

COVID-19 SÜRECİNDE BEŞERİ İLAÇ SEKTÖRÜNÜN SEKTÖR YÖNETİCİLERİNİN PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ VE PANDEMİ SONRASINA YÖNELİK PROJEKSİYONLAR

Deniz ZEREN¹
Mahir BOYNUKISA²

Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 26.09.2020

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 09.10.2020

ÖZ

Aralık 2019'da Çin'den gelen ilk haberlerle COVID-19 pandemisi tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Tüm sektörlerle beraber beşeri ilaç sektörü de pandemi sürecinden etkilenmiştir. Bu çalışma beşeri ilaç sektöründe pazarlama uygulamalarının pandemi sürecinde geçirdiği değişimi anlamak ve pandemi sonrası sürece yönelik pazarlama stratejilerine ilişkin projeksiyonları ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla pandemi sürecinin erken dönemlerinde, beşeri ilaç sektöründen uzmanlarla, derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış açık uçlu sorularla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda tematik analiz ile öne çıkan beş ana tema belirlenmiştir. COVID-19 sürecinde beşeri ilaç sektöründe ön plana çıkan ilk dört temanın planlama ve organizasyon, dijitalleşme, üretim ve dağıtım ve aşı geliştirme olduğu anlaşılmaktadır. Sonuncu tema ise beşeri ilaç sektörünün geleceğine dair pandemi sonrası döneme ilişkin projeksiyonları içermektedir.

Anahtar Kelimeler: COVID-19, Pandemi, Beşeri İlaç Sektörü, Pazarlama Stratejileri, Derinlemesine Mülakat

EVALUATIONS OF THE PHARMACEUTICAL SECTOR DURING COVID-19 PROCESS AND POSTPANDEMIC PROJECTIONS FROM MANAGERS' PERSPECTIVES

ABSTRACT

With the first incidents from China in December 2019, the COVID-19 pandemic affected the whole world. Along with all sectors, the pharmaceutical sector was also affected by the pandemic. This study aims to understand the change of marketing practices in the human pharmaceutical industry during the COVID-19 pandemic and to reveal the projections of marketing strategies for the post-pandemic. For this purpose, in-depth interviews were conducted with experts from the pharmaceutical industry in the early stage of the COVID-19 pandemic. As a result of the interviews conducted with semi-structured open-ended questions, five main themes that stand out with thematic analysis were determined. It is understood that the first four themes that stand out in pharmaceutical industry during the COVID-19 process are planning and organization, digitalization, production and distribution, and vaccine development. The last theme includes projections regarding the future of the pharmaceutical industry in the post-pandemic period.

Keywords: COVID-19, Pandemic, Pharmaceutical Market, Marketing Strategies, In-depth Interview

1. GİRİŞ

Global ölçekte oluşan beklenmedik olaylar, salgın hastalıklar dünya genelinde ciddi tehditler oluşturmaktadır. Global salgın hastalıklar gibi krizlerden tüm sektörler etkilenmektedir. Diğer sektörler gibi krizlerden etkilenen beşeri ilaç sektörü, son dönemde tüm dünyayı etkisi altına alan sağlık krizinde kendi pozisyonunu korumaya çalışırken, bu krizin çözümü noktasında da aktif rol alması beklenen sektörlerden biri olmuştur.

Pandemi, insan popülasyonunda önceden var olan bağışıklığın çok az olduğu veya hiç olmadığı yeni bir grip virüsünün neden olduğu global bir salgına verilen isimdir. Genel olarak salgınların

¹ Doç. Dr. Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Adana. dzeren@cu.edu.tr <https://orcid.org/0000-0003-1197-5357>

² Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana boynukisamahir@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-9675-2471>

seyrini tahmin etmek imkansız olsa da, grip salgılarının hafif atlatılabilmesi veya ciddi rahatsızlık veya ölümlerle bile sonuçlanabilmesi mümkündür. Mevsimsel grip nedeniyle ciddi hastalık riski altında olanlara karşılık gelebilecek bazı risk gruplarında şiddetli hastalık ortaya çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte, sağlıklı kişilerin mevsimsel gripten daha ciddi bir hastalık yaşaması muhtemeldir (WHO, 2017).

20. yüzyılın başlarından bu yana dünyada beş pandemi süreci yaşanmıştır. İlk dört pandemiden farklı olarak COVID-19 pandemisi koronavirüs kaynaklıdır, diğer dört pandeminin kaynağı grip (influenza A) virüsleridir. “İspanyol gribi” olarak bilinen 1918 yılında yaşanan, dört yıl süren, pandemiden 500 milyon kişi etkilenmiştir. Yine İspanyol gribi 40-100 milyon kişinin ölümüne sebep olmuştur. COVID-19 pandemisinden tüm dünyada 26 milyondan fazla kişi etkilenmiş olup, ölümlerle sonuçlanan vaka sayısı ise 876.616 (WHO, 2020) kişidir (Temel ve Ertin, 2020).

Yeni koronavirüs hastalığı (COVID-19), ilk kez Çin’in Wuhan Eyaleti’nde 2019 yılı Aralık ayının son günlerinde, solunum yolu semptomlarıyla (öksürük, ateş ve nefes darlığı) gelişen hastalarda yapılan araştırmalar sonucunda, 13 Ocak 2020’de tanımlanmış bir virüstür (Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, 2020). Türkiye’deki ilk COVID-19 olgusu ise 10 Mart 2020 tarihinde resmi olarak duyurulmuştur. COVID-19 ile ilgili ilk ölüm vakası ise 17 Mart 2020’de duyurulmuştur (Demirbilek ve diğ., 2020).

Pandemi süreciyle birlikte tüm iş yaşamı ve günlük yaşam uygulamaları tamamen değişerek, insanlar sosyal izolasyon, evde kalma gibi yeni kavramlarla tanışmıştır. Beşeri ilaç sektörü, pandemi sürecinde, mevcut pazarlama stratejilerinin yetersiz kalmasının yanı sıra geleceğe yönelik acil ihtiyaçlar için de güncel stratejiler geliştirilmesine ihtiyaç duymaktadır. Bu sürecin başlaması ile gündeme gelen beşeri ilaç sektörü ihtiyaçları ürün üretme, hammadde temini, tutundurma faaliyetleri, yönetim faaliyetleri, dağıtım, maliyetler gibi birçok konuyu kapsamaktadır. Tüm bu yeni ve benzersiz ortam yeni stratejiler ve yönetimsel yaklaşımlara olan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın amacı beşeri ilaç sektörünü COVID-19 pandemi sürecindeki faaliyetleri açısından inceleyerek sektör yöneticilerinin görüşlerinden yola çıkarak pandemi sonrası döneme ilişkin projeksiyonlar ortaya koymaktır. Bu kapsamda bu çalışmanın ilk kısmında beşeri ilaç sektörü ve sektörün kendine has pazarlama uygulamalarına değinilmektedir. İkinci bölümünde ise COVID-19 sürecinde beşeri ilaç sektörü incelenmiştir. Araştırmanın yönteminde araştırma yöntemi ve evrenine ilişkin detaylarda yer almaktadır. Çalışma derinlemesine mülakatlar ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen bulguların yorumlanmasında tematik analizden yararlanılarak öne çıkan ana temalar belirlenmiştir. Bulgular sonuçlarda tartışılmıştır.

Araştırma sorularına katılımcılarca verilen yanıtlar tematik analiz ile değerlendirilmiştir. Tematik analiz sonucu beşeri ilaç sektörü yöneticileri için 5 ana tema öne çıkmaktadır. Buna göre beşeri ilaç sektörü yöneticileri COVID-19 pandemisine ilişkin, planlama ve organizasyon, dijitalleşme süreci, üretim ve dağıtım, aşı geliştirme süreci ve geleceğe yönelik projeksiyonlar şeklinde sıralanabilecek alanlara odaklanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Beşeri İlaç Sektörü

Beşeri ilaç sektörü, hem tıp hem de hastaları ve haklarını kapsayan hassas ve önemli bir endüstri dalıdır (Nurtanış Veliöğlu, 2002). Sektör araştırma geliştirmeye ayırdığı bütçe (Yalçın Balçık ve Karasavuran, 2012) ile her geçen gün kendini yenileyen milli savunma ve enerji sektörlerinden sonra dünyanın önde gelen sektörlerinden biridir (Yiğit ve Göktaş Kulualp, 2019). Dünya genelinde jenerik ilaç tedarikinin %50'sinin Hindistan'dan sağlandığı (Pinto ve diğ., 2020) ve ülkeler arası ilaç fiyatları farklılıklarının %300'lere çıkabildiği (Dubois ve Sæthre, 2020) düşünüldüğünde yaşanabilecek olumsuzlukların önüne geçilebilmesi için ülkeler ilaç üretiminde yerli kaynaklara yönelmenin önemini fark etmektedirler (Kaya ve Öke, 2013). Dünyada 1,2 trilyon dolarlık hacme ulaşan dev sektör, Türkiye'de de Mart 2020 rakamlarına göre yılın ilk üç ayında 12,3 milyar liralık hacme ulaşmıştır (İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası (İEİS), 2020). Türkiye'de 470 beşeri ilaç sektörü firması ile üretim yapmakta olan 94 tesiste toplam 38.000 çalışan faaliyet göstermektedir (İEİS, 2020).

Bir pazarlama faaliyetinin temelinde mübadele vardır. Mübadele yapabilmek için de söz konusu alışverişe istekli en az iki taraf olması gerekir (Çabuk ve Yağcı, 2018). Beşeri ilaç sektöründe taraflar ilaç şirketi, devlet, doktor, eczane ve hastalar olarak düşünülebilir. Bu ve sektörün kendine has diğer özellikleri nedeniyle beşeri ilaç sektöründe pazarlama faaliyetleri diğer sektörlerden farklı gerçekleşir (Yiğit ve Göktaş Kulualp, 2019). Örneğin devletin sürece katkısı ve katılımı sektörün doğasına özel bir durumdur.

