

# **MEDİKAL SEKTÖRÜ**

## **GELECEK ARAŞTIRMASI**

### **2015 – 2023 HEDEFLER - STRATEJİLER**

#### **SONUÇ RAPORU**



TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
EKONOMİ BAKANLIĞI



**21 - 22 Eylül 2013, Antalya**

## **ÖNSÖZ**

Bu rapor, T.C. Ekonomi Bakanlığı ve İKMİB organizasyon ve desteğinde düzenlenmiş olup, medikal sektörünün Mesleki Temsilcisi üyelerinin 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**

<b>1. Dünyamızdaki son 5 yıl içinde olan değişiklikler, gözlenen eğilimler neler? .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Genel Tespitler .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Önümüzdeki 5 - 10 yıl için dünyamızdaki değişiklikler, eğilimler neler olacak?.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Genel Tespitler .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Sektörümüzü etkileyeyecek değişiklikler neler? .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması.....</b>	<b>6</b>
<b>3.2 Genel Tespitler .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Sektörümüzün gelişimi: Nereden geldik; sektörümüzü şekillendiren, bugün bizi biz yapan olaylar neler? .....</b>	<b>7</b>
<b>4.1 Toplantı Bilgileri .....</b>	<b>7</b>
<b>4.2 Sektöre Yönelik Tespitler.....</b>	<b>9</b>
<b>5. Sektörümüzün bugünü - Toplantı Bilgileri .....</b>	<b>10</b>
<b>5.1 Sektörün Güçlü Yanları.....</b>	<b>10</b>
<b>5.2 Sektörün Zayıf Yanları .....</b>	<b>10</b>
<b>5.3 Fırsatlar .....</b>	<b>11</b>
<b>5.4 Tehditler .....</b>	<b>12</b>
<b>6. 2015 - 2023 İçin Öncelikli Nihai Hedefler.....</b>	<b>14</b>
<b>6.1 Toplantı Bilgileri .....</b>	<b>14</b>
<b>6.2 Tespitler.....</b>	<b>15</b>
<b>7. Hedeflere Ulaşmak İçin Geliştirilen Stratejiler – Toplantı bilgileri ...</b>	<b>16</b>
<b>8. Sonuç .....</b>	<b>28</b>
<b>8.1 Görüş ve Öneriler.....</b>	<b>28</b>
<b>8.2 İleriye Dönük Adımlar.....</b>	<b>29</b>

## **YÖNETİCİ ÖZETİ**

Bu rapor, 21-22 Eylül 2013 tarihlerinde Antalya'da T.C. Ekonomi Bakanlığı, İKMİB ve Medikal Sektör Temsilcilerinin katılımıyla yapılan Gelecek Araştırması'na ait bulguları ve strateji analizini içermektedir. Her bölümde öncelikli olarak toplantı bilgileri ortak konu başlıklarını altında sınıflandırılarak verilmiş, daha sonra bu bilgiler 'Tespitler' kısmında nedensellik perspektifinden incelenmiştir. Raporun son bölümü bu bilgiler ve tespitler çerçevesinde bundan sonraki aşamalarda yapılabileceklerle dair görüş ve önerileri içermektedir.

Çalıştay süresince öne çıkan başlıca hususlar;

- (1) Dünya genelinde meydana gelen ekonomik ve politik gelişmelerin sektör üzerindeki etkileri,
- (2) Sağlık harcamalarındaki artışlar, demografik ve epidemiolojik değişiklikler, tanı ve tedavi konularındaki gelişmelere paralel olarak oluşan katma değerli ürün üretimi gerekliliği, Ar-Ge ve inovasyon,
- (3) Hammaddede yurt dışına bağımlılık ve bunun getirdiği olumsuz etkiler,
- (4) Yasal mevzuat / düzenlemeye ve koruma tedbirlerinin üretim ve ihracat üzerindeki etkileri,
- (5) Sektörde ithalat bağımlılığını azaltacak, markalaşmayı sağlayacak orta-uzun vadeli stratejiler oluşturma ihtiyacıdır.

Bu hususlar aynı zamanda strateji çalışmasını da şekillendiren ana unsurlardır. Sektörün bundan sonraki aşamada: 2023 nihai hedeflerine ulaşmada ihtiyaç duyacağı strateji ve eylem planının detaylarını tamamlaması, bu planı hayatı 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

Ekonominik/politik	Hukuki altyapı / mevzuat / düzenlemeler	Çevre / insan sağlığı	Teknoloji / bilişim	Demografik Sosyolojik
Eğitim		Eğitim		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tüketim ve ihtiyaç modelleri arttı ve değişti</li> <li>■ Sağlık harcamalarında azalma (hasta takibi vs.)</li> <li>■ G.Doğu daki politik problemler arttı</li> <li>■ Üretim; işçilik maliyetinin düşük olduğu ülkelere kaydi</li> <li>■ Teknolojik gelişmelerle start-up sayısında artış oldu (teknolojik gelişmelerin oluşturduğu boşluklar start up firmalar ile doldu)</li> <li>■ Dünya ekonomisi küçüldü</li> <li>■ Ülkelerin birbirine bağımlılığı arttı</li> <li>■ Kapalı ekonomilerin ve kapalı rejimlerin yaşama şansı azaldı</li> <li>■ Hızlı gelişen sektörlerde uzmanlaşma arttı ve yeni iş kollarına ihtiyaç arttı</li> <li>■ Büyük şirketlerin küçükleri satın alması (şirket evlenmesi) arttı</li> <li>■ Taklit üretim arttı (gelismekte olan ülkelerde medikal ürünlerde güvenilirlik sorunu arttı)</li> <li>■ İnnovatif üretmeyen şirketler büyük şirketler tarafından satın alınıyor</li> <li>■ Özellikle ikili anlaşmalarda para akışı ve vergi kontrolü arttı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Yeni sağlık politikaları geliştiriliyor</li> <li>■ Politik olarak daha güç dengeli bir dünya (artık tek kütüplu değil)</li> <li>■ Ülkemizde Kobilerin kurulduktan sonra ilk sene yaşamalarına ait destekler çok az veya yok</li> <li>■ Fikri sınai mülkiyet haklarının önemi arttı ikili ve çoklu STA lar arttı</li> <li>■ Devletin garanti fonları ile ihracatı artırma politikaları özellikle Avrupa da yaygın ama diğer ülkelerde pek görülmüyor</li> <li>■ Taklit üretim arttı (gelismekte olan ülkelerde medikal ürünlerde güvenilirlik sorunu arttı)</li> <li>■ İnnovatif üretmeyen şirketler büyük şirketler tarafından satın alınıyor</li> <li>■ Özellikle ikili anlaşmalarda para akışı ve vergi kontrolü arttı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ İnsanların kendi sağlık ihtiyaçlarını giderme eğilimi arttı</li> <li>■ Çevre kirliliği ile birlikte hastalık arttı</li> <li>■ Yaşam beklenisi arttı</li> <li>■ Kişiisel ürünlerle talep arttı (Medikal sektörü için ortopedik ürünler, implant vs.)</li> <li>■ Fosil yakıtlardaki azalma ile alternatif enerji kaynaklarına eğilim arttı</li> <li>■ Arge devletin garanti fonları ile ihracatı artırma politikaları özellikle Avrupa da yaygın ama diğer ülkelerde pek görülmüyor</li> <li>■ Taklit üretim arttı (gelismekte olan ülkelerde medikal ürünlerde güvenilirlik sorunu arttı)</li> <li>■ İnnovatif üretmeyen şirketler büyük şirketler tarafından satın alınıyor</li> <li>■ Özellikle ikili anlaşmalarda para akışı ve vergi kontrolü arttı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Farklı kültürler arasındaki yaşam tarzları birbirine benzemeye başladı</li> <li>■ Kentlere göç arttı</li> <li>■ Ülkelerde eğitim anlayışında değişimler oldu (Yerel değil uluslararası ve disiplinlerarası eğitim öne çıktı)</li> <li>■ Arge teknolojileri ile üretilen ürünler arttı (Ürün revizyonu arttı, Türkiye bu konuda daha geride)</li> <li>■ Arge mantıgı değişti, büyük bütçeler yerine küçük bütçelerle outsource uygulamaları arttı</li> <li>■ Yazılım her alana daha fazla nüfuz ediyor ve kullanılıyor</li> <li>■ İş yapma modelleri değişti (Innovatif)</li> <li>■ Nano teknolojik gelişmeler medikal ürünlerde gelişme olarak yansındı</li> </ul>	

