

**Derleme Makale / Review Article**

**Strateji ve Piyasa Ekonomisinde Stratejinin Sağlık Kurumları İçin Yeri**

**İbrahim GÖRMÜŞ<sup>1</sup>**

<b><u>Gönderim Tarihi</u></b> <b><u>20.06.2020</u></b>	<b><u>Kabul Tarihi</u></b> <b><u>30.06.2020</u></b>
---	--

**Önerilen Atıf / Suggested Citation:**

Görmüş, İ. (2020). Strateji ve Piyasa Ekonomisinde Stratejinin Sağlık Kurumları İçin Yeri. *Bankacılık ve Finansal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 93-114.

**Öz**

*Sağlık kurumları açısından strateji, rekabet çevresini analiz ederek gerekli stratejik planı ortaya çıkarma, yeniliklere ayak uydurabilme ve kuruluşun varoluş amacına uygun bir Şekilde devamlılığını sürdürerek, kaliteli ve etkin bir sağlık hizmeti sunarak; misyon ve vizyon ilkelerine bağlı kalınması anlamına gelmektedir. Öte yandan tüm bu unsurlar günümüz Őartlarında sadece özel bir sağlık kuruluşu için değil kamuya ait bir sağlık kuruluşu için de geçerli olup, hasta memnuniyetinin ve alınan sağlık hizmetinin tatmin edici olması durumunda rekabet avantajı ve karlılığın sağlanabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu çalıőmada, strateji ve stratejik yönetim ile ilgili detaylı bilgiler verilmiő, sağlık kurumu ve sağlık kurumlarının Türkiye'deki genel durumu ile ilgili değerlendirmelerde bulunulmuőtur. Ayrıca stratejinin sağlık kurumlarındaki yeri ve önemi ile ilgili bilgiler verilerek okuyucuya bir sağlık kurumunda stratejinin nasıl oluşturulup, uygulanacağı ve nasıl değerlendirilip, kontrol edilebileceği hakkında bilgiler aktarılmıőtur.*

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Sağlık Kurumları, Stratejinin Sağlık Kurumları İçin Yeri

**Jel Kodları:** L10, I13

**Strategy and the Importance of Strategy in Market Economy for Health Institutions**

**Abstract**

*In terms of health institutions, the strategy is to analyze the competitive environment, to reveal the necessary strategic plan, to keep up with innovations, and to maintain a continuity in accordance with the purpose of existence of the organization, by providing a quality and effective health service; It means adhering to the principles of mission and vision. On the other hand, all these factors are valid not only for a private health institution but also for a public health institution, and it should be taken into consideration that competitive advantage and profitability can be provided if patient satisfaction and the health service provided are satisfactory. In this study, strategy and provided detailed information regarding the strategic management of health institutions it has been made about the general situation in Turkey and evaluation of health institutions. In addition, information was given about the place and importance of the strategy in health institutions, and information was given to the reader on how to create, implement and evaluate the strategy in a health institution.*

**Keywords:** Strategy, Health Institutions, Strategy in Health Institutions

**Jel Codes:** L10, I13

<sup>1</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Sigortacılık Anabilim Dalı, Sigortacılık Doktora Öğrencisi, ibrahim.grmus@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0866-7681>

## 1. Giriş

Strateji kökeni bakımından askeri ve siyasi bir kavram olsa da günümüzde işletmeler açısından hayati öneme sahiptir. Strateji kelimesi bir işletme için kaynakların etkin kullanılarak belirlenen hedefe ulaşmak için izlenecek en etkin yolu ifade etmektedir. Bu nedenle işletmeler varlıklarını koruyup, devamlılıklarını sağlamak ve kâr maksimizasyonunu gerçekleştirmek amacıyla stratejiye ihtiyaç duymaktadır. Diğer taraftan, sağlık kurumları da bir işletme ve genel anlamda organizasyona sahip olmaları nedeniyle strateji ve stratejik yönetim kavramlarına önem vermeye başlamışlardır. Bu nedenle sağlık kurumları her ne kadar bireylerin sağlığını ön planda tutarak faaliyetlerini gerçekleştiriyor olsa da bir işletme olmaları nedeniyle kârlılıkları ve gelir-gider dengeleri göz ardı edilemez. Bunun yanı sıra sağlık kuruluşlarında sağlık hizmeti sağlanırken operasyonel sorumluluklar, hasta-doktor ilişkileri, hasta memnuniyeti ve hakları gibi düzenlenmesi gereken alanlarda boşluk bırakılması da kabul edilemez bir hata olacaktır. Bundandır ki sağlık kurumları işletmeciliği, tedavi talep eden bireylere sağlık hizmeti sunarken, kuruluşun idari ve yönetim kısmına görev ve sorumluluklar yükleyerek işletme içi tüm fonksiyonların yerine getirilmesini sağlayan yönetsel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte sağlık kurumlarında idari, muhasebe, üretim, mali, kurumsal iletişim ve insan kaynakları gibi alanların yönetilmesi ve organizasyonu gibi birçok işlevsel rolü de içerisinde barındırmaktadır.

Sağlık kurumları işletmeciliği bu yönüyle sağlık alanında strateji uygulamak isteyen sağlık kurumlarının gerekli analizleri gerçekleştirmesi sonucunda, strateji oluşturarak uygulayabileceği ve sonrasında stratejik değerlendirmeye tabi tutarak kontrol edebileceği bir zeminin oluşturulmasına da fırsat oluşturmuştur. Literatürün incelenmesi ve yeniden gözden geçirilmesi şeklinde yapılan bu çalışma toplamda beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde strateji ve stratejik yönetim kavramları ile ilgili detaylı bilgilere değinilmiş, ikinci bölümde sağlık kurumları ve Türkiye'deki genel verilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde sağlık kurumlarında çevre analizinin ne şekilde yapılacağı ve stratejinin nasıl oluşturulacağı ile ilgili bilgiler vererek, dördüncü bölümde oluşturulan stratejinin uygulanması, değerlendirilmesi ve kontrolü ile ilgili konulara yer verilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise bu araştırmanın amacı ve sonucu ile ilgili bilgiler aktarılmıştır.

## 2. Teorik Çerçeve

### 2.1. Strateji

Strateji kelimesi, bir ordunun komutanı (stratos; ordu ve -ug; önderlik etmek) anlamına gelen Yunanca strategos kelimesinden gelir. M.Ö. 550'den sonra ilk Yunan devletlerinin çoğunda bir strategos veya ordunun genel bir subayı görülmektedir. Aslen bir askeri memur olan strategos, daha sonra önemli bir devlet memuru olmak için yüksek idari, sivil ve siyasi işlevler devralmıştır. M.Ö. 500 yılında ise Atina'da her on birimi koordine etme ve gücü dağıtmanın bir yolu olarak bir strateji veya on generalden oluşan bir kurul kurulduğu görülmektedir (Evered, 58:1983). Siyasi ve askeri bağlamda, strateji kavramının uzun bir tarihi olduğu bilinmektedir. Örneğin, stratejinin altında yatan ilkeler Sun Tzu, Homer, Euripides ve diğer birçok erken stratejist ve yazar tarafından tartışılmıştır. İngilizce bir kelime olan strateji, “general” anlamına gelen Yunanca strateji kelimesinden gelmekte ve bu da “ordu” ve “kurşun” köklerden meydana gelmektedir. Yunancada fiil olarak kullanılan strateji “kaynakların etkili kullanımı yoluyla düşmanlarının yok edilmesini planlamak” anlamına gelmektedir. Sonuç olarak, strateji ile ilgili yaygın olarak kullanılan terimlerin çoğu (amaçlar, misyon, güçlü ve zayıf yönler) ordu tarafından geliştirilmiştir. Strateji kavramı ve strateji sanatı üzerine önemli literatürler, özellikle işletme yönetimi, askeri uygulama ve son zamanlarda gelecek araştırmaları alanlarında bir dizi alanda geliştirilmiştir (Swayne vd., 7:2006).

Strateji, bir endüstri yapısını ve dinamiklerini anlamak, kuruluşun o sektördeki göreceli konumunu belirlemek ve sektörün sonuçlarını iyileştirmek veya işletmenin kurumsal konumunu değiştirmek için harekete geçmektir. Bu tanım, strateji sürecinde gerçekleştirilen tüm önemli faaliyetleri kapsamakta olup, uygulayıcı ve araştırmacılara nelerin önemli olduğu odaklanılması (kurumsal başarının miktarını ve doğasını yönlendiren aktiviteler) konusunda yardımcı olmaktadır. Endüstri yapısı ve dinamikleri, büyüme ve kazanç potansiyelinin geniş parametrelerini belirlemekte ve elde edilmesi gerçekçi olan toplam alanı sınırlandırmaktadır. Firmanın, belirli bir sektör yapısındaki göreceli konumu ise kendine

özgü başarı profilini ve stratejik seçeneklerinin kapsamını belirlemektedir. Sonuç olarak endüstri ya da örgütsel değişim, bir yapının stratejik (yapısal ve konumsal) durumunu ve isteklerine karşı belirli kurumsal tepkilerini tanımlamaya yarayan göstergelerdir (Oliver, 7:2001). Günümüzde birçok iş adamı, stratejinin bir bütün olarak bir organizasyon için kapsamlı ve bütünleştirici bir plan sağlayan en büyük güç olduğu tanımını kabul etmektedir. Bu nedenle strateji, toplam işletmenin temel hedeflerinin yerine getirilmesini sağlayan planlara yol açmaktadır. Bu ise stratejinin bilinçli, açık ve proaktif olduğunu varsayar. Ancak şüpheler için strateji genellikle örtük, karanlık bir şekilde iletilen ve gizlice uygulanan bir firma tekniği olarak görülmektedir. Tanımı buna dayanarak genişletirsek, stratejiyi “kara sanat” olarak uygulayan firmaların yöntemi olarak değiştirebiliriz. Yani, geniş çapta strateji bir firmanın aldığı karar örüntüsüdür. Bu tanımın tarihsel geçerliliği olmakla birlikte, strateji bir kayıt meselesidir ve firmanın yaptığı uygulamalardan ortaya çıkmaktadır. Stratejiyi evrimsel bir süreç olarak incelemek için bir kurumun karar alma sürecinin doğasını ve bunun sonucunda ortaya çıkan performansını inceleyebiliriz. Stratejik kalıplar, bir firmanın yönünde (rotasında) meydana gelen büyük değişiklikler veya süreksizlikler incelenerek ayırt edilebilir. Bunlara ise üst yönetimdeki veya stratejik yeniden konumlandırma gerektiren önemli dış olayların tetiklediği değişiklikler neden olabilir. Bir firmayı tarihsel dönemler açısından analiz etmek genellikle tutarlı bir stratejik model sağlar. Firmalar geçmişte attığı önemli adımların ayak izlerinin takip edilmesi sayesinde keşfedilirler. Genellikle, ufukta bir zirveye doğru ilerleyen firmaların patikalarda bıraktıkları stratejik ayak izleri yolu, zirve ise örgütün gelecekteki varış noktasını gösterir. Buradan hareketle, stratejiyi altı farklı fonksiyon şeklinde tanımlayabiliriz (Hax, 35-37:1990);

- Strateji, bir firmanın verdiği tutarlı, birleştirici ve bütünleştirici karar örüntüsüdür.
- Strateji, kuruluşun amacını, uzun vadeli hedefleri, eylem programları ve kaynak tahsisini öncelikleri açısından belirler ve açıklamaya yarar.
- Strateji, kuruluşun içinde bulunduğu veya girmeyi düşündüğü işletmeleri seçer.
- Strateji, hem çevresel fırsatlara hem de tehditlere ve örgütün güçlü ve zayıf yönlerine doğru cevap vererek, bir firmanın işlerinde uzun vadeli sürdürülebilir bir avantaj elde etme girişimidir.
- Strateji, firmanın tüm hiyerarşik düzeylerini kurumsal, ticari ve işlevsel olarak birleştirmeye yarayan bir bütündür.
- Strateji, firmanın paydaşlarına yapmayı planladığı ekonomik ve ekonomik olmayan katkıların niteliğini tanımlar.

