

İLAC SEKTÖRÜ

GELECEK ARAŞTIRMASI

2015 – 2023 HEDEFLER - STRATEJİLER

SONUÇ RAPORU



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
EKONOMİ BAKANLIĞI



23-24 ŞUBAT 2013, Antalya

ÖNSÖZ

Bu rapor, T.C. Ekonomi Bakanlığı ve İKMİB organizasyon ve desteğinde düzenlenmiş olup, ilaç sektörü temsilcilerinin katılımlarıyla gerçekleştirilmiştir. Toplantıda ayrıca sektörel alanlar itibarı ile bağlantılı kamu kurum ve kuruluş temsilcileri de yer almıştır. Gelecek Araştırması gündemi 2015 – 2023 dönemi için hedeflerin ve stratejilerin oluşturulması üzerine yapılandırılmıştır.

İÇİNDEKİLER

1. Dünyamızdaki son 5 yıl içinde olan değişiklikler, gözlenen eğilimler neler?	1
1.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması.....	1
1.2 Genel Tespitler	2
2. Önümüzdeki 5 - 10 yıl için dünyamızdaki değişiklikler, eğilimler neler olacak?	3
2.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması.....	3
2.2 Genel Tespitler	4
3.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması.....	5
3.2 Genel Tespitler	6
4. Sektörümüzün gelişimi: Nereden geldik; sektörümüzü şekillendiren, bugün bizi biz yapan olaylar neler?.....	7
4.1 Toplantı Bilgileri	7
5.1 Sektörün Güçlü Yanları.....	9
5.2 Sektörün Zayıf Yanları	10
5.3 Fırsatlar	11
5.4 Tehditler	12
6. 2015 - 2023 İçin Öncelikli Nihai Hedefler	13
6.1 Toplantı Bilgileri	13
6.2 Tespitler	14
7. Hedeflere Ulaşmak İçin Geliştirilen Stratejiler – Toplantı bilgileri	15
8. Sonuç.....	31
8.1 Görüş ve Öneriler.....	31
8.2 İleriye Dönük Adımlar.....	32

YÖNETİCİ ÖZETİ

Bu rapor, 23-24 Şubat 2013 tarihlerinde Antalya'da T.C. Ekonomi Bakanlığı, İKMİB ve İlaç sektörü temsilcilerinin katılımıyla İlaç Sektörü için yapılan Gelecek Araştırması'na ait bulguları ve strateji analizini içermektedir. Her bölümde öncelikli olarak toplantı bilgileri ortak konu başlıkları altında sınıflandırılarak verilmiş, daha sonra bu bilgiler 'Tespitler' kısmında nedensellik perspektifinden incelenmiştir. Raporun son bölümü bu bilgiler ve tespitler çerçevesinde bundan sonraki aşamalarda yapılabilecekler için görüş ve önerileri içermektedir.

Gelecek Araştırması süresince öne çıkan başlıca hususlar;

- (1) Bölgesel ve küresel düzeyde meydana gelen ekonomik ve politik gelişmelerin sektör üzerindeki etkileri,
- (2) Sektörde önemi giderek artan ve stratejik olarak odaklanılması gereken Ar-Ge, inovasyon, yüksek katma değerli ürün üretimi ihtiyacı,
- (3) Sağlık ve ilaç sektöründeki politika ve hukuki düzenlemelerin sektörün rekabet gücü üzerindeki etkileri,
- (4) Sürdürülebilir ve istikrarlı ilaç politikalarına duyulan ihtiyaç ve
- (5) İlaç sektörüne özel Ar-Ge, teşvik ve destek mekanizmaları oluşturulması gerekliliğidir.

Bu hususlar aynı zamanda strateji çalışmasını da şekillendiren ana unsurlardır. Sektörün bundan sonraki aşamada: 2023 nihai hedeflerine ulaşmada ihtiyaç duyacağı strateji ve eylem planınının detaylarını tamamlaması, bu planı hayata geçirirken periyodik izleme ve genel anlamda performans değerlendirmesi yapması tavsiye edilmiştir.

1. Dünyamızdaki son 5 yıl içinde olan değişiklikler, gözlenen eğilimler neler?

1.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması

Ekonomik	Politik	Hukuki altyapı / mevzuat / düzenlemeler	Çevre / insan sağlığı	Teknoloji / bilişim Eğitim	Demografik Sosyolojik Doğal
<ul style="list-style-type: none">Ekonomik krizlerŞirket satın almaları/birleşmeleriÜlkeler arası ekonomik dengelerin değişmesiÇin'in ekonomik gücünün artmasıİşsizlik (tecrübeli personelin sektör dışına itilmesi)Bölgesel hegemonyanın artması (BRICS ülkeleri)Sağlık turizminin gelişmesiDış tedarikçiler ve out sourcing artıyor	<ul style="list-style-type: none">Savaşlar (Siyaset, fiziksel savaş)Arap baharı / siyasi denge değişimiÜlkelerarası ticari rekabetin artması ve zorlaşması (savaşlara bile neden olabilir)	<ul style="list-style-type: none">Mevzuat değişiklikleri (ülkelerarası ticareti etkileyen, ülke içinde şirketleri etkileyen)İlaç fiyatlarının regülasyonuÜlkelerin ticari politikalarını oluşturması (ticarete görünmez engeller)	<ul style="list-style-type: none">Alternatif tıp ve gıda takviyelerinin ön plana çıkmasıKişisel bakım ürünlerinin öneminin artmasıKoruyucu sağlık hizmetlerinin öneminin artmasıÇevre kirliliği ve karbon salınımının artmasıİnsan genomu projesindeki ilerleme, tedavi yöntemleriİlaç kullanımında artış (olumsuz yönde)Dünyada yeni hastalıklar çıktı, sektör yeni ilaçlar geliştirme ihtiyacı duyduİş sağlığı ve güvenliği konusunun öne çıkmasıKimyasal atık yönetiminin önem kazanmasıGıda üretiminde ortaya çıkan yeni sorunlar	<ul style="list-style-type: none">Teknolojik gelişimlerSosyal medya olgusunun gelişmesiTeşhis yöntemlerinin tedavilerin önüne geçmesi (teknolojinin gelişimiyle)Eczacılık eğitimi ve eczacılığın sağlık sektöründeki rolündeki değişiklikler (yeni reformlarla ilgili)	<ul style="list-style-type: none">Dünya yaşılanıyor, nüfus piramiti değişiyorHayat kalitesi beklentisinde artış

Ekonomik (devam)	Hukuki altyapı / mevzuat / düzenlemeler (devam)	Teknoloji / bilişim Eğitim (devam)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tekelleşmenin devam etmesi ▪ Dünyada teknolojik gelişime rağmen fakirleşme sonucu ilaca erişimin zorlaşması ▪ Dünyadaki iktisadi entegrasyonda değişiklikler (Rusya'nın DTÖ üyeliği) ▪ Sürdürülebilirlik önem kazandı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İthalat- ihracat yönetimlerinin / modellerinin değişmesi (kısıtlamaların artması) ▪ Sağlık politikalarında yapılan değişiklikler (tüm dünyada) (teknolojinin takibi) ▪ Tarife dışı engellerin artması (mevzuat ihracı, serbest ticaret anlaşmalarının birbirine yakınsaması, özellikle çevre ve sağlık alanında) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sağlıkta yeni tedavi yöntemleri (örn. kök hücre tedavi yönteminin gelişmesi) ▪ Ar - Ge yatırımları ön plana çıktı daha yüksek bütçelerle destekleniyor ▪ Bioteknolojik ürünler öne çıktı, orijinal ilaçtan çok jenerik ürüne eğilim var, blockbuster ilaçlar azaldı

1.2 Genel Tespitler

- Dünyada son 5 yıl içinde gerçekleşen değişiklikler ve oluşan eğilimler tartışmasında; dünya genelindeki ekonomik krizler, ekonomik gücün batıdan doğuya kayması, teknoloji alanındaki gelişmeler ve bu gelişmelerin gerek toplumlar üzerindeki sosyolojik, ekonomik ve politik etkileri gerekse ilaç sektörü üzerindeki doğrudan etkileri öne çıkmaktadır.
- Ekonomik krizler ve artan rekabet ile ulusal ve uluslararası ticarete kısıtlamalar, yeni düzenlemeler ve korumacı tedbirleri ortaya çıkarmıştır. Bu ise mal ve hizmetlerin serbest dolaşımını olumsuz etkilemiştir.
- Doğal şartlar ve çevre koşullarındaki olumsuz değişiklikler çevre ve insan sağlığını da olumsuz etkilemiş, çevre ve insan sağlığı üzerindeki kaygıları ve bu konulardaki duyarlılığı artırmıştır.

2. Önümüzdeki 5 - 10 yıl için dünyamızdaki değişiklikler, eğilimler neler olacak?

