riskleri ifade eder. Bu riskler, döviz pozisyonu ile analiz edilerek takip edilmekte ve pozisyon analizi sonrasında gerekli tedbirler alınmaktadır. Finansal durum tablosu döviz pozisyonu/öz kaynak, kur değişimi senaryolarının finansallara etkisi gibi çeşitli analizler yapıldıktan sonra kurumun risk iştahına bağlı olarak riskten korunma (hedging) işlemleri yapılır. Periyodik olarak ve belirlenen limitler dahilinde yapılan forward, opsiyon ve swap gibi hedging işlemleri, şirketin risk alma isteğine bağlı olarak şekillendirilir. Ayrıca, şirketin nakit ve kredi portföyünün döviz hareketlerinden minimum düzeyde etkilenmesi için piyasa beklentileri sürekli olarak güncellenmekte ve güncel verilere bağlı olarak portföyler dinamik olarak yönetilmektedir.

#### ***Faiz riski***

Faizlerin aşağı veya yukarı yönlü hareketinin Şirket'in finansallarında yaratacağı olumlu veya olumsuz etkisi faiz riski olarak nitelendirilir. Şirket, öncelikle bu riski, faiz oranına duyarlı olan vadeli alacaklarını ve vadeli borçlarını

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

dengelemek suretiyle yönetirken; kurumun piyasa beklentilerine ve önceden belirlenen risk limitlerine bağlı olarak kredilerin kısa, uzun, sabit veya değişken faizli olarak alınmasına karar verilir.

**Likidite riski**

Likidite riski yönetimi, yeterli miktarda nakit ve menkul kıymet sağlamak, yeterli kredi imkanları yoluyla fonlamayı mümkün kılmak ve açık pozisyonu kapatabilme yeteneğinden oluşmaktadır. Şirket, iş ortamının dinamik içeriğinden dolayı, kredi yollarının hazır tutulması yoluyla fonlamada esnekliği amaçlamıştır. Likidite riski, düzenli olarak yapılan risk raporlamasında finansal sağlamlık göstergelerine bakılarak yönetilmektedir. Şirketin finansal yapısı; cari oran, likidite oranı, toplam borç/toplam aktif, NFB/Özvarlık, kurumun faiz ödeme kabiliyeti gibi göstergelerle incelenerek; çok zayıftan çok güçlüye kadar değerlendirmeye tabi tutulur ve değerlendirme sonucunda işletme sermayesi yönetimine yönelik aksiyonlar alınır.

**Kredi riski**

Şirkete borçlu olan iş ortaklarının borçlarını ödeyememe durumunda oluşan risklerdir. Bu riskler, tarihsel verilere dayalı kredi rating çalışmaları, istihbarat çalışmaları, toplam portföyde tek bir iş ortağına olan konsantrasyona sınır getirilmesi ve müşterilere uygulanacak olan teminat yapısı ile yönetilir. Şirket, ihtiyaç duyması halinde riski yok etmek amacıyla gayrikabili rücu faktoring şeklinde alacağın erken tahsili işlemleri gerçekleştirir. Detaylı müşteri analizleri yapılarak yurtiçi ve yurtdışı alacakların belirlenen işlem limitleri dahilinde sigortalanması sağlanır.

**Finansal Olmayan Riskler**

Finansal risklerin kontrol altına alınmasının yanı sıra şirketlerin faaliyetleriyle ilgili diğer önemli riskler; stratejik ve operasyonel riskler olarak ele alınmaktadır.

**Stratejik riskler**

Şirketin ürün ve hizmetlerine olan talepte yaşanan dalgalanmalar, pazar paylarındaki değişimler, rekabeti etkileyebilecek gelişmelerden kaynaklanan riskler ve politik riskler gibi risklerin tamamı stratejik riskler olarak ele alınmaktadır. Bu risklerin etkilerini azaltmak için satışların yapıldığı pazarlarda çeşitlendirmeler yapılmaktadır. Bunun yanında, ürünlerde kalite korunarak ve inovasyona önemli oranda yer verilerek rekabetçi pozisyon korunmalıdır. Piyasalardaki dinamiklerin değişimi ve rakip analizleri sürekli olarak yapılmakta ve oluşabilecek risklere karşı gerekli önlemler alınmaktadır.

**Operasyonel riskler**

Operasyonel riskler; personel riski, teknolojik riskler, organizasyon riski, yasal riskler ve dış risklerden oluşmaktadır. Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi ve Teknolojik Altyapı yatırımları ile bu riskler azaltılmakta, sigortalabilir riskler sıklıkla gözden geçirilerek bir fayda - maliyet analizine dayalı olarak sigortalamak suretiyle şirket dışına transfer edilmektedir.

**Hesap döneminin kapanmasından ilgili finansal tabloların açıklandığı tarihe kadar geçen sürede meydana gelen önemli olaylar**

- ❖ Şirketimizin 28 Nisan 2017 tarihinde gerçekleştirilen Yönetim Kurulu toplantısında;
- 1) Sermayesinde %48,13 oranında pay sahibi olduğumuz Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'deki paylarımızın tamamının Eczacıbaşı Holding A.Ş.'ye satılmasına,
  - 2) Satış bedelinin Sermaye Piyasası Kurulu'na belirlenmiş olan kuruluşlardan birine yaptırılacak değerlemeden sonra belirlenmesine,
  - 3) SPK'nın II-23.1 sayılı Önemli Nitelikteki İşlemlere İlişkin Ortak Esaslar ve Ayrılma Hakkı Tebliği'nin (Tebliğ), 6. Maddesinin (c) bendinde belirlenen kriter uyarınca, satış işleminin önemli nitelikte olduğuna,
  - 4) Değerleme işlemi sonrasında belirlenecek satış fiyatının tespit edilmesinden sonra Tebliğ hükümlerine uygun olarak bahsi geçen pay satış işleminin yapılacak Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı'nda pay sahiplerinin onayına sunulması için gerekli işlemlerin başlatılmasına,
  - 5) Önemli nitelikteki işleme ilişkin olarak yapılacak Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı'na katılan ve olumsuz oy kullanarak muhalefet şerhini toplantı tutanağına işleyen pay sahiplerinin veya temsilcilerinin paylarını ortaklığa satarak ortaklıktan ayrılma hakkına sahip olduğuna,
- bağımsız yönetim kurulu üyelerimizin de katılımıyla karar verilmiştir.

# EİS ECZACIBAŞI İLAÇ, SINAİ VE FİNANSAL YATIRIMLAR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

## YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

SPK'nın II-23.1 sayılı Önemli Nitelikteki İşlemlere İlişkin Ortak Esaslar ve Ayrılma Hakkı Tebliği'nin (Tebliğ), 6. Maddesinin (c) bendinde belirlenen kriter uyarınca, 31.12.2016 tarihli konsolide finansal tablolarımıza göre Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin 928.216 Bin TL tutarındaki konsolide gelirinin, son yıllık konsolide finansal tablolarımızdaki 1.412.645 Bin TL tutarındaki gelire oranının %65,7 olması nedeniyle, maddede belirtilen %50 kriteri aşıldığından işlemin önemli nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.

Ayrılma hakkı kullanım fiyatı Tebliğ'in 10. maddesi çerçevesinde, işlemin ilk defa kamuya açıklandığı tarihten önceki, açıklanan tarih hariç olmak üzere, 29.03.2017-27.04.2017 tarihleri arasında Borsa İstanbul'da oluşan "düzeltilmiş" ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması alınarak 3,3823 TL olarak belirlenmiş ve 9 Mayıs 2017 tarihinde kamuya duyurulmuştur.

- ❖ Şirketimiz 5 Mayıs 2017 tarihinde sermayesinde %47 oranında pay sahibi olduğu tüketim ürünleri sektöründe faaliyette bulunan iş ortaklığı Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri Pazarlama A.Ş. (Eczacıbaşı-Schwarzkopf)'deki paylarının tamamının, Eczacıbaşı-Schwarzkopf'un %50 payına sahip olan ortağı (müteşebbis ortağı) Henkel KGaA'ya devri konusunda görüşmelere başladığını kamuya duyurmuştur.
- ❖ Şirket'in ortaklarından Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A.Ş., 31 Mart 2017 tarihinde Şirket'in BIST'te işlem gören paylarından 1.000.000 adet pay alım işlemi gerçekleştirmiş; ancak bilanço tarihi itibarıyla takası gerçekleşmediğinden mali tablolara yansıtılmamıştır. Bu işlemle birlikte Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A.Ş.'nin Şirket sermayesindeki payı %29,35 oranına ulaşmıştır.
- ❖ Eczacıbaşı Holding A.Ş.'nin 8 Mayıs 2017 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda 266.250 bin TL (Şirket'in payına düşen 99.261 bin TL) tutarında temettü dağıtılmasına karar verilmiştir.
- ❖ Eczacıbaşı Bilişim Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin 20 Nisan 2017 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda 1.000 bin TL (Şirket'in payına düşen 112 bin TL) tutarında temettü dağıtılmasına karar verilmiştir.
- ❖ Ekom Eczacıbaşı Dış Ticaret A.Ş.'nin 8 Mayıs 2017 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda 6.565 bin TL (Şirket'in payına düşen 1.731 bin TL) tutarında temettü dağıtılmasına karar verilmiştir.

### Dönem içinde yapılan bağışlar hakkında bilgiler

31 Mart 2017 tarihi itibarıyla kamu yararı dernek ve vakıflara, üniversitelere, sağlık kurum ve kuruluşlarına, sosyal, bilimsel, sanatsal ve ülke için faydalı diğer faaliyetlerin teşviki ve desteklenmesi amacıyla kamusal hizmet amacı güden organizasyonlara, katma bütçeli il özel idareleri ve benzeri kurumlara yapılan bağışların konsolide tutarı 17 bin TL'dir (31 Mart 2016: 32 bin TL).

### Bu Tebliğ hükümleri çerçevesinde düzenlenen finansal tablo ve bilgiler esas alınarak hesaplanan finansal durum, karlılık ve borç ödeme durumlarına ilişkin temel oranlar

	31 Mart 2017	31 Aralık 2016
<b>Likidite Oranları</b>		
❖ Cari Oran	1,94	1,93
❖ Likidite Oranı	1,74	1,72
<b>Mali Yapıya İlişkin Oranlar</b>		
❖ Toplam Yükümlülükler / Toplam Varlıklar	0,19	0,19
❖ Konsolide Özkaynaklar / Toplam Varlıklar	0,81	0,81
❖ Konsolide Özkaynaklar / Toplam Borçlar	4,13	4,34
<b>Karlılık Oranları</b>		
❖ Net Dönem Karı / Konsolide Özkaynaklar	0,01	0,06
❖ Net Dönem Karı / Toplam Varlıklar	0,01	0,05
❖ Net Dönem Karı / Net Satışlar	0,09	0,13

**Çıkarılmış bulunan sermaye piyasası araçlarının niteliği ve tutarı**

Yoktur.

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

Şirketin 31 Mart 2017 tarihi itibarıyla toplam personel sayısı 16 (31 Aralık 2016: 16) olup, tümü İş Kanunu'na tabidir. Şirkette toplu sözleşme uygulaması bulunmamakta olup, çalışanların ücret ve hakları ilgili mevzuata ve Eczacıbaşı Topluluğu iç düzenlemelere uygun olarak belirlenmektedir. Bu çerçevede çalışanlara görevlerinin niteliğine göre özel sağlık ve hayat sigortası, giyinme, taşınma ve yemek yardımı, evlenme, doğum-ölüm, çocuk yardımı gibi menfaatlerin yanında kişisel ve mesleki gelişimine uygun eğitim ve kariyer yönetim programları imkanı tanınmaktadır.

**Konsolidasyona tabi işletmelerin ana ortaklık sermayesindeki payları hakkında bilgi**

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

**İşletmenin performansını güçlendirmek için uyguladığı yatırım ve kar dağıtım politikası**

**Yatırım politikası**

Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar, 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.

**Kar dağıtım politikası**

Yönetim Kurulu, 29 Mart 2013 tarihli toplantısında; Türk Ticaret Kanunu hükümleri, Sermaye Piyasası Mevzuatı, Vergi Mevzuatı, diğer ilgili mevzuat ve Ana Sözleşmenin kar dağıtımı ile ilgili maddesi kapsamında aşağıdaki anlayış çerçevesinde bir kar dağıtım politikası uygulanmasına karar vermiş olup, bu karar 15 Nisan 2014 tarihinde yapılan 2013 Yılı Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda ortakların onayına sunulmuş ve kabul edilmiştir.

- ❖ İlke olarak, Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde hazırlanan ve bağımsız denetime tabi tutulan finansal tablolarda yer alan net dönem karı esas alınarak, Sermaye Piyasası Mevzuatı ve ilgili diğer mevzuat çerçevesinde hesaplanan "dağıtılabilir dönem karı" üzerinden nakit ve/veya bedelsiz hisse şeklinde kar dağıtılması esası benimsenmiştir.
- ❖ Ana Sözleşme'de, kardan pay alma konusunda imtiyazlı hisse, kurucu intifa senedi ile Yönetim Kurulu üyelerine ve çalışanlara kar payı verilmesi uygulamasını öngören özel bir düzenleme bulunmamaktadır.
- ❖ Yönetim Kurulu'nun Genel Kurul'un onayına sunduğu kar dağıtım teklifleri, kuruluşun mevcut karlılık durumu, pay sahiplerinin olası beklentileri ile şirketin öngörülen büyüme stratejileri arasındaki hassas dengeler dikkate alınmak suretiyle hazırlanmaktadır.
- ❖ Kar payı ödemelerinin (nakit ve/veya bedelsiz pay), yasal süreler içerisinde ve en geç mevzuatta öngörülen sürenin sonuna kadar olmak üzere Genel Kurul Toplantısı'nı takiben en kısa sürede yapılmasına özen gösterilmektedir.

Bu kar dağıtım politikası halen uygulanmakta olup, Yönetim Kurulu bu konuda bir değişiklik yapmamıştır.

