

## COVID-19 Pandemisi'nin Türkiye İlaç ve Medikal Cihaz Sektörleri Üzerine Etkileri

### NE DUYDUK? NE ÖĞRENDİK? NE ÖNGÖRMELİYİZ?



Elif Neşe Çelik

#### THINKHEALTH PLATFORM- Kurucu Ortağı

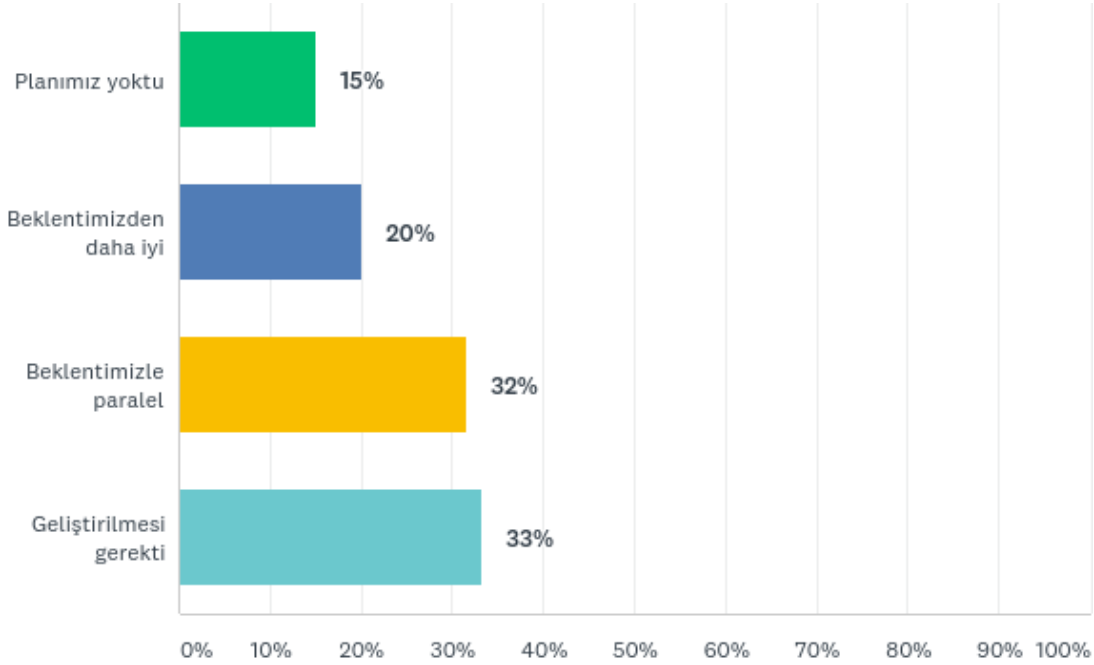
Tüm dünyada eşzamanlı olarak yaşanan Covid-19 Pandemisi'nde kritik rol oynayan sektörlerin başında ilaç ve medikal cihaz sektörleri gelmektedir. Bu dönemde ne kadar vazgeçilmez oldukları bir kez daha görülen bu iki sektör için öncelik en başta çalışanlarının sağlık ve güvenliğini güvence altına almak, sonra da yaşanan tüm sorunlara rağmen tedarik zincirinin devamlılığını sağlamak olmuştur. Diğer sektörlerde olduğu gibi böylesine yıkıcı bir krize tam anlamıyla hazırlıklı olamama, eksiklikleri ancak yaşayarak görüp acil eylem planları ve çevik yaklaşımlarla yönetme deneyimi, yeni normale geçişte bu kritik sektörlerin önceliklerini ve gelecek stratejilerini birebir etkileyecektir.

Bu dönemde krizin psikolojik ve sosyal boyutlarına, günlük hayata, tüketici davranışlarına ve iş yaşamı üzerine etkileri üzerine çokça araştırma yapıldı ve krizin hafiflemesiyle birlikte daha geniş analizleri de görmeye devam edeceğiz. Ancak özellikle iş dünyasındaki etkilerini ele alırken genelden özele inmenin ve sektörel analizler yapmanın önemine inanarak, Türkiye'de sadece ilaç ve medikal cihaz sektörüne odaklı bir araştırma gerçekleştirmeye karar verdik. Bu doğrultuda pandeminin pik yaptığı Nisan ve krizin etkilerinin derinleştiği Mayıs aylarında iki sektörden 60'ın üzerinde temsilcinin katkı verdiği on-line araştırmamızı gerçekleştirdik. Amacımız Türkiye ilaç ve medikal cihaz sektörlerinin bu dönemde yaşadıklarını, öğrendiklerini ve bu deneyimin geleceğe nasıl etki edeceğini anlamaktır. Doğası gereği insan yaşamını merkezinde taşıyan bu iki sektörün, böylesine yaşamsal bir krizden edindiği birikimle güçlenmesine ve gelecekte insanlığı bekleyen benzer, ya da daha büyük çaplı krizleri çok daha iyi yönetme yetkinliği kazanmasına destek vermenin de toplumsal bir görev olduğunu düşünüyoruz.

Araştırmamızın çıktılarını adım adım ve kendi yorumlarımızı da katarak paylaşmak isteriz;

Araştırmamızın ilk sorusu şirketlerin hiç beklenmedik bir anda karşılaştıkları bu pandemi öncesinde oluşturulmuş herhangi bir risk planlarının olup olmadığına yönelikti. Bu sorunun ikinci boyutu da eğer hazır bir plan var ise, böylesine büyük bir krizde ne kadar etkin çalıştığını ölçülemektir. (Tablo 1)

