



Bölgesel Yönetim Merkezi Türkiye

Türkiye'nin ilaç ve sağlık sektörü için bölgesel bir yönetim merkezi olarak ortaya çıkmaya başlaması son 3-5 yılın hikâyesi. Globalleşmenin genel etkileri, Türk yöneticilerin ortaya koyduğu başarılı performanslar, ulusal firmaların uluslararası operasyonlarını genişletmeleri, ihracatın önem kazanması, çok uluslu firmaların gelişen pazarlara ve içinde bulunduğumuz coğrafyaya verdikleri önemin artması gibi pek çok faktör bu gelişmede rol oynuyor.

İlerleyen sayfalarda da örneklerini okuyacağınız gibi, pek çok olumlu ve ümit verici gelişme var. Bununla birlikte atılması gereken pek çok adım olduğu da âşikar. Şu ana kadar elde edilen kazanımların daha ziyade bireysel başarılarla veya dış faktörlere bağlı olduğu görülüyor. Oysa ki, ülkemizin gerçek anlamda bir bölgesel yönetim merkezi olabilmesi için daha stratejik yaklaşımlara, uzun soluklu planlamalara ve birtakım destekleyici mekanizmalara ihtiyaç var.

Mevcut tabloda belki de en önemli iki avantajımız ülkemizin coğrafi konumu ve yetmişmiş kalifiye yönetici kadrolar. Bu faktörler son dönemde hatırı sayılır sayıda firmada Türkiye'nin bölgesel liderliği diğer ülkelerin elinden almasına neden oldu. Bu sevindirici eğilimin sürdürülebilir olması için gerek firmalara gerekse de kamu otoritesine önemli görevler düşüyor.

Türkiye'nin bölgesel bir yönetim merkezi haline gelmesi, ne sektör derneklerinin ne de resmi kurumların uzun vadeli planlarında, spesifik olarak da 2023 vizyonlarında öncelikli bir hedef olarak yer almıyor. Belki de bu nedenle şu ana kadar dilek ve temennilerin ötesinde bu konuda bütüncül ve geniş perspektifli bir strateji oluşturulmuş değil. Böyle bir stratejik yaklaşımın ortaya çıkması için, ilgili tüm paydaşların rol alacağı ve katkı yapacağı bir sürece ihtiyaç var.

Ülkemizin bölgesel bir yönetim merkezi haline gelmesi, 2023 vizyon hedeflerinde yer alan ihracat, üretim, Ar-Ge gibi öncelikli konularla kıyaslandığında daha soyut, en azından maddi getirisinin ölçülmesi zor bir hedef olarak gözüküyor. Oysa yönetim merkezlerinin Türkiye'de olması, bahsi geçen üç konuda arzulanan hedeflere ulaşılması yolunda bir kaldıraç rolü oynayabilir.

Bölgesel yönetim merkezi olmanın, sadece Türk yöneticilerin bölge ülkelerinin yönetimine gelmesini değil, aynı zamanda yabancı yöneticilerin de ülkemize gelip benzer rolleri üstlenmesi anlamına geldiğini unutmamak gerek. Bu anlamda şirketlerin tepe yönetimleriyle birlikte en önemli görev insan kaynakları birimlerine düşüyor.

Gelinen noktada, hemen hiçbir firmanın sadece yerel pazarı düşünerek geleceği planlaması mümkün değil. Türkiye'nin ilaç ve sağlık sektöründe bölgesel bir yönetim ve hizmet merkezi olması gerçekçi bir hedef olarak gözüküyor. Bu hedefe ulaşabilmek için ise her konuda uluslararası normlarda "üretim" yapmak durumundayız. Umalım ki ilgili tüm taraflar, önümüzdeki dönemde konuya bu perspektifle yaklaşsın.



Yiannis Vlontzos

Kıtalararası Bölge Başkanı
MERCK SERONO

Geçtiğimiz yıl Merck Serono'nun Türkiye, Rusya, Kafkaslar, Orta Asya Cumhuriyetleri, Orta Doğu ve Afrika kıtasından oluşan Intercontinental (Kıtalararası) Bölgesi'nin başkanlığını, şimdi Global Ticari Başkan ve Yönetim Kurulu Üyesi olan Sayın Elçin Ergün'den devraldım. Bu yapılanmayla 69 ülkenin yönetimini, bölge merkezi olan Türkiye'den yürütüyorum. Daha önce Merck Yunanistan'da ülke genel müdürü olarak görev yapıyordum. Türk ve Yunan kültürü birbirine çok yakın, bu nedenle Türkiye'de yaşamaya başlamam ve adaptasyonum beni hiç zorlamadı.