2.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması

Ekonomik	Politik Hukuksal/mevzuat	Çevre / insan sağlığı	Teknoloji / bilişim	Demografik ve sosyolojik
<ul style="list-style-type: none">▪ K. Afrika-O.Doğu istikrarsızlığı sebebiyle sağlık turizminde artış▪ TR bölgesel bir güç (eko-siyasi) olacak▪ Yeni ticaret paktları oluşacak▪ İlaç pazarı dünyada büyümeye devam edecek▪ Gerek üretim gerek Ar-Ge'de maliyetlerin yükselmesi (bu sebeple ortak kaynak kullanımına yönelim)▪ Teknoloji yatırımlarda yeni güvenli limanlar aranacak (ihracatta yeni kutuplaşmalar)	<ul style="list-style-type: none">▪ Bölgesel çatışmalar devam edecek, ihracatı etkileyecek (riskler var ama fırsatlar da var)▪ AB dağılacak, € kalkacak, eski para birimleri geri gelecek▪ Tarım alanları ve enerji kaynaklı savaşların çıkma olasılığı	<ul style="list-style-type: none">▪ Kişiyeye özel tedavi yöntemlerinin artması▪ Kronik hastalıkların tedavi edilebilir hale gelmesi▪ kaynaklar azalıyor▪ Sağlıksız bir nesil (obezite vb.)▪ İklim değişikliği▪ Enfeksiyon hastalıklarından dolayı kitlesel ölümlerin gerçekleşme olasılığında artış▪ GDO'lu ürünlerin artışı▪ Yeni sağlık problemlerinin ortaya çıkması▪ Sağlıklı yaşamda ilacın payı önemli hale gelecek	<ul style="list-style-type: none">▪ Elektronik ticarete artış▪ Kişisel kaynaklar ön plana çıkacak, bitkisel ve doğal kaynaklar kök hücre tedavisi▪ Bio-similar ilaçlar geliyor (ne generic ne de orijinal olan ilaçlar)▪ Patent süreleri doluyor, diğer firmalar için fırsatlar çıkıyor▪ Evde teşhis ve tedavi yöntemlerinin ortaya çıkması, hastane ihtiyacının azalması (teknolojik gelişmeyle)▪ Yeni (patentli) ilaçların (orijinal) önemi artacak (ülke olarak bu konuya eğilmeliyiz)▪ Robotların günlük hayatta kullanıma girmesi	<ul style="list-style-type: none">▪ İnsanların sosyal değerlerini kaybetmesi (fırsatçılık ve agresifliğin artması)▪ Mekan odaklı çalışmaların azalması (esnek çalışma modelleri)▪ Bireyselleşmenin artması▪ Ortalama insan ömrü uzayacak

Ekonomik (devam)

- Konvansiyonel dozaj ilaçların getirisi sıfırlanacak, ihracatları azalacak, firmalar inovasyon yapamazsa hayatlarına devam edemeyecek, yeni ürün konusunda açılım yapmak gerekiyor
- Halklar fakirleşecek gelirin eşitsiz dağılımı nedeniyle, modern ilaçlara erişim zorlaşacak, kişisel tedaviler artacak
- DTÖ bünyesinde Doha Round un başarısız olması nedeniyle AB-ABD arasında transatlantik ticaret temelleri atılması, bu sayede Çin ticaretini frenlemeye yönelik çabalar
- Ar-Ge açısından güçlü üniversitenin önemi anlaşılacak, kamunun üniversitelere desteği artacak, kamu-sanayi işbirliği artacak (yukarıdaki madde ile ilintili)
- Referans fiyatlar nedeniyle ilaç fiyatları düşmeye devam edecek
- Bölgesel ekonomik güç olan ülkelerin bölgelerinde generic alanında net ilaç ihracatçısı konumuna geçmesi
- Devlet politikalarında KOBİ lerin desteklenmesi, kendi vatandaşlarını başka ülke vatandaşı yapmaları, bu ülkelerde çalışmalarını sağlamaları (kritik sektörlerde çalışma şansı, ticaret yapma şansı için Çin-Hindistan örneği) bu sayede ülkemize bilgi ve metot ithalatı sağlanabilir
- Küçük firmaların (start up) önem kazanması (maliyet etkinliği nedeniyle)

2.2 Genel Tespitler

- Küresel ve bölgesel ekonomik ve politik gelişmeler, hem ticarete yeni güç birlikleri ortaya çıkaracak hem de ülkelere yeni fırsatlar sunacaktır.
- Epidemiyolojik değişiklikler her alanda etkisini hissettirecek olmakla birlikte, özellikle sağlık sektöründe daha etkin politikalar geliştirilmesini zorunlu kılacaktır.
- İlaç sektörü özelinde konvansiyonel ilaç üretiminin getirisinin, yenilikçi/teknolojik ürünlerin getirisi ile büyük oranda gölgelenmesi sektörde er ya da geç büyük bir yeniden yapılanma olacağı gerçeğini/gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

3. Sektörümüzü etkileyecek değişiklikler neler?

3.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması

Ekonomik	Politik Hukuksal/mevzuat	Çevre/insan sağlığı, teknoloji
<ul style="list-style-type: none">▪ Kaynakların azalmasının sektöre etkileri▪ Global firmaların ulusal firmaları satın almaya devam etmesi▪ Dünyada ilaç fiyatlarının düşmesi, ihracatta artan rekabet nedeniyle firmaların karlılıklarında azalma▪ Dünyada düşen fiyatların referans fiyatlara etkisi dolayısıyla iç pazarda düşen fiyatlar▪ Yeni düzenlemelere ayak uydurmak için yatırım yapılmak zorunda kalınıyor▪ Düşen fiyatlar Ar-Ge yatırımlarını etkiliyor▪ Üretim modelleri değişiyor, farklı üretim lokasyonlarında üretmek ve buradan satış pazarlama yapmak gerekiyor▪ Çin ve Hindistan'ın rekabet gücü	<ul style="list-style-type: none">▪ Ruhsatlandırmada AB içindeki ülkelerde farklı ruhsatlandırma uygulamalarının olması ve bu konuda yaşanan – yaşanacak zorluklar▪ Patent ve veri koruması sektörün gelişimini etkiliyor (patent koruma süreleri çok uzun)▪ Hükümet politikalarının sektöre etkileri▪ Ülkelerin artan korumacı önlemleri▪ Regüle olmayan ülkeler regüle olmaya başlayınca bu ülkelerde ruhsatlandırma işlemlerinin uzaması (Sovyetler Birliği'nden ayrılan BDT ülkeleri özellikle)▪ Güvenli ilaç ambalajı kullanımına ilişkin kurallar gündemde	<ul style="list-style-type: none">▪ Teknoloji değişiklikleri (bio medikal cihazların gelişmesi)▪ Eşdeğer (bio similar) ilacın önemi arttı, patent ürünler hızla tükeniyor▪ Etik değerlerin uygulanmasında yaşanan hassasiyet▪ Batılı ülkelerde nano-teknoloji ve bio-teknoloji birleşmesi yaşanıyor, stratejik olarak biz de buna kanalize olmalıyız▪ Ar-Ge katkısı olan ürünlerin önemi artacak

3.2 Genel Tespitler

- Sektörü etkileyecek değişiklikler tartışmasında öne çıkan konulardan biri artan rekabet ve değişen hukuki çerçeve ve düzenlemelerin sektörde karlılığı düşürmeye devam edeceği yönündedir.
- Bir diğer önemli husus ise katma değerli/yenilikçi ve ileri teknoloji temelli ürünlerin öneminin artacak olması ve bunun sektörü şekillendirecek ana unsurlardan biri olmasıdır.

4. Sektörümüzün gelişimi: Nereden geldik; sektörümüzü şekillendiren, bugün bizi biz yapan olaylar neler?

4.1 Toplantı Bilgileri

- 1900'ler: Eczacılık alanında ilk köklü firmaların kurulması (İbrahim Ethem, Mustafa Nevzat, TG ve Abdi İbrahim)
- 1928: ilaç sanayinin başlangıcı (kanun düzenlemesi – ilaç ruhsatlandırması konusunda)
- 1930'lar: laboratuvarlaşma süreci
- 1940'lar ve 1950'ler: Veri koruma süreci
- 1950'ler: Sanayileşmenin Marshall yardımı ile başlaması, Eczacıbaşı'nın kuruluşu
- 1950-1960'lar: büyük bir ivme yerli ilaç sanayicilerinin gelişimi
- 1960'lar: piyasada yerli ilaçların etkili olması (60'larda %30 ithal, %70 yerli ilaçlar vardı, şu anda ise tam tersi. Tüm Türk firmaları finans kuruluşları tarafından satın alındı. Şu anda yerli üretim çok sınırlı)
- 1960 sonrası: yeni firma oluşumunun azalması/bitmesi
- 1994: Ruhsatlandırma yönetmeliği çıktı
- 1995: Gümrük Birliği patent yasası
- 2000'ler: Yeni üretim tesislerinin kurulması
- 2005: veri münasebeti, beşeri yönetmelik
- 2009: Beşeri yönetmeliğin revize edilmesi
- 2005: **"Common Technical Document" (CTD)** yürürlüğe girdi, dokümantasyon sistemi çok az anlatıldı. Dokümanın anlaşılabilirliğinin ve uygulamasının zor olması sebebiyle sektör kısa dönemli çözümlere gitti ve bu sebeple ithalat büyük oranda arttı
- 2012: İhracat 690 milyon dolar. Yıllara içinde arttı ama bugün 1,5 milyar dolarlık da ithalatımız var (750 milyon dolarlık kısmı hammadde ithalatı olacak şekilde).
- 3.7 milyon dolar bitmiş ürün ithalatı var bunun 1.5 milyon dolarlık kısmı Türkiye'de üretilen ürünlerle aynı. Bu, Türkiye'nin aynı ürünleri hem üretip hem de ithal ediyor olduğu anlamına geliyor.
- İthalatın diğer 1.3 milyon doları yeni teknoloji ve know-how gerektiren ürünler ve geri kalanı da koruma altında olan ürünler (üretilmesi mümkün değil), diğerleri ise ticari anlamda ekonomik ürünler değil. Strateji belirlemede ithalat yapısının iyi değerlendirilmesi gerekir

4.2 Sektöre Yönelik Tespitler

Sektörün 10 yıllık zaman dilimi bazında tarihsel gelişiminde aşağıdaki temel gelişmeler ön plana çıkmaktadır:

1900'lerin başları	<ul style="list-style-type: none">İlaç sanayinin başlangıcı ve köklü firmaların kurulması
1930'lar ve 1940'lar	<ul style="list-style-type: none">Laboratuvarlaşma ve veri koruma süreci
1950'ler	<ul style="list-style-type: none">Sanayileşmenin başlaması ve yerli firmaların kurulmasıPiyasada yerli ürünlerin etkili olduğu dönem
1990'lar	<ul style="list-style-type: none">Ruhsatlandırma yönetmeliğiGümrük Birliği patent yasası
2000'ler	<ul style="list-style-type: none">veri münasebeti sürecinin başlamasıBeşeri yönetmeliğin yürürlüğe girmesiCommon Technical Document'in (CTD) yürürlüğe girmesiCTD sonrası büyük oranda artan ithalatPiyasada ithal ürünlerin etkili olduğu dönem

