

Araştırma Makalesi/ Research Article

Türkiye'de Bir Kurumsal Girişimcilik Örneği: Eczacıbaşı Firması ve Nejat F. Eczacıbaşı Dönemi (1942- 2002)

Orhan Çakmak*

(ORCID: 0000-0002-3759-4186)

Makale Gönderim Tarihi

01.10.2024

Makale Kabul Tarihi

26.12.2024

Atıf Bilgisi/Reference Information

Chicago: Çakmak, O., "Türkiye'de Bir Kurumsal Girişimcilik Örneği: Eczacıbaşı Firması ve Nejat F. Eczacıbaşı Dönemi (1942- 2002)", *Vakanüvis-Uluslararası Tarih Araştırmaları Dergisi*, 9/ Özel Sayı: Dr. Selma Pehlivan'a Armağan (2024): 1810-1855.

APA: Çakmak, O. (2024). Türkiye'de Bir Kurumsal Girişimcilik Örneği: Eczacıbaşı Firması ve Nejat F. Eczacıbaşı Dönemi (1942- 2002). *Vakanüvis-Uluslararası Tarih Araştırmaları Dergisi*, 9 (Özel Sayı: Dr. Selma Pehlivan'a Armağan), 1810-1855.

Öz

Sosyo-ekonomik yapının kamu politikalarıyla baskı altına alınarak millileştirilmeye çalışıldığı dönemin, İzmir'de memurluktan ayrılarak ticari hayatına başlayan İttihatçı Süleyman Ferid Bey'in en büyük oğlu olan Nejat Ferit Eczacıbaşı'nın girişimcilik faaliyetlerinin, siyasi gelişmelerine göre analiz edilmesi, çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Eczacıbaşı firmasının faaliyetlerinin, dönemin kamu politikalarının değişim/dönüşümünü nasıl tasvip ettiği ve bu politikalara göre girişimcilik faaliyetlerini nasıl yönlendirdiği, gerekçeleri ile birlikte incelenmektedir. Bu incelemeler sırasında, dönemsel iktisadi yapının temel karakteristik özellikleri tespit edilmekte ve Eczacıbaşı firmasının bu yapıya nasıl uyum sağladığı veya bu politikaları nasıl içselleştirdiği

* Dr. Araştırmacı, Türkiye, orhan.cakmak@orhinvest.com.

Ph. D., Independent Researcher, Turkey.

ortaya konulmaktadır. Ekonomi politikalarının muhtevasında ve uygulanışında bir değişiklik meydana geldiği zaman, girişimciler bu farklılığa uyum sağlamanın bir yolunu en kısa zamanda elde etmişlerdir. Eczacıbaşı firması da devlet ve iş dünyasının girift, müphem ve kendine özgü bu ilişkilerine iştirak etmiş hatta önemli görevler üstlenmek için İttihatçı Süleyman Ferid Bey döneminde olduğu gibi, "Mektepli Türk Müteşebbis"i olan Nejat Bey döneminde de her zaman için nasıl ve ne şekilde hazır oldukları, bu çalışmada ifade edilmektedir. İktisadi örgütlenme tarzı ile girişimcilik faaliyetleri arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu, Eczacıbaşı firmasının girişimcilik faaliyetlerinin dönemsel analizinden anlaşılmaktadır. Çalışmanın en önemli çıktısı ise yurtdışı eğitimi ile tecrübe ettiği kurumsal girişimcilik sürecinin başlatılması gerekliliğinin farkında olan Nejat Bey'in, ailesinin başardığı süreci ve mekânı kullanmayıp İstanbul'u tercih etmesinin sosyal, siyasal ve ekonomik nedenlerinin izahatıdır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Girişimcilik, Girişimcinin Mevzilenmesi, Eczacıbaşı Firması'nın İstanbul'daki Faaliyetleri, Türkiye'nin Eczacıbaşı, Nejat Ferit Eczacıbaşı.

An Example of Corporate Entrepreneurship in Turkey: The Eczacıbaşı Company and the Nejat F. Eczacıbaşı Period (1942- 2002)

Abstract

The scope of this study is to analyze the entrepreneurial activities of Nejat Ferit Eczacıbaşı, the eldest son of the Unionist Mr. Süleyman Ferid, who left his civil service in İzmir and started his commercial life in the period when the socio-economic structure was suppressed and nationalized by public policies, according to the political developments of the period. The activities of Eczacıbaşı's firm are analyzed along with the reasons of how he approved of the change/transformation of the public policies of the period and how he directed his entrepreneurial activities according to these policies. In this research, the main characteristics of the economic structure of the period are identified and how Eczacıbaşı firm adapted to this structure or internalized these policies is revealed. Whenever there is a difference in the content and implementation of economic policies, entrepreneurs have quickly found a way to adapt to this difference. The Eczacıbaşı firm has also participated in this grift, ambiguous and idiosyncratic relationship between the state and the business world, and this study shows how and in what way it has always been ready to take on important tasks, both during the period of the Unionist Mr. Süleyman Ferid and during the period of Mr. Nejat, the "Turkish entrepreneur scholar". The periodic analysis of the entrepreneurial activities of Eczacıbaşı shows that there is a direct proportional relationship between the style of economic organization and entrepreneurial activities. The most important result of the

study is the explanation of the social, political and economic reasons why Mr. Nejat, who was aware of the necessity of initiating the process of corporate entrepreneurship that he had experienced with his education abroad, chose Istanbul instead of using the process and location that his family had achieved.

Keywords: Corporate Entrepreneurship, Positioning the Entrepreneur, Eczacıbaşı Company Activities in İstanbul, Turkey’s Eczacıbaşı, Nejat Ferit Eczacıbaşı.

Giriş: Metodolojik Yöntem ve Kapsam

Bir ülkedeki siyasi yapının politik zihniyeti, girişimcilik üzerinde esaslı bir etkiye sahip olmaktadır. Eğer bir ülkede siyasi örgütlenme iktisadi kaynakların tahsisini yönlendiriyorsa; o ülkenin girişimcileri, siyasi aktörlerin yapacağı ekonomik müdahalelere göre faaliyetlerini sürdüreceklendir. İktisat literatüründe siyasal ve ekonomik karar alma mekanizmalarının tek elde toplandığı sistem, iktisadi örgütlenme biçimi bakımından “kumanda ekonomisi” olarak ifade edilmektedir. Bu sistemde girişimciler, kamu politikaları doğrultusunda hareket etmektedirler. Nihayetinde devlet tarafından uygulanan; piyasaya giriş-çıkış engelleri, kotalar, imtiyazlar, tarifeler ve buna benzer kamu politikaları, girişimcilerin bu doğrultuda faaliyette bulunmasını sağlayacaktır.¹ Diğer bir ifadeyle iktisat ilminde analiz yöntemi olarak kullanılan “rasyonel beklentiler teorisi” kapsamında piyasa oyuncuları, piyasadaki bilgiyi elde etmede mahir olup özellikle geçmiş bilgileri/tecrübeleri kapsamında daha isabetli kararlar alabileceklerdir. Bu çalışmada “rasyonel beklentiler teorisi”, piyasa karar alma mekanizmasının kamu politikalarından etkilenme/etkileme hususlarını ve kamu politikalarının geçmiş tecrübelerle göre gelecekte nasıl bir davranış şekli izleyeceği hususlarını girişimcilerin tahmin ederek sergiledikleri davranış şekli bakımından ele alınmaktadır. Çalışmada bu husus, Şerif Mardin’in “fırsat alanı” olarak tanımladığı kamusal alana muhataplık ilişkisi bağlamında müdahil olabilmek için “girişimcinin

¹ Osman Okyar, “Kumanda Ekonomisi, Gündümlü Demokrasi”, *Liberal Düşünce Dergisi*, 1996/Güz, s.36-45.

mevzilenmesi” olarak kavramsallaştırılmıştır.²

Bu bağlamda girişimciler için teorik varsayımları şöyle özetleyebiliriz;

- Her zaman geçmişteki hatalardan ders alırlar.
- Karar vermek için mevcut tüm bilgileri ve tecrübeleri kullanırlar.
- Ekonominin nasıl çalıştığını ve kamu politikalarının makroekonomik göstergeleri nasıl değiştireceğini hızlıca keşfederler.
- Hangi siyasal görüş olursa olsun muhakkak “sığınacak bir liman” bulurlar.
- Hiçbir zaman kamusal alanda “yürütücü” konumda olmazlar ama “yönlendirici” mevzilerini hep muhafaza ederler.
- Her zaman “kâr” mefhumunun toplumsal ve sosyal boyutunu parlatırlar.

Bu hususlar “esnaflık”tan girişimciliğe adım atmış beşeri ve mali sermaye sahibi olan “kurumsal girişimcilik” davranışı açısından daha önemlidir.³ Kurumsal girişimciliği geleneksel girişimcilikten ayıran temel fark; “mesleki bilgiyi” kullanarak girişimcinin daha çok “kurumsallaşma ve markalaşma” sürecini başlatması, “üretim tarzını ve ürün çeşitliliğini” teknoloji/tasarım imkânlarına göre yenileyebilmesi olarak ifade edilmektedir.⁴ Ancak bu çalışma açısından “kurumsal girişimcilik” kavramı, firma (firm) kavramının muhtevası ve mahiyeti bağlamında kullanılmaktadır. “Firma” kelimesi köken olarak İngilizceden Türkçeye

² Bk. dipnot 60. Kavramsal ve teorik tartışmalar için bk. Thomas J. Sargent and Neil Wallace, “Rational Expectations and the Theory of Economic Policy”, *Journal of Monetary Economics* (2), 1976, s.169-183; Thomas Delcey and Francesco Sergi. “The Efficient Market Hypothesis and Rational Expectations. How Did They Meet and Live (Happily?) Ever After”, *Hal Open Science*, 2019, [hal.02187362](https://doi.org/10.2187362).

³ Bk. Orhan Çakmak, “Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi”, *Piyasa Dergisi*, Kış(8), 2003, s.61-77.

⁴ Kavramsal ve teorik tartışmalar için ise bk. Peter Klein, “Entrepreneurship and Corporate Governance”, Department of Industrial Economics and Strategy, *Copenhagen Business School VS/CBS Working Papers*, 1999, <http://ideas.ugam.ca/ideas/data/Papers>. Ayrıca bk. Donald Kuratko, Michael Morris and Jeffrey Covin, “Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Research and Teaching”, *Entrepreneurship inc.* Wiley Library, 2018, <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom030017>.

aktarılmış bir kelimedir. Kelimenin İngilizcedeki karşılığı hem “firma” hem de “sert-sıkı-sağlam” anlamlarını ihtiva etmektedir. “Dayanıklılık” anlamında “firma” kelimesi, girişimcilik yapısının “kurumsal” boyut kazanması ile beraber daha sağlam ve kalıcı bir hal alacağını vurgulamaktadır. Bu konunun literatürdeki temel kaynağı Max Weber’dir.⁵ Hukuk tahsili ile düşünce hayatına başlayan Weber’in “Ortaçağ İşletme Tarihinin Doğu-Batı Kapsamında Analizi”ni içeren doktora tezinin argümanı, bu tartışmanın temelini oluşturmaktadır. Weber’in cevap aradığı soru “doğu toplumlarında firma kültürünün neden batı toplumlarındaki örnekleri kadar sağlam/dayanıklı bir hal alamaması” üzerinedir.⁶ Bu konu Sabri F. Ülgener tarafından, Osmanlı’dan Türkiye’ye aktarılan girişimcilik kültürü üzerine detay incelemelerin yapılması ile daha berrak bir hal almıştır. Ülgener’de Weber gibi hukuk tahsili ile düşünce hayatına başlamış ve “Yakın Şark Türk-İslâm Dünyasının İktisat Ahlâkı ve Zihniyeti” konulu doktora tezini doğu-batı mukayesesi şeklinde tamamlamıştır. Ülgener de tıpkı Weber gibi, “firma kültürünün” neden doğu toplumlarında batıdaki tarzda gelişemeyip esnaflık düzeyinde kalmasına” dair sorulara cevap aramıştır.⁷

Weber’in çalışmalarını Almandan İngilizceye aktaran Frank Knight bu konuyu 1921 yılında tamamladığı doktora tezinin genişletilmiş hali olan “Risk, Belirsizlik ve Kâr” adlı çalışması ile detaylandıran düşünürdür. Knight’in düşünceleri ile etkilediği Nobel ödüllü iktisatçı Ronald H. Coase ise bu hususta literatürde temel kaynak olan ve 1937 yılında yayımlanan “Firmanın Doğası” adlı çalışması ile esas tartışmayı başlatmıştır. Bu açıdan bir “teşebbüs” olarak başlayan girişimcilik faaliyetinin, kurumsal bir hal alması için “firmalaşması” zorunluluktur.⁸ Girişimcilik faaliyetinin

⁵ Bu tespiti yapan Sabri F. Ülgener’in hayrül halefi Ahmed Güner Sayar’dır. Bk. “Ahmed Güner Sayar ile İktisat Üzerine Söyleşi”, *Piyasa Dergisi*, (2), 2002, s.49-64.

⁶ Bu hususun detayı için bk. Orhan akmak, “Türkiye’de İktisadi Hürriyetçiler: Yayılma Kanalı ve Taşyıcılar”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2024b, yayımlanma aşamasında.

⁷ Bk. Orhan akmak, “Terakki, Cedit ve Din: Müslüman-Türkün Devlete Teşneliğinin Zihniyet Analizi”, *Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi (ÇÜİFD)*. 23(2), 2023, s.132-155. <https://doi.org/10.30627/cuilah.1364012>. Ayrıca bk. Orhan akmak, “Osmanlıda Piyasa Zihniyeti ve Girişimcilik (Adam Smith Yaklaşımına Göre Bir Analiz)”, *Halil İnalçık Armağanı II- Tarih Araştırmaları içinde*, Doğu Batı Yayınları, 2011, s.144-213.

⁸ Bk. akmak, *agm*, 2011; 2023; 2024b.

firmalaşması ile beraber “markalaşma” süreci kendiliğinden başlayacaktır. Bu durum tüm sektörler (hizmet, imalat, sanayi vesair) için aynı özelliğe sahiptir. Bununla birlikte çalışmamızda “kurumsal girişimcilik” kavramına “dayanıklılık” bakımından, “kamu politikalarının değişim/dönüşümüne uyumlanma becerisi” açısından ayrı bir anlam da yüklemekteyiz. Bu hususu devlet ile muhatapsallık ilişkisi bağlamında “girişimcinin mevzilenmesi” olarak ifade etmekteyiz. Girişimcinin mevzilenmesi, ilk önceleri “aile ilişkileri” bağlamında devlet yöneticileri ile yakınlık/tanışıklık olarak zuhur etmiş olmasına rağmen daha sonraları “örgütlü sivil toplum” olarak yoluna devam etmiştir. Bunun nedeni, aşağıda da ifade edildiği üzere, değişen kamu politikalarına göre “kurumsal girişimcilik” faaliyetlerini ayakta tutmanın ayrı bir gayret ve çaba gerektirmesidir.⁹

Osmanlı’dan günümüze girişimcilik faaliyetlerinin batı tarzında kurumsal bir hal alamamasından dolayı ne firmalaşma ne de markalaşma dönemi belirginleşememiş ve hatta oluşamamış bile diyebiliriz. Osmanlı’nın son döneminde yabancılara tanınan imtiyazlar ile birlikte “batılı markalar” piyasada yer almaya başlamıştır. Nitekim Cumhuriyet dönemiyle birlikte “esnaflık”tan sıyrılabilen kurumsal girişimci sayısı da ülkemizde bir hayli azdır.¹⁰ Hele hele “imalat sanayi”nde bu durum yok denecek kadar azdır. Bu ender başarıyı gösterebilen ailelerden biri de Eczacıbaşı ailesidir. Süleyman Ferid Bey’le başlayan süreç Nejat Bey ile beraber kurumsal bir girişimcilik alanına evrilmiştir. Süleyman Ferid Bey siyasi tercihi olan ittihatçı geleneğin takipçisi olarak Cumhuriyetin kurucu kadrosu ile de bağlantısını sıkı bir şekilde devam ettirmiştir. Ancak Nejat Bey, tam aksine daha yüzer-gezer bir ideoloji müntesibi olmuştur. Bu durum yadırganacak bir durum olmayıp tamamen “külliyatlı bir servet sahibi” olabilmek ve mevcudu artırabilmek için sergilenen “belirsizliği” gidererek “riski” azaltma davranışıdır.

⁹ Mesela “uyumlanma becerisi” gösteremeyen “Nuri Demirağ”ın girişimcilik faaliyetleri, bu kapsamda yapılacak olan çalışmalar ile ele alınması gereken bir örneklendirme alanıdır. Bk. Osman Yalçın, “Mühürdarzade Nuri Bey’in (Demirağ) Hayatı ve Çalışmaları (1886-1957)”, *Atatürk Yolu Dergisi*, (11)4, s.743-769. <https://doi.org/10.1501/Tite0000000311>.

¹⁰ Haydar Kazgan, *Osmanlı’dan Cumhuriyet’e Şirketleşme*, TÖBANK Yayınları, 1991, İstanbul.

Nejat Bey'in; devletçilik, karma ekonomi ve 24 Ocak Kararları dönemi süresince sergilemiş olduğu girişimcilik davranışları (mevzilenmesi) başarisının temel nedenidir. Yeri gelmiş daha fazla "ithalat koruması", daha fazla "kamusal kredi" kovalamış ve yeri gelmiş "rekabet" ortamında ayakta kalabilmeyi becerebilmiştir. Üç farklı iktisadi modelin uygulanmasına tanıklık eden Nejat Bey, açıkça ifade etmese de zımnı olarak babasının ittihatılığından uzak durmayı başarmıştır. Bu sürecin detaylarına geçmeden önce Cumhuriyetin ilk dönem devletçilik uygulamasının değerlendirilmesi daha yararlı olacaktır.

