

HASTANE İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI – MALİYET İLİŞKİSİ: LİTERATÜR TARAMASI

Arş. Gör.Burcu NAZLIOĞLU

Gazi Üniversitesi
bnazlioglu@gmail.com

Arş. Gör.Cemre Eda YAR

Gazi Üniversitesi
ceyar@gazi.edu.tr

Özet

Kavramsal geçmişi 18. yüzyıla kadar dayanmasına rağmen, sağlık sektöründe kendisine çok daha sonraları yer bulan dış kaynak kullanımı, günümüzde her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de oldukça geniş bir etkiye sahip hale gelmiştir.

Dış kaynak kullanımı, işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetlerini, alanında uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya devretmesidir, bir diğer ifadeyle, fonksiyon ya da hizmeti satın alan işletme ile bu hizmeti sunan işletme arasında uzun dönemli bir işbirliğine işaret etmektedir. Bu işbirliği esas olarak, düşük maliyet ve yüksek performans amacına yönelik olarak birbirinden bağımsız iki işletmenin, riski de paylaşmak üzere ortak çabasından ileri gelmektedir.

Dış kaynak kullanımının beraberinde getirdiği hizmet kalitesini artırma olgusu, şüphesiz sağlık sektöründe oldukça büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, günümüz rekabetçi koşulları da göz önünde bulundurulduğunda, sağlık sektörü bünyesinde yer alan hastanelerin kaliteli hizmet sunumu gerçekleştirirken, maliyetlerini de kontrol altında bulundurmaları gereği, ilgi çeken bir başlık haline gelmekte, alanda pek çok çalışmaya rastlanmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, sağlık hizmetleri sektörü özelinde, hizmet sektörü genelinde, çağdaş bir yönetim tekniği olan dış kaynaklardan yararlanmanın *hastane maliyetlerine etkisi* üzerine yapılmış olan yerli ve yabancı önemli çalışmaların kendilerine yer bulduğu geniş bir literatür taraması yapılmış amaçlanmaktadır. Hastane işletmeleri ile konu ile ilgili gruplara çıkış noktası olarak bir bilgi kaynağı oluşturması açısından çalışma önem arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: dış kaynak kullanımı, hastane işletmeleri, hastanelerde maliyet

THE CORRELATION OF COST AND OUTSOURCING IN HOSPITALS: A LITERATURE REVIEW

Abstract

Although it's conceptual history based on 18th century, outsourcing concept, that took place much later in health sector, today have an extensive impact in every industry as in health care industry.

Outsourcing is transferring the activities that are not subject of the main capabilities of an entity to an effective service provider that is expert in the field, in other words, outsourcing indicates a long term cooperation between function and services purchaser entity and the service offering entity. This cooperation mainly arise from a joint effort of two independent entity for lower cost and higher performance by sharing risk.

The fact of increasing the quality of services that brought by outsourcing, obviously matters a great importance at health care sector. In this context, when today's competitive conditions are taken into consideration, the

need for controlling costs while hospitals, located within the the health sector, perform high-quality service delivery, become an interesting topic, and many studies have been found in the field.

Within this study, it is intended to be done an extensive literature review concerning the relationship between outsourcing, a modern management technique, and costs of hospitals in the health care sector, in general services sector. The study matters as a starting point by creating an source of information to hospital businesses and relevant groups.

Key Words: *outsourcing, healthcare services, cost in hospitals*

GİRİŞ

Küreselleşmenin ve teknolojiye meydana gelen hızlı gelişmelerin sonucu olarak ülkeler arasındaki coğrafi, ekonomik ve ticari sınırların azalarak bilgi, mal ve sermaye akışının kolaylıkla sağlanması işletmeleri hem ulusal hem de uluslararası nitelikte olan diğer işletmelerle zorlu rekabet ortamında buluşturmaktadır. İşletmelerin böyle bir ortamda uzun dönemde varlığını sürdürerek rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ise yeniliklere ve değişen şartlara ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Tüm bu etkenlere bağlı olarak işletmeler, daha esnek bir yapıda faaliyet gösterme, kaynak tasarrufu sağlama ve en iyi bildikleri iş üzerine odaklanabilme imkânını veren, çağdaş bir yönetim stratejisi olan dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir. Her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe faaliyette bulunan hastane işletmeleri de sağlık hizmeti maliyetlerini kontrol altına almak, temel (öz) yeteneklerine odaklanabilmek, sağlık hizmet kalitesini ve verimliliğini artırmak, hasta taleplerine daha hızlı cevap verip hasta tatminini yaratabilmek, yönetimde esnekliği sağlayabilmek ve böylelikle rekabet avantajı elde edebilmek için dış kaynak kullanımından yararlanmaktadır. Hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımı, sınırlı olan kaynakların daha etkin bir biçimde yönetilerek sağlık hizmet kalitesini ve verimliliğinin artırılmasını sağlayan maliyet etkin bir yöntemdir.

Bu çalışma ile hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımının sağlık hizmeti maliyetleri üzerindeki etkisine yönelik olarak yapılan yerli ve yabancı çalışmalar incelenmiştir. Çalışma amacına uygun olarak ilerleyen bölümlerde dış kaynak kullanımı kavramı, hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımı ve hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımının maliyetler üzerindeki etkisine ilişkin kavramsal çerçeve sunulduktan sonra hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımı ve maliyet ilişkisi kapsamında değerlendirmeler yapıp önerilerde bulunulmuştur.