**1 Ocak - 31 Mart 2017 dönemi faaliyetlerinin değerlendirilmesi**

Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar, bir tür holding yapısında olup; bu konsolide yapı içinde yer alan bağlı ortaklıkları, iş ortaklıkları ve iştirakleri vasıtasıyla sağlık ve tüketim sektörlerinde faaliyet göstermekte ve direkt olarak gayrimenkul geliştirme faaliyetlerinde bulunmaktadır. Dolayısıyla, şirketin bu madde kapsamındaki açıklamaları faaliyet gösterdiği sektörler bazında açıklanmış olup, bu sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşların pazarlar bazında dağılımı aşağıda gösterilmiştir:

<b>Faaliyet Gösterdiği Sektör / Pazar</b>	<b>Şirket Unvanı</b>
<b>Sağlık Sektörü</b>	
Referans ve eşdeğer ilaç pazarı	EİP Eczacıbaşı İlaç Pazarlama A.Ş. Eczacıbaşı İlaç Ticaret A.Ş.
Hastane ürünleri pazarı	Tasfiye Halinde Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (i)
Biyolojik ve biyoteknolojik ürünler pazarı	Eczacıbaşı Shire Sağlık Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (ii)
Nükleer tıp sektörü	Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler Ticaret ve Sanayi A.Ş. Monrol Europe SRL Monrol Poland LTD Monrol Egypt for Manufacturing LLC Radiopharma Egypt (S.A.E) Monrol Bulgaria LTD Eczacıbaşı-Monrol Nuclear Products Industry & Trade Co - Jordan Capintec, Inc. (iii) Monrol MENA LTD Monrol Gulf DMCC HSM Consulting LTD
Sağlık hizmetleri	Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri A.Ş. Eczacıbaşı Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimi A.Ş.
<b>Tüketim Sektörü</b>	
Tüketim ürünleri pazarı	Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Islak mendil pazarı	Eczacıbaşı Hijyen Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Ev dışı tüketim pazarı	Eczacıbaşı Profesyonel Ürün ve Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Kuaför ürünleri pazarı	Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri Pazarlama A.Ş.
<b>Gayrimenkul Faaliyetleri</b>	
Kanyon	(iv)
Ormanada Projesi	
Gayrimenkul geliştirme	Eczacıbaşı Gayrimenkul Geliştirme ve Yatırım A.Ş.
<b>Diğer</b>	
Seramik kaplama pazarı	Vitra Karo Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Dışsattım hizmetleri	Ekom Eczacıbaşı Dış Ticaret A.Ş.

- i) 31 Ocak 2017’de yapılan Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı’nda, Ticaret Kanunu hükümleri çerçevesinde, şirketin tasfiye sürecinin yasal olarak başlatılmasına karar verilmiş olup, unvanı “Tasfiye Halinde Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.” olarak 6 Şubat 2017 tarihinde tescil olmuştur.
- ii) Eczacıbaşı-Baxalta Sağlık Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. %50’si Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar %50’si Baxalta GmbH ortaklığında 7 Aralık 2015 tarihinde kurulmuş olup, 1 Şubat 2016’da faaliyete geçmiştir. Şirketin unvanı 26 Ocak 2017’de Eczacıbaşı Shire Sağlık Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. olarak tescil edilmiştir.
- iii) Capintec, Inc. 5 Ocak 2017’de satılmıştır.
- iv) Kanyon Ofis Bloğu’nun tamamı ile Çarşı Bölümü’nün yarısını ifade etmektedir.

# SAĞLIK SEKTÖRÜNDEKİ FAALİYETLER

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

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

**Referans ve eşdeğer ilaç pazarı:**

Ağırlıklı olarak ithal referans ürün portföyü ile ilaç sektöründe pazarlama faaliyeti gösteren Eczacıbaşı İlaç Pazarlama'nın ürün portföyünde Sanofi - Aventis, Chugai - Sanofi Aventis, P&G, Astellas, Sandoz, Galderma, Sigma - Tau, Almirall, Tillots, Aspen ve Juvisse firmalarının ürünleri bulunmaktadır. Eczacıbaşı İlaç Pazarlama'nın portföyünde ayrıca eşdeğer ürünler de önemli bir yer tutmaktadır. Ocak 2017 tarihinden itibaren 3M firmasının ürünlerinin eczane kanalı distribütörlüğüne başlanmıştır. Mart 2017 dönemi birikimli IMS verilerine göre; Türkiye ilaç pazarı TL bazında %17,7; Eczacıbaşı İlaç Pazarlama'nın içinde olduğu pazarlar ise %10,2 oranında büyürken, Eczacıbaşı İlaç Pazarlama %18 oranında büyüme göstermiştir.

**Biyolojik ve biyoteknolojik ürünler pazarı:**

Eczacıbaşı Shire biyo-teknolojik ürünler konusunda immünoloji ve hematoloji tedavi alanlarında faaliyet göstermektedir.

Mart 2017 sonu IMS verilerine göre; Eczacıbaşı Shire, Hemofili tedavi alanındaki pazar payı %24 seviyesinde olup, bir önceki yıla göre %16,2 büyüme göstermektedir. Bir diğer tedavi alanı olan İmmunoloji alanında ise pazar payı %31, bir önceki yıla göre büyüme oranı ise %18,3 seviyesindedir.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler, ilaç sektörü içinde radyofarmasötik üreticisi olarak faaliyet göstermektedir. 2017 yılı yurtiçi satışlarının yaklaşık %33'ünü oluşturan Florodeoksiglukoz (FDG) pazarında sektörde üç rakip faaliyet göstermekte olup, kuruluş yaklaşık %51 kamu ihale kazanma oranı ile FDG pazarında öncüdür.

2017 yılının konsolide satışlarının %21'ini oluşturan SPECT ürün grubunda yurtiçi pazarın yanında 25 ülkeye ihracat yapılmaktadır. En büyük ihracat pazarları olan Mısır ve Cezayir'den sonra Pakistan ve Hindistan gelmektedir. Eczacıbaşı Monrol, FDG ve SPECT ürün grupları dışında yakın coğrafyalarda FDG tesisi kurulum ve işletim projeleri satışı da yapmaktadır.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri, sağlık sektöründe faaliyet göstermekte olup, Türkiye'de en kapsamlı sağlık hizmetleri (evde hemşirelik, doktor, terapi hizmetleri, uzaktan sağlık takibi sağlanması, hastalara gerekli tedavilerin uygulanması için tıbbi cihaz sağlanması) sağlayan kuruluştur.

**İşletmenin gelişimi hakkında yapılan öngörüler**

**Referans ve eşdeğer ilaç pazarı:**

Eczacıbaşı İlaç Pazarlama, 2007 yılı Temmuz ayından itibaren bir kısım ürünlerinin ruhsatlarını Eczacıbaşı-Zentiva Sağlık Ürünleri'ne devrettikten sonra, yeni ürün/firma konusunda yoğun bir çalışma başlatmıştır. Ayrıca, referans ve eşdeğer ilaç portföyünün yanı sıra ürün gamına CE belgeli tıbbi cihazlar, kozmetik ürünler, gıda takviyeleri ve ara ürün / geleneksel bitkisel tıbbi ürün sınıfındaki serbest fiyatlandırılan ürünleri de eklemek yönünde çalışmalarını sürdürmektedir.

2017 yılının ilk 3 ayında 2 yeni ürün anlaşması yapılmıştır. Bunların ikisi de biyobenzer alanında lisans anlaşmasıdır. Ayrıca; 3M ile eczane kanalına yönelik dağıtım anlaşması imzalanmıştır. Yeni ürün anlaşmalarının önümüzdeki dönemde de artırılmasına yönelik çalışmalara devam edilmektedir.

**Hastane ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Baxter Hastane Ürünleri'nde %50 payı olan Baxter grubu; Medikal Ürünleri ve Biyoteknoloji Ürünleri iş kollarını, Baxter ve Baxalta olarak iki ayrı bağımsız global sağlık kuruluşu altında yapılandırılmasını sonuçlandırdığını açıklamış; buna paralel olarak yapılacak işlemler için izin alınması konusunda 19 Ekim 2015 tarihinde Rekabet Kurulu'na başvurmuştur. Rekabet Kurulu, 2 Aralık 2015 tarihli toplantısında sözkonusu başvuru için onay vermiştir.

Tüm bu gelişmeler kapsamında; %50'si Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar, %50'si Baxalta GmbH ortaklığında, "Hematoloji (kan bilimi), hemofili, immünoloji (bağışıklık bilimi) ve onkoloji alanında görülen nadir hastalıkların tedavisinde kullanılan insan kanından üretilen ürünler ve rekombinant ürünler dahil olmak üzere her türlü tıbbi ürünlerin ithalatı, üretimi, pazarlaması, dağıtımı ve ihracatı" ile iştigal etmek üzere 7 Aralık 2015 tarihinde 50 bin TL sermaye ile Eczacıbaşı-Baxalta Sağlık Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. kurulmuş olup, 1 Şubat

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

2016'da faaliyete başlamıştır. Şirketin unvanı 26 Ocak 2017'de Eczacıbaşı Shire Sağlık Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. olarak tescil edilmiştir.

Eczacıbaşı-Baxter'in halen faaliyet gösterdiği ve mülkiyeti Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar'a ait olan IV serum üretim tesislerindeki üretim faaliyetini kademeli şekilde 31 Aralık 2016 sonuna kadar sonlandırma kararı kapsamında; Koçak ile 18 Ekim 2016 tarihinde serum üretim tesislerinin 31 Aralık 2017 tarihine kadar kullanılmasına ilişkin bir Kira Sözleşmesi imzalanmıştır. Kira Sözleşmesi uyarınca aylık kira bedeli 325 bin TL'dir (Tesis; Koçak'a 1 Kasım 2016 tarihinde teslim edilmiş, kira bedeli ödemeleri bu tarihten itibaren başlamıştır).

**Biyolojik ve biyoteknolojik ürünler pazarı:**

IMS verilerine göre; Eczacıbaşı Shire'in içinde bulunduğu tedavi alanları (Hemofili, İmmünoloji) 2011-2016 yılları arasında Türkiye'de en çok büyüyen pazarlar arasında birinci sıradadır.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler, şu ana kadar yaptığı yatırımlarla yurtiçinde gerçekleştirdiği büyümeyi, yurtdışı ve yurtdışında yaptığı yatırım ve iş birliktelikleriyle de devam ettirmeyi öngörmektedir.

2011 ve 2012 yıllarında yurtiçinde üç FDG üretim tesisi yatırımı faaliyete geçirilmiştir. Romanya'da kurulu FDG üretim tesisi Temmuz 2012'de üretim ve satışa başlamış olup, Mısır'da kurulu FDG üretim tesisi Mayıs 2012'de satışa başlamıştır. Polonya'da kurulan FDG üretim tesisi için şirket kuruluşu 2011 yılında yapılmıştır. 2012 yılında Bulgaristan'da ve Ürdün'de de yine aynı amaçla %100 Eczacıbaşı-Monrol ortaklığı ile Monrol Bulgaria LTD ve Eczacıbaşı Monrol-Jordan isimli iki şirket kurulmuştur. Polonya'daki yatırım Şubat 2015 itibarıyla üretim ve satış faaliyetlerine başlamış olup, Bulgaristan yatırımı da Şubat 2016 itibarıyla devreye alınmıştır.

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler, 2015 Eylül ayı içerisinde, Birleşik Arap Emirlikleri'nde bulunan Dubai Emirligi sınırları içerisindeki Jebel Ali Serbest Bölgesi'nde %100'üne sahip olduğu Monrol MENA Ltd.'i kurmuş olup, bu iştiraki vasıtasıyla yine Dubai Emirligi sınırları içinde bulunan Ras Al Khaimah Serbest Bölgesi'nde kurulu bulunan "HSM Consulting Ltd." unvanlı şirketin %100 hissesini satın almıştır. Söz konusu şirket Mısır'da faaliyet gösteren Radio Pharma Egypt (S.A.E) şirketinin hisselerinin %75'ine sahiptir.

Radio Pharma Egypt (S.A.E) diğer yurtdışı yatırımlarından farklı olarak Mısır pazarında hem FDG hem Jeneratör ürünlerinin üretimini ve satışını yapacak kurulu altyapıya sahiptir. Bu satın alma ile birlikte Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler önem verdiği Mısır pazarındaki mevcudiyetini pekiştirmiştir.

Bunların dışında, yapılacak uluslararası iş birliktelikleri ile yurtdışında yeni üretim tesisleri açılması, satın alınması ya da kurulum ve işletmeciliğinin yapılması stratejik hedefler arasındadır. Bu strateji doğrultusunda; hem coğrafi kapsama alanı, hem de ürün portföyü genişletilerek, gelişimin hızlandırılması planlanmaktadır.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri'nin en önemli hizmet alanlarından birisi olan Hastalık Yönetimi alanında 2016 Mart ayında Sağlık Bakanlığı bir genelge yayınlamış, yayınlanan bu genelge neticesinde kuruluşların hizmet verdiği sektördeki ürün gamı daraltılmıştır. Bu daralmanın gelecek aylarda da devam etmesi öngörülmektedir.

%100 Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri sermayesi ile 2013 yılında kurulmuş olan Eczacıbaşı Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimi A.Ş.'nin de Mart 2017 dönemi itibarıyla ulaştığı hizmet verilen kişi sayısında (58.338 kişi) 2016 yılının aynı dönemine göre (40.540 kişi) kıyasla yaklaşık %43,9 oranında artış sağladığı görülmektedir.

**İşletmenin performansını etkileyen ana etmenler, işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve işletmenin bu değişikliklere karşı uyguladığı politikalar**

**Referans ve eşdeğer ilaç pazarı:**

Eczacıbaşı İlaç Pazarlama'nın;

- ❖ Sağlık Bakanlığı tarafından uygulanan referans fiyat sistemi, TL dönüşümünde kullanılan Bakanlar Kurulu Kararı ile hesaplama yöntemi açıklanan Avro Değeri ve Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından yönetilen ilaç bütçesi uygulaması,
- ❖ Sağlık Bakanlığı ruhsatlandırma süreci,
- ❖ Ruhsatlandırma müracaatı yapılacak veya ruhsatlandırma sürecinde olan ithal ürünler için GMP ("Good Manufacturing Practices" - "İyi Üretim Uygulamaları") şartının getirilmesi ve buna bağlı olarak sürecin uzaması,

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

- ❖ Ruhsatlandırılan ürünlerin Sosyal Güvenlik Kurumu'nun ("SGK") geri ödeme listelerine giriş hızı,
- ❖ SGK'nın zorunlu kamu kurum iskontoları performansını etkileyen ana etmenlerdir.

Eczacıbaşı İlaç Pazarlama, tüm bunların olumsuz etkilerine karşı önlem için kozmetik ürünler, tıbbi cihazlar ve gıda takviyeleri gibi hızlı izin alınabilen serbest fiyatlı ürünleri portföyüne katmaktadır.

10. Kalkınma Planı ile Sağlık Endüstrilerinde Yapısal Dönüşüm Programı Eylem Planı'nın ana hedeflerinden biri olarak yurtiçi ilaç ihtiyacının değer olarak %60'ının yerli üretimle karşılanması hedefine ulaşmak amacıyla ilaçta yerleşme çalışmalarına aşamalı olarak başlanmıştır. Toplamda beş aşamaya ayrılan yerleşme çalışmalarında birinci aşamada olumlu etkilenen ürünlerimiz "Granexa 1 mg 10 tablet & Granexa 2 mg 5 tablet" olmuştur. İkinci aşamada etkilenen bir ürünümüz olmamıştır. Üçüncü aşamada negatif etkilenen ürünler "Biofenac 100 mg Film Tablet", "Mitoxantrone Baxter" ve "Brevibioc Premiks 10 mg/ml infüzyon için çözelti" isimli ithal ürünlerdir. Bu aşamada pozitif etkilenen imal ürünlerimiz "Xalful 10 mg uzatılmış salımlı tablet" & "Flagyl %0.5 enjeksiyonluk çözelti" olmuştur. Negatif etkilenen ürünlerimizin yerli üretime dönüştürülmesi ile ilgili kapsamlı çalışmalar sürdürülmektedir.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler'in performansı, yurtiçi ve dışında pazarın gelişimine ve uygulanan sağlık politikalarına bağlıdır. Yurtiçinde kamu ödeme vadesi önemli bir etmen olup, ürünlerin geri ödeme kapsamına alınması ve geri ödeme şartları kuruluşun performansını doğrudan etkilemektedir.

