

**İLAC SEKTÖRÜ**  
**GELECEK ARAŞTIRMASI ÇALIŞTAYI**  
**SONUÇ RAPORU**



TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
EKONOMİ BAKANLIĞI



**16 – 17 Şubat 2018, İstanbul**

## ÖNSÖZ

Bu rapor, T.C. Ekonomi Bakanlığı ve İKMİB organizasyon ve desteğinde İlaç sektörünün temsilcilerinin katılımlarıyla gerçekleştirilen Gelecek Araştırması Çalıştayı sonrasında düzenlenmiştir. Toplantıda sektörel alanlar itibarı ile bağlantılı kamu kurum ve kuruluş temsilcileri de yer almıştır. Gelecek Araştırması Çalıştayı; bölgesel ve küresel düzeyde meydana gelen ekonomik ve politik gelişmeler, bu gelişmelerin sektör üzerindeki etkileri, uluslararası ticareti etkileyerek yurtiçinde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunlar için geliştirilebilecek çözüm önerileri ana başlıkları üzerine yapılandırılmıştır.

## İÇİNDEKİLER

<b>1. Bölgesel ve küresel düzeyde meydana gelen ekonomik ve politik gelişmeler ve sektörümüz üzerindeki etkileri nelerdir? .....</b>	<b>6</b>
1.1 Toplantı Bilgileri .....	6
1.2 Genel Tespitler .....	8
<b>2. Uluslararası ticareti etkileyen, yurtiçinde karşılaşılan sorunlar nelerdir? .....</b>	<b>10</b>
2.1 Toplantı Bilgileri .....	10
2.2 Genel Tespitler .....	12
<b>3. Sektörümüzün ortak sorunlarını dikkate aldığınızda bu sorunlar gücümüz çerçevesinde hangi yeni çözüm önerileri ile aşılabılır ya da tamamen kaldırılabilir? .</b>	<b>13</b>
3.1 Toplantı Bilgileri .....	13
3.2 Genel Tespitler .....	18
<b>4. Sonuç.....</b>	<b>19</b>

## YÖNETİCİ ÖZETİ

Bu rapor, 16 – 17 Şubat 2018 tarihlerinde İstanbul’da T. C. Ekonomi Bakanlığı, İKMİB ve İlaç sektörü temsilcilerinin katılımıyla yapılan Gelecek Araştırması Çalıştayı’na ait bulguları içermektedir. Her bölüm toplantı bilgilerini vermekte ve belirli konu başlıkları altında toplamaktadır. Konu başlıklarının sıralaması katılımcıların yapılan oylamada en çok oyu alan konudan en az oyu alan konuya göre sıralanmıştır. Bu şekilde katılımcıların önemli gördükleri konu başlıkları önceliklendirilmiştir. Bölgesel ve küresel düzeyde meydana gelen ekonomik ve politik gelişmeler, bu gelişmelerin sektör üzerindeki etkileri, uluslararası ticareti etkileyen, yurtdışında karşılaşılan sorunlar ve bu sorunlar için geliştirilebilecek çözüm önerileri çalıştayın ana tartışma konularını oluşturmaktadır.

İlaç Sektörü Gelecek Araştırması Çalıştayı süresince sektör paydaşları tarafından ifade edilen ve öne çıkan başlıca sorunlar:

1. Türkiye’deki fiyatların ihracat yapılan ülkelerde referans fiyat olarak alınmıyor olması ihracatı zorlaştırmaktadır.
2. Döviz kurlarındaki değişikliklerden dolayı üretici firmalar yılda 2-3 kez hammadde ve ambalaj konusunda fiyat artışıyla karşılaşmakta ve maliyetler artmaktadır.
3. Yurtdışı ruhsatlandırma ve ihale ülke sınıflandırılmasında Türkiye sorun yaşamaktadır.
4. İhracat yapılan ülkelerdeki siyasi istikrarsızlıklar, ekonomik problemler ve korumacılık eğilimi ihracatı olumsuz etkilemektedir.
5. Biyo-teknoloji, know-how ve teknoloji transferi gerçek anlamda ülkemize çekilememektedir.
6. Dış temsilciliklerde bulunan ticaret müşaviri, ataşeler ve sivil toplum kuruluşlarından yeterli destek alınamamaktadır.
7. Avrupa’da seri serbest bırakma zorunluluğu, PIC/S ile bu yaptırımın ortadan kaldırılması, Türkiye’den bir laboratuvarın bu konuda akredite olmaması ihracatı zorlaştırmaktadır.
8. Türkiye’nin çevresinde yer alan ülkeler resmi üretici ve dağıtımıcılar yerine depolar aracılığıyla ürün satın almayı tercih etmektedirler.
9. Az gelişmiş olan bazı ülkelerdeki grup denetimcilerinin yeterli eğitim seviyesinde olmaması, Türkiye’de denetim süreci olumsuz etkilenmektedir.
10. Bürokratik süreçler, belgelerin temini, teşvikler konularında belirsizlikler ve gecikmeler yaşanmaktadır.

11. Türkiye'deki referans fiyatlar yurt dışındaki satış fiyatlarını ve ihracat değerini düşürmektedir.
12. Paralel ihracata neden olan ecza depoları firma onayı olmadan ihracat yapmakta ve ihracat fiyatını düşürmektedir.
13. Serbest bırakma analizlerinin yapılacağı uluslararası geçerliliği olan GLP sertifikasına sahip laboratuvarlar bulunmamaktadır, pre-klinik çalışmalarla ilgili mevzuat oluşturulmamıştır.
14. Nitelikli personel eksikliği yaşanmaktadır.
15. Sağlık Bakanlığı ruhsat ücretleri ve noter ücretleri yüksektir. Hammadde alımlarında uygulanan KDV ve GV'lerinde yüksek oranlar uygulanmaktadır.
16. Hammaddede dışa bağımlılık, ülkemizde hammaddelerin üretilmemesi, üretildiği takdirde maliyetli olması ve ölçek yetersizliği sorunlara yol açmaktadır.

## 1. Bölgesel ve küresel düzeyde meydana gelen ekonomik ve politik gelişmeler ve sektörümüz üzerindeki etkileri nelerdir?

### 1.1 Toplantı bilgileri

Bölgesel ve küresel gelişmeler ve sektör üzerindeki etkileri aşağıdaki konu başlıkları altında toplanmıştır:

#### 1. Türkiye'deki fiyatların ihracat yapılan ülkelerde referans fiyat olarak alınmıyor olması ihracatı zorlaştırmaktadır.

