

TIBBİ KAYIT VE HASTANE OTOMASYONU NEDİR?

Tıbbi Kayıt: Sağlık kuruluşlarının acil servis, poliklinik, klinik, röntgen, laboratuvar ve ameliyathane gibi tıbbi hizmet ünitelerinde düzenlenen hastanın yaşamı, sağlık geçmişi ve en son tedavisiyle ilgili bilgileri tam ve yeterli olarak kapsayan, hastanın kimlik ve sağlık bilgilerini içeren, evrak ve bilgisayar kayıtlarıdır.

Tıbbi kayıtlar, sunulan tıbbi bakım ve tedavi hizmetlerinin değerlendirilmesinde önemli bir kaynak niteliğindedir. Bu nedenle tıbbi kayıtların, hasta bakımı, tıbbi araştırmalar, bilimsel çalışmalar, hastane yönetimi, adli tıp ,finansal yönetim ve halk sağlığı açısından önemi büyüktür.

Sağlık kurumundan yararlanan birey, hekim ve diğer sağlık personeli arasında bir iletişim ortamı yaratır.

Bireysel tıbbi kayıtlar, aynı zamanda bireye sağlık kurumlarınca verilen hizmetlerin kalitesinin değerlendirilmesi, araştırmalar ve eğitim için de kullanılabilir.

Kayıtlar, bir sağlık kuruluşunda bulunan hastayla ilgili bütün bilgilerdir. Bu bilgiler, elektronik veya kağıt üzerinde olabilir.

HASTANE OTOMASYONU

Hastanelerde, bilgisayar sistemleri ile entegre olarak kullanılan cihazların birbiriyle ilişkilendirilerek hızlı, güvenli ve doğru kullanılmasına ise “Hastane Otomasyonu” denir.

Hastanelerde otomasyon sistemlerinin kurulması, gerek tıbbi bilgi sistemlerinin, gerekse yönetsel bilgi sistemlerinin daha iyi organizasyonunu sağlamaktadır.

Hastanelerde kullanılan otomasyonlar, Hastane Bilgi Yönetim Sistemi (HBYS) adı altında yürütülerek, hastanın tıbbi, kişisel ve finansal kayıtlarını bu sistem üzerinde gerçekleştirilmektedir. Hastane Bilgi Yönetim Sistemleri Otomasyonu), güvenlik ve bilgi erişimi, hasta kaydı ve endeks sistemi, poliklinik, tıbbi kayıt, radyoloji, eczane, laboratuvar, ameliyathane, doğum odası, acil servis, döner sermaye ve fatura, bordro, personel, stok kontrol, ihale dosyaları, satınalma, diyet planlaması, demirbaşların takibi vb. alanlarda kullanılmaktadır.

Bir hastane otomasyon sistemi, o hastanenin tüm ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde olmalıdır.

HASTANE BİLGİ YÖNETİM SİSTEMİ AKIŞI

Hastanelerde bilgi üreten departmanlar genellikle:

Hasta kabul bürosu

Hemşirelik bürosu

Yardımcı servisler

İş ofisleri

Muhasebe bürosu

Tıbbi kayıt bürosu

Diğerleri

YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN ELEMANLARI

Karar süreci içerisinde gerekli bilgi akışının tasarlanmasıdır.

Yönetimsel ve örgütsel fonksiyonlar karar sürecini oluşturmaktadır. YBS'nin elemanları ise şunlardır:

Metod ve prosedürler

Donanım (araç ve gereçler)

Bilgi

Örgüt

Para

İnsan

OTOMASYON SİSTEMİNİN İŞLEVLERİ

Veri Toplama İşlevi

Depolama İşlevi

Erişim ve İletişim İşlevi

Bilgi İşleme İşlevi

Güvenlik İşlevi

Bilgi Sunumu İşlevi

TIBBİ KAYITLARIN NİTELİĞİ

Bilgiyi kâğıt üzerine kaydetmenin avantajları:

Hasta bakımının düzenlenmesi

Klinik araştırmalar için kaynak bilgi oluşturması

Yasal problemlere karşı bu belgelerin kanıt oluşturulması

Hastane ve klinik güvenilirliğin belirlenebilmesi

Sağlık hizmetinin kalitesinin saptanabilmesi

Ödemelerin düzenlenmesi

TIBBİ KAYIT NELERİ İÇERMELİDİR

Sağlık hizmeti sunan kişi ve kuruluşların tutması gereken tıbbi kayıtlardan bazıları şunlardır:

Hastanın Kimliği
Anamnez Kayıtları
Rıza Formları
İzlem Notları
Hekim Orderları
Laboratuvar-Radyolojik Raporlar
Konsültasyon Raporları
Epikriz(Çıkış özeti)
Ameliyat Notları
Derece Kâğıdı
Hasta Tabelası

TIBBİ KAYITLARIN HEKİM YÖNÜNDEN ÖNEMİ

Hekimler, tıbbi kayıt sistemlerine özel olarak katkıda bulunan kişilerdir.

İyi tutulmuş tıbbi kayıtlar; eğitim, araştırma ve hasta takibi ile kişisel kariyer gelişimi sağlaması bakımından hekimi motive ederek, kolaylıklar sağlamaktadır

TIBBİ KAYITLARDAN DOĞAN SORUMLULUKLAR

- 1.Kayıtların yanlışlığından doğan sorumluluk
- 2.Kayıtların eksikliğinden doğan sorumluluk
3. Sır saklama yükümlülüğü açısından sorumluluk

SAĞLIK HİZMETLERİNDE ULUSAL VE ULUSLAR ARASI STANDARTLARI

Belirleme

Planlama,

Denetleme ve Eğitim

HASTANE/KURUM İÇİ ENTEGRASYON

Cihaz

Yazılım

Personel

HASTANE/KURUM DIŞI ENTEGRASYON

MEDULA

KPS

ÇKYS

TDMS

USBS/ Sağlık-NET

TÜRKİYE'DE DİJİTAL HASTANE UYGULAMALARI

Sağlık-Net

- AHBS (Aile Hekimliği Bilgi Sistemi)
- TSBS (Toplum Sağlığı Bilgi Sistemi)

- SKRS (Sağlık Kodlama Referans Sistemi)
- USVS (Ulusal Sağlık Veri Sözlüğü) devrededir.

TÜRKİYE'DE DİJİTAL HASTANE UYGULAMALARI

- Birinci Basamak Ek Ödeme Takip Sistemi
- Dökuman ve İş Akış Yönetim Sistemi
- Döner Sermaye Bütçe Uygulaması
- Hasta Hakları
- Doktor Bilgi Bankası
- İhale İlanları Portalı
- Özürlüler Veri Bankası
- Yeni Doğan İşitme Taraması
- Yeni Performans Takip Sistemi
- Sosyal Tesis Muhasebe Takip Sistemi
- Web Sitesi(www.saglik.gov.tr)
- Sağlık Turizmi Hasta Takip Sistemi
- İlaç ve Tıbbi Cihaz Ulusal Bilgi Bankası
- Kimlik Paylaşım Sistemi uygulamadadır.

SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ ÇALIŞMA NOTLARI

Sağlık Nedir?

Geleneksel anlayışta, sağlık kavramı, hastalığın olmayışı şeklinde algılanmış ve tanımlanmıştır. Tanımın böyle yapılması, hastalık kavramını ön plana çıkarmış, kişilerin veya toplumların sağlığı bu kavrama bağlı olarak değerlendirilmiştir. Hastalık kavramı ise, tarihin çeşitli dönemlerinde ve farklı kültürlerde farklı algılanmıştır. Örneğin; yakın dönemlere kadar Türkiye’de ishal bir hastalık olarak kabul edilmemiştir. Aynı şekilde, Şark Çıbanı ve Trahom yaygın olduğu toplumlarda hastalık olarak algılanmamıştır. Bu konudaki genel gelişim; zamanın ilerlemesi ve kültür düzeyinin yükselmesine koşut olarak, hastalık kabul edilen durumların sayısının artması yönündedir. Hastalık kavramındaki bu göreceliliğe ve değişkenliğe karşın, tıp çevreleri hastalık kavramına bağlı olmayan bir sağlık tanımı yapamamış ve sağlığın tanımını hastalık kavramı ile tanımlamak zorunda kalmışlardır. Günümüzde en çok kabul görmüş olan sağlık tanımı, Dünya Sağlık Örgütü tarafından yapılmış olan tanımdır.

1948 yılında Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından yapılan tanıma göre sağlık: “sadece hastalık veya sakatlığın olmaması değil, fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hali” dir. Sağlık negatif yönden “hastalığın yokluğu” şeklinde tanımlanmaktadır. Pozitif yönden sağlık; bireylerin hayata katılabilme yetenekleri, stresli durumlara karşı koyabilmeleri, sahip olunan psikolojik iyilik ve fiziksel uyum düzeyi, toplumla iyi ilişkiler kurabilme becerisi olarak tanımlanır.

SAĞLIĞIN BOYUTLARI

Sağlık, birçok boyutları olan dinamik ve pozitif bir kavramdır. Sağlığın boyutları şunlardır;

Fiziksel Sağlık: Vücudun mekanik fonksiyonları ile ilgili olup sağlığın en belirgin boyutlarından biridir. Fiziksel muayene ve tanı işlemleri ile saptanabilen hastalık ya da bozukluğun olmaması hâlidir.(bireyin solunum, beslenme, boşaltım, hareket vb. ihtiyaçlarını tam olarak yerine getirebilmesi)

Mental Sağlık: Açık ve tutarlı bir şekilde düşünebilmeyi ifade eder.

Ruhsal Sağlık: Duyularını tanıyabilme ve uygun bir şekilde duygularını ifade edebilme yeteneğidir. Bireyin kendisiyle ve çevresiyle sürekli bir denge ve uyum içinde olmasıdır.

Sosyal Sağlık: Kişilerarası iletişim ve etkileşimde bulunma, sürdürme yeteneğini ifade eder. Bireyin kişilerarası iletişimi, sevilme, ait olma, iş durumu, aile içi ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin yanı sıra, dernekler, tiyatro, sinema gibi yaşamını ve gelişimini etkileyen sosyal uğraşlarının olması sosyal sağlığını düzenleyen önemli faktörlerdendir.

Son yıllarda, " hastalıkları önleyen, sağlığı sürdüren ve sağlığı geliştiren faaliyetler" farklı sağlık tanımlarını getirmiştir. Bunlar;

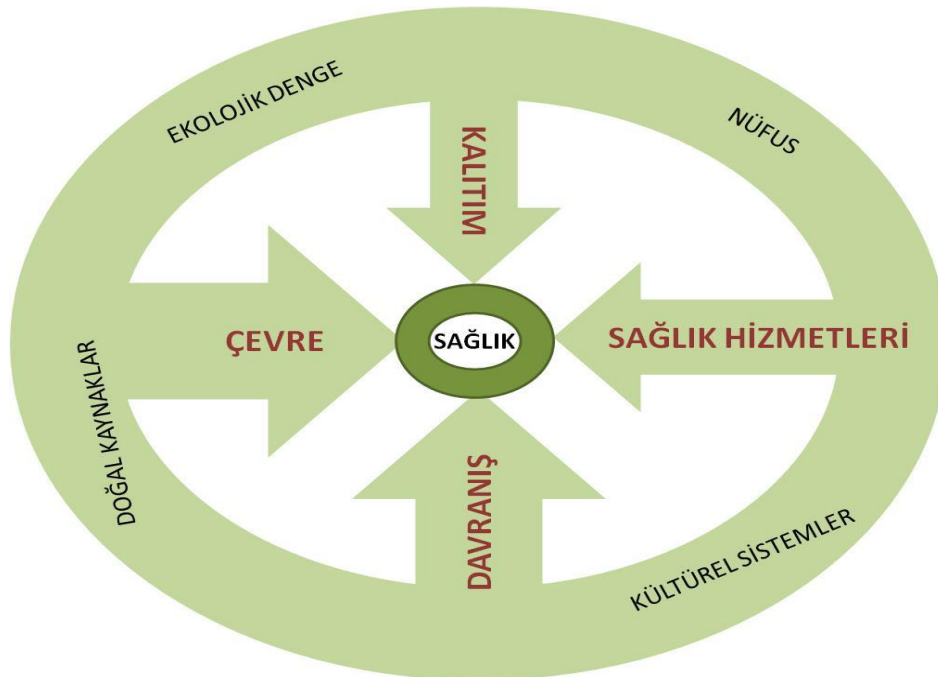
Negatif Sağlık: İyileştirme ve rehabilitasyonu gerektiren sağlık durumunu ifade eder.

Nötral Sağlık: Bir hastalık durumu olmaksızın dengeli, ılımlı, değişmeyen bir sağlık durumudur.

Pozitif Sağlık: Dengeli, ılımlı bir sağlık durumundan sonra ulaşılan, yaşam kalitesini geliştiren sağlık davranışları ile yani iyiliğin en yüksek düzeyi ile ilgilidir.

Sağlığa Bütüncül Yaklaşım(Blum Modeli)

Birey ve toplumun sağlık düzeyi, çeşitli faktörler ve sistemler tarafından etkilenmektedir.



ÇEVRE : Fiziki, Biyolojik ve Kültürel Çevre

Davranış : Sigara, Alkol, Tehlikeli Araç Kullanma, Kişisel Hijyen, Sağlığa Özen

Kalıtım : Doğuştan Kazanılan Aileden Aktarılan Özellikler

Sağlık Hizmetleri: Koruyucu, Tedavi Edici Rehabilitasyon, Sağlığın Geliştirilmesi

Sağlığı etkileyen bu dört temel faktör de; politik sistem, ekonomik sistem, nüfus, kültürel sistem, ekolojik denge gibi sistemlerin etkisi altında bulunmaktadır. Sağlık belirleyicileri, genellikle sağlık ve hastalıklardan sorumlu sosyal, ekonomik, kültürel ve çevresel faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bireysel düzeyde sigara kullanımı, stres gibi yaşam biçimi faktörleri; yapısal düzeyde ise gelir, işsizlik, konut ve yoksulluk önemli sağlık belirleyicileri olarak kabul edilmektedir. Genel olarak bireylerin ve nüfusların sağlık durumunu belirleyen kişisel, sosyal, ekonomik ve çevresel faktörler sağlığın temel belirleyicileridir. Ayrıca gelir ve sosyal statü, eğitim, istihdam, çalışma koşulları, uygun sağlık hizmetlerine erişim ve fiziksel çevre gibi faktörler de sağlığın belirleyicileri içinde yer alır. Bunlar bir araya geldiğinde sağlık üzerinde etki eden farklı yaşam koşullarını oluşturur.



SAĞLIK HİZMETLERİ KAVRAMI VE GENEL BİLGİLER

Bir ülkenin en değerli serveti olan insanın, iktisadi faaliyetlere verimli bir şekilde katılması için önce sağlık şartlarının iyileştirilmesi sonra eğitim seviyesinin yükseltilmesi gerekmektedir. Ülkemizde insan sağlığını koruyacak ve geliştirecek çabaları, birçok ülkede olduğu gibi devlet göstermektedir.

Ayrıca anayasanın 56.maddesi sağlık ile ilgili "Herkes sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahiptir. 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" hüküm bulunmaktadır.

Sağlık hizmetlerinin tanımı; Bireylerin ve toplumların sağlıklarını korumak, hasta olanların tedavilerini yapmak, tam olarak iyileşemeyip sakat kalanların başkalarına bağımlı olmadan

yaşayabilmelerini sağlamak ve toplumun genel sağlık düzeyini yükseltmek amacıyla yapılan çalışmalardır.

Pek çok kimse sağlık hizmeti deyince sadece hasta tedavi hizmetini anlar. Ancak, sağlık hizmetleri önem sırasına göre; koruyucu, tedavi edici, rehabilite edici ve sağlığın geliştirilmesi hizmetlerini kapsamaktadır.

1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri; herhangi bir hastalık ortaya çıkmadan önce alınan her türlü önlem ve faaliyetleri içerir. Toplumdaki bireylerin hasta olmalarını önlemek ve erken dönemde hastalıklarını teşhis etmek için yapılan çalışmaları da kapsamaktadır.

a. Çevreye Yönelik Koruyucu Sağlık Hizmetleri;

1. Yeterli temiz su sağlanması,
2. Katı ve sıvı atıkların zararsız hale getirilmesi,
3. Besin sağlığı,
4. Konut sağlığı,
5. Endüstri sağlığı,
6. Hava kirliliği ile savaş,
7. Radyasyonla savaş,
8. Gürültü ile savaş vb.

b. Bireye Yönelik Koruyucu Sağlık Hizmetleri;

1. Sağlık eğitimi,
2. Beslenmeyi düzenleme,
3. Bağışıklama,
4. Aşırı doğurganlığın önlenmesi ve aile planlaması (Üreme Sağlığı),
5. İlaçla koruma(Kemoprofilaksi),

6. Hastalıkların erken tanı ve tedavisi,

7. Kişisel hijyen,

2. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri; hastalık tehlikesinin ortaya çıkmasından sonra tanı-teşhis-tedavi süreçlerini kapsayan hizmetlerdir ve birinci, ikinci ve üçüncü basamak tedavi hizmetleri şeklinde üç kademeye ayrılmaktadır.

a. Birinci Basamak Tedavi Hizmetleri (primary medical care): Hastanın ilk başvurduğu kurumda ayakta verilen koruyucu ve tanı-tedavi hizmetleri,

- ✓ Toplum Sağlığı Merkezi,
- ✓ Aile Sağlığı Merkezi,
- ✓ Aile Hekimliği,
- ✓ Muayenehane Hekimliği,
- ✓ Dispanserler(VSD, RSD, vb.)

b. İkinci Basamak Tedavi Hizmetleri (secondary medical care): Orta ölçekli yataklı bir tedavi kuruluşunda(hastane), hastalıkları birinci basamak tedavi hizmetleriyle giderilemeyen hastaların sevk edilmeleri ya da doğrudan müracaat etmeleri sonucu genellikle bir hastaneye yatırılarak uzman hekimler tarafından muayene, tetkik ve tedavilerinin yapıldığı sağlık hizmetleri türüdür.

- ✓ İl Devlet Hastaneleri,

c. Üçüncü Basamak Tedavi Hizmetleri (tertiary medical care): Hastaların önemli ölçüde uzmanlık gerektiren tedaviye ihtiyaç duyduğu durumlarda o konuda gelişmiş teknoloji ve uzmanlaşmış personele sahip yataklı tedavi kuruluşlarında verilen hizmetlerdir.

- ✓ Eğitim ve Araştırma Hastaneleri,
- ✓ Üniversite Hastaneleri,
- ✓ Dal Hastaneleri (Göz, Göğüs, Kalp, Kemik hastalıkları Hastaneleri),

3. Rehabilitasyon Edici Sağlık Hizmetleri: Kaza, sakatlık, ruhsal bozukluk gibi durumlarda bireylerin yaşama yeniden uyumunu sağlamaya yönelik faaliyetlerdir.

4. Sağlığın Geliştirilmesi Hizmetleri: Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri, sağlıklı kişilerin sağlık durumlarını daha üst düzeye yükseltmek için sağlanan hizmetlerdir. Sağlığın geliştirilmesi hizmetlerinde temel sorumluluk, bireylere aittir. Sağlığın geliştirilmesi; bedensel ve zihinsel sağlık durumu, yaşam kalitesi ve yaşam süresinin yükseltilmesini amaçlamaktadır. Bugün birçok hastalığın bireylerin tarzlarından, alışkanlıklarından kaynaklandığı bilinmektedir. Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri, sağlık eğitiminden farklıdır. Sağlık eğitimi; halkın sağlık konusunda bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesine yönelikken, sağlığın geliştirilmesi; sağlık eğitimini de kapsayan daha geniş kapsamlı hizmetleri ifade etmektedir.

SAĞLIK HİZMETLERİNİN "TEMEL" AMAÇLARI

*Toplumun sağlık statüsünün yükseltilmesi ve sağlamlık halinin devamının sağlanması için çaba sarf edilmesi

*Bireylerin hastalıklardan korunması

*Hastalananların uygun yöntemler ile tedavi edilmesi

*Kimseye bağımlı olmadan kendi kendine yetecek şekilde yaşamalarının sağlanması

SAĞLIK HİZMETİNİN HEDEFLERİ

+Mevcut sağlık sorunlarının çözülüp, kontrol altına alınması için halk eğitimi uygulamalarının yapılması

+Uygun beslenme şartlarının oluşturulması

+Yeterli ve temiz içme suyu sağlanması

- + Ana sağlığı ve aile planlamasına yönelik hizmetlerin geliştirilmesi
- + Çocuk sağlığı hizmetlerinin iyileştirilmesi
- + Bulaşıcı hastalıklara karşı bağışıklamanın yapılması
- + evre Şartlarının iyileştirilmesi
- + Gereksinim duyulan ilaçların temini
- + Sağlık yönetimin geliştirilmesi
- + Sık görülen hastalıklara ve yaralanmalara ilişkin tedavilerin geliştirilmesi

TEMEL SAĞLIK HİZMETLERİNİN İLKELERİ

- 1. Toplumsal eşitlik;** sağlık hizmeti alma tüm toplum bireylerinin doğuştan kazandığı bir haktır, herkese eşit olarak götürülmeli,
- 2.Çevreyle bütünlük;** birey çevresinden soyutlanamaz, fizik, biyolojik ve toplumsal çevresi ile etkileşim halindedir,
- 3. Yaşamın btnlğ;** birey yalnız hasta iken değil, sağlıklı dönemlerinde de sağlık hizmeti alabilmeli,
- 4. Toplumsal etmenler;** hastalık temelinde yalnız fizik ve biyolojik nedenler değil, toplumsal ve kültürel nedenler de bulunur,
- 5. Hizmetin boyutu;** sağlık hizmetleri yalnız sağlık sektörünce yürütülemeyecek kadar geniştir ve bir çok diğer sektörleri de ilgilendirir,
- 6. Korunmaya ncelik;** hastalıkların oluşmasını ya da ilerlemesini önlemek, onları tedavi etmekten daha etkili, daha kolay ve ucuzdur,
- 7. Risk gruplarına öncelik;** kaynakların sınırlı olduğu yerlerde herkese yetersiz hizmet vermektense, o hizmetlere daha fazla gereksinimi olan ve hastalıklara yakalanma yüksek riski taşıyanlara öncelik verilmeli, bebekler, çok doğum yapmışlar, eğitimi düşük ve yoksullar, yüksek risk taşır,

8. Önemli hastalıklara öncelik; toplumda sık görülen, çok sayıda ölüm, sakatlık ve ekonomik kayıplara neden olan hastalıklar önemli hastalıklardır, hizmet sunumunda bunlara öncelik verilmeli,

9. Entegre hizmet; koruyucu, tedavi ve rehabilite edici hizmetler ve sağlığı geliştirici hizmetler birbirinden kesin sınırlarla ayrılamaz, bir bütünlük içinde verilmeli,

10. Ekip hizmeti; sağlık hizmetleri değişik alanlarda eğitim görmüş, farklı bilgi ve becerileri olan meslek üyelerince, bir ekip tarafından verilmeli, ekipteki her üye önemli ve değerlidir,

11. Sağlık-Kalkınma ilişkisi; ekonomik kalkınma ile sağlık düzeyi arasında iki boyutlu bir ilişki vardır. Kalkınmışlık sağlık düzeyine, sağlıklı toplum kalkınmaya olumlu etki yapar,

12. Öz sorumluluk; her birey sağlığının değerini bilmeli, onu koruyacak ve geliştirecek bilgi ve sorumluluğa sahip olmalı, bu nedenle eğitilmeli ve bilgilendirilmeli, (BİLGİ, TUTUM, DAVRANIŞ(Beceri-Alışkanlık)

13. Toplumun katılımı; sağlık örgütü, toplumun ve sektörlerin katkı ve katılımlarına uygun biçimde yapılmalı, toplumun benimsemediği hizmet verilemez,

14. Evrensellik; hastalık ya da sağlık kişiyi , ailesini ve toplumu ilgilendirdiği gibi, tüm dünya ulus ve devletlerini de ilgilendirir, ülkeler arası işbirliği kaçınılmaz,

15. Koşullara uygunluk; sağlık örgütü ve hizmetleri ülkeler arasında olduğu gibi, o ülkenin bölgeleri arasında coğrafya, kültürel ve kaynaklar yönünden farklılıklar olabilir, sağlık hizmetlerinin planlanıp sunulduğunda o yerdeki koşullara uygun modelleri ve teknolojiyi seçip uygulamalı.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE ARZ VE TALEP

Bir malın üreticilerinin belirli piyasa fiyatları ile satmaya hazır oldukları mal miktarına " Arz ", malın tüketicilerinin belirli piyasa fiyatları ile o maldan almaya hazır oldukları miktarlara da "Talep " denir.

Talebi Etkileyen Unsurlar

a. Malın fiyatı; fiyat arttıkça tüketiciler daha az miktarda mal talep eder. Fiyat azaldıkça talep miktarı artar.

b. Diğer Malların Fiyatları

c. Zevk ve Tercihler; Zamanla zevk ve tercihler değişebilir. Örneğin, 50 yıl önce daktiloya talep fazla iken; şu an sadece antikacılarda satılmaktadır. Zevk ve tercihler olumlu yönde değişirse; talep eğrisi sağa paralel olarak kayar.

d. Nüfus; nüfus arttıkça tüketim artar. Bu da doğal olarak talebi etkiler. Nüfusun artması, talep eğrisini sağa paralel olarak kaydırır

e. Parasal gelir; gelir artarsa mala olan talep artar. talep eğrisi sağa paralel olarak kayar. Gelir azalırsa, mala olan talep azalır. Talep eğrisi sola paralel kayar.

f. Bekleyişler; Beklentilerde talep üzerinde etkilidir. Örneğin, piyasada doların artacağı beklentisi varsa; dolara olan talep artar.

Arzı Etkileyen Unsurlar

a. Vergiler; Vergilerin artması üretimin azalmasına sebep olur. Üretim azaldıkça piyasada fiyatlar yükselir.

b. Sübvansiyon; kısaca teşvik demektir.

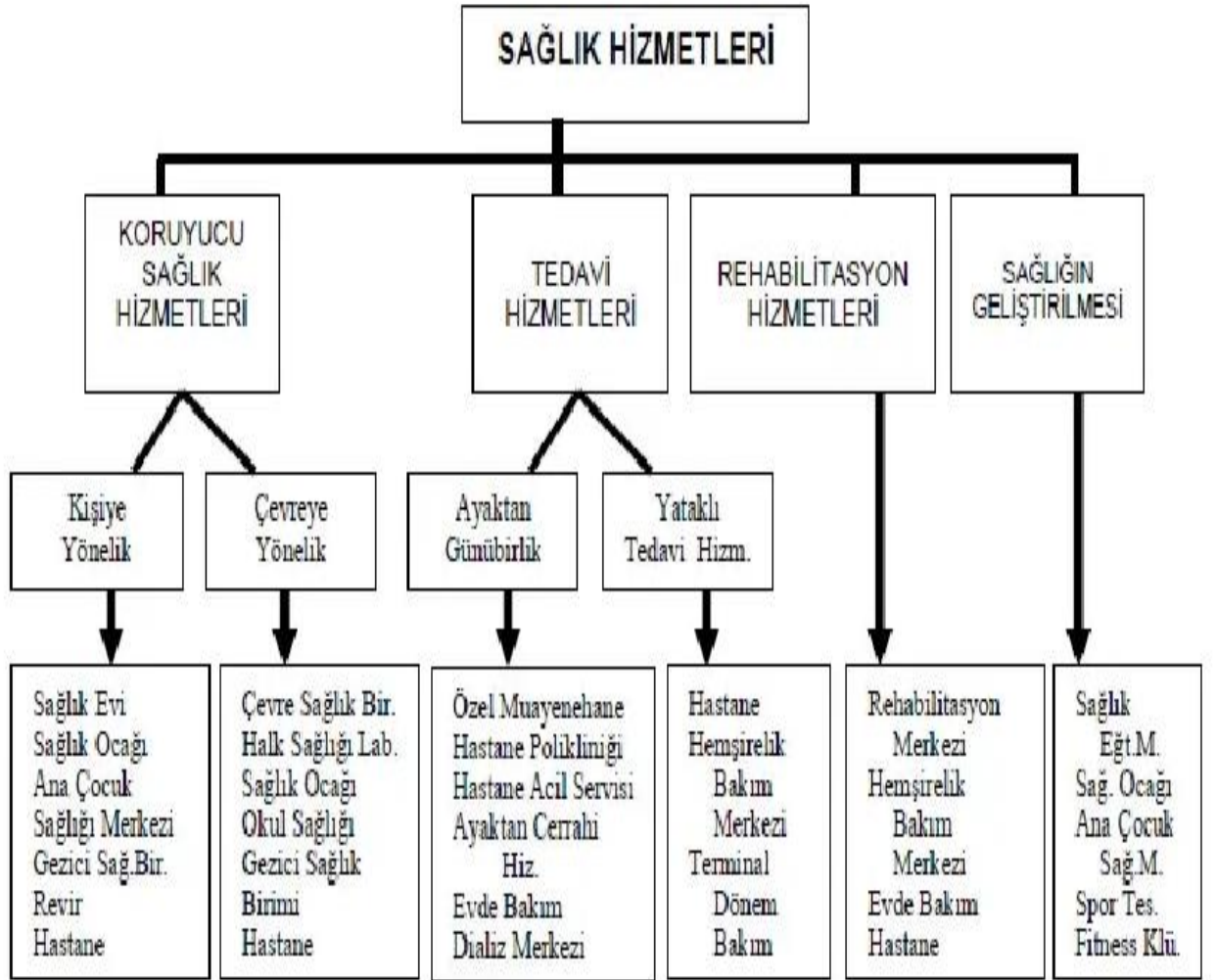
c. Teknolojinin değişmesi; üretim maliyetlerini azaltıp; verimliliği artırdığı için arzı etkiler.

d. Diğer mal fiyatlarının değişmesi; ikame malın fiyatı artarsa üretici kendi malının arzını artırır. Eğri, sağa aşağı hareket eder. Tamamlayıcı malın fiyatının artması durumunda üretici kendi malının üretimini azaltır

e. Firma sayısının artması; firma sayısının artması üretimi artırır.

f. Girdi fiyatlarının değişmesi; maliyetlerin artması üretimi azaltır.

SAĞLIK HİZMETİ TÜRLERİ VE SUNAN KURUMLAR



SAĞLIK HİZMETLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Sağlık hizmetleri, hizmet kavramı için geliştirilmiş tüm özelliklere sahip olmakla beraber, bazı farklı özelliklere de sahiptir. Bunlar;

1. Sağlık hizmeti tüketimi rastlantısaldır.
2. Sağlık hizmetinin ikamesi yoktur.
3. Sağlık hizmeti ertelenemez.
4. Sağlık hizmetinin boyutunu ve kapsamını hizmetten yararlanan değil, sağlık çalışanı belirler.
5. Sağlık hizmetleri tüketicilerinin davranışları irrasyoneldir.
6. Hizmetten sağlanan doyum ve kaliteyi önceden belirlemek çok zordur.
7. Sağlık hizmetlerinin bir bölümü toplumsal nitelik ve kamu malı özelliği taşımaktadır.
8. Sağlık hizmetinin "çıktısı" paraya çevrilemez.
9. Sağlık hizmetinin garantisi yoktur.
10. Sağlık hizmetleri önceden test edilemez
11. Sağlık hizmetlerinde hata tolere edilemez.
12. Sağlık hizmetlerinde bilgi asimetrisi mevcuttur.
13. Sağlık hizmetleri yüksek uzmanlık seviyesi gerektirir.
14. Sağlık hizmetleri stoklanamaz.

YÖNETİM NEDİR? SAĞLIK YÖNETİMİNDE KULLANILAN BAZI KAVRAMLAR

Yönetim, hem kavram ve düşünce olarak hem de uygulama olarak, tarih boyunca insanların dikkatini çekmiş ve bir tartışma konusu olmuştur. Yönetim günlük hayatımızı çevreleyen işletme faaliyetlerinin temel ve birleştirici ögesidir. Yönetim bilimi 18 yy.'daki endüstri hareketiyle önem kazanmıştır, ancak yönetim faaliyetinin tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. Yönetimin ortaya çıkışı; insanların kendi ihtiyaçlarını karşılamakta zorluklar ve yeteneklerinin sınırlı olmasındandır. Haberleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme, eğitim düzeyinin ve beklentilerin artması, insanların daha talepkar

ve bilinçli olması, kuruluşların sosyal sorumluluklarının artması, demokratikleşmenin yaygınlaşması gibi nedenlerin de yönetimin gelişmesine etkisi olmuştur.

Yapılan tanımlamalardan yönetimin birtakım özelliklere sahip olması gerektiği çıkarılabilir.

Yönetimin Dört Temel Özelliği;

- Birbiri ile ilişkili ve sürekli olan faaliyetler ile işlevlerden oluşan bir süreç niteliği taşıması
- Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada etkili ve verimli kaynak kullanımına ilişkin rasyonel olunması
- Hedeflerin gerçekleştirilmesinde insanların yardımını ve kaynakların uygun şekilde kullanımını öngörmesi
- Örgütlü bir düzenleme ve yapı içinde gerçekleşmesidir.

Bunlar Haricinde Yönetimin Diğer Özellikleri;

- İnsana yönelik olması
- Grup niteliği taşıması -Basamaklı bir yapıya sahip olması (alt, orta ve üst düzey yönetim gibi)
- İş bölümü ve uzmanlaşma ile tüm çalışanlarla uyumlu çalışılması
- Yönetimin tüm dünyada kabul gören ilke ve kuralları nedeniyle bilimsel bir nitelik taşıması
- Etkili ve verimli olmak için güçlü bir iletişim sisteminin olması
- Tüm dünyada ve her zaman var olan yönetimin evrensel olmasıdır.

Yönetim Kavramı Hakkında Genel Bilgiler

Yönetim, Bir işletmenin veya örgütün amaçlarına ulaşması için fiziki ve beşeri kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve denetimi ile belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için yapılan faaliyetler bütünüdür. Tanımda geçen fiziki kaynaklardan kastedilen; parasal kaynaklar, donanım, demirbaşlar, hammaddeler, yardımcı malzemeler, zaman v.s. gibi unsurlar iken beşeri kaynaklarda söz konusu olan unsur insandır.

Son zamanlarda yönetici kavramı yerine önder, koç, kolaylaştırıcı, mümkün kılıcı, destekleyici sözcükleri de kullanılabilmektedir.

Yönetim faaliyetinde iki önemli faktör söz konusudur. Bunlardan ilki yönetim sistemi olup, yönetim sistemi başarılı değilse uygulanan yönetim faaliyetinden bir sonuç alınmaz. Bir diğer faktör ise, yönetim faaliyetinin uygulamasını sağlayacak olan yöneticiler olup, iyi bir yönetim ne kadar gerekliyse başarılı yöneticilere de ihtiyaç söz konusudur.

Sağlık sisteminin karmaşık boyutlarını bilimsel bir temelde yönetecek meslek mensuplarının yetiştirilmesi çabalarını başlatmıştır. Sağlık hizmetleri yöneticiliğinin en iyi bilinen uzmanlık alanı hastane yöneticiliğidir. Bu alandaki ilk eğitim programları özellikle hastane yönetimi adı altında başlatılmıştır. Bir hastaneyi yönetmek için özel bir eğitim gerektiği ABD’de 1910’larda fark edilmiştir. Sağlık hizmetleri yöneticiliği alanında lisansüstü düzeyde eğitim veren ilk program, 1934 yılında Chicago Üniversitesi Lisansüstü İşletme Okulunda “Hastane Yönetimi Yüksek Lisans Programı” adı altında başlatılmıştır. Amerika Birleşik Devletlerinde 1948 yılında kurulan Sağlık yönetimi üniversite programları birliği (Association of University Programs in Health Administration, AUPHA) de sağlık yönetimi eğitime rehberlik etmek için kurulmuştur.

Ülkemizde sağlık yönetimi alanında ilk eğitim, 1963 yılında Sağlık Bakanlığı Mesleki Eğitim Genel Müdürlüğü’ne bağlı olarak kurulan Sağlık İdaresi Yüksek Okulunda başlamıştır. 1970 yılında Hacettepe Üniversitesinde Hastane İdaresi Yüksek Okulu açılmıştır. Sağlık hizmetleri yönetimine gereken önemin verilmesi ile ulusal sağlık sisteminin başarısı arasında doğrusal bir ilişkinin olacağı değerlendirilmektedir.

Yönetim Düzeyleri

Yönetim dendiğinde akla ilk olarak hiyerarşik basamakta üst düzey gelmesine rağmen yönetim, çeşitli düzeyleri kapsar. Genelde üç temel yönetim düzeyinden bahsedilir. Bunlar:

- Üst kademe yönetimi (stratejik yönetim düzeyi)

-Orta kademe yönetimi (fonksiyonel yönetim düzeyi)

- Alt kademe yönetimi (program yönetimi)

Üst kademe yönetimi (stratejik yönetim düzeyi): Kuruluşun üst düzey yetkilerini kullanır ve birinci dereceden sorumlulukları vardır.

Orta kademe yönetimi (fonksiyonel yönetim düzeyi): Üst yönetim ile alt yönetim arasındaki eşgüdümü sağlar. Bu düzeyde daha çok taktik ve operasyonel faaliyetler yürütülür.

Alt kademe yönetimi (fonksiyonel yönetim düzeyi) : Alt kademe yönetim, işleri fiilen yapanların yani teknik ya da idari alanda çalışanların yaptığı faaliyetlerin gözetim ve denetimi ile sorumludur.

Sağlık Hizmetlerinde Yönetim

Genel yönetim anlayışının sunduğu perspektiften bakıldığında sağlık hizmetlerinde yönetim kavramı, “Gelen talepler doğrultusunda bireylere, toplumlara ya da kurumlara yönelik sağlık, tıbbi bakım ve sağlıklı çevre sağlamak üzere belirli hizmetlerin sunulmasını olanaklı kılan tüm kaynak ve süreçlerin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, kontrol ve koordinasyonu” olarak tanımlanabilir.

Sağlık hizmetlerinin yönetimini farklı kılan özellikler:

- Sağlık hizmetleri insan sağlığı ve hayatı ile ilgili olduğundan sonuçları önemli etkiler yaratır.
- Sağlık hizmetlerinin yönetiminde diğer sektörlerden farklı olarak ilk ya da temel amaç kâr etmek değildir.
- Sağlık hizmetleri sunan kuruluşlar (hastaneler) son derece karmaşık yapılardır. Bu karmaşıklığın nedenlerinden biri hizmet yelpazesinin genişliğidir.
- Sağlık hizmetleri birbiri ile işlevsel bağımlılığı yüksek olan hizmet süreçlerini kapsar.
- Sağlık hizmetlerinin kıt olan üretim faktörlerinden hekim, hemşire, tekniker gibi insan kaynakları, araç- gereç ve tıbbi malzemelerin maliyeti son derece yüksektir.
- Ayrıca sağlık ihtiyacı diğer ihtiyaçlardan farklı bir özellik gösterir. Kişilerin ne zaman hasta olacağı, hastalığın türü, şiddeti ve gidişatı önceden bilinemez.

- Sağlık hizmetleri yönetimi, tıbbi uygulamalar konusunda bilgi gerektirirken işletme, sosyoloji, psikoloji, iletişim, insan kaynakları, muhasebe, finans, hukuk ekonomi, mimari vb alanlarda da bilgi beceriye sahip olmayı gerektirir.

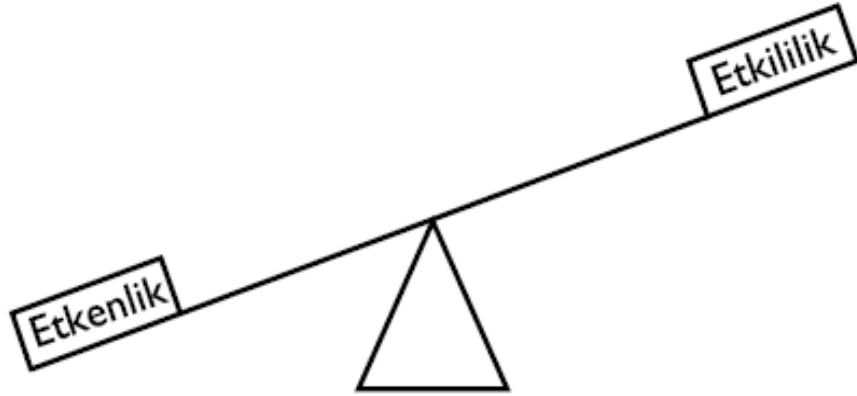
- Ayrıca Sağlık hizmetleri yönetimi, çok fazla sektörle iş birliğini gerektirir.

Yönetim İle İlgili Bazı Kavramlar

Etkenlik: İstenen sonuçlara ulaşmak (kr, büyüme, finansal rasyolar, örgütsel itibar vb.) için doğru hareket tarzı ortaya koymaktır.

Etkililik: Kaynağı akıllı bir şekilde kullanmak, doğru işleri yapmak ve işletmenin arzuladığı finansal ve finansal kaynakları istediği seviyeye çıkarmaktır.

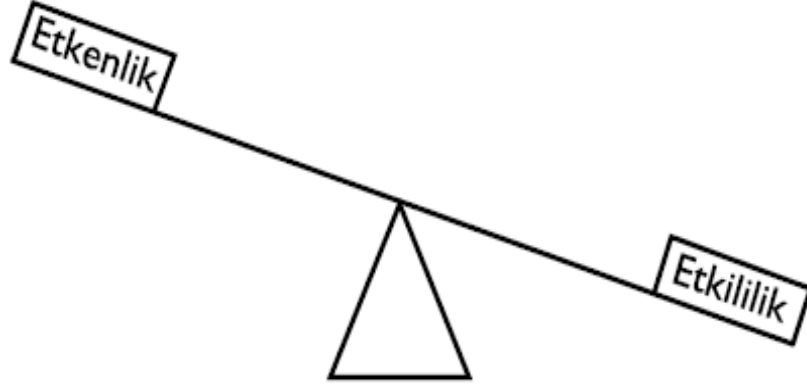
Etkenliğe ok Fazla nem Vermek



İşler iyi bir şekilde yapılmakta
fakat...

sınırlı kaynaklar
ziyan edilmektedir.

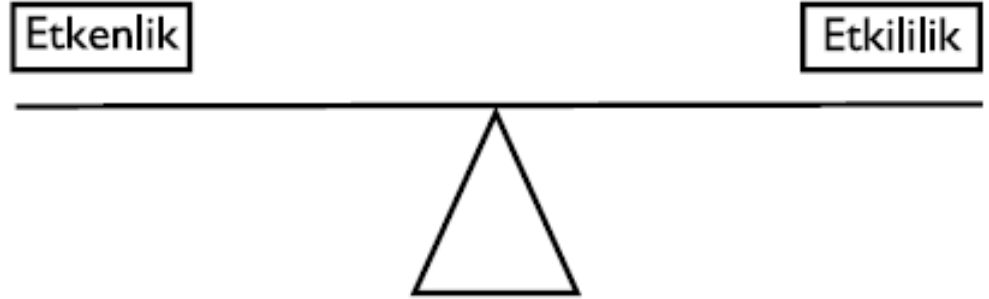
Etkililiğe Çok Fazla Önem Vermek



İşler iyi bir şekilde yapılmamakta
fakat..

kaynaklar çok iyi
bir şekilde kullanılmaktadır.

Etken ve Etkililik Arasında Denge Kurmak



İşler yerine getirilmekte ve

sınırlı kaynaklar
ziyan edilmemektedir.

Örgüt: Ortak amaçlar için birlikte çalışan bireylerin oluşturdukları büyük çaplı ve sistemli sosyal yapılardır. Kar amaçlı olsun ya da olmasın örgütlerin ortak bir özelliği vardır. İnsanlardan oluşur.

Motivasyon: Kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. Kişilerin neden ve ne yönde davranış gösterdiği, kişilerin aynı davranışı

tekrar göstermeleri nasıl sağlanabileceği v.s. gibi sorular motivasyonla ilgilidir. Çalışanları motive eden birtakım faktörler bulunmakta olup, bunlar; iyi ücret, iş güvenliği, terfi ve ilerleme, iyi çalışma şartları, işi ilgi çekici bulmaları, anlayışlı bir disiplin, çalışanlara vefa, yapılan işlerin takdir görmesi, şahsi problemlerinde yardım edilmesi, olan bitenlere dahil edildiği hissi v.s.

Misyon: İşletmenin neyi hangi amaçla yapmak için kurulduğu, işletmenin varoluş nedenini açıklar.

Vizyon: Uzun dönemli bir gelecekte işletmenin ne olmak istediğini, kendini nerede gördüğünü tanımlar.

Zaman Yönetimi: Belli bir zaman dilimi içerisinde, yapılması gereken eylemleri, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda tüm kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak gerçekleştirmektir.

Zaman Tuzakları: -Plansızlık -Öncelikleri Belirleyememek -Ertelemek -Gündem Dışı Toplantılar -Açık Kapı Politikası -Telefon Görüşmeleri -Dağınık Düzen

YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetim bilimi 18 yy. daki endüstri hareketiyle önem kazanmıştır ancak yönetim faaliyetinin tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. Yönetimin geçmişi, M.Ö.5000 yılları ile Sümerlere kadar uzanır. Örgütler ve yönetim, binlerce yıldan beri vardır ve yine binlerce yıldır sürekli gelişme içindedir. Bazı arkeolojik bulgular göstermektedir ki, tarih öncesi dönemlerde insanlar, organize olmuş gruplar olarak yaşamaktaydılar ve belli bir yönetim tarzları vardır.



1. KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI (1880-1930)

İşletmelerde etkinlik ve verimlilik temel hedef olduğu, insanların makinaların birer parçası olarak görüldüğü ve örgütlerin dış çevreyle iletişimi olmayan kapalı bir sistem olduğu Klasik Yönetim Dönemi, kendi içerisinde de 3'e ayrılmaktadır.



a. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: Bilimsel yönetimin gelişmesinde büyük katkı sağlayan ve bilimsel yönetimin babası olarak bilinen kişi Frederick Taylor'dır. Taylor, bilimsel yönetim hareketini başlatmadan ve fikirlerini belirtmeden önce çalıştığı işletmelerde (Midvale Çelik İşletmesi ve Bethelam Çelik İşletmesi) çeşitli görevleri üstlendiği için geniş çapta

işletmelerdeki bireyleri ve olayları inceleme fırsatı buldu. En alt düzeydeki işten üst yönetim basamaklarına kadar (işçiden başmühendise kadar) yönetim hiyerarşisinde görev yapmıştı. Bu çalışmaları sonucunda bazı gözlemleri olmuştur.