Dış Kaynak Kullanımı Kavramı

Yabancı literatürde “outside resource using” kelimelerinin kısaltılması ile “Outsourcing” olarak ifade edilen (Tutar vd., 2006: 281) ve dilimize “dış kaynak kullanımı, dış kaynaklardan yararlanmak, dışsal tedarik, işi dışarıya vermek” (Ofloğlu ve Doğan, 2009: 141) gibi farklı biçimlerde çevrilen dış kaynak kullanımının kavramsal geçmişi 18. yüzyıla dayanmaktadır. Dış kaynak kullanımının ev gereçleri, yiyecek ve araç üretimi ve satışı ile başladığı ifade edilebilir (Karahan, 2009: 188). 18. yüzyılda, sokak lambalarının ve yolların bakımı, tutukluların taşınması, posta hizmetleri, demiryolu yapımı ve yönetimi, su depolarının idaresi gibi hizmetlerde, 19. yüzyılda ise İngiltere’de metal üretim işletmelerinde dış kaynak kullanımı uygulamalarına rastlanılmıştır (Yalçın vd., 2011: 84). Genel olarak 1980’li yıllarda kullanılmaya başlamıştır fakat bir yönetim stratejisi ve iş modeli olarak 1990’lı yıllardan itibaren yaygınlaşmıştır (Gözüküçük ve Çelik, 2012:3). Özellikle imalat sektöründe “fason üretim” ya da inşaat sektöründe “taşeron kullanma” gibi uygulamalar dış kaynak kullanımının gelişmesinde etkili olmuştur (Güçlü, 2013: 17). 1980’li yıllardan itibaren teknolojiye meydana gelen hızlı gelişmeler, artan küreselleşme olgusu ve ağır rekabet ortamı işletmelerin yönetim biçimlerini değiştirerek daha esnek bir yapıda faaliyet göstermelerini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle işletmeler, faaliyet alanlarını sınırlayarak kendi temel yetenekleriyle ilgili olmayan birtakım faaliyetleri dış kaynak sağlayıcılara devretmeye başlayarak dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir (Yalçın vd., 2011: 84).

ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

www.saysad.org

(NAZLIOĞLU,B/YAR.C.E)

İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak uzmanlık alanlarına girmeyen faaliyetlerin bu konuda uzmanlaşmış işletmeler aracılığıyla sağlanmasına fırsat veren bir yönetim stratejisi olan dış kaynak kullanımı (Ergin ve Şahin, 2005: 56), işletmelerin en iyi bildikleri işlere odaklanmasına ve daha rekabetçi bir tutum sergilemesine imkân veren, üretim bakış açısından stratejik bir bakış açısına dönüşmüş bir kavramdır (Roberts, 2001: 240). Dış kaynak kullanımı, “bir kuruluşun, iç işleri kapsamında bazı fonksiyonlarını yürütme ve bu fonksiyonlar hakkında karar verme yetkisini, belirli bir sözleşme kapsamında, dış kaynaklı başka bir kuruluşa devretmesi işlemidir” (Tutar vd., 2006: 281). Diğer bir ifade ile dış kaynak kullanımı, işletmenin temel yeteneklerine odaklı kalarak daha rekabetçi bir hale gelmesi amacıyla kendi iç kaynakları yerine işletme dışında bulunan kaynaklardan mal ya da hizmetin sözleşme yaparak satın alınması anlamına gelmektedir (Kurdi vd., 2011: 451). Dış kaynak kullanımı ile işletmenin ikili ilişki kurarak bir ortak bulduğu ve bu ortak ilişkisi ile spesifik yatırımlar yapabildiği böylece işletmenin özel ihtiyaçlarına uygun mal veya hizmet üretebilmenin mümkün olduğu bir durum ortaya çıkmaktadır (Grossman ve Helpman, 2005: 136). Bu bağlamda dış kaynak kullanımı, işletmenin daha önce gerçekleştirdiği faaliyetlerin kendi uzmanlık alanına girmeyenlerini yeterli imkânı olmasına rağmen bu konuda uzmanlaşmış dışarıdan bir işletmeye devrederek rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına imkân veren çağdaş bir yönetim stratejisidir (Karahan, 2009: 187).

İşletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten nedenlerin başında şüphesiz temel yeteneklerine bağlı olarak geliştirdikleri stratejiler ile rekabete dayanan üstünlüğü elde etme ihtiyaçları gelmektedir (Gözüküçük ve Çelik, 2012: 6). Rekabet üstünlüğü elde etmenin yanı sıra işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten farklı nedenler de bulunmaktadır. Söz konusu nedenler, İşletmelerin tamamını etkileyen ve kontrol edemedikleri dışsal nedenler ile işletmelerin içyapılarını etkileyen ve kontrol edilebildikleri içsel nedenler olmak üzere aşağıda Tablo 1’de iki ana başlık halinde özetlenmektedir.

Tablo 1: Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Nedenler

İçsel Nedenler	Dışsal Nedenler
Temel yeteneklere odaklanma	Sosyal değişimler
Maliyetlerin azaltılması	Teknolojik değişimler
Esnekliği artırma	Kültürel değişimler
Süreç yenileme	Ekonomik değişimler
Hız kazanma	Küreselleşme
Küçülme	Rekabetin artması
Riski azaltma	Rakiplerden kopmama
Kaynakların dağıtımı	Değişen değer zinciri
Yatırım harcamalarını azaltma	
Kaliteyi artırma	
Fonksiyonu yönetmenin zor ve kontrol dışı olması	

Kaynak: (Gözüküçük ve Çelik, 2012: 6-9; Güçlü, 2013: 35-46).