Pek çok ürün perakende sektöründe aracılarda ve nihai tüketicilerle doğru iletişim kurabildiği sürece varlığını sürdürebilir. Beşeri ilaç sektörü doğası gereği ilaçların doğrudan tüketicilerin talepleriyle seçilip alınabildiği, pazarlama iletişimiyle tutundurulabildiği bir sektör değildir. Bu noktada temel fark ilaçların insan hayatıyla ve sağlığıyla doğrudan ilişkisi ve bilgi asimetrisinden kaynaklanacak potansiyel problemlerden kaynaklanır. Bilgi asimetrisi ile kastedilen ilacı üreten, ilacı hekime ve eczaneye tanıtan temsilci, ilacı hastasına tedavi olarak reçete eden doktor, ilacın temin edildiği eczacı ve ilacı satın alan ve kullanan hastanın söz konusu ilaca ilişkin sahip oldukları bilgi düzeyi birbirinden oldukça farklıdır (Chitra ve Kumar, 2020). Tüketiciler beşeri ilaç sektöründe karar verici konumunda değildirler. Bu sebeplerle ilaç kullanımına ilişkin farkındalığın geliştirilmesi ve bilgi düzeyinin artırılmasında doktor ve eczane taraflarının güçlendirilmesinde ilaç firmalarının satış ve pazarlama ekiplerine önemli bir rol düşmektedir (Ercan ve Top, 2016). Bu anlamda beşeri ilaç sektörü regülasyonlar nedeniyle doğrudan hastalara bilinçlendirme yapamasa da hekim ve hasta dernekleri ve kamu spotlarıyla bu alanda toplumsal sorumluluklar yerine getirilebilir.

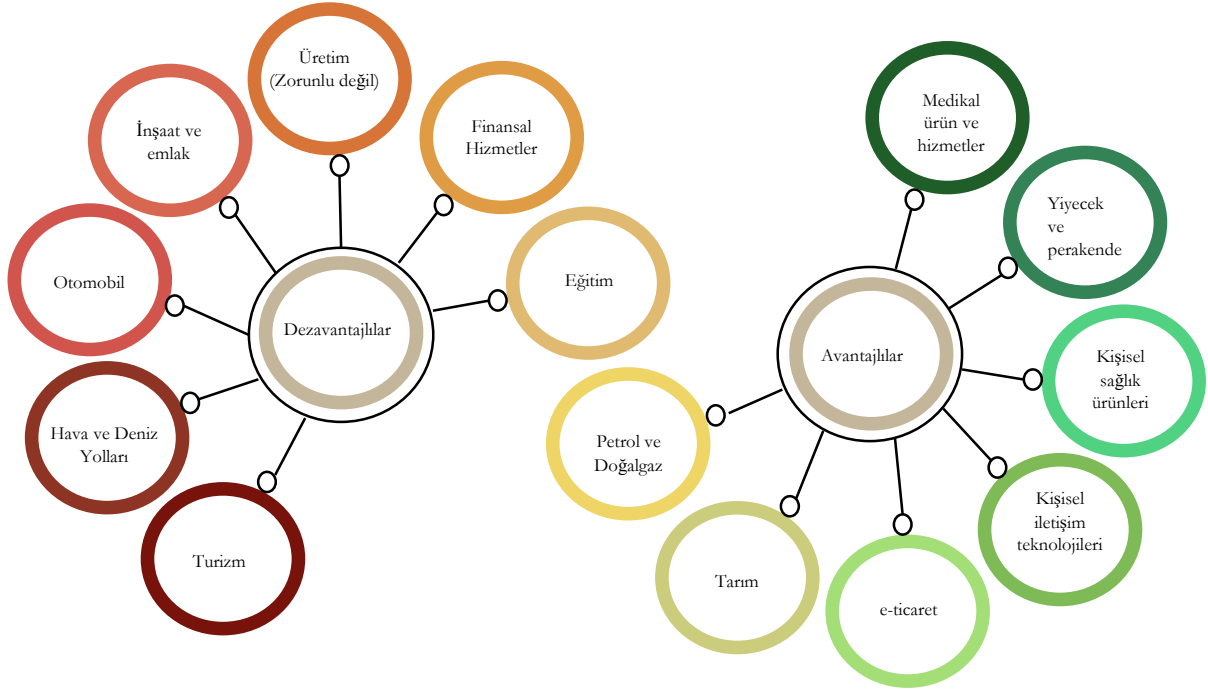
Beşeri ilaç sektöründen pazarlama en önemli önceliklerden olduğundan her yıl pazarlama ile ilgili aktivitelere beşeri ilaç sektöründe oldukça ciddi bir bütçe ayrılmaktadır (Kortona ve diğ., 2020). Beşeri ilaç sektörü akademik pek çok alandan ilgi çeken bir sektör olmuştur. Pazarlama faaliyetlerine verdiği önem göz önünde bulundurulduğunda sektörün pazarlama alanından çalışmalara konu olması da beklen bir durum olarak değerlendirilebilmektedir. Dickov ve Kuzman (2011) ve Sattar ve Maqsood (2003), beşeri ilaç sektöründe pazarlama karmaşı konseptini detaylı olarak tartıştıkları çalışmalarında pazarlama uygulamalarını farklı ilaç ürün

grubu için ele almışlardır. George ve diğ. (2017) dört elemanlı pazarlama karmasını Hindistan beşeri ilaç pazarının Hindistan ekonomisine katkısı bakımından incelemiştir. Dickov ve diğ. (2011), dinamik pazarlar için pazarlamanın önemine değinirken işletmelerin başarısına anlamlı etkisine vurgu yapmıştır. Narayan ve diğ. (2004) pazarlamaya ayrılan bütçenin beşeri ilaç sektöründe maddi olarak dönüşüne odaklanmıştır. Akomea ve Yeboah (2011) pazarlama oryantasyonu ve firma performansı ilişkisine odaklanmıştır. Ülkemizde Korkmaz ve diğ. (2017) dijital ilaç pazarlama üzerine hekimlerle yaptıkları çalışmada hekimlerin dijital mecradan canlı iletişim kurmanın zor olduğunu belirttiği sonucuna ulaşmışlardır. Ercan ve Top (2016), ilaç tanıtım ve faaliyetlerine odaklandıkları çalışmalarında pazarlama ve tanıtımın toplumsal farkındalık ve bilgilendirme açısından önemine dikkat çekmektedir. Tosun ve Arslan Kurtuluş (2017) hekimlerin reçeteleme kararlarında ilaç mümessillerinin rolü ile ilgili yaptıkları çalışmada hekim reçeteleme kararına ilaç mümessillerinin tanıtıcı faaliyetlerinin etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Turan ve Özdemir (2019), ilaç sektöründe satış pazarlama profesyonelleri üzerine yaptıkları çalışmada çalışanların iş şekillendirme davranışları ile işe adanmışlıkları arasında pozitif yönde ilişki bulmuşlardır. Kabasakal ve Öztürk (2019) ilaç sektöründe sosyal medya kullanımının marka algısına etkisini araştırdıkları çalışmalarında 6 ilaç firmasının pazarlama uzmanlarıyla yaptıkları derinlemesine mülakat çalışması sonucunda kısıtlı reklam alanı olan ilaç firmalarının en önemli kanallarının sosyal medya olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Görüldüğü üzere pazarlama alanında akademik ilgi gören beşeri ilaç sektörü ile ilgili çalışmalar birbirinden farklı ilgi alanlarına odaklanmış ve farklı metodolojik yöntemlerle veri toplamıştır. Bu noktada sağlanan ortak anlayışın beşeri ilaç sektöründe başarılı olabilmeye pazarlama ve müşteri temelli satış faaliyetlerinin kritik rolü olduğu söylenebilir (Pettijohn ve diğ., 2010).

2.2. COVID-19 Sürecinde Beşeri İlaç Sektörü

Dünya Sağlık Örgütü'nün 11 Mart'ta COVID-19 virüsünü pandemi ilan etmesiyle dünya genelinde insanlığın yüz yıldan fazla zamandır karşılaşmadığı ölçüde büyük bir sağlık krizi yaşanmaya başlanmıştır. Söz konusu virüs 191 ülkeden 876.616 kişinin (WHO, 2020) öldüğü, işyerlerinin, okulların kapandığı, insanların, sokağa çıkma yasaklarıyla evlerine kapandığı, bilinen anlamda sosyal hayatın durma noktasına geldiği bir ortam yaratmıştır. Bu süreçte hakim olan belirsizlik ve imkansızlıklar sağlık krizi olarak başlayan sürecin küresel bir ekonomik krize evrilmesine de neden olmuştur. Başta eğitim, sağlık, eğlence, yeme-içme, turizm-konaklama, havayolu, seyahat ve ulaşım olmak üzere pek çok sektör yaşanan olumsuzluklardan doğrudan etkilenmiştir. Sürecin doğası dolayısıyla ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap verme noktasında lojistik, e-perakendecilik ve satış, özel sağlık kurumları ve beşeri ilaç sektörünün de içinde sıralandığı bazı sektörlerle rağbet artmış ve bu sektörler krizin yükselen sektörleri olarak değerlendirilmiştir (Şekil 1).