Bu süreçte işletme sahipleri, kâr maksimizasyonu yaklaşımı üzerinde dururken maliyet minimizasyonunu, ücretleri düşük tutarak sağlayacaklarını düşünüyorlardı. Ücretlerin düşük tutulması ile maliyetlerin düşük olmasını ve kârlarını arttırabileceklerini düşünüyorlardı.

Taylor'un gözlemleri sonucunda işçilerle ilgili şu sonuca varmıştır; İşletme sahiplerinin konuya kâr açısından bakmaları sonucu, işçilerde fazla çalışmalarının kendilerine bir çıkar sağlamayacağını bildikleri için az çalışıp yorulmadıkları, yani tembellik yaptıkları ölçüde kendilerini kârlı zannetmektedirler. Bunun sonucu işten kaytarma işçilerin başvurduğu bir hareket tarzı olarak ortaya çıkmaktaydı. İşçiler daha çok çalışırlar ve üretirlerse devamlı olarak çok çalışmak zorunda kalacaklardı. Taylor kaytarma azaltıldığı takdirde verimliliğin artacağına inanıyordu.

Taylor'a göre çalışanlardaki verim düşüklüğünün temelinde;

1. Çalışanlardaki tembellik eğilimi ve kolay para kazanma arzusu,
2. Yönelimsel anlamdaki yetersizlik ve becerisizlikler

Taylor'ın bahse konu sorunları çözmeye için geliştirdiği yenilikler aşağıda verilmiştir.

İşçilerin dikkatli bir şekilde seçimi

Seçilen işçilerin bilimsel metodlarla eğitilmesi



Yöneticiler ile işçilerin yapması gereken işlerin belirlenmesi

Çalışanların uygun yöntemlerle denetlenmesi

Parça ücret sistemi

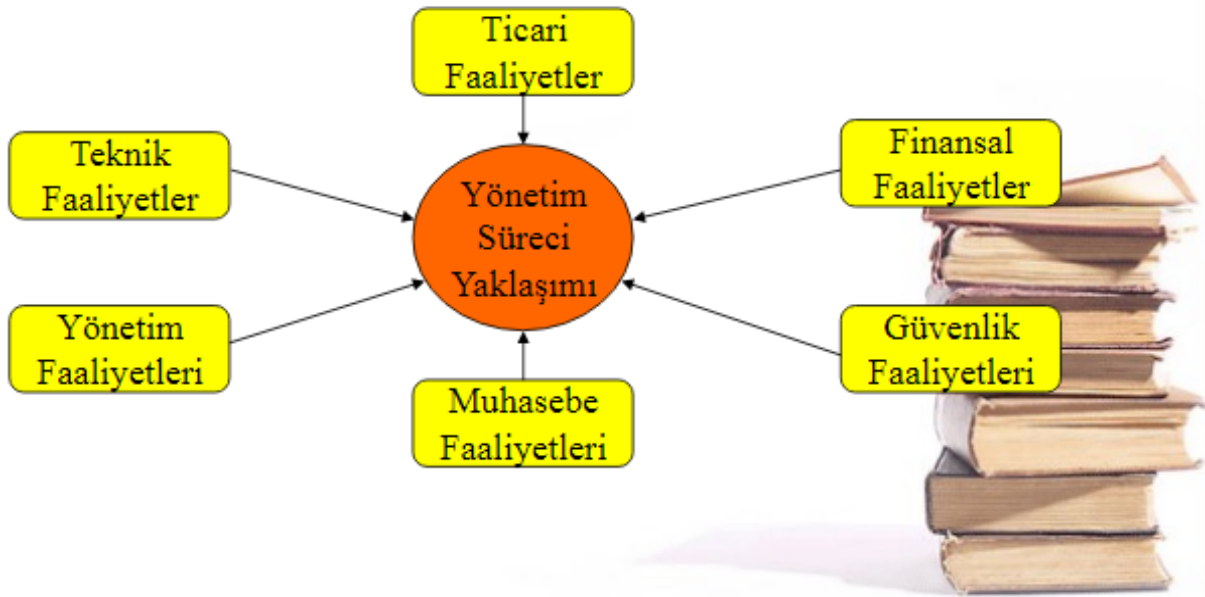
b. Yönetim Süreci Yaklaşımı:

Yönetim süreci yaklaşımı Fransız maden mühendisi Henri Fayol tarafından geliştirilmiştir. Fayol'un yönetim ile ilgili 14 ilke geliştirmiştir.

Fayol'un İlkelerinin Sınıflandırılması

Yapısal İlkeler	Süreçle ilgili İlkeler	Sonuçlarla ilgili ilkeler
İşbölümü	Disiplin	Personelin devamlılığı
Yönetim birliği	Hakkaniyet	Düzen ve istikrar
Yetki ve sorumluluk	Kumanda birliği	Girişim
Merkezleşme	Personelin ödüllendirilmesi ve ücretler	Birlik ve beraberlik ruhu
Hiyerarşi ilkesi	Genel çıkarların üstünlüğü	

Yönetimle ilgili bu prensipleri başarılı kullanmak oldukça güç bir sanattır. Bir yöneticinin söz konusu prensipleri başarılı bir şekilde kullanabilmesi için yüksek zeka, iyi karar verebilme ve kıyaslamalar yapabilme niteliklerine sahip olması gerekmektedir. Henry Fayol da, organizasyonda faaliyetlerin 6 grup içerisinde toplanabileceğini söylemiştir.



Bilimsel yönetim hareketi teknik açıdan konuya bakmış ve yönetim organizasyona fazla önem vermemiştir. Yönetim süreci yaklaşımı ise, bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı, tamamlayıcısıdır. Yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır.

c. Bürokrasi Yaklaşımı:

Bürokrasi Yaklaşımının öncüsü, Alman asıllı bilim adamı ve sosyolog Max Weber'dir. Bu yaklaşım, sanayileşen ve gelişen sanayi toplumunda eski tip örgütlemenin yeterli olmadığı, yerine ideal bir örgüt yapısı olan bürokrasilerin geçmesi gerektiği düşüncesinden kaynaklanmıştır.

Weber, yetki kavramını 3 farklı yetki biçimi ile tanımlamıştır.

1. Geleneksel Yetki
2. Karizmatik Yetki
3. Yasal Yetki

Weber'in Bürokrasi Yaklaşımının Genel İlkeleri

- Örgütte, her çalışanın yetki ve sorumluluklarının açıkça saptandığı bir işbölümü anlayışı egemen olmalıdır.
- Yetki ve sorumlulukların belirli bir hiyerarşik anlayışa göre tanımlanması gerekmektedir.
- Yetki ve sorumlulukları kapsayan bir kurallar sistemi oluşturulmalıdır.
- Belirli görevlere getirilecek olan kişiler belli stajlar ve eğitimler görmeli ve bu görev için gerekli teknik yeteneklere sahip olmalıdır.
- En üst düzeydeki yönetici dışında yetki sahibi kılınacak kişiler seçimle değil, atamayla iş başına gelmelidir.
- Yöneticiler sabit aylık ücretlerle çalışmalıdır
- Akılcı ücretlendirme/ödüllendirme/zorlayıcı önlemler geliştirilmelidir.
- Her alt mevki, bağlı olduğu üst mevki tarafından denetlenmelidir.
- Astlar, üstlerinin emirlerine yasal olduğu için uymalı; kişisel özelliklere ve yeteneklere dayalı itaat yasaklanmalıdır.
- Hiyerarşik mevkiler arasında gerçekleşecek olan ilişkiler, yazılı iletişime dayandırılmalıdır.

2. NEO-KLASİK(Davranışsal) YÖNETİM YAKLAŞIMI (1930-1950)

1929'da yaşanan ekonomik krizle iyice çöken işletmeler yeni yönetim arayışlarına girmişlerdir. Durum böyleyken yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmış ve döneme hakim olmuştur. Bu anlayışa Neo-Klasik (Yeni Klasik) Yönetim Anlayışı denmiştir.

Önce insan ilkesinden yola çıkan ve örgütü sosyal bir sistem kabul eden Neo-Klasik yaklaşımda, insanı tatmin ederek rasyonelliğe ulaşılabileceği vurgusu vardır.

Neo-Klasik yaklaşım, yönetime yepyeni ilkeler koymaktan ziyade klasik yönetimin boşluk ve eksikliklerini tamamlayıcı mahiyette bir anlayıştır. Klasik yönetimde eksik olan insanın duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket ettiği gerçeği Neo-Klasik yönetimin başlıca dayanağıdır.

Neo-Klasizm'in öncüsü kabul edilen Elton MAYO, işçilere daha fazla anlayış gösterildiği takdirde endüstriyel işletmelerin daha çok kazanç sağlayacağını savunarak, o dönem için devrim sayılacak bir insan yaklaşımı ortaya koymuştur.

Hawthorne Araştırmaları ve Elton Mayo

Hawthorne bölgesinde 1924-1933 yılları arasında Western Electric İşletmesinin Chicago'nun banliyösü olan Cicero'daki tesislerinde yapılan çalışmalar bir bakıma "insan ilişkileri" hareketinin başlangıcı olmuştur. Bu çalışmaların yapılması başta Elton Mayo olmak üzere Fritz Roethlisberg ve William Dickson tarafından yapılmıştır. Hawthorne araştırmaları çeşitli araştırmaları kapsayan başlıca iç araştırmadan oluşmaktadır.

1. Işıklandırma Deneyleri

Bu deneylerin amacı ışıklandırma ile verimlilik arasında bir ilişkinin varlığı araştırılmıştır. Deneyler başlangıçta üç ayrı atölyede ayrı ayrı yapılmış ve her üçünde de ışığın azaltılmasına karşı verimin düşmediği görülmüştür. Verimliliği bu araştırmada devamlı olarak yükselmesi, deneye tabi tutulan işçilerin üzerinde bir araştırma yapıldığını bilmelerinden ileri geliyordu. Bu gerçek, "Hawthorne etkisi(Hawthorne Effect)" olarak literatüre geçmiştir.

2. Röle Montaj Odası Deneyleri

Röle montaj odasında şu sorulara cevap arandı.

- İşçiler gerçekten yoruluyorlar mı?
- Dinlenme molaları verilmeli mi?
- Çalışma saatlerinin azaltılması arzulanan bir durum mudur?
- İşçilerin işlerine ve işletmeye karşı tutumları nedir?
- Üretim öğleden sonra neden düşüyor?
- İş araçlarının değiştirilmesinin etkileri nelerdir?

3. İkinci Röle Montaj Odası Deneyleri

İkinci röle montaj grubu deneyinde ekonomik motivatörlerin etkisi araştırıldı.

4.Mika Yarma Test Odası Deneyleri

Bu deneyde de sadece “sosyal çevre koşulları” değişkenini kapsayan yeni bir deney yapılmıştır.

5.Seri Bağlama Gözlem Odası

Sosyal grupların davranışlarının gözlemine ve grup üyelerinin tavır ve tutumlarına ilişkin Hawthorne’da yapılan son araştırma Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyidir. Bir bütün olarak grubun bazı “normları” vardı. Bunların çoğu grubun üretim hacmiyle ilgiliydi. Grup, ne kadar bir üretimin yeterli olacağına kendi içinde karar veriyordu. Bu temel normlarla ilgili başka normal da vardı. Bunlar;

- Çok fazla iş yapmamalısın. Çok iş yaparsan “şampiyon” havası verirsin. Bu gösteriş yapmaktır.
- Hiç kimse dalga geçmemeli, gerekenden daha az üretmemelidir. Hiç kimse “mızıkçılık” yapmamalıdır.

Grubun davranışlarına uymayanlar grup tarafından cezalandırılmaktadır. Sonuç olarak Seri Bağlama Gözlem Odası incelemeli sosyal örgüt konusunda aydınlatıcı rol oynamış ve sosyal örgütün önemini ortaya çıkarmıştır.

Hawthorne Araştırmalarının Bireyle İlgili Bulguları

- İnsan unsuru sistemin en önemli elemanıdır.
- İnsan bir bütün olarak ele alınmalıdır.
- Her insan davranışı mutlaka bir nedene dayanır.

Hawthorne Araştırmalarının Örgüt ile İlgili Bulguları

- Örgütler arasında karşılıklı bağımlılık bulunan “sosyal bir sistem”dir.
- Örgütler bir sosyal sistem olduğu kadar “duygular sistemi”dir.

-Örgütlerde 4 ana nokta arasında çok ciddi bir ilişki vardır.

-Lider

-Motivasyon

-Moral

-Verimlilik

Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımına Eleştiriler

- İnsan ilişkilerinde çok abartıya kaçmışlardır
- Güç ve çıkar çatışmalarını görmezden gelmişlerdir
- En sert eleştiri; bunların çizdiği örgüt yapısı makinasız örgütlerdir. Örgütlerin mekanik kısmını hiç dikkate almadılar.
- Örgütte sosyo-psikolojik yapıyı incelerken örgüt bütünlüğünü unuttular

3.MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMI (1950-1970)

Klasik ve neo-klasik teori ortak olarak örgütü kapalı bir sistem olarak değerlendirmişlerdir. Çevrenin örgüt üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmeyen bu teorilerden klasik teori sadece iş, neo-klasik teori de sadece insan faktörü üzerinde yoğunlaşmıştır.

Modern yönetim teorileri iki önemli yaklaşımdan oluşmaktadır. Bunlar;

a.Sistem Yaklaşımı b. Durumsallık Yaklaşımı

a. Sistem Yaklaşımı

Olayları tek bir açıdan incelemek yerine, her olayı belirli bir çerçeve içerisinde, başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin, olayları anlama, tahmin etme ve denetim açısından daha etkili olduğu ileri sürülmektedir. Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği sistemlerin birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Bu yaklaşım örgütü çevresi ile ilişkilendirerek ve bir bütün olarak ele almaktadır.

b. Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı üzerine kurulmuş tamamlayıcı bir yaklaşımdır. Örgütle ilgili her şeyin iç ve dış çevre faktörlerinin etkisiyle değişebileceğini, bu nedenle tek bir doğru değil duruma göre birden fazla doğru bulunabileceğini ileri sürer.

Durumsallık Yaklaşımı'na göre; Her zaman her yerde geçerli bir örgüt yapısından söz edilemez. Organizasyonlarda tek bir en iyi yol yoktur. Koşullara göre yeni en iyi yollar oluşturulur.

Bir organizasyonu çevresi; sosyolojik yapı, demografik yapı, ekonomik koşullar, tabii kaynaklar, eğitim ve kültürel ortamdan oluşan genel çevre unsurlarıyla, teknoloji, satıcılar, rakipler ve müşterilerden oluşmaktadır.

YÖNETİM FONKSİYONLARI

- Planlama
- Örgütlenme
- Yönelme
- Koordinasyon
- Denetim

1.Planlama

Yönetim işlevinin ilk adımı olan planlama, örgütsel amaçların oluşturulması, belirlenen amaçlara nasıl ulaşılacağı yani amaçlara ulaştıracak araçlar ve kaynaklar konusunda karar verilmesi sürecidir. Bu süreç neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağını kapsar. Bir örgütün diğer işlevlerinin başarısı etkin planlamaya bağlıdır. Planlama kısa ya da uzun vadeli olabilir. Ülkemizde kamu tarafından verilen sağlık hizmetlerinde uzun süreli planlar Sağlık Bakanlığı, orta süreli planlar hastane yöneticisi, kısa süreli planlar ise birim sorumluları tarafından yapılmaktadır. Bu planlamada hastanenin türü, coğrafi konumu, hasta kapasitesi gibi faktörler de dikkate alınmalıdır. Böylece hastanelerde gereksiz cihaz alımlarını önlemek mümkün olabilir. Rasyonel bir planlama işlevi, planlama yapan kurumlara önemli katkılar sağlamaktadır.

Bu katkılar:

- Planlama işgücü, malzeme, para ve diğer kaynakların etkili ve ekonomik kullanılmasını sağlar.
- Gelecekte ihtiyaç duyulabilecek tüm unsurlara ilişkin hazırlığın önceden görülmesi, böylece ihtiyaçların istenen zamanda ve istenen nitelikte karşılanması sağlanır.
- Planlama sayesinde tüm düzeylerde çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini bilir ve buna yönelik eylemlerde kararlara katılım sağlayabilirler.
- Planlamanın sağlayacağı referans nokta, kurumsal amaçlara ne düzeyde erişildiğini görme ve kıyaslama imkânı verir.

-Planlama ile çalışmaların denetlenmesi ve eşgüdümü kolaylaştırır.

2.Örgütlenme

Örgütlenme işlerin amaçlara uygun olarak gruplandırılması, bölüm ve departmanların oluşturulması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek verimli çalışmaya uygun bir örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Çok basit bir ifade ile amaçlara ulaşılabilmesi için işlerin yürütülmesini kolaylaştıran örgüt yapısını ortaya koymaktır. Örgütlenme sırasında gerekli olan faaliyetler ve eldeki kaynaklar göz önünde tutularak, rasyonel bir anlayışla, iş bölümü ve görev paylaşımı yapılır. İş ve işlemler belirlenir, bunların nasıl yapılacağı ortaya konulur. Hangi birimlerin olacağı ve birimler arasında koordinasyonun nasıl kurulacağı, bilgi akışının nasıl ve kontrol mekanizmalarının neler olacağı tanımlanır.

Sağlık hizmetlerinde örgütlenme sürecinde gerçekleştirilen temel işlemler şunlardır:

-Hastanenin büyüklüğü ve kapsamına bağlı olarak amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin belirlenmesi

- Hastane yönetimleri tarafından hastanelerde uygulanacak faaliyetlere ilişkin uygulanması gereken talimat ve prosedürler ile ayrıntılı görev ve iş tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi ve bunların el kitapçığı hâline getirilerek yetkili kişi ya da birimlere sunulması

- Faaliyetlerin gruplandırılması (Örneğin; mikrobiyoloji, biyokimya gibi laboratuvar hizmetlerinin merkezi laboratuvar adı altında toplanması)

- İşbölümü ve uzmanlaşma (Mikrobiyoloji laboratuvarında bakteriyoloji, viroloji, immünoloji alanlarının ayrılarak iş bölümüne gidilmesi)

- Her faaliyet için iş gören sayı ve niteliklerinin belirlenmesi ve görevlendirilmesi.

- Çalışanların yaptıkları işlere göre sorumlulukları, yetkileri, sahip olduğu yetkinin sınırları, karşılıklı yetki ve sorumluluk ilişkileri tanımlanır.

- Etkili ve verimli hizmet sunumu için gerekli olan fiziksel ortamın düzenlenmesi ve kullanılacak tıbbi cihaz ve malzeme yerlerinin belirlenmesi ve onarımının yapılması.

Tüm bu düzenlemelere rağmen örgütlenme işlevini olumsuz etkileyen birtakım faktörler olabilir.

Bu faktörlerden bazıları:

- İşletmede örgütlenme işlevini gerçekleştirecek nitelikli elemanların olmayışı.
- Kurum aidiyeti ve bağlılığının zayıf olduğu durumlarda personelin işletmenin işlerini kendi işi gibi sahiplenememesi.
- Örgütlenmede hiyerarşik düzeyin optimize edilmemesi.
- Örgüt yapılarının değişen koşullara uyum konusunda optimal büyüklükte olmaması
- Örgütlenme sürecinde oluşturulan pozisyon ve mevkilere uygun nitelikte elemanların istihdam edilmemesi.

Örgütlenme Biçimi Dünyada kamucu sağlık politikası uygulayan ülkelerde, hizmetler genellikle kamu kurum ve birimleri aracılığı ile yürütülür. Piyasacı sağlık politikasını uygulayan ülkelerde hizmetler özel kurum ve birimler aracılığı ile yürütülmektedir. Sağlık hizmetlerinin örgütlenmesinde kamu-özel ortaklığı modeline de rastlanmaktadır. Kamu-özel ortaklığı, sözleşme esasına dayanan bir örgütlenme şeklidir. Sağlık alanında hızla yaygınlaşan bu model, işletmecilik esasları çerçevesinde sağlık hizmetleri örgütlenmesine dayanır. Bu modelde devlet, sadece tıbbi hizmet üretiminde yer alır. Diğer hizmetler ise özel sektör tarafından yürütülür. Örneğin sağlık tesislerinin yapımı, tıbbi destek ve tıbbi olmayan hizmetlerin sunumu ve ticari alanların işletilmesi gibi hizmetler özel sektöre devredilir.

3. Yönelme (Yönlendirme veya Yürütme)

Planlama ve örgütlenme aşaması mekanik işlevlerden oluşurken yönlendirme işlevi, dinamik ve beşeri bir özellik taşır. İnsanla ilgili olması nedeniyle psiko-sosyal yönü olan bir işlevdir. Bireylerin düşünüş ve davranışlarını örgütün çıkarları doğrultusunda yönlendirmeyi bir başka ifadeyle örgütün ortak amaç doğrultusunda harekete geçirilmesini amaçlar.

Örgütlerde temel yönlendirme faaliyetleri:

-Motivasyon

- Liderlik

-İletişim

Motivasyon: Kişileri belirli amaçlara doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabalarıdır.

Liderlik: Yönelme işlevinin bir diğer unsuru olan liderlik; “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, etkileyebilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme konusundaki bilgi ve yeteneklerinin toplamı”dır. Liderlerin kullandığı güç kaynakları; zorlayıcı, yasal, ödüllendirmenin sağladığı güç, karizmatik güç ve uzmanlıktan kaynaklanan güçtür. İletişim: Örgüt açısından ele alındığında iletişim, örgüt içindeki birimler, departmanlar ve bireyler arasında bilgi, veri ve anlayış aktarımını sağlayan yatay ve dikey kanalların oluşturulmasıdır. Geniş ifade ile örgütsel iletişim, organizasyonundaki birimler ve bireyler arasında, bilgi, veri, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarımlarını, bu aktarımlarda kullanılan her türlü metod, araç gereç ve tekniği, bu aktarım ile ilgili çeşitli sistemleri ya da kanalları, yazılı sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir. Örgütlerde temel yönlendirme faaliyetlerinin çeşitli fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonlardan bazıları:

- Motivasyon çalışanları yönlendirmede itici bir güçtür.

- Motivasyon ile bireysel tatmin sağlanır.

- Motivasyon istenen davranış değişikliğini yaratmada pozitif bir uyarandır. - Liderlik hedefe doğru koşmada eylemi başlatan bir katalizördür.

- Liderlik yön ve hedef tayin ederek örgütün amaçları doğrultusunda istikamet verir.

- İletişim ise liderliğin gerçekleşmesinde kullanılan önemli bir araçtır.

Ancak sağlık kurumlarında temel yönlendirme faaliyetlerinin başarısını etkileyecek bazı sorunların görülmesi de mümkündür. Sıklıkla görülen bu sorunlar:

- Yöneticiler tarafından güç kaynaklarının yeterli düzeyde kullanılamamaları nedeniyle personelin motive edilememesi

- Pozitif bir örgütsel iklimin oluşturulamaması
- Birimler arası anlaşmazlıkların azaltılamaması
- Ekip ruhunun oluşturulamaması
- Etkin ödül ve ceza sisteminin kurulamaması
- Etkin iletişimin sağlanamaması şeklinde özetlenebilir.

4.Koordinasyon

Koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmeyi zaman bakımından ayarlamayı, faaliyetlerinin birbirini takip etmesini ve birbirlerini tamamlamasını sağlar. Sağlık hizmetlerinin karmaşıklığı ve birbirine bağımlı işlevler zincirinden oluştuğu düşünüldüğünde koordinasyonun ne kadar gerekli bir faaliyet olduğu görülmektedir. Çünkü bu sistem, kişileri ve birimleri birbirlerinin çabalarından haberdar etmeyi sağlar. Eğer sağlık çalışanları birbirinin ne yaptıklarından haberdar olmazlarsa, faaliyetlerde aksama, gecikme, hatalar oluşması kaçınılmazdır. -Örneğin polikliniğe başvuran bir hastadan istenen röntgen ve tahlillerin ilgili birimlere bildirilmemesi, hangi istemlerin olduğunun belirtilmemesi durumunda ilgili birimler hangi istemlere göre işlev yapacak ya da hekim hangi sonuçlara göre tanı koyacak ve tedavi planı hazırlayacaktır. Bütün bu işlevlerin bir ahenkle sunulması tedavinin başarısı, hasta memnuniyeti ve verimliliğini etkileyecektir. Aksi takdirde hizmet akışında aksamalara neden olur ki bu da istenmeyen sonuçlar yaratabilir.

5.Denetim

Denetlemenin anlamı, sonuçları değerlendirmek üzere performans standartlarının belirlenmesi, bunların izlenmesi, gerektiğinde müdahaleye karar vermek için gerekli olan sistem ve tekniklerin tanımlanması ve bunların uygulanmasıdır. Denetleme teknik bir işlevdir ve izleme, uyarılma faaliyetlerini içerir. Denetimle ulaşılmak istenenler: -Kurum faaliyetlerinin amaç ve politikalar, programlar, stratejik planlar, performans programları ve mevzuata uygun olarak planlanması ve yürütülmesi -Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması - Performansı arttırma

KAYNAKÇA

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ, SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ I

**ANADOLU ÜNİVERSİTESİ AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ , SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ I,
Prof.Dr. Muzaffer ŞEKER Doç.Dr. Yasin BULDUKLU**

**Prpf. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU, Doç. Dr. Oğuz IŞIK, Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT Sağlık
İşletmeleri Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2017**

SAĞLIK KURUMLARINDA PAZARLAMA ÇALIŞMA

NOTLARI

Ekonomik hayatın temel unsuru olan işletmelerin ana amaçları arasında genellikle kar elde etme, prestij ve saygınlığını artırma, piyasa değerini maksimize etme gibi amaçlar yer almaktadır. İşletmeler bu amaçları gerçekleştirmek için satın alma, üretim, insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler ve pazarlama gibi çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Bunlar arasında pazarlama, amacı (kar amaçlı ya da kar amaçsız) ve türü (mal ya da hizmet üreten) ne olursa olsun bütün işletmelerin başlıca işletmecilik fonksiyonlarından birisidir. Birçok kişi 1970'li yılları sağlık hizmetlerinde pazarlamanın başlangıç yılları olarak düşünür. Bu yıllarda formal pazarlama faaliyetleri sağlık sigorta şirketleri, ilaç endüstrisi ve tıbbi malzeme tedarikçileri arasında yaygın olmasına karşın, hastaneler başta olmak üzere diğer sağlık bakım örgütlerinde pazarlama çalışmalarına uzun süre yer verilmemiştir. Kuşkusuz hastaneler ve diğer sağlık kurumları geçmişten bu yana çeşitli halkla ilişkiler çalışmaları yürütmüş olmakla birlikte, bunları pazarlama ile eşit olarak görmek doğru değildir. Pazarlamanın 1980'lerde sağlık hizmetleri sunucuları tarafından formal bir fonksiyon olarak tanınması sağlık hizmetleri için önemli bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Pazarlamanın formal olarak kabul edilmesi örgütlerde pazarlama bütçesinin oluşturulması ve çok sayıda yeni pozisyonun yaratılması gibi yeni gelişmelere neden olmuştur. Bu gelişmeler diğer endüstrilerin kavram ve yöntemlerinin sağlık hizmetleri endüstrisine aktarılmasına ve modern işletmecilik uygulamalarının sağlık hizmetleri alanına girmesine yardım etmiştir. Uzun bir dönemden sonra, birçok kişi pazarlamayı sağlık kurumları açısından da meşru ve akılcı bir işletme fonksiyonu olarak görmeye başlamasına karşın, sürecin tamamen sorunsuz bir şekilde ilerlediğinden söz etmek mümkün değildir. Yaşanan gelişmeler, sağlık hizmetlerinde pazarlama çalışmalarının gereksiz olarak görüldüğü maliyet kısıma dönemlerinden, pazarlamanın sağlık sektöründe de önemsenmeye başladığı bir döneme doğru geçildiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, pazarlama açısından son otuz yıllık ihmal döneminin kapandığı ve artık bu dönemi pazarlamanın gelişimi için daha elverişli şartların olduğu refah

döneminin izlediği görülmektedir. Ancak refah dönemi de kimi zaman pazarlama çılgınlığına, kimi zaman ise maliyet kısma amacıyla personel ve bütçe sınırlamalarına dönüşebilmektedir. Bugün bile pazarlamanın, sağlık kurumlarının bir fonksiyonu olduğunu kabul eden kişiler olduğu gibi, pazarlamanın sağlık sektörüne girmesine şiddetle karşı çıkanlar da bulunmaktadır.

Sağlık hizmetleri endüstrisinde ilk pazarlama çalışmaları ortaya çıktığında özellikle endüstriye yön veren büyük hastanelerin aşırı pazarlama kampanyalarına giriştikleri görülmüştür. Ancak, kısa bir süre sonra bu pazarlama kampanyalarının etkililik düzeyinin kendi taraftarlarının arzu ve isteklerini bile karşılamaktan uzak olduğu ve sağlık hizmetleri pazarlamasının diğer mal ve hizmetlerin (örneğin fast food gibi) pazarlanması ile aynı olmadığı farkedilmiştir. 1980'lerden önce pazarlama kampanyaları nadir olarak sağlık hizmetleri tüketicilerini hedeflemiş ve asıl ilgi sağlık hizmetleri arenasındaki diğer oyuncuların (hekimler ve işverenler gibi) üzerine olmuştur. O dönemdeki anlayışa göre endüstri ürün yönelimli olduğu, birçok üretici yarı monopol ortamda çalıştığı ve neredeyse sınırsız bir müşteri (hasta) akışı olduğu için sağlık kurumlarının kendi hizmetlerini pazarlamasına gerek kalmamıştır. Ancak, bu durum 1980'lerin başında değişmeye başlamış ve sağlık sektöründe diğer önemli değişikliklerle birlikte ilk kez rekabet görülmeye başlamıştır. Sağlık kurumları bu yeni ortamda varlıklarını sürdürebilmek için diğer endüstrilerde uzun süredir uygulanmakta olan işletmecilik fonksiyonlarını önemsemeye başlamışlardır. Bu, ürün yönelimli olmaktan hizmet yönelimli olma yönünde bir değişime yol açmış ve pazarlamanın sağlık kurumlarında meşru bir fonksiyon olarak tanınmasıyla sonuçlanmıştır. Maalesef başlangıçta sağlık kurumları yöneticileri pazarlama ile reklamı eşit görürken, 1990'lardan itibaren pazarlamanın kitle iletişimine dayalı reklamcılığa çok para harcamaktan ibaret olmadığını ve daha makul pazarlama hedeflerinin oluşturulması için müşterilerin motivasyonlarının anlaşılmasının önemli olduğunu farketmişlerdir. Bugün sağlık hizmetleri pazarlamacıları, pazarı ve müşterileri çok daha iyi anlamaktadır ve bunun için yeni ve karmaşık pazar araştırma teknikleri kullanılmaktadır. Bu ünite, pazarlama disiplininin sağlık hizmetlerinde daha iyi anlaşılmasını sağlamak için pazarlamanın tanımı ve amacı, pazarlama talep ilişkisi, pazarlama anlayışındaki gelişmeler ve sağlık hizmetlerinde pazarlamanın geçmişi, sağlık hizmetleri pazarlamasının ayırt edici yönleri, sağlık hizmetleri pazarlamasını teşvik eden gelişmeler,

sağlık hizmetlerinde pazarlamanın nedenleri, sağlık hizmetleri pazarlamasının önündeki engeller ve pazarlama ile ilgili eleştiriler hakkında bilgiler verilmektedir.

PAZARLAMANIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Pazarlama kavramı sağlık yöneticileri ve profesyonelleri arasında genellikle yanlış anlaşılmakta ve halka ilişkiler faaliyetlerinin kısmen geliştirilmiş bir biçimi olarak görülmektedir. Pazarlamanın en çok göze çarpan biçimi tanıtım olduğu için pazarlama neredeyse tanıtımla eşit görülmektedir. Bu nedenle, önde gelen yönetim teorisyenlerinden biri olan Peter Drucker pazarlamayı “pazarlamanın amacı gereksiz satış yapmaktır” şeklinde tarif etmiştir. Pazarlama modern örgütlerin merkezi faaliyetlerinden biridir. Örgütler yaşamlarını sürdürmek ve başarılı olmak için; pazarlarını bilmek, gerekli kaynakları etkilemek, bu kaynakları uygun ürünlere, hizmetlere ve fikirlere dönüştürmek ve onları çeşitli tüketici gruplarına etkili bir şekilde dağıtmak zorundadır. Bu, kar amaçlı işletmelerde olduğu gibi sağlık kurumları için de geçerlidir. Genel kabul gören bir tanıma göre pazarlama; müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik bir takım faaliyetler olarak tanımlanırken, iktisatçılara göre zaman, yer ve mülkiyet faydası yaratan eylemler olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre ise, tüketicileri tatmin etmek ve işletme amaçlarına ulaşmak için mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yönlüten işletme faaliyetleridir. Amerikan Pazarlama Birliği'nin tanımına göre ise “Pazarlama örgütsel bir fonksiyondur ve örgütün ve paydaşlarının yararına olacak şekilde müşteri ilişkilerinin yönetilmesi ve müşteriler için bir değer yaratılması, tanıtılması ve sunulması ile ilgili bir dizi süreçtir.” Bu tanıma göre pazarlama en azından bir tarafın diğer tarafın isteklerini karşılamayı düşündüğü zaman meydana gelmektedir.

Sağlık sektöründe pazarlama ise;

- Bir hekim yeni hastalar çekme umuduyla kendi uygulamalarını tanıtan bir reklam verdiğinde,
- Bir hastane kanser hastalığı ile mücadele eden kişiler için kanser merkezi inşa ettiğinde,
- Bir sigorta şirketi daha fazla hasta çekmek için kendi sağlık planının kapsamını geliştirdiğinde,

- Bir ilaç firması hekimlerin yeni bir ilacı kabul etmesi ve tercih etmesini sağlamak için daha fazla satış elemanını işe aldığıında ortaya çıkmaktadır.

Modern örgütler kendi faaliyetlerini yerine getirmek için temelde farklı taraarla değer alış-verişinde bulunurlar. Değer alışverişi ya da değiş-tokuşu pazarlama fonksiyonunun altında yatan merkezi bir kavramdır. Değiş-tokuş yoluyla bireyler, gruplar, örgütler ve tüm toplum ihtiyaç duyduğu girdilere sahip olurlar. Onlar ihtiyaç duyulan şeyleri sunarak karşılığında ihtiyaç duydukları şeyleri elde ederler. Gönüllü değiş-tokuş bir hasta yakını ile hekim arasında olduğu gibi, hizmet sunan örgüt ve üçüncü taraf (sigorta kurumu) arasında da olabilir. Bu üçüncü taraar gönüllü değiş-tokuş sürecinde uygun kararın verilmesinde rol oynarlar. Her iki taraf da gönüllü değiş-tokuşta anlaştığı için daha sonra kendini daha iyi hisseder. Ancak, her iki taraa gönüllü değiş-tokuşun olmadığı sağlık (ruhsal açıdan hasta olan birinin hastaneye yatmasının gönüllü olmaması gibi) ve sosyal hizmet alanları da bulunmaktadır. Profesyonel bir pazarlamacı değiş-tokuşun anlaşılması, planlanması ve yönetilmesinde çeşitli rol ve yeteneklere sahiptir. Pazarlamacılar diğer taraarın ihtiyaçlarının nasıl araştırılacağını ve anlaşılacağını, bu ihtiyaçları karşılamak için bir ürünü nasıl tasarlayacaklarını, ürünü doğru zamanda ve yerde nasıl sunacaklarını bilirler. Bu açıdan pazarlama “örgütsel amaçları başarmak amacıyla hedef pazarlarda değerlerin gönüllü değiş-tokuşunu sağlamak için dikkatli şekilde tasarlanan programların analizi, planlanması, uygulanması ve kontrolüdür” şeklinde tanımlanabilir. Pazarlamanın bu tanımı ile ilgili çeşitli görüşlere dikkat edilmelidir. Birincisi, pazarlama analiz, planlama, uygulama ve kontrolü içeren yönetsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu görüşe göre pazarlama bir toplumun mal ve hizmet ihtiyaçlarının belirlendiği, genişletildiği ve sunulduğu sosyal bir süreç olarak görülmektedir. İkincisi pazarlama istenen sonuçlara ulaşmak için rastgele yapılan faaliyetler değil, dikkatlice formüle edilmiş programlardır. Bu görüşe göre, pazarlama, herhangi bir satıştan üstündür ve kendisini dikkatli bir şekilde tasarlanmış plan ya da programlar olarak gösterir. Üçüncüsü, pazarlama değerlerin karşılıklı gönüllü değiş-tokuş edilmesiyle ortaya çıkar. Pazarlama, güce, zorlama ve baskıya alternatif bir felsefedir. Pazarlamacı gönüllü bir değiş-tokuş sağlamak için hedef pazara ilişkin birçok fayda sunmaya uğraşır. Örneğin yeni hasta çekmeye çalışan bir diş tedavi merkezi çocuklar için ücretsiz muayene, yaşlı hastalar için özel muayene saatleri ve halihazırda hizmetlerini kullanan kişiler için başka hizmetler sunmaya çalışabilir. Dördüncüsü,

pazarlama herhangi bir pazara hizmet eden hayalci bir girişim olmaktan çok, hedef pazar(lar)a karar verilmesi anlamına gelir. Sağlık kurumlarının misyonları genellikle onları, hizmetlerine ihtiyaç duyanlardan başka taraflara yönelmekten alıkoyar. Böylece, pazarlamacılar örgütün belirli bir misyon ya da hedefi en iyi nasıl yerine getirebileceği temeline bağlı olarak sınırlı sayıda pazar üzerinde durmaya çalışır. Beşincisi, pazarlamanın amacı örgütlerin varlıklarını sürdürmelerine yardım etmek ve kendi pazarlarında daha etkili hizmet sunmak için gerekli esnekliğe sahip olmalarını sağlamaktır. İşletmelerde başlıca amaç kardanır. Ancak, sağlık sektöründe, başka amaçlar da geçerli olabilir: örneğin, bir şehrin sağlık otoritesi sağlık hizmetlerinin düzeyini ve dağılımını iyileştirmeyi isteyebilir veya bölgesel bir hipertansiyon programının uygulanması çok sayıda insana ücretsiz kan basıncı testi yapılmasını gerektirebilir. Altıncısı, pazarlama sunulan mal ve hizmetlerin satıcıların kişisel isteklerinden çok hedef pazarın ihtiyaç ve isteklerine göre tasarlanmasını esas alır. Pazarın ihtiyaç ve istekleri ile uyumlu olmayan bir ürün, hizmet ya da fikri pazara empoze etmek konusundaki çabalar muhtemelen başarısız olmaktadır. Pazarlama araştırması yapmaksızın pazar için iyi olacağını düşündüğü ürünleri tasarlayan işletmeler bir süre sonra çok az müşteriye sahip olduklarını görmektedir. Sağlık sektöründe de, aynı tespitler geçerlidir. Yerel toplumun sağlık ihtiyaç ve tutumlarını araştırmaksızın genel sağlık programları tasarlayan hastaneler, çoğunlukla daha sonra bu programların yeterince kullanılmadığına şahit olmaktadır. Bunun için satıcı yönelimli değil, kullanıcı yönelimli etkili pazarlama stratejileri geliştirilmelidir. Yedincisi, pazarlama karması (ürün/hizmet tasarımı, fiyatlandırma, iletişim, tanıtım ve dağıtım) diye bilinen bir dizi aracı bir araya getirir ve kullanır. Toplum çoğunlukla pazarlamayı, pazarlama araçlarından sadece biri olan reklama eşitmiş gibi görür, ancak pazarlama satın alıcının davranışını etkileyen bütün faktörlerle ilgili çok daha geniş bir düşünceyi ve çabayı gerektirir.

PAZARLAMANIN AMACI

Pazarlamanın amacı hakkında birbirinden farklı iki görüş bulunmaktadır. Bunlardan birincisi pazarlamanın amacının sipariş almak ya da satış yapmak olduğunu söyleyen değiş-tokuş görüşüdür. İkincisi ise müşterilerin tatmin edilmesi görüşüdür. Değiş-tokuş görüşüne göre örgütlerin hedeflerini başarması gönüllü değiş-tokuş sürecine bağlıdır. Değiş-tokuş sürecinin

harekete geçirilmesi için uygun özendiricilerin olması gerekir. Pazarlama, değiş-tokuşun etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi ile ilgili uygulamalı bir bilimdir. Pazarlama faaliyetleri örgütler ve kamu için üç temel fayda sağlamak amacıyla tasarlanır:

1. Hedef Pazarın Tatmin Düzeyinin İyileştirilmesi: Sağlık kurumlarının çoğu yüksek rekabetçi bir ortamda çalışmaktadır. Ancak, tarihsel olarak bu örgütler sınırlı pazarlama yeteneklerine sahip olmuşlardır. Özellikle şehir merkezlerinden uzak kırsal yerleşim yerlerinde hizmet sunan sağlık kurumları, daha az rekabetçi bir çevrede ya da talebin arzdan fazla olduğu bir ortamda çalıştıkları için pazarı tatmin etme noktasında motivasyon eksikliği yaşayabilirler ve hatta başka alternatiflerin olmadığını görürlerse tüketicilere tatmin edici olmayan hizmetler dahi sunabilirler.

2. Kaynakların Çekiminin İyileştirilmesi: Sağlık kurumları bir dizi müşteri ya da pazarı tatmin etmek için çaba gösterirken hekimleri, hemşireleri, gönüllüleri, mesleki birlikleri, finansmanı ve kamu desteğini içeren çeşitli kaynakları etkilemeli ve çekmelidir. Pazarlama, ihtiyaç duyulan bu kaynakların çekimini iyileştirmek için çeşitli yaklaşımlar ortaya koymaktadır. Örneğin bir hastane hizmet portföyüne spor hekimliği programını ilave etmeyi düşünebilir. Böyle bir programa başlayıp başlamamaya karar vermeden önce toplumun ihtiyaçlarının büyüklüğünü ölçmek, halihazırda bu tür bir program sunan rakiplerinin olup olmadığını belirlemek ve programın nasıl organize edileceğine karar vermek için pazar araştırması yapmak gerekir. Bu konuda başka bir örnek olarak büyük bir hastane zinciri tansiyon ölçümü, enjeksiyon, boğaz ağrısı, kulak iltihabı ve soğuk algınlığı gibi basit ve yaygın sağlık problemlerinin tedavi edilmesi amacıyla küçük bir semt polikliniği açmayı planlayabilir. Böylesi bir durumda bu hastane zincirinin de poliklinik merkezini açmadan önce bu tür hizmetleri veren başka küçük tıp merkezlerinin olup olmadığını, fiyatları kimin belirlediğini öğrenmek için pazar araştırması yapması gerekir.