Cumhuriyetin ilk *yirmi* yıllık döneminde uygulanan devletçilik politikaları, 1940'lı yıllara gelindiğinde önemli mali zorluklar ortaya çıkarmıştır. Sürekli olarak değer kaybeden bir Türk lirasının varlığı, tüketimin taleplerine cevap verebilecek bir piyasanın olmaması ve devletin bunu ikame etmeye çalışması mali disiplini çok kötü bir şekilde bozmuştur.¹¹ Bu dönemin en önemli iktisadi gelişmelerinden biri de şüphesiz Varlık Vergisi'dir. 1933 yılında başlayan ağır sanayi politikaları; doğal kaynakları geliştirmek ve işletebilmek için yapılan harcamalar ve dünya iktisadiyatındaki olumsuz gidişlerle birleşince, özellikle II. Dünya Savaşı nedeniyle, mali sermayeye olan ihtiyaç bir hayli artmıştır. Kismen Merkez Bankası kaynaklarıyla karşılanmaya çalışılan harcamaların, yeni kaynaklar bulunmadan tam olarak ozulemeyeceği anlayışından hareketle, 1942 yılının yaz aylarından itibaren "olağanüstü kazançları vergilendirme" yoluna gidilmiştir.¹² öyle ki; 1933 yılından II. Dünya Savaşı sonrasına, yani 1950 yılına kadarki sabit fiyatlarla kişi başına düşen GSMH artış hızına baktığımız zaman dönemin özellikleri daha iyi anlaşılmaktadır.¹³ 1931 yılında kişi başına düşen milli gelir 398 lira iken,

¹¹ Bk. Alev Gözcü, "1929 Ekonomik Bunalımı Sonrasında Dünyada "Yeni Türkiye" Algısı ve Türkiye'nin Ekonomik Arayışlarına ilişkin Saptamalar" *ağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi* (TTAD), (VII)16-17, Bahar-Güz, 2008, s.273-289.

¹² II. Dünya Savaşıyla birlikte aslında "zenginler üzerindeki vergilerin artırılması" dünyada tercih edilen bir durumdur. Bu tercihin nedeni artan kamu finansman ihtiyaı olmak ile beraber kalkınmanın finansmanının kamu eliyle ihdas edilmesini de içermektedir. Uygulanan vergi politikasının etkinliğinin tartışmaları hakkında daha detay bilgi için bk. David Hope and Julian Limberg, "The Economic Consequences of Major Tax Cuts for The Rich", *Socio-Economic Review*, 2021, s.1-21, <https://doi.org/10.1093/ser/mwab061>.

¹³ Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), *Türkiye'de Ekonomik Yapı Değişmeleri 1923-1988*, Ankara, 1989, s.14-120.

1947 yılına kadarki dönemde hemen hemen aynı düzeyde kalmıştır. Nitekim GSMH'nın yıllık artışında ise negatif yönlü bir büyüme söz konusudur.¹⁴ Ekonomik cephedeki bu olumsuz gelişmeler, aynı zamanda sosyal hayatı da olumsuz etkilemiştir. Kısacası, devletçilik döneminin hem sosyal hem de ekonomik maliyeti söz konusudur.¹⁵ Diğer bir ifadeyle mali disiplinsizliğin artması, siyasilerin ve bürokrasinin keyfiliğini de artırmıştır. Bu durum ise vatandaşın hem iktisadi hem de siyasi hak ve özgürlüklerini sınırlandırma yoluna giden bir kamu politikasını ortaya çıkarmıştır.

Bu dönem; siyasi baskıların arttığı, hukukun tarafgirleştiği ve iktisadi faaliyetlerin sıkıntılı olduğu bir devir olarak literatüre geçmiştir. Bu dönemde girişimcilerin üzerinde ciddi baskılar olması ile faaliyetlerinde önemli daralmalar söz konusu olmuştur. Sonuç olarak, belirtilen dönemin girişimcilik açısından iktisadi özelliği şöyle özetlenebilir:

- İktisadi yapının tamamen millileştirilmesi amaçlanmış ve bunun için 1922-1924 Büyük Mübadelesi'nden geriye kalan azınlık mensuplarının katmerleşmiş "servet"lerine el uzatılmış veya bunlar baskı altına alınarak ülke dışına itilmiştir. Nitekim Varlık Vergisi adı altında önemli bir servet transferi sağlanmaya çalışılmıştır.¹⁶

- 1942 yılında 114.368 mükellef üzerine tahakkuk ettirilen 463 milyon liranın, bir yılda yaklaşık 318 milyon lirası tahsil edilmiştir.¹⁷ Ancak bu uygulamalar, sermayenin piyasadan çekilerek devlete aktarılması ile piyasada sermaye sıkıntısını artırmıştır.

- 1941-1950 dönemi, [batının XVI-XVII. yüzyılda yaşadığı] ticaret kapitalizminin doğduğu ve giderek iptidai sermaye birikiminin hızla oluştuğu bir dönem olarak ifade edilebilir. Savaş ekonomisinin egemen

¹⁴ 1931 yılında 1 USD=2.12 TL civarındadır. Dolayısıyla kişi başına düşen milli gelir ise $398/2.12=188$ USD'dir. 1923 yılında ise 1 USD=1.67 TL'dir. 1923 ile 1945 yılları arasında ortalama USD/TL değeri 1.55 TL'dir. Tabi burada 1929 Dünya Ekonomik Buhranı'nı dikkate almak gerekir. Detay bilgi için bk. Yahya S. Tezel, *Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi*, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, III. Baskı, İstanbul, 1994, s.169.

¹⁵ Bk. Güneri Akalın, "Türkiye'de Devletçilik Hareketi ve Sosyo-Ekonomik Maliyeti", *Liberal Düşünce Dergisi*, (1), 1996, s.85-93.

¹⁶ Detay bilgi için bk. Faik Ökte, *Varlık Vergisi Faciası*, Nebioğlu Yayınevi, 1951, İstanbul; Ayhan Aktar, *Varlık Vergisi ve Türkleştirme Politikaları*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001, s.229-230.

¹⁷ Ökte, *age*, 1951, s.196-197.

olduğu bu dönemde ticari faaliyetler, oluşan karaborsa piyasasından dolayı kısa sürede büyük servetlerin elde edilmesine imkn sağlamıştır. Bu dönemde çoğu endüstri ve mali hizmetler sektöründe olmak üzere 154 teşebbüs kurulmuştur.¹⁸

- Girişimcilik açısından bu dönemin önemli bir özelliği de yurtdışına tahsil için gönderilen kişilerin yurda dönüşü ile birlikte kurumsal girişimciliğe doğru ciddi adımlar atılmasıdır.¹⁹

Tek Parti iktidarının homojen bir toplum yaratma ideali ve II. Dünya Savaşı'nın verdiği tedirginlik gibi nedenlerden dolayı girişimcilik faaliyetleri, sıkıntılı ve belirsiz bir dönemde yn bulmaya çalışmıştır. Beşeri ve mali sermaye sıkıntıları, Cumhuriyet ncesi dönemde azınlık mensuplarına tanınan imtiyaz/kapitülasyon gibi Cumhuriyet sonrasında yabancı sermaye ihtiyaı olarak ortaya çıkmıştır. Ancak daha da önemlisi, her iki dönemde de temel belirleyicinin devlet olmasıdır.²⁰ Bu durumun en baskın hali ise II. Dünya Savaşı'yla birlikte yaşanmaya başlanmıştır. Devlet, sorunu i ve dış kaynaklardan yararlanarak çözme yoluna gitmiş ve 1949 yılında Gelir, Kurumlar ve Esnaf vergisini kanunlaştırıp 1950 yılında uygulamaya koymuştur.²¹ Ayrıca zel teşebbüsün önündeki engelleri kaldırmak için 1947 yılında uluslararası kuruluşlardan yardım istenmiştir. Dönemin iktidarı, özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) "Avrupa'nın Yeniden İnşası"na yönelik planına dâhil olmak için başvuruda bulunmuş ve 615 milyon USD destek istemiştir. Ancak ABD, Türkiye'nin yardım almak için hazırladığı raporun güven vermediğini belirterek, Amerikan müteşebbislerinin Türkiye'ye yatırım yapabilmesi ve Türkiye ekonomisinin genel yapısıyla ilgili bir raporun hazırlanması için Max W. Thornburg'u Türkiye'ye

¹⁸ Erdoğan Soral, *zel Kesimde Türk Müteşebbisleri*, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları (11), Ankara, 1974, 37-38.

¹⁹ Benzer bir durumu, Ankara'nın meşhur ve eski sanayicilerinden merhum Mümin Erkunt'ta görmekteyiz. Devlet adına yüksek tahsil yapmak üzere yurtdışına gönderilen ve daha sonra da bir müddet devlette alışan Mümin Bey, sonunda kendi firmasını kurarak müteşebbis hayatına başlamıştır. Bk. "Mümin Erkunt ile Mülakat", *Piyasa Dergisi*, (IV), 2002, s.93-100.

²⁰ Ayşe Buğra, *Devlet ve İşadamları* (ev. Fikret Adaman), İletifim Yayınları, İstanbul, 1995a, s.103.

²¹ Bu dönemde uygulanan vergi politikaları ile ilgili olarak bk. Tezel, *age*, 1994, s.433-438.

göndermiştir.²² Thornburg (1949, 1950), “Türkiye'nin Bugünkü Ekonomik Durumunun Tenkidi” adlı raporlarında, Türkiye'deki özel teşebbüsün gelişebilmesi ve Amerikan müteşebbislerinin bu ülkede yatırım yapabilmesi için şu adımların atılması gerektiğine dikkat çekmektedir.²³

- İşe, devlet tarafından üstlenilmesi gereken ve şu ana kadar ağır sanayi hamleleri yapmak uğruna ihmal edilen alt yapı, yani bağımlılık hizmetlerinin yapılmasıyla başlanmalıdır.

- Tarımsal artığın canlandırılabilmesi, toprağın verimliliğinin artırılması ve ulaşım imkânlarının iyileştirilmesi için yatırımlar yapılmalıdır.

- Sağlam bir iktisadi bünye için “hafif sanayi”nin kurulması gerekmektedir. Çünkü ülkede tarım ve sanayi hizmetlerinde kullanılacak olan el aletleri, inşaat ve onarım için gerekli olan alet-edevat çok ilkel haldeydi. Bu hafif sanayi ürünlerinin yeni teknik imkânlarla üretilmesi zorunludur.²⁴

- Yerli ve yabancı teşebbüsün önündeki hukuksal engeller kalkmalıdır. Özellikle Ticaret Hukuku, uluslararası gelişmelere göre yeniden düzenlenmelidir.

- Türkiye'nin sermaye ihtiyacı kadar önemli olan diğer bir husus ise sermaye piyasasının oluşturulmasıdır. Thornburg, ülkedeki vatandaşların ellerindeki parayı piyasaya çıkarmaktan endişe ettiğini, bu endişeyi giderebilecek bir mali yapılanma ve sermaye yapılanmasının söz konusu olması halinde iç piyasadandan da önemli bir kaynak elde

²² Tezel, *age*, 1994, s.266.

²³ M. W. Thornburg, *Türkiye'nin Bugünkü Ekonomik Durumunun Tenkidi* (Çev. Nail Artuner), İstanbul, 1950, s.91-143.

²⁴ Aslında bu husus raporun hazırlandığı yıllarda yazar Orhan Kemal'in; “Cemile, Baba Evi ve Avare Yıllar, Eskiçi Dükkânı” gibi romanlarında daha detaylı bir şekilde kaleme alınmış ve geleneksel üretim araçlarının sanayileşme ile beraber değişmesinin toplumsal yapı üzerindeki etkisi edebi anlatı ile ifade edilmiştir. Bk. Hüseyin Köse ve Mazlum Vesek, “Mülkiyet Tutkusunun Türkiye Toplumsal Hafızasına Yansımaları: Orhan Kemal Romanları Odağında Bir İnceleme”, *Folklor/Edebiyat Dergisi*, 28(4)-112, 2022, s.907-926, DOI: [10.22559/folklor.2274](https://doi.org/10.22559/folklor.2274).

edilebileceğini belirtmektedir.²⁵

Bu rapor sonucunda, ABD'nin Marshall Yardımları, AID (ABD Kalkınma İdaresi) Kurumu ve PL 480 Tarım Fazlası gibi özel teşebbüs fonlarının Türkiye'ye aktarılabilmesi için Dünya Bankası'nın desteği, T.C. Merkez Bankası ve ticaret bankalarının işbirliği ile 1950 yılında Türkiye'nin ilk özel yatırım ve kalkınma bankası olan Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası (TSKB) kurulmuştur. Banka'nın Yönetim Kuruluna; Mecit Duruiz, Cabir Selek, Suphi Argon, Hakkı Avunduk, Nuri Dağdelen, Vehbi Koç ve Hazım Atıf Kuyucak getirilmiştir.²⁶

Bu kurumun üç amacı bulunmaktadır:

- Türkiye'de, öncelikle sanayi olmak üzere özel teşebbüs yatırımlarını desteklemek,
- Yabancı ve yerli sermayenin Türkiye'de kurulmuş veya kurulacak şirketlere iştirakine katkı sağlamak ve
- Türkiye'de sermaye piyasasının gelişmesine yardım etmektir.

Bu amaçları gerçekleştirmek için ise TSKB, uygun biçimde mali destek temin edecek ve danışmanlık, teknik yardım ile finansal aracılık hizmetleri sağlayacaktır. TSKB'nin sağladığı krediler;²⁷ Türk müteşebbis hayatında küçük çaplı ama gelecek vaat eden girişimsel faaliyetlere sahip olan kimi müteşebbislerin ve bu arada Nejat Bey'in de bundan faydalanarak Türk müteşebbis hayatında iyi bir kurum ve Türk burjuvazisinde önemli bir "kurumsal girişimci" olarak ortaya çıkmasına yardımcı olmuştur.²⁸ Buraya kadar dönemin iktisadi yapısının girişimcilik

²⁵ Bu durum, Osmanlı'dan günümüze servet sahibi olan vatandaşların, gelirlerini daha çok "gayrimenkul ve altına" yatırmasına sebep olmuştur. Servet sahipleri, varlıklarını piyasada nakit olarak (gayrimenkulden menkule) bulundurmamaya itina göstermişler ve genelde gömülemeyi (iddihar) tercih etmişlerdir. Bk. Sabri F. Ülgener, *İktisadi Çözülmenin Ahlâk ve Zihniyet Dünyası*. Derin Yayınları, İstanbul, 2006, s.54.

²⁶ Kurulun ilk toplantı kararıyla ilgili bk. Erol Üyepazarcı, *TSKB'nin Öyküsü*, TSKB Yayınları, İstanbul, 1995, s.41.

²⁷ TSKB ile ilgili daha detaylı bilgi için bk. Cumhuriyet Ferman, *Türkiye'de Sanayi Kredisi*, TSKB Yayınları, (1), İsmail Akgün Matbaası, İstanbul, 1951, s.109-118; Üyepazarcı, *age*, 1995.

²⁸ Çalışmanın kapsamı nedeniyle Nejat Bey'in "entelektüel sermaye" kapsamında iyi bir "burjuva" temsilcisi ve öncüsü olduğu konusu detaylandırılmamıştır. Bu hususta detay bilgi için bk. Suna Kırdag Mahir ve Esra Danacıoğlu (2018), "Elitler ve Kültürel Sermaye: Nejat F. Eczacıbaşı Örneği", *Sosyoloji Notları Dergisi*, (2)1, s.141-156.

açısından önemi ele alınmıştır. Şimdi de Nejat Bey ve Eczacıbaşı firması açısından dönemi incelemek yararlı olacaktır.

Kurumsal Girişimciliğin İlk Adımları: Nejat F. Eczacıbaşı'nın Tek Parti Dönemindeki Girişimcilik Faaliyetleri (1942-1950)

Nejat F. Eczacıbaşı (1913-1993), Süleyman Ferid Eczacıbaşı'nın en büyük oğludur. 1913 yılında İzmir'de doğan Nejat Bey, yeni kurulan bir devletin sosyo-ekonomik yapıda meydana getirdiği değişiklikleri gençlik yıllarında yaşamış ve sonrasında ülke içindeki gözlemlerini yurtdışı eğitimi sırasında diğer ülkelerle karşılaştırma imkânı bulmuştur. Nejat Bey eğitime özel öğretmenlerle başlamış; ilkokulu İzmir İtalyan (1924), ortaokulu İzmir Amerikan Koleji (1927) ve lise eğitimini de İstanbul Robert Koleji'de tamamlamış, aynı yıl yüksek tahsil için Almanya'ya gitmiştir. Nejat Bey, Almanya'yı tercih etmesinin temel nedeni olarak²⁹; Almanya'nın o dönemki teknik imkânlarının çok iyi olmasını, özellikle fen bilimleri konusunda uluslararası başarılar elde etmesini ve yeni bir öğrenim alanı olmasını göstermektedir. 1932-1934 yılları arasında Heidelberg Üniversitesi'nde okuyarak kimyager, oradan Amerika'ya giderek Chicago Üniversitesi'nde (1934-1935) yüksek kimyager diploması almış ve tekrar Almanya'ya dönerek doktorasını Berlin Üniversitesi'nde (1935-1938) tamamlayarak kimya doktoru olmuştur. 1938-1939 yılları arasında ise Berlin Kaiser Wilhelm Enstitüsü'nde Nobel ödüllü Prof. Dr. A. Butenandt'ın³⁰ yanında bir yıl biyokimya araştırmaları yaparak Türkiye'ye dönmüştür.³¹

Nejat Bey eğitiminden sonra Türkiye'ye dönünce askerlik vazifesini Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nde 1940-1941 yılları arasında tamamlamıştır.³² Nejat Bey, doktora eğitimi sonrasında babasının

²⁹ Nejat F. Eczacıbaşı, *Kuşaktan Kuşağa*, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, Toplumsal Belgeler Dizisi: 1, İstanbul, 1999a, s.37.

