

Türkiye'de Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerin Yönetimsel Boyutu ile Güncel Durumları

Ülkemizde özel sağlık sektöründe faaliyet gösteren birçok farklı yapıda hastane bulunmaktadır. Bunlar özetle; i) zincir hastaneler, ii) nitelikli tekil hastaneler, iii) vakıf üniversitesi hastaneleri, iv) küçük ölçekli zincir hastaneler ve v) diğer küçük ölçekli özel hastaneler olarak karşımıza çıkar.

Bu yazımızda özel sektörde faaliyet gösteren bu hastaneleri temel olarak şu kriterlerde ele alacağız; i) liderlik ve yönetim, ii) marka ve itibar yönetimi, iii) Büyüme Stratejisi ve Finansal Sürdürülebilirlik, iv) Gelir Üretme Becerisi ve Karlılık, v) Hizmet Kalitesi ve Uluslararası Ün, vi) Kurumsal Kültür ve Yönetimsel Sürdürülebilirlik

Sağlığın Lider Kuruluşu

Acıbadem Sağlık Grubu

1991 yılında faaliyetlerine başlayan ASG'nin Türkiye içinde 16 hastanesi ve 9 tıp merkezi bulunuyor. Türkiye dışında başta Bulgaristan olmak üzere dört ülkede kurulu sağlık kuruluşları ile toplamda 22 hastane ve 18 tıp merkezine sahip. Türkiye'nin lider sağlık kuruluşu olan Acıbadem Sağlık Grubu 2012 yılında Uzakdoğu'nun en büyük gruplarından biri olan IHH Healthcare Berhad ile yapılan anlaşmayla global ölçekte bir oyuncu olarak yoluna devam ediyor.

Liderlik ve Yönetişim

ASG'nin en güçlü yanının kalite odaklı ve istikrarlı liderlik yapısı olduğu söylenebilir. Bu liderlik anlayışı sistemin tüm hücrelerine iletilmiş durumda ve yüksek standartlarda çalışma alışkanlığı özümsemiş durumdadır. Kurumsal kültürlerinin temeli olan 'kalite odaklılık' tüm çalışanlara aşılanıyor.

Yönetişim boyutu ile fonksiyonel bir yönetim kuruluna sahip Grubun merkez yönetim yapısı iş odaklı ve her bir hastanenin başında merkez ile yakın temasta çalışan yöneticiler mevcut. Sistem altyapısı (gerek bilgi teknolojileri gerekse de iş süreçleri boyutu ile) çok güçlü olduğundan yönetimsel hatalara pek yol açmayan bir yapı



mevcut. Yönetim içinde açık ve ifade özgürlüğüne imkan veren bir ortam mevcut. Bu da yönetimsel çatışmaların önlenmesinde önemli rol oynuyor.

Hastanelerin kaçınılmaz yapısal bir sorunu olan idari ve tıbbi kadrolar arasındaki çatışmaların önlenmesi Merkez'de oluşturulmuş olan görev yetki ve sorumlulukların eksiksiz işletilmesi ile sağlanıyor. Hekimler yönetimsel kararlara güveniyor ve hemfikir olmadıkları konuları yönetime iletebiliyorlar. Merkez'de mevcut olan güçlü medikal yönetim altyapısı bu sorunların çözümünde önemli rol oynuyor. Tıbbi yetkinliğe azami önem verildiği için hekimlerin ve hekim yöneticilerin geri bildirimleri dikkatlice değerlendiriliyor ve yönetimsel kararlar bu geri bildirimleri de dikkate alarak alınıyor.

Tüm sistemi turnakları ile şekillendiren Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO Mehmet Ali Aydınlar aslında şu anda yıllar içinde oluşturduğu bu kalite odaklı kurumsal kültürün keyfini çıkıyor. Diğer hastane sahiplerinden çok daha farklı bir şekilde günlük işleyişte olmuyor sadece vizyonun korunması için gerekli tedbirleri alıyor.

Bu liderlik ve yönetim özellikleri ile ASG aslında sadece Türkiye'nin değil dünyanın sayılı kurumsallaş-

mış hastane zincirlerinden biri.