### S.1: COVID-19 salgını sırasında şirketinizin Pandemi ve İş Sürekliliği planı ne ölçüde çalıştı?



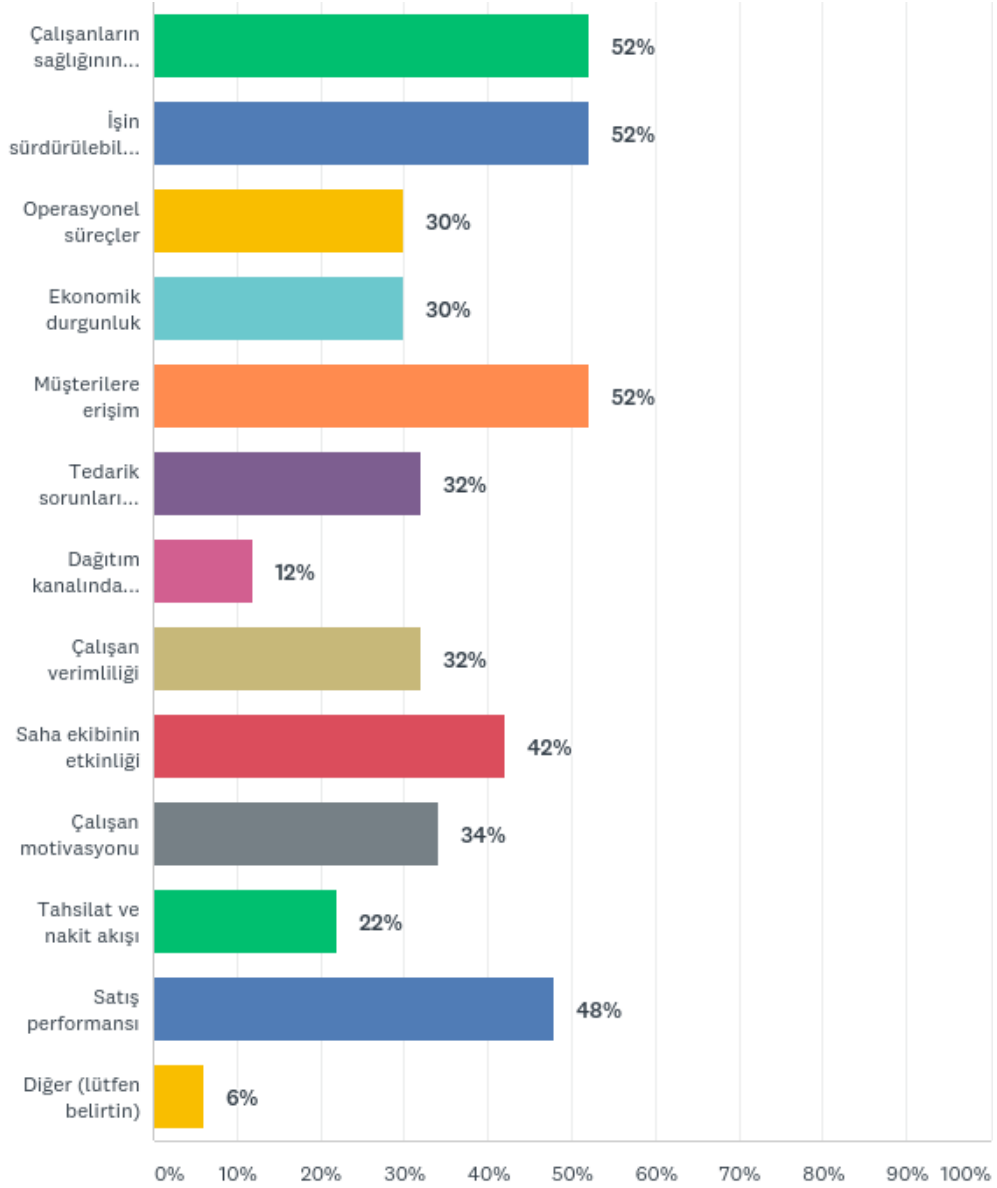
Tablo 1

Sonuçlara baktığımızda şirketlerin %15'inin herhangi bir kriz planına sahip olmadığını, var olan planların ise %33 oranında geliştirmeye ihtiyaç duyduğunu görüyoruz. Öte yandan %50'nin üzerinde şirket mevcut kriz planlarının beklentileriyle paralel, ya da daha iyi sonuç verdiğini bildiriyor. Yani bu krize yarı yarıya risk planlaması hazırlığı ile yakalanılmış gibi görünüyor.

**Ancak bu iki sektörün taşıdığı yaşamsal önem tüm paydaşların her türlü krize hazır olmalarını gerektirdiği için, edinilen deneyim ve yeni bakış açısıyla iş süreklilik ve risk planlarının mutlaka gözden geçirilmesi ve yenilenmesi gerekli olacaktır. Görece iyi çalıştığı düşünülen risk planlarının böylesine önemli bir deneyimle güçlendirilmesi ise ciddi bir gelişim fırsatıdır.**

Böylesine bilinmedik bir krizi yönetirken sektör çalışanlarının yaşadığı en temel sorunları anlamak da son derece önemliydi. (Tablo 2)

## S2: COVID-19 salgını sırasında karşılaştığınız en önemli beş sorun hangileridir?



Tablo 2

Yukarıda görüleceği üzere 2.sorumuza aldığımız yanıtlar 5 temel alana odaklanıyor;

- Çalışanların sağlığı
- İşin Sürdürülebilirliği
- Müşterilere Erişim
- Satış Performansı
- Satış Ekibinin Etkinliği

Bu alanları gözlemlerimizle de bütünleştirerek yorumlamak isteriz;