³⁰ Bk. www.nobelprize.org/prizes/chemistry/1939/butenandt/biographical.

³¹ "Eczacıbaşı (Nejat Ferid)" maddesi, *İstanbul Ansiklopedisi*, IX. Cilt, Koçu Yayınları, İstanbul, 1968, s.4890-4895.

³² Nejat Bey askerde iken ordunun ihtiyaç duyduğu "insulin"i üretmiştir. Bu başarısı, tüm askeri yetkililer tarafından takdir edilmiş ve kendisine, o dönem askeri yetkililerin ihtiyacı olan "bakır elektrolit" üretmesi için teklif sunulmuştur. Askeri yetkililer Nejat Bey'e "ödeneğin" hemen çıkarılmayacağını, ilk başta kendi imkânlarıyla bir fabrika kurmasını ve kısa sürede kendisine ödenek tesis edileceğini belirtmişlerdir. O, bu durumu babası Ferid Bey'e izah etmiş, babası da 45.000 TL. sermayeyi bu işe yatırmış ve

İzmir'deki girişimcilik faaliyetlerine katılacak, aile işletmesini geliştirecek ve ailesinin isteğini de gerçekleştirmesi beklenmekteydi. Ancak Nejat Bey, beklenen aksine İzmir'e gitmemeyi ve İstanbul'da kalarak kendi çapında girişimsel faaliyetlerde bulunmayı tercih etmiştir. Nejat Bey, İzmir'e dönmeme gerekçesini şöyle ifade etmektedir:³³

“Almanya'da yükseköğrenimimi bitirdikten sonra İzmir'e dönüp babamın eczanesinde çalışmam ve Beyler Sokağındaki laboratuvarının sorumluluğunu üstlenmem çok doğaldı. Babam da bunun böyle olmasını istiyordu zaten... Ne var ki, okul sıralarından beri beni düşündüren olumsuz bir gözlem aklımdan hiç çıkmıyordu. Türkiye ekonomisi kurumsallaşma aşamasına daha gelmemişti. Aile varlıkları kuşaktan kuşağa geçemiyor; girişimci bir kişinin başlatmış bulunduğu iş, arkadan gelen kuşağın eline kalınca da kalabalık bir aile içinde dağılıyor ya da -daha da olumsuz- yakınlar arasında geçimsizlikler yaratıyordu. İzmir'in ünlü ailelerinin varlıkları da bu nedenle daha güçlü ekonomik büyüklüklere dönüşmemiş küçük küçük parçalara bölünerek eriyip gitmişti. Altı erkek kardeşin en büyüğüydüm. Öğrenimimi tamamladığım zaman kardeşlerim henüz lise ve ortaokulda eğitimlerini sürdürüyorlardı. Kardeşlerimin nasıl bir meslek seçecekleri daha hiç belli değildi... İş yaşamına, kurumsallaşmanın ülkede yerleşmediği bir ortamda başlıyordum. Düşüncelerimde birtakım tasarılar oluşup duruyor ve sanayi alanında girişimler planlıyordum. O aşamadayken, baba tezgâhında kendi eğilimime dönük işlere girişmeyi, eczanenin pay sahibi olacak öteki kardeşlerin nasıl karşılayacaklarını elbette bilemezdim.”

Nejat Bey'in ifade ettiği endişeler, yurtdışında meydana gelmiş olan kurumsal girişimcilik dönüşümünü yerinde incelemiş olan bir insan için basit bir tespit olsa da Osmanlı-Türk girişimcilik gerçeğinde çok önemli bir meseledir. Çünkü miras hukuku gereği şirketleşmeyi/firmalaşmayı tercih etmeyen ve ortak bir şeyler yapma uyumunu/kabiliyetini gösteremeyen Osmanlı-Türk müteşebbisleri, sahip oldukları iktisadi

İstanbul'un Kartal semtinde bir fabrika inşa edilmiştir. Ancak askeriye ödenek tahsis edemeyince yatırım durmuş ve Nejat Bey fabrikada “siyah boya” üretmeye çalışmıştır. Lakin bu konuda da başarı sağlanamayınca yeni arayışlar içine girmiştir. Bk. Eczacıbaşı, *age*, 1999a, s.84-85.

³³ Eczacıbaşı, *age*, 1999a, s.81.

varlığın hacmi her ne olursa olsun bunu mirasçılar arasında pay ederek, oluşturulmuş olan iktisadi değerın tekrar ilk haline dönüşmesine sebebiyet vermiştir. Nitekim miras bölüşümü de “şifahi hukuk”ın egemen olduğu ve “yazılı hukuk”a fazla itibar edilmeyen toplumlarda daha da sorunlu bir şekilde yapılmaktadır.³⁴ Nejat Bey, ayrıca altı kardeşli bir ailenin sahip olduğu mülkiyeti değerlendirmeyi ve kullanmayı göze alamamıştır. Diğer bir ifadeyle Nejat Bey, mülkiyet haklarının sahipliğini, sadece “kullanım hakkı” ile değil, her yönüyle elde etmek istemiştir. Bu da özel mülkiyete bağlılığının temel göstergesidir.³⁵ Diğer bir husus ise ülkemizde yaygın olan “sermaye”nin aile bireyleri arasında dolaşıma sokulmasıdır. Kendi ailesinden olmayan kişilere güvenememe nedeniyle sermaye, “dayı-yeğen/amca-yeğen/baba-oğul/kardeşler” şeklinde tezahür eden uygulaması ile piyasada var olmuştur. Ayrıca aileçi uyumsuzluk ve hasetlik yıkıcı bir rekabete dönüşerek, mevcut iktisadi varlığa alternatif olan ama ailenin iktisadi varlığının, markasının ad önüne aile mensupları tarafından “öz veya hakiki” gibi eklemeler yapılarak yoluna devam etmiş ve “başka şubemiz yoktur” anlayışı ile nihayete ermiştir. Nejat Bey, aşağıda da izah edildiği üzere, bir bakıma aileçi sermaye kullanım şekliinden uzaklaşmak ile kendi ailesinden

³⁴ İktisatçı Timur Kuran, çalışmalarının önemli bir kısmını “İslâm iktisadiyatı” üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Kuran, bu çalışmalarında İslâm dininin “eşitlik” anlayışı üzerine inşa ettiği iktisadi mantığının, kaynakların kullanımını olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Kuran ayrıca, İslâm miras hukukunun “iktisadi varlığın mahiyetini ve işlevini” dikkate almadan, sadece varolan servetin mirasçılar arasında pay edilmesine yönelik bir “mal paylaşımı” anlayışına sahip olmasını, bu anlayışın ise iktisadi varlığı geliştirmek veya değerlendirmekten çok uzak olduğunu ifade etmektedir. Bk. Timur Kuran, *İslam’ın Ekonomik Yüzleri* (Çev. Yasemin Tezgiden), İletişim Yayınları, İstanbul, 2002, s.185-186.

³⁵ Nejat Bey, “girişimcilik ile yöneticiliği” birbirinden ayırmakta ve ikisinin bir arada kolay yürütülemeyeceğini belirtmektedir. Sevmediği bazı işleri güvendiği arkadaşlarına devrettiğini, ancak bunun da bazen sakıncalar doğurduğunu ifade etmektedir. Çalışmasının bir başka yerinde de “mobilyacılık” sektörüne yaptığı ilk yatırımda, kendisinin sadece mali destek sağladığını ve daha sonra iş yönetimini, işten anlayan başka birine devrettiğini; ancak kısa bir süre sonra bu girişimsel faaliyetten zarar ettiğini ve işi bırakmak zorunda kaldığını ifade etmektedir Bk. Eczacıbaşı, *age*, 1999a, s.80, 88. Nitekim bu tecrübelerinden dolayı kendisinin liderliğinde İstanbul Üniversitesi bünyesinde İşletme İktisadi Enstitüsü’nün kurulmasını sağlamıştır. Bk. Nejat F. Eczacıbaşı, “Türkiye’de Modern İş Yönetimi, Girişimci, İşletme İktisadi Enstitüsü ve Ord. Prof. Dr. Sarc”. *Ord. Prof. Dr. Ömer Celal Sarc’a Armağan içinde*, İstanbul Üniversitesi Yayınevi, 1985.

olmayan kişilerle iş yapabilme cesaretini ve kabiliyetini gösterebilmiştir.

Nejat Bey, yurtdışı eğitiminden döndükten sonra, İstanbul'daki iş yaşamının üç önemli girişimle başladığını ve bu girişimlerin kendisine çok şey kazandırdığını ifade etmektedir:³⁶

- Vitamin ve balıkyağı üretimi. O zaman İstanbul'da kışın balıkyağı tüketimi bir hayli fazlaydı ve balıkyağı da Norveç'ten ithal edilmekteydi. Norveç'ten ithal edilmesi zorlaşınca Nejat Bey; "kârlı" ve ayrıca "sermaye" gerektirmeyen bu pazarı hemen değerlendirmiş ve "konsantre balıkyağı" üretmeye başlamıştır.

- Çocuk maması üretimi ve

- Elektrolit üretimidir.

Nejat Bey'in bu üç girişiminden başka bir diğer girişimi "mobilyacılık" sektörüyle ilgilidir. Evlilik hazırlıkları yaptığı sırada, İstanbul'da mobilya sektörünün birkaç azınlık mensubu sayesinde ayakta durduğunu fark etmiştir. Nitekim kendi evinin mobilyalarını aldığı Kasta Psalty³⁷ ile mobilya üretmek için ortaklık kurmuştur. Ancak Nejat Bey, özellikle Psalty'nin geçmişten gelen mali sorunları nedeniyle [varlık vergisi uygulamasından] işlerin bozulduğunu ve kendisinin de bu işle yeterince uğraşmadığı için başarılı olamadıklarını ifade etmektedir.

Nejat Bey'in geleneksel girişimcilikten kurumsal girişimciliğe geçiş aşamasında "teşebbüs" niteliği taşıyan ve bu nedenle kurumsal girişimcilik olarak nitelendirilmeyeceğimiz, ailesinden uzakta gerçekleştirmeye çalıştığı bu girişimlerin birkaç özelliği mevcuttur. Öncelikle Nejat Bey'in bu faaliyetlerinden ilk ikisi (balıkyağı ve çocuk maması üretimi) tamamen beşeri sermaye yani Nejat Bey'in mesleki bilgisinin sayesinde gerçekleşmiştir. Nejat Bey bu girişimsel faaliyetlerde bulunurken, başlangıç aşamasında çok cüzi miktarda "mali sermaye" ortaya koymuştur. Mesela balıkyağı üretimi sırasında, sadece yurtdışından ithal ettiği hammaddeye sermaye harcamıştır. Yine "çocuk

³⁶ Eczacıbaşı, *age*, 1999a, s. 81.

³⁷ Psalty ailesinin Osmanlı'dan gelen bir ünü vardır. Psalty, Dolmabahçe ve Yıldız saraylarında çalışmış, birçok meşhur kişinin yalısını döşemiştir. Beyoğlu'nda 1893'te Psalty Freres adıyla açtıkları mobilya mağazası ile XX. yüzyılda da ise Maison Psalty adlı mağazalar zincirini kurmuştur. Bk. Eczacıbaşı, *age*, 1999a, s.86-87.

maması”yla ilgili üretimi sırasında da sadece beceri ve bilgisini kullanmıştır. Nejat Bey, sadece Kartal’daki imalathaneyi açarken babasından belirli bir miktar sermaye ve destek istemiştir. Kendi ifadesiyle:³⁸

“Anadolu yakasında bir fabrika yeri aramama yardımcı olması amacıyla babam, dostu İstanbul Valisi Lütfi Kırdar’a bir yazı yazmıştı. Lütfi Kırdar beni Maltepe Belediye Başkanı’na göndermiş ve o yöreyi iyi bilen başkandan bana yol göstermesini istemişti. O dönemde tesis için gösterilen yerlerden biri, Dragos Tepesi’ydi. Dragos, tümüyle 35.000 liraya önerilmiş ve pazarlıkla fiyat 32.500 liraya inmişti. Bunu yine de kendi ölçülerime göre pahalı bulmuş ve Kartal’da ilk fabrikayı kuracağım büyük bir bamyatarlasını 2.500 liraya almıştım.”

Nejat Bey kurumsal anlamda girişimcilik faaliyetlerini eczacılık alanında gerçekleştirebilmek için babasının İzmir’deki işletmesini tercih etmemiş olsa da babasının, kendisinin girişimcilik faaliyetlerini başlatmasında iki önemli katkısı olmuştur. Bunlar:

- Beşeri sermaye elde etmesi için Nejat Bey’i yurtdışı tahsiline göndermesi ki Nejat Bey, bunu ilk girişimlerini gerçekleştirirken doğrudan kullanmıştır.
- Diğer bir katkı ise Nejat Bey’in ilk kurumsal girişimciliğinin temeli atılırken babasının kendisine 45.000 lira sermaye vermesi ve babasının siyasi nüfuzundan faydalanmasıdır.

Bu iki gelişmeden de anlaşılacağı gibi Nejat Bey, kısmen Süleyman Ferid Bey’in sayesinde girişimciliğe başlayabilmiştir. Teşebbüs aşamasındaki girişimcilik faaliyetleri daha çok “tecrübe etme/başarabilme” anlayışı kapsamında piyasada var olmak için sergilenen çalışma gayretlerinden müteşekkil olduğu için “geleneksel girişimcilik” olarak ifade edilebilir. Faaliyetlerini 1950’li yıllara kadar bu şekilde devam ettiren Nejat Bey, 1952 yılından itibaren kurumsal girişimcilik faaliyetlerini başlatmıştır. Çünkü piyasada kabul gören ve karşılığı olan “faaliyet alanlarını” tecrübe etmiştir. Ama en önemlisi de “sermaye” ihtiyacını karşılayacağı, başlangıcı aile desteği olan ama daha sonra “kamusal kredi” imkânlarına ulaşması olmuştur.

³⁸ Eczacıbaşı, *age*, 1999a, s.85.

Nejat Bey'in bu ilk girişimlerinden en önemlileri; Kartal'daki askeri kuruluşlara "elektrolit" üretmek amacıyla kurulan, ancak askeri yetkililerce ödenek ayrılamaması sebebiyle bir müddet "siyah boya" üretimiyle ilgilendiği girişimsel faaliyeti ile bunda başarı sağlayamayınca, o dönem ithalat yasakları ve zorlukları sayesinde piyasada kıt olan "fincan" üretimine başladığı faaliyetidir. Nejat Bey'in ifadesiyle:³⁹

"Bu arada karşıma başka bir düşünce çıktı. Beyoğlu'nda iki züccaciye mağazası bulunan Eftim Pastellas adındaki kişinin, kahve fincanı yapma girişiminde bulunduğunu öğrendim. Savaş yıllarında ithalat kesilince, kahve fincanı bulunamaz olmuştu. Hemen gidip Pastellas'la tanıştım. Anlaşılan, birbirimize de hemen ısındık. O; bu konuda bilgisini ortaya koyacak, ben de elektrolitik bakır için düşünülen yeri bu işe ayıracaktım. Yapılan samimi anlaşmadan doğan işbirliği kısa sürede gelişti ve Pastellas'la ortaklığı 1951 yılına kadar sürdürdük. Pastellas o arada 1980'lerde Uluslararası Para Fonu (IMF) Başkanı olan Jacques de Larosiere'nin kız kardeşiyle evlenmiş, Yunanlılarla aramızdaki uzlaşmazlığın da büyüyeceğinden ürkerek, Fransa'ya göç etmişti. Ortaklığımızda karşılıklı anlaşma içinde sona ermişti."