## 2.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasını sağlayan çapraz fonksiyonel kararları formüle etme, uygulama ve değerlendirme sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilir. Bu tanımın da ifade ettiği gibi stratejik yönetim, organizasyonel başarıya ulaşmak için yönetim, pazarlama, finans/muhasebe, üretim/operasyon, araştırma ve geliştirme ve bilgi sistemlerini entegre etmeye odaklanmaktadır. Bunun yanı sıra stratejik yönetim terimi, strateji planlaması, uygulaması ve değerlendirmesi anlamına gelirken, stratejik planlama sadece stratejinin formülasyonunu ifade eder. Stratejik yönetimin amacı yarın için yeni ve farklı fırsatlardan yararlanmak ve yaratmak iken; uzun dönemli planlama, bugünün trendlerini yarın için optimize etme anlamında kullanılmaktadır. Stratejik planlama terimi 1950'lerde ortaya çıkmış ve 1960 ile 1970'lerin ortasında çok popüler olmuştur. Bu yıllarda stratejik planlama tüm sorunların cevabını verebilecek bir kavram gibi düşünülmekteydi. O zamanlar, kurumsal anlamda Amerika'nın çoğu stratejik planlamaya fazlaca önem vermekteydi. Ancak bu patlamanın ardından, çeşitli planlama modelleri yüksek getiri sağlamadığından 1980'lerde stratejik planlama bir kenara bırakıldı. Bununla birlikte, 1990'lar stratejik planlamanın yeniden canlanmasını sağladı ve günümüzde iş dünyasında yaygın olarak uygulanmaktadır. Stratejik bir plan özünde bir şirketin oyun planıdır. Bir futbol takımının başarı şansını elde etmesi için iyi bir oyun planına ihtiyacı olduğu gibi, bir şirketin başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi için iyi bir stratejik plana sahip olması gerekir. Çoğu sektördeki firmalar arasındaki kar marjları, meydana gelen küresel ekonomik durgunluk nedeniyle o kadar azalmıştır ki, bu nedenle oluşturulacak stratejik planda hataya yer yoktur. Stratejik bir plan, çok sayıda iyi alternatif arasında zorlu yönetim seçimlerinden kaynaklanmaktadır ve diğer daha az arzu edilen eylemler yerine belirli pazarlara, politikalara, prosedürlere ve operasyonlara bağlılığı işaret etmektedir (David, 6:2011).

Stratejik yönetim, organizasyonel amaç ve hedeflere ulaşmak için stratejilerin geliştirilmesini ve politikaların oluşturulmasını içerir. Bu süreçte, hem dış stratejilere hem de iç yeteneklere dikkat edilmelidir. Stratejik yönetim, bir kuruluşun öngörülemez bir ortamın ve belirsiz geleceğin kaprislerine uyum sağlayabileceği bir çerçeve sunar. Ayrıca, bir kuruluşun performans kapasitesi ile daha geniş çevrede karşılaşması gereken fırsatlar ve zorluklar arasında bir arayüz oluşturur. Stratejik yönetim, organizasyonel kaynakların daha geniş ortamdaki zorluklar ve fırsatlarla ilişkilendirilmesi ve bu kaynaklara ve fırsatlara göre uzun menzilli bir yön belirlemekle doğrudan ilgilidir. Rowe, Mason ve Dickel (1982), stratejik yönetimin sadece alternatif uzun menzilli planlar arasından seçim yapma süreci olarak değil, toplam sistem perspektifi olarak görülmesini önermiştir. Onlara göre stratejik yönetim, dış ve iç güçlerin getirdiği talepleri dengelemek, kaynakları amaç ve hedefleri karşılamak için en iyi şekilde tahsis etmek ve örgütün genel işleyişini bütünlüştürmek amacıyla yaptığı eylemler sonucundaki stratejik kabiliyetini yansıtır.

Thompson ve Strickland (1996) ise, stratejik yönetimin beş görevini; (1) Kuruluşun nereye gitmesi gerektiği konusunda stratejik bir vizyon oluşturmak - bir amaç duygusu, uzun vadeli bir yön ve ne olduğuna dair net bir misyon sağlamak, (2) Stratejik vizyonu ve misyonu ölçülebilir hedeflere ve performans hedeflerine dönüştürmek, (3) İstenen sonuçları elde etmek için tasarlanan stratejileri geliştirmek ve test etmek, (4) Seçilen stratejiyi etkili ve verimli bir şekilde uygulamak ve yürütmek, (5) Performansı değerlendirmek, yeni gelişmeleri gözden geçirmek ve gerçek deneyim, değişen koşullar, yeni fırsatlar ve yeni fikirler ışığında uzun vadeli yönde, hedeflerde, stratejide veya uygulamada düzeltici düzenlemeler başlatmak şeklinde tanımlamaktadırlar. David (2011), stratejik yönetim sürecinin üç aşamadan oluştuğunu öne sürmüştür. Bunlar;

- **Stratejinin Oluşturulması:** Misyon beyanı geliştirme, dış fırsatları ve tehditleri belirleme, içsel güçlü ve zayıf yönleri belirleme, uzun vadeli hedefler belirleme, alternatif stratejiler formüle etme ve izlenecek belirli stratejileri seçme.
- **Stratejinin Uygulanması:** Yıllık program hedeflerinin belirlenmesi, politikaların oluşturulması, çalışanların motive edilmesi ve formüle edilmiş stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamak için kaynakların tahsis edilmesi; strateji destekleyici bir kültürün geliştirilmesi, etkili bir organizasyon yapısı oluşturulması, bütçelerin hazırlanması ve bilgi yönetim sistemlerinin geliştirilmesi ve kullanılması.
- **Stratejinin Değerlendirilmesi:** Mevcut stratejilerin temeli olan iç ve dış faktörlerin gözden geçirilmesi; program performansının ölçülmesi ve düzeltici önlemler almak.

Stratejik yönetim, temel hedeflerine stratejik planlama (etkililik), kaynak yönetimi (verimlilik) ve kontrol ve değerlendirme (hesap verebilirlik) olmak üzere üç aşamada ulaşmayı amaçlar. Diğer bir deyişle stratejik yönetim, temelde bir kuruluşun gelecekte ne yapması gerektiğine önceden karar vermek (stratejik planlama), nasıl yapılacağını ve kimin yapacağını (kaynak yönetimi) belirlemek ve devam eden faaliyetleri, işlemleri izlemek ve geliştirmek (kontrol ve değerlendirme) ile ilgilidir. Stratejik planlama (etkililik), belirli bir stratejiyi gerçekleştirmek için gereken spesifik eylemleri tanımlar. Kaynak yönetimi (verimlilik), kullanılacak kaynakların özel konfigürasyonunun belirlenmesini ve bu kaynakların, planı gerçekleştirecek olan kuruluş içindeki birimlere tahsis edilmesini içerir. Organizasyonun yapısı, süreçleri ve kaynakların tahsisi önerilen stratejilerin uygulanması için gerekli araçları sağlar. Kontrol ve değerlendirme (hesap verebilirlik) ise, seçilen stratejilerin uygulanması için iç gereksinimlere odaklanır. Çevresel talepleri karşılamak ve bir stratejinin başarısını sağlamak için kaynak tahsislerinde, kuruluşun süreçlerinde ve yapısında gerekli değişiklikleri belirlemek için çeşitli kontrol mekanizmalarından gelen geri bildirimler kullanılır. Performans değerlendirmesi sonucu oluşan kuruluşun çıktısı, iç ortamın gereksinimleri ile ilgilidir. Kuruluşun genel kabiliyetinin yanında belirli politik hususlarının da değerlendirilmesi, örgütün dış ve iç ortamların taleplerini göz önüne almasına yardımcı olacaktır (Steiss, 8:2003).

Sağlık kurumlarında ise stratejik yönetim kavramlarının yalnızca son 25 ila 30 yıldır kullanıldığı görülmektedir. Özel sektördeki kâr amacı gütmeyen ticari işletmelerin değerleri ve uygulamaları, sağlık kuruluşlarını yönetmek için uygun bir model olarak savunulsa da, iş uygulamalarının her zaman sağlık hizmetleri endüstrisi için uygun olabileceği varsayımının uygunluğuna ilişkin meşru bir soru ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte stratejik yönetim, özellikle sağlık hizmetlerine göre özelleştirildiğinde, sağlık kuruluşları için meydana gelen büyük değişikliklerde ortaya çıkan durumlarla başa çıkabilmeleri

için gerekli süreçleri sağladığı görülmektedir. Geçmişte, genellikle artı maliyeti olmayan, kâr amacı gütmeyen ve sağlık hizmetlerinin geri ödemesinde bağımsız bir yönetime sahip olan bireysel sağlık kuruluşlarının stratejik yönetimi kullanma teşviki ve gereksinimi az gibi görünmekteydi. Ancak günümüzde sağlık planlaması çalışmaları, eyalet veya yerel yönetimler tarafından başlatılmış ve mevzuat, özel veya sivil toplum kuruluşları aracılığıyla uygulanmaya başlanmıştır. Bu ise sağlık kuruluşları için beraberinde stratejik yönetime olan ihtiyacı getirmiştir (Swayne vd., 9,10:2006).

### 3. Sağlık Kurumları ve Türkiye'deki Genel Veriler

Sağlık hizmetleri, insanların yaşam ömürlerine, kuvvet ve dirençlerine, enerji ve faaliyetlerine etki eden tüm eylemleri kapsamaktadır. Bu nedenle kalkınmayı hedefleyen bütün ülkeler, insan unsurunun gerektirdiği tüm şartları yerine getirmek zorundadırlar. Bu şartlardan birisi sağlık hizmetleri iken diğer biri eğitim ve eğitim sisteminin iyileştirilmesidir. Sağlıklı olmayan bir bireyin ekonomik faaliyetlerde yer alması ve gereken sorumlulukları yerine getirmesi beklenemeyeceği gibi bir ülkenin şartlarının iyi olması nüfusunda bulunan sağlıklı birey sayısı ile ilişkilendirilebilir. Sağlık; kişinin hem fiziksel hem de sosyal anlamda vücut ve mental faaliyetlerinin senkronize bir şekilde çalışması veya fonksiyonlarını yerine getirmesi olarak tanımlanıp, bireyin sağlıklı olması kendi için doğru karar almasının yanı sıra çevresi içinde hem faydalı olmasını hem de verimli olmasını beraberinde getirecektir. Ayrıca sağlıklı birey ile ülkenin hedeflemiş olduğu kalkınma hızı da bu şekilde doğrudan desteklenmiş olacaktır (Orhaner, 25:2014). Ülkemizde 07.11.1982 yılında kabul edilen Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın, Sosyal ve Ekonomik Haklar ve Ödevler başlıklı üçüncü bölümünün, Sağlık Hizmetleri ve Çevrenin Korunması kısmında yer alan 56. maddesinde; "Devlet, herkesin hayatını, beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesini sağlamak; insan ve madde gücünde tasarruf ve verimi artırarak, işbirliğini gerçekleştirmek amacıyla sağlık kuruluşlarını tek elden planlayıp hizmet vermesini düzenler. Devlet, bu görevini kamu ve özel kesimlerdeki sağlık ve sosyal kurumlarından yararlanarak, onları denetleyerek yerine getirir." şeklinde ifade yer almaktadır. Bu maddeden de anlaşılacağı gibi, ülkemizde sağlık kurum ve kuruluşlarının planlanıp hizmet sunumlarının düzenlenmesi görevi devlettir. Devlet, sağlık hizmeti sunumu görevini, hem kamu hem de özel sağlık kurum ve kuruluşları vasıtasıyla yerine getirmektedir. Politika belirleme, planlama, hizmet sunumu, finansman ve denetleme görevlerinin başında yer alan kamu, yalnızca hizmet sunumu ve finansman konularında özel sektörle rol paylaşımı yapmaktadır. Hem kamu hem de özel sektör tarafından sunulan sağlık hizmetleri, çeşitli kurum ve kuruluşlar vasıtasıyla hizmet sunumlarını gerçekleştirmektedirler. Ancak, kurum ve kuruluş ifadeleri sağlık alanında farklı yapılanmalara işaret etmektedir. Kuruluşlar, ülkemizde sağlık alanında yalnızca birinci basamakta hizmet sunan yapıları ifade ederken, kurumlar ise ikinci ve üçüncü basamakta hizmet sunumunu gerçekleştiren yapılanmaları ifade etmektedir.

