

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK SEKTÖRÜNDE REKABET ŞİDDETİNİN SAĞLIK
YÖNETİCİLERİ GÖZÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: ÖZEL
HASTANELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bilal YILDIRIM

Enstitü Ana Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hazar DÖRDÜNCÜ

Haziran – 2021

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**SAĞLIK SEKTÖRÜNDE REKABET ŞİDDETİNİN SAĞLIK
YÖNETİCİLERİ GÖZÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: ÖZEL
HASTANELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bilal YILDIRIM

ORCID ID

0000

Enstitü Ana Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Bu tez 20/05/2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRI ÜYESİ	KANAATİ	İMZA

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Bilal YILDIRIM

03.06.2021



ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, başta danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Hazar Dördüncü'ye; ders dönemi boyunca bilgilerinden faydalandığım değerli hocalarıma, araştırmamı yaptığım özel hastane yöneticileri ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Bilal YILDIRIM

03.06.2021



İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	vii

GİRİŞ.....	1
------------	---

BÖLÜM 1: SAĞLIK VE SAĞLIK SİSTEMİ	5
---	---

1.1. Sağlık Hizmetleri Kavramı.....	5
1.2. Sağlık Hizmetlerinin Temel Özellikleri	6
1.3. Sağlık Sistemi Kavramı	8
1.4. Sağlık Sistemleri.....	10
1.5. Türkiye Sağlık Sistemi	12

BÖLÜM 2: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE REKABET STRATEJİLERİ: TEMEL KAVRAMLAR.....	15
---	----

2.1. Rekabet ve Strateji.....	15
2.2. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Önemi	17
2.3. Stratejik Yönetim Süreci	20
2.3.1.Stratejistlerin Seçimi	22
2.3.2.Stratejik Analiz Evresi	23
2.3.3.Stratejik Yönlendirme Evresi	25
2.3.4. Strateji Oluşturma Safhası: Stratejiler ve Stratejik Seçim.....	26
2.3.5. Stratejik Uygulama ve Kontrol Evresi	27
2.4. Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejisi	28

2.5. Porter’ın Rekabet Stratejileri	30
2.6. Sağlık Hizmetlerinde Rekabet Stratejileri	33

BÖLÜM 3: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE REKABET ŞİDDETİNİN SAĞLIK YÖNETİCİLERİ GÖZÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ.....36

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	36
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	38
3.3. Bulgular	39

TARTIŞMA VE SONUÇ.....49

KAYNAKÇA56

EKLER.....63

KISALTMALAR

ABD : Amerika Bileşik Devletleri

SB : Sağlık Bakanlığı

SGK : Sosyal Güvenlik Kurumu

TDK : Türk Dil Kurumu



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kriterlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	40
Tablo 2: Rekabet Güçlerine Göre Tanımlayıcı İstatistik	43
Tablo 3: Normal Dağılım	45
Tablo 4: Pearson Korelasyon Değeri.....	47
Tablo 5: Modelin Regresyon Sonucu.....	48



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1:Sağlık Endüstrisi	10
Şekil 2:Türkiye’deki Kamu-Üniversite-Özel Hastane Sayıları	13
Şekil 3:Hastane Başvuru İstatistikleri (%).....	13
Şekil 4:Modernist Bakış Açısına Göre Stratejik Yönetim Süreci	21
Şekil 5:İşletmenin Stratejistleri	22
Şekil 6:Stratejik Analiz Evresi.....	24
Şekil 7:Pazardaki Rekabet Analizinde Rekabeti Etkileyen Beş Önemli Güç	31
Şekil 8:Sektördeki Rekabet Durumu Algısı Değerleri	43
Şekil 9:İlişki Modeli	44
Şekil 10:Q-Q Plot	46

Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Sağlık Sektöründe Rekabet şiddetinin Sağlık Yöneticileri Gözünden Değerlendirilmesi: Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Bilal YILDIRIM **Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Hazar DÖRDÜNCÜ

Kabul Tarihi: 03.06.2021

Sayfa Sayısı: vii (ön kısım) + 66 (tez) + 1 (ek)

Ana Bilim Dalı: Sağlık Yönetimi **Bilim Dalı:** Sağlık Yönetimi

Sağlık hizmetleri; toplumun sağlığını korumak ve geliştirmek, bireyleri erken dönemde tanı koyarak veya risk faktörlerini azaltarak hastalıklardan korumak, hastalıkları tedavi etmek, sakatlıkları önlemek ve tıbbi ve sosyal esinlendirme hizmetinin bir bütünü olarak tanımlanabilir. Dünya Sağlık Örgütü, sağlık hizmetini bahsedilen boyutlarda sunulması gereken entegre bir hizmet olarak ifade etmektedir. Sağlık hizmetlerinin çok boyutlu yapısı ve çok amaçlı bir organizasyon oluşu bazı zorlukları beraberinde getirmektedir. Zorlu sektör şartlarında varlığını devam ettirmek isteyen sağlık şişletmelerinin faaliyette bulunduğu veya bulunmayı planladığı alanlarda rekabet şartlarını analiz etmesi ve analiz sonuçları doğrultusunda strateji belirlemesi gerekmektedir. Rekabet ortamında mevcut pazar payını korumak veya pazar payını arttırmak sürdürülebilirlik açısından önemlidir. Bu doğrultuda planlanan çalışmanın amacı, stratejik yönetimin önemli bir parçası ve belirleyicisi olan, pazardaki rekabet şiddetinin yöneticiler gözünden incelenmesidir. Çalışma nicel tiptedir. İstanbul ilinde yer alan özel hastanelerin üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilen çalışmada Porter'ın beş rekabet stratejisini içeren anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda sektör rekabet şiddeti algısının, 2,98 değerı ile ortalama bir değerın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Pazardaki rakipler arası rekabetin şiddeti en yüksek seviyede algılanırken, diğer değerışkenlere yönelik algının göreceli olarak düşük olmasına rağmen, genel çerçevede ortalamanın üzerinde bir rekabet şiddet algısı olduğu ifade edilebilmektedir. Korelasyon değerlerine göre ise, rakipler arasındaki rekabetin şiddeti ile müşterilerin pazarlık gücü arasında pozitif yönde ve orta şiddette anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonuçları, müşterilerin pazarlık gücünün, pazardaki rekabet düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir

Anahtar Kelimeler : Sağlık Hizmetleri, Rekabet şiddeti, Özel Hastaneler

Title of the Thesis: Evaluation of Competition Intensity in the Health Sector from the Perspective of Healthcare Administrators: A Study on Private Hospitals	
Author: Bilal Yıldırım	Supervisor: Dr. Hazar DÖRDÜNCÜ
Date: 03.06.2021	Nu. of pages: viii (pre text) + 66 (main body) + 1 (App.)
Department: Healthcare Management	Subfield: Healthcare Management
Healthcare services aims to protect and improve the health status of the society by serving diagnosing, reducing some risk factors, preventing disabilities, providing curative services and social rehabilitation. World Health Organization defines healthcare services as multidimensional and integrated in terms of preventive and curative services. The multi-dimensional structure of health services and the multi-purpose organization bring some difficulties. Healthcare centers should analyze the competitive conditions in the market to be able to assure an existence. Maintaining and also increasing the market share are key indicators for sustainability. This study aims to examine the intensity of competition in private healthcare sector in the line of 5 forces of Porter. The study is quantitative. A questionnaire form which is based on Porter's five forces was used to collect data from top managers of private hospitals in Istanbul. The findings indicated that average intensity of competition in private healthcare sector was found to be 2.98 which refers to a up moderate intensity. The competitive rivalry was perceived at highest level. The other forces were relatively lower. It can be stated that the perception is a little bit above of average. According to correlational evaluation, a significant, positive and moderate relationship was identified between competitive rivalry and buyer power. Regression analysis indicated that the effect of buyer power is the only significant factor on competition rivalry.	
Keywords : Healthcare services, Intensity of competition, Private hospitals	

GİRİŞ

Günümüz dünyasında yaşanan küreselleşme ve artan teknolojik ilerlemeler, beraberinde değişimleri ve dinamik bir süreci getirmekte, uluslararası sınırları ortadan kaldırmakla birlikte yoğun rekabet ortamını oluşturmaktadır. Dolayısı ile rekabet kavramı, işletmelerin odağında yer almakta ve başarı durumlarını etkilemektedir. Yer aldığı sektörde varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler, rekabet stratejisi geliştirerek kendisini pazarda değer yaratacak bir konuma getirmek istemektedir. Bundan dolayı işletmeler tarafından ortaya konulacak rekabet stratejileri, rakiplerinden farklı olmayı gerektirirken taklit edilemeyecek bir değer yaratmalıdır. Taklit edilemeyecek değer yaratmak işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması için önemli bir etkidir. Ayrıca müşteri odaklı değer yaratmaya odaklanan işletmeler, rakiplerine göre daha fazla değer yaratarak rekabet üstünlüğünü elde edebilecektir. Fakat mevcut an için rekabet üstünlüğü sağlayan işletmeler, temel yeteneklerine ve stratejik planlamalarına rekabet stratejilerini sürekli güncelleyerek dâhil etmezlerse uzun süreli yüksek performans sergileyemezler.

Strateji kavramı bütüncül bir yaklaşımla; işletmelere yön vermek ve rekabet avantajı sağlamak amacı ile işletmelerin ve çevresinin sürekli analiz edilmesi, faaliyetlerinin belirlenmesi, süreçlerinin planlanması ve gerekli kaynakların yeniden düzenlenmesini sağlayan araç olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca strateji kavramı, işletme kaynaklarının uzun vadede etkili olacak şekilde dağıtılması olarak tanımlanmaktadır (Alayoğlu, 2010: 30). Dolayısı ile strateji kavramı işletmeler açısından üç önemli hususa vurgu yapmaktadır. Bunlardan birincisi uzun dönemli hedeflerin belirlenmesi, ikincisi belirlenen hedeflere ulaşmak için iç ve dış çevre analizlerinin gerçekleştirilmesi ve üçüncüsü, değişimler karşısında izlenecek yolların belirlenerek dinamik bir nitelik kazandırılmasıdır. Stratejik yönetim ise işletmelerin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için geliştirilmesi ve uygulanması gereken tüm stratejilere ilişkin alınan kararlar bütünüdür (Ülgen ve Mirze, 2013: 65). Bir süreç olarak karşımıza çıkan stratejik yönetim, işletmelerin strateji belirlemesi için fizibilite yapması, yapılan araştırmaların değerlendirilmesi, stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması için gerekli tedbirlerin alınması ile gerçekleştirilen çalışmaların kontrolünü içermektedir.

Dünyada yaşanan küreselleşme ve teknolojik değişimler, tüm sektörleri etkisi altına aldığı gibi sağlık sektörünü de etkilemektedir. Küreselleşme ile gelen dinamik değişim süreci, sağlık hizmet üreticilerinin de pazarda geleceklerini şekillendirmesini ve doğru kararlar almasını güçleştirmektedir. Ağırlıklı olarak hizmet üretim sektörü içerisinde yer alan sağlık sektörü, endüstriyel üretim alanlarından, bir hizmet üretimi olması sebebiyle farklılık gösterdiği gibi, kendi dinamikleri çerçevesinde, diğer hizmet üretim işletmeleriyle de farklılık göstermektedir. Sağlık hizmetleri birincil olarak, hizmet sunucu ile alıcı arasındaki ilişki çerçevesinde önemli bir özelliğe sahiptir. Bu özellik bilgi asimetrisi olarak ifade edilmektedir. Bilgi asimetrisinden kaynaklı olmak üzere, hizmet kullanıcının, sunulacak hizmetin içeriği ve mahiyeti ile ilgili oldukça düşük bir bilgi seviyesinde olması, hizmetin talebini çok büyük bir oranda hizmet sunucunun belirlemesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Herhangi bir hizmet alımındaki seçim şansı, sağlık hizmetlerinde çok kısıtlıdır. Sağlık hizmetlerinin bir diğer özelliği, hem bireyler için hem de hizmet sunucular ve sağlık sistemleri için önemli etkiler doğurmaktadır. Bu özellik, sağlık hizmetlerine olan talebin belirsiz olması olarak ifade edilmektedir. Bireylerin ve toplumun, ne zaman hangi türde sağlık hizmetine ihtiyaç duyacağını büyük bir doğrulukla kestirmek mümkün değildir. Dolayısıyla, sağlık hizmeti tüketimi esasen büyük oranda rastlantısaldır. Bu nedenle rekabette ayakta kalabilmek, pazarda varlığını devam ettirmek isteyen sağlık kurum ve kuruluşları hizmet sunumunda olabildiğince farklılaşmalıdır. Rakiplerine karşı fark yaratabilmek için hizmet sunum tasarımıyla başlayarak müşterisine ulaşana kadar binlerce faaliyeti planlamalı, uygulamalı ve süreç ile entegre etmelidir. Bu noktada kullanabileceği en önemli argüman stratejik yönetim süreçlerinin benimsenmesi ve rekabet stratejilerinin uygulanmasıdır. Stratejik yönetim, işletmelerin uzun dönemli ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması amacı taşımaktadır. Strateji kavramı, rakip kavramı ile birlikte anlam kazanmaktadır. Çünkü strateji işletmelerin kendilerini rakiplerinin hamlelerine karşı konumlandırmalarını ifade eden, askeri kökenli bir kavramdır. Stratejik yönetimde, işletme misyon-vizyonu ve stratejileri belirlenmeden önce mutlaka dış çevre analizi yapılır. Bu analiz sonucu, Pazar ile ilgili bilgiler elde edilir, rekabetin şiddeti belirlenmiş olur ve işletmenin bu rekabet ortamı için sahip olduğu yeterlilikler ve zayıf yönler görünür hale gelmiş olur (Ülgen ve Mirze, 2013). M. Porter, pazarda rekabeti şekillendiren beş güçten bahsetmektedir. Bu güçler; pazara yeni girebilecek rakiplerin gücü, tedarikçilerin gücü, müşterilerin pazarlık gücü, ikame

ürünlerin gücü, mevcut rakiplerin gücü olarak ifade edilmektedir (Porter, 1980). Genel çevre unsurlarının ölçümü açısından, bahsedilen güçler önemli belirleyicilerdir. Sağlık sektöründe faaliyet gösteren özel hastane sayısı gün geçtikçe artmaktadır. 2018 yılı itibari ile Türkiye’deki toplam hastanelerin %38’i özel statüsündedir. Ayrıca özel sağlık sektörünün yatak sayısı, toplam yatak sayısı içinde %21,6’dır. Özel hastanelere hasta başvuruları yıllar itibari ile büyük artışlar göstermiştir (SB, 2019). Yeni hastanelerin ve sağlık işletmelerinin sektörde yer almaya başlaması ile birlikte rekabet de görünür hale gelmeye başlamıştır. Stratejik yönetim, sağlık sektörü için de oldukça önemli bir kavramdır. Bu alandaki teorik ve pratik bilgi seviyesi gün geçtikçe artmaktadır (Tengilimoğlu ve diğ., 2018). Çevrenin incelenmesi, sağlık işletmelerinin stratejik yönetim alanındaki etkinliğinin artırılması ve sürdürülebilirliğin sağlanması adına önemli bir belirleyicidir (Öztürk, 2019). Dolayısıyla, geniş bir perspektifte ele alınan rekabet analizinin, sektörel uygulamalara ışık tutabileceği düşünülmektedir. Literatürde bu alanda yapılan bazı çalışmaların olduğu görülmektedir (Coşkun, 2014; Seki ve Kaya, 2018; Douglas ve Ryman, 2013).

Bu çalışma üç bölüm olarak planlanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde sağlık ve sağlık sistemi ele alınacaktır. Sağlık hizmetlerinin temel özellikleri ve Türkiye sağlık sistem yapısı da yer almaktadır. İkinci bölümde sağlık hizmetlerinde rekabet stratejileri ve M. Porter tarafından geliştirilen beş rekabet gücü konusu ele alınacaktır. Son bölümde araştırmanın yöntem ve bulguları yer alacaktır.

Çalışmanın Konusu

Stratejik yönetimin önemli bir parçası ve belirleyicisi olan, pazardaki rekabetin incelenmesi aşamasına dayanmaktadır. Özel hastanecilik sektörünün son 15 yıldır gösterdiği hızlı ivme, sektördeki rekabetin daha görünür bir hale gelmesine sebep olmuştur. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, sağlık işletmelerinin de içinde bulundukları dış çevreyi analiz etmeleri, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra, kendisi için tehdit veya fırsat olan rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini de incelemeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda, tezin konusu stratejik yönetim kapsamında, özel sağlık sektöründeki rekabet şiddetini ve bu yöndeki algıyı ölçmektir.

Çalışmanın Amacı ve Önemi

Tezin amacı aşağıdaki sorulara cevap vermektir:

1. Özel sağlık sektöründeki rekabetin düzeyi nedir?
2. Özel sağlık sektöründeki rekabet ile ilgili yöneticilerin algısı nasıldır?
3. Sağlık işletmeleri rekabet ortamında ayakta kalabilmek için neler yapmalıdırlar?

Literatürde sağlık sektöründe rekabetin düzeyini ölçen veya bu alanda yapılan çalışma sayısı oldukça az sayıdadır. Tez özellikle pratik uygulamalara katkı sunabilecek bir yapıya sahiptir. Genel işletmecilik alanında oldukça önemli bir yere sahip olan, ancak sağlık sektöründe gelişimi daha yavaş gerçekleşen stratejik yönetim alan yazınına, sağlık sektörü ile ilgili reel veriler sağlayarak katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

Çalışma kesitsel tipte ve nicel bir araştırmadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılacaktır. Anket formunun, yöneticilerin demografik özelliklerini tespit edecek sorulardan ve rekabet şiddeti ile ilgili önermelerden oluşması planlanmaktadır. Araştırmada kullanılacak olan ölçek, Porterin 5 rekabet gücü çerçevesinde oluşturulmuş ve Ülgen ve Mirze'nin (2013) çalışmalarında yer vermiş oldukları yapıdan oluşması düşünülmektedir. Anketler, yöneticiler ile yapılacak yüz yüze görüşmeler ile toplanacaktır. Verilerin analizinde nicel yöntemler (frekans, yüzde, farklılık testleri) kullanılacaktır.

Sınırlar ve Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırılan konuya netlik kazandırmış olsa da bazı kısıtları mevcuttur.

Seçilen konu ile ilgili alanda yapılmış olan çalışma sayısı kısıtlıdır. Araştırma sayısının kısıtlı olması sonuçların karşılaştırılabilir olmasını azaltmıştır.

Araştırmaya yalnızca özel sektör üst yöneticilerinin dahil edilmesi diğer bir kısıttır. Gelecek araştırmalarda farklı tarafların dahil edilerek genişletilmesi önerilmektedir.

BÖLÜM 1: SAĞLIK VE SAĞLIK SİSTEMİ

1.1.Sağlık Hizmetleri Kavramı

Sağlık hizmetleri farklı boyutları içeren bir tanıma sahiptir. Sağlık hizmetleri; toplumun sağlığını korumak ve geliştirmek, bireyleri erken dönemde tanı koyarak veya risk faktörlerini azaltarak hastalıklardan korumak, hastalıkları tedavi etmek, sakatlıkları önlemek ve tıbbi ve sosyal esinlendirme hizmetinin bir bütünü olarak tanımlanabilir. Dünya Sağlık Örgütü, sağlık hizmetini bahsedilen boyutlarda sunulması gereken entegre bir hizmet olarak ifade etmektedir. Ayrıca verilen tanım, sağlık hizmetlerinin çok boyutlu yapısını ve çok amaçlı bir organizasyon olduğunu göstermektedir (WHO, 2008). Günümüzde sağlık hizmetleri, toplum üzerindeki olumlu etkileri ve hayati önemi dolayısıyla bir insan hakkı olarak kabul edilmektedir. Bir insan hakkı olarak, sağlık hizmetlerine erişim esasen yakın bir geçmişe dayanmaktadır. Gross (1998) tarafından kuramsallaştırılan sağlık hakkı; bireylerin sağlık hizmetlerine erişimini, koruma önceliğini, katlanılabilir bir finansman yapısını, sağlığa erişimin önemli bileşenleri olarak sıralamaktadır.

Sağlık hizmetleri, bir toplumun sağlık statüsünü belirleyen önemli girdilerden biridir. Bir toplumun sağlık düzeyi, çevre özellikleri, kalıtım koşulları ve bireylerin davranışları gibi bir dizi faktör etrafından şekillenirken, erişilebilir sağlık hizmetlerinin varlığı, bireylerin hastalık veya ihtiyaç halinde sağlık statülerini korumalarına veya yükseltmelerine önemli bir etki sunmaktadır. Sağlık hizmeti sunumu, sağlık sisteminin girdilerinin kullanılması sonucu ortaya çıkan en görünür çıktıdır. Sunulan sağlık hizmetinin kalitesi ve erişilebilirliği ile toplumun sağlık statüsü arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır (WHO, 2010).

Sağlık hizmetlerinin, yüklendiği misyonu yerine getirebilmesi için bazı özellikleri taşıyor olmaları gerekmektedir. Bu özellikler, ülke sağlık sistemleri için temel esasları oluşturmaktadır. Sağlık hizmetlerinin en önemli niteliklerinden biri kapsayıcı olmasıdır. Entegre bir hizmet, farklı sağlık kurumlarına erişim, önleyici ve tedavi edici hizmetlerin varlığı önemli göstergelerdir. Bunun yanı sıra, hizmetlerin ulaşılabilir olması önemli bir kriterdir. Ulaşılabilirlik konusu hem finansal hem de fiziksel ulaşılabilirlik kapsamında incelenmektedir. Finansal ulaşılabilirlik, toplumun sağlık hizmeti kaynaklı maliyetlere

katlanabiliyor olmalarını ifade ederken, fiziksel ulaşılabilirlik yeterli sağlık tesisinin, uygun yer ve mekanlarda yer alması ile ilgilidir (Syed ve ark. 2013). Sağlık hizmetlerinin bir diğer niteliği devamlılık arz etmesi ve kullanıcı ihtiyaçlarına uygun yani kaliteli olması ile ilgilidir. Ayrıca tüm bu süreçte kurumlar arası koordinasyon ve hesap verebilirlik, sağlık sistemine güven oluşturma ve hizmetlerde aksamaları önlemek adına önemli bileşenlerdir (WHO, 2010).