- Türkiye'de referans fiyatın düşük Euro kuru ile çarpılması sonucunda ihracat fiyatı ile yerel fiyat arasındaki makas daralmaktadır.
- Türkiye'deki fiyatların ihracat yapılan ülkelerde referans fiyat olarak alınmıyor olması ihracatı zorlaştırmaktadır.
- Çevre ülkeler referans ülke fiyatlandırma sistemini kullanmaya başlamışlardır ve Türkiye'deki fiyatlar referans olarak alınmaktadır.
- Türkiye'deki fiyatlandırma sistemi ürünlerimizin ihracatı doğrultusunda sıkıntı yaratmaktadır ve paralel ticarete sebep olmaktadır.
- Döviz kurundaki değişiklikler ve fiyatlandırma sürecindeki sorunlar nedeniyle ihracatta karlılık azalmaktadır.
- Türkiye'de uygulanan fiyatların düşük olması ve ihracat yapılan ülkelerde bu düşük fiyatların referans olarak alınması karlılığı azaltmaktadır.
- İlaç fiyatları tüm dünyada referans fiyat sistemine geçilmesi nedeniyle düşmektedir.

#### 2. Döviz kurlarındaki değişikliklerden dolayı üretici firmalar yılda 2-3 kez hammadde ve ambalaj konusunda fiyat artışıyla karşılaşmakta, maliyetler artmaktadır.

- Hammadde girdi fiyatı artmasına rağmen, ihracat fiyatları rekabetten dolayı artırılamamakta ve kar payının düşmesine yol açmaktadır.
- Hammadde fiyatlarındaki artış (Green Chemistry) rekabet gücümüzü zorlamaktadır. Buna ek olarak hammadde üreticilerinin sayısı azalmaktadır.
- Döviz kurlarındaki değişikliklerden dolayı üretici firmalar yılda 2-3 kez hammadde ve ambalaj konusunda fiyat artışıyla karşılaşmakta, maliyetler artmaktadır.
- API fiyatlarındaki artış sektörü olumsuz etkilemektedir.
- Kimya endüstrisi yeterince gelişmiş olmadığı için hammadde ithalatı yapmak zorunda kalmaktadır. Diğer ülkelerden ithal ettiğimiz hammadde fiyatları yabancı para birimlerinin değerinin yükselmesiyle birlikte artmaktadır.

- Türkiye’de döviz kuru istikrarsızlığı nedeniyle hammadde, yardımcı madde vs. tedarikinde fiyatlar ve maliyetler artmaktadır.
- Çin’de yürürlüğe giren yeni çevre kanunu hammadde fiyatlarının artmasına yol açmıştır.

### **3. Yurtdışı ruhsatlandırma ve ihale ülke sınıflandırılmasında Türkiye sorun yaşamaktadır.**

- Referans ülke uygulamasında PIC/S tanınmamaktadır.
- Belgelerin uluslararası kabul edilebilirliği ile ilgili sorunlar yaşanmaktadır ve PIC/S’nin potansiyel etkileri kapsamında ikili anlaşmalar dengeli olarak gerçekleştirilmemektedir.
- PIC/S üyeliğimizin tanınması sonrasında ülkeler ile ilişkilerin geliştirilmesi ve ruhsat süreçlerinin kısaltılması için üyelik ve iyi ilişkiler oluşturulması için gerekli alt yapı oluşturulmamıştır.
- Birçok ülkede Türkiye düşük kategorilerde yer almaktadır.
- İç politik dengesizlikler yaşayan Mısır, Irak, Yemen gibi ülkelerde ruhsatlandırma ve GMP denetimi süreçlerinde sorunlar yaşanmakta, bu tarz sorunlar süreci yavaşlatmakta ve ihracatı engellemektedir.
- Yurtdışı ruhsatlandırma ve ihale ülke sınıflandırılmasında Türkiye sorun yaşamaktadır.
- Türkiye GMP’si AB ülkelerinde kabul edilmemektedir, ürün serbest bırakma için Avrupa’daki bir laboratuvarında ürünlerin test edilme zorunluğu istenmektedir.
- Çevre ülkelerde Türkiye’den alınan ruhsat referans olarak kabul edilmemektedir.
- PIC/S üyeliğinin küresel akreditasyonu için Bakanlık aktiviteleri yetersiz kalmaktadır.
- Türkiye’de üretilen ilaçlar bazı ülkelere ruhsat alamamaktadır. Örneğin; Suriye, Filistin, Mısır, Ermenistan, Irak (2. grup: EU-GPP, Lübnan)

### **4. İhracat yapılan ülkelerdeki siyasi istikrarsızlıklar, ekonomik problemler ve korumacılık eğilimi ihracatı olumsuz etkilemektedir.**

- Yerelleşme politikaları ihracatı olumsuz etkilemektedir.
- İhracat pazarımızda yerel rakiplerin artmakta, korumacılığın artmakta, yerel fiyatın ihracat fiyatı haline gelmesi satışları olumsuz etkilemektedir.
- Komşu ülkelerdeki siyasi istikrarsızlık ve ekonomik problemler ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.
- Tüm dünyada uygulanan yerelleşme yaklaşımı nedeniyle sektörümüzdeki ihracat rekabetçiliği olumsuz etkilenmektedir.
- Bazı ülkeler siyasi ve korumacı gerekçelerle ülkemize teknik, ticari engeller oluşturmaktadır.

- İhracat aşamasında ilgili ülkelerdeki (Sudan, Özbekistan, Irak vs.) politik problemlerden dolayı para transfer süreçlerinde sıkıntılar yaşanmaktadır.

**5. Biyo-teknoloji, know-how ve teknoloji transferi gerçek anlamda ülkemize çekilememektedir.**

- Biyo-teknoloji alanında küresel gelişmenin gerisinde kalınmakta ve Türkiye bu alanda yatırımları yeterince desteklememektedir.
- Dünyada biyo-teknoloji sektörü hızla büyümekte ve bu alanda yetişmiş insan gücü ülkemizde bulunmamaktadır.