Ülkemizde sağlık hizmetleri sunumu; birinci, ikinci ve üçüncü basamak olmak üzere üç aşamalı olarak örgütlenmiştir. Birinci basamak sağlık hizmeti, vatandaşların sağlık durumlarına ilişkin çeşitli nedenlerle başvurdukları ilk kuruluşlar ve buralarda üretilen sağlık hizmetleridir. Sağlık sistemlerinin önemli bir parçası olan birinci basamak sağlık hizmetleri, kamu ve özel kuruluş olarak faaliyet göstermekte olup genellikle koruyucu sağlık hizmetlerinin sunulduğu ve gerek duyulduğunda hastaların ikinci ve üçüncü basamak sağlık kurumlarına sevk edildiği hizmetleri sunan kuruluşlardır. Aile hekimliği birimleri, aile sağlığı ve toplum sağlığı merkezi, sağlık evleri, verem savaş dispanserleri, halk sağlığı birimleri ve üniversitelerin mediko-sosyal birimleri vb. kuruluşlar kamu birinci basamak sağlık kuruluşlarını oluştururken; özel poliklinikler, ağız ve diş hizmeti veren özel kuruluşlar ve işyeri hekimlikleri vb. kuruluşlar ise özel birinci basamak sağlık kuruluşlarını oluşturmaktadır. Sağlık kurumu olarak nitelendirilen hizmet merkezleri; ikinci ve üçüncü basamakta sağlık hizmeti sunan kurumlardır. İkinci basamak sağlık hizmetleri, hastaların hem ayaktan (poliklinik) hem de yatarak (klinik) teşhis ve tedavilerinin yapıldığı kurumlardır. Hastanın ve hastalığın durumuna göre ileri tetkik, tarama ve tedavi hizmetine olan ihtiyaç için ise hastaların üçüncü basamak sağlık hizmetlerine sevk edildiği kurumları da ifade etmektedirler. Üçüncü basamak sağlık hizmetleri, eğitim ve araştırma hastanesi statüsünde hizmet sunan genellikle belli bir hastalığın tedavisi ile ilgilenilen ya da en yüksek tıp teknolojilerinin kullanıldığı gelişmiş tedavi merkezlerinde sunulan hizmetlerdir. İkinci basamakta faaliyet gösteren resmi sağlık kurumlarına; eğitim ve araştırma hastanesi olmayan devlet hastaneleri ile bu hastanelere bağlı semt polikliniklerini, eğitim ve araştırma hastanesi olmayan özel dal hastaneleri ile bu hastanelere

bağlı semt poliklinikleri örnek olarak gösterilebilir. Üçüncü basamakta sağlık hizmeti sunan kurumlara ise; Sağlık Bakanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastaneleri ile bu hastanelere bağlı semt poliklinikleri, özel dal eğitim ve araştırma hastaneleri ile bu hastanelere bağlı olarak faaliyet gösteren semt poliklinikleri ve üniversite hastaneleri örnek teşkil etmektedir. (Atilla, 30-39:2020)

Tablo 1. de görüldüğü üzere, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)'nin 2017 yılında yayınladığı Türkiye Sağlık Sektörüne Genel Bakış adlı raporunda, 2015 yılı sağlık sektöründe yapılan harcamaların %79'u kamu, geriye kalan %21'i ise özel hizmet sunucuları tarafından yapıldığı belirtilmektedir.

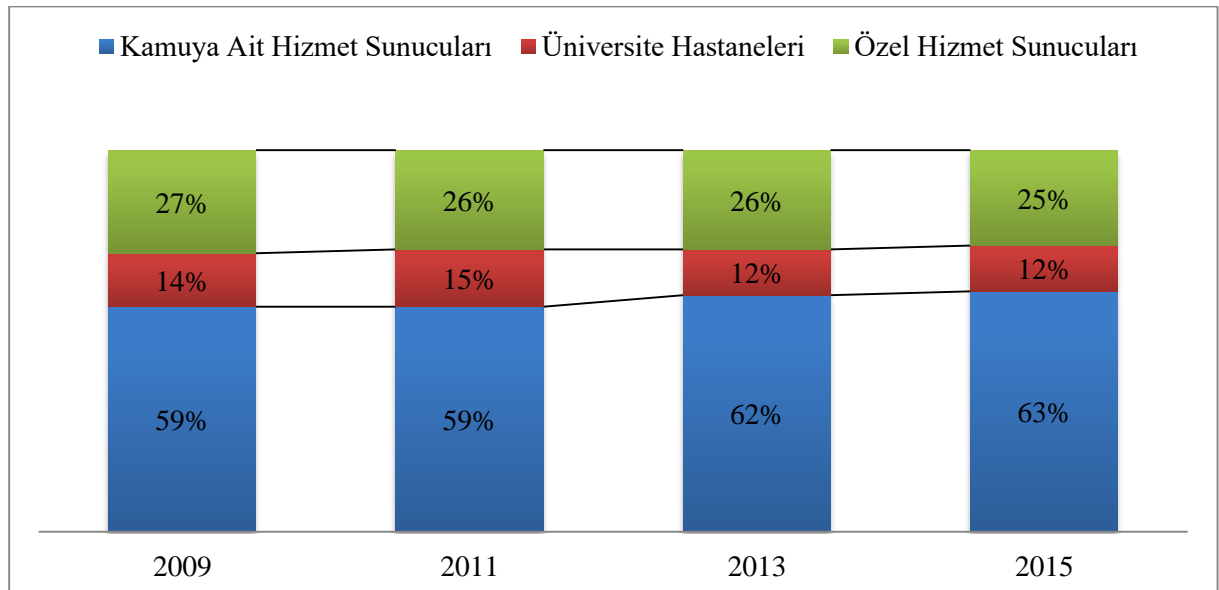
**Tablo 1.** *Türk Sağlık Sektörüne Genel Bakış (2015 Yılı)*

2015 Yılı, Milyar TL	Finansman Kaynağı – Hizmet Alanlar		
	Kamu Harcamaları	Özel Harcamalar	TOPLAM
Kamuya Ait Hizmet Sunucuları (Hastane)	53,8 (%51)	2,8 (%3)	56,6 (%54)
Finansman Hedefi	8,0 (%8)	11,3 (%11)	19,3 (%19)
Hizmet Sunucuları	20,6 (%20)	7,9 (%7)	28,5 (%27)
	82,1 (%79)	22,4 (%21)	104,5 (%100)

**Kaynak:** Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB). (2017). *Türkiye Sağlık Sektörüne Genel Bakış*.

Grafik 1. de, Türkiye Sağlık Sektörüne Genel Bakış adlı rapordan alınan bilgiler ışığında, özel hizmet sunucularının toplam sağlık harcamaları ile ilgili veriler sunulmuştur.

**Grafik 1.** *Hizmet Sunucularında Toplam Sağlık Harcamaları*

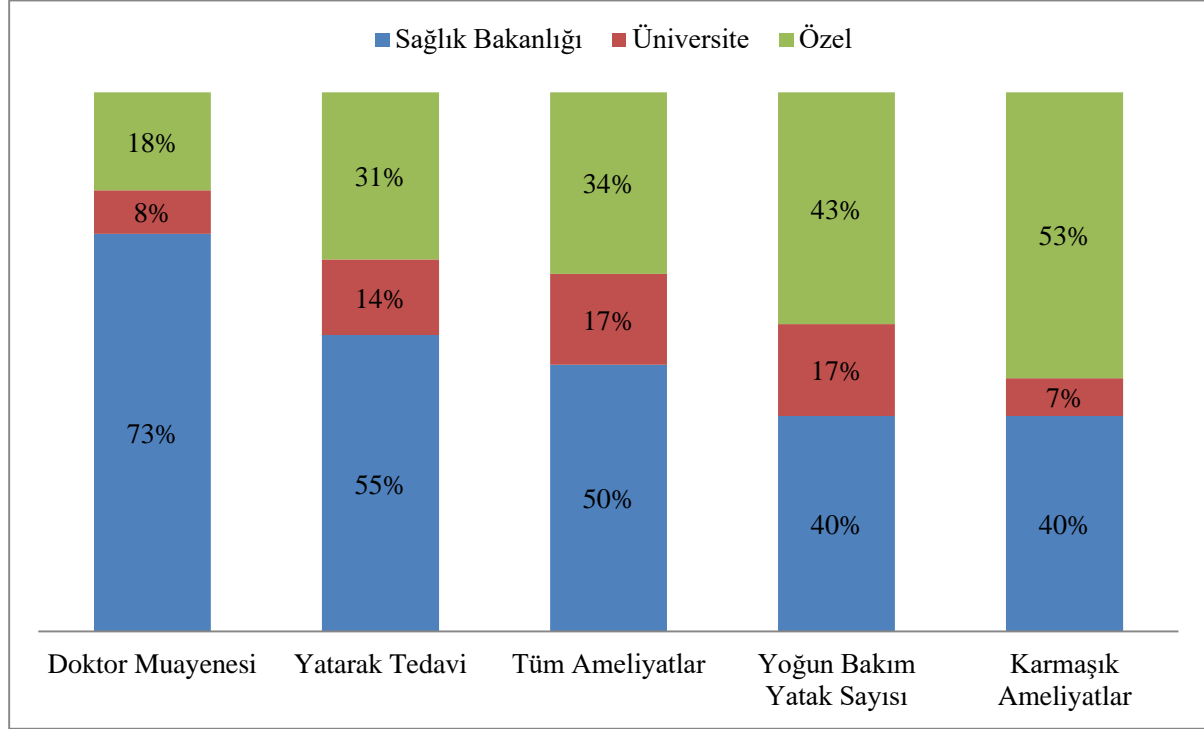


**Kaynak:** Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB). (2017). *Türkiye Sağlık Sektörüne Genel Bakış*.

Grafik 1. den hareketle, özel hizmet sunucuları tarafından yapılan harcamalar, sektörde ekonomik istikrara işaret edecek şekilde 2009 yılından bu yana genel hizmet sunucu olan kamuya ait hizmet

sunucularla birlikte başabaş büyüme göstermektedir. Diğer bir değişle, toplam hizmet sunucuları sektöründe özeline payı 2009 yılından beri yaklaşık %25 olarak istikrarlı bir şekilde devam etmektedir. Kamuya ait hizmet sunucularının payı büyük oranda üniversite hastanelerinden devlet hastanelerine doğru gerçekleşen kayma nedeniyle bir miktar artmıştır. Türkiye’de sağlık hizmetleri talebinin sektörler genelinde dağılımı ise grafik 2. de gösterilmiştir.

**Grafik 2.** Sağlık Hizmetleri Talebinin Sektörler Genelinde Dağılımı



**Kaynak:** Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB). (2017). *Türkiye Sağlık Sektörüne Genel Bakış*.

Grafik 2. den de anlaşılacağı üzere, özel hizmet sunucuları tüm ameliyatların yaklaşık üçte birini ve karmaşık prosedürlerin yarısından fazlasını yapmaktadır. Ayrıca özel hizmet sunucuları, 562 hastane (%37) ve 44 bin yatakla (%21) yılda toplam 77 milyon ayakta tedavi edilen hasta muayenesi (%18) ile 1,6 milyon operasyon (%34) gerçekleştirmektedirler. Bunun yanı sıra acil vakalarda önemli bir rol üstlenen özel hizmet sunucuları, toplamdaki yoğun bakım yataklarının %43’üne sahip olup, sektördeki en karmaşık ameliyatların ise yaklaşık %53’ünü yapmaktadırlar. Bu nedenle ileri yüksek teknolojiye ve çalışanları bakımından yüksek yetkinliğe sahip olan özel hizmet sunucuları sağlık yükünün önemli bir kısmını üstlenmekte olmaları sebebiyle, Türk sağlık sektörünün ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir.

#### 4. Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim ve Strateji Oluşturma

Tüm işletmeler gibi sağlık kurumları da varlığını sürdürebilmek, devamlılığını koruyabilmek, rekabet avantajı sağlayabilmek, olası ve mutlak rakiplerinin önüne geçebilmek amacıyla stratejiden faydalanmaktadırlar. Bir kurumda stratejik yönetimin temelini ise misyon ve vizyon kelimeleri oluşturmaktadır. Stratejik yönetim ve stratejik planlama, kuruluşun misyon ve vizyonuna kalıcı bir bağlılık yaratmayı, misyon ve vizyon ifadelerini tanımlayan ve destekleyen bir kültürü geliştirmeyi amaçlamaktadır. Misyon ve vizyon ifadeleri, organizasyonların ve işletmelerin tüm faaliyetlerini yönlendirir. Bu nedenle, bu kararların kuruluşun diğer faaliyetlerinin planlanmasına ve uygulanmasına katkıda bulunabilmeleri için dikkatli bir şekilde değerlendirilmeleri gerekir. Misyonun işlevi, tüm stratejik planlama sürecine rehberlik etmektir. Misyon, kuruluşun ne olmak istediğini ve kime hizmet

ettiğini belirtir. Misyon beyanları bir örgütün ortaya çıkışını ifade eder ve örgütün çeşitli bileşenlerini ortak bir amaç etrafında bir araya getirmeyi, örgüt için stratejik bir yönelim sağlamayı ve bu çerçevede kaynakların kullanılmasını sağlamayı amaçlar. DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) (2006), “Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu”nda misyon açıklamalarının, kuruluşun hizmet etme ve olma nedenini, faaliyet gösterdiği alanı, ele aldığı ihtiyaçları ve kuruluşun yasal görevlerini içermesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Misyon, örgüt olmanın sebebidir. Bir kuruluş farklı alternatifler arasında seçim yapma stratejileri hazırladığında, misyon beyanı stratejilere rehberlik eder. İyi hazırlanmış bir misyon beyanında, örgütün belirli bir amacı ile faaliyet alanı, ürünler ve pazarlar açısından tanımlanmalı ve böylece örgüt diğerlerinden ayırt edilmelidir. Misyon, kuruluşun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve stratejik hedeflerini ifade eden bir dizi hedeftir. Dinçer'e (2004) göre misyon, uzun vadeli bir hedef, paylaşılan bir değer ve inanç, organizasyona özgü ve özeldir ve nicelik değil nitelikle ilgilidir. Misyon açık, özlü ve yoğun olmalıdır. Kuruluşun amacını, hizmet verilen kişi ve kuruluşları tanımlamalı, kuruluşun faaliyet alanını belirtmeli, kuruluşun sunduğu ihtiyaçları belirtmeli ve kuruluşun yasal görevlerini ifade etmelidir.