1987 tarihli 3359 numaralı “Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu”, Türkiye sağlık hizmetleri ile ilgili temel esasları düzenlemektedir. Kanunun 3. Maddesinde, sağlık hizmetlerinin yurt sathında eşit, kaliteli ve verimli bir şekilde koordine edilmesi, koruyucu sağlık hizmetlerine öncelik verilmesi, sağlık personelinin ülke genelinde dengeli dağıtılması, sağlık şirketmeleri için gerekli standartların belirlenmesi, sağlık hizmeti sunumunda kamu, özel ve gönüllü tüm kuruluşların işbirliği içerisinde çalışması gerektiği gibi bir dizi esas sıralanmaktadır (RG, 1987).

Verilen bilgiler çerçevesinde sağlık hizmetleri kavramı aşağıdaki ana boyutlar çerçevesinde özetlenebilir (Tengilimoğlu ve ark. 2012):

1. Sağlık hizmeti faaliyetleri, “bireyleri hastalıklardan koruma” ve “teşhis, tedavi, bakım sunma” şeklinde iki ana grupta toplanır.
2. Sağlık hizmetleri kişisel veya kurumsal olarak sunulabilir. Ancak sağlık hizmetlerinde kurumsallaşma, bir ekip işi olması dolayısıyla ön plandadır. Bu alanda, kamu ve özel sektör yatırımları göze çarpmaktadır.
3. Sağlık hizmetleri, mülkiyet açısından kamuya veya özel sektöre ait kurumsal yapılar bünyesinde retilenmektedir. Ancak her iki temel sektör içinde, yasal düzenlemeler ve kısıtlamalar mevcuttur.

1.2.Sağlık Hizmetlerinin Temel zellikleri

Sağlık sektörü ağırlıklı olarak bir hizmet üretim sektörüdür. Sağlık hizmetleri, endüstriyel üretim alanlarından, bir hizmet üretimi olması sebebiyle farklılık gösterdiği gibi, kendi dinamikleri çerçevesinde, diğer hizmet üretim şirketleriyle de farklılık göstermektedir. Sağlık hizmetleri birincil olarak, hizmet sunucu ile alıcı arasındaki ilişki çerçevesinde önemli bir özelliğe sahiptir. Bu zellik bilgi asimetrisi olarak ifade edilmektedir. Bilgi asimetrisinden kaynaklı olmak üzere, hizmet kullanıcının, sunulacak hizmetin içeriği ve mahiyeti ile ilgili oldukça düşük bir bilgi seviyesinde olması, hizmetin talebini çok büyük

bir oranda hizmet sunucunun belirlemesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Herhangi bir hizmet alımındaki seçim şansı, sağlık hizmetlerinde çok kısıtlıdır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010). Kendi sağlık koşullarını değerlendirip, hangi sağlık hizmetini tüketmesi gerektiğine karar veremeyen sağlık tüketicisi, yalnızca sağlık hizmetini destekleyen ek hizmetler ile ilgili tercihlerde bulunabilmektedir. Ancak bu tercihlerin karşılık bulması, hizmetten tatmin olma düzeyini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu noktada tüketicinin tercihleri, hizmetin konfor sağlayan yönleri ile ilgili olabilmektedir. Bu alan, sektörde önemli bir rekabet unsurudur (Jannati ve ark. 2013).

Sağlık hizmetlerinin bir diğer özelliği, hem bireyler için hem de hizmet sunucular ve sağlık sistemleri için önemli etkiler doğurmaktadır. Bu özellik, sağlık hizmetlerine olan talebin belirsiz olması olarak ifade edilmektedir. Bireylerin ve toplumun, ne zaman hangi türde sağlık hizmetine ihtiyaç duyacağını büyük bir doğrulukla kestirmek mümkün değildir. Dolayısıyla, sağlık hizmeti tüketimi esasen büyük oranda rastlantısalıdır (Tengilimoğlu ve ark. 2012). Bireyler ne zaman sağlık hizmetine ihtiyaç duyacaklarını bilemezler. Ancak buna ek olarak, bir sağlık hizmeti ihtiyacı doğduğu zaman, bu hizmetin maliyetinin ne kadar olacağı ve bütçeye olan yükü de belirsiz konulardır. Dolayısıyla, bu ayırıcı özellik, sağlık sistemi içerisinde üçüncü tarafların rol oynaması gerçeğini doğurmuştur. Bu taraf sağlık sigortalarıdır (Ateş, 2012). Hem kamu hem özel sağlık işletmeleri, sağlık sigortaları ile çalışmak durumundadır. Özel sektör hizmet sunucuları, tek kamu sigortası olan Sosyal Güvenlik Kurumu(SGK)'nın yanı sıra, özel sağlık sigortaları ile entegre sistemlere sahip olmak durumundadır.

Bu önemli özelliklere ek olarak;

- Sağlık hizmetlerinde tüketicilerin irrasyonel davranışlara sahip olmaları,
- Sağlık hizmetlerinin -ister kamu eliyle ister özel sektör eliyle sunuluyor olsun- kamusal özellik gösterdiği, dışsalılıklara sahip olduğu, yoğun yasal düzenlemelere maruz kaldığı,
- Sağlık hizmetlerinin kısa dönemli çıktısının üretilen hizmet olmasına rağmen uzun dönemde elde edilen kazanımın ölçülmesinin zor olması gibi ayırt edici özellikleri sıralanabilir.

1.3.Sağlık Sistemi Kavramı

Sağlık hizmetleri bir sistem dâhilinde üretilmektedir. Sistem kavramı, farklı görevlerini yerine getiren alt yapıların katkılarının bir araya gelerek, temel amacı gerçekleştirmesini ifade etmektedir. Yani sistem, basit bir alegori ile birbirine geçmiş dişli bir mekanizma olarak ifade edilebilir. Bu dişli mekanizmayı oluşturan her bir dişlinin kendine göre bir amacı ve çalışma yapısı vardır. Ancak her bir dişli sistemin nihai amacına hizmet etmektedir (Koçel, 2018). Sağlık sistemi de aynı prensibi ifade eder. En geniş ifade ile bir sağlık sistemi; hizmet kullanıcılarından, geri ödeyicilerden, düzenleyicilerden, hizmet sunuculardan oluşan, hizmet sunumu, finansman ve geri ödeme fonksiyonlarını gerçekleştiren büyük bir yapı olarak ifade edilebilir (Bowling ve Ebrahim, 2005). Farklı bir tanımla sağlık sistemi; “sağlık hizmetlerinin sunumu için ayrılmış olan kaynakların toplamı olarak ifade edilebilir. Buradaki kaynaklar; sağlık sektörü insan kaynağı, finansal varlıklar, materyaller, toprak gibi unsurları ifade etmektedir (Field, 1991).

Sağlık sistemlerinin 3 temel amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar; nüfusun sağlık düzeyini yükseltmek, toplumun beklentilerine yanıt vermek, toplumu sağlık hizmetlerinin finansal yükünden, katastrofik(fakirleştirici) etkilerinden korumak (Uğurluoğlu ve Çelik, 2005). Toplumun sağlığını iyileştirmek ve korumak bir amacın ötesinde, varlık sebebidir. Sağlık sistemleri, hastalıkları iyileştirip bireyleri hastalıklardan korurken, toplumsal eşitsizlikleri gidermek üzere katkı sunmuş olmaktadır. Finansal koruma konusu da eşitsizliklerle doğrudan bağlantılı bir husus aynı zamanda hizmetlere erişimin bir güvencesidir. Etkin bir sağlık finansmanı bireylerin ihtiyaç duydukları sağlık hizmetini tüketmeleri için kritik öneme sahiptir. Doğru politikalar, toplumun sağlık hizmeti ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurarak, katlanılabilir bir sağlık finansmanı kurma ve kaliteli sağlık hizmeti üretmek üzerine olmalıdır (Murray ve Frenk, 2000). Bir sağlık sistemi belirtilmiş amaçlarını yerine getirmek için 3 temel fonksiyonu kullanır. Bunlar; finanslama, hizmet sunumu ve geri ödemedir (Shi ve Shing, 2014).

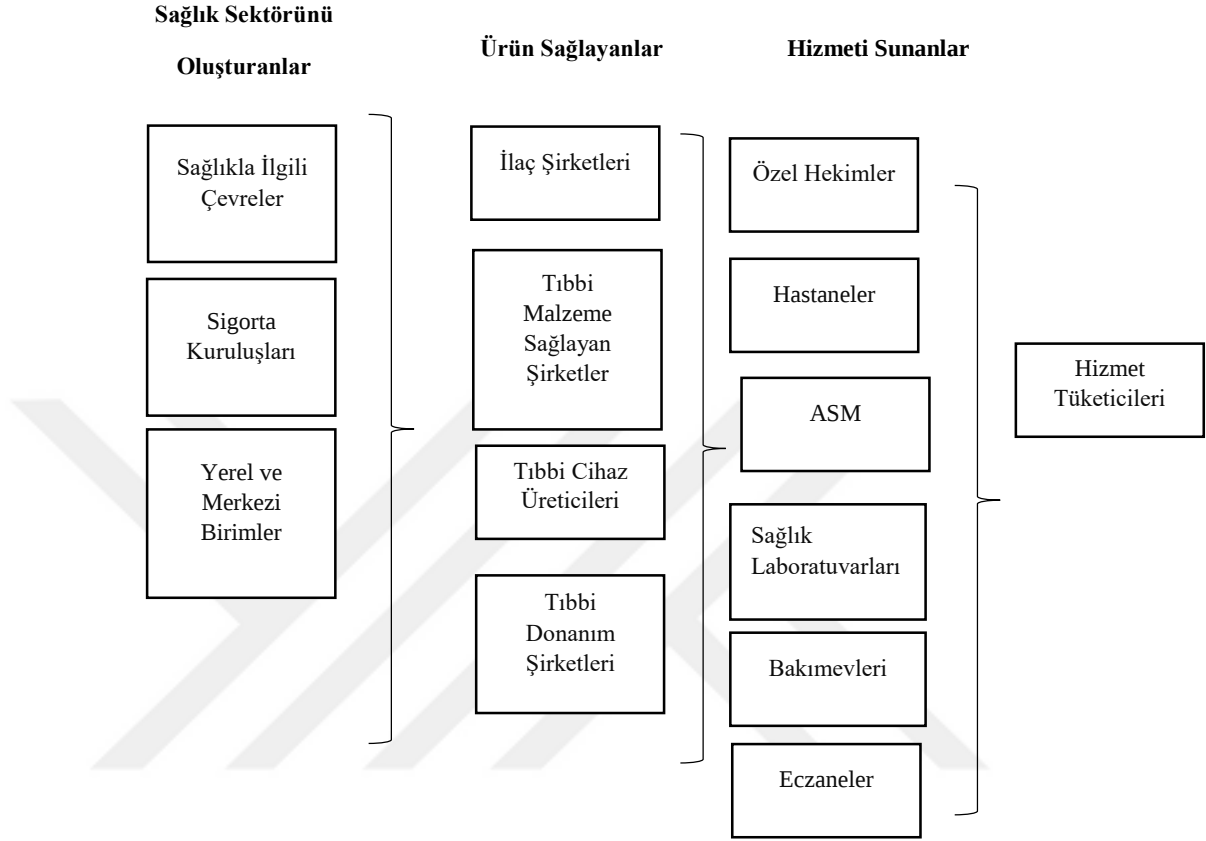
Finanslama fonksiyonu; gelir toplama, fonlama ve hizmet satın alma işlevlerini ifade etmektedir. Bu fonksiyon, çeşitli argümanları kullanarak sağlık sektörü için kaynak yaratmaya çalışır. Bu argümanlar arasında; vergiler, sosyal sağlık sigortacılığı, özel sağlık sigortacılığı, kullanıcı katkıları ve cepten ödemeler sayılabilir. Bu fonksiyon kapsamında finans sağlayan ve hizmetleri satın alan kurumun yapısı da yer almaktadır. Monopsonik

güce sahip kamu sigortaları(Türkiye’deki SGK gibi), rekabet halindeki kamu sigortaları, özel sağlık sigortaları, tasarruf sandıkları gibi yapılar bu fonksiyon kapsamında yer almaktadır (Walshe ve Smith, 2011). Hizmet sunumu ise, kamu, özel veya gönüllü kuruluşlar tarafından organize edilmiş, sağlık tesislerinde, sağlık hizmeti üretilmesi ve toplumun bu hizmetleri tüketmesinin sağlanması ile ilgilidir. Bu kapsamda, bağımsız çalışan hekimler, bakım evler, kamu-özel-üniversite hastaneleri, eczaneler gibi birçok yapı yer almaktadır. Geri ödeme fonksiyonu ise, finanslama ile hizmet sunumu arasındaki bağ gibidir. Sağlık sistemini finanse etmek üzere kullanılan argümanlar ve yapılar, güvence altına almış oldukları nüfus için, sağlık işletmelerinde hizmet satın alırlar ve hizmetin bedelini ilgili kurumlara öderler. Buna “geri ödeme” denir. Bu fonksiyon sağlık sigortaları tarafından yerine getirilir (Shi ve Shing, 2014).

Fonksiyonları bağlamında değerlendirildiği zaman bir sağlık sisteminin aşağıdaki bileşenlerden oluştuğu ifade edilebilir (Biçer ve İlman, 2019);

- Sağlık hizmeti sunan kamu, özel, vakıf kurum, kuruluş ve bireyler
- Sağlık hizmetini finanse eden yapılar ve finans kaynakları
- Sağlık hizmet üretimine girdi sağlayan yapılar(egitim kurumları, malzeme tedarikçileri vb.)
- Sistemi koyduğu kurallarla düzenleyen ve idare eden yapılar (yasama ve yürütme organları, taşra teşkilatları gibi)
- Koruyucu sağlık hizmeti sunan birimler

Sağlık sistemi bağlamında tartışılan yapıların tamamı, sağlık endüstrisini oluşturmaktadır. Bu endüstri aşağıdaki şekildeki haliyle özetlenebilir.



Şekil 1:Sağlık Endüstrisi

Kaynak: Odabaşı, Y. (2001). *Sağlık Hizmetleri Pazarlaması*. Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.

1.4.Sağlık Sistemleri

Sağlık sistemlerinin sınıflandırılmasında kullanılan en önemli kriter “mülkiyet” yapısı ve devletin sağlık sistemine müdahale düzeyi olagelmıştır. Özellikle sağlığı finanse eden tarafın mülkiyeti ve sağlık hizmeti sunumunu doğrudan bir devlet yükümlülüğü olarak görüp görmeme hususları, sağlık sistemlerini sınıflandırmada kullanılan argümanlar olmuştur. Refah devleti anlayışı kapsamında Roomer sağlık sistemlerine 4 ana tipte incelemiştir. Bunlar, serbest piyasa tipi sağlık sistemleri, refah yönelimli sağlık sistemleri kapsayıcı sağlık sistemleri, komünist/kolektivist sağlık sistemleridir (Roomer, 1993).

Serbest piyasa sağlık sistemi, özel mülkiyet ile karakterize, devletin sağlık sorumluluğunu önemli derecede bireylerde gördüğü bir anlayışı ifade etmektedir. Bu tip sağlık sisteminde özel sağlık sigortaları ve özel hizmet sunucular baskındır. Ancak serbest piyasa tipinin en büyük örneği olan Amerika Birleşik Devletleri'nde dahi, kamu sağlık harcamalarının payı %50 civarlarındadır. Dolayısıyla, sağlık sisteminde pür bir serbest piyasa modeli görmek mümkün değildir (Odier, 2010).

Refah yönelimli sağlık sistemleri ise Bismarck modeli olarak bilinmektedir. Bu model, sosyal sağlık sigortacılığına dayanmaktadır. Almanya bu sistemin kurucu olarak bilinirken, Türkiye'nin de içinde olduğu, Fransa, Meksika, Portekiz gibi bir dizi ülke, bu sistemin kendilerince farklılaşmış versiyonlarını kullanmaktadırlar. Refah yönelimli sağlık sistemleri, kamu sigortalarına prim ödeme yolu ile finanse edilen, hizmet sunumunda ilgili sigortalar ile anlaşmalı kamu-özel-üniversite gibi bir dizi hastane ve sağlık işletmesinin yer aldığı bir yapıdan oluşmaktadır. Bismarck modelindeki haklar katkıya dayalıdır. Katkılar temel olarak işgücü piyasasında çalışan işçilerden ve işverenlerinden alınan primler ile sağlanır. Almanya'daki uygulama örneğinde birden fazla kamu sigortası bulunmaktadır (Kutzin, 2011). Bu yapıda sağlık hizmetlerinde özelleşme görölmektedir. Hekim ve hastane seçme gibi imkanların olduğu görölmektedir (Boosting ve Worldwide, 2014).

Kapsayıcı tip sağlık sistemleri ise hizmet sunumunun ve finansmanın çok büyük oranda kamu tarafından yapıldığı sistemi ifade etmektedir. Bu sistem İngiltere'de ki ilk uygulama sebebi ile Beveridge olarak bilinmektedir. Sistemin temel finansal kaynağı vergilerdir (Schmid ve diğerleri, 2010). NHS (National Health System) olarak bilinen İngiliz sağlık sistemi bunun en büyük örneğidir. NHS, koruyucu sağlık hizmeti odaklı ve desantralize bir yapıdır. Kamu kaynaklarından ayrılan kaynakların birincil olarak koruyucu sağlık hizmetlerine ayrılması istenmekte, toplumun üst basamak sağlık hizmetlerine erişebilmesi sevk sistemine tabi tutulmaktadır (Ateş, 2011).

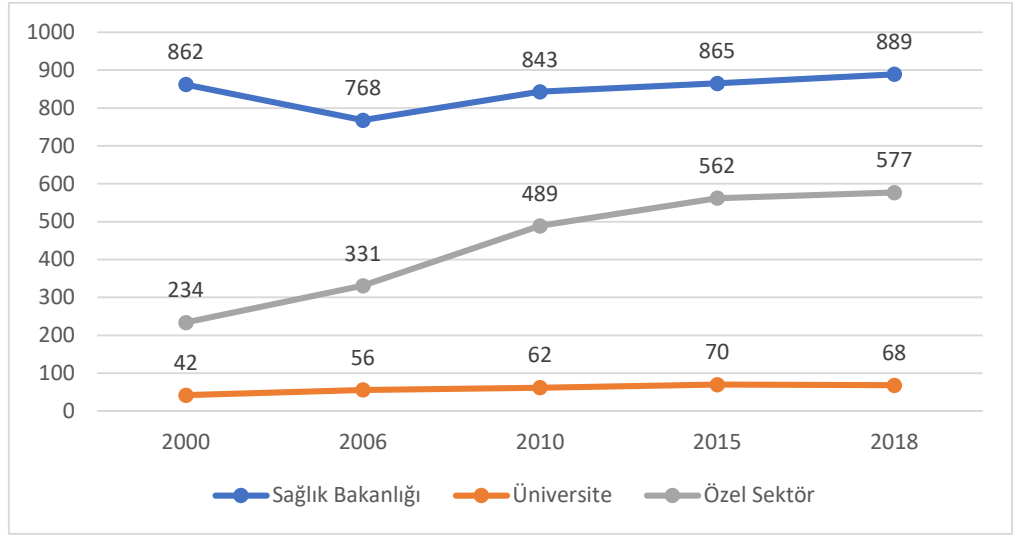
Komünist sağlık sistemleri günümüzde uygulama alanı bulamayan bir sistemdir. Sovyet Rusya'da görev almış Sağlık Bakanı Semashko'nun adıyla bilinen bir sistemdir. Sistemin temel amacı, birinci basamak sağlık hizmetlerini ücretsiz olarak sunmaktadır. Sistemi oluşturan tüm yapıların mülkiyeti devlete, komünist sistemde esasen polit büroya aittir. Finans sıkıntıları sebebi ile sürdürülebilirliği olmamıştır (Mossialos ve diğerleri, 2007).

1.5.Türkiye Sağlık Sistemi

Türkiye sağlık sistemi birçok yapıdan oluşmaktadır. Sistemin politika yapıcılar ayağında Türkiye Büyük Millet Meclisi yer alırken, sistemi makro düzeyde yöneten taraf yürütme gücü adına Sağlık Bakanlığı'dır. Sağlık Bakanlığı görevlerini merkezi ve taşra teşkilatları ile yerine getirmektedir. Bunu yanı sıra, diğer bakanlıklar da sağlık sistemi içerisinde; gerek insan kaynağı yetiştirilmesi gerek bütçe ve kaynak ayrılması noktasında önemli rollere sahiptir (Yıldırım ve Yıldırım, 2015)

Türkiye sağlık sektörünün finans ayağında SGK en önemli güçtür. SGK bünyesinde yer alan Genel Sağlık Sigortası (GSS), tek kamu sigortası formundadır ve tüm nüfusu kapsamı altına almayı amaçlamaktadır. Güvence kapsamı eskiden parçalı bir yapıda olan grupları tek bir kapsam altında birleştirmektedir. Bu gruplar; devlet memurları ve bağımlı nüfusları, işsizlik sigortası alanlar, devletten aylık maaş alan özel gruplar, özel sektör işçileri gibi bir dizi gruptan oluşmaktadır (Orhaner, 2014).