Buraya kadar anlatılanlar bağlamında Nejat Bey'in, 1950'li yıllardaki çok partili dönemde kurumsal girişimciliğinin öncesinde yaptığı en önemli atılım, fabrikasyon imalatına geçebilmek için Kartal'da satın aldığı araziye verimli değerlendirebilmesidir. Nejat Bey, öncelikle iyi bir fabrikasyon üretimi için gerekli olan her türlü yatırımı gelecekteki ihtiyaçlara göre belirlemiştir. Mesela, fabrikasına ilk önce 400 KW'lık bir transformatör kurdurmuş ve kendi enerji merkeziyle sürekli elektrik ihtiyacının teminini güvence altına alarak 24 saat kesintisiz çalışabilecek bir fabrika ortaya çıkarmıştır. Bu yatırımları yaptıktan sonra, ülkede en fazla ihtiyaç duyulan [veya ithal ikamesi politikasından nasiplenmeyi sağlayacak] sektörleri tespit etmiştir. Nejat Bey 1940'lı yıllarda Türkiye'nin seramik ve porselen ihtiyacının yaklaşık olarak üç milyon kilo olduğunu; bunun için de, özellikle Çekoslovak mamullerinden önemli miktarda ithalat yapıldığını ve karşılığında da yüklü miktarda para ödendiğini belirterek; ithal ikamesi politikalarının uygulanmaya başladığı

³⁹ Eczacıbaşı, *age*, 1999a, s.86.

dönemle birlikte bu sektördeki girişimsel faaliyetlerini artırmıştır.⁴⁰ Öyle ki; 1942 yılında seramik fabrikasına 78.000 liralık yatırım yapıp tesisleri yenilemiştir. İlk önceleri Çekoslovakya gibi seramik merkezi ülkelerden maliyetinin altındaki fiyatlarla yapılan ithalatla rekabet edilememiştir. Ancak 1945-1946 yıllarında eski Türk Çiniciliği üzerine yapılan üretimlerle farklı modeller meydana getirilmiş ve tabii ki ithalat yasaklarıyla birlikte büyüyen bir pazar payı elde edilmiştir. Nejat Bey, ayrıca o dönemde Çanakkale’de [İbrahim Bodur, Çanakkale Seramik] bir işletmenin “duvar karosu/fayans” üretiminde bulunduğunu, bunun için kendilerinin de seramik üretimi yapması gerektiğini planlamıştır. 1940’lı yıllarda başlayan bu girişimler, nihayetinde 1942 yılında Eczacıbaşı Laboratuvarı İşletmesini (günümüzdeki *VitrA* markasını) ortaya çıkarmıştır.⁴¹

Nejat Bey, Tek Parti’nin iktisadi tercihi olan devletçilik politikalarının uygulandığı dönemde, kamu politikalarına göre girişimsel faaliyetlerini yönlendirmiştir. Zaten “İzlenimler, Umutlar” adlı çalışmasında, Cumhuriyet’in ilk yıllarındaki ithal ikamesine yönelik devletçilik politikasının uygulanmasını şöyle değerlendirmektedir:⁴² İthal ikamesine yönelik politika, yerli sanayiciye hem yurtdışı rekabette hem de dışarıdan ithal edilecek olan yatırım mallarının vergiden muaf tutulması sayesinde büyük avantaj sağlamıştır. Ayrıca, “devletçilik” uygulamasının bazı zararlı yanları (aşırı istihdam, kaynak israfı gibi) olmakla birlikte, hayati öneme haiz malların ülke içerisinde üretilebilmesinin çok önemli bir başarı olduğunu da ifade etmektedir. Nejat Bey, kamu işletmelerinde yetiştirilen ve tecrübe sahibi olan memurların, II. Dünya savaşından sonra gelişmeye başlayan özel sektör için “kalifiye eleman fideliği” görevini gördüğünü söylemektedir. Kısacası devletçilik dönemi özel teşebbüs için mali, teknik ve beşeri sermaye desteği sağlamıştır.

Nejat Bey, Tek Parti döneminin devletçiliğini makul görmektedir. Nitekim kendisinin de yaptığı ilk girişimler, ithal ikamesine yöneliktir.

⁴⁰ Nejat F. Eczacıbaşı, *Dr. Nejat F. Eczacıbaşı İçin Yazılanlar-Basındaki Yorum ve Değerlendirmelerden Seçmeler*, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, Toplumsal Belgeler Dizisi:7, İstanbul, 1999b, s.22- 24.

⁴¹ Nejat F. Eczacıbaşı, *Yeni Bir Türkiye*, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, Toplumsal Belgeler Dizisi:6, İstanbul, 1998, s.188-189.

⁴² Nejat F. Eczacıbaşı, *İzlenimler Umutlar*, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, Toplumsal Belgeler Dizisi:5, İstanbul, 1994, s.42-44.

Zaten fabrikasını inŖa ederken pazar payı olan fakat ithal edilen malların üretimini gerekleŖtirmiŖtir. Aslında Nejat Bey'in, bir bakıma kamu politikaları sayesinde giriŖimsel faaliyetlerinde baŖarılı olduğu da söylenebilir. Ancak giriŖimcilik faaliyetlerini dönemin Ŗartlarına göre yenileyebilme/geliŖtirebilme kabiliyetini gösterebilmek, EczacıbaŖı firmasının 1950 öncesindeki baŖarılarının temel nedenidir. Mesela Nejat Bey'in, seramik retimiyile ilgili çiniciliği canlandırmak gibi bir amaç edinmesi ve fabrikasını 24 saat kesintisiz enerji ile alıŖtırabilmenin yollarını araması gibi faaliyetleri, giriŖimcilik kabiliyetinin önemli göstergeleridir.

Buraya kadar Nejat Bey'in kurumsal giriŖimcilik öncesi yaptığı giriŖimcilik faaliyetleri incelenmiŖtir. Ŗimdi ise Demokrat Parti iktidarı ile birlikte çok partili hayata geiŖ ve 1980'li yıllara kadarki dönemde EczacıbaŖı firması inceleme konusu yapılacaktır. Öncelikle giriŖimcilik açısından dönemin iktisadi yapısıyla ilgili genel bir bilgi vermek yararlı olacaktır.

Nejat F. EczacıbaŖı'nın Karma Ekonomi Dönemindeki GiriŖimcilik Faaliyetleri (1950-1980)

Demokrat Parti (DP) iktidarıyla birlikte siyasi ve iktisadi yapıda esaslı deĐiŖikliklerin yapılacağı seçmen tarafından mit, siyasetçiler tarafından ise taahhüt edilmiŖtir. Adnan Menderes'in "her mahallede bir milyoner yaratılacağı" ifadesi, aslında dönemin iktisadi bakımdan karakteristik özelliğini ortaya koymaktadır. Cumhuriyetin ilk yıllarında özel teŖebbsn desteklenmesi yönündeki kamu politikalarının Tek Parti dönemiyle birlikte devletçiliğe dnŖmesinden sonra artan sosyo-ekonomik maliyetlerden dolayı, tekrar piyasayla "barıŖma" veya piyasayı "faalleŖtirme" balarının devletin en önemli politikası olması yoluna DP iktidarıyla yeniden girilmiŖtir. DP iktidarı, M. Thornburg'un hazırladığı raporlar doğrultusunda;⁴³ bir taraftan tarımsal artığın pazarlara daha kolay ulaŖtırılabilmesi için "otoyol ve altyapı" yapımını hızlandırmıŖ, bir

⁴³ Detay bilgi için bk. Tezel, *age*, 1994; Güneri Akalın, *Türkiye'de Piyasa Ekonomisine GeiŖ Süreci ve Ekonomik Kriz*, TİSK Yayınları, Ankara, 2002; Metin Kopar, "ABD'nin Türkiye zerindeki Projeksiyonu: Thornburg Raporu (1949-1950)", *Uluslararası Sosyal AraŖtırmalar Dergisi*, (11)61, 2018, s.306-314, [Doi:10.17719/jisr.2018.2921](https://doi.org/10.17719/jisr.2018.2921); YaŖar Semiz ve Güngör Toplu, "Cumhuriyet Döneminde Amerikan Emperyalizminin Türkiye'ye GiriŖi: Thornburg Raporu", *Toplum Bilimler Dergisi*, (27), 2019, s.455-484.

taraftan da özel teşebbüsün ihtiyaçlarını tedarik etmeye başlamıştır. Soral'ın ifadesiyle:⁴⁴

“1950’den sonra özel teşebbüsümüzde saptanan çok hızlı gelişmenin, geleneksel dallarda ağırlık kazanmasını doğal karşılamak gerekir. 1950’lerden sonra Türkiye’de parasal ekonomiye geçişin hızla geliştiği söylenebilir. Bir başka ifadeyle mal-para-mal şeklindeki mübadelenin yerini, para-mal-para şeklindeki mübadele almaktadır. Köyleri, kasaba ve kentlere bağlayan yolların ve diğer alt yapının kurulması, Türk ekonomisinde paralı ekonomiye geçişi hızlandırmış ve izlenen enflasyonist politika ile iç talep hızla artmıştır. Kapalı devre statik ekonomiden dinamik ekonomiye geçiş şeklinde yorumlayabileceğimiz bu olgunun etkileri iç piyasanın gelişmesi şeklinde belirmiş ve artan talep, ilk aşamada kaçınılmaz tüketim mallarına ve giderek bu malların üretilmesi için gerekli üretim mallarına karşı olmuştur.”

DP iktidarının yürüttüğü ekonomi politikaları tutarsız bir dönem ortaya çıkarmıştır. DP, bir taraftan işadamlarıyla yaptığı toplantılarda “her türlü taleplerinin en kısa sürede karşılanacağını ve ekonomik hedefleri birlikte belirleyeceklerini” ifade edip bir taraftan da “mali disiplini” sağlayacaklarını belirtmektedir. Bu kapsamda 1950’lerdeki devlet-girişimci ilişkilerini şöyle özetleyebiliriz:⁴⁵

- DP iktidarı döneminde özel teşebbüs devletle çok yönlü işbirliği içine girmiştir.
- Yapılan desteklemelerde keyfi davranılmış, bu durum özellikle parti yandaşlarına veya temsilcilerine yaramış ve çok ağır mali sorunlar meydana getirmiştir. Devlet de bu sorunları çözmek için piyasaya ciddi müdahalelerde bulunmuştur.
- Uygulanan müdahale politikaları yeni “rant kollama” faaliyetlerine yol açmış ve piyasayı düzenlemek için uygulanan kamu politikaları “popülizm”i artırmıştır. Bu husustaki en önemli örnek ise İstanbul’da Vatan, Millet ve Bağdat caddelerinin yapım sürecidir. Suriçi veya Tarihi Yarımada olarak bilinen bölgenin trafik sorununu çözmek için 50 metre (1950 yılı, DP iktidarının sembolü olarak) genişliğinde yol

⁴⁴ Soral, *age*, 1974, s.34.

⁴⁵ Buğra, *age*, 1995a, s.176-177.

yapımı için ciddi kamulaştırma uygulaması yapılmıştır. Kamulaştırılan bölgenin en önemli özelliği ise kllyatlı “vakıf arazisi ve malları”nın olmasıdır. Bu kllyatın önemli bir kısmı DP taraftarlarına peşkeş çekilmiş ve rant transferi süreci başlatılmıştır. Aynı şekilde Bağdat caddesinin genişletilmesi projesi de bu kapsamdadır. Kendisi bir Toprak Ağası olan Menderes, topraklaştırma veya mülk edindirmenin Anadolu İnsanı zerindeki etkisini (mülkiyet tutkusu) en iyi bilen siyasetçidir. Nitekim mülk sahibi olma idealini benimseyen mütedeyyin ahali bu süreçte onlarca tarihi cami ve imaretin yıkılmasına duyarsız kalmıştır.⁴⁶

Sonuçta, iktisadi örgütlenme tarzında esaslı değişiklikler yapma arzusunda olan DP iktidarı, makroekonomik dengeleri bozucu siyasetçi-bürokrat-girişimci ilişkisine dayalı popülizm politikasıyla dönemini tamamlamıştır.⁴⁷ Karma ekonomik yapının ortaya çıktığı bu dönemde devlet, özel sektöre destek olmakla birlikte Kamu İktisadi Teşebbslerini (KİT) de kurmuştur. Ayrıca, 1950’li yıllarda “6224 sayılı Yabancı Sermaye Kanunu” çıkarılmış ve yabancı girişimcilerin teşvik edilmesi amaçlanmıştır. TSKB’nin kredileriyle tarım ve sanayi sektöründeki girişimcilere kredi imkânı sağlanmıştır. TSKB, 25 ortaktan toplanan 12.500.000 lira denmiş sermaye ile kurulmuştur.⁴⁸ Marshall Yardımı ve Dünya Bankası’ndan elde edilen yardımlarla, 1950 yılından itibaren piyasaya kredi kullanılmaya başlanmıştır.⁴⁹ Bu kredilerden

⁴⁶ Bu hususta detay bilgi için bk. Murat Gl, “Menderes Dönemi İstanbul’unda İmar Hareketleri ve Arka Planı”, *Antik ağ’dan XXI. Yüzyıla Büyük İstanbul Tarihi*, Osmanlı’dan Cumhuriyete Planlama- VIII. Cilt, 2015, s. 536-555; Feyza İlter ve Nuran Kara Pilehvarian, “Fatih Fevzipaşa Caddesi’nin Açılışı ve İstanbul’un Kentsel Gelişimindeki Yeri”, *FSM İlmİ Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (11)Bahar, 2018, s.263-291; İlker Bayram ve Göktürk Selma etinkaya, “Menderes Hkmeti Döneminde Vatan ve Millet Caddeleri Yapılırken Yıkılan Camiler”. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2022, (13)26, s.149-174.

⁴⁷ Bk. Serdar Turgut, *Demokrat Parti Döneminde Türkiye Ekonomisi*, Adalet Matbaacılık, Ankara, 1991, s.132-187.

⁴⁸ Bk. Nevin Coşar “Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası ve Sanayileşme”, *Gülten Kazgan’a Armağan içinde*, Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2004.

⁴⁹ 1948-1952 yılları arasında Türkiye, Marshall Planı kapsamında, 147.200.000 USD hibe olmak üzere toplam 351.710.000 USD kredi kullanmıştır. 1951 yılında TSKB’ye 665 adet kredi talebi gelmiştir. Bunların 430 tanesi küçük çaplı Marshall Planı zel teşebbüs fonuna yapılan mracaatlardır. Toplam kredi talebi ise 230 milyon liraydı. Bu taleplerin 339’u reddedilmiştir. 72’si onaylanmış ve 50’si ile mukavele imzalanmıştır. Toplam olarak 76 milyon liralık kredi kullanılmıştır (yepazarıcı, age, 1995, s.40).

yararlananlardan biri de Nejat Bey'dir.⁵⁰

Nejat Bey, kurumsal girişimciliğe başlamadan önce birkaç girişimcilik faaliyeti yapmakla birlikte, kurumsal girişimcilik faaliyetini Kartal'daki fabrikasında gerçekleştirmiştir. Fabrikayı daha aktif bir hale getirmek ve TSKB'nin kredilerinden faydalanmak için başvuruda bulunan Nejat Bey, şunları belirtmiştir:⁵¹

“TSKB kurulmadan önce, özel girişimlere uzun süreli yatırım kredisi veren Banka yoktu... TSKB, 1950 Haziran'ında özel sanayi girişimlerine kaynak sağlama üzere kurulunca, ben de bir ilaç fabrikası kurmak üzere kredi için ilk başvuranlardan olmuştum. İnşaat ve tesisat ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla tüm istediğim kredi de 820.000 TL'ydi. Türkiye'de ilaç fabrikası kurmak için 1950'ler başlarında iki başvuru daha olmuştum. Bunlardan biri dünyaca ünlü Squibb kurumuna, ötekisi de ülke çapında ad yapmış olan İbrahim Ethem kuruluşuna aitti. Kredi istekleri Banka Yönetim Kurulu'nun önüne gelince, tanınmış iki kuruluş yanında adı sanı duyulmamış bir kişinin Türkiye'de “ilaç fabrikası” kurma çabası yadırganmıştı.”

TSKB'den kredi alabilmek için yapılan başvuru sırasında, İstanbul'un

⁵⁰ "Bankaya 16. sırada kredi isteğiyle başvuran genç girişimci [Nejat F. Eczacıbaşı'ydı]... Banka Yönetim Kurulu Bay Nejat F. Eczacıbaşı'nın, kredi talebiyle ilgili izahat vermek üzere davet edilmesine karar verir. Nejat Bey'in girişimsel faaliyetiyle ilgili açıklamalarından sonra, Banka şu kararı alır (Üyepazarıcı, *age*, 1995, s.43): 16 Dosya No. Nejat Ferit Eczacıbaşı firmasına Umum Müdürlüğün teklifi dairesinde %7 faiz, %1 taahhüt komisyonu ve 8 sene vade ile 800.000 lira kredi verilmesine; işbu kredinin aşağıdaki şartların tahakkukunda meriyete [yürürlüğe] girmesine ve vadenin hesabına 2 sene "priode grace [ödememiş dönem]"in dâhil edilmesine”;

1. Nejat Ferit Eczacıbaşı bir şirket kuracak, bu şirket tercihan anonim şirket olacaktır. Bu anonim şirketin ödenmiş sermayesi 500.000 lira olacaktır. Sermayenin teşekkülündeki aynı kısım ancak bu proje mevzuunu teşkil eden fabrika arsası ve hali hazırdaki laboratuvarından yeni fabrikasına nakledeceği 27.251 liralık tesisat olabilir. Mütebaki [geriye kalan] nakit olmalıdır.

2. Teminat olarak müstakrizin [borçlunun] Kartal'daki fayans fabrikasının bütün arsa, bina, tesisat ve müştemilatı ile bu kredi mevzuunu teşkil eden tesisin arsa, bina, tesisat ve müştemilatı Banka'mıza birinci derece ipotek edilecektir.

3. Fabrika binası için Amerika'dan gelmesi ve bu proje üzerine yapılacak ve Banka'ca kontrol edilecek keşfin işbu kredi miktarına esas olan ve Banka'mızca kabul edilmiş bulunan ihzari [hazırlanan] tahmin miktarını %10'dan fazla tecavüz [geçmemesi] etmemesi lazımdır.

⁵¹ Eczacıbaşı, *age*, 1999a, s.99.

Galata semtinde beş odalı bir imalathanede geleneksel girişimcilik faaliyetlerine devam eden Nejat Bey'in başvurusu, Banka Yönetim Kurulu'nca alınan "Avrupa standartlarında ilaç fabrikası kurmanın ve o standartlarda ilaç imal etmenin Türk müteşebbisler tarafından yapılamayacağı" kararıyla reddedilmiştir. Ancak, Nejat Bey'in Robert Kolej'den hocası olan Prof. Dr. Hazım Atıf Kuyucak⁵² meseleye dehalet ederek, sıra dışı bir mülakatla, Nejat Bey'in girişimini gerçekleştirecek krediyi onaylatmıştır. Nejat Bey, bankanın o dönem yönetim kurulu üyelerinden olan Hazım Atıf Kuyucak, Cabir Selik ve müdür Reşit Egeli'nin karşısındaki mülakatında şunları ifade etmiştir:⁵³

"Toplumun Türkiye'de yerli ürünlere güven duymaması, halkın kötü niyetinden değil, sanayicinin kapalı bir ekonominin verdiği olanakları kötüye kullanarak, ürünlerinin denetimine ve standartlarına önem vermemesinden ortaya çıkmıştı. Ulusal sanayimiz, dünyadaki örneklerinde görüldüğü gibi üretimde gerekenleri yaptığı ve bunu da topluma anlatabildiği takdirde, halkın iyi niyetinden kuşku duymamak gerekir."

