

SWOT Analizi Yöntemi ile Tıbbi Sarf Malzemelerin Değişimi Düşüncesinin Değerlendirilmesi: İstanbul'da Özel Bir Hastane Uygulaması

H.İbrahim SERTEL¹& Nilgün SERİM²

Özet

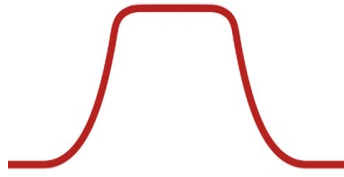
Hastaneler sağlık hizmeti veren kuruluşlar olmakla birlikte aynı zamanda kar amaçlı işletmelerdir. Hastanelerdeki stratejik yönetim sürecini inceleyen bu çalışmada, misyon, vizyon, değerler, politikalar ve taktiklerin hastanelerin varlık ve sürdürülebilirlik sürecindeki yeri tanıtılmaktadır. Temel stratejiler, kurumsal stratejiler ve rekabet stratejileri ve işlevsel stratejiler hakkında bilgi verilerek, hastanede yaşanan bir örnek üzerine uygulanan stratejiler açıklanmaktadır. 2018 yılında meydana gelen döviz kuru dalgalanması sonucunda özellikle ithal edilmekte olan tıbbi malzeme fiyatlarında yükselme meydana gelmiş ve bir kısmının da ithalatı durdurulmuştur. Bunun üzerine hastanede kullanılan tıbbi sarf malzemelerinin başka tedarikçiler aracılığıyla sağlanması yoluna gidilmiştir. Bu çalışmada değişen malzemelerin kalitesinin değerlendirilmesi için izlenen yöntemler incelenmiştir. Hastane çalışanlarının kalite bilinci, hastaneye bağlılıkları ve hastane değerlerini benimsemişlik durumları bir anket ile test edilerek, anket sonuçlarının bu uygulama sırasındaki davranışları ile örtüşüp örtüşmediği değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık hizmetleri yönetimi, SWOT Analizi, Kaynak planlaması, Stratejik gelişme

Jel Kodlar: I12, M10,M21,C44, Z00

¹ Dr. İşletme Bilim Uzmanı, The article is produced from primary author's master thesis. hisetel7@hotmail.com

² Prof.Dr. (Emeritus),Araştırmacı-Yazar nilgun.serim@gmail.com



ICCSOR

Journal of Applied and Theoretical Social Sciences

ISSN:2687-5861

Assessment of the Idea of Changing Medical Consumables with the SWOT Analysis Method: A Private Hospital Application in Istanbul

Abstract

This study examines the strategic management process of hospitals, which are also a enterprise for profit. The mission, vision, values, policies and tactics are emphasized in the asset and sustainability process of hospitals. Basic strategies, corporate strategies, competitive strategies and functional strategies are introduced. As a result of the exchange rate fluctuation in 2018, a rise in the prices of imported medical products has occurred, and a process has implemented in the hospital by changing the medical suppliers with new products at the same category. Quality awareness and loyalty of hospital employees to the hospital values are questioned by a survey which has taken part in this strategic duration. Their behavior during the implementetion was examined whether they overlap with their opinions obtained from the survey.

Keywords: Healthcare mangement, SWOT Analysis, Resource-based planning, Strategic development

Jel codes: I12, M10,M21,C44, Z00

1. Giriş

Bir sağlık kurumu sağlık sektöründe çalışma yaşamına başlamadan önce, çalışacağı alandaki faaliyetlerinin kayıtlara kötü bir örnek olarak geçmemesi için kendini, çevresini, bulunduğu koşulları tanıması gerekir. Bu bağlamda söz konusu kurumun varlık amaçları ve bu amaçları yerine getirmek için izleyeceği yöntemler, varlığını sürdürürken karşılaşılabileceği zorlukları aşmak için uyguladığı metodlar, gelecekte erişmek istediği noktalar misyon, vizyon, politika ve taktikler, sağlık işletmelerinin sahip olmaları beklenen kültür ve değerler önem arz etmektedir.

Sağlık kurumlarının, özellikle de özel sağlık kurumlarının kâr amaçlı bir işletme olduğu gerçeği yadsınamaz. Ancak diğer sektörlerden farklı olarak konu insan sağlığı olunca sağlık sektörünün işleyişi oldukça farklıdır. Sağlık sektöründe kaliteden ödün verilmesi söz konusu değildir. Sağlık kurumları insan sağlığı ile uğraşırlar ve insan üzerinde hiçbir zaman düşük kaliteli cihaz, tıbbi malzeme, ilaç kullanılmaz. Konunun bir diğer boyutu da son derece hızlı gelişen tıp teknolojisinin hekimleri ve sağlık çalışanlarını sürekli yeni ve daha pahalı cihaz, malzeme ve yöntem kullanmaya teşvik etmesidir. Günümüz koşullarında sosyal medyanın gücü sayesinde bu tip yeni teknoloji cihaz ve tedaviler halk arasında kısa zamanda duyulmakta ve talep görmektedirler. Çağımızda sağlık sektörünün en önemli sorunlarından biri de budur. Gelecekte bu konu hakkında bilimsel mücadelelere girişme zorunluluğu doğacaktır. Bu aşamada bilinmesi gereken her zaman en yeninin, en pahalı olanın değil, denenmiş ve bilimsel olarak etkinliği kanıtlanmış ürünlerin tercih edilmesinin doğru olduğu gerçeğidir. SWOT analizi, bu konuda doğru verileri elde etmek için fevkalade etkili bir araçtır.

Bu çalışmanın amacı hastaneye sarf malzemesi tedarik edilen firma değiştirildikten sonra, yeni firmanın malzemelerini kullanan personel tarafından malzemenin kalitesinin nasıl algılandığını; hastane içinde rastgele seçilen doktor, hemşire, anestezi teknikeri, radyoloji teknikeri, anjio teknikeri, kan alma teknikeri olarak görev yapanlarda yeni firmanın sarf malzemelerinin kalite yönünden bıraktığı izlenimi ortaya çıkarmaktır. Bu çalışma kapsamında, anket tekniğine dayalı nicel bir araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Sarf malzemesini kullananların bireysel geri bildirimini ile yeni firmanın sarf malzemelerinden hastane için beklenen örgütsel faydanın tutarlılık gösterip göstermediğinin ortaya konulması hedeflenmiştir.

Bu çalışmada konuya ilişkin kavramsal açıklamaya yer verilmiştir. Sonrasında, özel bir hastanenin, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum değişikliği karşısında yürütmeyi kararlaştırdığı bir sürecin işlevsel stratejiler yönünden incelemesi yapılmaktadır. Çalışma; tedarik ve lojistik stratejisi ile ilgili bir uygulamadır. Ancak bu uygulama aynı zamanda finans ve muhasebe, insan kaynakları ve üretim gibi işlevsel stratejilerle de ilişkilidir. Hastanenin önemli girdilerinden olan tıbbi sarf malzemelerinin değişikliği konusunda hangi yöntemin nasıl uygulandığı incelenmektedir. Bu süreç sonunda hastane yönetiminin kararları ve personelin bu kararlardaki rolü vurgulanmaktadır.

Bu araştırma kapsamında personele uygulanan anketlere gelen geri dönüşler doğrultusunda (geri dönüşler kullanılan yeni sarf malzemeleri hakkında olumlu olduğu için) araştırmanın sonucunda tıbbi sarf malzemesi firması değiştirme kararı kalıcı hale gelmiş, böylece ekonomik anlamda yaşanan kriz aşılmış hatta malzeme alımları içinde harcanan rakamda tasarruf sağlanarak kriz fırsata çevrilmiş, hastanenin sağlık hizmetini pazarlamanın hastane için maliyeti düşmüş, yıllık tasarruf sağlanmıştır.

2. Stratejik Yönetim Kavramı ve Diğer Temel Kavramlar

Stratejik yönetim kavramı günümüzde işletmelerin kuruluşu ve varlığını sürdürmesi için kurgulanmış süreçlerin bütünüdür. Hastaneler, kuruluş amaçları insanlara sağlık hizmeti vermek olan kurumlar olmakla birlikte aynı zamanda varlıklarını sürdürmek için belirli stratejiler uygulamak zorunda olan işletmelerdir. Sadece özel hastaneler değil, devlet hastaneleri, üniversite hastaneleri, vakıf hastaneleri ve diğer hastane grupları da yanlış stratejiler uyguladıkları takdirde varlıklarını sürdüremeyebilirler. Süreç içinde, üst yönetimden, en alt operasyonel çalışanına kadar kurumun tüm üyelerinin bu stratejiler doğrultusunda hareket etmeleri beklenmektedir.

Strateji farklı bilim dallarından (örn: psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji, hukuk, istatistik, ekonomi, finans, politika, teknoloji) çok sayıda parametrenin yardımı ile oluşturulan bir yol haritasıdır. Yönetim kavramı ise bu stratejileri oluşturma, planlama, denetleme, zaman içinde gerekli düzenleme ve değişiklikleri yapma gibi inisiyatifleri kullanma hususlarını içinde barındırır. İşletmelerde yönetim görevini üst düzey yöneticiler üstlenir. Ara ve alt düzey yöneticiler ise operasyonel faaliyetleri yürüterek bunları üst yönetime raporlar. (Özer,2015:69-84)

Günümüzde vatandaşların ihtiyaç duydukları hizmetleri karşılamak için kamu kurumlarında, topluma en etkin ve kaliteli hizmet sunmak amacıyla stratejiler ve yöntemler geliştirmek asıl amaçtır. Stratejisi olmayan bir kurum, geleceği göremeyen ve dolayısıyla geleceğe yönelik hedefi olmayan bir organizasyondur. Bir organizasyon sadece günlük rutin işleri sürdürerek kendiliğinden geleceğe yönelik ve geleceğin dünyasıyla uyumlu hedeflerin gerçekleşmesini sağlayamaz. Strateji kavramının önemi şu sözlerle vurgulanabilir. “Strateji, stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır” (Güçlü, 2003, s. 62).

1980’ li yıllarla birlikte neo-liberal politikaların, dünyada global boyutta uygulanması ile birlikte yaşanan yapısal dönüşümler sonucu temel işletme politikaları da uzun vadeli planlamaya dayalı stratejik yönetim süreçlerine doğru evrilmiştir. Stratejik yönetim ile ilgili temel kavramlar misyon, vizyon, değerler, planlama, politika ve taktiktir.

Vizyon kurumun yaptığı işin değerleri ve amaçları olarak ifade edilebilir. Kurum olarak nerede olmak istendiğini özetler. ”Nerede olmayı hedefliyoruz?” sorusuna cevap verir. Geleceğe dair öngörü ortaya koyar. Vizyonun fonksiyonu kuruluşun kendini birkaç yıl sonra nerede göreceğini özetlemek, firmayı elinden gelenin en iyisini yapmak için motive etmektir. Vizyon kurumun varlık sebebini (müşteriler, paydaşlar ve rakipler için) anlaşılır kılar. Organizasyon geliştikçe, vizyonu değiştirmek düşünülebilir. Bununla birlikte, kuruluşun kuruluş temelini açıklayan ifadelerde minimum bir değişikliğe gidilmelidir. Doğru hedefi belirlemek için “Nereye gidiyoruz?”, “İstediğimiz aşamaya ne zaman geleceğiz?”, ”Varmayı istediğimiz hedefe nasıl ulaşacağız?” sorularına cevap arar. Firmanın vizyonu belirsizliğe yer vermeyecek kadar anlamı açık ve kısa ifade edilmelidir. Vizyon ifadesi geleceğe dair umut verici olmalıdır. Firmanın vizyonu dikkat çekici ve ilginç ifadeler taşımalı, organizasyonun değerleri ve kültürü ile uyum içinde olmalı firmanın hedefini doğru bir şekilde yansıtmalıdır.