**6. Dış temsilciliklerde bulunan ticaret müşaviri, ataşeler ve Sivil Toplum Kuruluşlarından yeterli destek alınamamaktadır.**

**7. Avrupa’da seri serbest bırakma zorunluluğu, PIC/S ile bu yaptırımın ortadan kaldırılması, Türkiye’den bir laboratuvarın bu konuda akredite olmaması ihracatı zorlaştırmaktadır.**

**8. Türkiye’nin çevresinde yer alan ülkeler resmi üretici ve distribütör yerine depolar aracılığıyla ürün satın almayı tercih etmektedirler.**

**9. Az gelişmiş olan bazı ülkelerdeki grup denetimcilerinin yeterli eğitim seviyesinde olmaması, Türkiye’de denetim süreci olumsuz etkilenmektedir.**

**10. Diğer konularda yaşanan sıkıntılar**

- Ortadoğu ve küresel düzeyde devlet desteği yetersiz kalmaktadır, sorunların çözümü için arabuluculuk sistemi bulunmamaktadır.
- Ülkemizin dünyadaki liderlik rolünün yetersiz kalması potansiyel pazarların kaçmasına sebep olmaktadır.

**1.2 Genel Tespitler**

Bölgesel ve küresel gelişmeler ve sektör üzerindeki etkileri dikkate alındığında aşağıdaki konu başlıkları öne çıkmaktadır:

1. Türkiye’deki fiyatların ihracat yapılan ülkelere referans fiyat olarak alınıyor olması ihracatı zorlaştırmaktadır.



2. Döviz kurlarındaki değişikliklerden dolayı üretici firmalar yılda 2-3 kez hammadde ve ambalaj konusunda fiyat artışıyla karşılaşmakta, maliyetler artmaktadır.
3. Yurtdışı ruhsatlandırma ve ihale ülke sınıflandırılmasında Türkiye sorun yaşamaktadır.
4. İhracat yapılan ülkelerdeki siyasi istikrarsızlıklar, ekonomik problemler ve korumacılık eğilimi ihracatı olumsuz etkilemektedir.
5. Biyo-teknoloji, know-how ve teknoloji transferi gerçek anlamda ülkemize çekilememektedir.
6. Dış temsilciliklerde bulunan ticaret müşaviri, ataşeler ve Sivil Toplum Kuruluşlarından yeterli destek alınamamaktadır.
7. Avrupa'da seri serbest bırakma zorunluluğu, PIC/S ile bu yaptırımın ortadan kaldırılması, Türkiye'den bir laboratuvarın bu konuda akredite olmaması ihracatı zorlaştırmaktadır.
8. Türkiye'nin çevresinde yer alan ülkeler resmi üretici ve dağıtımıcılar yerine depolar aracılığıyla ürün satın almayı tercih etmektedirler.
9. Az gelişmiş olan bazı ülkelerdeki grup denetimcilerinin yeterli eğitim seviyesinde olmaması, Türkiye'de denetim süreci olumsuz etkilenmektedir.

## 2. Uluslararası ticareti etkileyen, yurtiçinde karşılaşılan sorunlar nelerdir?

### 2.1 Toplantı bilgileri

Uluslararası ticareti etkileyen, yurtiçinde karşılaşılan sorunlar aşağıdaki konu başlıkları altında toplanmıştır:

#### 1. Bürokratik süreçler, belgelerin temini, teşvikler konularında belirsizlikler ve gecikmeler yaşanmaktadır.

- Ekonomik, siyasi, OTC yönetmeliklerinde, fiyat politikasında, geri ödeme politikalarında, bürokratik işlemlerde belirsizlikler yaşanmaktadır.
- Bürokratik süreçler uzun sürmekte ve çeşitli zorluklar yaşanmaktadır. İhracat ruhsatları askıya alınmakta, evrak tasdikleri ile süreçlerin uzun sürmektedir.
- Serbest satış sertifikası alınırken çeşitli sorunlar yaşanmaktadır.
- İhracat amaçlı ruhsatların alınması uzun süre almaktadır.
- Yurt dışı ruhsatlandırma masrafları ile ilgili ihracata girişte teşvik ve desteklerden faydalanılamamaktadır.
- İhracat teşvikleri erişilebilir değildir ve kabul edilebilir sürede tamamlanamamaktadır.
- İhracat teşvik uygulamalarında belirsizlikler bulunmaktadır.
- Mevzuatlar arasındaki uyumsuzluklar bulunmaktadır.
- Turquality programı ilaç sektörüne uymamaktadır.
- Turquality kapsamında olmayan firmalara yeterli devlet teşviki verilmemektedir. Ruhsatlandırma sürecindeki masraflar teşvik kapsamına dahil edilmemektedir.
- Turquality programında yer almayan firmalara uygun teşvik mekanizmaları bulunmamaktadır.
- Pazara erişim sürecindeki uygulamalarla ilgili (GMP, ruhsat vs.) destek ve teşvikler bulunmamaktadır.
- Ülkelerde ürünlerin ruhsatlandırma süreçleri için T.C. Ekonomi Bakanlığı destek vermemektedir.

#### 2. Türkiye'deki referans fiyatlar yurt dışındaki satış fiyatlarını ve ihracat değerini düşürmektedir.

- Referans fiyatın düşük Euro kuru ile çarpılması ihracat fiyatlarının düşük kalmasına yol açmaktadır.
- Türkiye'deki fiyatlandırma sistemi sebebiyle fiyatların düşük olması ihraç edilen fiyatı olumsuz etkilemektedir.

- Döviz kurlarındaki değişkenlik ihracatı olumsuz etkilemekte, yurt dışındaki firmalar yurt içindeki fiyatları dikkate almaktadır.
- İhracat yaptığımız ülkeler yurt içinde uygulanan fiyatları dikkate almaktadır.

### **3. Paralel ihracata neden olan ecza depoları firma onayı olmadan ihracat yapmakta ve ihracat fiyatını düşürmektedir.**

- Depolar aracılığıyla yapılan ihracat üretici firmaları ve dağıtımçıları olumsuz etkilemektedir.
- Paralel ihracatın engellenmesi için bir sistem bulunmamaktadır.
- Paralel ihracat engellenmemektedir.
- Paralel ticaret sıkıntısı yaşanmaktadır ve verilen teşvikler takip edilmemektedir.
- Depolar üretici firmaların bilgisi dışında ihracat yapabilmektedir.
- Depolar aracılığıyla yapılan paralel ticaret engellenmemektedir.

