

HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM

Prof.Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI

Bu kitabın yayın hakkı SİYASAL KİTABEVİ'ne aittir. Yayınevinin ve yayıncısının yazılı izni alınmaksızın kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayınlanamaz.

HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM

Prof.Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI

Kapak ve Sayfa Düzeni: Gamze Uçak

©Siyasal Kitabevi Tüm Hakları Saklıdır.

2022 Eylül, Ankara

ISBN No: 978-625-7424-54-7

Siyasal Kitabevi-Ünal Sevindik

Yayıncı Sertifika No: 14016

Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1

Kızılay-Ankara

Tel: 0(312) 419 97 81 pbx

Faks: 0(312) 419 16 11

Baskı:

Ankamat Matbaacılık Sanayi Tic.Limited Şirketi

Sertifika No: 46700

1344. Cadde No: 60

İvedik Organize Sanayi Bölgesi

Yenimahalle – ANKARA

Tel: (0.312) 394 54 94 – 95

Dağıtım:

Siyasal Kitabevi

Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1

Kızılay/Ankara

Tel: 0(312) 419 97 81 pbx

Faks: 0(312) 419 16 11

e-posta: info@siyasalkitap.com

<http://www.siyasalkitap.com>

HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM

Prof.Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI

ÖNSÖZ

Son 30 yılda sağlık sistemleri büyük dönüşümler yaşıyor. Sistemin yapısı, işleyişi, finansmanında radikal dönüşümler ortaya çıkarken; tıp bilimi ve tıbbi teknolojide de baş döndüren, hastalık öykülerindeki dramaları, hüznüleri, gülen yüzlere çeviren gelişmeler yaşanıyor; doğuştan beklenen yaşam süresi uzuyor. Türkiye’de de son 30 yılda doğuştan beklenen yaşam süresi 67,5 yıldan, 80 yıla yaklaşmıştır. Bu sonuç, bir şekilde sürekli eleştirdiğimiz sağlık sisteminin büyük bir başarısını gösterir.

Diğer sağlık profesyonelleri gibi sağlık kurumları yöneticileri olarak misyonumuz -en yalın haliyle- “hayata yıllar, yıllara da sağlık eklemektir.” Bu misyona, yönetsel sorumluluklar üstlenerek, yönetsel işlevleri yerine getirerek katkıda bulunuruz.

Günümüzün sağlık sistemleri ve sağlık kurumları, bölgesel, ulusal ve küresel çevre şartlardaki hızlı değişimlerle, gelişmelerle karşı karşıyadır. Ekonomik, siyasi, kültürel, sosyal, teknolojik ve epidemiyolojik çevre faktörlerindeki gelişmeler sağlık kurumlarını derinden etkiliyor. Çevresel faktörlerin etkisi, her birinin etkisinin toplamından daha fazlasını içeriyor; zira çevre faktörleri de birbiriyle etkileşim halindedir (Sağlıkta artan şiddeti sadece kültür ile açıklamak mümkün müdür?). Dinamik, değişken çevre şartlarında faaliyette bulunan sağlık kurumlarının, toplumun sağlık ihtiyaç ve beklentilerine yanıt verebilmesinin anahtar kavramı, stratejik yönetimdir.

Strateji ve stratejik yönetim kavramları, ayakta kalma (yaşamını sürdürme), pazar, rekabet, rekabet üstünlüğü elde etme gibi kavramlarla ilişkilendirilir. Kar misyonu bulunan özel sağlık kurumları için pazar, rekabet, rekabet üstünlüğü gibi kavramlar, ekonomik performansın esas belirleyicileridir. Dolayısıyla strateji, pazar payının artırılması, finansal kazanımların maksimizasyonunun sağlanması na yönelik adım ve kararlardan oluşur. Özel sağlık kurumları için sağlık hizmetleri, kamusal yönü bulunan ekonomik hizmetlerdir.

Kamu sağlık kurumları için sağlık hizmetleri, ekonomik yönü bulunan kamusal hizmetlerdir. Bu sonuca bakarak kamu sağlık kurumlarında stratejik yönetime gerek olmadığını ileri sürmek doğru değildir; kamu sağlık kurumlarında da stratejik düşünme ve liderlik süreçlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kitapta özel ve kamu perspektiflerinden stratejik yönetim kavramları ele alınmıştır.