Misyon kurumun olmayı istediği yere nasıl varabileceğini tanımlanmasıdır. Organizasyonun müşteri ihtiyaçları ile ilgili temel amacını ve organizasyonun önem verdiği hususları açıklar. “Ne iş yapıyoruz ve bu işi yaparken bizi farklı yapan şey nedir?” sorusuna cevap verir. Kurumun bugünden geleceğe doğru baktığında belli varsayımlar çerçevesinde organizasyonu nerede görmeyi arzuladığını gösterir. Misyon kurumun kurulması sırasında geniş hedefler ortaya koyar. Temel işlev ise içseldir. Kuruluşun başarısını açıklamada ölçüt olarak liderlik, ekip ve paydaşlar dikkati çeker. Misyon zaman içinde değişebilir. Ancak yine de, müşteri ihtiyaçları ve organizasyonun vizyonu gibi, organizasyonun temel değerlerine

bağlı olmalıdır. “Ne için yapıyoruz?”, “Kimin için yapıyoruz?”, “Ne faydası var?” sorularının cevabı kurumun toplumdaki hangi ihtiyaçlara cevap verdiğini de anlatır. Misyon kurumun var olma sebebi ve kurumun etik kurallarını etkin bir şekilde ifade eder. Kurumun öncelikli müşterilerinin kimler olduğunu, kurumun müşterilerine ve paydaşlarına karşı görevlerinin neler olduğunu ortaya koyar. (Agwu, E.M. 2015 den aktaran: Taiwo, Lawal, Agwu, 2016: 129). Misyon ve vizyonun kurumun pusulası olduğu söylenebilir.

Değerler örgüt kültürünün ardında yatan inançlar ve moral ilkelerdir. Bir örgütün belirli sınırlar içerisinde, güvenli olarak yaşamını sürdürebilmesi ve gelişmesi için üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallar dizisidir (Aydın,2003: 79 – 99). Çalışanların kurumu kavradığının başlıca göstergesidir. Çalışanlar kurum kültürünün temelini oluştururlar. Kurumun değerlerini benimseyen bir çalışan, kendini kuruma ait hisseder. Bu durum kurum müşterilerinin gözünden kaçmaz. Değerlerin bir kurumda hayata geçirilmesi sonucunda sağlanacak yürekten adanma hali, kişilerin yaptıkları işle hayattaki varlık nedenleri arasında bir ilişki kurmaları ile gerçekleşir. Kişinin hayatının anlam göstergesi, işini yaparken aldığı zevkin, o işten kazandığı parayı harcadığı sıradaki zevkten fazla olmasıdır. Tıp alanında verilen hizmetler ve bu hizmetlerin verilmesini sağlayan meslekler, böyle bir duygunun yaşanması için dünya üzerinde bulunan her türlü meslekten daha üst düzeyde anlam duygusu yaşamaya imkân tanır. Bunun için de her şeyden önce sağlık hizmeti veren kurumlar tıp disiplininin filozofisine ve misyonuna uygun davranışları kolaylaştırıp ödüllendirecek ortamlar geliştirmelidirler. Bu anlayış, toplum içinde kurumun itibarını da arttıracaktır (Sur ve Palteki,2013:81).

Belirlenen misyon ve vizyon doğrultusunda uygulanması düşünülen programları hazırlama faaliyetleri planlama olarak nitelendirilir. Gözetilen strateji doğrultusunda uzun vadeli bir plan yapılır - ve işte bu kurumun politikasıdır. Bu politika doğrultusunda ilerlerken zaman zaman operasyonel düzeyde kısa vadeli çözümler geliştirilmesi gerekebilir- başka bir ifadeyle taktikler devreye girer.

3. Hastanelerde Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları

Hastaneler, hastaların ve yaralıların, kendisinde hastalık olduğundan şüphe edenlerin ve kendilerine sağlık kontrolü yaptırtmak isteyenlerin, ayakta ve yatarak gözlem, muayene, tanı, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum da yaptırılan kurumlar olarak tanımlanır.

Hastanelerin girdileri insan gücü, hasta, malzeme, teknoloji, bilgi ve sermaye iken, çıktıkları ise, hasta ve yaralıların tedavisi, personelin hizmet içi eğitimi, kurumda eğitim gören öğrencilerin klinik eğitimi, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesidir. O halde sağlık kurumları yönetimi açısından bakıldığında hastaneler, sadece sağlık hizmeti sunan fiziki mekanlar değil, aynı zamanda refah düzeyi, tüketim alışkanlıkları, bireylerin eğitim durumları, aile yapısı, kültürel düzeyi, sağlık sisteminin yapısı, sosyal güvenlik, siyasal sistem, sağlık politikaları gibi bir çok bireysel, çevresel ve üst sisteme ait faktörlerin etkisine açık sistemlerdir (Tengilimoğlu ve Akbolat,2017:181).

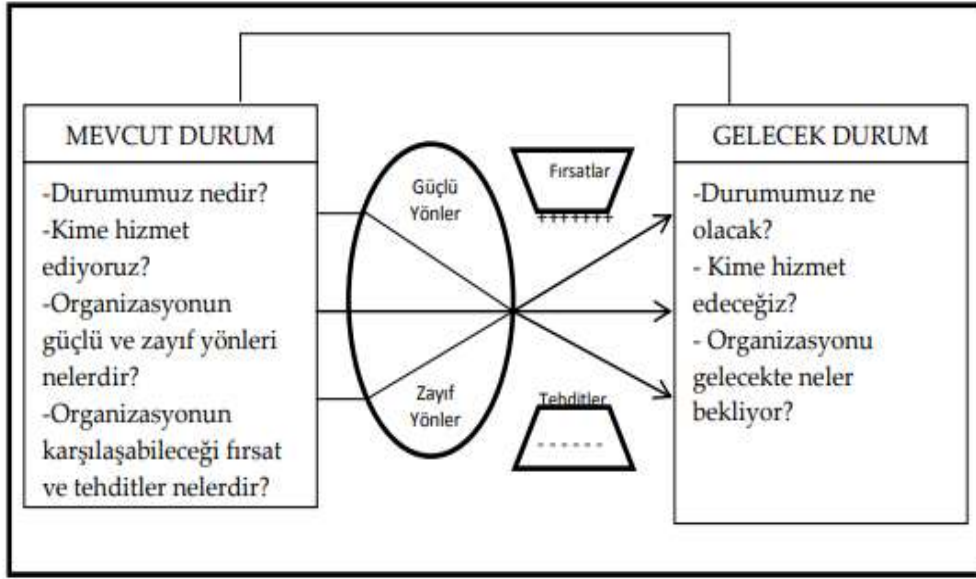
Yönetim biliminin yöntemleri hastane işletmeciliği için de geçerlidir. Tahmin edilebileceği gibi kâr amacı ile kurulup işletilen sağlık kurumları olan özel hastanelerin piyasada varlıklarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde kârlılıklarına bağlıdır. Sağlık piyasasında kâr elde edebilmek için doğru yerde, istenilen nitelik ve türde, beklenen kalitede sağlık hizmetini sunabilmek şarttır (Tengilimoğlu ve Akbolat,2017:183)

Araştırmacılara göre hastanelerde stratejik yönetim, sağlık kurumunun hızla değişen çevre içinde konumunun ne olacağını belirlemektedir ve beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar ise şöyle açıklanabilir.

yönetimi açısından dış çevre analizi işletmenin şu anki konumunu ve önünü görebilmesini büyük ölçüde kolaylaştıran bir stratejik yönetim uygulamasıdır.

SWOT analizinin bir planlama aracı olduğunu organizasyonun, zayıf yönlerini ve mevcut fırsatlarını tespit etmede kullanıldığını söyleyebiliriz. SWOT analizini stratejik planlama öncelikleri için kullanarak şirket için şirket olarak “neredeyiz” sorusunu cevaplayan ortak bir vizyon oluşturmak mümkündür. SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats). - kuvvetli yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizidir. Aktan (1999) SWOT analizinin adeta yakını ve uzağı görmeye imkân veren bir gözlüktür olduğunu ifade etmektedir.

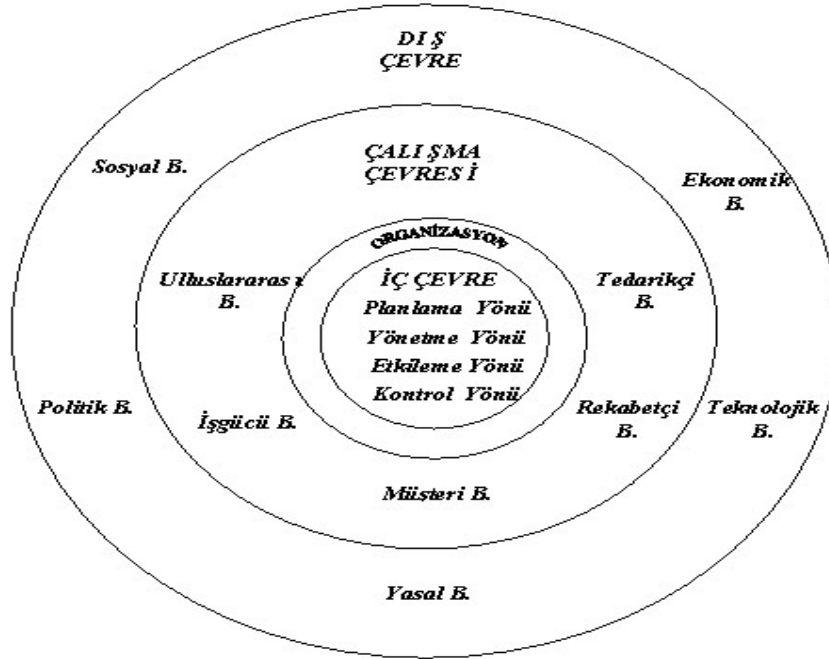
Şekil 2. SWOT Gözlüğü



(Aktaran: Özköse., Arı ,Çakır, 2013: 46).

Kurumlar için SWOT analizinin temelde iki önemli yararı vardır. Birincisi, kurumun şu an mevcut konumunun ne olduğunu açık ve net şekilde meydana çıkarmasıdır. S ve W harfleri olarak ifade edilen analiz ilk kısmının, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin, olumlu-olumsuz iş akışı ya da performansının tespit edilmesi, kuruma kendini tanıma fırsatı vermesi gibi önemli amaçları vardır. O ve T harfleri ile belirtilen analiz ikinci bölümü ise, daha çok dışsal etkilere, ülke ve piyasa koşullarında kurumun olası fırsat ve tehditlere karşı "nasıl tepki vereceğinin" bir analizidir. Yani ikinci kısım, gelecekteki olası gelişmelere yönelik bir durum değerlendirmesidir. Bu açıdan biraz daha tahmine dayanır. Bu anlamda SWOT analizi, dört kapsamı içeren iki yönlü (iç - dış) bir analiz tekniğidir.

Şekil 3. Organizasyonun Çevresi ve Çevre Bileşenleri



(Usta Ve Öztayşi, 2005)

SWOT modeline dayanarak, şirketlerin stratejileri, en güçlü ve en zayıf noktaları birleştirerek formüle edilebilirken, stratejik planın derlenmesi sırasında önem verilmesi gereken analizlerden biri de PEST analizidir (Gasparotti, 2009). Bu analiz yöntemi, dört faktör bloğunu izleyerek dış çevre olaylarını analiz eder. İngilizce Political Factors, Economic Factors, Social Factors ve Technological Factors kelimeleri kısaca PEST olarak ifade edilmiştir. Bunları kısaca şöyle açıklanabilir;

- **Politik ve yasal faktörler:** istikrar, vergiler, dış ticaret faaliyet düzenlemesinin devlet politikası, politik istikrar, yasama sistemi, yargı sistemi düzeyini ifade eder.
- **Ekonomik faktörler:** GSYİH, GSMH, yatırım ortamı, enflasyon oranı, para birimi istikrarı, piyasa kapasitesini ifade eder.
- **Sosyal ve kültürel faktörler:** din, eğitim, iletişim araçları, dil, adetler, davranış normlarını ifade eder.
- **Bilimsel ve teknolojik faktörler:** üretimin teknolojik desteği, yeni teknolojilerin işletmede kullanılabilirliği ve uygulanması, Ar-Ge masraflarını ifade eder.