Kıtalararası Bölge Başkanı olarak farklı coğrafyalardan, kültürlerden ve toplumlardan insanları çok daha yakından tanıma fırsatı buldum. Daha önce İstanbul'a pek çok kez gelmişim ama Türkiye'de yaşamaya başlayınca İstanbul'un aslında ne kadar küresel bir şehir olduğunu fark ettim.

Şirketimizin en geniş coğrafi alanlarından birisi olan Intercontinental Bölgesi, kapsadığı ülkeler itibarıyla stratejik bir konumda. Yüksek nüfusa, bol temel kaynaklara ve geniş pazarlara sahip bu ülkeler, dünyanın en hızlı büyüyen ekonomileri arasında yer alıyor. Söz konusu ülkelerde özellikle sağlık ve ilaç sektörü çok dinamik, hızlı bir dönüşüm ve büyüme gösteriyor.

Bu bölgede yer alan ülkeler pek çok açıdan Türkiye'ye benzeyen, gelişmekte olan pazarlar ve Türkiye onlar için rol model teşkil ediyor. Türkiye, dinamik kalan ekonomik yapısı; Avrupa, Afrika, Ortadoğu ve Asya'yı birleştiren coğrafi konumu, çevre ülkelere kıyasla sahip olduğu kaliteli iş gücü ve genç nüfusuyla büyük bir potansiyel taşıyor. Amacım, birbirinden bu kadar farklı pazarlardaki değişken politik, ekonomik ve zorlu pazar koşullarına hızla adapte olarak, yeniliklere ve değişime açık şekilde hedeflerimizi gerçekleştirmek.

Kıtalararası Bölge'de dünya üzerinde en yüksek diyabet prevalansı görülen ülkeler bulunuyor. Örneğin, Ortadoğu ve Kuzey Afrika'da her 10 yetişkinden 1'i diyabetli. Hastalar, ülkelere göre %40 ila %60'a varan oranlarda tedavi edilmiyorlar. Farkındalık çok düşük. Diyabet tedavisinde önde gelen ilaç şirketlerinden birisi olarak, bu alandaki sosyal sorumluluk çalışmalarımızı yoğunlaştırdık. Dubai'de yaptığımız diyabet tarama kampanyası ile Guinness Rekorlar Kitabı'na girdik. Türkiye'de diyabete dikkat çekmek için yapılan kıtalararası yürüyüşü destekledik. Afrika'da farklı fiyat uygulamaları yaparak düşük gelirli nüfustaki hastaların, kaliteli ve uygun diyabet tedavisine erişimini sağlıyoruz. Geçtiğimiz 2 yılda aralarında Nijerya, Gana, Kenya, Etiyopya, Angola gibi ülkelerin de bulunduğu 7 ülkede bölge ofisleri açtık ve hastaların ilaçlarımıza erişimini sağladık.

Bölgemizde Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ile ortak çalışarak, Afrika'da, sıtmadan sonra en sık görülen tropikal solucan hastalığı şistozomiazisi ortadan kaldırmayı hedefledik. Bu hastalığın 2020 yılına kadar ortadan kaldırılması sağlanacak.

Global şirketimizin üst düzey yönetimi, Türkiye'nin ilaç sektöründe küresel bir oyuncu olmak için gerekli insan kaynağına ve altyapıya sahip olduğuna inanıyor. İstanbul'un merkezi bir ulaşım ağına sahip olması, avantajlı coğrafi konumu, finans merkezi konumunda bulunması Merck Serono'nun burayı bölge merkezi olarak belirlemesinde önemli rol oynadı. Tabii tüm bu özellikleri doğru tanımlamak ve anlatmak; bölge merkezi seçilmesinin olumlu sonuçlarını sağlamak Sayın Ergün'ün başarısı ve kararlı duruşu ile gerçekleşmiştir. Şimdi ben ve ekibim aynı kararlılıkla çalışmalarımızı sürdürmeye devam ediyoruz. Merck Serono'nun Türkiye'ye yatırımları artarak devam edecektir.



Ümit Dereli

Genel Sekreter
AIFD

Ülkemizin 2023 hedeflerine ulaşmasında inovasyon ile değer yaratan ilaç endüstrisi öncü ve kilit rol oynama potansiyeline sahiptir. İlaç sektörünün sahip olduğu bu kilit potansiyel, uzun vadeli ve sürdürülebilir politikalarla desteklenerek hayata geçirildiği takdirde, yenilikçi ilaç sanayi, Türkiye'yi Cumhuriyetimizin 100. kuruluş yılı olan 2023 yılında Avrasya coğrafyasının parlayan yıldızı konumuna taşıyabilir.