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler, performansını güçlendirmek için ürünlerini tanıtıcı ve kullanımını artırıcı faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu nedenle coğrafi olarak genişlemek amaçlı yatırımlar yapmakta ve yurtiçi/yurtdışında hizmet projeleri sunmaktadır. Ayrıca; ürün portföyünü geliştirmek için Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmakta ve geliştirdiği ürünleri pazara sürmektedir.

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler'in asıl işi olan moleküler teknoloji ve radyofarmasötik ilaç üretimi konusuna odaklanmak, yurt içi ve yurt dışı pazarlarda etkinliğini artırmak ve doğru yönde sağlıklı bir büyüme sağlamak stratejik hedefleri arasındadır.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri'nin performansını etkileyen ana etmenler;

- ❖ Ekonomide makro göstergelerdeki değişimler (Hastalık Yönetimi hizmet alanında önemli bir müşteri segmenti olan ilaç firmalarının performansları hem yeni müşteri bulunması hem de mevcut müşterilerle yürütülen projelerin büyütülmesinde yaşanan sıkıntılar ve evde hizmet alan bazı hastaların özellikle mali kriz dönemlerinde daha düşük maliyetli niteliksiz sağlık personelinden destek alması),
- ❖ Çalışanlar içinde en büyük kısmı oluşturan hemşirelerin temininde yaşanan sıkıntılardır.

2013 yılında kurulan Eczacıbaşı Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimi, çalışan sağlığının işyerlerinde güvence altına alınması alanında faaliyet göstermektedir.

Eczacıbaşı Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimi'nin performansını etkileyen ana etmenler;

- ❖ 7 Eylül 2016 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanan 6745 sayılı kanun ile birlikte 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 38. maddesinde belirtilen 6. ve 7. maddelerin uygulama yükümlülüklerinin, kamu kurumları sayılan işyerlerinde ve 50'den az çalışanı olan özel işletmelerde 1 Temmuz 2016 tarihinden 1 Temmuz 2017 tarihine ertelenmesi performansı etkileyen ana etmenddir.

Kuruluş, bu ertelemenin olumsuz etkilerine karşı önlem olarak hizmet verdiği işletmeler içinde özellikle Tehlikeli ve Çok Tehlikeli sınıfa dahil işletmelerin ağırlığını arttırmayı hedeflemektedir.

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

**Referans ve eşdeğer ilaç pazarı:**

Eczacıbaşı İlaç Pazarlama'nın fiyatı serbest reçetesiz ilaçlar dışında sattığı ilaçların fiyatları, Sağlık Bakanlığı fiyat kararnamesine göre belirlenmektedir. Geri ödemeli ilaçların fiyatları Avrupa Birliği'nde yer alan belirlenmiş beş

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

referans ülkede ilacın en düşük fiyatı alınarak, yine Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenmiş olan Avro kuru ile TL'ye çevrilmiştir.

Satış koşulları, piyasa koşullarının yanı sıra, 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.

**Biyolojik ve biyoteknolojik ürünler pazarı:**

Ürünlerin satış fiyatları, Sağlık Bakanlığı fiyat kararına ve tebliğine göre belirlenmektedir. Geri ödemesi ilaçların fiyatları 7 referans ülkedeki ilacın en düşük fiyatı alınarak, kararname ve tebliğ göz önünde bulundurularak, yine Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenmiş olan Avro kuru ile TL'ye çevrilmiştir.

Satış koşulları, piyasa koşullarının yanı sıra, SGK'nın uyguladığı zorunlu iskonto oranlarına bağlı olarak şekillenmektedir.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler'in Mart 2017 birikimli konsolide satış hasılatı, Capintec Inc.'in satılmasıyla geçen yılın aynı dönemine göre %16,47 oranında azalmıştır. FDG fiyatları, 2017 yılında bir önceki yıla göre, yurtiçinde %13,20 yurtdışı pazarlarda ise TL bazında %43,88 oranında artmıştır. Yurtdışı FDG gelirleri toplamda bir önceki yıla göre %16,39 seviyesinde artmış, bu artış şirketin yurtdışında kurulu FDG üretim tesislerinden elde ettiği gelirlerin artmasıyla sağlanmıştır. SPECT ürün grubu içerisinde yer alan Jeneratör ürün fiyatları ise, 2016 yılında bir önceki yıla göre, yurtiçinde %3,82 artmış, yurtdışı pazarlarda ise TL bazında %26,72 oranında artmıştır. SPECT ürün grubunda ise, gerek yurtiçi gerekse yurtdışı pazarlarda rekabetin etkisiyle gelirler, geçen yıla göre %9,59 seviyesinde gerilemiştir.

**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.

**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**

**Referans ve eşdeğer ilaç pazarı:**

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

**Hastane ürünleri pazarı:**

Baxter Grubu'nun 27 Mart 2014 tarihi itibarıyla aldığı dünya genelinde yeniden yapılanma kararı ve Baxter'in serum terapileri stratejilerini sürekli yeniden değerlendirmesi çerçevesinde serum işinin yakın gelecekte Baxter'in Türkiye portföyünde yer almayacağı sonucuna varmasına bağlı olarak ve bu gelişmelere paralel biçimde Eczacıbaşı Baxter'in faaliyet alanlarında sınırlandırma ve uyarlamalar yapmak ihtiyacı doğmuş ve yapılan tüm çalışmalar değerlendirilerek üretim sonlandırılmış ve Ticaret Kanunu hükümleri çerçevesinde şirketin tasfiye süreci yasal olarak başlatılmıştır.

**Biyolojik ve biyoteknolojik ürünler pazarı:**

Eczacıbaşı Shire'in yerel üretim faaliyeti yoktur. Ürünler, Avusturya'da üretilmekte ve Baxalta GmbH'dan ithal edilmektedir.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler'in yurtiçinde Gebze, Ankara, Adana, İzmir, İstanbul, Antalya ve Malatya'da, yurtdışında ise Mısır, Romanya, Polonya ve Bulgaristan'da olmak üzere faaliyette olan 11 üretim birimi bulunmaktadır. Üretim miktarları yeni tesislerin de faaliyete geçmesi ile birlikte bir önceki yılın aynı dönemine göre FDG ürün gruplarında %3,47 civarında artmış, SPECT ürün gruplarında ise gerek yurtiçi gerekse ihracat pazarlarında yaşanan rekabet nedeniyle gerilemiştir.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri, bir hizmet kuruluşudur. Herhangi bir üretim faaliyeti yoktur.

**Yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetleri**

**Referans ve eşdeğer ilaç pazarı:**

Eczacıbaşı İlaç Pazarlama, ithal ürünleri Türkiye’de ruhsatlandırıldığı için Ar-Ge faaliyeti yoktur. Ancak, 2008 yılından bu yana FAZ III aşamasındaki ürünlerin Türkiye hakları için üç ürüne yatırım yapmıştır. Bu ürünlerden biri Avrupa Birliği’nde ruhsat almış olup, Türkiye’deki ruhsatlandırma çalışmaları tamamlanmış, geri ödeme süreci devam etmektedir.

**Biyolojik ve biyoteknolojik ürünler pazarı:**

Eczacıbaşı Shire’ın Türkiye’de Ar-Ge faaliyeti yoktur.

**Nükleer Tıp sektörü:**

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

2014 yılında başlayan ve 2 yıl sürmesi planlanan “Katı hedeflerden I-124 ve Cu-64 radyoizotoplarının elde edilmesi ve bu radyoizotoplarla işaretli radyofarmasötüklerin geliştirilmesi” konulu Ar-Ge projesi için TÜBİTAK desteği alınmıştır. Bu proje 2015 sonu itibarıyla tamamlanmış olup, final raporu hazırlanmaktadır. 2014 sonunda yeniden yapılandırılan Ar-Ge bölümü ile yeni ürün geliştirme ve üretim süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik daha odaklı bir yaklaşım sergilenmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda, Moleküler Görüntüleme Ticaret ve Sanayi A.Ş. bünyesinde yer alan iki ana faaliyet kolundan biri olan, nadir moleküllerin sentezlendiği iş birimi, 2015 yılının başından itibaren Eczacıbaşı Monrol bünyesinde yeniden yapılandırılan Ar-Ge çatısı altına transfer edilmiştir.

2015 yılı Haziran ayı itibari ile Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler’in kendi kaynakları ile Ar-Ge çatısı altında başlattığı 6 farklı ürün geliştirme projesi çalışmaları devam etmektedir. Bu ürünlerden 4 tanesi için 2015 yılı Kasım ve Aralık aylarında iki ayrı TÜBİTAK destek başvurusu gerçekleştirilmiştir. Bu başvurulardan biri Haziran 2016’da TÜBİTAK-TEYDEB Başkanlığı tarafından onaylanmış olup, destek süreci başlamıştır. Destek kapsamına alınan proje 3151200 kodlu “Radyofarmasötik İlaçların Üretiminde Etken Madde Olarak Kullanılan "MDP" [Methylenediphosphonic Acid] ve "MESO-DMSA" [MESO-2,3-Dimercaptosuccinic Acid] Molekül Sentezlerinin geliştirilmesi” projesidir ve 2 ayrı ürünü kapsamaktadır. Proje ile ilgili final raporu hazırlanmış ve TÜBİTAK’a iletilmiştir. "MDP" [Methylenediphosphonic Acid] 2017 Mayıs ayı itibarıyla, "MESO-DMSA" [MESO-2,3-Dimercaptosuccinic Acid] ise 2017 Haziran ayı itibarıyla API-Üretim Bölümüne transfer edilecektir. Başvurulan diğer proje, “FLOR-18 ile İşaretli Pet Ajanlarının Çeşitlendirilmesi Amacıyla F18-FET ve F18-FDOPA Radyofarmasötiklerinin Geliştirilmesi” içinse Kasım 2016 ayında TÜBİTAK-TEYDEB Başkanlığı’ndan onay gelmiştir. Proje çalışmaları sürdürülmektedir. Bu projenin amacı, F-18 ile işaretli iki yeni radyofarmasötiği (FET, FDOPA) geliştirerek Türkiye’de nükleer tıp kullanımına sunmaktır. Bu ürünler beyin tümörleri görüntüleme ve nörolojik hastalıkların teşhisi ve takibinde kullanılmaktadır. Bu projeye ürünlerin erişimi kolaylaşacak ve yaygınlaşması sağlanabilecektir. Çalışmaların Eczacıbaşı-Monrol Nükleer’in Gebze ve Malatya tesislerinde gerçekleştirilecek olması mevcut kaynakların kullanımı ve Ar-Ge etkinliğinin ülke genelinde yaygınlaştırılmasına da katkı sağlayacaktır.

Ar-Ge projesi kapsamında “C-11 Raclopride Radyofarmasötiğinin Üretilmesi ve Farelerdeki Biyodağılımının Mikro-PET ile Görüntülenmesi” adlı yeni bir projenin başvurusu Ekim 2016 da yapılmıştır. Başvurunun TÜBİTAK-TEYDEB tarafından değerlendirilmesi beklenmektedir. Bu proje kapsamında 11C-Raclopride’in, Ankara Üniversitesi (AÜ) Nükleer Tıp ABD ile koordineli şekilde çalışmakta olan Radyofarmasötik Ürün Araştırma Geliştirme (RÜAG) ile birlikte üretilmesi planlanmaktadır. İlk aşamada AÜ’de mevcut olan ve on yıllık işletmesi Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler tarafından yürütülecek olan siklotron tesisinde 11C Raclopride üretilen ve yine bu bölümde mevcut Mikro-PET/BT hayvan görüntüleme sistemiyle farelerde D2 reseptör dağılımı görüntülenecektir. Bunların dışında Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler’in kendi kaynakları ile sürdürdüğü 5 farklı ürün projesi de devam etmektedir. 2017 yılı itibarıyla, portföye yeni ürün ekleme amacıyla Ar-Ge bölümü çatısı altında 3 farklı yeni ürün geliştirme çalışmalarına başlanmıştır. Bu ürünlerden iki tanesi; TÜBİTAK-TEYDEB projesi olması öngörülen ve başvuru süreci devam eden 2-Methoxyisobutylysonitrile (Cu-MIBI) ve L,L-Ethyl cysteinate dimer (ECD) etkin maddelere yönelik “Radyofarmasötik Soğuk Kit Etken Madde Sentezi” konulu projedir. Diğerleri de kuruluş kaynaklarıyla yapılan Ar-Ge faaliyetleri kapsamında ele alınan “S-Benzoil MAG3 soğuk kit formülasyon çalışmaları”dır. Proje ile ilgili formülasyon ve analitik çalışmalar sürdürülmektedir. Bu projenin

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

amacı, böbrek metabolizmasının görüntülenmesinde kullanılması ve Türkiye’de nükleer tıp alanında yüksek iç talebi karşılamaktır.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

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

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

**Referans ve eşdeğer ilaç pazarı:**

Teşviklerden yararlanılmamaktadır.

**Biyolojik ve biyoteknolojik ürünler pazarı:**

Teşviklerden yararlanılmamaktadır.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler’in İstanbul-Yıldız ve Antalya yatırımları 2011 yılında faaliyete geçmiştir. 2012 yılının Mayıs ayında Mısır, Temmuz ayında ise Malatya ve Romanya FDG üretim tesisi yatırımları tamamlanmış olup, üretim ve satışa başlanmıştır. Bulgaristan ve Polonya’da FDG üretim tesisi yatırımları tamamlanmış, %100 Eczacıbaşı-Monrol ortaklığı ile Monrol Bulgaria LTD ve Monrol Poland LTD isimli şirketler kurulmuştur. Söz konusu üretim tesislerinden Monrol Poland LTD Şubat 2015 itibarıyla üretim ve satışa başlamış olup, Monrol Bulgaria da Şubat 2016’da faaliyete geçmiştir. Böylelikle şirketin yatırımını yaptığı tüm tesislerin üretim ve satışa başlama süreci 2016 yılı başı itibarıyla tamamlanmıştır.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri’nde mevcut durumda yararlanılan bir teşvik bulunmamakla beraber TÜBİTAK teşviklerinden yararlanabilmek için bir proje başvurusu yapılmıştır.