3. Verimliliğin İyileştirilmesi: Pazarlama ürün gelişimi, fiyatlandırma, tanıtım ve dağıtımın rasyonel yönetimi ve koordinasyonuna büyük önem verir. Birçok sağlık kurumu bu kararları, genellikle yetersiz bilgiye bağlı olarak aldığı ve finansmanı çoğunlukla yetersiz olduğu için pazarlama faaliyetlerinde maksimum verimlilik ve etkililiğin başarılması gerekir. Pazarlama ile ilgili diğer görüş müşterilerle ilişkilerin kurulması ve müşterilerin tatmin edilmesi görüşü

olarak ifade edilebilir. Burada odak noktası daha çok müşteri, daha az ürün ya da hizmettir. Pazarlamacı müşterilere tatmin olacakları ve daha fazla mal ya da hizmet satın almak için tekrar gelecekleri şekilde hizmet etmeyi amaçlar. Başka bir deyişle, pazarlamacı müşterileri başkalarına öneride bulunacak kadar tatmin etmeye çalışır. Örneğin, iyi bir hizmet itibarına sahip bir hekim kulaktan kulağa pazarlama yoluyla birçok yeni hasta çekebilecek ve aynı hastalar daha sonra yeni tıbbi ihtiyaç ve problemlerle karşılaştıkları zaman tedavi için aynı hekime gelebilecektir. Bazı pazarlamacılar tüketici teriminin kullanımını sorgulamaktadır. Tüketici ile ilgili geleneksel görüş tüketicileri bir şeyleri pasif olarak tüketen kişiler olarak görürken, bugünün tüketicilerinin aynı zamanda üretici oldukları da dikkate alınmalıdır. Aslında zaman içinde örgütlerde pazarlama anlayışı satış şeklindeki pazarlama görüşünden, ilişki pazarlaması görüşüne doğru, yani eski pazarlamadan yeni pazarlamaya doğru yer değiştirmiştir. Peter Drucker yeni pazarlamanın işletmelerdeki rolünün müşteri için aracılık yapmak ya da müşteri temsilcisi olarak hizmet etmek olduğunu belirtmiştir. Bu, örgütlerin müşterilerle uzun dönemli, güvenilir ve değerli ilişkiler kurması ve onların çıkarlarına hizmet etmesi anlamına gelmektedir.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE PAZARLAMANIN GEÇMİŞİ

Pazarlama bilimi sağlık bakımdaki kısa geçmişine rağmen çok sayıda inişler ve çıkışlar yaşamıştır. Pazarlama düşüncesi 1970'lerde sağlık hizmeti sunucularına tanıtılmaya ve anlatılmaya başlandığından bu yana gelişme, duraklama, gerileme ve yeniden gelişim gibi çeşitli dönemlerden geçmiştir. Bugün kullandığımız pazarlama (marketing) sözcüğü modern bir kavramdır ve ilk olarak satış olarak adlandırdığımız şeye atıf bulunmak için 1910'lı yıllarda kullanılmıştır. 1950'ler Amerika'da pazarlama döneminin başlangıcı olarak düşünülmesine rağmen A.B.D. ekonomisi içinde pazarlama fonksiyonunun yer alması için onlarca yılın geçmesi beklenmiş ve pazarlamanın gelişimini yavaşlatan birçok faktör ile mücadele edilmiştir. Bu faktörlerin çoğu İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki Amerikan ekonomisinin özelliklerini yansıtmaktadır. 1950'lerde Amerikan ekonomisi sanayi dönemini yaşamış ve üretim odaklı çalışmıştır. Bu dönemde ekonominin tüm sektörlerinde temelde üretime yönelindiği için hakim olan düşünce biçimi müşteriler yerine üreticilerin çıkarlarına önem vermek olmuş ve Henry Ford'un "siyah olduğu sürece onu istediğiniz renge boyayabilirsiniz"

şeklindeki özdeyişi bu anlayışı en iyi şekilde özetlemiştir. Üretim yönelimli bu anlayış, üreticilerin tüketicilerin ihtiyaç duydukları şeyleri önceden bildiklerini varsaymaktadır. Ürünler, üreticilerin spesifikasyonlarına göre üretilmiş ve sonra müşteriler araştırılmıştır. “Ne üretirsem onu satarım” yaklaşımı, bu dönem boyunca birçok endüstriyi karakterize eden bir anlayış olmuştur. Pazarlamanın gelişim süreci sağlık hizmetleri açısından ele alındığında 1970’lerin sonlarına kadar sağlık hizmeti sunucularının pazarlama tartışmalarına çok az ilgi gösterdikleri sağlık hizmetleri pazarlama alanındaki ilk öncülerin ise bu yıllarda ortaya çıktıkları görülmektedir. Bu zamana kadar pazar araştırmacıları, satış yöneticileri ve reklam yöneticileri gibi pazarlama pozisyonlarına ilaç ve tıbbi cihaz firmalarında yer verilmiş olmasına karşın bir hastaneye ilk pazarlama yöneticisi 1975 yılında Amerika’da Illinois eyaletindeki Evanston Hospital’a Dr. John McLaren’ın pazarlamadan sorumlu genel başkan yardımcısı olarak atanması ile gerçekleşmiştir. Pazarlama bayrağını taşıyan diğer öncü isim ise Ann Fyfe olmuştur. Fyfe, Coloroda’da küçük bir reklam şirketinin sahibiyken 1978’de San Francisco’daki büyük bir hastanenin tepe yönetimi tarafından pazarlama çalışmalarını hastaneye uygulamak üzere davet edilmiştir. Fyfe yaptığı araştırmalar sonucunda sağlık hizmetleri tüketicilerinin gerçekte ne istediklerini öğrenmeye çalışmış ve çeşitli fiziksel egzersiz programları, acil bakım hizmetleri ve spor hekimliği gibi yenilikçi pazarlama programları tasarlamıştır. Fyfe, geliştirdiği programların tanıtımı için satış elemanları, posta ve radyo gibi pazarlama araçlarından yararlanmış ve tüketicilerin bu yenilikçi programlardan hoşlandıklarını görmüştür. Bu arada, diğer hastanelerden gelen aşırı talebe cevap vermek için Fyfe, Amerikan Pazarlama Birliği’ne bir sağlık hizmetleri departmanı kurulması için yardımcı olmuş ve Kuzey California Sağlık Hizmetleri Pazarlama Birliği (Health Care Marketing Association)’nin başkanı olarak atanmıştır. Bu isimlerin dışında, Evanston Hospital’da Bernie Lachner, Mayo Clinic’de Kent Seltman ve Cleveland Clinic’de William Gombeski de pazarlama konusunda yoğun uğraşlar veren isimlerdendir. Scott MacStravic 1970’lerin ortasında sağlık bakım pazarlaması konusundaki ilk kitabı ile ün kazanırken, akademik arenada Philip Kotler ve Eric Berkowitz ise sağlık hizmetlerinde pazarlama konusunda çeşitli kitaplar yazmıştır. Sağlık bakım pazarlaması konusundaki ilk ders kitapları ise 1980’lerde yazılmaya başlanmış ve Amerika’daki birçok üniversitenin eğitim programlarında pazarlama derslerine yer verilmiştir. Sağlık kurumları modern pazarlama anlayışının farkında olmak ve bu anlayışı uygulamada

büyük farklılıklar göstermektedir. Bazı hastaneler pazarlamaya büyük ilgi gösterirken çok azı ilgi göstermenin ötesinde çok daha fazlasını yapmakta ve akılcı tanıtım kampanyalarına başvurmaktadır. Bu değişen anlayışın bir sonucu olarak hastaneler geçmişte reklam ve pazarlama fikrine göz ucuyla bakarken günümüzde reklam maliyetlerine katlanmaya daha sıcak bakmaktadırlar. Aşağıda pazarlamanın sağlık bakım endüstrisi içindeki tarihsel gelişimi ana hatlarıyla açıklanmıştır.

1950'ler

1950'lerde pazarlama diğer endüstrilerde yaygın olmasına karşın sağlık hizmetlerinin ilgi alanı içinde yer almamıştır. Bu yıllarda, yeni gelişen ilaç endüstrisi hekimlere yönelik pazarlama çalışmalarına, yeni ortaya çıkan sigorta endüstrisi ise sağlık planlarını pazarlamaya yönelmiştir. Bu sırada sağlık hizmeti sunucuları ise uzun süre formal pazarlama faaliyetlerinden uzak kalmıştır. Bu yıllarda hastaneler ve hekimler pazarlama çalışmalarını (reklamcılık gibi) birçok açıdan doğru ve etik bulmamışlardır. Bu eleştirel bakış yine de, hastanelerin ücretsiz eğitim programları ve halkla ilişkiler faaliyetleri yoluyla pazarlama çalışmaları yapmasını engellememiş, ancak bu faaliyetlerin günlük dilde pazarlama faaliyetleri olduğu düşünülmemiştir.

1960'lar

Sağlık sektörünün 1960'larda büyümesiyle halkla ilişkilerin rolü de artmıştır. En azından son yirmi yıl içinde gerek hastaneleri gerekse diğer sağlık kurumlarını pazarlamaya yönelten çeşitli gelişmeler yaşanmıştır. Bu dönemin etkili grupları temelde hastaları sağlık kurumlarına kabul eden ya da sevk eden hekimler ve kurumlara bağlı bulunan kişiler olmuştur. Ancak tüketiciler doğrudan hastane seçemedikleri ve hekimler tarafından sevk edildikleri için yeterince etkili görülmemiştir. Ayrıca, bu dönemde stratejik pazarlama hedeflerini geliştirmede medyanın gücü de henüz farkedilmemiştir. Sağlık bakım endüstrisi içinde ilaç firmaları ve sigorta şirketleri gibi bazı gruplar bu dönemde satış hacmini arttırmak için satış gücü ekipleri (satış elemanlarından oluşan ekipler) oluşturmaya başlamıştır. Sağlık bakım hizmet sunucularının 1960'larda başladıkları satış ekipleri istihdamı hala önemini koruyan ve gelecekte de önemini koruyacak bir uygulamadır.

1970'ler

1970'lerde hastaneler toplumsal fayda sağlamanın zorunlu olduğunu görmeye başlamışlardır. Bu yıllarda pazarlama konusundaki mevcut yasal sınırlamalar gevşetilmiş ve birçok örgüt daha geniş bir pazarlama alanına sahip olmak için halkla ilişkiler faaliyetlerinin kapsamını genişletmiştir. Bu dönemde ayrıca geri ödeme konusunda çok az sınırlamanın olması hem kar amaçsız hem de kar amaçlı hastanelerin hizmetlerini artırmalarını sağlamıştır. Sağlık hizmetlerine olan talebin sürekli artması yatırımcıların alana olan ilgisini yükseltmiş ve çok sayıda kar amaçlı hastane ve hemşire bakımevi zinciri ortaya çıkmıştır. Sağlık bakım pazarlamasına olan ilginin çoğu, endüstri dışındaki akademik pazarlamacılar tarafından gelmiştir. Bu açıdan bakıldığında Philip Kotler sağlık bakım pazarlamasının ilk destekçisidir. Sağlık hizmetlerinde reklamcılık konusunda ilk girişimler bu dönemde yapılmış ve pazar araştırmasına olan ilgi ortaya çıkmıştır. Pazarlamanın resmi olarak tanınması 1977'de Amerikan Hastaneler Birliği tarafından desteklenen bir konferansla gündeme gelmiş ve sağlık hizmeti sunucularının reklam vermesine izin veren resmi kararlarla ivme kazanmıştır. 1970'lerin ortasında geri ödeme koşullarında yaşanan değişikliklerle hastaneler için satışların öncelikli olduğu bir dönem başlamıştır. Bu dönemde hastanelerin yeterince hastasının olması, yatış süresinden kaygı duymamaları ve doluluk oranlarının yüksek olması diğer hastaneler ile olan rekabette kaygı verici bir durum yaratmamıştır. Birincil öncelik mümkün olduğu kadar çok sayıda hasta kazanmak olduğu için doktorlar daha çok hasta yatırmaları yönünde ikna edilmeye çalışılmış ve onları bu yönde motive etmek için çeşitli özendirici programlar geliştirilmiştir. Bunlarla birlikte hastaneler hastaların hizmet sunucu seçimi kararlarında önemli rol oynadıklarını fark eder etmez satışları artırmak için başka stratejiler uygulamaya başlamışlardır. 1970'lerin ortasında birçok hastane, ilan panoları, radyo ve televizyon gibi kitle iletişim araçları yoluyla belirli hizmetlere ilişkin kullanımı artırmaya çalışmış reklam ve tanıtım programları uygulanmıştır. Yapılan reklamların amacı hastaları hastane imkanlarını kullanma yönünde ikna etmek olmuştur. Bu gelişmeler sağlık bakım pazarlamasını satış aşaması dönemine taşımıştır. Bugün bildiğimiz anlamdaki pazarlama son yirmi yıla kadar hastaneler tarafından kabul edilmemiştir. Ancak, zamanla daha fazla hastaya hizmet sunmak için rekabetin artmasıyla hastaneler ve diğer hizmet sunucuları kendi hizmetlerini tanıtmak amacıyla alışılmış halkla ilişkiler faaliyetlerinden vazgeçmeye başlamışlardır. Hastaları

hedefleyen iletişim çalışmaları ve hasta tatmini araştırmalarının önemi giderek artmasına rağmen, pazarlama faaliyetleri birçok sağlık kurumunda örgüt ile müşterileri arasındaki hizmet akışını yönetmenin bir aracı olarak görülmemiştir.

1980'ler

Sağlık bakım pazarlamasının 1970'lerde ortaya çıkmasına rağmen yeterliliğini 1980'lerde ispatladığı söylenebilir. 1980'ler boyunca pazarlama birçokları tarafından sağlık bakımın doğasında olmayan ancak ihtiyaç duyulduğunda başvuru yardımcı bir hizmet ya da dışsal bir fonksiyon olarak görülmüştür. Bu yıllarda sağlık bakım endüstrisi satıcı pazarından alıcı pazarına doğru evrilmeye başlamış ve sağlık hizmetlerinin pazarlaması üzerinde büyük ve derin etkileri olan bir değişim yaşanmıştır. Bu süreçte işverenler ve tüketiciler sağlık hizmetlerinin asıl satın alıcıları olarak ortaya çıkarken hekimlerin hastaları hastane hizmetlerine sevk etmedeki rolleri giderek azalmıştır. Sağlık hizmetleri tüketicilerine verilen önemin artmasıyla tüketici araştırmalarının önemi de artmıştır. 1980'lerin ortasına gelindiğinde hastanelerin üçte ikisinin bir taraan hekim ve tüketici araştırmaları yaptıkları, diğer taraan da pazarlama programlarının başarısını izledikleri görülmüştür. Hizmet başı ödeme yerine ön ödemenin esas alındığı ileriye dönük ödeme sistemlerinin uygulanmasıyla pazarlamacılar tüketicileri tümüyle farklı bir şekilde görmeye başlamışlardır. Hastaneler, tıbbi bakım hizmetlerini ürün ya da hizmet hattı açısından düşünmeye başlamışlar ve doğum, estetik cerrahi ve ayakta bakım gibi hizmetlere ilişkin yürütülen pazarlama çalışmalarının geliri arttırdığını ve pazar payını geliştirdiğini fark etmişlerdir. Bu süreçte birçok hizmet sunucu pazarlama girişimleri ile pazar payında değişiklikler yapabileceğine inanmış; sağlık endüstrisindeki birçok akımda olduğu gibi, birkaç hastanenin pazarlama çalışmalarına başlamasıyla diğerleri de onları izlemiştir. Pazarlamanın önemi giderek daha çok kabul edilmekle birlikte, bu dönemde birçok pazarlamacı diğer endüstrilerde kullanılan pazarlama tekniklerini sağlık hizmetlerine uyarlamakta sınırlı uzmanlığa sahip olduğu için sağlık sektöründe pazarlama yeterince gelişmemiştir. Diğer yandan sağlık yöneticileri pazarlama çalışmalarını değerlendirirken yatırımın geri dönüşü ile ilişkilendirmeyi anlamlı görmemiş ve birçoğu pazarlamayı (özellikle reklamı) pahalı bir halkla ilişkiler hilesi olarak değerlendirmiştir. Pazarlama o dönemlerde (hatta bugün bile) işletme faaliyetlerinin

tamamlayıcı bir bileşeni olarak görülmediği gibi pazarlamacılar da sağlık profesyonelleri tarafından dışlanmıştır. Daha sonraları hizmet hattına (service line) bağlı pazarlamanın ortaya çıkışı ile birlikte 1980'lerde büyük hastaneler arasında reklam savaşları başlamıştır. Son yirmi yılda sağlık hizmetleri pazarlaması alanında neredeyse hiçbir hareketlenme görülmezken, bu dönemde rekabetin giderek artması ve reklamın rekabetteki başarısının pazarlamacılar tarafından daha çok farkedilmesiyle reklamcılığın gelişimi çarpıcı boyutlara ulaşmıştır.

1990'lar

Sağlık sektörünün 1990'larda pazar yönlü olmaya başlamasıyla pazarlama fonksiyonunun sağlık kurumları içindeki önemi daha da artmıştır. Bu süreçte uzun dönemli karar verme perspektifi pazar yönlü karar vermeye yol açmıştır. Böylece hastaların yararı yerine hastane personelinin rahatlığı için oluşturulmuş olan hastane politika ve prosedürleri tekrar gözden geçirilmiştir. 1990'ların ilgi alanı hasta insanlardan sağlıklı insanlara doğru kaymıştır. Hasta tatmini yeni bir ilgi alanı olmuş ve müşteri ilişkilerinin pazarlanması gibi diğer endüstri teknikleri keşfedilmeye başlanmıştır. 1990'larda ilişki geliştirme programlarının popüler olmasıyla, hastaların müşterilere dönüşmesi kolay olmuştur. 1990'lar sağlık hizmetlerinde gerçek anlamda pazarlama perspektifinin geliştirilmesi ile ilgili bir dönüm noktası olmuş ve bu dönemde tüm hastaneler sağlık hizmeti tüketicilerine karşı duyarlı olmaya çalışmıştır. Bu dönemde pazardaki değişimler pazarlama profesyonelleri için yeni paradigmlar yaratmıştır. Pazarlama öncesi dönemde hekimler egemen grup olmasına karşın, bu yıllarda ödeyici grupların (örneğin işverenler) önemi artmıştır. Hastane zincirleri ve hastane birleşmeleri konusunda yaşanan büyük değişimin teşviki ile reklam faaliyetleri 1990'ların ortasında daha da gelişmiştir. Hastaneler arası birleşme ve ortaklıklar daha büyük örgütlerin ortaya çıkmasıyla sonuçlanmıştır. Bir süre sonra ortaya çıkan mega sistemlerin pazarlaması reklamdaki çok daha fazlasını gerektirmiş ve halkla ilişkiler faaliyetleri tüketici tercihlerinin konumlandırılmasında önemli bir araç olarak hizmet etmiştir.

2000'ler

Bugünkü sağlık hizmetlerinin pazarlaması çeşitli açılardan önceki yıllardan farklılık göstermektedir. 2000'li yıllara gelindiğinde sağlık bakım yöneticileri pazarlamayı da içeren işletmecilik fonksiyonlarını daha fazla kabul eder olmuştur. Bu yıllar, birleşen ve küçülen

hastaneler nedeniyle hastane yöneticileri arasında büyük bir işgücü devrine tanıklık etmiştir. Yeni yöneticilerin çoğu, pazarlamanın normal bir işletmecilik fonksiyonu olarak düşünöldüğü ve kar yönelimli olma özelliğı ile ön plana çıkan endüstrilerden gelmiştir. Yöneticilerin bazıları hala ağırlıklı olarak reklam ve satış üzerinde odaklanmasına rağmen, bugün pazarlama yöneticileri daha çok araştırma, ölçüm, planlama, analiz, tahmin, hedef oluşturma, bölümlendirme ve strateji konuları üzerinde durmaktadırlar.

Sağıık Kurumlarının Özellikleri

Birçok özellik sağıık kurumlarını diğıer endüstrilerdeki satıcılardan farklılaştırmaktadır. Özellikle hastaneler üretim odaklı çalıştıkları için hala üretim anlayışından kurtulamamıştır. Bu örgütlerin çoğı amaçlarının yüksek kaliteli tıp hizmetlerinin sunumu olduğunu öne sürmektedir. Sağıık kurumları hizmetin sunumunu desteklemek için teknoloji, hekim, hemşire ve diğıer sağıık personelini sağlamaları gerektiğini ve ancak bu yolla müşterileri etkileyebileceklerini düşünmektedirler. Geçmişte diğıer endüstrilerdeki gibi birçok sağıık kurumu kendi pazarlarında monopol ya da oligopol durumlarını devam ettirmiştir. Ancak bugün tüm sağıık kurumları rekabetle karşı karşıyadır ve teletıp gibi yenilikler rakiplerin alanını giderek daha da genişletmektedir.

Sağıık kurumları ayrıca amaçları açısından da toplumun diğıer sektörlerinden farklılaşmaktadır. Sağıık kurumları çok amaçlı örgütler olma eğiliminde oldukları için hastane gibi büyük sağıık kurumlarının aynı anda çok sayıda amaç peşinde koşması çok daha muhtemeldir. Örneğın, ikinci basamak bir hastanenin temel amacı tedavi edici hizmetler sunmak iken, bir akademik tıp merkezinin temel amacı eğitim ve araştırma hizmetleri olmalı, hasta bakımı hizmetleri onların ikincil amaçları arasında yer almalıdır. Ayrıca kar amaçsız örgütler tarihsel olarak sağıık endüstrisinde önemli roller oynamışlardır; hatta bugün kar amaçsız örgütler hastane yatak stokunun büyük bir kısmını kontrol etmeyi sürdürmektedir. Kar amaçsız yönelime sahip olmak, sağıık hizmetleri endüstrisini diğıer endüstrilerden büyük ölçüde farklılaştırmaktadır. Bunların yanı sıra birçok sağıık tesisi ve programının devlet desteğı ile çalışması farklı bir dinamizm yaratmakta ve düşük verimlilikle çalışmaya neden olmaktadır. Sağıık kurumlarını diğıer endüstrilerdeki örgütlerden ayıran diğıer bir faktör ise, hasta sevklerinin ya da yönlendirmelerin önemli olmasıdır. Sevk sisteminin geçerli olduğı bir

sistemde hastanelerin çalışması, diğer hekimler tarafından sevk edilen hastalara bağlıdır ve acil durumlar dışındaki hastaların hastane tarafından kabul edilmesi sadece sevk yoluyla olur. Burada kullanılan sevk ilişkisi; sağlık hizmeti müşterilerinin üçüncü taraarca oluşturulan bir mekanizmayla bir sağlık kurumunun sunum kanalına yönlendirilmesidir. Sağlık sektöründe bu ilişkinin önemi, sağlık hizmetlerinin nihai kullanıcılarının (hastaların) genellikle hizmet kullanma kararını kendi kendilerine verememelerinden kaynaklanmaktadır. Sağlık hizmeti satın alma kararı bir hekim, sağlık sigorta planı ya da diğer taraarca verilebilir. Bu, pazarlamacıların hedef olarak son kullanıcılardan çok, hasta sevk sürecini etkileyen hekimleri, hizmet sunum ağlarını, sağlık sigorta planlarını ve diğer karar vericileri dikkate almaları anlamına gelmektedir. Elbette sağlık hizmetlerinde son kullanıcıların hedeflendiği durumlar da bulunmaktadır. Örneğin, reçetesiz ilaçlar ve internet yoluyla satılan çeşitli sağlık ürünleri doğrudan tüketicilere sunulmaktadır. Ancak yine de, sağlık hizmetleri kullanımının büyük kısmı sevk ilişkilerinin ve araçların bir fonksiyonudur. Bunun en güçlü kanıtı hastaların hastaneye kabulü için bir hekim sevkine ihtiyaç duyulmasıdır. Sevk sisteminin geçerli olduğu yerlerde hastalar hastaneye doğrudan başvuramamakta, hastanın bir doktor tarafından sevk edilmesi gerekmektedir. Hatta acil vakalar bile hastaneye kabul edilmeden önce bir hekimin hastayı hastaneye kabul etme sorumluluğunu almasını gerektirmektedir. Örneğin bir dahiliye uzmanı ya da cerrah sevk olmadan bir hastayı kabul etmede isteksiz davranabilir. Çağdaş sağlık sigortası düzenlemelerinde, sigortanın bir tedaviyi kapsamaması için birinci basamak bir hekimden uzman bir hekime sevk gerekir. Uzman hekimler sadece hekimlerin değil, aynı zamanda psikolog gibi hekim olmayan hizmet sunucuların sevklerine bağlı olarak da hasta kabul edebilir. Hasta bakımının giderek önemli bir yönü olmaya başlayan reçete yazma da son kullanıcılara doğrudan ulaşımı engellemektedir. İlaç firmaları reçetesiz ilaçlar dışında doğrudan hastalarla ilgilenemezler. Hastaların bir eczaneden reçeteli ilaç alabilmeleri için yazılı reçetelerinin olması zorunludur. İlaç firmaları hekimlerin ilaç markalarını önermesine bağlı olarak çalıştığı için ilaç pazarlama faaliyetleri neredeyse tümüyle hekimlere yöneliktir. Sevk sürecinin son bir örneği hastaların sağlık sigorta planları tarafından yönlendirilmesini içerir. Tipik olarak bir sağlık sigorta planı, üyeleri için bir hizmet sunum ağı oluşturur ve sigorta üyeleri ağ dışındaki hizmet sunucular yerine ağ içindeki hizmet sunuculardan birine yönlendirilir. Bu nedenle hekimlerin, hastanenin, evde bakım sağlık kuruluşunun ve diğer

hizmet sunucuların seçimi hastaların kontrolü dışında gerçekleşir. Bu durumda, hizmet sunanlar için doğrudan hastalara yönelik pazarlama yapmaktan çok, çeşitli sağlık planları ile ilişkiler geliştirmek daha önemlidir. Dolayısıyla hiç bir endüstride son kullanıcı olmayan taraarın süreç üzerinde böyle bir etkide bulunması söz konusu değildir. Sağlık bakım hizmetleri ayrıca ikame edilebilir olmayışı ile de farklılık gösterir. İkame edilebilir olma bir mal ya da hizmetin diğer mal ya da hizmetlerin yerine kullanılabilir olması demektir. Örneğin, bir ulaşım biçimi diğerinin yerine ikame olarak kullanılabilir olmasına karşın, bir cerrahi işlemi diğerinin yerine kullanma imkanı nadir olarak mümkündür. Diğer endüstrilerin tersine, sağlık hizmetleri endüstrisi genellikle belirli bir ihtiyaç için sadece bir çözüm sunmaktadır.

Sağlık Hizmet Tüketicileri	Diğer Hizmetlerin Tüketicileri
Nadir olarak ihtiyaç duydukları hizmetlere karar verir	Genellikle ihtiyaç duydukları hizmetlere karar verir
Nadir olarak nihai karar vericidir	Genellikle nihai karar vericidir
Genellikle kararlarını subjektif nedenlere dayandırır	Genellikle kararlarla ilgili objektif temelleri vardır
Nadir olarak fiyat bilgisi vardır	Daima fiyat bilgisi vardır
Nadir olarak fiyata dayalı karar verir	Genellikle fiyata dayalı karar verir
Fiyat çoğunlukla üçüncü kuruluşlar tarafından karşılanır	Fiyat gerçekte asla üçüncü kuruluşlar tarafından karşılanmaz
Genellikle isteğe bağlı olmayan satın alma yapılıır	Genellikle isteğe bağlı satın alma yapılıır
Genellikle profesyonel sevk gerekir	Neredeyse hiç profesyonel sevk gerekmez
Mevcut seçenekler arasında sınırlı tercih	Mevcut seçenekler arasında tercih sınırlaması yok
Hizmet özellikleri ile ilgili sınırlı bilgi	Hizmet özellikleri ile ilgili anlamlı bilgi
Hizmet kalitesine karar vermede sınırlı yetenek	Genellikle hizmet kalitesine karar verilir
Sonuçları değerlendirmede sınırlı yetenek	Sonuçları değerlendirebilme
Uygun olmayan sonuç için sınırlı kaynak	Uygun olmayan sonuç için yeterli kaynak
Nadir olarak pazarlama için nihai hedef	Daima pazarlama için nihai hedef
Standart pazarlama teknikleri ile ilgili hiç şüphe yok	Standart pazarlama tekniklerine ilişkin şüphe

SAĞLIK HİZMETLERİNDE PAZARLAMANNIN ÖNEM KAZANMASINA NEDEN OLAN GELİŞMELER

Pazarlamanın sağlık kurumlarının tamamlayıcı bir fonksiyonu olmasında özellikle yirminci yüzyılın son on yılında önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmeler genel olarak toplumlardaki değişimleri, sağlık hizmetleri endüstrisi içindeki eğilimleri ve tüketicilerin

doğasındaki değişimleri yansıtmaktadır. Önemli gelişmelerden bazıları aşağıda özetlenmektedir.

Rekabetin Başlaması

1960'lardan 1980'lere kadar birçok sağlık kurumu monopol ya da oligopol ortamlarda faaliyet gösterdiği için bu dönemlerde sağlık hizmeti endüstrisinde gerçek rekabet ile karşılaşılmamıştır. Ancak, 1980'li yıllarla birlikte birden bire sağlık kurumları birçok kaynak ve hedef pazar için birbirleriyle rekabet eder duruma gelmişlerdir.

Hastane Endüstrisindeki Aşırı Kapasite

Son otuz yıllık süreçte hasta başvuru oranlarındaki azalma ile birlikte hastane yataklarında arz fazlası ortaya çıkmıştır. Başlangıçta, yatak arzını artırma konusunda mücadele vermiş olan hastaneler gelişen teknoloji ve tedavi uygulamalarındaki değişim sonucunda yatak sayılarını azaltma durumuyla karşılaşmışlardır. Durgun bir pazarda faaliyet gösteren hastanelerin birbirlerinden ilave hasta kazanmaya uğraştıkları görülmüştür.

Tüketiciiliğin Doğuşu

Tüketici saygınlığının ve vatandaş kavramının ortaya çıkışı bireyleri kendi istedikleri şeyleri yapmaya cesaretlendirmiş ve mal ve hizmet taleplerinin artmasına hizmet etmiştir. Tüketici pazarındaki ihtiyaçları karşılamak amacıyla üretilen mal ve hizmetlerin giderek çoğalması pazarlamanın ortaya çıkması için uygun bir ortam hazırlamıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, özellikle mal üreten endüstrilerde çok sayıda yeni ürünün ortaya çıkmasına tanıklık edilmiştir. Var olan ürün ve hizmetler önceki nesillere yeterince hizmet etmiş olsa da yakın zamanlardan itibaren güçlendirilmiş tüketiciler giderek daha gösterişli ürün ve hizmetler talep etmeye başlamışlardır. Bu gelişme, en azından iki nedenden dolayı pazarlamanın ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur. Birincisi, bu yeni ürün ve hizmetlerin tüketicilere tanıtılması ve eğitilmesi gerekmiştir. İkincisi, pazara yeni girenler savaş öncesi dönemde görmedikleri rekabet düzeyiyle karşılaşmışlardır. Bu, hem yeni ürünler ile ilgili insanların farkındalığını sağlamak hem de o ürünü potansiyel müşterilerin gözünde rakiplerinkinden farklı ve üstün kılmak için çeşitli mekanizmaların geliştirilmesi anlamına gelmiştir. Bu dönem boyunca yeni ürünlerin ortaya çıkması tüketicilerin bunları satın almak için ikna edilmesi ihtiyacını daha da

arttırmıştır. Bu gelişmeler satıcı pazarından alıcı pazarına doğru bir değişimle sonuçlanmıştır. Savaş öncesi düşünce biçimi insanlar tarafından sınırlı miktarda ürün ve hizmetlerin satın alınabildiğini varsayarken, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra tüketici saygınlığının ortaya çıkışı ve gelirdeki artışla birlikte tüketici istekleri tatmin edilmeye başlanmıştır. Pazarlama faaliyetlerine henüz yeni giren pazarlamacılar zamanla sadece tüketicilerin karar verme sürecini etkilemeyeceklerini aynı zamanda belirli mal ve hizmetler için talep dahi oluşturmaları gerektiğini öğrenmişlerdir. Diğer endüstrilerde durum böyle iken sağlık hizmetleri endüstrisinde 1970'lerden önce hastaların aldıkları bakım hakkında ve hizmet sunucuların seçimi konusunda tarihsel olarak çok az söz söyleme hakları olmuştur. Bu dönemde sağlık hizmeti sunucuları ve özellikle hastaneler, hastalarının özelliklerine çok az dikkat etmişlerdir. Ancak, 1970-1990 arasında ortaya çıkan tüketicilik akımı ile birlikte sağlık örgütleri mevcut ve potansiyel müşterilerin özelliklerini araştırmaya başlamışlardır.

Yeni Hizmetlerin Ortaya Çıkışı

1960'lardan itibaren sağlık hizmetleri endüstrisi sürekli olarak yeni hizmet ve programların geliştirilmesine tanıklık etmektedir. Bir taraftan yeni hizmetler ortaya çıkmakta, diğer yandan mevcut hizmetler şekil değiştirmektedir. Örneğin, ağırlıklı olarak yaşlılara ve kadınlara yönelik programlar geliştirilmektedir. Bu durumda toplumun bu yeni hizmetler hakkında eğitilmesi ve onları belirli bir hizmet sunucudan elde etme yönünde harekete geçirilmesi gerekmektedir.

İsteğe Bağlı İşlemlerdeki Gelişmeler

Sağlık hizmetleri genellikle tıbbi olarak zorunlu işlemlerle karakterize edilmektedir. Önceleri yaşam kalitesini geliştirmek için yapılan tıbbi müdahaleler nispeten az sayıda hizmet sunucu tarafından sunulurken, zamanla tüketici isteklerinin tüketici ihtiyaçları kadar önemli olduğunun kabul edilmesiyle isteğe bağlı tıbbi hizmet ve işlemlerin önemi giderek artmış ve bu hizmetleri sunanlar arasında birçok açıdan rekabet gelişmiştir.

Perakendeciliğin Ortaya Çıkışı

1980'lerin sonuna doğru sağlık hizmetleri endüstrisi güçlü bir perakende bileşeninin ortaya çıkışına şahit olmuştur. Bu gelişmeyi farklı gözlemciler farklı açılardan değerlendirmelerine

karşın çeşitli hizmetler (çoğunlukla isteğe bağlı olanlar) ve mallar sağlık kurumlarının faaliyet alanı içerisinde girmiştir. Örneğin, spor salonu (fitness center), obezite tedavi programları, saç ekme ve estetik cerrahi sunulan perakende hizmetlerden sadece birkaçıdır.

Girişimcilerin Sektöre Girişi

Daha önce işaret edilen rekabetteki dalganın yükselişinin bir diğer nedeni de diğer endüstrilerdeki girişimcilerin sağlık sektörüne girmeleri olmuştur. 1970'lere kadar sağlık hizmetleri endüstrisi, sağlık sektörü geçmişi olmayan iş çevreleri tarafından genellikle karlı bir alan olarak görülmüştür. Bu yeni girişimcilerin diğer endüstrilerde edindikleri tecrübeler sayesinde rekabet ve pazarlama kavramlarına yeterince alışık oldukları söylenebilir. Bu kişilerin sağlık sektörüne katkısı sadece pazarlama ile ilgili bir örnek oluşturmakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda pazarlamanın yaşamsal öneme sahip olduğu bir çevrenin oluşmasına da katkıda bulunmak olmuştur.

Hizmet Hattının Gelişimi

1980'lerde bazı hastaneler, sağlık sistemi içinde dikey hizmet hattına önem veren bir yaklaşım benimsemiştir. Hizmet alanları kardiyoloji, onkoloji, kadın doğum, ortopedi ve diğer klinikler etrafında oluşturulmuştur. Bu hizmet hatları, mevcut kaynaklara dayalı olarak sürdürülen hizmetlerden oluşan iş üniteleridir. Her bir hizmet hattı, kendi hedef pazarına sahip olduğu için pazarlama faaliyetlerinin hizmet hattı düzeyinde organize edilmesiyle sıkça karşılaşmıştır.

PAZARLAMA İLE İLGİLİ ELEŞTİRİLER

Pazarlamacılar genellikle insanları istemediği ve ihtiyaç duymadığı şeyi satın almaya ikna etmeye çalışan kişiler olarak görüldükleri için negatif çağrışımlara neden olmakta ve bu kişilerin hedef aldıkları müşteriler büyük baskı ve aldattıcı satış çabalarının kurbanları olarak görülmektedir. 1970'lerin sonuna kadar birçok meslek kendi üyelerinin müşterilere açık ve ısrarcı pazarlama faaliyetlerinde bulunmalarını yasaklamış olmasına karşın, bu süre sonra Amerikan Anayasa Mahkemesi'nin de kararıyla bu tür yasakların potansiyel müşterileri örgüt hakkında bilgi sahibi olmaktan alıkoyduğu ve rekabeti azaltıcı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Ancak konu henüz tümüyle açığa kavuşmuş olmayıp, sağlık kurumları açısından

uygun pazarlama davranışı konusunda kararsızlığın devam ettiği bilinmektedir. Aşağıda pazarlama ile ilgili başlıca eleştiriler başlıklar halinde sunulmaktadır.

Pazarlama Kaynak İsrafına Neden Olmaktadır

Sağlık hizmetlerinde pazarlama faaliyetleri ile ilgili sıkça yapılan eleştirilerden birisi bu hizmetlerin çok pahalı olması ve sağlık bakım kaynaklarını tüketmesidir. Bu özellikle kar amaçsız sağlık kurumları için geçerli olup, bu örgütlerin ayakta kalabilmeleri için pazarlama harcamalarının sınırı aşmaması ve yeterli geri dönüş sağlamayan pazarlama harcamalarına girişilmemesi gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin elde ettikleri pazarlama faydaları katlandıkları pazarlama giderlerine karşı ölçülmelidir. Aslında, sağlık kurumları pazarlama konusunda diğer sektörlere göre daha az harcama yapmaya meyillidir. Örneğin, havayolları şirketleri gelirlerinin düzenli olarak ortalama %14'ünü tanıtım ve reklama harcarken (bu rakam pazar araştırması ve genel pazarlama yönetimi gibi diğer pazarlama fonksiyonlarını içermemektedir); sağlık kurumlarında bu rakam gelirlerinin onda birini dahi bulmamaktadır.

Pazarlama Saldırgandır

Pazarlama ile ilgili ikinci itiraz, pazar araştırmaları yoluyla insanların hayatlarına izinsiz girilmesidir. Tüm tüketim endüstrilerinde pazar araştırmaları yayılcı ve saldırgandır; çünkü pazar araştırmacıları insanların hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları şeyleri, inanç ve tutumları, gelirlerini ve diğer kişisel özelliklerini sormak için insanların evlerine kadar girebilmektedir. Sağlık hizmetleri alanında yürütülen pazar araştırmalarının ise kişisel mahremiyeti içeren ya da kişinin açıklamayı istemediği konuları (kürtaj, alkol problemi ve psikiyatrik ilaç kullanımı gibi) kapsamı çok daha olasıdır. Ayrıca sağlık kurumları kendi hizmetlerini (kolon tedavisi, kanser tedavisi ve jinekolojik hizmetler gibi) tanıtırken de saldırgan olabilir. Bunun için pazar araştırmaları yapılırken sağlık kurumlarının kamunun mahremiyet ve güvenlik ile ilgili istek ve beklentilerine karşı duyarlı olmaları gerekir.

Pazarlama Çıkarıcı ve Yönlendiricidir

Pazarlamayla ilgili üçüncü eleştiri örgütlerin pazarlamayı hedef pazarı kendi çıkarları doğrultusunda manipüle etmek için kullanacak olmalarıdır. Örneğin birçok sigara kullanıcısı Amerikan Kanser Birliği tarafından yapılan sigara karşıtı reklamları abartılı şekilde korku

saldığı gerekçesiyle manipülatif olarak değerlendirmektedir. Bu tür reklamlar doğru olsa da, insanları aşırı derecede korkuttuğu ve kişileri kendi istekleri dışında davranmaya ittiği için rahatsız edici olarak görülmektedir. Bu nedenle yöneticiler, bir pazarlama programı uygulayacakları zaman manipülasyonların olası sonuçlarına karşı duyarlı olmalıdır.

Pazarlama Sağlık Bakım Kalitesini Düşürecektir

Birçok profesyonelin yaygın endişelerinden birisi pazarlamanın sağlık hizmetleri kalitesini düşürecek olmasıdır. Bu nedenle ülkelerin sağlık otoritelerinin reklamın hizmet kalitesi üzerindeki etkisi ile ilgilenmesi ve hastaları kandıran ve tıbbi bakım kalitesini düşüren yanıltıcı reklamları takip etmesi gerekmektedir. Pazarlamanın sağlık bakım kalitesini düşüreceğinden korkan kişiler 1) reklam veren birçok sağlık hizmeti sunucusunun aldatıcı bir şekilde davranacağını, ve 2) reklam veren hizmet sunucuların tıbbi olarak yetersiz olduklarını varsayar. Bu varsayımları destekleyen hiçbir kanıt olmamasına karşın profesyoneller arasında bu yönde yaygın kanaatler bulunmaktadır. Amerikan Tıp Birliği'nin önceki başkanlarından birisi iyi doktorların hastalarına ısrarda bulunmayacaklarını ve güvenilmez bir satıcı gibi davranmayacaklarını ifade etmiştir.

Pazarlama Rekabete Neden Olacaktır

Pazarlama ve rekabet kavramları 1980'lere kadar sağlık hizmetleri yöneticilerinin gündemine girmemiştir. Ancak belirli sağlık hizmetleri için olan arz miktarı talepten fazla olduğunda sağlık kurumları kendilerini zorunlu olarak rekabet içinde bulmaktadır. Aslında rekabet 1977 yılındaki ilk sağlık pazarlaması konferansında hekimlerin en duyarlı oldukları konulardan biri olmuş ve sağlık kuruluşlarının birbiriyle rekabet içinde olmamaları, tersine birbirlerine yardım etmeleri gerektiği belirtilmiştir.

Pazarlama Sağlık Bakım İçin Gereksiz Talep Yaratacaktır

Sağlık sektöründe gereksiz hizmet kullanımı ile sıkça karşılaşıldığı için pazarlama tanıtım tekniklerinin gereksiz ilave talep yaratacağından endişe duyulmaktadır. Bu nedenle sigorta kuruluşları tarafından desteklenen ve özellikle pahalı tedavi yöntemleri için uygulanan "ikinci uzman görüşüne başvurulması" yöntemi yaygın şekilde kullanılmaktadır. Etkili pazarlama faaliyetlerinin daha fazla talep oluşturduğuna inanmanın çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenler

ele alınırken netlik kazandırılması gereken konu, bu talebin gereksiz olup olmadığıdır. Eğer insanlar hipertansiyonun kontrolü ile ilgili bir pazarlama kampanyasına cevap verirlerse yaratılan ilave talep pozitif olarak görülecektir. Diğer yandan, eğer bir plastik cerrah reklam sonucunda estetik cerrahi için daha fazla hasta kazanmışsa bu ilave talebin değerlendirilmesi daha karmaşık olabilir. Bazı sağlık profesyonelleri bunu sağlık harcamalarının artmasına ve insanlarda hastalık hastası davranışların (iatrojenik) gelişmesine neden olan gereksiz işlemler olarak görecektir. Sağlık kurumlarının rekabet baskısının üstesinden gelmek için gereksiz talep yaratmaları mümkündür, ancak ilave gereksiz talebe karşı iki önlem alınabilir. Bu önlemlerden birisi, hastaların kullanıcı katkıları yoluyla sağlık hizmetlerinin bedelini ödemek için daha fazla sorumluluk almaları olup hayati tehlikeye neden olan hastalıklar dışında uygulanabilir. Gereksiz talebe karşı alınabilecek ikinci önlem ise, özellikle pahalı tıbbi işlemlerde ikinci uzman görüşüne başvurmak ve yatan hasta kabullerini incelemektir.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE PAZAR BÖLÜMLENDİRME, KONUMLANDIRMA VE BÜYÜME STRATEJİLERİ

Birçok işletme için olduğu kadar sağlık kurumları için de en önemli konulardan biri kuşkusuz sunulan hizmetleri alacak olan en fazla kullanıcıyı nasıl çekeceklerine dair karar vermektir. Bu konuda, hizmet sunulacak olan pazarı belirlemek ve hedeflenen pazarın isteklerini en iyi şekilde karşılayarak pazar payını artırmak için iyi pazarlama stratejileri belirlemek özel bir öneme sahiptir. Ancak, hizmet edilen pazarda bulunan kullanıcılar çok farklı özelliklere sahip olabilirler. Bu özellikleri onların ihtiyaçlarının ve sağlık kurumlarından olan beklentilerinin farklılaşmasına neden olacaktır. Bunun için hizmet sunulacak olan pazarın özelliklerinin iyi bilinmesi ve yakından takip edilmesi pazar bölümlendirmesi kavramının gerekliliğine işaret eder. İşletme ne tür bir pazara yönelik olarak faaliyet gösterirse göstereceği, pazarlama yönetimi hedef pazarları seçmeli ve bu pazarları ayrıntılı olarak inceleyerek, onları oluşturan tüketicilerin ihtiyaçlarını etkili ve verimli bir şekilde karşılamaya en iyi yollarını bulmalıdır. Bu çerçevede, genelde yoğun rekabet koşullarının bulunduğu bir pazarda başarılı olmak için birtakım sistemli ve planlı çalışmaların yapılması gerekir ki, bunlar sırasıyla pazar bölümlendirme, hedefleme ve konumlandırma. Yapılması gereken sistemli çalışmaların ilk adımını oluşturan pazar bölümlendirme, en basit ifadesiyle, pazarı oluşturan tüketicilerin

nispeten benzer özelliklere sahip, dolayısıyla benzer mal ve hizmetlere ihtiyaç duyan bir takım gruplara ayrılmasıdır. İkinci adım olan pazar hedefleme, tüketici gruplarının oluşturduğu her bölüm veya segmentin ticari açıdan değerlendirilerek, cazip görünen bir veya daha fazla bölümün girilecek hedef pazar olarak seçilmesidir. Üçüncü adım pazar konumlandırma ise, hedef tüketicilerin zihninde rakip markalara göre belirgin, farklı ve arzu edilir bir yer edinilmesidir ki, buna göre pazarlama karmasının oluşturulması yoluna gidilecektir. Bu bölümde; pazar bölümlendirme ve pazar bölümlendirme kriterleri, farklı pazar bölümlerine yönelik izlenebilecek olan stratejiler, strateji belirleme araçları, pazar bölümlerine yönelik pazarlama karması elemanlarının belirlenmesi, hedef pazar seçimi ve büyüme stratejileri konusunda bilgi verilecektir.

PAZAR BÖLÜMLENDİRME

Pazar bölümlendirme, pazarın benzer müşterilerden oluşan kümelere ayrılmasıdır. Pazar bölümlendirmesinin temel amacı ise, müşteriler arasındaki farkları ortaya çıkararak, kitlesel pazarları daha küçük alt pazarlara ayırmak ve bunları değişik pazarlama stratejileri ile işlemektir. Pazar bölümlendirme, bir sağlık kuruluşunun pazarlama karmasının bir veya birden fazla ögesini uyarlayarak, isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılayabileceği tüketicileri küme küme gruplayabileceği bir süreçtir. Kitlesel pazarlama stratejisi talebin, arza yönelmesi olarak tanımlanırken pazar bölümlendirme, arzın talebe yönelmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir pazar bölümü, benzer ihtiyaç ve istek setlerini paylaşan bir müşteri grubundan oluşur; mesela sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesine bakmaksızın daha düşük prim ödemek isteyen sağlık sigortası müşterileri olduğu kadar daha fazla prim ödemeye razı fakat daha kaliteli sağlık hizmeti almak isteyen başka müşterilerin de olduğu bilinmelidir. Bir pazar bölümünü ayrı bir sektör olarak görmek doğru değildir. ‘Genç, ortalama gelirli sağlık sigortası alıcıları’ bir bölüm değil bir sektördür, çünkü bu alıcılar sağlık sigortası ürünlerinden beklentileri açısından farklılıklar gösterirler. Pazar bölümlendirmesi ile pazarlamacılar bölümleri yaratmazlar; farklı bölümleri tespit edip bu bölümlerden hangisini hedefleyeceklerine karar verirler. Sağlık kuruluşları müşterilerini çocuk sağlığı ve hastalıkları (pediatri), kanser (onkoloji), kalp hastalıkları (kardiyoloji) kliniklerine başvuran hastalar gibi çoğu zaman sağlık sorunlarına ve bunlara teşhis ve tedavi hizmetleri sunan servislere göre

bölümlendirirler. Sağlık kuruluşları tarafından hastalık ve hastaları sınıflandırmak amacı ile kullanılan bir diğer ayırım ise bunların ağır, hafif ve kronik şeklinde bölümlendirilmesidir. Bir diğer klasik ayırım ise hastaların ayakta ve yatakta olarak gruplandırılmasıdır. Belirli bir pazar bölümünde yer alan üyelerin istekleri benzer fakat tamamıyla aynı değildir. Bunun için bir bölümün bütün üyelerine tek ve standart bir hizmet sunmak yerine sunulan hizmetin esnek pazarlama karması elemanları ile şekillendirilmesi tavsiye edilir. Buna esnek pazar teklifi de denilmektedir. Bu teklife, tüm bölüm üyelerinin değer verdiği temel hizmet unsurları sunulmakla birlikte, bir de üyelerin tercihlerine göre ilave seçenekler de kullanıcılara sunulmaktadır. Örneğin, hasta ile birlikte refaketçisinin de uyuyabileceği ayrı bir yatak veya oda hizmeti vermek gibi. Sağlık kurumları böyle ilave hizmetleri için ilave ücret talep edebilirler. Pazar bölümlendirmesi sürecinde aslında üç ayrı sorunun cevabı verilmeye çalışılır:

- Kim satın alıyor
- /Ne satın alıyor
- Neden satın alıyor.