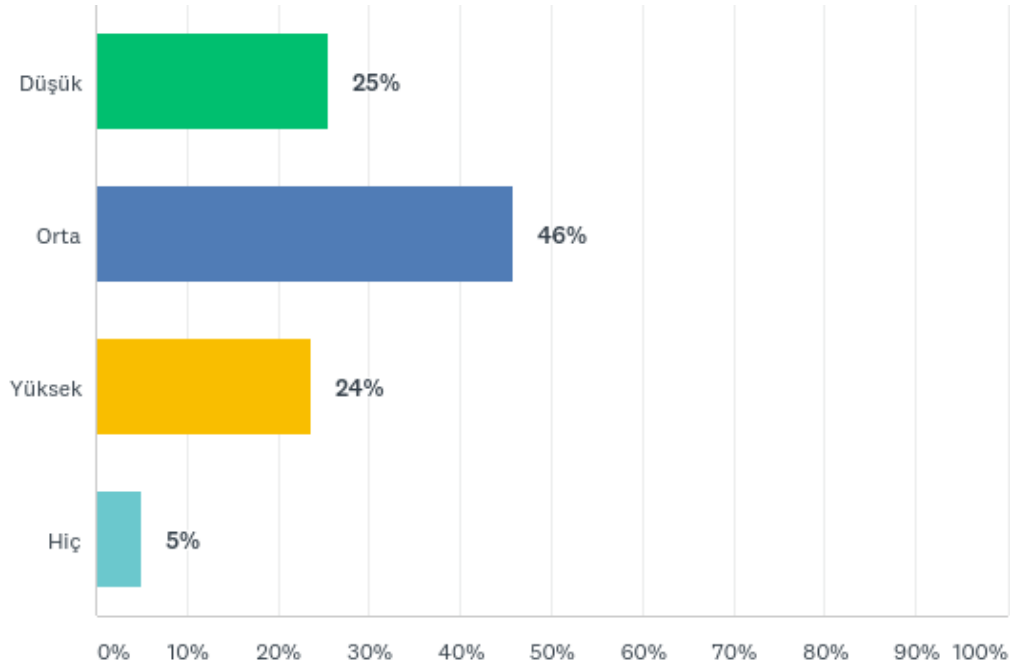
Her iki sektör de gerek hızla uzaktan çalışmaya geçiş, gerekse üretim, kalite gibi operasyonel kadrolar için alınan hassas koruyucu önlemlerle, çalışanların sağlığını yüksek düzeyde güvence altına almayı başardılar. Ancak işin sürdürülebilirliğini sağlamak açısından tablo çok daha zorlayıcı oldu. Geleneğinde yüzyüze iletişim olan iş modellerinin tamamında oluşan tıkanıklık bu iki sektörde de yaşandı. İletişimin durması ile önce bir bocalama, ardından müşterilere uzaktan erişmek ve dijital kanallar yaratmak gibi uzun zamandır ertelenen adımları test etme fırsatı yakalandı. Özetle her iki sektör de bu dönemde müşteriye uzaktan yakın olabilmenin, dokunabilmenin etkin yolları üzerine çok daha fazla kafa yorma fırsatı bulundu. Biz bu deneyimin geleceğe dönük dijital sıçramayı ciddi ölçüde tetikleyeceğine inanıyoruz.

İşin sürdürülebilirliği açısından en hızlı adaptasyon sektörün üretim bacağına sağlanabildi. Özellikle Türkiye’de uzun yıllardır var olan ilaç üretim operasyonlarının birikimi ve GMP (İyi Üretim Uygulamaları) paralelinde zaten sektörel bir standart olan hijyen ve sterilizasyon kurallarına tam uyum sayesinde, sadece sosyal mesafenin artırılması ve daha az kişiyle daha çok vardiyada çalışma modellerinin geliştirilmesi ile üretime kesintisiz devam edilebildi. Ancak aktif, yardımcı maddeler ve pek çok ithal ürün açısından önemli ölçüde dışa bağımlı olan sektör, alternatif kaynak yaratmada ciddi problemler yaşadı. Pandeminin hızlandığı dönemde Covid-19’lu hastaların tedavisinde destek olarak kullanılan bazı ilaçlar, maske, dezenfektan, koruyucu giysi gibi medikal ürünler ve ventilatör, laringoskop gibi medikal cihazlarda yaşanan tedarik sorunları anlaşılabilir olmakla birlikte, özellikle Çin kaynaklı aktif/yardımcı maddelerin, cihazların ithalatında yaşanan blokaj ile diğer alanlarda da önemli problemler ortaya çıktı.

**Bu deneyimle, Türkiye’de ilaç ve medikal cihaz üretimi veya ithalatı yapan şirketlerin, kendine yeterlilik ve/veya alternatif tedarikçiler yaratma konusunda aktif stratejiler oluşturmaları gerektiğine inanıyoruz. Ayrıca Sağlık Bakanlığı’nın da yaşanan pandemi deneyimini dikkate alarak yapacağı yeni düzenlemelerle bu yöndeki çabaları destekleyeceğini öngörmekteyiz.**

Araştırmamızın 3.sorusu krize dayalı ekonomik gelişmeler ve pazar daralmalarının bu iki sektör üzerine finansal olarak nasıl etki ettiğini anlamaya yönelikti. Sonuçlara baktığımızda katılımcı şirketlerin %70’e yakın bölümünün orta-yüksek derecede olumsuz etkilenme yaşadıklarını görüyoruz. Kalan %30 ise düşük olumsuz etki gözlendiğini veya hiç etkilenme yaşanmadığını belirtiyor. (Tablo 3)

**S3: COVID-19 sürecinin ekonomik yansımalarının şirketinizin finansal sürdürülebilirliğine olumsuz etkisinin ne ölçüde olmasını beklersiniz?**



**Tablo 3**

Bu önemli ayrışmanın yanıt veren şirketlerin ürün portföylerindeki farklılıklardan kaynaklandığını öngörmemiz mümkün. Nitekim ilaç sektörü güncel pazar verileri farklı kategorilerde, farklı etkilenmelere dikkat çekiyor. Mart-Nisan 2020 döneminde onkoloji, hematoloji, diyabet, astım, santral sinir sistemi gibi kronik tedavi alanlarında 2019 yılının aynı dönemine oranla büyüme sürerken, daha akut endikasyonlara yönelik antiinflamatuvar, antiülser, antibiyotik gibi tedavi alanlarında önemli düşüşler izlenmekte. Öte yandan ağrı kesiciler, ateş düşürücüler gibi Covid-19 tedavisinde de kullanılan destek ürünlerde düşüş gözlenmiyor.

İlaç sektöründe pazar dinamikleri açısından yılın ikinci yarısında üç farklı senaryo beklentisinden söz etmek mümkün;

- Pandeminin yaz aylarından itibaren hafifleyerek ve pazar dinamiklerinin normal seyrine yaklaşacağı
- Pandeminin yaz aylarında hafifleyeceği, ancak Eylül ayından itibaren yeniden önemli bir dalga yaşanacağı ve bunun pazar dinamiklerine daraltıcı etki yaratacağı
- Pandeminin sosyal açılmalarla birlikte yaz ayları boyunca da belli bir hızda devam edip, Eylül ayı ile beraber ciddi hız kazanacağı.

Elbette hem Türkiye, hem de sağlık sektörü açısından dileğimiz ilk senaryonun gerçekleşmesi.