Bu vizyon ışığında düşünüldüğünde Türkiye, bugün toplamda 300 milyar dolar civarında ilaç ithalatı yapan Avrupa, Rusya, Orta Doğu, Kuzey Afrika, Orta Asya ve Kafkaslar bölgelerinin tam ortasında, oldukça stratejik bir konumdadır. Öte yandan, Türkiye ekonomisi, bulunduğu bölgenin en güçlü ve dinamik ekonomisidir. Ülkemiz, yeni ilaç ve tedaviler için Ar-Ge ve yüksek katma değerli üretim yapabilecek, bölgesinin artan sağlık ihtiyaçlarını karşılayabilecek, hatta ilaç sektöründe bölgesel rolüyle yetinmeyip global bir oyuncu olabilecek potansiyele, bilgi birikimine ve altyapıya fazlasıyla sahiptir. Bu doğrultuda, Türkiye toplamda 8 milyar dolarlık ihracat potansiyeli ile komşu ülkelerin kilit hizmet ve ilaç tedarikçisi olabilir.

Bu vizyona ulaşmak adına, yoğun ve katma değeri yüksek ürünler üreten, global ölçekte önemli Ar-Ge yatırımları çeken, ileri teknoloji ve büyük ölçekli ihracat yapabilen, cari açık ve dış ticaret dengesine olumlu katkıda bulunan bir ilaç ekosistemini ülkemizde yaratmak elbette mümkündür. İlaç sektörü için öngörülebilir, şeffaf ve istikrarlı politikaların uygulandığı, yenilikçiliğin desteklendiği ve küresel rekabet gücü yüksek bir yatırım ortamı sağlandığı takdirde; hiç şüphesiz Türkiye sahip olduğu güçlü potansiyeli dinamiğe çevirerek bölgesinin üretim, Ar-Ge, yatırım, yönetim ve ihracat merkezi haline gelebilir. Doğru ve uzun soluklu politikalar uygulanırsa, ülkemiz sağlam ekonomik altyapısıyla, değerli bilim adamlarıyla, nitelikli ve vasıflı iş gücü ile, demografik özellikleriyle, önümüzdeki yıllarda küresel ilaç sektöründe kilit oyuncularından biri haline gelecektir.

Yeni tedavilerin keşfine yönelik ilaç Ar-Ge'si ve bu ilaçların üretimi, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde, öncelikli yatırım alanlarından biri olarak kabul edilmekte ve ilaç sektörü stratejik bir sektör olarak değerlendirilmektedir.

Hükümetimiz, belirlemiş olduğu "Vizyon 2023" hedefleri doğrultusunda, 2023 yılında Türkiye'nin küresel ilk 10 ekonomi arasına girmesini, 500 milyar dolar ihracat hacmine ulaşmasını, GSYİH içinde Ar-Ge payının %3'e çıkmasını hedeflemektedir. Ayrıca, Türkiye sanayi strateji belgesinde, ülkemizin "Orta ve yüksek teknolojik ürünlerde Avrasya'nın üretim üssü olması" ideali ortaya koyulmuştur. Türkiye'nin mevcut

makro-ekonomik göstergeleri, politik istikrarı ve giderek artan bölgesel etkinliği göz önüne alındığında, AİFD tarafından Ar-Ge yetkinliği odaklı bu hedeflerin ulaşılabilir olduğu düşünülmektedir.

Bu veriler ışığında yenilikçiliği teşvik eden yeni yapısal reformlar ve istikrarlı uygulamalar gerçekleştirildiği takdirde, ilaç sektörünün ülkemiz ve bölgemiz açısından lokomotif sektörlerin başında yer alması beklenmektedir.

AİFD olarak hazırladığımız ve ilgililere sunduğumuz "Türkiye İlaç Sektörü Vizyon 2023 Raporu"nda da detaylı bir şekilde belirttiğimiz üzere, sürdürülebilir bir kalkınma için göz ardı edilmemesi gereken en önemli noktalardan biri Türkiye'nin rekabet gücüdür. Türkiye, küresel ilaç yatırımlarını çekmek için yoğun bir rekabet içerisinde olduğu ve "pharmerging" ülkeler olarak adlandırılan Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin başta olmak üzere diğer ülkelerle zorlu bir yarış içindedir. Karşılaştırmalı istatistiklerle, Türkiye ilaç sektörü pazar değeri açısından dünyada 18. sırada olmasına rağmen, ihracat hacmi ve klinik araştırma sayısı açısından ancak 36. sırada yer almaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülke, ilaç sektöründeki Ar-Ge ve üretim yatırımlarından önemli paylar alırken, Türkiye bu rekabette geri kalmaktadır.