Şekil 1: COVID-19 sürecinin avantajlı ve dezavantajlı sektörleri (Dcode, 2020)

Elbette bu durum kısa dönemli tahminleri içermektedir. Türkiye ilaç pazarında 2020 yılının ilk altı ayı için açıklanan rakamlar incelendiğinde hastane ve eczane kanalı olmak üzere toplamda %6,4 küçülme gerçekleştiği görülse de, pazarın değerinin %16,3 artışla 22,5 milyar TL'ye ulaştığı anlaşılmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1. Türkiye İlaç Pazarı 2019, 2020 ilk 6 aylık Değeri

	Toplam Değer (milyar TL)			Toplam Hacim (milyar kutu)		
	2019	2020	Değişim	2019	2020	Değişim
Ocak-Haziran						
İlaç Pazarı	19,4	22,5	%16,3	1,18	1,10	-%6,4

Kaynak: IQVIA, İEİS (2020)

COVID-19 Pandemi süreci 5 Ocak 2020'de Dünya Sağlık Örgütü'nün Çin'de belirsiz bir pnömoni vakası rapor etmesiyle başlamıştır. 10 Ocak 2020'de Dünya Sağlık Örgütü ülkelerden yeni bir koronavirüse karşı tarama ve karşılık verme kapasitelerini kontrol etmelerini istemiştir. 30 Ocak 2020'de Dünya Sağlık Örgütü küresel bir sağlık acil durumunun ortaya çıktığını deklare etmiştir. 8 Mart 2020'ye gelindiğinde 100 ülkeden 100,000'in üzerinde vaka raporlanmışken 10 Mart 2020'de Türkiye'de ilk vakanın görüldüğü duyurulmuştur. 11 Mart

2020’de Dünya Sağlık Örgütü COVID-19 salgınına pandemi olarak deklare etmiştir. 13 Mart 2020’de Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği (AİFD)’ye bağlı firmalar kendi inisiyatifleri ile ikinci seviyede güvenlik konusunu harekete geçmiştir. 18 Mart 2020’de COVID-19 için uluslararası potansiyel tedavilere ilişkin çalışmalara başlanmıştır. Türkiye İlaç Tıbbi Cihaz Kurumu (TİTCK) 19.03.2020 tarihli genelgesi ile “ürün tanıtım temsilcilerinin eczaneler dâhil olmak üzere tüm sağlık kurum /kuruluşlarında hekimlere, dış hekimlerine ve eczacılara yönelik ziyaret gerçekleştirilerek ürün tanıtımı yapmalarına ilişkin faaliyetlerin tarafımızca yapılacak ikinci bir bilgilendirmeye kadar durdurulması, yapılacak olan bu duyuruya kadar geçen süre zarfında ürün tanıtım temsilcilerinin tanıtım faaliyetlerinin elektronik ortamda (e-posta, video konferans) yapılabileceği” süresiz olarak ürün tanıtım faaliyetlerinin kısıtlanmasına ilişkin karar almıştır. 25 Mart 2020’de Çin’deki Hubei bölgesinden ilk kez yeni bir yerel vakanın bildirilmemiştir. 3 Nisan 2020’de dünya çapında COVID-19 vakalarının sayısı 1 milyonu, 15 Nisan 2020’de ise 2 milyonu aşmıştır. 5 Haziran 2020’de Türkiye İlaç Tıbbi Cihaz Kurumu’nun (TİTCK) yeni genelgesi ile “8 Haziran 2020 tarihi itibariyle birinci basamak ayaktan teşhis ve tedavi hizmeti sunan sağlık kuruluşları (aile sağlığı merkezleri, eczaneler, toplum sağlığı merkezleri vb.) ve 15 Haziran 2020 tarihi itibariyle COVID-19 tanılı hastaların tedavi gördüğü hastaneler hariç diğer hastanelerde görev yapan hekimlere, dış hekimlerine ve eczacılara ürün tanıtım temsilcileri tarafından ziyaret gerçekleştirilerek ürün tanıtım faaliyetlerine başlanabilecektir.” faaliyetlerin yeniden düzenlenmiştir. 8 Haziran 2020’de ise yeni normal süreci başlamıştır.

Ayati ve diğ. (2020), COVID-2019 sürecinin beşeri ilaç sektöründe kısa ve uzun vadeli etkilerini tartıştığı çalışmada kısa vadede meydana gelen etkiler talep değişiklikleri, iletişimde meydana gelen değişiklikler, araştırma ve geliştirmede meydana gelen değişiklikler olarak sıralamaktadır. Tüketici taleplerinde özellikle kronik hastalıklara yönelik ilaçlara yönelik artış ve bağımsızlık sistemi güçlendirici ürünlere talebin artması gibi sonuçlar doğurarak bazı ürün gruplarının stoklarının erimesine neden olabilmektedir. Vitamin desteği gibi çeşitli ürün gruplarına olan talep artışı yönünde değişim olsa da genel olarak değerlendirildiğinde sektörün daraldığı görülmektedir. İletişimde meydana gelen en önemli farklılaşma ise yüz yüze iletişimin dijital mecralara kaymasıdır. Araştırma geliştirme faaliyetlerinde meydana gelen değişim temelde dikkatin COVID-19 tedavisi için gerekli ürünlere ve önleyici aşırıya kaymasından kaynaklanmaktadır. COVID-19 tedavi protokolü oluşturulması sürecinde uygun ilaçların ar-ge ile geliştirilmesi, üretilmesi ve temini noktasında devletlerle işbirliği yaparak öne çıkan bir sektör olmuştur. Bu yönüyle krizden olumlu yönde etkilenen bir sektörmüş gibi algılansa da kendi pazarının gerek tedarikçiler gerekse de müşterilerle doğal akışı kesintiye uğramıştır (Steele ve diğ., 2020). Her ne kadar Talay ve diğ. (2012), yeni ürün geliştirmek için en uygun zamanın krizler sonrası olduğunu belirtse de COVID-19 sürecinde tüm araştırma geliştirme konsantrasyonu COVID-19 aşısı ve tedavisine odaklandırılmıştır.

Uzun vadede ise COVID-19 tedavisi için üretilmemiş ürünlerin onaylanmasında yaşanan gecikmeler, ithalatta yaşanabilecek sıkıntılar dolayısıyla ilaç endüstrisinde kendi kendine yetme dönemine geçiş, sektörün büyümesinde gerileme, etik sorunlar ve sağlıkla ilgili ürünlerde tüketim trendlerinde meydana gelebilecek değişiklikler gibi etkiler yaratabileceği öngörülmektedir (Ayati ve diğ., 2020). COVID-19 tedavisi için üretilmemiş ürünlerin

onaylanmasında odak kayması kaynaklı birtakım gecikmeler yaşanabilir. Bu durum söz konusu aciliyetlerin sona ermesi ile eski haline dönebilir. Sınırların kapanması, lojistik ve dolayısıyla ithalatta sorunlar yaşanmasına neden olarak ilaç endüstrisinde yerel üretimin bir zorunluluğa dönüşmesine ve sektörde kendi kendine yetme dönemine geçilmesine neden olabilir. Bu manada ülkeler kendi sektörel kapasitelerini değerlendirerek önemler almalıdır.

Beşeri ilaç sektörü ile ilgili olarak yürütülen sektörel çalışmaların sayısı bu yazının hazırlandığı dönemde oldukça kısıtlıdır. Bu süreçte yukarıda değinilen Ayati ve diğ. (2020) dışında doğrudan beşeri ilaç sektörünü ve COVID-19 sürecini ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada COVID-19 pandemi sürecinde beşeri ilaç sektörü ve sektörün pazarlama stratejilerine yönelik projeksiyonlarını ortaya koyabilmek için nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmanın evrenini beşeri ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmaların yönetim kademelerinde görev yapan kişiler oluşturmaktadır. Sektörden tüm yöneticilere ulaşmak mümkün olmadığından uygun bir örnekleme çalışma ihtiyacı doğmuştur. Nitel araştırmalarda örnekleme, nicel araştırmadan daha farklı ve esnek yapıdadır. Bu çalışmada, Neuman'a (2003) göre, küçük ve homojen bir örneklem ele alarak detaylı çalışmayı benimseyen benzeşik (homojen) örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Böylece veri toplanmak üzere beşeri ilaç sektöründen profesyonellerle görüşülmüştür. Görüşmeler, yapıldığı pandemi döneminin ruhuna uygun olarak, online toplantı platformu aracılığıyla ortalama iki saatlik görüşmelerle yapılmıştır. Görüşme öncesi ön bilgilendirme yapılarak araştırmanın amacı ve ortalama süresi katılımcı adaylarına aktarılmış, randevu ve onayları alınmıştır. Görüşme başında karşılıklı rıza alınması ile görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular kullanılmıştır. Görüşmelere katılan yöneticilere ilişkin detaylar aşağıda Tablo 3'te yer verildiği gibidir.

Tablo 3: Katılımcılara İlişkin Detaylar

Kodu	Ünvanı	Eğitimi	Cinsiyeti	Firma	Tecrübe (yıl)
Yönetici 1	Satış Direktörü	Lisans	Erkek	Global	21
Yönetici 2	Bölge Müdürü	Lisans	Erkek	Yerli	18
Yönetici 3	İş Birimi Direktörü	Doktora	Erkek	Yerli	18
Yönetici 4	Lojistik Müdürü	Lisans	Kadın	Global	16
Yönetici 5	İş Birimi Direktörü	Yüksek lisans	Erkek	Global	13
Yönetici 6	Pazarlama Direktörü	Yüksek lisans	Erkek	Global	9
Yönetici 7	Genel Müdür Yardımcısı Kurumsal İlişkiler	Doktora	Erkek	Yerli	18
Yönetici 8	Direktörü	Yüksek lisans	Erkek	Yerli	24
Yönetici 9	Ticari Strateji Müdürü	Yüksek lisans	Kadın	Global	5

Tablo 3'te yer verilen yöneticilerin 7 tanesi İstanbul'dan, 2 tanesi Ankara'dan 07-22 Mayıs 2020 tarihleri arasında halen sokağa çıkma yasaklarının uygulandığı dönemde katılım

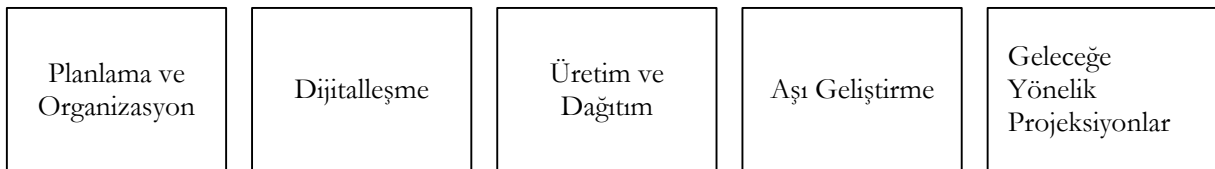
göstermiştir. Çalıştıkları firmalara ilişkin verilen detaylarda global firmalar ile kastedilen, uluslararası faaliyet gösteren, yabancı sermayeli ve yenilikçi ilaçların bulunduğu pazarlarda faaliyet gösteren firmalardır. Yerli firmalar, yerli sermaye ile yönetilen yenilikçi, ağırlıklı olarak jenerik ilaçların olduğu pazarlarda faaliyet gösteren firmaları temsil etmektedir. Görüşme sonrası görüşme kayıtları çözümlenmiş, yazılı belgeye dönüştürülmüştür. Yazarlarca defalarca okunarak temalar belirlenmiş, tartışılmış, kodlanmış ve değerlendirilerek bulgular ortaya konmuştur.