PEST analiz yönteminin avantajı kullanım kolaylığıdır. Bu yöntem genellikle sektördeki pazar eğilimlerini değerlendirmek için kullanılır. Bununla beraber bu yöntem aracılığıyla yıllık veri güncellemeleri ile uzun vadeli stratejik planlar yapabilmek mümkündür. Dış ekonomik faaliyetini genişletme sürecinde, PEST analiz yöntemi Starbucks, Nike, Adidas, Uber gibi ünlü şirketler tarafından kullanılmıştır. (Shtal.vd.,2018:22)

Günümüzde sağlık turizmi kavramından da anlaşıldığı üzere sağlık sektörü uluslararasılaştığı için, özel hastaneler yeni müşteri kültürleri, yeni politik ve yasal ortamlar ve farklı fiyatlandırma stratejileriyle başa çıktıklarından, daha önce benzeri görülmemiş zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bütün bunlar uluslararasılaşan hastanelerin yönetim yaklaşımını yeni ortamlara uyarlamasını gerektirir. Bu süreci başarılı bir şekilde uygulamak

için önemli miktarda kalifiye insan gücü, maddi ve finansal kaynaklar ve stratejik yönetim gereklidir.

3.2. İç Çevrenin Analizi

Dış çevredeki gelişmeler kuruluş için ya fırsatlar ya da tehditler olarak tanımlanırken; iç çevrenin sahip olduğu kapasite kuruluşun güçlü veya zayıf noktaları olarak tanımlanır. İkisi arasındaki çatışmaya dayanarak, kuruluş için stratejik seçenekler ve hatta yeni bir stratejik yön belirlenebilir. İç çevre, organizasyona özgü olan, büyük ölçüde onun tarafından etkilenen ve onun tarafından tamamen kontrol edilen tüm unsurları içerir. İç çevrenin araştırılması, kaynaklarla ilgili tüm soruları yanıtlamalı, tüm kaynak yönetimi sorunlarını çözmeli ve pazarlama stratejisinin oluşturulmasında ilk adımı temsil etmelidir. Tüm bu bileşenler bir “değer zinciri” oluşturur; değer zinciri analizi, şirketin kaynakları ile rekabetçi konumu arasındaki bağlantıya dayanır ve bu bileşenlerin kârlılığa nasıl katkıda bulunduğunu araştırır. (Porter 1985:121)

Olumlu organizasyon kültürü karşılaşılan bir sorunu çözmeye ekip oluşturma konusunda gösterilen sıkı disiplin, yöneticilerin personele liderlik etmesi ve personel eğitiminde gözlenecek artış, bilginin entegrasyonu ve koordineli kullanımı hastaneye ilişkin akreditasyon programlarının başarılı bir şekilde uygulanması **iç olumlu faktörler (yani güçlü yönler)** olarak tanımlanabilir. Hastaneye ilişkin akreditasyon, ulusal veya uluslararası kuruluşlar tarafından, ulusal veya uluslararası kabul görmüş teknik kriterlere göre değerlendirilmesi, yeterliliğinin onaylanması ve düzenli aralıklarla denetlenmesidir. **İç olumsuz faktörler (zayıf yönler)**, örgütsel değişime karşı direnç, artan personel iş yükü, kalitenin sürekli geliştirilmesi konusunda farkındalık eksikliği, yetersiz personel eğitimi, akreditasyon standartlarının eksikliği ve performans çıktılarına ölçme konusundaki eksiklik gibi engelleri içermektedir.

Buna göre hastanelerin öncelikle güçlü bir hastane yönetici kadrosuna sahip olmaları önemlidir. Güçlü bir yönetici sürekli kalite iyileştirmesine çalışır, kıyaslamaya (benchmarking) önem verir. Bu şekilde hastanenin rakipleri arasında vazgeçilmez olmasını sağlamak için elinden geleni yapar. İyi bir lider ekip çalışmasına ihtiyaç duyar ve ekip ruhunu yüceltir. Hem yöneticiler hem de çalışanlar seçilirken liyakate önem verilmeli ve uzman kişiler arasından seçim yapılmalıdır. Geleneksel SWOT analizi, mevcut faktörlerdeki güçlü yönleri, olağanüstü kurumsal performans yaratma aracı olarak görür. Örneğin, en son teknolojiye sahip tıbbi cihazların kullanımını, sağlık bilişimi yatırımları ve toplum sağlığını iyileştirme projelerine odaklanmak bir hastanenin güçlü yönleri olarak sayılabilir. Diğer güçlü yönleri arasında ise yetkin personel, kuruluşun hedefleri hakkında çalışanlar arasında net bir anlayış birliği ve kaliteyi iyileştirmeye odaklanma sayılabilir.

İnsanlara sunulacak sağlık hizmeti, geliştirici, koruyucu ve iyileştirici biçimde bir bütün olarak programlanmalıdır.

3.3.Yönelimin Belirlenmesi

Amaçlar ve hedefler misyonu ve vizyonu gerçekleştirmek için başarılması zorunlu olan görevleri ifade eder. Hedefler stratejik gereklidir, 5–10 yıllık süreleri kapsarlar. Buna karşın amaçlar kısa dönemlidir ve genellikle 1 yıllık dönemleri kapsar. Hedefler genellikle üst düzey yönetim tarafından belirlenir (yönetim kurulu, hastane yönetimi), amaçlar ise hedeflere bağlı olarak orta ve alt kademe yöneticiler tarafından geliştirilirler.

3.4.Stratejilerin Belirlenmesi

Sağlık kurumlarında stratejiler belirlenirken bilgi yönetim stratejilerine özellikle önem vermek ve bilgi teknolojilerini güncel tutmak gerekmektedir. Hastanelerde stratejik bilgi yönetim planı zayıf olursa taktiksel ve operasyonel yönetim doğru şekilde çalışmaz.

3.5.Stratejilerin Uygulanması

Büyük kurumlardaki üst düzey yöneticiler kurumun tüm bölümlerindeki stratejik ve operasyonel konulara hâkim olmadıkları için aşağıdan yukarıya strateji belirleme yaklaşımını benimsemeleri gerekebilmektedir. . Bu yaklaşımda işi doğrudan yapan alt yöneticiler kendi stratejilerini tespit etmekte, bu nedenle kurumsal strateji astların stratejilerinin bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetici, astları tarafından geliştirilen stratejik önerileri tartıp değerlendirmekte ve astlarına önerilerde bulunmaktadır.

Sağlık kuruluşlarında yönetici astların hasta, personel ve organizasyon için faydalı olacak stratejileri uygulanmasını yönetici üstlere önerme sorumluluğu artmaktadır. Sağlık hizmetlerinde stratejik değişimi yönlendiren temel alanlar arasında kalite iyileştirme, müşteri memnuniyeti, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve sağlık iş gücünün çeşitlendirilmesi yer almaktadır.

4. Hastanelerde İşlevsel Stratejiler

Fonksiyonel veya bölümsel stratejiler olarak da bilinirler. Bu stratejilerin ana elemanları olan bölümler tedarik ve lojistik, pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları ve Ar-Ge'dir. İşlevsel stratejiler üst yönetimin kurumsal ve rekabetçi stratejilerine uygun olarak orta ve alt yönetim düzeylerinde hazırlanır ve uygulanırlar. Bu stratejiler daha çok teknik bilgi ve uzmanlığa gerek duyarlar. Bu nedenle işlevsel dalda stratejik yönetim sürecine teknik bilgi ve beceri sahibi yöneticiler de katılmalıdır (Ülgen ve Mirze 2014: 279-294).

4.1. Tedarik ve Lojistik ile İlgili Stratejiler

İşletmelerde girdi sağlama ve çıktı dağıtımını ile ilgili tüm faaliyetleri kapsayan stratejilerdir. Diğer tüm değer yaratan işletme faaliyetlerinin koordinasyonu ve yönetimi olan ana grubu oluşturur.

Sağlık kurumlarında tedarik fonksiyonu, herhangi bir girdinin satın alınması ile başlar. Tedarik önceden belirlenen kurum politikaları dahilinde yapılır. Hastane tedarik zinciri elemanları şunlardan oluşur:

1-Tedarikçi/üreticiler: Bunlar ilaç ve farmasötik üreticileri, tıbbi ve cerrahi malzeme üreticileri ile cihaz üreticileridir.

2- Dağıtıcılar: Tıbbi ve cerrahi malzeme dağıtıcıları tedarikçi ve üreticilerden satın aldıkları malzemelere satan bağımsız aracı kuruluşlardır. İlaç ve farmasötik dağıtıcıları da aldıkları ürünleri eczane ya da sağlık sunucularına satarlar. Dağıtıcılar aracılık ettikleri ürünleri sahip oldukları depolarında stoklarlar.

3- Sunucular: Ürünlerin ne zaman ve kime kullanılacağına karar verirler. Ürünleri güvence altına alarak dağıtımını sonlandırırılar. Bu fonksiyon stok yönetimi olarak da adlandırılabilir.

4- Son kullanıcı: Sağlık profesyonelleri ve hastaneden sağlık hizmeti alan hastalardır. Sağlık profesyonelleri tıbbi cihazlar ve tıbbi malzemeler aracılığıyla hastalara sağlık hizmeti sunar, ilaçlarla tedavi yapar, hastalar da o ilaçları kullanarak şifa bulmaya çalışırlar. (Sur ve Palteki, 2013: 245).

4.2. Üretim İşlevi ile İlgili Stratejiler

Üretim işletmenin her türlü mal ve hizmet oluşturma işlevidir. Yarar sağlayan, değer kazandıran fiziksel ve fiziksel olmayan ürünlerin, yani mal ve hizmetin yaratılmasıdır. Hastanelerde ise üretilen ürün sağlık hizmetidir. Dolayısıyla hizmet alan insandır. Üretilen ürün depolanmaz. Ancak yatarak tedavi gören hastalar ve onların bakımı ile ilgili organizasyonlar mevcuttur. Hastanenin hasta bakım prosedürleri, hasta güvenliği, hastanede görev yapan hekim, hemşire ve diğer sağlık personelinin tıbbi bilgi ve becerisi, sağlık hizmetinin yürütülmesini sağlayan bir işlevsel stratejik eleman olan kabul edilebilir.

4.3. Pazarlama ile İlgili Stratejiler

Ülkemizde sağlık alanındaki reklam ve pazarlama faaliyetleri T.C. Sağlık Bakanlığı ve Türk Tabipler Birliği tarafından kesin kurallarla denetim altına alınmıştır. Sağlık kuruluşları belirlenen bu sınırlar içerisinde pazarlama faaliyetlerini sürdürmektedirler. Hastaneler kendilerini sağlık pazarında genellikle sağlık konularında bilgilendirme ve promosyon kampanyalarıyla duyurmaktadırlar. Faaliyete açılacak bir bölüm hakkında bir ayı geçmeyecek bir süre boyunca medyada reklam yapma hakkı bulunmaktadır.

4.4 Teknoloji Geliştirme (Araştırma ve Geliştirme) ile İlgili Stratejiler

Teknoloji geliştirme işletmedeki tüm faaliyetlerde uygulanan tekniklerin, süreçlerin ve yöntemlerin geliştirilmesini kapsamaktadır. Ar-Ge bölümleri masraflıdır ve çalışmaları her zaman beklenen sonuçları vermez. Bu nedenle bu faaliyetler daha çok büyük ve lider işletmeler tarafından yürütülür.

4.5. Finansman ve Muhasebe İşlevi ile İlgili Stratejiler

En önemli işlevsel strateji budur. Etkili bir finans yönetiminin ilk koşulu çok iyi bir finansal planın var olmasıdır. Finansal planın oluşturulma sürecinde işletmenin yatırım ve finansal tercihleri iyi analiz edilmeli, yatırım kararlarının gelecekteki tahmini sonuçları mutlaka düşünülmeli, alternatifler arasında iyi seçim yapılmalı ve amaçlar ile sonuçlar arasında kıyaslama yoluyla performans ölçülmesi yapılmalıdır.

Finansal stratejilerde yer alan üç unsur girdiler, model ve çıktılardır. Girdileri, işletmenin cari finansal tabloları, yani bilanço, gelir tablosu, nakit akışı tablosu ve geleceğe ilişkin tahminlerden oluşur. Yöneticilerin yatırım ve finansmanlar için geliştirdikleri hesaplamalar ve eşitlikler, modellerdir. Çıktılar ise işletmenin gelecekle ilgili tahmini finansal tabloları ve bunlardan hesaplanan finansal oranlardan oluşur.