Ar-Ge'ye yatırım yapan, teknolojiyi geliştiren ve geliştirdiği teknolojiyi ürüne dönüştüren ülkeler rekabetçilik sıralamasında yukarı tırmanmaktadır. İlaç endüstrisinde katma değeri yaratan ve rekabetçilikte öne çıkmanın tartışmasız anahtarı kabul edilen yenilikçi ilaçlara dünya çapında yılda 135 milyar doları aşkın yatırım yapılırken, ülkemiz küresel yatırımlardan oldukça düşük bir pay almaktadır. Bu duruma ek olarak, yeni molekül keşfi (temel araştırma) Türkiye'de henüz yapılmamaktadır. Katma değeri görece düşük ürünler Türkiye'de üretilirken, katma değeri yüksek ürünler ithal edilmektedir. Yenilikçi ilaçların üretiminin artırılması neticesinde Türkiye'de üretilen ilaçların ekonomiye olan katma değeri de artacaktır.

Türkiye'nin ilaç sektörü yatırımlarını çekmek için rekabet ettiği diğer ülkeler, 1990'lı yıllardan başlayarak ilaç sektörünü öncelikli sektör olarak konumlandırmış ve hükümet öncülüğünde geliştirilen stratejik eylem planları çerçevesinde önemli yatırımları ülkelere çekerek net ihracatçı konumuna gelmişlerdir. Türkiye bu yatırımları çekmek için harekete geçtiği takdirde küresel ilaç endüstrisinde rekabetçi bir oyuncu olma iddiasını ortaya koyacaktır.

- "Türkiye İlaç Sektörü Vizyon 2023 Raporu"nda, ihracat odaklı bir eylem planına temel teşkil eden hedefler üç başlıkta özetlenmektedir:
- Temel ve Klinik Araştırma Yetkinliği ile Hizmet İhracatı: Türkiye'nin Ar-Ge yetkinliğini geliştirmek ve yerli ve uluslararası yatırımları artırarak Ar-Ge'de Türkiye'nin öncü sektörü haline getirmek.
- Üretim Yetkinliği ile Ürün İhracatı: Türkiye'de katma değeri yüksek, yüksek teknolojlili belli ürün gruplarının üretim kapasitesini artırarak bölgesel - küresel güç ve net ihracatçı olmak.
- Yönetim Merkezi Olma ve Hizmet İhracatı: İlaç sektöründe bölgesel bir yönetim ve hizmet merkezi olmak.

Bu temel hedefler ışığında geliştirilen önerilerin dayandığı iki ana başlık aşağıda sunulmaktadır:

Türkiye'nin sağlık bilimleri alanında yenilikçiliği destekleyen uzun vadeli bir politika belirlemesi ve uygulaması; bu politikanın Ar-Ge ve katma değerli üretim yetkinliğini ilaç sektörünün merkezine koyması önerilmektedir. Yenilikçiliği destekleyen altyapı ve destek mekanizmaları oluşturulmalı, fikri mülkiyet haklarının mevzuatta ve pratikte uluslararası düzeyde korunması önceliklendirilmelidir.

Hukuki ve idari düzenlemelerin, kamu sağlığı, kamu otoritesi ve ilaç sektörü arasında dengeyi gözetecek şekilde düzenlenmesi ve uygulanması:

1) Sürdürülebilir bir ilaç sektörü için güncel ve gerçekçi bütçe: Sağlıkta dönüşüm programı ile hastaların tedavi hizmetlerine ve dolayısıyla ilaca erişimi güçlenirken, sağlık güvencesi altındaki nüfus oranı da hızla artmıştır. Gerçekleşen hacimsel artışa rağmen, 2009 yılından bu yana kamu ilaç harcamalarına ayrılan pay azalmış ve milli gelire oranı %1,11 seviyesine düşmüştür. Bu rakam OECD ortalaması olan %1,50'nin oldukça altındadır. Kamu ilaç bütçesinin, ülkemizin artan sağlık ihtiyaçları ve sağlık hizmetlerine erişime paralel olarak yaşanan hacimsel büyümeyi göz önüne alacak şekilde tasarlanması önemlidir.

2) Yenilikçi ilaçların hastalara gecikmeden sunulabilmesi için pazara erişim koşullarının iyileştirilmesi: Pazara erişim süreçlerinde (GMP, ruhsatlandırma, fiyatlandırma, geri ödeme) yaşanan gecikmelerin önlenmesi, mevzuatta belirlenen süreler dahilinde hareket edilmesi, kabul edilebilir ve sürdürülebilir bir bütçe çerçevesinde ilaç pazarının oluşturulması, yatırımları çekmek ve yenilikçi ilaçların diğer gelişmiş ülkelerle eş zamanlı Türkiye'de hastalara sunulması açısından önemlidir.