Marka ve İtibar Yönetimi

ASG klasik pazarlama stratejilerinin ötesinde marka değeri ve itibarın yönetimine odaklanıyor. Marka değerini güçlü medikal altyapı eşliğinde gerçekleştiren ileri tıp uygulamaları ve yüksek kalite standartları ile arttırıyor. İtibar ise tüm paydaşları ile sürdürdüğü ilişkileri tıbbi ve ticari etik anlayış ilkeleri ile yönetiyor. Sağlam Kurumsal iletişim altyapısı ile toplumsal sorumluluklarının farkında olarak tüm ilişkileri şekillendiriyor. .

Büyüme Stratejisi ve Finansal Sürdürülebilirliği

ASG yüksek finansal gücüne rağmen yatırımları rasyonel şekilde yapma konusunda kararlı bir kuruluş. Grup yeni yatırımlarını Türkiye dışına yönlendirmiş gibi gözükse de konjektürel olarak yurt içindeki yatırımlarına iyileştirme, modernize etme ve genişletme anlamında devam etmektedir. Finansal sürdürülebilirlik açısından çok güçlü bir görünüm veren ASG gerek yüksek karlılığı gerekse de güçlü işbirlikleri ile sağlık sektöründeki liderliğini koruyacağı anlaşılmaktadır.

Gelir Üretme Becerisi ve Karlılık

En üst gelir grubuna hitap etmesi nedeniyle hedef kitlenin talepleri

doğrultusunda yatırım planlaması yapılıyor. Acıbadem Sağlık Grubu dünya standardında sağlık hizmeti üretip sunmaya odaklandığı için yüksek hizmet maliyetlerini karşılamak için fiyatlardan taviz vermiyor. Yüksek fiyatlara rağmen özel sağlık sigortaları, uluslararası hasta grupları ve yurtiçindeki yüksek gelir grubuna giren kişiler ASG'nin tescillenmiş kalitesini tercih etmekten vazgeçmiyor. Şirketin karlılığı anons edilmiyor olmasına ve her hastanede değişiklik gösteriyor olmasına rağmen sektör ortalamasının üzerinde olduğu söylenebilir.

Hizmet Kalitesi ve Uluslararası ÜN ASG hizmet kalitesini üç ana temel üzerine oturtuyor; 1) Altyapının (mimari, tesisin nitelikleri ve tıbbi cihaz donanımı) dünya standartlarında olması, 2) İş Süreçlerinin (Tıbbi hizmetler, hasta bakımı, hasta hizmetleri ve otelcilik hizmetleri) dünya standartlarında olması, 3) Çıktıların (tıbbi başarı, hasta memnuniyeti, akreditasyon kabiliyeti ve ödüller) dünya standartlarında olması. Bu hizmet kalitesi anlayışı ASG'ye doğal olarak uluslararası üne de beraberinde getiriyor. ASG, Türkiye'nin uluslararası sağlık platformlarında en bilinen ve beğenilen kuruluşu olma özelliğini de taşıyor.

Kurumsal Kültür ve Yönetimsel Sürdürülebilirlik

ASG'nin kurumsal kültür yapısının temelinde sürekli kendini geliştiren ve kendi ile yarışan kalite odaklı bir kültür anlayışı yatmaktadır. Kendi yöneticilerini de kendi içinden yetiştiren grup diğer sağlık meslek gruplarını da artık üniversitesinden kendi kurumsal kültürüne uygun olarak yetiştirmektedir. Grubun IHH ile yaptığı işbirliği neticesinde daha profesyonel yönetim yapısına kavuşan yapı yıllar içinde oluşturduğu kurumsal kültürü ile birleştiğinde ASG'nin yönetimsel sürdürülebilirlik ile ilgili bir sorun yaşamayacağı rahatlıkla söyleyebiliriz.