Bu ifadelerle heyeti ikna eden Nejat Bey, başarılı olmuş; arsa, tesisat ve inşaat için gerekli olan 820.000 liralık krediyi elde etmiştir. Daha sonra İstanbul'un Levent semtinde [halen Eczacıbaşı'nın mülkü olan/bugünkü Kanyon AVM], metrekaresi 265 kuruştan, fabrika için genişçe bir arsa alınmış ve inşaat başlanmıştır.⁵⁴ Eczacıbaşı İlaç Fabrikası dönemin Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanı [İzmir'de Süleyman Ferid Bey ile birlikte çalışan ve Ferid Bey'in DP iktidarına İzmir teşkilatlanması için önerdiği, İzmir Mebusu] Dr. Ekrem Hayri Üstündağ tarafından atılmıştır. Fabrikanın en kısa sürede bitirilmesi için gayret gösterilmiştir. Nejat Bey, kardeşleri Melih ve Vedat⁵⁵ ile iş bölümü yaparak, hem imalathanedeki işleri hem

⁵² TSKB'deki görevi başladığı yıl bitmiştir. Kısa bir süre bu görevde bulunan H. A. Kuyucak hakkında detay bilgi için bk. Muhsin Aslan, "Cumhuriyet'in ilk Döneminde Muhasebe-İktisat Düşüncesine Katkı Verenler: Hazım Atıf Kuyucak (1897-1970)", *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, (13), 2017, s.269-272.

⁵³ Eczacıbaşı, *age*, 1999a, s.100.

⁵⁴ Nejat Bey; ilaç fabrikasının toplam maliyetinin, 1952 yılı fiyatlarına göre, yaklaşık olarak 2.000.000 lira olduğunu; bunun 820.000 lirasının TSKB kredisi ile diğerinin ise öz sermaye kaynaklarıyla karşılandığını ifade etmektedir. Bk. Eczacıbaşı, *age*, 1998, s.190.

⁵⁵ Nejat Bey'den iki yaş küçük kardeşi Vedat, fanatik bir Menderes hayranı ve DP'lidir. 1960 Askeri Darbesi'nden sonrada Nejat Bey ve kardeşi Şakir Bey'in (Vatan Gazetesi'nin

de tesis için yurt dışından gelecek olan makinelerin organizmesini yürütmüştür. Düzenli ve yoğun çalışmalar sonucu, 11 ay gibi kısa bir sürede fabrika bitirilmiş ve Eczacıbaşı İlaç'ın Levent tesislerinin açılış töreni 23 Kasım 1952'de, Cumhurbaşkanı M. Celal Bayar, birçok bakan ve milletvekilinin katılımıyla yapılmıştır.

Eczacıbaşı İlaç'ın modern üretim tesislerinin açılışından birkaç yıl sonra, 1955'lerden itibaren ülkede "döviz darboğazı" giderek büyümeye başlamıştır. Yabancı ülkelerden hazır ilaç ithalatı çok güç gerçekleştirilebiliyordu. Yabancı ilaç kuruluşlarının tek çaresi ya 6224 Sayılı Kanun'dan yararlanarak Türkiye'de kendi tesislerini kurmak ya da kurulmuş bulunan fabrikaların lisansı altında ilaçlarını ürettilmekti. Amerika'dan Squibb, Pfizer, Wyeth, Abott, İtalya'dan Carlo Erba ve Farmitalia, Federal Almanya'dan Bayer, Schering, Hoechst, Knoll ve Merek, İsviçre'den Sandoz, Roche ve Ciba gibi firmalar Türkiye'de kendi tesislerini kurmuşlardı. Dünyanın öteki ünlü kuruluşları ise kendi tesislerini kurmayı düşünmüyor, ancak ürünlerini piyasada bulundurmak için lisans verecek yer arıyorlardı. Eczacıbaşı ilaç tesislerinin kuruluşunun erken bitirilmesinin bu açıdan da çok yararı olmuştur. Yabancılar için kendi standartlarında iş görebilecek bir tek tesis Levent'te yeni devreye giren Eczacıbaşı'nın ilk Türk ilaç fabrikasıydı. Levent fabrikasının üretime geçişinden itibaren on yıl içinde, dünyanın en ünlü kuruluşları arasında yer alan Parke Davis, Upjohn, Schering, Bristol-Myers, Warner Lambert, Specia, Astra, Pharmacia, Leo, Beiersdorf, Fujisawa, Biochemie, Eaton, Norwich, Geigy (sonradan kendi tesislerini kurdular) ve Philips-Duphar kurumlarıyla işbirliğine girilmiştir. Lisans anlaşmalarıyla, bu kuruluşların başka türlü erişilmesi imkânsız olan muazzam teknik potansiyeli de ülkeye kazandırılmış oluyordu. Eczacıbaşı Topluluğu'na

sanat editörü) iktidar tarafgirliğinin aksine bu tavrını korumuştur. Nitekim 24 Mart 1961 yılında bir lokantada yemek yerken ayağa kalkar ve bütün lokantanın duyacağı şekilde "benim için hâlâ Başbakan olan Menderes'in şerefine" sözlerini sarfeder. Bu durum orada bulunanlar tarafından kolluk kuvvetlerine bildirilir ve Vedat Eczacıbaşı tevkif edilir. Ancak gözaltındayken sebebi meçhul bir şekilde intihar eder. Eczacıbaşı ailesi (İstanbul) hemen açıklama yaparak "... Nejat Eczacıbaşı... Olayı gazetelerden duyduğunu, Vedat Eczacıbaşı ile ilgisinin sadece bir akrabalık bağından ibaret olduğunu ve yine bahis konusu kimsenin, Eczacıbaşı İlaç Fabrikası ile hiçbir alakasının bulunmadığını belirtmiş..."tir. Cenazesinin İzmir'e getirilmesine müsaade edilmez, baba Süleyman Ferid Bey ve ailesi (İzmir) buna ciddi tepki gösterir, ancak cenaze İstanbul'a defnedilir. Bk. Yıldırım Oğur, *Cumhuriyet'in Beyaz Mağdurları*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2013.

1980’lerde az gelişmiş ülkelere gidip tesis kurma olanağını sağlayan da işte bu “teknoloji transferi” olmuştur.⁵⁶

Süleyman Ferid Bey döneminde olduğu gibi Nejat Bey döneminde de kamu politikaları, girişimcinin faaliyetlerini yönlendirici ve belirleyici en önemli etken olmuştur. Nitekim yabancı firmalar 1950’li yıllarda 6224 Sayılı Kanun’dan yararlanarak ya kendi işletmelerini kuracak [birkaç firma bu yolu seçmişti] ya da yurt içindeki bir firmaya “üretim lisansı” vereceklerdi. Eczacıbaşı firması bu fırsatı iyi değerlendirmiş ve dünya ölçeğinde faaliyet gösteren önemli 17 yabancı kuruluşun lisans hakkını alarak piyasada önemli bir pazar elde etmiştir. Nejat Bey, 1950’lerde Türkiye’ye 40 milyon liralık ilaç ithalatının yapıldığını, bunun sadece 7 milyon lirasının hammadde, geri kalanının ise kâr olduğunu belirtmektedir. Bu kadar parayı yurt dışına aktarmak yerine, hem daha ucuz hem daha kaliteli ilaç imalatı için devletin girişimcilere yardımcı olmasını istemiştir.⁵⁷ Nitekim Nejat Bey, 1957 yılının Mayıs ayındaki bir toplantıda;⁵⁸ “Yılda 25 milyon liralık döviz verilse, Türkiye’nin ilaç ihtiyacı ülke içinden sağlanabilir” diyerek “bunalımlı ekonomik koşullar altında bile ülkenin ilaç ihtiyacının % 85’inin yurt içi üretimle karşılandığını” ifade etmektedir.

Cumhuriyet’in ilk yıllarından itibaren *otuz beş* yıllık dönemde uygulanan iktisat politikası yani ithalat yasağının yeniden bir kamu politikası olarak uygulanmasını gündeme getirmiştir. 1960’lı yıllarla birlikte devlet, iktisadi gidişata yön verecek planlamalar yapmaya başlamış ve DP’nin “popülist” politika anlayışının mali yapıda meydana getirdiğı olumsuzlukları giderebilmek için “karma ekonomik model” tercih edilmiştir. Amaç, iktisadi refahı tüm toplum lehine olacak şekilde düzenleyip kamu sektörünü daha kârlı kılmaktır. Nejat Bey; karma

⁵⁶ Eczacıbaşı, *age*, 1999a, s.103.

⁵⁷ Nejat Bey (*age*, 1998, s.356) bir gazeteciyle yaptığı mülakatta, “1950’li yıllarda Başbakan Adnan Menderes ile birbirimize girmiştik. Başlangıçta ilaçta yabancı sermayenin karşısındaydım. Ama yasa çıkınca [6224] bunun karşısında ol[a]madım. Yabancı ilaç kuruluşları, Türk yasalarına göre çalışmak üzere geldiler. Baktılar olacak gibi değil; bazıları “Burada nasıl çalışılır?” diyerek gittiler. Oysa Türkiye’li ilaç kuruluşları ülkede çalışmaya mecburdu; yabancı üreticiler zorunlu değildi.” diyerek aslında, fiyat tahdidinden dolayı kârlı olamayan sektöre hiç kimsenin kolay kolay yatırım yapmayacağını ifade etmektedir.

⁵⁸ Eczacıbaşı, *age*, 1999b, s.27-29.

ekonomik modeli, meşrulaştırıcı tarzda, şu şekilde tanımlamaktadır:⁵⁹

“Karma ekonomik [model] bir anlayış, siyasal bir düzen, refah ve sosyal adalet ilkelerinin demokratik düzen içerisinde gerçekleşmesini isteyen[lerin] bir yaşayış biçimidir.”

Nejat Bey’in bu tanımlaması, aslında dönemin kamu politikalarının girişimciler açısından yeni bir kaynak ve “fırsat alanı”⁶⁰ olduğunu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu dönemde devlet, ilaç piyasasına giriş-çıkışı “ilaç ruhsatı” vererek kontrol altına almıştır. Ayrıca ilaç fiyatları da Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenmiştir. Bakanlık azami %15 kâr tahdidi koymuştur. Gerçi o dönemlerde ilaç piyasasında bir daralmanın olduğu Devlet Planlama Teşkilatı’nın (DPT) IV. Beş Yıllık Kalkınma Planında, ilaç sektörüyle ilgili geçmişe yönelik bir değerlendirmede şöyle ifade edilmektedir:⁶¹

“Bu dönemde ilaç endüstrisi Türkiye’nin ilaç ihtiyacının tümüne yakın kısmını yerli üretimle karşılamaya başlamış; yeni firma kurulmasına karşın firma sayısında belirgin bir azalma olmuştur. 30 kadar firma piyasadan çekilmiştir. Nitekim dönem başında 130 dolayında olan ve 110 tanesi fiili üretim yapan, 20 tanesi ise diğer firmalarda üretimini yaptırdığı ilaçları satan firma sayısı dönemin sonunda toplam olarak 99’a inmiştir. Bu toplamda yer alan firmaların 74 tanesi üretici, 25 tanesi ise sadece satıcı durumundadır.”

Kâr tahdidi uygulamasının piyasaya girmek isteyen girişimciler üzerinde caydırıcı bir etkisi olduğu ifade edilebilir. Ancak Bağ-Kur, Emekli Sandığı ve SSK gibi sosyal güvenlik kurumları için kamu tarafından yapılan külliyatlı alımlardan dolayı, iş dünyasının kurumsal örgütlenmesi kamu politikaları üzerinde önemli söz sahibi olmuştur.⁶² Nitekim İstanbul

⁵⁹ Eczacıbaşı, *age*, 1998, s.116-117.

⁶⁰ Şerif Mardin (*Türk Modernleşmesi*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2002, s.106-107); Osmanlı’dan günümüze kadar uygulanan ekonomi politikalarının, devlet eliyle yönlendirilmesinden dolayı hep siyasi yandaşlara veya doğrudan siyasetçilere ve bürokratlara yeni bir “fırsat alanı” yaratma çabası içinde olduğunu belirlemektedir.

⁶¹ DPT, *Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı ilaç ve Hammaddeleri Sanayii Sektörü Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Yayın No: DPT: 1555-ÖİK: 244, 1977, s.5-6.

⁶² İşveren örgütlerinin kamu politikaları üzerindeki etkisi için bk. Ayşe Buğra, “İş Yaşamındaki Belirsizliğin Siyasal Kaynakları”, *Toplum ve Bilim Dergisi*, 48/49-Kış Bahar, 1990; Buğra, *age*, 1995a, s.305-364.

Sanayi Odası (İSO) ve Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) gibi kuruluşların üst düzey yöneticiliklerinde Eczacıbaşı ailesi etkili olmaya başlamıştır.⁶³ Bu sivil toplum örgütlerinin mensupları, daha önce kişisel veya kurumsal olarak yaptıkları “kamu politikalarını” etkileme faaliyetini artık “örgütlü bir topluluk” olarak yerine getirmektedir. Mesela o dönemde Nejat Bey; “1960 sonrasında Cemal Gürsel tarafından Sanayi Bakanlığına tayin edilmiş; ancak kendisi iş dünyasından bir temsilcinin bu göreve getirilmesinin şaibelere yol açacağını” ifade ederek, bu görevden feragat etmiştir.⁶⁴

Sonuç itibariyle bu dönem, İzmir’in Eczacıbaşı’sı olan firmanın Türkiye’nin Eczacıbaşı’sı olmasına şahit olmuştur. Özellikle Nejat Bey’in kurumsallaşma yolunda attığı adımlar ve piyasadaki yeni fırsatları değerlendirme kabiliyeti, Eczacıbaşı firmasının hızla büyük atılımlar yapmasını ve küçük bir eczaneden büyük çapta fabrikasyon üretimine geçmesini sağlamıştır. Nejat Bey, babasının İzmir’de gerek İttihat ve Terakki devrindeki gerekse Cumhuriyet’in ilk yıllarındaki kurucu kadro ile olan hukukunu devam ettirmiştir. Nejat Bey siyasilerle olan tanışıklığını şu şekilde belirtmektedir:⁶⁵

1942-1946 yılları arasında Başbakan olan Şükrü Saraçoğlu, babasının İzmir’den yakın arkadaşıdır. Hatta Nejat Bey’in 1946 yılındaki nikâh törenine iştirak etmiştir.⁶⁶ M. Celal Bayar ile Süleyman Ferid Bey’in İzmir’den gelen sıkı bir dostlukları mevcuttur.⁶⁷ Babasından sonra M. Celal Bayar ile olan hukukunu devam ettirmiştir. Menderes, Nejat Bey’i İzmir’den milletvekili yapmak istemiş, ancak kendisi kabul etmemiş ve DP iktidarı döneminde yakın ilişki içinde bulunmayı tercih etmiştir. 1965’te Başbakan olan Suat Hayri Ürgüplü ile yakın dost olmuş ve Ürgüplü’nün vasıtasıyla Süleyman Demirel ile tanışmıştır. 12 Mart sonrasında Başbakanı Nihat Erim ile yurtdışı eğitimi sırasında; daha

⁶³ Bk. Mahir ve Danacıoğlu, *agm*.

⁶⁴ Eczacıbaşı, *age*, 1999a, s.111.

⁶⁵ Eczacıbaşı, *age*, 1994, s.120-144.

⁶⁶ Kendi ifadesiyle (1994, s.122): “Saraçoğlu, İzmir Sultanisi’nde öğretmenliğe başladıktan sonra, İzmir İttihat ve Terakki döneminde [İzmir] Ticaret Mektebi Müdürlüğü’ne getirildiği 1911’i izleyen yıllarda, M. Celal Bayar ve babamla zaman zaman bir arada olur ve politikada birbirleriyle benzer görüşleri paylaşırlarmış”.

⁶⁷ M. Celal Bayar 1960 ihtilalinde tevkif edilince eşini ve kızını İzmir’e, Süleyman Ferid Bey’in yanına göndermiştir.

sonraki Başbakanlardan Ferit Melen ile askerlik vasıtasıyla, Bülent Ecevit ile kardeşi Şakir Eczacıbaşı'nın Robert Kolej'den arkadaşlığı aracılığıyla tanışmıştır.

Nejat Bey, siyasetçi ile girişimci ilişkisini tarihi bir anekdotla şu şekilde ifade etmektedir:⁶⁸

“Sadrazamın, çocukluk yıllarından yakın arkadaşı olan bir Ermeni varmış. Kadirşinas Sadrazam yüce görevine erişince arkadaşını unutmamış ve onu makamına çağırarak bir dileği olup olmadığını sormuş. Ermeni, Sadrazam’a şükranlarını sıralarken, kendisini makamına emretmesinin büyük bir lütuf olduğunu dile getirerek, eski dostundan bir tek dileğinin bile bulunmadığını söylemiş... kapıdan çıkarken, Devletlim, uygun bir zamanınızda Bab-Ali'ye giderken yolunuzun üstündeki mütevazı dükkânıma uğrayıp bir kahvemi içmek lütfunda bulunursanız, beni ihya ederseniz demiş... Kısa bir süre sonra dostunun dükkânına uğrayan Sadrazam, bir kahve içmiş ve ayrılmış. Bu olay, çarşı-pazar her yerde hemen duyulmuş elbette... O günden itibaren, Ermeni'nin devletle ilgili sorunları, her devlet kapısında hemen çözülmüş. İş burada kalmaz, adamın ne kadar akraba ve yakını varsa, bunların da devletle ilişkili sorunları, Sadrazam'ın bir gün dükkânına uğrayıp bir kahvesini içtiği Ermeni'nin aracılığıyla hiç sıkıntısız sonuçlandırılmıştır.”