Önerilen eylemler, mevzuat ve altyapı reformları tüm sektör paydaşlarının ortak iradesi, diyalogu ve iş birliği ile gerçekleştirildiğinde, Türkiye'nin 2023 yılında bu rapor ile ortaya koyulan temel hedeflerle ve aşağıdaki sonuçlara ulaşması beklenmektedir:

- Katma değeri daha yüksek, yenilikçi ve ileri teknoloji ürünlerin Türkiye'de üretilmesi ile 23,3 milyar dolarlık yerel ilaç üretimi
- Türkiye'nin yaklaşık 1,3 milyar dolar dış ticaret fazlası ile ilaç sektöründe net ihracatçı konuma gelmesi
- 7,3 milyar doları ürün, 782 milyon dolar klinik araştırma hizmeti olmak üzere ilaç sektöründe toplam 8,1 milyar dolar ihracat
- 1,1 milyar dolar tutarında 3.600 adet klinik araştırma yatırımı (mevcut durumda 40 milyon dolar yatırım ve 240 adet klinik araştırma) olmak üzere toplam 1,7 milyar dolar Ar-Ge yatırımı
- Türkiye'nin bölgesel bir yönetim merkezi olması ve yönetim hizmetleri ihraç etmesi



Turgut Tokgöz

Genel Sekreter
İEİS

Ülkemiz, dört saatlik uçuş mesafesi ile 60 ülke, 2 milyar insan ve 23 trilyon dolarlık bir pazara kolayca ulaşılacak bir konumda yer almaktadır. Aynı zamanda hassas dengelerin olduğu, dünyanın en önemli ticaret ve enerji hatlarının kesiştiği stratejik bir noktadadır.

Türkiye ilaç endüstrisi, uzun yıllara dayanan uluslararası kalite standartlarında üretim deneyimine ve yüksek üretim kapasitesine sahip, güçlü alt yapısı, nitelikli insan gücü ve yüksek teknolojisi ile gelişmiş ülkelerle rekabet edebilecek potansiyelde bir endüstridir. Endüstrinin ürünleri 170 ülkeye ihraç edilmektedir.

Endüstrimizin gücü ve potansiyeli, Türkiye'nin coğrafi konumu, ekonomik ve siyasi istikrar ve güven ortamıyla birleşince ülkemiz, son yıllarda birçok sektör için olduğu gibi ilaç sektöründe de bir bölgesel yönetim merkezi olarak öne çıkmaya başlamıştır.

Endüstrinin sahip olduğu yüksek eğitimli ve son derece nitelikli yönetici havuzu da çok uluslu firmalar için önemli bir avantaj sağlamaktadır. Yöneticiler, uzun yıllar çok uluslu firmalarda yurt dışı görevlerde çalışmaktadır. İlerleyen yıllarda, bölge merkezi konumundaki İstanbul'a, hem kurum birikimine hem de bölge kültürüne sahip bu yöneticiler atanarak, firmalar açısından pazarda daha güçlü bir denetim ve yönetim sağlanmaktadır.

İEİS olarak endüstrimiz için hedefimiz, Ar-Ge yetkinliğimizi artırarak daha yüksek katma değerli ürünler üretmek, küresel bir ilaç üreticisi ve ihracatçısı konumuna gelmektir. Gerekli koşullar oluşturulduğunda, Türkiye ilaç endüstrisinin uluslararası rekabet gücünü artıracığına, küresel üretim ve bölgesel yönetim merkezi haline geleceğine şüphemiz yoktur.

Ancak, tüm bunlar için ilk aşamada endüstrimizin iç pazarda sürdürülebilirliğinin ve öngörülebilirliğinin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Son 5 senedir uygulanmakta olan, sadece mali disipline odaklı ilaç politikaları, endüstrimizin gelişimini sektöre uğrattığı niteliktedir. Sektörümüz mali açıdan hızla güç kaybetmekte, yatırım yapmakta zorlanmaktadır. Öncelikle, sektörümüzün, tüm diğer sektörler gibi hak ettiği kârlılığı elde etmesini sağlayacak fiyatlandırma ve geri ödeme politikalarının bir an önce uygulamaya konulması gerekmektedir.

Umut ediyoruz ki, önümüzdeki dönemde ilaç politikaları endüstrinin rekabet gücünü ve verimliliğini artıracak ve gelişiminin önünü açacak biçimde düzenlenir. Böylece, endüstrimiz ulusal firmalarla çok uluslu firmaların beraber hizmet verdiği, global bir üretim merkezi konumunda, sadece iç pazara değil dış pazara da ürün sunarak yüksek ihracat yapabilen, uluslararası standartlardaki yüksek teknolojisini Ar-Ge ile bütünleştirmiş bir yapıya kavuşabilir.