Vizyon ifadesi stratejik planlamanın bir diğer önemli unsurudur. Vizyon “güncel gerçekleri, umutları, hayalleri, tehditleri ve fırsatları birleştiren geleceği tanımlamak için bilinmeyene bir bakış” olarak tanımlanır. İşletme yönetiminde vizyon, işletmenin uzun vadeli hedeflerini ifade eder. Vizyon gelecekteki iş uygulamalarını şekillendirir ve yönlendirir. Vizyon ayrıca örgütün gelecekte ne olmak istediğini ve hangi pozisyonu elde etmek istediğini tanımlar ve gelecekte arzulan durumlarla ilgili hayali ifadelerin toplamından oluşur. İşletmelerin güçlü bir vizyona sahip olmaları, gelecekteki olayları tahmin etmelerine, değişiklik ve yeniliklere hazırlıklı olmalarına, geleceğe bakma cesaretine sahip olmalarına, müşteri taleplerindeki değişiklikleri tahmin etmelerine ve çalışan verimliliğini artırmalarına yardımcı olur (Özdem, 1889:2011).

İyi bir vizyon ifadesi, kuruluşun kendisini diğerlerinden ayıran benzersiz bir özelliğini vurgulamalı ve örgütün iç ve dış çevresi için planlanan gelecekteki tüm faaliyetleri dikkate almalıdır. Vizyon, kuruluşun tüm paydaşları tarafından anlaşılmalı ve paylaşılmalıdır. Vizyon, toplumun organizasyon kültürü hakkında bir fikre sahip olmasına yardımcı olmalıdır. Vizyon, organizasyonun kültürünü, üyeler arasındaki birlik ve sadakati güçlendirmek ve çalışanların motivasyonunu artırmak için formüle edilmelidir. Bu anlamda vizyon ifadeleri örgüt kültürünü yansıtmalıdır. Literatürdeki çalışmaların çoğu, işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerine odaklanmaktadır. Yurtseven (2003), beş yıldızlı 50 otelin üst düzey yöneticileri arasında bir anket gerçekleştirmiş ve misyonlarını incelemiştir. Otellerin %52'sinin ürün ve hizmet tanıtımını, %48'inin ise strateji boyutunda organizasyonun felsefesini vurguladığını; %64'ü müşterileri, %36'sı paydaşları (hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler) ele aldığını; %44'ünün çevresel ve sosyal sorumluluğu, %56'sının ise stratejik başarı boyutunda yüksek kalite ve yeniliği ön plana çıkarmaya çalıştığını öne sürmüştür. Karabulut (2007), gıda, içecek ve tütün alanında faaliyet gösteren 39 sanayi kuruluşunun misyon içeriğini; ürünleri, kullandıkları teknolojiler, aktif oldukları pazarlar, paydaşları ve iş dünyasındaki felsefe ve temel değerleri bazında incelemiştir. Bu çalışmanın bulguları misyon ifadelerinin çoğunlukla üst yönetim tarafından hazırlandığını ve periyodik olarak güncellenmediklerini göstermiştir. Erkan (2007)'ın, “Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlamanın Başarısını Etkileyen Faktörler” başlıklı çalışması, kamu kurumu yöneticilerinin kısa vadeli düşüncelerle düşünme ve hareket etme eğilimi gösterdiklerini, kuruluşlarını diğerlerinden ayıramadığını ve genel stratejik planlama unsurları olan misyon ve vizyon ifadelerinin geliştirilmesinde zorluklar yaşadıklarını ortaya koymuştur.

#### **4.1. Sağlık Kurumlarında Çevre Analizi**

Çevresel analizin genel amacı, organizasyonu kendi çevresine yerleştirmek olsa da, daha spesifik hedefler tanımlanabilir. Çevresel analizin spesifik hedefleri şunlardır; (Swayne vd., 43,44:2013)

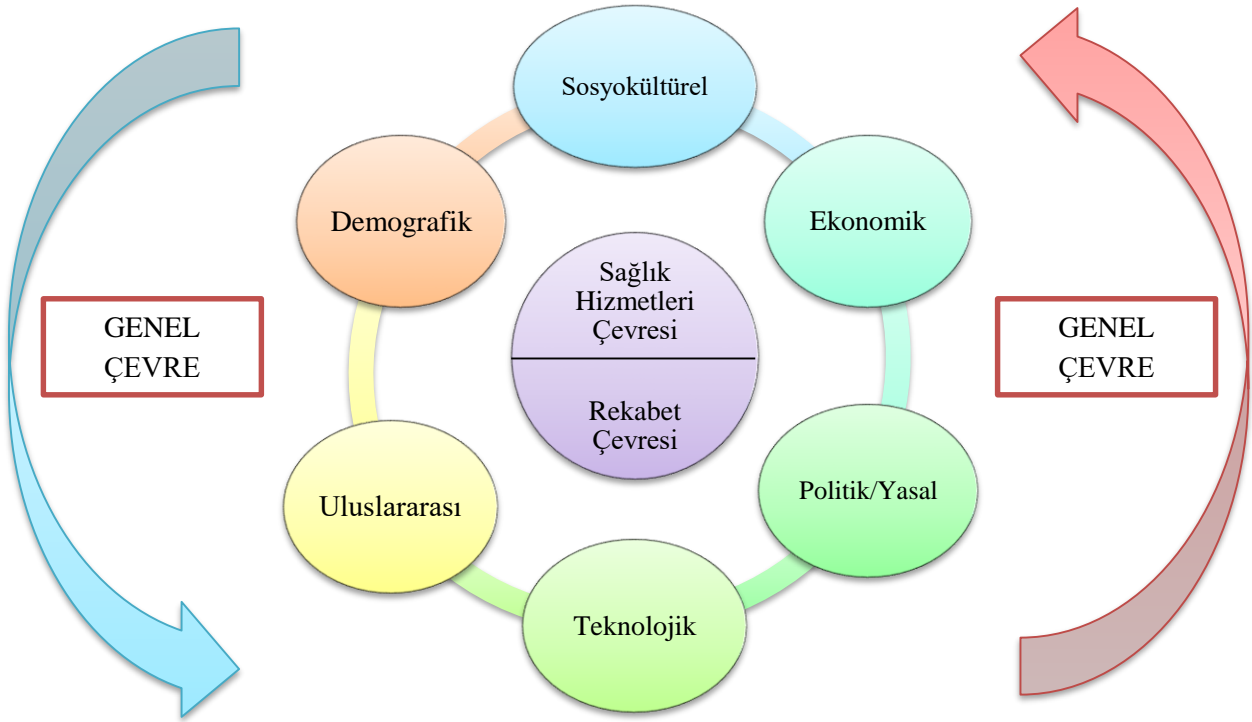
- organizasyonu etkileyecek güncel önemli sorunları ve değişiklikleri belirlemek ve analiz etmek,
- kuruluşu etkileyecek yeni ortaya çıkan sorunların ve değişikliklerin erken veya zayıf sinyallerini tespit etmek ve analiz etmek,



- organizasyon üzerinde önemli etkisi olacak gelecekteki olası sorunlar ve değişiklikler hakkında spekülasyon yapmak,
- dış kuruluşlar tarafından üretilen sorunları ve değişiklikleri sınıflandırmak ve sıralamak,
- kuruluşun dahili analizi, misyonu, vizyonu, değerleri, hedefleri ve stratejisinin geliştirilmesi için organize bilgi sağlamak,
- kuruluş genelinde daha fazla stratejik düşünceyi teşvik etmek.

Mevcut sorunların tanımlanmasına ek olarak çevresel analiz, dış ortamda gelecekte oluşacak bir sorunu yansıtabilecek erken veya zayıf sinyalleri tespit etmeye çalışır. Sağlık kuruluşları için en büyük zorluklardan biri, meydana gelme olasılığı en yüksek olan değişikliklerin belirlenmesi ve daha sonra bu geleceğin planlanmasıdır. Sağlık profesyonelleri ile yapılan görüşmeler ve sağlık literatürünün gözden geçirilmesi sonucunda, sağlık kuruluşlarının yasama/politik, ekonomik, sosyal, demografik, teknolojik ve rekabetçi alanların bazılarında veya hepsinde değişikliklere başa çıkmaları gerektiğini göstermektedir. Buna dayanarak sağlık kurumlarının dış çevresi şu şekilde gösterilebilir;

Şekil 1. Sağlık Kurumlarının Dış Çevresi



**Kaynak:** Uğurluoğlu, Ö., Demir, B. İ., Ürek, D. (2019). *Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Ankara: Atlas Akademik Basım Yayın

Genel çevre sağlık kurumlarındaki sektör ve hizmet alanının dışında kalan ve örgüt ile doğrudan ilişkili olmamasına rağmen örgütün içerisinde bulunduğu ve sağlık kurumlarının verdiği hizmet üzerinde önemli etkilere sahip olan geniş bir çevreyi kapsar. Buna genellikle uzak çevre adı da verilir. Sağlık kurumunun izlediği genel çevresi; demografik, uluslararası, politik ve yasal, ekonomik, teknolojik ve sosyo kültürel olmak üzere altı unsurdan oluşmaktadır.

- **Politik ve Yasal Çevresi:** Politik ve yasal çevre unsurları, örgütlerin ve çıkar gruplarının, ülkeler arasındaki etkileşimleri yönlendiren yasa ve yönetmeliklerin yakından izlenip, uyum sağlanması amacıyla rekabet ettiği bir arenadır. Esasen, bu unsur kuruluşların hükümeti nasıl etkilemeye çalıştıklarını ve hükümetlerin kendilerini nasıl etkilediğini temsil eder. Düzenleme politikaları değişikçe, çevrede kurallarını değiştirerek rekabetin doğasını etkiler. Örneğin, yeni

yasalara dayanarak yeni düzenlemeler kabul edildiğinde, firmalar tarafından alınan rekabetçi eylemler sıklıkla etkilenir. Buna bir örnek vermek gerekirse devlete ait firmaların özelleştirilmesine yönelik son küresel eğilimdir. Kamuya ait şirketlerden özel firmalara dönüşüm, ülkeler ve endüstrilerdeki rekabetçi manzaralar üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu unsur sağlık kurumlarını en çok etkileyen unsur olarak bilinmektedir. Örneğin; 2003 yılında uygulanmaya başlayan Sağlıkta Dönüşüm Programı çerçevesinde, tüm vatandaşlar tek bir sosyal güvenlik programı çerçevesinde birleştirilmiştir. SGK sağlık hizmetlerinin sunumunu genişletmek, sağlık personelinin performansını iyileştirmek amacıyla kurulmuştur. Tüm bu gelişmeler sonucunda kamu ve özel sektördeki sağlık kurumlarında geleceğe yönelik stratejik faaliyetler ve planlar oluşturulmuştur. Sağlık kurumları bu dönüşüme karşı ne tür önlemler alıp, ne şekilde ayak uydurmaları gerektiği konusunda bir plan yaparak bünyesinde geleceğe yönelik aktivasyonlar belirleyecektir.