Heterojen bir pazarı nispeten homojen bölümlere ayıran pazar bölümlendirme yaklaşımının gerisinde yatan mantık, sağlık kurumunun, pazarın her belirgin bölümünün ihtiyaçlarının ayrı bir pazarlama karması ile -tüm tüketicilerin ihtiyaçlarının tek pazarlama karması ile karşılamaktan- daha iyi karşılayabileceği düşüncesidir. Aslında sağlık kurumunun heterojen bir pazardaki tüm tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir pazarlama karması geliştirmesi hayli zordur; bu yüzden de farklı zevk ve tercihlere, farklı gelir gruplarına göre değişik mamul tipleri ve modelleri geliştirilir.

Kitlesel (Farklılaştırılmamış) Pazarlama

İşletme pazarı bölümlendirme yerine tüm pazara kitlesel bir biçimde, tek mal veya hizmet ve tek pazarlama karması ile hitap edebilir. Geçmişte çoğu kurum kitlesel pazarlamayı tercih etmiştir. Kitlesel pazarlama stratejisinin temel varsayımı, pazardaki herkesin aynı ürünün aynı şekilde teslim edilmesini, fiyatlandırılmasını ve tanıtılmasını istemesi üzerindedir. Eğer pazarda farklılıklar varsa farklılıkların toplam talebi etkilemeyeceği ve bunun içinde

pazarlama karması elemanlarının değiştirilmesine gerek olmadığı kabul edilir. Kitlese pazarlama stratejisinin önemli bazı avantajları vardır. En önemli avantaj, maliyettir. Kitlese pazarlama stratejisi, kurum sabit maliyetlerini düşürür, daha uzun ve standart bir üretim sürecini gerekli kılar. Ayrıca, ekonomik bakımdan pazarlama karmasını farklı pazarlara göre farklılaştırmak anlamsız ise kitlese pazarlama stratejisi daha uygun bir stratejidir. Ancak, kitlese pazarlama stratejisinin sınırları ve dezavantajları da vardır. İnsanların farklı alışveriş davranışları ve iş alışkanlıkları vardır. Bu farklılıklar, hastaların randevu saatlerinin ayarlanması gibi pek çok noktada sağlık hizmetlerinin sunum şeklini etkileyebilir. 'arklı gelir düzeyleri bazı hizmet ve ürünlerin fiyatlarının farklılaştırılmasını gerekli kılabılır. Ayrıca, kitlese pazarlama stratejisi rekabet dezavantajı da ortaya çıkarabilir. Herkesi hedefleyen kitlese pazarlama stratejisi, özel bir tüketici grubunu çekmek amacıyla pazarlama karmasını hedeflenen tüketici grubunun özelliklerine göre daha iyi uyarlayan rakip kuruma göre daha dezavantajlı olacaktır. Pazar bölümlendirmesi ile büyük ölçüde rekabet avantajı sağlanmaya çalışılmaktadır.

Bölüme Yönelik Pazarlama

Pazardaki belirli bir bölümü hedef almak tek bir pazarda yoğunlaşma stratejisidir. Bu strateji bazen küçük kurumlar için cazip olabilmektedir. Küçük bir kurum için bu tür stratejinin avantajı, daha büyük bir rakibin dikkatini çekmeyecek olan bir grubun hedeflenmesine imkan sağlamasıdır. Tek bir pazar bölümünde yoğunlaşan stratejilerin en önemli sorunu büyük yanılı olarak bilinen durumdur. Bu stratejiyi izleyen kuruluşlar, en büyük dönüşü ve en büyük potansiyel kârı sağlayacağı inancıyla belirli bir pazar bölümünde yoğunlaşmak isterler. Diğer rakipler de aynı sebeple bu pazar bölümünü hedeflemiş olabilirler ve sonuçta daha büyük bir rekabetin yolu bu şekilde açılmış olur. Sonuçta, bu bölümün kuruma olan kazancı düşer. Sek bir pazarda yoğunlaşma stratejisini izleyen bir kuruluş pazar bölümlendirmesi seçimini dikkatlice yapmalıdır. Başarısız olduğu takdirde, risklerini dağıtabileceği başka bir pazar bölümü yoktur. Bu stratejinin bir başka sınırlılığı ise, bu stratejiyi takip eden kurumun hedef pazar tarafından fazla benimsenmesi ve bunun sağlık kurumunun başka pazarlara yönelmesini engellemesidir. Pazarı bölümlere ayırmanın kitlese pazarlamaya göre çeşitli

üstünlükleri vardır. Bu sayede farklı alıcıların birbirinden çok farklı ihtiyaç ve tercihlerine uygun mamuller ve pazarlama karmalarıyla daha iyi hizmet verilir.

Niş (Alt Bölüm) Pazarlama

Pazar bölümleri genelde bir pazar içindeki tanımlanabilir büyük gruplardan oluşur. /iş bir grubun içindeki alt grubu ifade etmektedir. Şu halde, niş pazarlamada işletme, pazar bölümleri içindeki alt bölümlere, küçük ama ortak özellikleri olan alıcılara odaklanır. /iş veya boşluk pazarlama tek bir pazar bölümü üzerinde yoğunlaşan stratejinin bir başka türüdür. Bir niş, son derece küçük, ihtiyaçlar dizisinin özelleştirilmiş bir biçimde tanımlandığı özel bir pazar bölümlendirmesidir. Bir niş stratejisi, özel ürün ve hizmetlerle ilgili dar bir pazar bölümünü hedefler. Özellikle küçük şirketler, pazarda küçük özel grupların büyük işletmeler için pazar fırsatı olmayan, dolayısıyla rekabetin az olduğu kesimlerin özellikli ihtiyaç ve isteklerini karşılayarak karlı şekilde çalışabilirler. Örneğin, yüksek gelirli otomobil pazarında yüksek performanslı spor araba alt grubu gibi. Bir niş, farklı faydalar seti talep eden ve daha dar tanımlı bir müşteri grubudur. Pazarlamacılar, nişleri bir bölümü daha ayrıntılı alt bölümlere bölerek belirlemeye çalışırlar. Çekici bir niş pazarın şu karakteristik özellikleri vardır: müşterilerinin çok belirgin bir ihtiyaç seti vardır, ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan kuruma ilave bir ücret öderler, rakipler söz konusu nişe fazla ilgi göstermezler. Belirli bir niş pazarı belirleyen ve bu alana yatırım yapan sağlık kurumları zamanla bu alanda ölçek ekonomisini yakalayıp avantaj kazanabilirler. Bu alanı genişletip, karı ve büyüme potansiyeli yüksek bir sektör haline getirebilirler. /işlerle karşılaştırıldığında bölümler nispeten daha büyüktür ve diğer bazı rakipleri de cezbedebilir. /iş pazarında sağlık kurumları kullanıcılarının ihtiyaçlarını o kadar iyi anlar ve karşılarlar ki kullanıcılar kendilerine sunulan hizmetleri ilave bir ücret ödeyerek kabul ederler. %aha doğru pazarlama stratejileri kullanılarak çok küçük olan nişler daha karlı hale getirilebilir.

Mikropazarlama

Mikropazarlama kitlesel pazarlamanın tam karşıtıdır. Bölüme yönelik pazarlama ve niş pazarlamada, işletme, belirli pazar bölümü veya alt bölümün (niş) ihtiyaçlarını karşılamak için pazarlama programları yaparken, mikropazarlamada, ya spesifik yerel tüketici gruplarının (şehir, semt vb.) ihtiyaçları için ya da -en uç noktada- her müşteri için ayrı pazarlama karması

oluşturulur. (Örneğin, her müşteriye özel takım elbise veya mobilya takımı). Bunlardan ilkinde, 'yerel pazarlama'; ikincisine, 'bireysel (veya bire-bir) pazarlama' denilir. Çok Bölümlendirmeli Stratejiler Çok bölümlendirmeli stratejide, bir kurum pek çok pazar bölümünü farklı pazarlama karması ile elde etmeye çalışır. Bu stratejiye göre bir kurum; ürün çeşitliliğine, farklı grupların istek ve ihtiyaçlarına hitap edebilmek üzere bir ya da birden fazla pazarlama karmasını oluşturmak zorundadır. Bu stratejinin çok sayıda uygulaması olabilir. Örneğin aynı ürün veya hizmet, farklı tanıtım ve fiyatlandırma araçlarıyla iki farklı pazara farklı bir şekilde sunulabilir. 'arklı şehirlerde hastanesi olan bir hastane zinciri sunduğu çocuk sağlığı hizmetlerini büyük ve zengin şehirde olan hastanesinde sadece özel sağlık sigortası olanlara sunmayı tercih ederken göreceli olarak küçük ve gelir seviyesi düşük olan bir başka şehirdeki hastanesinde sunduğu çocuk sağlığı hizmetlerini sosyal güvenlik kurumu üyelerine de sunabilir ve karşılığında ilave bir ücret talep etmeyebilir.

Bölümlendirme Kriterleri	Örnek
Sosyo-Demografik	Yaş, ırk, cinsiyet, gelir, eğitim, aile büyüklüğü, meslek, din, millet, nesil, sosyal sınıf
Coğrafi	İl veya ilçe, ülke ya da bölge, nüfus yoğunluğu, iklim
Psikografik	Yaşam biçimi, ilgi alanları, fikirler ve kişilik
Davranışsal	Beklenen fayda ve avantajlar, kullanım oranı, sadakat durumu, tutum

PAZARLAMA KARMASI

Elemanlarının Belirlenmesi Pazar çevresi incelendikten ve pazar bölümleri belirlendikten sonra sıra bunlara uygun pazarlama stratejilerinin belirlenmesine gelmiştir. Artık hangi koşullar altında çalışıldığı pazarda ne tür fırsatların ve kısıtlamaların olduğu bilinmektedir. Bir başka deyişle müşteri profili belirlenmiştir. Bu nedenle arz ve talep daha kolay ve doğru bir

biçimde dengelenebilir. Bu durumda belirsizlik daha az olduğu için kaynaklar daha az riske katlanarak kullanılacaktır. Sağlık işletmeleri gelir çevresini oluşturan gelir dağılımı, yasalar, örf ve adetler gibi değişkenleri en azından kısa dönemde değiştiremezler. Yapmaları gereken bunları anlamak, yarattıkları fırsatları en iyi biçimde değerlendirmek, bunlardan kaynaklanan sınırlamalara en iyi şekilde uyum sağlamaktır. İşletme çevre koşullarına kendi denetimi altındaki pazarlama karması elemanları aracılığıyla uyum sağlar. Ancak çok sayıdaki bu değişkenler arasında işletmenin amacı ve içinde bulunduğu koşullara en uygun bileşimi saptamak kolay değildir. Pazarlama karması elemanları firmanın kontrolü altında olmalarının yanında bir diğer özellik olarak birbirleri yerine ikame edilebilmeleridir. Örneğin talebi artırabilmek için laboratuvar tahlil ücretlerini düşürebilir, hizmet türlerini artırabilir veya rapor teslim süresini kısaltabilirler. Pazarlama karması elemanları çeşitli yazarlar tarafından çok değişik biçimlerde sınıflandırılmış olsa bile hizmet pazarlaması denildiğinde yedi önemli unsur genel kabul görmektedir. Bunlar;

1. Hizmet (Product/service)

2.Fyat (Price)

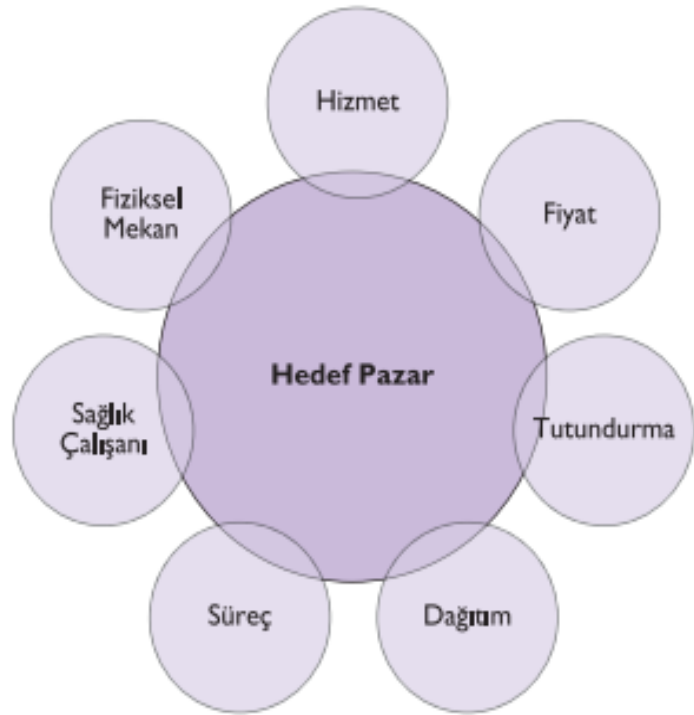
3. Tutundurma (Promotion)

4. Yer (Place) 5. Süreç (Process)

6. İnsan (People)

7. Fiziksel mekan (Physical Evidence) şeklindeki yedili (7P) ayrımıdır.

*Pazarlama Karması
Elemanlarının Hedef
Pazar Beklentileri
Doğrultusunda
Biraraya Getirilmesi*



Hizmet politikası ile ilgili kararlar diğer bütün pazarlama kararları için temel oluştururlar. Pazarlama karması elemanlarının hedef pazarın beklentileri doğrultusunda biraraya getirilmesi konusunda dikkate alınacak konulardan birisi hizmet politikası ile ilgili kararlardır. Örneğin bir hastane hangi sağlık hizmetlerini sunmalıdır. Hastane birinci, ikinci ve üçüncü kademe sağlık hizmetlerinin tümünü arz edebileceği gibi bunlardan birinde ihtisaslaşabilir. Her sağlık kuruluşunun pazarda hangi hizmetlere daha çok ihtiyacı olduğunu incelemesi, beşeri ve maddi kaynaklarını rasyonel bir biçimde değerlendirerek en uygun kararı vermesi gerekmektedir. Fiyatlandırma hassas bir karar alanıdır. Bu konuda yapılacak bir yanlışlığın bedeli çok ağır olur. Bu nedenle sağlık kurumları genelde fiyat bileşeni yerine diğer pazarlama vasıtalarıyla rekabet etmeyi tercih ederler. Sağlık kurumları, fiyat rekabetine girmekten çekindikleri için anlaşarak veya fiyat düzenleme kurumlarının (Sağlık Bakanlığı ve Sosyal Güvenlik Kurumu, gibi) saptadığı fiyata uyarak pazarı bölüşürler. Başarılı bir fiyatlandırma politikası izlemek için talep ve rekabete ilişkin faktörlerin dikkatle izlenmesi, maliyetlerin sağlıklı bir biçimde hesaplanması gerekir. Sağlık kurumunca talep edilen ücretlerin yeterli sayıda hasta çekecek, maliyetleri karşılayacak ve ulaşılması arzu edilen hedefi gerçekleştirecek düzeyde olması gerekir. Her ne kadar sağlık sektöründe fiyatlandırma

konusunda sağlık kurumları tam bir özgürlüğe sahip değillerse de belirlenmiş limitler içinde, yine de fiyatlandırma bilgi ve tecrübe gerektiren kritik bir karar alanı olma özelliğini korumaktadır. Ülkemizde, sağlık hizmetlerinin fiyatları sağlık kurumları dışında başka kurumlar tarafından belirlenmektedir. Sağlık sigortası kapsamında olan hastalar için fiyat talepte etkili olmamaktadır. Özel sigorta sisteminde ise, sigorta şirketleri belli fiyatlar üzerinden hastanelerle anlaşmaktadır. Fiyat denildiğinde çoğu kişinin aklına hizmeti aldıktan sonra ödenen ücret gelmektedir. Ancak hizmete erişim için katlanılan transfer, konaklama ve yeme-içme giderleri de fiyatın bileşeni olarak düşünölmelidir. Bu gibi alanlarda sağlık hizmeti kullanıcılarına ayrıcalık sağlamak sunulan hizmetin fiyatını düşörebildiği gibi bu hizmetlerin sunumu karşısında ilave ücretler de talep edilebilir. Bir hizmet ne kadar mükemmel olursa olsun, müşteri onu istediği yerde bulamıyorsa bu bir anlam ifade etmez. Dolayısıyla dağıtım sistemi iyi olmayan coğrafi olarak yanlış konumlanmış bir sağlık kuruluşunun başarılı olması mümkün değildir. Pazarlamada dağıtım kanalları yönetiminin amacı en iyi kanal alternatiflerinin seçimi ve kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin uyumlaştırılmasıdır. Sağlık sektöründe dağıtım kararları denildiğinde, sağlık hizmetlerinin zaman, mekan ve mülkiyet faydaları yaratmak üzere nerede, ne zaman, nasıl pazara sunulacağı gibi soruları yanıtlamaya yönelik çalışmalar akla gelir. Hizmetin nerede sağlandığı ve onu elde etmenin kolaylığı ile ilgili kararlar dağıtım kararları arasında yer alır. Bu durumda, kişisel kolay kullanabilirlik, sağlık hizmetlerinin bütönlüğü ve miktar olarak uygunluk gibi kriterler de göz önüne alınmalıdır. Sağlık hizmetleri sunumu insana bağımlıdır. Bu yüzden insan, sağlık hizmetleri pazarlamasında pazarlama karmasının anahtar bir unsurudur. Bunun için sağlık çalışanlarının iyi müşteri ilişkilerine sahip olması oldukça önemlidir. Sağlık çalışanlarının; yeterli, güvenilir, etkili, güven telkin eden, bulunabilir, duyarlı ve empati kurabilme özelliklerinin olması gerekir. Sağlık hizmetlerinin içinde sunulduğu fiziksel mekanlar ise hizmetin elle tutulur pazarlama karması unsurudur ve önemli bir parçasıdır. Bina ve görünümü, alet edavat, kullanılan malzemelerin temizliği ve yerleşimi önemli fiziksel mekan unsurlarıdır. Süreç ise hizmetin sunulma şeklidir. Hizmet sürece göre değerlendirilir. Bekleme zamanı, ödeme yapma şekli, test süreci, kuyruk sistemi ve müşteri hizmetlerinin hepsi süreci oluşturan unsurlarındandır. Yukarıdaki paragraflarda kısaca açıklanan pazarlama karması elemanları bir araya getirilirken daha üst çevre olan sağlık sistemi ve diğer bazı unsurların da göz önüne

alınması gerekir. Sağlık kurumları pazarlama yöneticisinin ekonomik yapı, kültür, yasalar gibi dış pazar çevresini oluşturan değişkenleri inceleyerek, sunacağı sağlık hizmetlerini belirlemesi, bunları sunabilmek için gerekli personeli sağlaması ve örgütlemesi, uygun bir biçimde fiyatlandırıp dağıtması, tutundurması, böylece dış çevreye uyum sağlaması gereklidir.

BÜYÜME STRATEJİLERİ

Diğer işletmeler gibi sağlık kurumları da zaman içinde büyümek isterler. Büyüme arzusu daha fazla kar etmek, pazara hakim olmak, topluma ve çevreye daha fazla hizmet sunabilmek gibi değişik amaçlar için de olabilir.

Hizmetler \ Pazarlar	Mevcut Sağlık Hizmetleri Müşterileri	Yeni Sağlık Hizmetleri Müşterileri
Mevcut Sağlık Hizmetleri	Pazara Sokulma Stratejisi	Pazar Geliştirme Stratejisi
Yeni Sağlık Hizmetleri	Hizmet Geliştirme Stratejisi	Çeşitlendirme Stratejisi

Büyüme Stratejileri

Kaynak: Berkowitz, E.N. (2006), Essentials of Health Care Marketing, 2nd Edition, Jones & Barlett Publishers, Boston, USA, s.48.

Pazara Sokulma Stratejisi

Büyüme stratejilerinden ilki olan pazara sokulma mevcut ürünlerle mevcut pazarların derinliğine inme stratejisidir. Fiyatları düşürmek ve reklamları arttırmak müşterilere daha çok satış yapabilmek için bu stratejide önemli olabilir. Bu stratejide sunulan hizmetlerde herhangi bir değişiklik yapılmaz. Hizmetler aynı müşterilere daha fazla satılmaya çalışılır. Örneğin bir diş hekimi hastalarına kontrol için altı yerine dört ayda bir randevu verebilir. Hastaların hekime daha sık başvurması gerek sağlık durumlarının daha yakından takip edilmesi gerekse iş hacminin artırılması açısından yarar sağlar. Bunun için hekim veya sağlık kuruluşunun bir hasta takip sistemi oluşturması gerekir. Batı ülkelerinde bu konuya büyük önem verilmesine karşın, yurdumuzda aynı hassasiyetin gösterildiğini söylemek zordur.

Pazar Geliştirme Stratejisi

Mevcut ürünleri yeni hedef pazarlara yayma stratejisidir. Satışları arttırıp, büyüüp geliştirmek için yeni pazarlar bulma ve geliştirme üzerinde odaklanılmaktadır. Bu stratejide, aynı sağlık hizmeti yeni hastalara veya hasta kümelerine satılmaya çalışılır. Bu açıdan iki farklı yol izlenebilir. ½nce hizmetler farklı coğrafi bölgelerdeki müşterilere ulaştırılabilir. 'arklı konumlardaki kişi, aile ve kurumların sağlık hizmetleri talebi, buldukları coğrafi bölgeye özgü olanların dışında, genelde aynıdır. Bu nedenle sağlık işletmesi yeni hastaneler, klinikler açarak bu hastalara ulaşmaya gayret eder. Bu politikaya 'çok yöreli büyüme stratejisi' adı da verilebilir. Sorun şubelerin nerede kurulacağıdır. Sunulan hizmette bir değişiklik olmadığı için bu strateji sağlık kuruluşlarının tercih ettikleri, sık kullandıkları bir yöntemdir. Yeni şubeler için gerekli olan finansmanı sağlamak ve personel bulmak için önemli bir sorunla karşılaşmadığı takdirde, yasal bir engel de yoksa kısa zamanda uygulamaya konulabilecek bir çözümdür. Birden fazla noktada hizmet vermek pazarı genişletmenin yanında, personel, araç gereç gibi girdilerin sağlanmasında maliyet tasarruflarına da yol açabilir. İkinci yol ise, mevcut hizmetlerin, örneğin periodontoloji kliniği teşhis ve tedavi hizmetlerinin farklı sosyo-ekonomik özelliklere sahip pazar bölümlerine satılmasıdır. Burada müşteri gruplarını coğrafi konumları değil aralarındaki ekonomik, sosyal, kültürel ve benzeri farklar belirlemektedir. Böylece hastanenin mevcut kapasitesinden daha fazla yararlanılmaya çalışılır. Doğal olarak bu stratejiyi kullanabilmek için yeni pazar bölümlerinin yeterince büyük olması gerekir. Örneğin pazarı genişletilmek istenen hizmet bazı müşterilere pahalı geliyorsa, fiyat indirimine giderek, bunların da o hizmeti kullanma olanağı yaratılabilir. Ancak bu stratejinin kullanılabilmesi için, sağlık hizmetinin farklı sosyo-ekonomik özelliklere sahip kişilere sunulabilecek nitelikte olması ve sağlık kurumunda bu amaçla yararlanılabilecek boş kapasitelerin bulunması zorunludur.

Hizmet Geliştirme Stratejisi

Bu stratejide işletme, mevcut pazarlara yönelik olarak yeni ürünler/hizmetler geliştirmeye veya mevcut ürün/hizmetlerde değişiklik yaparak onları yeni ürün/hizmet haline getirmeye çalışmaktadır. Mevcut hastalara yeni sağlık hizmeti sunularak sağlık hizmetleri bileşimi genişletilir. Örneğin doğum için hastaneye başvuran hanımlara doğum sonrası fazla kilolarını

kaybedebilmeleri için bir fitness programı önerilebilir. Çevresinde yaşlı nüfusun arttığını izleyen bir hastane bir geriatrı bölümü kurarak başka nedenlerle hastaneye gelen yaşlı hastalarına yeni bir hizmet sunmuş olur. Bu seçeneğin yararı, sağlık kuruluşunun tanıdığı, niteliklerini bildiği müşterilere yönelmesidir. Hastalar için zaten kayıtlar mevcuttur. Durumları bilindiği için yeni hizmetlerde teşhis ve tedavi çabuklaşır. Ancak sağlık konusunda yeni hizmetler türetmek kolay değildir. Ayrıca bu stratejiyi kullanarak hizmetlerin sayı olarak çok çeşitlendirilmesi halinde, gerek sağlık işletmesi gerekse müşteriler açısından olumsuz sonuçlar da doğabilir. Örneğin hastaneye çok fazla sayıda hasta gelmesi halinde bekleme salonlarında, röntgen gibi teşhis hizmetlerinde aşırı kalabalıklar oluşabilir.

Çeşitlendirme Stratejisi

Yeni ürün/hizmetlerle yeni pazarlara girme stratejisidir. Bu stratejiyle, satışlar ve karlılık yönünden çekici olan pazarların bulunarak, yeni mal/hizmetlerin bu pazarlara sunumuyla kurumun büyümesi üzerinde durulmaktadır. Bu strateji diğerlerine göre en kapsamlı ve güç olanıdır. Sağlık işletmesi bir yandan yeni pazarlara girmeye çalışırken, diğer yandan da bu pazarların taleplerine uygun yeni sağlık hizmetleri geliştirecektir. Ancak o güne kadar deneyimli olmadığı alanlara girmiş olduğu için katlanacağı risk daha fazladır. Yüksek riskine karşın başarılı olduğu takdirde bu stratejinin getirisi yüksek olur.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE ÜRÜN GELİŞTİRME VE FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ

Mal ve hizmet üreterek ekonomik hayatın temelini oluşturan işletmeler toplumun ihtiyaçlarını karşılayarak kar elde etmeye ve sürekliliği sağlamaya çalışırlar. Müşteriler ile güçlü bağlar kurabilmek, rakipleri tanımak ve kaynakları etkili kullanabilmek açısından pazarlama faaliyetleri işletmeler açısından önemli bir fonksiyondur. Pazarlama faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi ise pazarlama karması elemanlarının uygun bir şekilde bir araya getirilerek tüketici isteklerinin rakiplere göre hızlı bir şekilde karşılanmasına bağlıdır. Pazarlama, ürün planlama ve geliştirme olduğu için pazarlama çalışmalarının temeli, mal ve hizmete ilişkin uğraşılardan oluşmaktadır. Ürün yoksa pazarlama karmasının diğer elemanları tek başına fazla bir anlam ifade etmez. Sağlık hizmetlerinde ürün denilince soyut ve somut öğeler akla gelir. Toplumun sağlık ihtiyaçları iyi analiz edildikten sonra bu ihtiyaçları karşılayacak ürünler tasarlanır ve geliştirilerek toplumun kullanımına sunulur. Bu süreçte

başarılı olmak için ürün hayat seyrinde izlenecek pazarlama stratejileri ve yeni ürün geliştirme çabaları büyük önem arz etmektedir. Pazarlama karması elemanları içerisinde bir diğer önemli bileşen de fiyattır. Fiyat dışındakiler birer gider unsuru iken fiyat işletme açısından bir gelir unsurudur. Fiyat, pazarlama karmasının en önemli bileşenlerindedir. Zira işletmenin karı, ürünlerine biçtiği fiyat ile doğru orantılı olarak artar veya azalır. Fiyat gerek işletmeler gerekse tüketiciler açısından önemli bir değişkendir. Fiyat ekonomik açıdan, pazara dayalı ekonomilerin temel düzenleyicisi ve kaynakların optimum dağılımını sağlamada etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Fiyat arz ile talebi karşılaştırır, alıcı ile satıcının üzerinde anlaşması ile mübadeleyi sağlar. Ayrıca, bir malın fiyatı o malın üretim süreçlerine katılan üretim faktörleri denilen girdilerin fiyatını etkiler. Yüksek ücretler işgücünü, yüksek faiz hadleri sermayeyi kendine çeker. Böylece pazar ekonomisinde ve karma ekonomilerde fiyat kaynakların dağılımını belirler. Tam rekabet koşullarında fiyat olarak adlandırılan bir malın bedeli, pazarda alıcı ve satıcıların bir araya gelmeleri ve pazarlık yapmaları neticesinde oluşur. Bu bölümde pazarlama karması elemanlarından ürün ve fiyat üzerinde durulacaktır. Bu amaçla önce ürün kavramı ve sınıflandırılması ile sağlık kurumları için ürün/ hizmet karması, yeni mamul ve hizmet geliştirme süreci, yeni ürünlerin başarısızlık nedenleri, tüketici kabul süreci, sağlık hizmetlerinde ürün yaşam seyri hakkında bilgi verilecek, daha sonra sağlık hizmetlerinde fiyatlandırma, fiyatlandırma kararlarını etkileyen faktörler, fiyatlandırma süreci, fiyatlandırmanın amaçları, temel fiyatlandırma yöntemleri, ve sağlık hizmetlerinde fiyatlandırma uygulamaları anlatılacaktır.

ÜRÜN KAVRAMI VE SINIFLANDIRILMASI

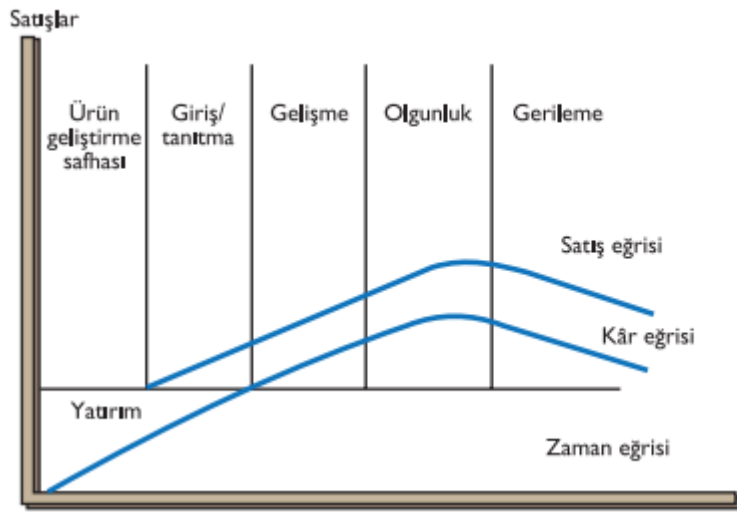
Ürün; işletme tarafından sunulan mal, hizmet ve fikirlerdir. Ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadan oluşan pazarlama karmasının temelini oluşturmaktadır. Çünkü pazarlama çabasından bahsedebilmek için öncelikle pazara sunulacak bir mal veya hizmet olması gerekmektedir. Ürün; bir gereksinmeyi doyumak için pazara sunulabilen her şeydir. Ürün tüketiciye (pazara) yöneliktir, tüketicinin gözüyle ürüne bakılır. Ürün fiziksel, ekonomik, sosyolojik ve psikolojik elemanların bütününden oluşmaktadır. Ürün ambalaj, renk, fiyat, kalite, marka ve satıcının hizmet ve imajını içeren somut ve soyut nitelikler setidir. Somut bir

mal, soyut bir hizmet, yer, kişi ya da fikir bir ürün olabilir. O halde tüketiciler, fiziksel niteliklerin ötesinde görünenden daha fazlasını satın alırlar. Bir başka deyişle, tüketici, ürünün faydalarının oluşturacağı bir tatmini satın alır. Ürün fiziksel olarak elle tutulan mallar olabileceği gibi soyut olan hizmetleri de içermektedir. Ürünler çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bir sınıflandırmaya göre ürünler; jenerik (çekirdek) ürün, gerçek (somut) ürün ve genişletilmiş (zenginleştirilmiş) ürün olmak üzere üç boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Jenerik ürün; bir tüketicinin üründen umduğu faydadır. Çoğu kez tüketici benzin ve aspirinin kimyasal bileşimini bilmez. Tüketiciler bu malları tatmin edici özelliklerinden dolayı satın alır. Örneğin aspirin ağrılarını dindirir. Çekirdek ürün mutlaka somut bir madde olmayabilir. Örneğin bir tatil insana rahatlama sağlayabilir. Çekirdek hizmetler ise, müşteriye sağlanan faydadır. Sağlık hizmetlerinde çoğu zaman hizmetler çekirdek hizmetlerden oluşmaktadır. Tüketicilerin problemlerini çözmek için soyut faaliyetlerden oluşur. Örneğin böbrek nakli, kanser teşhis programları sağlık hizmetlerinin sundukları çekirdek hizmetlere örnek olarak verilebilir. Çekirdek ürünle müşteriye hangi temel faydanın sağlanacağı üzerinde durulur. Bir otel için ise çekirdek ürün otelin sunduğu konaklama hizmetidir. Gerçek ürün; tüketiciye sunulan somut madde veya hizmetlerdir. Çekirdek ürünü çevreleyen biçim, kalite, marka, ambalaj gibi nitelikler gerçek ürünü oluşturur. Örneğin otomobilin rengi ve özellikleri (sunroof, çelik jant vb.) akla gelmektedir. Tasarım, renk, boyut, ambalajlama özellikleri küçük de olsa farklı bir mamul yaratır. Genişletilmiş ürün; gerçek dokunulabilir malla birlikte sunulan, ürünün temel işlevlerini daha iyi gerçekleştirmesini sağlayan özellikleri olan ürünlerdir. Üründen beklenen yararı artıracak ödeme koşulları, nakliye, garanti gibi ek hizmetlerdir. Sağlık hizmetlerinde zenginleştirilmiş hizmetler, gerçek hizmetlerle beraber verilen teknik hizmetler, yemek hizmetleri, ev idaresi hizmetleri, genel temizlik ve bakım hizmetleri gibi hizmetlerden meydana gelmektedir. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak ürünü satın almaya neden olacak unsurlar gerçek ürün üzerine ilave edilmiş genişletilmiş ürün ile sağlanabilmektedir. Bir diğer sınıflandırma türüne göre ise ürünler soyutluk-somutluk özellikleri açısından sınıflandırılmaktadır. Soyut olan ürünler hizmet, somut olan ürünler de mal olarak adlandırılmaktadır. Pazarlamacıların pazarlama faaliyetlerini yerine getirirken sağlıklı stratejiler belirleyebilmesi için ürün, mal ve hizmet özelliklerinden yola çıkarak çeşitli

sınıflandırmalar yapmaları gerekir. Aşağıda mal ve hizmetlerin çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmasına yer verilmektedir.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE ÜRÜN YAŞAM SEYRİ

Ürün yaşam eğrisi, ürünlerin pazara ilk sunulduğundan pazardan geri çekilişine kadar geçen süre içinde geçilen aşamalardır. Model, yaşam süresinin maldan mala, ülkeden ülkeye, pazardan pazara hatta firmadan firmaya farklılıklar gösterebileceğini kabul etmekle birlikte, her malın süresi ve şekli önceden bilinmeyen bir yaşam seyri (eğrisi) olduğunu ileri sürer. İnsanların ömürleri gibi ürünlerin de ömrü bir değildir. Kimi ürünler, pazarda tutunmadığı ve/veya arkasından hemen yenisi geldiği için kısa sürede ortadan kalkmakta, kimisi ise uzun süre pazarda kalmaktadır. Yaşam eğrisi modeli bir mal veya hizmetin ömrünü tahmin etmek ve yaşam süreci boyunca karşılaşılabilecek pazarlama sorunlarını incelemek ve çözmek amacı ile geliştirilmiş bir planlama aracıdır



Ürün Hayat Seyri

*Kaynak: Ayhan, D.Y.,
Can, H., Tuncer,
D. (2005). Genel
İşletmecilik Bilgileri.
Ankara: Siyasal
Kitabevi. s.311*

Giriş-Sunuş (Tanıtma) Dönemi

Bu döneme malın pazara sunulması dönemi de denmektedir. Bu dönemde mal tüketicilerce tanınmamakta ve bu yüzden de aranmamaktadır. Malın pazara yeni sunulduğu dikkate alınırsa ilk müşterilerin, tutucu olmayan, yeniliğe açık ve yüksek gelirli tüketiciler olacağı doğaldır. Bu dönem tanıtma dönemi olduğuna göre işletme mala ilişkin reklamlara ağırlık verecektir. Ürün hedef pazarla bu aşamada tanıştığından bu aşamada satış artışı yavaş bir seyir gösterirken kar oranı düşüktür. Birim maliyetler yüksektir. Tutundurma çabaları ürün

hakkında bilgi verme, farkındalık yaratma amacıyla yoğun olarak uygulanır. Bu nedenle tutundurma harcamaları da yüksek olur. Bu aşamada ürün pazarın her yerine yayılmamıştır. Dağıtım politikası sınırlıdır. Fiyat stratejisi ürünün pazardaki tutundurulmasına, rekabete karşı pazar payını arttırmaya, karını arttırmaya göre belirlenir. Hizmetler dokunulmaz olduğu için, dokunulabilir bir unsur olan fiyat, müşterilerin hizmetin kalitesini anlamalarının tek yoludur. Hizmetlerde yüksek fiyat stratejisi izleme konusunda önemli bir sebep daha vardır. Hizmetler personel ve süreçler gerektirir. Yüksek fiyat stratejisinin dezavantajı açıktır. Organizasyon hizmeti verimli olarak dağıtmak isterse yüksek fiyat, talebi olumsuz etkiler. Düşük fiyat stratejisi ise talebi teşvik eder. Organizasyonlar bu aşamada fiyat unsurunun etkisini dikkatle değerlendirmelidir. Giriş döneminde genellikle kısıtlı bir dağıtım politikası uygulanır. Mal veya hizmet her yerde bulundurulmaz, çoğu zaman buna gerek de yoktur. Giriş aşaması, pazar açısından en kritik ve en maliyetli dönemdir. Mal veya hizmeti tutundurmak için büyük reklam kampanyaları yapılır ve yüksek meblağlar harcanır.

Gelişme (Büyüme) Dönemi

Ürüne olan talep artmaya başlar ve satış gelirleri hızla çoğalır. Pazara yeni ürün süren yenilikçi (öncü) firma önemli ölçüde kâr sağlar. Büyüme aşamasının süresi, ürünün doğasına ve rakiplerin tepkisine bağlıdır. Bu dönemde rakipler pazara girmeye başlar. Bazıları başarılı ürünü aynen taklit ederken bazıları daha iyi dizaynlarla ve ürün çeşitleriyle rekabete girerler. Bu dönem kalkış dönemidir. Pazar, tekeli rekabet piyasası niteliğindedir. Satışlar artmaya devam ederken kârlılık maksimum düzeye doğru yükselir ve dönem sonuna doğru azalmaya başlar. Çünkü rakipler öncü firmanın sağladığı kârın farkına varınca pazardan pay almak isterler ve kendi mal ve hizmetlerini piyasaya sürerler. Berkowitz'e (1996) göre, diğer satıcılar pazara girdiği zaman temel zorluk şirketin ürünü ya da hizmetini tercih anlamına gelen seçici talebi oluşturmaktır. Bunun yanında ürün yaşam seyriyle ilgili pazarlama karması konuları da değişmeye başlar. Büyüme aşaması pazarlama karışımının en maliyetli aşamasıdır. Sürekli gelişme, güçlü pazarlama çabalarını gerektirdiği için büyük miktarda negatif yönde para akışı beklenmektedir. Fiyatta çok fazla değişim yapılması tüketicinin zihnini karıştırmamak için fazla tercih edilmeyen bir stratejidir. Bu aşamada strateji olarak maliyetler düşürülerek ürünün kullanım oranında artış sağlanma amaçlanarak yeni müşteriler edinilmeye çalışılır.

Tutundurma faaliyetleri ürünün markalaşmasına yöneliktir ve imaj ağırlıklıdır. Bu dönemde pazardaki müşteri sayısı artar. Alıcılar arasına orta gelir grupları da girmeye başlar. Hatta rekabet başlamışsa fiyatlar aşağıya çekileceğinden alt gelir grupları mal satın almaya başlarlar. Bu suretle malın pazarı da önemli ölçüde genişlemeye başlar. Satışlardaki çoğalma, artan bir hızla yükselir.

Olgunluk Dönemi

Satışlar ve rekabet en yüksek seviyesindedir. Pazar payı korunmaya çalışılır. İşletme tam kapasite çalıştığından birim maliyetleri de en düşük seviyededir. Kar düşmeye başlar. Bu nedenle de bu aşamada ürünün ambalajında, özelliklerinde bazı yenilikler yapılır, ürün hattına yeni hatlar eklenir veya ürün derinleştirilir, kullanıcı olmayanlar marka kullanıcılarına dönüştürülmeye çalışılarak rakiplerin müşterileri çekilmek istenir. Bu dönemde talep artış hızı yavaşlar ve çoğunlukla ikame edici talep varlığını sürdürür. Sayısız rakip pazara girmiştir. Rekabet sertleşirken, kâr düşüş gösterir. Zira, tutundurma masrafları artarken bazı rakipler fiyat indirimlerine başvurur. Ürün satışlarının önceleri yavaşça yükselmeye devam ettiği, sonra da en yüksek düzeyi aşarak düşmeye başladığı bu dönem genellikle uzun bir dönemdir.

Gerileme (Düşüş) Dönemi

Bu aşama satışların düşmeye başladığı ve zarara geçiş noktasına geçildiği aşamadır. Her ürünün düşüş hızı farklıdır. Düşüş dönemi yavaş olabilir. Ürünün gerçekten bu aşamada olduğunu fark etmek zordur. Satışlar ve karlılık düştükçe bazı şirketler pazardan çıkarlar. Bu döneme girildiğinde artık yapılacak fazla bir şey yoktur. Mal veya hizmet pazardaki cazibesini tamamen yitirmiştir. Müşteriler eğer eski ürünün yerine yenisini koyamıyorsa veya yenisinin fiyatı yüksek ise eski ürünle idare etmeye çalışırlar. Ancak ömrü azalmış olan bu ürün veya hizmet artık işletmeye gelir getirmez, hatta tam tersine kaynakları tüketmeye başlar. Dolayısıyla üretiminin kesilmesi gerekir. Berkowitz'e göre ise (1996), yaşam seyrinin düşüş aşaması tüm organizasyonlar için zordur. Hizmetin büyümeye devam etmeyeceği kabul edilmelidir. Ürün yaşam seyrinin düşüş aşamasındaki hizmetler finansal kaynakları orantısız bir şekilde tüketebilir. Göreli olarak çok az seçenek vardır. En zor seçenek hizmetten vazgeçmektir. Ürünü sonlandırmayı düşünen bir firma o üründen bütün pazarlama desteğini geri çeker. Firma zarara katlanabileceği ana kadar ürünü satabilir veya bir başka firmaya

satmak için gerekli çalışmaları yapabilir. İkinci seçenek, ürünü ya da hizmeti satmak için başka bir şirketle anlaşmaktır.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE FİYATLANDIRMA

Sağlık hizmetlerinde fiyat pazarlama karması elemanları arasında devlet düzenlemelerinden en çok etkilenen pazarlama karması elemanıdır. Çünkü arz ve talep dengesizliğinin olduğu sağlık sektöründe fiyatın oluşumunu tamamen serbest piyasaya koşullarına bırakmak parası olmayan bireylerin sağlık hizmetlerinden yararlanamamasına neden olur. Bu da sosyal devlet olma anlayışı ile çelişir. Fiyat, tüketicinin bir mal veya hizmeti almak için katlandığı külfetin toplamı, kısaca mal veya hizmetin birim değerinin para ile ifade edilmesidir. Başka bir tanımlama ise fiyatı “değer kavramının para birimi ile ifadesi” olarak tanımlamaktadır. Fiyatın bu farklı tanımlarından anlaşılacağı gibi, fiyatın değişmesi, satıcıdan satın alınan mal ve hizmetin değişme miktarına ve dolayısıyla maliyete ya da alıcının ödeyeceği paraya, mal ve hizmet miktarına, yani talebe bağlıdır. Değer ve kullanılabilirlik fiyat kavramının bütünü oluşturur. Bir ürünün kullanılabilirlik özelliğinin olması, o malın müşteri tatminini arttırmasını sağlar. Aynı şekilde malın fiyatı ve değeri kavramları doğru orantılı olarak artıp azalmaktadır. Fiyatın başka bir yönü de piyasada arz ve talebi karşı karşıya getirmesidir. Bu sayede alıcı ile satıcının üzerinde anlaşması ile mübadeleyi sağlar. Kar amaçlı örgütlerin tamamı ve kar amaçlı olmayan örgütlerin çoğu fiyatlarını kendi teklierine göre belirlerler. Fiyat apartman dairesinde kira, okullarda eğitim harcı, seyahatte yol parası, alınan borç için faiz, hekimler için vizite veya muayene ücreti, ameleme yevmiye, memura maaş, olarak belirtilse de esasında anlam aynıdır. Günlük hayatta fiyat, belirli bir ürün ya da hizmet elde etmenin karşılığında ödenmesi gereken para olarak algılanır. Ancak sağlık hizmetleri alanında bu tür bir fiyat tanımı yeterli değildir. İlk olarak, sağlık sigortası ya da devlet insanların cebinden doğrudan çıkan parayı ya tamamen elimine eder ya da azaltır. İkinci olarak, bir hasta tarafından kullanılacak gerekli hizmetleri doktorlar belirledikleri için, hizmetin hastaya maliyeti ve ödenecek fiyat birinci derecede önemli değişken olamamaktadır. Son olarak, belirli bir hizmeti kullanmanın ya da kullanmamanın maliyeti ya da aynı hizmeti başka bir kurum aracılığıyla elde etmek, fiyat olarak ödenecek paranın ötesinde değerlendirmeleri içermektedir. Kısaca fiyat, hizmeti kullanan için ödenecek miktarı belirlerken hizmeti sunan

için geliri ifade etmektedir. Fiyat, işletmeler için en önemli ve kompleks karar alanlarından biridir. Çünkü, ürün, dağıtım ve tutundurma gibi pazarlama karması elemanları gider ve maliyet yaratıcı niteliğe sahipken, fiyat elemanı gelir ve kar yaratıcı özelliktedir. Fiyat aynı zamanda, özellikle kar amacı taşıyan işletmelerde hedefleri gerçekleştirmek için kullanılan çok önemli bir pazarlama karması aracıdır. Eğer tüketiciler veya endüstriyel alıcılar bir mal veya hizmetin fiyatını yüksek bulursa, rakip firmaların benzer markalarını veya ürünlerin yerine geçebilecek ikame ürünleri tercih eder, bu durum firmanın satışlarının ve karının düşmesine neden olur. Eğer fiyatı çok düşük belirlerse satışları artar ancak hedeflediği kar oranına ulaşmakta güçlük çekebilir veya tüketicinin gözünde kalitesiz mal imajına neden olabilir. Genellikle tüketiciler yüksek fiyat iyi kalite ölçütü gibi algılamaktadır. Dolayısıyla bütün işletmeler, faaliyetlerini sürdürmek ve biraz da olsa sermaye yatırımına gidebilmek, belirli bir kazanç sağlamak için hizmetlerini doğru bir şekilde fiyatlandırmalıdır.