**İşletmenin finansman kaynakları ve risk yönetim politikaları**

**Referans ve eşdeğer ilaç pazarı:**

Bu sektörde faaliyet gösteren şirketlerin 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.

İlaç sektöründe faaliyet gösteren sendikaların ilaç fiyatlarının hesaplanmasında kullanılan Avro kurunun güncellenmemesi sebebiyle ilgili kurum ve kuruluşlara açmış olduğu dava kazanılmış olup, söz konusu dava neticesinde 1,9595 olan kur değeri güncellenerek 2,00 olarak 1 Haziran 2015 tarihinden itibaren geçerli kılınmıştır.

1 Temmuz 2015 tarihli Beşeri İlaçların Fiyatlandırmasına Dair Karar neticesinde Beşeri Tıbbi ürünlerin fiyatlandırmasında kullanılacak Türk Lirası cinsinden 1 (bir) Avro değeri; bir önceki yılın Resmi Gazete’de ilan edilen gösterge niteliğindeki Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasının günlük Avro döviz satış kuru gerçekleştirmeleri esas alınarak hesaplanacak olan yıllık ortalama Avro Değerinin %70 olarak belirlenen uyarılma katsayısı ile çarpılması suretiyle belirlenir. 24 Şubat 2017 tarih ve 29989 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Beşeri Tıbbi Ürünlerin Fiyatlandırılmasına Dair Karara göre Fiyat Değerlendirme Komisyonu her yılın ilk 45 günü içerisinde toplanarak beşeri tıbbi ürünlerin fiyatlandırılmasında kullanılacak 1 (bir) Avro değerini ilan eder. İlaç fiyatlarının tespitinde kullanılan Avro değerinde yapılacak olan değişiklikler, ilan edilen Avro değerinin bir önceki yıla göre artış yönünde olması durumunda Komisyon kararının ilanından itibaren 5 gün sonra, ilan edilen Avro değerinin bir önceki yıla göre düşüş yönünde olması durumunda Komisyon kararının ilanından itibaren 45 gün sonra yürürlüğe girer.

Söz konusu Kararın Geçici Maddesi’ne istinaden, Kararın yayım tarihinden önceki 90 günlük dönemin ortalama Avro döviz satış kurunun %70 ile çarpılması neticesinde yeni Avro değeri 4 Eylül 2015 tarihinden geçerli olmak üzere 2,0787 TL olarak belirlenmiştir. 2016 yılında kullanılan Avro değeri 22 Şubat 2016 tarihinden geçerli olmak üzere 2,1166 TL olarak belirlenmiştir. 2017 yılı için kullanılacak Avro Değeri ise 6 Ocak 2017 tarihinde 2,3421 TL olarak açıklanmış olup, 20 Şubat 2017 itibarıyla geçerlidir.

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**Hastane ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünlerinde serum üretim faaliyetinin kademeli şekilde sonlandırılmış ve 31 Ocak 2017 tarihinde yapılan Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı'nda Ticaret Kanunu hükümleri çerçevesinde şirketin tasfiye sürecinin yasal olarak başlatılmasına karar verilmiştir.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler'in finansman kaynakları, sermayesi, alınan yatırım ve işletme kredileridir. Kuruluş, yurtiçinde bayi ağı ile yurtdışında ise hem bayiler aracılığı ile hem de direkt ürün ve hizmet sunmaktadır. Bayi riskleri kontratlarla yönetilmekte, buna ek olarak belli oranlarda teminat alınmaktadır. Yatırımlarla ilgi riskler için düzenli olarak fizibilite analizleri ve yatırım performans izlemesi yapılmaktadır. Türkiye'de 4 bayi ile yurt dışında 27 ülke 37 distribütör/satış noktasından oluşan bir satış ve dağıtım ağı mevcuttur.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri'nin ana finansman kaynağı, hastalara ve ilaç şirketlerine 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.

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

**Referans ve eşdeğer ilaç pazarı:**

Rakipsiz, yüksek fiyatlı yeni ürün anlaşmaları yapılarak, pazar potansiyeli yüksek serbest fiyatlı ürünleri portföye katarak ve ortak pazarlama ve ruhsat devir seçenekleri hızla değerlendirilerek finansal yapıyı daha da iyileştirme olanağı sağlanacaktır.

**Biyolojik ve biyoteknolojik ürünler pazarı:**

Eczacıbaşı Shire 2017 yılında reçete satış kanalında diğer kanallardan daha yüksek büyüme gerçekleştirerek, kanal dönüşümü yapmayı hedeflemektedir.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler'in finansal yapısını iyileştirmek için alınabilecek önlemler, faaliyet nakdi ve alacak gün sayısında yapılabilecek iyileştirmelerdir. Faaliyet nakdi ve alacak gün sayıları ile piyasa koşulları düzenli olarak takip edilmekte, ödemelerde yaşanan gecikmelere yönelik tedbirler alınmaktadır.

**Sağlık hizmetleri alanı:**

Kuruluşun finansal yapısını iyileştirmeye yönelik olarak uygulanan başlıca politikalar;

- ❖ Hizmet gelirlerinin mümkün olduğunca nakit ve hizmet başlangıcında tahsil edilmesi,
- ❖ Borç ödeme vadelerinin mümkün olduğunca yayılması ve ödemelerin taksitlendirilmesi,
- ❖ Satın alma maliyetlerinin düşürülmesi,
- ❖ Hastalara hizmet sağlayan sağlık personeli çalışmalarında verimliliğin artırılması,
- ❖ Maliyeti diğer ürün gruplarının altında kalan hizmet gruplarının toplam satışlardaki ağırlığının artırılması,
- ❖ Faaliyet alanında yeni faaliyet konularına girilmesidir.

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

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

**Referans ve eşdeğer ilaç pazarı:**

Eczacıbaşı İlaç Pazarlama, bir satış ve pazarlama şirketi olup, sendikali çalışanı bulunmamaktadır. Personele sağlanan hak ve menfaatler Eczacıbaşı Topluluğu insan kaynakları uygulamaları paralelinde olup, 31 Mart 2017 tarihi itibarıyla toplam 433 (31 Aralık 2016: 439) çalışanı vardır.

**Hastane ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri'nin 31 Mart 2017 tarihi itibarıyla bir (31 Aralık 2016: 86) çalışanı vardır. 30 Haziran 2016 tarihinde üretimin sonlandırılması ve 6 Şubat 2017 tarihinde şirketin tasfiye sürecine girmesine bağlı olarak, çalışanların bütün hak ve vebeleri ödenerek iş akidleri sona ermiştir.

# EİS ECZACIBAŞI İLAÇ, SINAİ VE FİNANSAL YATIRIMLAR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

## YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

### **Biyolojik ve biyoteknolojik ürünler pazarı:**

Eczacıbaşı Shire'in 31 Mart 2017 tarihi itibarıyla 95 (31 Aralık 2016: 99) çalışanı vardır.

### **Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler'de toplu sözleşme uygulaması yoktur, personel ve işçiyeye yürürlükteki yasalar ve yönetmeliklerde belirtilen hakların yanında yıllık performans primi ve özel sağlık sigortası uygulaması vardır. 31 Mart 2017 tarihi itibarıyla toplam 214 (31 Aralık 2016: 230) çalışanı vardır.

### **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 Mart 2017 tarihi itibarıyla toplam 227 (31 Aralık 2016: 247) çalışanı vardır.

Eczacıbaşı Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimi'nde 31 Mart 2017 tarihi itibarıyla toplam 272 (31 Aralık 2016: 242) çalışan vardır.

## **Merkez dışı örgütlerin olup olmadığı hakkında bilgi**

### **Referans ve eşdeğer ilaç pazarı:**

Eczacıbaşı İlaç Pazarlama'nın tüm personelin yönetimini sağladığı Merkez Ofisi İstanbul / Levent'te bulunmaktadır. Yerleşik çalışanı bulunan diğer illerle beraber tüm Türkiye çapında faaliyet göstermektedir.

### **Hastane ürünleri pazarı:**

Şirket tasfiye sürecine girdiği için merkez dışında örgütü bulunmamaktadır.

### **Biyolojik ve biyoteknolojik ürünler pazarı:**

Eczacıbaşı Shire'in merkez dışında örgütü bulunmamaktadır.

### **Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler'in Merkez dışında ikisi İstanbul'da olmak üzere, Ankara, Adana, İzmir, Antalya ve Malatya'da toplam yedi şubesi vardır. İştirakleri ve hisse oranları ise aşağıdaki tabloda verilmiştir. Ayrıca, Türkiye'de 4 bayi ile yurt dışında 27 ülke 37 distribütör/satış noktasından oluşan bir satış ve dağıtım ağı mevcuttur.

Ülke	İştirak Adı	Ortaklık Yapısı	%
Romanya	Monrol Europe SRL	Eczacıbaşı Monrol	100,00
Polonya	Monrol Poland LTD	Eczacıbaşı Monrol Monrol Europe SRL	49,00 51,00
Mısır	Monrol Egypt for Manufacturing LLC	Eczacıbaşı Monrol Monrol Europe SRL	99,80 0,20
Mısır	Radiopharma Egypt (S.A.E)	HSM Consulting LTD Gerçek Kişiler	75,00 25,00
Bulgaristan	Monrol Bulgaria LTD	Eczacıbaşı Monrol	100,00
Ürdün	Eczacıbaşı-Monrol Nuclear Products Industry & Trade Co-Jordan	Eczacıbaşı Monrol	100,00
Dubai	Monrol MENA LTD	Eczacıbaşı Monrol	100,00
Dubai	Monrol Gulf DMCC	Monrol MENA LTD Mohd & Obaid Al Mulla LLC	80,00 20,00
Dubai	HSM Consulting LTD	Monrol MENA LTD	100,00

### **Sağlık hizmetleri alanı:**

Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri'nin merkez dışında örgütü bulunmamaktadır.

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

### **Referans ve eşdeğer ilaç pazarı:**

İlgili Bakanlık ve kurumlar tarafından sağlık giderlerini azaltmak amacıyla alınan ve uygulanmakta olan tedbirlerin yanı sıra, 2009 yılından itibaren sektörün gelişimini oldukça olumsuz yönde etkileyen tedbirler de alınmıştır. Bu tedbirler, kronolojik sıraya göre aşağıda açıklanmıştır:

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

- ❖ Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) tarafından bedeli ödenecek ilaçlarda uygulanacak indirim oranları Sağlık Uygulama Tebliği'nde ("SUT") beyan edilmektedir.
- ❖ 10 Aralık 2004 tarihinde %4 (6 yaşından küçük referans ilaçlar) ve %11 (6 yaşından büyük referans ilaçlar ve jenerik ilaçlar) olan iskonto oranları, 29 Eylül 2008, 4 Aralık 2009, 11 Aralık 2010, 5 Kasım 2011, 24 Mart 2013 ve 5 Ağustos 2015 tarihli SUT değişiklikleri ve 23 Şubat 2016 tarihli Sağlık Hizmetleri Fiyatlandırma Komisyonu kararı ile farklılaşmıştır.
- ❖ 4 Aralık 2009 tarihli SUT değişikliği ile depocuya satış fiyatı 6,79 TL'nin üzerindeki 20 yıllık olarak belirlenmiş referans fiyatı olmayan ilaçlar ve jeneriği olmayan referans ilaçlarda baz iskontoya ilave olarak %12 iskonto oranı uygulanmasına başlanmıştır.
- ❖ 11 Aralık 2010 tarihli SUT değişikliği ile depocuya satış fiyatı 6,79 TL'nin üzerindeki tüm 20 yıllık ilaçlar, jenerik ve referans ilaçların mevcut iskontolarında %9,5 oranında artış yapılmıştır.
- ❖ 5 Kasım 2011 tarihli SUT değişikliği ile depocuya satış fiyatı 6,79 TL'nin üzerindeki 20 yıllık ilaçlar ile jenerik ilaçların mevcut iskontolarında %7,5, referans ilaçların iskontolarında ise %8,5 oranında artış yapılmıştır.
- ❖ 24 Mart 2013 tarihli SUT değişikliği ile depocuya satış fiyatı 3,56 TL ve üzerinde olan ilaçlara iskonto olarak %7 veya %11 baz iskonto uygulanacağı belirtilmiştir. 20 yıllık ilaçlar için depocuya satış fiyat 3,56 TL (dahil) - 6,78 TL (dahil) arasında olan ilaçlara %7 iskonto, depocuya satış fiyatı 6,79 TL (dahil) - 10,21 TL (dahil) arasında olan ilaçlara %20 iskonto, depocuya satış fiyatı 10,22 TL ve üzerinde, referansı olan ve referansı olmayıp, imalat kartına göre fiyat alan ilaçlara %28 iskonto, depocuya satış fiyatı 10,22 TL ve üzerinde olan, referansı olmayan ilaçlara referans fiyat alana kadar %40 iskonto uygulanacağı belirtilmiştir. Jeneriği olmayan referans ilaçlardan; depocuya satış fiyatı 3,56 TL (dahil) - 6,78 TL (dahil) arasında olan ilaçlara %20 iskonto, depocuya satış fiyatı 6,79 TL ve üzerinde olan ilaçlara %41 iskonto uygulanacağı belirtilmiştir. Jeneriği olan referans ilaçlar ile jenerik ilaçlardan; depocuya satış fiyatı 3,56 TL (dahil) - 6,78 TL (dahil) arasında olan ilaçlara %20 iskonto, depocuya satış fiyatı 6,79 TL ve üzerinde olan ilaçlara %28 iskonto uygulanacağı belirtilmiştir.
- ❖ 5 Ağustos 2015 tarihli SUT değişikliği ile düşük fiyatlı ilaçlarda iskonto kademelerinde kullanılan depocuya satış fiyatları yeni kur doğrultusunda güncellenmiştir. Buna göre; 3,56 TL, 6,78 TL, 10,21 TL baremleri 3,63 TL, 6,93 TL ve 10,42 TL olarak değiştirilmiştir.
- ❖ SGK'nın 23 Şubat 2016 tarihli duyurusu ile Sağlık Hizmetleri Fiyatlandırma Komisyonu kararı gereği kamu kurum iskonto oranlarına esas olan fiyat aralıklarına göre yeni iskonto oranları aynı tarihte yürürlüğe girmiştir. Bu değişikliğe istinaden yeni iskonto oranları ve eşikler aşağıda açıklanmıştır:  
20 yıllık ilaçlardan; depocuya satış fiyatı 3,84 TL (dahil) ile 7,32 TL (dahil) arasında olan ilaçlara; %0, depocuya satış fiyatı 7,33 TL (dahil) ile 11,02 TL (dahil) arasında olan ilaçlara; %10, depocuya satış fiyatı 11,03 TL ve üzerinde olan, referansı olan ve referansı olmayıp imalat kartına göre fiyat alan ilaçlara; %28 , depocuya satış fiyatı 11,03 TL ve üzerinde olan, referansı olmayan ilaçlara ise referans fiyat alana kadar %40 iskonto uygulanır. Jeneriği olmayan referans ilaçlardan; depocuya satış fiyatı 3,84 TL (dahil) ile 7,32 TL (dahil) arasında olan ilaçlara; %10, depocuya satış fiyatı 7,33 TL (dahil) ile 11,02 TL (dahil) arasında olan ilaçlara; %31 depocuya satış fiyatı 11,03 TL ve üzerinde olan ilaçlara; %41 iskonto uygulanır. Jeneriği olan referans ilaçlar ile jenerik ilaçlardan; depocuya satış fiyatı 3,84 TL (dahil) ile 7,32 TL (dahil) arasında olan ilaçlara; %10, depocuya satış fiyatı 7,33 TL (dahil) ile 11,02 TL (dahil) arasında olan ilaçlara; %18, depocuya satış fiyatı 11,03 TL ve üzerinde olan ilaçlara; %28 iskonto uygulanır.
- ❖ Eşdeğer ilaç bedellerinin ödenmesinde, eşdeğer gruptaki en ucuz ilaç bedelinin %22 fazlasına kadar ödeme yapılmaktayken 20 Haziran 2009 tarihli SUT değişikliği ile bu oran %15'e, 5 Kasım 2011 tarihli SUT değişikliği ile %10'a indirilmiştir. 25 Temmuz 2014 tarihli SUT değişikliği ile de bazı eşdeğer gruplarda bant uygulaması tamamen kaldırılmıştır. Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından yapılan duyuru ile 15 adet eşdeğer grupta 1 Ekim 2014 tarihi itibarıyla "Taban Fiyat Uygulaması"na geçilmiş ve gruptaki en ucuz ürün fiyatı kadar ödeme yapılmasına başlanmıştır. Bu uygulama hakkında açılan dava neticesinde söz konusu uygulamanın yürütmesinin durdurulmasına karar verilmiştir. Karar gereğince, taban birim fiyat uygulamasına SGK tarafından 10 Mayıs 2016 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere son verilmiştir.  
2004 yılından beri uygulanmakta olan dışsal referans fiyatlandırma sistemi, 30 Haziran 2007, 3 Aralık 2009 ve 10 Kasım 2011 tarihlerinde yayınlanan Beşeri İlaçların Fiyatlandırılmasına Dair Karar'da değişiklik yapılmıştır. Bu değişiklikler neticesinde jeneriği olan referans ilaçlar ile jenerik ilaçların depocuya satış fiyatları, kayıtlı referans fiyatın %60'ı, 20 yıllık referans ve 20 yıllık jenerik ilaçların depocuya satış fiyatları ise kayıtlı referans fiyatın %80'idir. 10 Temmuz 2015 tarihinde yayımlanan Karar'da Avro değeri hesaplama yöntemi