Ekonominik/politik (devam)	Teknoloji/ bilişim / eğitim
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hammaddede tedarikçileri üretici konumuna geçtiler, satışlar azaldı</li> <li>■ Çin'in dünyadaki gücü arttı</li> <li>■ Ulaşım imkanlarında kolaylaşmalar ve ilerlemeler oldu</li> <li>■ Üretim prosesleri değişti</li> <li>■ Markalaşma arttı</li> <li>■ Dünyada güç dengelerinde değişme (örneğin Çin'in güçlenmesi)</li> <li>■ Büyük markaların ülke seçiminde lojistik ön plana çıktı (Türkiye bu konuda avantajlı)</li> <li>■ Şirketlerin organizasyon yapısı değişti (daha yatay yapılanmalar ortaya çıktı)</li> <li>■ Bilgiye erişim arttı üretmeye ulaş kolaylaştı dolayısıyla rekabet arttı</li> <li>■ Kümeleme iş modelleri arasına girdi</li> <li>■ Devletlerin yurt dışı alıcılarla kredi sağlama gibi araçları kullanımları arttı</li> <li>■ Maliyetlerin düşürülmesi için lojistik agrılılığı değişiklikler arttı</li> <li>■ Dünyadaki ekonomik ve siyasi krizler medikal sektörüne özel fırsatlar yarattı</li> <li>■ TR'de eğitim düzeyi gelişmiş ülkelere göre düşük. Bu nedenle TR Ar-ge'de ve katma değerli ürünlerde geri kalmış durumda.</li> <li>■ TR 'de firmaların sermaye yapıları zayıf (Çin'in TR'de etkin olmasının sebebi). Bu nedenle TR'de yatırım ve Arge yapılamıyor</li> <li>■ Sektörde sermaye sıkıntısı var, üniversitelerde kısa sürede ticarileştirilecek projeler yok, üniversitede sanayi işbirliği zayıf</li> <li>■ Dünyada bir çok ülkede, başarılı ülke örneklerine bakarak devlet tarafından inovasyona gidildi, devlet politikası oluşturuldu.</li> <li>■ Eğitim politikaları da buna dahil. Büyük resim devlet tarafından çiziliyor (Kore örneği)</li> <li>■ TR de Kurumsal firma sayısı az (Yaklaşık % 5 kurumsal), devletin üretici firmayı koruması gereklidir ama sürekli engeller çıkarıyor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ E-ticaret arttı</li> <li>■ Görüntüleme cihazlarında yabancı tekelleşme arttı</li> <li>■ Robot teknolojilerinde ilerlemeler ve yaygınlaşmalar oldu, bu sebeple işsizlik arttı</li> <li>■ Devlet kurumlarında bilgi biriktirme ve paylaşma kültürü yerleşmiş değil (Dünya trendlerini ve gelişmeleri takip için). Bu işlerin teknoparklarından gitmesi gereklidir, bilgiler üniversite ve araştırma kurumları için erişilebilir olmalıdır.</li> </ul>

## **1.2 Genel Tespitler**

- Dünyada son 5 yıl içinde gerçekleşen değişiklikler ve oluşan eğilimler tartışmasında; dünya genelindeki ekonomik gelişmeler ve buna bağlı olarak gözlemlenen ekonomik ve politik güç kaymaları, teknoloji ve iletişim alanındaki gelişmeler ve bu gelişmelerin toplumlar üzerindeki yarattığı sosyolojik, ekonomik ve politik etkiler öne çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeler aynı zamanda şirketlerin organizasyon ve iş yapma modellerini etkilemiş, Ar-Ge ve teknolojik ürün üretiminin önemini ortaya çıkarmıştır.
- Mevcut enerji kaynaklarının hızla tükenmesi ve alternatif kaynak arayışları, çevre ve iklim koşullarının kötüleşmesi, bu şartların çevre ve insan sağlığı üzerindeki olumsuz etkileri duyarlılığı artırılmış, kişiye özel sağlık yaklaşımlarını da ön plana çıkarmıştır.
- Uluslararası ticarette kısıtlamalar, yeni düzenlemeler ve korumacı tedbirler artan rekabetin bir sonucu olup, mal ve hizmetlerin serbest dolaşımını olumsuz etkilemiştir.

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

### 2.1 Toplantu bilgileri sınıflandırması

Ekonominik/politik	Hukuki altyapı/mezumat ve düzenleme	Çevre / insan sağlığı	Teknoloji / bilişim	Demografik ve sosyojik
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (i) Kaynak paylaşımı daha adil olacak</li> <li>■ Dünyada üretim üsleri değişecek</li> <li>■ Bilgi ve sermayeyi kullanan üretetecik, kullanamayan tüketicek (O)</li> <li>■ Güçüler güçsüzleri ezecik, bunun önleminin alınması gerekecek (İ)</li> <li>■ Doğal kaynakların azalması sebebiyle politik savaşlar ve su savaşları olacak (O)</li> <li>■ Yabancı firmaların Türkiye'ye girişü ve nüfusu yerli Kobilerein hayatı kalmasını zorlaştıracak. Kobilerein hayatı kalması için yenilikçi inovatif ürünler üretmeleri gerekecek</li> <li>■ Yerli üretim iç pazardan yeterli payı alamayınca üretim fazlası ve stok maliyetleri artıyor Bu nedenle ülkeler üreticileri lehine korumacı olabiliyor Ancak TR'de bu durum söz konusu değil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ülke ve ülke grupları korumacı tedbirler geliştirecek</li> <li>■ Dış ticaret politikalardanada değişimler olacak, korumacılık artacak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Yeni enerji kaynakları ortaya çıkacak ve bu kaynakların tüketimi artacak (malzeme içindeki saklı enerjiler) dolayısıyla Ar-ge araştırmalarında eksen kayması olacak</li> <li>■ Hastalıkların ölümcülük düzeyleri değişecek (kardiyoşasküler hastalıklar ve kanser) (O)</li> <li>■ Az gelişmiş ülkelerde bulaşıcı hastalıklar bir tehdit olmaya devam edecek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tıpta tedavi metotları köktен değişecekl</li> <li>■ Mevcut verilerin analizi için kapsamlı veri tabanları oluşturulması gerekecek. Bunu yapanlar başarılı olacak (örn Israil)</li> <li>■ Çevre kirliliğini azaltmak için yeni teknolojiler gelişecek (İ)</li> <li>■ Bilgi güvenliğine ihtiyaç artacak Teşhis tedavi amaçlı cihazların artışı ile hekimlere ihtiyaç azalacak (örneğin: Glikoz ölçümü)</li> <li>■ İletişim kolaylaşacak (Uluslararası teşhis ve tedavi amaçlı) (İ ve O)</li> <li>■ İnsanın genetik yapısının detaylı anlaşılmışıyla kişiye özel ürünlerde detaylama ve derinleşme artacak (O)</li> <li>■ Arge de yerel ve ulusal platformların önemini artacak (O)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Yaşlı nüfusunda artış (O)</li> <li>■ Beyin gücü artacak (Gelişmekte olan从中 gelişmiş) (O)</li> <li>■ Uzmanlaşmış insanların küresel dolasımı artacak (global firmaların lokasyona önem vermeleri)</li> <li>■ İnsanlar yalnızlaşacak (Egoizm artacak)</li> <li>■ İnsan psikolojisini ve ruhunu destekleyen bir hayat (İ)</li> </ul>

Ekonominik / politik (devam)	Teknoloji / bilişim / eğitim
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Düşük teknolojili üretim Çin dışına kayacak (Çin'de teknolojik üretimin artması ile)</li> <li>■ OEM imalatını sadece KOBİ'ler değil büyük ölçekli firmalar da yapacak (Ekonomik ve kalite açısından)</li> <li>■ TR de banka dışında finans kaynağı yok dolayısıyla sermaye yapımı zayıf.Başka ülkelerde bankalar dışında başka fonlar var. Bu da stratejik Ar-ge için önemli bir konu</li> <li>■ Teknoloji üreten ülkeler güç birleşimine gidecek, hammande kaynağna sahip olan önderlik edecek</li> <li>■ Ekonomik kırılganlık artacak</li> <li>■ Kişilerin bilgi erişiminin artması ile pazarlama teknikleri kişisel yönde gelişecektir</li> <li>■ TR AB'ye giremeyecek. Kendi bölgesinde pazarlar oluşturarak lider olabilir</li> <li>■ Hammaddeye sahip olan ülkeler ve miktar sınırları olduğu için, hammadde zayıflanın önleyerek yeni politika ve yöntemler geliştirilecek</li> <li>■ Hizmet sektöründe istihdam artacak</li> <li>■ Detaylı planlama yapan ülkeler yol alacak. (TR'nin detaylı ve kapsamlı planlama kültür yok, hala kopyalamaya yönelik üretim anlayışı yaygın (O) Olası</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Yeni sivil toplum yapısı, sosyal medya, uzaktan eğitim ön plana çıkaracak ve üniversitelerde Ar-ge eğilimi artacak i</li> <li>■ Teknoloji geliştirmeye ve kullanma Kobiler lehine değişecek</li> <li>■ 3 boyutlu yazıcı kullanım ile üretim kolaylaşacak ve hızlanacak, sadece tasarım ve yazılım bilgisi yeterli olacak</li> <li>■ Enerji depolayacak sistemler geliştirilecek (Fosil yakıtlara ihtiyaç azalacak, enerji maliyeti düşecek)</li> <li>■ İleri üretim teknoloji ile stok maliyetleri azalacak</li> <li>■ Ar-ge ,innovasyon ,veri tabanı kurmak ve kullanmak önemli daha hale gelecek. Ar-ge planları kapsayıcı olmalı (Tek bir alana/sectöre odaklanmamalı)</li> <li>■ Ürün buluşları ülke içinde sınırlı kullanımına sahip, bu buluşlar gözden geçirilip aktif hale getirilmesi önem kazanacak</li> </ul>

## 2.2 Genel Tespitler

- Gelecek tartışmalarında: bilgi ve sermayeyi etkili kullanma, planlama ve planları uygulama, demografik değişimler ve sosyal yaşamla birlikte değişen hastalıklar ön plana çıkan konulardır.
- Buluşıcı ve buluşıcı olmayan hastalıkların geleceği ve Ar-Ge alanında kişiye özel kullanılacak ürün ve hizmet geliştirmedeki eğilimler de tartışılan diğer önemli konulardır.