5. Sektörümüzün bugünü - Toplantı Bilgileri

5.1 Sektörün Güçlü Yanları

- Nitelikli iş gücünün varlığı
- Eş değer ilaç endüstrisi
- Yeni formülasyonlar ve dozaj geliştirme kapasitesi (Ar-Ge)
- AB mevzuatına uyum sağlamış Türkiye'nin diğer ülkelere daha kolay ihracat yapabilme potansiyeli
- Elektronik reçete uygulaması
- Kalifiye eleman
- Türkiye'de ilaç üretim teknolojisinin yüksek olması
- Yüksek ve sürdürülebilir kalitede üretim becerisi
- Üretim tesislerinin üretim alt yapılarının sağlam olması
- Uluslararası düzeyde bölgesel yönetim merkezi olmak
- Organize dağıtım kanallarının olması
- İlaç takip sistemi
- Üniversite-sanayi işbirliğinin geçmişe göre daha güçlü olması
- Köklü üretim sistemine sahip olmamız
- Yeni mevzuat ve regülasyonlara uyum kabiliyetinin yüksek olması
- İlaç sektörünün son yıllarda üretim ve ihracatını artırmak üzere stratejik yatırım ve kararlılığını artırmış olması
- Müteşebbislik ve cesaret
- Devlet-ilâç sektörü işbirliğinin artmış olması
- Mevzuatta uluslararası standartlara sahip olmak (GMP, ruhsatlandırma, geri ödeme, klinik araştırma)
- İlaç sektöründe farkındalığın artması
- Dünyanın 16. Büyük ilâç pazarı olmamız
- Endüstri alt yapısının güçlü olması
- Sektörü besleyen geri ödeme sistemi
- Bölgesel ya da global tedarikçi olma potansiyeli

5.2 Sektörün Zayıf Yanları

- Etik olmayan rekabet
- İlaç ihracatında profesyonel pazarlama anlayışının kullanılmaması
- Fikri sınai mülkiyet hakları ihlalleri
- Gelişen teknolojik eğilimlerin (biyoteknoloji, nanoteknoloji) gerisinde kalmış olmamız
- İleri teknoloji araştırma merkezlerinin az olması
- Sektörel toplantıların az olması
- Geri ödemede kur sorunu
- Vizyon eksikliği
- Dışarıyı daha çok kopyalamaya eğilimli olmak
- Ar-ge'de teoriyi pratiğe geçirememek
- Ar-ge'de kalifiye eleman yetiştirememek
- Ar-ge yetersizliği: ar: üniversite-sanayi işbirliğinin zayıf olması, Ge: firmaların ürün geliştirme konusuna günümüze kadar gereken önemi vermemesi ve yeterli kaynak ayırmaması
- Sektörün global gelişmelere yavaş ayak uydurması
- Molekül geliştirme alt yapısının oluşturulamaması
- Eczacıların sanayi eczacılığını yeteri kadar tercih etmemesi
- Sektörel depresyon
- Sanayi, akademi, bürokrasi işbirliğinin çok fazla aksiyona dönüşmemiş olması
- Ar-ge girişimcilik ruhu düşük
- Üniversitelerdeki akademik bilginin sanayide pratiğe dönüşmesinin sınırlı olması
- İlaç hammadde tedarikinde dışa bağımlılık
- Ar-ge için yeterli fonun oluşturulamaması
- Sanayinin kar marjının düşük seviyede kalmış olması
- Sektörde tek ses çıkmaması, kişisel menfaatlerin ön planda tutuluyor olması
- İç pazar odaklı iş yapım modelinin benimsenmesi
- Klasik ilaç üretim kapasitesinin talebin üzerinde olması
- Sektör içi envanter bilgi eksikliği (üretim, ar-ge, alt yapı, insan kaynağı)
- EMA ve PIC/S üyeliğimizin olmaması
- Yalnızca klasik ürünlere odaklı yaklaşım
- Veri alt yapısı eksikliği
- Türkiye'de klinik araştırmaların yapılamaması
- EMA ve Sağlık Bakanlığı arasında karşılıklı tanıma anlaşmasının bulunmaması
- İlave ruhsatlandırma prosedürü ve rekabet gücünde azalma
- Dış pazarlara ulaşma konusunda yetersizlik ve isteksizlik
- Üreticilerin ortak bir politika oluşturamaması

5.3 Fırsatlar

- Offset anlaşmaları
- Eski formattaki ruhsat dosyalarının geçerli olacağı ülkelere yönelik ihracat potansiyelimiz
- Üniversitelerin etkin ve uluslararası seviyede olması
- Patent haklarının bitiyor olması
- Alanın vazgeçilmezliği
- Bölgesel üretim üssü olma potansiyeli
- Öğrenmeye ve gelişime açık genç nüfus
- İlaç ihracatı yapabileceğimiz komşu ülkelerin ilaç ihtiyaçlarının yüksek olması
- OTC pazarının gelişiyor olması
- Orta Asya, Balkanlar ve Orta Doğu'da Türkiye imajı
- Devletin ilaç sektörüne yönelik yeni teşvikleri
- Çin ve Hindistan'da ilaç güvenilirliğinde çıkan sorunlar sebebiyle Türkiye'nin üretim üssü olabilme gücü
- Doğu ve kuzey doğu ülkelerindeki ilaç sektörünün ihtiyaçları (Sovyetler Birliği)
- Nüfus artışı ve ortalama yaşam beklentisinin uzaması
- Yakın çevre ülkelere ihracat potansiyeli
- Artan ilaç ihtiyacı
- Refah ekseninin batı-kuzey ekseninden doğu-güney eksenine kayması ve dünya ile ticaretin bu sayede gelişmesi
- Uluslararası ar-ge yatırımlarının Türkiye'ye çekilme potansiyeli
- İran'a uygulanan ambargo
- Afrika'ya ihracat potansiyeli
- Türkiye'nin sadece çevre pazarlarda değil dünya genelinde etkisinin artması
- Ar-ge desteklerindeki artış (teşvik sistemi)
- Eğilimin bio, nano teknolojiye doğru gitmesi
- Sağlıkta dönüşüm programının sonucu olarak pazar büyüklüğü, yeni ilaç ve tedavilere erişimin artması
- 15 Ocak tarihli BTYK 25. Toplantısında "SAĞLIK" ivme kazanılması gereken alan olarak belirlenmesi

5.4 Tehditler

- Gelişmekte olan ülkelerin ihracat hamlelerinin artması
- Öngörülebilir bir ilaç politikasının eksikliği
- Dünya genelinde korumacı politikaların artması
- Endüstriyel eczacılık eğitiminin yetersizliği
- Üniversitelerdeki ödeme-mesai ve performans sistemi bilim adamlarını araştırmaya yönlendirmiyor
- İçerideki tatlı para dışarıya çıkmayı engelliyor
- SGK politikalarının sektör aleyhine işlemesi
- Sağlık bakanlığı ve SGK fiyatlandırma ve geri ödeme politikalarının ilaç sektörünün rekabetçi gücünü ve varlığını tehlikeye sokması
- Türkiye'nin uluslararası üretim ve ar-ge yatırımlarında rekabet gücünü yitirmesi (BRIC ülkeleri)
- Fiyat politikasında öngörülebilirlik ve sürdürülebilirlik yok
- Dışarının yeniliğe daha yakın olması
- İlaçta uygulanan fiyat ve geri ödeme politikası
- Kamunun fiyat odaklı yaklaşımları sonucu yatırım riski oluşması
- Sürdürülebilir ve istikrarlı ilaç politikaları olmaması
- Ar-ge merkezi kurulması önündeki zorluklar
- Bakanlıklar kurumlar düzeyinde bürokratik yavaşlık
- Çin-hindistan gibi ülkelerle rekabetin zorlaşması
- Dünyadaki siyasi ve ekonomik dengesizlikler/istikrarsızlıklar
- Mevzuatın sık değişmesi
- Kayıtdışı ilaç girişi
- Gereksiz ve uzun bürokrasi
- Hammaddede dışa bağımlılık
- Devletin sektörü yeterince desteklememesi
- Mevcut teşvik ve destek mekanizmalarının ilaç sektöründeki ar-ge özelinde hazırlanmamış olması, dolayısıyla amacına hizmet etmemesi
- Global firmaların yerli sanayi ele geçirmeleri
- Hammade üreticilerinde tekelleşme
- Çok uluslu firmaların pazara hakim olma isteği
- Ülkelerin ithalatını azaltmak için yatırım zorunluluğu getirmeleri
- Merdiven altı üretim
- Sektörde dünya çapında tekelleşmelerin artması
- AB-ABD'de pazara giriş engeline yol açan mevzuat değişiklikleri
- Hedef pazarlarda ülkelerin korumacı politikalarını arttırması
- Ülke gerçeklerinden habersiz (ya da araştırma yapılmadan) Türkiye alt yapısına uygun olmayan karar ve uygulamaların devreye alınması ya da alınmak istemesi
- Küreselleşmenin etkisiyle artan küresel rekabet
- Dünyanın önemli pazarlarında ilaç bütçe ve harcamalarının azalması
- İlaçta ruhsatlandırma prosedürlerinde çok başlılık (ilaç ruhsatlarının farklı kurumlar tarafından verilmesi (ilaç Eczacılık Genel Md, Tarım Bakanlığı)
- Uygulanan fiyat politikaları