- **Ekonomik Çevresi:** Bir ülke ekonomisinin sağlığı bireysel firmaları ve endüstrileri etkiler. Bu nedenle, şirketler değişiklikleri, eğilimleri ve stratejik etkilerini belirlemek için ekonomik ortamı inceler. Ekonomik ortam, bir firmanın rekabet ettiği veya rekabet edebileceği ekonominin doğası ve yönünü ifade eder. Uluslar küresel ekonominin bir sonucu olarak birbirine bağlı olduğundan, firmalar ev sahibi uluslarının dışındaki ekonomilerin sağlıklarını taramalı, izlemeli, tahmin etmeli ve değerlendirmelidir. Örneğin, dünyadaki birçok ülke ABD ekonomisinden etkilenmektedir. ABD ekonomisi 2001 ve 2002 yılında genişleyen bir resesyona gerilemiştir. Ekonomiyi canlandırmak için ABD'deki faiz oranları 2003 yılında rekor seviyelere yakın bir seviyeye indirilmiş, 1958'deki oranlara eşit olmuştur. Büyük ölçüde düşük faiz oranları nedeniyle, 2004 ve 2005 yıllarında ekonomi önemli ölçüde büyümüştür. Küresel ticaret de aynı şekilde teşvik edilmiş, ancak yüksek petrol fiyatları küresel ekonomik büyümeyi azaltmıştır. Ekonomik büyüme, döviz kurları, gelir düzeyi, enflasyon ve işsizlik oranı gibi faktörler doğrudan ödeme/satın alma gücünü etkilemesi dolayısıyla sağlık kurumları üzerinde de büyük etkilere sebebiyet vermektedir. Ülkemizdeki özel sağlık kurumlarının dağılımı ile bölgelerin ekonomik gelişmişlik durumu arasında doğrudan bir ilişki vardır. Genellikle yüksek geliri olan Marmara, Ege ve İç Anadolu bölgesinde görülmektedirler. Bu nedenle özel sağlık sigortaları da genellikle gelir düzeyi yüksek bireyleri ele alır.
- **Sosyokültürel Çevresi:** Sosyokültürel kesim bir toplumun tutumları ve kültürel değerleri ile ilgilidir. Tutumlar ve değerler bir toplumun temel taşı oluşturduğundan, genellikle demografik, ekonomik, politik/yasal ve teknolojik koşulları ve değişiklikleri yönlendirir. Sosyokültürel segmentler ülkeler arasında farklılık gösterir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde, sağlık bakımı için harcanan kişi başına tutar 5.711 dolardır ve Norveç'te kişi başına düşen en yüksek ikinci sağlık harcamalarından yaklaşık yüzde 50 daha fazladır. Kişi başı sağlık harcamaları Norveç'te 3.809 dolar, İsviçre'de 3.776 dolar, İzlanda'da 3.110 dolar ve Almanya'da 3.001 dolardır. İlginçtir ki, ABD vatandaşlarının sağlık hizmetlerine erişim oranı bu ve diğer ülkelerinkinden düşüktür. Emeklilik planlaması için ise bunun tersi geçerlidir. 15 ülkede yapılan bir araştırma, Amerika Birleşik Devletleri'nde emeklilik planlamasının diğer ülkelerden daha erken başladığını göstermiştir. Ayrıca, Amerikalılar, özellikle Sosyal Güvenlik ve emeklilik sistemlerinin emeklilikte çok daha yüksek bir gelir yüzdesi sağladığı batı Avrupa'daki diğer ülkelere göre daha fazla emeklilik konularıyla ilgilenmektedirler. ABD vatandaşları 30'lu yaşlarda emeklilik planlamaya başlarken Portekiz, İspanya, İtalya ve Japonya'daki vatandaşlar 40'larında ve 50'lerinde başlamaktadır. Emeklilik için tasarruf konusundaki tutumlar bir ülkenin ayrıca ekonomik ve politik/yasal kesimlerini de etkilemektedir. Ülkemizde kırsal alanda kentsel alanlara göre doğurganlık oranı fazladır. Kentte ise daha fazla kürtaj, doğurganlığa son verme, doğum erteleme gibi teknikler uygulanmaktadır. Bu durum kentte ve kırsal alanda yaşayan kadınların talep ettikleri sağlık hizmet türünü de etkilemektedir. Ayrıca özellikle kırsal alanda yaşanan toplumsal baskı ve ataerkil yapı nedeniyle, kadınların bir hastane de erkek doktor yerine kadın doktor seçmesini de beraberinde getirmektedir.
- **Demografik Çevresi:** Demografik çevre bir nüfusun büyüklüğü, yaş yapısı, coğrafi dağılım, etnik karışım ve gelir dağılımı ile ilgilidir. Çoğu zaman demografik segmentler, ülkelerin sınırları içerisindeki potansiyel etkileri ve küresel pazarlarda rekabet etmeleri nedeniyle birçok işletme de uluslararası olarak analiz edilmektedir. Örneğin, nüfus arttıkça doğal olarak sağlık

hizmetlerine olan talep de artar. Ayrıca, yetişkinlerin eğitim düzeylerinin artmasına paralel olarak, bu kişilerin sağlıklarına daha çok önem verdikleri ve daha çok sağlık talebinde buldukları araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Dahası yapılan çalışmalar sonucunda, göç eden gruplarda sağlığı tehdit eden sigara ve alkol tüketimi ile enfeksiyon hastalıkları daha sık görülmektedir. Bu nedenle göç eden bireyler sağlık hizmeti talebini önemli ölçüde etkileyecektir.

- **Teknolojik Çevresi:** Yaygın olarak, teknolojik değişiklikler toplumların birçok bölümünü etkilemektedir. Bu etkiler öncelikle yeni ürünler, süreçler ve materyaller yoluyla meydana gelir. Teknolojik çevre unsuru, yeni bilgi yaratma ve bu bilgiyi yeni çıktılara, ürünlere, süreçlere ve malzemelere dönüştürmeye ilişkin faaliyetleri içerir. Teknolojik değişimin yüksek hızı göz önüne alındığında, firmaların teknolojik segmenti kapsamlı bir şekilde incelemesi hayati önem taşımaktadır. Bu çabaların önemi, yeni teknolojiyi erken benimseyenlerin genellikle daha yüksek pazar payı elde ettikleri ve daha yüksek getiri elde ettikleri bulgularıyla ortaya konmaktadır. Dolayısıyla firmalar, mevcut kullanımda olan teknolojilerin potansiyel ikame maddelerini belirlemek ve firmalarının rekabet avantajı elde edebilecekleri yeni ortaya çıkan teknolojileri tanımlamak için sürekli olarak dış çevreyi taramalıdır. Yeni bir hastanenin kuruluş çalışmalarındaki harcamaların büyük kısmını ise günümüzde teknolojik altyapı oluşturmaktadır. Sağlık kurumları hem mevcut teknolojik gelişmeleri hem de sundukları hizmetleri etkileyecek muhtemel gelecekteki teknolojik ilerlemeleri takip etmelidirler bu şekilde rekabet avantajını koruyabileceklerdir.
- **Uluslararası Çevresi:** Uluslararası çevre unsuru, ilgili yeni küresel pazarları, değişen mevcut pazarları, önemli uluslararası siyasi olayları ve küresel pazarların kritik kültürel ve kurumsal özelliklerini içerir. İş piyasalarının küreselleşmesi firmalar için hem fırsatlar hem de zorluklar yaratmaktadır. Firmalar değerli yeni küresel pazarları belirleyebilir ve girebilirler ancak fırsatları düşünmenin yanısıra, firmalar bu pazarlardaki potansiyel rekabetçi tehditleri tanımalıdır. Örneğin, Çin uluslararası firmalar için birçok fırsat ve tehdit oluşturmakta olup, Çin'in 2001 Dünya Ticaret Örgütü'ne kabulü ek fırsatlar yaratmıştır. Mesela, Çin ürünlerinin düşük maliyeti tekstil endüstrisindeki birçok firmayı tehdit etmektedir. Örneğin, Birleşik Krallık'ta Marks & Spencer gibi tekstil ürünleri alıcıları ve dünyanın dört bir yanındaki diğerleri, tarifeler yürürlükte olsa bile Çin'in karşılaştırmalı avantajlarını görmezden gelemezler. Çin'in ortalama işçilik maliyetleri ABD ve İtalya'dan yüzde 90 daha düşük olup ayrıca, Çinli üreticiler Hindistan veya Vietnam gibi diğer düşük maliyetli ülkelerdeki hazır giyim üreticilerinden daha verimli olduğu bilinmektedir. Globalleşme sağlık kurumları içinde önemli fırsatlar ve potansiyel rekabetçi tehditler sunmaktadır. Sağlık sektöründeki en önemli yansıması da sağlık turizmidir. Günümüzde medikal turistler pek çok sağlık hizmetini kendi ülkelerinden daha ucuza başka ülkelere satın alabilmektedirler.

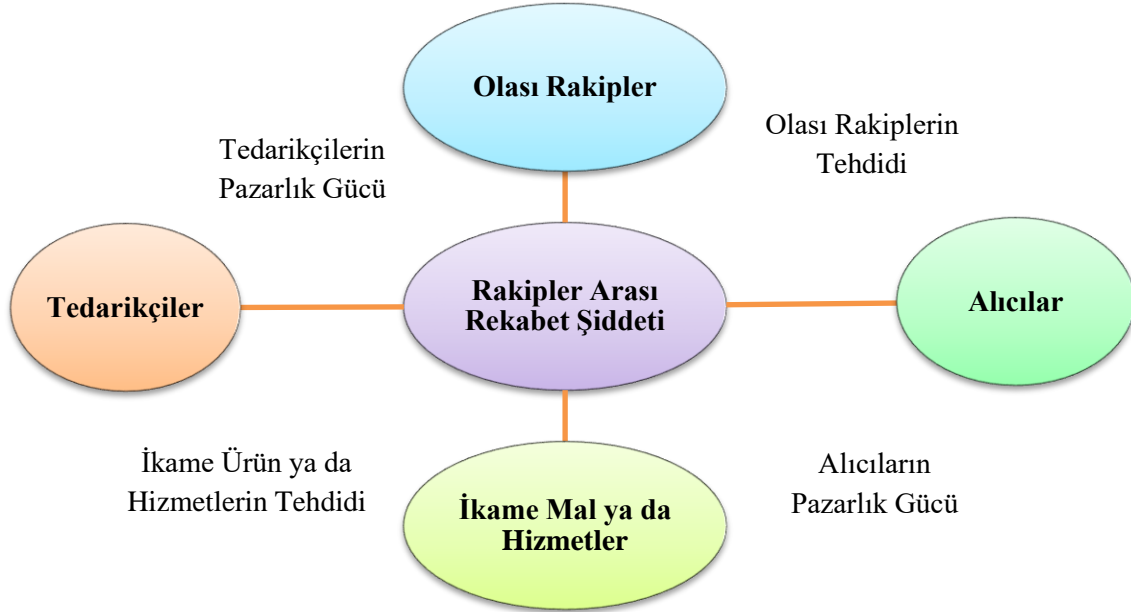
Sağlık kurumlarında sağlık hizmetleri çevresinde yer alan kurum ve bireyler, yeni teknolojiler geliştirmekte ve kullanmakta, politik ve yasal değişiklikleri duyurmakta, yeni düzenlemeler gerçekleştirerek bunları uygulamakta, diğer benzeri sağlık kurumları ile rekabet etmekte ve sağlık ekonomisi içerisinde yer almaktadırlar. Sağlık hizmetleri çevresini oluşturan kurum ve kuruluşlar tablo 2. de gösterilmiştir.

**Tablo 2. Sağlık Hizmetleri Çevresini Oluşturan Kurum ve Kuruluşlar**

<b>Sağlık Hizmetleri Çevresini Oluşturan Kurumlar</b>					
<b>Birincil ve İkincil Hizmet Sunucuları Düzenleyen Kurumlar</b>	<b>Sağlık Hizmeti Sunan Kurumlar (Birincil Hizmet Sunucusu)</b>	<b>Kaynak Sağlayan Kurumlar/ Tedarikçiler (İkincil Hizmet Sunucusu)</b>	<b>Birincil ve İkincil Hizmet Sunucuları Temsil Eden Kuruluşlar (Sivil Toplum Kuruluşları)</b>	<b>Hastalar ve Hastaları Temsil Eden Kurumlar</b>	
-T.C. Cumhurbaşkanlığı	-Birinci Basamak Sağlık Kurumları	<b>-Eğitim Kurumları</b>	-Türk Tabipler Birliği	-Hastalar	
-TBMM	-İkinci Basamak Sağlık Kurumları	-Tıp Fakülteleri, Sağlık Meslek Yüksekokulları ve Liseleri	-Türk Hemşireler Derneği	-Hasta ve Hasta Yakını Derneği (HAYAD)	
-Sağlık Bakanlığı	-Üçüncü Basamak Sağlık Kurumları			-Hasta Hakları ve Sağlıklı Yaşam Derneği (HAKSAY)	
-Hazine ve Maliye Bakanlığı	Hizmetin kapsamı bakımından üç	<b>-Geri Ödeme Kurumları</b>	-Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Sendikası (SAĞLIK-SEN)	Hastalar sağlık kuruluşlarının varoluş sebebidir.	
-Yüksek Öğretim Kurumu	düze ayrılırlar.	-Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sosyal Güvenlik Kurumu, Özel Sigorta Şirketleri	Sağlık politikalarının oluşturulmasında önemli rol oynarlar.	Sağlık hizmeti kullanıcılarının istekleri ve ihtiyaçları önem arz eder.	
-Anayasa Mahkemesi		<b>-İlaç ve Tıbbi Malzeme Firmaları</b>			
Sağlık hizmet sunucularının faaliyetlerinin düzenlenmesi, denetlenmesi ve genel politikalarının belirlenmesinde önemli rol oynarlar.		-Eczaneler, Medikal Firmalar			

**Kaynak:** Uğurluoğlu, Ö., Demir, B. İ., Ürek, D. (2019). *Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Ankara: Atlas Akademik Basım Yayın