Marka Değeri En Yüksek Hastane

Amerikan Hastanesi

Hastane'nin liderliği Koç Grubu değerleri ile oluşmuş ve yine Koç Grubuna özgü yüksek yönetim kapasitesine sahip bir hastanedir. İdari konular Koç Grubuna bağlı grup müdürleri tarafından çözümlenirken diğer tüm konular hekim yöneticilerle ele alınmaktadır. Hastane finansal kaygılardan uzak faaliyet gösterdiği için profesyonel yöneticilerce çalışılmamakta ve genel olarak yüksek gelir grubu hastalarına hizmet sunan hekimlere özgür ve verimli çalışma ortamı sağlanmaktadır.

Amerikan Hastanesi, Türkiye'de marka değeri en yüksek hastanelerin başında gelmektedir. Markanın yönetimi temel olarak ülkenin en ünlü muayenehane hekimlerinin hastalarının tedavisi için bu hastaneyi tercih etmeleri ve yine en yüksek gelir gruplu hastaların genel olarak bu hastaneyi tercih eder hale getirilmeleri ile sağlanmıştır. Bu hastanede tedavi olmak, doğum yapmak bir prestij vesilesi haline gelmiştir. Hastane yine Koç Grubu kültürünün doğal bir sonucu olarak itibarını çok iyi yönetmektedir. İtibar yönetiminin temelinde hastanenin,

hastalarının sağlığı dışında hiçbir kaygısının olmayacağı gerçeğini hedef kitesine inandırmış olması yatmaktadır. Finansal kaygısızlık hasta memnuniyetinin sağlanması için katlanılacak gelir kayıplarının önemsizmemesi olarak kendini göstermektedir.

Sonuç olarak Amerikan Hastanesi yönetimi aslında sadece Koç Grubu zihniyetinin oluşturmuş olduğu marka değeri ve itibarın korunması için gayret sarf etmektedir. Kar zarar hesabı çok ön planda olmadığı için yönetimin karlılığa bağlı performans kaygısı da bulunmamaktadır. Tüm bu pasif yönetim anlayışına rağmen hastane prestijli bir sağlık kuruluşu olarak yoluna emin adımlarla devam etmektedir.

Amerikan Hastanesi'nin büyüyen zincir bir hastane olma gayreti bulunmamaktadır. Sadece hedef kitlelerinin yılın önemli bir zamanını Bodrum'da geçirdiği gerçeğinden hareketle Bodrum'da bir hastane edinilmesi gündeme gelmiş ve mevcut bir hastane satın alınıp renove edilerek hizmet açılmıştır.

Hastanenin finansal sürdürülebilirliği yüksek olup yüksek gelir üretme kapasitesi tamdır. SGK ile çalışmayan hastaneye özel hastalar ve özel sigortalı hastaların yanı sıra sağlık turizmi kapsamında yurtdışı

Amerikan Hastanesi



şından hastalar gelmektedir. Gerek özel fiyat tarifesine gerekse de özel sigortalar ile yapılan anlaşmalar kapsamındaki fiyat tarifleri çok yüksektir. Ancak aldıkları hizmetin bu tutarlara değeceğini düşünen üst gelir grubunun birinci tercihi Amerikan Hastanesi'dir.

Amerikan Hastanesi gerek yaptığı yurtdışı işbirlikleri gerekse de Koç Üniversitesi Tıp Fakültesi'nin kazandırdıkları ile dünya standartlarında sağlık hizmeti sunmakta ve uluslararası arenada haklı bir üne sahip bulunmaktadır. Hastane'nin kurumsal kültürü tıpkı liderlik alt yapısı gibi temelde finansal kaygılardan uzak nitelikli sağlık hizmeti üretip sunmaya dayanmaktadır. Hastanenin doktorları tıp hizmetinin yanı sıra yönetsel boyutta da roller üstlenip yönetim içinde kritik bir yer elde etmişlerdir. Bu durum tepe yönetimin işini kolaylaştırıp ona orkestrasyon görevi yüklemiştir.