6. 2015 - 2023 İçin ncelikli Nihai Hedefler

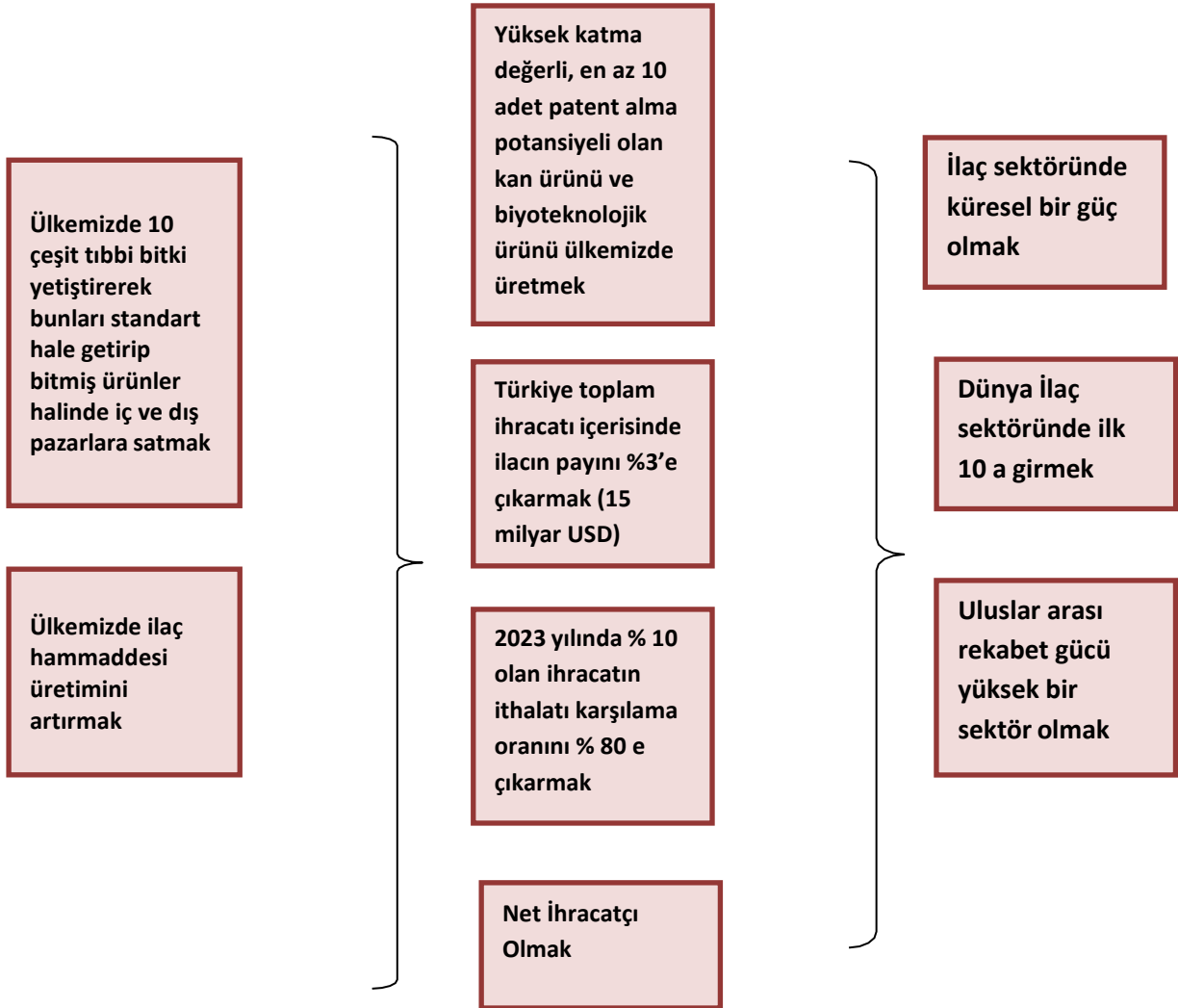
6.1 Toplantı Bilgileri

Öncelikli nihai hedefler

1. Dünya İlaç sektöründe ilk 10 a girmek
2. Türkiye toplam ihracatı içerisinde ilacın payını %3'e çıkarmak (15 milyar USD)
3. Uluslar arası rekabet gücü yüksek bir sektör olmak
4. Yüksek katma değerli, en az 10 adet patent alma potansiyeli olan kan ürünleri ve biyoteknolojik ürünlerin ülkemizde retilmesi
5. Net İhracatçı Olmak, Sürdürülebilir bir ilaç sektörü için güncel ve gerçekçi bte, Yenilikçi ilaçların hastalara gecikmeden sunulabilmesi için pazara erişim koşullarının iyileştirilmesi
6. İlaç sektöründe küresel bir g olmak
7. Ülkemizde 10 çeşit tıbbi bitki yetiştirerek bunları standart hale getirip bitmiş ürünler halinde i ve dış pazarlara satmak
8. Türkiye ilaç ihracatının toplam ihracattan aldığı payın 2023'te %3'n üzerine çıkarılması
9. 2023 yılında % 10 olan ihracatın ithalatı karşılama oranını % 80 e çıkarmak
10. Ülkemizde ilaç hammaddesi üretiminin artırılması

6.2 Tespitler

Öncelikli nihai hedefler arasındaki nedensellik ilişkisi genel hatları ile aşağıdaki şekilde verilmiştir. Burada birinci sütundaki nihai hedefler; operasyonel hedefler olarak nitelendirilebilir. İkinci sütundaki ifadeler ise ara nihai hedefleri ifade etmektedir. En sağdaki küresel güç olmak, ilaç sektöründe ilk 10'a girmek ve rekabet gücü yüksek bir sektör olmak ifadeleri ise ulaşılması hedeflenen nihai noktalar olarak değerlendirilebilir.



7. Hedeflere Ulaşmak İçin Geliştirilen Stratejiler – Toplantı bilgileri

Nihai Hedef 1: Dünya ilaç sektöründe ilk 10 a girmek			
Strateji	Eylem	Sorumlu Kurum-Kuruluş	Bitirme Zamanı
Yenilikçi katma değeri yüksek ürün üretimini ve tesislerinin arttırılması	<ol style="list-style-type: none"> 1. İnnovatif ürünlerin ikişer yıllık eylem planı içerisinde detaylandırılması <ol style="list-style-type: none"> 1.a. Bitkisel ürün argesi(2 yıllık) 1.b. Biyoteknolojik ürünlerin argesi (5 yıllık) 1.c. Biyonanoteknolojik ürünlerin argesi 1.d. Biyomedikal cihazların teşhis ve tedavide kullanımının ya da geliştirilmesinin yapılması <ol style="list-style-type: none"> 1.e. İnovatif ürünlerin belirli bir kısmının devletin sermayesine bırakılması (%95,5) 2. İnovatif üretim tesisleri için teşviklerin-desteklerin sağlanması 	Üniversite-sanayi kuruluşları-sağlık bakanlığı (1. Madde için) Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sağlık, Ekonomi Bakanlıkları (2. Madde için)	2013-2015 (1a) 2013-2018 (1b) 2013-2021 (1c) 2013-2022 (1d) 2013-2023 (2)
Ar-Ge ve klinik çalışmaların yapılacağı merkezlerin belirlenmesi, yaygınlaştırılması	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nitelikli personelin yurtiçi-yurtdışı eğitimlerinin sağlanması 2. Üniversite-ilaç sanayi-kamunun eş zamanlı ortak projeler yapması (lisans üstü tezlerin ilaç firmalarınca %100 teşviki 3. Öncelikli konuların(aşı-kan ürünleri-kanser ilaçları-biyoteknolojik ürünler, teşhis ve tedavi kombine cihazları, bitkisel ve dermokozmetik ürünler) ar-gesi 4. Lojistik açıdan uygun alanların tespit edilerek inovatif ilaç sektörünün bu bölgelerde kümelenmesi 	Üniversite-sanayi kuruluşları-sağlık bakanlığı	2013-2018 (1-2) 2013-2016 (3)
Potansiyel ihracat pazarı ve ürün gamının belirlenerek ülke- bölge odaklı planların hazırlanması	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bölgesel ruhsat anlaşmalarının karşılıklı imzası (Afrika gibi) 2. EMA-PICS üyeliği 	Üniversite-sanayi kuruluşları-sağlık bakanlığı	2013-2015 (1) 2013-2016 (2)
Bürokrasinin azaltılması ve rekabet ortamının şeffaflaştırılması	Ruhsat alım sürecinin şeffaflaştırılması	Sağlık Bakanlığı	2013-2015

Strateji 1.

Sorun 1. Sektörün büyük amliyet gerektiren katma değeri yüksek büyük yatırımlardan uzak durmak istemesi

Çözüm1. Kalifiye personel yetiştirilmesi

Çözüm2. Sektörün bu konuya girmek için yeterli düzeyde motivasyonunun sağlanması

Çözüm3. Ürün üretimi tesisi ve teknolojisinin kurulması

Sorun 2. Üniversite sanayi kamununun hem kendi için hem de birbiri arasında ortak tutum geliştirememesi

Çözüm 1. Sorumlu her kuruluşun yetkililerinin katılımıyla periyodik toplantıların sıklıkla yapılması ve bu toplantıların çözüm odaklı hareket etmesi

Strateji 2.

Sorun1. Stratejik bölgelerde ar-ge ve klinik merkezlerin kurulmaması

Çözüm 1. İstanbul başta olmak üzere diğer üç büyük şehirde de merkezlerin açılması

Sorun2. Mevcut kalifiye insan kaynağının uzmanlık alanlarına göre değerlendirilmemesi

Çözüm1. Üniversite personelinin araştırma odaklı istihdam edilmesi

Çözüm 2. Üniversite içi bürokrasinin ortadan kaldırılması

Strateji 4.

Sorun1. Firmalar arası etik rekabet ilkesine uyulmaması

Çözüm 1. Rekabet izleme komisyonunun oluşturulması

Katılımcıların görüş ve önerileri

- Dünya ilaç sektöründe ilk 10 tanımı net ve doğru yapılmalı. Pazar büyüklüğü ile kastedilenin ne olduğu netleştirilmeli.
- Eşdeğer ürün, referans ürün katma değeri yüksek ürünlerdir. İnovatif açıdan bizden daha ileri ülkeler var, hedefleri doğru seçmek gerekir. Neyi bulduğunuz veya neyi geliştirdiğiniz çok önemli. Gelişmeye açık olanlardan yetkin olduklarımıza yönelmek daha önemlidir. TR nin geliştirme yönü daha kuvvetlidir.
- Sorumlu kuruluşlar eylem bazında tek tek belirlense daha etkili olur. Varolan teşviklerin sektörün ihtiyacını birebir karşılamadığı görülmektedir. Dolayısıyla yeniden yapılandırılması gerekir.
- İlaç Ar-Ge süreçlerinin de desteklenmesi gerekir. Firmalar yeterli olarak haberdar olmayabilir. Varolan teşvikleri arttırmak gerekir.