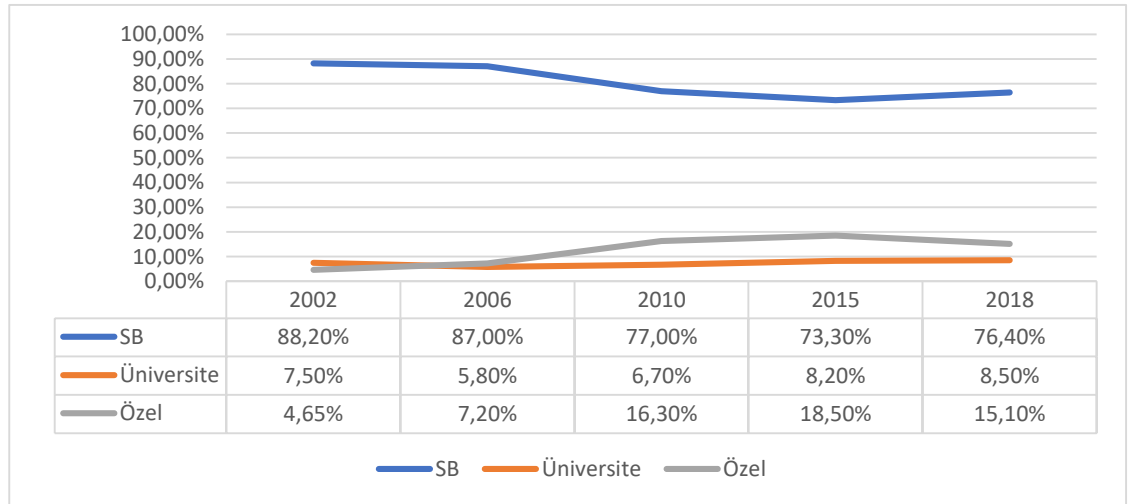
GSS sistemi, sağlık hizmetinin toplum adına satın alınması esasına dayanmaktadır (Erol ve Özdemir, 2014). SGK güvence altındaki nüfus adına, hizmet sunuculardan hizmet satın almakta ve yayınlamış olduğu Sağlık Uygulama Tebliği (SUT) çerçevesinde geri ödemesini yapmaktadır. SGK, ülke genelinde yer alan özel sağlık işletmeleri ile de anlaşmalar yapmaktadır. Böylece bireyler özel hastanelerden SGK güvencesi ile hizmet alabilmektedir. Tek kamu sigortası olan SGK, özel sektör ile anlaşmalar yapmaya başlamış, böylece hizmet sunumunda özel sektörün payı artış göstermeye başlamıştır. Türkiye sağlık sistemindeki hastanelerin sektörlere göre dağılımı incelendiği zaman, 2000'li yılların başından itibaren özel hastane yatırımlarının yüksek bir artış gösterdiği görülmektedir (SB, 2018).



Şekil 2:Türkiye’deki Kamu-Üniversite-Özel Hastane Sayıları

Kaynak: SB. (2019). *Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2018*. Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Benzer şekilde özel hastanelere başvuran hasta sayılarının da önemli artışlar gösterdiği görülmektedir. 2002 yılında toplam hastane başvurularının %4,65’i özel sektöre yapılmışken, bu oranın 2018 yılında %15,10’a yükseldiği görülmektedir.



Şekil 3:Hastane Başvuru İstatistikleri (%)

Kaynak: SB. (2019). *Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2018*. Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü

2000’li yıllar itibari ile payını arttırmaya başlan özel sektör yatırımları, piyasada yeni bir rekabeti de beraberinde getirmiştir. Sektörde rol oynayan kurum sayısı arttıkça, piyasadaki rekabetçi davranışlar da artış göstermeye başlamıştır. Özel sağlık işletmeleri, tüketici segmentasyonları yapmaya başlamış, anlaşmalı kurumlar ,medikal muhasebe gibi, rekabetçi pozisyonu destekleyen yeni yapılar önem kazanmaya başlamıştır. Bu rekabetçi davranışları ülke geneline yaymak, sağlık tesislerinin dağılımındaki eşitsizlikleri gidermek amacıyla Sağlık Bakanlığı’nın 2008 yılı itibari ile piyasa üzerindeki etkisini arttırmaya başladığı görülmüştür. Ruhsat verme süreçlerindeki sıkılaştırma politikası, yatak sayılarındaki asgari düzeyler gibi düzenlemeler, özel sektörün dağılımını ve yatırımlarını da etkilemiştir (Boyacı, 2020).

Türk sağlık sistemini şekillendiren önemli faktörlerden biri de şehir hastanesi projeleri olmuştur. Kamu-Özel işbirliği ile gerçekleştirilen mega sağlık yatırım projeleri, piyasadaki hem tüketicilerin hem de hizmet sunucuların rekabet algısını önemli düzeyde etkilemiştir. Hastanelerin ileri teknoloji ile donanmış olması, uzmanlaşma seviyesinin çok yüksek olması ve geniş bir kampüste büyük bir ekonomi yaratıyor olması, piyasadaki bir çok aktörün ilgisini cezbetmiştir (Öztürk, 2019). Toplumun SGK kapsamında şehir hastanelerinden hizmet alabiliyor olması aynı zamanda şehir hastanelerinin sağlık turizmi amacı taşıyor olmaları, özel sektör için yeni bir rakip doğurmuştur.

BÖLÜM 2: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE REKABET STRATEJİLERİ: TEMEL KAVRAMLAR

2.1. Rekabet ve Strateji

Rekabet kavramı, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılarken onların beklentilerine yanıt verecek stratejiler ile sektörde veya sektörler arası mücadele olarak tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK), tarafından da aynı hedefe ulaşmak isteyen kimseler arasındaki yarış, çekişme, yarışma şeklinde tanımlanan rekabet, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama sürecinde rakipler ile mücadele şeklinde de tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Dolayısı ile benzer veya aynı müşteri grubuna aynı ürün veya hizmeti sunan işletmeler arasında rekabet oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 251). En geniş tanımı ile ise rekabet, kıt kaynakları paylaşmak, bir ödül elde edebilmek amacı ile belirlenmiş olan kısıt ve kurallar kapsamında temel özgürlüklerin koruma altına alındığı ve ayrımcılığın yer verilmediği ortamlarda birden çok oyuncu arasında oynanan bir yarış olarak tanımlanmaktadır (Türkkan, 2006: 14). Bu yarış süresince küreselleşmenin ve teknolojik ilerlemelerin etkisi ile birlikte rekabet, global ölçekte işletmeler için kritik ve hayati bir kavram haline gelmiştir. Bu nedenle işletmeler, rekabet ortamında yakın ve uzak çevresini sürekli takip ederek kendisine üstünlük sağlayacak stratejileri geliştirmeli ve rakiplerini sürekli gözlemleyerek uzun vadede sürdürülebilirliğini korumak için rekabette avantaj sağlamaya çalışmalıdır. Bu noktada işletmeler, müşterisinin istek ve ihtiyaçlarını sürekli takip ederek onların taleplerine yönelik ürün ve hizmet üretip temel ve destek fonksiyonlarında rakiplerinden farklılaşarak rekabette avantaj elde edebilmektedir (Onurlu ve Yazıcı, 2015: 66). Günümüzde rekabet, sektördeki işletmeler için zamanla meydana gelen bir yarış veya karşıtlık biçimindeki bir ilişki ağı olarak da tanımlanmaktadır. Rekabette avantaj elde edebilmek için sektördeki rakiplerin iyi tanınması ve pazara nasıl hitap edilmesi gerektiğinin analiz edilmesi gerekmektedir (Coşar, 2008: 46). Rekabette avantaj sağlamak için rakiplerin bilinmesinin yanı sıra müşteri istek ve beklentileri ile rekabet ortamında fiyatların iyi değerlendirilmesi de önemlidir. Çünkü rekabetin asıl hedefi, fiyat düzeyini düşük tutarak kaliteyi arttırmak ve müşterisine daha fazla fayda sağlamaktır. Kıt kaynakların bölüşümünün sağlanması ve kaynak verimliliğinin artırılmasını ve girişimi teşvik eden rekabet unsuru, bir bütün olarak ekonomiye de can vermektedir (Aktan ve Vural, 2004: 33).

Rekabet ortamında işletmeler için amaçlarını gerçekleştirmek, göreceli olarak rakiplerine üstünlük sağlaması ile mümkündür. Bu nedenle işletmeler, rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak ve bunu sürdürmek için sürekli yeni stratejiler geliştirmekte veya stratejilerini güncellemektedir (Morrisey, 2001: 190).

Strateji kavramı, Yunanca kökenli olup ‘Strategia’ kelimesinden gelmektedir ve savaş sanatı olarak çevrilmiştir. Yunanca da ‘stratos’ ve ‘ago’ sözcüklerinin bileşiminden oluşmaktadır. Stratos, ordu anlamına gelirken ago, yönetmek, yön vermek anlamında kullanılmaktadır. Strateji kavramının Latince ‘stratum’ sözcüğünden türediğini ileri süren araştırmacılar da bulunmaktadır (Dinçer, 2003: 16). TDK tarafından strateji, önceden belirlenmiş olan hedefe ulaşmak için gidilen yol ya da izlem olarak tanımlanmıştır. Ayrıca bir ulusun ya da uluslararası topluluğun barış yada savaşta benimsediği politikalara destek vermek amacı ile politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanmıştır (TDK, 2021). İlk başlarda savunma alanında yaygın olarak kullanılan strateji, zaman içerisinde sosyal bilimlerde ve yönetim alanında kullanılmaya başlamıştır. Yönetim bilimi strateji kavramını, bir işletmenin hedefine ulaşmak için izleyeceği yollar şeklinde tanımlamıştır. İşletmelerin veya örgütlerin rakiplerine karşı izleyeceği yollar, önce stratejik planlama sonraları ise stratejik yönetim adı verilen disiplinlerin doğmasına neden olmuştur (Aktan, 2003: 23). Ayrıca yönetim biliminde strateji, işletmelerin fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları çözen, genel hedefleri belirleyen ve düzenleyen, finansal olarak işletmeleri doğru sonuca ulaştıracak kararları aldırان tüm yöntemler olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntemler ve kararlar, işletmelerin büyüme ve gelişme sürecinde izleyecekleri yolu belirlemekte ve rakiplere karşı avantaj elde etme sürecinde kullanılmaktadır. İşletmelerin strateji belirleme süreci Mintzberg tarafından 5 temel gruba ayrılmıştır. Bu gruplar; plan olarak strateji, taktikler bütünü olarak strateji, model olarak strateji, konum olarak strateji ve bakış açısı olarak strateji şeklinde sıralanmaktadır. Bu beş aşama kamu, özel ve kar amacı gütmeyen sektörlerde faaliyet gösteren tüm işletmeler için geleceğe dair bir hedefler belirlemek ve hedeflere ulaşabilecek faaliyetleri tespit etmek için yol göstericidir. Bu durum stratejik bir yönetim sürecini ortaya çıkarmakta ve yeni bir yönetim tekniği olarak kabul göresini sağlamaktadır (Bryson, 1988: 7).

2.2.Stratejik Yönetimin Tanımı ve Önemi

Stratejik yönetim, işletmelerde bir süreç olarak ele alınmakta ve uygulanmaktadır. İşletme sahipleri adına kaynakların etkin kullanımı ve işletmenin rekabet ettiği sektörde iç ve dış çevrelerinin değerlendirilmesi için stratejik yönetim tepe yönetimin üstlenmiş olduğu amaç ve inisiyatiflerin uygulamasını içermektedir. Ayrıca stratejik yönetim, Koteen tarafından işletme yönetiminde uzun süreli performansı belirleyen ve stratejik kararların tümünü kapsayan bir süreç şeklinde kavramsallaştırılmıştır (Akdede ve Turan, 2008: 21). İşletmeleri amaçlarına ulaştıracak stratejilerin tespit edilip belirlenmesi, belirlenen stratejilerin gerçekleştirilmesi için gerekli kurumsal altyapının oluşturulması ve son olarak da belirlenen stratejilerin sürekli kontrolünün sağlanması stratejik yönetim sürecinin ve stratejik planın kapsadığı noktaları içermektedir (Gül, 2017: 4).

Stratejik yönetim süreci, ilk olarak 1950 ve 1960'lı yıllarda bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır. Yönetim biliminde, stratejik yönetim kavramının gelişiminde etkili olan düşünürler; Peter Drucker, Alfred Chandler, Igor Ansoff, Philip Selznick ve Bruce Henderson olmuştur. Stratejik yönetim disiplini, strateji metinlerine dayalı olarak gelişim göstermiştir. 1960'lı yıllardan önce ağırlıkla askeri alanda kullanılan strateji kavramı, 1980'li yıllarda yönetim biliminde aktif kullanılmaya başlamıştır. Porter tarafından strateji paradigması, işletmelerin değer zincirinin bir parçası olarak devam ettirdikleri süreçlerin ve faaliyetlerin üstün performansa ulaşarak rekabette avantaj sağlaması için kullanılan teknikler ve bakış açısı olarak tanımlanmıştır (Stettinius ve ark. 2005: 92). Dolayısı ile stratejik yönetim, stratejik planlama ve stratejik düşünme ile ilgili kavramları içermekte ve işletmelerin devamını sağlamaya olumlu katkılar sunmaktadır. İşletmenin uzun vadede varlığını devam ettirmesi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi ve karlılığı üzerinden getiri sağlaması amacı ile kaynakların etkili ve verimli kullanımı olarak da tanımlanmaktadır (Kotter, 2011: 172). Stratejik yönetim aynı zamanda işletmelerin uzun vadede yaşamını devam ettirmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yönelik gerçekleştirilen bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2013). İşletmelerin arzu ettiği ve uzun vadede belirlediği hedeflere erişebilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajını elinde tutması için gerçekleştirilecek tüm çalışmalar devamlılık istemektedir.

İşletmeler için stratejik yönetim süreci, bir defaya özgü olarak gerçekleştirilen ve yaptım bitti diyebileceği bir olgu değildir. Çünkü küreselleşmenin, çevre faktörlerinin üretim ve bilgi teknolojilerinin baş döndürücü hızda geliştiği, ticari sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin küresel boyuta taşındığı ortamda, dinamik ve devamlı olarak düşünülmeyen stratejik yönetim uygulamalarının başarılı olması mümkün değildir. İşletmelerde stratejik yönetim süreci, stratejik bilince sahip olmak ile başlamaktadır. Stratejik bilinç işletme yöneticilerine; organizasyonların ve rakiplerinin sürekli yeni stratejiler ürettiği ve uyguladığını, geliştirilen veya üretilen stratejilerin nasıl geliştirilmesi gerektiğini ve işletme gelişimini sağlamak için çevresel fırsat veya tehditlerin nasıl tanımlanması gerektiğini, fırsat ve tehditlerden nasıl faydalanılacağını anlatma konusunda yardımcı olmaktadır (Thompson, 2001: 8). Stratejik yönetim;

- Uzun vadede gerçekleşecek nihai sonuçlara odaklanmaktadır.
- Rakipler karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye ve işletmelere ortalama karlılığı üzerinden getiri sağlamaya yöneliktir.
- Analitik bir süreçten oluşmaktadır.
- Yönetimin planlama, yürütme, yöneltme ve kontrol işlevlerini kullanır (Arıkboğa, 2019: 31)

Stratejik yönetim ile stratejik planlama farkı Mintzberg (1994) tarafından ortaya konulmuş ve aynı anlamı karşılayan kavramlar olmadığı ifade edilmiştir. stratejik planlama bir analiz tekniği olarak değerlendirilirken stratejik yönetim bir sentez olarak değerlendirilmiştir. Ek olarak stratejik yönetimin bir yaratıcılık ve önsezi gerektirdiği, planlamanın ise mevcut stratejiler ve işletme vizyonunun gerektirdiği programlama sürecinden ibaret olduğu ifade edilmiştir (Aktan, 2003: 3). Bir işletmenin geleceği hakkında kararlar alınması için kullanılan stratejik yönetim tekniğinin temel özellikleri şöyledir.

- Stratejik yönetim süreci tepe yönetimin ilgilenmesi gereken bir konudur. Tepe yönetim tarafından belirlenen stratejik yönetim süreci alt kademelerde yer alan stratejistler tarafından uygulanmaktadır.
- Stratejik yönetim, işletmeyi birbiri ile ilişkili parçalardan oluşan bir bütün olarak görmektedir. Her bir parçanın birbirine karşı bağımlılığı olduğunu kabul eder.

- İşletmenin farklı departmanları veya bölümleri arasında hiyerarşik koordinasyonu sağlar.
- Stratejik yönetim, işletmelerin gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimlilik düzeyinin yükselmesini hedeflemektedir.
- İşletme içi problemlerin en hızlı şekilde belirlenmesi ve çözüm sürecinin oluşturulmasına katkı sağlar. Problemlere sebep olan durumların ortadan kaldırılmasını amaçlar.
- İşletmenin gelecek hedeflerine yönelik olarak iş süreçlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonunu ve uygulaması ile kontrolünü sağlar (Karakaş, 2003: 5; Dinçer, 2003; 24).

Stratejik yönetim süreci, işletmelerde belirlenen stratejik planlamanın uygulanmasını, gözden geçirilmesini, kontrol edilmesini ve geri bildirimlerinin değerlendirmesini içermektedir. İşletmeler gelecekte hedefledikleri performans düzeyine erişmek için stratejik yönetim teknikleri kapsamında hareket etmektedir. Bir işletme stratejik yönetim sürecini planlayarak, stratejik yönetim sürecini örgüt kültürü ve kurum felsefesi haline getirerek birden çok fayda elde etmektedir (Collins ve ark. 2004: 270).

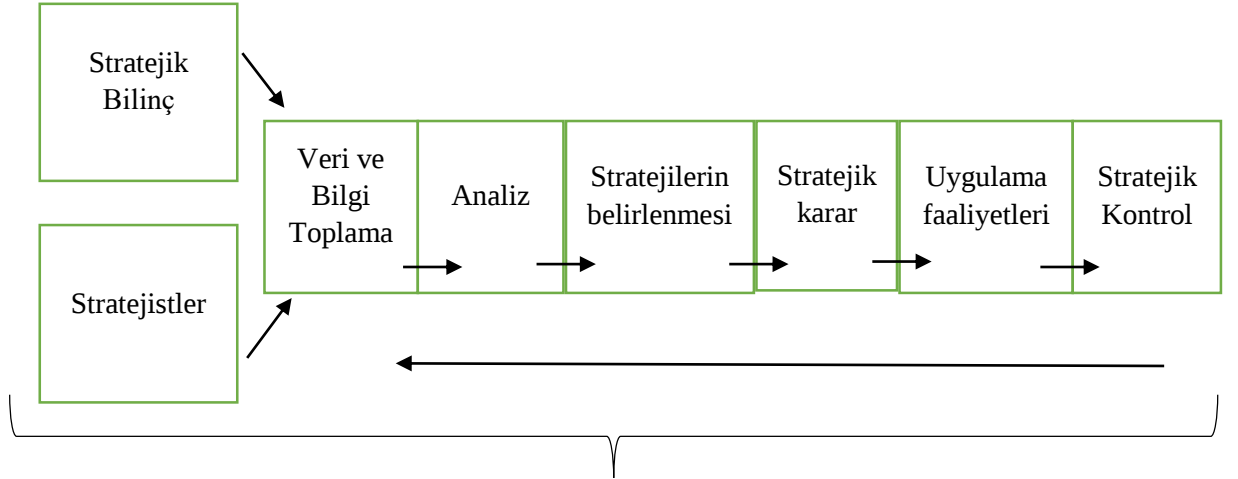
- Stratejik yönetim, işletmelerin gelecekteki yönünü belirlemesine olanak tanır. İşletmelerin performansını arttırabilmesi için vizyon, misyon ve hedeflerini açıkça tanımlar. İşletme içerisinde yer alan herkese işletmenin hangi yöne yöneldiği hakkında bilgi verir. Çünkü stratejik yönetim işletmenin hedeflerine ulaşması amacı ile herkes için bir yol haritası görevi görmektedir.
- İşletmenin içerisinde bulunduğu çevrede gerçekleşen değişimlerin anlaşılmasını sağlamaktadır. Değişimleri ön görerek işletmenin proaktif olmasına ve değişim planlarını her an devreye sokmasına olanak tanır.
- İşletmelere rekabet ettiği sektör içerisinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.
- İşletmeleri sürekli gelişim hedefi ile daha iyi performans göstermeye yönlendirmektedir.
- İşletme performansını etkileyen iç ve dış çevredeki fırsat ve tehditlerin tanımlanmasını sağlamaktadır. Bu durum rekabette avantaj elde etmek için

fırsatları değerlendirmeye, tehditleri en aza indirmeye fayda sağlamaktadır (Collins ve ark. 2004: 273).

2.3.Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim, işletmelerin geleceğe yönelik hedeflerini gerçekleştirmek için doğal kaynaklarını, insan kaynağını, sermayesini, hammaddesini, ekipmanlarını, makinalarını yani tüm üretim kaynaklarını etkili ve verimli kullanma süreci olarak tanımlanmaktadır. İşletme yönetimi kavramından farklı olan stratejik yönetim süreci, işletmelerin veya örgütlerin günlük rutin işlerinin yönetimi ile değil işletme veya örgütlerin uzun vadede yaşamını devam ettirecek, onlara rekabet avantajı sağlayacak ve ortalama kar üzerinden getiri getirecek işlerin yönetim ile ilgilenmektedir. Dolayısı ile işletmenin gelecekte varlığını devam ettirmesi üzerine odaklanan stratejik yönetim, işletmenin rekabet yeteneğini geliştirecek faaliyetler üzerine de odaklanmaktadır (Akdemir, 2010: 322).

Modernist bakış açısına göre stratejik yönetim süreci, işletmelerin uzun döneme varlığını devam ettirmek, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve ortalama kar üzerinden getiri sağlamak amacı ile elindeki tüm kaynakları etkili ve verimli kullanma süreci olarak tanımlanmıştır. Ayrıca modernist görüş bakış açısına göre stratejik yönetim süreci aşığıdaki şekilde açıklanmıştır.