Kitapta mümkün olduğunca basit ifadelerle konuların açıklanmasına gayret edilmiştir. Her bölümde incelenen konunun, günlük hayattaki karşılığını veya yansımalarını ortaya koymak için yaşamın içinden başlığı altında gerçek olaylara yer verilmiştir. Her bölümün sonunda bölüm özeti verilmiştir. Yine her bölümün sonunda, o bölümde incelenen konu ile bir sonraki bölüm arasındaki bağlantıyı okuyucuların kurması için bir sonraki bölüme hazırlık kısmına da yer verilmiştir.

Kitapta strateji geliştirme ve kararlaştırma süreçlerinde kullanılan analitik araçlar, okuyucuların daha rahat anlaması ve kullanabilmesini sağlamak için örnek uygulamalarla desteklenerek açıklanmıştır.

TEŞEKKÜR

Kitap yazımı zor bir süreçtir; meslektaşların katkıları olmadan bir kitabı tamamlamak pek mümkün değildir. Bu kitabın yazımında çok sayıda meslektaşım değerleri katkıları ve önerileriyle bize yol göstermiştir. . Yoğun tempo içinde İsmi unuttuğum meslektaşlarımın bizi bağışlamasını dileyerek; öncelikli olarak sürekli arayıp, kavram kargaşasını giderme konusunda tartıştığım Prof. Dr. Özgür Uğurluoğlu'na teşekkür ediyorum. Özgür Uğurluoğlu'nun görüşleri, kitabın tasarımında oldukça belirleyici olmuştur. Rekabet stratejileri konusunda öncü çalışmayı gerçekleştiren Prof. Dr. Mahmut Akbolat'ın görüşleri de hayli yararlı olmuştur. Pazarlama ile ilgili kısımlarda rehberlik eden Prof. Dr. Dilaver Tengillimoğlu'na, Finansal yönetim kısmını şekillendiren ve kitabı baştan sona okuyup, düzeltmeler ve öneriler getiren Prof. Dr. İsmail Ağırbaş'a, sağlık finansmanı ve ekonomisi konularında sabırla yardımcı olan Prof. Dr. Nermin Yeniköse, Prof. Dr. Yusuf Çelik, Doç. Dr. Fikriye Yılmaz, Doç. Dr. Çiğdem Baskıcı'ya; sağlık bilgi sistemleri konusunda yol gösteren Prof. Dr. Taşkın Kılıç'a, esasında çok önemsiz gördüğüm kültürün kurumsal yaşamda ne kadar önemli olduğu konusunda perspektif kazandıran Prof. Dr. Ramazan Erdem'e, özel sektör dinamikleri hakkında ip uçları veren Prof. Dr. Haluk Özsarı'ya ve Doç. Dr. Rukiye Numanoğlu Tekin'e, stratejinin insan yönünü ön plana çıkarmada esin kaynağı olan Prof. Dr. Haydar Sur'a , Prof. Dr. Korkut Ersoy'a çok teşekkür ederim. Kitap yazımı konusunda bizi sürekli destekleyen dekanımız Prof. Dr. Simten Malhan'a, Rektörümüz Prof. Dr. Haldun Müderrisoğlu'na teşekkür ederim. Mesleki gelişimizi sürekli destekleyen eski rektörümüz Prof. Dr. Ali Haberal'a ve Kurucu rektörümüz ve Başkent Üniversitesi yönetim üst kurulu başkanı olan Prof. Dr. Mehmet Haberal'a müteşekkirimiz.

Kitap yazımı, başka bir gözle okunmadan anlam hataları yığına dönüşebiliyor. Anlam bozukluklarının, imla hatalarının tümünü yazarın görmesi "algıda bütünleme eğiliminden" dolayı neredeyse imkansız. Hatalı, anlaşılmaz veya aşırı teknik cümleleri sabırla düzeltten genç meslektaşlarım ve asistanlarımız Deniz Güngör ve Zelal Özyıldız'a minnettarım. Deniz Güngör ve Zelal Özyıldız'ın katkıları olmasaydı, bu kitap ortaya çıkmazdı. Siyasal Kitabevi çalışanlarına tasarım konusundaki fikirlerinden dolayı teşekkür ederiz. Kusursuzluk insana özgü değildir; meslektaşlarımın önerilerine ve düzeltmelerine karşın kitapta olan hataların nihai sorumluluğu bize aittir. Hatalarla yüzleşmek, gerçek öğrenmedir, deneyim zenginliğidir. Bu nedenle hatalarımız konusunda geri bildirimlerinize çok ihtiyacımız var.