FIYATLANDIRMA KARARLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Fiyatlandırmada dikkate alınması gerekli faktörler iki grup altında incelenebilir. Bunlar işletme içi ve işletme dışı faktörlerdir. İşletme içi faktörler, işletme yönetiminin kontrolünde bulunan etmenleri kapsamaktadır ve bunlar; maliyetler, pazarlama ve fiyatlandırma hedefleri, işletme kaynakları ve pazarlama karması elemanlarından oluşmaktadır. İşletme dışı faktörler ise, işletmenin kontrolünde olmayan fakat fiyatların belirlenmesinde etkin rolü bulunan çevresel etmenleri kapsamakta olup bunlar; talep, pazarın yapısı ve rekabet, dağıtım kanalı, firmanın pazardaki gelişme aşamaları, ekonomik ve diğer çevresel etkenler, yasal ve politik düzenlemelerden oluşmaktadır. Aşağıda bu faktörlerle ilgili ayrıntılı açıklamalar yer almaktadır.

Kontrol Edilebilen (İçsel) Faktörler

Maliyetler

Fiyatlandırmada en önemli etken bir ürünün üretim ve pazarlama maliyetleridir. Uzun vadede bir hizmetin fiyatı işletmenin katlandığı tüm maliyetleri içermelidir. Diğer ürünlerde olduğu gibi, hizmetlerin üretiminde de üç temel faktör; sermaye, işgücü ve doğal kaynaklardır. Sermayenin maliyeti işletmeye yatırılan paranın maliyetidir ve sabit sermaye ile

işletme sermayesi bu grupta değerlendirilir. İşgücü maliyetleri de diğer sektörlerde olduğundan daha fazla hizmet ürünlerinde varlığını hissettirir. Doğal kaynakların maliyeti ise işletmenin bulunduğu yer ve konum açısından oluşan maliyetlerdir. Hizmet işletmeleri için en önemli maliyet unsuru işgücü maliyetleridir. Bireysel hizmetlerde ise maliyet bedeli hizmet sunum anında oluşan maliyetlerden çok, o hizmeti sunma becerisi kazanana kadar alınan eğitim, öğretim ve deneyim maliyetleri olarak kabul edilir ve bunun bir pazar değeri ya da ölçüsü yoktur. O hizmeti sunanın yeteneği, az bulunurluğu, o özel hizmet sunucusuna olan talebin miktarı, sunucunun ünü gibi unsurlar (estetik cerrahide olduğu gibi) genelde fiyat ölçüsü olarak değerlendirilir. Özellikle rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde işletmeler, sabit, değişken, toplam maliyet ve birim maliyet analizlerini dikkatli bir şekilde yaparak, küçük de olsa, maliyet avantajları yakalayabilmektedir.

Pazarlama ve Fiyatlandırma Hedefleri

Fiyatlandırma amaçları ya da hedefleri, fiyatlandırma yoluyla yönetimin neyi başarmak istediğini belirginleştirir. Bu hedef sadece daha fazla satma ya da daha fazla müşteri çekmeyi isteme sorunu ile ilgili değildir. Hizmet işletmelerinin çoğunun temel fiyatlandırma amaçları finansaldır. Bunlar da; brüt ve net karlar, sabit ve değişken maliyetler, yatırım sermayesinin karlılığı, sermayenin iç karlılığı, nakit akışı ve fiyat istikrarı gibi hedeflerdir. Bu gibi konular büyüme ve hayatta kalma için zorunlu iken, tek ve başlıca fiyatlandırma amaçları olmamalıdır. Bunlar pazarlama ile iç içe girmiş olduğu için müşterileri istenen yöntemlerde davranmaları için etkilemek amacıyla fiyatlandırma üzerine bir pazarlama aracı olarak önemle yoğunlaşılması gerekmektedir.

İşletmenin Kaynakları

Daha iyi kaynaklara sahip ve daha iyi durumdaki işletmeler her zaman karlı olmayan bazı ürünleri de destekleme ve sunma olanaklarına sahiptir. Aynı şekilde büyük işletmeler bazen kısa dönemli zararlara daha kolay katlanabilir ve yeni bir hizmet ürününün düşük bir fiyatla piyasaya sunulmasını daha kolay gerçekleştirebilirler. Ayrıca eski teknoloji kullanan işletmeler modern işletmelere göre daha yüksek maliyetle çalıştıkları için fiyat belirleme konusundaki esneklikleri oldukça zayıftır. Hizmet işletmelerinin büyüklüğü ve kapasiteleri (ölçek ekonomilerinin etkisi) fiyat belirleme konusunda önemli bir faktördür.

Pazarlama Karması Elemanları

Fiyat bazı durumlarda bir işletmenin pazarlama hedeflerine ulaşabilmek için kullanabileceği pazarlama karması elemanlarından yalnızca biri olabilir. Bu gibi durumlarda fiyatın ürün tasarımı, dağıtımı ve dağıtım kanalının uzunluğu, ürünün tanıtımı gibi diğer elemanlarla uyum içinde olması gerekir. Çünkü bu elemanlar için alınacak pazarlama kararları uygulanacak olan fiyattan önemli ölçüde etkilenir. Örneğin ürünün yaşam seyri (kolay bozulabilir olması), ürün fiyatının düşük ya da yüksek olması üzerinde etkili olabilmektedir. Öte yandan hizmet işletmelerinin ürettiği ürünün kendisi de fiyatlandırmada önemli bir etkidir. Hizmetlerin üretiminde emek-yoğun üretim tarzı hakim olduğu için özellikle standartlaştırma oldukça zordur. Bununla birlikte, yüksek kalitede ve standartta mal ve hizmet sunulan işletmelerde mal ve hizmet fiyatları doğal olarak yüksek olacaktır. Bunun yanı sıra ürünün pazar için yeni olması da tutundurma maliyetlerini ve dolayısı ile ürün maliyetlerini etkileyecektir.

Kontrol Edilemeyen (Dışsal) Faktörler

Talep

Fiyatlandırma amaçları belirlenmeden önce hizmet işletmesi kendi mal ve hizmetlerine olan ya da olabilecek talebi belirlemek zorundadır. Talep denince kastedilen, alıcıların alım gücü ile desteklenmiş satın alma arzudur. Belirlenecek her farklı fiyat seviyesinde, mala talepte bulunacak alıcıların sayısı değişecektir. Talep ile ilgili üç durum söz konusudur, bunlar; demografik faktörler, psikolojik faktörler ve fiyat esnekliği. Bunun için yapılacak pazar araştırmasında, belli bir bölgedeki mevcut ticari etkinlikler, potansiyel müşteriler ve satın alma davranışları, fiyat değişikliğine gösterdikleri tepkiler analiz edilmelidir. Pazar araştırması aynı zamanda stratejik olarak hedeflenen müşteri kitlesinin kim olduğu ya da olacağı, müşterilerin beklediği hizmet standartları, etkinlikleri, atmosfer ve konum gibi konular üzerinde de durmalıdır.

Pazarın Yapısı ve Rekabet Faktörleri

Fiyat ve talep arasındaki ilişkiler firma sayısı, büyüklükleri ve ürün özellikleri farklılaşan piyasalarda birbirinden farklılık gösterir. Rekabet faktörü de pazar yapısına bağlı olarak hizmet sektörünün her alanında oldukça yoğundur. Bu rekabet yoğunluğu firmaların

izleyeceği fiyat politikasını da önemli ölçüde etkilemektedir. Pazardaki rakiplerin fiyatlandırma stratejileri fiyatlar belirlenirken göz önüne alınmalıdır. Bu durum rekabetin sert olduğu pazarlarda daha fazla önem kazanır. Tekel piyasaları dışında, bir hizmetin fiyatının piyasadaki benzer ürünler sunan rakip işletmelerdeki fiyatlara yakın olması gerekir. Yeni bir ürün piyasaya girdiğinde ise genellikle benzer ürünlere göre daha düşük fiyat uygulanır.

Dağıtım Kanalı

Dağıtım kanalı, işletmelerin fiyatlandırma sürecinde önemli rol oynayan bir diğer faktördür. Kanal üyeleri yaşamaları için gerekli kâr elde edebilecekleri en uygun fiyatları isteyecekler ve bu tür ürünlerin dağıtımına öncelik vereceklerdir. Karmaşık kompleks kanallarda yer alan aracılardan birbirlerinden farklı hedefleri olacaktır. Bu nedenle pazarlamacıların kanal üyelerinin fiyatı nasıl ele aldıklarını, kendi satış fiyatlarını nasıl belirlediklerini tam olarak kavraması gerekir.

Firmanın Pazardaki Gelişme Aşamaları

Firmanın pazardaki gelişme aşamaları ürün yaşam dönemi aşamalarına benzer. Firmanın pazar deneyimi başlangıçta yavaş büyüme, daha sonra hızla yükselme, durgunlaşma ve düşme aşamalarından oluşur. Firmanın fiyat kararları da her aşamada değişir. Pazara giriş aşamasında, birçok farklı fiyat uygulamaları söz konusudur. Eğer bir ürün firmanın pazarda büyüme aşamasında sunulursa, bu ürün rakip ürünlerin kalite düzeyinde, fakat fiyatı daha düşük düzeydedir ve böylece söz konusu ürün pazarda avantaj sağlar. Büyüme aşamasının ileri dönemlerinde, o zamana kadar piyasaya sunulmamış olan yeni pazar dilimlerine uygun yeni ürünler tasarlanır.

Ekonomik ve Diğer Çevresel Etkiler

Fiyat üzerinde etkili olan bir diğer kontrol edilemeyen faktörler grubu da çevresel etkenlerdir. Fiyatlandırma kararlarını etkileyen çevresel faktörlerin başında, ekonominin genel durumu, enflasyon, grevler, tüketicilerin davranışları, işsizlik, eleman teminindeki zorluklar ve devlet kontrolü ve politik, kültürel ve coğrafik çevre değişkenleridir. Bu bağlamda katma değer vergisi, özel tüketim vergisi, alım satım vergisi gibi çeşitli vergiler buna örnek olarak verilebilir. Bir ekonomide üretkenlik ve gayri safi milli hasıla yükselse,

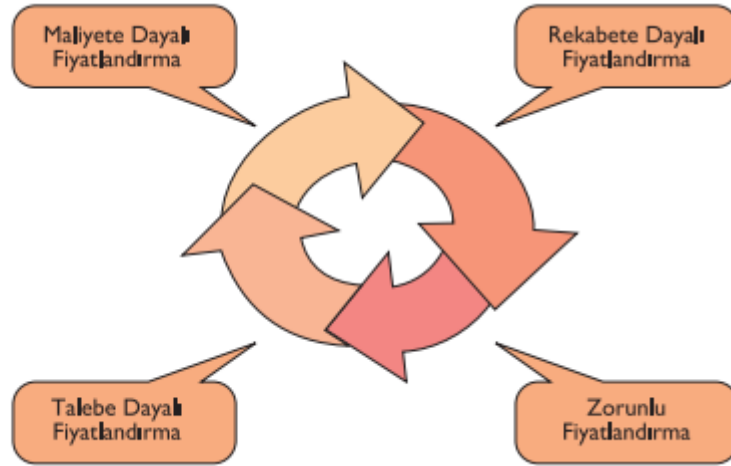
diğer taraan enflasyon, faiz oranları ve işsizlik oranı düşük ise, işletmeler oldukça uygun bir ortamda satış fiyatı belirleyecekler demektir. Yasal ve Politik Düzenlemeler Pazarlama yöneticileri satışa sunulacak olan hizmet ürünlerinin fiyatını saptarken kamu yönetimlerinin mevcut yasa ve yönetmeliklerin gereklerini ve sınırlamalarını da göz önüne almak zorundadır. Derecesi ve kapsamı farklı olmakla birlikte, kamu yönetiminin hemen her ülkede değişik sektörlerde müdahale ettiği görülmektedir. Bu yasalar, müdahale ve uygulamalar üretilen mal ve hizmetlerin fiyatlandırma politikalarında da belirli bir öneme sahiptir. Yine, devlet tarafından tarım ürünleri için belirlenen taban fiyatlar veya özel okullar ve özel hastaneler için belirlenen tavan fiyatlar, devlet hastaneleri için belirlenen muayene ve tedavi ücretleri bu işletmelerin fiyatı önemli bir rekabet silahı olarak kullanabilmesini engellemektedir

TEMEL FİYATLANDIRMA YÖNTEMLERİ

Temel fiyatlandırma yöntemleri dört grup altında incelenebilir:

Temel Fiyatlandırma Yöntemleri

Kaynak: Tengilimoğlu, D. (2011). Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Ankara Siyasal Kitabevi, s.210.



Maliyet Odaklı Fiyatlandırma

Maliyete dayalı fiyatlandırma en yaygın kullanılan fiyatlandırma yöntemidir. Bu yöntemin hizmet sektöründe uygulanması diğer sektörlerde nazaran zordur. Bunun nedeni pratikte bir hizmet maliyetinin hesaplanması ürün maliyetinin hesaplanmasına göre çok daha zordur. Bunun sebeplerinden bir tanesi işletmedeki hizmetlerin çokluğunun ve karmaşıklığının meydana getirdiği maliyet yapısıdır. Örneğin estetik ameliyatının maliyeti ile bir kalp ameliyatının üretim maliyetleri aynı olabilir ancak fiyatları farklı olabilmektedir. Burada

hizmet sektörünün temel farklılıkları devreye girmektedir. Maliyet odaklı fiyatlandırma ise maliyet artı kar marjı usulü ve hedef kar amaçlı fiyatlandırma olmak üzere iki şekilde yapılır.

Rekabet Odaklı Fiyatlandırma

Rekabete dayalı fiyatlandırma, rakiplerinden farklı olmayan homojen mal veya hizmetlerde izlenen bir fiyatlandırma yöntemidir. Rekabet çok yoğun, mal veya hizmetler arasındaki farklar az olduğu zaman, hiçbir firma pazar fiyatından ayrılma cesaretini kendinde bulamaz. Rekabete göre fiyatlandırma yapıldığında firma için önemli olan, benimsenen fiyattan sağlanacak olan karın tatmin edici olup olmadığıdır. Tüketicilerin pazarda mevcut ürünleri değerlendirirken ve satın alma kararlarını verirken rakip ürünler arasında fiyat karşılaştırması yaptıkları yukarıda vurgulanmıştı. Bu sebeple, üreticiler ve pazarlamacılar fiyatlarını belirlerken mutlaka rakip ürünlerin fiyatlarını göz önüne almak zorundadırlar. Rekabet odaklı fiyatlandırma metotlarını genel olarak iki grup altında toplamak mümkündür; cari usulde fiyatlandırma ve teklif usulü fiyatlandırma. Cari usulde fiyatlandırma yaklaşımında işletme kendi maliyetleri ve talepten ziyade rakiplerin fiyatlarına bakarak kendi fiyatını belirleme yoluna gitmektedir. Teklif usulü fiyatlandırma ise çoğunlukla ihale türü işlerin alınmasında veya müzayedelerde yaygın olarak kullanılan fiyatlandırma yaklaşımıdır. Uygulama şekli olarak ihalelerde fiyat teklileri açık veya kapalı usulde yapılabilmektedir.

Talep (Değer) Odaklı Fiyatlandırma

Bu fiyatlandırma yöntemi ürünün maliyetinden ziyade tüketicinin, işletmenin ürettiği mala biçtiği değeri tahminlemeye dayalı bir sistemdir. İşletme ürünü tasarlamadan önce pazarlama araştırması yaparak talebi tespit eder. Ardından ürünün deneme sürümü ile tüketicilere gider ve ödemeye razı oldukları fiyatı tespit eder. Ciddi bir pazarlama araştırması süreci gerektirmektedir. Maliyet odaklı fiyatlandırma teknikleri genellikle ürün odaklı bir yaklaşım sergilemektedir. Talep odaklı yaklaşım ise, ürünün tüketicinin gözündeki algılanma değeri üzerinde odaklanmaktadır. Algılanan değere bağlı olarak fiyat belirlenir. Başka bir ifade ile, eğer bir işletme, fiyatlandırma yaparken önce müşterilerin ödeyebileceği fiyatları inceliyor ve maliyetleri dikkate alıyorsa talebe göre fiyatlandırma yapıyor demektir. Bu yöntemde talebin yoğunluğu göz önüne alınır ve talep yüksek olduğunda yüksek fiyat, talep

düşük olduğunda düşük fiyat uygulanır. Bu durumda maliyetler aynı olsa bile fiyatın belirleyicisi taleptir.

Zorunlu Fiyatlandırma

Bu stratejinin yürütülmesinde, fiyatlar dahili ya da harici zorunlulukların etkisi ile oluşturulur. Öncelikle fiyatlandırma kararlarının belirlenmesinde dikkate alınan yöntemler maliyetler, rekabet ya da talep değildir. Çoğunlukla kamu işletmelerinin masraflarının devlet tarafından karşılandığı ve arz kaynaklarının yetersiz olduğu sistemlerde sosyal politikalar gereği bu fiyatlandırma uygulanmaktadır. Türkiye’de faaliyette bulunan kamu hastaneleri, her yıl Sağlık Bakanlığı ve Hazine ve Maliye Bakanlığı’nca ortaklaşa belirlenen fiyatları ve Sosyal Güvenlik Kurumu’nca belirlenen fiyatları uygulamak zorundadır. Özel hastanelerde ise, sosyal güvencesi olan hastalar için Sosyal Güvenlik Kurumu fiyatlarını uygulamaktadır. Özel muayenehane ve poliklinikler ise Türk Tabipleri Birliği’nin uyguladığı taban/tavan fiyatları uygulayarak zorunlu fiyatlandırma yöntemini kullanmaktadırlar.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE FİYATLANDIRMA UYGULAMALARI

Sağlık sektörünün karmaşık yapısı ve hizmet çeşitlerinin çokluğu fiyatlandırma uygulamalarının net biçimde ortaya konmasını zorlaştırmaktadır. Uygulanan politikalar farklı ülkelerde değişik yapılar gösterebildiği gibi, aynı ülkenin içinde de değişik yapılarda olabilmektedir. Bir sınıflandırma yapmak gerekirse, sağlık hizmetlerindeki uygulamaları üç grupta toplamak olanaklıdır. • Devlet düzenlemelerine tabi olan uygulamalar • Dernek ve odaların düzenlemelerine tabi olan uygulamalar • Pazar koşullarının düzenlemelerine tabi olan uygulamalar Fiyat devlet tarafından düzenlendiğinde toplumsal ve politik amaçlar ekonomik amaçlardan daha fazla önem kazanmaktadır. Fiyat, politik ve toplumsal amaçlara ulaşmak için bir araç olarak kullanılabilir. Örneğin, sağlık hizmetlerinin daha geniş halk kesimi tarafından kullanımı için kamu sağlık hizmetlerinin fiyatları alabildiğince düşük tutulur. Ülkemizdeki kamu sağlık hizmetleri bu gruba girerken, benzer uygulamalar İngiltere ve İsveç Ulusal Sağlık Sistemleri’nde de görülebilir. Ödenecek fiyat genel vergi sistemi içerisinde düşünülür. Sağlık hizmetlerinden yararlanma esnasında ya hiçbir ödemede bulunulmaz ya da çok düşük ödemede bulunulur. Tüm harcamalar merkezi denetim altında devlet bütçesi ile karşılanmaya çalışılır. Bazı sağlık hizmetleri, hizmeti sunan kuruluşların oluşturduğu dernek

ve meslek odalarının düzenlemelerine bağlıdır. Serbest doktorların, dış tabiplerinin ücretleri buna örnek olarak gösterilebilir. Standart biçime konulabilmiş hizmetlerin fiyatlandırılmasında etkili bir yöntem olarak düşünülebilir. Örneğin, doktor muayenesinin ücreti, diş dolgusunun fiyatı gibi özel uzmanlık ve ekipman gerektiren hizmetlerin fiyatlandırılmasında ise zorluklar ortaya çıkabilmektedir. Pazar koşullarına tabi olan uygulamalarda fiyatlar, ekonomik koşullara, tüketicilerin fiyat hizmet kalitesi ilişkilerini algılamasına, rekabete, talebin düzeyine ve ihtiyaçların ne denli acil olduğu vs. gibi faktörlere göre düzenlenir. A.B.D.'deki tıbbi bakım ve tıbbi yardımı kapsayan sistem buna örnek olarak gösterilebilir. Hizmetlerden yararlanma pazar koşulları içerisinde oluşur. Ödeme gücü ve isteğinin olduğu kabul edilerek hizmetler sunulmaktadır

Tüketiciler, ödeme konusunda sigorta sisteminden geniş biçimde yararlanırlar. Sağlık hizmetleri kuruluşlarında kullanılan kaynaklar ve bütçe konusunda devlet en az kontrolü sağlamaktadır. Ülkemizde de yeni gelişmeye başlayan özel hastane ve klinikler bu gruba girebilmektedir. Açıklanmaya çalışılan uygulamalardan hangisi ele alınırsa alınsın maliyetleri ve fiyatı belirlemek oldukça zordur. Sağlık hizmetlerinin önemli bir özelliği tek bir hizmet olmaktan çok hizmetler paketi olmasıdır. Böylece birden fazla hizmetin bir araya getirilerek tüketici yararı sağlanmasındaki fiyat tüm sunulan hizmetlerin fiyatlarının toplamı olabilecektir. Örneğin, plastik cerrahi ve müdahaleyi takip eden bir kişinin, laboratuvar testleri, röntgen ve hatta psikolojik danışma gibi hizmetlerin tümünden yararlanması gerekebilecektir. SGK içerisinde oluşturulması düşünülen fiyatlandırma komisyonu yeni oluşturulmuştur, çalışmalarına başlamıştır. Bu doğrultuda SGK kendi içerisinde kurduğu alt komisyonlar olan Mevzuat Daire Başkanlığı ve İlaç Tıbbi Cihaz Daire Başkanlığı yardımıyla piyasa araştırması, maliyet analizleri yaparak fiyatları belirler. Kurum, Komisyon adına çalışmalarına başlamadan önce Yüksek Öğretim Kurulunun, Türk Tabipleri Birliğinin, Türk Dış Hekimleri Birliğinin, Türk Eczacıları Birliğinin, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliğinin, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonunun, en fazla üyeye sahip ilk üç işçi ve kamu çalışanları konfederasyonunun, en fazla üyeye sahip Optisyenlik Derneğinin, Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonunun, en fazla üyeye sahip özel sağlık kurum ve kuruluşları dernekleri veya federasyonlarının, en fazla üyeye sahip özel polikliniklerin, dernek veya federasyonlarının, en fazla üyeye sahip özel tıbbî malzeme

üretici veya ithalatçıları dernekleri veya federasyonlarının, en fazla üyeye sahip tıp uzmanlık derneklerinin ve Komisyonca uygun görülecek diğer kurum ve kuruluşların görüşlerini alır. İlgili kurumlar bir ay içinde görüşlerini göndermek zorundadır. Bu komisyon; Hazine ve Maliye Bakanlığını, Sağlık Bakanlığını, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığını ve Kurumu temsilen toplam beş üyeden oluşur. Komisyonun onayı ile fiyatlar belirlenmiş olur.

SAĞLIK KURUMLARINDA DAĞITIM VE TUTUNDURMA

Üretilen mal ve hizmetlerin, üretildikleri noktadan tüketicilere ulaştırılması olarak özetlenebilecek dağıtım işlevi, bugüne değin, tarihsel sırasıyla iktisat, işletme ve pazarlama bilimlerinin çeşitli açılardan inceledikleri bir konudur. Konu, pazarlama alanında, bu işlevi gerçekleştiren işletmeler ve bunların karşılıklı ilişkileri açısından 'dağıtım kanalları' çerçevesinde incelenmektedir. Dağıtım üretim işletmeleri ile tüketiciler arasında bir köprü görevi görmektedir. Günümüz ekonomilerinde dağınık bir coğrafyada bulunan binlerce üretim işletmeleri ile milyonlarca tüketicinin doğrudan ilişkiler kurması güçtür. Üretici ve tüketici arasındaki coğrafi uzaklık araçlar yardımı ile kapatılmaktadır. Bir an için, tüketicilerin her gün çeşitli mallar satın aldıkları, gazete bayii, bakkal, manav, kitapçı, benzinci, manifaturacı, eczane, vb. toptancı ve perakendeci işletmelerin olmadığı düşünülürse, günlük yaşamın ne ölçüde güçleşeceği kolayca kavranabilir. Toptancı ve perakendeciler üreticiden satın aldıkları büyük miktardaki malları taşıyarak, bölerek, depolayarak, raflayarak ve bunlara benzer çeşitli pazarlama fonksiyonlarını yerine getirerek müşterilerin mallara daha kolay ulaşmalarını sağlarlar. Malların etkin bir biçimde hedef kitleye ulaştırılması ile ilgili kararları içeren dağıtım ticari işletmelerde, üreticiden tüketiciye taşınacak somut bir ürünü, depolama, stok kontrolü, taşıma gibi faaliyetleri içerir. Hizmetlerde ise hizmetlerin özellikleri nedeni ile depolama ve ambalajlama gibi faaliyetlerin olmaması hizmetlerde dağıtımı kolaylaştırılmaz, daha da zor ve karmaşık hale getirir. Hizmetlerde hizmetin müşteriye ya da müşterilerin hizmete nasıl ulaşacağı önemli bir sorundur. Çünkü hizmet ancak üretici ve müşterinin bir araya gelmesi halinde sunulabilir. Sağlık hizmetlerinde dağıtım fonksiyonu denildiğinde hizmetin sunulduğu yer ve hizmete ulaşılabilirlik akla gelmektedir. O nedenle hizmet sektöründe pazarlama karmasının 4P'si İngilizce de yer anlamına gelen "Place" dir. O nedenle hizmetlerde özellikle de sağlık hizmetlerinde sağlık işletmelerinin kuruluş yeri seçimi

teşhis ve tedavi kuruluşlarına ulaşım ve hizmetin istenilen anda hazır bulundurulması açısından çok önemlidir. Çünkü hastaların sağlık kuruluşuna olan uzaklığı sağlık kuruluşunu kullanma sıklığını etkilemektedir. Dağıtım fonksiyonu yanı sıra tüketiciler ve üreticiler arasında iletişimi sağlayacak ve tüketici kesime gerekli bilgileri aktararak, onları satın almaya yönlendirecek farklı pazarlama programlarının yapılması artık ertelenemez bir gereksinimdir. Bu tür çalışmalar da, tutundurma başlığı altında incelenmektedir. Pazarlama karma elemanlarından biri olan tutundurma müşteri ile işletme arasında iletişimi sağlayan önemli bir karma elemandır.

Genellikle tutundurma kavramı tanıtım, reklam, halkla ilişkiler ya da satış ile aynı anlamda günlük yaşamda kullanılmaktadır. Ancak tutundurma hedef kitleye yönelik iletişim çalışmalarıdır ve yukarıda sözü edilen tüm faaliyetleri kapsar. Sağlık sektöründe tutundurma, en çok tartışılan ve bazı sağlık profesyonellerince yanlış anlaşılan bir pazarlama karması elemanıdır. Halbuki sağlıkta tutundurma, sağlık kuruluşlarının hizmetlerini potansiyel kullanıcılara iletişim yoluyla bildirmek ve sağlanacak yararlar hakkında onları ikna etmektir. Tutundurma çalışmaları ile potansiyel hastalara sunulacak hizmetlerin varlığını, niteliklerini bu hizmetlere, nasıl erişileceğini ve bu hizmetleri kullanma yollarını iletmek amaçlanır. Sağlık hizmetleri için farklı maliyet, etkinlik ve uygunluk düzeylerinde iletişim yöntemleri vardır. Ürün pazarlamasında önemli rol oynayan kişisel satış ve satış tutundurma çalışmalarının sağlık hizmetlerinde çok geniş uygulaması olmamasına karşın reklam ve halkla ilişkiler oldukça önemli ve geniş uygulama alanı bulabilmektedir. Bu bölümde ilk olarak dağıtım ve dağıtım kanalları ele alınmakta ve sağlık hizmetlerinde bu sürecin nasıl çalıştığına değinilmektedir. Daha sonra işletmelerin tüketicilerini etkileyip onlarla iletişim kurmak için kullandıkları tutundurma araçlarına yer verilmektedir.

DAĞITIM VE DAĞITIM KANALLARI

Geniş anlamda dağıtım, üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılması için yürütülen faaliyetlerin tamamını ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu anlamda dağıtım, üretici ile tüketici arasında bir bağlantı halkasıdır. Dar anlamda dağıtım, işletmelerin bir mamulün veya hizmetin tüketiciye ulaştırılması için aldıkları kararlar ve davranışlar bütünüdür. Bu aynı zamanda pazarlama faaliyetlerinin genel olarak hedeflediği "istenilen nitelikteki mal ve

hizmetlerin istenilen miktarda, uygun fiyatla, uygun zamanda ve uygun yerde” sağlanması şeklinde özetlenebilen hizmet seviyesini yansıtır. Bu cümlede özetlenen görevlerin yerine getirilmesi için çaba gösteren, kısaca “bir malı veya hizmeti ve bunun mülkiyetini üretimden tüketime ulaştırmak üzere girişilen fonksiyonları üstlenen kurumlar dizisi” ise dağıtım kanalı olarak tanımlanabilir. Bu tanımda sözü edilen kurumlar dağıtım kanalında yer alan üretici ve çeşitli düzeylerdeki aracılarıdır. Pazarlama literatüründe dağıtım kanallarıyla eş anlamda olmak üzere “ticari kanallar”, “pazarlama kanalları” ifadeleri de özellikle yabancı kaynaklı literatürde çok kullanılmaktadır. Günümüze kadar dağıtım kanallarıyla ilgili çeşitli yazarlar tarafından çok farklı tanımlar yapılmıştır. Amerikan Pazarlama Birliği’nin tanımına göre dağıtım “malların pazarlanmasını sağlayan işletme-içi örgütsel birimler ile işletme-dışı pazarlama örgütlerinin oluşturduğu bir yapıdır”. Günümüzde üretimin çok küçük bir kısmı üretildiği yerde tüketilmekte, yine üreticilerin çok küçük bir kısmı mallarını tüketicilere doğrudan satmaktadır. Üretimin en büyük kısmı ise çeşitli aracı kuruluşlar tarafından tüketicilere ulaştırılmaktadır. Üretici ve tüketiciler arasındaki aracılardan çeşitliliği, ilişkileri ve fonksiyonlarının dinamiklerini de farklı dağıtım kanalı tariflerinin başlıca nedeni olmaktadır. Dağıtım kanallarında belli bir mal veya hizmetin dağıtımını üstlenen kuruluşlar, bunların alım-satım işlemleri için gerekli koşulları sağlamak ve bu işlemleri gerçekleştirmek üzere aralarında açık veya üstü kapalı olarak hem salt ekonomik, hem de çeşitli kişisel ilişkilerin de içerisinde sayılabilecek toplumsal ilişkiler kurarlar. Bu açıklamalar çerçevesinde geliştirilmiş bir tanımda da dağıtım kanalı “bir malı veya hizmeti ve bunun mülkiyetini üretimden tüketime veya kullanıcıya ulaştırmak üzere girişilen çabaları toplumsal ve iktisadi ilişkiler kurarak sağlayan kurumlar/kuruluşlar dizisi” olarak belirtilmektedir. Tek (1997) ise dağıtım kanalı; “fikir ürün ve hizmetler gibi, değeri olan şeylerin doğuş, çıkarım veya üretim noktalarından son kullanım noktalarına kadar götürülmesiyle uğraşan birbiriyle bağımlı bir dizi kurum ve kuruluşun oluşturduğu örgütsel bir sistem” şeklinde tanımlamaktadır. Yukarıdaki gibi uzun tanımların yanında oldukça kısa tanımlara da literatürde rastlanmaktadır. Bunlardan birinde dağıtım kanalı “bir malın üreticiden tüketiciye veya endüstriyel kullanıcıya akışında izlediği yol” şeklinde ifade edilmektedir. Söz konusu unsurlar topluca pazarlama akışı olarak anılan; fiziksel, mülkiyet, bilgi, tutundurma, para akışıdır.

Direkt Dağıtım (Doğrudan Dağıtım)

Doğrudan dağıtım, üretici işletmenin hiçbir aracı kullanmadan mal veya hizmetini tüketiciye ulaştırmasıdır. Diğer bir deyişle, alım satım işleminde taraardan birisi dağıtım fonksiyonunun tümünü veya önemli bir kısmını üstlenmektedir. Direkt dağıtımda üretici direkt olarak tüketiciye hitap etmekte ve gerekli pazarlama fonksiyonlarını kendisi yerine getirmektedir. Üretici-toptancı-perakendeciden oluşan geleneksel pazarlama kanalı canlıdır ve ürünlerin geniş bir alana dağıtımında kullanılırlar. Günümüzde müşteriler toptan satış faaliyetlerini ve satın alımlarını doğrudan üreticilerden, fabrika satış mağazalarından (outlet'lerden; örneğin; Nike, kendi Nike Town bölgeleri ile satış yapmaktadır) veya çok büyük perakendecilerden (Kmart, Sears, Migrosve Wal-Mart) yapmaktadırlar.

Dolaylı (İndirekt) Dağıtım

Dolaylı dağıtım kanalında bir veya daha çok türdeki aracıya yer verilir. Dağıtım kanalında görevlendirilen aracı işletme, yüklendiği görevleri üretici adına yerine getirmektedir. Günümüzde çoğu üreticiler mallarını en son kullanıcılara doğrudan satmamakta bu nedenle araçılardan yararlanmaktadırlar. Çünkü dağıtım hem maliyet hem de uzmanlaşma gerektirmektedir. Üreticilerle en son kullanıcılar arasındaki akışı sağlayan çeşitli alanlarda uzmanlaşmış (pazara göre, ürüne veya bölgeye ve endüstriye göre) çeşitli araçıl bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere ürünlerin ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışına yardımcı olan kişi ya da örgütlere aracı adı verilmektedir. Araçıl üretici işletmeden bağımsız bir kuruluş olup, malın mülkiyetini üzerine alarak veya almaksızın mülkiyetin devrinde aktif rol oynarlar. Araçıl çok çeşitli işlevleri (stok bulundurur ve fiziksel dağıtımı gerçekleştirir, satış sonrası hizmetleri verir ve müşteriye kredi sağlar) yerine getirmektedir.

HİZMETLERDE VE SAĞLIK HİZMETLERİNDE DAĞITIM

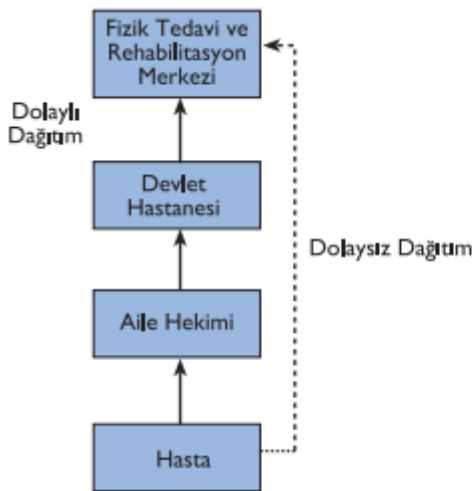
Hizmet işletmelerinin çoğu ürettikleri hizmetleri doğrudan dağıtmak zorundadır. Sağlık, berberlik, konaklama, lokanta, avukatlık vb. gibi hizmetleri dolaylı dağıtmak zordur. Doğrudan dağıtımda, üretici ile tüketici yüz yüze ilişki içinde olduğundan, işletme müşteri tatmini yönünden hem elverişli hem de elverişsiz durumda olabilir. Hizmet sektöründe, özellikle temel hizmetlerde dağıtım, hizmetin sunulduğu fiziksel bir yeri ifade eder. Konaklama hizmeti yalnızca konaklama işletmelerinin bulunduğu yerde verilir. Aynı şekilde ameliyat hizmetleri de yalnızca sağlık kurumlarının (hastanelerin) bulunduğu yerde

verilmektedir. Müşteri hizmet almak için bu merkezlere gitmek zorundadır. Ancak tamamlayıcı hizmetler ya da destek hizmetleri etkin ve düşük bir maliyetle araçlar kanalı ile sunulabilmektedir. Tiyatro bileti bilet satış acentalarından, seyahat hizmetleri seyahat acentalarından müşteri işletmeye gitmeden ya yüz yüze ilişki veya telefon ve internet aracılığı ile alınabilmektedir. Bazı hizmetlerde ise hizmetler müşterinin ayağına gitmekte (boya badana hizmetleri, mobil araç yıkama servisleri, evde bakım hizmetleri vb.), bazı hizmetler ise müşteri hizmet sunucusu ile hiç yüzyüze karşılaşmadan telefonla, faksla, posta ve e-posta ile sunulmaktadır. Bir kısım hizmetler ise hem işletmede hem de tüketici ayağına gidilerek yürütebilmektedir (kargo hizmetleri, fast food ve restoran hizmetleri gibi).

Sağlık hizmetleri sunan kuruluşlara ulaşılabilirlik, verilen hizmetin yararlığı, hizmetin verilmesi ile ilgili kaynakların kullanım biçimi, danışma ve sevk sistemlerinin etkinliği konuları dağıtım sisteminin boyutlarını oluşturur.

Sağlık hizmetlerinde dağıtım; hizmetlere ulaşım yanında hizmetlerin bulunabilirliğini de içermektedir. Hastanın hastaneye ulaşma zamanı, muayene için bekleme zamanı, park yeri gibi konular ulaşımı içermektedir. Hastaneye ulaştıktan sonra ilgili branştan hekimi bulabilmesi, sağlık sistemine girebilmesi ise bulunabilirliği içermektedir. Son yıllarda sağlık hizmetleri dağıtımında hizmete ulaşılabilirliğini kolaylaştırmak için hizmetin doğrudan hastalara götürülmesine çalışılmaktadır. Aile danışma klinikleri, aile hekimliği, gezici sağlık ekipleri, sağlıklı yaşam programları, gönüllü katılımcı programları gibi uygulamalar uygun hizmetlerin uygun yerlerde sunulması konusunda verilen karar ve uygulamalara örnek oluşturmaktadır. Mümkün olduğu kadar fazla sayıda hastane, semt polikliniği, en ücra köşelere hizmet götürmeye çalışılmaktadır. Ayrıca düzenlenen aşı kampanyaları, verem taramaları vb. gibi faaliyetlerle de sağlık hizmeti insanların ayağına kadar götürülmektedir. Ancak bazı sağlık hizmetlerinin bu şekilde gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Hastanın beyin ameliyatına ya da tomografi çekimine ihtiyacı varsa bu tür hizmetlerden hastanın yararlanabilmesi için bu cihazların olduğu ve ameliyatının gerçekleştirilebileceği hastaneye kendisinin gelmesi veya getirilmesi gerekmektedir. Fiziksel malların dağıtımında sorun üretilen malların tüketicilere ne şekilde ulaştırılacağına belirlenmesidir. Oysa sağlık hizmetleri konusunda dağıtım daha ziyade hastanın verilen hizmete nasıl ulaştırılacağı

şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sağlık hizmetlerinde bazı durumlarda dolaylı dağıtım kanalı da kullanılmaktadır. Örneğin bir hasta semt polikliniğinde veya aile hekiminde ileri teknoloji ve tedaviye ihtiyaç duyması nedeni ile tedavi olamıyorsa ve özel dal hastanesine sevk edilmişse bu durumda dolaylı bir dağıtım söz konusudur (Şekil 7.4). Çünkü hasta ile özel dal hastanesi arasındaki ilişki bir aracı vasıtası ile gerçekleşmiştir. Aynı şekilde Türkiye’de tedavisi mümkün olmayan bir hastalık için hastanın Houston Metodist Hospital’a gönderilmesi de, dolaylı dağıtım için bir başka örnektir. Sağlık hizmetlerinde dolaylı dağıtım önerme yolu genelde aşağıdan yukarı doğru olur. Ancak çeşitli kademelerdeki sağlık işletmelerinin bir araya gelerek örgütlenmeleri halinde dağıtım yukarıdan aşağıya doğru da gerçekleşebilir. Üst düzey sağlık kuruluşlarının ayakta hatta yatakta sağlık hizmetlerinden bir bölümünü kendi altlarındaki sağlık kuruluşları aracılığı ile sunmaları halinde, bu dalda da bir çeşit toptancılık, perakendecilik faaliyeti gerçekleştirilmiş olacaktır.



Sağlık Hizmetlerinde
Dolaylı ve Dolaysız
Dağıtım

Kaynak: Tengilimoğlu,
D. (2011). Sağlık
Hizmetleri
Pazarlaması, Ankara,
Siyasal Kitabevi, s.
269.

BÜTÜNLEŞMİŞ DAĞITIM KANALLARI SİSTEMİ

Dağıtım kanallarında bütünleşme, yatay bütünleşme ve dikey bütünleşme olarak iki şekilde olmaktadır. Dağıtım kanallarındaki üretici, toptancı ve perakendeciler kanalı kontrol altına almak amacıyla doğrudan dikey ilişkiler veya rekabetten korunmak için yatay ilişkiler kurma yollarını ararlar. Üretici, toptancı, perakendeci arasında ilişki kurulması halinde, bunlardan dikey ilişkilere “dikey bütünleşmeler”, yatay ilişkilere de “yatay bütünleşmeler” denilmektedir.

Dikey Bütünleşme

Dikey bütünleşme; dağıtım kanalının belli bir düzeyindeki üyenin faaliyetlerine kendinden önce veya sonra gelen faaliyetleri de eklemesi veya onlara kendi koşullarını empoze etmesi ya da sözleşmeler yoluyla onların yönetim ve/veya denetimini eline almış olması durumudur. Bir perakendecinin kanal lideri olduğu hallerde yapacağı toptancı, hatta üretici şeklindeki bütünleşme “geriye doğru” bütünleşme adını alır. Bunun aksine, üreticinin toptancı ve perakendecilerle yapacağı bütünleşme ise “ileriye doğru” bütünleşme adını alır. Toptancı düzeyindeki bir kanal üyesi hem ileriye hem geriye doğru bir bütünleşme yapabilir.

Yatay Bütünleşme

Yatay bütünleşme; aynı düzeydeki iki veya daha fazla kanal üyesinin birleşmesi ile oluşur . Bir kanal üyesinin aynı düzeyde bulunan ve aynı, benzer ya da değişik mal ve hizmetlerin üretimini ve/veya dağıtımını yapan diğer üyeleri kendi denetimi ve/veya yönetimi altına alması veya üyelerin kendiliklerinden birleşmeleri durumudur. Tanımdan da anlaşılacağı gibi üyelerin aynı mal ve hizmetler için faaliyet gösterme koşulu yoktur. Ayrıca bütünleşmeye gidecek olan üyeler aracı kuruluşlar olabildiği gibi üretici kuruluşlar da olabilirler. Yatay bütünleşmeler, genellikle ortaya çıkan bir pazarlama fırsatından ortaklaşa yararlanabilmek için, aynı düzeydeki iki ya da daha fazla üyenin, söz konusu işe tek başına girişebilecek mali, teknik ve/veya satış imkanlarına sahip olmaması veya riski yüksek algılamaları durumunda gerçekleştirdikleri bütünleşmelerdir. Temel amacı, pazardaki rekabet koşullarını kendi yararlarına değiştirmek ve pazarda bir tür tekel oluşturmaya çalışarak, hiç değilse eksik rekabet koşullarını yaratmak ve pazarın denetimini elde etmek isteğidir.