4.6. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Stratejiler

İşgücünün sahip olduğu yetenek ve kapasiteler işletmenin kendisi ile aynı sermaye ve altyapı imkânlarına sahip diğer rakiplerinden farklı olmasını sağlar. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerdeki işgücünün seçilmesi, iş birimlerine yerleştirilmesi, eğitimi, geliştirilmesi, etkili ve verimli olanların çalışmalarının devamının sağlanması ile yükümlüdür. Çalışanlardan en üst düzeyde verim alınabilmesi, çalışanların motivasyonları ile mümkün olabilir. Çalışanların etkili ve verimli olup olmadıklarını anlamak için performans değerlendirmeleri yapılır. Etkili verimli oldukları belirlenen personelin kuruma bağlılığının sağlanması için önlemler alınmalıdır. Bu kişilerin rakip kuruluşlara gitmesi engellenmelidir. Maaş, prim, yan ödeme ve sosyal hakların sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir. Etkili ve verimli olmayan personelin işine son verilmesi de bu stratejinin bir bölümünü oluşturur. İnsan kaynakları yönetimi huzurlu bir çalışma ortamı sağlama ve iş barışını sürdürme görevini de üstlenir. İş

gücü artırılması ile ilgili tüm bu çabaların hedefi faaliyette bulunulan sektörde rekabet üstünlüğünün elde edilmesidir. (Ülgen ve 2014: 279-294).

5. Uygulama Örneği

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, İstanbul'da sağlık sektöründe faaliyet gösteren diğer özel hastanelere kıyasla paydaşları tarafından oldukça başarılı olduğu kabul edilen bir özel hastanenin 2018 yılında ani döviz değeri artışının yarattığı krizi aşmak için kullandığı yöntemleri ve krizi aşma konusunda gösterdiği başarı faktörlerini incelemektir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı

Çalışmaya konu olan işlevsel stratejilere örnek uygulama T.C. Sağlık Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren bir özel hastanede gerçekleştirilmiştir. 2007 yılında faaliyetine başlayan bu hastane bir grup hastane zincirinin İstanbul Anadolu yakasındaki ilk hastanesi olması özelliğini taşımaktadır. İlk açılışta 61 yataklı bir tesis olarak T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından ruhsatlandırılmıştır. 2017 yılında büyümeye giderek yatak sayısını 79'a çıkarmıştır. Ürettiği hizmetin her zaman kalite standartlarına uygun olmasını hedefleyen ve Joint Commision International, ISO ve son yıllarda Sağlık Bakanlığı tarafından SKS (Sağlıkta Kalite Standartları) ile sertifikalandırılan bir kuruluştur.

5.3. Araştırmanın Yapılmasını Hazırlayan Koşullar

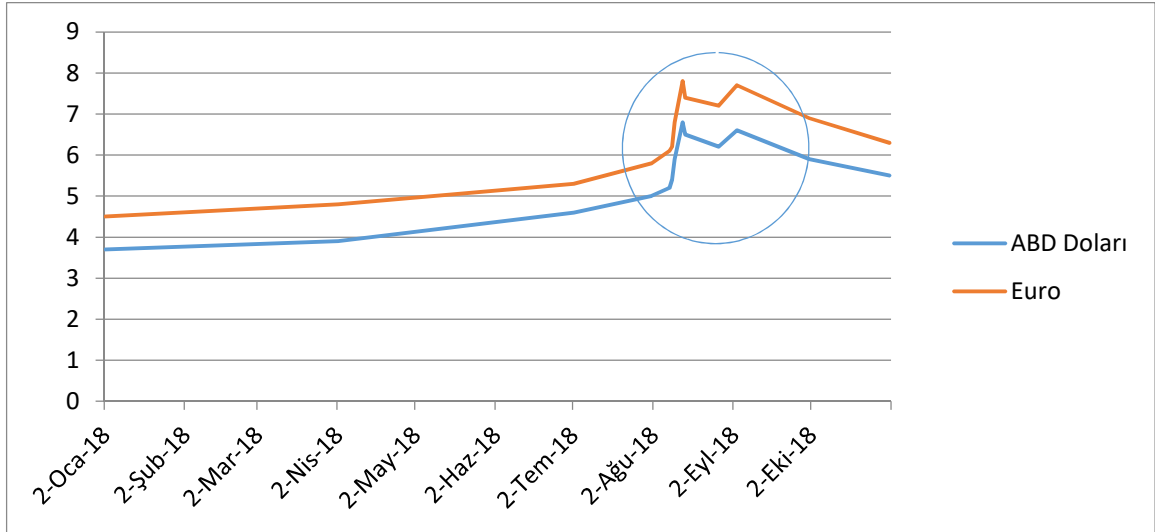
Dövizde yaşanan öngörülme dalgalanma neticesinde tıbbi sarf malzemesi fiyatlarında ortaya çıkan ani yükselme araştırmaya konu olan hastanenin, uzun dönemde en az kayıpla varlığını sürdürebilmesi için üstün ve zayıf yönleri üzerinde düşünmesini ve çevreye uyum stratejileri geliştirmesini gerekli kılmıştır. Bu strateji hastanenin içinde bulunduğu koşullarda en iyi duruma gelebilmek için duruma ilişkin alternatifler arasında seçimler yapip kararların oluşturulması idi.

Çalışmanın konusu seçilirken en çok merak edilen ayrıntı hastane çalışanlarının hastane stratejik süreçlerine katılım yönünden ne kadar istekli ve donanımlı oldukları idi. Bir başka merak edilen nokta da, kaliteden ödün vermeden, tedarik zincirinde yapılacak akıllı tasarruf hamleleri ile maliyetlerin düşürülüp rekabet üstünlüğü elde edilip edilemeyeceği idi.

Çalışma grubundaki yöneticiler 3 ay sonunda elde edilen verileri değerlendirerek pilot uygulama sonuçlarını masaya yatırdılar. Yeni ürünlerin eskiye oranla fiyat avantajının olması özellikle maliyet açısından rekabet avantajı getirmekteydi. Ancak kanüllerde kullanıcı personelden alınan olumsuz geri dönüşler, personelde oluşan "düşük kalite" algısı nedeniyle Firma 2'nin ürünlerinin bundan sonra alınmamasına ve yeni bir firma arayışına girilmesine karar verildi.

Çalışmaya konu olan uygulamanın gündeme gelmesine neden olan süreç ülkemizde 2018 yılında beklenmedik şekilde hızlı döviz değeri artışı ile başlamıştır. Özellikle 10 Ağustos Cuma günü 1 ABD Doları 5,9 TL iken 13 Ağustos Pazartesi günü 6,8 TL'ye yükselmiştir. Yine 10 Ağustos Cuma günü 6,8 TL'den işlem gören 1 Euro'nun fiyatı, 13 Ağustos Pazartesi günü 7,8 TL'ye fırlamıştır (Tablo 1). Bu devalüasyon döneminde özel hastanelerin karşılaştığı sorunlardan biri ithal edilen tıbbi sarf malzemelerinin kısa sürede piyasadan kalkması, bulunanların da giriş fiyatlarının öngörülemeyecek düzeyde yükselmesi olmuştur. Tedarikçiler malzemeyi sağlamakta zorluk çekmeye başlamışlardır.

Tablo 1: 2018 Ocak Başı-Kasım Başı Arasındaki 1 ABD Doları Ve 1 Euro’nu TL Olarak Değerleri. Ağustos – Eylül Dönemindeki Yükselmelere Dikkat!



Hastane üst yönetimi bu durumda orta ve alt düzey yöneticilere kurumun kalite anlayışının devam edebilmesi için çözümler üretilmesi talimatını vermiştir. Yapılan toplantılarda tedarik süreci gözden geçirilerek piyasada bulunmamaya başlayan veya fiyatları aşırı artan tıbbi sarf malzemelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Satın alma ve depo personeli, bu malzemelerinin hangilerinin eksikliğinin hastane işleyişini en çok sekteye uğratacağını tespit için aylık ve yıllık raporları gözden geçirerek hastanede en çok kullanılan sarf malzemelerini belirleyip yönetime raporlamışlardır. Hastane yönetimi konuyu gözden geçirip 2018 yılının Ağustos ayı sonunda şu kararları almıştır:

- 1- Satın alma, depo, ameliyathane, acil servis, kan alma ünitesi, anjiyografi, radyoloji, endoskopi ve servis gibi hastanenin tedarik, lojistik ve son kullanıcı bölümlerinin yöneticileri bir araya gelerek çalışma grupları oluşturulacak.
- 2- Bu çalışma grupları fiyatı artan veya piyasada bulunmayan tıbbi sarf malzemelerinin yerine aynı kalitede başka firma malzemelerini inceleyecek.
- 3- Bu incelemede amaç piyasada bulunabilecek hem kaliteli hem de uygun fiyatlı malzemelerin belirlenmesi olacak.
- 4- Belirlenen uygun fiyatlı tıbbi sarf malzemeleri tedarik edilerek pilot uygulamalarla test edilecek.
- 5- 3 aylık test süresi sonucunda memnun kalınan ürünlerin kullanımına devam edilecek, memnun kalınmayan ürünlerin girişine son verilecek.
- 6- Sahadan geri dönüş almak için bölüm yöneticileri malzemeleri kullanan sağlık personeli ile durum değerlendirmesi yapacak.
- 7- Malzeme ile ilgili hastaya yansıyan veya yansımaya ramak kalan durumlar için kalite bölümüne bildirilen “olay rapor”ları dikkate alınacak.
- 8- Değerlendirme yapılırken malzemeye bağlı hasta memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti parametreleri de göz önüne alınacak.

Kısacası tam anlamıyla bir kalite döngüsü oluşturularak planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma (Kısaca PUKÖ) süreci başlatılmıştır. Buradaki unsurlar:

-Planla: Mevcut performansı sorunlar açısından değerlendir ve veri topla. Sorunların temel nedenlerini tanımla ve onlara yönel, mümkün çözümlerini düşün ve potansiyeli en yüksek çözümün bir denemesini yap.

-Uygula: Planlanan çözümün pilot uygulamasını gerçekleştir.

-Kontrol Et: İstenilen noktaya ulaşıp ulaşılmadığını görmek için sonuçlarını ölç. Sorun varsa, iyileştirme önündeki engelleri belirle.

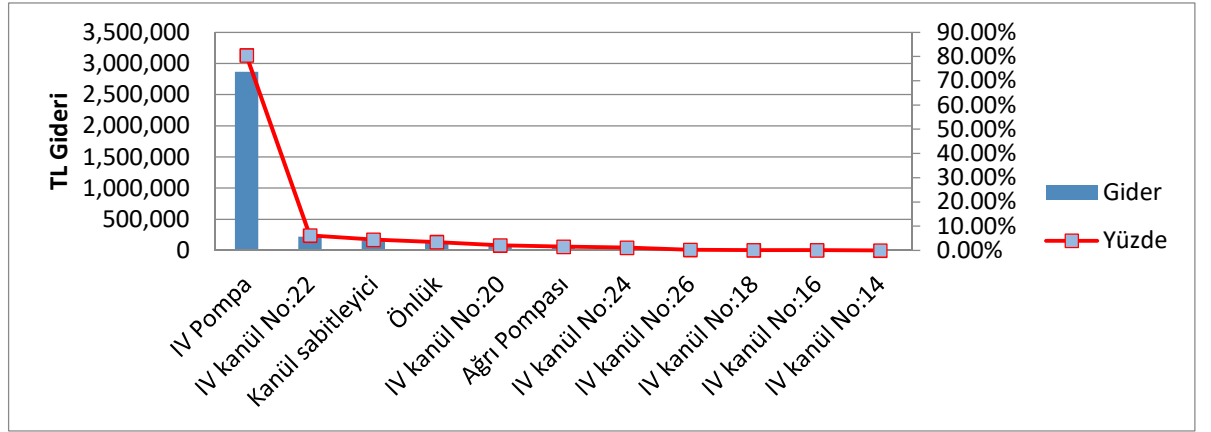
-Önlem A1: Denenen çözüm ve değerlendirmeye bağlı olarak çözümü kalıcı olacak biçimde ayrıntılandır ve geliştir. Bu yeni yaklaşımı mümkün olan her yere uygula ve gerekli standardizasyonu sağla.