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

değişmiş ve referans fiyat bildirim dönemi uygulamasına geçilmesine karşın referans fiyat sistemine ilişkin herhangi bir değişiklik olmamıştır.

Karara istinaden, 15 Aralık 2015 tarihinde “Beşeri Tıbbi Ürünlerin Fiyatlandırılmasına Dair Tebliğ” yayımlanmıştır. Tebliğ’e göre referans bildirimleri iki dönem olarak Mart ve Eylül aylarında belirlenen tarihler içerisinde yapılacak ve nihai listeler Mayıs ve Kasım aylarında yayınlanarak 40 gün sonra geçerli olacaktır. Tebliğ’de ayrıca Fiyat Değerlendirme Komisyonu tarafından verilen artış oranlarındaki %15 sınırı kaldırılmış ve bazı ürün gruplarının fiyatlandırma usul ve esaslarında değişiklikler yapılmıştır;

- ❖ İthal eşdeğer ürünlerin satışta olduğu referans ülkelerdeki fiyatları da TL fiyat hesaplamalarında dikkate alınacaktır.
- ❖ Geri ödemesiz imal ürünlerde ve ülkemizde üretilen geleneksel bitkisel tıbbi ürünlerde ilk fiyatlandırmada firma beyanı esas alınacaktır.
- ❖ Yerli ürünlere fiyat avantajı sağlayan uygulamalar yayımlanmıştır (Plazma kaynaklı kan ürünleri, tıbbi mamalar ve enteral beslenme ürünleri, radyofarmasötik ürünler, alerji ürünleri, yetim ürünler, biyobenzer ürünler, hastane ürünleri ve serumlar).

21 Şubat 2016 tarihinde Beşeri Tıbbi Ürünlerin Fiyatlandırılmasına Dair Karar’da düzenleme yapılarak yeni kur doğrultusunda fiyat ve iskonto uygulamalarında kullanılacak baremler güncellenmiştir. Ayrıca eskiden olduğu gibi referans fiyatta %3’ü aşan değişikliklerin TL’ye yansıtılmayacağı maddesi eklenmiştir.

Kurda küçük da olsa yaşanan artışların yanısıra sektörün tüm paydaşlarını desteklemek amacıyla 2016 yılında Ekonomi Koordinasyon Kurulu (EKK) tarafından fiyat ve iskonto uygulamalarında Şubat 2016 tarihinden geçerli olmak üzere iyileştirmeler yapılmıştır.

Düşük fiyatlı ürün gruplarında, perakende satış fiyatlarına (“PSF”) göre değişen yüzdelerde artış verilmiştir.

<b>PSF (TL)</b>	<b>DSF (TL) (*)</b>	<b>Artış Oranı (%)</b>
<b>0,00-1,00</b>	0,00 - 0,68	20
<b>1,01-2,00</b>	0,69 - 1,36	18
<b>2,01-3,00</b>	1,37 - 2,04	16
<b>3,01-4,00</b>	2,05 - 2,72	14
<b>4,01-5,00</b>	2,73 - 3,40	12
<b>5,01-5,13</b>	3,41 - 3,49	10
<b>5,14-5,63</b>	3,50 - 3,83	10
<b>5,64-10,46</b>	3,84 - 7,11(**)	3
<b>10,47-10,77</b>	7,12 - 7,32	3

(\*) : DSF: Depocu Satış Fiyatı

(\*\*) : Yirmi yıllık eşdeğeri olan referans ve eşdeğer ilaçlar için geçerlidir.

24 Şubat 2017 tarih ve 29989 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Beşeri Tıbbi Ürünlerin Fiyatlandırılmasına Dair Karar kapsamında;

- ❖ Fiyat baremlerinin kur değişimi ile otomatik olarak güncelleneceği ifade edilmiştir. Referans fiyat değişimlerine istinaden bildirimler yılda ikiden bire indirilmiş olup, karar sonrası yayınlanan duyuru ile bildirimlerin yılın ikinci yarısında yapılacağı ifade edilmiştir.
- ❖ FDK tarafından kaynak fiyat karşılığına çıkma talepleri onaylanan ürünlerde kur artışından kaynaklanan mahsuplaşma yapılmayacaktır.
- ❖ Komisyonun yetkileri arasında, Karar hükümlerine göre fiyatı belirlenemeyen ürünlerin fiyatlarını belirleme yetkisi eklenmiştir.
- ❖ %3’e kadar olan fiyat düşüşlerinin TL’ye yansıtılmaması maddesi kaldırılmıştır.

**Nükleer Tıp sektörü:**

Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler’in sahip olduğu üretim yeri ruhsatları, ürün lisansları/ruhsatları devam eden Ar-Ge projeleri ve kuruluşun kendi alanında uluslararası bilinirliği finansal tablolarda yer almayan; ancak önemli bilgilerdir.

# **TÜKETİM SEKTÖRÜNDEKİ FAALİYETLER**

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

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri, tüketim ürünleri pazarında yaptığı satış faaliyetleri ile birlikte Eczacıbaşı Girişim markalarının yönetimini gerçekleştirmektedir. 1.200'ün üzerinde ürün çeşidi ile Türkiye'de en fazla perakende kapsamayı gerçekleştiren tüketim ürünleri kuruluşudur.

Dağıtımını yaptığı 20 ürün kategorisinin çoğunda öncü konumdadır. AC Nielsen perakende paneli dağılım verilerine göre, kuruluş kategori bazında %80-%95 kapsama oranı ile Türkiye çapında 14.900 satış noktasına doğrudan, 52.100 satış noktasına ise Eczacıbaşı Girişim Pazarlama ürünlerinden sorumlu özel ve karma bayi ekipleri ile geri kalanı da toptancılar üzerinden olmak üzere toplam 160.000 satış noktasına ulaşmaktadır.

**Islak mendil pazarı:**

Eczacıbaşı Hijyen Ürünleri, özellikle ıslak mendil kategorisinde ilk yerli üretici firmadır. 1994 yılından beri pazara sunduğu yenilikçi ürünlerle önderliğini korumuştur. Satışlarının %50'sinden fazlasını oluşturan ıslak mendil pazarı; 2016 yılında ciroasal olarak %17 oranında büyümüş olup, 2016 yılı sonunda pazar 440 milyon TL'lik bir büyüklüğe ulaşmıştır. 2017 yılında benzer bir büyüme öngörülmektedir. Aynı zamanda ihracat yaptığı ülkelerde de pazarda yenilikçi ve söz sahibi bir yeri vardır.

**Ev dışı tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Profesyonel, 10 Aralık 2015 tarihinde Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri'nin %100 iştiraki olarak kurulmuştur. Ev dışı tüketim pazarına yönelik gıda, temizlik, hijyen ürünleri dahil olmak üzere her türlü ürünün üretim, fason üretim, ithalatı veya yurt içi alım yoluyla tedarikinin sağlanarak yurt içi veya yurt dışı pazarlarda çeşitli tanıtım faaliyetleriyle pazarlanması, ticaretinin yapılması ve bunlara ilişkin olarak danışmanlık dahil her türlü hizmetin verilmesi alanlarında faaliyet göstermektedir.

Ev dışı tüketim pazarında düzenli biçimde pazar payları ölçümüne kısa bir süre önce başlanmış olup, bu konudaki verilerin derinliği henüz istenilen seviyede değildir. Bununla birlikte, yapılan ölçüm çalışmaları Eczacıbaşı Profesyonel'in içinde yer aldığı "kağıt temizlik ürünleri" kategorisinde Marathon ve Selpak Professional markalarıyla pazarda öncü olduğunu göstermektedir. Kimyasal temizlik ürünleri kategorisinde ise, yerel üreticiler ve market markaları bir yana bırakılırsa, Eczacıbaşı Profesyonel sahip olduğu Maratem markasıyla endüstriyel temizlik ve hijyen alanında dünya markası konumunda olan iki büyük firmanın ardından gelmekte ve konumunu her geçen yıl güçlendirmektedir.

**Kuaför ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri, toptan kuaför ürünleri pazarlama sektöründe faaliyet göstermektedir. Saç boyasında öncü konumdadır. Şampuan ve diğer saç bakım ürünlerinde ise 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 pazarda söz sahibidir.

**İşletmenin gelişimi hakkında yapılan öngörüler**

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri'nin iç piyasada hem kendi markalarına yapmakta olduğu yatırımlarına devam ederek hem de yapacağı yeni işbirlikleri ile büyümesini sürdürmesi planlanmaktadır.

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri, kuruluşun uzun geçmişine dayanan mevcudiyetinin korunmasına, ana faaliyet alanı olan perakende tüketim ürünleri pazarına daha fazla yoğunlaşarak, ev dışı pazara yönelik faaliyetlerinin 2015 yılı sonu itibarıyla sonlandırılmasına ve bu amaçla, Kuruluş'un %100'üne sahip olacağı ve esas olarak ev dışı tüketim pazarına yönelik faaliyetlerde bulunmak üzere, "Eczacıbaşı Profesyonel Ürün ve Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş." unvanlı bir anonim şirket kurulmasına karar vermiştir.

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri, 2015 yılında Kocaeli ili Çayırova ilçesi Gebze Organize Sanayi Bölgesi'ndeki fabrikasının arsa dahil bina ile mütemmim cüzlerinin (Betonarme idari, üretim, depo binası, kolonya ve atölye binası vb) ve makine ve teçhizatlarını %100'üne sahip olduğu bağlı ortaklığı konumundaki Eczacıbaşı Profesyonel Ürün ve Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye satış yoluyla devretmiştir.

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri'nin Mart 2017 dönemi net satışları, geçen yılın aynı dönemine göre %9 oranında artmıştır. Önümüzdeki üç yıllık büyümenin, ortalama %14,2 olarak gerçekleşmesi planlanmaktadır.

**Islak mendil pazarı:**

Eczacıbaşı Hijyen Ürünleri, iç piyasada ve yurtdışında yaptığı yatırımlar ve işbirlikleri ile büyümeyi sürdürmeyi planlamaktadır. Kuruluşun Eczacıbaşı Topluluğu'na katılması ile beraber markalara pazarlama yatırımları yapılmaya başlanmış ve devam etmektedir. Bunun sonucunda, marka bilinirliğinin ve dolayısıyla marka gücünün arttığı ve artmaya devam edeceği görülmektedir.

Kaliteli ve güvenli ürünleri ve hizmetleri ile sektörün yol göstericisi ve saygın kuruluşu olmayı sürdürecektir. Uzun yıllardır sektörde öncü olduğu konumunu önümüzdeki dönemdeki gelişmelerle sağlamlaştıracaktır. Talepler bazında kapasite kullanılması ve maliyet düşürücü mahiyette muhtelif markalarda fason ürün üretimi ve satışı yapılmaya devam edecektir.

Mayıs 2014 itibarıyla Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde sanayi arsası satın alınmış olup, Aralık 2014 itibarıyla tesis inşasına başlanmıştır. Eczacıbaşı Hijyen Ürünleri'nin modern üretim tesisi ile Tüketim Ürünleri Grubu'nun Lojistik Merkezi'ni bir arada barındıran yatırım 60.131 bin TL'ye mal olmuş ve Mart 2016 tarihi itibarıyla tamamlanarak faaliyete başlamıştır.

**Ev dışı tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Profesyonel, iç piyasada hem kendi markalarına yapmakta olduğu yatırımlara devam ederek hem de yapacağı yeni işbirlikleri ile büyümesini sürdürmeyi planlamaktadır.

**Kuaför ürünleri pazarı:**

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

**İşletmenin performansını etkileyen ana etmenler, işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve işletmenin bu değişikliklere karşı uyguladığı politikalar**

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Daha önce faaliyetlerini Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri bünyesinde gerçekleştiren ev dışı kullanım pazarına hitaben satış yapan Eczacıbaşı Profesyonel'in tüzel kişilik olması ile birlikte Gebze organize sanayi bölgesindeki üretim fabrikamız Eczacıbaşı Profesyonel şirketine 25 Aralık 2015 tarihinde satılmıştır. Bu satış ile birlikte Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri'nin ana faaliyet alanı olan perakende tüketim ürünleri pazarına daha fazla yoğunlaşarak şirketin performansını gelecek dönemlerde daha da ileriye taşıması planlanmaktadır.