### **4. Serbest bırakma analizlerinin yapılacağı uluslararası geçerliliği olan GLP sertifikasına sahip laboratuvarlar bulunmamaktadır, pre-klinik çalışmalarla ilgili mevzuat oluşturulmamıştır.**

- Türkiye’de uluslararası geçerliliği olan GLP sertifikasına sahip laboratuvar, pre-klinik araştırma laboratuvarı bulunmamaktadır. Uluslararası geçerliliğe sahip sertifikalı hayvan üretim yeri sayısı bir olup bu sayı artırılmalıdır. Boęaziçi Üniversitesi Vivarium uluslararası akreditasyonunu geçen yıl almıştır.
- Üniversite-sanayi işbirliği geliştirilememektedir.
- Türkiye’deki pre-klinik laboratuvarları yurt dışında kabul görmemektedir.
- Ülkemizde GLP sertifikasına sahip pre-klinik araştırma merkezi olmadığından GLP denetimi yapılmamaktadır.
- Uluslararası akreditasyona sahip laboratuvar eksiktir, ihracat yapılacak ülkenin gösterdiği laboratuvarlarda test yapılma zorunluluğu bulunmaktadır.
- Akredite laboratuvar analizleri yetersiz kalmaktadır.

### **5. Nitelikli personel eksikliği yaşanmaktadır.**

- Türkiye’de 210 günlük ruhsat sürecinin optimize edilebilmesi için ihracata dayalı biyo-teknoloji ruhsat dosyası hazırlayabilecek nitelikli personel bulunmamaktadır.
- Ar-ge ve biyo-teknoloji alanında uzman eleman eksiktir.
- 5. ve 6. Bölge teşviklerinin verildiği illerde nitelikli personele erişilememektedir.

**6. Sağlık Bakanlığı ruhsat ücretleri ve noter ücretleri yüksektir. Hammadde alımlarında uygulanan KDV ve GV'lerinde yüksek oranlar uygulanmaktadır.**

- Damga vergisi ve noter ücretleri yüksektir. Örneğin; klinik çalışma maliyetleri, ruhsatlandırma ücretleri vs.
- Noter, sertifika, elçilik onay ücretleri yüksektir.

**7. Hammaddede dışa bağımlılık, ülkemizde hammaddelerin üretilmemesi, üretildiği takdirde maliyetli olması ve ölçek yetersizliği sorunlara yol açmaktadır.**

**8. Diğer konularda yaşanan sıkıntılar**

- Serbest Ticaret Anlaşmalarında ilaç sektörüne öncelik verilmemektedir.
- Markalaşma sorunu yaşanmaktadır.

**2.2 Genel Tespitler**

Uluslararası ticareti etkileyen, yurtiçinde karşılaşılan sorunlar dikkate alındığında aşağıdaki konu başlıkları öne çıkmaktadır:

1. Bürokratik süreçler, belgelerin temini, teşvikler konularında belirsizlikler ve gecikmeler yaşanmaktadır.
2. Türkiye'deki referans fiyatlar yurt dışındaki satış fiyatlarını ve ihracat değerini düşürmektedir.
3. Paralel ihracata neden olan ecza depoları firma onayı olmadan ihracat yapmakta ve ihracat fiyatını düşürmektedir.
4. Serbest bırakma analizlerinin yapılacağı akredite laboratuvarlar bulunmamaktadır, pre-klinik çalışmalarla ilgili mevzuat oluşturulmamıştır.
5. Nitelikli personel eksikliği yaşanmaktadır.
6. Sağlık Bakanlığı ruhsat ücretleri ve noter ücretleri yüksektir. Hammadde alımlarında uygulanan KDV ve GV'lerinde yüksek oranlar uygulanmaktadır.
7. Hammaddede dışa bağımlılık, ülkemizde hammaddelerin üretilmemesi, üretildiği takdirde maliyetli olması ve ölçek yetersizliği sorunlara yol açmaktadır.

**3. Sektörümüzün ortak sorunlarını dikkate aldığımızda bu sorunlar gücümüz çerçevesinde hangi yeni çözüm önerileri ile aşılabilir ya da tamamen kaldırılabilir?**

**3.1 Toplantı bilgileri**

Uluslararası ticareti etkileyen yurtiçi ve yurtdışı sorunlara ilişkin çözüm önerileri aşağıdaki konu başlıkları altında toplanmıştır:

**1. Bürokratik süreçler, belgelerin temini, teşvikler konularında belirsizlikler ve gecikmelerle ilgili öneriler:**

- a. Marka teşvikleri için istenen belgeler azaltılabilir.
- b. İKMİB'in kullandığı veri tabanları Ekonomi Bakanlığı ile birleştirilebilir.
- c. İKMİB tüm ihracatçılara belgeler, süreçler ile ilgili eğitimler verebilir.
- d. Sağlık Bakanlığı içinde sağlık sektörünün temsil edilmesi sağlanabilir.
- e. Dış ekonomik işler konseyinde ilaçla ilgili bir alt başlık konulabilir.
- f. Sağlık Sanayi Müsteşarlığı kurulabilir.
- g. Sağlık Bakanlığı içinde sektöre özel irtibat noktası oluşturulabilir.
- h. İhracat teşvikleri artırılabilir, süreçlerin kısaltılması sağlanabilir, süreçler basitleştirilebilir.
- i. Destek ödemelerinin daha kısa sürede ödenmesi sağlanabilir.
- j. Belge tasdiklerinde yaşanan sıkıntılar giderilebilir.
- k. GMP, ruhsat teşvikleri geliştirilebilir.
- l. Nitelikli personel yetiştirilebilir ve sık sık görev değişikliği nedeniyle uzmanlaştığı alanlardan ayrılmaları engellenebilir.
- m. Bürokratik süreçler basit, anlaşılır ve net hale getirilebilir.

**2. Türkiye'deki fiyatların ihracat yapılan ülkelerde referans fiyat olarak alınmıyor olmasına yönelik öneriler:**

- a. Türkiye Sağlık Bakanlığı ilaç fiyatlarını sabit kur üzerinden değil güncel kur üzerinden Euro olarak belirleyebilir. İhracat yapılacak ülke fiyat sertifikasında Euro/USD para birimi kullanılabilir.
- b. Türkiye İlaç Kurumu tarafından hesaplanan fiyatlar ile geri ödeme kurumu tarafından hesaplanan fiyatlar ayrılabilir (PSF ve KF).
- c. SGK, GSS ve TİTCK tek çatı altında toplanabilir.
- d. Fiyat sertifikasında indirim öncesi fiyat verilebilir.
- e. Sektör firmaları, kurumlar fiyat konusunda bir araya gelerek ortak bir strateji belirleyebilir.