şeklinde özetlenebilir. (Patır,2008: 63-83).

1-Oluşturulan çalışma grubu hastanede en çok kullanılan tıbbi sarf malzemelerini tespit etme yoluna gitmiştir.

2-Belirlenen tıbbi sarf malzemelerinin bir önceki yıla ait hastaneye giriş fiyatları tespit edilerek hastanenin bu malzemelere yaptığı TL karşılığı ödeme bir Pareto grafiği ile analiz edilmiş ve maliyeti en fazla olan tıbbi sarf malzemeleri belirlenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Tıbbi Sarf Malzemeleri Giderine Yönelik Pareto Analizi



3-Bu ürünlerin alternatiflerini sağlayacak yeni firmalarla görüşmeler yapılmıştır.

4-Örnek ürünler çalışma grubu tarafından onaylanıp satın alma departmanına malzemelerin sağlanması konusunda tavsiyede bulunmuşlardır. Satın alma departmanı alternatif firmalardan ürünleri uygun fiyatlara tedarik etmiştir (Tablo3). Ürünler satın alınarak depodaki yerlerini almış ve sağlık personeli tarafından kullanılmaya başlanmıştır.

Tablo 3: Çalışmaya Dahil Edilen Malzemelerin Yıllık Tüketim Sayısı İle Eski Ve Yeni Firmaların Satış Fiyatları

KOD	MALZEME ADI	GRUP YILLIK TÜKETİM ADET	FİRMA 1	FİRMA 2
M0994	IV KANUL 24G SARI 4269071	18174	€ 0,33	\$0,13
M0995	IV KANUL G.16 GRI TEK YOLLU	1754	€ 0,26	\$0,13
M0996	IV KANUL 18G YESİL 391453	2650	€ 0,26	\$0,13
M0997	IV KANUL PEMBE 20G 02320	41479	€ 0,26	\$0,13
M0999	IV KANUL G.22 MAVİ TEK YOLLU	121898	€ 0,26	\$0,13
M1002	IV KANUL 14G TURUNCU 391456	50	€ 0,26	\$0,13
M3208	IV KANUL G.26 MOR TEK YOLLU	5372	€ 0,26	\$0,13
KOD	MALZEME ADI	YILLIK TÜKETİM ADET	FİRMA 3	FİRMA 4
MH231	ONLUK KORUMALI STERİL E3512	8300	14,94 TL	\$1,78
KOD	MALZEME ADI	GRUP YILLIK TÜKETİM ADET	FİRMA 5	FİRMA 6
M1004	IV PUMP SET CİFTLİ A-1400	51204	\$5,00	14,00 TL
KOD	MALZEME ADI	GRUP YILLIK TÜKETİM ADET	FİRMA 7	FİRMA 8
M2496	1633 7CM X 8,5CM IV KANUL TESPİTLEYİCİ	71420	\$0,371	0,80 TL
KOD	MALZEME ADI	GRUP YILLIK TÜKETİM ADET	FİRMA 9	FİRMA 10
M0227	AGRI PUMP SETİ 340-4166 (APM SET)	1274	43,00 TL	34,00 TL

5-Geçen sene tüketilen ürünlerin bu sene de aynı sayıda tüketileceği gibi basit bir varsayımdan yola çıkılarak değişimi yapılan ürünlerden Pareto analizinde belirlenen maliyeti en yüksek olan altı ürün üzerinden bir önceki seneye göre tahmini yıllık tasarruf miktarı hesaplanmıştır (Tablo 4). O dönemki kura göre 1 ABD Dolarının ortalama 6 TL, 1 Euro ise ortalama 7 TL olarak belirlenmiştir.

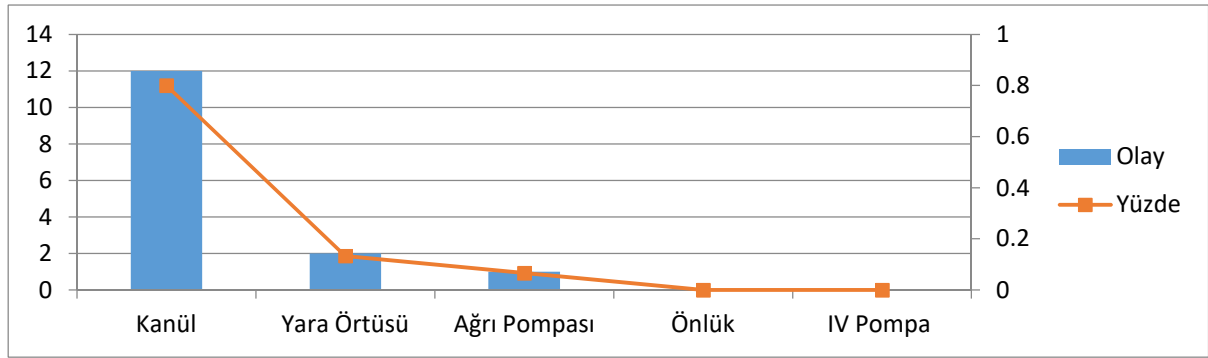
Tablo 4. Yeni kullanılacak maddelerle sağlanacak yıllık tasarruf miktarı

KOD	MALZEME ADI	GRUP YILLIK TÜKETİM ADET	FİRMA 1	FİRMA 2	YTM (TL)
M0994	IV KANUL 24G SARI 4269071	18174	41 981,94	14 175,72	27 806,22
M0997	IV KANUL PEMBE 20G 02320	41479	75 491,78	32 353,62	43 138,16
M0999	IV KANUL G.22 MAVİ TEK YOLLU	121898	221 854,36	95 080,44	126 773,92
KOD	MALZEME ADI	YILLIK TÜKETİM ADET	FİRMA 2	FİRMA 4	
MH231	ONLUK KORUMALI STERİL E3512	8300	124.002,00 TL	88 644	35 358
KOD	MALZEME ADI	GRUP YILLIK TÜKETİM ADET	FİRMA 5	FİRMA 6	
M1004	IV PUMP SET CİFTLİ A-1400	51204	1 536 120	716 856	819 264
KOD	MALZEME ADI	GRUP YILLIK TÜKETİM ADET	FİRMA 7	FİRMA 8	
M2496	TEGADERM 1633 7CM X 8,5CM IV K	71420	158 980,92	57 136	101 844,92
KOD	MALZEME ADI	GRUP YILLIK TÜKETİM ADET	FİRMA 9	FİRMA 10	
M0227	AGRI PUMP SETİ 340-4166 (APM SE	1274	54 782	43 316	11 466
TOPLAM					1 165 651,20

Çalışma grubunun ilk tespiti Tablo 4’te görüldüğü gibi belirlenen malzeme kalemlerinde yapılan değişikliklerle sağlanacak yıllık tasarrufun 1 165 651,20 TL. olacağı şeklindedir. Bu tespit hastane yönetimine doğru bir strateji uygulanmakta olduğunu düşündürmüştür.

6-Çalışma dönemi Ekim-Aralık 2018 arasını kapsayarak malzeme kalitesi, kullanıcı personel ve hasta memnuniyeti hakkında geri dönüşler çalışma grubu tarafından değerlendirilmiştir. Kullanıcı personel ilk günlerde malzemenin ambalaj kalitesinden şikayet etmiş, önlüklerin ambalajdan çıkartılırken yapıştığından, kanüllerin ambalajlarını açarken sterilitelelerinin bozulduğundan yakınmışlardır. “Olay Rapor Formu” geri dönüşleri değerlendirilmiştir. Bildirilen “medikal ekipman” kaynaklı 15 olayın 6’sı kanüllerin plastiğinin girişte deforme olması, 3’ü kanüllerin çabuk tıkanması, kalanları da kanül plastiğinin üzerinde delik olması, ambalajının yırtık olması ve serum bağlantı noktasının uyumsuz olması ile ilgili idi. 1 olay ağrı pompa setinin delik çıkması, diğer iki olay ise kanül tespitleyici pansuman malzemesinin iyi yapışmaması nedeni ile kısa zamanda yeniden tespit ihtiyacı doğması şeklinde idi (Tablo 5). Bildirilen 15 olayın 14’ünde olayın hastaya ulaştığı, ancak hiçbirinde de hastaya herhangi bir zarar vermediği tespit edildi. Bu olaylar sonucunda oluşan ikincil etkiler ekstra ekipmanın kullanılması, hastanın ikinci bir yerinden damar yolu açılması, sağlık personelinin hastaya ayırdığı zamanın uzaması olmuştur.

Tablo 5: Olay Rapor Formlarının Konusu ve Yüzdesi İle İlgili Pareto Diagramı.



5.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu makaleye konu araştırma aynı zamanda bu makalenin birinci yazarının yüksek lisans tezinden alınmış olup veri toplama yöntemi olarak söz konusu araştırmacı tarafından geliştirilen bir anket kullanılmıştır. Veriler, bu araştırma için hazırlanan bu anket soru formu aracılığı ile toplanmıştır. Hastanede doktor, hemşire, anestezi teknikeri, radyoloji teknikeri, anjio teknikeri, kan alma teknikeri olarak görev yapan kişiler nezdinde, hastanede kullanılan sarf malzemeleri tedarik edilen firma değiştirildikten sonra yeni malzemeleri kullanmaya başlayan aynı personelin, malzemelerin etkinliği hakkındaki görüşlerini ölçebilmek amaçlanmıştır. Aynı zamanda, hastane personelinin tıbbi sarf malzemeleri konusunda görüşlerini alarak kalite anlayışlarının belgelenmesi hedeflenmiştir. Anketten elde edilen görüşler ile işlevsel strateji uygulamasının sonuçlarının birbiri ile örtüşüp örtüşmediği, bu çalışmanın ortaya çıkmasındaki en önemli merak noktası olup, sonuç bölümünde bu merakın gerçekten tam olarak giderilmiş olduğu görülmüştür.

Ankete katılan rastgele seçilen az önce ifade edilen meslek gruplarına mensup toplam 88 kişiye 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış 20 soru sorulmuştur. Soruların her birinin cevap seçenekleri; a) Kesinlikle katılıyorum, b) Katılıyorum, c) Kararsızım, d) Katılmıyorum, e) Kesinlikle katılmıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Ankete katılanların yanıtlarını özgür bir şekilde vermelerini sağlamak için anketlerde isim, görev ve görev yeri gibi bilgiler istenmemiştir. Anketi dolduran tüm katılımcılar işlevsel uygulamanın yapıldığı tarihte de

hastanede çalışmaktaydılar. Anketler toplanarak her soruya verilen yanıtlar ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Elde edilen anket sonuçlarının, Excel ve Stata programları kullanılarak veri girişi yapılmış, toplanan verilerin Stata 9 programından yararlanarak ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa değeri tıbbi sarf malzemesi etkinliği algılama ölçeği için 0,78 çıkmıştır. Çalışmanın istatistiksel tabloları hazırlanmış, sonuçları yorumlanmıştır.