Aslında Nejat Bey'in ifade ettiği bu kıssadan hisse, dönemin Türk müteşebbisinin devletle olan yakınlığının (mevzilenme), kamu politikalarını kendi lehine döndürebilmesinin rasyonalitesidir. Siyasetçi-girişimci ilişkisinin bu kadar yoğun olmasının veya diğer bir ifadeyle; girişimcinin siyasetçiye yakın olma arzusunun temelinde yatan neden, cari iktisadi örgütlenme tarzıyla ilgili bir hadisedir. Yani; bu dönemde uygulanan karma ekonomi politikaları, planlamalar, ithal ikamesi gibi devlete dayalı büyüme ve kalkınma politikalarından “pay almak” ve/veya en azından bu politikalardan olumsuz olarak etkilenmemek isteyen girişimci, “rasyonel bekleyişler teorisi” gereği, kendi çıkarını maksimize edici faaliyetlerde bulunmak zorunda kalmıştır. Bu dönemde uygulanan kamu politikaları (gerek teşvikler gerekse ithalat yasakları) girişimcilere hem üretim hem de satış sürecinde olumlu katkı

⁶⁸ Eczacıbaşı, *age*, 1994, s.116.

sağlamıştır. Zaten girişimci yaptığı faaliyetleri, kâr veya çıkar maksimize edici bir faaliyetten daha ziyade “kamu yararı”na yapılan katkılarla ifade etmektedir.⁶⁹

Yukarıda Nejat Bey’in karma ekonomi ile ilgili ifadesinde de görüldüğü gibi, bu dönemi “aynı ideali paylaşan insanların bir yaşayış biçimi olarak” nitelendiren zihniyetin tezahürüyle girişimci, “tercih”lerini kamufle etme yoluna gitmiştir. Girişimci elde ettiği gelirini meşrulaştırmak veya kârını topluma kabul ettirebilmek için faaliyetini toplumsal/kamusal bir hizmet olarak nitelendirmektedir.⁷⁰ Süleyman Ferid Bey ilk eczaneyi satın aldığı zaman ailesinin “...yalnızca para kazanmayı değil, ulusal onurumuza ağır gelen bu boşluğu doldurmaya da çalışmalısın. Bu yönde hizmetin olursa seninle iftihar ederiz.”⁷¹ şeklindeki telkinleri ve Süleyman Ferid Bey’in kendisinden sonraki kuşağa “ülkeden aldığınızı ülkeye veriniz” telkini, aslında Türk müteşebbis sınıfının devlet ile ters düşmeme veya en azından dikkatleri üzerine çekmeme anlayışıyla hareket etmesinin bir sonucudur.

Kısacası dönemin ekonomi politikaları sayesinde hem sermaye ihtiyacını karşılayan hem de “hazır pazar” olarak devleti kullanan bir Türk müteşebbis sınıfı söz konusudur. Cumhuriyetin ilk yıllarından beri Türkiye’de uygulanan ekonomi politikalarının temel amacı olan “özel teşebbüs” yaratma çabası, doğal olmayan yöntemlere ve zorlamalara dayandığı için ciddi bir sosyo-ekonomik maliyeti olmasına rağmen azınlık da olsa ortaya bir sanayici/girişimci sınıfının çıktığı görülmektedir. İçe kapanık politika dönemindeki bu girişimsel faaliyetler, 24 Ocak 1980 Kararları ile kısmen de olsa daha farklı bir yapıya bürünmüştür. İktisadi

⁶⁹ Aslında bu durum sadece ülkemiz için söz konusu değildir. Mesela Hitler döneminin Almanya’sında günümüzde bile çok meşhur olan araba markalarının (BMW, VW, Porsche vesair) ve diğer sanayi kuruluşlarının (Siemens, Bayer vesair) sahiplerinin hepsi Hitler’in partisine yüklü miktarda yardım etmiş ve politikalarına ses ıkarmamışlardır. Hitler sonrasında ise bu davranışlarını izale etmişlerdir. Bk. Khalid Elhassan, “10 Famous Companies That Collaborated with Nazi Germany”, historycollection.com, 16 Temmuz 2018.

⁷⁰ Sabri F. Ülgener (*age*, 2006, s.27); devlet müdahalesi sayesinde ortaya çıkan bu tür toplumsal yapıyı, “Ayarlı Sınıf ve Tabaka Tertibi” olarak ifade etmektedir.

⁷¹ Bk. Orhan akmak, “Osmanlı Modernleşmesinin Müteşebbisler Üzerindeki Etkisi ve Cumhuriyete Devredilen İktisadi Miras: Eczacıbaşı Örneği (1903- 1942)”, *Vakanüvis Uluslararası Tarih Araştırmaları Dergisi*, 9/1, 2024, s.163-201, <https://doi.org/10.24186/vakanuvis.1395964>.

ve sosyal yapıya siyasi mülahazalarla “iyi niyetli” bir şekilde yapılan müdahaleler; iktisadi bakımdan 24 Ocak Kararları’nı, siyasi açıdan ise 1980 Askeri Darbesi’ni ortaya çıkarmıştır.

Nejat F. Eczacıbaşı’nın 24 Ocak Kararları Sonrasındaki Girişimcilik Faaliyetleri (1980-2002)

Çalışmanın bu bölümünde, 24 Ocak Kararları’nın Türk müteşebbis sınıfı üzerindeki etkileri, yine Eczacıbaşı firması bağlamında değerlendirilecektir. Özellikle Eczacıbaşı firmasının ekonomik gelişme trendiyle, ekonomi politikaları arasındaki ilişki ele alınacak ve Eczacıbaşı firmasının küreselleşme sürecindeki Türkiye ekonomisine bakış açısının ifade edilmesiyle çalışma nihayet bulacaktır. Ancak bu incelemeye geçmeden önce, bu çalışmada 24 Ocak Kararları’nın nasıl yorumlandığını ve bu kararlara ne tür bir anlam atfedildiğini ifade etmek yararlı olacaktır.

24 Ocak Kararları, Türkiye’nin cari iktisadi örgütlenme tarzında, hem uygulama hem de zihniyet bakımından esaslı değişiklikler meydana getirmiştir. Türk iktisat yazınında, liberal dönem olarak ifade edilen bu uygulamalar, sadece ticari ve finansal serbestleşmeyle sınırlı olduğu için, bu çalışma açısından, gerçek manada liberalleşmeyi yansıtmamaktadır. Çünkü piyasa ekonomisinin temel kurumları olan “özel mülkiyet, fiyat sistemi ve serbest ticaret (mübadele)” ülke ekonomisinde halen piyasa tarafından değil, daha çok devlet tarafından yönlendirilmektedir. Bundan dolayı, 24 Ocak Kararları’yla başlayan dönem, Türkiye’nin liberalleştiği bir dönem olmaktan ziyade piyasa ekonomisine “geçiş” döneminin başlangıcıdır. 24 Ocak Kararları, 1980’e kadar uygulanan ekonomi politikalarının genel amacı olan “ithal ikamesine yönelik olarak yerli müteşebbisi koruma” anlayışını değiştirmek ve uluslararası ticarete adapte olabilmek için “yasal-kurumsal serbestleşme” politikasını uygulamaya koymuştur. Bu politika “özelleştirme” sürecini, döviz ve faiz politikasının serbestleştirilmesini (finansal serbestleşme) ve dış ticaret yasağının kalkmasını (ticari serbestleşme) başlatmıştır. Nitekim bu uygulamalar, Türk müteşebbisinin iktisadi faaliyetlerinde de “amaç ve araç” farklılığına yol açmıştır. Çünkü cari iktisadi örgütlenme tarzında meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için girişimciler davranışlarını (mevzilenme biçimini), yeni kamu politikalarına göre

belirleme yoluna gitmişlerdir.

İktisadi örgütlenme tarzında meydana gelen bu değışikliklere Eczacıbaşı Firması da uyum sağlamıştır. Firma 1980 öncesinde tasvip edilen karma ekonomik modeli, ithal ikamesini ve korumacılık gibi politikaların yanlışlığı üzerinde durmak yerine, uygulanmaya başlanan “dışa açılma ve serbestlik” politikalarına göre strateji belirlemeye başlamıştır. Bu durumu Nejat Bey kendi ifadesiyle şöyle belirtmektedir:⁷²

“Eczacıbaşı kuruluşları, 1980’li yıllar boyunca dışa açık bir ekonomi içinde, seçilmiş alanlarda derinlemesine uzmanlaşma doğrultusunda köklü biçimde yenilendi. Üç ana üretim grubunda büyük yatırımlara girişen Eczacıbaşı, öncelik verdiği çalışma alanlarında ileri teknolojilerle uluslararası standartlarda ürünler yapan ve dış pazarlara yönelmeye başlayan bir topluluk görünümünü aldı. Eczacıbaşı, yeni ilkeleri çerçevesinde, kendisi için çağdaş bir “kurum kimliği” yarattığı gibi, bu kimliğini toplum önünde de kanıtlıyordu. Geleceğin dünya düzeniyle uyumlu bir ekonomik yapı oluşturma sürecinde Eczacıbaşı Topluluğu’nun uyguladığı önemli bir yöntem, yeryüzünün önde gelen kuruluşlarıyla karşılıklı işbirliğine girişmek olmuştur. İlaç, yapı ve kâğıt [sektörlerinin] en yetkin uluslararası kurumlarından bazılarıyla Eczacıbaşı Topluluğu kuruluşları arasında ortak yatırım anlaşmaları yapıldı. Yeni ortak yatırımların baş amacı, işbirliğinde bulunulan alanlardaki en son teknolojilerin Türkiye’de kurulacak tesislerde de tümüyle sağlanmasıydı. Eczacıbaşı Topluluğu, [1982 yılına, firmanın 50. yılına] tüm çağdaş normları benimsemiş bir sanayi topluluğu kimliğiyle giriyor ve sermayesinin büyük çoğunluğu Eczacıbaşı’na ait 33 kuruluştan oluşuyordu.”

Nejat Bey, yukarıdaki ifadelerinden de anlaşılacağı gibi, uluslararası yapıyla uyum sağlamaya çalışılan bir dönemde, girişimcilik faaliyetlerini de buna göre ayarlamının zorunluluğunu fark etmiş ve 1980’li yıllarla birlikte, “uluslararası ortak” bulunarak dış piyasaya açılmıştır. Diğer bir ifadeyle, artık “ithal ikamesi” veya “korumacılık” değil, “yabancı ortaklık” dönemine girilmişti ve zaman, bu durumu içselleştirme zamanıydı. 24 Ocak Kararları’yla iktisadi örgütlenme tarzında meydana gelen değışiklikler, firmaların amaç fonksiyonlarında da değışiklik

⁷² Eczacıbaşı, *age*, 1994, s.152-153.

meydana getirmiştir. 1980’li yıllarla birlikte Nejat Bey’de firmasının, dünya ölçeğinde önemli payı olan ve ileri teknolojiye sahip firmalarla rekabet etmesi gerektiğini fark ederek firması için şu hedefi ortaya koymaktadır:⁷³

“Eczacıbaşı Topluluğu 1980’li yılların sonunda stratejilerini, küreselleşme ve dışa açılma hedefleri üzerine kurmuştur. 1980 sonrası süreçte gerek ülkede gerekse de dünyadaki ekonomik değişimlerin sonucu olarak kurumların gelişmeyi hatta var olmayı sürdürebilmeleri, dünya pazarlarının gereklerine uyabilmelerine bağlı duruma gelmişti. 2000’li yıllara doğru bu gelişimin derinleşerek süreceğinin bilincinde olan Eczacıbaşı Topluluğu, yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda artan rekabeti göğüsleyebilmek ve büyümesini sağlayabilmek amacıyla, stratejik kararlar almıştır.”

Dönemin iktisadi yapısının girişimci açısından ne anlama geldiğini öngören ve girişimcinin nasıl bir tavır alması gerektiğini keşfeden Nejat Bey; firmasının ileriye yönelik iki hedefini şöyle ortaya koyuyor:⁷⁴

- Türkiye’nin doğal kaynaklarının ve ekonomisinin gerçeklerine dayanan yatırımları yapmak,
- Eczacıbaşı firmasının uzmanlaştığı alanlardaki teknolojik gelişmeleri uluslararası düzeyde izleyerek, Türkiye’de uygulamaktır.

Nejat Bey’in bu hedefleri içerisinde birincisi hem ilginçtir hem de Türk müteşebbis yapısının karakteristik bir özelliğini ortaya koymak bakımından önemlidir. Nejat Bey’in, aslında birinci hedefinde, ülkenin iktisadi yapısından kastettiği “kamu politikaları”dır. Diğer bir ifadeyle uygulanan kamu politikalarını içselleştirebilmenin yolunu ve yordamını bulmak (mevzilenme) her zaman için Türk müteşebbisinin en asli vazifesi olmuştur. Daha önce de ifade edildiği gibi bu durum girişimci açısından rasyoneldir. Ancak burada en önemli sorun, Türk müteşebbisinin bu durumu içselleştirirken “piyasa ekonomisinin temel kurumlarını” ortaya çıkarıcı taleplerden daha ziyade cari sistemin devamına ve bu durumdan kendilerine vazife çıkarmanın yoluna yönelik bir politika izlemiş olmalarıdır. Bu durumu ise en iyi şekilde icra edecek yapı “örgütlü iş

⁷³ Eczacıbaşı, *age*, 1998, s.310-311.

⁷⁴ Eczacıbaşı, *age*, 1994, s.306.

dünyası” sayesinde olacaktır.

Örgütlü iş dünyasının önemli aktörleri olan TÜSİAD, TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları) ve MÜSİAD (Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği) gibi sivil toplum kuruluşları, her yeni hükümete, “tutarlı bir ekonomi politikası” izlemesi konusunda fikir beyan etmektedirler. Bu baskı Turgut Özal dönemiyle birlikte daha da artmıştır. Mesela, TÜSİAD’ın bir toplantısına katılan Özal, dönemin TÜSİAD başkanı Bülent Eczacıbaşı’nın konuşmasına kızıp salonu terk ederken gazetecilere, “Bu da babası gibi devletçilikten kurtulamadı.” diyerek; aslında kamu politikalarını kendi lehine döndürme talebinde bulunan iş dünyasına karşı bir tepki göstermiştir.⁷⁵ Kısacası, uygulanan ekonomi politikalarının kendi kontrolünde gelişmesini arzu eden “örgütlü iş dünyası”nın baskısıyla; ilginç bir ikilem ortaya çıkmaktadır; ne devlete güvenen piyasa ne de piyasaya güvenen bir devlet. Bu çarpık devlet-piyasa yapısıyla ilgili ilginç durum, iş dünyasının iki büyük ve iki farklı zihniyete sahip temsilcileri olan MÜSİAD ve TÜSİAD’ın bazı politikalarında da görülmektedir.

1987 yılında TÜSİAD, Özal Hükümeti’nin iş dünyasını dikkate almadan izlemeye çalıştığı kamu politikaları üzerinde daha etkin ve baskın olabilmek için; Ömer Dinçkök, Bülent Eczacıbaşı, Cem Boyner, Halis Komili ve Güler Sabancı gibi yeni kuşak gençlerden veya burjuvazinin yeni kuşağından müteşekkil bir yönetim oluşturmuştu. Nitekim 1987 tarihi, Türkiye ve Özal’lı yıllar açısından bir dönüm noktası olmuştur. Özellikle genç kuşağa devredilen örgütlü iş dünyasının “demokratikleşme ve küreselleşme” konusunda kendisinden önceki kuşaktan daha istekli olması ile 1980 öncesinin liderleri olan Süleyman Demirel, Bülent Ecevit, Necmettin Erbakan ve Alparslan Türkeş’in siyasi yasaklarının kalkması ve siyasete girmeleri; gençlerin iktidarıyla iş dünyasını, eskilerin siyasete girmesiyle Özal politikalarını olumsuz olarak etkilemiştir. Öyle ki; Özal, eski siyasetçilerin sahneye inmesi ve onların izleyeceği popülizm siyasetine halkın rağbetiyle ve kendisinin iktidarı kaybetmesine yol açacağı endişesinden dolayı, 1987 yılından itibaren

⁷⁵ Ayşe Buğra, “Cumhuriyet Dönemi Girişimcilik Tarihi ve Yeni Demokrasi Hareketi”, *Toplum ve Bilim Dergisi* 66/Bahar, 1995b, s.40-41.

“mali disiplini” bozacak politikalar uygulamıştır.⁷⁶

TÜSİAD’ın genç üyelerinden Ömer Dinçkök’ün başkanlığı döneminde gerçekleşen ilginç bir olay, meseleyi daha iyi özetlemektedir.⁷⁷

“Bu dönemde, Dinçkök’ün girişimiyle, dernek üyelerine, hükümetin icraatını değerlendirmeleri için bir anket formu dağıtılır. Ankete verilen cevapların çok eleştirel olduğu ve özellikle icraatın kuralsızlığı ile ilgili genel bir memnuniyetsizlik dile getiriliyordu. Dinçkök, bu sonuçları hükümet yetkilileriyle birlikte tartışmak üzere bir toplantı düzenledi. Fakat beklenen tartışma yapılamadı. Çünkü dernek üyeleri kapalı ankete verdikleri cevapları, hükümet yetkililerinin önünde tartışmaya yanaşmamışlardı. Yani, Nasrettin Hoca’nın, Akşehirlilerden toplanan bir heyetle Timur’a, fillerinin halka verdiği zararları anlatmaya gittiğinde karşılaştığı durum gibi, Dinçkök’de devlet erkânının karşısında arkasına döndüğünde, heyeti arkasında bulamadı. Bu olayın farklı şekillerde açıklamaları yapıldı. Ancak en açık yorumu, yine bir TÜSİAD üyesi... Ne bekliyordunuz? Ertesigün herkesin Ankara’da işi var” şeklinde yapmıştı.”