Stratejik Amaçlar: Uzun Vadede Nihai Sonuç
Yaşamı Devam Ettirme
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı
Ortalamanın Üzerinden Getiri

Şekil 4:Modernist Bakış Açısına Göre Stratejik Yönetim Süreci

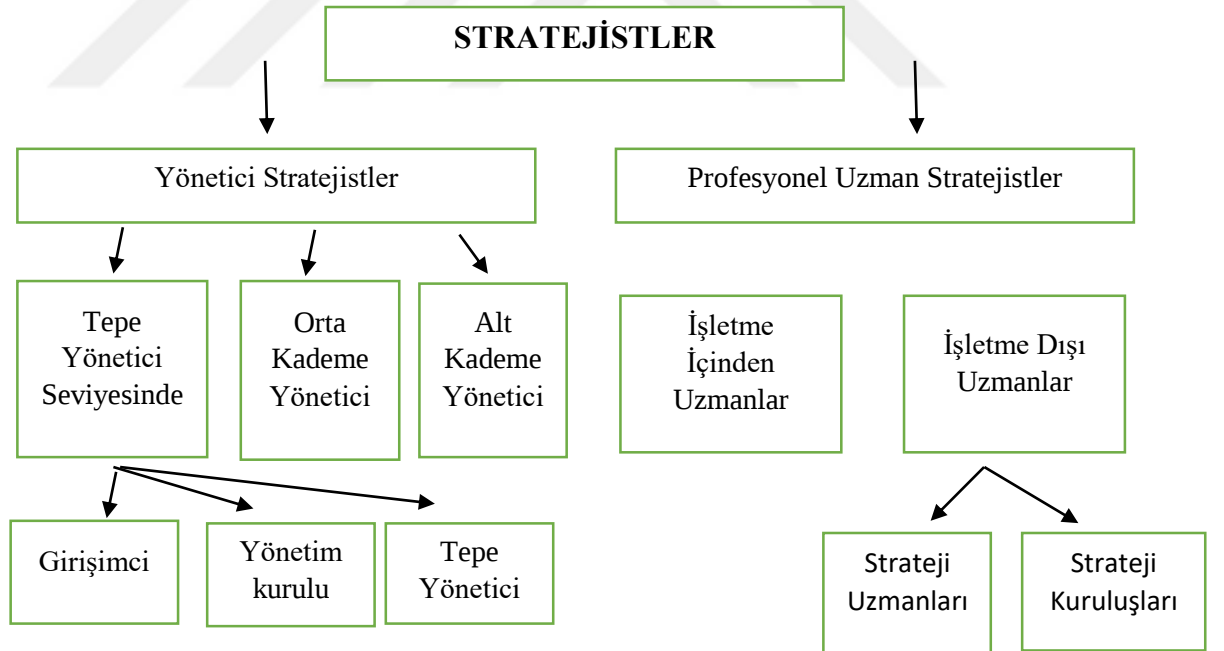
Kaynak: Ülgen, H. Mirze S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: **Beta Yayınları**.

Modernist bakış açısına göre stratejik yönetim süreci, stratejik bilinç ile başlamaktadır. Stratejik bilince sahip işletme yöneticileri tarafından; rekabet halinde olduğu sektördeki üst sistemin sürekli değişim içerisinde olduğunu, sektör içerisinde yer alan rakiplerin sürekli güncel ve değişen çevre koşullarına uygun stratejiler ürettiğini ve faaliyete geçirdiğini, belirlenen stratejilere yanıt verecek ve hatta işlemeyi daha etkin ve verimli duruma getirecek yeni stratejilerin gerekliliğini anlamayı, bu konular üzerine beyin fırtınası gerçekleştirmeyi ve fikirleri üretmek faaliyete geçirmesini sağlamasını anlamına gelmektedir (Aktan, 2014: 18). İşletmeler açısından stratejik bilince sahip yöneticiler, stratejik yönetim sürecinin evrelerini yerine getirecek stratejistlerin seçimini gerçekleştirmektedir. Sürecin devamında işletmenin misyon, vizyon ve amaçları belirlenerek işletme iç çevresi ve dış çevresinin analizleri gerçekleştirilmektedir (Akdeve ve Köseoğlu, 2013: 70).

2.3.1.Stratejistlerin Seçimi

İşletme yönetimi tarafından seçilen stratejisiler, stratejik yönetim sürecinde ilgili faaliyetleri başlatan ve faaliyetlerin, sürecin her aşamasında yer alan, tüm stratejik faaliyetlerden sorumlu bireylerdir. Stratejistler, yöneticiler tarafından işletmenin her kademesinden seçilmektedir. Ek olarak işletme dışından da stratejilerin oluşturulması ve uygulanması ile görevli kişiler ve yöneticilerde stratejist olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle işletmenin hangi kademesinden seçilirse seçilsin ister yönetici olsun ister normal çalışan olsun stratejik yönetim sürecinde görevli kişiler, stratejist olarak adlandırılan gruba dahildir ancak stratejileerin hazırlanmasından ve uygulanmasından sorumlu olan kişi belirlidir. İşletmenin her iş birimi için strateji hazırlamasından birim yöneticisi birinci dereceden sorumludur (Aktan, 2014: 25).

Stratejik yönetim sürecinde stratejistler iki grupta incelenmektedir. Stratejistlerin kurum içerisinde oluşturduğu şema aşağıdaki gibidir.



Şekil 5:İşletmenin Stratejistleri

Kaynak: Ülgen, H. Mirze S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: **Beta Yayınları**.

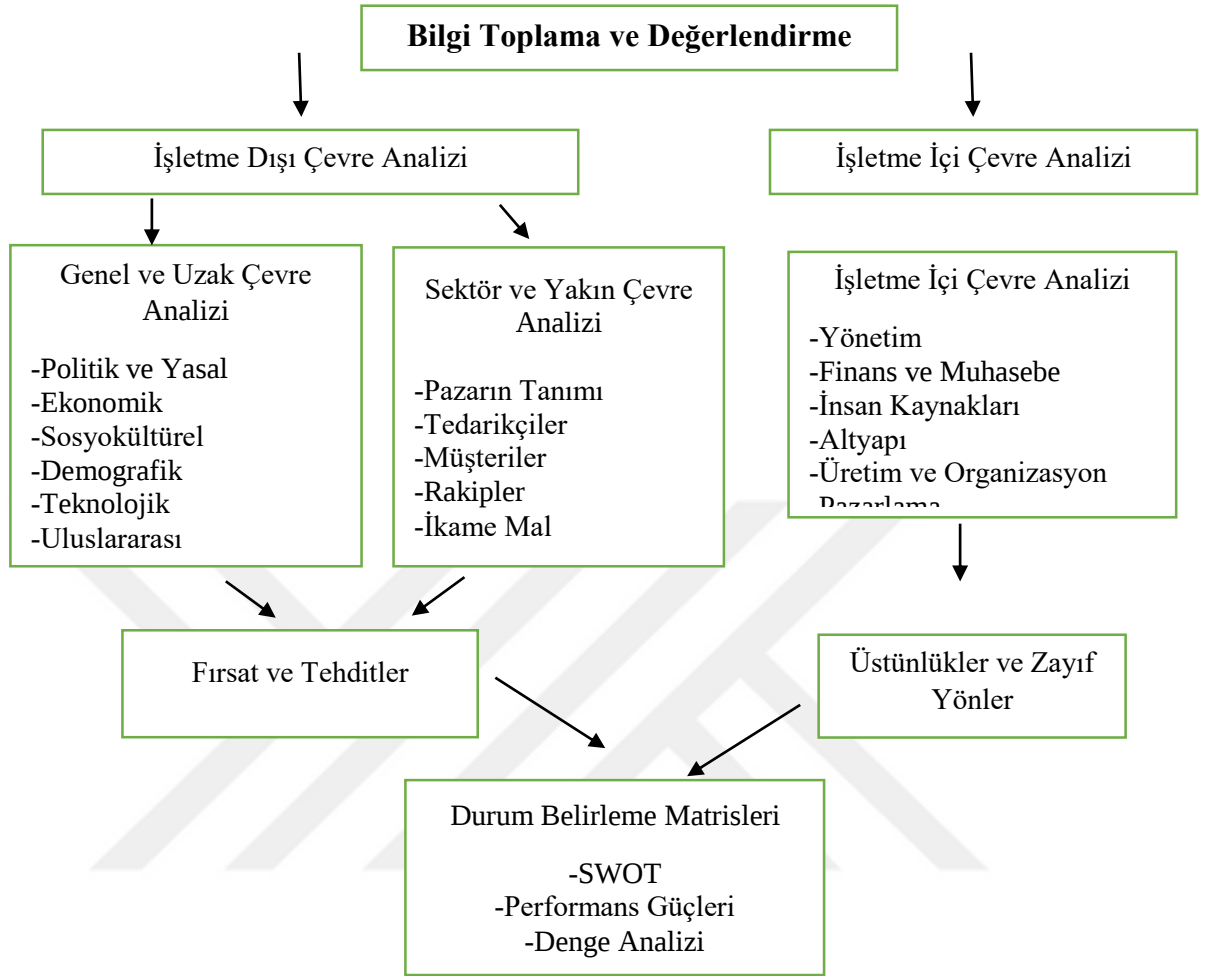
Stratejistler, işletmelerin her kademesinden seçilen ve stratejik faaliyetleri başlatan ve sürecin her alanında görev alan kişilerdir. Başarılı stratejistlerin temel özellikleri:

- Stratejistler, bilgi donanımı yüksek kişilerdir.
- Zaman ve enerjisini doğru yerde ve zamanda kullanmaktadır.
- Uzlaşma eğilimli, iyi politikacılar.
- Değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlamaktadır (Duman ve ark. 2005: 65).

2.3.2.Stratejik Analiz Evresi

Stratejik yönetim süreci kapsamında gerçekleştirilen analiz evresi, işletmelerin faaliyette oldukları sektör içerisindeki çevresel faktörlerin mevcut durumunun incelenmesini ve işletme iç unsurlarının değerlendirilmesini kapsayan süreçtir. Dolayısı ile bu evre bilgi toplama ve toplanmış olan bilgilerin değerlendirilmesi ile başlamaktadır. Sürecin devamında çevresel unsurlar iç çevre unsurları ve dış çevre unsurları kapsamında analiz edilmektedir. Sistem yaklaşımı bağlamında incelenen dış çevre unsurlarının işletme için yarattığı fırsat ve tehditler ile iç çevre unsurlarının oluşturduğu güçlü ve zayıf yönler bir matris şeklinde belirlenmektedir (Carcano, 2013: 45).

Stratejik yönetim sürecinde ilk adım olan stratejik analiz evresi aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.



Şekil 6:Stratejik Analiz Evresi

Kaynak: Ülgen, H. Mirze S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: **Beta Yayınları**.

Stratejik analiz safhasının ilk adımı olan bilgi toplama ve değerlendirme, stratejistlerin çalışmalarına ışık tutacak nitelikte gerçekleştirilmektedir. Bilgi toplama ve değerlendirme süreci, günümüz teknolojik gelişmeleri sayesinde daha hızlı gerçekleşmektedir. İşletme bünyesinde sistematik olarak bilginin toplanması, toplanan bilgilerin çalışanların kullanımına sunulması ve kurum içi öğrenme kültürünün geliştirilmesi, bilgi yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi yönetiminin amacı, işletme için gerekli olan bilgilerin ayıklanması ve bu bilgileri kullanarak doğru analizlerin gerçekleştirilmesidir (Grant ve Fuller, 2018: 325). Stratejik analiz safhasında diğer adım çevre analizidir. Çevre analizi işletme dışı ve işletme içi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dış çevre analizi de kendi

içerisinde genel ve uzak çevre ile sektör ve yakın çevre analizi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çevre analizleri sonucunda durum matrisleri oluşmaktadır. Genel ve uzak dış çevre analizi, işletmelerin bir sektör içerisinde tek başına olmadığına işaret eden sistem yaklaşımı tarafından öne sürülmüştür (Pearce ve Robinson, 2015: 58). Bu yaklaşıma göre işletmelerin yalnızca kendisine yönelik faaliyette bulunarak başarıya ulaşmasının pek mümkün değildir. Bu sebeple işletmeler, içerisinde yer aldığı çevre ile uyumlu faaliyet göstermelidir. Bu durum işletmenin içerisinde yer aldığı üst sistem ile alt sistemin analizini gerektirmektedir. Genel ve uzak çevre işletmelerin süreçlerine ve faaliyetlerine dolaylı yoldan etki eden faktörleri içermektedir. Sektör ve yakın çevre ise işletme faaliyetlerini doğrudan etkileyen faktörleri içermektedir (Taş ve Çevrioğlu, 2013: 428). Çevre analizinde tedarikçilerin kararları, müşterinin tutumu, davranış değişiklikleri, rakiplerin geliştirdiği stratejiler, işletmenin ana ürün alternatifleri ve ikame mal durumu incelenerek pazar hareketleri takip edilmektedir. Çevre analizi sonucunda işletme için fırsatlar ve tehditler ortaya çıkmaktadır. Fırsatlar, işletmenin gelişimine olumlu katkı sunacak ve faaliyetlerinde işletmeyi daha ileriye götürecek olan unsurlardır. Tehditler ise işletme faaliyetlerini tehlikeye atacaktır, işletmenin faaliyetlerini sonlandırabilecek veya durduracak olan unsurları içermektedir. Fırsatlar veya tehditler, işletmenin geleceğe yönelik faaliyetleri üzerinde oldukça etkilidir (White, 2004: 78). İşletme iç çevre analizi, işletmeyi oluşturan parçaların yani alt sistemlerin analizidir. İşletmenin örgüt kültürünü, insan kaynağını, pazarlama stratejilerini ve daha birçok faaliyetinin analizini içermektedir. Gerçekleştirilen analizler, işletmeye rakipleri karşısında elde ettiği üstünlükleri ve zayıflıkları görme fırsatı sunmaktadır. Üstünlükler, işletme iç çevresini geliştirecek ve ileriye götürecek faaliyetleri içermektedir. Zayıflıklar ise işletmeyi geriye götüren unsurlardır ve önlem almayı gerektirmektedir. İç ve dış çevre analizleri sonucunda fırsat/tehdit ve üstünlük/zayıflık olmak üzere dörtlü durum matrisi ortaya çıkmaktadır. Ençok kullanılan durum matrisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)'tur (Ülgen ve Mirze, 2013: 85).

2.3.3.Stratejik Yönlendirme Evresi

Stratejik yönlendirme safhası, stratejik yönetim sürecinin önemli aşamalarından bir diğeridir. Stratejik yönlendirme safhası, işletmelerin misyon, vizyon ve amaçlarının belirlenme sürecini içermektedir. Stratejik yönetim sürecinde, durum analiz gerçekleştirildikten hemen sonra hangi grup ürün ve hizmetin üretileceğine, hangi

teknolojilerin kullanılacağına, hangi ürün ve hizmetlerin pazarlarda değerlendirileceğine karar verilmiş durumdadır (Türkay ve ark. 2012: 900). Gerçekleştirilen analiz sonucundan faydalanılarak işletmenin mevcut varoluş nedeninin ortaya konması yani misyonunun belirlenmesi, stratejilerin belirlenmesinde önemli bir başlangıç noktasıdır. Çünkü belirlenen misyon, alternatifler arasında seçim yapacak olan stratejistlerin kararlarına ışık tutacak niteliktedir. Misyon ile birlikte belirlenen vizyon kavramı ise işletmenin gelecekte olmayı arzu ettiği noktayı veya durumu ifade etmektedir. Yani vizyon, işletmelerin gelecekte ulaşmak istediği hedef ve amaçları içermektedir. Vizyon ve misyon kavramları sıklıkla karıştırılmaktadır. Oysa ki misyon, işletmenin varlık nedenini açıklamakta olup mevcut duruma işaret eden bir mesajken vizyon, işletmenin gelecekte arzu ettiği duruma işaret edip strateji geliştirme noktasında pusula niteliğinde olan bir mesajdır (Yiğit ve Yiğit, 2011: 120). İşletmelerin vizyon ve misyonunun belirlenmesinin hemen ardından geleceğe yönelik stratejilerin oluşturulmasına yol gösterecek olan işletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, yapılan faaliyetlerin niçin ve ne kadar yapıldığını tanımlamaya ve tepe yönetime performans değerlendirme konusunda yardımcı olacaktır. İşletme amaçları, kesin ve ölçülebilir nitelikte olmalıdır. Amaçlar ve hedefler genel olarak vizyon ifadesinin nicelik kazandırılmış halidir (Summak, 2016: 162).

2.3.4. Strateji Oluşturma Safhası: Stratejiler ve Stratejik Seçim

Stratejik bilinç oluşumu, stratejistlerin seçimi, iç ve dış çevre analizi ve stratejik yönlendirme evresinden sonra stratejilerin oluşturulması ve seçilmesi aşaması yönetim sürecinin en önemli adımıdır. Fakat stratejilerin seçilmesi aşamasından önce alt ve üst stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. İşletmelerde stratejiler, temel ve alt stratejiler ile yönetim düzeyine göre stratejiler olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır. Temel stratejiler, büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejileri içerirken alt stratejiler; bağımlı/bağımsız, ilişkili/ilişkisiz, aktif/pasif ve yatay/dikey şeklinde gruplandırılmaktadır (Özdaşlı ve Kandemir, 2016:132). Yönetim düzeyine göre belirlenen stratejiler ise üst yönetim kurumsal stratejileri, iş yönetim rekabet stratejileri ve işlevsel stratejiler olarak sınıflandırılmaktadır. Üst yönetim stratejileri, işletmenin mevcut durumunu ve gelecekteki işlerini konu edinmektedir. Dolayısı ile işletmenin bugün ve gelecekte hangi faaliyetleri gerçekleştirmesi gerektiğine karar vermektedir. Bu tarz stratejiler işletmenin kurumsal görünümü ile ilgilenmektedir (Satı ve Işık, 2011: 545).

Orta düzey yöneticiler, genellikle işletmenin yer aldığı sektördeki mevcut iş ile ilgili rekabet stratejileri ile ilgilenmektedir. Alt düzey stratejiler ise bölümsel ve işlevler düzeyindedir. İşletmeler çevre analizini gerçekleştirdikten hemen sonra oluşturduğu durum matrisleri ile işletme çevresindeki fırsat-tehdit-zayıf ve güçlü yönleri belirlemektedir. İşte bu aşamadan sonra gerçekleştirilecek iş stratejilerin seçimidir. Stratejilerin seçimi hususunda işletmeler üç temel noktaya dikkat etmektedir (Naktiyok ve Çiçek, 2014: 160).

1. İşletmenin imkanları dahilinde gerçekleştirilebilecek, çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek alternatif stratejilerin belirlenmesi,
2. Alternatif stratejiler arasında doğru seçim yapılabilmesi için kullanılacak kriterlerin belirlenmesi,
3. Alternatif stratejiler arasında en uygun olanının seçilmesidir.

2.3.5. Stratejik Uygulama ve Kontrol Evresi

Stratejilerin belirlenmesi ve seçimi aşamasından sonra işletme hedeflerini gerçekleştirecek stratejilerin uygulanması aşaması başlamaktadır. Bu aşama işletme kaynaklarını harekete geçirme safhasını içermektedir. Stratejik uygulama sürecinde;

- Stratejik radikal bir değişiklik gerektiği durumlarda yeni misyon tanımının yapılarak hedeflerin yeniden belirlenmesine,
- Belirlenen stratejilere uygun örgütsel yapının oluşturulmasına ve işletme kaynaklarının harekete geçirilmesine,
- Oluşturulan örgütsel yapı içerisindeki görev dağılımının gerçekleştirilmesine, nitelikli insan kaynağı seçimine,
- Son olarak da strateji uygulanmasını sağlayacak yönetim biçimlerinin ve örgüt ikliminin geliştirilmesine odaklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 94).

Stratejik uygulama aşaması işletmeler için en zor basamaktır. Bu aşamada çok fazla sorunla karşılaşılabilmekte ve stratejik kararlar çeşitli sebepler ile uygulanamaya bilmektedir. Stratejik yönetim sürecinin ve yönetim fonksiyonlarının son aşaması olan kontrol, her aşamada yapılması gereken bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik bilinç aşamasından başlayarak her evrede kontrol şarttır ve gerekli ise

düzenleme yapılmalıdır. Aksi halde stratejik yönetim sürecinde kaynak ve zaman israfı ile karşılaşılması kaçınılmaz olacaktır (Oruç ve Zengin, 2015: 35).

2.4.Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejisi

Latince ‘competer’ sözcüğünden türemiş olan rekabet kavramı, aynı amaca sahip kişiler arasında gerçekleşen yarışma, çekişme veya yarış olarak tanımlanmaktadır. Rekabet, kısıtlı olan bir kaynağın paylaşımı ya da bir ödül elde etmek hedefi ile belirli kurallar dâhilinde kısıtlamalara uyarak insan haklarının ve özgürlüklerinin güvence altına alındığı ortamda bir ayrımcılığa maruz kalmadan gerçekleştirilen yarış olarak da tanımlanmaktadır (Ambastha ve Momaya, 2004: 46). Dolayısı ile rekabet, aynı sektörde benzer müşteri grubuna ürün veya hizmet üretmeye çalışan işletmeler arasında oluşmaktadır. Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin hızla artması, ticaretin küresel ölçekte gerçekleşmesi, müşteri grubunun istek ve beklentilerinin değişmesi, sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek için kaynakların verimli kullanımını ve işletmelerin pazarlama stratejilerini doğru planlamasını zorunlu kılmıştır (Yavuz, 2014: 5). Değişen teknoloji, küreselleşen pazar koşulları ve kısıtlı kaynak paylaşımı işletmelerin hem yerel hem de küresel ölçekte rekabet etmesini kaçınılmaz kılmaktadır. İşletmeler farklı stratejiler ile düşük fiyattan kaliteli hizmet sunumu ile rekabette avantaj elde etmeyi istemektedir. Bu yönü ile rekabet, kısıtlı kaynakların etkili ve verimli kullanımı ile girişimi teşvik ederek ekonomiye can vermektedir (Çiçek, 2003: 115). Porter (1996) tarafından da farklı yollar ile faaliyete geçerek pazardan en yüksek payı almak için harcanan çaba olarak tanımlanan rekabet, farklı faaliyetler gerçekleştirebilecek seçimleri yapma girişimidir (Porter, 2008: 38). Porter’a göre, temelinde fark yaratma çabası olan rekabet, işletmelerin sektör içerisinde yer edinmesi ve doğru şekilde mücadele edebilmesi için kendisine özgü strateji uygulama girişimidir. Rekabet stratejisi olarak adlandırılan bu girişimler, işletmelerin pazardaki mevcut konumunu, rakiplerinin konumuna göre değerlendirdikten sonra farklılık yaratmak için gerçekleştirilen çabalar bütünüdür. Planladığı rekabet stratejileri ile rakiplerine göre farklılıklarını ortaya koyan işletmeler, pazarda mevcut konumunu korumakta veya yükseltmektedir (Bal, 2012: 52). Ayrıca rekabet stratejisi, işletmelerin pazar içerisinde uygun bir rekabet pozisyonu elde etmek amacı ile gerçekleştirdiği araştırmalar bütünüdür. En önemli avantajı rakiplere karşı sürdürülebilir bir rekabet pozisyonu sağlamasıdır. İşletmeler, rekabet stratejileri aracılığı ile pazarda nasıl hareket edeceğinin yönetsel kararını verebilmektedir.