Pandemi sürecinde beşeri ilaç sektörüne ilişkin araştırma soruları şu şekildedir;

1. COVID-19 sürecini genel olarak, sektörel olarak ve işletmeniz açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. COVID-19 ile ilgili ne tür önlemler aldınız? Size göre sürecin yönetilmesi en zor olan yanları nelerdir? Nasıl bir strateji izlendi? Nasıl bir strateji izlenmeliydi? Revize ihtiyacı hissettiniz mi?
3. Pazarlama stratejileri açısından bakıldığında ürün ve hizmetlere ilişkin süreç ve sonrası ile ilgili stratejiler nasıl şekillendirilmelidir?
4. Pazarlama stratejileri açısından bakıldığında fiyatlara ilişkin süreç ve sonrası ile ilgili stratejiler nasıl şekillendirilmelidir?
5. Pazarlama stratejileri açısından bakıldığında tutundurmaya ilişkin süreç ve sonrası ile ilgili stratejiler nasıl şekillendirilmelidir?
6. Pazarlama stratejileri açısından bakıldığında dağıtıma ilişkin süreç ve sonrası ile ilgili stratejiler nasıl şekillendirilmelidir?
7. Pandemi sonrası sürecin ana trendleri sizce nelerdir? Bu trendlere yönelik sektörel olarak hangi stratejiler izlenebilir?
8. Beşeri ilaç sektörü için post pandemi projeksiyon ve önerileriniz nelerdir?

3.2. Araştırmanın Analizi ve Bulgular

Araştırma sorularına katılımcılarca verilen yanıtlar tematik analiz ile değerlendirilmiştir. Tematik analiz sonucu beşeri ilaç sektörü yöneticileri için 5 ana tema öne çıkmaktadır (Şekil 2). Buna göre beşeri ilaç sektörü yöneticileri COVID-19 pandemisine ilişkin, planlama ve organizasyon, dijitalleşme süreci, üretim ve dağıtım, aşı geliştirme süreci ve geleceğe yönelik projeksiyonlar şeklinde sıralanabilecek alanlara odaklanmaktadır.



Şekil 2: Öne Çıkan Temalar

Öne çıkan beş temaya geçilmeden önce katılımcıların COVID-19 pandemisine reaksiyonlarına odaklanmak gerekir. COVID-19 süreci beklenmedik bir anda insanların ve işletmelerin gündemine girdiğinden katılımcıların bu sürece ilişkin görüşleri şu şekildedir;

“...gazeteden haberlerden takip etsek yeterli gibiydi. Hayatımıza bu kadar nüfuz edeceğini, baştan sona değiştireceğini hiç düşünmüyorduk... Bilinmezlik, dediğimiz şeyi kimse bilmiyor. İnsanların bu işin ne zaman biteceğine, nasıl biteceğine dair hiçbir fikirleri yok... Ne kadar

uzak duracaksın, hayatın nasıl etkilenecek, işlerin nasıl etkilenecek, bunlar hiç bilinmiyor. Onun için bu belirsizlikleri yönetmek aslında bu süreçte en önemli konuydu.” (Yönetici 5)

“Suçüstü yakalandı gibi sanki insanlık... Hiçbir kriz bu kadar global bu kadar aynı anda ve bu kadar kısa süreli başlamadı... Bu kriz böyle mix bir kriz, başka krizlere de benzemiyor. Mesela bu bir sağlık krizi başlı başına ancak üstüne eklenmiş bir ekonomik kriz, tedarik krizi, bir kişisel özgürlük krizi, toplumsal hareket krizi, bir bütünleşik çalışamama krizi gibi bir sürü de etkileri oluyor. O yüzden çok farklı bir süreç deneyimliyoruz.” (Yönetici 3)

Bu söylemlerden katılımcı yöneticilerin beşeri ilaç sektöründe faaliyet gösterecekleri de gelen krize karşı hazırlıklı olmadıkları anlaşılmaktadır. Bununla beraber, ilk dönemi karakterize eden temel özelliğin belirsizlik olduğu anlaşılmaktadır. Sektör yöneticilerinin başarı için belirsizlik yönetimine yoğunlaşılması gerektiği vurgusu yapıldığı görülmektedir.

Yönetici 8 COVID-19 sürecinin daha önce yaşanan pandemilerle benzerliği noktasındaki görüşlerini şu şekilde dile getirmektedir;

“COVID-19 süreci dünya tarihinde birçok ölüme neden olan İspanyol Gribi ile karşılaştırılmıştır. Veriler, 1918 yılının Mart ayında baş gösteren salgının ilk altı ay içinde ciddiyetinin tam anlaşılmasına ve dünyanın dört bir yanına yayılmasına rağmen, Ağustos ayından itibaren uygulanan önlemlerle aralık ayı civarında kontrol altına alındığını gösteriyor. Ancak, önlemlerin zamansız gevşetildiği ülkelerde virüs üçüncü bir dalga halinde yeniden yayılarak binlerce insanın daha ölümüne sebep oluyor ve 1920 yılına kadar devam ettiğini de tarihsel bir ders olarak bizlere aktarılmıştır. O döneme ait alınan önlemler ise şimdiki zaman dilimiyle benzerlikler taşımaktadır.”

Dolayısıyla neredeyse son yüz yıldır yaşanan hiçbir krize benzemeyen COVID-19 pandemisi için yüz yıl önceki deneyimlerden dersler çıkarılmaya çalışıldığı söylenebilir. Bu doğrultuda alınan önlemlerin sürdürülmesi yönünde görüş belirtilmektedir.

3.2.1. Planlama ve Organizasyon

Katılımcıların çoğu COVID-19 sürecinde planlama ve organizasyonun önemine değinmiştir. COVID-19 süreci beklenmedik bir anda insanların ve işletmelerin gündemine giren ve özellikle ilk aylarını belirsizlikle karakterize eden bir süreçtir. Bu nedenle işletmelerin planları bir anda anlamsız hale geldiği gibi uzun soluklu planlar yapabilmeleri de mümkün olmamıştır. Türkiye’de ilk vakanın görülmesi ve Dünya Sağlık Örgütü’nün COVID-19 salgınına pandemi ilan etmesiyle birlikte beşeri ilaç sektörünün birincil önceliği değişen durumla uyumlu etkin ve çevik planlama ve organizasyon yapılması zorunluluk haline gelmiştir. Bu noktada, beşeri ilaç sektörünün çoğunlukla ilk önceliği çalışanlarının güvenliğine ve faaliyetlerin yürütülmesine ilişkin planlamalar ve organizasyonlar olduğu anlaşılmaktadır.

“Açıkçası ilk yaptığınız şey onları koruma altına almaktı. Yani tehlikeden uzak tutmak. Mümkün olduğunca ofislerde uzak durmalarını sağladım. Mümkünse home ofis çalışın, kendinizi korumaya alın, sosyal mesafeyi koruyun, en önemli şey onları tehlikten bu tehlikteden uzak tutmaktı. Onun için en güvenli liman ev olduğu için insanları evden çalışmaya yönlendirdim. Onun dışında hem Türkiye’de hem de Rusya’da da firmanın kriz masaları kurulmuştu. Kriz

masalarına yakın çalışıp, alınan kararları takip etmeye çalışıyorsun ki o kararları bir an önce ekiple paylaşıp, ona göre bir yol belirleyelim.” (Yönetici 5)

“Hemen personeli sahadan çektik, hemen merkezlerden çektik ve evde çalışma modeline geçirdik. Bence çok insancıl ve akılcı bir yaklaşımla burada iyi bir iş yapıldı. Bu dönem tabii insan psikolojisinde çok zorlayan bir süreç, evde geçirilen zaman arttıkça o zamanı daha keyifli, daha insanın kendine de yarayan bir şeyler için harcamasına yönelik, evde güzellik sırları, ramazan pidesi yapımı, sabah yogası, Geveze'yle sohbetler vesaire vesaire şeklinde değerlendiriyoruz.” (Yönetici 6)

“Hemen evden çalışma modeline geçtik. Kısa süre içinde kısa çalışma ödeneğine başvuru yapıldı ve şimdi de kısa çalışma ödeneği sürecindeyiz. Kısa çalışma ödeneği sürecinde olduğumuz için personelle sıkı irtibat kuramıyoruz. E-mailler kapandı, firma üst yönetimi kapandı. Personel ligden düştü gibi hissediyorum. Bireysel olarak arayıp hal hatır soruyoruz.” (Yönetici 2)

Elbette bu süreçte ilk şokun ardından planlama ve organizasyon adına daha sağlam adımlar atılmaya başlanmıştır. Belirsizlikten kaçınmak yerine bu sürecin yönetimini, kısa vadeli planlarla ele alarak ve gerektiğinde alınan kararları çöpe atarak ilerlemek son zamanlarda sıklıkla değinilen rezilyans kavramını yani dayanıklılığın gücü ve dirayeti öne çıkararak mümkün olabilmektedir.