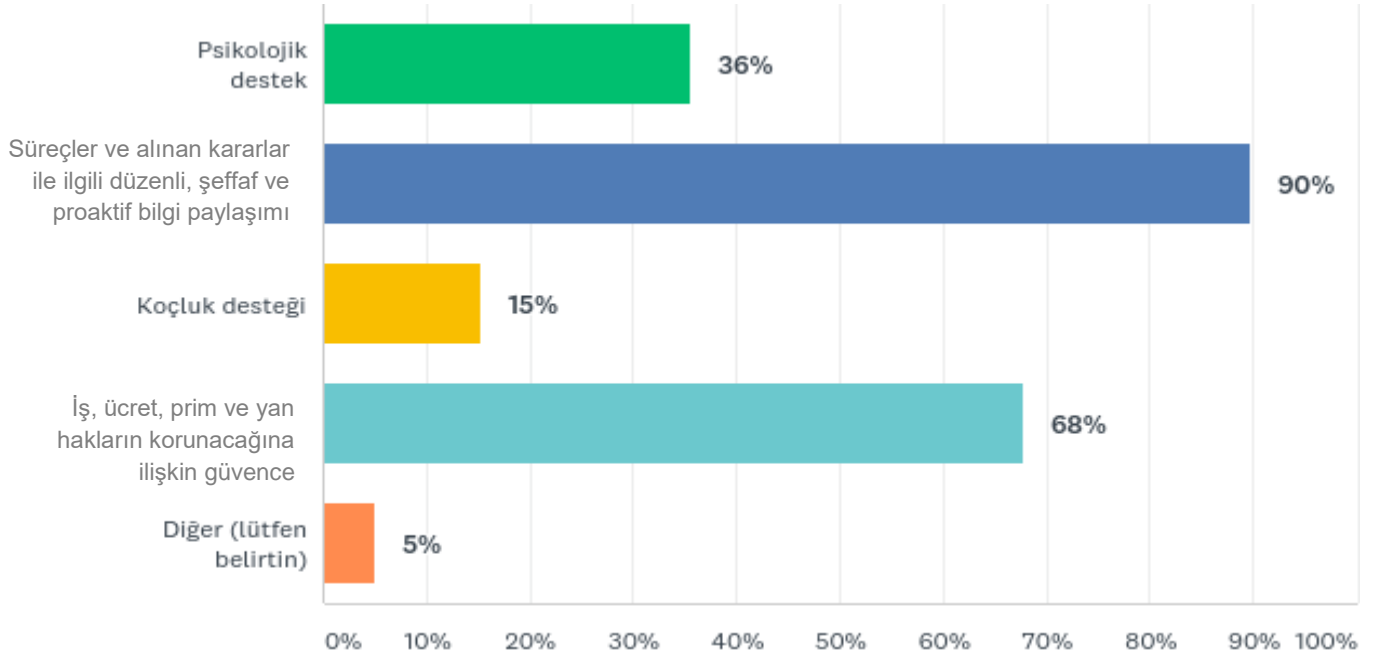
**Ancak bu kadar çok bilinmeyenli bir denklem karşısında önerimiz;**

- **Sektör liderlerinin hızla her üç olasılık için de senaryolarını oluşturmaları**
- **Nakit başta olmak üzere tüm finansal parametrelerini en kötü senaryoyu baz alarak yönetmeleri**
- **Gelişmelerle senaryolarını adım adım güncellemeleri ve çevik aksiyon almaları**

**yönündedir. Bu çoklu senaryo ile yönetim pratiğinin krizden edinilecek çok önemli bir yetkinlik olarak sektör liderlerini güçlendireceğine inanıyoruz.**

Araştırmamızın 4. önemli sorusu sektörün bu krizi insan yönetimi boyutunda nasıl ele aldığına ilişkindi. (Tablo 4)

**S4: Bu belirsizlik sürecinde çalışanlarınızın temel kaygılarını gidermek için hangi aksiyonları alıyorsunuz?**



**Tablo 4**

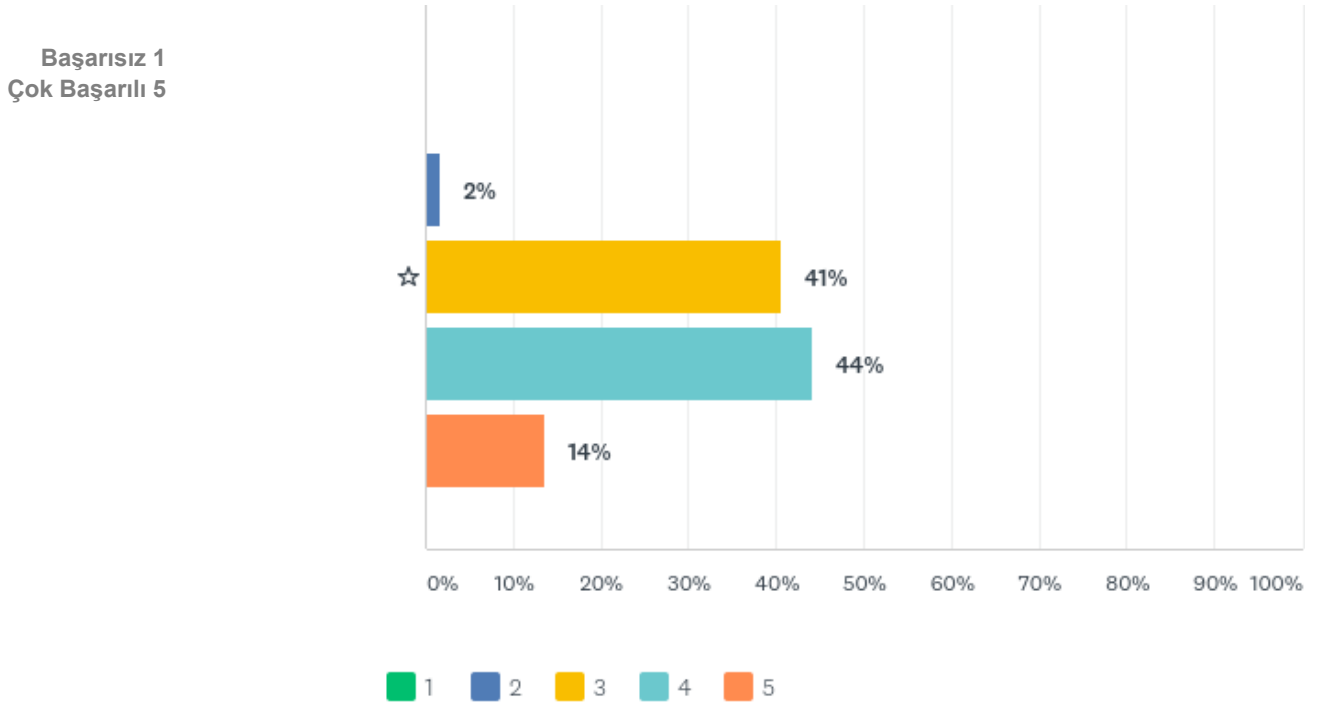
Yanıtlara baktığımızda şeffaflığın en önemli kriz yönetim bileşeni olduğunu ve süreçler, alınan kararlar ile ilgili periyodik bilgi akışının %90 oranında gerçekleştirildiğini gözlemliyoruz. Diğer önemli unsur ise çalışanlara gerek iş, gerekse yan haklarının korunacağına ilişkin verilen net güvence. Her türlü kriz ortamında fizyolojik gereksinimlerden hemen sonra gelen güven arayışı bu şekilde karşılanmış oluyor. Nitekim her iki sektördeki dinamiklere de baktığımızda, farklı finansal etkilenmelere sahip şirketlerin hemen tamamında ciddi bir iş kaybına veya yan hak azalışına rastlamıyoruz. Hatta anketimizden çıkan diğer bir önemli ayrıntı da şirketlerin gerek psikolojik destek, gerekse koçluk vererek çalışanlarının bu dönemde daha motive ve güçlü