### **3. Sektörümüzü etkileyebilecek değişiklikler neler?**

#### **3.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması**

##### **Ekonominik, teknolojik**

- Sağlığa yapılan harcamalar önemli bir husus olacak
- Bölgedeki siyasal krizler sektörü olumsuz etkileyecektir
- Sektördeki en büyük tehdit ülke girebilecek ucuz ürünler. Bunu engelleyecek koruma tedbirleri yok. Planların devlet tarafından kapsamlı olarak yapılması daha iyi olacaktır
- Bireye özgü yaklaşımlar artacak (Biyoteknoloji) bu yaklaşımların ortaya çıkaracağı problemler de artacak
- Minimal invazif ve noninvazif sistemlerin ağırlığı artacak
- Beyin ve fonksiyonlarını araştırma projeleri artacak
- Teşhis amaçlı pahali olmayan cihaz üretiminde artış olacak
- Mikro ve nano işleme tekniklerindeki ilerleme ile noninvazif metodlarda gelişme olacak

#### **3.2 Genel Tespitler**

- Sektörü etkileyebilecek değişiklikler tartışmasında sektördeki teknolojik gelişmelerin iş modellerinde yaratacağı değişiklikler öne çıkmaktadır.
- Ekonomik ve siyasal değişikliklerin işe genel anlamda sektörde doğrudan etkileri olacaktır.

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

### **4.1 Toplantı Bilgileri**

- 1945 2. Dünya Savaşı yıllarında gelişmiş ülkeler savaşın getirdiği taleplerle araştırmaya yöneldi. Türkiye ise temel ihtiyaçlara yönelikçe dolayısıyla medikal sektörde yatırım yoktu.
- 1945-1960: bilimsel çalışmaların artması ve Köy Enstitüleri ile Türkiye'de bilimsel atak oldu.
- 1974 Kıbrıs Harekatı ambargosu ile belli ürünlerin üretilmeye başlanması, Türkiye'nin medikal ürünleri üretmeye başlamasında mihenk taşı oldu.
- Medikal Sektörün başlangıcı 80'li yıllara kadar çoğunlukla ithalata dayalıydı.
- 1980'li yıllarda acil ihtiyaç olan ürünler deneme yanılma ile üretilmeye başlandı.
- 1980 sonrası özel sektörün gelişmesi ile medikal sektör ciddi ivme kazandı.
- 1983 yılında disposable ürünlerde geçiş yapıldı.
- 1990'lı yıllarda tıbbi cihaz sektörü oluştu ve firmalar ön plana çıkmaya başladı.
- 1980-1990'lı yıllar biyomedikal mühendislik ve Ar-ge merkezlerinin buluşması gelişmiş ülkelerde başarı oranını artırdı.
- 80'li yıllar bilimsel atak süreci hızlandı ve serbest piyasa ve sanayi atağı oldu sektör canlandı.
- 1990 sonrası, 96-97 yıllarında CE markası Türk malı için şans oldu.
- 1995'te ihracat başladı (özellikle AB'ye).
- 1997 sonrası küçük Ar-ge araştırmaları yapan laboratuvarlar kuruldu.
- 1996-1997 sonrası yurtdışı fuarların başlaması standardaki iletişim ve ortak müşteri ile zorunlu olarak gelişmiş firmalara uyum sağlama ve devlet desteklerinin olması olumlu katkı sağladı.
- 2000 sonrası SGK ve Sağlık Bakanlığı'nın yaptığı düzenlemeler ile firmalar kendilerine çeki düzen verdi.
- 2000 sonrası oluşturulan politikalarla daha önce hastane tarafından alımı yapılan laboratuvar cihazları için kiralama yapılmaya başlandı bunun sektörde olumlu yansımaları oldu.

- 2000 lerde kongrelerin yoğun olarak düzenlenmesi TR ye uluslararası teknolojinin gelmesini sağladı , piyasadaki ürünleri kullanıcıya anlatmak ve pazarlamak için uygun ortam sağladı.
- 2000 sonrası bilimsel bilgiyi yaratmada sıçrama oldu. Bilgiye erişimin kolaylaşması ile yeni ürünler çıktı ihtiyaçlara cevap verme oranı arttı.
- 2000'ler: TR deki oyuncuların standardı yok düşük kaliteli ithalat da bu standardın iyileşmesini önledi.
- 2000'ler: Üniversitelerde ilgili bölüm ve araştırma grupları açıldı.
- 2003 AB'nin yeni yaklaşım politikası kapsamında tıbbi cihaz yönetmelikleri yürürlüğe girdi.
- 2005-2006: TÜBİTAK, Sanayi ve Ekonomi Bakanlığı tarafından yürütülen projeler hızlandı.
- 2005 sonrası lojistik gelişti bu da ucuz nakliye ve satın alma süreçlerine yol açtı.
- Son 5-6 sene Arge ve ürün geliştirme arttı çünkü dünya küçüldü. Yeni,farklı,tüm dünya için üretmenin önemi arttı.Dünyadaki gelişmeleri TR yeni yaşıyor.
- Son 10 yıl: ekonomi politikaları ithalatı özendirirken ihracatı daha zor hale getirdi.
- Son 10 yıl: dünyanın küçülmesi ile temsilciliği yapılan firmalar ülkemize gelmeye başladı ve bu da ülkemizde üretimi zorunlu hale getirdi.
- Günümüzde proje kaosu var ve bu kaostan başarılı ve katma değerli olanlar öne çıkacak.

## 4.2 Sektöre Yönelik Tespitler

Sektörün tarihsel gelişiminde aşağıdaki temel gelişmeler ön plana çıkmaktadır:

1940-1960	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Savaş sonrası Türkiye temel ihtiyaçlarına odaklandığı için sektörde özel bir yatırım yoktu.</li><li>▪ Köy Enstitülerinin kurulması bilimsel anlamda çalışmalar konusunda bir mihenk taşı oldu.</li></ul>
1970'ler	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 1974'de Kıbrıs Barış Harekatına uygulanan ambargo ile Türkiye üretim hacminde sıkrama gösterdi.</li></ul>
1980'ler	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Medikal sektörde üretimin ivme kazanmaya başlaması</li></ul>
1990'lar	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ CE markası uygulamaları ve AB'ye ihracatın başlaması</li><li>▪ Yurt dışı fuarlar ile dışa açılma</li><li>▪ Ar-GE için ilk laboratuvarların kurulmaya başlaması</li></ul>
2000'ler	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kongrelerle birlikte Türk Medikal sektöründeki teknolojik ilerlemeler</li><li>▪ Üniversitelerde ilgili bölüm ve araştırma gruplarının oluşturulması</li></ul>
2005- gunumuz	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ar-GE ve teknolojik gelişme alanında projelerin geliştirilmeye başlanması</li><li>▪ Lojistikteki gelişmelerin sektörde olumlu etkileri</li><li>▪ Ekonomik politikalar nedeniyle yapısal olarak sektörün ithalata bağımlı hale gelmesi</li></ul>

## **5. Sektörümüzün bugünü - Toplantı Bilgileri**

### **5.1 Sektörün Güçlü Yanları**

- Girişimcilik gücümüzün yüksek olması
- Krizlerden en az etkilenen sektörlerden biri olması
- Problem çözme yeteneği, hızlı uyum sağlayabilme, dinamiklik ve esneklik
- Kar marjı yüksek
- Konvansiyonel sistemlerde kaliteli üretim
- Uluslararası gelişmeleri yakından takip edebilme
- STK'ların, sektörel kuruluşların devlet kurumları ve alıcılarla iletişim kanallarının açık olması
- Lojistik yeteneğinin gelişmiş olması
- Krizlerden en az etkilenen bir sektör olması
- Sektörde önemli bilgi birikimi olması
- Katma değeri yüksek ürünlerin olması

**Katılımcı görüşleri:** Kar marjı yüksek bir sektör değil, ifade katma değer olarak düzeltilmeli

### **5.2 Sektörün Zayıf Yanları**

- Ar-Ge kültürünün olmaması
- AR-Ge teşviklerine KOBİ'lerin ulaşımının zayıf olması
- Sanayi-Üniversite işbirliğinin yeterli olmaması
- Sektörün ferdi çalışma kültürü
- Özgün üretimin düşük, kopyalamanın yüksek olması
- Sektörün rekabetçiliğinin zayıf olması
- Sektörün tanımının olmaması
- Medikal üretim bölgelerinin olmaması
- İleri teknolojide ürün üretiminin az olması
- Markalaşmanın olmaması
- Disiplinlerarası çalışma kültürünün zayıflığı
- Firmaların birbirine karşı güvensizliği
- Sektördeki iletişim sorunları
- Sermaye zayıflığı ve kurumsallaşamama

- Sektörün stratejisinin olmaması
- Yeterli Ar-Ge veri tabanı olmaması
- Katma değer ve teknolojisi düşük ürün üretilmesi
- Sektörel toplantı sonuçlarının eyleme dönüştürülmemesi
- Belgeleme için gerekli referans laboratuar alt yapısının olmaması

### **Katılımcı görüşleri:**

- Sektör tanımı olmaması: Medikal sektörü odasının olmaması, mesleki yasal altyapısının olmaması anlamında kullanılmıştır. Mevcut durunda muhasebe grupları ve hukuki anlamda : Tıbbi cihazlar ayrı bir sektör olarak görünmüyordur. Bu sebeple yasal bir tanım gerekiyor. Hastanelerde tedarik zinciri var, buradan sektörün gerçek hacmi bulunabilir.
- Sektörün federasyonu var: TÜMDER

### **5.3 Fırsatlar**

- Sağlık sektörünün BTYK kararlarında ve yatırım planlarında öncelikli alan ilan edilmesi ve buna bağlı olarak fon mekanizmalarının geliştirilmesi
- Sektöre alt yapı sağlayan kimya, plastik, tekstil gibi sektörlerin gelişmiş olması
- Yakın coğrafyada medikal malzeme üretiminin düşük olması
- Türkiye'nin coğrafi konumu
- Sağlık hizmet sektörünün güçlü olması
- Ucuz iş gücü ve teknik servis avantajı
- Büyük iç pazara sahip olmak
- Ar-Ge ve yatırım teşviklerinde artış
- Sağlık harcamalarının artması
- Ekonomi Bakanlığı'nın yurtdışı temsilciliklerinden alınan destekler
- Üretim maliyetlerinin düşük olması
- Sağlık turizminin gelişmiş olması
- Genç, dinamik nüfus
- Yetişmiş insan kaynağı
- Yaşam süresinin uzaması
- Devlet destekleri
- Türkiye'nin Ortadoğu ve Kuzey Afrika'daki olumlu imajı