“Kendi firmamız adına şöyle bir strateji yaptık. Bekle ve gör değil, kontrolü eline al stratejisini yaptık. Yani ben kontrol ediyorum. Tabi bakanlığa bağlıyız. Belli regülasyonlar var ama ben öncelikle birtakım kararlar alayım, şirket içerisinde stratejimiz açıktır. Örneğin biz sahayı bakanlık duyurusundan önce çektik. Ana strateji buydu yani kontrolü kaybetme ve elinde tut.” (Yönetici 7)

3.2.2. Dijitalleşme

COVID-19 pandemi sürecinin beşeri ilaç sektöründe yönetilmesi diğer pek çok sektörde olduğu gibi dijital dönüşümü zorunluluk haline getirmiştir. Önceleri diğer faaliyetleri destekleyen aktiviteler bu süreçte iletişimin tek yolu olmuştur.

“Türkiye'deki ilaç sektöründe bütün oyun, bir takım kur, mümkünse kalabalık bir takım kur, onlara yeterli kaynağı ver ve sahada ilacını hatırlatacak, ilacını rekabetten ayırştıracak çalışmaları yap, hep böyleydi. Dijital hiçbir zaman ana akım olmadı.” (Yönetici 5)

Bu durum ilk başlarda işletmelerin kendi faaliyetlerini ve yetkinliklerini sorgulamalarına sebep olsa da kısa sürede uyum sağlanarak etkinlikler arttırılıyor. Bu açıdan bakıldığında beşeri ilaç sektörünün adaptasyonu ve motivasyonu yüksek bir sektör olduğu düşüncesi akla geliyor.

“...biz buna hazır mıyız? Evet her zaman ilaç sektöründe dijitalleşmeye zaten diğer sektörlerden biraz daha yavaş ve geriden gelen bir yer ama biz bu zamana kadar dijitalleşmeye bir öyle ya da böyle şekilde hayatımızı sokmuştuk ama şimdi dijitalleşme her gün yüz yüze gördüğümüz insana bir tık daha o etkiyi arttırmak için kullandığımız bir araç iken, şimdi o dijital kanallar elimizdeki tek kuvvet oldu. Hazır mıyız?” (Yönetici 9)

“X kanalından ulaşılmak isteyen hekime x kanaldan, y kanalından ulaşılmak isteyen hekime, y kanaldan ulaşacağız... Elimizde kanal olarak ne var? Öncelikle telefonla ulaşabiliyoruz, bu

veeva engage platformu var ve tabii en önemli aracımız olacak. Ürün tanıtım temsilcilerimizin kendileri seçip hekimlerine gönderdiği repmail (e-maile tanıtım) var. Toplu halde merkezden attığımız maillerimiz var. Canlı yayınlarımız olacak ürün üstü ve ürün özelinde yapılacak canlı yayınlar. Bunun içerisine yine online olarak hekimleri bir araya davet edebileceğimiz bir araya getirebileceğimiz farklı kurgular yapmaya çalışıyoruz. Medikal müdürlerimiz ve onları kanalların içerisine daha aktif getirebileceğimiz bazı şeyler üstünde çalışıyoruz.” (Yönetici 6)

“Bir ürünü sunarsın, önce bir early adapter (yenilikçiler) denen böyle erkenden adapte olan kişiler vardır. Onlar bu işi kullanmaya başlarlar, onlar kullandıkça bu gördüklerini diğerlerine anlatırlar. Sonra early majority (erken benimseyenler) dediğimiz bir kısım ortaya çıkar. Yani biz ilk başta teşkilatta onları buluruz, video görüşme nasıl olur onlardan öğreniriz. Sonra da bu işi hekimlerin early adapterlarına (yenilikçilerine) satarsak zaten olay bitti. Onlarda hekimlerin early majoritylere satar. Ondan sonra bu iş yürür gider.” (Yönetici 5)

Ayrıca katılımcılar hangi kanaldan ulaşmanın değil, doğru insana, doğru kanalla ulaşmanın önemini vurgulayarak kişiselleştirilmiş uygulamaların faaliyetlerin etkinliğini arttırmada kilit nokta olduğunu belirtmektedirler. Dijitalleşme bu anlamda da firmaların kendi çalışanlarını da, birlikte çalıştıkları insanları da daha yakından tanımalarına olanak vermiştir. Elbette her yeniliğin kabulü gibi bu yeni süreci ve dikte ettiği değişimleri de öncelikle yeniliklere açık olanlar kabul edip kullanmaya başlamış, geriye kalanların takip etmesinin çok da gönüllülük esasına bağlı olmaması dolayısıyla dijitalleşmeye adaptasyon, COVID-19 pandemisi sürecinde normale kıyasla çok daha hızlı sağlanabilmiştir.

“Sadece hekimlerimizin değil bizim ve saha ekibinin de bu sürece adaptasyonu konusu var. Mayıs ayı boyunca bu konuya çalıştık. Şimdi ekiplerimiz hazır olmak üzereler. Sadece görüntülü görüşme olarak görmemek lazım, e-mail ile ürün hatırlatmak, bültenleri iletmek bu kanal da var. Bazı hekimler okumayı seviyorlar. Ayrıca portalımız var. İnternet üzerinden hekim ve eczacılara özel sitede en güncel ve en doğru bilgiler var. ... Sonuçta telefon ile yapılan görüşmeler ile iletişimi sürdürebiliyoruz bu kanalımız var. Dediğim gibi bu kanalları arttırmaya ve doğru kişiye doğru kanalla gitmeye çalışıyoruz. Bir de tabii doğru mesajla.” (Yönetici 1)

Bu süreçte önemli olan kişiselleştirilmiş çözümler sunabilmek olarak değerlendiriliyor. Bu nedenle dijitalleşme ile heterojen istek ve ihtiyaçlara sahip tarafların bile butik kanallar aracılığıyla iletilen kişiselleştirilmiş mesajlarla kazanılması mümkün olabilecektir.

3.2.3. Üretim ve Dağıtım

Beşeri ilaç sektörünün COVID-19 pandemisi sürecinde üzerinde durması gereken en önemli konulardan birinin üretim ve dağıtımın sürekliliği olduğu aşikârdır. Katılımcılar da bir sağlık krizi olarak başlayan COVID-19 pandemisi ile mücadelede beşeri ilaç sektörünün üretim ve dağıtımının sürdürülmesinin önemini üzerinde durmuşlardır.

“Bizim ilk yaptığımız şey şu olmuştu; tesise giriş çıkışları biraz kısıtladık. Çok zorunlu olmayan toplantılar yüz yüze görüşmeler iptal edildi. Sadece tesise tedarikçiler ve personel geliyor. Bir de arıza, bakım, dışarıdan aldığımız teknik destek bunun dışında firmalarla görüşme filan yapmıyoruz. Birinci aldığımız önlem buydu.” (Yönetici 4)

“Bütün ekipler eve gitti ama bu ekipler gitmedi. COVID-19'a rağmen bu işi hiç bırakmadılar, hep çalıştılar açıkçası. Ön cephede onlar çalışıyorlar. Bizim de ön cephemiz onlar, şu anda çalışanlar onlar. Onlar hiçbir zaman dediğim gibi gevşemedi ve hizmeti vermeye çalıştılar.” (Yönetici 7)

Üretim departmanı dışında dağıtım konusunda lojistik ve kargo şirketleriyle de sorunlar yaşandığı anlaşılmıştır. Benzer şekilde eczane ve ecza depolarıyla iletişim eksikliği, stok seviyesi ve ticari ilişkilerin sürdürülebilirliği zor zamanlardan geçmiştir.

“...bu dönem kargo uçuşlar falan yok artık. O yüzden kargo firmasından aldığımız hizmet de etkilendi. Bir takım böyle VIP kargo gönderimi yapabiliyorduk. Daha hızlı iki günlük yere bir günde acil kargolar gidiyordu. Onu şimdi yapamıyoruz. Ya da kargo firması diyor ki belli bir saate kadar alırım diyor, dolaylı olarak zorluklar oluştu.” (Yönetici 4)

“Dağıtım kanalları diye bir grup kurduk. Onlar da Türkiye'nin farklı bölgelerinde eski takım yöneticisi dediğimiz, bölge müdürleri arkadaşlarımızdan seçtiğimiz bir ekipten oluşuyor. Bunların görevi de, depolarda neler oluyor? Sahada neler oluyor? Onlar da bunları topluyor. Tedavi zincirinde bir sıkıntı var mı? Onlarla da sık sık online toplantılar yaparak anında ve proaktif olup, bir sorun varsa anında çözmeye çalışıyoruz.” (Yönetici 7)

3.2.4. Aşı Geliştirme

Pandemi süreci, beşeri ilaç sektörünün, çözüm üretme noktasında katkı koymasının beklendiği bir dönem olmuştur. Bu süreçte beklenen çözüm ise beşeri ilaç sektörünün araştırma geliştirme kapasitesini kullanarak COVID-19 tedavisine özel ilaç ya da aşı geliştirilmesi, üretilmesi ve dağıtılması noktasında aktif rol oynaması temeline dayanmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre, 31 Temmuz itibarıyla dünya genelinde COVID-19 için 26 adet aşı adayını klinik deneme, 139 aşı adayını ise klinik öncesi değerlendirme aşamasında bulunmaktadır. Türkiye'nin klinik test aşamasında henüz aşısı bulunmamakla birlikte, klinik öncesi aşı adayını listesinde Türkiye'den 11 aşı adayını yer almaktadır (Bollyky ve diğ., 2020). İki global şirketlerinin aşı üretimine başladıkları ancak ruhsat başvurusunun Ekim 2020'de yapılacağı duyurulmuştur (Bourla, 2020). Katılımcılar da bu alanda gösterilen kolektif çabaya değinmişlerdir.