Günümüzde hem kamu sektöründe hem de özel sektörde birçok farklı alanda dış kaynak kullanımından yararlanılmaktadır. Bilişim teknolojileri, parça üretimi, dağıtım, finans, muhasebe, emlak yönetimi, insan kaynakları, telekomünikasyon üretim, çağrı merkezleri, saha satış, pazarlama, bina yönetimi ve taşımacılık gibi faaliyetler dış kaynak kullanımına örnek teşkil etmektedir (Güçlü, 2013: 31; Güngör, 2007: 33). Dış kaynak kullanımına yaygın olduğu alanlarının başında ise özellikle bilgi teknolojileri, idari faaliyetler, emlak, dağıtım ve lojistik, insan kaynakları, üretim, müşteri hizmetleri ve finans faaliyetleri gelmektedir (Karahan, 2009: 189). Ülkemizde fason üretim ya da taşeron kullanma gibi uygulamalar ile temizlik hizmetleri ve personel taşıma da dış kaynak kullanımı örnekleridir (Yalçın vd., 2011: 84). Günümüzde artık çok az işletme yemek pişirme ve personel taşıma gibi esas faaliyet alanlarının dışındaki destek hizmetlerini kendileri gerçekleştirmektedir (Ergin ve Şahin, 2005: 57). Hangi sektörde olursa olsun, işletmeler mal ve hizmet üretim fonksiyonlarını giderek yaygın bir biçimde dış kaynak kullanımına yönlendirmektedir (Ofloğlu ve Doğan, 2009: 145).

Hastane İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı

Sınırlı kaynaklarla faaliyetlerini sürdüren, karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olan ve sayıları her geçen gün giderek artan hastane işletmeleri kaynaklarını etkin bir biçimde yöneterek kaliteli sağlık hizmeti sunmak durumundadır. Hastane işletmeleri sayısının artışına bağlı olarak oluşan zorlu rekabet ortamında, hastaların istek ve ihtiyaçlarına cevap vererek kaliteli sağlık hizmeti sunumu ile hasta tatmininin yaratılması ebetteki kolay değildir. Diğer hizmetlerle karşılaştırıldığında sağlık hizmeti maliyetlerinin çok yüksek oluşu da, hastane işletmelerini baskı altına almaktadır. Bu nedenle hastane işletmeleri, hizmet kalitesini ve verimliliğini arttırmak amacıyla daha esnek bir yapıda faaliyet gösterip maliyetleri kontrol altına alabilmek için dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir.

Sağlık sektöründe yüksek standartta sağlık bakım hizmeti sağlamak ve sağlık hizmeti maliyetlerini düşürmek amacıyla artık birçok ülkenin sağlık kurumlarında özellikle, Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, İngiltere, İsviçre, Finlandiya, Hollanda, Yeni Zelanda'da dış kaynak kullanımı yaygınlaşmaya devam etmektedir (Ekin vd., 2012: 17). Türk sağlık sisteminde dış kaynak kullanımı, üretim işlemlerinde yönetimde önemli finansal büyüklüğe erişerek 1990'lı yıllardan itibaren gelişme göstermektedir (Akyürek, 2013: 2). Ülkemizde giderek yaygınlaşan bir uygulama haline gelen dış kaynak kullanımı ile neredeyse tüm hastaneler en az bir hizmet sunmaktadır (Akbulut vd., 2012: 28). Bu gün, hemen hemen her büyüklükteki tüm sağlık kuruluşlarında dış kaynak kullanımından yararlanılmakta ve sağlık kuruluşları ihtiyaç duyulan hizmetleri elde etmek için dış kaynak kullanımının proaktif ve maliyet etkin bir seçenek olduğunu kabul etmektedir (Mollahaliloglu vd., 2009: 75).

Yapılan yerli ve yabancı literatür incelemelerine göre genel olarak hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımının ana nedenleri arasında; maliyetleri düşürmek, temel yeteneklere odaklanmak, risk azaltmak, iç kaynakları tehlikeye atmadan hızlı değişikliklere adapte olmak ve hastane içinde yapılamayan faaliyetlerde uzmanlık etmek yer almaktadır (Guimarães and Carvalho, 2011: 141; Döğücü ve Sayım, 2009: 264). Bu nedenlere bağlı olarak hastane işletmeleri, temel yetenekleri olan sağlık hizmetlerini yani tıbbi hizmetleri kendileri yapmakta, tıbbi hizmetler dışında temel yetenekleriyle ilgili olmayan faaliyetleri ise dış tedarikçilere yaptırarak dış kaynak kullanımı ile hizmet sunmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile faaliyet alanlarını sınırlayıp temel yeteneklerine odaklanabilen hastane işletmeleri, etkin ve verimli işleyen bir yapıya kavuşarak sağlık hizmetlerinin kalitesi açısından önemli avantajlar elde edebilmektedir.

Hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımı uygulaması yemek, temizlik ve güvenlik gibi tıbbi olmayan hizmetler ile sınırlı bir şekilde başlamıştır fakat günümüzde insan kaynakları, çamaşır, ambulans, kafeterya, bilgi işlem, danışmanlık ve teknik bakım onarım hizmetleri, otomasyon gibi tıbbi olmayan hizmetlerin yansırı laboratuvar tetkik, manyetik tınlama (MR), bilgisayarlı tomografi (BT), yoğun bakım hizmetleri gibi ileri ve uzmanlaşmış tıbbi hizmetlerde de uygulanarak genişlemiştir (Ekin vd., 2012: 3). Hastanenin yeterli donanıma sahip olmadığı ya da üçüncü tarafın daha yüksek kalitede ve/veya daha düşük maliyette hizmet sunduğu bazı durumlarda, klinik hizmetlerinde dış kaynak kullanılmaktadır (Esquire vd., 2010: 1). Özellikle küçük ve orta ölçekli hastane işletmelerinde farklı türdeki hemşirelik hizmetleri, doktor hizmetleri ile tanısal görüntüleme hizmetleri, biyokimya, mikrobiyoloji ve laboratuvar hizmetleri gibi tanı hizmetlerinde dış kaynak kullanımı ile hizmet sunulmaktadır (Mollahaliloglu vd., 2009: 75). Bununla birlikte, küçük ve orta ölçekli hastane işletmelerinde yüksek yatırım gerektiren hizmetlere ilişkin talebin düşük olması nedeniyle toplam gelirin toplam gidere eşit olduğu üretim seviyelerine diğer bir ifade ile başa baş noktasına ulaşmaları olanaklı olmadığı için klinik hizmetlerde dış kaynak kullanımı maliyet etkin bir seçenek durumuna gelmektedir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012: 314).

Nüfus artışı ile birlikte yaşanan nüfus, sağlık hizmet fiyatlarında ve talebindeki artış, yeni ve pahalı teknolojilerin daha fazla kullanılmaya başlaması gibi nedenler sağlık hizmetlerine yapılan harcamaları artırmakta ve hastaneleri maliyet baskıları ile karşı karşıya bırakmaktadır (Akyürek, 2013: 3). Ayrıca, sağlık hizmetlerinde karşılaşılan kaynak yetersizliğine bağlı olarak faaliyetlerini sınırlı kaynaklarla sürdürüp bu kaynakları etkin bir biçimde kullanmak durumunda olan hastane işletmeleri, sağlık hizmeti maliyetlerini de rasyonel kullanabildiği ölçüde maliyetleri kontrol altında tutabilecektir. Aksi takdirde, sürekli artan maliyetler ile karşı karşıya kalacak ve kontrol yeteneğini kaybedecektir. Bu nedenle, hastane işletmelerinde tıbbi ve tıbbi olmayan hizmetlerde dış kaynak kullanımı, maliyetleri azaltarak hizmet sunumu esnekliğini ve kalitesini artırmak için en sık ve yaygın kullanılan bir yönetim stratejisidir (Yalçın vd., 2011: 86). Dolayısıyla, dış kaynak kullanımının sağlık hizmeti maliyetlerinde önemli tasarruf sağlamanın yanı sıra verimliliği artırıcı bir etkiye sahip olduğunu ifade etmek anlamlı olacaktır.

ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

www.saysad.org

(NAZLIOĞLU,B/YAR.C.E)

Literatür Taraması

Maliyetlerin kontrol altına alınması, işletmeleri dış kaynak kullanmaya iten en önemli faktörlerdendir. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin sabit maliyetlerini değişken maliyete dönüştürebilme olanağı sağlamakta, kaynaklarını faaliyet alanında başka bir alana kanalize ederek rekabet avantajı sağlamasını da beraberinde getirmektedir.

Maliyetlerin azaltılmasının dış kaynak kullanımında en önemli motivelerden biri olduğu göz önüne alındığında, literatürde konu ile ilgili yapılmış pek çok çalışmaya rastlanması kaçınılmazdır. Bu noktada, çalışmanın bu kısmında dış kaynak kullanımı ile maliyet ilişkisini irdeleyen ve önde gelen çalışmalara yer verilecektir.

Literatürde, hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımı ve hastane işletmelerinde maliyet analizi şeklinde kurgulanmış çalışmalara rastlanmaktadır. Ancak dış kaynak kullanımının en önemli amacının maliyet kontrolü olması ve maliyetlerin kontrol altına alınması ve azaltılması noktasında da dış kaynak kullanımına başvurulması, bahsi geçen iki grup çalışmayı birbirine yakınsamaktadır.

Hastane işletmelerinde maliyet analizi ele alınan çalışmalardan bazıları aşağıda tek tek ele alınmıştır (*Menachemi, Burkhardt vd (2007); Karasioğlu, Çam (2008); Esatoğlu ve diğerleri (2010); Danvers, Nikolov (2010); Bekçi, Özal (2010); Özdemir (2010); Kısakürek, Biçer (2011); Ekin, Yanık ve Kıyak (2012); Seldüz, Sevim (2012)*):

Menachemi, Burkhardt vd (2007) çalışmalarında, dış kaynaktan yararlanılmalı mı yararlanılmamalı mı sorunsalı genelinde, bilgi teknolojisi fonksiyonunun dış kaynaklardan elde edilmesinin hastanelerin finansal performansına etkisini araştırmışlardır. Sonuç olarak, bilgi teknolojilerinin dış kaynaklardan yararlanarak elde edilmesinin her zaman maliyet azaltıcı bir faaliyet olmadığı, bunun yerine örgütsel bir stratejiyi gerçekleştirmede maliyetten bağımsız bir anlayış olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu noktada çalışmanın, dış kaynak kullanımının, bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı özelinde, maliyet azaltmaya etkisi olmadığını ileri süren az sayıdaki çalışmadan biri olduğu görülmektedir.

