

# Sağlık Devrimi

Türkiye sağlık sektörü, 2003 yılında başlayan "Sağlıkta Dönüşüm" programı çerçevesinde Cumhuriyet tarihinin en büyük dönüşümünü geçirdi. Özel sağlık sektörü bu dönemde şekillenerek hastane zincirleri ortaya çıktı. Sağlık hizmetlerine erişim arttı, ilaç sektörünün karlılıkları düştü. Özel hastanelerin bundan sonraki büyümesi ise bölgede bir çekim merkezi olmalarına bağlı.

NİLGÜN BALCI ÇAYDAR

# Ö

zel sağlık sektörü Türkiye'nin en genç sektörlerinden biri. 2002 yılında Ak Parti Hükümeti ile birlikte hayata geçirilen Sağlıkta Dönüşüm Paketi ve Sosyal Güvenlik Paketi ile sağlık sektörü, Cumhuriyet tarihinin en büyük dönüşümünü geçirdi. Devlet ve kamu hastaneleri birleştirildi (hatırlayanlar için eskiden SSK hastaneleri ve memurlar için de devlet hastaneleri vardı), Bağ-Kur, Emekli Sandığı ve Sosyal Sigorta hastaneleri hepsi, Genel Sağlık Sigortası çatısı altında toplandı ve Sosyal Güvenlik Kurulu (SGK) oluşturuldu. En önemlisi, özel hastaneler SGK ile anlaşmalar yaparak herkese hizmet vermeye başladı. Sağlık sektöründe devrim niteliğindeki bu reformlar, özel sağlık sektörünü ve hastane zincirlerini yarattı. Türkiye inşaat ve enerji sektörleri dışında, sağlıkta da

kendi servetini yaratan isimler çıkardı. Bunların başında Mehmet Ali Aydınlar geliyor.

"Sağlık hizmetinde Genel Sağlık Sigortası, planlama gibi temel düzenlemeler zaman içinde fazla değişmedi. Ama bunların uygulanmasına ilişkin 'ikincil mevzuat' denilen düzenlemelerde sıklıkla değişiklikler oldu. Bunlar zaman zaman bizi tedirgin etti ama özel sektör ile kamunun birlikte yoğun çalıştığı bir dönemde yaşıyoruz" diyor Mehmet Ali Aydınlar. Özel sağlık sektörünü ilgilendiren regülasyonlarda çok sık yeni düzenlemeler yapılması, tüm özel sağlık sektörü yatırımcılarının dile getirdiği ortak bir sıkıntı. Ancak bir düzenleme var ki diğerlerini gölgede bırakıyor. 15 Şubat 2008'de yayımlanan bir tebliğle devlet özel hastanelere tıp merkezlerinin yeni ruhsat almasını bir dü-

FOTOĞRAFLAR: FORBES ARSIV

## Kesintisiz Regülasyon

Sağlık son 10 yılda tarihinin en büyük dönüşümünü geçirdi. Regülasyonlar da sık sık değişti.



Memorial Hastaneleri'nin yüzde 40 hissesi İngiliz Argus Capital ve Katar merkezli Quatar First Investment tarafından satın alındı.

Carlyle, Medical Park'ın yüzde 40 hissesini aldı.



"15 Şubat" tarihi özel sağlık sektörünün jargonuna "15 Şubat düzenlemesi" olarak geçen "Özel Hastaneler Yönetmeliği"nde yapılan bir değişiklikle, devlet yeni hastane ruhsatı vermeyi durdurdu.

Mart ayında Eczacıbaşı İlaç'ın yüzde 75 hissesi 460 milyon euro'ya Zentiva'ya satıldı.



Acil Eylem Planı çerçevesinde uygulamaya konan Sosyal Güvenlik Reformu yürürlüğe başlandı.



