



Neden Strateji?

Yrd.Doç.Dr. Çağdaş Erkan
AKYÜREK



Örgütsel Hayatta Kalma Stratejileri

- Örgütsel hayatta kalma ve büyüme, enerji ve kaynakların tahsisini gerektiren örgütsel hedeflerdir. Normal olarak sadece daha üst yönetim kademelerinin örgütsel hayatta kalma konusuna doğrudan odaklanmasına ihtiyaç vardır.
- Örgütsel hayatta kalma hedefi tüm hedefleri tetiklemektedir. Bu hedefin desteklenmesi, grup ya da örgütün açık olan diğer hedeflerinin de tatmin edilmesine katkıda bulunacaktır.



Örgütsel Hayatta Kalma Stratejileri

Örgütsel hayatta kalmaya yönelik belli başlı tehditler şunlardır:

- ☒ Kurucuların başlangıçtaki karizmatik liderliğinin ardından güçlü, resmî liderlikten yoksun kalınması,
- ☒ Örgüt içinde ya da dışında yaşanan çok hızlı ve ani değişimler,
- ☒ Müşteri kaybı ya da müşterilerin artan kontrolü aracılığıyla değişen müşteri talebi,
- ☒ Daha güçlü örgütlerle girilen rekabet,
- ☒ Örgüt olarak hayatta kalmanın meşru bir örgütsel amaç olduğunun kabullenilmesinde başarısızlık.



Değişimle Başa Çıkmak

- Sağlık hizmeti alanındaki liderler önemli, karmaşık ve çoğunlukla çatışan konu ve eğilimlere nasıl yaklaşmalıdır? En önemli ve ivedilikle ele alınması gerekenler hangileridir? Bunun da ötesinde ne gibi yeni hususlar ortaya çıkacaktır?
- Öyle görünüyor ki sağlık hizmeti örgütleri için henüz adı konmamış ya da henüz tamamı ile tamamlanmamış veya ele alınmamış yeni fırsat ve tehditler olacaktır. Daha kesin olan ise sağlık hizmetleri endüstrisinde önümüzdeki on yılda, geçilen on yıla kıyasla daha fazla değişimin yaşanacağıdır.



Değişimle Başa Çıkmak

- Hızlı, karmaşık ve çoğunlukla kesik kesik ilerleyen değişim süreçleriyle başa çıkmanın en önemli yollarından biri ***liderliktir.***
- Başarılı sağlık hizmeti örgütleri, dışarıdaki değişimin doğasını ve yansımalarını anlayan, değişime karşı etkili stratejiler geliştirme ve örgütün ivmesini aktif şekilde yönetme yeteneği olan liderlere sahiptirler.
- Bu kolektif faaliyetlerin tamamı ise “***Stratejik Yönetim***” olarak adlandırılmaktadır. *Bir örgütte liderliğin en açık ortaya konuşu stratejik yönetim ve faaliyetlerin varlığıdır.*
- Stratejik yönetim, dinamik çevrelerde örgütlerin yönetiminde esas olan bir yaklaşımdır. Stratejik yönetim değişmek ve değişimle başa çıkabilmek için gereken ivmeyi sağlamaktadır.



Uzun Vadeli vs. Stratejik Planlama

- Stratejik yönetimin gelişimi, büyük ölçüde uzun vadeli planlamayı benimseyen işletme alanları ile başlamıştır.
- Uzun vadeli planlama pek çok örgütte 1950'lerde gelişim göstermiştir çünkü gelecek dönemlerdeki satışlar ve nakit akışlarına dair herhangi bir fikir olmaksızın işletme bütçelerinin hazırlanması çok zordu. **İkinci Dünya Savaşı** sonrası ekonomiler büyümekte ve pek çok ürün ve hizmete yönelik talep hızla artmaktaydı. Uzun vadeli talep öngörülerini sayesinde yöneticiler büyümekte olan örgütleri için detaylı pazarlama ve dağıtım, üretim, insan kaynakları ve finans planları yapma imkânı buldular. **Uzun vadeli planlamanın amacı**, gelecekteki belirli bir zaman dilimi için bir örgütün ürettiği mal ve hizmetlere yönelik talebin büyüklüğünü ve nerede oluşacağını kestirmektir.



Uzun Vadeli vs. Stratejik Planlama

- Endüstriler daha değişken ve dengesiz hale geldikçe, uzun vadeli planlama yerini stratejik planlamaya bırakmıştır ***çünkü uzun vadeli planlamanın altında yatan varsayım örgütün mevcut ürün ve hizmetlerini üretmeye devam edeceği şeklindedir*** – bu nedenle üretim kapasitesi ile talebin eşleştirilmesi kritik bir konu haline gelmektedir.
- Ancak, ***stratejik planlamanın altında yatan varsayım***; ister mevcut ürün ve hizmetleri öneriyor olsun, ister yeni ürün ve hizmetleri önermeye başlamış olsun ya da tamamen işleyişi ve pazarlanması başka yollarla olsun çok fazla ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve rekabete dair değişim olduğu ve örgüt liderlerinin bunları periyodik olarak değerlendirmesi gerektirir.
- Stratejilerin hayata geçirilmesi önemli miktarlarda zaman alsa da, ***zaman aralığı stratejik planlamanın esas odağı değildir***. Esasen, stratejik planlama stratejiyi yürüten yönetimin desteğiyle zamanı kısaltmaktadır.