tutmaya odaklandıkları. **Bireysel ve kitlesel hiçbir deneyime sahip olmadığımız bu salgınla başa çıkarken, kaygı dolu bir süreçte işi ve özel yaşamı doğru bir dengede yönetmek çok zorlu bir deneyim oldu. İş dünyası belki de ilk kez çalışanlarını her türlü performans kaygısından bağımsız olarak, gerçek bir empati ve güven duygusu ile yönetmeye, ekiplerini birarada tutmaya odaklandı. Yeni liderlik modelleri arasında sıkça adı geçen şefkatli, kavrayıcı liderlik işte tam da bu dönemde gerçek anlamını buldu ve doğrusu önemli bir avantaja da dönüştü.**

Bu soruyla birbirini tamamlayan diğer bir sorumuz da şirketlerin bu süreçte iç ve dış iletişimi ne kadar iyi yönetebildiğine ilişkindi. (Tablo 5)

Araştırmamıza katılan şirket temsilcilerinin büyük çoğunluğu iletişimi ortalamanın üzerinde iyi yönettikleri kanısındalar. Bu veri sektörde ciddi kopmalar olmayışı ile desteklense de, gelecekte çalışanların algısının çok daha geniş araştırmalarla ölçümlenmesinde yarar görmekteyiz. Böylesine bilinmedik bir krizde iletişimi yönetmek yaşayarak öğrenmenin en iyi örneklerinden biri olsa da, doğal olarak pek çok gelişim alanı gözleneceğine de inanıyoruz.

#### S5: Bu süreçte iç ve dış iletişimi ne kadar iyi yönetebildiğinizi düşünüyorsunuz?



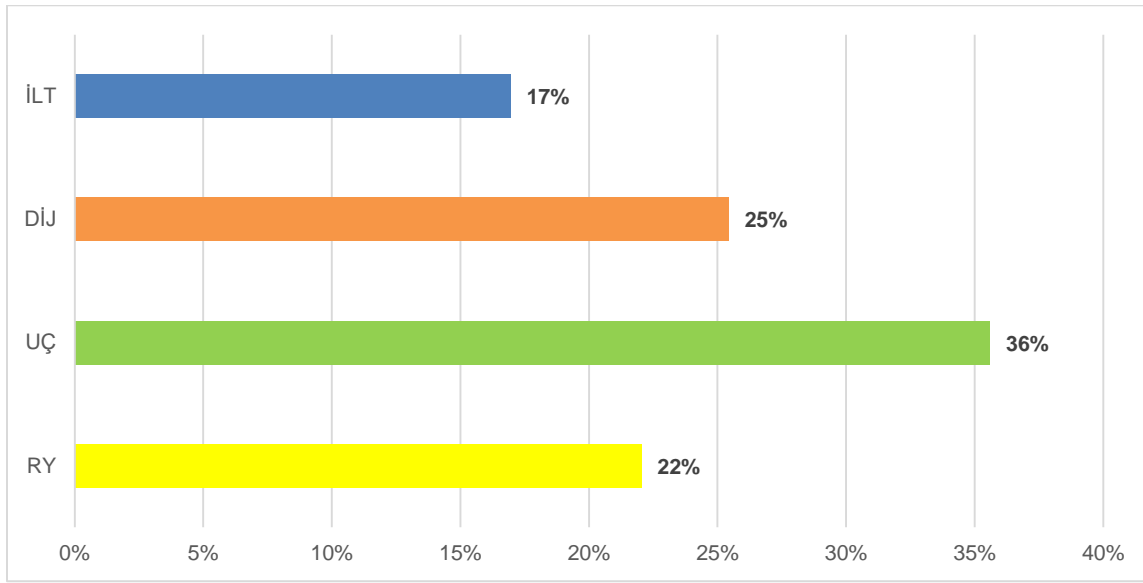
Tablo 5

Araştırmamızın en kritik sorularından biri de bu dönemde öğrenilenler ve bu sayede elde edilen kazanımlara yönelikti. Öngörmediğimiz ve yeterince hazır olmadığımız böylesine büyük bir

küresel krizde ilk şoku atlattıktan sonra hem bireysel olarak, hem de işimizle ilgili pek çok farkındalık edinme şansı bulduk. Anket sonuçlarımıza baktığımızda öğrenilenlerin 4 ana alanda odaklandığını görüyoruz. (Tablo 6)

- 1) Uzaktan çalışma (UÇ)
- 2) Dijital (DİJ)
- 3) Risk ve kriz yönetimi (RY)
- 4) İletişim (İLT)

#### S.6: COVID-19 sürecindeki çalışma modelinizin getirdiği en önemli kazanımlar/öğrenmeler neler oldu?



**Tablo 6**

Uzaktan çalışmayı ilk temel konu olarak ele alırsak; bu dönemde tüm sektörlerin deneyimlediği ve beraberinde pek çok öğrenme de getiren bir konu olduğunu söyleyebiliriz. Bu alanda altı en çok çizilen kazanım verimlilik gibi görünüyor. Katılımcıların evden çalışarak çok daha odaklı ve verimli olabildikleri, kazanılan esneklik sayesinde kendilerine kişisel gelişim fırsatları da yaratabildikleri ortaya çıkıyor. Bu deneyimden hareketle yeni normalde uzaktan çalışmaya ilişkin teknik alt yapının güçlendirilmesi ve yeni çalışma modellerinin yapılandırılması kritik önem taşıyacaktır. Daha şimdiden Facebook, Shopify, Twitter gibi şirketlerin bu yönde hızlı adımlar atmaları önemli olmakla birlikte, İlaç ve Medikal Cihaz gibi esnek çalışma modelleri konusunda bugüne dek oldukça dikkatli ilerleyen sektörlerin nasıl davranacağı önem kazanıyor. Bizim farklı sektör platformlarından edindiğimiz izlenim, şirket yönetimlerinin bu deneyimle esnek çalışma modellerini geçmişte olduğundan çok daha olumlu karşıladıkları ve yeni planlamalar yapmaya açık oldukları yönünde.