#### **5.4 Tehditler**

- Kurumların geri ödemelerindeki uzun vade sorunu
- Piyasa gözetimi ve denetimi yetersiz
- Bürokrasi
- Sektörün mesleki alt yapısının olmaması
- Devletin alım politikası (toplu ve merkezi alımlar)
- Ortadoğu'daki politik istikrarsızlık
- Kullanılan ürünlerin çoğunun ithal edilmesi
- TÜBİTAK Ar-Ge ve SANTEZ ve KOSGEB projelerinde üreticilere yeterince destek verilememesi
- Nitelikli iş gücünün az olması
- Planlı üretim için uygun alt yapı sağlanmaması (OSB)
- Vergilerin yüksek olması
- Artan üretim maliyetleri
- Bölgenin Ticaret Odası'nın sektörde yeterince destek vermemesi
- Sertifikasyon kuruluşlarının denetiminin yetersiz olması
- Hammaddede dışa bağımlılık
- Teşvik ve finansman enstrümanlarının yetersizliği
- İç piyasanın ithalata karşı düzenlemelerle korunmaması – mütekabiliyet
- Yerli ürünlere karşı ön yargı
- İç istikrardaki dalgalandırmalar
- AB üyesi olmamaktan kaynaklanan maddi kayıplar (özellikle belgelendirme sürecinde)
- Uzakdoğu ülkelerinde üretilen ürünlerin iç pazara kolayca erişebilmesi
- Çin'de yapılan fason üretimin yerli malı olarak piyasaya girmesi
- Kamu alımlarında mevzuattan kaynaklanan problemler
- Güney Kore gibi yeni rakiplerin ortaya çıkması
- Uluslararası güçlü firmaların sektörde girmesi
- Global firmaların yatırımları
- Global ve güçlü firmaların pazardaki baskın uygulamaları

## **Katılımcı görüşleri:**

- Kullanılan ürünlerin çoğu ithal ediliyor. Ürünlere talep var ama yerli üretim olmadığı için çoğu ithal ediliyor.
- TÜBİTAK ile ilgili madde desteklerin geliştirilmesi olarak algılanmalıdır.
- Ar-Ge altyapısı için planlı finansal destek sistemlerin yetersizliği vurgulanmalıdır.
- Proje değerlendirmede hakemler sadece akademiden değil sanayiden de seçilmeli ve ortak değerlendirme yapılmalıdır.
- Ar-Ge destekleri basit ve kolay ulaşılabilen ve anlaşılabilen şekilde tasarlanmalı ve hedef kitlelere anlatılmalıdır.
- Sürekli kesintiye uğrayan Ar-Ge desteklerine devletin de destek vermesi lazım.
- Asgari zorunlu Ar-Ge personeli sayısı düşürülmelidir. KOBİ'ler çok sayıda Ar-Ge elemanı istihdam edemez, çünkü Ar-Ge personelinin ücretleri yüksektir.
- Nitelikli eleman eksikliği: okul ve eleman eksikliğinin yanında elemanların yeterlilikleri de eksik. Okul bitirmek ve diploma almak kalifiye eleman olmak anlamına gelmiyor.
- Türkiye'de Master ve Doktora ürün geliştirmek ve ticarileştirmek için değil bilgi vermek için yapılıyor.
- Çevre/bölge ülkelerin istediği belgelerin ve uluslararası belgelerin zorluğu ve fazlalığı hususu tehditlere eklenmelidir.

## **6. 2015 - 2023 İçin Öncelikli Nihai Hedefler**

### **6.1 Toplantı Bilgileri**

#### **Öncelikli nihai hedefler**

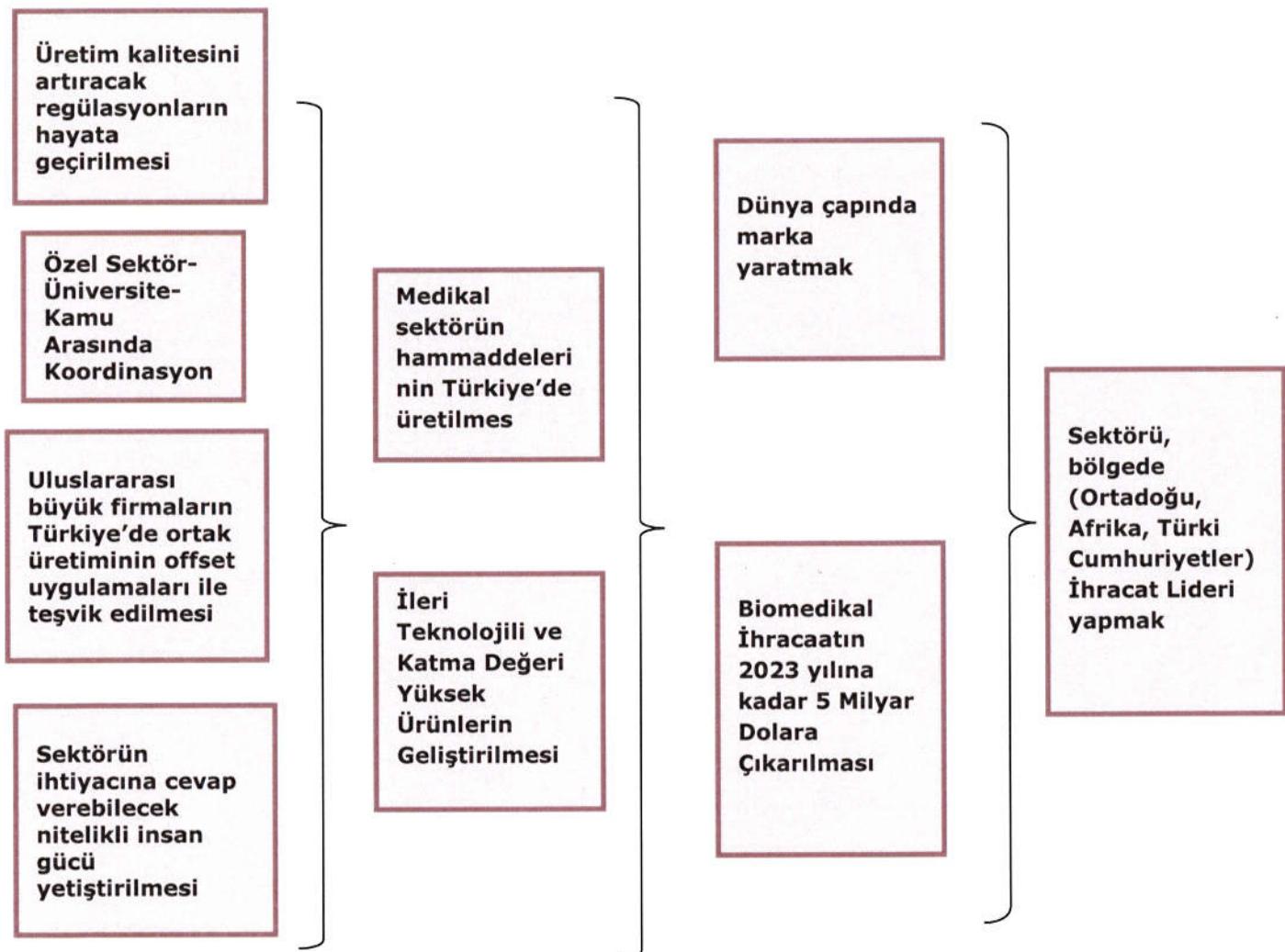
- (1)** Üretim kalitesini artıracak regülasyonların hayatı geçirilmesi
- (2)** Özel Sektör-Üniversite-Kamu Arasında Güvene Dayalı İşbirliği ve Koordinasyon Oluşturulması
- (3)** Biomedikal İhracatın 2023 yılına kadar 5 Milyar Dolara Çıkarılması
- (4)** Uluslararası büyük firmaların Türkiye'de ortak üretiminin offset uygulamaları ile teşvik edilmesi
- (5)** Sektörün ihtiyaçına cevap verebilecek nitelikli insan gücü yetiştirilmesi
- (6)** Medikal sektörün hammaddelerinin Türkiye'de üretilmesi
- (7)** Dünya çapında marka yaratmak
- (8)** Sektörü, bölgede (Ortadoğu, Afrika, Türk Cumhuriyetleri) İhracat Lideri yapmak
- (9)** İleri Teknolojili ve Katma Değeri Yüksek Ürünlerin Geliştirilmesi

#### **Belirlenen diğer nihai hedefler:**

- Avrupa Ortadoğu ve Afrika bölgesinde medikal sektöründe standartları belirleyen tedarikçi sektör olmak.
- 10 yıl içerisinde tıbbi malzeme ihtiyacının %50 sini iç üretimden karşılamak(Mevcut durum %15).
- TR'de üretimi yapılmayan ithal ürünlerin TR'de üretilmesini sağlamak.
- Medikal sektörde(Pazar payı olarak) en güçlü ilk 10 ülke içerisine girmek.
- Gelişmiş ülkelere ve G 20 ülkelerine ihracatı artırmak.
- Konvansiyonel ürünlerin ülke içine üretilip sadece inovatif ürünlerin ithal edilmesi.

