



Neden Strateji?

*Yrd.Doç.Dr. Çağdaş Erkan
AKYÜREK*



İş Teorisi

- Her işletme “İş Teorisi”ne göre faaliyette bulunur.
- İşletmenin konusu,
- Amaçlarının neler olduğu,
- Sonuçları nasıl tanımladığı,
- Müşterilerinin kimler olduğu ve
- Bu müşterilerin neye değer verip neye para ödediklerine ilişkin bir dizi varsayımdan oluşur.



İş Teorisi ve Strateji

- Strateji, İş Teorisi'ni performansa dönüştürür.
- Amacı, belirsizlik ortamında örgütün istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır.
- Çünkü strateji, bir işletmenin amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına olanak tanır.
- “Fırsat” denilen şeye, eğer bir strateji varsa karar verilebilir.



Sağlık hizmetleri çevresinde süre giden şu temel eğilimleri bilmekte fayda vardır:

- Sağlık hizmetleri endüstrisinin düzenlenmesi,
- Sağlık hizmeti örgütlerinin birleşmeler, satın almalar vb. modellerle yeniden yapılandırılması,
- Teknolojinin etkisi,
- Süregelen sosyal ve etik faktörler.



Değişen Sağlık Hizmetleri Arenası

- Sağlık hizmetleri endüstrisinde dramatik değişiklikler 1980 yılından itibaren daha sık görülür hale gelmiştir,
- Esasen günümüz sağlık hizmetleri arenasını şekillendiren temel değişimleri 1980 yılı sonrasında meydana gelen değişimlerdir.
- Hem kamu hem de özel sağlık kuruluşları dalgalı, karmaşık ve çoğu zaman tehditkâr bir çevreyle karşı karşıya kalmışlardır.



Bu büyük çaplı değişimlerin pek çok kaynağı vardır:

- Sağlık hizmetlerine yönelik yasal ve politik düzenlemeler;
- Ulusal ve uluslar arası ekonomik ve piyasalara ait güç ve baskılar;
- Toplumsal ve demografik deęişimler;
- Yaşam tarzlarındaki değişiklikler;
- Baş döndürücü hızdaki teknolojik ilerlemeler ve
- Sağlık hizmetleri sunumunda yaşanan değişiklikler.



Sağlık Hizmetleri Endüstrisinin Düzenlenmesi

- Bir örgüt toplumun ortak yararına olan bir mal ya da hizmet ürettiyse, ilgili devlet organları bu örgütlerin uygulamalarını yasal düzenlemelerle sıkı bir şekilde denetlemek durumundadır.
- Kamu yönetimi terminolojisinde bu örgütler düzenleyici kurumlar veya bağımsız komisyonlar olarak tanımlanırlar.
- Bunun tipik örnekleri arasında Sosyal Güvenlik Kurumu, Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu gibi organizasyonlar yer almaktadır.



Finansmanın Yönlendirici Gücü

- Teknolojik gelişmelerin yanı sıra son dönemde sağlık hizmetlerinin sunumu ve finansman yapısının örgütlenmesinde meydana gelen değişimlerin neredeyse tamamının kökeninde maliyet olgusuna yönelik endişeler yatmaktadır.
- Yaşanan değişimlerin kökeni incelendiğinde öncelikle alarm veren maliyet artışı ve genel anlamda maliyetleri düşürme amacı yatmaktaydı.
- Devletin ilgili organları ve sigorta kuruluşları sağlık hizmetlerinin finansal kaynakların yönelik hamleler yaparlar, özellikle hizmet sunucularını ihtiyaç duyduklarını düşündüklerinden daha az bir parayla yönlendirmeye çalışmaktadırlar.



Finansmanın Yönlendirici Gücü

- Hizmet sunan örgütlerin de kendileri için öngörülen gelir sınırları içerisinde kalmaya yönelik hamleleri oldu;
- Kapanmalar, küçülmeler, ölçek ekonomisinin avantajlarından faydalanmak için daha büyük çaplı sistemler oluşturulması ve genel anlamda daha ekonomik ve etkili hizmet sunmanın yollarını aramak gibi...