Stratejik Yönetim İçin Stratejik Planlama

- Stratejik yönetime dair kavramların sağlık hizmetleri endüstrisi içerisinde kendisine yer bulduğu geçmiş son 25-30 yıllık dönemdir. Esasen, sağlık hizmeti örgütleri tarafından başvurulan yönetim tekniklerinin önemli kısmı, ister kamu ister özel olsun, işletme yönetimi kökenlidir.
- Özel sektördeki kâr amaçlı işletmelerin benimsediği değer ve uygulamaların sağlık hizmeti örgütlerini yönetmek için en uygun model olduğu öne sürülse de ***işletme uygulamalarını sağlık hizmeti örgütleri için her zaman uygun olup olmadığı*** yönünde haklı bir soru ortaya çıkmaktadır. Bilindiği üzere ***en büyük fikirler sağlık sektörü dışındaki işletmelerde bile her zaman başlangıçta vaat ettiği sonuçlara ulaşamayabilmektedir***. Ancak, stratejik yönetimin, özellikle sağlık hizmetlerine uyarlandığında, sağlık hizmetleri örgütleri için en zorlu değişimlerle bile başa çıkabilmek için gerekli süreçleri sağlayabildiği görülmektedir.



Stratejik Yönetim İçin Stratejik Planlama

- Stratejik yönetime dair kavramların sağlık hizmetleri endüstrisi içerisinde kendisine yer bulduğu geçmiş son 25-30 yıllık dönemdir. Esasen, sağlık hizmeti örgütleri tarafından başvurulan yönetim tekniklerinin önemli kısmı, ister kamu ister özel olsun, işletme yönetimi kökenlidir.
- Özel sektördeki kâr amaçlı işletmelerin benimsediği değer ve uygulamaların sağlık hizmeti örgütlerini yönetmek için en uygun model olduğu öne sürülse de ***işletme uygulamalarını sağlık hizmeti örgütleri için her zaman uygun olup olmadığı*** yönünde haklı bir soru ortaya çıkmaktadır. Bilindiği üzere ***en büyük fikirler sağlık sektörü dışındaki işletmelerde bile her zaman başlangıçta vaat ettiği sonuçlara ulaşamayabilmektedir***. Ancak, stratejik yönetimin, özellikle sağlık hizmetlerine uyarlandığında, sağlık hizmetleri örgütleri için en zorlu değişimlerle bile başa çıkabilmek için gerekli süreçleri sağlayabildiği görülmektedir.



Stratejik Yönetim ve Sağlık Politikası Planlaması

- Geçmişte sağlık hizmeti örgütlerinin tek başlarına stratejik yönetimi benimsemeleri için çok az teşvik edici unsur söz konusuydu çünkü tipik olarak bu örgütler bağımsız, serbest, kâr amaçlı olmayan kuruluşlardı ve sağlık hizmetlerinin geri ödenmesi “maliyet +” ilkesi üzerinden gerçekleştirilmekteydi.
- Pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de sağlık planlaması ile ilgili önemli girişimler hala sürdürülmektedir. Bu girişimler **devletin ilgili organlarınca başlatılmakta ve yönlendirilmektedir**. Bu planlama çabalarının önemli kısmı hastalık odaklıydı, bu nedenle belirli sağlık problemlerine yönelik olarak geliştirilmiş kategorik yaklaşımlardı.



Stratejik Yönetim ve Sağlık Politikası Planlaması

Tüm bunların ardından ulusal düzeyde ve daha bütüncül bir bakış açısıyla sağlık planlaması ve politikası girişimleri geliştirildi. Bunların amacı:

- I. Çıktı ölçülerine yönelik çalışmalar aracılığıyla sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılması,
- II. Sağlık hizmetine erişimin sağlanması ve
- III. Maliyet artışlarının kontrol altına alınmasıdır.



Sağlık Politikası Nedir?

Sağlık politikası alandaki tüm tüketicilere ve hizmet sunucularına uygulanacak olan oyunun kurallarını belirlemektedir. Halkın sağlığını etkili biçimde geliştirecek altyapının geliştirilmesi ve korunmasıdır.

Sağlık politikası ile ilgili sorular bazen çok geniş kapsamlı ya da çok özgün bir alana yönelik olabilir. Bazı önemli sorulara örnek olarak şunlar verilebilir:

- Sağlık hizmeti bir hak mıdır yoksa bireysel bir sorumluluk mudur?
- Yetersiz sağlık hizmetinin beşeri maliyeti ölçülebilir mi?
- Tütün ürünlerine konulan yüksek vergiler akciğer kanserinden ölümleri azaltabilir mi?
- Maliyet artışı kontrol altına almaya yönelik stratejiler kaliteyi düşürür mü?
- Daha yüksek gelir ve daha fazla sağlık hizmeti sağlık statüsünü geliştirir mi?



Stratejik Yönetim ve Sağlık Politikası Planlaması

Bu sağlık planlaması girişimleri stratejik yönetim değildir.

- ***Sağlık planlaması***, belirlenen sağlık politikalarının hayata geçirilmesi ve çeşitli sağlık hizmeti örgütlerini etkiler.
- ***Sağlık politikalarında amaç*** sağlık hizmetleri altyapısının bir bütün olarak gelişimi sağlayacak ortamı yaratmaktır.
- Buna karşılık, stratejik yönetim örgütlere özgüdür. Stratejik yönetim bağımsız olarak örgütlere diğer dış güçlere olduğu kadar devlet tarafından yürütülen politika ve planlama girişimlerine karşılık verebilmenin yolunu göstermektedir.