## 6.2 Tespitler

**Öncelikli nihai hedefler** arasındaki nedensellik ilişkisi genel hatları ile aşağıdaki şekilde verilmiştir. Burada birinci ve ikinci sütundaki nihai hedefler; operasyonel hedefler olarak nitelendirilebilir. Üçüncü sütundaki ifadeler ise ara nihai hedefleri ifade etmektedir. En sağdaki bölgede ihracat lideri olmak ifadesi ise ulaşılması hedeflenen nihai nokta olarak değerlendirilebilir.



## 7. Hedeflere Ulaşmak İçin Geliştirilen Stratejiler – Toplantı bilgileri

### Nihai Hedef 1: Üretim kalitesini artıracak regülasyonların hayatı geçirilmesi.

Strateji	Eylem	Sorumlu Kurum-Kuruluş	Bittième Zamanı
Üretim altyapı, tesis, makine ve teçhizatının listesinin belirlenmesi	Üretimi yapılacak olan ürünün hamadde, imalat, ürün depolanması için fiziki alanın sağlanması.	Firma	2014
Üretimde kullanılacak hammaddelerin belirlenmesi	Üretimde kullanılacak hammaddelerin kalite belgeli firma ve ürünlerden tercih edilmesi	Firma	2014
Çalışan personelin eğitimi (İdari ve üretim)	İdari ve üretim kadrosunun eğitimden geçirilmesi	Firma	2014
Ürünlerin test aşamasından geçirilmesi ve sertifikalandırılması	Üretimi gerçekleştirilen ürünlerin sertifika, klinik test ve klinik çalışmalarının yapılması TİTUBB akreditasyonlarının yapılması	Üniversiteler, TSE-Laboratuvar, akredite olmuş kurumlar	2014

### Katılımcıların görüş ve önerileri

- Bu nihai hedefi kimin üstleneceği açıklanmalı
- Benchmark; ülkede geçerli olan seviyelerin üzerinde, firmalar tarafından daha yüksek belirlenebilir.
- Standart belirlemek gereklidir.
- Standartlar konusunda TR'de de mütekabiliyet uygulanabilir.
- Yeni ürün çıkarma sırasında klinik çalışma ve sertifikasyon konusunda teşvikler olmalıdır.

**Nihai Hedef 2 : Özel Sektör-Üniversite-Kamu Arasında Güvene Dayalı İşbirliği ve Koordinasyon Oluşturulması**

<b>Strateji</b>	<b>Eylem</b>	<b>Sorumlu Kurum-Kuruluş</b>	<b>Bitirme Zamanı</b>
Akademik başarının ölçümünde ürün üretimi durumunun ağırlığının artırılması	1. İlgili mevzuatın güncellenmesi 2. Paydaşların bilgilendirilmesine yönelik etkinlikler düzenlenmesi	YÖK	Ocak 2015
Akademi-Sanayi ve Kamu arasında ortak ARGE ve ÜRGİ faaliyetlerinin artırılması	1. Yeni teşvik programlarının geliştirilmesi 2. Paydaşların performansının ölçümünde işbirliği durumunun dikkate alınması	TUBİTAK	Ocak 2015
Paydaşlar arası iletişimini sağlayacak bir üst organ oluşturulması	1. Çalışma grubu oluşturulması 2. Yurtdışındaki örneklerin incelenmesi 3. Bilgi paylaşımına yönelik platformların oluşturulması (web..vs)	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı	Ocak 2015

**Katılımcıların görüş ve önerileri**

- Bazı üniversitelerde son yıllarda teknopark konusuna çok önem verilmeye başlandı (YTÜ,ODTÜ gibi). Bu tür girişimlerle sanayi işbirliği de artıyor.
- Teknopark m2 kira ücretleri çok yüksek ve ticari amaçlı. Bu da bilimsel gelişmenin önünü tıkıyor.
- Çok geniş arazilerin Teknoparklara tahsis edilmesi konusunda sıkıntılar var
- Teknoparklar genelde yazılım sektörüne odaklıyor
- Teknoparklarda neler üretildi, neler sanayileşti ve kazanımlar neler; bu bilgilerin envanteri yok.
- Sektör kuruluşlarının üniversitelerin aldığı temel politika kararlarında doğrudan etkisi yok.

**Nihai Hedef 3: Biomedikal İhracaatın 2023 yılına kadar 5 Milyar Dolara Çıkarılması**

<b>Strateji</b>	<b>Eylem</b>	<b>Sorumlu Kurum-Kuruluş</b>	<b>Bitirme Zamanı</b>
1-Türkiye'nin ithal ettiği malların ülkemizde üretilmesi	1.Türkiye'nin ithal ettiği malların tespit edilmesi ve ARGE şirketlerine duyurulması	İhracatçılar Birliği Medikal Komitesi (Ekonomi Bakanlığı ithalat genel müdürlüğü ile işbirliği içinde)	2013-2017
	2.ARGE, inovasyon ve İhracatı Artırma Sistemi ve Veri Tabanı geliştirilmesi	İhracatçılar Birliği (URGE Projesi ile)	2013-2017
	3-İhracatçılar Birliği Medikal Komite bünyesinde 2023 yılı için 5 Milyar Dolarlık Medikal İhracatı Gerçekleştirme Çalışma Grubu Kurulması	İhracatçılar Birliği Medikal Komite Başkanlığı	2013
	4-SGK ile iletişimini artırılması	İhracatçılar Birliği Medikal Komite Başkanlığı	2013
	5-Üniversite – ARGE Şirketi eşlestirmesini sağlamak	İhracatçılar Birliği (URGE Projesi içindeki internet üzerinden çalışması planlanan ARGE, inovasyon ve İhracatı Artırma Sistemi ve Veri Tabanı otomasyon programı içindeki Üniversite – ARGE Şirketi eşlestirmesi modülü ile) (Veri Tabanı bünyesinde kullanılması planlanan hazır ARGE Proje Yönetimi programlarının kullanılması ile),	2013-2017
	6.İthal edilen ürünlerde ithal ikamesini sağlamak için küçük başarı hikâyelerinin oluşturulması.	İhracatçılar Birliği (URGE Projesi içindeki ARGE, inovasyon ve İhracatı Artırma Sistemi ve Veri Tabanı kapsamındaki Üniversite – ARGE Şirketi eşlestirmesi ile)	2013-2017
	7-Küçük başarı hikâyeleri ürünlerinin büyük başarı hikâyeleri ürünlerinde kullanılması.	İhracatçılar Birliği (URGE Projesi içindeki ARGE, inovasyon ve İthalatı Artırma Sistemi ve Veri Tabanı geliştirilmesi ile)	2013-2017
	8-Faaliyetlerin sürekli takibini sağlayacak Biomedikal Kümelenme kurumsal yapılanmanın oluşturulması	İhracatçılar Birliği (URGE Projesi kapsamında iki adet elemanın Biomedikal Kümelenme bünyesinde istihdam edilmesi ile)	2013-2017
	9-Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kümelenme Destek Uygulamasındaki Sanayi Odası katılımı maddesinin, Sanayi	İhracatçılar Birliği – Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	2013-2014

	Odası veya Ticaret Odası veya İhracatçılar Birliği şeklinde değiştirilmesinin sağlanması		
	10-Medikal İhracaati artırma çalıştayların yılda 2 kez yapılmasının sağlanması ile 1-Stratejilerin revize edilmesi 2-Yeni stratejiler belirlenmesi 3-Eylemlerin gerçekleşme oranlarının belirlenmesi 4-Eylemlerin gerçekleşmemesi sebeplerinin araştırılması 5-Yeni eylemler belirlenmesi	İhracatçılar Birliği (1. Sorumlu) – Ekonomi Bakanlığı – Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı – Sağlık Bakanlığı - SGK	2013
	11-ARDEB, TEYDEB, SANTEZ gibi ARGE Proje destek birimleri ile ilişkilerin artırılması	İhracatçılar Birliği	2013
	12-Ulusal Metroloji Enstitüsü, MAM ve BİLGEM ile ilişkilerin artırılması	İhracatçılar Birliği	2013
	13-TÜBİTAK Değerlendirme Komitelerinde İhracatçılar Birliği Medikal Komite Üyelerine yer verilmesi	İhracatçılar Birliği, TEYDEB, ARDEB, SANTEZ	2013
2- Medica ve diğer uluslararası fuarlara katılan üretici şirketlerin sayısının artırılması	1-ARGE, inovasyon ve İhracatı Artırma Sistemi ve Veri Tabanı geliştirilmesi ile * ithalatçı, *kullanıcı ve *teknik destek sistemine sahip satıcı firmalara TEYDEB 1505 Projeleri ile üretici özellik kazandırarak	İhracatçılar Birliği (URGE Projesi ile) ve TÜBİTAK 1505 projeleri ile	2014-2017
	2-1505 TEYDEB projelerinde UME gibi TÜBİTAK Enstitülerine getirilen kısıtlamanın kaldırılması	İhracatçılar Birliği(Birinci Sorumlu), TEYDEB	2013
	3-Üniversite – Sanayi işbirliğinin başarı hikâyeleri ile	İhracatçılar Birliği (URGE Projesi içindeki ARGE, inovasyon ve İthalatı Artırma Sistemi ve Veri Tabanı geliştirilmesi ile)	2014-2017