Kontrollü Sağlık Hizmetleri

- Sağlık hizmetlerinin sunumunun kontrol altına alınmasını amaçlayan uygulamalarla sağlık hizmetlerinin sunulduğu çevre önemli kısıtlamalarla karşı karşıya kalmıştır.
- Bu kapsamdaki uygulamalarda karşımıza neler çıkıyor?



Kontrollü Sağlık Hizmetleri

- Birinci basamakta görev yapan hekimlerin “kapı tutucu” işlevi görmeye başlaması ve uzman hekimlerle diğer hizmetlere erişimin kontrol altına alınmaya çalışılması.
- Bunun öncesinde sigortalı olan birey kendi tercihinine bağlı olarak doğrudan bir uzmana başvurabiliyordu ve genellikle sigortası bu hizmeti karşılıyordu.



Kontrollü Sağlık Hizmetleri

- Hangi koşullar altında, hangi hizmetlere geri ödeme yapılacağına yönelik sınırlamalarla, hem işverenler hem de katılımcılar için sigorta primlerinde düşüşler sağlandı.
- Daha düşük maliyetlerin karşılığında katılımcılar (yani prim ödeyerek katılan çalışanlar ve diğerleri) hekim seçimlerinde getirilen bir kısıtlamayı belirli bir plan kapsamında olmayı ve bu plan dahilinde yapılacak ödemeleri kabul eden hekimler arasından seçim yapmayı, erişilebilen hizmetlere getirilecek bir sınırlamayı ve belirli kesintilerle ek ödemelere katlanmayı kabul etmişlerdir.



Kontrollü Sağlık Hizmetleri

- Kontrollü sağlık hizmeti örgütleri ve ilgili hükümet organları hastaneler üzerinde de benzer bir baskı yaratmıştır.
- Hastaneler ve hekimler hastaların hastanelerde kalış sürelerini kısaltmaya, destekleyici hizmetlerin kullanımını azaltmaya ve tıbbi ihtiyaçları ayakta hizmet sunumu yoluyla daha fazla karşılamaya sevk edilmişlerdir. Bu bağlamda yapılan düzenli incelemelerle belirtilen finansal sınırlar içerisinde kalmayan ve yatan hasta süreleri çok uzun olan hastaneler finansal olarak cezalandırılmışlardır. Doğal olarak yapılacak geri ödemeler de bu standartlarla ya da hedeflerle bağlantılı hale getirilmiştir.



Kişi Başına Ödeme

- Kişi başına ödeme kelime anlamı olarak daha çok kelle başı ödeme gibi anlaşılrsa da, bir hizmet sunucusunun belirli bir nüfus grubunun tüm sağlık hizmeti ihtiyaçlarını karşılaması karşılığında kendisine ödenecek para miktarını ifade etmektedir.
- Kişi başına ödeme sistemi sigorta kuruluşları ve sağlık planları kapsamında oldukça rağbet ve destek görmüş bir uygulamadır.
- Kişi başına ödeme yöntemi uzun yıllar boyunca hizmet sunucularının çoğunluğunun direnciyle karşılaşmıştır.



Hizmet Sunucularının Büyümesi: Birleşmeler ve Bağlanmalar

- Ufak kuruluşların ölçek olarak büyüme ve böylelikle kendilerini göz ardı eden yetkili mercilerle yapılan pazarlıklarda daha fazla söz sahibi olma isteği,
- Daha fazla müşteri çekebilmek için yeni pazarlara girme isteği (tipik örneği sağlık turizmi),
- Finansman ve sağlık bilgi kaynaklarının düzenlenmesi gibi merkezî yönetsel uygulamaların bir sonucu olarak daha verimli olma isteği,
- Daha küçük çaplı toplum hizmeti veren sağlık kuruluşlarını destekleyerek kapsamlı, hali hazırda ulaşılabilir olan sağlık hizmetinin değerini vurgulamak ve bu kuruluşları kapanmaktan kurtarmak,
- Maliyetlerin kontrol altına alınmasına yönelik baskılar artarken, hizmet sunucuları en başta hastaneler, çoğunlukla ölçek ekonomisi ve diğer operasyonel verimlilik avantajlarından faydalanmak ve bazen sadece varlığını sürdürebilmek için diğer hizmet sunucularıyla birleşme yoluna gitmeyi tercih edebilirler.