Karasioğlu ve Çam (2008) çalışmalarında, hastanelerin maliyet unsurlarını ve maliyetlerini incelemişlerdir. Çalışmada, hastanelerce verilen sağlık hizmetleri içinde en önemli paya sahip olan hizmetin muayene hizmeti olduğunu belirtilmiş ve birim muayene hizmetlerinin maliyetinin hesaplanmasının önemi vurgulanmış, bu bağlamda bir devlet hastanesinde muayene hizmetlerinin birim maliyeti, faaliyet esasına dayalı olarak hesaplanmaya çalışılmıştır.

Esatoğlu ve diğerleri (2010) çalışmalarında, bir üniversite hastanesinde maliyet analizi gerçekleştirmek amacıyla, hastane esas üretim merkezlerindeki birim maliyetlerini belirlemeye çalışmışlar ve yüksek kapasiteli hastanelerin birim maliyetlerinin bilinmesinin finansal yönetim, sağlık hizmetleri plânlaması ve insan kaynakları gibi konularda stratejik karar alma sürecinin etkililiğine önemli katkısı olduğu sonucuna varmışlardır.

Danvers ve Nikolov (2010)'un çalışması dış kaynak kullanımının hastane işletmelerinin kârlılığine etkisi olup olmadığı sorgulamaktadır. Dış kaynak kullanımının maliyetleri azalttığı ve stratejik faydalar sağladığı, bu iki avantajın da birlikte kârlılık performansına etki ettiği belirtilmektedir. Makale, yönetsel dış kaynak kullanımı kararları ve kârlılık arasındaki ilişkileri incelemekte, ABD'de 16 eyalette yapılan uygulamalar sonucunda, konu ile ilgili sonuçların bölgelere göre değişiklik gösterdiği ifade edilmektedir.

Bekçi ve Özal (2010) çalışmalarında, uygulamasına daha çok mamul işletmelerinde rastlanan stratejik maliyetleme yönteminin hizmet işletmesi olan hastanelerde uygulanabilirliğini araştırmışlardır. Modern maliyetleme yöntemlerinden biri olan stratejik maliyet yönetiminin hastanelerde uygulanabilirliği konusunda yapılan bu çalışmaya sonucunda katılımcılar, bu yöntemin uygulanamaz olduğunu düşündüklerini belirtmiş ve halihazırda yönteminde hastane işletmelerinde uygulanmadığı da görülmüştür. Hastane işletmelerinde maliyet konusunda bir yönetim muhasebe aracı olan Maliyet-Hacim-Kâr analizini kullanan Kısakürek ve Biçer (2011) ise çalışmalarında, bir hastanenin radyoloji bölümü MR ünitesinin sabit ve değişken giderleri hesaplanarak MHK analizi yapılmıştır. Böylece hastane işletmesi yöneticilerinin doğru kararlar vermesine yardımcı olacak gelir ve giderler ilgili bilgilerin nasıl üretilebileceği ünite bazında gösterilmeye çalışılmıştır.

Özdemir (2010) Kafkas Üniversitesinde dış kaynak kullanımı ile ilgili temizlikten sorumlu personel üzerinde yürüttüğü çalışmasında, üniversitenin kendi olanakları ile temizlik personeli istihdam etmesi durumunda; temizlik malzemesi gideri/personel sağlık gideri/giyim gideri gibi giderleri de kendisinin

karşılacağı, bu durumda hesaplanan ortalama yıllık maliyetin 221.000 TL olacağını; üniversitenin temizlik faaliyetini dış kaynaklardan sağlaması durumunda ise ortalama yıllık maliyetin 135.000 TL olacağını belirtmiştir.. Dış kaynak kullanımının üniversiteye 86.000 TL gibi bir maliyet tasarrufu sağlayacağı açıktır.

Literatürde hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımı - maliyet ilişkisini irdeleyen güncel bir çalışma, hastanelerde dış kaynak kullanımı ile sağlanan hizmetlerin ekonomik değerlendirilmesi şeklinde oluşturulmuştur. Ekin, Yanık ve Kıyak (2012)'in çalışmaları kapsamında, dışarıdan sağlanan hizmetlerin hangi maliyetlerle, hangi finansal kaynaktan (genel bütçe, döner sermaye, vakıf vs). temin edildiğini ortaya koymak amacıyla hizmet ihaleleri değerlendirilmiştir. Hastanede dışarıdan satın alınan hizmetlerle, bu hizmetlerin kurum tarafından sağlanması maliyeti karşılaştırılmıştır. Sonuçta ise, hastane yönetiminin dışarıdan satın aldığı hizmetlerde maliyet tasarrufu sağladığı belirlenmiştir.

Seldüz ve Sevim (2012) çalışmalarında, çağdaş maliyet muhasebesi yöntemlerinden olan faaliyete dayalı maliyetleme yöntemi ile hastane işletmelerinde faaliyet haritası oluşturmayı amaçlamışlardır. Hizmet işletmelerinde faaliyetlerin haritalanmasının güç olduğu, sağlık işletmelerinde de çok sayıda faaliyet ve alt faaliyet bulunduğundan bunun karmaşık ve maliyetli olduğu bilinmekte olduğu belirtilmiştir; bu çalışmayla bir sağlık kurumunda tüm güçlüklerle rağmen faaliyet haritalarının oluşturulabileceği gösterilmiştir.