İkinci önemli alan risk ve kriz yönetimi konusunda öğrenilenler ki, gözlenen en büyük farkındalık hazırlığın, çevikliğin ve belirsizlik yönetimindeki ustalığın bu süreçte ne kadar belirleyici olduğu. İlaç ve medikal cihaz sektörlerinin sürdürülebilirlik planının salt şirketleri değil, aynı zamanda toplumları da birebir etkilediğinden hareketle, gelecekteki olası krizlere çok daha güçlü planlarla hazır olma gereksinimi önemli bir farkındalık olarak ortaya çıkıyor. Risk yönetimi ile ilgili çok önemli diğer bir vurgu da çalışan sağlığı üzerine edinilen deneyimler. **Anketimizi yanıtlayan sektör temsilcilerinden birinin deyişiyle 'Bireysel sağlığın ve dolayısıyla çevremizin sağlığının korunması bizim sorumluluğumuzda, bunun farkına vardık. Ancak şirketler de bunu destekleyecek tüm alt yapıyı ve çalışma düzenini sağlamakla yükümlü olmalılar.'** Biz de yeni normalin işte tam da bu bakış açısıyla kurgulanması gerektiğine inanıyoruz.

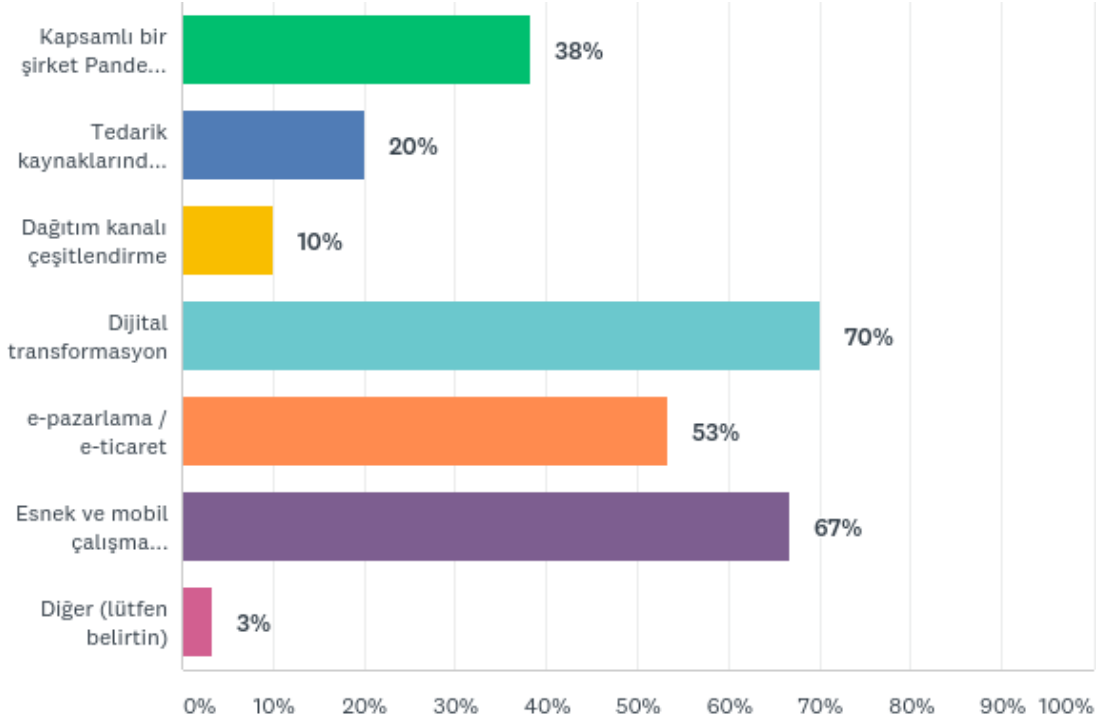
Öte yandan dijital, ciddi deneyim kazandığımız ve eksikliklerimizin en çok farkına vardığımız alan olarak öne çıkıyor. Geçmişte genellikle zamana yayılan altyapı ihtiyaçlarının karşılanması şimdi son derece acil ve kritik olarak görülüyor. Dijitalleşmenin hem müşteri, hem de çalışan boyutunda altı çiziliyor. Geçmişte müşteriye ulaşmada destek bir araç olarak yararlanılan dijital stratejilerin, artık pazarlamanın merkezine oturması gerektiği ciddi bir farkındalık olarak netleşiyor. **Hepimizin tanık olduğu gerçek şu ki, bu dönemde müşterisine uzaktan, ama en yakın olmayı başarabilen, yalın ve dijital iş modelleri çok önemli fark yarattılar. İşte bu noktada yeni iş modellerini, kanal ve pazarlama stratejilerini hızla kurgulamak artık bir tercih değil zorunluluk olmalı.**

Sektörün itici gücü olan saha ekipleri içinse birebir iletişimin kısıtlandığı, hatta neredeyse sıfırlandığı bu dönemde dijital erişim araçlarına sahip olmak büyük bir avantaja, güce dönüşüyor. Türkiye özelinde kişisel iletişimin önemi hiçbir zaman sıfırlanmayacağına göre, yeni normalde bu araçların hibrit iş modelleriyle kullanıma alınması ve hem sağlık profesyonelleri, hem de saha ekipleri için düzenli iletişimin önemli bir parçası haline gelmesi gerekiyor.