Nihai Hedef 2: Türkiye toplam ihracatı içerisinde ilacın payını %3'e çıkarmak (15 milyar USD)			
Strateji	Eylem	Sorumlu Kurum – Kuruluş	Bitirme Zamanı
YERLİ ÜRETİCİLERİN DIŞA DÖNÜK ÜRETİMİNİN ARTTIRILMASI	<ol style="list-style-type: none"> 1. AR-GE çalışmalarının (pre-klinik ve klinik) geliştirilmesi, 2. Dış pazarlara dönük kalıcı-sürekli teşvik düzenlemeleri 3. Lisanslı üretim anlaşmalarının bölgesel düzeye taşınması 4. Stratejik hedef Pazar tespiti ve buna dönük eylem planı oluşturulması 5. Paydaşlar arası kolektif çalışmaya dönük kümelenmelerin organize edilmesi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Firmalar Üniversiteler Sağlık Bakanlığı 2.Sağlık Bakanlığı Çalışma ve sosyal Güvenlik Bakanlığı Ekonomi Bakanlığı 3.Üreticiler Ekonomi Bakanlığı 4.Ekonomi bakanlığı 5.Sağlık Bakanlığı Bilim sanayi ve teknoloji Bakanlığı Kalkınma Bakanlığı 	
YABANCI ÜRETİCİLERİN DIŞA DÖNÜK ÜRETİMİNİN ARTTIRILMASI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yabancı yatırımcıları Türkiye'ye çekecek devlet teşviklerinin yeniden düzenlenmesi, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı Ekonomi Bakanlığı 	
GÜMRÜK TARİFELERİNİN DÜŞÜRÜLMESİ VE TARİF DIŞI ENGELLERİN BERTARAF EDİLMESİ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Olası ve mevcut ilaç pazarlarıyla iktisadi entegrasyon anlaşmalarının yapılması, 2. Uluslararası teknik düzenleme ve standartlara tam uyum sağlanması 3. İlaç ihraç pazarı ülkelerle karşılıklı tanıma anlaşmalarının imzalanması 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ekonomi Bakanlığı 2. Sağlık Bakanlığı 3. Sağlık Bakanlığı Ekonomi Bakanlığı 	

Katılımcıların görüş ve önerileri

- Sorumlu kurum kuruluşlara özel şirketler de eklenmeli.

Nihai Hedef 3: Uluslar arası Rekabet Gücü Yüksek bir Sektör Olmak			
Strateji	Eylem	Sorumlu Kurum - Kuruluş	Bitirme Zamanı
Yurtdışında kaliteli üretim tesislerinin oluşturulması	1- Yurtdışında yatırım yapacak firmalara yatırım ve işbirliği teşviklerinin verilmesi	Eximbank, Sağlık Bk, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bk	2018
Dünya ilaç pazarının ve ARGE çalışmalarının yakından takip edilmesi	1- Uluslar arası araştırma kuruluşları ve meslek örgütlerinin hazırlamış olduğu raporların değerlendirilerek sektörle paylaşılması 2- Belirlenecek hedef ülkelerdeki ilaç sektörü üretim envanterinin oluşturulması	İKMİB, STKlar Ekonomi Bakanlığı	2015
Hammadde de dışa bağımlılığın azaltılması ve üretim maliyetlerinin düşürülmesi	1- İlaç sektörünün ihtiyaç duyduğu hammadde envanterinin çıkarılması 2- Ana kimya sanayinin bu alana yönelik yatırımlarının artırılması 3- Hindistan'daki hammadde firmalarının Türkiye'de üretim yapmalarının sağlanması	STK'lar, Ekonomi Bakanlığı, Yatırım Ajansı	2018
İlaç sanayinin gelişimine yönelik yeni yasal mevzuatın oluşturulması	1- İlaç keşfiyle ilgili yeni yasal düzenlemeler yapılması 2- Yeni keşfedilen ilaçlar ile ilgili patent çalışmalarının desteklenmesi 3- Tasarruf amacıyla fiyat odaklı tedbirlerden vazgeçilmesi, sağlanacak karlılığın ARGE ve üretim çalışmalarında kullanılması	Sağlık Bakanlığı - TİTCK, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı- SGK Türk Patent Enstitüsü TÜBİTAK	2015
İlaç sektörüne yönelik yatırım, üretim, tanıtım, pazarlama teşviklerinin artırılması	1- Yerli ilaç firmalarının inovatif ilaç araştırmalarının desteklenmesi için yeni teşvik programlarının oluşturulması 2- İlaç ARGE'sinin desteklenmesi 3- Mevcut desteklerin değerlendirilerek, uygulamaya yönelik kolaylıkların sağlanması	Bilim Sanayi Teknoloji Bakanlığı-Bilim Sanayi Genel Müdürlüğü TUBİTAK Ekonomi Bakanlığı KOSGEB	2015
Uluslararası tanıtım-pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi	1- Gıda takviyelerinde klinik çalışmaların incelenerek health claim'e (sağlık beyanı) dönüştürmek 2- Uluslararası kongre ve fuarlara katılımın özendirilmesi, 3- Markalaşma çalışmalarının desteklenmesi ve tanıtılması	STK'lar Sağlık Bakanlığı Ekonomi Bakanlığı	2016
Rekabet ortamı yaratacak kurumsal ve kaliteli jenerik veya orijinal ürünler (kimyasal ve bitkisel kökenli) çıkarılması	1- Üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi 2- Bitkisel kökenli ilaçların standardizasyonu için akredite bir laboratuvar kurulması 4- Üniversite teknoloji geliştirme bölgelerinde ilaç argesine yönelik "start-up" ve "spin-off" firmaların kurulmalarının desteklenmesi	YÖK Sağlık Bakanlığı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sektörel STK'lar	2018

Katılımcıların görüş ve önerileri

- Üretim envanteri çıkartılmalı
- Mevzuat değişikliği ile spin-off ve start-up lara teşvik gelirse inovasyon hız kazanır.

Nihai Hedef 4: Yüksek katma değerli, en az 10 adet patent alma potansiyeli olan kan ürünleri ve biyoteknolojik ürünlerin ülkemizde üretilmesi

Strateji	Eylem	Sorumlu Kurum - Kuruluş	Bitirme Zamanı
Sağlık bakanlığının kan ürünlerinin yeni düzenlemeyle Türkiye’de üretimi ve pazarlamasının özel sektör tarafından yapılmasına imkan sağlaması	2857 sayılı kan ve kan ürünleri toplama kanununun geçici birinci maddesinin yeniden düzenlenerek özel sektörün de kan toplanmasına müsaade edilmesi	Sağlık bakanlığı	2014
	Offset anlaşmalarının içine kan ürünlerinin yerleştirilmesini sağlamak	Sağlık bakanlığı	2014
	Dahilde işleme rejimi kapsamında değişiklik yapılması gerekmektedir	Ekonomi bakanlığı	2014
Kan ürünlerinde biyolojik ilaç olduğundan her biri orjinal ürün statüsündedir. Dolayısı ile ar-ge sini yapıp 10 patent almak	Tübitak veya santez projesi kapsamında ürün geliştirip patent almak	Özel sektör-üniversite ortak çalışmaları	2015
Biyoteknoloji ile üretilen ürün (insülin) Ürünü üretmek	Yurtdışından know how in off-set anlaşmaları vasıtasıyla alınması	Sağlık bakanlığı	2014

Katılımcıların görüş ve önerileri

- Kan ürününü Sağlık Bk. Ruhsatlandırıyor. Özel sektörün neden üretim yapamadığı konusu tartışıldı: Etik hususlar öne çıkabilir. Bu nedenle çok ciddi regülasyonlar gerekiyor.
- Kan ürünleri sektörüne girilmeli,
- Kan ürünleri ile ilgili kanun güncellenmeli
- Kan ürünleri 1983’ten önce özel sektör tarafından üretilebiliyordu sonra yasaklandı. Şimdi ise özel sektörün üretmesi yasak ama ithal edebiliyor. Bu durum bir çelişki değil mi?

Nihai Hedef 5: Net İhracatçı Olmak Sürdürülebilir bir ilaç sektörü için güncel ve gerçekçi bütçe Yenilikçi ilaçların hastalara gecikmeden sunulabilmesi için pazara erişim koşullarının iyileştirilmesi			
Strateji	Eylem	Sorumlu Kurum - Kuruluş	Bitirme Zamanı
Temel ve Klinik Araştırma Yetkinliği ile Hizmet İhracatı	Hükümetin sağlık bilimlerine dair bir temel araştırma politikası belirlemesi ve eğitim, finansman ve teşvik mekanizmaları ile ilgili mevzuatı bu politikayı destekleyecek şekilde güncellemesi ve/veya belirlemesi	SB, BSTB, KB, YÖK, Üniv., MEB, TÜBİTAK, STK, EB	2014
	Küresel temel araştırma eğilimleri göz önüne alınarak Türkiye için yaşam bilimlerinde odaklanılması gereken araştırma alanlarının paydaşların katılımı ile belirlenmesi ve hükümetin sağlık politikaları ile uyumlaştırılması	SB, BSTB, KB, Üniv, İSF, İSK, EB	2014
	Türkiye’de sağlık bilimleri alanında çalışmaları koordine edecek, yönlendirecek ve finansmanını sağlayacak bir kurum belirlenmesi veya yeni bir kurum oluşturulması	SB, TÜBİTAK, BSTB, KB, MB, EB, HM, EB	2013
	Uluslararası Standartlarda ve altyapıya sahip bir veya birden fazla ileri düzeyde ve multidisipliner araştırmaların yapılabileceği ulusal laboratuvar kurulması	KB, BSTB, SB, TÜBİTAK, YÖK, Üniv.	2014
	Yaşam bilimleri küme oluşumu için konumlandırma yapılması ve gerekli mevzuatın hazırlanması	BSTB, KB, EB, STO, İSK	2014
	Üniversite ve sanayi işbirliğinin sürdürülebilir olması için kalıcı bir platformun oluşturulması ve çalışmalarının desteklenmesi	BSTB, STO, EB İSK, KB	2013
	Küçük ve orta ölçekli araştırma kuruluşlarının temel araştırmalarının, desteklenmesi ve buluşların ticarileştirilmesi için gerekli mekanizmanın oluşturulması (Örneğin; yaşam bilimleri kümesinde oluşturulacak kuluçka merkezi)	BSTB, EB, Üniv., STO, TÜBİTAK, KOSGEB	2014
	Yurtdışı kaynaklı temel araştırma ve klinik araştırmaların hizmet ihracatı olarak kaydedilmesi ve takibini teminen gerekli mevzuat ve idari düzenlemelerin yapılması.	EB, Maliye, İhracatçı Birlikleri, Gümrük Bakanlığı, Merkez Bankası, YÖK, TÜİK	2013
	Akademik çalışmaların özel sektöre taşınmasının ve ticarileştirilmesinin sağlanmasını hedefleyen teknoloji transfer ofislerinin kurulması	SB, BSTB, EB, Üniv., İSF, İSK	2013
	Değerlendirme ve onay sürelerinin klinik araştırma yönetmeliğinde belirlenen zamanlamaya uygun şekilde gerçekleştirilmesinin ve kademeli olarak daha da kısaltılmasının sağlanması	SB, Üniv.	2013
	Araştırmacılara yapılan ödemelerinin adil ve teşvik edici şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanması için ödeme sisteminin düzenlenmesi (Örneğin, üniversite hastanelerinde yürütülen klinik araştırmaların döner sermaye dışında	SB, MB, BSTB, Sayıştay, İSK, TÜBİTAK, YÖK, Üniv.	2013