Hastanelerde dış kaynak kullanımını irdeleyen çalışmalara bakıldığında ise aşağıda ele alınan çalışmalara rastlamak mümkündür (*Hensley (1997); Appelbaum, Berg vd. (2001); Roberts (2001); Moschuris ve Kondylis (2006); Augurzky, Scheuer (2007); Yiğit, Tengilimoğlu vd. (2007); Karahan (2009); Mollahaliloğlu ve diğerleri (2009); Hsiao, Pai ve Chiu (2009); Yalçın, Akın ve Şeker (2011); Gözükküçük, Çelik (2012); Akbulut, Terekli ve Yıldırım (2012); Mollahaliloğlu ve diğerleri (2009)*).

Hastanelerde dış kaynak kullanımını irdeleyen ve bu çalışma kapsamına alınan çalışmalar içinde 2000 yılının öncesine dayanan bir çalışma olan Hensley (1997) çalışmasında, uyguladıkları anketin sonuçlarına göre, hastane işletmelerinin özellikle maliyetleri kısmak amacıyla artık çoğunlukla dışa döndükleri, yüksek kapasiteli işletmelerin yaptıkları dış kaynak kullanımı anlaşmalarının oldukça hızla artmakta olduğu belirtilmiştir.

Roberts (2001), çalışmasında dış kaynak kullanımını stratejik yönetim perspektifinden ele almakta ve iyi yönetilen bir süreçle başarıya ulaşacak olan yöntemin aksi takdirde kötü sonuçlar doğuracağını ifade etmektedir. Uygun bir yönetimle sağlık sektöründe dış kaynak kullanımının maliyet kontrolüne yardımcı olacağı ve sürdürülebilir kaliteli hasta bakımı sağlayacağını ileri sürmektedir.

Moschuris ve Kondylis (2006)'in çalışmaları, kamu kesimi hastanelerinde dış kaynak kullanımını Yunanistan örneği ile ele almaktadır. Çalışmanın amacı, Yunanistan'daki kamu kesimi hastanelerindeki dış kaynak kullanımının kapsamını, karar verme sürecini, dış kaynak kullanımının etkilerini ve gelecek trendleri araştırmaktır. Gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda, hastanelerin çok çeşitli faaliyetlerde dış kaynak kullanımına başvurduğu, maliyetlerin azaltılması ve müşteri memnuniyetinin de dış kaynak kullanımı kararlarını etkileyen en önemli faktörler olduğu ortaya konmuştur. Benzer bir çalışma Taiwan'daki hastanelerinin dış kaynak kullanımını belirlemeye yönelik olarak Hsiao, Pai ve Chiu (2009) tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmanın Moschuris ve Kondylis (2006) çalışmasından farklı tarafı ise, hastanelerin dış kaynak kullanım durumlarını hastanelerin sahiplik ve akreditasyon seviyeleriyle kıyaslamasıdır. Bir diğer ülke örneği Appelbaum, Berg vd. (2001)'ne ait ABD' deki uygulamaların anlatıldığı çalışmadır. Çalışmada dış kaynaklardan yararlanma, çalışanlar bazında ele alınmıştır. Alman hastane işletmeleri açısından dış kaynak kullanımının ele alındığı çalışmaları Augurzky ve Scheuer (2007), son on yıl içinde Alman hastane sektöründe bilgi teknolojileri, yemek ve temizlik hizmeti gibi çekirdek yetenek olmayan faaliyetlerin dışarıdan bulunması faaliyetinin oldukça yaygınlaştığını vurgulamaktadırlar. Çalışma, Alman sağlık sektöründe dış kaynak kullanımının öngörülebilir geleceği ile ilgili beklentilerin sunulması ile sonuçlandırılmaktadır.

Hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımını ve sonuçlarını ele alan Yiğit, Tengilimoğlu vd. (2007) çalışmalarının sonucunda, maliyet ve risk analizine dayanılarak makul biçimde uygulanan dış kaynak kullanımının çoğu hastane tarafından kullanılacak maliyet azaltıcı bir yöntem olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Karahan (2009) çalışmasında hastanelerde dış kaynak kullanımının verimlilik üzerine etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda, 20 hastanede çalışan 85 yönetici üzerinde bir anket uygulanmış ve istatistiki değerlendirmeye tabi tutulan anketler sonucunda hastanelerde dış kaynak kullanımının

maliyetleri düşürmeye yardımcı olduğu, dış kaynak kullanımı ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki olduğunun gözlemlendiği belirtilmiştir.

Türk Sağlık Sektöründe dış kaynak kullanımı uygulamalarıyla ilgili en genel değerlendirmeyi içeren çalışmanın ise Mollahaliloğlu ve diğerleri (2009)' ne ait olduğu ifade edilebilir. Çalışmanın amacı Türkiye'de Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerin hangi hizmetleri dışarıdan aldığıın belirlenmesi ve ikinci olarak da dış kaynaklardan yararlanma nedenlerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda bir anket uygulaması yapılmıştır. Çalışma sonucunda Türkiye'deki sağlık sektörü dış kaynak kullanımı trendlerini ortaya koyan bulgular ortaya konmuştur.