**3. Döviz kurlarındaki değişikliklerden dolayı üretici firmaların yılda 2-3 kez hammadde ve ambalaj konusunda fiyat artışıyla karşılaşmasına ilişkin öneriler:**

- a. FDK marifetiyle bu şekilde sorun yaşayan firmalara sıkıntıya girilen her ürün için yeniden fiyat ve zam alma imkanı tanınmaktadır. Bunun firmalar tarafında farkındalığının artırılması gerekmektedir.
- b. Dışarıya olan hammadde bağımlılığını azaltmak için hangi hammaddelerin ithal edildiğinin bir listesi oluşturulabilir daha sonra Türkiye’de ana üretici konumundaki firmalarla görüşülerek üretim kapasiteleri ve neler ürettiklerine dair bir envanter oluşturulabilir yurtdışından ithal edilen hammaddelerin burada ortak olarak üretimi sağlanabilir.
- c. İlaç sektörüne yönelik kümelenme çalışmaları yapılabilir, Hammadde üreticileri ve yan sanayilerin bir araya gelerek lojistik, üretim maliyetlerini düşürmeleri sağlanabilir.
- d. İlaç sektörüne yönelik hammadde, ambalaj malzemeleri ve yardımcı maddelerle ilgili teşvikler sağlanabilir (KDV desteği vs.).

**4. Ruhsatlandırma ve ihale ülke sınıflandırılmasında yaşanan sorunlara ilişkin öneriler:**

- a. Ekonomi Bakanlığı ruhsat başvuruları için teşvik mekanizmaları geliştirilebilir. Turquality’e giriş kolaylaştırılabilir.
- b. PIC/S ikili anlaşmalarda dengeli bir yol izlenmelidir. Ülkenin çıkarları dikkate alınmalıdır. Bu konuda ihracat yapan firmaların fikirleri alınmalı, sürece firmalar katılmalıdır.
- c. Otoritenin potansiyel ihracat pazarı olarak değerlendirilen ülkelerle ikili anlaşmalar/sözleşmeler gözden geçirilmelidir.
- d. Türkiye’deki laboratuvarların akredite olabilmesi için destek mekanizmaları geliştirilebilir, bu konuda eğitim programları geliştirilebilir, akreditasyon zorunlu tutulabilir.
- e. İlaç sektörüne özel tüm pazarlar Cumhurbaşkanı ve Başbakan ile ilgili bakanlıkların ve sektörün yer aldığı heyet ile birlikte potansiyel pazarların ziyaret edilmesi önemlidir.
- f. Firma satın almaları kamu kurumları tarafından dikkatle izlenmelidir, İlaç firmalarının satın almaları ile fon şirketlerinin satın almaları farklı sonuçlar doğurabilir, izlenmelidir.
- g. İhracatçılar Birliği’nde farklı ülkelerde sektörün karşılaştığı bürokratik engellere dair bilginin bir envantere toplanması sağlanabilir.

**5. İhracat yapılan ülkelerdeki siyasi istikrarsızlıkların, ekonomik problemlerin ve korumacılık eğiliminin artmasına ilişkin öneriler:**

- a. Yerel üretim yatırımları artırılabilir.

- b. Yabancı firmaların yerel üreticilerle ortak yatırım yapması şart koşulabilir.
- c. Yerel işbirliklerinde devletin katılımıyla konsorsiyum oluşturulabilir.
- d. Ülkeler yerelleşme sürecinde teknik engeller uygulamaktadır, Türkiye’de aynı yöntemlerle karşılık verebilir.

**6. Paralel ihracata neden olan ecza depolarının firma onayı olmadan ihracat yapmalarına ve ihracat fiyatını düşürmelerine yönelik öneriler:**

- a. İhracatı yapılan ürünün ruhsat sahibi tarafından izninin verilmesi zorunlu hale getirilebilir. Gümrükten ürün geçerken bu izin belgesinin sunulması istenebilir. İhraç edilecek ürünün yurtiçinde tedarik sorunu yaratmamasına dikkat edilmesi gerekmektedir.
- b. İhracatı yapılan ürüne ilişkin sadece yerli firmalardan izin alınabilir.
- c. ÜTS’nin çok sıkı bir şekilde uygulanması sağlanabilir.

**7. Serbest bırakma analizlerinin yapılacağı uluslararası geçerliliği olan GLP sertifikasına sahip laboratuvarların bulunmamasına, pre-klinik çalışmalarla ilgili mevzuat oluşturulmamasına yönelik öneriler:**

- a. İlk jenerik ürünlerin üretimine yönelik Ar-Ge çalışmaları artırılabilir.
- b. Kopyalanamayan ürünlerin üretimine öncelik verilebilir.
- c. Pre-klinik çalışma yapabilen kurumların yeterlilikleri ve sayıları artırılabilir.
- d. EMA klinik araştırmalar yönetmeliğinin çevirisi yapıp dağıtılabilir.

**8. Nitelikli personel eksikliğine ilişkin öneriler:**

- a. Firmaların üniversitelerden hizmet almaları, sanayi-üniversite ortak çalışmalarının geliştirilmesi, sanayi-üniversite işbirliğini geliştirecek eğitim programlarının oluşturulması sağlanabilir.
- b. Kümelenmelerin oluşturulması gereklidir, sektörün dernekler üzerinden yatırımlarını bu alanlara yönlendirilmesi sağlanabilir.
- c. Yurtdışındaki yetkin Türk bilim insanlarının ülkemizde kurulacak merkezlere/platformlara yönlendirilmeleri, ortaklık kurmaları, yakın ilişki içinde birlikte çalışılması planlanabilir.
- d. Büyük bütçeli üniversite, kamu, sanayi işbirliği ile pre-klinik ve klinik araştırmaların yapılabileceği Ar-Ge merkezleri kurulabilir. Bu merkezlerde biyo-teknolojik, konvansiyonel ürünlerin tamamı ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