TUTUNDURMA

Tutundurma, Türkçe “Tutunma” deyiminden türetilmiştir. Yabancı terim olarak karşılığı promosyondur. Tutundurma, kuruluşlar tarafından, kişileri ve diğer kuruluşları ürünleri, hizmetleri, düşünceleri, kimlikleri hakkında bilgilendirmek, etkilemek ya da bu tür bilgileri hatırlatmak için kullanılan bir iletişim biçimidir. Pazarlama karması unsurlarından birisi olan tutundurma bir işletmenin mal ya da hizmetinin satışını kolaylaştırmak amacıyla üretici ya da pazarlamacı işletmenin denetimi altında yürütülen müşteriye ikna etme amacına yönelik; bilinçli, programlanmış ve eşgüdümlü faaliyetlerden oluşan bir iletişim süreci” olarak tanımlanır. Denilebilir ki, tutundurma pazarlama stratejisi belirlenirken, üreticinin kontrolü

altında yürütülen planlı etkinliklerden oluşan bir iletişim biçimidir. Tutundurmanın esası, tüketicilerin tutum ve davranışlarını, işletmenin ürün veya hizmetlerine yönelik değiştirmek veya varsa, şiddetini arttırmaktır. Bunun için de hedef pazardaki müşterilerin tanıtılıp benimsetilecek ürün, hizmet, kurum, kişi, fikir hakkında bilgilendirilmeleri ve olumlu yanıt vermeye ikna edilmeleri gerekir ki bu da etkin bir iletişim sistemi gereksinimini ortaya koyar. Firma ve kuruluşların pazarlama yönlü iletişimleri tutundurma ya da promosyon kavramında ifadesini bulur. Promosyon, iletişimler yoluyla işletme amaçlarına ilgi uyandırmak ve bunları daha da öteye götürmek için kullanılan araçlara denilir. Diğer bir ifade ile tutundurma; mevcut ve/veya potansiyel müşterilerle iletişim kurabilmek amacıyla, kullanılan tüm araçlar ve gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür. Promosyon, fikirleri, kavramları ve şeyleri kabul etmeleri konusunda başkalarını ikna etmek için yürütülen pazarlama iletişim faaliyetleridir. Başka bir tanıma göre tutundurma, bir bireyin, işletmenin, bir kurumun veya örgütün “uygun bilgi”yi hedef kitlede, “kabul doğuracak”, “reaksiyon yaratacak” veya arzu edilen başka bir “tepki”yi harekete geçirecek kadar ikna edici biçimde sunmasıdır. Pazarlama karması elemanlarından tutundurma bazı önemli amaçların gerçekleştirilmesi için kullanılmaktadır, buna göre tutundurma;

- Tüketicilere yeni mal ve hizmetler hakkında bilgi verir ve tüketicilerin bu mal ve hizmetleri nerelerden bulabileceklerini haber verir.
- Tüketicilere ürünleri kullanmaya devam etmeleri hatırlatmasında bulunur.
- Tüketicilerin bir ürünü diğerlerine tercih etmelerini sağlar.
- Tüketiciler ile ilişki kurar.

Günümüzde tutundurma yerine daha çok pazarlama iletişimi kavramı kullanılmaktadır. Pazarlama iletişimi, Kotler ve Keller (2006) tarafından “firmaların tüketicileri, doğrudan ya da dolaylı olarak, satmak istedikleri marka, ürün ya da hizmet hakkında bilgilendirmesi, satın almaya ikna etmesi veya hatırlatması” olarak tanımlanmıştır. Yani pazarlama iletişimi “markanın sesi” konumundadır ve bu da tüketicilerle diyaloga geçme ve ilişki oluşturma anlamına gelmektedir. Pazarlama iletişimi sayesinde tüketicilere ürünü hangi insanların; neden, nerede, ne zaman ve nasıl kullanacağı söylenir ya da gösterilir. Tüketiciler bu sayede

Üretici, firma ya da marka hakkında daha fazla bilgi edinirler. Pazarlama iletişimi sayesinde firmalar markalarını başka insanlar, yerler, olaylar, markalar, deneyimler, duygular ve nesnelere bağdaştırabilirler. Pazarlama bileşenlerinin tamamının bu iletişim sürecine katkısı vardır. Fakat pazarlama bileşenlerinden olan tutundurma çabaları” doğrudan bu iletişime yöneliktir. Ürünün stili, fiyatı, ambalajın şekli, malzemesi, rengi, satış elemanlarının tavırları, giyimleri vb. de alıcılara bir şeyler iletir. Dolayısıyla, maksimum iletişim etkisi için sadece tutundurma alt karışımı değil, tüm pazarlama karışımının bir orkestra ahengiyle düzenlenmesi gerekir. Müşterilerle iletişim şansa bırakılacak bir olgu değildir. Tutundurma ya da pazarlama iletişimi günümüzde oldukça önem kazanmıştır. Bunun başlıca nedenleri, üretim kitlesel bir nitelik kazanarak büyük boyutlara ulaşması, firmaların geniş pazarlara açılmaları, böylelikle üreticilerle tüketiciler arasındaki fiziksel mesafenin artması, tüketicilerin sayısının artması, tüketiciler taleplerinin nitelik ve nicelik yönünden sürekli değişmesi, ikame malların piyasada çoğalması, rekabetin yoğunlaşması, çok sayıda ve geniş bir alana yayılmış tüketicilere üretilen malların ulaştırılabilmesi için kullanılan aracı kuruluşların sayısının artması, küreselleşme, iletişim bilgi ve teknolojilerindeki ilerlemeler vb. şeklinde açıklanabilir.

TUTUNDURMA VE AIDA MODELİ

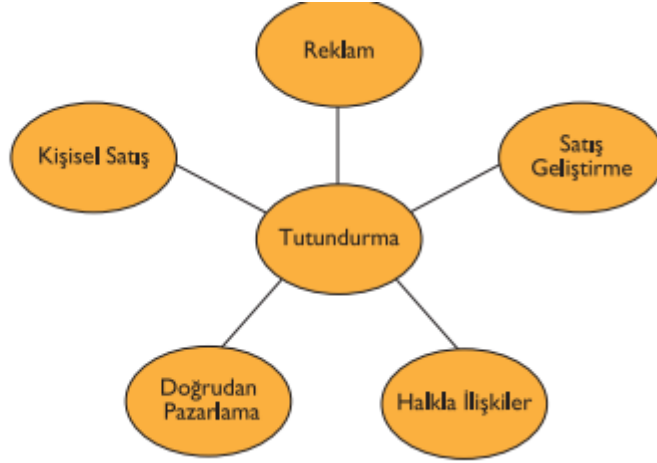
İşletmeler tarihsel olarak, tutundurma metotları içinde önce kişisel satıştan; sonra reklmlardan; daha sonra, halkla ilişkilerden yararlanmaya başlamışlardır. Zaman içerisinde bunlara satış geliştirme usulleri eklenmiştir. Daha sonra doğrudan pazarlama, yeni bir tutundurma çeşidi olarak geleneksel dörtlü ayrıma beşinci bir unsur olarak katılmıştır. Bunlara tutundurma karması denilmektedir. Tutundurmanın nihai amacı, belirli bir hedef kişi, örgüt veya kitleye, onun davranışını olumlu yönde etkilemek üzere ulaşmaktır. Bunu gerçekleştirirken ara aşamalar olabilirse de, bilgi vermek, ikna etmek ve hatırlatmak gibi üç ana amacı vardır. İşletmelerce yürütülen pazarlama faaliyetlerinden, özellikle tutundurma çalışmalarından tüketicilerin ne şekilde etkilendiklerini açıklamaya yönelik birçok model geliştirilmiştir. Çoğunlukla davranış bilimlerindeki ve iletişim alanındaki gelişmelerden, o konulardaki bilgilerin iş hayatına uygulanmasından yararlanan bu modellerin en bilineni, aşamaları tutundurma fonksiyonlarını kapsayan AIDA Modeli’dir. AIDA Modeli, tüketiciyi

etkileme sürecini birtakım aşamalar halinde gösteren; aşamaları İngilizce kelimelerin baş harerinden oluşan bir modeldir. Bu modelin aşamaları;

1. Dikkat Çekme (Attention): İşletme, öncelikle neler sunduğunu tüketiciye duyuracak, onu mamüllerden haberdar ederek dikkatini çekecektir.
2. İlgi Uyandırmak (Interest): Malın varlığından haberdar olan tüketicinin o mala ilgi göstermesi sağlanacaktır.
3. İstek Uyandırmak (Desire): İlgi olumlu yöne çekilerek, değerlendirme, malı satın alma isteğine dönüştürülecektir.
4. Harekete Geçmek (Action): Satın alma isteğinin satın alma eylemine dönüşmesi ile satışın gerçekleştirilmesidir

TUTUNDURMA KARMASI ELEMANLARI

Tutundurma yoluyla tüketicilerle iletişim kurmada ve onlara ulaşmada kullanılan beş temel metot vardır. Bunlar reklam, kişisel satış, satış geliştirme, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlamadır. Son yıllarda tutundurma karmasına bazı yazarların etkinlikler ve tecrübeleri de eklediği görülmektedir. Belirli bir pazarlama stratejisinde bu tutundurma karması elemanlarının rolü ürünün doğasına göre değişmektedir. Örneğin endüstriyel ürünlerde ve teknolojik olarak kompleks ürünlerde kişisel satış yaygın olarak kullanılırken, basit ve tüketim mallarında yoğun olarak reklam ve satış geliştirme kullanılmaktadır. Hizmet sektöründe özellikle hastanelerde ise halkla ilişkiler ve reklamın serbest olduğu ülkelerde reklam kullanılmaktadır.



Ayrıca, ürün satın alma sürecinin aşamalarına göre de tutundurma karması elemanlarının kullanımı değişmektedir. Örneğin AIDA modelinde dikkat çekme ve ilgi uyandırma aşamasında yoğun olarak tanıtım ve reklam kullanılırken, hedef kitlede istek uyandırma ve eyleme geçirme aşamasında kişisel satışın kullanımı daha etkili olmaktadır. Hangi tutundurma karmasının kullanılması gerektiği kararı pazarlama amaçları ve tutundurma karması maliyetleri ve ürünün özellikleri dikkate alınarak verilmelidir.

SAĞLIK HİZMETLERİ PAZARLAMASINDA ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR

Globalleşen dünyamızda işletmelerarası rekabetin kendisini daha çok göstermesi, işletmeleri müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alma, onları tatmin etme ve satış sonrasında da ilişkilerini sürdürme konusunda yeni yöntem ve yaklaşımları uygulama zorunda bırakmıştır. Bu yeni durum işletmeler tarafından uygulanan “müşteri odaklı” pazarlama yaklaşımının yanı sıra çok daha dinamik, yaratıcı ve uzun vadeli müşteri ilişkilerine dayanan yeni yaklaşımların benimsenmesini gerekli kılmaktadır. Son yıllarda hızla gelişen teknoloji ve artan rekabet koşulları nedeniyle işletmeler pazar paylarını kaybetmemek ve rakiplerinden pay alabilmek için yeni yöntemler devreye sokmakta ve müşteri memnuniyetini sağlamak için çaba göstermektedirler. Bu amaçla günümüzde işletmeler yeni müşteriler bulmaktan ziyade mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirmesi üzerine yoğunlaşan ilişki pazarlamasını, işletmenin tümüne müşteri odaklı olma kültürünü yayan bir strateji olan müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımını ve işletmeler açısından yaratıcılık ve hızlı hareket kabiliyetinin önemini ortaya koyan gerilla pazarlama yaklaşımını giderek daha fazla kullanır hale gelmişlerdir. Bu

nedenle aşağıda bu yeni yaklaşımlardan ilişki pazarlaması, müşteri ilişkileri yönetimi ve gerilla pazarlaması hakkında bilgi verilecektir.

İLİŐKI PAZARLAMASI

İlişki pazarlaması, hizmet ve sanayi işletmelerinde, müşteri sadakatini ve müşteri tatmini arttırmaya, korumaya ve geliştirmeye yönelik olarak uygulanan, mevcut müşterileri elde tutmayı, onlarla ilişkileri geliştirmeyi ve daha fazla iş ve sipariş almayı amaçlayan stratejik bir eğilimdir. İlişki pazarlaması, bireysel müşterinin şirkete ne dediğine ve şirket çalışanlarının müşteri hakkında neler bilmesi gerektiğine yönelik olarak istekli biçimde davranışlarını ve uygulamalarını değiştirme düşüncesidir.

İlişki pazarlaması, müşteri ilişkilerini arttırmak ve anlamlı ilişkiler oluşturmak için müşterilerden bilgi edinilmesinden oluşmaktadır. Her müşteriye özel hizmet verilmesi esasına dayanan bu pazarlama yöntemi, dijital teknolojinin sunduğu olanaklarla son yıllarda daha kolay uygulanabilir hale gelmiştir.

İlişki pazarlamasının temel prensibi “doğru müşteri”nin yaratılmasıdır. Literatürde ilişki pazarlaması farklı şekillerde ele alınmakta, pek çok tanım yapılmaktadır. Bir kısım akademisyen ilişki pazarlaması sürecine endüstriyel pazarlarda ilişki yönetimi olarak bakarken; bir kısım akademisyen ise, konuya müşterinin algıladığı kalite, müşteri memnuniyetinin izlenmesi, organizasyonlar arasındaki işbirliğinin önemi, hizmet boyutuna kayan rekabet gibi konu başlıklarının önemine dikkat çekip tartışmışlardır. Hizmet pazarlaması literatüründe ilişki pazarlaması kavramı ilk kez 1983 yılında Leonardo Berry tarafından kullanılmış ve şu şekilde tanımlanmıştır: “İlişki pazarlaması, işletmelerde müşteri ilişkilerinin oluşturulması, muhafaza edilmesi ve arttırılmasıdır”. Berry’e göre; yeni müşterilerin elde edilmesi, pazarlama sürecinde yalnızca bir ara adım olarak görülmelidir. İlişkinin kuvvetlendirilmesi, sadık olmayan müşterilerin sadık hale dönüştürülmesi ve müşterilere devamlı müşteri gibi hizmet verilmesi de pazarlamada dikkate alınmalıdır

İLİŐKI PAZARLAMASI İLE İŐLEMSSEL PAZARLAMA ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Son yıllarda, pazarlamada sık kullanılan kavramlardan biri olan ve farklı şekillerde tanımlanan ilişki pazarlamasının, işlemsel pazarlama ile arasında çeşitli farklılıklar

bulunmaktadır. İlişki pazarlaması, yeni müşteri bulmaktan çok mevcut müşterileri elde tutma ve onlarla uzun dönemli ve tekrarlanan ilişkiler geliştirme üzerinde yoğunlaşırken, işlemsel pazarlamanın ise, tek bir satışın yapılması üzerinde odaklanmakta olduğu görülmektedir. İlişki pazarlamasıyla ilgili yapılan aşağıdaki tanım, kavramın bu yönünü vurgulamaktadır.

İşlemsel Pazarlama	İlişki Pazarlaması
<ul style="list-style-type: none">• Tek bir satış üzerinde odaklaşır• Ürün özellikleri üzerinde durur• Kısa dönemli ölçüğe sahiptir• Müşteri hizmetlerine az önem verilir• Müşteri bağlılığı sınırlıdır• Müşteri ilişkisi orta düzeydedir• Kalite, öncelikle üretim bölümünü ilgilendirir	<ul style="list-style-type: none">• Müşteriyi elde tutma üzerinde odaklaşır• Ürün faydası üzerinde odaklaşır• Uzun dönemli ölçüğe sahiptir• Müşteri hizmetlerine büyük önem verilir• Müşteri bağlılığı yüksektir• Müşteri ilişkisi yüksektir• Kalite, işletmedeki herkesi ilgilendirir.

Etkileşimli Pazarlama

Bir işletmenin gelişmesinde ve işletmenin pazarlama faaliyetlerinde, müşterilerle, üreticilerle, aracılarla ve diğer alt yapısal ortaklarla pazar şartlarından dolayı bütünleşmek istemesi ilişki pazarlamasının uygulanması gereğini doğurmaktadır. Etkileşimli pazarlama, ilişki pazarlama kavramı içinde bulunan bir pazarlama stratejisidir. Müşteri ile işletme arasında karşılıklı güven ve diyalog içinde oluşan etkileşim bu pazarlama stratejisinin mantığını oluşturmaktadır. Müşteri ve firma arasında oluşan etkileşim ilişki pazarlaması ile doğru teknolojinin ilerlemesi ile gelişmektedir. İşletmeler müşteriler ile sürekli etkileşimde olma yolunu, teknolojinin bütün araçlarını kullanarak uygulamaya çalışmışlardır. Teknolojinin gelişimi ile işletmeler, kitlesele pazarlamadan bireye yönelik pazarlamaya yönelmişlerdir. Gelişen teknoloji işletme ile müşteri arasındaki ilişkiyi daha az yüz yüze ilişkiye doğru yönlendirmektedir. Bu durum işletme ve müşterinin daha az zaman kaybetmesini sağlamaktadır. Günümüzde işletmeler ürün ve hizmetlerine ilişkin bilgileri sesli ve görüntülü olarak yaygın bir şekilde kullanılan internet ya da elektronik posta aracılığıyla müşterilerine gönderebilmektedir. Bu uygulamaların gelecekte en küçük işletmelere kadar yayılacağı tahmin edilmektedir.

Ağ (Network) Pazarlaması

İnternet ve World Wide Web firmaların müşteriye yaklaşımlarını ve müşteri ile olan ilişkilerini değiştirmektedir. Ayrıca internet firmaların pazar fırsatlarını bilgi teknolojisini ve ağ alt yapısını değiştirecektir. Yine, internet firmalarının işletme modelini, yeni pazar fırsatlarının ortaya çıkmasını ve müşteri ilişkilerinin yeniden tanımını etkilemektedir. İnternet sadece işletmelerin birbirleriyle, tedarikçilerle, araçlarla ve yatırımcılarla kolay ilişki kurmasını değil, aynı zamanda işletme ile müşteriler arasında, hatta müşterilerin diğer müşterilerle, işletmenin devletle, medyayla ve üniversitelerle kolay ilişki kurmasını ve aralarında kolay bilgi alışverişinde bulunmasını da sağlamaktadır. Sonuçta internet bütün dünyaya hızlı bir şekilde yayılmıştır. Firmalar internetin hızlı yayılmasından yararlanarak, kendi ürünlerini dünyanın bir başka yerine satmaya başlamışlardır. Bu sayede firmalar istedikleri pazarlara rahatlıkla girmeyi başarmışlardır. Bu durum birçok firma arasında rekabeti arttırmış ve işletmenin reklâm ve satış yeri gibi maliyetlerini azaltmıştır. Network pazarlaması sadece firmanın müşterilere internet üzerinden ulaşması değil ayrıca firma içinde çalışanlarla, mağazalarla ve araçlarla sürekli iletişim halinde bulunmasıdır. Yani; işletme sadece dış müşteriler ile etkileşim içerisinde değil ayrıca iç müşterileriyle de etkileşim içerisinde olmaktadır. Network pazarlaması sayesinde her türlü bilgi alışverişi hem şirket içerisinde, hem de dışındaki müşterilerle hızlı bir şekilde olmaktadır. Sektörün gelişmesi ile bu hızlı alışveriş sadece yazılı değil aynı zamanda sesli ve görüntülü de olmaktadır. Günümüzde sesli ve görüntülü bilgi alışverişinde kullanılan haberleşme araçları arasında, İnternet ortamında sesli görüşmeler, elektronik bilgi değişimi gibi araçlar yer almaktadır.

GERİLLA PAZARLAMASI

Dünya çapında çok sık rastlanan krizlere karşı koymak amacıyla; işletmelerde yaşanan küçülmeler, yüksek maliyetli teknolojiler, insanların daha küçük işlerden daha yüksek gelir elde etmek istemeleri, gerilla pazarlaması sürecine ihtiyaç duyulmasına temel oluşturmaktadır. Gerilla pazarlamanın temel taktikleri; reklamlar için temkinli ve statükocu metotlar kullanmak yerine, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin kullanılmasıdır. 1984'den bu yana Levinson'un fikirleri, başka meslekler için de ürünlerini satmaya yardımcı olmak üzere düşük bütçeli, agresif pazarlamayı kullanmayı izah etmek üzere yeniden biçimlendirilmiştir. Gerilla savaşta tehlikeyi önceden sezer, kendisi karar verip uygular, yerel düşünüp yerel hareket

eder. Gerilla pazarlaması; özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin küçük, periyodik ama şaşırtıcı ataklarla, piyasadaki diğer rakiplerini demoralize edip piyasada bir yer edinmesi prensibine dayanmaktadır. En basit tanım olarak gerilla pazarlama; geleneksel olmayan ortamlarda, beklenmedik metotlarla, minimum pazarlama yatırımları ile (hatta ekstra hiç bir yatırım yapmadan), maksimum geri dönüşlerin alındığı pazarlama faaliyetleri ve stratejileri bütünüdür. Bir başka tanıma göre gerilla pazarlama geleneksel olmayan yollarla bir mesajın iletilmesidir ve geleneksel amaçlara ulaşılmasıdır. ,kısaca az güçle en etkili sonucu almaktır.

GELENEKSEL PAZARLAMA	GERİLLA PAZARLAMA
Pazarlama için para yatırmak gerekir	Paran varsa yatır, ama önemli olan para değil enerji ve hayal gücüdür
İnsanların aklını karıştırır, mistik bir hava yaratır	Açık seçik gerçekleri anlatır
Büyük iş dünyasına yöneliktir	Küçük işletmelere yöneliktir
Performansı satışla ölçer	Kârlılığı ön plana çıkarır. Gerilla için önemli olan kâr etmektir
Deneyim ve yargılar üzerine kuruludur, yani tahminidir	Psikoloji ve insan davranışları üzerine odaklıdır.
"Önemli olan satıştır" der, satış sonrası müşteriye unuttur	Müşteriyi her zaman takip eder ve onu asla kaybetmez
Çizgisel olarak iş büyütmeyi söyler	Geometrik artışla işi büyütmeye yöneliktir
Birden fazla işe aynı anda girer	Önce işini yönet, işine odaklan ve ondan sonra başka işe giriş der
İnsanlara "hizmetimin veya alımın faydalarını satın al" der	İnsanların problemlerini bulmak ve çözmek üzerine odaklanmıştır
Almak-satmak üzerine kuruludur	"Müşteriye ne verebilirim" diye sorar
Reklam, halkla ilişkiler gibi geleneksel yolların her zaman işe yaradığını düşünür ve bunlardan birine inanır	Hepsinin birden işe yaradığını düşünür. "Bunların bileşimi işe yarar" der
Rakiplerle çok ilgilenir	Rakiplerle değil aynı standartta olanlarla ilgilenir
Teknolojiye çok önem vermez	Teknolojiyi sonuna kadar kullanır
Bir avuç pazarlama yöntemi kullanır	Kullanılabilecek 100 ayrı silahı vardır
Bilinç dışını hedefler ve küçük detaylara önem vermez	Bilinç altını hedefler ve detaylara önem verir
Yalnızca pazarlama tanıtımı ile satış yapabileceğine inanır	Satıştan önce rıza almaya önem verir
Monologtur	Diyalogtur
Büyük grupları hedef alır	Küçük grupları ve kişileri hedef alır

KAYNAKÇA

**T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 2858 AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ
YAYINI NO: 1815 SAĞLIK HİZMETLERİ PAZARLAMASI , Yazarlar: Prof.Dr.
Bayram ŞAHİN, Prof.Dr. Yusuf ÇELİK, Prof.Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU .**

HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMI:

Halkla İlişkiler bir organizasyon ile onun hedef kitleleri arasında karşılıklı iletişim, anlaşım ve kabul köprüsü kurmaya çalışan bir yönetim fonksiyonudur.

İLETİŞİMİN UNSURLARI

Kaynak : Karşı tarafa mesaj gönderen kişi/ kuruluş

Alıcı : Kaynağın mesajına muhatap olan kişi/ kuruluş

Mesaj : Kaynağın alıcıya iletmek istediği bilgi, düşünce veya duygu

Kanal : Mesajın kaynaktan alıcıya ulaşmasını sağlayacak araçlar

HALKLA İLİŞKİLER ARAÇLARI

Medya (Kitlesele araçlar)

Gazete

Kitap

Dergi

Televizyon

Radyo

Sinema

Tanıtım filmleri

Video bantlar,

Açık alan medyası

Sosyal medya (İnternet ortamı)

Fotoğraflar, Posterler

Afişler

Grafikler

Broşür

Kiosklar

ORGANİZASYONEL ARAÇLAR

Fuar ve festivaller

Sergiler

Yarışmalar

Törenler

Toplantılar

Konferans ve seminerler

KİTLESEL OLMAYAN ARAÇLAR

Yüz yüze konuşma

Beden dili iletişim

Telefon iletişimi

Toplantı

İş mektupları

HALKLA İLİŞKİLERİN TEMEL AMAÇLARI

Halkla ilişkiler, halkı aydınlatmak ve onlara çalışmalarını benimsetmek,

- Halkta yönetime karşı olumlu davranışlar yaratmak,
- Halkın yönetimle olan ilişkilerinde işlerini kolaylaştırmak,
- Kararların doğruluk derecesini arttırmak için halktan bilgi almak,
- Kanun ve kurallara uyulmasını sağlamak için bunlar hakkında halka aydınlatıcı bilgi vermek,
- Halkla iş birliği sağlayarak hizmetlerin daha çabuk ve kolay görülmesini sağlamak,
- Özel ve kamu yararlarına cevap vermeye çalışmak ve herkesin kişiliğine hürmet ederek toplumsal sorumluluk duygusu yaratmaktır.

HALKLA İLİŞKİLERİN TEMEL İŞLEVLERİ

İşletmenin çevresi ile olan ilişkilerini düzenlenmesi,

□ Örgütsel amaçlarla toplumun beklentileri arasında uyum sağlanması,

Halkın işletmeye olan güveninin, desteğinin ve ilgisinin sürekliliğinin sağlanması,

□ Örgüt ve çevresi arasında karşılıklı iki yönlü iletişimin sağlanması ve sürdürülmesi,

□ Örgüte karşı örgüt içi ve dışında oluşan tutum ve davranışların izlenmesi,

□ Kamu politikalarını etkilemek ve değiştirmek için örgütsel çabaların planlanması ve uygulanması.

HALKLA İLİŞKİLERİN TEMEL İLKELERİ

Çift yönlü ilişkiye dayanmalı,

Dürüst uygulama ve doğruları yansıtmalı,

İnandırıcı olmalı,

Sabır isteyen bir iştir,

Bir uzmanlık işidir,

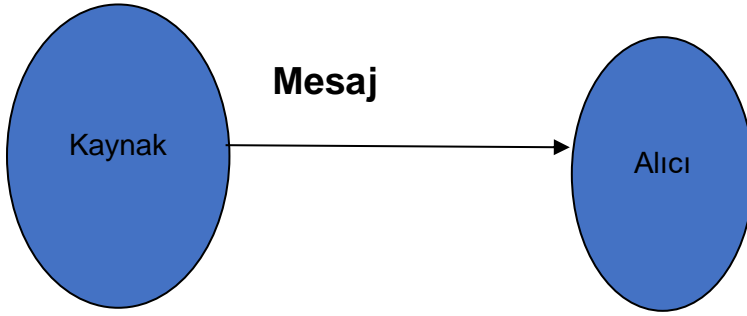
Yaygın sorumluluk gerektirir,

Yineleme ve süreklilik,

İşletme imajı,

Belli bir bütçesi olmalıdır.

TEK YÖNLÜ İLETİŞİM



ETKİLİ İLETİŞİM İÇİN;

Uygun dil seçmek

Açık ve doğru mesaj vermek

Saygı duymak, güven vermek

Göz teması sağlamak

Beden diline dikkat etmek

İki yönlü iletişim kurmak

Geri bildirimde bulunmak

Dinlemeyi öğrenmek

Empati kurmak

HALKA İLİŞKİLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Basın Ajansı Tanıtım Modeli

Kamuoyu Bilgilendirme Modeli

İki Yönlü Asimetrik Model

İki Yönlü Simetrik Model

HALKA İLİŞKİLER VE REKLAMCILIK

Reklamda 5M Kuralı

1. Money (Para): Reklam için harcanacak olan miktardır.
2. Message (Mesaj): Reklamda verilmek istenen mesajdır.
3. Mission (Misyon): Neden reklam yapılıyor sorusuna cevap verilecek kısımdır.
4. Measurement (Ölçüm): Reklamın etkinliğinin ölçüleceği kısımdır.
5. Media (Medya): Hangi medya yöntemlerinin kullanılacağına karar verilecek kısımdır.

İNTERNET REKLAM ÇEŞİTLERİ

Banner Reklamları

E-Mail Reklamları

Sosyal Medya Reklamları

Pop up Reklamları

Affiliate (Satış Ortaklığı)

Arama Motoru Reklamları

SAĞLIK

Geleneksel Açıdan Sağlık: Sağlığın en eski tanımı, geleneksel açıdan 'bir hastalığın olmaması durumu' şeklinde ifade edilir.

WHO Açısından Sağlık: Yalnızca hastalık veya sakatlığın olmaması durumu değil, aynı zamanda fiziksel, sosyal ve ruhsal yönden tam bir iyilik (refah) hali içinde olmaktır

SAĞLIK HİZMETLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Sağlık hizmetleri, emeğin yoğun olduğu hizmetlerdir.

- Sağlık hizmetleri ertelenemez.
- Sağlık hizmetlerinde yüksek uzmanlaşma vardır.

- Sağlık hizmetlerinde, hizmet alanın hizmet sunana pek çok açıdan bağımlılığı vardır.
- Sağlık hizmetlerinde tüketicici davranışları farklıdır.
- Sağlık hizmetleri kamusaldir.
- Sağlık hizmetlerinin dışsalılık özelliği vardır.
- Sağlık hizmetlerinde bilgi asimetrisi vardır.
- Sağlık hizmetlerinin azlığı toplumsal etkiler doğurabilir.
- Sağlık hizmetleri tüketimi rastlantısaldir.
- Sağlık hizmetleri ikame edilemez, ertelenemez.
- Sağlık hizmetlerinde kalite değişkendir.

SAĞLIK HİZMETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Birinci Basamak SH (İlk Başvuru ve Ayaktan Tedavi)

- Toplum Sağlığı Merkezi
- Aile Sağlığı Merkezi • Özel Muayenehaneler

İkinci Basamak SH (Yataklı Tedavi Hizmetleri)

- Kamu Hastaneleri
- Özel Hastaneler

Üçüncü Basamak SH (Eğitim ve Araştırma)

- Tıp Fakültesi Hastaneleri
- Dal Hastaneleri

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Liyakat Ya Da Yeterlik İlkesi

Kariyer İlkesi

Eşitlik İlkesi (Fırsat, Paylaşma Ve Yükselme)

Güvence İlkesi

Yansızlık İlkesi

Halef Yetiştirme İlkesi

HASTANELERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Tıp tarihinin, insanlık tarihi ile birlikte başladığını söylemek yanlış olmaz. İlkel insanlar, tıpkı tabiat olaylarında yaşanan felaketler gibi, bedensel rahatsızlıklarının da doğaüstü güçlerin kızgınlıklarından kaynaklandığını düşünmüşlerdir.

İlk hastanelerin nerede, ne zaman kurulduğu kesin olarak bilinmemektedir. Eski Yunanistan'da tapınaklarda hastaların tedavi edilmekte olduğu bilinmektedir. Sonraki yıllarda, bu tür tapınaklar, tüm Eski Yunanistan'a ve Roma'ya yayılmıştır.

Teşhis ve tedavi usullerinin gelişmesini sağlayan yenilikler, 20. yüzyılda daha büyük bir hızla devam etmiştir.

Elektrokardiyografinin (EKG), elektroensefalografinin (EEG), ultrasonografinin, mamografinin, endoskopinin, radyoskopinin, sintigrafinin, tomografinin, sulfa ilaçları ve penisilinin ve benzeri diğer antibiyotiklerin bulunuşu kemoterapide sağlanan gelişmeler, organ nakilleri ve yapay organ nakilleri ve cerrahideki diğer gelişmeler önemli yenilikleridir.

Sağlık sistemi içerisinde ise hastaneler, “hastalık bulgularının tanımlanmasına yönelik farklı faaliyetlerin sürdürüldüğü, çok sayıda birbiri ile yakın ilişkide bulunan organlardan oluşmuş, sosyo-ekonomik sistemler” olarak kabul edilmektedirler.

HASTANELERİN ÖZELLİKLERİ

Hastanelerin birtakım özellikleri bulunmaktadır.

Bu özellikler

Yapısal,

Süreçsel ve

Çıktısal olarak üçe ayrılmaktadır.

STRATEJİK YÖNETİM VE LİDERLİK ÇALIŞMA NOTLARI

STRATEJİK YÖNETİM VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bazı işletmeler başarılı iken diğerleri neden başarısız hiç düşündünüz mü? Bazı işletmelerin tutarlı bir şekilde büyümelerini ve kârlılığını nasıl açıklayabiliriz? Bunun nedeni işletme yöneticilerinin izlediği, rakiplerine oranla göreceli olarak performansları üzerinde önemli etkisi olan stratejileri olabilir mi? İşletmelerin tümü için olmasa da bir çoğu için rakiplerine oranla üstün performans elde etmeleri, zorlu bir iştir. Stratejiler, işletmelerin pazar payı artışıyla, maliyet liderliğiyle, benzersiz ürün ya da hizmetlerle rakiplerinden daha kârlı olmalarını sağlayabilir. Eğer işletmenin stratejileri üstün performans elde edilmesini sağlıyorsa işletmenin rekabet avantajına sahip olduğu söylenir. O halde rekabet avantajı nasıl kazanılır? Rekabet avantajı nasıl sürdürülür? Bu ve bunun benzeri soruların cevaplarını aramak, stratejik yönetim konusunda bilgi ve beceri edinmeyi değerli kılar. Stratejik yönetim için şunları söyleyebiliriz: Stratejik yönetim öncelikle uzun dönemdeki başarı, gelirlerde ve kârlılıkta başarılı bir şekilde büyüme, şirketin rakiplerine oranla yüksek kârlılığı ile ilgilidir. Ayrıca stratejik yönetim rekabet avantajı kazanma ve uygulanması için gerekli analitik ve teknik becerilerle ve yöneticilerin stratejilerin belirlenmesinde oynadıkları kilit rol ile ilgilidir. Stratejik yönetim, en üst düzeydeki yöneticilerin kararlılığına dayanır. İşletmenin uzun vadeli amaçları ile ilgilidir. İşletmeyi açık bir sistem olarak görür. İşletmenin amaçlarıyla toplumun çıkarlarını bir bütün olarak ele alır. İşletme kaynaklarının etkili bir biçimde dağıtımıyla ilgilidir. Bu ünite de stratejik yönetimle ilgili temel kavramlardan söz edeceğiz.

STRATEJİ KAVRAMI

Son yıllarda strateji ve stratejik yönetim, stratejik planlama kavramlarının iş yaşamında, hatta günlük hayatta daha sık kullanıldığına tanıklık etmekteyiz. Strateji, işletmenin amaçlarına nasıl ulaşacağını belirleyen, rakiplerin faaliyetlerinin izlenmesini içeren, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli bakış açısına dayalı, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir. İşletmelerin hayatta kalma ve başarılı olma yeteneklerinin iyi bir strateji seçimi ve uygulamasına bağlı olduğu konusunda bir uzlaşma olmasına rağmen stratejinin ve iyi bir stratejinin ne olduğu konusunda aynı uzlaşmadan söz etmek mümkün değildir. Stratejik yönetim hakkında bilgi edinmeye geçmeden önce stratejinin ne olduğu konusunda bir

anlayışa sahip olmamız yerinde olacaktır. Kökeni itibariyle askerî bir terim olan stratejiyle ilgili ilk tartışmalar Sun Tzu, Homer, Euripidies ve diğer pek çok stratejist ve yazara dayanır.

Stratejik Yönetimi Öne Çıkartan Gelişmeler

Oldukça durağan, basit ve değişim hızının düşük olduğu bir sektörde faaliyet gösteren bir örgütün yönetilmesi göreceli olarak daha kolay olacaktır. Fakat günümüzde böyle bir sektör neredeyse yok denecek kadar azdır. Bu durum stratejik yönetimi örgütlerin yönetiminde vazgeçilmez bir yaklaşım olarak karşımıza çıkartmaktadır. Yönetim olgusuna stratejik bir bakış açısıyla yaklaşılmasını gerekli kılan bazı gelişmeler;

- Müşterilerin kalite ve ürün çeşitliği konusundaki taleplerinin artış göstermesi,
- Hızla gelişen teknolojiler sayesinde ürünlerin müşterilere ulaştırılmasında yaşanan gelişmeler,
- Yeni teknolojilerin gelişimi ve eğitilmiş insan kaynaklarının artışı nedeniyle rekabetin yoğunlaşması,
- Asya'da faaliyet gösteren üreticilerin maliyet liderliği stratejisiyle dünya pazarlarına girmeleri ve Batılı üreticiler için önemli bir tehdit unsuru haline gelmeleri,
- Doğal çevrenin korunmasına ilişkin konulara verilen önemin artışı ve doğa dostu alternatif ham madde ve malzemelere olan ilginin gelişmesi,
- Yerel, bölgesel ve küresel düzeyde tüketici haklarının gelişmesi,
- İnternet ve diğer bilgi teknolojileri sayesinde iletişimin yaygınlaşması ve kolaylaşması,
- Küreselleşme sonucunda birbiriyle daha iç içe bir toplumsal yapının ortaya çıkması,
- Gerçek çok uluslu işletmelerin gelişmesi ve bu tür işletmelerin uluslar üstü, ulusal ve yerel kültürleri bütünleştirici bir etki yaratması şeklinde özetlenebilir .

STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, örgütün amaçlarına ulaşmasını mümkün kılacak fonksiyonlar arası kararları alma, uygulama ve değerlendirme bilimi ve sanatı olarak tanımlanabilir. Her işletme bireysel ya da kurumsal müşterilerine satmak, teslim etmek ya da dağıtmak üzere kendine

misyon edindiği ürün ya da hizmetleri yaratmaya yönelik tasarlanmış pek çok aktiviteyi yerine getirir. Müşterilerin de bu ürün ya da hizmetleri kabul etmek, talep etmek, elde etmek ve fiyatını ödemek konusunda gönüllü olmaları gerekir. Hâli hazırda geçerli olan bu durum zamanla değişebilir. Çünkü müşteriler rakip işletmelerin daha uygun ya da kaliteli ürün ve hizmetleri karşısında veya kendi istek ve referans çerçevelerinde ortaya çıkan değişimlerin sonucunda başka işletmelere yönelebilirler. İşletmeler bu tür mevcut koşulların değişmesine kendilerini adapte edebilmek için sürekli olarak stratejik yönetime başvururlar. Bu adaptasyon örgütün operasyonlarının herhangi bir kısmını ya da yönünün değiştirilmesini gerektirebilir. Ürün ya da hizmetler değişebilir; onları üretme yöntemleri değişebilir; ürün ya da hizmetlerin sunulduğu müşteriler değişebilir.

STRATEJİK YÖNETİMİN GELİŞİMİ

Stratejik yönetimin ortaya çıkışı yönetim biliminin doğuşundan oldukça sonradır ve 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlar. Stratejik yönetimin gelişimi iş sektörlerinin çoğunda uzun dönemli planlamanın yapılmasıyla başlamıştır. Uzun dönemli planlama işletmelerin çoğunda 1950'lerde ortaya çıkmıştır. Gelecekteki satışlarla ve nakit akışıyla ilgili veriler olmadan faaliyet bütçelerinin hazırlanması bir hayli zordu. İkinci Dünya Savaşı sonrasında ekonomiler büyümüş ve pek çok ürüne ve hizmete olan talep artmıştı. Uzun dönemli talep tahminleri, büyüyen örgütlerin yöneticileri için detaylı pazarlama ve dağıtım, üretim, insan kaynakları ve finansal planlar geliştirmelerini kolaylaştırdı. Uzun dönemli planlamanın amacı, gelecekteki belirli bir zaman dilimi için işletmenin ürün ve hizmetlerine olacak talebin büyüklüğünü tahmin etmek ve bu talebin nerede ortaya çıkacağını belirlemektir. Pek çok işletme, uzun dönemli planlamayı yatırımlarını genişletme, işe alım tahminleri, sermaye ihtiyaçları gibi kararlarını vermek için kullandılar. Endüstrilerdeki değişimin git gide ansızın ve beklenmedik bir hâlde gerçekleşmesiyle birlikte uzun dönemli planlama, stratejik planlamayla yer değiştirdi. Uzun dönemli planlamanın altında yatan varsayım, işletmenin mevcut ürün ve hizmetlerini üretmeye devam edeceğidir ve bu nedenle işletmenin temel kritik meselesi de taleple üretim kapasitesi arasındaki uyuşmanın sağlanmasıdır. Ancak stratejik planlamanın altında yatan varsayım çevrede büyük ölçekte ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve rekabetçi değişimlerin olduğudur. Bu nedenle işletme liderleri periyodik olarak aşağıdaki konularda değerlendirme yapmalıdırlar.

- Şu andaki ürün ve hizmetleri sunmaya devam edilecek mi?
- Farklı ürün ya da hizmetler sunmaya başlamalı mıyız?
- Operasyon ya da pazarlamada köklü bir şekilde farklı yöntemlere başvurmalı mıyız?

Her ne kadar stratejiler genellikle belirli bir zaman dilimi göz önünde bulundurularak oluşturulsa da stratejik planlamanın birincil odağı süre değildir. Rekabetçi değişiklikler bazen birkaç yılda ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda mevcut stratejilerin faydalı ömürleri daha kısa olabilmektedir. Bu nedenle “uzun dönem” ya da “kısa dönem”, bir planlama türünden ziyade stratejiyi başarmak için gerekli zamanı açıklamakta tercih edilir. 1960’lar ve 1970’ler özellikle ABD’deki işletmelerde stratejik planlamanın yaygın olarak görülmeye başladığı yıllardır. Stratejik planlama süreci bu firmalara iş birimlerini yönetmede daha sistematik bir yaklaşım sağlamıştır. Planlama ve bütçeleme ufkunu, geleneksel on iki aylık faaliyet döneminin ötesine taşımıştır. Ayrıca işletme yöneticileri sadece finansal planlamanın uygun bir çerçeve olmadığını öğrenmişlerdir. 1980’lerde stratejik planlama kavramı, stratejik yönetim olarak genişlemiştir. Bu gelişme sadece çevresel dinamiklerin önemli olmadığını, işletmelerin bütün olarak kendilerini de yeniden keşfedebileceklerini ortaya koymuştur. Stratejinin sürekli yönetilmesi ve değerlendirilmesi başarının temel anahtarıdır. Böylece stratejik yönetimin karmaşık örgütleri yönetmede bir felsefe veya yaklaşım olarak uzun dönem varlığını sürdüreceğini söyleyebiliriz.

STRATEJİK YÖNETİMİN YARARLARI

Stratejik yönetim, örgüt içindeki herkese sadece işletme içi operasyonları ve kendi operasyonel sorumluluklarını düşünmelerinin yetmeyeceği konusunda benzersiz bir bakış açısı sunar. İşletme içindeki herkesten dışarıdaki olan biteni gözleme ve büyük resimle ilgilenmeyi içeren yeni bir tutumu benimsemelerini talep eder. Çalışanlardan iyimser bir bakış açısıyla “nedir” ile “ne olabilir”i bütünleştirmeleri beklenir. Stratejik yönetim, örgütleri yönetme şekli veya felsefesi olduğundan faydaları her zaman sayılarla ifade edilemez. Aşağıda stratejik yönetimin örgütlere sağlayabileceği temel faydalar sıralanmaktadır (Dawid, 2011: 50).

- Fırsatların tanımlanabilmesini ve değerlendirilebilmesini sağlar.
- Örgütsel sorunlara ilişkin nesnel bir bakış açısı getirir.

- Örgütsel koordinasyon ve denetim faaliyetlerinin daha kolay bir şekilde yürütülebilmesini olanaklı kılar.
- Örgütsel değişimin olumsuz etkilerinin azaltılmasına destek olur.
- Karar süreçleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantı kurulmasını sağlar.
- Zamanın ve diğer kaynakların daha verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlar.
- Sorunların ve çatışmalarının daha kısa sürede çözülebilmesine destek olur.
- Örgüt içi iletişimin etkili bir şekilde yürütülmesine yardımcı olur.
- Bireysel çabaların örgütsel çabalar etrafında bütünleştirilmesini sağlar.
- Bireysel sorumlulukların açık bir şekilde ifade edilmesini gerekli kılar.
- Gelecek odaklı düşünme konusunda bireyleri motive eder.
- Sorun çözme çabalarına işbirlikçi bir yaklaşım getirir.
- Değişime ilişkin olumlu bir yaklaşım geliştirilmesine destek olur.
- Örgütsel yönetime biçimsel bir disiplin sağlar.