Son olarak aileme teşekkür ediyorum. İnsanı güçlü kılan ve ayakta tutan, hayatı paylaştığı ailesidir. Her şeyde olduğu gibi kitap yazımının, fırsat maliyeti vardır. Bu maliyeti paylaştığım eşime, çocuklarıma ve yakınlarıma minnettarım.

Kitabın, sağlık yönetimi alanında eğitim gören veya sağlık kurumları yönetimine ilgi duyanların okyanus olan bilgi dağarcığına -bir damla da olsa- katkıda bulunması, bizim için anahtar performans göstergesidir.

Dr. Şahin Kavuncubaşı
Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi
Sağlık Yönetimi Bölümü, Ankara.

Kitabın powerpoint sunumlarına www.baskent.edu.tr/~sahin adresinden ulaşabilirsiniz.

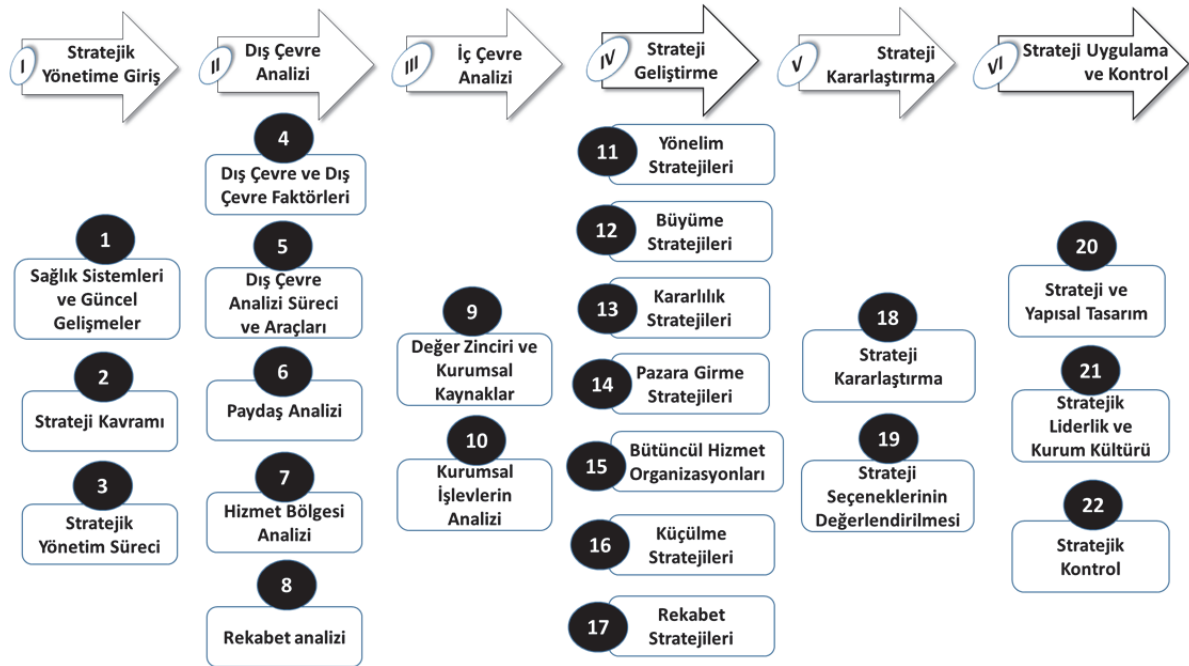
KİTABIN PLANI

Kitap, aşağıda verilen şekilde gösterildiği gibi altı kısım içinde organize edilen 22 bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda sağlık sisteminin hedefleri, sağlık sistemini oluşturan yapı taşları (işlevler) ve sağlık sistemlerinde ortaya çıkan güncel gelişmeler ele alınmaktadır. Birinci kısımda strateji kavramı, anlamları ve strateji kavramıyla yakından ilişkili politika ve taktik kavramlarına yer verilmiştir. Bu kitabın ana yapısını oluşturan stratejik yönetim sürecinin temel aşamaları da birinci kısımda tartışılmaktadır.

Kitabın ikinci kısmında, sağlık kurumlarının dış çevresiyle ilgili bölümler yer almaktadır. Sağlık kurumlarının dış çevresi, çevre katmanları, dış çevre faktörleri, sağlık kurumunun sürekli etkileşim halinde olduğu paydaşlarla ilgili bilgiler ikinci kısımda ele alınmaktadır. İkinci kısımda ayrıca sağlık kurumunun kurulduğu ve hizmetlerinden yararlanan nüfusun yaşadığı hizmet bölgesi analizi ile hizmet bölgesindeki rekabet şartlarının analizi konularına yer verilmiştir.