Türk Sağlık Sisteminde sağlık reformlarının, hastane yöneticilerini kurumsal strateji ve yapılarını değerlendirerek dinamik, gelişen ve rekabetçi bir ortamda taleplere cevap vermek zorunda bıraktığını belirten Yalçın, Akın ve Şeker (2011) çalışmalarında, dış kaynak kullanımının sağlık sektörüne yaptığı katkılar üzerinde durmuş ve bir örnek olay uygulaması ile desteklemişlerdir. Çalışmada, bir kamu hastanesinin dış kaynak kullanımı yöntemiyle radyasyon, onkoloji, spiral tomografi ve MR hizmetleri uygulamaları araştırılmıştır.

Gözüküçük ve Çelik (2012) ise hastanelerde dış kaynak kullanımında karşılaşılan sorunları ele alarak, elde edilen bulgular sonucunda çözüm önerileri sunmayı amaçlamıştır. Çalışmada yer alan ve maliyetlerle ilintili olarak değerlendirilebilecek sorunlar Sosyal Güvenlik Kurumu'nun ödemeleri geç yapması ve Sağlık Uygulama Tebliği fiyatlarının düşük olması şeklinde ifade edilebilir. Bu sorunlara yönelik çözüm önerileri ise, maliyeti yüksek ve hasta potansiyeli az hizmetler için il bazında tek elden hizmet alınması ve hizmetlerin sonuç bazlı alınması gerektiği şeklindedir.

Akbulut, Terekli ve Yıldırım (2012)'ın çalışmasında, sistematik analiz yoluyla Türkiye'deki hastanelerde dış kaynak kullanımı konusunda elde edilen farklı araştırma bulguları karşılaştırılıp bütünleştirilerek, gelecekteki araştırmalara yönelik önerilerde bulunmak hedeflenmiştir. Ele alınan çalışmaların sonuçlarına göre, dış kaynak kullanımının maliyetleri azalttığı, verimliliği ve hizmetlerin kalitesini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç ve Değerlendirme

Dış kaynak kullanımı, her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe faaliyette bulunan hastane işletmelerinde hizmet kalitesini ve verimliliğini artırmak amacıyla her geçen gün yaygınlaşmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile temel yeteneği olan tıbbi hizmetlere odaklanabilen hastane işletmeleri, tıbbi hizmetler dışındaki faaliyetlerini dış tedarikçilere yaptırarak maliyet giderlerinde önemli tasarruflar sağlamaktadır. Bununla birlikte, değişen ve gelişen şartlara bağlı olarak artık ileri uzmanlaşmış tıbbi hizmetler için de maliyet etkin bir seçenek durumuna gelmektedir. Diğer bir ifade ile, hastane işletmeleri etkin ve verimli işleyen bir yapıya kavuşmak için tıbbi ve tıbbi olmayan hizmetlerinde dış kaynak kullanımına yönelerek rekabet ve sağlık hizmetlerinin kalitesi açısından önemli avantajlar elde edebilmektedir. Bu nedenle, sayıları her geçen gün artan hastane işletmelerinin farklı alanlarda yararlanacağı önemli bir araç olan dış kaynak kullanımının avantajları, dezavantajları ve risklerinin değerlendirilmesi açısından yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin bu doğrultuda alacağı her karar hastane işletmelerinin gelecekleri açısından da önem taşımaktadır.

Maliyetlerin kontrol altına alınması, işletmeleri dış kaynak kullanmaya iten en önemli faktörlerdendir. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin sabit maliyetlerini değişken maliyete dönüştürebilme olanağı sağlamakta, kaynaklarını faaliyet alanında başka bir alana yönlendirerek rekabet avantajı sağlamasını da beraberinde getirmektedir. Maliyetlerin azaltılması dış kaynak kullanımının işletmeye sağladığı tek fayda olmamakla birlikte, diğer faydaların içinde en önemlisi olarak görülmektedir, bu çalışma kapsamına da dış kaynak kullanımı ve maliyet ilişkisi üzerine yapılmış seçili eserler alınmıştır.

Çalışma kapsamında ele alınan bilimsel makaleler genel olarak değerlendirildiğinde, büyük çoğunluğunun içerdiği ampirik çalışmaların bulgularının dış kaynak kullanımının maliyetleri azaltmakta olduğu sonucuna ulaştığı görülmektedir. Dış kaynak kullanımının maliyetleri azaltmasının sebepleri ise hem işletmelerin

yatırım maliyetlerini azaltması ve hem de finansal kaynaklarının daha verimli kullanılması olarak gösterilebilir.

Bu çalışma ile dış kaynak kullanımının sağlık sektörünün en önemli öğelerinden olan hastane işletmelerinde kullanımının önemine işaret edilmekte ve özellikle maliyetlerle ilişkisi açısından mevcut çalışmaların derlenmesi ile genel bir görünüm bir bakış açısı sağlanmaktadır.