	muhasabeleştirilmesi için gerekli mevzuatın düzenlenmesi)		
	İlaç Ar-Ge sürecine uygun finansman kaynaklarının oluşturulması ve çeşitlendirilmesi	YDTA, EB, BSTB, İSF, İSK, HM, KOSGEB, TÜBİTAK, MB	2014
	Araştırmacıların uluslararası araştırma ağlarına katılımlarının sağlanması ve Türkiye'deki yetkin insan gücünün küresel Ar-Ge çalışmalarına entegrasyonuna yönelik yol haritasının belirlenmesi	İSF, İSK, STK, BSTB, YÖK, Üniv.	2014
	İlaç sektörünün Ar-Ge ve üretim için ihtiyaç duyduğu biyomedikal ve klinik mühendisliği gibi uzmanlaşmış lisans, yüksek lisans ve doktora programlarının oluşturulması	SB, YÖK, Üniv., BSTB, İSK	2014-15
	Üniversitelerdeki akademisyenlerin ürün ve hizmete dönüşecek araştırmalarda yer almasına imkân sağlayacak şekilde bir mesai ve performans sisteminin mevzuatla düzenlenmesi	SB, YÖK, Üniv.	2014
	Veriye dayalı politika ve stratejilerin belirlenebilmesi için Ar-Ge envanterinin (altyapı ve insan kaynağı) oluşturulması	SB, Üniv., EAH, STK, İSK, BSTB, KB, YÖK	2014
Üretim Yetkinliği ile Ürün İhracatı a-Katma Değeri yüksek üretimi ve ihracatı yapmak b-Bir üründe global tedarikçi olmak	Türkiye ilaç sektörü envanterinin çıkarılması (tesis, üretim kapasitesi ve kullanım oranları, fiili üretim, üretim yelpazesi, üretim yapısı teknoloji seviyesi vs.)	SB, BSTB, EB, KB, İSK, İSF, TOBB	2015
	19.06.2012 tarih ve 2012/3305 sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar ile belirlenen üretimde öncelikli alanların (onkoloji, biyoteknoloji, kan ürünleri) ülkenin orta ve uzun dönem sağlık ihtiyaçları göz önüne alınarak genişletilmesi	SB, BSTB, EB, KB, İSF	2014
	Potansiyel ihracat pazarlarının ve ürün gamının belirlenip, bu ülkelere ihracatı geliştirmeye yönelik aksiyon planlarının hazırlanması (ikili ruhsatlandırma anlaşmaları vb.)	BSTB, EB, YDTA, TİM, DEİK, İSF	2014
	PIC/S'e başvuru yapılması ve/veya belirlenen potansiyel ihracat ülkeleri ile karşılıklı tanıma anlaşmaları yapılması için sürecin başlatılması	SB, EB	2014
	İlaçlarda küresel fiyatlarla uyumlu fiyatlandırma esaslarının uygulanması	STB, SB, SGK	2014
	Pazara erişim sürecinin küresel şartlarla uyumlu hale gelecek şekilde düzenlemelerin yapılması ve uygulanması	SB, SGK	2014
	Firmaların belirledikleri ürün veya ürünlerde Türkiye'den tek tedarikçi olarak uluslararası pazarlara ihracat amaçlı yatırımlarda diğer gelişmekte olan ülkelerle rekabet edebilecek bir ekosistem yaratılması	SB, BSTB, EB, TİM, İST, İSK	2016
	Hammadde, yardımcı madde ve ambalaj üretiminde rekabet edilebilir alan ve ürünlerin belirlenmesi ve fizibilite çalışmalarının	BSTB, EB	2014

	tamamlanması		
	Turquality desteğinin ilaç firmalarının da daha etkin kullanabileceği şekilde yeniden düzenlenmesi	EB, İKMİB	2014
	Kamu otoritesince belirlenen öncelikli üretim alanlarında üretim yatırımlarının teşvik edilmesi	YDTA, İSF, SB, BSTB	2014
	Üretime yönelik yüksek teknoloji ve bilgi transferinin kolaylaştırılması ve desteklenmesi	BSTB, EB, SB, GTB, MB,	2015
	İlaç üretimi için sektörün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının yetiştirilmesi	YÖK, SB, Üniv., MEB, TÜBİTAK, STO	2016-17
	AB'ye yapılan ihracatlarda Türkiye'de bulunan laboratuvarların vereceği ürün analiz sertifikalarının geçerli hale getirilmesi	SB, EB	
Yönetim Merkezi Olma ve Hizmet İhracatı	Yaşam Bilimleri alanında Türkiye dışına hizmet veren uluslararası yöneticiler ve Ar-Ge personeli için vergi avantajı sağlanması	ÇSGB, MB, EB	2014
	Türkiye ilaç sektörünün yönetim ve/veya ortak hizmet merkezi olma avantajlarının duyurulması için bir iletişim planının hazırlanması	YDTA, İSF	2014
	Türkiye'yi firmaların yönetim ve ortak hizmet merkezi yapmak için Türkiye'nin insan kaynağı ve çalışma koşulları açısından rekabet gücünün geliştirilmesi	BSTB, YÖK, İSF, MB, STO, ÇSGB,	2015-16

Katılımcıların görüş ve önerileri

- Net ihracatçı ifadesinin hizmetleri de içinde bulundurup bulundurmaması veya mal ve hizmet ticaretine göre ayrılması hususunda görüşler ifade edilmiştir. Nihai hedef 9 ile Nihai Hedef 5'teki ifadelerin çelişmemesi için net ihracatçı ifadesinin içinde mal ticareti ve klinik çalışmalar olmasının uygun olacağı getirilen öneriler arasındadır.
- Kümelenme ile ilgili mevzuata 15 Eylül 2012 tarihli resmi gazeteden ulaşılabilir.
- Ürün ihracatında temel ihtiyaç, kaliteli ürün üretmektir. Bu sebeple kaliteye öncelik verilmiştir.
- Kaliteli ürün için kaliteli üretim alt yapısı gerekiyor.
- Türkiye'ye ayrılan Ar-Ge yatırımı 40-45 milyon dolar iken, bu yatırım Polonya'da 220 milyon doları buluyor.
- 2023 projeksiyonu Türkiye için 1,2 milyar dolar, bunun da %50 si ihraç edilebilecek durumda
- Sektör sadece üretim bazlı düşünülmemeli, Ar-Ge ve klinik araştırmaların önemi de unutulmamalı
- Dünya ilaç sektörü pazarı 130 milyar dolar
- Turquality markayı destekliyor, ama ilaç özelinde bir firma birden çok markada ilaç sattığı için Turquality destekleri ilaç sektörüne çok uymuyor. Bir markalaşma programı ve ön planda olması gereken aslında marka. Turquality diye firma bazında yapılacak bir düzenleme alt markaların teşvikinde kolaylık sağlayabilir.
- **ÜRETİM: bir üretim hattını Türkiye'ye getirerek global tedarikçi olmak, katma değerli üretim ve ihracat**

Nihai Hedef 6: İlaç sektöründe küresel bir güç olmak			
Strateji	Eylem	Sorumlu Kurum-Kuruluş	Bitirme Zamanı
Konvansiyonel ilaç üretiminde üretim kapasitemizi katma değerli eşdeğer ürün üretimine yönlendirmek- me better ları yapmak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kamu fonları ile projelerin desteklenmesi 2. Üniversite-sanayi işbirliğinin artırılması 3. Bu ürünlerin fiyatlandırılmasında farklı uygulamalar getirecek mevzuat değişikliği 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TÜBİTAK – BİLİM SAN VE TEK BAK 2. SEKTÖR- STK VE ÜNİVERSİTELER 3. SAĞLIK BAKANLIĞI VE SGK 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2013 ve sonrası 2. 2013 ve sürekli 3. 2013
Biyoteknoloji-nanoteknoloji gibi alanlarda teknoloji transferi ile üretim kapasitesi oluşturmak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Offset anlaşmalarının yapılması 2. Yurtdışı bağlantılar kurulması 3. Teşvik programının geliştirilmesi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SAĞLIK BAKANLIĞI 2. SEKTÖR VE STK 3. EKONOMİ BAKANLIĞI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2014 ve sonrası 2. 2013 ve sonrası 3. 2013
Ar-Ge kapasitesinin artırılması	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ar-Ge'ye daha fazla kaynak ayrılması 2. Yurtdışındaki Ar-Ge merkezlerinin satın alınması 3. İlgili Bakanlıkların altında üniversite-sanayi koordinasyon kurulunun oluşturulması 4. Ar-Ge teşvik mevzuatında değişiklik yapılması 	<ol style="list-style-type: none"> 1. STKLAR-SEKTÖR VE TÜBİTAK 2. SEKTÖR 3. BİLİM SAN TEKN BAK 4. BİLİM SAN TEKN BAK 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2013 ve sonrası 2. 2015 ve sonrası 3. 2013 4. 2013
Türk sermayeli firmaların global düzeyde faaliyet göstermesi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Şirket evlilikleri ve satın almaların yapılması 2. Yurtdışında üretim tesisleriyle satış-pazarlama teşkilatlarının kurulması 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SEKTÖR 2. SEKTÖR 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2014 ve sonrası 2. 2013 ve sonrası
İhracat için öncelikli pazarlara odaklanmak	1. Pazar araştırması yapmak	<ol style="list-style-type: none"> 1. SEKTÖR –STK 2. EKONOMİ BAK 	1. 2013-2014
Yüksek standartlı-kaliteli üretim yapabilme yetkinliğimizin tanıtılması	1. Ticaret heyet ziyaretleri ve fuarlara katılmak	EKONOMİ BAK VE TİM	2014 -----
Üretim merkezi akreditasyonlarının artırılması	1. PIC/S e üye olmak	SAĞLIK BAKANLIĞI	2013 te başvurunun yapılması