2015 yılı süresince devam ettirilen kurumsal kaynak planlaması yenileme ve iyileştirme projesi kapsamında şirketin bilgi işlem altyapısı tamamıyla yenilenmiş bulunmaktadır. Günümüz pazar şartlarının dinamiklerine daha uygun bir altyapı kurulmuş ve şirketin aktivitelerinin finansal sonuçlarının daha hızlı ve etkin bir biçimde izlenmesi amaçlanmaktadır. Yapılan bu proje 2016 yılı Ocak ayı itibarıyla kullanıma geçirilmiş olup, proje tamamlanmıştır.

**Islak mendil pazarı:**

Eczacıbaşı Hijyen Ürünleri, başta ıslak mendil ve havlu olmak üzere hijyen ve kişisel bakım ürünleri üretmekte ve bu ürünlerin yurtiçi ve yurtdışında pazarlama, satış ve dağıtımını gerçekleştirmektedir.

Eczacıbaşı Hijyen Ürünleri, kişisel ve bebek bakım ürünleri, ıslak havlu, ıslak mendil, makyaj temizleme ürünleri, bebek şampuanı ve kremleri, bebek çamaşır deterjanı ve yumuşatıcıları kategorisinde zengin ürün portföyü ile kendi markalarının (Uni, Unimed, Premax, Şelale) yanı sıra yurt içinde ve yurt dışında seçkin zincir mağazaların markaları için fason üretimler de yapmaktadır. Kuruluşun performansı; ürettiği ürünlerin kategorisinin Türkiye'deki pazar büyümesine, marka ve rekabet gücüne, ihracattaki pazarlarda büyümesine bağlıdır.

## YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

Eczacıbaşı Hijyen Ürünleri, performansını güçlendirmek için ürünlerini tanıtıcı ve kullanımını artırıcı pazarlama faaliyetlerinde bulunmaktadır. Ürün portföyünü geliştirmek için Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmakta ve geliştirdiği ürünleri pazara sürmektedir. Kuruluş pazarladığı ürünlerde yüksek kalite ve inovasyon gücü ile müşteri memnuniyetini ön planda tutmaktadır. Sektöründe teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek, en üstün kaliteyi, en iyi teknoloji ile sunmaya çalışmaktadır. Kuruluş yeni ürünler geliştirip, mevcut ürünlerinin bilgi ve teknoloji birikimi ile yenilenmesi ile üretim ve satış kapasitesini artırmaktadır.

### **Ev dışı tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Profesyonel'in hedeflerini gerçekleştirme yolunda önüne çıkabilecek başlıca risk faktörü, "turizm sektörünü olumsuz yönde etkileyecek ve/veya tüketicilerin dışarıda yeme-içme alışkanlıklarını ertelemelerine neden olabilecek" değişimlerin ev dışı tüketim pazarını olumsuz etkilemesi olarak gösterilebilir. Bu kapsamda, 2016 yılı firmanın içinde yer aldığı ev dışı tüketim pazarı açısından zor bir yıl olmuştur.

Bununla birlikte, ev dışı tüketim pazarında yaşanan bu zorluklar karşısında, Eczacıbaşı Profesyonel öncelikle "müşteri portföyündeki çeşitliliğini artırma" yoluna gitmiş ve turizm sektörüyle daha az bağlantılı olan "alternatif müşteri (kanal) türlerine odaklanma" stratejisi izlemiştir. Ayrıca, yurt içi pazardaki dalgalanmalardan daha az etkilenmek için 2016 yılında "ihracat" olanaklarının çok daha aktif olarak araştırılması yoluna gidilmiş ve şirket içinde bu amaçla ayrı bir ekip oluşturulmuştur. Alınan bu tedbirler sayesinde, Eczacıbaşı Profesyonel pazardaki yerini korumaya çalışmıştır.

2017'nin ilk çeyreğinde ev dışı tüketim pazarının seyri 2016'dan çok daha farklı olmamıştır. Pazar üzerinde önemli bir etkiye sahip olan turizm sektöründeki rakamlar (dış hat yolcu uçuşları, gelen turist sayısı vb) bir önceki yılın aynı döneminin yaklaşık olarak %10 altında gerçekleşmiştir. Ancak; Eczacıbaşı Profesyonel'in ilk üç aydaki performansı bir önceki yılda almış olduğu tedbirler ve izlediği politikalar sonucunda pazardaki gelişmelerden en az şekilde etkilenmiştir. Nitekim, söz konusu üç aylık dönemde Eczacıbaşı Profesyonel bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla satışlarını arttırmış, özellikle kimyasal ürünlerdeki büyüme %17 seviyelerine yakın olarak gerçekleşmiştir. Şirket bu üç aylık dönemde kağıt ve kimyasal ürünler alanında yeni ürünlerini planlarına paralel biçimde pazara sürmüş; ihracat satışlarını geliştirmeye odaklanmış; sektördeki öncü uygulamalardan biri olacak şekilde Uzaktan Eğitim Programı'nı hayata geçirmiş; sahadaki verimliliği arttırmayı hedefleyen bir Satış Otomasyon Sistemi olan Ekipman Takip Projesi'ni devreye alarak sahada uygulamaya başlamıştır.

### **Kuaför ürünleri pazarı:**

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 göz önünde bulundurularak, yeni çıkan ürünleri ithal etmek, kuaförlere seminer 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.

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

### **Tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri'nin ürünlerindeki fiyat artışları enflasyon, rekabet gibi 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.

### **Islak mendil pazarı:**

Ürünlerdeki fiyat artışları enflasyon, rekabet gibi nedenler göz önüne alınarak yapılmaktadır. Satış şartları, dağıtım kanalı ve müşteri gruplarına göre farklılıklar göstermekte ve müşterilerle yapılan sözleşmeler çerçevesinde rakip fiyat ve piyasa koşulları dikkate alınarak oluşturulmaktadır.

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**Ev dışı tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Profesyonel'in ürünlerindeki fiyat artışları enflasyon, rekabet gibi 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.

**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 Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri gerçekleştirmektedir.

**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**

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri'nin 2015 yılı Aralık sonu itibarıyla üretim biriminin Eczacıbaşı Profesyonel'e satış yolu ile devredilmesi nedeni ile üretim tesisi bulunmamaktadır.

**Islak mendil pazarı:**

Eczacıbaşı Hijyen Ürünleri; sahip olduğu markalara ait ürünleri Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde 2016 yılında devreye aldığı modern üretim tesisinde üretmektedir. Uni markası altında yeralan şampuan ve deterjan benzeri likit ürünlerin dolumu Eczacıbaşı Profesyonel tarafından yapılmakta; ayrıca bazı ürünler yetkin firmalara fason olarak üretilmektedir.

**Ev dışı tüketim ürünleri pazarı:**

Üretim tesisinde, tonajı önemli oranda artırılabilecek yeni ürün ve sistem ürünleri üzerine odaklanmıştır. Kuruluş ürünlerine özel geliştirilecek seyreltme ve dozlama sistemleri ile özellikle büyük profesyonel noktalarda müşteri için ekonomik çözümler üretilmiştir. Kalite ve maliyet optimizasyonu çalışmaları sürdürülmektedir.

**Kuaför ürünleri pazarı:**

Tüm ürünler ithal olduğu için üretim yapılmamaktadır.

**Yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetleri**

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri'nin üretim tesislerinin 2015 yılı sonunda bağlı ortaklığı olan Eczacıbaşı Profesyonel'e satış yolu ile devredilmesi ile birlikte araştırma ve geliştirme faaliyetleri söz konusu bağlı ortaklık tarafından yürütülmektedir.

**Islak mendil pazarı:**

Eczacıbaşı Hijyen Ürünleri, yeni ürün konusunda sürekli geliştirme faaliyetinde bulunmaktadır. Kuruluş kaynaklarıyla yapılan Ar-Ge faaliyetleri doğrudan portföye yeni ürün eklemeye ve mevcut ürünleri geliştirmeye dönüktür.

Her yıl yeni ürünler ile ürün portföyünü geliştiren kuruluş, 2016 yılı cirosunun yaklaşık 1/10'unu son bir yılda pazara sunduğu yeni ürün satışlarından gerçekleştirmiştir. Aynı şekilde, 2017 yılında da yeni ürün satışları ciro içerisinde önemli yer tutacaktır.

Sektöründe ilkleri ve yenilikçi ürünleri piyasaya sunmak için sürekli olarak tüketici ihtiyaçlarını ve sektördeki gelişmeleri yakından takip etmektedir. Bilgi, kalite ve teknolojik birikimi sayesinde her sene yeni ürünleri piyasaya sunmaktadır. Teknolojik anlamda yaptığı geliştirmeler ile üretim niteliğinin kalitesini her geçen gün artırmaktadır.

**Ev dışı tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Profesyonel'in üretim tesisi ve Ar-Ge yapısı, belli formülleri dışarıdan satın alma yerine tamamının kuruluş tarafından geliştirilmesi üzerine kurulmuştur.

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**Kuaför ürünleri pazarı:**

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

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

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri'nin 31 Mart 2017 tarihi itibarıyla yaptığı yatırım harcaması 364 bin TL'dir. Dönem içerisinde herhangi bir teşvikten yararlanılmamıştır.

**Islak mendil pazarı:**

Eczacıbaşı Hijyen Ürünleri, Mart 2016'da fabrika yatırımını tamamlamış olup, yeni tesislerinde üretimini sürdürmektedir. Hijyen ve verimlilik standartlarında önemli gelişmelerin sağlandığı yeni tesislerinde yatırım yapmadan üretim kapasitesini arttıracak alt yapıya kavuşmuştur. Eczacıbaşı Hijyen Ürünleri, Mart 2017 döneminde toplam 338 bin TL tutarında yatırım yapmıştır.

**İşletmenin finansman kaynakları ve risk yönetim politikaları**

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri'nde alacaklar, stoklar ve sabit kıymetler ağırlıklı olarak öz kaynaklarla finanse edilmekle birlikte 2012 yılında yeni ofis binası alımı ve ev dışı kullanım kanalında büyümeyi destekleyici yatırımların finanse edilmesi için banka kredisi kullanılmıştır.

Alacaklar, satış kanalı bazında teminatlandırılmaktadır. Müşterilerden teminat olarak gayrimenkul ipoteği veya banka teminat mektubu alınmaktadır. 31 Aralık 2016 tarihi itibarıyla toptancı bayilerindeki alacak riskinin %86'sı mevcut teminatlarla karşılanmıştır.

Kuruluşta yurtdışından yapılan satın almalar peşin olarak yapılmakta olup, kur riski taşınmamaktadır. Ani kur yükselmeleri yakından takip edilerek kur kaynaklı maliyet artışları fiyat artışları ya da tasarruf tedbirleri ile dengelenmektedir. Kuruluş bünyesindeki tüm bölümlerin giderleri bütçe ve fiili karşılaştırmaları ile oransal olarak yapılmakta olup, satış sapmasına paralel gider tasarrufu yapılması beklenmektedir.

**Islak mendil pazarı:**

Eczacıbaşı Hijyen Ürünleri'nde; alacaklar, stoklar ve sabit kıymetler ağırlıklı olarak öz kaynaklar ve kısa vadeli krediler ile finanse edilmekte iken fabrika yatırımında ise uzun vadeli yatırım kredisi de kullanılmıştır.

Yurtdışı satışlar Ekom tarafından 53 ülkeye gerçekleştirilmekte olup, yurt içi markalı ürün satışları Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri tarafından, PL ("Private Label") ürün satışları ise doğrudan kuruluş tarafından gerçekleştirilmektedir. Eczacıbaşı Girişim Pazarlama'nın yurt içindeki etkin ve yaygın dağıtım gücünün kullanılması ile dağıtım nokta sayısında ve satışlarda artış hedeflenmektedir.

Yurt dışı alacakları Ekom tarafından Eximbank sigortası kapsamında, yurt içi alacakları ise Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri tarafından Tüketim Ürünleri Grubunun toplam alacak riski ile aynı düzlemde yönetilmekte ve ortak teminatlar ile güvence altına alınmaktadır.

Yurt dışından ithal edilen ve yurt içinden yabancı para biriminden satın alınan girdiler ile ilgili olarak, kurlardaki ani yükselmelerin döviz cinsinden borçlarda yaratacağı risk, yurtdışı satışlardan alacaklar ile dengelenmeye çalışılmaktadır.

**Ev dışı tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Profesyonel, faaliyetlerini öz kaynakların yanı sıra kısa vadeli borçlanmalarla da finanse etmektedir.

**Kuaför ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri'nin temel finansman politikası işletme sermayesi açığı vermemektir. Ürünler tamamen ithal olduğu için oluşabilecek kur risklerine karşı gerekli görüldüğü durumlarda türev enstrümanlar aracılığıyla önlemler alınmaktadır.

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

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri, alacakların vadesinde tahsil edilememe riskinin ortadan kaldırılması için doğrudan borçlandırma sistemi kullanılmaktadır. Bu sistemin yaygınlaştırılması için çalışmalar devam etmektedir. Alacak riskinin azaltılması amacı ile 2015 yılı itibari ile Alacak Sigortası uygulamasına başlanmıştır ve etkin bir şekilde kullanılmaya devam edilmektedir.

Alacak tahsilatlarının etkinliğinin izlenmesi ile birlikte stok optimizasyonu çalışmaları da yapılmaktadır. Devir hızı nispeten düşük olan stoklar düzenli olarak takip edilmektedir.

**Islak mendil pazarı:**

Eczacıbaşı Hijyen Ürünleri'nin, yurtiçi satışları 2013 yılından itibaren Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri üzerinden gerçekleştirilmektedir. Daha önce büyük ölçüde teminat kapsamı dışında kalan ticari alacakları bu sayede önemli ölçüde güvence altına alınmıştır. Ayrıca; satış vadelerinde gerek satış vade günlerinin kısalması, gerekse peşin satışların oransal olarak artması ile alacak gün sayılarında düşüş meydana gelmiştir. Buna rağmen geçmiş yıl zararlarındaki artış ve yeni fabrika yatırımının finansmanı nedeni ile net finansal borç rakamı artmıştır.

2016 yılında tamamlanan fabrika yatırımının, kira ve lojistik kalemlerinde maliyet tasarrufları sağlayacağı ve izleyen yıllarda karlılığa yansıtacağı öngörülmektedir. 2017 birinci çeyrekte ise %39 büyüme gerçekleşmiştir.

İşletme sermayesi yönünden alacak, borç ve stok günleri ile ilgili iyileşme hedefleri tutularak, faaliyet karı yaratılmasıyla finansal borçların yıllar itibarıyla kademeli olarak düşürülmesi hedeflenmektedir.