“...Modern çağımızın, teknolojinin tüm nimetlerinden de faydalanan, eldeki ilaçlardan en etkili şekilde nasıl yararlanabiliriz diye... Bir inisiyatif var, gelin beraber geliştirelim, laboratuvarlarımız herkese açıktır, siz de bu işin bir ucundan tutun, şeklinde bir inisiyatif. Çok farklı işbirlikleri, devlet, özel sektör herkes bir ucundan tutmaya çalışıyor, iyi ki de öyle yapıyorlar.” (Yönetici 6)

“Aşılar kolinin içine yerleştiriliyor, koli buz aküleri ve straforlar ile korunuyor. Buradan da hemen soğuk zincir araca yükleniyor. Çok özel koşulları var. Buz akülerinin bir ay soğuk odada durması gerekiyor.” (Yönetici 4)

Şirket birleşmeleri, satın almalar, devlet destekli, sektör destekli ve akademik laboratuvarların hızlandırılmış çalışmalarının yanında tüm firmaların araştırma geliştirme faaliyetlerini ortak kullanıma açıyor olmaları da proaktif yaklaşımlar olarak görülmektedir. Bu işbirliklerinin sinerjik sonuçlar yaratması potansiyeli tüm insanlığı umutlandırmaktadır.

3.2.5. Geleceğe Yönelik Projeksiyonlar

Beşeri ilaç sektörünün geleceğine ilişkin beklentilerde katılımcıların ortak vurgusu yerleşme ve yerli üretim (AR-GE çalışmalarına verilecek önemin artması, hammadde üretimi konuları, vb.) ile dijital dönüşümün yükselişi (yönetim ve çalışma koşullarına ilişkin inovasyonların sürekliliği, vb.) konularına odaklanmaktadır. Ayrıca tüketici davranışlarında meydana gelen değişikliklerin geçiciliği hızla normalleşmenin gerçekleşeceği, kalıcılığı ise stoklama gibi eğilimlerden oluşan derin korkular dolayısıyla kolaylıkla vazgeçilemeyeceği savunularak tartışılmaktadır.

“Post pandemi süreci bence ilaç sektörü için hızlı bir büyüme olacaktır. İster istemez hayati ilklerin dışındaki her şeyin bir durma olduğunu görüyoruz. Pazarların özellikle ama bu hastanelere girme tarafındaki korkuların azalması, hekimlerin normal iş çalışma düzenlerine dönmesi ve özellikle post pandemi süreci dediğimiz süreç bence aşının bulunmasıyla başlayacak.” (Yönetici 9)

Yerleşme ve milli ilaç vurgusu özellikle pandemi sürecinin başlangıcında oluşan stoklama eğilimi ile stok yetersizliği kaygısı, Çin ve Hindistan gibi hammadde temini açısından önemli ülkelerin sınırlarını kapatması gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Beklenti sadece jenerik ilaç üretmenin ötesinde orijinal ilaçlar üretmek, AR-GE laboratuvarlarının aktif olarak çalışması, etken maddelerin ülkede üretilmesi, hammadde konusunda dışa bağımlı olmamak ve hatta ithal etmek yerine ihraç eder düzeye gelmek gibi hedefleri işaret etmektedir.

“Ar-ge ile ilgili Türkiye olarak son 4-5 yılda çok ciddi bir atılım vardı. Ar-ge merkezi sayısı çok hızlı artmıştı. Şu ana kadar ülkemizden biz bir molekül ilaç safhasına henüz getiremedik. Ama bununla ilgili iki tane aday molekül de çalışmalara devam ediyor. Bence kimin yaptığının önemi yoktur. Hangimizin, hangi firmada çalıştığının da bir önemi yoktur. Yerli olarak bunu başarabilmek başlı başına bir şeydir. Bence bu pandemi en çok şunu gösterdi. Bu global aksiyonlar, global stratejiler vardı. Ne yaptı ülkeler? Kendi içlerine döndüler. Bütün sınırlarını kapattılar. Dünyayla olan iletişimini sınırlamaya çalıştılar. O zaman sizin bu kaldığınız ülke coğrafyası içerisinde temel ihtiyaç malzemelerini, hayatı sürdürmek için gerekli şeyleri üretebilecek kapasiteye gelmiş olmanız lazım Bu pandemiyi atlattığı zaman dünyanın da temel öğrenmelerinin de bir tanesinin yerleşme olacağını düşünüyorum. Yani yerel kapasiteyi herkes daha çok vurgulayacak.” (Yönetici 3)

“Bizim fabrikamız Ankara'da, bir de ar-ge laboratuvarımız oluştu. Açıkçası bence kolay değil bir ar-ge laboratuvarı kurmak. Ar-ge alanında çalışan, başka bir firmayı da bünyemize kattık. Amaç aslında jenerik ürünler üretmek değil, yeni ürünler üretmek, yeni bir molekül üretmektir. Türkiye'de klinik araştırma yapılması lazım. Türkiye'yi ilk klinik araştırmalarda yurt dışına dahil edebilmemiz gerçekten her anlamda çok önemlidir.” (Yönetici 7)

“Yerleşme de bu ilaç sektörü için söylüyorum ilaçların yerli üretimi her zamankinden daha önemli bir kriter haline gelebilir, ekonomik açıdan baktığımızda özellikle.” (Yönetici 9)

Pandemi sonrası süreçte dijitalleşmenin yükselişinin süreceği katılımcıların ortak görüşlerindedir. Evden çalışma, uzaktan eğitim, e-toplantı çalışanların hayatlarının bir parçası haline geldikçe hem avantajlı hem de dezavantajlı tarafları gözler önüne serilmektedir. Bu da dezavantajları minimize edecek veya tamamen ortadan kaldıracak çözümlerin geliştirilmesiyle çalışma hayatının bir parçası haline gelmesi beklenmektedir. Buna karşılık her ne kadar verimli

olsalar da dijitalleşmenin en azından alışma safhasında ek iş yükü oluşturduğu da düşünülmektedir.

“Özellikle bu kurumsal yaşamda, bence home ofis (evden çalışma) kavramıyla hayatımıza gelen bir şey oldu. İşin nerede başlayıp, nerede bittiği, sınırlarının çizilememesi, eskiden işe sabah gidip işe başlarken ve akşam çıktığımızda iş bizim için kapanırken ve herkes için kapanırken şimdi biraz daha yayılmış saatler halinde ama belkide biraz daha rahat bir düzenle çalışma mottosu geldi. Daha önce uzaktan nasıl yapılacağı, hiç düşünülmeyen işlerin uzaktan da neredeyse her görevin uzaktan da yapılabileceği fikri geldi.” (Yönetici 9)

“Bir taraftan onlarda test ettiler. Hep konuştuğumuz home ofis olur mu acaba? Ofisleri kapatsak ya da ofisleri küçültsek? Şöyle söyleyeyim, oldu. Nasıl oldu? İnan ben ofiste olduğumdan daha fazla çalışıyorum. Kendimize doğru sosyalleşme molası veremez olduk. Baktığında bir şirket için daha verimli, zamanını daha efektif kullanıyorsun. Yüzdesel olarak baktığında, %80-85’ini alıyorsun. Eskiden bu oran %70’ler deydi... Gün içerisinde efektif, çalışma saatlerine bakacak olursan şimdi bu yüzdeleri %85-90'lara getirdi. Onun için şirketler, uzaktan bu iş nasıl yönetilir? Çok şey öğrendi. Aynı zamanda dijitalleşerek, aslında biraz da masrafları nasıl kısabiliriz? Biraz onları da test etme şansı oldu.” (Yönetici 5)

“Şu anda mesela eleman alımın da bile online iş görüşmesi sürecini yürütüyoruz. Şu anda görüşmeleri kesmedik. İlla yüz yüze bir mülakat olacak peşinde de değiliz. Şu anda online görüşmeleri yapıyoruz. Ama tabii hepimiz evde olduğumuzdan dolayı son imzayı şu anda kimseyle atmıyoruz. Ama görüşmelerimizi, mülakatlarımızı online olarak yapıyoruz... Yeni normaller dediğimiz. Arka plan ne olacak? Işık nasıl olacak? Kılık kıyafeti ne olacak? ... insan kaynakları belki de artık ... evde online toplantıya katılacağı zamanki kılık kıyafetle ilgili kodları da belirleyecekler” (Yönetici 7)

“Yeni iş alanları ve yeni görev tanımları da getirecektir. Yani çok basit bir şey söyleyeceğim. Şu anda veriye ulaşmakla ilgili hiçbir zaman olmadığımız kadar bir zenginlik içerisindeyiz. Ama veriyi anlamlandırıp tüketicide, toplumda bir davranış değişikliğini değiştirebilen, ilişkilendirilen çok az kişi ve pozisyon var. Bizim buradan gelen verileri çok hızlı okuyup, buna göre bir şeylerin değiştiğini, çok hızlı fark edip, buna göre hareket etmemiz lazım ve böyle bir departman şu anda yoktur.” (Yönetici 3)

İş çevresi elbette sadece beşeri ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden oluşmamaktadır. Sürecin dijitalleşmesi ve verimliliğinin artırılması süreçteki hekimlerin, eczacıların da bu kanalları kullanımına bağlıdır. Bu durum katılımcılar tarafından dile getirilirken düzlemindeki değişimin boyutu daha net anlaşılabilir. Ayrıca kongreler de uzaktan katılıma imkan verecek şekilde revize edilerek daha geniş katılımcı çevresinin katılım şansı elde etmesini sağlamaya başlamıştır.