2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010

SGK

Mart ayında yürürlüğe giren 5502 Sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu ile sosyal güvenlik alanındaki üç kuruluşu (SSK-Bağ-Kur, Emekli Sandığı) birleştirilerek Sosyal Güvenlik Kurumu kuruldu.



Aralık 2007'de Abraaj Capital Acıbadem Sağlık Grubu'nun yüzde 50 hissesini satın aldı.



1 Ocak'ta Yeşil Kart'lilar genel sağlık şifortası kapsamına alındı.



2013 yılında 49,8 milyar liraya yükselen SGK'nın sağlık harcamaları 2009'da henüz 28,8 milyar liraydı





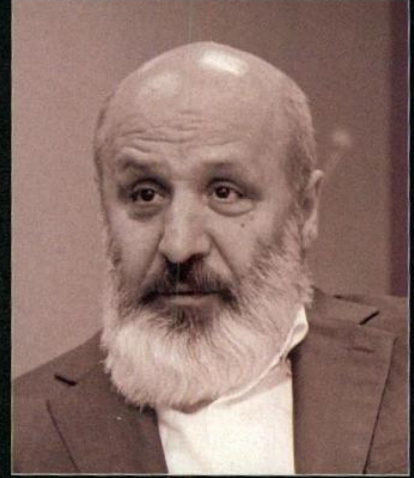
#### BATTI

Alman Hastanesi'nin kurucusu Azmi Ofluoğlu, Türkiye'nin en büyük özel sağlık yatırımcılarından biriydi. Ancak borçlarını ödeyemez hale geldi ve hastaneler tek tek kapandı.



#### ÇIKTI

Acıbadem'in kurucusu, Türkiye'nin sağlık sektöründen çıkardığı ilk ve tek dolar milyarder olarak son FORBES 100 listesinde 1,3 milyar dolarlık servetiyle yer alıyor.



#### SATTI

Türkiye'nin en büyük ilaç dağıtım şirketi Hedef Alliance'ın kurucusu Ethem Sancak, şirkette kalan son hisselerini de 2012'da Alliance Boots'a sattı.

zenleme ve planlamaya tabi kıldı. O günden beri de yeni ruhsat vermedi. Özel Hastaneler ve Sağlık Kuruluşları Derneği (OHSAD) Başkanı Dr. Reşat Bahat, "10 yıl önce sağlık sektöründe kontrolsüz ve sınırsız yatırım söz konusuydu. Kontrolsüz büyümenin sektörü zora sokacağını düşünüyorduk. Ancak 2008'de bir gecede sektöre tümüyle fren koyduracak, adına 'planlama' denilen bir durdurma geldi" diyor. Özel sağlık sektörünün tarihine "15 Şubat Kararname" olarak geçen bu tarihi düzenleme, bugün halen sektörü etkiliyor. Çünkü özel hastaneler ne yeni hastaneler

için ruhsat alabiliyor ne yeni branşlarda hizmet vermeye başlayabiliyor ne de yeni doktor kadroları edinebiliyorlar. 2008'den bu yana birçok yeni hastane açıldı ve büyük hastane zincirlerinin halen yeni hastane açma planları var. Örneğin Memorial... Genel Müdür Uğur Genç, "Ağustos 2017'de ayında Bahçeşehir'de 320 yataklı büyük bir hastane açmayı planlıyoruz" diyor. Tabii ki yeni açılan bu hastaneler, ruhsatı 2008 yılından önce alınmış hastaneler -hatta bir ruhsat piyasası bile oluştu. Bu durumdan özel sağlık sektöründeki tüm yatırımcılar şikayetçi. "Daha fazla yeni hastane açabilirdik" diyor Dünya Göz Hastanesi Yönetim Kurulu Başkanı Eray Kapıcıoğlu ve devam ediyor: "Bir yandan sağlık turizminde hedefler koyuyoruz. Ancak yeni ruhsat alamıyoruz. Yeni hastaneler açmak için gerekli süre ve yatırım miktarı artıyor."