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE UNSURLARI

Stratejik yönetim süreci, işletmenin vizyon ve misyonun belirlenmesi ile başlar; iç ve dış faktörlerin analizinden sonra, uzun dönemli amaçların saptanmasına sıra gelir. Uzun dönemli amaçlarımıza göre, hangi stratejik seçeneklerin söz konusu olabileceği yönünde çalışmalar yapılır. Belirli ölçütlere göre hangi stratejilerin işletme için en iyi sonuçları vereceği saptanır ve o strateji uygulamaya konulur. Stratejilerin uygulanması sırasında işletmede çalışanlar kendi üzerine düşen faaliyetleri gerçekleştirirler. Örneğin, pazarlama departmanı hangi ürünlerin, hangi fiyata satılabileceğini, hangi niteliklere sahip olması gerektiğini belirler. Üretim departmanı, özellikleri ortaya çıkan ürünleri üretmeye başlar. İnsan kaynakları departmanı, üretim, pazarlama, ar-ge hedefleri doğrultusunda gerek duyulan personeli

planlar, onları bulur işe alır, eğitimler sunar. Seçilen stratejinin uygulanması neticesinde öngörülen sonuçların değerlendirilmesi gerekir. Bu aslında bir geri bildirimdir. Elde edilen sonuçlara göre süreç üzerinde birtakım değişiklikler yapılacak ve döngü devam edecektir. İşletmeler stratejilerini oluştururken tam bir serbesti içinde hareket edemezler. Özellikle küreselleşme ile birlikte bazı konularda dünya üzerinde toplumsal duyarlılıkların arttığı gözlemlenmektedir. Devletler, müşteriler, sivil toplum kuruluşları, vb. dünyanın geleceği konusunda artık daha fazla hassasiyet göstermektedirler. Çevresel konular (küresel ısınma; hava, su ve toprağın kirlenmesi; trafik, vb), sosyal sorumluluk (işletmelerin etik kurallar çerçevesinde faaliyet göstermeleri, çalışanlarının, onların ailelerinin ve toplumun yaşam kalitesini arttırma ve ekonomik gelişime katkıda bulunmaları yönündeki yaklaşım), iş etiği (iş ortamında neyin doğru neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru davranışları göstermek) gibi bazı konuların özel önem kazandığını görmekteyiz. İşletmeler de stratejilerini oluştururken ve uygularken bu hassasiyetleri göz önüne almak zorundadır. Bunlar dışında uluslararası ticaretteki mevcut koşulların ve faktörlerin (ekonomik konjonktür, ülkeler arası ticari, siyasi ilişkiler, vb.) de dikkate alınması gereklidir. Stratejik yönetim süreci dinamik ve sürekli. Modelin herhangi bir unsurundaki değişiklik, modelin geri kalanında da değişiklikler yapılmasını gerektirebilir. Örnek olarak; ekonomik konjonktürdeki değişim önemli bir fırsatın ortaya çıkmasına neden olabilir ki bu da uzun dönemli amaçlar ve izlenen stratejide bir değişiklik yaratabilir. Benzer şekilde, yıllık hedeflerin tutturulamaması uygulanan politikalarda bir değişiklik gerektirebilir. Bu nedenlerle strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirme faaliyetleri altı ayda bir veya yılsonunda değil, süreklilik temeline göre gerçekleştirilmelidir. Bazı işletmeler her yıl yeni bir stratejik yönetim süreci döngüsü başlatırlar. Bu yöneticilerin her yıl yeni bir strateji seçeceği ve uygulayacağı anlamına gelmez. Pek çok durumda mevcut stratejilerin uygulanmasına aynen devam kararı alınır ya da üzerlerinde bir takım değişiklikler yapılır. (Hitt ve diğerleri, 2007). Stratejik yönetim süreci uygulamaları özellikle büyük ve profesyonelce yönetilen işletmelerde daha biçimsel bir şekilde yürütülür. Buradaki biçimsellikten kastedilen stratejik planlama kapsamında yer alan kişilerin, sorumlulukların, yetkilerin, görevlerin ve yaklaşımların açıkça belirlenmesidir. Küçük işletmeler stratejik yönetim sürecini daha az biçimsellikle yürütmektedir. Teknoloji işletmeleri gibi karmaşık, hızla değişen çevrede faaliyet gösteren işletmeler, stratejik planlamada daha biçimsel bir yaklaşıma sahiptirler. Birçok iş birimine, ürün türüne, pazarlara ve teknolojiye sahip işletmeler de benzer şekilde daha biçimsel bir sürece sahiptir. İşletmenin büyüklüğü ve

türünden bağımsız olarak, stratejik yönetim sürecinde biçimselliğin artmasıyla birlikte maliyet, kapsam, doğruluk ve planlamada başarı da doğru orantılı olarak artmaktadır. Biçimsel stratejik planlama, en fazla çevre koşullarının durağan, istikrarlı olduğu durumlarda yararlıdır. Dış çevre koşullarının çok değişken ve daha az tahmin edilebilir olduğu durumlarda stratejik başarı; planlamada esnekliğe, yeni fırsatlar hakkında öğrenme yeteneğine ve yeni fırsatlara uygun değişikliklerin sürekli olarak gerçekleştirilmesine bağlıdır. Böyle ortamlarda planlama sistemleri işletmenin başarısına hala çok önemli katkılar sağlayabilir ancak katı bir yapıda olmaması gerekir

STRATEJİ OLUŞTURMA

Stratejik yönetim sürecinin ilk adımı strateji oluşturmaktır. Strateji oluşturma kapsamında vizyon ve misyonun oluşturulması, işletme dışından kaynaklanan fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi, işletme içinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, uzun dönemli amaçların saptanması, alternatif stratejilerin oluşturulması ve izlenecek stratejilerin seçilmesi faaliyetleri yürütülür. Strateji oluşturma aşamasında hangi işlere girileceği, hangi işlerin terkedileceği, işletmenin kaynakların nasıl dağıtılacağı, faaliyet alanlarının genişletilip genişletilmeyeceği, uluslararası piyasalara girilip girilmeyeceği, başka bir işletme ile birleşilip birleşilmeyeceği gibi konular da ele alınır. İşletmelerin ham madde, sermaye gibi kaynakları sınırlı olduğundan bu kaynakların, işletme için en fazla yarar sağlayan alternatiflere yönlendirilmesi gerekir. Strateji oluşturma kararları, işletmelerin uzun bir süre boyunca belirli ürünlere, pazarlara, kaynaklara ve teknolojilere bağlanması anlamına gelir. Stratejiler uzun-dönemli rekabetçi üstünlükleri de belirler. İşletmenin üst yönetimi, strateji oluşturma kararlarının etkilerini en iyi anlayacak perspektife sahiptir. Üst yöneticiler ayrıca stratejilerin uygulanması için kaynakların belirli alanlara kanalize edilmesi yetkisine de sahiptir.

Vizyon ve Misyonun Geliştirilmesi

Strateji oluşturma aşaması işletmenin vizyonunun ve misyonunun ortaya konulmasıyla başlar. Vizyonun ifade edilmiş, yani yazılı haline vizyon bildirgesi, misyonun yazılı haline ise aynı şekilde misyon bildirgesi adı verilmektedir. Bugün pek çok işletme stratejik planlama faaliyetlerine “Biz ne olmak istiyoruz” sorusuyla başlar. Bu soruya verilen cevap aslında işletmenin vizyonunu ifade etmektedir. Vizyon bildirelerinin pek çoğu bir cümleden oluşmaktadır. Örneğin, “Türkiye’de elektronik sektöründe en yenilikçi işletme olmak” bir

vizyon bildirgesidir. Bu işletmenin belirli bir süre sonunda (örneğin 10-15 yıl içinde) bu amacına ulaşmayı yani vizyonunu gerçekleştirmeyi arzu etmektedir. Yazılı misyon bildireleri işletmenin vizyonunu daha açık bir duruma getirirler (White, 2004). Misyon bildireleri, bir işletmeyi diğerlerinden ayırır ve varoluş nedenlerini açıklar. Misyon bildirgesi bir işletmenin faaliyetlerinin kapsamının ürünleri ve piyasaları açısından ifade eder. Kısaca “işletme olarak bizim işimiz nedir?” sorusunun cevabını verir. Misyon ifadesinin geliştirilmesi stratejik planların hazırlanmasından sorumlu olan yöneticilerin, işletmenin mevcut faaliyetleri hakkında düşünmesini ve gelecekteki faaliyetlerin ve piyasaların potansiyel çekiciliği üzerinde değerlendirme yapmasını sağlayacaktır. İşletmenin çalışanları da işletmenin iş konuları ve temel faaliyetlerinin ne olduğunu daima akılda tutacaktır. Vizyon ve misyon bildireleri sayesinde tüm yöneticiler ve çalışanları işletmenin ne yaptığı ve nereye ulaşmak istediği konusunda net bir fikre sahip olacak ve departman faaliyetlerini bunlara göre değerlendirecektir. Vizyon ve misyon bildirelerinin hazırlanmasından sonra dış ve iç çevrenin analizinin yapılmasına sıra gelir.

Dış Çevre Analizi

Dış çevre analizi dediğimizde işletmenin kontrolü dışındaki faktörlerden işletmeyi etkileme potansiyeli yüksek olanların incelenmesi söz konusudur. Bu faktörler arasında ekonomik, sosyal, kültürel, demografik, çevresel, politik, yasal, teknolojik ve rekabete ilişkin eğilimler ve olaylar vardır. Dış çevre analizindeki faktörler iki grup altında incelenir: İşletmenin lehine sonuçlar doğurma potansiyeline sahip olan faktörler yani fırsatlar; işletmenin aleyhine sonuçlar doğurma potansiyeline sahip olan faktörler yani tehditler. Günümüz koşullarında işletmelerin etkilenebileceği dış faktörler arasında aşağıdakileri sayabiliriz: • AB ülkelerinin bazılarında yaşanan finansal krizler (Yunanistan, Portekiz, İtalya, vb.), • Bazı Afrika ve Ortadoğu ülkelerinde yaşanan rejim değişiklikleri ve siyasi kargaşa (Libya, Mısır, Irak, Fas, vb.), • Müşterilerin daha çevreci üretim faaliyetleri ve ürün beklentisi, • Pazarlama faaliyetlerinin İnternet’e kayması, • Müşterilerin yaptıkları harcamaların karşılığını daha fazla görmek istemesi, • Küresel pazarların daha fazla gelir sağlama fırsatları, • Azalan kâr marjları nedeniyle işten çıkarmaların artması, • Başta petrol olmak üzere her geçen gün yükselen enerji fiyatları. Yukarıda sunulan liste daha da uzatılabilir. Rakiplerin çıkarmış olduğu yeni ürün ya da hizmetler, yeni rakiplerin pazara girmesi, savaşlar vb. bu listeye eklenebilir. Burada unutmamamız gereken nokta, bazı işletmeler için tehdit olan faktörlerin diğerleri için

fırsat anlamına gelebileceğidir. Bu durumun tam tersi de olabilir. İşletmeler rekabet ortamında ayakta kalabilmek ya da rakiplerine üstünlük sağlamak üzere tehdit olarak gördükleri eğilim ya da olayları birer fırsata dönüştürmek için çaba harcamalıdır. Hâlihazırda fırsat olarak değerlendirdiklerinden ise daha fazla faydalanma yoluna gitmelidirler. Dış çevreden kaynaklanan faktörler, müşterilerin özelliklerine ve davranışlarına da yansımakta bu da sonuç olarak farklı ürün, hizmet ve stratejilerin oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu nedenle dış faktörlerin saptanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi işletmeler için yaşamsal önem taşımaktadır. İç Çevre Analizi İç çevre analizi dediğimizde ise işletmenin kontrolünde olan ve özellikle çok iyi ya da çok kötü bir biçimde yürütülen faaliyetlerin incelenmesinden söz etmekteyiz. İç çevre analizi kapsamında, işletme için olumlu sonuç doğurma potansiyeli olanlar işletmenin güçlü yanları, olumsuz sonuçlar doğurma potansiyeline sahip olanlar ise işletmenin zayıf yanları olarak adlandırılır. Güçlü ve zayıf yanlar işletmenin yönetim, pazarlama, üretim gibi fonksiyonları çerçevesinde yürütmüş olduğu faaliyetler içerisinde yer alır. Örneğin; hızlı ve verimli dağıtım sistemi, yaygın pazarlama ağı, başarılı ekip çalışması birer güçlü özellik olarak değerlendirilebilir. Öte taraftan, yavaş tahsilat istemi, kısıtlı ürün sayısı, yaygın olmayan servis ağı işletmenin zayıf yanları olabilir. Güçlü ve zayıf yanlar rakiplere göre değerlendirilmelidir. Dış çevre analizinde ifade edilenlere paralel şekilde, işletmenin rakiplerine göre zayıf olarak değerlendirdiği yönlerini iyileştirmesi, güçlü olarak gördüğü yanlarından da daha fazla avantaj sağlamanın yollarını aramalıdır. İç çevre faktörleri finansal oranlar (sermaye kârlılığı, yatırım kârlılığı, vb.), işletmenin performansın ölçümü (kârlılık, verimlilik, etkinlik, vb.), geçmiş dönemlere ve endüstri ortalamalarına göre kıyaslamalar gibi yöntemlerle belirlenebilir. Bunlar dışında çeşitli anketler yardımıyla da işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının ortaya konması mümkündür (müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı, personelin motivasyon düzeyi, üretim verimliliği, vb.). Uzun Dönemli Amaçların Oluşturulması Uzun dönemli amaçları, temel misyonunu gerçekleştirebilmesi yönünde, işletmenin ulaşmak istediği spesifik sonuçlar olarak tanımlamak mümkündür (David, 2011: 45). Uzun dönemden kasıt, bir yıldan daha uzun bir süredir. Amaçlar işletmelerin başarısı için çok önemlidir çünkü; • yön gösterirler, • değerlendirilmeye yardımcı olurlar, • sinerji yaratırlar, • öncelikleri ortaya koyarlar, • koordinasyona odaklanırlar, • faaliyetlerin etkin planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi ve denetlenmesi için temel oluştururlar. İşletmenin çalışanları, hedefler sayesinde işletmenin amaçlarına nasıl katkıda bulunabileceklerini somut olarak görebileceklerdir. İşletmeler, uzun dönemli

amaçlarını ve hedeflerini aşağıdakiler üzerine inşa edebilirler (Hunger - Wheelen, 2011): • Kârlılık (net kâr) • Etkinlik (düşük maliyet vb.) • Büyüme (satışlarda, toplam varlıklarda artış vb.) • Hisse senedi sahiplerinin refahı (kâr payı artı hisse senedi değer artışı) • Kaynak kullanımı (öz sermaye ya da yatırım kârlılığı) • Şöhret (önde gelen işletmelerden biri olma) • Çalışanlara katkı (istihdam garantisi, ücretler vb.) • Topluma katkı (vergi ödemeleri, hayır işlerine katılım, gerekli bir ürün ya da hizmetin sağlanması vb.) • Pazar liderliği (pazar payı) • Teknolojik liderlik (yenilikler, yaratıcılık vb.) • Hayatta kalma (iflas etmeme)

Stratejilerin Belirlenmesi

Uzun dönemde ulaşmak istediğimiz amaçlar saptandıktan sonra kritik olan konu, bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin kararlaştırılmasıdır. Bir hedefe ulaşmak için birden fazla seçenek olabilir. Bu seçeneklerin her birinin birbirine karşı farklı üstün tarafları vardır. Önemli olan bu seçeneklerden işletmeyi rekabette öne geçirecek, nihai amaçlarına ulaşmasına en fazla katkıda bulunabilecek olanın seçimidir. İşte bu noktada stratejiler devreye girer. Stratejiler, uzun dönemli hedeflere ulaşmak üzere işletmelerin seçmiş olduğu yollar, araçlardır. En fazla başvurulan işletme stratejileri arasında coğrafi genişleme, ürün geliştirme, pazara nüfuz etme, pazar geliştirme, işletme varlıklarından bir kısmının elden çıkarılması, bazı işlerden çıkılması, ortak girişimler yaratma vb. vardır.

STRATEJİ UYGULAMA

Strateji uygulama, bir işletmenin yıllık hedefler ortaya koymasını, politikalar oluşturmasını, çalışanları motive etmesini, kaynakların daha önceden belirlenmiş stratejiler için ayrılmasını gerektirir. Stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için örgüt kültürünün geliştirilmesi, etkili bir örgüt yapısının oluşturulması, pazarlama çabalarının yönlendirilmesi, bütçelerin hazırlanması, bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ve kullanılması ve çalışanların ücretlendirmesinin işletmenin performansına bağlanması gibi faaliyetler de strateji uygulama aşamasının adımları arasındadır. Strateji uygulama, stratejik yönetimin eylem aşaması olarak adlandırılır. Stratejiyi uygulamak demek, önceden seçilen stratejilerin eyleme dönüştürülmesi için çalışanların ve yöneticilerin harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi yöneticilerin çalışanları motive etme yeteneğine bağlıdır ki bu yetenek bilimsel olmaktan daha ziyade bir sanattır. Başarılı bir şekilde oluşturulan ancak uygulamaya geçirilemeyen stratejiler işletme için bir yarar

sağlamayacaktır. Kişiler arası ilişkiler de strateji uygulamanın başarısı için özellikle kritik bir önem taşır. Strateji uygulama faaliyetleri işletmedeki tüm yönetici ve çalışanları etkilemektedir. Her bir bölüm ve birim, işletmenin stratejileri gerçekleştirmesi için kendilerine düşen rolleri ve sorumlulukları, bunları nasıl yerine getireceklerini iyi bilmelidir. Strateji uygulama aşamasının zorluğu, tüm personeli işletmenin stratejileri doğrultusunda gurur ve arzulu olarak çalışması yönünde motive edebilmektir.

STRATEJİ DEĞERLEME

Strateji değerlendirme, stratejik yönetim sürecinin son aşamasıdır. Yöneticiler, gerekli önlemleri almak üzere, uygulanmasında sorun olan stratejileri bilmeleri gereklidir. Bu bilgi de strateji değerlendirme aşamasında elde edilir. İç ve dış faktörler sürekli değiştiği için tüm stratejiler de değişime tabidir. Değerleme sürecinin ne zaman başlayacağı işletmeden işletmeye farklılık gösterecektir. Bu süreç, zaman alıcı ve pahalı olabilir. Bu nedenle işletmeler genellikle en erken altıncı ayda, genellikle de yıl sonlarında stratejileri değerlendirme yoluna gitmektedirler. Strateji değerlendirme temelde üç faaliyet etrafında döner: (1) Mevcut stratejiler için temel oluşturan iç ve dış faktörlerin gözden geçirilmesi, (2) Performansın ölçümü, (3) Düzeltici önlemlerin alınması. Strateji değerlendirme bir zorunluluktur çünkü bugün başarı getiren unsurların, yarın da başarı getireceğinin garantisi yoktur. Kaldı ki, başarı daima yeni ve farklı sorunları da beraberinde getirir. Elde ettiği başarıdan başı dönen işletmeler kolayca başarısızlığa uğrayacaktır. Performans ölçümü, stratejinin oluşturulurken dayandığı ölçüte göre farklılık gösterebilecektir. Örneğin; pazar payında bir yılda %25'lik bir artış hedefi doğrultusunda oluşturulan "pazara nüfuz etme" stratejisinin değerlemesi için yılsonundaki pazar payı rakamlarına bakmak gerekecektir. Hedefin gerisinde kalınmışsa ya da ötesine geçilmişse bu durumun analizinin yapılması gereklidir. Hedefi tutturamamanın işletme içi ya da dışı sebepleri olabilir. Rakip firmanın satış elemanlarının sayısını arttırması ya da yeni bir ürün geliştirmesi vb. dışsal faktörler iken ürünlerin fiyatları, satış personelinin performansı gibi faktörler içsel faktörlerdir. İlgili yöneticiler, satış hedefinin tutturulamayışının altında yatan sebepleri analiz ettikten sonra düzeltici önlemlerin neler olabileceği tartışılacaktır. Sonuç olarak, stratejik yönetim süreci yeni değişiklikler çerçevesinde işlemeye devam edecektir.

Kavram	Kavramın Karşılığı	Örnekler
Misyon	Paydaşların beklenti ve değerleriyle uyum halindeki temel maksat	Sağlıklı ve fit olmak
Vizyon	Arzu edilen gelecekteki durum	Londra maratonunda koşmak
Amaç	Maksadın genel ifadesi	Kilo ver ve kasları geliştir
Hedef	Amacın (eğer mümkünse) sayısallaştırılmış ve daha hassas bir ifadesi	Eylül ayına kadar 5 kilo ver ve gelecek yılki maratona katıl
Stratejik Yeterlilik	Kaynaklar, faaliyetler ve süreçler	Jimnastik salonuna yakınlık, başarılı bir diyet
Stratejiler	Uzun-dönemli istikamet	Düzenli olarak egzersiz yap, yöresel maraton yarışmalarında koş, uygun diyetle bağlı kal
İşletme Modeli	Ürün, hizmet ve bilginin ilgili taraflar arasında nasıl aktığı	Grup çalışmasına dâhil ol (örneğin bir koşu kulübüne kaydol)
Denetim	<ul style="list-style-type: none"> Stratejilerin ve faaliyetlerin etkinliğini değerlemek ve Gerektiğinde stratejiler ve faaliyetlerde değişiklik yapmak üzere eylem adımlarının izlenmesi 	Kiloyu izle, kilometrelerce koş ve saat tut; eğer gelişim yeterliyse bir şey yapma; değilse diğer stratejileri ve eylemleri dene

VIZYON VE MİSYONUN GELİŞTİRİLMESİ

Stratejik yönetim kapsamında günümüz işletmeleri için vizyon ve misyon bildirgesi oluşturmak, etkili bir şekilde uygulamak ve sürekli olarak değerlemek önemli bir gerekliliktir. Vizyon ve misyon bildireleri ile etkili bir strateji geliştirme mümkün olabilmektedir. Bu nedenle, bu ünite de işletmelerin başarısında ve rekabet üstünlüğü elde etmesinde bir mihenk taşı sayılan vizyon ve misyon geliştirilmesi konularına ve bunun önemine yer vereceğiz. Bu bölümde stratejik bir yön çizecek işletmeler için gerekli olan vizyon ve misyon geliştirebilmek adına atmaları gereken adımlardan bahsedeceğiz. İşletmelerin rekabet avantajı kazanmak ve ayakta kalabilmek için yaptıkları işi tanımlamaları, mevcut konumları ve gelecekteki konumlarını belirlemeleri ve ilgili stratejileri oluşturarak kendilerine bir yön çizmeleri gereklidir. İşletmeler, yeni bir işe başlarken ya da mevcut işlerine devam ederken vizyon ve misyon bildirelerini oluşturabilirler. Bunun esas nedeni, stratejilerin oluşumunda işletme vizyon ve misyonunun yadsınamaz etkisidir. Bu da hem yöneticinin, hem hissedarların hem de paydaşların o işletmeyi tanımları ve neler olup bittiği hakkında bilgi sahibi olmaları demektir. Vizyon ve misyon geliştirilirken, bu bildirelerin oluşturuluşu nedeni ön planda olmalıdır. Aksi takdirde birbirine çok benzeyen ifadelerin yer aldığı, hep aynı yönde

ilerleyen işletmeler karşımıza çıkmaktadır ki esasında her işletmenin varoluş nedeni ve seçtikleri yollar kendilerine özgü olmalıdır. Bu sebeple vizyon ve misyon geliştirilmesinin önemini açıklamak bu ünitenin ana amacını oluşturmaktadır.

VİZYON KAVRAMI

Vizyon; kişilerin, kurumların kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir (Ülgen ve Mirze, 2010). Başka bir tanıma göre vizyon; işletmelerin gelecekte olmayı istedikleri durumun resmidir. Daha geniş anlamda ise işletmenin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler sonucunda ulaşmak istediği noktadır (Hitt vd., 2010: 17). Nanus (1992) vizyonu; işletmeler için gerçekçi, güvenilir ve çekici bir gelecek olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre belirlediğimiz vizyonun gerçekçi olması, ulaşılamayacak ve bizim için anlamı olmayan hedefler belirlemememiz gerektiği anlamına gelmektedir. Güvenilirlik ise çoğunlukla işletmede yer alan çalışanların güvenini kazanmak olarak tanımlanabilir. Eğer çalışanlar vizyonu güvenilir bulmuyorlarsa onlar için faydalı bir amaca hizmet etmek anlamsız olacaktır. Vizyonun en önemli amaçlarından biri organizasyonlarda yer alan bireylere ilham vermek ve başarıya ulaşmaları için onlara yol göstermektir. Çekicilik kavramı ise daha önce de belirttiğimiz gibi organizasyonlarda yer alan bireylere ilham vermek ve onları motive etmek için kullanılan bir kavramdır. Tanımın son kısmındaki gelecek kavramı ise vizyonun işletmenin bugününü değil, geleceğini ilgilendirdiğinin bir kanıtıdır. Vizyon şu anda nerede olduğumuzu değil, gelecekte nerede olmak istediğimizin tanımıdır.

MİSYON KAVRAMI

Türk Dil Kurumunca tanımlanan misyon; “görev” ve “amaç” sözcükleriyle ifade edilmektedir. İşletme misyonu denildiğinde de ilk akla gelen açıklama, “var olma nedeni” olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler için var olma nedeni, stratejik yönetim bakış açısı bağlamında “yapılan işin tanımı” ile başlamaktadır. Stratejik yönetim düşüncesi içinde işletmenin işinin ne olduğu, kimlere hizmet verdiği, hangi pazarlarda yer aldığı gibi bilgiler doğrultusunda strateji oluşturma sürecinin ikinci adımı atılmış olur. İşletme misyonunun yapılan iş ile bütünleşmesi P. Drucker’ın “yaptığımız iş nedir?” sorusunun, “misyonumuz nedir?” sorusu ile benzer anlamda olduğunu açıklamasına dayanmaktadır. Burada ifade edilmek istenen, işletmenin diğer işletmelerden farklı olarak ne yaptığı, nerede olduğunun ortaya çıkarılarak bir varlık nedeni ortaya konulmasıdır. Bu açıdan misyonu açıkça ifade edilmiş bir işletmenin,

dolaylı olarak yaptığı işi de açıklayacağı bir durum söz konusudur. Misyon bildirgesi ayrıca bir “işletme öğretisi” olarak da tanımlanabilmektedir. İşletmenin niyetinin ve amacının yer aldığı, felsefesinin, inançlarının, ilkelerinin de yaptığı işe yansıtılmasıdır. Bu şekilde hazırlanan bir misyon bildirgesi işletmenin varlık nedeni, ne olduğu ve nerede olmak istediği hakkında ipuçları barındırır. Tüm bu açıklamaları barındırdığı için geniş kapsamlı olmalıdır.

DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren dış çevre koşullarındaki değişimler iş yapma biçimlerinin ve stratejilerin yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Bu yeniden tanımlama sürecinin arkasında yatan en büyük faktörlerden birinin de değişen rekabet koşulları olduğu söylenebilir. Başta rekabet olmak üzere, örgütün iç ve dış çevresinden kaynaklı pekçok faktör iş dünyasını belki de hiç olmadığı kadar karmaşık bir hale getirmiştir. İşletmelerin ekonomik varlıklarını devam ettirip ettirememeleri ve mevcut rekabet yarışı içerisindeki konumları, büyük ölçüde yöneticilerin çevrelerinde olup biten değişimlere ne derece duyarlı oldukları ve bu değişimlere verdikleri karşılık ile belirlenmektedir. İşletme yöneticilerini bekleyen belki de en zorlu görevlerden biri yönetmekte oldukları örgütün iç çevresini anlamak kadar, örgütü çevreleyen dış faktörleri de anlayabilmektir. Bunun da ötesinde, sözkonusu faktörlerin işletme üzerindeki olası etkilerini kestirebilmek, kontrol edilebilen değişkenleri yönetmek, edilemeyen değişkenler için ise etkili hareket planları geliştirmek günümüz yöneticilerinin karşı karşıya olduğu en zorlu görevler arasında sayılabilir. Çevre denildiğinde akla ilk olarak örgütü saran bütün dış faktörler gelmektedir. Elbette bu tanım son derece geniştir ve aslında sınırlandırılmalıdır. Çünkü günlük anlamda çevre kavramı düşünüldüğünde, örgütü çevreleyen ancak örgütü etkilemeyen faktörlerin de tanıma dahil olduğu söylenebilir. Ancak, örgütü herhangi bir şekilde etkilemeyen çevresel faktörler konumuz dahilinde değildir. Bu nedenle ünitemiz içerisinde kullanacağımız çevre kavramının, örgütü doğrudan ya da dolaylı şekilde etkileyen faktörleri barındırdığı unutulmamalıdır (Hill ve McShane, 2008).

DIŞ ÇEVRE KAVRAMI VE TANIMI

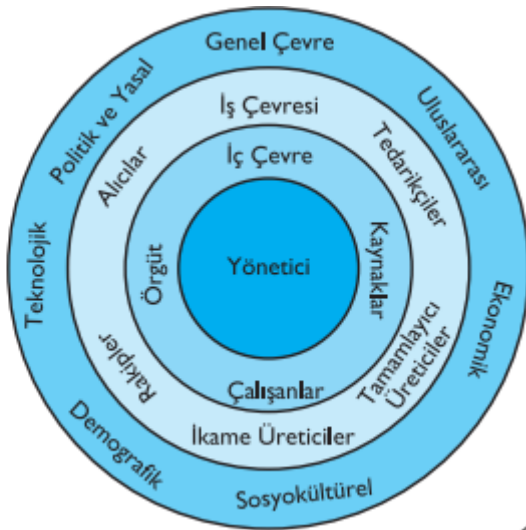
Daha önce de ifade edildiği üzere işletmeler için çevre denildiğinde iç çevre ve dış çevre kastedilmektedir. Ancak bu ünite kapsamında dış çevre konusu kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır. Dış çevre özetle işletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği çevredir. Bu çevrenin içerisinde doğal olarak çok fazla unsur bulunmaktadır. Bu unsurların bireysel ve grupsal

olarak faaliyetleri birbirlerini etkilemektedir. Sistem yaklaşımı bakış açısı ile baktığımızda, işletmenin dış çevresini, işletme için bir üst sistem olarak düşünmek mümkündür. Elbette bu üst sistem de başka bir sistemin alt sistemidir (Ülgen ve Mirze, 2006).

Dış çevre denildiğinde, işletmenin dışında kalan ancak işletmenin amaçlarına ulaşması sürecini etkileyen tüm faktörler akla gelmelidir. Dış çevre de kendi içerisinde iki alt başlık altında incelenebilir. Bunlardan ilki endüstri ya da iş çevresi olarak isimlendirilmektedir. İş çevresi denildiğinde akla gelen çevresel unsurlar, mevcut ve potansiyel rakipler, tedarikçiler, alıcılar (müşteriler ve bayiler), sektör içerisinde ikame ürün/hizmet sunan işletmeler, tamamlayıcı ürün ve hizmetleri sunan işletmeler akla gelmektedir. İkincisi ise genel çevre olarak isimlendirilmektedir. Örgütün iş çevresi de aslında genel çevrenin altında yer almaktadır (bkz. Şekil 4.1). Politik ve yasal, makroekonomik, demografik, sosyokültürel, teknolojik ve uluslararası faktörler örgütün genel çevresinin önemli aktörleridir. Genel çevre unsurları, örgütün iş çevresi üzerinde yarattıkları etkiler vasıtasıyla örgütü etkiler. Yöneticiler, dış çevre analizine başladıklarında genellikle tehditler ve fırsatların üzerine odaklanırlar. Fırsatlar, stratejiler desteği ile değerlendirildiklerinde, örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran, dış çevre kaynaklı koşullar ve gelişmelerdir. Tehditler ise fırsatların aksine, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen yine dış kaynaklı koşullar ve gelişmeler olarak tanımlanabilir.

Örgütün İç ve Dış Çevresi

Kaynak: Hill ve McShane, 2008, s.28



Örgütün dış çevresi ile ilişkilerini daha iyi anlayabilmek için iş çevresini ve genel çevreyi ayrı ayrı incelemek yararlı olacaktır. Bu bağlamda örgüte daha yakın olduğundan ve yöneticiler

için öncelikli bir konu olarak kabul edildiğinden dolayı ilk olarak iş çevresini oluşturan unsurları inceleyelim.

İŞ ÇEVRESİ

Örgütün iş çevresinin analiz edilmesi sürecinde en çok yararlanılan modellerden biri Michael Porter tarafından geliştirilen “Beş Güç Modeli”dir. Porter’a göre bir işletmenin kâr elde edebilme becerisi, beş faktörden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür. • Olası rakiplerin pazara girişi • Alıcıların pazarlık gücü • Tedarikçilerin pazarlık gücü • İkame ürün/hizmetlerin varlığı • Sektördeki mevcut işletmeler arasındaki rekabetin şiddeti Porter’ın modeline göre, bu faktörler ne kadar güçlenirse işletmenin kar elde etmesi de o kadar zorlaşacaktır. Bu modeldeki güçlerin herbirinin şiddeti arttıkça, işletme için tehdit oluşma olasılığı da artacak, şiddeti azaldıkça ise genellikle yöneticilere satışları ve fiyatı arttırma, daha yüksek kâr elde etme fırsatları sunacaktır.



Michael Porter'in Beş Güç Modeli

Kaynak: Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1995, s.48'den uyarlanmıştır.

Olası Rakiplerin Pazara Girişi

Olası rakipler denildiğinde ifade edilmek istenen, mevcut durumda sektörde rekabet etmeyen ancak istediği durumda rekabet edebilecek olan işletmeler kastedilmektedir. Örneğin, ABD’de kablolu televizyon şirketleri, geleneksel telefon şirketlerinin rakibi haline gelmiştir. Çünkü yeni sayısal teknolojiler sayesinde kablolu televizyon şirketleri de, televizyon yayını gönderdikleri kablo altyapısını kullanarak telefon hizmetleri sunma becerisi

geliştirmişlerdir. Belli bir sektörde halen faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmeler sıklıkla ortaya çıkabilecek rakipleri engellemek için çaba sarf edeceklerdir. Çünkü sektördeki işletme sayısının artması, işletmelerin pazar paylarını ve kârlılıklarını korumalarını zorlaştıracaktır. Yeni ve güçlü rakiplerin sektöre girme olasılıkları arttıkça mevcut işletmelerin karlılıkları da tehlikeye girecektir. Ancak tersi şekilde rakiplerin giriş olasılığı azaldıkça, mevcut işletmeler bu fırsatı değerlendirip, fiyat yükseltme ve daha yüksek getiri elde etme fırsatı yakalayabileceklerdir (Hill ve Jones, 2010). Genel anlamda ifade etmek gerekirse, bir sektör kârlı duruma geldiğinde, o sektöre yeni işletmeler girecek, arz miktarı artacak, fiyatlar düşecek ve sektördeki ortalama kâr marjları da azalacaktır. Bu nedenle yöneticiler, genellikle sektöre yeni işletmelerin girmesini engelleyecek stratejiler geliştirme yoluna giderler. Pazara giriş engelleri, olası rakiplerin pazara girişini maliyetli duruma getirmek ve bu sayede sektördeki mevcut işletmeleri rekabetten korumak amacıyla geliştirilen faktörlerdir. Özellikle bazı giriş engelleri sektöre yeni işletmelerin girmesini büyük ölçüde engelleyebilir. Bunların başında ölçek ekonomileri gelmektedir. Ölçek ekonomileri, yüksek çıktı miktarları sayesinde maliyetlerden tasarruf edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, ölçek ekonomileri aslında önemli bir pazara giriş engelidir. Pazardaki işletmeler ölçek ekonomisine sahip olduklarında, pazara yeni giren ya da girecek olan işletmelere karşı maliyet üstünlüğü elde ederler (Hill ve McShane, 2008).

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Eğer işletmeler ihtiyaç duydukları girdilerin temini için daha yüksek maliyetlere katlanmaya hazırlarsa bu durumda tedarikçilerin pazarlık gücünün varlığından söz edilebilir. Eğer; • Sadece birkaç tedarikçinin varlığı söz konusu ise, • İkame tedarik kaynakları mevcut değilse ya da mevcut ikame tedarik kaynakları yeterli değilse, • Alıcının gerçekleştirdiği satın alma faaliyetleri, tedarikçinin genel satışları içerisinde düşük bir paya sahipse, • Tedarikçinin ürünler ve hizmetleri, alıcının pazardaki başarısı için önemli ise, • Tedarik edilen ürün ve hizmetlerin değiştirme maliyetleri yüksekse tedarikçilerin alıcılara karşı pazarlık gücünün yüksek olduğundan bahsedilebilir.

Alıcıların Pazarlık Gücü

Porter'ın Beş Güç modelindeki boyutlardan biri de alıcıların pazarlık gücü olarak bilinmektedir. Porter'ın modeline göre alıcıların pazarlık gücünün yüksek olması genellikle

tedarikçiler için olumsuz bir durum olarak değerlendirilir. Çünkü güçlü alıcılar, tedarikçilerinden sürekli olarak daha düşük fiyat ve daha yüksek kalite beklentisi içerisinde. Bu aslında son derece doğaldır. Çünkü, işletmeler yatırımlarının karşılığında yüksek geri dönüş beklerler. Bunun bir sonucu olarak, alıcılar istedikleri kalitedeki ham maddeyi mümkün olan en düşük fiyata tedarik etmek isteyeceklerdir. Maliyetlerini azaltmak adına alıcılar, daha yüksek kalite, daha iyi hizmet ve daha düşük fiyat için pazarlık eder (Calantone ve diğ., 2010). Eğer;

- Alıcı, sektördeki satın alma faaliyetlerinin büyük bir kısmını yapıyorsa,
- Eğer tedarikçi sayısı çok ise ve alıcı, tedarikçiyi çok az bir maliyete katlanıp değiştirebiliyorsa,
- Tedarikçilerin ürettiği ürünler/hizmetler, ayırt edici bir özelliği olmayan ve standart ürünlerse alıcıların tedarikçilere karşı pazarlık gücünün yüksek olduğundan bahsedilebilir.

İkame Ürün/Hizmetlerin Varlığı

İkame ürünler ve hizmetler, başka sektörler içerisinde üretilen, işletmelerin ürünlerinin aynısı veya benzeri olmayan, ancak bu ürünlere alternatif olabilecek ürünler ve hizmetlerdir. Bu anlamda oluşabilecek bir rekabet sektör içerisinde değil, sektör dışından gelecektir (Ülgen ve Mirze, 2006). İşletmeler, kendi ürünlerinin ve hizmetlerinin ikamesini sunan işletmelerle de rekabet ederler. Çünkü ikame mallar da, benzer fonksiyonları ve hizmetleri yerine getirerek müşterilerin beklentilerini karşılarlar. İkame malın fiyatı nedeniyle tüketicilerin değiştirme maliyetleri düşükse, kalite ve performans olarak esas ürünün kalite ve performansına eşit ya da daha yüksek ise ikame malların, esas mallar için güçlü bir rakip olduğu söylenebilir. İşletmeler, ikame ürün/hizmet üreticileri ile rekabet edebilmek için, mevcut ürün ve hizmetlerini, fiyat, kalite, hizmet ve erişim gibi faktörler bazında farklılaştırmalıdır.

Sektördeki Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

İşletmeler, daha yüksek kar ve stratejik rekabet üstünlüğü elde etmek adına aktif olarak birbirleri ile rekabet ederler. Sözkonusu hedeflere ulaşılabilmesi için işletmenin rakiplerine kıyasla daha başarılı olması gerekir. Rakipler arasındaki rekabet, taraflardan birinin ya da birkaçının rekabetçi bir baskı hissetmesi ya da pazar konumlarını geliştirmek üzere yeni fırsatlar tespit etmeleri ile daha da şiddetlenir. Rekabet büyük ölçüde fiyat, ürün/hizmet inovasyonu ve sunulan ürünleri/hizmetleri rakiplerin ürün ve hizmetlerinden ayırtan

faktörler üzerinden gerçekleşir. Belli bir sektör içerisindeki işletmeler arasında karşılıklı etkileşim olduğu için, bir işletmenin atacağı adımlar, genellikle diğerlerinin bu adımlara tepki vermesi ile sonuçlanır.

GENEL ÇEVRE

İşletmelerin dış çevresini oluşturan iş çevresini inceledikten sonra, dış çevrenin analizinde, üzerinde durulması gereken faktörleri içeren genel çevrenin de incelenmesi yararlı olacaktır. Genel çevreden bahsedildiğinde genellikle beş faktörün işletme üzerindeki etkileri vurgulanmaktadır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür: • Ekonomik faktörler • Sosyal faktörler • Politik faktörler • Teknolojik faktörler • Ekolojik faktörler Genel çevre faktörleri de, iş çevresi gibi işletme için fırsatlar ve tehditler yaratma potansiyeline sahiptir.

Ekonomik Faktörler

Ekonomik faktörler, bir işletmenin faaliyet gösterdiği ekonomik koşulların yapısı ve bu koşulların eğilimi ile ilgili faktörlerdir. Toplum içerisindeki bireylerin ve örgütlerin tüketim eğilimleri, ilgili oldukları pazar koşullarından etkilenir. Bu bilginin ışığı altında işletmelerin ekonomik gelişmeleri ve eğilimleri stratejik planlarına doğru ve detaylı bir şekilde yansıtılmaları kaçınılmaz bir gerekliliktir. Ekonomik gelişmeler, bütün sektörleri ve o sektörler içerisinde faaliyet gösteren tedarikçileri, üreticileri, hizmet işletmelerini, toptancıları, perakendecileri, sivil toplum kuruluşlarını ve hatta hükümeti doğrudan etkiler. Enflasyon oranları, işsizlik oranları, tüketici fiyat endeksi, gayri safi milli hasıla gibi göstergeler temel ekonomik göstergeler arasında sayılabilir. Bu göstergeler her sektörü aynı şekilde etkilemeyecektir. Örneğin faiz oranlarındaki bir artış, konut ve inşaat sektörünü olumsuz etkileme potansiyeline sahipken, temel ihtiyaç ürünleri ve hizmetleri üreten işletmeler faiz oranlarındaki artıştan görece çok daha az etkilenecektir. Bu temel ekonomik göstergeler dışında, sermaye piyasalarına ilişkin göstergeler de dikkate alınması gereken ekonomik göstergeler arasında sayılabilir (Dess ve diğ., 2009).

Sosyal Faktörler

İşletme faaliyetlerini etkileyen sosyal faktörler arasında inançlar, değerler, fikirler ve yaşam tarzları sayılabilir. Tüm bu sosyal faktörler, kültür, ekoloji, din, eğitim ve etnik faktörler tarafından şekillendirilmektedir. Toplumsal tutum ve davranışlar değiştiğinde, çeşitli ürün ve

hizmetlere olan talep de değişecektir. Diğer dış evre faktörlerinde olduğu gibi, sosyal faktörler de zaman içerisinde değişime uğramaktadır. Toplum içerisindeki bireyler, çevresel faktörleri kontrol etmeye ve uyum sağlamaya alıřtıķa, sosyal faktörlerdeki değişim de kaçınılmaz olmaktadır. Son yıllarda gözlemlenen sosyal faktörlerdeki değişime örnek vermek gerekirse kadınların işgücüne daha yoğun katılımından bahsedilebilir. Bu gelişme sadece işe alım, ücret ve insan kaynakları politikalarını etkilemekle kalmamış, çalışan kadınlar için yeni ürün ve hizmetlerin doğmasına neden olmuştur. Bu sayede söz konusu ihtiyaçlara cevap vermek isteyen işletmeler için yeni pazar fırsatları doğmuştur. Bir diğer önemli sosyal faktör de, farklı toplumlardaki yaş dağılımındaki değişimlerdir. Birçok ülkede genç nüfus oranının azalışa geçmesi, bu yaş grubuna hitap eden ürünler üreten işletmeler için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Bu gruptaki işletmeler, söz konusu değişimleri uzun dönemli pazarlama stratejileri içerisinde değerlendirmelidirler.

Politik Faktörler

Yöneticiler için üzerinde düşünülmesi gereken konulardan biri de politik faktörlerin yönelimi ve istikrar düzeyidir. Politik faktörler, işletmelerin faaliyet gösterdiği ortamdaki yasal ve düzenleyici değişkenleri ifade eder. Politik kısıtlar, adil rekabet kararları, anti-trst kanunları, vergi programları, asgari ücretlere ilişkin düzenlemeler, fiyatlama politikaları gibi çalışanları, tüketicileri, kamuyu ve çevreyi korumaya yönelik uygulamalarla kendisini gösterir. Bu gibi düzenlemeler büyük lde kısıtlayıcı nitelikte olduğundan, işletmelerin karlılıklarını azaltma eğilimindedirler. Bununla birlikte bazı politik kararlar, işletmeleri korumaya yönelik de olabilir. Patent yasaları, devlet teşvikleri ve Ar-Ge destekleri bu kararlar arasında sayılabilir. Bu bakış açısından bakıldığında bazı politik kararlar işletme faaliyetlerini sınırlandırırken bazıları da işletmeler için önemli faydalar sağlayabilir (Pearce ve Robinson, 1997).

Teknolojik Faktörler

Teknolojik eğilimler tüm dünyayı değiştirmektedir. Elbette, teknoloji iş dünyasını da aynı lde etkilemektedir. Teknolojik gelişim ile birlikte işletmeler için önemli büyüme ve inovasyon fırsatları da ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu bakış açısından bakıldığında teknolojik gelişmelerin sektörleri ve işletmeleri de değiştirdiği söylenbilir. Teknolojinin stratejik yönetim süreçleri içerisindeki yeri son derece büyüktür. Stratejik olarak fonlanması ve pazarlanması gereken ürün ve hizmetlerin büyük bir bölümü teknoloji yardımı ile

geliştirilmektedir. Teknoloji sayesinde işletmeler ürün ve hizmetlerini rakiplerine kıyasla daha etkili bir şekilde üretebilmekte ve pazara sunabilmektedir. Teknoloji yeni ürünler ve hizmetler yarattığı kadar, yeni sektörlerin doğmasına da aracılık etmektedir. Bu bilgilerin ışığı altında, teknolojik faktörleri kapsamayan bir stratejik planın başarılı olma olasılığı son derece düşüktür.

Ekolojik Faktörler

Günümüzde genel çevrenin en çok dikkat çeken faktörlerinden birinin de işletme ile ekoloji arasındaki ilişkiler olduğu gözlenmektedir. Ekoloji terimi; insan, diğer canlılar ve bunların ihtiyaç duyduğu toprak, hava ve su arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Endüstriyel toplumlardaki faaliyetlerin bir sonucu olarak ekolojinin tehdit altında olması da genellikle kirlenme olarak nitelendirilmektedir. Çevre kirliliği, biyolojik dengenin bozulması, küresel ısınma, havanın, toprağın ve suların kirlenmesi gibi konular ekolojik faktörler başlığı altında ele alınmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini yerine getirirken ekolojiyi korumaya özen göstermelidirler. Günümüzde ekolojik faktörler, pekçok işletmenin stratejik planlamalarında önemli yer tutmaktadır.