“Bu dönemde artık yüz yüze iletişim yoktur. Bu opsiyonumuz yoktur. Olsa bile bu nokta da artık sosyal mesafe dediğimiz kural yüzünden, hekimlerin de birebir bir şey gösterip anlatma ya da toplu bir araya gelip iş öğrenme şansları yoktur. Sektör açısından bizim anlatma şansımız yoktur. Sektör olarak hekim tarafından da dinleme, öğrenme şansınız yoktur. O yüzden, o dijital yatkınlık dediğimiz enerji çok önemli bir hale geldi. Bu anlamda, dijital fikir liderleri yaratmak

konusu aslında stratejimizde birinci etken olmaktadır... Bence pandemi süreci yaptığımız projelerin kapsamını da değiştirdi.” (Yönetici 9)

“Kongrelerin büyük bir kısmı şu anda zaten başladı. Bizim gidemediğimiz Amerika’da bir kongre var. Büyük bir kongre, kanserle ilgili, mesela o bir anda hemen o yetkinliğe sahiplerdi, bir anda işi uzaktan olan katılımı yaptılar. O sektör gelişecek ve biz de o sektöre entegre olacağız.” (Yönetici 7)

4. SONUÇ

Bu çalışmada COVID-19 pandemi sürecinde beşeri ilaç sektörünün durumu ve geleceğine ilişkin projeksiyonlar beşeri ilaç sektörü, sektörün kendine has uygulamaları ve COVID-19 pandemi sürecindeki durumunun literatür taraması ve Türkiye’de beşeri ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden yöneticilerle yapılan derinlemesine mülakat bulgularıyla değerlendirilmiştir. Sayıları az da olsa alanda deneyimli ve pandemi sürecini bizzat deneyimleyerek süreci yöneten yöneticilerle gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlardan katılımcıların COVID-19 pandemisine hazırlıksız yakalandıkları anlaşılmaktadır. Bireysel olarak ilk şok atıldıktan sonra hızlıca gerekli adımların atıldığı anlaşılmaktadır. Bu sebeple sektörün uyum hızı yüksek, dayanıklı ve çevik bir yapıda olduğu söylenebilmektedir.

Ayrıca, yöneticilerle gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlardan elde edilen bulguların tematik analizi ile öne çıkan 5 tema belirlenmiştir. Öne çıkan temalar planlama ve organizasyon, dijitalleşme, üretim ve dağıtım, aşı geliştirme ve geleceğe yönelik projeksiyonlardır. *Planlama ve organizasyon*, ilk şok atıldıktan sonra işletmenin çalışanlarının fiziksel ve psikolojik sağlıklarını korumaya imkan veren yöntemlerle organize edilmesiyle gerçekleştirilmiştir. Bu işletmeler çalışan dostu uygulamalarıyla çalışma ortamını eve kaydırmıştır. İlk etapta evde çalışmaya ilişkin esas ve yöntemlerin yerleştirilmesi yönünde eğitimler yapılsa da zaman içinde çalışanların motivasyonlarının artırılmasına yönelik sanal etkinliklere de yer verilmiştir. Bazı işletmeler ise kısa çalışma ödeneğine geçerek faaliyetlerini normalleşme sürecine kadar durdurma yönünde karar almışlardır. Bu süreç aslında *dijitalleşmeye* geçişi sürekli erteleyen işletmelerin dijitalleşmeyi, evden çalışmaya geçerek maliyetleri düşürmeye yönelik fikirleri deneme şansları olmuştur. Normalde sektördeki tarafların sıcak bakmayacağı online görüşmelere mecburiyete dönüştüğünde etkinliğinin denenmesi de mümkün olmuştur. Esasen çevrimiçi platformlar aracılığıyla yapılan görüşmeler, taraflara buldukları yerden ayrılmadan görüşme yapabilmeyi ciddi bir zaman tasarrufu ile sağlamaktadır. Elbette tarafların esas kaygıların yüz yüze görüşmenin verdiği sıcaklığı vermemesinden kaynaklanmaktadır. *Üretim ve dağıtım*, işletmeler için aksatılmadan yürütülen en temel iki faaliyet olarak görülmektedir. Bu durum ihtiyaç sahiplerinin sorunsuz bir şekilde ürünlere ulaşmasını sağlamanın yanında piyasada ilaç bulunamaması veya tükenmesi gibi kaygıların önüne geçerek bireysel veya kurumsal stokçuluğun da önüne geçmektedir. *Aşı*, bu üretim sürecinin sürekliliğinin teminin yanında global bir sektörel seferberlikle ve işbirliğiyle geliştirilebilecek ve üretilebilecektir. *Geleceğe yönelik projeksiyonlar* ise, iki konu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlardan ilki yerelleşme ve yerli üretim, ikincisi ise dijital dönüşümün

yükselişidir. Yerelleşme ve milli ilaç vurgusu özellikle pandemi sürecinin başlangıcında Çin ve Hindistan gibi hammadde temini açısından önemli ülkelerin sınırlarını kapatması gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Yerel üretimden beklenti sadece jenerik ilaç üretmenin ötesinde orijinal ilaçlar üretmek, AR-GE laboratuvarlarının aktif olarak çalışması, etken maddelerin ülkede üretilmesi, hammadde konusunda dışa bağımlı olmamak ve hatta ithalat etmek yerine ihraç eder düzeye gelmek gibi hedefleri işaret etmektedir. Dijitalleşmenin, pandemi sonrası süreçte yapay zeka, sanal gerçeklik gibi uygulamalarla desteklenerek süreceği, katılımcıların ortak görüşlerindedir. Böylece dijital dönüşümün katkısıyla satışta ihtiyaca yönelik kişiselleştirmelerin yapılabilmesi de mümkün hale gelerek, yönetimin global uygulamaları lokal ihtiyaçlara uyarlayabilmesinin önemini arttırmıştır. Evden çalışma, uzaktan eğitim, e-toplantı çalışanların hayatların parçası haline geldikçe kullanımın kolaylaşıp, ilk başta yaşanan zorlukların aşılması mümkün olacaktır. Beşeri ilaç sektörü sadece işletmelerden oluşmamaktadır. Sürecin dijitalleşmesi ve verimliliğinin artırılması süreçteki hekim, eczacı, sektör çalışanı gibi tüm tarafların bu kanalları kullanımına, istekliliğine veya desteğine bağlıdır.

Bu bulgular pazarlama açısından değerlendirildiğinde belirsizlik dolayısıyla yapılan planlamaların revizyonu ve değişikliğe hazır durumda olması gerektiği anlaşılmaktadır. Bilindiği üzere pazarlama stratejileri işletme politikasının bir parçasıdır. Bu nedenle pazarlama planlamalarının da anın ruhuyla ve değişken pazarın talepleriyle uyumlu olması beklenir. Klasik pazarlama karması elemanları açısından değerlendirdiğinde *ürün*, COVID-19 sürecinde öncelikli alan olan koronavirüs tedavisine yönelik ilaçlar ve koronavirüsle mücadele için beklenen aşı olacaktır. Sektörün AR-GE merkezlerinin kapısını yardımcı dokunabilecek herkese açmasıyla söz konusu ürünün geliştirilmesinin ve üretilmesinin hızlandırılması beklenmektedir. Ayrıca bu süreçte üretilmesi gereken diğer ürünlerinde üretilerek sunulması özellikle kronik rahatsızlıkları olan hastaların sıkıntı yaşamaması açısından önemlidir. Bu nedenle de, işletmelerin tamamı üretim faaliyetlerini ara vermeden sürdürmeye devam etmiştir. *Fiyat*, tedarik fiyatları bağlamında anılsa da satış fiyatı bağlamında neredeyse hiç değinilmeyen bir konu olmuştur. Bu durum beşeri ilaç sektöründe fiyatların regülasyonlarla olan bağlantısı ve COVID-19 sürecinin çözüm konusunda zorlayıcılığı bu duruma neden oluyor olabilir. Ayrıca hammaddelerin yurtdışından temin ediliyor olması dolayısıyla, fiyatlar döviz kurlarındaki hareketliliklerden de olumsuz etkilenebilmektedir. *Dağıtım*, COVID-19 sürecinde her sektör için bir sorun haline gelmiştir. Beşeri ilaç sektörü ilaçların uygun zamanda ve yerde sağlanmasının belki de en önemle üzerinde durulması gereken sektörlerdendir (Chiplunkar ve diğ., 2020). Bu nedenle bilgi akışı, tedarik zinciri ve ürünlerin ihtiyaç sahiplerine ulaştırılmasında etkinlik gerektirir. Beşeri ilaç sektöründen yöneticilerin de gerek kargolama gerekse de dağıtım yapabilme konusunda sıkıntılar yaşadığı görülmektedir. Personelin özverili çalışmalarıyla, söz konusu sıkıntıların minimum seviyeye düşürülmesine özen gösterilen ve işletmelerin kesintisiz olarak görevine devam eden iki önemli unsurundan biri olduğu da unutulmamalıdır. *Tutundurma* ise, en dramatik değişimlerin meydana geldiği pazarlama karması elemanıdır. Bu süreçte tutundurma faaliyetlerinin hekimlere, eczanelere ulaşılabilen her kanalla sürdürüldüğü anlaşılmıştır. Bu değişimin gelecekte de varlığını yeni kolaylıklar sunar şekilde sürdürüleceği öngörülmektedir. Bu öngörünün temeli Griebel'in (2017) de üzerinde durduğu gibi beşeri ilaç sektörü çalışanlarının yaratıcılığını destekleme konusunda en motive sektörlerin başında gelmesine dayanmaktadır.