Hayatımızda belki de ilk defa bu derece bireysel çalışma deneyimi yaşadığımız bu dönemde, iletişim diğer bir kritik başlık olarak öne çıkıyor. İnsan doğasında bulunan iletişim ve ait olmak içgüdülerini epeyce sarsan bu pratik ve evden tekil çalışmanın yarattığı motivasyonsuzluk aşılması gereken sorunlara dönüşüyor. **Buradan edindiğimiz temel öğreti, uzaktan da olsa düzenli, odaklı ve şeffaf iletişimin, hissettirilen samimi dayanışma duygusunun büyük fark yarattığı.** Haftanın belirli gün ve saatlerinde ekiplerimizle gerçekleştirdiğimiz çok uzun olmayan, bazen sadece iş, bazen de sadece sosyal iletişim ihtiyaçlarımıza cevap bulduğumuz görüntülü toplantılar iyi bir çözüm olmuş gibi görünüyor. Elbette aynı müşteri iletişiminde olduğu gibi bu konuda da hibrit çalışma modellerinin daha etkin uygulanabileceği kanısındayız. **Şunu unutmamalıyız ki büyük başarılar aynı hedefe heyecanla kenetlenmiş, birbiriyle iletişimi yüksek tutkulu ekiplerle mümkün olabilir. Bunu da sadece sanal yollarla başarmak hala pek olası görünmüyor.**

Yeni normal tasarlarken iki sektörün öğrendikleri ile hangi alanlara öncelik vereceğini ve kaynak ayıracağını da sormak istedik. (Tablo 7)

## S7: COVID-19 sonrası öncelikle hangi alanlara yatırım yapmayı düşünürsünüz?



Tablo 7

Anketimizi yanıtlayan sektör temsilcilerinin %70'i yeni dönemde en önemli kaynağı dijital dönüşüme ayıracıklarını belirtiyorlar. Yaklaşık bir o kadarı da esnek ve mobil çalışma modellerine öncelik tanıyacağını söylüyor. Dijitalleşmenin diğer bir unsuru olarak e-pazarlama ve e-ticaret konularına yatırım yapacağını söyleyenlerin oranı ise %50'lerin üzerinde.

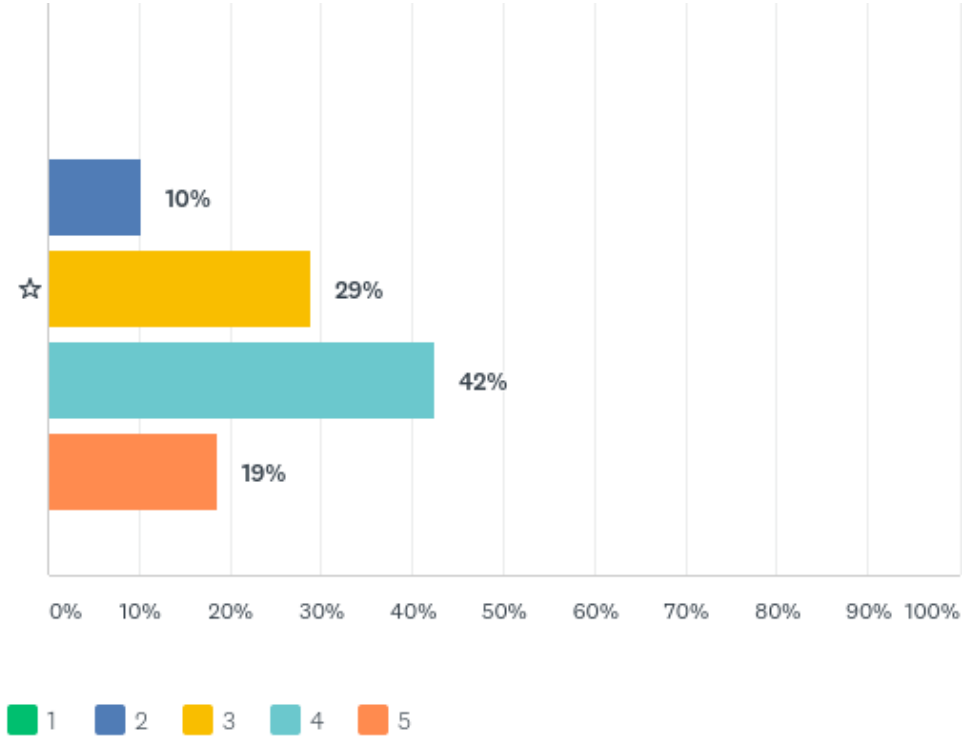
**Görünen o ki yeni normalde ilaç ve medikal cihaz sektörlerimizde ciddi bir dijital atılım yaşayacağız. Dijitalleşme konusunda finans, perakende ve telekomünikasyon gibi sektörlerin oldukça gerisinde kalan sağlık sektörünün bu krizi fırsata çevirerek ciddi bir dijital sıçrama yapabilmesi mümkün. Bu farkındalıkla umuyoruz ki sadece pazarlama ve satış stratejilerinin dijitalleşmesi değil, yenilikçi iş modellerinin de gündeme alınması mümkün olabilir. Sektörün geleceğin iş modeli olarak tanımladığı tanı ve tedavide yapay zeka kullanımı, tele sağlık, giyilebilir sağlık teknolojileri gibi alanlar yeni normalin önemli bileşenleri olabilir. Elbette bu adımlar atılırken Sağlık Bakanlığı ile yakın işbirliği içinde olunması, gerekli yasal düzenlemelerin yapılması da büyük önem taşıyacaktır.**

Yatırım yapılacak diğer bir konu da kapsamlı bir şirket pandemi planının oluşturulması olarak ortaya çıkıyor. İşin sürdürülebilirliği açısından ilaç ve medikal cihaz sektörlerinin bu konudaki eksikliklerini görerek tamamlamaya odaklanacaklarına eminiz. Bu kadar çok bilinmeyenli bir krizi yönetirken, en çok gereksinim duyulan beceri setinin çeviklik ve adaptasyon gücü olduğunu düşünerek sektörlerin kendilerini bu bağlamda değerlendirmelerini istedik. (Tablo 8)

Katılımcılarımızın yanıtlarına bakarak, her ne kadar risk planlarındaki eksiklikleri fark etmiş de olsalar, bu belirsizlik döneminde karar alma ve harekete geçme açısından oldukça çevik ve etkin olduklarını düşündüklerini anlıyoruz.