Katılımcıların görüş ve önerileri

- Ar-ge merkezi için 50 kişilik istihdam zorunluluğu var.
- Türkiye çok regüle bir Pazar bu nedenle ulaşılan kalite düzeyi oldukça yüksek. Bunun sürdürülebilirliğinin sağlanması gerekir.
- Türkiye'nin ilaç endüstrisinin kaliteli üretim yaptığının dış dünyaya anlatılması lazım. Bu nedenle akreditasyon gerekli. PIC-S üyeliği için adım atılmalı ve başvuru yapılmalı.
- AR-GE kapasitesi: diğer maddelerin içinde offset konusu var.
- Ticaret heyetleri için %50 devlet desteği var. Pazar araştırma raporları için ise %70 Ekonomi Bakanlığı desteği var (STÖ'ler yapabiliyor).
- Offset konusu ile ilgili seminer yapılabilir.
- İlaç yatırımlarına verilen önem ve destek oldukça büyük. Hazırlanan üç stratejik yatırım belgesinden biri ilaç sektörü ile ilgili
- Sağlık Bk. Offseti sadece sağlık ürünleri için yapıyor.
- İlaç sektörü indirect offset ile gelişebilir.
- Pazar araştırmalarının birlikler tarafından yapıp firmalar sunulması önerisi

Nihai Hedef 7: Ülkemizde 10 çeşit tıbbi bitki yetiştirerek bunları standart hale getirip bitmiş ürünler halinde iç ve dış pazarlara satmak

Strateji	Eylem	Sorumlu Kurum-Kuruluş	Bitirme Zamanı
Yetiştirilecek bitkileri belirlemek	1. Ülkemizde ve dünyada bu bitkiler ile ilgili geleneksel alışkanlıkları ve ürün satış hacimlerini tespit etmek	İlaç firmaları, STK, Üniversiteler	2013
	2. Farmakopeleri yapılan çalışmaları ve sağlık beyanlarını incelemek	Eczacılık Fak. ,İlaç Firmalarının Ruhsat ve Medikal Dept.	2013
Üretim alanlarını belirlemek	1. Zirai verim analizi yapmak (iklim toprak sulama gübre vb)	Ziraat fak. STK, Gıda Tarım Hayvancılık Bk.	2015
	2. Tohum seçimi yapmak	Ziraat Fak. İlgili Bk.	2015
	3. Hazine arazileri araştırmak, üretim yerleri belirlemek	İlgili Bk.	2015
	4. Zirai üretim planlaması yapmak	Ziraat Fk. STK	2015
Laboratuvar çalışmaları yapmak	1. Bitki ekstratlarını standardize etmek	Eczacılık Fk.	2016-2017
	2. Formülasyon çalışmaları yapmak	Eczacılık Fk.	2016-2017
	3. Toksikoloji çalışmaları yapmak	Eczacılık Fk.	2016-2017
	4. Gerekirse klinik çalışma başlatmak	Üniversiteler	2016-2017
Yurtiçi ve yurt dışı pazarlara ürün satmak	1. Ruhsatlandırma çalışmaları yapmak	Firmalar, ilgili bakanlıklar	2018
	2. Üretim izinleri almak	Sağlık Bk, Gıda, Tarım, Hayvancılık Bk.	2018
	3. Dış ticaret çalışmaları yürütmek	Ekonomi Bk.	2018
	4. İş Planları ve pazarlama aktiviteleri yürütmek	İlaç firmaları	2018

- Olası Sorun: Zirai rekolte ve tohum seçiminde yaşanabilecek sorunlar
- Çözüm : Dış danışmanlık ve know-how satın alma

Katılımcıların görüş ve önerileri

- Dünyada bu tür bitkileri geliştirerek ciddi ihracat yapan Almanya, Fransa, Kuzey Amerika, Çin ve Hindistan var.
- Pasiflora nın etken maddesinin üretimi başladı. Fide ve tohum bankasının kurulmasına ihtiyaç var.
- Bitki ekstratları standartizasyon maddesi için çalışmalar sadece ziraat fakültesi değil eczacılık fakültesi, gıda mühendisliği ve Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ile ortak yürütülmeli

NİHAİ HEDEF 8: Türkiye ilaç ihracatının toplam ihracattan aldığı payın 2023'te %3'ün üzerine çıkarılması

STRATEJİ	EYLEM	SORUMLU KURUM/KURULUŞ	BİTİRME ZAMANI
İhracat yapılan ülkelere daha fazla ihracat yapılması, yeni ülkeler eklenmesi	İhracat yapılacak ürünler ve pazarların belirlenmesi (Onkoloji, diabet, solunum hastalıkları, kardiovasküler, enfeksiyon hastalıkları)	Ekonomi Bakanlığı, TİM, STK'lar, Dış İşleri Bakanlığı,	Sürekli
TR ilaç sektörünün uluslararası tanınırlığının artırılması	PIC'S üyelik sürecinin başlatılması EMA/FDA gibi otoritelerle karşılıklı tanıma anlaşmaları	Sağlık Bakanlığı – AB Bakanlığı_ Dış İşleri Bakanlığı – Ekonomi Bakanlığı	2014
TR ilaç sektörünün hedef coğrafyalarda tanıtılması	İlgili bölge ve ülkelere ziyaretler gerçekleştirilmesi, uluslar arası fuarlara katılım sağlanması	Eko Bak-Bilim san ve Tek Bak	Sürekli
Türki Cumhuriyetler, Orta Doğu ve Afrika ülkeleriyle ticaretin kolaylaştırılması için anlaşmalar yapılması	Söz konusu ülkelere ticaret heyetleri düzenlenmesi, üst düzeyde katılım sağlanması, KEK toplantıları, Barter Anlaşmaları	Eko Bak ve TİM	Sürekli
Biyoteknolojik/biobenzer ürünlerin geliştirilmesi için yeni teşvik mekanizmaları	Mevcut teşvik sisteminin gözden geçirilerek sektöre özendirici tedbirler alınması, teknokentler oluşturulması	Eko Bak-Bilim San Tek Bak-TÜBİTAK	2014
Üniversite-sanayi işbirliğinin artırılarak katma değeri yüksek ürünlere daha fazla yatırım yapılması	Yeni formülasyonlar, yeni dozaj formları gibi alanlarda işbirliğinin artırılması	Bilim San Tek Bak – YÖK_ TÜBİTAK – Sağ Bak.	Sürekli
3,7 milyar \$'lık bitmiş ürün ithalatının 1,5 milyar doları Türkiye'de üretilen ürünlerle aynı. Söz konusu ürünlerin TR'de üretilmesi ve ihracatının artırılması	Türkiye'de üretilebilecek tüm ürünlerin üretimine yönelik teşvik mekanizmalarının oluşturulması	Sağlık bak – ekonomi bak	2015
Standardize bitkisel ilaçlar üretilmesi için gerekli teşviklerin sağlanması	En fazla satılan standardize bitkisel ilaçlara ilişkin mevzuatta gerekli düzenlemeler yapılması, tarım bakanlığı ve sağlık bakanlığının mevzuatının gözden geçirilmesi	Tarım bakan, sağlık bak, ziraat ve eczacılık fak,	2014

Katılımcıların görüş ve önerileri

- Ticaret heyetlerinin sıklığı nedir?
- İlaç spesifik bir sektör olduğundan, muhatabın kim olduğunu bilmeden Ticaret heyeti ile gitmek, ne kadar doğru olur konusu ifade edildi.
- 20 firma bir araya gelir, yapılan ihtiyaç analizi sonucunda hangi eğitimlere ihtiyaç olduğu belirlenir, daha sonra 5 ülke-bölgeye ticaret heyeti düzenlenir. Öncelikle ön heyet düzenlenir, muhataplarla görüşülür, daha sonra hedef netleşmesiyle firmalar nihai Ticaret Heyeti'ne katılırlar.
- Ekonomi Bakanlığı ihtiyaçların karşılanması için sunulan projeler doğrultusunda yapılan harcamaların %75ini finanse ediyor. Proje başvuruları bireysel firmalar tarafından değil, şemsiye organizasyon tarafından yapılabiliyor.
- Eylül'den sonra batı Avrupa ülkeleri Libya'ya ihracatı arttırdılar. Türkiye'de de diğer sektörler Libya'dan pay aldı ancak ilaç sektöründe başarılı olan yok. Libya'da 1 milyar dolarlık potansiyel var. TİKA ile yapılan çalışmanın henüz sonuçlanmamış olduğu ifade edildi. Libya'daki bakanlıklar ziyaret edilebilir. Aynı zamanda bu ülkelere yetkililer Türkiye'ye seminer vermek üzere davet edilebilir. İKMİB sponsor olabilir.