KAYNAKÇA

AKBULUT, Y., G. Terekli ve T. Yıldırım (2012), Outsourcing in Turkish Hospitals: A Systematic Review, Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi, 11(2), s.25-33

AKYÜREK, Çağdaş Erkan (2013), Türk Sağlık Sisteminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Yasal Altyapısı, Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi, 12(2), s.1-23

APPELBAUM, E., Berg, P., vd. (2001), The Effects of Work Restructuring on Low-Wage, Low-Skill Workers in US Hospitals,
<https://www.msu.edu/~bergp/hospital%20workers%20chapter.pdf>
Erişim Tarihi: 15.07.2014

AUGURZKY, B., Scheuer, M. (2007), Outsourcing in the German Hospital Sector, The Service Industries Journal, 27(3), s. 263-277

BEKÇİ, İ., Özal, H. (2010), Stratejik Maliyet Yönetiminin Sağlık Sektöründe Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 2(3), s. 78-97

DANVERS, K., Nikolov, P. (2010), Does Outsourcing affect hospital profitability?, Journal of Health Care Finance, 37(1), s: 13-29

DÖĞÜCÜ, M. Şemsettin ve Ferhat Sayım, (2009), Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı Kocaeli Örneği, Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, cilt.3, s.262-275

EKİN, Aslı, A. Yanık ve M. Kıyak (2012), Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Dışardan Satın Alınan Hizmetlerin Ekonomik Değerlendirmesi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15(1), s.1-23

ERGİN, Gülpembe ve İsmet Şahin (2005), Dış Kaynaklardan Yararlanma Aracı Olarak Hizmet İhaleleri: T.C. Sağlık Bakanlığı Hastane Yöneticilerinin Değerlendirmeleri Üzerine Bir Çalışma, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(1), s. 51-70

ESATOĞLU, A. E., Ağırbaş, İ. vd (2010), Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanelerinde Maliyet Analizi, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 63(1), s. 17-27

GÖZÜKÜÇÜK, Muharrem ve Yusuf Çelik (2012), Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Dışarıdan Sağlık Hizmeti Alımı: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15(2), s.1-25

GROSSMAN, Gene M. and Elhanan Helpman (2005), Outsourcing in a Global Economy, Review of Economic Studies, 72 (1), p. 135–159

GUİMARÃES, Cristina Machado and José Crespo Carvalho (2011), Outsourcing in the Healthcare Sector-A State-of-the-Art Review, Supply Chain Forum An International Journal,12 (1), p.140-148

GÜÇLÜ, Ali (2013), *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Vergilendirilmesi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara

GÜNGÖR, Mine (2007), *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) : Kahramanmaraş'taki Hastanelerde Bir Alan Araştırması*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi

HENSLEY, S. (1997), Outsourcing Boom: Survey Shows More Hospitals Turning to Outside Firms for a Broad Range of Services, *Modern Healthcare*, 27(35), s. 51-62

HSİAO, C., Pai, J., Chiu, H. (2009), The Study on the Outsourcing of Taiwans's Hospitals: a Questionnaire Survey Research, *BMC Health Services Research*, 9(78), s. 1-9

KARAHAN, Atila (2009), *Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma)*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,12(21),s.185-199

KARASIOĞLU, F., Çam, A. V. (2008), *Sağlık İşletmelerinde Maliyet Analizi: Karaman Devlet Hastanesinde Birim Muayene Maliyetlerinin Hesaplanması*, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(1), s. 15-24

KAVUNCUBAŞI, Şahin ve Selami Yıldırım (2012), *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 3. Bakı, Ankara

KISAKÜREK, M. M., Biçer, E. B. (2011), *Maliyet Hacim Kâr Analizinin Bir Hastane İşletmesi MR Ünitesinde Uygulanması*, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 16(2), s. 281-306

KURDİ, M. K. vd. (2011), Outsourcing in Facilities Management- A Literature Review, *Procedia Engineering* 20, p. 445 – 457

LYLES, Kevin D.vd (2010), *Healthcare Outsourcing Overview: Staying Focused in Uncertain Time*, Teaching Hospitals & Academic Medical Centers, American Health Lawyers Association, 7(1), p.1-5

MENCAHEMİ, N., Burkhardt, J., vd. (2007), *To Outsource or not to Outsource: Examining the Effects of Outsourcing IT Functions on Financial Performance in Hospitals*, *Health Care Management Review*, 32(1), s. 46-54

MOLLAHALİOĞLU, Salih vd. (2012), *Outsourcing Profile in the Turkish Health Care System*, *Journal of Health Care Finance* 34(4), p. 74–82

MOSCHURİS, S. C., Kondylis, M. N. (2006), *Outsourcing in public hospitals: a Greek perspective*, *Journal of Health Organization and Management*, 20(1), S. 4-14

OFLUOĞLU, Gökhan ve Şeyda Doğan (2009), *İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı ile Çalışma İlişkilerine Etkileri*, *Kamu-İş* 11(1), s.139-165

ÖZDEMİR, H. Ö. (2010), *Kamu Kuruluşlarında Dış Kaynaklardan Yararlanma "Outsourcing": Kafkas Üniversitesi Örneği*, *Akademik Bakış Dergisi*, 20, s. 1-13



ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 2 Sayı/Issue : 3 Yıl/Year : 2016 ISSN -2149-6161

ROBERTS, Velma (2001), Managing Strategic Outsourcing in the Healthcare Industry, Journal of Healthcare Management, 46 (4), p.239-249

SELDÜZ, H., Sevim, Ş. (2012), Sağlık Kurumlarında Faaliyete Dayalı Maliyet Yönetimi İçin Faaliyet Haritalarının Oluşturulması ve Bir Uygulama, Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1), s. 49-71

TUTAR, A., H. İnaç ve Ü. Güner (2006), Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Makroekonomik Etkileri, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 7(2), s.279-296

YALÇIN, İ., M. Akın ve M. Şeker (2011), **Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği**, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (20), s. 83-92

YİĞİT, V., Tengilimoğlu, D., vd. (2007), Outsourcing and its implications for hospital organizations in Turkey, Journal of Health Care Finance, 33(4), s. 86-92