**Dr. Peter Catalino**

Ülke Başkanı
NOVARTIS TÜRKİYE

Türkiye mevcut konumu ve yüksek potansiyeli ile son derece önemli bir ülke. Özellikle bulunduğu coğrafyanın lider ülkesi diyebilirim. Ülkemizin bölgesel bir üretim, ihracat ve yönetim üssü haline gelmesi için halihazırda birçok kurum ve kuruluş çalışmalar yürütmekte. Novartis Türkiye olarak üyesi bulunduğumuz AİFD'nin geçtiğimiz yıllarda hazırladığı "Vizyon 2023 Raporu"nda bu hususta yapılması gereken aksiyonlar son derece net bir biçimde aktarılmıştır. Aynı şekilde YASED tarafından hazırlanan ve "Türkiye'nin Bölgesel Merkez" olması hususunda öneriler ve ülkelerle ilgili karşılaştırmalı bilgileri içeren rapor çalışmasında da bu alanda sektörel bazda atılması gereken adımlar açıklanmıştır.

Novartis olarak her iki çalışmaya da katkı sağladık. Bu çalışmalarda ilaç sektörü açısından en önemli hususların sürdürülebilirlik ve öngörülebilirlik olduğunu düşünüyorum. Özellikle Türkiye'de Ar-Ge yatırımlarının artırılması anlamında yapılacak çalışmaların Türkiye'nin milli ilaç hedefleri doğrultusunda önemli bir know-how ve altyapı imkânı sağlayacağına inanıyorum.

Türkiye'nin bölgesel bir üs haline gelmesi için özellikle uygulamaya yönelik süreçlerin iyileştirilmesi kritik. Örneğin GMP sertifikasyonu kaynaklı gecikmelerde paralel başvuru ve aynı üretim tesisinin mevcut tüm ürünler için tek bir denetimi takiben sertifikasyonun yapılması süreci rekabetçi anlamda hızlandıracaktır.

Novartis Türkiye 1955 yılından bu yana Türkiye'de 2.300 çalışanı ve 4 fabrikasıyla sağlığın geliştirilmesi amacıyla birçok çalışma yapmaktadır. Bu anlamda 2013 hariç son 8 yılın ihracat şampiyonu olan Novartis Grubu, sadece 2014 yılında 250 milyon TL'lik ihracat ile Türkiye'nin ilaç ihracatının %20'sine yakını tek başına yapan bir şirkettir.

Novartis'in global çaptaki en büyük kurumsal sorumluluk projesi olan "Sıtma İnisiyatifi" için geliştirilen sıtma ilacımızın global olarak tek üretim merkezi Türkiye seçilmiştir. Bu yatırımımızla birlikte Türkiye'den 100'e yakın ülkeye yaptığımız ihracatımızı ikiye katlama kararlılığımızda Ar-Ge açısından baktığımızda 111 klinik çalışma ile bu alanda lider firmayız diyebiliriz. Bu açılarıdan bakıldığında bölgesel üs olmak için illa bölgesel üs ilan edilmenize gerek olduğunu düşünmüyoruz.

Yaptığınız çalışmalar ve örnek projelerinizle mevcutta bölgesel bir üs gibi çalışıp, ülke ekonomisine ve insan sağlığına katkı sağlamaya devam edebilirsiniz. Bizim Novartis olarak Türkiye'ye olan inancımızla inanıyorum ki, önümüzdeki yıllarda yatırımlarımızı her alanda daha da artırarak Türkiye'nin bölgesel liderliğini destekleyecek adımlar atacağız.



Ayşe Nur Hananel

Doğu Avrupa ve Türkiye Nadir Hastalıklar Bölgesel Terapötik Alan Lideri
PFIZER

Pfizer’de Doğu Avrupa ve Türkiye bölgesinden sorumlu nadir hastalıklar bölgesel terapötik alan lideriyim. Bu görevi ik senedir sürdürüyorum. Takımımızda ülke ürün müdürleri ve kıdemli bölgesel ürün müdürleri bulunmaktadır. Virtual-sanal bir takımımız var. Takım üyelerim Türkiye, İsrail, İtalya ve de İngiltere’de yaşamaktadırlar. Pfizer’de global olarak “Nadir Hastalıklar” yapımızın bulunması bu alana olan odağımızın bir sonucudur ve Pfizer’in bu alandaki varlığının devam edeceğinin göstergesidir.

Biz de buna paralel olarak bölgemizde “Nadir Hastalıklar” alanındaki varlığımızın kurulması ve artırılması için çalışıyoruz. Portföyümüzdeki hemofili, endokrin ve de TTRFAP ürünlerimiz için ileri dönemli vizyonu ve bölgesel pazarlama stratejilerini ve taktikleri belirliyoruz. Bölgemiz oldukça geniş, toplam 33 ülke bulunmaktadır. Bu bağlamda bölgedeki fırsatların ve ihtiyaçların önceliklendirilmesi ve buna bağlı kaynakların alokasyonu konusunda önemli rol oynuyoruz.