**Ev dışı tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Profesyonel, alacakların vadesinde tahsil edilememe riskinin ortadan kaldırılması için Doğrudan Borçlandırma Sistemi (DBS) kullanılmaktadır. Bu sistemin yaygınlaştırılması için çalışmalar devam etmektedir.

Alacak tahsilatlarının etkinliğinin izlenmesi ile birlikte stok optimizasyonu çalışmaları da yapılmaktadır. Devir hızı nispeten düşük olan stoklar düzenli olarak takip edilmektedir.

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

**Kuaför ürünleri pazarı:**

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

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

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri'nin 31 Mart 2017 sonu itibarıyla çalışan sayısı 297 (31 Aralık 2016: 286) kişidir. Kuruluşta herhangi bir toplu sözleşme uygulaması yoktur. Personele sağlanan hak ve menfaatler Eczacıbaşı Topluluğu insan kaynakları uygulamaları paralelindedir.

2013 Ocak ayı itibari ile Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri içerisinde Ev Dışı Kullanım ("EDK") kanalına daha fazla odaklanabilmek için Eczacıbaşı Profesyonel organizasyonu kurulmuştur. Bu organizasyona liderlik edecek Genel Müdür ile beraber ilgili pazarlama departmanı kurulmuş, diğer departmanlardaki kadrolar arttırılarak EDK kanalından daha büyük bir pazar payı elde etmek amaçlanmaktadır. Bu kadrolar Eczacıbaşı Profesyonel şirketinin kurulması ile birlikte 2016 yılı başında Eczacıbaşı Profesyonel'e devrolmuştur.

**Islak mendil pazarı:**

31 Mart 2017 tarihi itibarıyla Eczacıbaşı Hijyen Ürünleri'nin çalışan sayısı 222 (31 Aralık 2016: 248) kişidir. Kuruluşta herhangi bir toplu sözleşme uygulaması yoktur. Personele sağlanan hak ve menfaatler Eczacıbaşı Topluluğu insan kaynakları uygulamaları paralelindedir.

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

---

**Ev dışı tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Profesyonel'in 31 Mart 2017 sonu itibarıyla çalışan sayısı 157 (31 Aralık 2016: 157) kişidir. Kuruluşta herhangi bir toplu sözleşme uygulaması yoktur. Personele sağlanan hak ve menfaatler Eczacıbaşı Topluluğu insan kaynakları uygulamaları paralelindedir.

**Kuaför ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri'nde herhangi bir toplu sözleşme uygulaması yoktur. Personele sağlanan hak ve menfaatler Eczacıbaşı Topluluğu insan kaynakları uygulamaları paralelinde olup; 31 Mart 2017 tarihi itibarıyla Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri'nde toplam 19 (31 Aralık 2016: 19) çalışan vardır.

**Merkez dışı örgütlerin olup olmadığı hakkında bilgi**

**Tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri'nin merkez dışında, 4 bölgede satış ofisi bulunmaktadır.

**Islak mendil pazarı:**

Eczacıbaşı Hijyen Ürünleri'nin merkez dışında örgütü bulunmamaktadır.

**Ev dışı tüketim ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı Profesyonel'in merkez dışında, Gebze'de kurulu fabrikası ile toplam 5 bölgede satış ofisi bulunmaktadır.

**Kuaför ürünleri pazarı:**

Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri'nin merkez dışında örgütü bulunmamaktadır.

# **GAYRİMENKUL FAALİYETLERİ**

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

**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. 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 çeşitlenmesi beklentisi,
- ❖ Boş zamanları değerlendirmede alışverişin diğer aktivitelerle rekabeti,
- ❖ Rakip alışveriş merkezlerinde yeni açılan dünyaca ünlü zincir restoranlar.

Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar, 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.

Kanyon ve Kanyon Ofis binası, İngiltere’de ve dünyada yaygın olarak kullanılan uluslararası “BREEAM In - Use” sertifikası kriterlerini yerine getirerek 2012 yılı Eylül ayında sertifikayı almaya hak kazanmıştır. Kanyon “BREEAM In - Use” kriterleri doğrultusunda; malzeme, enerji, su, sağlık - konfor, arazi kullanımı - ekoloji, atık yönetimi ve ulaşım alanlarında değerlendirilerek bina yönetiminde “Excellent” (Mükemmel) sertifikasına layık görülmüştür. Dünyada şimdiye kadar alınmış 192 adet “BREEAM In - Use” sertifikasının 15’i bina yönetiminde excellent derecesinde olup, Kanyon ve Kanyon Ofis binaları dünyada 16’ıncı, Türkiye’de ise Alışveriş merkezi ve Ofis binası kategorilerinde “Excellent” sertifikasına sahip ilk bina olmuştur.

Kanyon, işletmeye alınmış binalar için uygulanan “BREEAM” kriterleri doğrultusunda tasarım, bina yönetimi ve çevresel performans açısından yapılan değerlendirmeler sonucunda “Olağanüstü” seviyesindeki sertifikayı Türkiye’de alan ilk ticari bina olarak büyük bir başarıya imza atmıştır. Türkiye’de bina yönetimi alanında bu seviyede sertifika alan ilk ticari yapı olan Kanyon, mağaza, ofis, rezidans gibi çok amaçlı kullanıma yönelik binalar arasında Londra’da gerçekleşen “BEST OF BREEAM 2016” ödül töreninde “BREEAM Retail In - Use” kategorisinde diğer adayları geride bırakarak ödüle layık görülmüştür.

İSO 14001 çevre yönetim sistem sertifikasının alınması, 100 panellik güneş enerjisi sisteminin ardından kojenerasyon sisteminin devreye alınması, LED aydınlatmalarının yaygınlaştırılması, akustik ölçümlene ve izolasyonlar, davlumbaz egzost sistemine karbon filtre yapılması ile İTÜ Enerji Enstitüsü işbirliği gibi çalışmalar ile sürekli iyileşmeler yapan Kanyon, “Mükemmel” seviyesindeki sertifikasını, bu alanda en üst seviye olan “Olağanüstü” düzeyine çıkararak Türkiye’de bina yönetimi alanında bu seviyede sertifika alan ilk ticari yapı olmuştur.

Sürdürülebilirlik konusunda verdiği önemi her fırsatta farklı projeler uygulayarak ön plana çıkan Kanyon, 2016 yılında çevresel sorumluluk bilinciyle sürdürülebilirlik projelerine bir yenisini daha eklemiştir. Organik atıkların biyolojik yollarla ayrıştırılmasını sağlayan kompost makinesi kullanılmaya başlanmış, kompostlaştırma sistemi sayesinde çöp konteyneri sayıları azalırken, çöp sahalarındaki atık miktarları önemli ölçüde azalmıştır.

Kanyon, içerisinde bulunan işletmelerden çıkan atık yemekleri geri dönüşüme kazandırarak senede 26 ton çöpü atık sahalarına gönderilmemesini sağlamanın yanısıra atmosfere de en az 104 ton karbondioksit salmamıştır. Bu işlem sayesinde yıllık 6,5 ton gübre çıktısı elde etmek hedeflenmektedir.

Kanyon, kuruluşundan bu yana aldığı ödüllere İnsan Kaynakları alanında iki önemli ödülü daha eklemiştir. Çözüm ortaklarımızın çalışanlarının da dahil olduğu, yaklaşık 500 kişiyi kapsayan kurumsal kültür ve iletişim alanında gelişim projesi “Kanyonca”, Amerika’da The Stevie Awards tarafından Gayrimenkul sektöründe “En İyi İşveren” kategorisinde Altın, “Çalışan Bağlılığı” kategorisinde Bronz madalya ile ödüllendirilmiştir.

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**Gayrimenkul geliştirme:**

Eczacıbaşı Gayrimenkul Geliştirme ve Yatırım, 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 Gayrimenkul" markasını oluşturmaktır.

**İşletmenin gelişimi hakkında yapılan öngörüler**

**Kanyon:**

Kanyon'da mağaza doluluk oranı %98, ofislerde doluluk oranı ise %94'dür. Kanyon'a potansiyeli yüksek olan markaları yerleştirmek ve marka karmasını güçlendirmek üzere çalışmalar devam etmektedir. Kısa süreli Pop-up mağazaları ve stand kiralalamaları da gerçekleştirilerek yeni markalara yer verilmektedir.

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, yeni trend ve deneyimlerle misafirlerini şaşırtacak şekilde oluşturulmuştur.

Reklamlar temelde etkinliklere yönelik tasarlanmış olup, etkinliklerden faydalanılarak PR ("Public Relations - Halka İlişkiler") imkanları değerlendirilmektedir. CRM ("Customer Relationship Management" - "Müşteri İlişkileri Yönetimi") çalışmaları geliştirilerek devam etmektedir. Kanyon imaj kampanyası kapsamında SKYLIFE ve diğer dergi ilanları devam etmektedir.

**Gayrimenkul geliştirme:**

Eczacıbaşı Gayrimenkul Geliştirme ve Yatırım, Ormanada projesinde proje yönetiminin yanı sıra ana yüklenici olarak da yer almıştır. Söz konusu bu gelişmenin gerek kuruluşun bilgi birikimi gerekse finansal durumu açısından olumlu etkileri olmuştur.

**İşletmenin performansını etkileyen ana etmenler, işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve işletmenin bu değişikliklere karşı uyguladığı politikalar**

**Kanyon:**

Farklı bölgelerde açılan yeni AVM'ler, sektördeki rekabeti artırmıştır. Kanyon artan rekabete karşı farklılık yaratmaya ve sadık bir müşteri kitlesini kendine çekmeye devam etmektedir. Artan rekabet ve ekonomik dalgalanmalara karşı pazarlama planı zenginleştirilmekte ve optimum stand kiralama bedelleri uygulanarak bu alandaki faaliyet artırılmaya çalışılmaktadır.

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

<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<b>ZAYIF YÖNLER</b>
Merkezi konum / Yazın hava koşullarından dolayı tercih edilme	Kışın olumsuz hava koşullarından etkilenme
Farklı mimari tasarım	Yoğun trafik
Açık havada alışveriş	
Eğlence, kültür ve sanat unsurlarının ağırlığı	
Ünlü şeflerin yer aldığı restoranlar	
<b>FIRSATLAR</b>	<b>TEHDİTLER</b>
Yakın çevredeki çalışan kesim yoğunluğu	Açılan yeni AVM'ler
Yüksek gelir bölgesi	Terör olaylarının tüketici davranışlarına etkisi
	Turizm sektöründeki zayıflama

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

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

titizlikle değerlendirmelerine neden olmaktadır. Boşalan mağazaların yerine, Kanyon'a müşteri çekme ve trafik yaratma potansiyeli yüksek olan markaları yerleştirmek, Pop-up mağazalar ile marka karmasını güçlendirmek üzere çalışmalar devam etmekte olup, marka karmasındaki boşluklar giderilmiştir.

Kanyon, düzenli aktiviteler ile müşterilerin sürekli tercih ettikleri AVM konumunda olup, yapılan sanat etkinlikleri, konserler, çocuklara yönelik yapılan çalışmalar, dijital pazarlama ve sosyal medya projeleri, gençlere yönelik organizasyonlar ve alışveriş kampanyaları bunların belli başlı örnekleridir.

Sosyal sorumluluk bilincinde WWF, Lösev, Greenpeace gibi kuruluşlara stand imkanı verilmektedir. Düzenlenen çeşitli etkinliklerin gelirleri TOG'a bağışlanmaktadır. Mağazaların Kanyon için çok önemli birer paydaş olduğu düşünüldüğünden Kanyon imajına katkı sağlayabilecek her türlü mağaza etkinliği desteklenmektedir.

Kanyon'u mobil telefonlara taşıyan uygulaması IOS ve Android telefonlarda 2016 Kasım ayından itibaren yenilenmiş versiyonu ile devreye alınmıştır.

Kenynın karakteri ve proje çalışması ile ICSC (Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi) tarafından ICSC Solal Marketing Awards (ICSC Solal Pazarlama Ödülleri) 2016'da Brand Awareness & (Re)Positioning (marka bilinirliği ve yeniden konumlandırma) kategorisinde gümüş ödül kazanılmıştır.

Digital Age Mobile Marketing Association Türkiye işbirliği ile yılda iki kez gerçekleştirilen "Yılın Dikkat Çeken Mobil Uygulamaları" anketine göre Kanyon uygulamaları, Alışveriş Merkezleri kategorisinde en çok indirilen uygulamalar olarak diğer alışveriş merkezi uygulamalarını geride bırakmıştır. Kanyonfit, Kanyon uygulaması ve WeBubble'ın başarısı bir kez daha kanıtlanmıştır.

**Gayrimenkul geliştirme:**

Eczacıbaşı Gayrimenkul Geliştirme ve Yatırım'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. Kuruluş yüksek kalite anlayışı, farklı mimari tasarımları ve marka yaratma iddiasında olan projeleri ile farklı konumunu sürdürecektir.

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

**Kanyon:**

Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar'ın 31 Mart 2017 tarihi itibarıyla Kanyon ofis ve alışveriş merkezinden elde ettiği toplam kira geliri 18.957 bin TL'dir (31 Mart 2016: 17.377 bin TL). 2006 yılı başlangıç olmak üzere kiralama sürelerinin 5 - 10 yıl arasında yapılmış olması nedeniyle önümüzdeki dönemlerde kira gelirinde sözleşmeler çerçevesinde artış olacaktır.

**Ormanada:**

Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar, 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 üzerinde toplam 90 bin m<sup>2</sup> inşaat yapılmış olup, tamamlanan bu proje konut ağırlıklı olmakla birlikte, kısmen ticaret alanları da mevcuttur. Tüm binaların (konut ve ticari üniteler) yapı kullanım izin belgeleri alınmıştır.

- ❖ Uluslararası bilgi ve deneyime sahip Torti Gallas and Partners, Kreatif Mimarlık ve Rainer Schmidt Landscape Architects işbirliğiyle yaratılan Ormanda'da yer alan konutların büyüklükleri 170 ile 700 metrekare arasında olup, birim konut satış fiyatları yaklaşık 500 bin ABD Doları ile 2,7 milyon ABD Doları arasında değişmektedir.
- ❖ Ormanada'da 188 adet villa ile 85 adet sıra ev olmak üzere 273 adet konut bulunmakta olup, 1'inci Fazda 150 adet, 2'nci Fazda ise 123 adet konut vardır.
- ❖ 31 Mart 2017 itibarıyla, 1. Fazdaki konutların toplam 122 adedi, 2. Fazdaki konutların da toplam 89 adedi satılmıştır.

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

- Birinci fazdaki konutların teslimlerine 2013 yılı Nisan ayından itibaren başlanmış olup, 31 Mart 2017 tarihi itibarıyla 122 adet konutun;
- İkinci fazdaki konutların teslimlerine 2013 yılı Aralık ayından itibaren başlanmış olup, 31 Mart 2017 tarihi itibarıyla 87 adet konutun teslimi ve devri yapılmıştır.