- e. Yeni iş girişimlerinin yerelleşme/araştırma sürecine entegre edilmesi sağlanabilir, yeni iş girişimleri ve sanayinin bir araya gelmesi için ortamlar oluşturulabilir.
- f. TÜSEB ve/veya Sağlık Bakanlığı Üniversitesi biyo-teknoloji alanında dünyadaki bilim insanlarına ulaşarak Türkiye’de sertifikalı eğitimler düzenleyebilir. Bu eğitimlerde akademisyenlerin de bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi hedeflenmelidir.
- g. Firmalar doktora programlarını destekleyebilir (Pfizer bursları gibi).
- h. Sektörün ihtiyacı doğrultusunda ve yeni teknoloji geliştirecek şekilde lisansüstü eğitim programlarının düzenlenmesi, nitelikli Ar-Ge ve ruhsatlandırma personeli yetiştirilmesi sağlanabilir.
- i. Üniversitelerdeki Ar-Ge laboratuvarlarının Teknoparklarda bulunan firmaların yararlandığı teşviklerden yararlanmaları sağlanabilir.
- j. TİTCK’nın Europharmacope’ a uygun DMF/cep belgesi hazırlanması konusunda API ve etken madde üreticilerine eğitim vermesi sağlanabilir.
- k. Yeni teknolojilerle ilgili üretimde çalışan personelin yurtdışı eğitimleri ile yetkinliklerinin geliştirilmesi desteklenebilir.

**9. Biyo-teknoloji, know-how ve teknoloji transferinin ülkemize çekilememesine ilişkin öneriler:**

- a. Biyo-teknoloji alanında üniversite-sanayi işbirlikleri artırılabilir. Stajlar daha etkili hale getirilip ücretlendirme yapılabilir.
- b. Diğer ülkelerin kullandığı teşvik modelleri araştırılarak uygulanabilir; diğer ülkelerde kullanılan modellerden biri firmaların ülkeye know-how getirmelerinin zorunlu kılınması, kendi vatandaşlarının eğitilmesi durumunda teşvik verilmesi şeklindedir.
- c. Yayın odaklı çalışan üniversitelerle, ürün odaklı çalışan firmaların daha uyumlu çalışmasının alt yapısı oluşturulabilir. Öğrenciler çok bilgili olsa da bu bilgiyi sanayide nasıl uygulayabileceğini bilmemektedir. Üniversitelerin edinilen bilgiyi daha çok kullanmaya yönelik olarak öğrencileri teşvik etmesi gerekmektedir.
- d. Doktora tezlerinin sanayinin beklentilerini karşılayacak şekilde yapılması sağlanabilir.
- e. Firmalar doktora öğrencilerini özellikle biyo-teknoloji bölümünde okuması için bu alanda öncü ülkelere gönderebilir, bu yönde burs sağlayabilir, sonrasında istihdam edebilir. Endüstri kendisinde çalışan bir kişiyi haftada bir gün doktora programına gönderebilir, doktora için gerekli harcamayı burs olarak sağlayabilir, üniversiteye doktora süresince gerekli teçhizatı alabilir, bu yönde teşvikler geliştirilebilir.
- f. Yabancı biyo-teknoloji alanında uzmanlığı olan kişiler firmalarda istihdam edilebilir ve bu kişilerin firmanın çalışanlarını eğitmeleri sağlanabilir.



- g. Biyo-teknoloji alanında mevcut öğretim görevlilerinin de bilgi eksikliği olduğu için eğitim kadrolarının bilgi ve tecrübe yönünden eksikliklerini gidermeleri için mekanizmalar geliştirilebilir.
- h. Üniversiteler ile firmalar arasında hizmet içi eğitim anlaşmaları yapılabilir.
- i. Farmasötik biyo-teknoloji alanında yüksek lisans, doktora programları artırılabilir, bu bölümün farklı üniversitelerde açılması desteklenebilir.
- j. Özellikle Boston, ABD de biyo-teknoloji konusunda yetkin Türk öğretim görevlileri bulunmaktadır. Bu kişilerle iletişime geçilerek yanlarında yetiştirilmek üzere öğrenciler gönderilebilir. Bu projeye TÜSEB katkıda bulunabilir.
- k. Yurtdışında yeni iş girişimlerinin satın alınıp firmaların bünyelerine katılması yaygın bir uygulamadır. Firmalar kendi Ar-Ge bölümlerini kurmadan maliyeti düşürmektedir. Bu şekilde zaman alacak projelerde hızla yol almak mümkün olabilmektedir.

**10. Dış temsilciliklerde bulunan ticaret müşaviri, ataşeler ve sivil toplum kuruluşlarından yeterli destek alınamamasına ilişkin öneriler:**

- a. Ekonomi Bakanlığı'ndaki kadro eksiklikleri giderilebilir, var olan ticari ataşelerin ilaç sektörü ile ilgili bilgileri güncellenebilir.
- b. İlaç ticaret ajansları kurulabilir.
- c. Hedef ülkelerde özel sağlık ataşesi/leri atanabilir.
- d. Sağlık Sanayi Müsteşarlığı kurulabilir.
- e. Bakanlık içinde sektöre özel irtibat noktası oluşturulabilir.
- f. Yeni pazarlara girmeyi başarmış firmaların tecrübeleri irtibat noktası aracılığıyla diğer firmalarla paylaşılabilir.
- g. Otorite içinde sağlık sektörünün temsil edilmesi sağlanabilir.
- h. Dış ekonomik işler konseyinde ilaçla ilgili bir alt başlık konulabilir.
- i. Dış temsilcilerden ticari ataşelere bilgilerin sağlıklı ve düzenli olarak aktarılması ve buradan bilgilerin yurtiçinde dağılması sağlanabilir.
- j. İlaç sanayi kendi içinden atışe seçebilir ve önerebilir.
- k. Sağlık sektörü pazarlarına ilişkin bilgi eksikliğini gidermek için firmalar, Sağlık Bakanlığı ve Ticari Ataşelik arasındaki iletişim eksikliğini gidermek için bir sistem kurulabilir, bu sistemin içinde ve hatta Bakanlık içinde İKMİB de yer alabilir.
- l. Sivil toplum kuruluşları üzerinden yurt dışı pazar ve firmalarla temas kurulabilir.
- m. Her ülkede hizmet içi eğitim verilebilir. Gönderilmeden önce ticari ataşelerin ilaç sektörü hakkında sektör firmaları ya da yetkileri tarafından eğitim almaları sağlanabilir.
- n. İKMİB içinde ticaret istihbarat birimi kurulabilir.