Üçüncü kısım, yöneticilerin kontrolü altında olan kurumun iç çevresinin analiziyle ilgili konuları içermektedir. Değer kavramı, değer zinciri, kurumsal kaynaklar, kabiliyet ve temel yetenek kavramları bu kısımda açıklanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, finansman, pazarlama, bilgi sistemleri işlevlerinin analizi ve bu işlevlerle ilgili kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine ilişkin konular da yine bu kısımda tartışılmaktadır.

Kitabın Planı



Kitabın dördüncü kısmı yedi bölümden oluşmaktadır. Bu bölümde sağlık kurumlarında uygulanabilecek strateji seçenekleri, bu strateji seçeneklerinin karşılaştırılmasında dikkate alınacak koşullar ele alınmaktadır. Beşinci kısım, dördüncü kısımda incelenen strateji seçeneklerinin değerlendirilmesi ve karşılaştırılması süreciyle ilgilidir. Beşinci kısımda ağırlıklı olarak strateji değerlendirme ve karşılaştırmada kullanılan analitik araçlar, örneklerle açıklanmıştır.

Kitabın altıncı ve son kısmında ise strateji uygulama ve kontrol süreçleri incelenmektedir. Strateji yapı uyumunun sağlanması, kurumsal kültür - stratejiyi ilişkileri ve stratejik yönetimin belki de en dinamik unsuru olan stratejik liderlik konuları altıncı kısımda tartışılmaktadır. Stratejilerin istenilen sonuçları ortaya çıkarıp çıkarmadığını belirleme süreci olan stratejik kontrol konusu da altıncı kısımda yer almaktadır.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	v
TEŞEKKÜR	vii
KİTABIN PLANI	ix

KISIM I

SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİME GİRİŞ

BÖLÜM 1: SAĞLIK SİSTEMLERİ VE GÜNCEL EĞİLİMLER	3
Sağlık Sistemi ve Hedefleri	4
Sağlık Sisteminin İşlevleri	7
Sağlık Alanında Yeni Eğilimler	15
BÖLÜM 2: STRATEJİ KAVRAMI VE STRATEJİK SORUMLULUK	19
Strateji Nedir?	20
Strateji ve Politika	25
Strateji ve Taktik	30
Stratejik Sorumluluk: Yönetim Ekibi	31
BÖLÜM 3: STRATEJİK YÖNETİM ve STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	43
Stratejik Yönetim	44
Stratejik Yönetim Süreci	49
Stratejik Yönetimin Yararları	52

KISIM II

DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

BÖLÜM 4: DIŞ ÇEVRE VE DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ	59
Sistem Perspektifi	60
Dış Çevreyi Niçin İncelemeliyiz?	60
Dış Çevrenin Sınıflandırılması	66
Sağlık Kurumlarını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri	69
BÖLÜM 5: DIŞ ÇEVRE ANALİZİ SÜRECİ VE ARAÇLARI	77
Dış Çevre Analizi Süreci	78
Dış Çevre Analizinde Kullanılan Araçlar	85

Senaryo Geliştirme	96
BÖLÜM 6: PAYDAŞ ANALİZİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLAR.....	103
Paydaş Kavramı	104
Paydaşların Paydaş Yönetim Süreci.....	105
Kurumsal Sosyal Sorumluluklar	117
BÖLÜM 7: HİZMET BÖLGESİ ANALİZİ	123
Hizmet Bölgesi	124
Hizmet Bölgesinin Coğrafik Olarak Belirlenmesi	126
Sağlık İhtiyaçlarının Analizi ve Değerlendirilmesi	133
Sağlık Hizmetleri Kullanımı	140
Coğrafik Bilgi Sistemleri	147
BÖLÜM 8: REKABET ANALİZİ	151
Rekabet Kavramı	152
Rekabet Güçleri	153
Sıfır Toplamlı Rekabet	164
Rekabet Şartlarını Değerlendirmede Kullanılan Araçlar.....	169