**Gayrimenkul geliştirme:**

Eczacıbaşı Gayrimenkul Geliştirme ve Yatırım'ın faaliyet gelirlerini hizmet sözleşmeleri ile yönetimini üstlendiği projelerden sağlanan gelirler oluşturmaktadır. 2017 yılı hasılatı büyük ölçüde Ormanada projesi kapsamında yürütülen ilave işler ve satış pazarlama koordinasyon hizmet gelirlerinden oluşmuştur.

**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**

**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.

**Gayrimenkul geliştirme:**

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

**Yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetleri**

**Gayrimenkul geliştirme:**

Eczacıbaşı Gayrimenkul Geliştirme ve Yatırım'ın gayrimenkul geliştirme sözleşmesi kapsamında yürütmekte olduğu Kartal'daki arazi geliştirme çalışmaları devam etmektedir. Topluluğun gayrimenkul alanındaki ayrıcalıklı projeler geliştirmek yönündeki yaklaşımına uygun nitelikte proje arayışı, iş geliştirme departmanı tarafından sürdürülmektedir.

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

**Gayrimenkul geliştirme:**

Eczacıbaşı Gayrimenkul Geliştirme ve Yatırım'ın 2017 yılında yürüttüğü projeler arasında kendisinin yatırımcı konumunda bulunduğu proje bulunmamaktadır ve herhangi bir teşvik kullanımı söz konusu değildir.

**Diğer gayrimenkul geliştirme yatırımları:**

**Ayazağa, Cendere Vadisi, Kentsel Dönüşüm Alanı**

Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri'nin 2016 yılı yarısına kadar üretim faaliyetlerini sürdürdüğü Ayazağa'daki tesisler ile yönetim binası Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar'a ait olup, bu tesislerden kira geliri elde etmektedir. Söz konusu arsa; Ayazağa, Cendere Vadisi, Kentsel Dönüşüm Alanı içerisinde olup, Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri bu tesislerdeki üretimini 30 Haziran 2016'da sonlandırmıştır. Eczacıbaşı-Baxter'in bu kararı sonucunda; Koçak ile 18 Ekim 2016 tarihinde sözleşmesi serum üretim tesislerinin 31 Aralık 2017 tarihine kadar kullanılmasına ilişkin bir Kira Sözleşmesi imzalanmıştır. Kira Sözleşmesi uyarınca aylık kira bedeli 325 bin TL'dir (Tesis; Koçak'a 1 Kasım 2016 tarihinde teslim edilmiş, kira bedeli ödemeleri bu tarihten itibaren başlamıştır).

Şirketimiz 10 Nisan 2015 tarihinde Ayazağa mevki Cendere yolu üzerinde bulunan ve halen Koçak'a kiralanan üretim tesislerinin bulunduğu gayrimenkulüne sınır konumdaki Yeni Tekstil Sanayi A.Ş.'ne ait hisselerin tamamını satın almıştır. Şirketimiz Yeni Tekstil Sanayi A.Ş.'yi tüm aktif ve pasifi ile birlikte bir bütün halinde "devir alması" suretiyle "kolaylaştırılmış usulde birleşmesi" işlemi Sermaye Piyasası Kurulu'nun 13 Kasım 2015 tarih ve 31/1396 sayılı kararı ile onaylanmış olup, 7 Aralık 2015'de Ticaret Sicili'nde tescil olmuştur.

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

## YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

### Diğer yatırımlar

Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar'ın gayrimenkul geliştirme alanında yaptığı diğer yatırımların özeti aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Satın alma tarihi	Mevkii	Parsel	Yüzölçümü (m <sup>2</sup> )	Satın alma bedeli (Bin TL)
29.06.2015	Silivri	21 adet tarla	265.930	16.425
01.12.2015	Silivri	No. 308	8.500	765
01.03.2016	Silivri	No. 1985	5.250	484
07.06.2016	Silivri	No. 2007	685.026	67.995
			<b>964.706</b>	<b>85.650</b>

### İşletmenin finansman kaynakları ve risk yönetim politikaları

#### Gayrimenkul geliştirme:

Eczacıbaşı Gayrimenkul Geliştirme ve Yatırım, tüm giderlerini kendi faaliyet gelirlerinden karşılamaktadır. Faaliyet gelirleri ise, danışmanlık ve arazi geliştirme konularında yapılmış olan sözleşme gelirleri ile tamamlanan Ormanada Projesi'ndeki ilave işlerin gelirlerinden oluşmaktadır.

### İşletmenin finansal yapısını iyileştirmek için alınması düşünülen önlemler

#### 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.

#### Gayrimenkul geliştirme:

2017 yılında kuruluşun daha önceki yıllarda müteahhitliğini üstlendiği Ormanada projesinde yapılacak ilave işlerden elde edilecek gelirler ve bunun yanında gayrimenkul geliştirme faaliyetleri kapsamında verilen hizmetler karşılığı elde edilecek gelirler neticesinde işletmenin finansal yapısının güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

### Personel ve işçi hareketleri, toplu sözleşme uygulamaları, personel ve işçiye sağlanan hak ve menfaatler

#### Gayrimenkul geliştirme:

Eczacıbaşı Gayrimenkul Geliştirme ve Yatırım'ın 31 Mart 2017 tarihi itibarıyla çalışan sayısı 14 (31 Aralık 2016: 14) kişi olup, toplu sözleşme uygulaması yoktur. Personele sağlanan hak ve menfaatler Eczacıbaşı Topluluğu insan kaynakları uygulamaları paralelindedir.

### Merkez dışı örgütlerin olup olmadığı hakkında bilgi

#### Gayrimenkul geliştirme:

Eczacıbaşı Gayrimenkul Geliştirme ve Yatırım'ın merkez dışında Ormanada projesi kapsamında şantiye ofisi bulunmaktadır.

## **DIĞER FAALİYETLER**

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

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

**Seramik kaplama pazarı:**

Eczacıbaşı Yapı Grubu bünyesinde Karo grubu; Vitra ve Villeroy&Boch markaları ile stratejik pazar olarak seçtiği başta Türkiye olmak üzere Almanya, Fransa, İngiltere ve Rusya pazarlarında önemli pazar oyuncularından biridir. Bunun yanında dünya çapında bir çok ülkeye satış gerçekleştirmektedir.

**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.

**İşletmenin gelişimi hakkında yapılan öngörüler**

**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.

Türkiye iç pazarında, bir önceki yılın aynı dönemine göre düşen konut satışına paralel olarak konut stoğu artmaktadır. Yurtiçi satış ve sipariş girişlerinde gözlenen yavaşlama bunu teyit eder niteliktedir. Buna karşın; orta ve uzun vadede olumlu etkisi beklenen başlıklar arasında; Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın her yıl belli bir sayıda binanın deprem tedbirleri amacıyla kentsel dönüşüm kapsamında yenilenmesi yönündeki teşvikleri sektörü pozitif yönde etkileyecektir. Vitra Karo'nun stratejik pazarları içerisinde yer alan Almanya'da Yapı Market Kanalı'nda yeni müşterilere girilmesiyle pazar payının artırılması beklenirken, Toptan Dağıtım Kanalı'nda yeni lanse edilen ürün portföyüyle satış artışı hedeflenmektedir. Orta Avrupa'da yeni müşteri kazanımı ve yeni ürün portföyü etkisiyle iş hacmi büyümektedir. Diğer bir stratejik pazar olan Rusya'da üretim tesisinin yer almasının avantajını daha fazla kullanmak üzere, Rusya Pazar beğenisine hitap eden yeni geliştirilen ürün portföyüyle satış artışı hedeflenmektedir.

Verimliliği ve karlılığı artırmak için; İstanbul - Tuzla'da kurulu bulunan Mozaik Karo Fabrikası, yerel yönetim tarafından alınan "üretim tesislerinin şehir dışına çıkarılması" kararı gereği Bozüyük Fabrika Yerleşkesi içerisinde taşınmıştır, böylelikle Türkiye'deki tüm fabrikaların aynı yerleşke içerisinde yer almasının verimlilik artışı sağlaması beklenmektedir. Maliyet fiyatlarında beklenenin üzerinde artış gösteren bazı hammaddelerin yerine daha uygun maliyetli ikame malzemelerin kullanılabilmesi için geliştirme çalışmalarına devam edilmekte olup, doğalgaz ve elektrik fiyatlarında olması beklenen artışın etkisini azaltabilmek için maliyet iyileştirme çalışmaları diğer alanlarda da sürdürülmektedir. Ayrıca, faaliyet giderlerinde yapılacak kontrollü harcamalar ve tasarruf tedbirleri ile amortisman öncesi faaliyet karının artırılması yönünde çalışmalar devam etmektedir.

**Dışsatım hizmetleri:**

Ekom, Eczacıbaşı Topluluğu'nun dışsatım faaliyetlerinin gelişimine paralel olarak işlem hacmini yükseltmektedir.

**İşletmenin performansını etkileyen ana etmenler, işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve işletmenin bu değişikliklere karşı uyguladığı politikalar**

**Seramik kaplama pazarı:**

Vitra Karo'nun satışlarının çoğunluğu yurtdışı pazarlara yapılmaktadır. Alımlarının çoğunluğu ise yurtiçi kaynaklıdır. Finansman giderleri içerisinde döviz bazlı kredilerin kur etkisi de yer almakta olup, kurlardaki pozitif veya negatif değişiklikler mali sonuçlarına direkt etki etmektedir. Yurt içi piyasa koşulları ve rekabet nedeniyle maliyet artışlarının direkt fiyatlara yansıtılmaması faaliyet karlılığını düşürmektedir.

Yurtdışı üretim tesislerinde verimlilik ve üretim artışı projeleri yapılmakta; ayrıca yurtdışı pazara daha fazla yoğunlaşarak şirketin performansını gelecek dönemlerde artırmaya yönelik çalışılmaktadır. Üretim sürecinin basitleştirilerek maliyetlerin düşürülmesi, tedarik zincirinde kaynakların verimli kullanılarak maliyet avantajı sağlanması, satış portföyünde karlılığı yüksek ürünlere yönelerek karlılığı az ürünlerin azaltılması konusunda çalışmalar yürütülmektedir.

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**Dışsatım hizmetleri:**

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 finansal sonuçlarına doğrudan yansımaktadır.

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

**Seramik kaplama pazarı:**

2017 yılı ilk üç aylık dönem sonunda Karo Grubu konsolide brüt karlılığı, TL bazda geçen yılın aynı dönemine göre %8 olarak gerçekleşmiştir.

**Dışsatım hizmetleri:**

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

**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**

**Seramik kaplama pazarı:**

Vitra Karo'nun ürün portföyü ebatlar itibarıyla geniş bir yelpazeye sahiptir. Kuruluş halen, yurtdışı iştirakler ile birlikte ürün ebat çeşitliliğine bağlı olarak değişen 32 - 34 milyon m2 üretim kapasitesine ve buna bağlı olarak %90 - 95 arası kapasite kullanım oranına sahiptir. Her yıl yaklaşık 8 - 10 kadar yeni ürün imalatına başlanmaktadır.

**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 ölçümler düzenli olarak yapılmaktadır.

**Yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetleri**

**Seramik kaplama pazarı:**

Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu bünyesinde Bozüyük'te, Vitra Karo ve Eczacıbaşı Yapı Ürünleri için hizmet veren Ar-Ge tesisi kurulması çalışmaları tamamlanmış olup, Yapı Ürünleri Grubu'nun "İnovasyon Merkezi" olarak faaliyet gösteren tesis 2011 Mayıs ayından itibaren faaliyetlerini sürdürmektedir. Karo tarafında özellikle maliyet düşürücü ikame hammadde ve malzeme kullanımı konusundaki çalışmalar devam etmektedir.

**Dışsatım hizmetleri:**

Ekom'un Ar-Ge faaliyeti bulunmamaktadır.

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

**Seramik kaplama pazarı:**

Tamamı 42 milyon Avro olarak gerçekleşen Rusya Karo Seramik fabrikası Karo Grubu satışlarının tutarsal olarak %5,3'ünü karşılamaktadır.

Bozüyük'te 10. Fırın hattının revizyonunun kullanıma alınabilmesi için alınan 4,7 milyon TL tutarındaki 23 Aralık 2014 tarih ve 117194 no'lu yatırım teşvik belgesi Bakanlık tarafından onaylanmış olup, belge kapsamında alımlar devam etmekte olup, belge bitiş tarihi 25 Kasım 2017'dir.

**Dışsatım hizmetleri:**

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

**YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**İşletmenin finansman kaynakları ve risk yönetim politikaları**

**Seramik kaplama pazarı:**

Vitra Karo'nun 2017 yılı ilk üç aylık döneminde satışlarının yarıdan fazlası yurtdışı satışlardan oluşmaktadır. Gelirlerinin büyük kısmı dövizle endeksli olduğu için finansman ihtiyaçlarını da döviz kredilerinden karşılamaktadır. Buna ek olarak, gerek görülen durumlarda risk düşürücü finansal enstrümanlardan (forward, collar gibi) 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.

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

**Seramik kaplama pazarı:**

Vitra Karo, gelirlerinin yurtiçi pazarla sınırlı kalmaması adına büyümeye yönelik yatırımlarını yurtdışı pazarlarda gerek satın alma, gerekse yeni şirketler kurma şeklinde devam ettirmektedir. Devam eden yatırımları nedeniyle finansman ihtiyacı artan şirket, maliyetlerin düşürülmesi ve net işletme sermayesi ihtiyacının azaltılmasına yönelik tedbirler geliştirmektedir.

**Dışsatım hizmetleri :**

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

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

**Seramik kaplama pazarı:**

Vitra Karo'da 31 Mart 2017 tarihi itibarıyla iştirakleri ile birlikte toplam mavi ve beyaz yakalı olarak 2.403 (31 Aralık 2016: 2.340) kişi (taşeronlar hariç) 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. Vitra Karo'da beyaz yakalı çalışan ücret artışları grup politikası gereği ikinci çeyreğin başında yapılmıştır. Mavi yakalı personelin ücret artışları toplu iş sözleşmelerine göre yapılmaktadır.

**Dışsatım hizmetleri:**

Ekom'un 31 Mart 2017 sonu itibarıyla çalışan sayısı 19 (31 Aralık 2016: 19) kişi olup, toplu sözleşme uygulaması yoktur. Personele sağlanan hak ve menfaatler Eczacıbaşı Topluluğu insan kaynakları uygulamaları paralelindedir.

**Merkez dışı örgütlerin olup olmadığı hakkında bilgi**

**Seramik kaplama pazarı:**

Vitra Karo'nun yurtiçinde İstanbul ve Bilecik/Bozüyük'te, yurtdışında ise iştiraklerine ait Rusya, Almanya ve Fransa'da fabrikaları mevcuttur.

**Dışsatım hizmetleri:**

Ekom'un merkez dışında örgütü bulunmamaktadır.

**YÖNETİM KURULU**