Sağlık kurumlarının dış çevre unsurlarından olan genel çevre ve sağlık hizmetleri çevresinin tüm analizleri yapıldıktan sonra daha spesifik bir analiz olan rekabet çevresi analizine ihtiyaç duyulur. Rekabet stratejisi formüle etmenin özü bir işletmeyi çevresiyle ilişkilendirmektir. İlgili ortam çok geniş olmasına rağmen, ekonomik güçlerin yanı sıra sosyal güçleri de kapsamakla birlikte, işletme ortamının kilit yönü rekabet ettiği endüstri veya endüstrilerdir. Endüstri yapısı, oyunun rekabetçi kurallarının ve firma için potansiyel olarak mevcut stratejilerin belirlenmesinde güçlü bir etkiye sahiptir. Endüstri dışındaki kuvvetler, öncelikle göreceli anlamda önemlidir; dış güçler genellikle endüstrideki tüm firmaları etkilediğinden, anahtar firmalar bunlarla başa çıkma becerilerini geliştirirler. Bir endüstrideki rekabetin yoğunluğu ne tesadüf ne de şanssızlık meselesidir. Aksine, bir endüstrideki rekabet temeldeki ekonomik yapıya dayanır ve mevcut rakiplerin davranışlarının çok ötesine geçer (Porter, 4:1980). Rekabet çevresini oluşturan unsurlar temel olarak mevcut ya da olası rakipler, alıcılar ve tedarikçilerdir. Rekabet çevresinin incelenmesinde en yaygın analiz yöntemi Michael E. Porter (1980) tarafından gerçekleştirilen “5 Güç Modeli” dir. Bu model şu şekilde gösterilebilir;

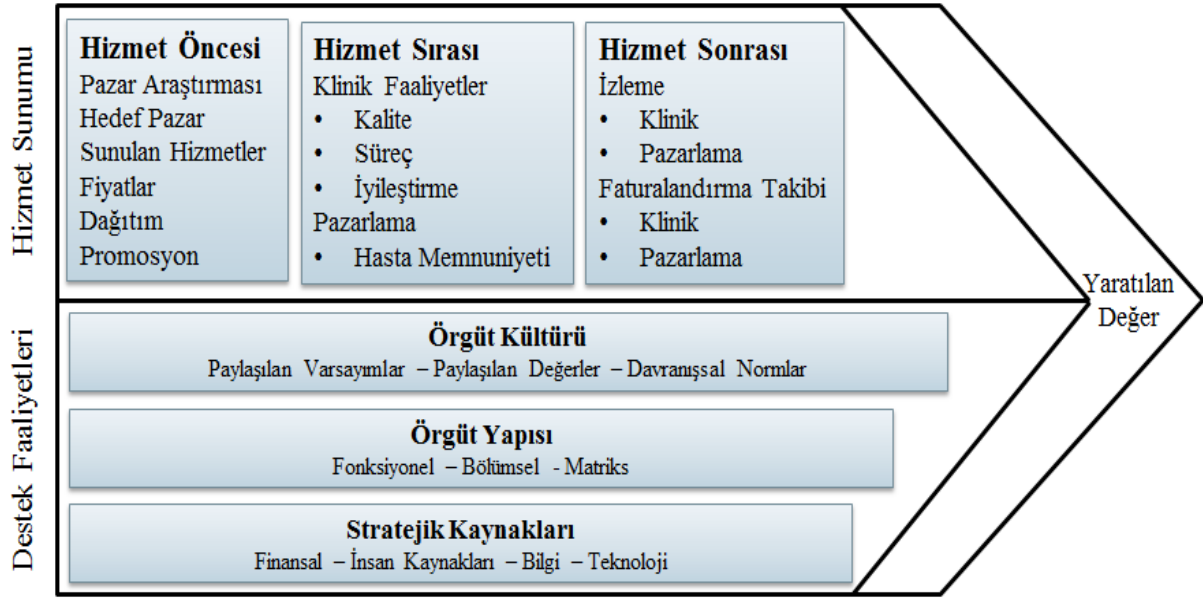
**Şekil 2.** Porter'in 5 Güç Modeli

**Kaynak:** Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Dış çevre analizinde fırsat ve tehditler belirlendikten sonra iç çevre analizinde güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi için işletmenin yönetici ve çalışanları ele alınarak bazı analiz ve yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. İç çevre analizi sağlık kurumlarında klinik işlemler, bilgi sistemleri, pazarlama, klinik destek, insan kaynakları, finansal yönetim ve benzeri gibi fonksiyonel alanlar değerlendirilerek gerçekleştirilir. Böyle bir yaklaşımla, her bir işlev veya organizasyonel alt sistem dikkatle analiz edilir, güçlü ve zayıf yönlerin bir listesi geliştirilir ve değerlendirilir. Bu yaklaşım bazı durumlarda başarılı olmasına rağmen, kendi başına stratejik konuları yeterince ele almamaktadır. Daha iyi bir yaklaşım, kuruluşların mevcut ve potansiyel müşteriler (hastalar) ve diğer paydaşlar için değer yaratma yollarını değerlendirmektir. Örgütsel değer zinciri sağlık kuruluşlarının nasıl değer yarattığını belirlemek ve değerlendirmek için yararlı bir araçtır. Kuruluşlar müşterileri için değer yarattıklarında başarılı olurlar. Benzer şekilde sağlık kuruluşları, hizmetlerine güvenen hastalar, doktorlar ve diğer paydaşlar için değer yarattıkları ölçüde başarılıdırlar. Değer, fiyat ve beklenen sonuç veya sonuçlara göre alınan memnuniyet miktarı olarak tanımlanır. Örneğin, bir hasta kozmetik bir cerraha gidebilir ve çok yüksek bir fiyat ödeyebilir. Yüksek fiyata rağmen, sosyal kabul algısı, artan benlik saygısı hissi ve artan özgüven, hastanın çok yüksek bir değer algılaması için o kadar tatmin sağlayabilir (Swayne vd., 131:2013).

Porter (1985)'e göre her işletme, ürününü tasarlamak, üretmek, pazarlamak, teslim etmek ve desteklemek için gerçekleştirilen bir faaliyetler topluluğudur. Tüm bu faaliyetler, değer zinciri kullanılarak temsil edilebilir. Bir firmanın değer zinciri ve bireysel faaliyetleri gerçekleştirme biçimi, tarihinin, stratejisinin, stratejisini uygulama yaklaşımının ve faaliyetlerin temel ekonomisinin bir yansımasıdır. Katma değer yerine değer zincirinin analizi, rekabet avantajını incelemenin uygun yoludur. Sağlık kuruluşları, hastalar ve diğer paydaşlar için değer yaratmak için çok sayıda fırsata sahiptir. Örneğin, verimli randevu sistemleri, nazik doktorlar ve hemşireler, "hasta dostu" faturalandırma sistemleri, gezinmesi kolay fiziksel tesisler ve bürokrasinin olmaması memnuniyeti büyük ölçüde artırabilir.

Şekil 3. Sağlık Kurumları İçin Uyarlanmış Değer Zinciri



**Kaynak:** Ginter, P. M., Duncan, W. J., Swayne, L. E. (2013). *Strategic Management of Health Care Organizations*. USA: Jossey-Bass Imprint

Örgütsel değer zinciri, değerlerin nasıl ve nerede yaratılabileceğini göstermenin etkili bir yoludur. Şekil 3. de gösterilen değer zinciri, sağlık kuruluşlarına katma değer yaratan bileşenleri daha yakından yansıtmak için iş organizasyonlarında kullanılan değer zincirinden uyarlanmıştır. Değer zinciri bir sistem yaklaşımı kullanır; hizmet sunumu sisteminin (değer zincirinin üst kısmı) ve destek faaliyetleri sisteminin (alt kısım) etkili kullanımı ile değer yaratılabilir. Hizmet sunum faaliyetleri (hizmet öncesi, hizmet sırası ve hizmet sonrası) temel değer yaratma faaliyetleri oldukları için destek faaliyetlerinin üzerine yerleştirilir ve hizmet sunumunu kolaylaştıran ve geliştiren faaliyetler tarafından desteklenir. Hizmet sunumunun üç unsuru (hizmet öncesi, hizmet sırası ve hizmet sonrası) sağlık hizmetinin (ürününün) oluşturulmasını ve öncelikle operasyonel süreçleri ve pazarlama faaliyetlerini içerir. Örgütsel kültür, örgütsel yapı ve stratejik kaynaklar, davetkar ve destekleyici bir atmosfer, etkili bir organizasyon ve finans, yüksek vasıflı personel, bilgi sistemleri ve uygun tesis ve ekipman gibi yeterli kaynakları sağlayarak hizmet sunumunu destekleyen alt sistemlerdir. Her zaman belirgin olmasa da, bu tür destek sistemleri ve sağladığı değerler, etkili ve verimli bir organizasyon için kritik öneme sahiptir (Swayne vd., 132:2013).

#### 4.2. Sağlık Kurumlarında Strateji Oluşturma

Uzun vadede ortalamanın üstünde performansın temel dayanağı sürdürülebilir rekabet avantajıdır. Bir firma rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönleri sahip olsa da, bu firmanın sahip olabileceği düşük maliyet veya farklılaşma gibi iki temel rekabet avantajı türü vardır. Bir firmanın sahip olduğu herhangi bir güç veya zayıflığın önemi, sonuç olarak göreceli maliyet veya farklılaşma üzerindeki etkisinin bir fonksiyonudur. İki temel rekabet avantajı türü, bir firmanın başarmak istediği faaliyetlerin kapsamı ile birleştiğinde, bir sektörde ortalamanın üzerinde performans elde etmek için maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olmak üzere üç genel stratejiye yol açar. Bu bakımdan odak stratejisinin maliyet odağı ve farklılaşma odağı olmak üzere iki çeşidi vardır. Bu üç stratejinin bir arada aynı anda uygulanması ile birlikte ortaya çıkan rekabet stratejisi ise bütünlük strateji olarak adlandırılmaktadır. Bu jenerik stratejiler şu şekilde gösterilebilir;

Şekil 4. Porter'in Rekabet Stratejileri Matrisi

	Maliyet	Rekabet Avantajı	Farklılık
Geniş Odak	<b>MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ</b>		<b>FARKLILAŞMA STRATEJİSİ</b>
<b>Rekabetçi Odak</b>		<b>BÜTÜNLEŞİK STRATEJİ</b>	
Dar Odak	<b>ODAKLANMIŞ MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ</b>		<b>ODAKLANMIŞ FARKLILAŞMA STRATEJİSİ</b>

**Kaynak:** Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press

Jenerik stratejilerin her biri, rekabet avantajı elde etmek için stratejik hedefin kapsamı ve aranan rekabet avantajı türü ile ilgili bir seçimi birleştirerek rekabet avantajına ulaşmak için temelde farklı bir yol içerir. Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri, geniş bir endüstri segmentinde rekabet avantajı ararken, odak stratejileri dar bir segmentte maliyet avantajı (maliyet odaklama) veya farklılaşma (farklılaşma odaklama) hedeflemektedir. Jenerik stratejiler kavramının altında yatan fikir, rekabet avantajının herhangi bir stratejinin merkezinde yer alması ve rekabet avantajı elde etmenin bir firmanın seçim yapmasını gerektirmesidir. Eğer bir işletme rekabet avantajı elde etmek istiyorsa ulaşmayı amaçladığı rekabet avantajı ve elinde tutmak istediği odak hakkında bir seçim yapmalıdır. "Herkes için her şey" olmak, stratejik sıradanlık ve ortalamanın altında performans için bir reçetedir, çünkü bu genellikle bir işletmenin rekabet avantajı olmadığı anlamına gelir (Porter, 12:1985).

Bir örgütün mal ve hizmetlerini pazarda nasıl konumlandıracağı o örgütün rekabetçi durumuna bağlıdır. Örneğin, küçük bir devlet hastanesinin sınırlı kamu kaynaklarıyla kendisini içinde bulunduğu bölgede yüksek teknoloji bir hastane (farklılaşma stratejisi) olarak konumlandırması zordur. Diğer yandan, son teknolojileri kullanan finansal gücü yüksek bir hastanenin "maliyet lideri" olarak konumlandırması da oldukça zor olacaktır. Bir sağlık kurumu içerisinde bulunduğu rekabetçi çevrede, rekabetçi pozisyonunu iyi analiz etmelidir. Porter'in rekabet stratejileri matrisi üzerinde kendisini ve rakiplerini "rekabetçi avantajın kaynağı" ve "rekabetçi faaliyet alanı" değişkenlerini dikkate alarak konumlandırılan bir sağlık kurumu rekabet pozisyonunu belirleyebilir.