3-Medica ve diğer uluslararası fuarlara katılan üretici şirketlerin üretikleri ürünler ile daha fazla ihracaat yapılması	Yeni pazarlara açılım faaliyetlerinin yapılması	İhracatçılar Birliği (URGE Projesi ile)	2014-2017
4-İhracattı Artırma Biomedikal Kümelenmesinin fiziki alt yapının kurulması	1-Biomedikal Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatif ile Biomedikal Üreticilere 500 m <sup>2</sup> ile 3500 m <sup>2</sup> arasında iş yeri temin edilmesi	Tıbbi ve Sıhhi Malzeme İmalatı Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatif	2014-2017
	2-Biomedikal İhtisas Organize Sanayi Bölgesinin Kurulması	İhracatçılar Birliği (URGE Projesi ve Sanayi Bakanlığı Kümelenme Projesi ile)	2016-2020
5-TÜBİTAK, KOSGEB, SANTEZ, Kalkınma Ajansı Biomedikal Projelerinin geriye dönük ticarileşme analizlerinin yapılması	Ürüne dönüşmeyen projelerden mezun olmuş ARGE Projeleri arasından yeni bir yürütücü kurum seçilerek ürüne dönüşümün sağlanması	İhracatçılar Birliği – Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı – TÜBİTAK ortak çalışması ile	2016-2020
6-SUT (Sağlık Uygulama Tebliği) Listesine Biomedikal ürünlerin ve fiyatlarının ilave edilmesinde ihracaat öngörülerinin göz önünde bulundurulması	1-SUT (Sağlık Uygulama Tebliği) Listesini Belirleme İhtisas Komisyonlarına İhracatçılar Birliği Medikal Komite Uzmanlarından da üye olmasının sağlanması	İhracatçılar Birliği – SGK Başkanlığı -	2013-2014
	2-SUT (Sağlık Uygulama Tebliği) Listesini Belirleme İhtisas Komisyonlarının yılda bir kez toplanarak çalışması ile ilgili mevcut uygulamanın her ay toplanarak çalışacak şekilde değiştirilmesi	İhracatçılar Birliği (1 sor)- SGK Başkanlığı -	2013-2014
	3- SUT (Sağlık Uygulama Tebliği) Listesini Belirleme İhtisas Komisyonlarının çalışma usul ve esaslarının belirlenmesi ve bu işte İhracatçılar	İhracatçılar Birliği – SGK Başkanlığı -	2013-2014

	Birliği Medikal Komite Uzmanlarından da görüş alınmasının sağlanması		
	4-SGK Teknoloji Değerlendirme Daire Başkanlığının (Sağlık Uygulama Tebliği) güncellemesi ile ilgili usul ve esasları belirleme yönetmelik çalışmasında İhracatçılar Birliği Medikal Komite Uzmanlarından da görüş alınmasının sağlanması ve Daire Başkanlığının çalışmasına start verilmesinin sağlanması	İhracatçılar Birliği – SGK Başkanlığı -	2013-2014

#### **Katılımcıların görüş ve önerileri**

- Üniversite sanayi işbirliği için araştırmaların ürüne dönüştürülme konusunda daha baskıcı olunmalı
- YÖK mevzuatı değişmeli
- Kuralcı zihniyetin değişmesi gereklidir
- Firmalar özelleştiri yapmalıdır
- Kurumların yaşadığı zorlukları nasıl aşacağına dair önerilenler yapılmalıdır
- Kurumlar kanun ve yönetmeliklerle kısıtlanıyor.

**Nihai Hedef 4: Uluslararası büyük firmaların Türkiye'de ortak üretiminin offset uygulamaları ile teşvik edilmesi**

Strateji	Eylem	Sorumlu Kurum-Kuruluş	Bitirme Zamanı
Hedef ürün gruplarının belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sağlık Bakanlığı'nın uzun dönemde alım miktarlarının belirlenmesi</li> <li>İşbirliği yapacak yabancı ve yerli firmaların belirlenmesi; görüşme ortamının hazırlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sağlık Bakanlığı</li> <li>Sağlık Bakanlığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aralık 2014</li> <li>Aralık 2014</li> </ul>
Yabancı firmaların offset uygulamaları için teşvik edilmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sağlık Bakanlığı'ndaki offset uygulamalarıyla ilgili kanunun alt yönetmeliklerinin çıkartılması</li> <li>Yabancı firmaların Türkiye'de üretim yapmalarının önündeki bürokratik engellerin kaldırılması</li> <li>Offset uygulaması sonucunda kurulacak joint venture'ların ihracat teşviklerinden faydalandırılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sağlık Bakanlığı</li> <li>Bilim Sanayi Teknoloji Bakanlığı</li> <li>Ekonomi Bakanlığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mart 2014</li> <li>Mart 2014</li> <li>Mart 2014</li> </ul>
Yapılacak olan burada belirtilen üretimlerle ilgili alt komponentlerin, yerli sanayi tarafından teşvik edilmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>KOBİ-Üniversite ortak projelerinin oluşturulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KOSGEB</li> <li>TÜBİTAK</li> <li>Üniversiteler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aralık 2015</li> </ul>
Nitelikli insan gücünün sağlanmasına yönelik alt yapının oluşturulması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitelerin ilgili bölümlerinde yüksek lisans-doktora öğrencilerinin offset projelerinde belirlenecek konular üzerinde çalışması</li> <li>Proje çalışmaları devlet tarafından teşvik edilmesi</li> <li>Kalifiye eleman ihtiyacının karşılanmasıyla yönelik sanayi-üniversite işbirliğinin sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilim Sanayi Teknoloji Bakanlığı</li> <li>Bilim Sanayi Teknoloji Bakanlığı</li> <li>Bilim Sanayi Teknoloji Bakanlığı-Üniversiteler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aralık 2015</li> <li>Mart 2014</li> <li>Mart 2014</li> </ul>

**Katılımcıların görüş ve önerileri**

- Offset çalışmaların ülke ekonomisine olumlu ve olumsuz etkileri vardır.
- Global firma destekleri gereklidir.

**Nihai Hedef 5: Sektörün ihtiyaçına cevap verebilecek nitelikli insan gücü yetiştirmesi**

Strateji	Eylem	Sorumlu Kurum-Kuruluş	Bitirme Zamanı
Alt sektör ve branşların belirlenmesi	- Firmalarla görüşülerek sektördeki faaliyet alanlarına göre gerekli bilgi ve becerilerin analizi	- İŞKUR - MEB	2014
Sektörün ihtiyaçlarına cevap verecek eleman kademe ve miktarının belirlenmesi	- 3. 4. ve 5. seviye meslek standartlarının oluşturulması	- İŞKUR - MEB	2015
Meslek standartlarının belirlenmesi	- Diğer ülke örneklerinin incelenmesi - Sektor çalışanlarının sertifikasyonunu	- İŞKUR - MEB	2017

**Katılımcıların görüş ve önerileri**

- Sadece İŞKUR değil mesleğin temel işgücü unsurları tarif edilmeli (en az 2 yıl sureli ön lisans programları tanımlanabilir: örneğin, gözlükçülük meslesi)
- Alt sektör branşlarının belirlenmesi gereklidir, daha sonra eğitim seviyeleri belirlenecektir. Bu nedenle ihtiyaç analizi yapılmalıdır.
- Standartları belirleyebilecek unsur STK lardır. Kuruluş alt kırılımı olarak STK'ların eklenmesi gereklidir.
- Üniversitelerin eğitim sistemi sanayi ile içe-çe olmalıdır.
- Nitelikli ara eleman yetiştirme esas önemli olan konudur.
- İnsan gücü konusu yeni teknolojileri de içine almalıdır.
- Cihazların birer örneği üniversite bünyesine alınmalıdır.

<b>Nihai Hedef 6 : Medikal sektörün hammaddelerinin Türkiye'de üretilmesi</b>			
<b>Strateji</b>	<b>Eylem</b>	<b>Sorumlu Kurum-Kuruluş</b>	<b>Bitirme Zamanı</b>
Medikal sektörü hammaddelerinin ve yarı mamullerinin belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hammaddelerin ISO standartlarına göre sınıflandırılması/tanımlanması</li> <li>• İthalat rakamlarının/miktarlarının ve yurtçi-yurtdışı talebinin belirlenmesi</li> <li>• Hammaddeler arasında stratejik olanın belirlenmesi (medikal ve savunma sanayinde faydası olanlar tercihen)</li> <li>• Üniversitelerde ilgili mühendislik bölümlerinin açılması</li> </ul>	Ekonomi Bakanlığı Sanayi Bakanlığı İKMB TÜİK STKlar Firmalar	2014
Hammadde üretimine geçilmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devlet teşviklerinin yasalaşması</li> <li>• Üretim stratejisinin belirlenmesi (TÜBİTAK ARGE projesiyle veya know-how satın alma yoluyla)</li> <li>• OSB'lerde yer tahsis edilmesi</li> <li>• İmalat alanlarının kurulup makine kurulumlarının yapılp deneme imalatı yapıp analizlerinin tamamlanıp seri üretime geçilmesi</li> </ul>	Ekonomi Bakanlığı Sanayi Bakanlığı Valilikler Firmalar	2014-2019