### 3.2 Genel Tespitler

İlaç Sektörünün yurtiçi ve yurtdışı satışlarını etkileyen ortak sorunları dikkate alındığında aşağıdaki konu başlıklarında çözüm önerileri öne çıkmaktadır;

1. Bürokratik süreçler, belgelerin temini, teşvikler konularında belirsizlikler ve gecikmelerle ilgili öneriler,
2. Türkiye'deki fiyatların ihracat yapılan ülkelerde referans fiyat olarak alınıyor olmasına yönelik öneriler,
3. Döviz kurlarındaki değişikliklerden dolayı üretici firmaların yılda 2-3 kez hammadde ve ambalaj konusunda fiyat artışıyla karşılaşmasına ilişkin öneriler,
4. Ruhsatlandırma ve ihale ülke sınıflandırılmasında yaşanan sorunlara ilişkin öneriler,
5. İhracat yapılan ülkelerdeki siyasi istikrarsızlıkların, ekonomik problemlerin ve korumacılık eğiliminin artmasına ilişkin öneriler,
6. Paralel ihracata neden olan ecza depolarının firma onayı olmadan ihracat yapmalarına ve ihracat fiyatını düşürmelerine yönelik öneriler,
7. Serbest bırakma analizlerinin yapılacağı uluslararası geçerliliği olan GLP sertifikasına sahip laboratuvarların bulunmamasına, pre-klinik çalışmalarla ilgili mevzuat oluşturulmamasına yönelik öneriler,
8. Nitelikli personel eksikliğine ilişkin öneriler,
9. Biyo-teknoloji, know-how ve teknoloji transferinin ülkemize çekilememesine ilişkin öneriler,
10. Dış temsilciliklerde bulunan ticaret müşaviri, ataşeler ve sivil toplum kuruluşlarından yeterli destek alınamamasına ilişkin öneriler.

#### 4. Sonuç

Çalıştay bulguları, sektöre yönelik olarak uzun süredir mevcut olan problemleri vurgulamasının yanında özellikle son dönemde ortaya çıkan ve daha acil önlemler gerektiren problemlerin de altını çizmektedir. Sektörün uzun süredir yaşadığı/bildiği problemler belki daha orta ve uzun vadede yapısal değişiklikler ve iyileştirmeler gerektirmekle birlikte, son dönemde ortaya çıkan, özellikle yakın coğrafyamızdaki pazarlarda yaşanan kayıplar ise öncelikli ve zaman kaybetmeden ele alınması gereken bir husustur.

Bürokratik süreçler, belgelerin temini, teşvikler konularında belirsizlikler ve gecikmelerle ilgili pek çok sorun dile getirilmiştir. İstenen belgelerin azaltılması, destek ödemelerinin daha kısa sürede ödenmesi İKMİB tarafında tüm ihracatçılara belgeler, süreçler ile ilgili eğitimler verilmesi, Sağlık Bakanlığı içinde sağlık sektörünün temsil edilmesi, Dış Ekonomik İşler Konseyi'nde ilaçla ilgili bir alt başlık konulması, bürokratik süreçlerin basit, anlaşılır hale getirilmesi önerilmektedir.

Türkiye'deki fiyatların ihracat yapılan ülkelerde referans fiyat olarak alınıyor olması sektörü çok zorlamaktadır. Bu sorun Sağlık Bakanlığının ilaç fiyatlarını sabit kur üzerinden değil güncel kur üzerinden Euro olarak belirlemesi ile çözülebilir. ihracat yapılacak ülke fiyat sertifikasında Euro/USD para birimi kullanılabilir. TİTCK tarafından hesaplanan fiyatlar ile geri ödeme kurumu tarafından hesaplanan fiyatlar ayrılabilir (PSF ve KF). Buna ek olarak fiyat sertifikasında indirim öncesi fiyat verilebilir, sektör firmaları, kurumlar fiyat konusunda bir araya gelerek ortak bir strateji belirleyebilir.

Döviz kurlarındaki değişiklikler üretici firmaların yılda 2-3 kez hammadde ve ambalaj konusunda fiyat artışı yaşamasına neden olmaktadır. FDK marifetiyle bu şekilde sorun yaşayan firmalara sıkıntıya girilen her ürün için yeniden fiyat ve zam alma imkanı tanınmaktadır. Bunun firmalar tarafında farkındalığının artırılması gerekmektedir.

Dışarıya olan hammadde bağımlılığını azaltmak için hangi hammaddelerin ithal edildiğinin listesi oluşturmak, Türkiye'de ana üretici konumundaki firmalarla görüşülerek üretim kapasiteleri ve neler ürettiklerine dair bir envanter oluşturmak yurtdışından ithal edilen hammaddelerin burada ortak olarak üretimini sağlamak düşünülebilir.

Ruhsatlandırma ve ihale ülke sınıflandırılmasında pek çok sorun yaşanmaktadır. PIC/S ikili anlaşmalarda dengeli bir yol izlenmelidir. Ülkenin çıkarları dikkate alınmalıdır. Bu konuda ihracat yapan firmaların fikirleri alınmalı, sürece firmalar katılmalıdır. Ekonomi Bakanlığı ruhsat başvuruları için teşvik mekanizmaları geliştirilebilir. Turquality'e giriş kolaylaştırılabilir. Türkiye'deki laboratuvarların akredite olabilmesi için destek mekanizmaları geliştirilebilir, bu konuda eğitim programları geliştirilebilir, akreditasyon zorunlu tutulabilir. İhracat yapılan

ülkelerdeki siyasi istikrarsızlıkların, ekonomik problemlerin ve korumacılık eğiliminin artması ciddi bir sorun olarak görülmektedir. Ülkeler yerelleşme sürecinde teknik engeller uygulamaktadır, Türkiye’de aynı yöntemlerle karşılık verebilir. Yabancı firmaların yerel üreticilerle ortak yatırım yapması şart koşulabilir. yerel işbirliklerinde devletin katılımıyla konsorsiyum oluşturulabilir.

Paralel ihracata neden olan ecza depolarının firma onayı olmadan ihracat yapmaları ve ihracat fiyatını düşürmeleri sektör için problem oluşturmaktadır. BU sorun ihracatı yapılan ürünün ruhsat sahibi tarafından izninin verilmesinin zorunlu hale getirilmesi, gümrükten ürün geçerken bu izin belgesinin istenmesi ile çözülebilir.