Birleşme (Merger) & Bağlanma (Affiliation)

- Birleşme (merger) terimi iki ya da daha fazla işletmenin, tek bir lisans altında ve geri ödemelerde esas olan tek bir hizmet sunucusu kimliğiyle çoğunlukla öncekilerden farklı ve bağımsız bir işletme oluşturmasını ifade eden bir kavramdır.
- Birleşen her işletmeden temsilcilerin yer aldığı bir yönetim kurulu oluşturulur. Borçlar ve varlıklar konsolide edilir yani birleştirilir. Örneğin bir üniversitesi hastanesi bünyesine daha küçük çaplı bir hastaneyi katabilir.
- Daha küçük çaptaki kuruluşun mülkiyeti ve kontrolü böylelikle yeni organizasyona geçer. Bazı durumlarda bir pazarlama ve halkla ilişkiler taktiği olarak orijinal isme dokunulmaz.
- Alternatif olarak da kimi durumlarda yeni bir birleşik isim oluşturulur. Örneğin T.C. Sağlık Bakanlığı Marmara Üniversitesi Hastanesi. Her ne kadar burada ticarî mantık hâkim olmasa da strateji aynıdır.



Birleşme (Merger) & Bağlanma (Affiliation)

- Bağlanma (affiliation) ise üye işletmeler arasında bir veya daha fazla faaliyetin resmî olarak koordinasyonu ve paylaşımı için gerçekleştirilen yazılı anlaşmadır.
- Her bir üye işletmenin mülkiyeti ve kontrolü kendisinde kalır. Sadece belirlenen faaliyetlerde ortak hareket ederek bunun avantajlarından faydalanma durumu söz konusudur.
- Söz konusu faaliyetler kapsamında geri ödeme kuruluşlarıyla yapılan pazarlıklar, toplu ödeme indirimleri, personel geliştirme ve eğitimi gibi ortak yönetsel faaliyetler yer almaktadır.



Sanal Örgütler

- Günümüz işletme dünyasında, sanal örgüt kavramı teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Sanal örgüt, bağımsız işletmeler veya kişiler arasında, göreceli olarak geçici biçimde meydana gelen bir ortaklık türüdür. Belirli malların, hizmetlerin ya da müşterilerin tedarikçilerinden meydana gelmektedir. İki ya da daha fazla örgüt hızla değişen ve gelişen teknolojinin avantajlarından faydalanabilmek için geçici olarak bir araya gelirler. Oluşan bu üst şirket bu teknolojiye yatırım yapma peşindedir.
- Bir takım işlevlerin dış kaynaklardan yararlanma yoluyla dış tedarikçilere devredilmesi...



Teknolojinin Etkisi

- Sağlık hizmetleri disiplini hangi boyutuyla incelenirse incelensin teknolojinin etkisini açıkça ortaya koyabilecek kanıtlara rastlamak oldukça kolaydır.
- Yeni tedavi yöntemlerinin geliştirilmesi bunun en tipik örneğidir.
- Tek bir merkezî mimari yapı içerisinde tahsis edilecek büyük alanlara olan ihtiyaç azalmıştır, personel yapıları değişmiştir (Örneğin röntgen cihazları ve banyo makineleri).



Sosyal ve Etik Faktörler

- Genetik araştırmalarda süregelen faaliyetlere bağlı olarak etik soru ve sorunlar da yoğunlaşmıştır.
- Sosyal ve etik normların dikkate alınması, sağlık hizmetleri değer ve inançlar sisteminin daima bir parçası olmuştur. Daha önce bahsedildiği üzere yaşanan teknolojik gelişmeler bu konudaki ilgi ve bakış açılarının yenilenmesini sağlamıştır.
- Sosyal ve etik konulara yönelik dikkati artıran nedenlerden biri de hasta veya tüketiciler isteklerine yönelik olarak artan duyarlılıktır.