Bu anketle çalışanların yaptıkları tıbbi hizmetin önemi konusundaki farkındalıklarının ölçülmesi, çalışanların verdikleri tıbbi hizmetin kalitesi konusundaki bilinçlerinin değerlendirilmesi, kurum bağlılıkları ile ilgili ipuçlarının elde edilmesi, kendi bölüm ve departmanlarındaki süreçlere katılım isteklerinin ölçülmesi, yapılmış olan ürün değişikliklerinin sahada çalışanların hakkında görüşlerinin alınması hedeflenirken, kalite anlayışları ile uygulama sırasındaki davranışların birbiri ile ilişkisi değerlendirilmiştir. Çünkü; bilgi, birikim, tecrübe, beceri ve ustalık bakımından birbirinden her insanın farklı donanımda olması, en önemli taklit edilemezlik ve özgünlük sebebinin oluşturmaktadır. Bu durumda en önemli sürdürülebilir rekabet kaynağının, işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının zihinsel ve duygusal birikimi olduğu ifade edilmektedir. Kurumları yapısallaştıran ve harekete geçiren gücün, insan olduğu gerçeği, bu yapıyı başarıyla yönetebilmek için; gerek yöneten, gerekse yönetilen boyutunda, insan kaynağını iyi anlamayı ve bu kaynağa, gereken önemi vermeyi gerektirmektedir (Altuntuğ, 2009: 445-460).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere özetle, 2018 Ağustos ayında yaşanan dövizdeki ani ve beklenmedik değişimden sonra öncelikle çalışmaya konu olan SWOT analizi yapılacak hastanenin içinde bulunduğu mevcut durum tespit edilmiştir. Bu bağlamda, hastanenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditler ortaya konulmuştur. Böylece, SWOT analizi tekniğinin aynı zamanda gelecekteki durumu tespit ve tahmin etmeye imkân veren özelliğinden yararlanılmıştır. Kısaca ifade edersek “geleceğe dair durum” analizi yapılmıştır. Analizin başarılı bir şekilde uygulanması neticesinde ekonomik anlamda yaşanan kriz, hastane açısından fırsata çevrilmiştir.

5.5. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın önce istatistiksel tabloları, sonra da sonuçlarının yorumu aşağıda verilmiştir.

Tablo 6: Çalışmanın istatistiksel tabloları

		Sıklık	Yüzde	Kümülatif
Soru 1	kesinlikle katılıyorum	88.00	100.00	100.00
Soru 2	kesinlikle katılıyorum	88.00	100.00	100.00
Soru 3	kesinlikle katılıyorum	35.00	39.77	39.77
	katılıyorum	26.00	29.55	69.32
	kararsızım	8.00	9.09	78.41
	katılmıyorum	18.00	20.45	98.86
	kesinlikle katılmıyorum	1.00	1.14	100.00
Soru 4	kesinlikle katılmıyorum	87.00	98.86	98.86
	katılmıyorum	1.00	1.14	100.00
Soru 5	katılıyorum	9.00	10.23	10.23
	kesinlikle katılıyorum	79.00	89.77	100.00
Soru 6	kararsızım	9.00	10.23	10.23
	katılıyorum	13.00	14.77	25.00
	kesinlikle katılıyorum	66.00	75.00	100.00
Soru 7	katılmıyorum	2.00	2.27	2.27
	kararsızım	9.00	10.23	12.50
	katılıyorum	17.00	19.32	31.82
	kesinlikle katılıyorum	60.00	68.18	100.00
Soru 8	kesinlikle katılmıyorum	13.00	14.77	14.77
	katılmıyorum	9.00	10.23	25.00
	kararsızım	66.00	75.00	100.00
Soru 9	katılıyorum	10.00	11.36	11.36
	kesinlikle katılıyorum	78.00	88.64	100.00
Soru 10	kesinlikle katılmıyorum	62.00	70.45	70.45
	katılmıyorum	19.00	21.59	92.05
	kararsızım	7.00	7.95	100.00
Soru 11	katılıyorum	12.00	13.64	13.64
	kesinlikle katılıyorum	76.00	80.36	100.00
Soru 12	kesinlikle katılmıyorum	79.00	89.77	89.77
	katılmıyorum	8.00	9.09	98.86
	kararsızım	1.00	1.14	100.00
Soru 13	kesinlikle katılmıyorum	4.00	4.55	4.55
	katılmıyorum	71.00	80.68	85.23
	kararsızım	13.00	14.77	100.00
Soru 14	katılıyorum	7.00	7.95	7.95
	kesinlikle katılıyorum	81.00	92.05	100.00
Soru 15	kararsızım	12.00	13.64	13.64
	katılıyorum	74.00	84.09	97.73
	kesinlikle katılıyorum	2.00	2.27	100.00
Soru 16	kararsızım	16.00	18.18	18.18
	katılıyorum	31.00	35.23	53.41
	kesinlikle katılıyorum	41.00	46.59	100.00
Soru 17	katılıyorum	70.00	79.55	79.55
	kesinlikle katılıyorum	18.00	20.45	100.00
Soru 18	kararsızım	9.00	10.23	10.23
	katılıyorum	13.00	14.77	25.00
	kesinlikle katılıyorum	66.00	75.00	100.00
Soru 19	katılıyorum	4.00	4.55	4.55
	kesinlikle katılıyorum	84.00	95.45	100.00
Soru 20	katılmıyorum	1.00	1.14	1.14
	kararsızım	16.00	18.18	19.32
	katılıyorum	69.00	78.41	97.73
	kesinlikle katılıyorum	2.00	2.27	100.00

Anket soruları analiz edilip, anket sonuçları yorumladığında hastane personelinin tıbbi malzeme kullanımını konusunda oldukça bilinçli ve duyarlı olduğunu ortaya çıkmaktadır.

1. Soruda ankete katılanların tamamı kesinlikle katılıyorum diyerek tıbbi sarf malzemelerin kalite standartlarına uygun olması gerektiğini söylemiştir. (S.1.Günlük çalışma ortamında hastalara hizmet verirken kullandığımız tıbbi sarf malzemelerinin kalite standartlarına uygun olması gerekir.)
2. Soruda ankete katılanların tamamı kesinlikle katılıyorum diyerek tıbbi sarf malzemelerin hem kaliteli hem uygun fiyatlı olması tercih sebebi olarak söylenmiştir. (S.2. Kullandığımız tıbbi sarf malzemelerinin hem kaliteli hem de uygun fiyatlı olması tercih sebebidir.)
3. Katılımcıların %40'ı kesinlikle katılıyorum, %30'u katılıyorum derken, %20'si katılmıyorum demiştir. (S.3. Hasta memnuniyetinin sağlanmasında hastanede kullanılan tıbbi malzemelerin kalitesinden çok personelin hasta ile iyi bir iletişim kurması önemlidir.) Üçüncü soruya verilen katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevapları, hizmet sunarken tıbbi malzeme kalitesinin de önemli olduğunu düşünen bir kitlenin varlığını göstermektedir.
4. Soruda ankete katılanların %99'u kesinlikle katılmıyorum diyerek mesleğimi yürütürken kullandığım malzemelerin niteliğine önem verdiğini belirtmiştir. (S.4.Mesleğimi yürütürken kullandığım malzemelerin niteliğine önem vermem.) Burda soru cümlesi özellikle olumsuz verilerek anketi cevaplayanların soruları okuyarak mı? Yoksa üstünkörlü gözatarak mı cevapladıkları kontrol edilmiş, cevaplayanlar yönünden güvenilirlik kontrolü yapılmıştır.
5. Soruda katılımcıların %90'ı kesinlikle katılıyorum derken %10' u katılıyorum derken geniş ürün yelpazesinin bulunması çalışırken beni motive eder demiştir. (S.5.Kullanabileceğim geniş ürün yelpazesinin bulunması çalışırken beni motive eder.) Beşinci sorudaki geniş ürün yelpazesinin çalışanları motive edeceği yönündeki önerme beklendiği gibi tüm katılımcılar tarafından onaylanmıştır.
6. Soruda katılımcıların % 75'i kesinlikle katılıyorum derken %15'i katılıyorum %10' u kararsızım demiştir.(S.6.Düşük fiyatlı ürünleri kullanırken yüksek fiyatlı ürünlerden daha fazla sorunlarla karşılaştığımı düşünüyorum.) Ürün-fiyat ilişkisini test eden 6. soruda, sağlık personelinde düşük fiyatlı ürünlerin yüksek fiyatlı ürünlere göre daha az güvenilir olduğu yönünde bir ön yargı olduğu izlenmektedir.
7. Katılımcıların kullanılan malzemelerin kalitesiz olması hasta memnuniyetini azaltır sorusuna %68'i kesinlikle katılıyorum derken %10'u kararsızım demiştir. (S.7.Hasta üzerinde kullanılan malzemelerinin kalitesiz olması dolayısıyla hasta memnuniyeti azalmaktadır.) Yedinci soruda kalitesiz malzeme kullanımının hasta memnuniyetini azalttığı yönündeki önerme katılımcıların yüksek oranı tarafından onay görmüştür.
8. Soruda katılımcılar bu soruya %75 kararsızım derken %15'i kesinlikle katılmıyorum demiştir. (S.8.Kullandığım tıbbi malzemelerin kalitesine bakmadan hasta ile kurduğum karşılıklı güven ilişkisi sayesinde hasta memnuniyeti konusunda bir sorunla karşılaşmıyorum.) Sekizinci soruda katılımcıların tamamı hasta ile ilişkilerinin derecesi ne olursa olsun tıbbi malzeme kalitesinin önemli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.
9. Tıbbi malzemenin kalitesinden ödün verilmemesi sorusuna katılımcıların %89'u kesinlikle katılıyorum derken %11'i katılıyorum demiştir. (S.9.Tıbbi malzemenin kalitesinden ödün verilmemesi gerektiğini düşünüyorum.) Dokuzuncu sorunun yanıtlarında da katılımcıların tamamı tıbbi malzeme kalitesinden ödün verilmemesi yönünde görüş bildirmişlerdir.
10. Soruya katılımcılar %70 kesinlikle katılmıyorum derken %22'si katılmıyorum %8' i kararsızım demiştir. (S.10. Bozuk ve defolu tıbbi sarf malzemelerine ile eski dönemlere

- oranla son zamanlarda daha çok rastlıyorum.) 10. soruda personelin büyük oranda malzeme kalitesinde değişiklik olmadığı yönünde yanıt vermeleri, sürecin doğru yönetildiğini düşündürmektedir.
11. Katılımcıların tıbbi malzeme yönetiminin kurgulanmasının önemli olduğunu düşünüyorum sorusuna %80'i kesinlikle katılıyorum derken %14'ü katılıyorum demiştir. (S.11. Hastanede tıbbi malzeme yönetiminin doğru kurgulanmasının önemli olduğunu düşünüyorum.)
 12. Bazı hastaların evde lazım olur düşüncesiyle gereğinden fazla tıbbi sarf malzemelerini yanlarında götürme isteklerinin karşılanmasının hasta memnuniyetini arttırdığı kanaatindeyim sorusuna katılımcıların %90'ı kesinlikle katılmıyorum, %9'u katılmıyorum, %1,14'ü kararsızım demiştir. (S.12. Bazı hastaların evde lazım olur düşüncesiyle gereğinden fazla tıbbi sarf malzemelerini yanlarında götürme isteklerinin karşılanmasının hasta memnuniyetini arttırdığı kanaatindeyim.) Bu araştırmaya konu olan çalışmanın Malzeme yönetimi konusundaki görüşlerin sorgulandığı onbir ve onikinci soruların yanıtları, personelin malzeme yönetimi ile ilgili sağlam bir politikanın var olması gerektiği inancında olduğunu tespit etmektedir.
 13. Soruya katılımcıların %81'i katılmıyorum derken %15'i kararsızım demiştir. (S.13. Malzeme masrafından kaçınmayıp piyasadaki en pahalı ürünlerin kullanılması kurumumuza daha çok hasta girişi sağlayacaktır.) onüçüncü sorudaki "malzeme masrafından kaçınmayıp piyasadaki en pahalı ürünlerin kullanılması kurumumuza daha çok hasta girişi sağlayacaktır." önermesi büyük oranda desteklenmemiştir.
 14. Katılımcılar bu soruya %92,05'i kesinlikle katılıyorum derken %8'i katılıyorum demiştir.(S.14. Tıbbi sarf malzemelerinin fiyat avantajlı muadilleri ile değiştirilmesi aşamasında kullanıcı personel görüşünün alınması mutlaka gereklidir.)
 15. Tıbbi prensiplere uygun davranmak şartıyla her kalitedeki tıbbi sarf malzemesi ile sağlık hizmetini sürdürmek mümkündür sorusuna katılımcıların %84'ü katılıyorum derken %14'ü kararsızım demiştir.(S.15. Tıbbi prensiplere uygun davranmak şartıyla her kalitedeki tıbbi sarf malzemesi ile sağlık hizmetini sürdürmek mümkündür.) Verilen cevaplar bu soruda bir tereddüt geçirildiğini, sorunun malzeme kalitesinden çok, tıbbi etik ve prensiplere uygun davranma ile ilişkilendirildiğini düşündürmektedir.
 16. Sorusuna katılımcıların %47'si kesinlikle katılıyorum %35'i katılıyorum %18'i kararsızım demiştir.(S.16. Tıbbi malzeme sektörünün geldiği ekonomik boyutun zorlaması ile hastanelere pahalı ve gereksiz tıbbi ürün girişi artmıştır.) Onaltıncı soruya verilen yanıtlar, personelin gelişen ve büyüyen tıp teknolojisinin dayatmasıyla yüksek fiyatlı ürünlerin hastaneye girişinden rahatsızlık duyduğu izlenimini vermektedir.
 17. Katılımcıların bu soruya %80'i katılıyorum derken %20'si kesinlikle katılıyorum demiştir.(S.17. Tıbbi hizmeti sunarken ucuz ve kalitesiz tıbbi sarf malzemelerin işlevsel bozukluklar nedeni ile birden fazla kullanımının hastane ekonomisine zarar verdiğini düşünüyorum.)
 18. Katılımcılar bu soruya %75'i kesinlikle katılıyorum %15'i katılıyorum derken %10'u kararsızım demiştir.(S.18. Tıbbi malzeme seçiminde fiyattan çok işlevin önemli olduğu fikrindeyim.) 18. sorudaki yüksek oranlı kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevapları, fiyattan çok işlevin önemli olduğu algısının da var olduğuna vurgu yapmaktadır.
 19. Bu soruya katılımcılar tarafından %95'i kesinlikle katılıyorum derken %5'i katılıyorum demiştir.(S.19. Haber verilmeden tıbbi malzemelerin daha kalitesiz ürünlerle değiştirilmesi çalışma motivasyonunu bozan bir faktördür.)
- ondört, onyediy ve ondokuzuncu sorulara verilen yanıtlar, hastane personelinin süreçte katılım yönünde donanımlı ve istekli olduklarını işaret etmektedir. Nitekim