Aslında bu ifadeler, iktisadi örgütlenme tarzından kaynaklanan belirsiz, müphem ve girift bir ilişkiler yumağı içindeki devlet-piyasa yapısının, Türkiye’ye özgü karakteristik özelliğini ortaya koymaktadır. Nitekim TÜSİAD’ın kamu kaynaklarını yönlendirmek için ihdas edilmiş bir kuruluş olarak nitelendiren Anadolu’lu işadamları; MÜSİAD olarak örgütlenmiştir. 1990’lı yıllarla birlikte adını duyurmaya başlayan ve halk arasında “Özal Zenginleri” olarak bilinen bu grup, özellikle milliyetçi ve muhafazakâr siyasi organizasyonların iktidar sürecine yakınlaşmasıyla birlikte, kamu politikalarıyla ilgili yorumlarını ve önerilerini artırmaya başlamıştır. 1991 genel seçimleriyle birlikte muhafazakâr parti sayısının artması, MÜSİAD’ın siyasi partilerden beklentilerini de artırmıştır. 1994 yerel seçimleriyle MÜSİAD-Siyasetçi ilişkisi doruk noktasına ulaşmıştır.⁷⁸

⁷⁶ Devlet-işadamlı ilişkilerinin Türkiye’de nasıl geliştiği ile ilgili ayrıntılı bilgi için bk. Buğra, *age*, 1995a; Metin HEPER, *Strong State and Economic Interest Groups: The Post 1980 Turkish Experience*, De Gruyter, Berlin ve New York, 1991; Çağlar Keyder, *Türkiye’de Devlet ve Sınıflar*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2000.

⁷⁷ Buğra, *age*, 1995b, s.41-42.

⁷⁸ “Yeşil sermaye” olarak nitelendirilen yapının özellikle 1980 sonrasındaki Türkiye’de “örgütlü iş dünyası” haline dönüşümü ile ilgili Kübra Küçükşen’in harika bir çalışması olan doktora tezine bakılabilir. Bk. Kübra Küçükşen, *Din Motivasyonlu Ekonomik Organizasyonlarda Yaşanan Olumsuz Tecrübelerin Din Algısı Üzerindeki Etkileri (İslâmi*

Özellikle, kısa sürse de RP (Refah Partisi)-DYP (Doğru Yol Partisi) hükümeti sırasında MÜSİAD, hükümetle yakın temasa geçmiş ve bir takım (PETLAS'ın özelleştirilmesi gibi) kamu faaliyetlerinde söz sahibi olmaya başlayınca, TÜSİAD ile MÜSİAD arasındaki kamu politikalarını yönlendirme problemi, bir güç çatışmasına dönüşmüştür. Devletin tavır aldığı MÜSİAD üyeleri, haklarındaki "irticai şirket" veya "yeşil sermaye" gibi yorumların haksız olduğunu ve aslında kendilerinin, ülke ekonomisine ve kamu yararına önemli katkılar sağladığını ifade etmek için gazete ilanları vermişlerdir. Amaç, devlet ile olabilecek olumsuz ilişkileri bertaraf etmektir.⁷⁹

Hem TÜSİAD hem de MÜSİAD örneklerinde görüldüğü gibi, piyasa ekonomisinin temel kurumlarının gelişmediği veya devlet güdümünde olduğu toplumlarda, ekonomik faaliyetler (üretim, bölüşüm ve tüketim) her zaman için siyasi aktörler ve onları yönlendirebilen kurum veya kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmektedir.

Bu bağlamda Eczacıbaşı firması da TÜSİAD'ın kurucuları arasında yer almış ve her zaman onun önemli bir üyesi konumunda bulunmuştur.⁸⁰ Türkiye'nin "mektepli" ilk müteşebbislerinden olan Nejat Bey, bir girişimci olarak önündeki engellerin kaldırılması konusunda birtakım girişimlerde bulunmuştur. Ancak bu girişimler cari iktisadi örgütlenme tarzını eleştirmek veya uluslararası sistemle uyumlu kılmaktan çok sistemin kendisine sağlayacağı kolaylıklardan faydalanmak yönündedir. Bu durum 1980 sonrasında Nejat Bey'in, özel teşebbüsün bir toplumdaki işlevleri ile ilgili açıklamalarında daha açık bir şekilde görülmektedir.⁸¹

- Demokratik sistemle uyumlu olmak.
- Kaynakları etkin kullanmak. Bunun için "özel teşebbüs"ü temel

Holding Yatırımcıları Üzerine Bir Araştırma), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı Din Sosyolojisi Bilim Dalı Doktora Tezi, Konya, 2011, s. 88-205.

⁷⁹ Bu hususun detayı için bk. Ayşe Buğra ve Osman Savaşkan, *Türkiye'de Yeni Kapitalizm: Siyaset, Din ve İş Dünyası*, (Çev. Bülent Doğan), İletişim Yayınları, İstanbul, 2015; Ayrıca MÜSİAD-TÜSİAD ilişkileri konusunda daha detaylı bilgi için bk. Aydın Uğur ve Haluk Alkan, "Türkiye'de İşadamları-Devlet İlişkileri Perspektifinden MÜSİAD", *Toplum ve Bilim Dergisi*, (85)Yaz Sayısı, 2000, s.133-155.

⁸⁰ Bk. Mahir ve Danacıoğlu, *agm*.

⁸¹ Eczacıbaşı, *age*, 1998, s.30-31.

alan iktisadi örgütlenme modeli benimsenmelidir.

- Girişimcilerin yaratıcı özelliğiyle ortaya çıkarılan varlıkları topluma yaymak. Bunu gerçekleştirebilmek için sermaye piyasası mekanizması oluşturulmalıdır.
- Yatırım sermayesi sıkıntısını çözmek için yabancı sermaye (mali ve beşeri) özendirilmelidir.

1980 öncesi dönemde uygulanan karma ekonomi politikaları için meşrulaştırıcı tarzda ifadeler kullanan Nejat Bey, 1980’den sonra meydana gelen değişikliklerden dolayı “girişimcilik” faaliyetlerine bakış açısını çok değiştirmiş ve faaliyetlerini ülkenin dönemsel ekonomi politikalarına göre belirlemiştir. 1980’li yıllarda uluslararası firmalarla ortaklıklar kurarak, gelişen teknolojik imkânlardan yararlanmıştır. Bu sayede kendini yenileme ve geliştirme imkânı bulan Nejat Bey, bir taraftan da kamu kaynaklarından/imkânlarından yararlanmaya devam etmiştir. Nitekim TSKB’nin kıdemli müşterilerinden olan Nejat Bey, 1980’li yıllarda “seramik ve kâğıt” sanayiindeki yatırımları için yüklü miktarda kredi kullanmıştır. Zaten Nejat Bey’in girişimciye toplumsal vazife olarak yüklediği demokratik yapıyla uyumlu olma prensibinin amacı, devlet ricaline yakın olmak ve onların oluşturacağı iktisadi politikalara mümkün olduğunca müdâhil olabilecek mevzilenmeyi gerçekleştirmektir.

Eczacıbaşı Topluluğunun 60. Yıl kutlamaları, 17 Eylül 2002 tarihinde yapılmış ve şunlar belirtilmiştir:⁸²

“Dr. Nejat F. Eczacıbaşı’nın 1942 yılında ilaç üretimi çalışmalarına başladığı Galata’daki küçük bir laboratuvar, Eczacıbaşı Topluluğu’nun temeli oldu. Eczacıbaşı bugün, temel üretim alanları olan ilaç, yapı gereçleri ve tüketim ürünleri dışında, finans, bilgi teknolojileri, kaynak teknolojileri alanlarında, ulusal ve uluslararası pazarlara yönelik olarak etkinlik gösteren bir sanayi kuruluşları topluluğu konumundadır. Dokuzu yabancı ortaklı olmak üzere 37 kuruluşu bünyesinde barındıran Eczacıbaşı Topluluğu’nun çalışan sayısı 7.000’i aşmaktadır. Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı, yıldönümü kutlaması dolayısıyla yayınladığı mesajda, Eczacıbaşı kuruluşlarının 60 yıldır,

⁸² www.eczacibasi.com.tr.

Türkiye’de çağdaş, kaliteli ve sağlıklı yaşamın bayrağını taşıdıklarını belirterek şöyle dedi: Bugün geçmişimizle onur duyuyoruz ve kuruluşlarımıza daha başarılı bir gelecek hazırlamak için çalışıyoruz. İnanıyorum ki, bugüne kadar koruduğumuz değerlere bağlı kalmak, gelecekteki başarımızın da temelidir.”

Eczacıbaşı Topluluğu, şu anda üçüncü kuşak iş başında olmasına rağmen, Süleyman Ferid Bey dönemini tamamen inkâr etmemekle birlikte tam olarak sahiplenmemektedirler. Hatta Nejat Bey’in İstanbul’daki faaliyetlerinin başlangıç yılı olan 1942, topluluğun kilometre taşı olarak kabul edilmektedir. Süleyman Ferid Bey’in diğer çocukları, Eczacıbaşı firmasında “maaşlı” olarak, hatta çok cüzi ortaklıklarla çalışmışlardır. Bu sürecin devamı olan “2002 Yılından Günümüze: 21. Yüzyılın İlk Çeyreğinde Eczacıbaşı Ailesi” ayrı bir çalışmamıza mevzubahistir.

Sonuç

Nejat Bey’in girişimcilik faaliyetlerine baktığımız zaman; işlem maliyetlerini minimize etme konusunda her türlü yeniliği ve teknolojik imkânı değerlendirebilmesi, ülkenin cari iktisadi yapısıyla uyumlu davranış sergilemesi vesair faktörler sahip olduğu imkânları verimli kullanabildiğini ortaya koymaktadır. Bu durum teorik açıdan girişimciliğin “irtifa” ile ilgili bir husus olmayıp tamamen “istikamet” ile ilgili olduğunun (sürdürülebilirlik) gerçekliğini ispatlamak açısından en önemli karinedir. Aslında girişimcilik açısından istikamet kendisi irtifadır. Nitekim Eczacıbaşı firması girişimcilik faaliyetlerini tarihsel gelişim süreci içinde kamusal kolaylıklara ulaşmak veya alınacak olan siyasal kararları içselleştirmek için ilk dönemde “aile” son dönemde ise “örgütlü sivil toplum” ilişkileri sayesinde gerçekleştirmiştir. Eczacıbaşı firmasının, dönemine uygun bir “kurumsal girişimcilik” faaliyeti izlediği ifade edilebilir. Ayrıca belirtmek gerekir ki, Nejat Bey’in yurtdışı eğitimi sonrasındaki “üç bireysel girişimcilik” faaliyeti tamamen, “keşif, bilgi ve yenilik arayışını risk edebilme” kabiliyetiyle ilgili bir hadisedir. Nejat Bey’in geleneksel girişimcilik dönemi olarak ifade edilen bu süreçte ki deneme-yanılma teşebbüslerinin, piyasadan edindiği havadisler (kendisi bu hususu, “duyduğum/öğrendiğim” şeklinde ifade etmektedir) doğrultusunda yatırım kararına dönüştürdüğü görülmektedir.

Aslında bu durum kurumsal girişimciliğin başlangıcı için bir nevi zorunluluktur. Nitekim başarısız olduğu yatırım kararlarını, tecrübe edilmiş bilgi olarak paylaşmaktadır. Nejat Bey, kurumsal girişimcilik için gerekli olan “beşeri ve mali sermaye” ile firmalaşma sürecini hayat hikâyesinde detaylı olarak anlatmıştır. Özellikle “yöneticilik ile girişimcilik” arasındaki farkı iyi tecrübe ettiği için kurumsal bir yapının varlığının zorunlu olduğunu ve bu hususta çalışmalar yapılması için “İşletme İktisadi Enstitüsü”nün kuruluşuna liderlik etmiştir. Ama en önemlisi 1951 yılında kamusal kolaylıklara ulaşmak veya “ihtiyacı olan yatırım sermayesini” elde edebilmek için harcadığı çabadır. Bu hususu çalışmada “mevzilenme” olarak ifade ettik. Aslında mevzilenme, kurumsal girişimciliğin iktisadi olmayan en önemli özelliğidir.

Üç farklı iktisadi modelin uygulandığı ortamda girişimcilik faaliyetlerini devam ettirmek, ciddi bir başarıdır. Şunu net olarak ifade etmemiz gerekir ki Nejat Bey, “siyasal parti” zengini/kodamanı olmayıp değişen siyasal yapının sunduğu “kamusal kolaylıkları” içselleştirebilmeyi sağlamış becerikli bir girişimcidir. Nejat Bey’in sanayiciliği beşeri sermayesinin bir sonucu olsa da girişimciliği kişisel kabiliyetinin bir ürünüdür. Nitekim Nejat Bey’in girişimciliği “rakiplerini ekarte etme ve kendine mevzi açma” üzerine kurulu değildir. Onun girişimciliği rakip analizi yaparak kendi istikametinde yol almaktır. Deyimsel bir ifadeyle Nejat Bey’in girişimcilik anlayışı, hep “kendi tabağıyla meşgul olup başkasının tabağı ile ilgilenmeme” düsturu istikametinde olduğu için hem “doygunluk” hem de “haz” alınan bir süreçtir.

Kurumsal girişimcilik açısından önemli olan diğer bir husus ise Eczacıbaşı firmasının, sadece sanayicilik alanında değil, aynı zamanda pazarlama, madencilik ve finansal yatırım gibi girişimciliğin farklı türleri açısından da faaliyette bulunması ve başarılı olunmasıdır.

Beşeri ve mali sermayeyi etkin kullanarak yapılan kurumsal girişimcilik, başarı ile sonuçlanacak bir sürece olan inanmışlıktır. Nitekim Nejat Bey, bu süreçte yaşadığı zorlukları aşabilmek için harcanması gereken emeği ve çabayı fazlasıyla göstermiştir. En basit ifadesiyle girişimcilik başarısından sonra başarılı girişimcilik tarihini yazmak çok kolay olmaktadır. Diğer bir ifadeyle girişimcilik, kâr-zarar hesabının da

ötesinde yaşanılan süreç içerisinde iyi bir mevzilenme sayesinde isabetli karar alabilmenin getirisidir.

Burjuvazinin temsili “külliyatlı servet sahibi olmak” olarak kabul edilse bile Nejat Bey burjuvazi kavramının “zenginliğin kişiye, aileye yakışması” anlayışını da temsil ve hatta öncülük eden bir kişiliktir. Bu açıdan Nejat Bey’in zenginleşme sürecini “kurumsal girişimcilik” olarak kabul etsek bile onun tantanalı dönemlerde sakin, mantıklı ve isabetli kararlar alması tamamen şahsından kaynaklanan girişimcilik kabiliyetidir. Bu nedenle dönemin rakip burjuvazisinin bile hayranlık duyduğu bir kişiliktir. Hülasa zenginleşme süreci, sadece iktisadi bir mevzilenme olarak kabul edilemez. Aynı zamanda siyasal patikanın etki gücünü dikkate alarak sosyo-politik davranışların sergilenmesi gereken bir süreçtir. Nejat Bey bu süreci zor-bela hasarsız atlatabilme ve kalıcı olabilme sürecini başarıyla tamamlamış; zenginliğin, zenginleşenin şahsi hayatına “yakışması” sürecinin öncüsü bir Türk-girişimci modelidir.

Son olarak şunu ifade etmek gerekir ki bu çalışma, girişimcilik tarihi açısından sosyo-politik alana rağmen ve/veya sayesinde “kurumsal girişimciliğin” nasıl olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle çalışmada kavramsallaştırılan “mevzilenme”nin girişimcilik açısından ne kadar önemli olduğuna dikkat çekilmiştir. Konunun sadece iktisadi bir mesele olmadığını, özellikle tarih disiplini açısından daha başka örnekler ile detaylandırılması gereken yeni çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu da belirtmek gerekir. Çünkü girişimcilik işletme bilimi açısından “modellenebilir”, anketlerle “ölçümlenebilir” bir korelasyon (değişken üretim faktörü) olarak ele alınmaktadır. Aynı şekilde iktisat bilimi açısından ise “iktisadi refah yüklenicisi” olarak tartışılmaktadır. Ancak girişimci, tarihsel sürecin gelişiminin sosyal-kültürel-ekonomik kilometretaşlarının daha rasyonel/gerçekçi anlaşılmasını sağlayan “bilgi yumağı”dır. Son dönemde birincil kaynak olan “şer’iyye sicillerine, tahrir defterlerine” iltifat eden çalışmaların yaygınlaşmasının nedeni “fiili bilgi ve olaylara” daha fazla ihtiyaç duyulmasındandır. Bu açıdan dönemsanalizlerin anlaşılması için “fiili bilgi yumağı olan girişimcilik serüveni”, tarihi koridorların aydınlatıcı yüzüdür. Onun için tarihsel süreçte; “uyumlanma/mevzilenme beceriksizliği” nedeniyle tökezleyen ve sosyo-politik alanda yalpalayan girişimcilik serüveni, tarih disiplini kapsamında çalışma yapanların dikkatini çekmelidir.