<b>Nihai Hedef 7: Dünya çapında marka yaratmak</b>			
<b>Strateji</b>	<b>Eylem</b>	<b>Sorumlu Kurum-Kuruluş</b>	<b>Bitirme Zamanı</b>
Ar-Ge yatırımlarının artırılması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitelerde uygulamaya yönelik projelerin hazırlanmasının teşvik edilmesi</li> <li>• Üniversite - Sanayi işbirliğinin teşvik edilmesi</li> <li>• Ar-Ge projelerinin içeriğinin belirlenmesinde yön verici olacak, sık sık güncellenen bilgi bankasının oluşturulması</li> </ul>	Sanayi Bakanlığı	1 Ocak 2016
Uluslararası normlara uygun üretim ve bunun sürekliliğinin sağlanması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denetimi yapacak kuruluşun Türkiye de faaliyet gösteren firmaların listesine ulaşarak denetimlerin homojen olarak tüm firmalarda yapılması</li> <li>• Her bir ürün grubunda uyulması gereken uluslararası normlara uygun üretimin yapıldığını denetleyecek uzman denetimcilerin yetiştirilmesi</li> <li>• uluslararası normlara göre belirlenmiş testlerin validasyonunu yapacak akredite test laboratuvarlarının oluşturulması</li> </ul>	Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu	1 Ocak 2015
İhracat yapılan ülke sayısının artırılması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farklı kabul kriterlerine sahip ülkelere ürün registrasyonunun teşvik edilmesi</li> <li>• Uluslararası fuar ve benzeri organizasyonlara katılımlara yönelik teşvik kapsamlarının genişletilmesi</li> </ul>	STK	2020
Markalaşma potansiyeli gösteren firmaların yurt dışında tanınabilirliğini artırmak için finansal destek kapsamının geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazarlama faaliyetlerine destek kapsamının genişletilmesi (uluslararası konferanslara katılım desteği, stant konstrüksiyonu, billboard v.s)</li> <li>• Yatırım yapılan ülkede yerli personel çalıştırılması için gerekli destek mekanizmalarının oluşturulması</li> </ul>	Ekonomi Bakanlığı	2015

#### **Katılımcıların görüş ve önerileri**

- Firmanın marka olması için marka üreticisi olması gereklidir.
- Her şey devletten beklenmemeli
- AR-GE'de Finans çok kritik bir konu
- AR-GE'de teminat konusu da çok önemli
- Yerli piyasada satışı zorlaştıran faktörlerin azaltılması lazımdır.
- Ödemeler konusunda firma bayi süreçlerinin iyileştirilmesi lazımdır

**Nihai Hedef 8: Sektörü, bölgede (Ortadoğu, Afrika, Türk Cumhuriyetler) İhracat Lideri yapmak**

Strateji	Eylem	Sorumlu Kurum-Kuruluş	Bitirme Zamanı
Farklı noktalarda Ar-Ge faaliyetleri yapan araştırmacı, akademisyen ve firmaları belli bir hedefe ulaştırmak üzere kümelendirerek seçilecek ürünler için çalışma grupları oluşturmak	3. Sterilizasyon cihazla çalışma grubu	Bilim sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Üniversiteler Özel sektör	2015
	4. Görüntüleme cihazları çalışma grubu		2015
	3. Laboratuar analiz cihazları çalışma grubu		2015
	4. Yoğun bakım cihazları çalışma grubu		2015
Bu alanlarda ulusal markalar geliştirerek üretime geçmek	4. Dağıtım kanalları kurmak	Ekonomi Bakanlığı Özel sektör	2018
	5. yerli üretim firmalarının ürün geliştirme kapasitelerini arttırmaya yönelik eğitim programları planlamak		2018
Gerekli finansman kaynaklarını oluşturmak	1. ulusal ve uluslararası fon mekanizmalarından faydalananmak	Avrupa Birliği Bakanlığı Kalkınma Ajansları Özel sektör	2014
	2. yabancı yatırımcı çekmek		2014
	3. üretim yapılacak ülkenin finansal kaynaklarından faydalananmak		2014

**SORUNLAR:**

**BİRİNCİ STRATEJİ İÇİN:**

- Yeterli know-how transferi olmayabilir. (Çözüm: uzman kişileri bir araya getirecek kamu-özel araştırma ortaklılarını kuracak arayüz mekanizmalarının gelişmemesi)
- Takım çalışmasına uyum gösterememe (Çözüm: İkna toplantıları ve takım çalışmasının avantajlarına yönelik eğitim vermek)
- Kalifiye insan gücünü biraraya getirmede mevzuat problemleri olabilir. (Çözüm: Mevzuatta değişiklik yapılması)

**İKİNCİ STRATEJİ İÇİN:**

- Finansal sorunlar (Çözüm: Bölgeden uygun yabancı yatırımcıları bulmak)
- Firmalar, kapasite geliştirmeye yönelik ihtiyaçlarının farkında olmayıpabilir, talep etmeyebilirler. (Çözüm: Bilgilendirme toplantıları ve eğitimler aracılığıyla firmalarda farkındalık yaratmak )

**ÜÇÜNCÜSTRATEJİ İÇİN:**

- Hedeflenen çalışmalara uygun çağrıların açılmaması (Çözüm: İlgili kamu kuruluşlarında lobby faaliyetleri yaparak yönlendirmeler yapmak)
- Ülkemiz mevzuatından kaynaklanan sorunlar (Çözüm: İlgili kamu kuruluşlarında lobby faaliyetleri yaparak yönlendirmeler yapmak)
- Ortadoğu'da doğru partnerin bulunamaması (Çözüm: Ekonomi Bakanlığı temsilciliklerinin doğru partnerleri belirleme ve yönlendirme konularında aktif görev alması)
- Üretim yapılacak ülkenin mevzuatından kaynaklanacak sorunlar (Çözüm: Hükümetler arası işbirliği anlaşmalarının yapılması)

<b>Nihai Hedef 9: İleri Teknolojili ve Katma Değeri Yüksek Ürünlerin Geliştirilmesi</b>			
<b>Strateji</b>	<b>Eylem</b>	<b>Sorumlu Kurum-Kuruluş</b>	<b>Bitirme Zamanı</b>
İleri Teknolojili ve Katma Değeri Yüksek Ürünleri Belirlemek (Öncelikli ürünlerin belirlenmesi)	<ol style="list-style-type: none"> <li>İleri teknolojili ürün geliştiren ülkelerin ürün çeşitleri incelenecak.</li> <li>Yurt içi ve yurt dışı ürünlerin teknoloji seviyeleri tespit edilecek ve karşılaşılacak.</li> <li>Ürünlerin Teknolojilerine ve Katma Değerlerine göre Tespit edilmesi ve Sıralanması</li> <li>Teknolojik seviyeleri göz önüne alınarak üretim yol haritası çıkartılacak.</li> <li>Proje Pazarı, çalıştay vb etkinlikler ile yeni fikirlerin ortaya çıkarılması</li> </ol>	TÜBİTAK, BİLİM SANAYİ TEKNOLOJİ BAKANLIĞI, İLAÇ VE TIBBI CİHAZ KURUMU, ÜNİVERSİTELER	2014
AR-GE ve İnovasyon Merkezlerinin Yaygınlaştırılması	<ol style="list-style-type: none"> <li>İleri teknoloji üretim yapan ülke modellerinin incelenmesi ve ülkemize uyarlanması</li> <li>Üniversitelerde ve özel sektörde halihazırda yapılan Ar-Ge çalışmalarının tespit edilmesi ve veri tabanı oluşturulması ve sektör ile paylaşılması</li> <li>Üniversitelerde medikal teknoloji odaklı teknokentlerin ve mükemmelliyet merkezlerinin kurulması</li> <li>Kamu ve Özel sektör ortaklığında hastane yerleşkelerinde AR-GE ve İnovasyon merkezlerinin kurulması</li> <li>Kurulacak Ar-Ge merkezlerinde belirlenen öncelikli ürünlerin geliştirilmesi, korunması ve lisanslanması</li> </ol>	BİLİM SANAYİ TEKNOLOJİ BAKANLIĞI, KALKINMA BAKANLIĞI YÖK, TÜBİTAK	2014 (1 YIL)  2014 (1 YIL)
Üretim Optimizasyonu ve Kalite Kontrol Mekanizmalarının Kurulması	<ol style="list-style-type: none"> <li>Akreditasyona sahip referans ölçüm ve test laboratuvarının yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi</li> <li>Son teknolojik üretim cihazlarının temin edilmesi konusunda finansman sağlanması</li> <li>Nitelikli elemanın karşılanması için eğitim programlarının hazırlanması</li> </ol>	TÜBİTAK, ÜNİVERSİTELER, TSE, KALKINMA BAKANLIĞI	2014-2017 (4 YIL)
Sektörde Fikri Mülkiyet Haklarının Korunmasına Yönelik Farkındalığı Artırmak	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fikri mülkiyet konusunun üniversitelerin ders programlarına eklenmesi</li> <li>Fikri mülkiyet hakkında eğitim seminerleri ve çalıştayların düzenlenmesi</li> <li>Patent başvuru destek miktarının artırılmasına yönelik faaliyetler</li> </ol>	ÜNİVERSİTELER, TPE TPE	2014-2017 (4 YIL)  2014  2014

## **8. Sonuç**

### **8.1 Görüş ve Öneriler**

Genel anlamda medikal sektörünün dinamik yapısı, uluslararası gelişmeleri yakından takip edebilme ve lojistik sektörünün gelişmiş olması, nihai hedeflere ulaşmada sektörün öne çıkan güçlü yönleridir. Bu güçlü yönler aşağıda belirtilen ve çalıştayda öne çıkan hususları stratejik anlamda ele almada önemli rol oynayacaktır.

- **Hammaddede dışa bağımlılığın azaltılması:** Dünya genelinde ekonomik dengelerin ve teknolojinin hızla değiştiği bu sektörde Türkiye'de hammaddede üretimi konusunun kapsamlı bir şekilde ele alınması ve bu konuda yatırımlarının artmasına yönelik yapılacak çalışmalar orta ve uzun vadede Türkiye'nin konumunu güçlendirecek ve bu konumun sürdürülebilir olmasına katkı sağlayacaktır.
- **Katma değerli Ürünler, Ar-Ge ve inovasyon:** Sektörün ürün konusunda inovasyona odaklanması; demografik ve epidemiolojik değişiklikler ve tanı ve tedavi konularındaki gelişmeler gibi hususlara cevap verebilmesi açısından önemlidir. Ar-Ge ve inovasyon aynı zamanda katma değeri yüksek ürün üretimini ve sektörde bölgesel lider olma konusunda ilerlemeyi de beraberinde getirecektir.
- **Kanıta dayalı politikalar / stratejiler geliştirme:** Sektörde veri toplama, veri analizi ve değerlendirmesi ile bilgi oluşturma, sektör performansının bu verilere dayalı değerlendirilmesinin yapılması, söz konusu analiz ve değerlendirmeler ışığında yeni gelişim stratejileri ve politikaları geliştirilmesi ve bu faaliyetlerin sistematik ve sürdürülebilir hale getirilmesi büyük önem taşımaktadır.