uygulamada da personelin geri bildirimleri ile memnun olmadıkları ürünün alımından vazgeçilmiştir. Uygulama sonucu, anket sonuçları ile örtüşmektedir.

20. Katılımcıların %78'i katılıyorum derken %18'si kararsızım demiştir. (S.20.Artan fiyatlar karşısında satın alınan tıbbi malzemelerin yerine daha uygun fiyatlı ürünlerle değiştirilmesi kaçınılmazdır.)

Hastanede işlevsel stratejilerin yürütülmesi sırasında zaman zaman politika değişiklikleri ve taktiksel değişiklikler yapmak gerekli olmaktadır. Bu çalışmanın konusu olan uygulamada hastane çalışanlarının doğru planlama ile sürece katılımının doğru çözümlere ulaşmayı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Uygulamada seçilen yöntem, hastanede çalışan orta ve alt yöneticilerin ve bölüm çalışanlarının kalite döngüsü çerçevesinde tıbbi sarf malzemelerinde yapılacak değişikliği izleyip, eğer sorun yoksa, standardize etmeleri, sorun varsa bulup önlem almaları esasına dayanmakta idi.

Sahada malzemeyi kullananlar yöneticilerine günlük sözlü geri bildirimde bulundular. İlk günlerde personelden alınan geri dönüşlerde malzemenin paketlerinin eski ürünlere göre daha kötü bir maddeden yapılmış olduğu ifadelerine sıklıkla rastlandı. Steril önlüklerin ambalajından çıkarılması sırasında rahat açılmaması, giyilirken el bileklerine takılması gibi sorunlarla karşılaşıldığı belirtildi. Ağrı pompalarından birinde kanül içindeki bir deformasyona bağlı tıkanıklık oluşması, "olay rapor formu" ile bildirilen ilk problem oldu.

İlerleyen günlerde IV kanüllerle ilgili şikayetler öne çıkmaya başladı. Ambalajından çıkartılırken yaşanan güçlükler, ambalajının çabuk yırtılması gibi sorunlar hastaya ulaşmadığı için ilk günlerde raporlanmadı. Yine henüz hastaya kullanılmadan kanülün plastiğinde bozulmalar dikkat çekmeye başladı. Acil servisteki bir hastada, servisteki 3 hastada ve ameliyathanedeki iki hastada kanülleri plastiği hastanın toplar damarına girildikten sonra katlanmak veya yırtılarak ayrılmak suretiyle deforme olduğu şeklinde olay raporlamaları yapıldı. Radyolojide bilgisayarlı tomografi çekilecek bir hastada kanülün delik çıkması nedeni ile kontrast maddenin dışarı aktığı raporlandı. Ameliyathane, servis ve acil ünitesinde 3 hastada kanül hemen takıldıktan sonra tıkanığı için yeni bir damar yolu açılması gerektiği ile ilgili raporlar alındı. Acil serviste bir hastanın kanülünde damara girildikten sonra serum seti ile bağlantı noktasında uyumsuzluk olduğu görülerek damar yolunun iptal edilmek zorunda kaldığı rapor edildi. Nihayet serviste bir kanülün ambalajı açılırken kontrolsüz bir şekilde hemşirenin elinden fırlayıp yere düşmesi şeklinde de bir olay raporlandı.

Kanül tespitleyici pansuman malzemesinin iyi yapışmaması sonucunda biri ameliyathane biri de anjio ünitesindeki iki hastada kanüllerin damardan çıkması olayları raporlandı.

Olay rapor formları kalite birimine geldiğinde prosedür gereği tıbbi direktörlükle paylaşılmaktadır. Tıbbi direktörlük, uygulamanın yapıldığı dönemde bu formları hemen konu ile ilgili tedarik, lojistik ve hasta bakım yöneticileri ile paylaştı. Satın alma birimi ilgili tedarikçi firmalar ile görüşerek meydana gelen uygunsuzluklar hakkında görüş istedi.

Kanül tespitleyici koruyucu bantı getiren Firma 8, raporlanan malzemenin ait olduğu partideki malzemelerini değiştirme yoluna gitti. Ağrı pompası setini tedarik eden Firma 10 sözü edilen defolu seti incelemek için geri aldı. Kanül tedarikçisi Firma 2 ise kullanıcı hatası savı üzerinde ısrarla durarak çözüm getirmekten kaçındı.

Kanül ile ilgili hastane personelinden yoğun şikayet alınması, hastaya ulaşan 11 adet olayın raporlanması, tedarikçi firmanın çözüme yönelik davranışlar sergilememesi nedenleri ile stratejik uygulamadan sorumlu yöneticiler hastane üst yönetimine Firma 2'nin tedarik ettiği kanüllerin satın alınmaması ve hastanede kullanılmaması yönünde tavsiyede bulundular. Bu firmanın ürünlerinin satın alınmasından vazgeçildi ve bir başka marka ile aynı süreç yürütülmeye başlandı.

Finansal açıdan incelendiğinde değiştirilen ürünlerin maliyetinin kuruma önemli avantajlar getirdiği yadsınamayacak bir gerçektir. Maliyetler eski ürünlerin hemen hemen yarısı civarındadır. Ancak sağlık işletmelerinde en önemli aktör insandır. İnsanın vücut bütünlüğü hukuki yasalarla korunmaktadır. Hekim ve sağlık profesyonellerinin mesleklerini uygularken, hastaların rızasını almak ve bilgilendirilmiş onam formlarını imzalatmak şartıyla hastaya teşhis ve tedavi amaçlı girişimlerde bulunmaları gerekebilir. Bu işlemler sırasında kullanılan malzeme ve cihazların öncelikle kullanıcıya güven vermesi, rahatça manüpile edilebilir ve işlevsel olması beklenir. Sağlık alanında yapılan Ar-Ge çalışmaları, teşhis ve tedavi amaçlı yeni uygulamaları sektöre kazandırmaktadır. Geliştirilen bu teknolojiler, çok yüksek fiyatlı olmakla beraber, sağlık sektöründe çalışanların, özellikle hastaların yararına oldukları kanıtlanınca sağlık işletmeleri tarafından satın alınmaya başlanmaktadır. Ancak her yüksek fiyatlı teknoloji aynı derecede yarar sağlamamakta, hastaneler yaptıkları yatırımlardan zarar edebilmektedirler.

Hekim ve sağlık personelinin mesleklerini icra ederken zevk alması ve mutlu olması istenen bir durumdur. Sağlık personeli yaptığı işten memnun olursa, hasta memnuniyeti de artacaktır. Kullanılan tıbbi cihaz ve malzemenin kalitesi ve yaptığı işleme uygun olması, sağlık personelinin zevk ve mutluluğunu daha da katlar. Ters durumda ise yaptığı işi işkence gibi görmeye başlar.

Çalışmamızda konu edilen stratejik uygulamada hastaneye alınarak kullanıma sokulan yeni ürünlerle ilgili süreçte tam da bu durum yaşanmıştır. Özellikle kanüller ile çalışırken, damar yolu açarken personel bir çok sorunlar karşılaşmış, hastaların memnuniyetsizliği ve işini alıştığı gibi yapamaması sonucunda motivasyon kaybına uğramışlardır. Her yeni uygulamada yine aynı sorunları yaşama ihtimalini düşünerek rahatsızlık duymuşlardır.

Hekim, hemşire, tekniker, biyolog ve diğer hastane personeli tarafından yanıtlanan yukarıdaki anketin yorumunda, hastane personelinin hastanede işini yaparken kaliteli ve standartlara uygun malzeme tercih ettiğini belirtmesi, geniş malzeme spektrumunu tercih etmesi, hasta memnuniyetini sağlamada tıbbi malzemenin önemli olduğunu belirtmesi, 3 aylık süreç sonucunda memnuniyetsizlik yaratan kanüllerin geri iadesinde gösterilen irade ile tam olarak örtüşmektedir.

Anket ve uygulama sonuçlarına göre hastane personeli malzemenin kalitesini önemserken, fiyatını da düşünmekte, sadece yüksek fiyatlı ürünlerle çalışmanın hasta memnuniyetini arttırmada etken olmadığı, düşük fiyatlı ürünlerin de diğerlerine göre daha çok probleme neden olduğu şeklinde görüş bildirmişler, ideal kombinasyon lehinde, yani uygun fiyatlı ve kaliteli malzeme lehinde olduklarını göstermişlerdir.

Anket sorularına verilen yanıtların yorumunda dikkati çeken noktalardan biri de hastane personelinin ekonomik dalgalanmalar nedeniyle kurumun malzeme tedariki ile ilgili yaptığı stratejik değişikliklerin personel tarafından büyük oranda desteklenmesi olmuştur. Personel bu konuda sürece mutlaka destek olmak istediğini belirtmiş, sürece kendi katkısı

olmadan, kendi görüşü olmadan yapılacak değişikliklerin ise karşısında olduğunu vurgulamıştır.

Hastane personelinin tamamının destek verdiği konulardan biri de doğru kurgulanmış malzeme yönetimi olmuştur. Bu konuda bilinçli olduğunun bir başka göstergesi, ankette malzeme kaçağına yol açan bir uygulama ile ilgili önermenin desteklenmemesi olmuştur.

Tıbbi sarf malzeme değişikliği ile ilgili uygulamanın başarılı olduğunu düşündüren son derece değerli bir bulgu, anketteki bir soruya verilen “eskiye oranla bozuk ve defolu sarf malzemelerine daha çok rastlanması gibi bir durumun söz konusu olmadığı” yönündeki yanıtlar olmuştur.

Hastanede yapılan tıbbi sarf malzemesi değişikliğiyle ilgili işlevsel uygulama deneyimi;

- 1) Çalışan personel tarafından benimsenmiş ve destek görmüştür.
- 2) Kaliteli malzemenin uygun fiyatlarla tedarik edilebileceği anlaşılmıştır.
- 3) Akılcı malzeme yönetimi ile maliyet düşürülerek tasarruf edilebileceği ve rekabet avantajının yakalanabileceğine gösterilmiştir.
- 4) Personelin işlevsel strateji süreçlerinde görev almaya uygun ve istekli ve buna yetkin oldukları kesin bir şekilde görülmüştür. Ayrıca personelin uygulama sırasındaki davranışları ile anket yanıtlarının birbiri ile örtüşmesi de son derece memnuniyet verici olmuştur. Bu personeli istihdam eden başarılı insan kaynakları uygulamalarına da vurgu yapmayı unutmamak gerekmektedir.