İşletmeler tarafından rekabet stratejisi belirlenirken, rakiplerin pazardaki durumu ve kendi mevcut durumunu iyi analiz etmesi gerekmektedir. Rekabet koşullarının da incelenmesini ve analiz edilmesini gerektiren bu durumda yer alınan sektörün yapısal durumu ve genel özellikleri de dikkatli incelenmelidir (Acar, 2005: 20). Rekabet stratejisi belirlenirken işletmeler; sektöre veya pazara girişin zorluğunu, rakiplerin ne derece güçlü olduğunu, pazardaki ikame mal oranını ve farklı alternatifler arasındaki manevra kabiliyetini iyi analiz etmesi gerekmektedir. Çünkü rekabet ortamında hedeflere ulaşmak, ayakta kalmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için rekabet stratejinin iyi belirlenmesi gerekmektedir (Aktan ve Vural, 2004: 105).

Rekabet stratejileri işletmelere pazarda bir rekabet gücü kazandırmaktadır. Rekabet gücü, işletmelerin ulusal veya uluslararası pazarda rakiplerine oranla daha düşük maliyetle üretim gerçekleştirebilme, ürün veya hizmet kalitesini sağlama, üretilen veya sunulan hizmetin çekiciliğini arttırma konusunda rakiplerine denk ya da daha üstün olma durumunu ifade etmektedir. Ayrıca rekabet gücü, daha düşük maliyet ile yenilik geliştirme ve yeni buluşlar yapabilme yeteneğidir (Collins ve Montgonery, 2000: 46). Rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler, kendisine bir rekabet alanı oluşturacak, oluşturduğu alanı koruyacak ve geliştirecek, sürdürülebilir ve korunan bir pazar payı elde edecek rekabet gücü ve rekabet stratejisi geliştirmelidir.

İşletmeler açısından rekabet gücü, işletmenin ulusal ve uluslararası organizasyonlara göre ürün ve hizmetinin fiyatı, kalitesi, teslimat zamanı ve satış sonrası faaliyetlerinde bugün ve gelecekte üstün olması anlamına gelmektedir. Rekabet gücüne ulaşılması, işletmenin kar elde etmesi ve karlılığını uzun vadede devam ettirmesi, pazarda oluşan her fırsatın peşine düşmesi ile değil pazarın büyüme trendlerini takip etmesi, büyüme trendini oluşturan pazar yapısını doğru analiz etmesi, pazarda yer alan tüketici, rakipler, tedarikçiler, yeni yatırımcılar ve ikame mal durumu gibi pazar güçlerini analiz etmesi ile mümkündür (Barca, 2002: 14).

Rekabet stratejisi oluşturmak ve rekabet gücü elde etmek isteyen işletmelerin dikkat etmesi gerektiği noktalar bulunmaktadır. Porter'a göre, rekabette fark yaratmak için işletmelerin beş rekabet gücü ile etkin bir şekilde mücadele etmesi gerekmektedir.

2.5.Porter’ın Rekabet Stratejileri

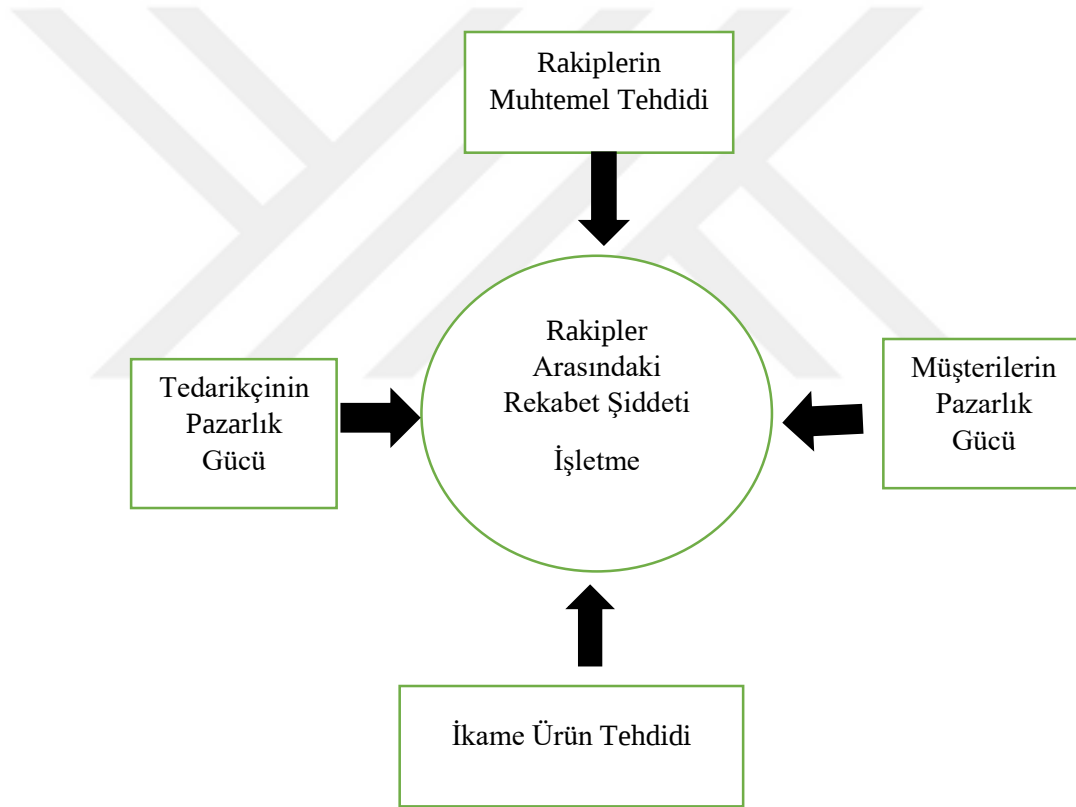
İşletmenin yer aldığı pazarda müşterileri ve rakipleri yer almaktadır. Pazardan daha yüksek pay almak isteyen işletmeler, pazarda yer alan aynı tüketici grubuna ürün ve hizmetlerini satabilmek için rakipleri ile sürekli mücadele içinde bulunacak ve farklı stratejiler geliştirerek gelecek davranışlarını belirleyecektir. Rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejik yönetim tekniklerini kullanacak olan işletmeler, rakiplerinin pazardaki olası davranışlarına karşı, stratejik karşıt davranışlar sergileyerek varlığını devam ettirmeye çalışacaktır. Bu noktada sektör analizi gerçekleştirmek ve ağırlıklı olarak rakipler üzerine odaklanmak işletmeler için kaçınılmazdır (Kotelnikov, 2006: 52). Dolayısı ile işletmeler, rakiplerini inceleyebileceği onların karar ve pazardaki muhtemel davranışlarını analiz edebileceği ve kendisine rekabet üstünlüğü getirecek stratejileri belirlemeye çalışmaktadır. İşletmelerin pazarda gerçekleştireceği stratejileri belirlemesine yardımcı olacak ilk kaynak, 1979 yılında Porter tarafından yayınlanan ve rekabetçi güçler stratejiyi nasıl etkiler adlı makaledir. Dünya da hızla kabul gören makale, strateji alanında devrim niteliği taşımaktadır (Koçoğlu ve Kantar, 2016: 2).

Porter işletmelerin sektör içerisindeki rekabet durumunu, gelecek rekabet stratejilerini, stratejik karar ve davranışlarını yüksek oranda etkileyecek beş temel faktörün iş dünyasında yer aldığını vurgulamaktadır. Rekabette üstünlük sağlamak isteyen işletmelerin bu beş faktörü detaylı olarak incelemesi ve gerçekleştirilen incelemeler sonucunda rekabet stratejilerini geliştirmesini önermektedir (Porter, 2008). Porter tarafından önerilen ve halen Porter’ın beş güç modeli olarak adlandırılan ana faktörler;

- Pazara girebilecek yeni işletmelerin yani olası rakiplerin yaratacağı tehdit,
- İşletmelerin ürettiği ürün ve hizmete alternatif olacak ikame mal durumunun yarattığı tehdit,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Müşterilerin pazarlık gücü ve
- Pazarda bulunan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti olarak sıralanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 95).

Porter tarafından rekabet alanında oluşturulmuş bu modellemede ilk iki faktör, işletmeler için bir tehdit unsurudur. Yani bu faktörler işletmenin faaliyette bulunduğu sektör içersin de mevcut durumda yer almamaktadır. Ama her işletme gelecek kararlarını oluştururken

her an bu iki faktörün ana pazara dahil olacağı varsayımına sahip olmalıdır ve kendisinin pazardaki mevcut durumunu nasıl etkileyeceğini düşünerek stratejilerini ona göre belirlemelidir (Önen, 2017: 3). Tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücü de işletmenin yer aldığı pazarda yer alan ve direkt olarak işletmeyi etkileyen faktörlerdir. Bu faktörlerin işletme ile ilişkisi, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlaması ve ortalama üzerinden getiri elde etmesini sağlayacak stratejik kararları ve davranışları kapsamaktadır. Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti ise aynı ürün ve hizmetle benzer müşteri grubuna ürünlerini ve hizmetlerini kabul ettirmeye çalışan büyüklü küçüklü işletmeler arasındaki davranışları belirlemektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 95).



Şekil 7:Pazardaki Rekabet Analizinde Rekabeti Etkileyen Beş Önemli Güç

Kaynak: Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard business review*, 86(1), 25-40

İşletmelerin rekabet gücünü ve rekabet stratejilerini etkileyen bu faktörlerin incelenmesi ile gerçekçi bir rekabet analizi gerçekleştirilmektedir. İlk olarak pazara girecek muhtemel rakiplerin varlığı işletmeler için bir tehdit oluşturmaktadır. Çünkü pazara yeni girecek olan işletmeler, pazar payı elde etmek ve yeni bir portföy oluşturmak için çaba gösterecektir. Bu sebeple sergilediği maliyet, fiyat ve yer edinme çabası, mevcut işletmeler için bir baskı oluşturacaktır (Porter, 2015: 5). Bu nedenle de pazara yeni giriş gerçekleştiren rakipler, Pazar karlılığı için bir tehdit oluşturacaktır. Yeni rakiplerin pazara giriş isteği, iş çevresinin çekiciliği ile ilgili bir durumdur. Sektördeki çevresel fırsatların araştırılması ve cazip sayılan iş sahalarına giriş birçok işletmenin isteyeceği bir durumdur. Pazara giriş mevcut işletmeler tarafından gerçekleştirilebileceği gibi sıfırdan kurulan işletmeler tarafından da gerçekleştirilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 96). Muhtemel rakiplerin pazara girişi için Pazar cazibesini; sektörün büyüklüğü, gelişme hızı, sektörün yaşam döngüsündeki durumu, karlılık derecesi, rekabet şiddeti, pazara giriş çıkış kolaylığı ve risk durumları gibi faktörler belirlemektedir. Gelişim hızı, karlılığı yüksek olan ve rekabet şiddetinin düşük olduğu pazarlar çekici sektörler olarak adlandırılmaktadır. Pazara yeni girecek olan işletmeler, sektöre giriş engelleri ve rakiplerin karşı davranışlarına dikkat etmelidir (Koçoğlu ve Kantar, 2016: 5).

İkame ürünlerin işletmeler için oluşturacağı tehdit, müşteriye sunulmuş olan ürün ya da hizmetlerin benzer işletmeler tarafından neredeyse aynı ürünün üretilmesi ve aynı işlevi görmesi ile oluşmaktadır. Pazara girecek rakiplerin kendi ürün ve hizmetlerine alternatif olabilecek ikame malların durumuna dikkat etmelidir. Çünkü sektörde ikame ürün ya da hizmet tehdidi fazla ise sektörün niceliği de bu durumdan etkilenecektir. Çünkü ikame ürün ve hizmetler, işletmenin karlılığını daraltabilmektedir. İkame mallar, daha uygun maliyeti ile ürün ve hizmet fiyatında bir üst sınır yaratabilmektedir (Porter, 2015: 29).

Sektör analizinde ve Pazar payı paylaşımında işletmenin stratejik kararını etkileyecek diğer bir husus da tedarikçinin ve müşterinin pazarlık gücüdür. Tedarikçinin pazarlık gücü, iş ilişkilerinde işletmelere kendi kararlarını kabul ettirip ettirmediği stratejik karar ve davranışları seçip uygularken ne kadar esnekliğe sahip olduğu ile ilgilidir. Pazarda tedarikçinin gücü yüksek ise işletmeye her istediğini kabul ettirecektir ancak gücü az ise işletme tedarikçisine isteklerini kabul ettirecek ve stratejik kararlarını rahat uygulayacaktır. Pazarlık gücü açısından işletme üzerindeki baskılardan bir diğeri müşteridir. Müşteri, işletmelerin var olma sebebidir. İşletme planladığı tüm süreçleri,

ürettiği ürün ve hizmetleri müşteri tarafından kabul görülmesi için gerçekleştirmektedir. Müşteriler, işletmelerin gelir kaynağıdır. Müşterilerin talep ve isteklerine uyma zorunluluğu vardır. İşletmenin rekabet stratejisi belirlerken dikkat etmesi gereken diğer önemli husus pazardaki rekabetin şiddetidir. Rakipler ve arasındaki ilişki düzeyidir. Pazardaki rekabet şiddeti, aynı ürün ve hizmeti sunan işletme sayısı, pazar büyüme hızı, sektörden çıkma engelleri ve standart ürünler ile farklılaştırılmış ürünlere bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 100).

2.6.Sağlık Hizmetlerinde Rekabet Stratejileri

Günümüzde her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de rekabet yoğun olarak yaşanmaktadır. Sağlık sektörü, pazar koşulları ve pazar yaklaşımları diğer sektörlerle göre farklılık göstermektedir. Sağlık hizmetlerinin özellikleri, kamu müdahalesi ve özel politikaların uygulanması rekabet koşullarında sapmalar yaratmaktadır. Ayrıca sağlık sektörünün finans yapısı da bu farklılık üzerinde oldukça etkilidir. Son yıllarda gerçekleştirilen ve sektör yapısında değişiklik yaratan finansman yöntem değişiklikleri, sektörü daha rekabetçi bir yapıya doğru sürüklemektedir. Bu nedenle sağlık sektöründe rekabet şiddetinin değerlendirilmesi ve rekabet stratejilerine yer verilmesi, sağlık hizmet üreticilerinin ve sağlık politika yapımcılarının amaçları arasında olmalıdır (Akbolat, 2009: 77).

Sağlık hizmetlerinin kendine has özellikleri olsa da pek çok yönden diğer ürün ve hizmetler ile benzerlik göstermektedir. Kıt kaynak paylaşımı ile hizmet üretimi sağlık sektörünü de etkileyen en önemli unsurdur. Bu nedenle ne kadar sağlık hizmeti üretileceği, üretilen hizmetin kimler arasında paylaştırılacağı konularını kararlaştırmak için kontrol mekanizmalarına ve planlamaya ihtiyaç vardır (Wilkinson ve ark. 2000: 282). Sağlık sektöründe rekabet farklı boyutlarda ortaya çıkmaktadır. Finansman yapısında sağlık sigortalarının yer alması, sağlık hizmet üreticileri arasında konfor ve kalitenin artırılmasını sağlayacak bir etkiye sahiptir. Konfor ve kalite artışı maliyetlerin artmasına sebep olsa da rekabet avantajı için önemli bir parametredir. Çünkü sağlık hizmet tüketicileri, farklı seçenekleri iyi değerlendirerek kendi istek ve beklentilerine uygun sağlık kuruluşunu tercih etme eğilimi içerisindedir. Temel düzeyde bütün sağlık kuruluşları benzer hizmetler sunsa da rekabette avantaj elde etmek için hizmet çeşitlendirmesine gitmektedir (Puay ve Tang, 2000: 293).

Tüm dünyada olduğu gibi küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin hızına bağlı olarak gelen değişimler, yenilikler ve gelişimler, sağlık sektörünün rekabet yapısını da değiştirmektedir. Sağlık hizmetlerinin verimliliğini arttırmaya yönelik gerçekleştirilen stratejiler, aynı zamanda sistem üzerinde baskı yaratmaktadır. Sektöre yönelik gerçekleştirilen kamu ve özel sağlık sigorta kurumlarının maliyet azaltma politikaları, artan rekabet koşulları, sağlık hizmet tüketicilerinin değişen istek ve beklentileri, hızla değişim gösteren teknolojik ilerlemelerin sektöre etkisi, sağlık hizmet üretiminde görevli kadroların gelişmesi ve genişlemesi sektördeki rekabet şiddetini arttırmaktadır. Bu baskılarla başarı ile mücadele etmek isteyen sağlık hizmet üreticileri, rekabet stratejilerine ve stratejik yönetim süreçlerine odaklanmaktadır. Çünkü sağlık sektöründe farklı bakış açıları yaratacak ve değişen çevresel koşullarına tepki verecek rekabet stratejileri geliştirmek zor koşullarda sürdürülebilirliği sağlamaktadır. Sağlık hizmet üreticileri, piyasa koşullarının zorluğu ile karşılaşmakta ve özelleştirme ile mücadele etmektedir. Diğer yandan sağlık hizmetleri farklı kademelerde katılımcılardan oluşmaktadır. Hizmet sunucuları, hizmet alanlar, yönetsel süreçler ve tedarikçiler arasında değişen, her kademede farklı imkânlara sahip olan gruplar bulunmaktadır.

Sağlık hizmetlerinde rekabeti başlatan ve aynı zamanda zorlu geçmesini sağlayan düzenlemeler bulunmaktadır. Bu düzenlemelerden bazıları; fazla kapasite kullanımı, artan maliyet kalemleri, hızlı değişen ve yenilenmek zorunda olan teknolojik gelişmeler, enflasyon, tüketici istek ve beklentileri, tüketicilerin sürece katılımı ve etkinlikleri, geri ödeme sistemindeki aksaklıklar, yeniden yapılandırma ve farklılaştırma faaliyetleridir. Bu düzenlemelerin yanı sıra sağlık hizmetlerinde rekabeti etkileyen en önemli algı kalitedir. Gerçekleştirilen araştırmalarda sağlık hizmet alımında fiyattan daha çok kaliteye odaklanıldığı görülmüştür (Cheng ve ark. 2006: 65). Hastanelerde rekabet stratejileri üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda genellikle fiyat dışı farklı boyutlarda rekabet ettikleri ve bunun medikal gelişim yarışı olduğu görülmüştür. Bu yarışı etkileyen yedi faktör belirlenmiştir.

- Sağlık hizmetlerinde politika ve düzenleme çevresi,
- Özel işletmeler ve faaliyetleri,
- Sağlık hizmet ürünleri ve ödeme yöntemleri,
- Sektör pazar payı,

- Örgütler ile hekim ilişkileri,
- Hastane hizmet maliyetleri ve müşteri duyarlılığı,
- Hastane süreçlerinin klinik kalitesi hakkında bilgi edinilmesidir (

Genel olarak sağlık hizmetlerinde rekabette acımasız gelişmeler bulunmaktadır. Maliyetler artmakta, üretilen ürün ve hizmet kalitesi yükselmekte, teknolojik yenilikler hızlı bir gelişim göstermektedir. Bu durumda yenilik kaçınılmaz olmakta ve rakiplere karşı stratejiler önem kazanmaktadır.



BÖLÜM 3: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE REKABET ŞİDDETİNİN SAĞLIK YÖNETİCİLERİ GÖZÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırtmanın amacı ve önemi, veri toplama araçları, araştırma hipotezleri, evren ve örnekleme, araştırma sınırlılıkları ile bulguları hakkında bilgi verilmektedir.