Bölgesel yapının Pfizer’e en önemli katkısı, ülkeler üstünden bakıp ürünlerin vizyonunu belirleyerek bu yöne doğru atılması gereken tüm adımların atıldığından emin olmasıdır. Takımımız, ülkeler üstü stratejilerin yanında ülke bazlı spesifik fırsatların değerlendirilmesi konusunda gereken tüm departmanları koordine ederek ülke ihtiyacına ivedilikle cevap verilmesini sağlamaktadır. Ayrıca ürünlerimiz için bir bilgi ve hafıza merkezi olarak da görev yapıyoruz. Ülkelerdeki görev değişiklikleri sonucunda gelen yeni takımların hızlı bir şekilde adapte olmasına katkıda bulunuyoruz. Değişik bölgelerde ve ülkelerde kazanılan tecrübelerin, iyi uygulamaları ve alınması gereken dersleri ülkelerimizle paylaşarak işimizin büyümesine ve büyüme fırsatlarının maksimize edilmesine katkıda bulunuyoruz. Doğu Avrupa’daki ülke organizasyonlarımıza kullanımları için hazır materyallerin ve programların verilmesiyle ülke organizasyonlarımızın müşterileri ile daha fazla vakit geçirebilmelerini sağlıyoruz.

Kişisel olarak, bu görev sayesinde büyük resmi görme ve yön verme konusunda çok tecrübe kazanıyorum. Hem çok büyük çaplı stratejik projelerin parçası olabilmek hem de ülkelerin günlük iş yapış şekillerine dokunabilmek büyük bir mutluluk. Bölgemiz oldukça geniş olduğu için iş dinamiklerimiz de çok çeşitli. Hem bu çeşitli iş dinamikleriyle hem de çok farklı kültürlerle çalışarak devamlı yenilenip besleniyorum.

Bölgesel görevlendirmelerde yapının olabildiği kadar verimli kurulması çok önemli. Genelde bölgesel yapılarda matriks organizasyonu görüyoruz. Buradaki işleyişin, sorumlulukların ve en önemlisi karar alma mekanizmasının net kurgulanması işlerin yapılma hızı için oldukça kritik. Yapılacak görevlendirmelerde farklı kültürlere, fikirlere açık ve vizyoner liderlerin getirilmesine dikkat edilmelidir. Teknolojinin oldukça ilerlediği bu zamanda “virtual” çalışma şeklinin daha çok benimsenmesi gerektiğini düşünüyorum.



Canan Yücel

Doğu Avrupa Bölgesi Onkoloji Medikal Lideri
PFIZER

Pfizer’de Doğu Avrupa bölgesinden sorumlu onkoloji medikal lideri olarak çalışmaktayım. Onkoloji grubunda Balkan ülkeleri ve Orta Asya ülkeleri de Doğu Avrupa grubuna dahil; dolayısıyla 24 ülkeden, farklı kültürlerden oluşan bir bölgede görev yapıyorum. Bu bölgede, Pfizer’in onkoloji alanında geliştirdiği tedavilerin gereksinimi olan hastalara ulaşmasını sağlamaya çalışıyoruz. Bunun için hekimlerle, derneklerle, devlet kurumları ile birlikte çalışıyoruz. Aynı zamanda bu tedaviler henüz klinik araştırma safhasındayken de, bölgemizde mümkün olduğunca çok ülkede bu araştırmaların yapılabilmesi için bu ürünün araştırma geliştirmesini yapan gruplara Doğu Avrupa’dan ülkeleri bu çalışmalara dahil etmenin önemini ve yararını anlatıyoruz.

Bu işi yaparken sürekli öğreniyorum. Farklı coğrafyalarda yaşayan insanlardan oluşan bir takımı yönetmek, yönetici olarak bana çok şey katıyor. Bunun yanında, farklı ülke dinamiklerini görmem sadece sizin ülkenize aitmiş gibi görülen kimi sorunların; aslında farklı şekillerde her yerde olduğunu daha iyi anlamamı sağladı. Çünkü çözüme gitmemizin önündeki en temel engellerden biri, “bu zaten böyledir” diye temel doğru kabul ettiğimiz değişkenleri zorlamamamız. Ama gerçekte belki de bu temel doğru sandığımız şey, hiç sorgulamadığımız için öyle zannettiğimiz, ya da bunu değiştirebilir miyiz diye hiç düşünmediğimiz bir şey. Bu aynı zamanda Pfizer’e de önemli bir katkı sağlıyor. Zira, bu farklı sorunlar ve farklı çözümleri, ayrı ülkelerde çalışarak aynı işi yapan insanlar arasında aktararak çözümü hızlandırmak söz konusu olabiliyor. Büyük bir sinerji sağlıyor.