Kaynakça

Akalın, Güneri, "Türkiye'de Devletçilik Hareketi ve Sosyo-Ekonomik Maliyeti", *Liberal Düşünce Dergisi*, 1996/1, (1), 85-92.

Akalın, Güneri, *Türkiye'de Piyasa Ekonomisine Geçiş Süreci ve Ekonomik Kriz*, TİSK Yayınları, Ankara 2002.

Aksoy, Yaşar, *Bir Kent Bir İnsan*, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, Toplumsal Belgeler Dizisi:2, İstanbul 1986.

Aslan, Muhsin, "Cumhuriyet'in ilk Döneminde Muhasebe-İktisat Düşüncesine Katkı Verenler: Hazım Atıf Kuyucak (1897-1970)", *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 13 (2017), 265-272.

Bayram, İlker ve Göktürk Çetinkaya, Selma, "Menderes Hükümeti Döneminde Vatan ve Millet Caddeleri Yapılırken Yıkılan Camiler", *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2022, (13)26, s. 149 174.

Buğra, Ayşe, "İş Yaşamındaki Belirsizliğin Siyasal Kaynakları", *Toplum ve Bilim Dergisi*, 48/49 (1990), 61-78.

Buğra, Ayşe, *Devlet ve İşadamları*, Çev. Fikret Adaman, İletişim Yayınları, İstanbul 1995.

Buğra, Ayşe, "Cumhuriyet Dönemi Girişimcilik Tarihi ve Yeni Demokrasi Hareketi", *Toplum ve Bilim Dergisi*, 66 (1995), 29-45.

Buğra, Ayşe ve Savaşkan, Osman, *Türkiye'de Yeni Kapitalizm: Siyaset, Din ve İş Dünyası*, (Çev. Bülent Doğan), 2. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul 2015.

Coşar, Nevin, "Türkiye Sanayi ve Kalkınma Bankası ve Sanayileşme", *Gülten Kazgan'a Armağan*, Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2004.

Çakmak, Orhan, "Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi", *Piyasa Dergisi*, 8 (2003), 61-77.

Çakmak, Orhan, "Osmanlıda Piyasa Zihniyeti ve Girişimcilik (Adam Smith Yaklaşımına Göre Bir Analiz)", *Halil İnalçık Armağanı II- Tarih Araştırmaları*, Doğu Batı Yayınları, 2011.

Çakmak, Orhan, "Terakki, Cedit ve Din: Müslüman-Türkün Devlete Teşneliğinin Zihniyet Analizi", *Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi (ÇÜİFD)*, 23/2 (2023), 132-155.

Çakmak, Orhan, "Osmanlı Modernleşmesinin Müteşebbisler Üzerindeki Etkisi ve Cumhuriyete Devredilen İktisadi Miras: Eczacıbaşı Örneği (1903-1942)", *Vakanüvis Uluslararası Tarih Araştırmaları Dergisi*, 9/1 (2024), 163-201.

Çetin, Tamer, "Mümin Erkunt ile Mülakat", *Piyasa Dergisi*, IV (2002), <http://www.liberal.org.tr/sayfa/piyasa-dergisi-sayi-4,390.php>.

Devlet Planlama Teşkilatı, *Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı İlaç ve Hammaddeleri Sanayii Sektörü Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Yayın No: DPT:1555-ÖİK:244, 1977.

Eczacıbaşı, F. Nejat, "Türkiye'de Modern İş Yönetimi, Girişimci, İşletme İktisadi Enstitüsü ve Ord. Prof. Dr. Sarc", *Ord. Prof. Dr. Ömer Celal Sarc'a*

Armağan, İstanbul Üniversitesi Yayınevi, 1985.

Eczacıbaşı, F. Nejat, *İzlenimler Umutlar*, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, Toplumsal Belgeler Dizisi:5, İstanbul 1994.

Eczacıbaşı, F. Nejat, *Yeni Bir Türkiye*, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, Toplumsal Belgeler Dizisi:6, İstanbul 1998.

Eczacıbaşı, F. Nejat, *Kuşaktan Kuşağa*, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, Toplumsal Belgeler Dizisi:1, İstanbul 1999.

Eczacıbaşı, F. Nejat, *Dr. Nejat F. Eczacıbaşı İçin Yazılanlar-Basındaki Yorum ve Değerlendirmelerden Seçmeler*, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, Toplumsal Belgeler Dizisi:7, İstanbul 1999.

“Eczacıbaşı (Nejad Ferid)”, *İstanbul Ansiklopedisi*, IX. Cilt, Koçu Yayınları, İstanbul 1968.

Ferman, Cumhur, *Türkiye’de Sanayi Kredisi*, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Yayınlarından No:1, İsmail Akgün Matbaası, İstanbul 1951.

Elhassan, Khalid, “10 Famous Companies that Collaborated with Nazi Germany”, historycollection.com, 2018.

Heper, Metin, *Strong State and Economic Interest Groups: The Post 1980 Turkish Experience*, De Gruyter, Berlin ve New York, 1991.

Hope, David and Julian Limberg, “The Economic Consequences of Major Tax Cuts for The Rich”, *Socio-Economic Review*, 2021, <https://doi.org/10.1093/ser/mwab061>.

İlter, Feyza ve Nuran Kara Pilehvarian, “Fatih Fevzipaşa Caddesi’nin Açılışı ve İstanbul’un Kentsel Gelişimindeki Yeri”, *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 11 (2018), 263-291.

Kazgan, Haydar, *Osmanlı’dan Cumhuriyet’e Şirketleşme*, TÖBANK Yayınları, İstanbul 1991.

Keyder, Çağlar, *Türkiye’de Devlet ve Sınıflar*, İletişim Yayınları, İstanbul 2000.

Klein, Peter, “Entrepreneurship and Corporate Governance”, *Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School VS/CBS Working Papers*, <http://ideas.uqam.ca/ideas/data/Papers>, 1999.

Kopar, Metin, “ABD’nin Türkiye Üzerindeki Projeksiyonu: Thornburg Raporu (1949-1950)”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11/61 (2018), 306-314.

Köse, Hüseyin ve Vesek, Mazlum, “Mülkiyet Tutkusunun Türkiye Toplumsal Hafızasına Yansımaları: Orhan Kemal Romanları Odağında Bir İnceleme”, *Folklor/Edebiyat Dergisi*, 28(4)-112 (2022), 907-927.

Kuran, Timur, *İslam’ın Ekonomik Yüzleri*, (Çev. Yasemin Tezgiden), İletişim Yayınları, İstanbul 2002.

Kuratko, Donald-Morris, Michael and Covin, Jeffrey (2018), “Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Research and Teaching”, <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom030017>.

Küçükşen, Kübra, *Din Motivasyonlu Ekonomik Organizasyonlarda Yaşanan Olumsuz Tecrübelerin Din Algısı Üzerindeki Etkileri (İslâmi Holding Yatırımcıları Üzerine Bir Araştırma)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı Din Sosyolojisi Bilim Dalı, Konya 2011.

Mahir, Kırdag Suna ve Danacıoğlu, Esra, "Elitler ve Kültürel Sermaye: Nejat F. Eczacıbaşı Örneği", *Sosyoloji Notları Dergisi*, 2/1 (2018), 141-156.

Mardin, Şerif, *Türk Modernleşmesi*, İletişim Yayınları, İstanbul 2002.

Sayar, G. Ahmed, "Ahmed Güner Sayar ile İktisat Üzerine Söyleşi", *Piyasa Dergisi*, 2 (2002), <http://www.liberal.org.tr/sayfa/piyasa-dergisi-sayi-2,388.php>.

Soral, Erdoğan, *Özel Kesimde Türk Müteşebbisleri*, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları Sayı:11, Ankara 1974.

Thornburg, M. W., *Türkiye Nasıl Yükselir*, (Çev. Semih Yazıcıoğlu), İstanbul 1949.

Thornburg, M. W., *Türkiye'nin Bugünkü Ekonomik Durumunun Tenkidi*, (Çev. Nail Artuner), İstanbul 1950.

Turgut, Serdar, *Demokrat Parti Döneminde Türkiye Ekonomisi*, Adalet Matbaacılık, Ankara 1991.

TOBB, *Türkiye'de Ekonomik Yapı Değişmeleri 1923-1988*, Ankara 1989.

Uğur, Aydın ve Alkan, Haluk, "Türkiye'de İşadami-Devlet İlişkileri Perspektifinden MÜSİAD", *Toplum ve Bilim Dergisi*, (85), 2000, 133-155.

Ülgener, F. Sabri, *İktisadî Çözülmenin Ahlâk ve Zihniyet Dünyası*, Derin Yayınları, İstanbul 2006.

Üvey, Doğan, *Süleyman Ferid Eczacıbaşı ve Türkiye'de İlaç Sanayiinin Kuruluşuna Katkıları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Deontoloji ve Tıp Tarihi Anabilim Dalı, İstanbul 1996.

Üyepazarcı, Erol, *TSKB'nin Öyküsü*, TSKB Yayınları, İstanbul 1995.

Yalçın, Osman, "Mühürdarzade Nuri Bey'in (Demirağ) Hayatı ve Çalışmaları (1886-1957)", *Atatürk Yolu Dergisi*, 11/4 2009, 743-769.

İnternet Kaynakları

www.eczacibasi.com.tr.

www.tskb.com.tr.

www.nobelprize.org.

Extended Abstract

The shape of a country's political structure has a fundamental impact on entrepreneurship. If the political organization in a country directs the allocation of economic resources, the entrepreneurs of that country will continue their activities according to the economic interventions to be made by the political actors. In the economic literature, the system in which political and economic decision-making mechanisms are concentrated in one hand is referred to as a "command economy" in terms of the form of economic organization. In this system, entrepreneurs will act in accordance with public policies. Ultimately, public policies such as entry and exit barriers, quotas, concessions, tariffs and similar public policies imposed by the state will ensure that entrepreneurs operate in this direction. In other words, within the framework of "rational expectations theory" used as a method of analysis in economics, market participants will be able to skillfully obtain information in the market and will be able to make more accurate decisions, especially within the framework of their past knowledge/experience. In this study, the "rational expectations theory" is discussed in terms of how entrepreneurs predict the behavior of the market decision-making mechanism to be affected/influenced by public policies, and how public policies will behave in the future according to past experience.

In this context, the theoretical assumptions can be summarized as follows:
Entrepreneurs,

- Always learn from past mistakes.
- They use all available information and experience to make decisions.
- They quickly discover how the economy works and how public policy changes macroeconomic variables.
- They always find a "safe harbor" regardless of their political views.
- They are never in an "executive" position in the public sphere, but they always maintain their "steering" position.
- They always highlight the social and societal dimension of the concept of "profit".

These issues are more important in terms of the entrepreneurial behavior of the owners of capital, who have moved from "craftsmanship" to entrepreneurship. As a matter of fact, the number of corporate entrepreneurs who have been able to break away from "craftsmanship" since the Republican era is quite small in Turkey. Especially in the "manufacturing industry", this situation is almost non-existent.

The main difference that distinguishes corporate entrepreneurship from

traditional entrepreneurship is that by using "professional knowledge", the entrepreneur can initiate the process of "institutionalization and branding" and renew the "production style and product variety" according to technology/design opportunities. However, in terms of this study, the concept of "corporate entrepreneurship" is used in the context of the content and nature of the concept of firm. The word "firm" is originally a word transferred from English to Turkish.

The English equivalent of the word has both "firm" and "hard-tight-robust" meanings. The word "firm" in the sense of "durability" emphasizes that the entrepreneurial structure becomes more robust and permanent with the acquisition of an "institutional" dimension. The main source of this theme in the literature is Max Weber. The argument of Weber's dissertation "An East-West Analysis of Medieval Economic History", which began his intellectual career with a law degree, forms the basis of this discussion. The question Weber seeks to answer is "why corporate culture in Eastern societies did not become as robust as its counterparts in Western societies? Sabri F. Ülgener's detailed analysis of the entrepreneurial culture transferred from the Ottoman Empire to Turkey. Like Weber, Ülgener began his intellectual life with a law degree and completed his doctoral dissertation on "The Economic Ethics and Mentality of the Near Eastern Turkish Islamic World" as an East-West comparison. Like Weber, Ülgener sought answers to the question of why the "culture of the firm" in Eastern societies could not develop in the Western manner and remained at the level of craftsmanship.

In this respect, the entrepreneurial activity that begins as an "enterprise" must "become a company" in order to become an institution. The process of "branding" will start spontaneously with the incorporation of the entrepreneurial activity. This situation is the same for all sectors (services, manufacturing, industry, etc.). However, in our study, we attribute a different meaning to the concept of "corporate entrepreneurship" in terms of "resilience" and "ability to adapt to the change/transformation of public policies". We refer to this as the "positioning of the entrepreneur" in the context of the interlocutor relationship with the state. Although the positioning of the entrepreneur first emerged as "closeness/acquaintance with state administrators in the context of family relations", it later continued on its way as "organized civil society". The reason for this, as discussed below, is that keeping the activities of "corporate entrepreneurship" alive according to changing public policies requires a separate effort and endeavor.

Ottoman-Turkish entrepreneurs, who did not prefer to incorporate due to the inheritance law and could not show the harmony/capability of doing things together, divided the economic assets they had among the heirs regardless of

the volume of the economic assets they owned and caused the economic value that had been created to return to its original form. In fact, the division of inheritance is even more problematic in societies where the convention is dominant and written law is not much respected. Mr. Nejat also cannot afford to use and enjoy the property of a family with six siblings. In other words, Mr. Nejat wants to acquire ownership of property rights in all its aspects, not just the right to use it. This is the main indicator of his attachment to private property. Another issue is the circulation of "capital" among family members, which is common in Turkey. Due to the inability to trust others who are not members of one's own family, capital has existed in the market through the practice of "uncle-nephew/uncle-nephew/father-son/brothers". In addition, intra-family discord and envy turned into destructive competition, and the family continued its way by adding words such as "authentic or genuine" in front of the name of the family's economic asset and brand, which was an alternative to the existing economic asset. In a way, Mr. Nejat was able to show the courage/ability to do business with people who were not from his own family by moving away from the way of capital utilization within the family.

The Eczacıbaşı family is one of the families that can show this rare success. The process that began with Mr. Süleyman Ferid developed into a business enterprise with Mr. Nejat. As a follower of the Unionist tradition in terms of political preference, Mr. Süleyman Ferid maintained a close relationship with the founding administration of the Republic. His son Mr. Nejat, on the other hand, became a floating ideologue. This situation is not something to be found strange, but rather a behavior of reducing the "risk" by eliminating the "uncertainty" in order to be able to have a "massive fortune" and increase the wealth.

Mr. Nejat's entrepreneurial behavior during the period of statism, mixed economy and the (24 Ocak Kararları) January 24 Decisions is the main reason for his success. At times, he pursued more "import protection" and more "public credit" and at other times, he managed to survive in a "competitive" environment. Having witnessed the implementation of three different economic models, Mr. Nejat's managed to stay away from his father's Unionism implicitly, if not explicitly. It should be clearly stated that Mr. Nejat is not a "political party" tycoon, but a resourceful entrepreneur who was able to internalize the "public conveniences" offered by the changing political structure. Although Mr. Nejat's industrialism is a result of his human capital, his entrepreneurship is a product of his personal ability. In fact, Mr. Nejat's entrepreneurship is not based on eliminating his competitors and creating a position for himself. His entrepreneurship is to analyze his competitors and move in his own direction. In idiomatic terms, Mr. Nejat's entrepreneurship is

a process of both "saturation" and "enjoyment" as it is always in the direction of "being busy with your own plate and not being interested in someone else's plate".

When we look at the activities of Eczacıbaşı, the fact that it is able to use all kinds of innovations moreover, technological opportunities to minimize transaction costs and harmonize them with the current economic structure of the country shows that the company is able to use the opportunities it has efficiently. In fact, Eczacıbaşı, in the historical development process of its entrepreneurial activities, has been able to access public resources or internalize the political decisions to be taken through "family" relations in the first period and "organized civil society" relations in the last period. In this case, it can be said that Eczacıbaşı carried out an activity of "corporate entrepreneurship" appropriate to its period. However, it should also be noted that Mr. Nejat's "three individual entrepreneurial activities" after his study abroad were entirely related to his ability to "risk the search for discovery, knowledge and innovation".

In addition, the efforts made in 1951 to gain access to public resources or to obtain "the necessary investment capital", as well as the financial contributions made to the political journals or associations of the time in order to prevent the company's effectiveness from being negatively affected by political policies, ensured that future activities would be carried out with more confidence. Eczacıbaşı was not only active in the fields of manufacturing or industry, but also in different types of entrepreneurship such as marketing and financial investment.

In the simplest terms, it is very easy to write the history of entrepreneurship after entrepreneurial success. In other words, entrepreneurship is the result of making the right decisions in the process beyond the profit and loss account. Even if the representation of the bourgeoisie is "having massive wealth", Mr. Nejat is a personality who represents and even pioneers the concept of the bourgeoisie as "wealth befitting a person, a family". In this respect, even if we accept Mr. Nejat's enrichment process as "corporate entrepreneurship", his calm, logical and accurate decision-making in times of fanfare is entirely his personal entrepreneurial ability. For this reason, he was admired even by the rival bourgeoisie of the time. In conclusion, the process of enrichment cannot be seen as a mere economic positioning. It is also a process in which socio-political behavior should be shown, taking into account the influence of the political path. Mr. Nejat is a Turkish entrepreneurial model who has successfully completed the process of surviving this process with difficulty but without damage and becoming permanent; a pioneer of the process of making wealth "appellation/fitting" the personal life of the enriched.