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sağlık sektöründe varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler, hizmet sunumunda farklılıklar yaratarak tüketicilerine maliyet avantajı sağlamaya çalışmaktadır. Stratejik yönetim dahilinde belirlediği stratejileri ve seçimleri ile geliştirdiği yenilikleri amaçlarına uyumlu hale getirmektedir. İşletmelerin bu süreçte temel amaçları, şiddetli rekabet ortamında varlığını devam ettirmek, karlılığını arttırmak, büyümeyi sürdürmek ve rekabet avantajını elde etmektir. Bu nedenle işletmeler öncelikle yer aldığı sektör ve hizmet sunduğu pazarı, pazarda yer alan ve faaliyetlerini devam ettiren rakiplerini, tedarikçilerini, müşterilerini, muhtemel rakiplerini ve muhtemel ikame ürünleri incelemekte ve analiz etmektedir. Çünkü işletmenin yakın çevresi, işletmelerin varlığını devam ettirme ve rekabet avantajı sağlaması noktasında kilit role sahiptir. Ayrıca işletme yakın çevresi, işletme faaliyetleri ile doğrudan ilişki halinde olan unsurlardan oluştuğu için işletme stratejileri üzerinde de oldukça etkilidir. Yakın çevrede gerçekleşen faaliyetler ve davranışlar, sektör içerisinde yer alan diğer işletmelerin faaliyetlerini ve davranışlarını kuvvetli şekilde etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin içerisinde yer aldığı çevreye yönelik; ürün ve hizmetlerin değerlendirilmesi, tanımlanması, müşteri kitlesinin tanımlanması, pazarın sınırlarının, rekabet durumunun belirlenmesi, rakip sayısının tespiti, pazar pay dağılımının incelenmesi, pazara giriş ve çıkış zorluğunun tespit edilmesi ile pazar gelişim hızının belirlenmesine dair analiz geliştirmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim kapsamında gerçekleştirilecek analiz yöntemleri ve süreçleri araştırmanın ikinci bölümünde ele alınmıştır. Sektörün temel yapısı, genel özellikleri, kırılgan noktaları ve gelişim süreci birinci bölümde ele alınmıştır. Sağlık sektöründe rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler, stratejik yönetim alanında gerçekleştirilen bilimsel araştırmaları yakından takip etmektedir. Bu noktadan hareketle

planlanan araştırmanın temel amacı, özel sağlık sektöründeki rekabet düzeyini belirlemek, rekabet şiddetine dair üst yönetimin algısını tespit etmek ve sağlık işletmelerinin rekabet ortamında varlığını devam ettirebilmesi için gerçekleştirmesi gereken faaliyetleri önermektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki soruların cevapları aranacaktır;

- S1: Özel sağlık sektöründeki mevcut rekabetin şiddeti, yöneticiler gözünden nasıl algılanmaktadır?
- S2: Özel hastane yöneticileri, piyasadaki rekabet üzerinde, müşterilerin gücünü hangi düzeyde algılamaktadır?
- S3: Yöneticiler gözünden, özel sağlık sektöründeki rekabetin şiddeti, tedarikçilerin gücünden ne kadar etkilenmektedir.
- S4: Özel hastane yöneticileri, pazara yeni girebilecek rakiplerin tehditini hangi düzeyde görmektedir?

Çalışma bağlamında, rekabet güçleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi de amaçlanmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler test edilmiştir;

- H1: Piyasadaki mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddeti ile müşterilerin pazarlık gücü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır
- H2: Piyasadaki mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddeti ile tedarikçilerin gücü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.
- H3: Piyasadaki mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddeti ile pazara yeni girebilecek firmaların tehditi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: Müşterilerin pazarlık gücü ile pazara yeni girebilecek firmaların tehditi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.
- H5: Tedarikçilerin gücü ile pazara yeni girebilecek firmaların tehditi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Literatürde sağlık sektöründe rekabetin düzeyini ölçen veya bu alanda yapılan çalışma sayısı oldukça az sayıdadır. Tez özellikle pratik uygulamalara katkı sunabilecek bir yapıya sahiptir. Genel işletmecilik alanında oldukça önemli bir yere sahip olan, ancak sağlık sektöründe gelişimi daha yavaş gerçekleşen stratejik yönetim alan yazınına, sağlık sektörü ile ilgili reel veriler sağlayarak katkı sunmayı amaçlamaktadır.

3.2.Araştırmanın Yöntemi

İşletmeler, yer aldığı sektör içerisindeki rekabet durumunu ölçmek için stratejik yönetim alanında güncelliğini yitirmeyen ve M. Porter tarafından belirlenen jenerik rekabet stratejilerini kılavuz olarak kabul etmektedir. Porter tarafından geliştirilen ve rekabeti ölçmek için kullanılan stratejiler, iş sahasında uygulanabilir nitelikte olmasının yanı sıra güçlü bir teorik alt yapıya sahiptir. Strateji belirlemede en önemli nokta, rakipler karşısında en düşük maliyet ile en yüksek çıktıyı elde etmektir. Bu doğrultuda belirlenen beş faktör stratejisi, güçlerin ölçülmesi yolu ile faaliyette bulunulan iş alanında rekabet durumunun ölçülmesini sağlamaktadır. Rekabette beş faktörün etkisinin ölçülmesi, semantik diferansiyel teknik ile hazırlanan ölçek ile gerçekleştirilmektedir.

Bu çalışma kesitsel tipte ve nicel bir araştırmadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırma, piyasadaki rekabet algısı ile ilgili olduğu için, işletmelerin rekabetçi pozisyonları noktasındaki nihai karar merci olan üst yönetim hedeflenmiştir. Anket uygulaması İstanbul ilinde yer alan özel hastanelerin yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü tarihte İstanbul ilinde 141 özel hastane fiili olarak hizmet sunmaktadır. Araştırmacı tarafından tüm hastanelerin genel müdürlerinden veri toplanması amaçlanmıştır. Ancak, çalışmaya 83 tane hastanenin genel müdürü katılmayı kabul etmiştir. Dolayısıyla çalışma evrenine ulaşma oranı %58,9 olmuştur.

Anket formu, yöneticilerin meslekteki deneyim süresi ve sağlık hizmet piyasasındaki rekabetin şiddeti ile ilgili kriterlerden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu, Porter'ın 5 rekabet gücü çerçevesinde oluşturulmuş olan ve Ülgen ve Mirze'nin (2013) çalışmalarında yer vermiş oldukları yapıdan meydana gelmektedir. Ülgen ve Mirze (2013) tarafından oluşturulmuş ölçekten uyarlanarak hazırlanan anket formunda;

- Pazardaki rakipler arası rekabetin şiddetini ölçmek üzere 7 önerme,
- Pazara yeni girecek firmaların yani olası rakiplerin yarattığı tehditleri ölçek üzere 5 önerme,
- Tedarikçilerin pazarlık gücünü ölçek üzere 5 önerme,
- Müşterilerin pazarlık gücünü ölçek üzere 5 önerme ve
- İşletme ürününe alternatif olabilecek ikame ürünlerin yarattığı tehditleri ölçek üzere 4 önerme yer almaktadır.

Hazırlanan ölçek soruları ile sağlık işletmelerinin sektörel/iş çevresi unsurları ölçülebilmektedir. Tüm önermeler ‘1’ ile ‘5’ aralığında puanlanmaktadır. Ölçümlerde 1’e yakın değerler, işletme için iş ve sektörel çevrede tehditlerin ve rekabet şiddetinin zayıf olduğunu, 5’e yakın değerler ise iş ve sektörel çevrede işletme için yüksek tehditler ve şiddetli rekabetin olduğunu göstermektedir. Gerçekleştirilen ölçümlerde tüm puanlar toplanarak soru sayısına bölünmüş ve ortalama puanlar elde edilmiştir. Ortalamaların 1 ve 5’e yakın olması iş ve sektörel çevrenin tehdit derecesini gösterecektir. Örneğin; pazara yeni girecek firmaların yani olası rakiplerin yarattığı tehditlerin analizinde elde edilen toplam puan 18 ise bu rakam soru sayısı olan 5’e bölünerek ortalama değer elde edilmiştir. Elde edilen ortalama değer, 3.6 pazara girebilecek olası rakiplerin işletmeler için yarattığı tehdit derecesinin yüksekliğini göstermektedir. Rekabeti etkileyen beş unsurun analizi sonucunda ise sektördeki işletmenin içerisinde yer aldığı genel rekabet durumu ortaya çıkmıştır.

3.3.Bulgular

Çalışmanın katılımcılarını İstanbul ilinde yer alan özel hastanelerin “Genel Müdürleri” oluşturmaktadır. Veriler çalışmaya katılmayı kabul eden 83 genel müdür ile yapılan anket uygulaması ile elde edilmiştir.

Özel sağlık sektöründeki rekabetin şiddetini, Porter’ın 5 rekabet gücü çerçevesinde incelemek amacıyla, her bir rekabet gücü ile ilgili kriterler Ülgen ve Mirze’nin (2013), çalışmalarında kullandıkları, semantik diferansiyel yöntem ile hazırlanmış kriterler ile ölçülmüştür. Her bir kriter için, katılımcılar tarafından ilgili skala üzerinde yapılmış değerlendirme sonuçları aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 1**Kriterlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler**

Kriterler	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Rakiplerin Sayısı ve Algılanan Tanınma Durumları	1,00	5,00	3,8434	1,07615
Rakiplerin Yetenek ve Güç Durumu	1,00	5,00	3,0602	1,16189
Pazarın Gelişim Hızı	1,00	5,00	3,1325	1,20741
Algılanan Rekabet Şiddeti	1,00	5,00	3,7108	,99425
Kapasite Arttırabilme Durumu	1,00	5,00	2,7349	1,26957
Müşterilerin Hizmeti Algılama Durumu	1,00	5,00	2,7590	1,15389
Sabit Yatırımların Toplam Yatırımlar İçindeki Durumu	1,00	5,00	3,2169	1,16920
Pazarda Ölçek Ekonomisinin Önem Derecesi	1,00	5,00	2,6145	1,32363
Pazarda Dikey Entegrasyonun İlave Avantaj Sağlama Durumu	1,00	5,00	3,4578	,87375
İşi Bırakma veya Değiştirme Durumunda Karşılaşılabilecek Maliyetler	1,00	5,00	2,5904	1,22012
Mevcut Hizmetlere Olan Müşteri Marka Bağımlılığı	1,00	5,00	2,4819	1,15147
Mevcut İşletmelerin Muhtemel Karşı Tavrı ve Reaksiyonlarının Şiddeti	1,00	5,00	2,7952	1,17659
Ana Tedarik Maddelerini Üreten Tedarikçi Sayısı	1,00	5,00	2,4337	1,13903

Tedarik Pazarında Rekabet Şiddetinin Derecesi	1,00	5,00	2,4096	1,03636
Tedarik Malların İşletme Faaliyetleri için Algılanan Önem Derecesi	2,00	5,00	3,8434	,87627
İşletmenin Mevcut Tedarikçiye Bağımlılık Derecesi	1,00	5,00	3,0000	,92394
Tedarik Edilen Malların Farklı Ürünlerle İkame Edilebilme Durumu	1,00	5,00	3,1446	,89895
Pazardaki Müşteriler Arasında Stratejik İşbirliği Olasılıkları	1,00	5,00	2,6747	1,31695
Üretilen Hizmetin Müşteri Nezdindeki Farklı veya Standart Durumu	1,00	5,00	3,0361	1,13100
İşletmenin Mevcut Müşteriye Bağımlılık Derecesi	1,00	5,00	3,8434	,96881
Ana Hizmetlerin Farklı Hizmetlerle İkame Durumu	1,00	5,00	2,7590	1,16442
Ana Hizmetlerdeki Müşteri Sayısı	1,00	5,00	2,3494	1,00528
Ana Hizmetlerin Müşteri Nezdinde Farklı ve Standart Durumunun Tespiti	1,00	5,00	2,9398	,94158
Müşterilerin İşletmeye ve Hizmetlere Bağımlılık Derecesi	1,00	5,00	2,9157	1,02654
Alternatif Hizmetlerin Ana Hizmete Göre Yarar-Fiyat-Kalite Üstünlük Durumu	1,00	5,00	2,9880	,78855
Ana Hizmet Talep Elastikliği	1,00	5,00	2,7952	,97229

Kriterler incelendiği zaman, bazı kriterlerin göreceli olarak ön plana çıktığı, daha yüksek ortalama sahip olduğu görülmektedir. Pazardaki rakip sayısına atfedilen önemin 5’li skala üzerinde 3,84 gibi bir ortalama sahip olduğu ve yöneticiler gözünde rekabeti arttıran önemli bir etken olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra 4 numaralı kriterin değerlendirilmesi sonucu, yöneticilerin pazardaki mevcut rekabeti oldukça şiddetli bir düzeyde algılamaktadır. 1 değerinin zararsız, 5 değerinin ölümcül olarak ifade edildiği değerlendirme üzerinden alınan ortalama 3,71 civarlarında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla mevcut yapıda pazardaki rekabetin şiddetli olarak algılandığı ifade edilebilir.

Öne çıkan kriterlerden bir diğeri, pazarda dikey entegrasyon sağlama yönünde atılan adımların rekabet gücüne olan etkisi ile ilgilidir. 9 numarada yer alan ölçüte yönelik algının-3,45 gibi bir ortalama ile- dikey entegrasyonun, işletmelere avantaj sağladığı yönünde olduğu görülmektedir.

Atfedilen değer kapsamında göze çarpan önemli bir diğer unsurun, tedarikçilerin gücü ile ilgili olan 15 numaralı kriter olduğu görülmektedir. Özellikle işletme için önem arz eden madde-malzemeleri tedarik eden şirketlerin, önemli bir güç unsuru olarak algılandığı görülmektedir. Bu kriterin 3,84 gibi bir ortalamaya sahip olması, işletmelerin kritik öneme haiz madde-malzemelerin temini noktasındaki stratejik adımlarının, rekabet avantajında önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu çıktıyı desteklen 16 numaralı kriterinde, 3.00 ortalama değerine sahip olduğu, tedarikçilerle bağımlılık düzeyinin önemli bir kıstas olduğunu göstermektedir. Tedarikçiye olan bağımlılığın azaltılmasının bir rekabet avantajı unsuru olduğu kanısı mevcuttur. Esasen 17 numaralı kriterin ortalamasının yüksek olması da (3,14), işletmelerin ikame madde-malzemeler temin edebilmesinin, tedarikçi bağımlılığını düşürmesini ve böylece rekabet gücünü arttırmasını sağlayacağı yönündeki kanıyı güçlendirmektedir.

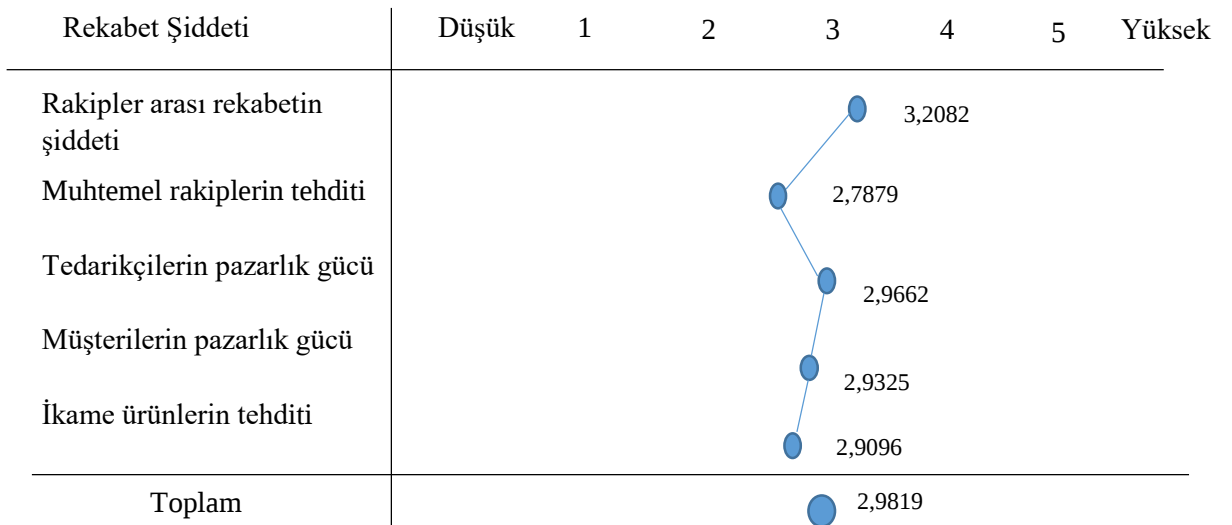
İlk bakışta göze çarpan, yüksek ortalama sahip bir diğer kriter ise, müşterilerin gücü ile ilgili olan 20 numaralı kriterdir. Bu kriter 3.84 ortalamasına sahip olması, işletmenin müşteriye bağımlılık düzeyinin, sektördeki rekabet düzeyinin önemli bir belirleyicisi olabileceğini göstermektedir. Bu ortalama, sektördeki işletmelerin, mevcut müşterilerine büyük oranda bağımlı oldukları inancına sahip olduklarına işaret etmektedir. İşletmelerin yeni müşteri yaratma gücü noktasındaki algılarının düşük olduğu şüphesi uyanmaktadır.

Tablo 2

Rekabet Güçlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

5 Rekabet Gücü	Kriter Numaraları	Ortalama	Standart Sapma
Rakipler arası rekabetin şiddeti	1-7	3,2082	0,50547
Muhtemel rakiplerin yarattığı tehdit	8-12	2,78796	0,65395
Tedarikçilerin pazarlık gücü	13-17	2,96626	0,56725
Müşterilerin pazarlık gücü	18-22	2,93254	0,65910
İkame ürünleri tehdidi	23-26	2,9096	0,65864
Genel Rekabet Algısı	1-26	2,9819	0,39225

Ölçekteki 5 etkenin genel ortalamaları incelendiği zaman, pazardaki rekabetin şiddeti değişkenin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. İlgili değişkeni takiben tedarikçilerin pazarlık gücü ve müşterilerin pazarlık gücü gelmektedir.

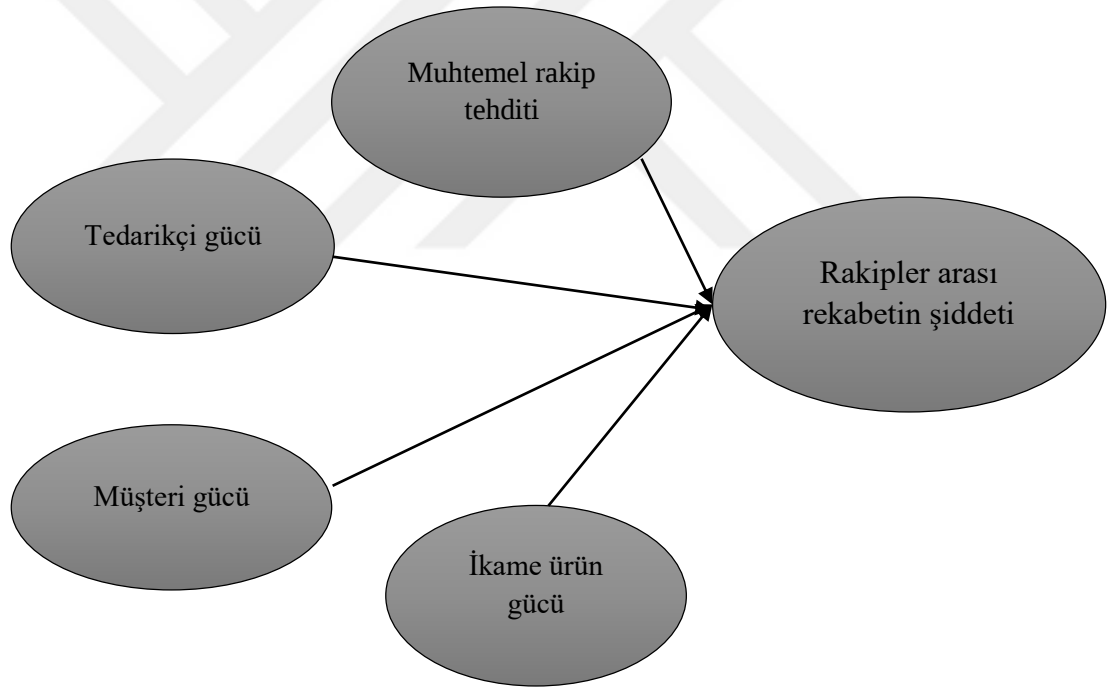


Şekil 8: Sektördeki Rekabet Durumu Algısı Değerleri

Sektör rekabet şiddeti algısının, 2,98 değeri ile ortalama bir değerin üzerinde olduğu görülmektedir. Pazardaki rakipler arası rekabetin şiddeti en yüksek seviyede algılanırken, diğer değişkenlere yönelik algının göreceli olarak düşük olmasına rağmen, genel çerçevede ortalamanın üzerinde bir rekabet şiddet algısı olduğu ifade edilebilir.

Rekabet Güçleri Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde, rekabet güçleri arasındaki ilişkilerin irdelenmesi amaçlanmıştır. Değişkenlerin birinde meydana gelen değişmelerin, diğer değişkenlerle anlamlı bir ilişki gösterip göstermediğinin sınanması amaçlanmıştır. Ayrıca pazarda rakipler arasındaki mevcut rekabet düzeyinin, diğer değişkenler ile açıklanıp açıklanamayacağının test edilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki araştırma modeli sınanacaktır.



Şekil 9:İlişki Modeli

İlgili modelde “rakipler arası rekabetin şiddeti” bağımlı değişken; “tedarikçilerin gücü”, “müşterilerin gücü”, “ikame ürünlerin gücü” ve “muhtemel rakiplerin gücü” bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir.

Normal Dağılım Sınaması

Analizlerde hangi yöntemlerin (parametrik-nonparametrik) uygulanmasının uygun olacağı ile ilgili kararın verilebilmesi için, modelin bağımlı değişkeni normallik testine tabi tutulmuştur.