OHSAD Başkanı Dr. Reşat Bahat'a göre sağlık, 2002-2008 yılları arasında inşaattan sonra en çok büyüyen ikinci sektördü. Bu tarihten sonra hastane yenilemeleri, konsolidasyonlar, daha önceden alınmış ruhsatlarla açılan hastaneler sayesinde ortalama yüzde 10'luk bir büyüme devam ediyor. Bahat 10 yıl önce özel hastane sayısının 800'ü bulaçığını düşündüklerini söylüyor.

2008'deki planlama sayesinde bu sayı 650 ile sınırlı kaldı. Ancak özel hastane yatak sayısında hedef olarak belirlenen 35 bin rakamına ulaşıldı. Sağlık hizmetlerinden özel sektörün aldığı pay da arttı ve hedeflenen yüzde 35'ler yerine yüzde 28'lerde kaldı. Acıbadem Sağlık Kurumu Yönetim Kurulu Başkanı Danışmanı ve OHSAD Genel Sekreteri Dr. Cevat Şengül, "özellikli sağlık hizmetleri" dediği kalp-



Malezyalı Yatırım Grubu Khazanah ve IHH Acıbadem Sağlık Grubu'nun yüzde 75 hissesi Aydınlar Ailesi ve Abraa'dan satın aldı. Şirket 1,6 milyon dolardan değerlendi.



Alliance Boots Hedef Alliance'da hisse oranını yüzde 100'e çıkardı.



Turkven, Medical Park'ın yüzde 51 hissesini satın aldı. Fiyatın 650 milyon dolar olduğu konuşuldu.

2011 2012 2013 2014 2015



Kamuyunda "Tam Gün Yasası" olarak bilinen 5947 sayılı Kanun yürürlüğe girdi.



Mustafa Nevzat Jenerik ilaç devi Amgen, Mustafa Nevzat'ın yüzde 95,6 hissesini 700 milyon dolara satın aldı.

SBK Holding, önce 85 yıllık Münir Şahin ilac'ı satın aldı. Birkaç ay sonra da portföyüne Biofarma'yı ekledi.



damar cerrahisi, organ nakli, yoğun bakım hizmetleri gibi alanlarda özel sağlık sektörünün payının yüzde 50'lere ulaştığını, diyaliz gibi bazı alanlarda özel sektör payının yüzde 80-90'larda olduğunu söylüyor. "Ama poliklinik sayısı ve rutin muayenelerde bu oran yüzde 23'lerde" diyor.

Kişi başı sağlık harcamaları bakımından 10 yıl önceki hedefler tutmuş değil; bin dolar seviyeleri düşünülürken bugün 600 dolar ancak görülebildi. Şengül, sağlık harcamalarının GSYİH içindeki payının yüzde 7'lere ulaşmış (şu anda 5,6 seviyesinde) orada kalacağını düşündüğünü söylüyor.

Özel sağlık yatırımcıları, GSYİH paralelinde bir büyümeden fazlasını beklemiyor. "Ancak yine de potansiyel ve yabancı yatırımcının ilgisi söz konusu" diyor Memorial Hastanesi Genel Müdürü Uğur Genç. 2010'de Memorial'a yatırım yapan Katarlı First Investment ve Argus Capital'in bu yatırımdan çıkış zamanı geldi. 2016'da Memorial yeni bir yatırımcıya kavuşabilir ya da belki halka açılabilir. "Yeni hastane açılması düzenlemeye tabi ve ortalama sağlık harcamalarında çok büyük bir artış beklemiyoruz ama özel sağlık sektörünün bulunduğu özel alanı büyüme potansiyeline sahip. Hem uzmanlık alanlarında hem de organ nakli gibi nitelikli sağlık hizmetlerinde payımız artıyor" diyor Genç. Bir de 2023 hedefi, 20 milyar dolar olan sağlık turizmi konusu var -ki özel sektörde kimse bu hedefe ulaşacağına pek ihtimal vermiyor. Ancak Şengül'ün verdiği 2020 için 5 milyar dolar sağlık turizmi geliri, özel sektör için çok önemli ve büyüme hedefleri içinde önemli yer tutuyor.