NİHAİ HEDEF 9: 2023 yılında % 10 olan ihracatın ithalatı karşılama oranını % 80 e çıkarmak			
STRATEJİ	EYLEM	SORUMLU KURUM/KURULUŞ	BİTİRME ZAMANI
Ülkemizde ihtiyaç duyulan ve ithal edilerek karşılanan ürünlerin yurt içinde üretiminin sağlanması ve kullanımının teşvik edilmesi	-İhtiyacın tespit edilmesine yönelik düzenli çalışmaların yapılacağı bir platform oluşturulması	Ekonomi Bakanlığı,Bilim Sanayi veTeknoloji Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı,YÖK, STK	2013-2014
	-ülkemizde üretimi mümkün olan ancak ithal edilen ürünlerin üretimi için gerekli önlemleri almak	Sağlık Bakanlığı,Ekonomi Bakanlığı,Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	sürekli
	-çok uluslu firmaların Türkiye'yi üretim üssü olarak seçmesini teminen gerekli teşviklerin verilmesi	Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı	2013-2014
Bitmiş ürün ve hammadde ihracatının arttırılması	-Markalaşmanın teşvik edilmesi	Ekonomi Bakanlığı	2013-2014
	-Potansiyel ihracat pazarları için ilaç sektörüne ilişkin tüm mevzuat ve ekonomik koşulları içeren bir bilgi bankasının oluşturulması	Ekonomi Bakanlığı,Bilim Sanayi veTeknoloji Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, STK	2013-2015
Katma değeri yüksek ürün üretmek	-Üniversitelerde, teknoparklarda ve enstitülerde geliştirilmiş AR-GE çalışmalarının tespit edilerek veri tabanı oluşturulması ve sanayiye aktarılması	Bilim Sanayi veTeknoloji Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı,YÖK, TÜBİTAK	sürekli
	-Üniversitelerde yapılan ürüne yönelik AR-GE çalışmalarının kayıt altına alınması ve üretim aşamasına kadar korunmasının sağlanması	Bilim Sanayi veTeknoloji Bakanlığı, TPE,YÖK,	sürekli

Katılımcıların görüş ve önerileri

- Toplam Pazar büyüklüğü 3,3 milyar dolar (1,8 yerli, 1,5 ithal) ve 1.5 milyar dolarlık ithal kısım aslında Türkiye'de üretilebilecek kısım.

Nihai Hedef 10: Ülkemizde ilaç hammaddesi üretiminin artırılması			
Strateji	Eylem	Sorumlu Kurum - Kuruluş	Bitirme Zamanı
1-Ülkemizde üretilecek öncelikli moleküllerin tespit edilmesi	2020'li yıllardaki hastalık ve tedavi trendlerinin öngörülmesi çalışmasının yapılması	Sağlık Bakanlığı + İlaç sanayi dernekleri +üniversiteler	2013-2014
	Üretim teknolojilerindeki (biyoteknolojik, konvansiyonel, alternatif tıp, bitkisel vb) trendlerin öngörülmesi çalışmasının yapılması	Sağlık Bakanlığı + İlaç sanayi dernekleri +üniversiteler	2013-2014
	Belirlenen moleküllerin analiz çalışması yapılarak, Türkiye'de sentezlenebilecek olan ilk 10 maddenin belirlenmesi	Sağlık Bakanlığı + İlaç sanayi dernekleri +üniversiteler	2014
	Belirlenen 10 maddenin fizibilite çalışmasının yapılması	Uzmanlardan oluşan bir danışman kurulunun oluşturulması	2015
2-Belirlenen moleküllerin pilot proje olarak çalışılmasını sağlayacak kurumsal yapının kurulması	'Molekülkent'lerin kurulması		
	Üniversitelerde hammadde sentez çalışmalarının yapıldığı birimlerle işbirliği algoritmasının oluşturulması	Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Üniversiteler + Sağlık Bakanlığı + ilaç firmaları	2015
	Eğitimli ve nitelikli insan kaynağı stratejisinin oluşturulması		2016
3- Devlet teşviklerinin belirlenmesi	Biotek ilaçlar için analiz laboratuvarlarının ve ilgili mevzuatın oluşturulması		
	Molekülkentlerin desteklenmesi		
3- Devlet teşviklerinin belirlenmesi	Yeni teşvik mevzuatının öncelikli sektörler kapsamındaki biyoteknolojik ilaç üretimine yönelik teşvik mekanizmasının firmalara tanıtılması	Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Ekonomi Bakanlığı TÜBİTAK TTGV	2015 2016
	TÜBİTAK ve TTGV, SANTEZ gibi kurum ve programların hammadde üretimi konusundaki desteklerinden faydalanılması		

Katılımcıların görüş ve önerileri

- Çevre ve ekolojik etkilerin de değerlendirilmesi gerekir.

8. Sonuç

8.1 Görüş ve Öneriler

Genel anlamda sektörün güçlü ve üretim ve dağıtım altyapısının olması, hukuki düzenleme ve mevzuat değişikliklerine çabuk ve etkin adapte olabilmeye yeteneği, son yıllarda sektördeki teknolojik gelişmeler dikkate alındığında ileriye dönük stratejik planlarda kararlılık içinde olması; öncelikli nihai hedeflere ulaşmada önemli faktörleridir. Bu faktörler aşağıda belirtilen ve Gelecek Araştırması'nda öne çıkan hususları stratejik anlamda ele almada önemli rol oynayacaktır.

- **Ar-Ge ve inovasyon:** Sektörün ürün konusunda Ar-Ge ve inovasyona odaklanması; özellikle konvansiyonel ürünlerin öneminin ve karlılığının azaldığı, bio-nano teknolojik ürünlerin ön plana çıktığı günümüzde sektörün sürdürülebilir olması ve bölgesel-küresel anlamda atılım yapması açısından önemlidir. Bu kapsamda Türk ilaç sektörünün yetkin olduğu alanların belirlenip Ar-Ge ve inovasyon planlamasının bu çerçevede şekillendirilmesi uygun olacaktır.
- **Küresel tanınırlık:** İlaç sektörünün köklü ve sağlam altyapısı, regüle Türkiye pazarı ve sektördeki kaliteli üretimin dünyaya tanıtılması gerek bölgesel, gerekse küresel bir oyuncu olmak isteyen Türkiye için önemlidir. Bu açıdan PIC/S başvurusu ve üyeliği, EMA ve FDA gibi kuruluşlarla yapılacak karşılıklı tanıma anlaşmaları öncelikli eylem adımları olmalıdır.
- **Sektör envanteri:** Halihazırda sektöre özel ve sürdürülebilir bir politikanın olmaması, bu denli stratejik öneme sahip bir sektör için kritiktir. Oluşturulacak politika ve düzenlemelerin nihai hedeflere ulaşmada etkili olabilmesi için veriye dayalı olası oldukça önemlidir. Bu kapsamda sektör genelinde detaylı bir envanter çalışması yapılması hem politika geliştirme sürecine ışık tutacak hem de ileride yapılabilecek politika etki değerlendirmeleri için bir 'baseline' oluşturacaktır.

8.2 İleriye Dönük Adımlar

- **Stratejik yol haritasının detaylandırılması:** Gelecek Araştırmada önerilen hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik stratejilerin ve eylemlerin detaylandırılması, somut adımlara çevrilmesi her bir başlık için ayrı ve detaylı çalışmaları gerektirebilir. Bu çalışmalarda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde stratejilerin belirlenmesi için konunun uzmanları ile hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak eylemlerin detaylandırılması bir sonraki adım olan izleme ve değerlendirme aşamasının başarısını artıracaktır.
- **Stratejik yol haritasının izleme ve değerlendirilmesi:** Oluşturulan stratejik çerçevenin hangi ölçüde gerçek hayata geçirildiğinin görülebilmesi açısından, yapılan planlamanın izleme / takibi ve değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, stratejik eylem planında yer alan hususlar için performans göstergelerinin belirlenerek bu göstergelerin gelişimlerinin takip edilmesi tavsiye edilir. Bu şekilde, sektörde kanıta dayalı karar alma süreçleri gelişecek, sektör ve birlik yapısının şeffaf ve hesap verebilir olma özellikleri kuvvetlenecektir.

GELECEK ARAŞTIRMASI YÖNETİCİLERİ

Özgü KAYNAK

1988 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü'nden mezun olan Özgü Kaynak, 1990 yılında İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü, Yüksek Lisans programını tamamlamıştır. 2000 yılında CASE LEARNING Eğitim ve Danışmanlık firmasını kurarak Eğitim ve Proje Koordinatörlüğü görevini üstlenmiştir. KEPNERandFOURIE, Thinking Dimensions International (USA) tarafından geliştirilen Problem Çözme ve Karar Verme "ThinkingWorks™", Yenilikçilik "FreeZone Innovation™", Proje Yönetimi "ProjectWorks™" programları ile eğitimler ve danışmanlık hizmetleri vermektedir.

Safir SUMER

Endüstri mühendisi, ekonomist. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İktisat ve Endüstri Mühendisliği bölümlerinden 1996 ve 1993 yıllarında Yüksek Lisans ve Lisans derecesi ile mezun oldu. Dünya Bankası, Dünya Sağlık Örgütü, Dünya Çalışma Örgütü, Avrupa Eğitim Vakfı ve Avrupa Komisyonu gibi uluslararası kalkınma kuruluşları ile çalıştı. Türkiye, Doğu Afrika, Orta Doğu, Asya-Pasifik, Güney Doğu Asya ve Doğu Avrupa'daki farklı ülkelerde yürütülen projelerde stratejik planlama, sonuç odaklı izleme ve değerlendirme, mesleki yeterlilikler, küçük ölçekli iş kurma ve geliştirme, sağlık sistemi performans değerlendirmesi ve çıktı odaklı finansman sistemleri konularında çalıştı. Halen stratejik planlama, etki değerlendirmesi, kurumsal performans ve kurumsal karne (balanced scorecards) uygulamaları konularında çalışan Safir Sumer İngilizce ve Fransızca bilmektedir.



Telefon: 0216 356 56 16 Faks: 0216 356 56 20

www.caselearningtr.com