Normal dağılım varsayımını sınamak için, bağımlı değişken olarak alınan rakipler arası şiddet düzeyi değişkeninin tanımlayıcı istatistikleri kullanılmıştır. Esnek bir yaklaşım çerçevesinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ile -1 aralığında olması ve medyan-ortalama değerlerinin birbirine yakın olması normal dağılıma işaret etmektedir. Bir diğer yaklaşım ise, çarpıklık ve basıklık değerlerinin, kendi standart hatalarına bölünmesi sonucu, 200'den az sayıda çalışılan örneklemelerde, 2.58'in altında bir değer elde edilmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

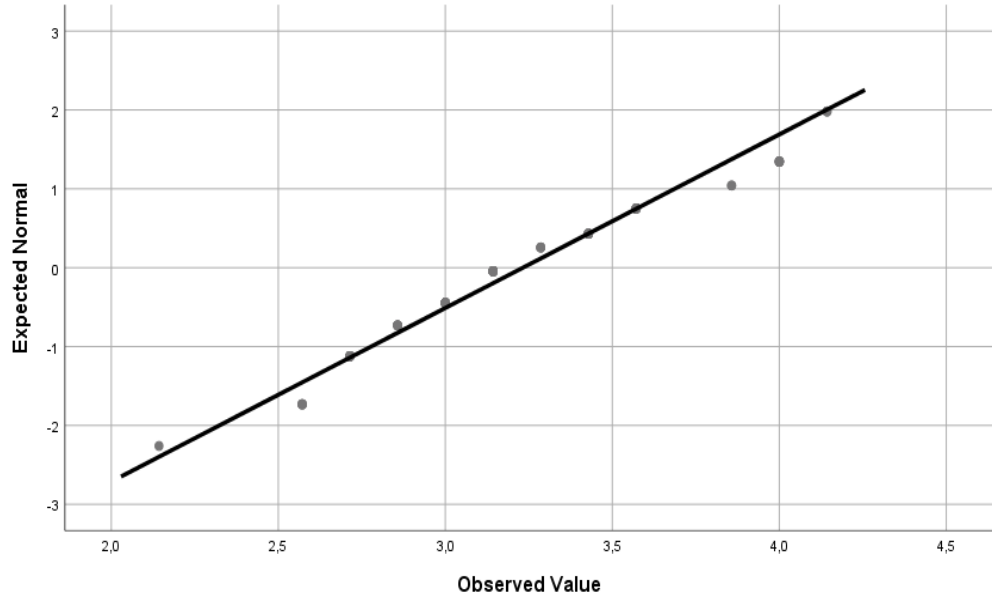
Tablo 3

Normal Dağılım

Gösterge	Değer	Standart Hata
Ortalama	3,2082	0,049
Ortanca	3,1429	
Çarpıklık	0,323	0,264
Basıklık	-0,522	0,523

Ortalama ve medyan değerlerinin birbirine oldukça yakın olması, çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında değişiyor olması, bağımlı değişkenin normallik varsayımı altında analiz edilebileceği kanısını doğurmuştur. Ayrıca çarpıklık değerinin standart hatasına bölümü sonucu $(0,323/0,264)$ 1,223; basıklık değerinin standart hatasına bölünmesi sonucu ise 0,9980 sonucu elde edilmektedir.

Normallik sınamasını desteklemek üzere Q-Q plot grafiği de aşağıda sunulmuştur. Gözlenen verilerin 45 derecelik doğru yakınında yer alıyor olması, veri setinin parametrik yöntemler ile analiz edilebileceğini göstermektedir.



Şekil 10:Q-Q Plot

Korelasyon Testi

Normallik sınaması sonrasında, değişkenler arasındaki ilişkileri Pearson korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Anlamlılık düzeyi olarak 0.05 düzeyi baz alınmıştır. Korelasyon katsayısı -1 +1 arasında değişen bir değerdir. 0- 0.3 arasındaki değerler düşük, 0.3 üzeri ve 0.7 arası değerler orta, 0.7 üzeri korelasyon katsayıları ise yüksek düzeyde korelasyona işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Tablo 4**Pearson Korelasyon Değerleri**

	Ort.	S.S	1	2	3	4
1. Rakipler arası rekabetin şiddeti	3,2082	0,50547				
2. Pazara yeni girebilecek rakiplerin tehditi	2,78796	0,65395	-041			
3. Müşterilerin pazarlık gücü	2,93254	0,65910	0,350*	0,261*		
4. Tedarikçilerin gücü	2,96626	0,56725	0,072	0,230*	0,074	
5. İkame ürünlerin tehditi	2,9096	0,65864	0,080	0,475*	0,289*	0,280*

Dipnot: * $p < 0.05$, Korelasyon katsayıları *italiktir*.

Korelasyon değerlerine göre, rakipler arasındaki rekabetin şiddeti ile müşterilerin pazarlık gücü arasında pozitif yönde ve orta şiddette anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.350$, $p < 0.05$). Diğer değişkenler ile pazardaki mevcut rekabetin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu temel bulgu, pazarın rekabet koşullarını büyük oranda müşterilerin şekillendirdiğini göstermektedir.

Pazara yeni girebilecek rakiplerin şiddeti ile müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin gücü ve ikame ürünlerin gücü arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. İkame ürünlerin tehditi ile pazara yeni girebilecek rakiplerin tehditi arasında orta düzeyde ($r=0.475$), tedarikçilerin gücü ile ise düşük düzeyde ($r=0.230$) bir korelasyon tespit edilmiştir. Müşterilerin pazarlık gücünün, pazara yeni girebilecek rakiplerin tehditi ile de anlamlı bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, pazardaki yeni

aktörlerin de müşteri odaklı olarak girişimlerde bulunması gerektiği yönündeki kanı güçlenmektedir. Bu denklemde, tedarikçilerin gücü ile pazara yeni girebilecek rakiplerin tehditi arasındaki ilişki de dikkate değerdir. Tedarik kanalları ile ilgili kararların da bir rekabet avantajı sağlama alanı olduğu yönünde bir kanının olduğu görülmektedir.

Pazardaki mevcut rekabetin düzeyini tanımlayabilmek için yapılan regresyon analizine, korelasyon analizi çerçevesinde, yalnızca müşterilerin rekabet gücü bağımsız değişken olarak eklenmiştir.

Tablo 5

Modelin Regresyon Sonuçları

	B	Standart Hata	Standart Beta*	t	p	R	R ²	Regresyon Değeri	F	Sig
Sabit	2,497	0,214		11,648	0,000	0,364	0,132	2,239	12,344	0,001
Müşterilerin gücü	0,251	0,071	0,364	3,513	0,001					

*Bağımlı Değişken “Pazardaki Rekabetin Şiddeti

Regresyon analizi sonuçları, müşterilerin pazarlık gücünün, pazardaki rekabet düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($\beta=0,364$, $p<0.01$). İlgili regresyon modeli, pazardaki rekabetin şiddeti değişkenindeki varyansın %13,2’sini açıklayabilmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık hizmetleri alanında da güçlü organizasyonlar olarak varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler, yer aldığı pazardaki faaliyetleri ve faaliyet alanlarındaki rakipleri, rekabet avantajını elinde tutmak için iyi analiz etmeli ve analiz sonucunda kendisini başarıya ulaştıracak stratejileri belirlemelidir. Çünkü rekabet, işletmelerin varlığını devam ettirmesi uzun süre ayakta kalabilmesi için önemi her geçen gün artan bir olgudur. Pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için etkin rekabet stratejileri gereklidir. Dolayısı ile rekabet edebilirlik oldukça dinamik bir süreci temsil etmektedir. Bu nedenle işletmeler sürdürülebilirliğini sağlamak ve pazar içerisindeki konumunu korumak amacıyla mümkün olduğunca rekabet analizleri gerçekleştirmekte ve analiz sonuçlarında rekabet stratejisi belirlemektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler bu noktada M. Porter tarafından geliştirilen jenerik rekabet stratejilerini kullanmaktadır. Bu çalışmada da Porter tarafından geliştirilen, Ülgen ve Mirze (2013), tarafından uyarlanan ve pazardaki rekabet şiddetini belirlemeye yönelik olan ölçek kullanılmıştır. Çalışmanın konusu, stratejik yönetimin önemli bir parçası ve belirleyicisi olan, pazardaki rekabetin incelenmesi aşamasına dayanmaktadır. Özel hastanecilik sektörünün son 15 yıldır gösterdiği hızlı ivme, sektördeki rekabetin daha görünür bir hale gelmesine sebep olmuştur. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, sağlık işletmelerinin de içinde bulundukları dış çevreyi analiz etmeleri, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra, kendisi için tehdit veya fırsat olan rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini de incelemeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda, tezin konusu stratejik yönetim kapsamında, özel sağlık sektöründeki rekabet şiddetini ve bu yöndeki algıyı ölçmek üzere belirlenmiştir. Çünkü işletme yönetimi, belirli amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla, üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi, planlama, organize etme, yürütme ve kontrol faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini ifade eder (Koçel, 2015). Stratejik yönetim, işletmelerin uzun dönemli ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması amacı taşımaktadır. Strateji kavramı, rakip kavramı ile birlikte anlam kazanmaktadır. Çünkü strateji işletmelerin kendilerini rakiplerinin hamlelerine karşı konumlandırmalarını ifade eden, askeri kökenli bir kavramdır. Stratejik yönetimde, işletme misyon-vizyonu ve stratejileri belirlenmeden önce mutlaka dış çevre analizi yapılır. Bu analiz sonucu, pazar ile ilgili bilgiler elde edilir, rekabetin şiddeti belirlenmiş olur ve işletmenin bu rekabet

ortamı için sahip olduğu yeterlilikler ve zayıf yönler görünür hale gelmiş olur (Ülgen ve Mirze, 2013). M. Porter, pazarda rekabeti şekillendiren beş güçten bahsetmektedir. Bu güçler; pazara yeni girebilecek rakiplerin gücü, tedarikçilerin gücü, müşterilerin pazarlık gücü, ikame ürünlerin gücü, mevcut rakiplerin gücü olarak ifade edilmektedir (Porter, 1980). Genel çevre unsurlarının ölçümü açısından, bahsedilen güçler önemli belirleyicilerdir.

Sağlık sektöründe faaliyet gösteren özel hastane sayısı gün geçtikçe artmaktadır. 2018 yılı itibari ile Türkiye'deki toplam hastanelerin %38'i özel statüsündedir. Ayrıca özel sağlık sektörünün yatak sayısı, toplam yatak sayısı içinde %21,6'dır. Özel hastanelere hasta başvuruları yıllar itibari ile büyük artışlar göstermiştir (SB, 2019). Yeni hastanelerin ve sağlık işletmelerinin sektörde yer almaya başlaması ile birlikte rekabet de görünür hale gelmeye başlamıştır. Stratejik yönetim, sağlık sektörü için de oldukça önemli bir kavramdır. Bu alandaki teorik ve pratik bilgi seviyesi gün geçtikçe artmaktadır (Tengilimoğlu ve diğ., 2018). Çevrenin incelenmesi, sağlık işletmelerinin stratejik yönetim alanındaki etkinliğinin artırılması ve sürdürülebilirliğin sağlanması adına önemli bir belirleyicidir (Öztürk, 2019). Çünkü sağlık hizmetleri, diğer hizmet ve üretim sektörlerinden matris yapısı-karmaşıklık- ve bilgi asimetrisi –müşterinin sınırlı bilgisi- özellikleri ile farklılaşmaktadır. Üretildiği anda tüketilen sağlık hizmeti, kişiye özel hizmetler olması sebebi ile de farklılık yaratmaktadır. Ayrıca sağlık hizmetlerinde maliyetlerin yüksek olması, talebin her geçen gün artması, gelişen bilgi teknolojilerine ve pazar koşullarına bağlı olarak değişen müşteri beklentileri, müşteri bilinç düzeyinin yükselmesi, sağlık sektöründe hizmet sunan işletme sayısının artması ve kaliteli hizmet beklentisi rekabetin şiddetini arttırmaktadır. Bu nedenle sağlık işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak ve rekabet ortamında etkin olabilmek için rekabet stratejileri uygulaması gerekmektedir. Rekabet stratejilerini belirlemeden önce sağlık işletmelerinin, sektörel ve iş çevresini değerlendirmesi gerekmektedir. Bu çalışma kapsamında da İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel sağlık işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile görüşülmüş ve sektördeki rekabet şiddeti belirlenmeye çalışılmıştır. Anket yöntemi ile toplanan veriler, araştırma hipotezleri doğrultusunda korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuş, önermelerin ortalamaları karşılaştırılmıştır. Ölçekte yer alan kriterler incelendiği zaman bazı önermelerin göreceli olarak ön plana çıktığı görülmüştür. Pazardaki rakip sayısına atfedilen önem 5'li skalada 3,84 ortalama ile yöneticiler

tarafından rekabeti arttıran önemli bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Rakipler arasındaki mevcut rekabet; yeni ve farklılaştırılmış hizmet sunumu, fiyat indirimleri, pazarlama kampanyaları, hizmet sürecinde iyileştirmeler, tutundurma faaliyetleri vb. üzerinden gerçekleşmektedir. Sektörde yer alan tüm sağlık işletmeleri, birbirine göre rakip konumundadır. Sağlık hizmetlerinde; Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) ile gerçekleştirilen anlaşmalar, bu doğrultuda planlanan hizmet içerikleri, özel sigortalar ile gerçekleştirilen anlaşmalar rekabette üstünlük sağlayabilmek için iyi planlanması gereken rekabet kriterleridir. Rakipler karşısında avantaj elde edebilmenin diğer bir yöntemi de kaliteli hizmet sunumudur. Maliyet ve fiyat avantajına ek olarak kaliteli hizmet sunumu, sağlık işletmelerini rakiplerine karşı bir adım öne geçirmektedir. Uluslararası kalite akreditasyon kurumlarından alınan kalite belgeleri süreci destekleyici niteliktedir. Özel sektörde yer alan sağlık işletmeleri için Joint Commission International (JCI), tarafından kalite belgesi almak rekabet yarışında avantaj sağlamaktadır (Güngören ve Orhan, 2013: 11). Bunun yanı sıra 4 numaralı kriter ‘Algılanan Rekabet Şiddeti’ değerlendirilmesi sonucu, yöneticilerin pazardaki mevcut rekabeti oldukça şiddetli bir düzeyde algılamaktadır. 1 değerinin zararsız, 5 değerinin ölümcül olarak ifade edildiği değerlendirme üzerinden alınan ortalama 3,71 civarlarında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla mevcut yapıda pazardaki rekabetin şiddetli olarak algılandığı ifade edilebilir.

Araştırmada öne çıkan kriterlerden bir diğeri, pazarda dikey entegrasyon sağlama yönünde atılan adımların rekabet gücüne olan etkisi ile ilgilidir. 9 numarada yer alan ‘pazarda dikey entegrasyonun ilave avantaj sağlama durumu’ ölçütüne yönelik algının-3,45 gibi bir ortalama ile- dikey entegrasyonun, işletmelere avantaj sağladığı yönünde olduğu görülmektedir. Dikey entegrasyon, birbiri ile ilişki içerisinde olan ve aynı sektörde faaliyet gösteren tedarikçi ve müşteri kanalını kullanarak farklı işletmeleri bünyesine katmak, genişlemek ve daha güçlü hale gelmek olarak tanımlanmaktadır. Sağlık hizmetlerinde dikey entegrasyon, birbiri ile ilişki halinde bulunan faaliyet ve fonksiyonların bileşimi yani yoğun bakım, ihtisaslaşmış hastaneler, evde bakım hizmetleri, evlere bakım hizmet sunumu gibi hizmetlerin tek çatı altında toplanması hastalara sunulan hizmetten maksimum fayda elde edilmesidir (Tengilimoğlu ve Çermikli, 2002: 172). Ayrıca Tengilimoğlu ve Çermikli tarafından gerçekleştirilen araştırmada katılıcılara ‘önümüzdeki yıllarda diğer sektörlerde görülen firma birleşmelerinin yakın bir gelecekte sağlık sektöründe de görülüp görülmeyeceği’

sorulmuştur. Yöneticilerin %58.9'u sağlık sektöründe birleşmelerin gerçekleşeceğini ve gerçekleştirilen birleşmelerin rekabette avantaj sağlayacağını belirtmişleridir. Sağlık hizmetleri alanına gerçekleştirilecek olan dikey entegrasyonun; profesyonel yönetim sağlaması, maliyet avantajı sunması, pazar payının arttırması, rekabet gücünü arttırması, malzeme tedarikinde pazarlık avantajı sağlaması, bilgi ve iletişim teknolojilerine geçiş avantajı sağlaması ve kalite artırımı gibi avantajları sıralanmıştır (Tengilimoğlu ve Çermikli, 2002: 184). Araştırmamızda da yöneticiler pazardaki rekabet şiddetini değerlendirirken benzer kriterlere yüksek puanlama yapmıştır.

Araştırma kapsamında göze çarpan önemli bir diğer unsurun, tedarikçilerin gücü ile ilgili olan 15 numaralı kriter 'tedarik edilen malların işletme faaliyetleri için algılanan önem derecesi' olduğu görülmektedir. Özellikle işletme için önem arz eden madde-malzemeleri tedarik eden şirketlerin, önemli bir güç unsuru olarak algılandığı görülmektedir. Bu kriterin 3,84 gibi bir ortalamaya sahip olması, işletmelerin kritik öneme haiz madde-malzemelerin temini noktasındaki stratejik adımlarının, rekabet avantajında önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu çıktıyı desteklen 16 numaralı kriter, 'işletmenin mevcut tedarikçiye bağımlılık derecesi 'inde, 3.00 ortalama değerine sahip olduğu, tedarikçilerle bağımlılık düzeyinin önemli bir kıstas olduğunu göstermektedir. Tedarikçiye olan bağımlılığın azaltılmasının bir rekabet avantajı unsuru olduğu kanısı mevcuttur. Esasen 17 numaralı kriter 'tedarik edilen maddelerin farklı ürünlerle ikame edilebilme durumu' ortalamasının yüksek olması da (3,14), işletmelerin ikame madde-malzemeler temin edebilmesinin, tedarikçi bağımlılığını düşürmesini ve böylece rekabet gücünü arttırmasını sağlayacağı yönündeki kanıyı güçlendirmektedir. Çünkü sağlık işletmelerinde, tanı ve teşhis süreçlerinde, muayenede ve tedavi süreçlerinde kullanılacak olan tıbbi malzemenin hayati bir önemi vardır. Bu nedenle hastaların tedavi süreçlerinde kullanılacak olan bu malzemelerin zamanında, doğru ve etkin bir şekilde tedarik edilmesi gerekmektedir. Tedarikçi seçiminde belirli yasa ve yönetmeliklere tabi olan sağlık hizmetleri, sektörde çok fazla sayıda tedarikçisi olmadığı için zorluk çekmektedir. Doğan ve Akbal (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada özel sektörde tedarikçi seçimi gerçekleştirilirken en önemli kriterin fiyat, en düşük öncelik değerinin ise garanti süresi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca tedarikçi seçiminde teknik yeterlilik, hizmet kalitesi, bakım-onarım hizmetleri de öncelikli kriterler arasında belirtilmiştir. Sağlık sektöründe tedarikçi seçimi önem arz etmektedir. Sağlık sektöründe tedarikçiye bağımlılığın azaltılması

rekabette avantaj sağlamak için önemli bir kriterdir. Ancak sağlık hizmetlerinde söz konusu insan sağlığı olduğu için bu durum dikkatli değerlendirilmelidir. Çünkü sağlık hizmetleri lojistik süreçlerinde yaşanacak bir aksaklığın telafisi mümkün değildir. Herhangi bir tıbbi malzeme eksikliği ya da cihaz bakım-onarımından kaynaklı hata, doktor ve hemşirenin performansına direk etki etmekte ve hasta üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle sağlık hizmetlerinde tedarikçiye bağlılık söz konusu olmaktadır.

Araştırma modeli sonucunda elde edilen korelasyon değerlerine göre, rakipler arasındaki rekabetin şiddeti ile müşterilerin pazarlık gücü arasında pozitif yönde ve orta şiddette anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.350$, $p<0.05$). Diğer değişkenler ile pazardaki mevcut rekabetin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu temel bulgu, pazarın rekabet koşullarını büyük oranda müşterilerin şekillendirdiğini göstermektedir.

Pazara yeni girebilecek rakiplerin şiddeti ile müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin gücü ve ikame ürünlerin gücü arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. İkame ürünlerin tehditi ile pazara yeni girebilecek rakiplerin tehditi arasında orta düzeyde ($r=0,475$), tedarikçilerin gücü ile ise düşük düzeyde ($r=0,230$) bir korelasyon tespit edilmiştir. Müşterilerin pazarlık gücünün, pazara yeni girebilecek rakiplerin tehditi ile de anlamlı bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, pazardaki yeni aktörlerin de müşteri odaklı olarak girişimlerde bulunması gerektiği yönündeki kanı güçlenmektedir. Bu denklemde, tedarikçilerin gücü ile pazara yeni girebilecek rakiplerin tehditi arasındaki ilişki de dikkate değerdir. Tedarik kanalları ile ilgili kararların da bir rekabet avantajı sağlama alanı olduğu yönünde bir kanının olduğu görülmektedir.

Sonuç

Günümüzde hem istihdam açısından hem de ekonomiye olan katkısı açısından önem taşıyan sağlık sektörü, bireylerin refahının artırılması ve sağlığının korunması için faaliyetlerine devam etmektedir. Bilgi teknolojileri ve küreselleşmeye bağlı olarak gelişim hızı gün gün artan sektör içerisinde yer alan işletmeler, sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için stratejik amaç ve hedeflerini iyi belirlemelidir. Sektörün yapı taşları olan hastanelerin sürdürülebilirliğini sağlaması ve rekabette avantaj elde etmesi, içerisinde yer alınan sektörün iyi analiz edilmesi ve iyi yönetilmesi ile mümkündür.

Sağlık hizmetlerinde rekabet avantajı sağlamak bazı ilişkisel perspektifi sağlamak ile mümkündür. Kaliteli hizmet sunumu, hasta memnuniyetinin artırılması, maliyet avantajının sağlanması ve süreç iyileştirmelerinin gerçekleştirilmesi bunlardan birkaçıdır. Sağlık hizmeti sunan işletmeler, müşteri memnuniyetini arttırmak ve kalitesini yükseltmek için sundukların hizmetlerin özelliklerini dikkate alarak rekabet stratejisi belirlemeli ve bu stratejilerden birisini seçerek uygulamalıdır. Rekabet ve hasta memnuniyeti, rekabet ve kalite gibi başlıklarda ilişkiyi incelemek üzere gerçekleştirilen araştırmalarda rekabetin zaman içerisinde müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini arttırabileceğini göstermektedir.