Özel hastaneler tarafından tablo sıkıntılara rağmen yeni satın almalar, yabancı girişi gibi hareketlerle ila-



Koçak Pharma CEO'su Hakan Koçak, onkoloji alanında hammadde, biyoşeker ilaçlar ve yeni teknolojiye yatırım yaparak şirketi son 10 yılda 15 kat büyüttü.



Onko Koçsel, bu yıl Tuğçe ve Tuğba Koç yönetiminde Gebze'de 100 milyon euro yatırımla bir ilaç üretim tesisi kurdu. Şirket ağırlıklı olarak kanser ilaç üretimine odaklanıyor.



Hedef Allianz'daki hisselerini satarak ilaç dağıtım işinden çıkan Abdülrezzak Sancak ve Ailesi, 2010 yılında kurdukları Pharmactive ilaç için 200 milyon dolar yatırım yaptı.

ca göre nispeten aydınlık. Zira ilaç sektörü için aynı şeyi söylemek pek mümkün değil. Sağlık sektöründe son 10 yıllık büyüme ve sağlık harcamalarındaki artışın yükünü ilaç sektörü çekti denebilir. "Reformlar sonucunda, ilaç ve sağlık hizmetlerine erişimi arttı," diyor İlaç Endüstrisi İşverenleri Derneği Başkanı Turgut Tokgöz, "Ama zaman içinde nitelik ve niceliğin iyileştirilmesinin getirdiği maliyeti karşılamak amacıyla uygulamaya konulan fiyat ve geri ödeme politikaları, endüstrimizin gelişimini sektöre uğratacak bir niteliğe büründü."

İlaç endüstrisinin en büyük alıcısı yüzde 95 gibi oranla devlet. Sektörün tüm temsilcileri en büyük müşterilerinden şikayet ederken çok ölçülü bir dil kullanmaya dikkat ediyor. Ancak hiç olmadıkları kadar dertliler. 2009 sonunda yaşanan küresel kriz ve daralma sonrasında kamu ilaç harcamalarında tasarruf sağlamak amacıyla "Global Bütçe Uygulaması"na geçti. Bu uygulamayla her yıl belirlenen ilaç harcaması, bütçesi çerçevesinde kalmadı. "Yıllar içinde de ilaç bütçesinin aşılması gerekçesiyle ek fiyat düşüşlerine başvuruldu. Oysa bütçe

aşımalarının nedeni iyileşen hizmet kapsamı ile kalitesine bağlı olarak miktar bazındaki genişlemeydi" diyor Tokgöz. Buna ek olarak, kurlardaki artışa rağmen mevzuatta belirlenen ve ilaç fiyatlarını saptayan euro seviyesi Nisan 2009'dan Mayıs 2015'e kadar güncellenmedi, ilaç harcamalarını kontrol etmek amacıyla 1,9595 lira düzeyinde tutuldu.

Bu nedenle sektör hukuki girişimlerde bulundu ve davalar sektör lehine sonuçlandı. Ancak geçen temmuz ayında yapılan kur düzenlemesi de sektörü memnun etmiş değil. Yürürlüğe giren yeni fiyat kararıyla, döviz



kurunun belirlenmesinde bir önceki yılın ortalama euro kurunun yüzde 70'inin baz alınması hükmü getirildi. Böylece bu yılın sonuna kadar 1 euro 2,07 lira olarak belirlendi. Türkiye'de ilaç fiyatları belirlenirken "referans ilaç uygulamasıyla" emsal olarak belirlenen beş ülkedeki ilaç fiyatları içinden önce en düşük olanı seçiliyor. Bu sayede Türkiye çevre ülkeler içinde en ucuz ilaç fiyatlarına sahip ülke. İlaç şirketleri için pek de iç açıcı bir tablo değil... İlaç şirketleri bu koşullarda yeni ilaçları Türkiye'ye getirmek, ar-ge'ye para ayırmak ve yeni yatırımlara devam etmenin mümkün olmadığını her fırsatta söylüyor.