İÇ ÇEVRE ANALİZİ

Bilindiği gibi stratejik yönetim rakiplerin neler yaptığı ve neler yapmadığı ile yakından ilgilidir. “Rekabet üstünlüğü kazanmak” ve bunu “sürekli” DURUMA getirmek ancak “ortalamanın üstünde” getiri elde ederek mümkündür. Bu yüzden işletmenin stratejisini belirleme sürecinde “iç” ve “dış” çevre analiz edilir. İşletmenin iç çevresinin analiz edilmesi “işletmenin analizi” anlamına gelmektedir. İşletmenin analizi basit olarak işletmenin aynaya bakmasıdır. İşletmenin ne derece başarılı ya da başarısız olduğu “mali göstergelerle” anlaşılır. Bu yüzden “işletme analizi” ile “işletmenin mali tablolarının analizi” çoğu zaman eş anlamlı olarak kabul edilir. Çünkü bilanço, gelir tablosu gibi mali tablolar işletme performansını ortaya koyan araçlardır. Bu araçlar “karşılaştırmalı” olarak kullanıldığı oranda açıklayıcı olur. Böylece işletmenin rakipleriyle karşılaştırılması mümkün olabilmekte. Ancak işletmeyi -sadece- mali tablolarla analiz etmek yanlış olmasa da “eksik” olur. Çünkü işletmenin elindeki kaynakların neler olduğu; sözcülemi insan gücünün özellikleri ya da kullandığı teknolojilerin durumu, en az elindeki fonlar kadar önemlidir. Bu yüzden iç çevreyi ele alırken mali göstergelerin yanında başka göstergelere de bakmak daha “sağlıklı” bir analiz olacaktır. Bu üniteye öncelikle

işletmenin temel (öz) yeteneklerinin nasıl belirlendiğine ve değer zincirinin nasıl analiz edildiğine değinilmektedir. Sonra, SWOT Analizi olarak bilinen “işletmenin güçlü, zayıf yönleri ile karşısına çıkabilecek fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi” konusuna değinilmektedir. Ardından Dengeli Başarı Göstergesine yer verilmektedir. Dengeli Başarı Göstergesi; işletmenin performansının sadece “mali göstergeler” ile değil; mali göstergelere ek olarak ne kadar yenilikçi olduğu, çalışanların nitelikleri gibi diğer göstergelere bakarak daha “dengeli” bir şekilde tespitine dönük bir araçtır. Son olarak örgüt kültürünün işletmeye etkisi açıklanmaktadır. Bir önceki ünite de ele alınan “Dış Çevre Analizi”yle de dış çevreyi analiz edip ileride gerçekleşmesi mümkün değişimlerin işletmeyi ve rakipleri nasıl etkileyeceği belirlenmeye çalışılır. İç ve dış çevre analizi sonuçları birlikte değerlendirilir. Böylece hangi stratejilerin seçileceği ve nasıl hayata geçirileceği belirlenir.

TEMEL YETKİNLİKLER ANALİZİ

Her işletme diğer işletmelerden farklı olarak kendine özgü birtakım varlıklara ve yeteneklere sahiptir. İşletmelerin geliştirecekleri stratejilerde kendi varlık ve yeteneklerini tam anlamıyla analiz etmesi, işletmelerin etkin ve verimli stratejiler geliştirmesini sağlamaktadır. İşletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararlandığı maddi veya maddi olmayan tüm unsurları onun “varlıkları”dır. Bu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi ise işletmenin “yeteneği”ni belirler. Basit anlamda, sahip olunan un, şeker ve yağ işletmenin varlıklarıdır. Ama bu varlıkları belirli bir şekilde kullanarak “helva” yapılması yetenekle ilgilidir. Her helva pişiren, genellikle aynı varlıkları un, şeker, su, yağ, ocak, mutfak aletleri vb. kullanır ancak sonuçta yapılan helvalar birbirinden farklı tada sahip olabilmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2004:117) İşletmelerin aynı varlıkları kullandıkları halde ortaya çıkan ürünlerin farklı nitelikte ve kalitede olmasının nedeni işletmelerin sahip oldukları yetenekler ile ilgilidir. Bu yetenekler ise her işletmede bulunabilen sıradan yetenekler olabildiği gibi sadece bir işletmeye özgü yetenekler de olabilmektedir. İşletmeleri diğer işletmelerden ayıran, rekabet üstünlüğü sağlayan yetenekleri o işletmenin “temel yeteneklerini” oluşturmaktadır.

Temel yetenekler tüm işletmelerin sahip olabileceği sıradan yeteneklerden farklı olmak zorundadır. Bu durumda temel yeteneklerin birtakım özelliklerinin bulunması gerekmektedir. İşletmelerin yeteneklerinin temel yetenek olup olmadığını analiz etmek için Jay J. Barney’ in

geliştirdiği VRIN analizi kullanılmaktadır. VRIN kelimesi value (değer), rareness (nadirlik), imitability (taklit edilebilirlik) ve nonsubstitutable (ikame edilemezlik) kelimelerinin baş harfleri kullanılarak oluşturulmuştur. İşletmedeki yetenekler belirlendikten sonra aşağıdaki kriterlere uygunluğu ölçölerek analiz yapılabilmektedir.

1. Değerli Olması: İşletmenin sahip olduğu yeteneklerin değerli olup olmadığı, işletmeye rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığı ile ilgilidir. Yeteneklerin değerini belirleyense müşterilerin, rakiplerin veya sektörün değerlendirmesidir. İşletme yeteneklerinin, temel yetenek olup olmadığını anlamak için değerini analiz etmelidir.

2. Nadir Olması: İşletmenin sahip olduğu yeteneklerin sektördeki diğer işletmeler yani rakipler tarafından sahip olunup olunmadığının analiz edilmesidir. İşletmelerin nadir yeteneklere sahip olması bu işletmelere rekabet üstünlüğu sağlamaktadır.

3. Taklit Edilemez Olması: Temel yeteneğin diğer işletmeler tarafından taklit edilememesini veya taklit edilmesinin çok maliyetli olmasını ifade etmektedir. Temel yetenekler eğer diğer işletmeler tarafından kolayca taklit edilebilir durumda ise bu yetenekler sıradan yetenekler haline gelmekte ve önemini kaybetmektedir. 4. İkame Edilemez Olması: İşletmelerin sahip oldukları temel yetenekler başka alternatif yetenekler kullanılarak gerçekeştirilmemelidir. Eğer alternatif yetenekler kullanılarak temel yeteneğin işlevi gerçekeştirilirse temel yetenek önemini kaybederek sıradan bir yetenek haline gelecektir.

DEğer ZİNCİRİ ANALİZİ

İşletmelerin kurulmasındaki en temel amaç kâr elde etmektir. Bu nedenle işletmelerin müşteri memnuniyeti sağlayarak ürünlerini veya hizmetlerini piyasada tutundurmaları gerekmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşmalarında en temel etmen ise işletme fonksiyonlarının uyum içinde faaliyet göstermeleridir. İşletme içindeki her bir fonksiyonun kendine göre önemi bulunmakta ve işletme faaliyetlerini sürdürmesinde bu fonksiyonlar önemli rol oynamaktadır. Bu faaliyetlerin sonucunda işletmeler müşterilerine birtakım değerler yaratmaktadır. İşletmeler eğer rakiplerinden daha fazla değer yaratabilirse, amaçlarına ulaşabilmekte ve buldukları sektörde rekabet üstünlüğu sağlamaktadırlar. İşletmelerin buldukları sektördeki başarıları önemli ölçüde rekabet üstünlüğüne dayanmaktadır. İşletmeler faaliyetleri sonucunda ne kadar fazla değer yaratırlarsa o kadar

rekabet üstünlüğü sağlamış olurlar. Değer yaratma sürecinin başarısı ancak müşterilerin satın alma davranışları ve işletmeye talepleri ölçülerek tespit edilebilmektedir. Burada kullanılan değer kavramı müşterinin algıladığı değeri ifade etmektedir. İşletmelerde faaliyetler sonucu rekabet üstünlüğü sağlayabilen değerler iki şekilde oluşabilmektedir: (Ülgen ve Mirze, 2004: 123) • Faaliyetlerin maliyetlerinin düşürülmesi sonucunda maliyet avantajı elde edilerek değer artışı sağlanması, • Üretilen mal ve hizmetlerde müşterilerin değer verdiği bir farklılık yaratılması ve bunun karşılığında da piyasa fiyatının üzerinde bir fiyat uygulanarak bir değer artışı yaratılması.

Değer Zinciri Analizi, Michael Porter tarafından geliştirilmiş, içsel analiz sürecinde kullanılan bir yöntemdir. Porter'a göre değer zinciri, işletmenin yaptığı tüm aktivitelerin ve bunların nasıl etkileşim içinde olduklarının sistematik bir şekilde açıklanma biçimidir ve rekabet avantajının kaynağının analizi için zorunlu bir araçtır (Bakoğlu, 2010:156). Değer Zinciri Analizi işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak ve müşteriler açısından değer yaratmak amacıyla kullandıkları, işletme faaliyetlerini temel ve destekleyici faaliyetler olarak ayırarak analiz etmeye yarayan bir içsel analiz modelidir. Değer Zinciri Analizi büyük veya küçük fark etmeksizin her işletmede uygulanabilmektedir. Değer zinciri işletmelere birtakım faydalar sağlamaktadır. Bu faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Bakoğlu, 2010: 158): • İşletmeler temel ve destekleyici faaliyetlerini uyum içinde bir araya getirerek ürün veya hizmetlerinin değerlerini arttırmaktadırlar, • İşletmeler buldukları sektörde rekabet alanlarını belirleyerek hedeflerini geliştirebilmektedirler, • Değer Zinciri Analizi sonucunda işletmeler en etkin rekabet stratejisini belirleyebilmektedirler, • İşletmede analiz sonucunda temel ve destekleyici faaliyetler arasında sinerji oluşmaktadır.

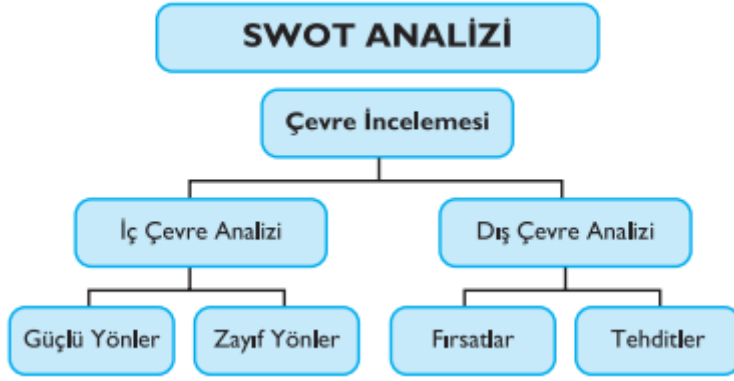
Değer Yaratan Faaliyetler

Porter'a göre değer yaratan faaliyetler temel ve destekleyici faaliyetler olmak üzere iki ana grup altında incelenmektedir. Temel faaliyetler, materyal alma ve depolama aktiviteleri gibi içe yönelik lojistik; makineyle işleme, montaj, test etme ve paketleme gibi aktiviteleri gerçekleştirerek girdilerin son ürün haline getirildiği üretim; bitmiş ürünü müşterilere dağıtmayı içeren dışa yönelik lojistik; alıcılara ürünü almalarını teşvik eden pazarlama ve satış; onarma, üründe ayarlamalar, eğitim ve parçaların tedariki gibi ürünün değerini arttıran veya sürdüren satış sonrası hizmetler/servis olarak beş ana gruptan oluşmaktadır. Değer

zincirindeki destekleyici faaliyetler ise şunlardır: Genel yönetim, planlama, finans, muhasebe, hukuk, devlet ilişkileri ve kalite yönetimi alanlarından oluşan işletmenin yönetim alt yapısı; seçim, işe yerleştirme, değerlendirme, yükseltme, eğitim ve işletme personelinin geliştirilmesinden oluşan insan kaynakları yönetimi; bilgi, ar-ge, daha iyi ürün ve hizmet üretmeye yol açacak prosedürler biçimindeki teknoloji geliştirme; ham materyalin satın alınması, tedarikçiler ve benzer ürünleri içeren satın alma (Bakoğlu, 2010: 157). Temel faaliyetler belirlenirken işletme açısından faaliyetlerin müşteri açısından değer yaratma derecesi göz önünde bulundurulmalıdır. Destekleyici faaliyetler ise temel faaliyetler için nasıl ve ne şekilde değer yaratacağı düşünülerek oluşturulmalıdır. Maliyet belirleme yöntemleri her işletmeye göre farklılıklar göstermektedir. Değer zinciri analizinde önemli noktalardan birisi analizin rakiplerle kıyaslanarak yapılmasıdır. Analiz edilen her faaliyetin rakip işletmelerin durumuna göre üstün, eşit veya zayıf olarak sınıflandırılması ve gerçek durumun tespiti yapılmalıdır. Üstün yetenekler işletmeye değer yaratacağı gibi zayıflıklar da tehdit unsuru olarak işletmelerin karşısına çıkacaktır. Böylece zayıf durumdaki işletmeler zayıf faaliyetlerini veya süreçlerini gözden geçirerek geliştirme fırsatı bulacaktır. Sonuç olarak işletmeler değer zinciri analizini kullanarak faaliyetlerini ayrıntılı olarak incelemekte ve faaliyetlerinin değerlerini kavrayabilmektedir. İşletmeler değer yaratan teknikler kullanarak faaliyetlerini geliştirebilmekte ve rakiplerine göre üstünlükler sağlayabilmektedir

SWOT ANALİZİ

SWOT analizi tekniği, işletmenin iç çevre analizini yaparken uygulaması gereken, işletmenin geleceği açısından önem taşıyan bir tekniktir. SWOT analizi ile işletme, güçlü ve zayıf yönlerini belirlerken, gelecekte karşısına çıkabilecek fırsat ve tehlikelerin önceden fark edilmesini sağlamaktadır. İşletme bu teknik sayesinde kendini hem daha iyi tanımakta hem de gideceği yönü daha iyi belirlemektedir. SWOT; İngilizce'deki Strengths (güçlü yönler), Weakness (zayıf yönler), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler) sözcüklerinin baş harflerinden üretilmiş bir kısaltmadır.



SWOT kelimesinin Türkçe karşılığında geçen güçlü yönler, işletmenin ya da çalışma biriminin iyi performans göstermesine olanak tanıyan yetkinlikleri; zayıf yönler, işletmenin ya da çalışma biriminin iyi performans göstermesini engelleyen özellikleri; fırsatlar, işletmenin sermayeye dönüştürebileceği eğilimleri, güçleri, olayları ve düşünceleri; tehditler ise işletmenin kontrolü dışında güçleri ve gelişen olayları ifade etmektedir. SWOT Analizi genel anlamda işletmenin iç ve dış koşullarının analizini kapsamaktadır. “Fırsatlar ve tehditler” işletmenin dış koşullarını, “güçlü ve zayıf yanlar” ise işletmenin iç koşullarını içermektedir. Her işletmenin kendi yönetim biçimine göre iç ve dış koşulları değişebilse dahi işletmeler için genel kabul görmüş bazı koşullar bulunmaktadır.

Güçlü Yönler: İşletmenin güçlü yönleri, iç çevre analizi sonucunda belirlenen, diğer işletmelere nazaran daha üstün olunan yetenek ve varlıklardan oluşmaktadır. İşletmelerin güçlü yönlerini iyi bilmesi olası olumsuz durumlarda işletmelere üstünlükler sağlamaktadır. Bunun yanında güçlü yönlerin analizi yapılırken var olan üstünlüklerin objektif biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Yanlış analiz edilmiş üstünlükler işletmelerin fırsatlardan etkin olarak yararlanmalarının önünde engel oluşturabilmektedir.

Zayıf Yönler: Zayıflıklar, işletmenin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları belirtmektedir. Kabul edileceği üzere, işletmelerde stratejiler zayıflıklar üzerine kurulmaz. Belirlenen zayıflıkların mutlaka giderilmesi gereklidir. Aksi takdirde işletmenin mevcut durumunu sürdürmesi mümkün olamaz. İşletme varlık ve yetenekleri açısından rakiplerine göre zayıf ise bu durumda sektörde başarılı olan işletmelerin uygulamalarını inceleyerek zayıflıklarını gidermeye çalışır. Maddi varlıklardaki zayıflıklar yatırım olanaklarının yaratılması ile yeteneklerdeki zayıflıklar ise eğitimlerle,

giderilmeye çalışılır. İşletme tüm bu önlemlere karşın zayıflıklarını gideremezse, bu takdirde zayıflıkları ile ilgili olarak dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) seçeneği tartışmaya açılır (Ülgen ve Mirze, 2004: 161).

Fırsatlar: Fırsatlar dış çevre unsurlarına bağlı olarak gelişen birtakım olaylardır. İşletmeler ortaya çıkacak fırsatları kendileri oluşturamazlar fakat önceden tahmin edebilirler. Fırsatları iyi değerlendirebilen işletmeler bu durumdan fayda sağlayabilmektedir. İşletmeler gerekli çalışmaları yaptığı takdirde fırsatları faydaya çevirebilmektedir. Burada önemli olan nokta ise fırsatları zamanında değerlendirip, gerekli koşulları sağlayarak işletmenin varlık ve yeteneklerini bu alana yönlendirmektir. Fırsatlar, tamamen çevre ve piyasa koşullarına bağlı olarak ve hatta belki de rakiplerin hatalı davranışlarından kaynaklanan, işletmeye fayda sağlayan çeşitli durumlardır. Karşılanmamış tüketici ihtiyaçları, yeni bir niş pazara girme imkânı, yeni teknolojik gelişmeye uyum sağlayabilme, stratejik iş ortaklığı, hükümet politikası değişikliği oluşan fırsatlara örnek olarak verilebilmektedir. Bunların dışında işletme açısından oluşabilecek fırsatlara, devlet tarafından verilen yeni yatırım teşvik primleri veya KDV oranının azaltılması, işletmenin hedef kitesinde oluşan artış veya işletme ürünlerine yönelik toplumda oluşan beğeni ve talep artışı örnek verilebilir. Fırsatlar, dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurlardır. İşletme dış çevreyi ne kadar iyi takip ediyorsa fırsatları değerlendirme olasılığı o derece yükselir. Burada önemli olan konu gelişmelerini doğru analiz edebilmektir. İşletme sürekli olarak bir “mesaj bombardımanı” ile karşı karşıyadır. Bu süreçte önemli olan bu mesajlardan gerekli ve önemli olanları diğerlerinden ayıklayabilmektir.

Tehditler: İşletmeler için tehditler, beklenmeyen ve olumsuz sonuçlar oluşturan ve işletme dışı etmenlerden oluşan durumlardır. Bazı tehditlerin sonuçlarının işletme tarafından doğru ölçülememesi işletme açısından büyük olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin olası tehdit durumlarında erken ve yeterli önlemler alması önemlidir. İşletmeler için tehditler her zaman var olan, kaçınılmaz durumlardır. Burada önemli olan işletmenin tehditleri önceden belirlemesi ve zamanında gerekli tedbirleri almasıdır. Bazen tehdit olarak görülen durumlar, işletme açısından büyük fırsatlara dönüşebilmektedir.

REKABET STRATEJİLERİ

Şiddetli rekabetin hâkim olduğu günümüzün dinamik iş çevresinde firmalar daha fazla müşteri çekmek, sadık bir müşteri kitlesi edinmek ve rekabet üstünlüğü kazanmak için birtakım rekabet stratejileri izlemekte ve bu stratejilerin öngördüğü şekilde hareket etmektedir. Rekabet (iş birimi) stratejisi bir firmanın pazara nasıl yöneleceğini, pazarın tümünü mü yoksa bir kısmını mı hedefleyeceğini ve rakipleriyle nasıl rekabet edeceğini ortaya koyan kararlar topluluğudur. Jenerik stratejiler olarak da adlandırılan ve tüm sektörlerde uygulanabilen 'maliyet liderliği', 'farklılaştırma' ve 'odaklanma' stratejileri aslında firmaların başta rakipler olmak üzere müşteriler ve tedarikçiler gibi rekabetçi güçleri nasıl algıladığını ve bunlara nasıl tepki verdiğini ortaya koyar. Adı geçen her rekabet stratejisinin kendine özgü üstünlükleri ve riskleri bulunmaktadır. Ayrıca her bir rekabet stratejisinin başarılı sonuçlar vermesine katkıda bulunan çevresel ve örgütsel özellikler de farklıdır. Belirgin bir rekabet stratejisi izlemeden, gelişigüzel eylemlerle pazarda yer edinmeye çalışmak başarılı sonuç vermeyecektir. Bir firmanın rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla rekabet stratejilerinden hiçbirini başarıyla uygulayamaması durumunda arada kaldığı söylenebilir. Arada kalan bir firmanın pazarda sağlam bir pozisyon elde etmesi veya bunu uzun dönemde koruması mümkün olmayacaktır. Bir firmanın seçtiği rekabet stratejisi, kendisini pazarda nasıl konumlandıracağını gösterdiğinden, üretimden pazarlamaya ve hatta insan kaynakları yönetimine kadar tüm operasyonel ve yönetsel faaliyetlerin nasıl bir yaklaşımla yerine getirileceğini belirlemede etkili olmaktadır. Firmalar rekabet stratejilerini seçerken hem sahip oldukları varlık ve yetenekleri hem de faaliyette buldukları endüstrinin yaşam dönemlerini göz önünde bulundurur. Çünkü bir rekabet stratejisinin başarıyla uygulanması için gereken varlık ve yetenekler, diğer bir strateji için gerekenden çok farklıdır. Bunun yanında, firmanın faaliyette bulunduğu endüstrinin yaşam dönemine uygun bir rekabet stratejisinin belirlenmesi de büyük önem taşır. Bu ünite de rekabet (iş birimi) stratejisi tanımlanmakta ve rekabet stratejilerinin başlıca türleri olan jenerik stratejiler açıklanmaktadır. Her bir rekabet stratejisinin üstünlükleri, riskleri ve başarı sağlama ihtimalinin yüksek olduğu durumlar değerlendirilmektedir. Daha sonra endüstri yaşam dönemleri açıklanmakta ve belli bir dönemde ne tür stratejiler izlenebileceği tartışılmaktadır. Ayrıca endüstri yapısı ele alınmakta ve endüstrinin bölünmüş veya bütünlük olması durumunda hangi rekabet stratejilerinin daha başarılı sonuçlar verebileceği

değerlendirilmektedir. Ünitenin son kısmında ise hiperrekabetçi çevre ele alınmakta, hiperrekabetçi çevrenin özellikleri açıklanmakta ve bu çevrede izlenebilecek stratejiler tartışılmaktadır.

REKABET (İŞ BİRİMİ) STRATEJİSİNİN TANIMI

Rekabet (iş birimi) stratejisi, bir firmanın seçtiği pazarda ya da pazar segmentinde nasıl rekabet edeceğini, ürün veya hizmetleri ile rakiplerine nasıl karşı koyabileceğini ortaya koyan stratejidir. Rekabet stratejisi ile firma rakiplerinin sunduğu değerden daha fazla değer sunacak şekilde müşterilere ürün ve hizmetlerini ulaştırmayı amaçlar. Rekabet stratejisi işletmenin bütün çabalarını hedeflenen müşteri grubunu tatmin etmeye yöneltmesine ve böylece rakiplerine üstünlük sağlamasına imkân verir. İyi bir rekabet stratejisi rekabetçi güçlere karşı firmayı uygun şekilde konumlandırır ve etkin konumlandırma sayesinde firma müşterileri için nasıl değer yaratacağını bilir. Rekabet stratejisinin belirtilen rolleri yerine getirebilmesi, bu stratejinin rekabet ortamının değişen koşullarına bağlı olarak düzenli şekilde gözden geçirilmesine bağlıdır; çünkü değişen rekabet ortamı farklı fırsat ve tehditleri de beraberinde getirmekte olup, fırsatlardan yararlanmak ve tehditlerden uzaklaşmak için izlenecek strateji türlerinin de değişim göstermesi gerekebilir (Ireland vd.,2012: 99).

REKABET STRATEJİLERİNİN TÜRLERİ: JENERİK STRATEJİLER

Bir firmanın rekabet stratejisinin şekillenmesinde 2 özellik etkili olmaktadır: Rekabet avantajının kaynağı ve rekabet kapsamı (rekabet edilen alan). Firmaların rekabet avantajı elde etmesini sağlayan, yani rekabet avantajının kaynağını oluşturan başlıca 2 unsur bulunmaktadır: Maliyet ve farklılık (benzersizlik). Bir firma ya standart bir ürünü rakiplerinden daha düşük fiyata mal ederek ya da rakiplerinin ürettiği standart ürünlerden farklı ve müşteriler tarafından daha üstün algılanacak özellikler içeren benzersiz bir ürün sunarak rekabet üstünlüğü kazanabilir. Dolayısıyla izlenecek rekabet stratejisi, bu 2 kaynaktan hangisine dayandığına bağlı olarak değişebilir. Bunun dışında, bir firma pazarın tümünü hedefleyerek bu geniş pazardaki faaliyetleriyle rekabet edebileceği gibi, yalnızca bir kısmını (veya segmenti) hedefleyerek burada faaliyetlerini sürdürme yoluyla rekabet üstünlüğü kazanmayı amaçlayabilir.

Maliyet Liderliği Stratejisi

Firmanın piyasada benzerleri bulunan standart bir mal veya hizmeti rakiplerinden daha düşük maliyetle üretip satmasını ifade eden rekabet stratejisidir. Bu stratejiyi uygulamak aslında günümüzde giderek zorlaşmaktadır; çünkü rakip firmalar teknolojik gelişmelerin de yardımıyla maliyetleri düşürme konusunda oldukça karmaşık teknikler geliştirebilmektedir. Maliyet liderliği stratejisi izleyen firmalar sürekli daha üretken ve etkin olabilmek için bazı alanlarda önemli yatırımlar yapmak zorunda kalabilir. Maliyet liderliği stratejisinde pazardaki standart kalite düzeyinin altına düşmeden maliyetleri düşürebilmek gerekir.

Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma, bir firmanın sunduğu ürünlere birtakım ayırt edici özellikler katarak bunları pazardaki rakip ürünlerden farklılaştırmasını sağlayan, bu sayede piyasada oluşan ortalama fiyat düzeyinin üzerinde bir fiyat belirlemesine imkân veren rekabet stratejisidir. Bu stratejide farklılaştırılmış ürünlerin müşteriler tarafından benzerlerinden daha üstün nitelikli bulunmasını sağlamak amaçlanır. Farklılaştırma stratejisini benimseyen bir firma fiyata duyarlılığı nispeten düşük olan hedef kitleye yönelmekte ve onların beklentilerine uygun farklılaştırmalar yaparak ürününü pazardaki benzerlerinden ayrı bir yerde konumlandırmaktadır. Firmanın değer zincirinin herhangi bir kısmında farklılaştırma fırsatları mevcut olabilir veya bunlar geliştirilebilir. Örneğin; tedarik zinciri faaliyetleri, ürün araştırma-geliştirme (AR-GE) faaliyetleri, imalat faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, dağıtım faaliyetleri ve pazarlama faaliyetleri farklılaştırma yapılabilecek alanlar arasındadır. Farklılaştırma, firmanın sunduğu mal veya hizmete ilişkin elle tutulabilir maddi unsurlara ilişkin olabileceği gibi, maddi olmayan unsurlara ilişkin de olabilir. Genel olarak farklılaştırma yapılacak başlıca alanlar şunlardır: Üstün hizmet kalitesi, mühendislik tasarımı, ürün performansı, kullanım ömrü, kullanım kolaylığı, seçkinlik, bireysellik, imaj, güvenlik, farklı dağıtım kanalları, satış öncesi hizmetler (kredi politikaları, aksesuarlar vb.), satış sonrası hizmetler (yedek parça elde etme kolaylığı, bir üst sürüme geçme kolaylığı vb.). Görüldüğü gibi farklılaştırma yapılabilecek alanlar ve ürüne ayırt edici özellikler katma yöntemleri aslında çok çeşitlidir, hatta sınırsızdır. Dolayısıyla bir firma belirtilen alanlardan birinde veya birkaçında farklılaştırmaya giderek ürününün rakip ürünlerden daha farklı algılanmasını ve pazarda kendine özel bir yer edinmesini sağlayabilir. Farklılaştırma stratejisi firmaya pazarda rakiplerinden ayrı bir yer edinme fırsatı sunar; ancak bu strateji firmaya rekabet üstünlüğü garantisi vermez. Özellikle standart ürünlerin müşterilerin ihtiyacını yeterince karşılaması

durumunda ya da ürünün rakipler tarafından hızla taklit edilme olasılığı mevcutsa bu durum söz konusudur. Bunun aksine, rakipler tarafından taklit edilmeyi önleyen koruyucu engellerin olduğu dayanaklı ürünlerde farklılaştırma stratejisinin en iyi sonucu vermesi beklenir.

Odaklanma Stratejisi

Bir firmanın pazarın bütününe yönelmek yerine yalnızca bir kısmına (bir veya birkaç segmente veya niş pazara) yönelerek bu kısma mal veya hizmetlerini sunmak yoluyla rekabet etmesi durumunda izlediği rekabet stratejisine odaklanma denir. Aslında bu strateji maliyet liderliği ve farklılaştırma gibi rekabet avantajının kaynağı açısından tanımlanan bir strateji değildir. Odaklanmanın karakteristik özelliği rekabet kapsamına ilişkin olup, pazarın tümü yerine dar bir kısmına yönelerek maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinin uygulanması esasına dayanır. Burada önemli olan yeterli büyüklüğe sahip, yüksek büyüme potansiyeli olan, belli başlı güçlü rakiplerin başarısı açısından hayati öneme sahip olmayan bir pazar segmenti bulabilmek ve bu segmentteki hedef müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde rekabet edebilmek için rakiplere kıyasla benzersiz yetenekler geliştirmektir. Odaklanılan segment özel bir müşteri grubuna, coğrafi pazara veya belli bir ürün hattına dayanabilir. Odaklanma stratejisi sayesinde firma büyük rakiplerle doğrudan rekabet etme tehlikesinden uzaklaşmaktadır. Odaklanma stratejileri özellikle müşterilerin ayırt edici tercihlere sahip olduğu ve rakip firmaların aynı pazar segmentinde uzmanlaşmayı amaçlamadığı durumlarda en etkili sonuçları verecektir.

LİDERLİK

Liderler işletmelerde ve işletmelerin uygulamalarında en belirleyici role sahiptirler. Bu nedenle liderliğin rolünü ve işlevini anlamak çağımızın belki de en önemli ve en gerekli entelektüel konusudur. Her düzeyde politikaları oluşturarak idare eden liderler, grupları ya da toplulukları oluşturur ve topluma yön verirler. Yaşamın her alanında insanlar, liderlerin çizdiği çerçeve içerisinde kendilerinden beklenen davranışları gerçekleştirirler. Geçmişte olduğu gibi yeni milenyumda da başarı, liderlerin rollerini, liderlik sürecini ve değerleri ile vizyonlarını nasıl anladıklarına bağlı olacaktır. Yirmi birinci yüzyıl işletmeciliği, mevcudu korumaya yönelik zihniyetten sıyrılmayı, fırsatları küresel düzeyde yaratmayı ve köklü değişimlere hazır olmayı ön plana çıkaran stratejik liderlik anlayışını ön plana çıkarmaktadır. İşletme yönetimi açısından geleneksel liderlik anlayışı artık demode olmuştur. Bu anlayış

daha çok liderin işinin bir kısmı olan yönetsel rolü temsil etmektedir. Kapsamlı bilgi tabanı, küresel piyasalar, hızla değişen ürün ve hizmet talepleri, çok kültürlü iş gücü, sayıları gittikçe artan bilgi işçileri gibi olguların geçerli olduğu çağdaş dünyada geleneksel liderlik anlayışının işe yaramayacağı açıktır. Böyle bir anlayışı ne çalışanlar ne de müşteriler kabul edeceklerdir. Bugün işletmelerin ihtiyaç duyduğu, geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile etkin bir şekilde çalışabilme gibi özelliklere sahip bir takım lideridir. Bugünün gerçekleriyle ayrıca liderliği ve onun rolünü yeniden düşünmemiz gereklidir. Altı çizili öneminden hareketle bu bölümde stratejik liderlik konusu ele alınacaktır. Öncelikle liderlik kavramı ele alınacak ve yönetici ile lider kavramları farklılaştırılacaktır. Daha sonra ise stratejik liderdeki temel özellikler ve stratejik liderin fonksiyon ve faaliyetleri irdelenecektir. Son kısımda ise farklı stratejik liderlik biçimleri ele alınacaktır.

LİDERLİK KAVRAMI

Lider, sözlükte bir amaca yönelik olarak diğerlerini etkileyen, onları yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Lider, yönlendirme ya da etkileme gücüne sahip kişidir. Araştırmacılar da ortaya pek çok liderlik tanımı çıkarmışlardır. Bu tanımların belli ortak özellikleri olsa da, her biri liderliğin farklı yönlerini dikkate almaktadır. Bazı araştırmacılar liderliği grup sürecinin tamamlayıcı bir bölümü olarak, bazıları bir etkileme süreci olarak, diğerleri ise yapı oluşturma ve amaçlara ulaşmanın bir aracı olarak değerlendirmektedirler. Hatta son dönemlerde yapılan bazı araştırmalarda liderler, kendilerini takip eden kişilerin hizmetçileri olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli farklılıklarına karşın bu liderlik tanımları üç ortak unsura sahiptir: • Her şeyden önce liderlik bir grup olgusudur. Bir başka ifadeyle izleyeni olmayan hiçbir lider yoktur. Liderlik; grup sürecinin, faaliyetinin, ilişkisinin ve değişimin merkezini teşkil eden bir olgudur. Bu şekilde liderlik her durumda kişiler arası bir etkileşim ve ikna sürecini içermektedir. • İkinci olarak liderler, belirli bir eylemin gerçekleştirilmesini ya da belirli hedeflere ulaşılmasını sağlamak üzere kişilere rehberlik etmek için, etki ya da nüfuz olgusundan yararlanır veya onu kullanırlar. Dolayısıyla liderlik amaç yönelimlidir ve gruplarda veya işletmelerde etken rol oynar. • Üçüncü olarak, liderlerin varlığı grup içerisinde bir tür hiyerarşiyi gerektirir. Bazı durumlarda hiyerarşi resmî ve tanımlanmış bir hiyerarşidir. Bazı durumlarda ise gayri resmî ve esnektir. Bu noktadan hareketle liderleri, temelde resmî (formel) ve gayri resmî (enformel) liderler biçiminde ikiye ayırmak mümkündür. Resmî liderler, gayri resmî liderlerden örgütsel meşruiyet açısından ayrılırlar. Genelde başka kişiler

atanan kişinin lider olamaması durumunda ortaya çıkar ve boşluğu doldururlar. Bu gayrı resmî liderler, grup üyelerini, resmî görevlerini aşan bir biçimde etkilerler. Sonuçta liderlik olgusunun kapsadığı üç unsuru birleştirecek örgütsel açıdan lideri, örgüt içerisindeki birey ve grupları etkileyen, amaçların gerçekleştirilmesinde onlara yardımcı olan ya da bu yolda onlara rehberlik eden ve bu şekilde onların etkili olmalarına yardımcı olan kişi biçiminde tanımlayabiliriz. Bir başka ifade ile bir liderin iki temel sorumluluğu vardır: Sorun çözme ve izleyenlerine mümkün olan her biçimde yardım etme.

YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

İyi bir yönetim, resmî planlar yaparak, örgütsel yapı tasarlayarak ve planlara uygun sonuçlar alınmasını gözeterek düzeni ve tutarlılığı sağlar. Liderlik ise değişime ayak uydurmayla ilişkilidir. Liderler, geleceğe ışık tutarlar. Bir başka ifadeyle yöneticiler örgütlenme, denetleme ve problem çözme faaliyetlerini gerçekleştirirken; liderler ise harekete geçirmeye ve ilham vermeye çalışır. Örgütsel etkinlik açısından hem güçlü liderlik hem de güçlü yöneticilik gereklidir. Fakat bugün örgütlerde liderlik geliştirme üzerinde daha fazla durulmalıdır. Çünkü bugün işletmelerdeki pek çok yöneticinin temel kaygısı sadece işleri zamanında ve bütçeye uygun olarak yapmak ve dün yapılan şeyin aynısını bugün sadece biraz daha iyi bir biçimde gerçekleştirmektir. Genelde yöneticilik, örgütsel amaçlara ulaşmayla ilişkilidir. Yöneticilik; planlama, örgütlenme, yöneltme, denetleme ve değerlendirme demektir. Yöneticilik, çatışmaların çözümü, amaçların oluşturulması ve bireylerin bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak harekete geçirilmesidir. Bireylerin üretken olmasını sağlamak, etkin çalışma koşulları oluşturmak ve tüm kaynaklardan en etkin bir biçimde yararlanmayı temin etmek yöneticilik işinin kapsamı içerisinde yer almaktadır. Elbette ki bu işlerin tümü belli ölçülerde liderliği gerektirmektedir. Ancak liderlik, yöneticilikle eş anlamlı değildir. Yönetimsel roller örgütsel hiyerarşi içerisinde belirlenmiş rollerdir. Liderlik rolü ise grup tarafından lidere verilen bir roldür.

STRATEJİK LİDERLİK

Stratejik liderlik, liderin olayları diğerlerinden önce tahmin etme yeteneğine, işletmeye rehberlik etmek için gerekli esneklik ve uzun dönemli bakış açısına sahip olmasıdır. Etkin stratejik liderler, oluşturdukları strateji ve çevre arasında, rekabet edebilirlik açısından bir uyum oluşturmak amacıyla çevreyi sürekli bir biçimde gözleyen ve denetleyen kişilerdir.

Stratejik liderlik kavramı yazarlar ve araştırmacılar tarafından işletmenin bütününe etkileyen liderlik olarak tanımlanmaktadır. Bu yönü ile stratejik liderliğe makro liderlik, işletmenin belirli alt bölümleri içerisindeki liderliğe ise mikro liderlik ismi verilmekte ve bu iki kavram birbiriyle kıyaslanarak ele alınmaktadır. Mikro liderlik ve stratejik liderlik arasında, kullanılan liderlik süreçleri açısından bir fark yoktur. Fark, stratejik liderlik olgusunun seviye olarak daha karmaşık bir düzeyde oluşmasıdır. Bu açıdan bu iki liderlik modeli arasındaki farkları şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- Mikro liderlik ve stratejik liderlik arasındaki önemli farklardan biri, liderin kim olduğuna ilişkindir. Mikro liderlikte, grup, takım, ya da bölüme önderlik eden kişi liderdir. Stratejik liderlikte ise durum farklıdır. Yani stratejik liderlik açısından işletmenin lideri, yönetim kurulu başkanı, genel müdür ya da bölüm başkanları ve genel müdür yardımcılarında oluşun bir üst yönetim takımı olabilir.
- İki seviye arasındaki ikinci fark, liderin etki sahası ile ilgilidir. Mikro liderlik, küçük grup ya da bölümlerle ilgili iken stratejik liderliğin etki alanı işletmenin bütünüdür. Daha geniş etki alanı sebebiyle, stratejik liderler pek çok kararda güç ya da etkiye sahiptirler.
- Başka bir fark, iki seviyenin odağı ya da merkezidir. Mikro liderlerin odak noktası takımlarını ya da bölümlerini etkileyen içsel işletme faktörleridir. Stratejik liderlik ise hem içsel hem de dışsal faktörlere eşit derecede önem verip her ikisi üzerine odaklanmayı gerektirir. Bu anlamda dış faktörler üzerine odaklanmak stratejik liderliğin temel işlevlerinden biridir.
- Etkinlik ölçüsü de iki grup açısından farklıdır. Genel açıdan her iki grup da amaçlara ulaştıkları takdirde etkin kabul edilirken, mikro liderler bölüm üretkenliği, ürün ve hizmetlerin kalitesi ve iş gören morali gibi konular üzerinde dururlar. Stratejik liderler ise, genel işletme başarısı, hisse senedi fiyatları, dış ortakların memnuniyeti gibi konularla ilgilendirler.

STRATEJİK LİDERDEKİ TEMEL ÖZELLİKLER

Stratejik liderliği; liderin sezinleme, tasarlama, esnekliği sağlama, stratejik düşünme ve gerekli olduğunda stratejik değişimi gerçeğe ştirebilme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür. Bu nedenle stratejik liderlik başkalarının davranışlarını etkilemeyi içeren ve artan değişimle başa çıkmada işletmelere yardım eden çok fonksiyonlu bir olgudur. Bu

bağlamda içsel ve dışsal koşulları uyumlaştırma ve bütünleştirme ile karışık bilgi sürecini yönetme yeteneğini kapsayan stratejik liderlik, işletmelerin stratejik yönetim sürecini etkili bir şekilde yönetebilmesi için son derece gerekli bir yetkinliktir. Liderlik için gerekli olduğu belirtilen her özellik stratejik liderlik için de söz konusu olsa da stratejik liderliğin niteliği daha belirli birtakım özellikleri ön plana çıkarmaktadır. Stratejik liderin en belirgin sorumluluğu örgütün yaşamını veya rekabet üstünlüğünü sürdürmesi olduğundan tüm paydaşlara yarar sağlayacak, geleceğe dönük yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklerine göre daha fazla önem taşımaktadır. Etkili bir stratejik liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde özetleyebiliriz:

- Geleceği görebilmek
- Vizyon yaratabilmek
- Bir görev duygusu yaratabilmek
- Deneyimlerden öğrenmek ve uyum sağlama kabiliyeti ve isteği sergilemek
- Esnek olabilmek • Belirsizliklerle baş edebilmek
- Çalışanları güçlendirebilmek
- Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkileyebilmek
- İnsan kaynaklarını etkili yönetebilmek
- Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek
- Kendi bakış açısını ve yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirmek
- Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilmek
- Strateji oluşturma ve uygulamada fikir birliği oluşturmak ve güç mücadelelerini kontrol altında tutmak
- Stratejilerin uygulanmasına öncülük etmek

STRATEJİK LİDERLİK BİÇİMLERİ

Stratejik liderlikle ilgili olarak liderin, yaşamın sürdürülmesi ve rekabet üstünlüğü elde edilmesine yönelik faaliyetlerinde izlemesi muhtemel üç farklı yol olduğu ifade edilebilir. Bunlar; etkileşimci (geleneksel) liderlik, stratejik liderlik, dönüştürücü stratejik liderlik ve vizyoner stratejik liderliktir. **Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlikte çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur. Yani etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, birtakım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir.

Dönüştürücü Liderlik

Liderlik teorisi ve uygulaması alanında uğraş veren pek çok kişi bugünün işletmelerinin çalışanlara ilham veren ve onların köklü değişimleri gerçekleştirmelerini sağlayıcı bir liderlik modelini önermektedir. Dönüştürücü liderlik modeli, örgütsel dönüşümü sağlamak amacıyla belirli liderlik davranışlarını, eylemlerini ve stratejilerini içermektedir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, liderin tutumunu açıklamada üç temel boyut kullanmaktadır. Bunlar; karizma ve ilham, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olarak ifade edilebilir. Yüksek düzeyde kişisel güven, başatlık (dominance), inançlarına karşı güçlü bağlılık, karizmatik liderlerin temel vasıflarıdır. Dönüştürücü liderler, karizmayı ilham (esin) ve ahlakilik ile desteklemeye çalışırlar. Onlar, taraftarlarını kör bir biçimde kendilerini izlemeye zorlamazlar. Onlar, diğerlerini dikkatli bir biçimde dinler ve diğerlerine destek sağlayıp onları güçlendirirler. Dönüştürücü liderliğin ikinci önemli unsuru, liderin kendini izleyen kişileri sorun çözme yolunda çeşitli mücadelelere ya da meydan okumalara teşvik etmesidir. Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin zorlu mücadelelere girişmeleri ve için onları yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışırlar. Bir başka ifade ile dönüştürücü liderler, izleyenlerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik ederler. Dönüştürücü liderliğin son unsuru, liderin izleyenlerinin her biri ile kişisel bir ilişki geliştirmesidir. Dönüştürücü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın

kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı; fakat adil davranır. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler.

Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, bugünden ya da mevcut durumdan hareket ederek gerçekçi, inanılır, çekici bir gelecek görüntüsü ya da vizyonu oluşturma ve bunu diğerleri ile onların anlayabilecekleri şekilde paylaşma yeteneğidir. Vizyon, bir işletmenin, geleceğe yönelik olarak sahip olduğu ve çalışanlarının yüreklerini ve beyinlerini etkileyen istek ya da amaçtır. Vizyon, gelenekleri kabul edip onlar üzerine gelişim için yenilikçi bir yol inşa eden ve insanları değişimi yakalamaya ya da ona ayak uydurmaya yönelten tasvirlerdir. Etkin bir biçimde oluşturulup paylaşılan bir vizyon, spor müsabakalarında ya da diğer sosyal faaliyetlerde duyulan heyecanın iş yerine taşınmasına olanak sağlar. Vizyoner liderlerin sahip olduğu özellikler konusunda üç niteliğin göze çarptığını ifade edebiliriz:

- Vizyonu diğerlerine anlatabilme yeteneği: Liderin, vizyonu, açık yazılı ve sözlü iletişim aracılığı ile gerekli eylemler ve amaçlar açısından anlaşılır hâle getirmesi gerekir. En iyi vizyon bile liderin iyi bir iletişimci olmaması durumunda etkisiz kalacaktır.
- Liderin vizyon paylaşımını yazılı ve sözlü iletişimle sınırlı tutmayıp, bunu davranışlarına da taşıması: Lider, sürekli bir biçimde vizyonu açıklayıcı ve pekiştirici bir tutum sergilemelidir.
- Vizyonu, farklı liderlik durumlarına ya da ortamlarına uygun şekilde genişletebilmek: Bu durum, faaliyetleri vizyonun farklı durumlarda uygulanmasını sağlayacak şekilde sıralama yeteneğini ifade etmektedir. Örneğin vizyon, muhasebe bölümünde çalışan kişilere, pazarlama bölümündeki çalışanlara geldiği kadar anlamlı gelmelidir. Vizyoner liderlik, tek yönlü değil, dinamik ve karşılıklı etkileşime dayalı bir süreçtir. Vizyoner lider, kendisi, izleyenleri ve fikirle eylem arasında köprü kuracak nitelikteki bir vizyonu oluşturur; bu vizyonu çalışanları ile karşılıklı etkileşime girerek hayata geçirmeye çalışır.

KAYNAKÇA:

1. Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU, Doç. Dr. Oğuz IŞIK, Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2017
2. Doç. Dr. Nuray TOKGÖZ, Prof. Dr. İ. Cemil ULUKAN, Prof. Dr. B. Zafer ERDOĞAN, Yrd. Doç. Dr. A. Emre DEMİRCİ, Prof. Dr. A. Barış BARAZ, Arş. Gör. Muhammed Ali TİLTAY, Prof. Dr. Deniz TAŞÇI, Prof. Dr. Senem BESLER, Stratejik Yönetim-I, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2561
3. Yrd. Doç. Dr. S. Kadri MİRZE, Prof. Dr. Senem BESLER, Yrd. Doç. Dr. A. Nurhan ŞAKAR, Prof. Dr. Mehmet BARCA, Yrd. Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLU, Yrd. Doç. Dr. Ozan AĞLARGÖZ, Doç. Dr. Figen DALYAN, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3005, Stratejik Yönetim-II