KISIM III İÇ ÇEVRE ANALİZİ

BÖLÜM 9: DEĞER ZİNCİRİ VE KURUMSAL KAYNAKLARIN ANALİZ.....	177
Değer Temelli Sağlık Hizmetleri.....	178
Değer Zinciri	184
Kurumsal Kaynakların Analizi	189
BÖLÜM 10: KURUMSAL İŞLEVLERİN ANALİZİ	197
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevinin Analizi	198
Finansman İşlevinin Analizi.....	206
Bilgi Sistemlerinin Analizi	208
Pazarlama Fonksiyonunun Analizi.....	215

KISIM IV STRATEJİ GELİŞTİRME

BÖLÜM 11: YÖNELİM STRATEJİLERİ.....	227
Yönelim Stratejilerinin Kapsamı	228
Kurumsal Misyon.....	229
Kurumsal Vizyon	231
Kurumsal Değerler.....	234
Hedef ve Amaçlar	235

Kurumsal Karne	236
Kritik Başarı Faktörleri ve Anahtar Performans Göstergeleri	241
BÖLÜM 12: BÜYÜME STRATEJİLERİ.....	245
Büyüme Kavramı ve Amaçları.....	246
Pazara Nüfuz Etme Stratejisi	249
Pazar Geliştirme	252
Hizmet Geliştirme Stratejisi.....	254
Çeşitlendirme Stratejisi	256
Dikey Bütünleşme.....	259
BÖLÜM 13: KARARLILIK STRATEJİLERİ.....	267
Kararlılık Stratejilerinin Kapsamı	268
Mevcut Durumu Koruma Stratejileri	268
İyileştirme Stratejileri	271
BÖLÜM 14: PAZARA GİRME STRATEJİLERİ	283
Pazara Girme Stratejisinin Kapsamı.....	284
Geliştirme Stratejileri	287
İş Birliği Stratejileri.....	290
Diğer İş Birliği Stratejileri	295
Satın Alma Stratejileri.....	297
BÖLÜM 15: YATAY VE DİKEY BÜTÜNLEŞMİŞ ORGANİZASYONLAR.....	305
Yatay ve Dikey Bütünleşme	306
Yatay Bütünleşmiş Organizasyonlar	306
Dikey Olarak Bütünleşmiş Organizasyonlar.....	313
BÖLÜM 16: KÜÇÜLME ve PAZARDAN ÇEKİLME STRATEJİLERİ.....	323
Küçülme Stratejisinin Kapsamı	324
Harmanı Kaldırma Stratejisi.....	326
Kendine Gelme Stratejileri	327
Tasfiye Stratejileri.....	333
Varlıkların Satılması	336
BÖLÜM 17: REKABET STRATEJİLERİ	339
Porter'in Genel Rekabet Stratejileri	340
Miles ve Snow Modeli	344
Mavi Okyanus Stratejisi	348
Ortaklaşa Rekabet	353

KISIM V
STRATEJİ DEĞERLENDİRME VE KARARLAŞTIRMA

BÖLÜM 18: STRATEJİ DEĞERLENDİRME ve KARAR VERME	359
Strateji Kararlaştırma Süreci.....	360
SWOT Analizi	365
BÖLÜM 19: STRATEJİLERİN SEÇENEKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	375
Adaptif Stratejilerin Kararlaştırılması	376
Hizmet Yaşam Döngüsü Analizi	376
Boston Danışma Grubu Matrisi	378
GE-McKinsey Matrisi	385
İç ve Dış Çevre Faktörleri Matrisi.....	391
Stratejik Konum ve Davranış Değerlendirme Matrisi.....	396
Pazara Girme ve Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi	399
Kamu Sağlık Kurumlarında Adaptif Stratejilerin Değerlendirilmesi	405
 KISIM VI STRATEJİ UYGULAMA VE STRATEJİK KONTROL	
BÖLÜM 20: STRATEJİ VE YAPISAL TASARIM	409
Organizasyon Yapısı.....	410
Yapısal Tasarım Süreci	414
Yapısal Tasarım Modelleri	419
BÖLÜM 21: STRATEJİK LİDERLİK VE KURUMSAL KÜLTÜR.....	431
Liderlik Kavramı	432
Stratejik Liderlik Görevleri	432
Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Temel Yetkinlikleri.....	438
Kurumsal Kültür.....	441
BÖLÜM 22: STRATEJİK KONTROL.....	449
Kontrol Kavramı ve Geri Bildirim Kontrol Modeli.....	450
Stratejik Kontrol Modeli	452
Finansal Performans Ölçümü	464
Bütçe Kontrolü.....	466
PIMS Analizi	468
Kontrol Modeli Olarak Kurumsal Karne.....	469
NOTLAR	473