### S8: COVID-19 ve benzeri belirsizlik durumlarında karar alma sürecinizin çevikliğini ve etkinliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Başarısız 1  
Çok Başarılı 5

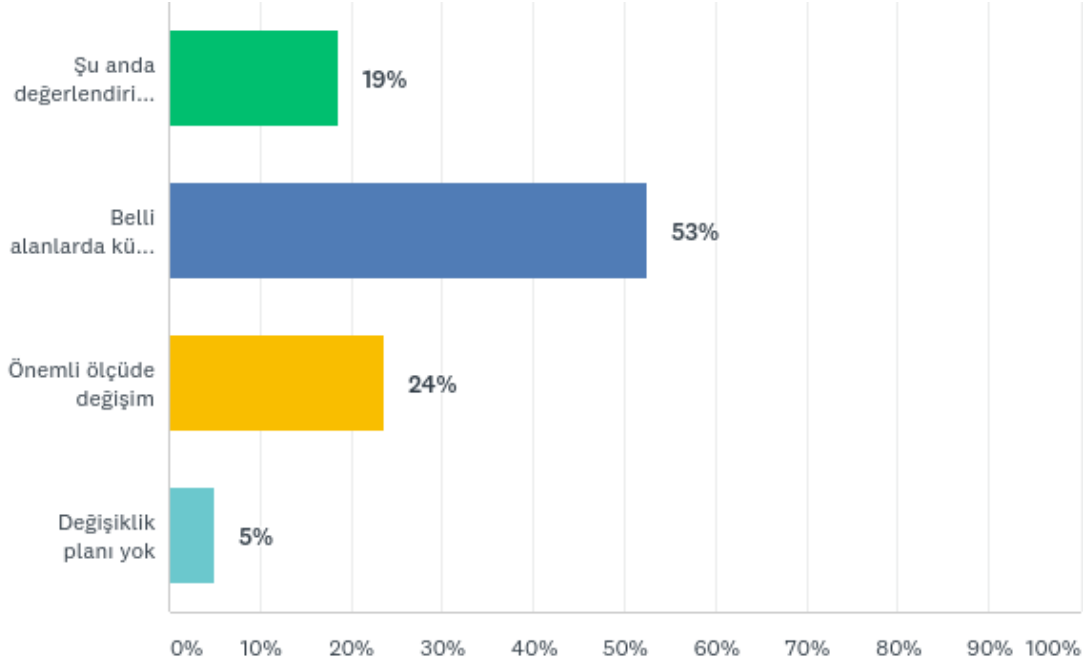


Tablo 8

**Bizim de katıldığımız bu çeviklik algısını destekleyen diğer önemli gösterge şu; Sağlık Bakanlığı'nın gerek ilaç, gerekse medikal cihaz sektörleri ile yakın işbirliği içinde aldığı hızlı aksiyonların Türkiye'yi yüksek vaka sayısına rağmen salgın yönetimi ve kayıpların en aza indirgenmesi bakımından son derece başarılı kıldığı açıkça gözleniyor.** Bu durum bizi sektör paydaşları ve kamunun pandemi sonrasında daha yenilikçi alanlarda, sonuç odaklı ve yakın işbirlikleri içine girebileceği konusunda da ümitlendiriyor.

Araştırmamızın odaklandığı son alan ise bu pandemi deneyimi sonrasında sektör temsilcilerinin mevcut iş modellerinde önemli değişiklik yapmayı planlayıp planlamadıklarını anlamaya yönelikti. (Tablo 9)

## S9: COVID-19 deneyimi sonucunda iş modelinizde değişiklik yapmayı planlıyor musunuz?



Tablo 9

Katılımcıların %50'den fazlası temkinli bir yaklaşımla, iş modellerinde genel bir değişimden çok belirli alanlara odaklı iyileşmeler yapacaklarını belirtiyorlar. Öte yandan önemli ölçüde değişim yapacaklarını düşünenlerin oranı %20'lerin üzerinde. Herhangi bir değişiklik yapmayacaklarını düşünenlerin oranı ise sadece %5. Oysa risk yönetimini fırsat yönetimine çevirmek bu dönemin en önemli stratejilerinden biri olabilir. **En basit şekliyle, şirketler sürdürülebilirlik planlarını oluştururken risklere karşı belirledikleri bazı geçici uygulamaları pandemi sonrası iş modellerine hızla dahil edebilirler. Elbette iş modellerinin yenilenmesi çoğu zaman organizasyonel yapıların ve davranış biçimlerinin değişimini de beraberinde getirecektir.**

Tüm bu veriler ışığında, ilaç ve medikal cihaz sektörlerinin COVID-19 Pandemisini yeni dünyayla daha hızlı entegre olma ve değişime kucak açma fırsatı olarak kullanacağını düşünüyoruz. Böylesine küresel, yaşamsal ve öngörülemeyen bir kriz sonrasında edinilen deneyim ve kazanılan yeni bakış açısıyla, aşağıdaki alanlara odaklanılarak çok daha hızlı adımlar atılabileceği kanısındayız.

**-Dijitalleşmeyi önceliklendirmek ve hızlandırmak**

**-Yenilikçi iş modelleriyle sağlığa ve bilgiye uzaktan erişimi artırmak**

- Risk planlama ve yönetimi konusunda güçlenmek**
- Çevik organizasyonel yapıya geçişi hızlandırmak**
- Çalışanlar için daha esnek, doğru kadrolar için mobil iş modelleri kurgulamak**
- Kavrayıcı liderlik modellerini benimsemek**

İlaç ve Medikal Cihaz sektörleri bu kritik değişim sürecine girerken Kamu'nun da yenilikçi düzenlemelerle yolu açması son derece önemli görünüyor. Örneğin dijitalleşme ile ilgili regülatif düzenlemelerin yapılması (e-kongre, e-eğitim, e-tanıtım gibi uygulamalara sağlık profesyonellerinin katılımını teşvik edici uygulamalar,vb.), sürdürülebilirlik konusunda hem yerel üretimi, hem de inovasyonda yerelleşmeyi artırmaya yönelik somut teşvikler ve Covid-19 sonrası dönemde sürmesi muhtemel ekonomik darboğaz ve kur dalgalanmalarına karşı özellikle yerel üreticiyi desteklemeye yönelik planlamaların büyük önem taşıyacağını düşünüyoruz.

**Bulgularımız İlaç ve Medikal Cihaz Sektörleri açısından önemli bir dönüm noktasında olduğumuzu söylüyor; COVID 19'un öğrettikleri ile insana ve doğaya duyarlılığı, toplumsal sorumluluğu en üst seviyede tutarak, teknolojiye ve yenilikçi bakışa kucak açmanın, geleceğe hızla uyumlanmanın tam zamanı...**