Çalışma bu alanda yapılan önceki çalışmalardan COVID-19 sürecinde yürütülmesi yönüyle ayrılmaktadır. Beşeri ilaç sektörü daha önce de krizlerden geçmiş olsa da bu çağda bir kriz daha önce deneyimlenmemiştir. Bu durum çalışmanın orijinallik değerini arttırırken, COVID-19 sürecine ilişkin süreci beşeri ilaç sektörü açısından ele alan öncü adımlardan birini de atmaktadır. Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da çeşitli sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu araştırmada elde edilen bulgular kapsamı ile sınırlıdır. Bu sebeple sadece çalışmanın örnekleme için genellenebilir. Çalışma pandemi sürecinde sosyal izolasyon sürerken gerçekleştirildiğinden yüz yüze görüşmeler yerine anın ruhuna uygun olan bir şekilde çevrimiçi toplantı platformları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Gelecek çalışmalar daha geniş örneklemlerle post pandemi sürecine odaklanan ampirik sonuçları ortaya koyacak şekilde tasarlanarak farklı bakış açılarından anlayış sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- AİFD. (2017). *Yenilikçi İlaçlar ve Ekonomi*. Hepimiz İçin Umut (AİFD): <http://hepimizicinumut.com/yenilikci-ilaclar-ve-ekonomi/> adresinden alındı
- AİFD. (2019, 01 01). *AİFD İyi Tanıtım İlkeleri*. AİFD: <https://www.aifd.org.tr/wp-content/uploads/2019/10/AİFD-Iyi-Tanitim-IlkeleriTR2019.pdf>
- Akomea, S. Y., & Yeboah, J. K. G. (2011). Market orientation and firm performance in Ghana's pharmaceutical industry. *Journal of Science and Technology (Ghana)*, 31(2).
- Atrizka, D., Lubis, H., Simanjuntak, C. W., & Pratama, I. (2020). Ensuring Better Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior through Talent Management and Psychological Contract Fulfillment: An Empirical Study of Indonesia Pharmaceutical Sector. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1).
- Ayati, N., Saiyarsarai, P., & Nikfar, S. (2020). Short and long term impacts of COVID-19 on the pharmaceutical sector. *DARU Journal of Pharmaceutical Sciences*, 1-7.
- Balçık, P. Y., & Karsavuran, S. (2012). Dünyada ve Türkiye'de İlaç Fiyatlandırması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(2), 38-67.
- Bollyky, JD, T., Gostin, JD, L., & Hamburg, MD, M. (2020). The Equitable Distribution of COVID-19 Therapeutics and Vaccines. *American Medical Association*, 2462-2463.
- Bourla, Dr. (2020, 08 08). Coronavirus: Vaccines and Treatments. (F. S. Sellers, Röportaj Yapan) *Washington Post Live*.
- Chiplunkar, S. S., Gowda, D. V., & Shivakumar, H. G. (2020). Adaptation of pharmaceutical marketing and drug promotion practices in times of pandemic COVID-19. *International Journal of Health & Allied Sciences*, 9(5), 11.
- Chitra, M. & Kumar, N. (2020). Pharmaceutical Market Structure in India & Competition Concerns, *International Journal of Arts, Science and Humanities*, 8 (1), 233-241.
- Çabuk, S., & Yağcı, İ. M. (2018). *Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşım* (4. Baskı b.). Ankara: Akademisyen Kitabevi AŞ.
- Dcode (2020), *Decoding the Economics of COVID-19, Potential winners and losers in the short term*, 2020.

- Demirbilek, Y., Pehlivanürk, G., Özgüler, Z. Ö., & Alp Meşe, E. (2020, 04 21). COVID-19 outbreak control, example of ministry of health of Turkey. *TUBİTAK, Turkish Journal of Medical Sciences*, 489-494.
- Dickov, V., & Kuzman, B. (2011). Specific features of pharmaceuticals marketing mix. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 4(3), 160-167.
- Dickov, V., Mitrovic, D., & Kuzman, B. (2011). Analyzing pharmaceutical industry. *National Journal of Physiology, Pharmacy and Pharmacology*, 1(1), 1.
- Dubois, P., Sæthre, M. (2020). On the effect of parallel trade on manufacturers' and retailers' profits in the pharmaceutical sector. *Econometrica*, 1-64.
- Ercan, T., & Top, M. (2016). İlaç Tanıtım ve Pazarlama Faaliyetlerinin Önemi. *Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 1-7.
- George, M., Vickneshwaran, V., Anandabaskar, N., Satheesh, S., Zachariah, B., Selvarajan, S., Jayaraman, B., & Chandransekaran, A. (2017). Effect of nebivolol on endothelial dysfunction in coronary artery disease patients-An open label randomized controlled clinical trial (NEDCAD) (2017) *Journal of Cardiovascular Disease Research*, 8 (2), pp. 48-51. DOI: 10.5530/jcdr.2017.2.11
- Griebel, G. (2017), "Creativity in large pharmaceutical research organizations: unleash the hungry drug hunter", *British Journal of Pharmacology*, Vol. 174 No. 13, pp. 2152-2153.
- İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası. (2020). *Türkiye İlaç Endüstrisi*. İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası: http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/turkiye_ilac_endustrisi
- IQVIA (2020a), Shifts in Healthcare Demand, Delivery and Care During the COVID -19 Era, Tracking the impact in the United States, April 2020.
- IQVIA (2020b), Point of View: Emerging from Pandemic Evolution of multichannel engagement, My 2020.
- IQVIA (2020c), Monitoring the Impact of COVID-19 on the Pharmaceutical Market, May 2020.
- Kabasakal, M., & Öztürk, İ. Sosyal Medya Kullanımının Marka Algısına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 56-76.
- Kaya, M. & Öke, P. (2013). Türkiye İlaç Sektörünün Swot analizi ile değerlendirilmesi, 1st International 2nd National Health Care Services Congress Gulhane Training and Research Hospital May 2-3, 2019 Ankara/Turkey, Poster Çalışması, 860-861.
- Kısa, A. (2001). The performance and problems of the Turkish pharmaceutical industry: is there a need to develop a national drug policy?. *Journal of medical systems*, 25(5), 309-318.
- Korkmaz, S., Mansur, F., & Uslu, D. (2017). Dijital ilaç pazarlama uygulamaları geleneksel uygulamaları yıkıyor mu? Hekimlere yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2), 266-277.
- Kortana, T., Hatrawang, C., Kaewkhantee, B., & Phusalux, J. (2020). Marketing Mix Strategies and Their Relationship with the Service Orientation of Community Pharmacies in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(4), 36-44.
- Narayanan, S., Desiraju, R., & Chintagunta, P. K. (2004). Return on investment implications for pharmaceutical promotional expenditures: The role of marketing-mix interactions. *Journal of marketing*, 68(4), 90-105.

- Neuman, W. (2003). "Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches" 5th ed., Boston: A&B Publication.
- Nurtanış Veliöğlü, M. (2002). Pazarlamada etik karar alma davranışına yönelik bir model ve beşeri ilaç sektöründe uygulama. Doktora Tezi.
- Pettijohn, C. E., Rozell, E. J., & Newman, A. (2010). The relationship between emotional intelligence and customer orientation for pharmaceutical salespeople. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*.
- Pinto, P., Hawaldar, I. T., Kemmunje, G., Rohith, B., Spulbar, C. M., Birau, F. R., & Stanciu, C. (2020). The Impact of Risk Anomalies on the Pharmaceutical Sector of the Indian Stock Market: A Comparative Analysis Between Pharmaceutical, FMCG and IT Companies. *Revista de Chimie*.
- Resmi Gazete (2020, Mayıs 17). *Beşeri Tıbbi Ürünlerin Fiyatlandırılması Hakkında Tebliğ*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=23924&MevzuatTur=9&MevzuatTertip=5>
- Resmi Gazete (2015, Temmuz 03). *Yönetmelik*. Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/07/20150703-2.htm>
- Sattar, I., & Maqsood, A. (2003). A marketing mix model for pharmaceutical industry-a Pakistani perspective. *The Journal of Independent Studies and Research*, 1(2).
- Steele, P., Ali, G. K. M., Levitskiy, A., & Subramanian (2020). L. A Case for Local Pharmaceutical Manufacturing in Africa in Light of the COVID-19 Pandemic.
- Temel, K. M., & Ertin, H. (2020). 1918 Grip Pandemisi Kıssasından COVID-19 Pandemisine Hisseler. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*, 63-78.
- Tosun, N., & Arslan Kurtuluş, S. (2017). Hekimlerin Reçeteleme Kararında İlaç Mümessillerinin Rolü: Pilot Çalışma. *Journal of International Social Research*, 10(54).
- Turan, M. F., & Özdemir, Y. İş Şekillendirme ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki: İlaç Sektöründe Satış Pazarlama Profesyonelleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma 1.
- Türkiye İlaç Sanayi Derneği. (2020, 05 22). *Mevzuat*. Türkiye İlaç Sanayi Derneği: <http://tisd.org.tr/mevzuatDetay.asp?yonid=73>
- Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu. (2020, 05 21). *Proje Tanımı, Kapsam*. İlaç Rakip Sistemi: https://www.its.gov.tr/its/ilac_takip_sistemi_nedir#Kapsam
- Uğraş Dikmen, A., Kına, H. M., Özkan, S., & İlhan, M. N. (2020). COVID-19 Epidemiyolojisi: Pandemiden Ne Öğrendik. *Journal of Biotechnology and Strategic Health Research*, 29-36.
- WHO (2017). *Pandemic influenza*. World Health Organization / Europe: <http://www.euro.who.int/en/health-topics/communicable-diseases/influenza/pandemic-influenza>
- WHO (2020). Numbers at a glance, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Yiğit, M. & Göktaş Kulualp, H. (2019). Tıbbi Satış Mümessillerinin Etik Davranış Algılarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 261-278.