Türkiye’de bir grup özel hastane zincirinin parçası bir hastanede 2018 yılında ani döviz değeri artışının yarattığı krizi aşmak amacıyla iç çevredeki güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, dış çevredeki değişimlerden kaynaklanan fırsat ve tehditleri ortaya koymak için SWOT analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda öneriler ve stratejik yöntemler geliştirilmiştir. Kuruluşun iç çevresinin analizi, kuruluşun güçlü ve zayıf yanlarını tanımlaması, ölçmesi ve tartması gereken bir “stratejik kapasite profili” geliştirilerek yapılabilir. İç çevrenin böyle bir analize tabi tutulması, kuruluşun kriz durumlarının getirdiği tehdit ve fırsatlarla ilgili olarak kaynaklarını ve yeteneklerini mümkün olan en iyi şekilde tanımlamasına olanak verir. Çalışmamızda bu süreç aktarılmıştır.

Şekil 4. Bu Çalışmanın Sonuçlarını Veren SWOT Matrisi

	OLUMLU	OLUMSUZ
DÂHİLİ FAKTÖRLER	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
	<p>Görece fazla tıbbi bölüm çeşitliliği</p> <p>Nitelikli insan gücü ile Türkiye'nin önde gelen özel hastaneleri arasında sayılması</p> <p>Güçlü finansal itibar</p> <p>Markalaşmış olmak</p> <p>Eğitimli yöneticiler</p> <p>Teknoloji takibi</p> <p>Sağlık sektörüyle ilgili bilgi birikimi</p> <p>Yatırımlara açık olmak</p> <p>Cumartesi mesaisinin olması</p> <p>Öneri sisteminin olması</p> <p>Hastane içi sosyal alanların yeterli olması</p> <p>Konumu itibarıyla marketlere, yiyecek içecek işletmelerine, bankalara, eczanelere, çiçekçilere, bebek mağazaları vs.yakın olması</p> <p>Ulaşımının rahat olması</p>	<p>Yüksek fiyat aralığı, hastaneyi yalnızca sınırlı müşteriler için uygun hale getirmiştir.</p> <p>Ödül sisteminin olmaması</p> <p>Nöbet çizelgelerinin bazı departmanlarda adil yapılmaması</p> <p>Hastanenin yatak kapasitesi</p>
HARİCİ FAKTÖRLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
	<p>Doğru bir ilde bulunmak</p> <p>Yaşlı nüfusun artıyor olması</p> <p>Hastanenin toplumdaki imajının güçlü olması</p> <p>Ortadoğu sağlık turizminin İstanbul'a yönelmesi</p> <p>Dünyada sağlık hizmetlerini ulusal sınırların dışında alma eğiliminin artması</p> <p>SGK ile yapacakları anlaşmalar çerçevesinde hizmetleri daha geniş bir pazara yayılabilmesi</p> <p>Hastanenin sağlık sektöründe artan gücü ve buna paralel oluşan olumlu algısı.</p>	<p>Kur riski</p> <p>Sektördeki rakip firmaların artması</p> <p>Dövizdeki artış durumlarında sarf malzemesi tedarikinde zorluklar yaşanması</p> <p>Sarf malzemesi tedarikinde dışa bağımlı olmak</p> <p>Sarf malzemelerinin çoğunluğunun dış kaynaklı olması nedeniyle; tedarikçilerin hastaneden daha fazla pazarlık gücüne sahip olması.</p> <p>Yüksek vergi ve sigorta primi</p> <p>Sağlık bakanlığının düzenlemeleri</p> <p>Hastaların beklentilerindeki hızlı değişim</p> <p>Tedavide ve hasta ilişkilerinde yaşanabilecek en ufak hatanın hastanenin imajını da etkilemesi</p> <p>Sağlık alanında sık değişen mevzuat nedeniyle ortaya çıkan değişikliklerin zaman ve maliyet kaybına sebep olması</p> <p>Reklam ve pazarlama teknikleri konusunda sağlık sektörü olarak sınırlandırılmak</p>

Özetle; örnek olarak incelenen hastanede uygulanan SWOT analizi, hastanenin şu anki durumunu belirledikten sonra, tıbbi sarf malzemelerinin tedariki konusunda hangi yönde gelişeceklerini bu gelişim sürecinde hastane yönetiminin neleri yapması ve neleri yapmaması gerektiğini belirlemeyi sağlamıştır. Sonuç olarak sağlık işletmelerinin de kâr amaçlı kuruluşlar olduğunu, ancak başka sektörlerle nazaran farklı dinamikleri bulunduğunu unutmamak gerekir. Sağlık işletmesinin nihai ürünü olan sağlık hizmeti son kullanıcı olan sağlık personeli ve müşteri konumunda olan hasta yani insan arasında paylaşılan bir durumdur. Sağlık hizmetinin verilmesi sırasında kaliteden kesinlikle ödün verilemez, ancak kaliteyi sağlamanın tek yolu da yüksek harcamalarda bulunmak değildir. Sağlık hizmetinin sunumunda akılcı stratejiler uygulamak önemlidir. Bunu yaparken hastanede çalışan ve uygun insan kaynakları uygulamaları ile istihdam edilmiş tüm personelin sürece katkıda bulunmasını sağlanmasının önemli olduğunu önermek uygun olacaktır.

5. Sonuç

Bu araştırmada ekonomik anlamda yaşanan kriz nedeniyle tıbbi sarf malzemesi değişikliğine gidilmesi neticesinde hem hastanenin sağlık hizmetini pazarlamanın hastane için maliyeti düşüren yeni bir yolu bulunmuş hem de belirlenen malzeme kalemlerinde yapılan değişikliklerle sağlanacak yıllık tasarrufun 1 165 651,20 TL. olacağı hesaplanmıştır. Bu kalemde sağlanan tasarruf hastane için başka tıbbi alanlarda kullanılacak parasal kaynak anlamına da gelmektedir. Bu iki kalemden (tasarruf kalemi ve tasarruf edilen rakamı başka alanda kullanmak üzere aktarılabilir kalemi) izlenen sürekli iyileştirme hastanenin rekabet edebilirliği üzerinde olumlu bir etki yaratmıştır. Bu çalışma Tidd ve diğ. (2001) ve Humphreys ve diğ. (2005) nin firmaların rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için sürekli yenilikler yapmaları ya da uygulamalarında iyileştirmeler sağlamaları gerektiği ile ilgili bulgularını desteklemektedir.

Hastanenin önemli girdilerinden olan tıbbi sarf malzemelerinin değişikliği ve bu malzemelerin hangilerinin eksikliğini hastane işleyişini en çok sekteye uğratacağını tespit konusunda satın alma ve depo personelinin görüşünün alınması, yeni malzemeler alınıp uygulamaya geçildikten sonra malzemeleri kullanan sağlık personeli ile durum değerlendirmesi yapılması hastane personelinin hastane yönetiminin kararları üzerindeki rolünü göstermektedir. Özellikle, bu vurgulanan husus hastanelerin insan kaynaklarında sürekli iyileştirme sağlama çabalarına daha fazla odaklanması gerektiğinin neden önemli olduğunu da göstermektedir.

Ağırlıklı olarak, hastanenin iç çevresi (karakteristik özellikleri, yapısı ve kültürü) ile hastanenin rekabet edebilirliği arasındaki ilişki üzerinde durulan bu çalışmada hastanenin rekabetçi konumunu iyileştirmesinin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasına ve pazar payını artırmasına sebep olacağı ortaya çıkarılmıştır. Çalışmamızın sonuçları Tang (1998) ve Hine ve Ryan (1999) tarafından firmanın rekabetçiliğini şekillendirmede iç ortamının önemine ilişkin sava ile uyumludur. Bu nedenle, firmaların(örneğin özelinde ise hastanelerin) daha rekabetçi olmalarına yardımcı olabilecek bir iklim yaratmak için özellikle özgürce fikir açıklayabilme, şeffaflık, esneklik, güven faktörlerini bünyesinde barındıran bir örgütsel iklim yaratmaya odaklanmaları gerekmektedir.

Son olarak, bu çalışmanın sonuçları, hastanelerin değişen koşullara göre performanslarını geliştirmesinin hastanenin rekabet edebilirliği üzerinde olumlu etkisi (örneğin; hastanenin artan sarf malzemesi girdi maliyetlerinden etkilenmemesi hatta tedarikçi firma değiştirmesi sayesinde tasarruf etmesi yoluyla) olduğunu doğrulamaktadır. Hastanenin

rekabet gücünün artması sürekli kâr elde etmesine ve kâr marjlarının arttırmasına, varlıkların, satışların ve gelirlerin vb. arttırmasına yardımcı olmuştur.

Kaynakça

Agwu, E.M. (2015). Lecture note on Advanced Strategic Management, Covenant University, Ota, Ogun state. Unpublished, June 26th, 2015.(Aktaran:Taiwo, A. A., Lawal, F. A., Agwu, E. M. (2016). “Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?” The International Journal Of Business & Management, Vol :4 Issue: 3,:127-134.

Aktan, C. C. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 2 (Stratejik Yönetim). Simge Ofis Matbaacılık (Aktaran: Özköse. H.,Arı S.Çakır Ö.. (2013).”Uzaktan Eğitim Süreci için SWOT Analizi”, Middle Eastern & African Journal of Educational Research, Issue: 5:41-55.

Altuntuğ N. (2009).“Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”. Süleyman Demirel Üni.İ.İ.B.F. Dergisi; Cilt:14, Sayı:3, 445-460.

Aydınlı H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi; Sayı 2 , 79 – 99.

Bayın, G. (2014). Sistem Yaklaşımı Bakış Açısıyla Sağlık Kurumlarında Dış Çevre Analizi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 99-120.

Gasparotti, C. (2009). The Internal and External Environment Analysis of Romainian Naval Industry with SWOT model. *Management & Marketing*. 4 (3): 97-110

Güçlü N. (2003).Stratejik Yönetim. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi: Cilt 23; Sayı: 2, 61-85.

Hine, D. and Ryan, N. (1999). Small service firms - creating value through innovation, *Managing Service Quality*,9(6), 411-422.

Humphreys, P., McAdam, R. and Ledckey, J. (2005). Longitudinal Evaluation of Innovation Implementation in SMEs, *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 283-304

Özer. M. A. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerinde Değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*: Yıl:7 Sayı 14, 69-84.

Patır S. (2008). Kalite Anlayışında Altı Sigma Yaklaşımı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*; Cilt 7, Sayı 24, 63-83.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage creating and sustaining superior performance*, New York: Simon & Schuster Adult Publishing Group.

Shtal, T., Buriak, M., Ukubassova, G., Amirbekuly, Y., Toiboldinova, Z., Tlegen, T. (2018), Methods of analysis of the external environment of business activities. *Espacios*, Vol. 39, No 12, p. 22

Sur H., Palteki T. (2013) *Hastane Yönetimi*. Nobel Tıp Kitabevi.

T.C. Merkez Bankası döviz kur verileri. https://www.tcmb.gov.tr/kurlar/kurlar_tr.html Erişim: 15.03.2019

Tang, H. (1998). An integrative model of innovation in organizations, *Technovation*, 18(5), 297-309.

Tengilimoğlu D., Işık O., (2017). Akbolat M. Sağlık İşletmeleri Yönetimi. Nobel Kitabevi; 8. Basım.

Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2001). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, Bognor Regis: Wiley.

Uğurluoğlu, Ö. (2013), Journal of Society & Social Work, Cilt 24, Sayı 2,155-177.

Usta, Y. ve Öztayşi, B.; Stratejikyaklaşım

<Http://Danismend.Com/Kategori/Altkategori/Stratejik-Yaklasim/> Erişim: 16.05.2020

Ülgen H., Mirze S.K. (2014). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Beta Yayın; 7. Basım.