Sağlık sektöründe rekabet avantajı sağlamak için değişken bir dış çevre bağlamında, sağlık hizmeti kalitesi ve sağlık hizmetleri sistemi maliyetleri açısından sağlık hizmetleri kuruluşunun stratejik misyonu ve hedeflerinin iç çevresi üzerindeki etkisine ve bunların müşteri memnuniyeti ile nasıl ilişkili olduğuna özel önem verilmesi gerekmektedir. Çünkü sağlık sistemi içerisinde birden fazla müşteri grubu varken mevcut durumda müşteri ile ilgili tartışmaları yalnızca hastalar olarak sınırlandırabiliyoruz. Bu noktada çok dikkatli olmak gerekmektedir. Araştırma sonucumuzda da görüldüğü gibi sağlık sektöründe rekabetin şiddetini belirleyen gruplardan birisi müşteri iken diğer tedarikçi firmalardır. Sağlık sektörü matris yapısı gereği hem iç müşterisine hem de dış müşterisine oldukça bağlı bir sektördür. Bu durum araştırma bulguları ile de doğrulanmaktadır. Araştırma katılımcılarından alınan yanıtlar doğrultusunda rekabetin şiddetini belirleyen en önemli unsur tedarikçi firmaların pazarlık gücü ile müşterilere bağlılıktır. Rekabete yön veren bu iki unsur kapsamında rekabet stratejilerinin belirlenmesi için müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin tutarlı bir tanımının yapılması ve hangi hizmet türleri sunulacak bunun belirlenmesi gerekmektedir. Sektörde varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler, artan rekabetin etkisini iyi tasvir etmelidir. Sağlık sektöründe yaşanan rekabet üzerinde devlet düzenlemeleri, siyasi dinamikler, değişen sosyal ve demografik özellikler, sürekli gelişen teknoloji, rakip sayısı ve maliyet baskıları etkilidir.

Sonuç olarak; özel sağlık sektöründe müşteriye bağımlılık, tedarikçiye bağımlılık ve ikame ürün olmaması rekabetin şiddetini arttırıcı unsurlar olarak tespit edilmiştir. Sağlık hizmetlerinde rekabet üstünlüğü sağlamanın anahtar rolü, maliyetleri düşürmek için oluşturulacak bir mekanizmanın oluşturulmasıdır. Aksi takdirde sürekli değişen ve dinamik olan sektörel çevrede rekabet etmek teknolojik gelişmelere de bağlı olarak

maliyetleri arttırıcı bir nitelikte sağlanmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle işletmelerin doğru rekabet stratejilerini belirlemesi ve uygulaması gerekmektedir. Sağlık hizmetlerinde yanlış seçilen stratejiler, değer temelli hizmet sunumu yerine değeri bölmeye yönelik hizmet sunumuna yöneltmektedir. Bu durum üzerinde yanlış rekabet algısı, yanlış pazar seçimi, olası rakiplerin göz ardı edilmesi, müşteri memnuniyetine odaklanmama ve yüksek maliyetler etkilidir. Porter ve Teisberg (2004) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda da benzer bulgulara yer verilmiştir. ABD sağlık sisteminde oluşan rekabetin, sağlık sistemi katılımcılarına değer yaratmak yerine aktif olarak değeri bölme işiyle meşgul oldukları bir durum olduğu vurgulanmıştır. Bu durumu engellemek üzere sağlık hizmetlerinde pozitif toplamı bir rekabet stratejisi önermişlerdir. Pozitif toplamı rekabet için hizmet sağlayıcılar, hizmet finansörleri, tedarikçiler ile hizmet kullanıcıları kapsayan strateji belirlenmesini ve uygulanmasını önermişleridir.

Sağlık hizmetleri sektörü birden çok zorlu sorunla karşı karşıyadır. Artan rekabet şiddetinin sağlık hizmetleri kalitesi ve hizmet maliyetlerine etkisi net değildir. Ayrıca hizmet sunucunun maliyetleri ile müşteriye sağlanan sağlık hizmet kalitesi maliyetleri arasındaki ilişkide net değildir. Bu nedenle sağlık hizmetlerinde artan talebin yönetilmesi, maliyetlerin yükselmesinin önlenmesi, müşteri bilinç düzeyinin yükselmesi ve paydaşlar ile ortak hareket edilmesini sağlayıcı rekabet stratejileri belirlenmelidir.

Araştırma sonucunda sağlık sektöründe rekabet şiddetine yönelik bir algı tespiti yapılmıştır. Araştırmanın en önemli kısıtı pandemi koşulları sebebi ile anketlerin yüz yüze çözülmemiş olmasıdır. Gelecek araştırmaların rekabet şiddetine ek olarak kalite, maliyet ve memnuniyet gibi kavramların eklenmesi ile daha geniş örnekleme gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, Durmuş (2005), *Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi Ve Yaklaşımları: Tekstil Sektörü İle İlgili Bir Araştırma*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- Akdede, S. H. Turan, A. H. (2008). *Bilişim Sistemlerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım İle Denizli İlinde Ampirik Bir Uygulama*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 63(4), 1-28.
- Akdemir, B. (2010). *Stratejik Yol Haritası Uygulamasının Stratejik Yönetim Bilincine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences, 5(4), 320-341.
- Akdeve, E. Köseoğlu, M.A. (2013). *Türkiye'de Stratejik Yönetim Örüntüsü Nasıl Geliyor? Lisansüstü Çalışmalar Üzerine Bir Araştırma*. Finans politik ve Ekonomik Yorumlar, 50, 63-74.
- Aktan, C. (2006). *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Ankara
- Aktan, C. C. İstiklal Y. V. (2004), *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Rekabet Dizisi: 2, Ankara.
- Aktan, Coşkun Can İstiklal Y. Vural (2004), *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Rekabet Dizisi: 2, Ankara.
- Aktan, O. (2014). *Stratejik Planlama Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi*. Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi, 2(1), 12-31.
- Altunışık, R. Coşkun R. Bayraktaroğlu, S. Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ambastha, A. Momaya, K. (2004). *Competitiveness Of Firms: Review Of Frameworks And Models*,” Singapore Management Review, 6(1), ss. 45-61.
- Arıkboğa, Ş. (2019). *Stratejik Yönetim*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ders Notları.

- Atakan Duman, Ş. Kalemci, R. A. Çakar, M. (2005). *Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(1), 57-72.
- Ateş M. (2012). *Sağlık işletmeciliği*. Beta. İstanbul. 1. Baskı.
- Ateş, A. (2016). *Türkiye’deki Limanların İnternet Sitelerinde Yer Alan Misyon Ve Vizyon Beyanlarının Verimlilik Odaklı İçerik Analizi*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(34), 401-415.
- Ateş, M. (2011). *Sağlık Sistemleri*, Beta. İstanbul. 1. Baskı
- Ay, Ü. Koca, A. İ. (2012). *ISO 500 Listesindeki İşletmelerin Misyon, Vizyon Ve Değerlerinin İçerik Analizi*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2), 201-210.
- Bal, Y. (2012). *Rekabet Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma*. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, (72), 48-76
- Barca Mehmet (2002), *Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki*, Editörler: İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, s.27-45.
- Biçer, E.B. İlman, E. (2019). *Türkiye’de Sağlık Sisteminin Yapısı. İçinde Sağlık Kurumlarında Yönetim*. Zekai Öztürk (Ed.). Siyasal Kitapevi.
- Boosting, M., Worldwide, A. (2014). *Better Health & Social Care Volume 1 : Report*. International Summit of Cooperatives, Quebec, 1.
- Bowling, A. Ebrahim, S. (2005). *Handbook of Health Research Methods: Investigation, Measurement and Analysis*. Open University Press.
- Boyacı, İ. (2020). *Türkiye Sağlık Sisteminin Dönüşümü (2003-13): Covid-19 Pandemisi İle Mücadele Sürecinde Sağlık Reformlarına Yeniden Bakış*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(37), 59-80.
- Bryson, J., (1998). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

- Carcano, L. (2013). *Strategic Management And Sustainability İn Luxury Companies*. Journal of Corporate Citizenship, 52, 36-54
- Collins, David J. Cynthia A. Montgomery (2000), *Kaynaklara Dayalı Rekabet 1990'lı Yıllarda Strateji*, Şirket Stratejisi, Harvard Business Review, Çev. Ahmet Gürsel, MESS (Türk Metal Sanayicileri Sendikası), İstanbul, s. 41–67.
- Collis, D. J. Montgomery, C. A. (Mayıs/Haziran 1998), *Creating Corporate Advantage*. Harvard Business Review, 76, 3, 70.
- Coşar, Y. (2008). *Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19 (1), 45-56.
- Dinçer, Ö. (2003), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, BETA Yayınları, İstanbul,
- Doğan, N , Akbal, H . (2019). *Sağlık Sektöründe Tedarikçi Seçim Kararının AHP Yöntemi İle İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği* . Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 17 (4) , 440-456
- Tengilimoğlu, D, Çermikli, A. (2002). *Sağlık Kuruluşlarında Rekabetçi Strateji Olarak Firma Birleşmeleri Konusunda Hastane Yöneticilerinin Görüşlerini Tespit Etmeye Yönelik Bir Alan Çalışması*. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20 (2) , 171-186
- Erol, H. Özdemir, Z. (2014). *Türkiye’de Sağlık Reformları ve Sağlık Harcamalarının Değerlendirilmesi*. Sosyal Güvenlik Dergisi, 4(1), 9-34.
- Field ,M.G. (1991). *Ulusal Sağlık Sistemlerinde Başarı ve Kriz*. Toplum ve Hekim Dergisi
- Grant, R. M., Baden-Fuller, C. (2018). *How To Develop Strategic Management Competency: Reconsidering The Learning Goals And Knowledge Requirements Of The Core Strategy Course*. Academy of Management Learning & Education, 17(3), 322-338.
- Gross, M. (1998). *Exploring Social Rights: Between Theory and Practice*. Hart Publishing.

- Gül H., Kandemir, T. Çakır E. (2010) *KOBİ'lerde Risk ve Belirsizlik Beklentileri: Karaman Örneği*. Sosyal Bilimler Dergisi, 12(2), 119-144
- Jannati, A., Dadgar, E., Gholizadeh, M., Alizadeh, L., Khodayari, M.T., and Bahrami, M.A. (2013). *A survey of factors affecting patients' decision in selecting governmental and private hospitals in Tabriz, Iran*, Middle East Journal of Family Medicine, 11 (4), ss. 19-41
- Karakaş,Ş. (Mart 2003), *Stratejik Planlama*, Erişim: 5 Nisan 2021 http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=129
- Kavuncubaşı Ş, Yıldırım S. (2010). *Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. Beta.
- Koçoğlu D, K. Murat. (2016). *Türkiye Madencilik Sektörünün Beş Güç Modeli İle Değerlendirilmesi*, Pibyd, 3(1), ss. 1-10
- Kotelnikov, V., Porter's Five Forces Model For Industry Analysis. [Http://Www.1000ventures. Com/ Business_Guide/Mgmt_Stategic_Ca_Byporter.Html](Http://Www.1000ventures.Com/Business_Guide/Mgmt_Stategic_Ca_Byporter.Html)
- Kotler, P. (2002), *Marketing Management*, New Delhi: Prentice-Hall of India
- Kutzin, J. (2011). *Bismarck vs . Beveridge : is there increasing convergence between health financing systems?* 1st Annual Meeting of SBO Network On Health Expenditure
- Morrisey, M. A. (2001). *Competition in Hospital and Health Insurance Markets: A Review and Research Agenda*, Health Services Research, Vol. 36, No. 1, s. 191–221.
- Mossialos, E, Dixon, A., Figueras, J, Kutzin, J.(2007). *Funding Healthcare: Options for Europe*. Open University Press.
- Naktiyok, A. Çiçek M. (2014). *Stratejik Düşünmenin Bir Öncülü Olarak Eleştirel Düşünme: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28(2), 157-178

- Odabaşı, Y. (2001). *Sağlık Hizmetleri Pazarlaması*. Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.
- Odier, N. (2010). *The US health-care system: A proposal for reform*. *Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing*, 10(4), 279-304.
- Onurlu, Ö. Yazıcı, H. M. (2015). *Stratejik Pazarlama Yönetimi Açısından Rekabet Üstünlüğü Sağlayabilecek Kişisel Satış Teknikleri ve Bir Uygulama*. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*. Cilt: 52 Sayı: 610
- Orhaner, E. (2014). *Türkiye’de Sağlık Sigortası*. Siyasal Kitapevi.
- Oruç, M. C., Zengin, B. (2015). *Misyon Vizyon Bildirilerinin Müşteri Odaklılık Yönünden Değerlendirilmesi: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği*. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9, 31-49.
- Önen V. (2017) , *Porter’ In Beş Güç Metodu İle Türkiye Havayolu Yolcu Pazarı Rekabetçi Analizi*, *International Journal Of Academic Value Studies*, 3(9), 2017. 371-393
- Özdaşlı, K., Kandemir, H. (2016) *Dağcılık Sporunun Stratejik Bilince Etkisi: Bir Tırmanış Senaryosu Üzerinden Değerlendirme*. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1,131-145.
- Öztürk, Z. (2019). *Sağlık Kurumlarında Yönetim*. Siyasal Kitapevi
- Pearce, J. A., Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim, Geliştirme, Uygulama Ve Kontrol* (Çev: M. Barca). Ankara: Nobel Yayınları.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard business review*, 86(1), 25-40
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard business review*, 86(1), 25-40. Porter, M. E. (2015), *Rekabet Stratejisi*, (Çeviren Gülen Ulubilgen), Aura Yayınları, İstanbul.
- Porter ME, Teisberg EO. (2004). *Redefining competition in health care*. *Harvard Business Review*.;Vol. 82(No. 6):65–72.
- Resmi Gazete(RG). *Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu*. Kanun No:3359. RG Sayısı:19461.

- Satı, Z., E. Işık, Ö. (2011). *İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinergisi: Stratejik inovasyon*. CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), 538-559.
- SB. (2019). *Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2018*. Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü
- Schmid, A., Cacace, M., Götze, R., & Rothgang, H. (2010). *Explaining health care system change: problem pressure and the emergence of “hybrid” health care systems*. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 35(4), 455-486.
- Shi L, Singh D.A. (2014). *Delivering health care in America*. Jones & Bartlett Learning
- Summak, M. E. (2016). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin İletişim Yönetimi Faaliyetleri Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 41.Yıl Özel Sayısı, 155-168.
- Syed, S. T., Gerber, B. S. Sharp, L. K. (2013). *Traveling Towards Disease: Transportation Barriers To Health Care Access*. *Journal of Community Health*, 38(5), ss. 976–993.
- Taş, A. Cevrioğlu, E. (2013). *Ulusal Kültürü Oluşturan Değerler Tipolojisi - Stratejik Yönetim İlişkisi: Kültürel Kodların İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(2), 417-435.
- TDK, (2021). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/>
- Tengilimoğlu, D. Işık, O. Akbolat, M. (2012). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Nobel Publication, Ankara.
- Turkay, O. Halis, M. Sarıışık M. Calman M. (2012). *Effects Of Strategic Consciousness And Strategic Planning On Business Performance: A Comparative Study Of The Industries In Turkey*. *African Journal of Business Management*, 6 (32), 9188-9201.
- Türkkan, E. (2001). *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*, Ankara, Turhan Kitabevi,
- Uğurluoğlu, Ö. Çelik, Y. (2005). *Sağlık Sistemleri Performans Ölçümü, Önemi ve Dünya Sağlık Örgütü Yaklaşımı*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(1), 3-29.
- Ülgen, H. Mirze S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

Walshe, K., Smith, J. (2011). *Healthcare Management*. McGraw-Hill Education.

White, C. (2004). *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.

WHO (2000). *The World Health Report*. Health Systems, Improving Performance.

WHO (2008). Integrated Health Services- What and Why
(https://www.who.int/healthsystems/service_delivery_techbrief1.pdf; Erişim
Tarihi: 14.04.2021)

WHO (2010). Health service delivery
([https://www.who.int/healthinfo/systems/WHO_MBHSS_2010_section1_web.p
df](https://www.who.int/healthinfo/systems/WHO_MBHSS_2010_section1_web.pdf); Erişim Tarihi 14.04.2021)

Yavuz, M. (2014). *Rekabet Stratejilerinin Demiryollarındaki Uygulamaları: Serbestleşme Sürecindeki Türkiye İçin Durum Analizi ve Öneriler*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Yıldırım, H. H., Yıldırım, T. (2015). *Avrupa Birliği Sağlık Politikaları ve Sağlık Sistemleri*. Absam Yayınları.

Yiğit, S., Yiğit A., M. (2011). *Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ'ler Ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (38), 119-136.

EKLER

EK 1: Anket Formu

M. PORTER'IN 5 REKABET STRATEJİSİ

Bu anket formu özel sağlık sektöründeki rekabet algısını, farklı boyutlarda ölçmek üzere tasarlanmıştır. Toplanan veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anket formunda kimliğinizi ve kurumunuzu ortaya çıkaracak herhangi bir soru yer almamaktadır.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

BÖLÜM 1: Rakipler Arası Rekabetin Şiddeti

Aşağıda yer alan ifadeleri içinde bulunduğunuz sektörün rekabet koşullarını göz önünde bulundurarak ilgili skala üzerinde değerlendiriniz.

1. Rakiplerin Sayısı ve Algılanan Tanınma Durumları

Az 1 2 3 4 5 Çok

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. Rakiplerin Yetenek ve Güç Durumu

Dengesiz 1 2 3 4 5 Dengeli

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. Pazarın gelişim hızı

Yüksek 1 2 3 4 5 Düşük

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. Algılanan Rekabet Şiddeti

Zararsız Dostça 1 2 3 4 5 Ölümcül

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. Kapasite Arttırabilme Durumu

Çok Zor 1 2 3 4 5 Çok Kolay

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. Müşterilerin Hizmeti Algılama Durumu

Çok Farklı 1 2 3 4 5 Standart

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. Sabit Yatırımların Toplam Yatırımlar İçindeki Durumu

Düşük 1 2 3 4 5 Çok Yüksek

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

BÖLÜM 2: Pazara Yeni Girecek Rakiplerin Yarattığı Tehdit

Aşağıda yer alan ifadeleri içinde bulunduğunuz sektörün rekabet koşullarını göz önünde bulundurarak ilgili skala üzerinde değerlendiriniz.

8. Pazarda Ölçek Ekonomisinin Önem Derecesi

Çok Önemli 1 2 3 4 5 Son Derece Önemsiz

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. Pazarda Dikey Entegrasyonun İlave Avantaj Sağlama Durumu

Hiç Avantaj Sağlamaz 1 2 3 4 5 Çok Avantaj Sağlar

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. İş Bırakma veya Değiştirme Durumunda Karşılaşılabilecek Maliyetler

Çok Yüksek 1 2 3 4 5 Çok Düşük

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11. Mevcut Hizmetlere Olan Müşteri Marka Bağımlılığı

Çok Yüksek 1 2 3 4 5 Çok Düşük

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. Mevcut İşletmelerin Muhtemel Karşı Tavrı ve Reaksiyonlarının Şiddeti

Çok Yüksek 1 2 3 4 5 Çok Düşük

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

BÖLÜM 3: Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Aşağıda yer alan ifadeleri içinde bulunduğunuz sektörün rekabet koşullarını göz önünde bulundurarak ilgili skala üzerinde değerlendiriniz.

13. Ana Tedarik Maddelerini Üreten Tedarikçi Sayısı

Çok Sayıda 1 2 3 4 5 Az Sayıda

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. Tedarik Pazarında Rekabet Şiddetinin Derecesi

Çok Şiddetli 1 2 3 4 5 Çok Zayıf

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. İşletmenin Mevcut Tedarikçiye Bağımlılık Derecesi

Bağımlı Değil 1 2 3 4 5 Çok Bağımlı

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16. Tedarik Edilen Malların Farklı Ürünlerle İkame Edilebilme Durumu

Kolayca İkame Edilir 1 2 3 4 5 İkamesi Zor

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

BÖLÜM 4: Müşterinin Pazarlık Gücü

Aşağıda yer alan ifadeleri içinde bulunduğunuz sektörün rekabet koşullarını göz önünde bulundurarak ilgili skala üzerinde değerlendiriniz.

17. Pazardaki Müşteriler Arasında Stratejik İşbirliği Olasılıkları

Zayıf 1 2 3 4 5 Yüksek

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

18. Üretilen Hizmetin Müşteri Nezdindeki Farklı veya Standart Durumu

Çok Farklı 1 2 3 4 5 Çok Standart

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

19. İşletmenin Mevcut Müşteriye Bağımlılık Derecesi

Bağımlı Değil 1 2 3 4 5 Çok Bağımlı

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

20. Ana Hizmetlerin Farklı Hizmetlerle İkame Durumu

İkamesi Zor 1 2 3 4 5 İkamesi Kolay
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

21. Ana Hizmetlerdeki Müşteri Sayısı

Çok Sayıda 1 2 3 4 5 Az Sayıda

BÖLÜM 5: İşletme Ürününe Alternatif Olabilecek İkame Ürünlerin Tehdidi

Aşağıda yer alan ifadeleri içinde bulunduğunuz sektörün rekabet koşullarını göz önünde bulundurarak ilgili skala üzerinde değerlendiriniz.

22. Ana Hizmetlerin Müşteri Nezdinde Farklı ve Standart Durumunun Tespiti

Çok Farklı 1 2 3 4 5 Çok Standart
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

23. Müşterilerin İşletmeye ve Hizmetlere Bağımlılık Derecesi

Yüksek Bağımlılık 1 2 3 4 5 Bağımlılık Derecesi Düşük
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

24. Alternatif Hizmetlerin Ana Hizmete Göre Yarar-Fiyat-Kalite Üstünlük Durumu

Çok Uygun 1 2 3 4 5 Hiç Uygun Değil
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

25. Ana Hizmet Talep Elastikliği

Çok Yüksek 1 2 3 4 5 Çok Düşük
☐ ☐ ☐ ☐ ☐