**Şekil 5. Sağlık Kurumları için Rekabet Stratejileri Matrisi**

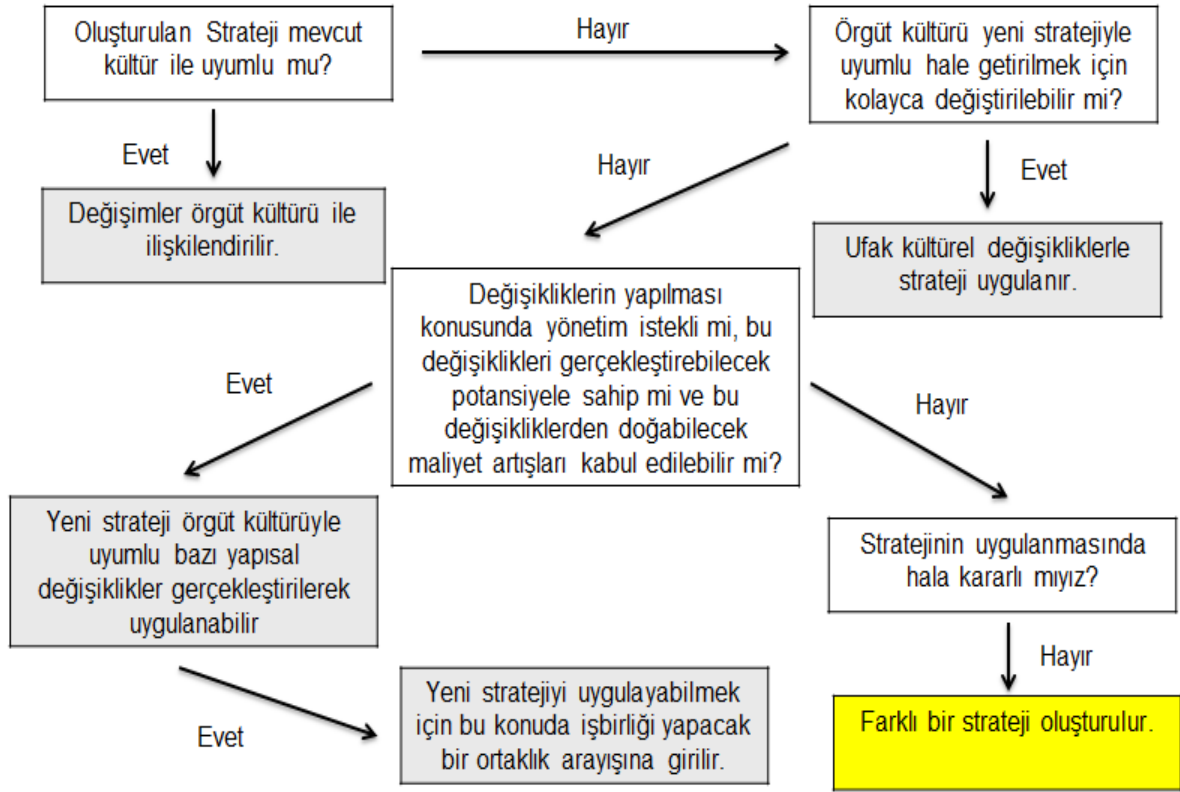
	Maliyet	Rekabet Avantajı	Farklılık
Geniş Odak	<b>A</b>	<b>B ve C</b>	
Rekabetçi Odak	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>E</b>
Dar Odak			

Şekil 5'e bakıldığında, A Hastanesi; düşük maliyetler ile geniş bir hedef kitlesine hitap etmektedir ve hastaların gözünde algılanan herhangi bir farklılığı bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu hastanenin "maliyet liderliği stratejisi" uyguladığı söylenebilir (Örnek: Devlet Hastaneleri). B ve C Hastanelerinin; maliyetleri yüksek olan ev geniş bir kitleye hitap eden hizmetleri hastalar tarafından farklı olarak algılanmaktadır ve bu hastanelerin "farklılaşma stratejisi" uyguladığı söylenebilir (Örnek: Özel Hastaneler). D Hastanesi; düşük maliyetler ile belirli bir hasta grubuna hitap ederken "odaklanmış maliyet liderliği stratejisi" (Örnek: Aile Hekimliği ve Sağlık Ocağı), E Hastanesi; belirli bir hasta grubuna hastalar tarafından son derece farklı olarak algılanan hizmetleri sunmakta "odaklanmış farklılaşma stratejisi" (Örnek: Özel Poliklinikler), düşük maliyetlere ve hastalar tarafından farklı olarak değerlendirilen hizmetlere sahip olan F Hastanesi ise matristeki en ideal durumu temsil eden "bütünleşik maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisi"ni uygulamaktadır (Örnek: özel kalp-damar, göz, kulak burun boğaz vb. dallarda uzmanlaşmış tek dalda hizmet veren poliklinikler).

## 5. Sağlık Kurumlarında Strateji Uygulama, Stratejik Değerlendirme ve Kontrol

Değişen iş çevrelerinde işletme, farklı bir stratejik yönelim izlendiğinde bu yönünün kültürü ile uyumlu olması gerekmektedir. Bu uyum söz konusu olmadığında işletmenin başarılı olması mümkün olmayacağından yöneticiler örgüt kültürünü değiştirerek stratejilerine uyumlu hale getirmek için ellerinden geleni yapmalıdırlar. Herhangi bir değişiklik gerçekleştirilmeden önce yöneticilerin mevcut kültürü tam olarak anlaması gerekmektedir. Yöneticiler, örgüt kültürünün stratejilerin gerçekleştirilmesine yardımcı olup olmayacağına karar vermelidir. Bu nedenle stratejileri en etkili şekilde uygulamak için hangi değerlerin ve davranış normlarının gerekli olduğunu değerlendirmeli ve bunları mevcut değer ve normlarla karşılaştırmalıdırlar. Eğer pazar ve işletme şartlarına uygun olmakla birlikte örgüt kültürü tarafından desteklenmeyen bir strateji seçilirse, muhtemelen bu stratejinin uygulanması için gerekli olan değişimler örgüt içerisinde bir dirençle karşılaşacaktır. Bir işletmenin stratejisi ancak uygun bir kültürle desteklendiği takdirde önemli bir güç haline dönüşebilmekte ve başarılı olabilmektedir. Örgüt kültürünün rekabet yeteneğini zayıflatan ya da çevresel değişime uyumu engelleyen bir yapıda olması işletmenin durgunlaşmasına ve hatta zaman içerisinde yok olmasına sebep olabilecektir (Uğurluoğlu vd., 216:2019).



**Şekil 6.** *Strateji-Kültür Uyumunun Değerlendirilmesi*

**Kaynak:** Uğurluoğlu, Ö., Demir, B. İ., Ürek, D. (2019). *Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Ankara: Atlas Akademik Basım Yayın

Strateji ve yapı karşılıklı bir ilişkiye sahiptir. Genel olarak bu karşılıklı ilişki, firmanın stratejisinin seçiminden oluşacak yapıyı bulur. Strateji ve yapı arasındaki karşılıklı ilişkilerin gücü ne olursa olsun, firmanın stratejisini ve yapısını seçenler, her bir stratejiyi mevcut rekabet avantajlarını kullanmak için gereken istikrarı ve gelecekteki avantajları geliştirmek için gereken esnekliği sağlayan bir yapı ile eşleştirmeyi taahhüt etmelidir. Bu nedenle, firma stratejilerini değiştirirken, yeni stratejinin kullanımını desteklemek için gerekli olan yapıyı aynı anda düşünmelidir; strateji ve yapının uygun şekilde eşleştirilmesi işletme için rekabet avantajı sağlayacaktır.

**Şekil 7. Strateji-Kültür İlişkisinin Yönetimi**

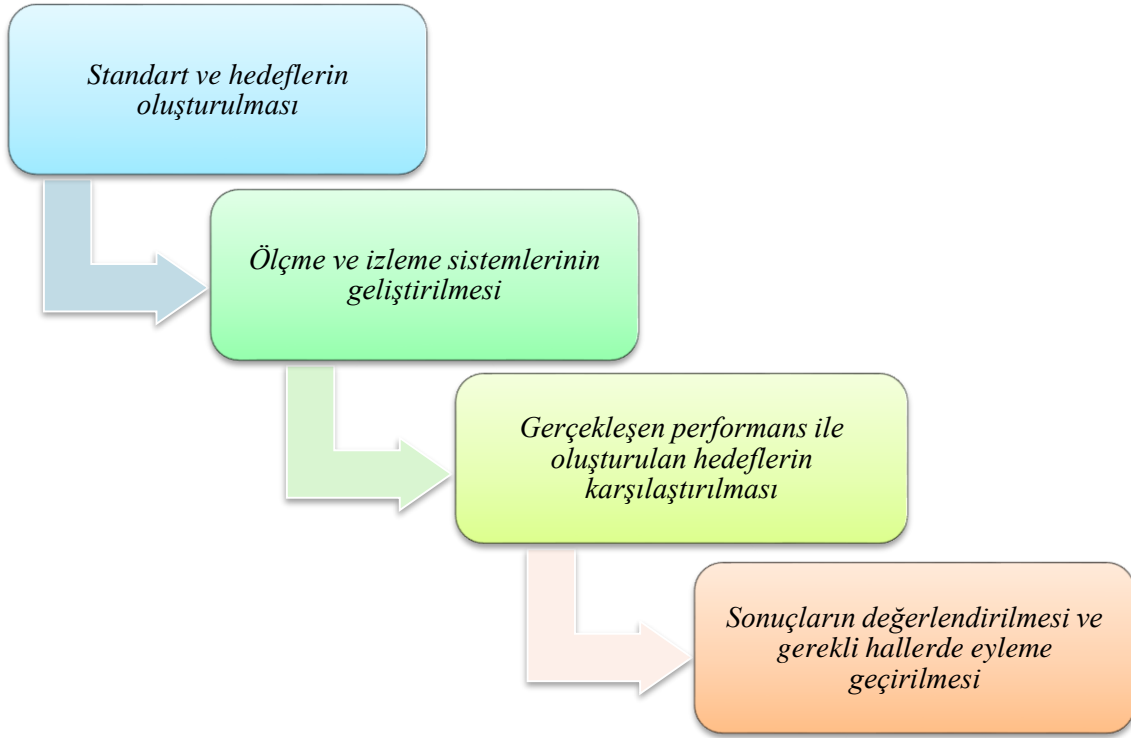
Çok	Değişikliklerle misyon ve temel değerler arasında bağlantı kurmak	Stratejiyi yeniden formüle etmek veya uzun vadeli zorlu kültürel değişim için dikkatli bir şekilde hazırlamak	
	1	4	
Yeni stratejiyi uygulamak için gerekli olan kilit örgütsel faktörlerdeki değişiklikler	2	3	
Az	Sinerjik – kültürü güçlendirmeye odaklanmak	Kültürü yönetmek	
	Yüksek	Değişimlerle mevcut kültürün potansiyel uyumu	Düşük

**Kaynak:** Uğurluoğlu, Ö., Demir, B. İ., Ürek, D. (2019). *Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Ankara: Atlas Akademik Basım Yayın

Şekil 7. ye göre, birinci bölgede yer alan bir işletme; yapı, sistemler, yönetim kadroları, prosedürler ve temel faaliyetlerde değişiklik gerektiren bir strateji seçmiş demektir ve aynı zamanda gerçekleştirilmesi gereken değişimler ile mevcut kültür arasındaki uyum da yüksek olduğundan değişimler örgüt kültürünün direnciyle karşılaşmadan rahatlıkla uygulanabilecektir. Bu durumdaki işletmelerin gelecek vaat eden bir konumda oldukları söylenebilir. Önemli değişiklikler gerektiren stratejileri izleyebilirler ve bunu yaparken de aynı zamanda örgüt kültürünün gücü ve desteğinden de faydalanmaya devam ederler. İkinci bölgede yer alan bir işletme; yeni stratejisini uygulamak için sadece birkaç değişikliğe ihtiyaç duymaktadır ve bu değişiklikler örgüt kültürü ile de uyumludur. Burada sinerji en yüksek seviyededir ve dolayısıyla yöneticiler bunu bir fırsata çevirerek mevcut kültürlerini daha da sağlamlaştırabilirler. Üçüncü bölgede yer alan bir işletme; yeni stratejisini uygulayabilmek için birkaç temel değişikliğe ihtiyaç duymaktadır, ancak bu değişiklikler mevcut kültürü ile uyumsuzdur. Bu durumda yöneticiler bu değişiklikleri değiştirerek stratejinin başarısız olması riskine katlanıp katlanamayacaklarına karar vermelidir. Bu riske katlanmak her zaman en optimal çözüm yolu olmamaktadır. Bu nedenle yöneticiler yeni stratejiyi uygulayabilmek için ayrı bir işletme ya da birim kurabilir, başka işletmelerle işbirliği sağlayabilir ya da dış kaynak kullanabilir. Dördüncü bölge ise işletmelerin; strateji ve kültür ilişkisini yönetebilmesi için en zor alandır. Burada yeni stratejinin uygulanması için hem birçok değişiklik gerekmekte, hem de bu değişiklikler örgüt kültürüyle oldukça uyumsuz özellikler taşımaktadır. Bu nedenle yöneticiler gerçekleştirilecek bu değişikliklerin gerçekten gerekli olduğu ve başarı sağlanacağına dair kesin kanıtların bulunduğu durumlarda stratejiyi uygulamaya devam etmelidirler. Aksi takdirde güçlü bir dirençle karşılaşan stratejinin başarı şansı çok düşük olmaktadır.