Memorial Sağlık Grubu Genel Müdürü Uğur Genç, sağlık sektörüne yatırımcı ilgisinin devam ettiğini söylüyor.

Kutu bazında ilaç tüketimi artarken cirosu aynı oranda artmayan ilaç şirketlerinin karlılıklarında düşüş var. Satış kadrolarını yeniden yapılandırıp azaltarak, mal fazlası yani eczanelere verdikleri promosyonları düşürerek maliyetlerini azaltan şirketlerin içinde buldukları durumdan çıkış yollarının başında ihracat ve katma değerli ürünler geliyor.

Türkiye'nin en büyük ilaç şirketlerinden birinin İsmi vermek istemeyen bir yöneticisi "Büyümek için reçetesiz ilaç pazarına yönelmiş durumdayız. Son kullanıcıya yönelik ürünlere ağırlık veriyoruz" diyor.

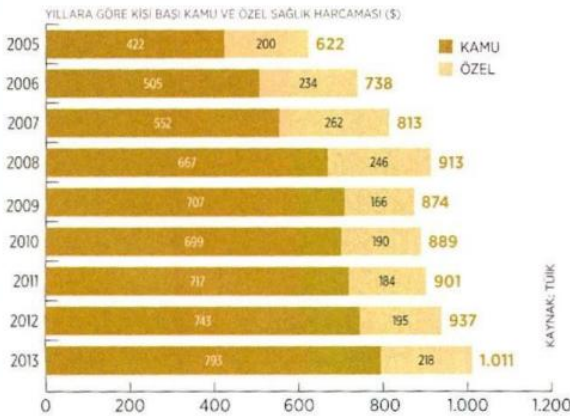
Bu durumun hayırlı bir sonucu olabilir. İlaç şirketleri "bu kadar düşük karlılıklarla ar-ge'ye para ayırmak zor" diye şikayet etse de bir yandan da buna mecburlar. Bu alanda çok önemli adımlar atan yenilikçi şirketlerin başında da Koçak Farma geliyor. Şirketin Genel Müdürü Hakan Koçak "Rekabet koşullarının teknoloji ve inovasyon bazında yeniden yapılacağını değerlendiriyorum. Önümüzdeki dönemde en önemli gelişme biyolojik/biyoteknolojik ilaçların tedavide konvansiyonel ilaçların yerini önemli ölçüde alacağı öngörülmüştür" diyor. Bu öngörüyle ar-ge yatırımlarına ağırlık veren şirket, biyobenzer insulin analogları, biyobenzer monoklonal antikorlar (MAB), bakteriyel ve viral aşı üretimi alanlarında çalışıyor. Ciro ve pazar payını 10 yıl öncesine göre 10 kat artıran Koçak Farma, ilaç sektöründe ar-ge'ye yatırım yaparak niş alanlarda büyümeye en iyi örneklerin başında geliyor. Darısı sektörün geri kalan şirketlerinin başına.



FORBES Türkiye'nin 2006 Haziran sayısı kapağı "Sağlığın Patronları" başlığını taşıyordu. O gün "Sağlıkta Dönüşüm Projesi" çerçevesinde yeni hamlelerini anlatan patronların hemen hepsi hedeflerini tutturmuş durumda.

## Sağlığa Daha Çok Harcıyoruz

Veriler, satınalma gücü paritesine göre hazırlanmış. Son 10 yılda Türkiye'de sağlık hizmetlerine harcanan para hem özel sektörde hem de kamu tarafında arttı.



## Hastaneler Çoğaldı

Son 10 yılda özel hastanelerin sayısı iki kattan fazla arttı.