Serbest bırakma analizlerinin yapılacağı uluslararası geçerliliği olan GLP sertifikasına sahip laboratuvarların bulunmamasına, pre-klinik çalışmalarla ilgili mevzuat oluşturulmaması önemli bir sorun olarak ifade edilmiştir. Bununla beraber faz 1 ve biyoeşdeğerlik çalışmalarının GCP sertifikasına sahip merkezlerde yürütüldüğü ve bu doğrultuda ilgili merkezlerin TİTCK tarafından periyodik olarak denetlendiği, merkezlerden elde edilen verilerin uluslararası geçerliliğe sahip olduğu, bu veriler ile Avrupa ülkeleri dahil çeşitli ülkelerde alınmış ruhsatlar olduğu da söylenmiştir. Faz 2,3 ve 4 çalışmalar ilaç ve biyolojik ürünlerin klinik araştırmaları hakkında yönetmelik’te belirtilen merkezlerde GCP koşullarına uygun olarak gerçekleştirildiği ve uluslararası standartlarda hizmet verildiği ve ülkemizde yürütülen çok sayıda uluslararası çok merkezli klinik araştırma bulunduğu vurgulanmaktadır. Pre-klinik çalışma yapabilen kurumların yeterliliklerinin ve sayılarının artırılması, EMA klinik araştırmalar yönetmeliğinin çevirisinin yapıp dağıtılması bu konudaki önerilerdir.

Nitelikli personel eksikliği gündemi oluşturan bir başka konudur. Firmaların üniversitelerden hizmet almaları, sanayi-üniversite ortak çalışmalarının geliştirilmesi, sanayi-üniversite işbirliğini geliştirecek eğitim programlarının oluşturulması bu konudaki köklü adımlardan biri olabilir. Yurtdışındaki yetkin Türk bilim insanlarının ülkemizde kurulacak merkezlere/platformlara yönlendirilmeleri, ortaklık kurmaları, yakın ilişki içinde birlikte çalışılması planlanabilir. Yeni iş girişimlerinin yerelleşme/araştırma sürecine entegre edilmesi sağlanabilir, yeni iş girişimleri ve sanayinin bir araya gelmesi için ortamlar oluşturulabilir. TÜSEB ve/veya Sağlık Bakanlığı Üniversitesi biyo-teknoloji alanında dünyadaki bilim insanlarına ulaşarak Türkiye’de sertifikalı eğitimler düzenleyebilir. Bu eğitimlerde akademisyenlerin de bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi hedeflenmelidir. Sektörün ihtiyacı doğrultusunda ve yeni teknoloji geliştirecek şekilde lisansüstü eğitim programlarının düzenlenmesi, nitelikli Ar-Ge ve ruhsatlandırma personeli yetiştirilmesi sağlanabilir.

Biyo-teknoloji, know-how ve teknoloji transferi ülkemize çekilememektedir. Bu konuda diğer ülkelerin kullandığı teşvik modelleri araştırılarak uygulanabilir; diğer ülkelerde kullanılan

modellerden biri firmaların ÷lkeye know-how getirmelerinin zorunlu kılınması, kendi vatandaşlarının eğitilmesi durumunda teşvik verilmesi şeklindedir. Yayın odaklı çalışan üniversitelerle, ürün odaklı çalışan firmaların daha uyumlu çalışmasının alt yapısı oluşturulabilir. Öğrenciler çok bilgili olsa daha bu bilgiyi sanayide nasıl uygulayabileceğini bilmemektedir. Üniversitelerin edinilen bilgiyi daha çok kullanmaya yönelik olarak öğrencileri teşvik etmesi gerekmektedir. Firmalar doktora öğrencilerini özellikle biyo-teknoloji bölümünde okuması için bu alanda öncü ÷lkelere gönderebilir, bu yönde burs sağlayabilir, sonrasında istihdam edebilir. Endüstri kendisinde çalışan bir kişiyi haftada bir gün doktora programına gönderebilir, doktora için gerekli harcamayı burs olarak sağlayabilir, üniversiteye doktora süresince gerekli teçhizatı alabilir, bu yönde teşvikler geliştirilebilir. Özellikle Boston, ABD'de biyo-teknoloji konusunda yetkin Türk öğretim görevlileri bulunmaktadır. Bu kişilerle iletişime geçilerek yanlarında yetiştirilmek üzere öğrenciler gönderilebilir. Bu projeye TÜSEB katkıda bulunabilir.

Yurtdışında yeni iş girişimlerinin satın alınıp firmaların bünyelerine katılması yaygın bir uygulamadır. Firmalar kendi Ar-Ge bölümlerini kurmadan maliyeti düşürmektedir. Bu şekilde zaman alacak projelerde hızla yol almak mümkün olabilmektedir.

Dış temsilciliklerde bulunan ticaret müşaviri, ataşeler ve sivil toplum kuruluşlarından yeterli destek alınmamaktadır. Ekonomi Bakanlığı'ndaki kadro eksiklikleri giderilebilir, var olan ticari ataşelerin ilaç sektörü ile ilgili bilgileri güncellenebilir. Yeni pazarlara girmeyi başarmış firmaların tecrübeleri irtibat noktası aracılığıyla diğer firmalarla paylaşılabilir. Sağlık sektörü pazarlarına ilişkin bilgi eksikliğini gidermek için firmalar, Sağlık Bakanlığı ve Ticari Ataşelik arasındaki iletişim eksikliğini gidermek için bir sistem kurulabilir, bu sistemin içinde ve hatta Bakanlık içinde İKMİB de yer alabilir.

Her ÷lkede hizmet içi eğitim verilebilir. Gönderilmeden önce ticari ataşelerin ilaç sektörü hakkında sektör firmaları ya da yetkileri tarafından eğitim almaları sağlanabilir.

## GELECEK ARAŞTIRMASI ÇALIŞTAYI YÖNETİCİSİ

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 Global (USA) tarafından geliştirilen Problem Çözme ve Karar Verme “ThinkingWorks™”, Yenilikçilik “FreeZone Innovation™”, Proje Yönetimi “ProjectWorks™” programları ile 17 yılı aşkın süredir eğitimler ve danışmanlık hizmetleri vermekte, kurumlara özel stratejilerin belirlenmesi, sorunların saptanması ve çözüm önerilerinin oluşturulmasına yönelik Gelecek Araştırması Çalıştayları yönetmenliği yapmaktadır.