Stratejik yöneticiler, kuruluşun iş modelini takip etmek, değer ve kâr yaratmak için kaynaklarını en etkin şekilde kullanmasına izin vereceğini umdukları organizasyonel stratejileri ve yapıyı seçerler. Daha sonra stratejik kontrol sistemleri, stratejilerinin ve yapılarının amaçlandığı gibi çalışıp çalışmadığını, nasıl geliştirilebileceklerini ve çalışmazlarsa nasıl değiştirilmeleri gerektiğini izlemelerine ve değerlendirmelerine olanak sağlayan araçlar oluştururlar. Stratejik kontrol sadece bir kuruluşun ve üyelerinin şu anda ne kadar iyi performans gösterdiklerini veya firmanın mevcut kaynaklarını ne kadar iyi kullandığını izlemekle ilgili değil, aynı zamanda çalışanları bir kuruluşun zaman içinde daha iyi performans göstermesine yardımcı olabilecek çözümler bulmak için birlikte çalışabilecekleri önemli sorunlara motive etmek ve odaklanmak için teşviklerin nasıl oluşturulacağı ile de ilgilidir (Hill ve Jones, 388:2010).

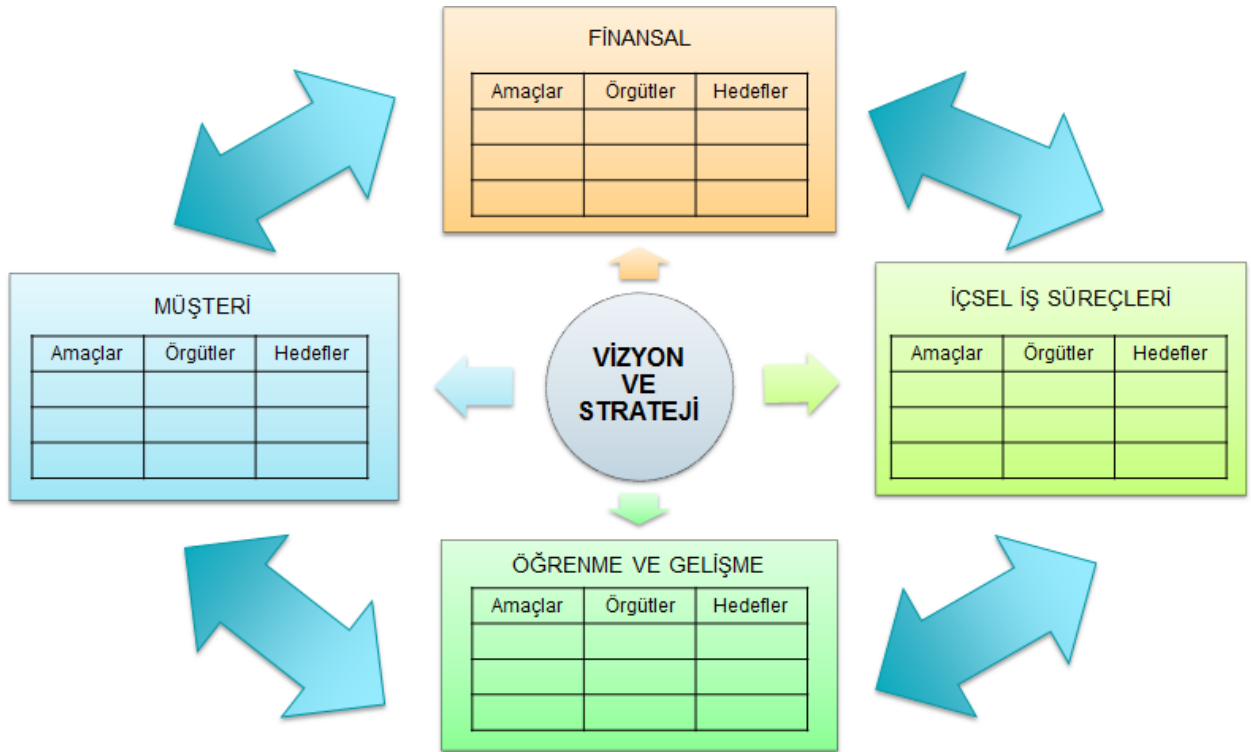
Şekil 8. Stratejik Kontrol Süreci



**Kaynak:** Hill, C. W. L., Jones, G. R. (2010). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach (9th Edition)*. South-Western: Cengage Learning.

Stratejik kontrol sistemleri, stratejik yöneticilerin bir şirketin üstün verimlilik, kalite, yenilik ve müşteri duyarlılığı sağlayıp sağlamadığını ve stratejisini başarılı bir şekilde uygulayıp uygulamadığını değerlendirmesini sağlayan resmi hedef belirleme, ölçüm ve geri bildirim sistemleridir. Etkili bir kontrol sisteminin üç özelliği olmalıdır. Yöneticilerin beklenmedik olaylara gerektiği şekilde yanıt vermesine izin verecek kadar esnek olmalıdır; doğru bilgi sağlamalı ve böylece kurumsal performansın gerçek bir resmini vermelidir; ve yöneticilere bilgileri zamanında sunmalıdır, çünkü eski bilgilere dayanarak karar vermek başarısızlık için bir reçetedir. Şekil 8. de görüldüğü gibi, etkili bir stratejik kontrol sistemi tasarlamak; standartlar ve hedefler oluşturmak, ölçüm ve izleme sistemleri geliştirmek, hedeflere göre performansı karşılaştırmak ve sonucu değerlendirmek şeklinde dört adımı gerektirmektedir (Hill ve Jones, 389:2010).

Şekil 9. Dengeli Puan Kartı



Seçilen ve uygulanan stratejilerin kontrol edildikten sonra, beklentileri karşılayıp karşılamadığını görebilmek adına değerlendirilmesi gerekmektedir. Yöneticiler tarafından en sık kullanılan stratejik değerlendirme ve kontrol aracı dengeli puan kartıdır. Şekil 9. dan hareketle, finansal performans boyutu; esas olarak “paydaşlarımızı nasıl görüyoruz?” ve “misyonumuzu gerçekleştirmek için nasıl bir finansal durum sürdürmek ya da başarmak zorundayız?” sorusu ile ilgilenmektedir. Bu boyut; sağlık kurumlarında ortalama kalış süresi, doluluk oranı, hasta müracaat sayısı, araştırma bütçeleri, birim karlılık (vaka başına maliyet, taburcu başına maliyet), eczane giderleri, personel giderleri, cerrahi işlem başına ameliyathane giderleri gibi ölçütlerdir. Müşteri boyutunda; hastalar, ödeyici kurumlar ve sağlık çalışanlarından oluşan bir dizi paydaş gruplarıyla olan ilişki ve bu grupların ihtiyaçları değerlendirilmektedir. Bu boyut ile ilgili sağlık kurumlarına özgü spesifik ölçütler arasında; hasta memnuniyeti skoru, hasta şikayeti sayısı, ortalama bekleme süresi, 1000 kişiye düşen hasta yatağı sayısı, başka hastanelere sevk edilen vaka yüzdesi gibi ölçüler yer almaktadır. İçsel iş süreçleri boyutunda; laboratuvar, radyoloji eczane gibi destekleyici hizmetlerin zamanında sunulması ve doğruluğu, günlük ortalama hasta başına düşen tam zamanlı çalışan sayısı, enfeksiyon oranı, doz başına düşen ilaç hatası, mesleki yaralanmalar, ciddi kazalar gibi ölçüleri içerebilir. Öğrenme ve gelişme boyutu; ile ilgili ölçütler ise diğer kurumlarla yürütülen proje sayısı, yeni bir teknolojiyi satın almak için bütçeden ayrılan pay, bilgi teknolojilerine ayrılan kaynak miktarı, eğitim verilen hemşire ve diğer sağlık çalışanı yüzdesi, konferanslara katılan sağlık çalışanı yüzdesi, akademik yayın sayısı, yeni hizmet sayısı ve kalitesi gibi ölçütler olabilmektedir (Uğurluoğlu vd., 236:2019).

## 6. Sonuç ve Öneriler

Literatür taraması şeklinde yapılan bu çalışma ile temelde; strateji ve stratejik yönetimin öneminin vurgulanması, sağlık kurumları için stratejinin yerinin önemsenmesi ve nasıl oluşturulup, uygulanabileceği ile birlikte, daha sonrasında değerlendirme ve kontrol aşamalarının nasıl yapılabileceği ile ilgili bilgiler verilerek, okuyucunun bu konuda aydınlanması amaçlanmıştır. Strateji genel olarak hedef için belirlenen en iyi yol anlamına gelmektedir. Bu nedenle sağlık kurumları strateji oluşturmadan önce bir hedef belirleyerek, belirledikleri hedef doğrultusunda çevre analizi gerçekleştirip, daha sonra bir strateji oluşturmalıdırlar. Oluşturmuş oldukları stratejinin ise mevcut piyasa koşullarına, kurumun

pazardaki mevcut konumuna ve hizmet sunucusunun kaynağına uygun olması rekabet avantajının sağlanabilmesi açısından hayati önem taşımaktadır.

Sağlık kurumunun amaç ve yapısına uygun şekilde oluşturulan stratejinin uygulanması ise birkaç sorunun doğru yanıtına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Stratejinin mevcut kültür ile uyumlu olması, maliyet artışlarının kabul edilmesi ve tüm organizasyonun işbirliği içerisinde stratejiyi benimseyebilecek olması stratejinin uygulanması anlamına gelirken; herhangi birinin aksaklığı sağlık kurumunun yeni bir strateji oluşturmasına neden olacaktır. Stratejinin uygulanması sonucunda ise stratejik kontrol süreci kapsamında gerçekleşen performans ile oluşturulan hedef karşılaştırılarak sonuçların değerlendirilmesi ve sonuca uygun gerekli düzenlemelerin yapılarak eyleme geçilmesi gerekmektedir. Stratejik sonuçların değerlendirilmesinde ise amaç ve hedeflerin bir arada gözlemlenerek finansal, müşteri yönlü, içsel iş süreçlerinin ve öğrenme ve gelişmenin birlikte değerlendirilebileceği dengeli puan kartı yönteminin kullanılması da ayrıca bir fayda sağlayacaktır. Buradan hareketle bu araştırma, ayrıyeten sağlık kurumu yöneticilerine stratejinin öneminin benimsenmesi ve ne şekilde uygulanıp, değerlendirilebileceği konusunda da bilgiler verip, öneriler de sunmaktadır.

## Kaynakça

- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson Education, Inc..
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkan, V. (2007). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlamanın Başarısını Etkileyen Faktörler*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Evered, R. (1983). So What is Strategy?. *Long Range Planning*, 16 (3), 57- 72.
- Ginter, P. M., Duncan W. J., Swayne, L. E. (2013). *Strategic Management of Health Care Organizations*. San Francisco: Joseyy- Bass A Wiley Imprint.
- Hax, B. A. C. (1990). Redefining The Concept of Strategy And The Strategy Formation Process. *Planning Review*, 18(3), 34-39.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R. (2010). *Strategic Management Theory an Integrated Approach*. United States of America: South-Western Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic Management Concepts Cases Competitiveness and Globalization*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Karabulut, T. E. (2007). *Büyük İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerikleri Bakımından İncelenmesi*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.
- Oliver, R. W. (2001). Real-Time Strategy: What is Strategy, Anyway?. *Journal of Business Strategy*, 22 (6), 7-10.
- Orhaner, E. (2014). *Türkiye’de Sağlık Sigortası*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Özdem, G. (2011). An Analysis of The Mission and Vision Statements on The Strategic Plans of Higher Education Institutions. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(4), 1887-1894.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries And Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Rowe, A. J., Richard, O. M., Dickel, K.E.(1982). *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*. Mass: Addison-Wesley Publishing Co.

- Sağlık Kurumları Yönetimi I. (2020). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Steiss, A. W. (2003). *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J., Ginter, P. M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations*. Australia: Blackwell Publishing.
- Thompson, A. A., Strickland A. J. (1996). *III. Strategic Management: Concepts & Cases*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB). (2017). *Türkiye Sağlık Sektörüne Genel Bakış*.
- Uğuroğlu, Ö., Demir, İ. B., Ürek, D. (2019). *Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- World Health Organization. (2017). *Global Strategy And Action Plan on Ageing and Health*. Switzerland.
- Yurtseven, H. R. (2003). *İşletmelerde Misyon İfadesinin Stratejik Yönü: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.