## **8.2 İleriye Dönük Adımlar**

- **Stratejik yol haritasının detaylandırılması:** Çalıştayda 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 gerçekleştirmesini sağlayacak eylemlerin detaylandırılması bir sonraki adım olan izleme ve değerlendirme aşamasının başarısını artıracaktır.
- **Stratejik yol haritasının izleme ve değerlendirilmesi:** Oluşturulan stratejik çerçeveyenin hangi ölçüde gerçek hayatı 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 kanıt dayalı karar alma süreçleri gelişecek, sektör ve birlik yapısının şeffaf ve hesap verebilir olma özellikleri kuvvetlenecektir.
- **Yönlendirme kurulunun oluşturulması:** İlaç ve tıbbi cihaz alanında sağlık, sosyal güvenlik, sanayi politika ve uygulamalarda eşgündüm ve yönetişimin geliştirilmesi amacıyla yönlendirme kurulunun oluşturulması gerekmektedir.
- **Standartların oluşturulması:** Sağlık hizmet sunumu perspektifinden tıbbi cihaz standartlarının geliştirilmesi gerekmektedir.

## Katılımcılar

<b>Masa 1</b>		
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ	ÖMER DEPERLİOĞLU	ÖĞRETİM ÜYESİ
IONTEK BİYOTEKNOLOJİ	ÜMİT FIRAT	YÖNETİCİ
TİKA	TUBA ÖZÜTOK	UZMAN
TİTCK	IŞBARA ALP SEZEN	BİYOMEDİKAL MÜHENDİSİ
MESKON SAĞLIK	CİHAT ÖZDEMİR	GENEL MÜDÜR
İMMİB	FATİH ÖZER	GENEL SEKRETER YARDIMCISI
EKONOMİ BAKANLIĞI	AHMET KARAOĞLAN	DIŞ TİCARET UZMAN YARDIMCISI
<b>Masa 2</b>		
İKMİB	İREM U. MUKİMOĞLU	ŞUBE YÖNETİCİSİ
ERCİYES ÜNİVERSİTESİ	MEHMET EMİN YÜKSEL	BÖLÜM BAŞKANI
GÖZDE TİBBİ	ÖMER LÜTFİ AKTAŞ	GENEL MÜDÜR
EKONOMİ BAKANLIĞI	MEHMET GÜVEN AKSU	UZMAN YARDIMCISI
GLOBRAND	OSMAN METİN ÇOBANLIOĞLU	GENEL MÜDÜR
NORM TİBBİ	FATMA ERASLAN DAĞ	DIŞ TİCARET UZMANI
OPTİMAL SAĞLIK	ALİ ALŞAHİN	ŞİRKET MÜDÜRÜ
BİLİM SANAYİ TEKNOLOJİ BAKANLIĞI	İRFAF ELMACI	MÜHENDİS
<b>Masa 3</b>		
BIÇAKÇILAR	ERCÜMENT SALİH BİLGЕН	SATIŞ&PAZARLAMA KİDEMLİ DİREKTÖRÜ
İSLAB TİBBİ	KADRİ DÖNMEZ	ŞİRKET MÜDÜRÜ
TİTCK	İSMET KÖKSAL	DAİRE BAŞKANI
TSE	SEZAİ DOĞAN	DİREKTİFLER MÜDÜRÜ
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERİSTESİ	AFİFE BİNNAZ HAZAR	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ
İKMİB	NECMİ SADIKOĞLU	İKMİB YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI
MDC İLAÇ	MEHMET YAVUZ AKSOY	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
EKONOMİ BAKANLIĞI	AYMAN ERTEM ÇOBAN	UZMAN
ULUSLARARASI ANTALYA ÜNİVERSİTESİ	MUSA HAKAN ASYALI	REKTÖR YARDIMCISI

<b>Masa 4</b>		
BIÇAKÇILAR	SADRETTİN DAİ	İCRA KURULU BAŞKANI
EKONOMİ BAKANLIĞI	METİN KILIÇ	BİLGİ İŞLEM
FATİH ÜNİVERSİTESİ	SADIK KARA	BİYOMEDİKAL MÜHENDİSLİĞİ ENSTİTÜ MÜDÜRÜ
GÜMRÜK VE TİCARET BAKANLIĞI	HACI HASAN MURAT ÖZSOY	DAİRE BAŞKANI
İKMİB	ŞEYMA İNAM	UZMAN YARDIMCISI
MASSİAD	KAZIM ERYAŞAR	YÖNETİM KURULU BAŞKANI
PLASTİMED	MUAMMER BERKSÖZ	GENEL MÜDÜR
TİTCK	HÜLYA ÇITAK	BİRİM SORUMLUSU
MEDİ-KİM TİBBİ	MEHMET ALİ ÖZKAN	YÖNETİM KURULU BAŞCAN YARDIMCISI
<b>Masa 5</b>		
DİFASAN	HÜSNÜ ZAYİM AKIN	GENEL MÜDÜR
DORSER	KAZIM AKTAŞ	SATIŞ MÜDÜRÜ
EKONOMİ BAKANLIĞI	YUSUF İLHAN	UZMAN YARDIMCISI
GAZİ ÜNİVERSİTESİ	ZAFER TEKİNER	ÖĞRETİM ÜYESİ
İKMİB	AKİF ORUÇ	UZMAN YARDIMCISI
SAMATİP	CEYHUN KURUÇ	SATIŞ MÜDÜRÜ
TÜBİTAK	İLKER KESKİNKILIÇ	TEYDEB-USETEG YÜRÜTME KOMİTESİ SEKRETERİ
İMMİB	MUSTAFA SERHAT ÇATIKKAŞ	ŞUBE MÜDÜRÜ
<b>Masa 6</b>		
İNOVİTA	SEDA ŞENOL	KULUÇKA UZMANI
İKMİB	İPEK ATASOY	UZMAN YARDIMCISI
TST RAKOR	AHMET FETHİ POLAT	GENEL MÜDÜR
DOPA İLAÇ	KADİR İNAL	GENEL MÜDÜR
EKONOMİ BAKANLIĞI	BURAK KÜRKÇÜ	UZMAN
İKMİB	BURCU ÖZ	UZMAN
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ	MEHMET BİLGİN SAYDAM	DEKAN
PLASTİMED	ÜMİT ÖZKAYA	YÖNETİM KURULU ÜYESİ

**Masa 7**

İKMİB	MEHMET UYSAL	İKMİB DENETİM KURULU ÜYESİ
İKMİB	MEHMET AHMET ÜNLÜ	İKMİB YÖNETİM KURULU DANIŞMANI
SAMSON MEDİKAL	HALE BEŞER	ŞİRKET MÜDÜRÜ
SET MEDİKAL	ALİ İHSAN ŞERBETÇİ	GENEL MÜDÜR
VARİTEKS	SEDAT BAŞARAN	SATIŞ VE PAZARLAMA MÜDÜRÜ
BOĞAZİÇİ ÜNİVERSİTESİ	ÖZGÜR KOCATÜRK	ÖĞRETİM ÜYESİ
MUKA METAL	HAKAN KANTARCI	GENEL MÜDÜR
İMMİB	GANİMET GENÇ	ŞUBE MÜDÜRÜ
KALKINMA BAKANLIĞI	NAİME ZERRİN ÜSTÜNİŞIK	PLANLAMA UZMANI

**Masa 8**

EGEMEN TIBBİ	ENDER HAZIROL	YÖNETİM TEMSİLCİSİ
EKONOMİ BAKANLIĞI	MEHMET GÜNEŞ	DIŞ TİCARET UZMAN YARDIMCISI
İMMİB	NURAY ER	ŞUBE MÜDÜRÜ
İNOVİTA	SEVİM TEKELİ	PROJE KOORDİNATÖRÜ
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ	AYDIN AKAN	KOORDİNATÖR
MALİYE BAKANLIĞI	HÜRIYE BERRİN AYBAKAN	ŞUBE MÜDÜR VEKİLİ
MORTON MEDİKAL	HASAN BEŞER	GENEL MÜDÜR
ÖZCAN KARDEŞLER	AKIN ÖZCAN	ŞİRKET YETKİLİSİ

**Masa 9**

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	MUSTAFA E. KAMAŞAK	BİYOMEDİKAL PROGRAMI KOORDİNATÖR YRD.
İMMİB	İLKNUR BURUCU	ŞUBE MÜDÜRÜ
EKONOMİ BAKANLIĞI	İMGE KOLAĞASIGİL	DIŞ TİCARET UZMAN YARDIMCISI
ERTUNÇ ÖZCAN	GİRAY ÜNLÜ	İHRACAT TEMSİLCİSİ
İDA KİMYEVİ	HÜSEYİN İPEK	GENEL MÜDÜR
KOSGEB	CANAN AKYOL	BAŞKANLIK MÜŞAVİRİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ	YUSUF KEMAL DEMİR	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ DOKTOR
OPTİMAL SAĞLIK	GÖKHAN ÇAKMAKÇI	

## **GELECEK ARAŞTIRMASI ÇALIŞTAY 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 değerlendirme, 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](http://www.caselearningtr.com)