Bir yandan globalleştiğimiz ve her yerin, herkesin birbirine daha fazla benzediği doğru; ama diğer yandan bizleri zenginleştiren o kadar da çok farklılığımız da var ki! Kişilik ve yöneticilik açısından farklı kültürlerle saygılı ve öğrenmeye açık olmak önemli, ama gün geçtikçe öğreniyorum ki geniş bir yelpazede esneyerek farklı yöneticilik modellerinde değişim gösterebilmek de çok önemli.

Zaman zaman fıkra gibi oluyor. Yakın bir zamanda Viyana’da bir toplantıda bir Avusturyalı, iki Hırvat, bir Slovenyalı ve bir Türk toplantı yapıyorduk. Günün sonunda bir konuda epey güldüğümüz bir olay oldu ve Hırvat arkadaşımız, Avusturyalı olana “Tabii biz Akdeniz kültüründünüz.” dedi ve ben de “Evet öyleyiz.” dedim. Ama bazen de Orta Doğuluyum. Ülkemizin konumu nedeniyle birçok kültüre yakınız; bir yandan Akdenizliyiz, bir yandan Orta Doğulu, bir yandan Balkanlar ve Karadenizliyiz.

Eğitim bizim zamanımızda askeri disiplin gibiydi. Tıp fakültesindeki eğitimimiz de Alman ekolüydü. Bunlar bölgesel yöneticilik için avantaj. Bunlara ek olarak bir başka nedente de Türkleri bölgesel yönetimlerde avantajlı görüyorum; çünkü biz “survivor”ız, evrim teorisinin ispatı gibiyiz, bu bizim güçlü yönümüz. Genelleme yaparsak, değişim bizi, bir İsveçliyi ettiği kadar rahatsız etmiyor; hatta değişimi öngörebilmeyi ve yönlendirip yönetmeyi öğrenmiş diye düşünüyorum. Derginin okuyucularına tavsiyem eğer uluslararası bir şirkette çalışıyorlarsa, ülke dışında / üzerinde bir görevi de akıllarında tutmaları. Perspektiflerini genişleteceğini söyleyebilirim.



Duygu Aksoy

Veri Tedarik Hizmetleri Bölümü Kıdemli Müdürü
IMS HEALTH

Sağlık sektöründe bölgesel bir yönetim merkezi olma yolunda Türkiye somut gelişmeler gösteriyor. Bölgede bahsi geçen ülkeler arasında Türkiye nitelikli işgücü, tecrübeli yönetici ve fiyat açısından bakıldığında (özellikle Dubai ile karşılaştırıldığında) rekabet avantajına sahip. Yine kıyaslama yapıldığında Türkiye donanımlı bir altyapıya sahip ve bu durum sadece ilaç sektöründe değil, sağlık alanında tedavi hizmetleri açısından da avantaj sağlıyor. Hâlihazırda bazı uluslararası ilaç firmalarının Türkiye'yi bir yönetim üssü olarak seçmiş olmasına rağmen bu sayının artması için bazı yapısal teşviklerin söz konusu olması gerekecektir. Bu teşvikler Ar-Ge çalışmalarının artmasını, klinik çalışmaların fazlaşmasını ve yatırımın Türkiye'ye kaymasını sağlayacaktır. Özellikle bölge ülkelerin fiyatlama ve regülasyon bazında Türkiye'yi örnek aldığı düşünülürse, yönetim üssü daha da stratejik olacaktır. Öte yandan, tedavi ve hastane alanında bölgesel oyuncu olmayı düşünen bir Türkiye'nin önündeki kritik konuların, hekim sayısı eksikliğinin giderilmesi ve ilaca erişimin kolaylaştırılması olduğunu düşünüyorum. Bölgesel yönetim merkezi olarak Türkiye'nin en yakın rakibi olan Dubai modelinde olduğu gibi devlet tarafından planlanarak teşvik edilen bir proje, Türkiye'yi sağlık sektöründe bölgenin lokomotifine haline getirir. Bunun ülkemiz için geri dönüşü sadece yatırımın akması şeklinde değil, yönetsel yetkinliğin artırılması, bölgedeki diğer ülkelerin ilaç tüketimi için bir "hub" olunması ve bunun sürekliliğinin sağlanması anlamına gelir.

Ayrıca önümüzdeki yıllarda İran pazarının açılmasıyla birlikte de yoğun bir talebin ortaya çıkacağı düşünülürse, bu "proje" için atılacak her adımın fazlasıyla geri döneceği düşünülebilir. Devletin sadece yapısal teşviklerde bulunması da yeterli olmayacaktır. Böyle bir projenin kurulması ve yürütülmesi için devlet birimlerinin özel sektör ile yakın bir şekilde çalışması elzemdir. Aksi takdirde, 7 - 8 sene içinde bölgesel yönetim merkezi olarak Türkiye'yi seçmiş firmaların farklı lokasyonlara geri dönmesi gözlemlenebilir.