En Vizyoner Sağlık Kompleksi

Anadolu Sağlık Merkezi

ASM de tıpkı Amerikan Hastanesi gibi güçlü kurumsal yapıya (Anadolu Grubu) ait bir hastanedir. Tunçay Özilhan'ın yönetim kurulu başkanı olduğu Anadolu Grubu'nun 2008 yılında devreye aldığı bu hastane kompleksi ülkemizde benzeri olmayan vizyon ile oluşturulmuş bir sağlık kompleksidir.

Marka ve itibar yönetimi de dahil bir çok konuda Amerikan Hastanesi ile benzerlikleri olan ASM'nin farklı yanları ise lokasyon dezavantajından dolayı yurtdışı hastaya odaklanması ve bu alanda ileri tıp uygulamaları ile geniş bir coğrafyada yaşayan hastaların tercihi olabilmesidir.

Karlılık kaygısı taşımayan hastane yüksek kalite standartlarını odaklanmakta ve ileri tıp uygulamaları



Anadolu Sağlık Merkezi

ile uluslararası bir ün yakalama stratejisi yürütmektedir. Pandemi döneminden (seyahat kısıtlılıklarından dolayı) oldukça olumsuz etkilenen hastanenin tek dezavantajı sağlık turizmi bağımlılığının yüksek düzeyde olmasıdır.

En Profesyonel Yönetilen Hastane

Liv Hospital Ulus

Liv Hospital Ulus aslında MLP bünyesinde faaliyet gösteren bir hastane olmasına rağmen yönetim tarzıyla tamamen farklı bir vizyon ortaya koymuştur. Marka ve itibar bağı olduğu gruptan çok daha ileri düzeyde olan hastane ülkemizde yetişmiş en donanımlı hastane yöneticilerinden biri olan Meri İstiroti liderliğinde kurulmuş ve halen işletilmektedir.

Liv Hospital aslında iyi bir profesyonel yöneticiye yetki verildiğinde

Liv Hospital Ulus



bir hastanenin ne kadar başarılı olabileceğine iyi bir örnek teşkil etmektedir. Bu konuda salt kar amaçlı düşünmeyen uzun vadeli kalıcı başarı için itibar ve markasına yatırım yapması gerektiği bilincinde olan hastane yönetim kuruluna da kredi vermek gerekir tabii ki.

Liv Hospital sürekli yenilikçi tıp uygulamalarına yatırım yaparak ve alanındaki iyi doktorları bünyesine katarak gelir üretme becerisini geliştirmiş ve arzu edilen karlılık düzeylerine ulaşmış bir hastane. Liderlik yapısının temelini yenilikçilik ve inovasyonun oluşturduğu hastane yine yöneticisi sayesinde iyi bir yönetim örneği ortaya koyarak yüksek hizmet kalitesi ve itibarlı bir uluslararası üne sahip olmuştur. Kurumsal Kültür'ü bağı olduğu gruptan tamamen ayrı bir biçimde sürekli gelişim odaklı olmuş ve bu sayede yönetsel sürdürülebilirliği yakalamıştır.



İzmir Kent Hastanesi

En Etkili Yönetim Kurulu'na Sahip Hastane

İzmir Kent Hastanesi

Kent Hastanesi, İzmir'in nitelikli işadamlarının vizyonu ile uluslararası kalite standartlarında işletilmek üzere kurulmuş bir özel hastanedir. Hastane aynı zamanda İzmir'de kurulu bulunan en yüksek standartlı ve en kurumsal hastane olma özelliğini taşımaktadır. Geniş bir hizmet yelpazesinde ileri tıp uygulamaları yapabilen hastane yabancı ortaklığı nedeniyle çok etkili çalışan bir yönetim kurulu yapısına sahiptir. Yatırım kararları

rının rasyonel değerlendirmelerle alındığı hastane kurumsallığını tamamlamış ve markasını, itibarını iyi yönetebilen bir yapıya kavuşmuş olduğundan ortaklık yapısındaki değişimlere de hazırlıklı bir hale gelmiş bulunmaktadır. İzmir'li işadamlarının kuruluş vizyonunu koruyan hastanenin ileriye dönük yönetsel sürdürülebilirlik problemi yaşamaması olası gözükmemektedir.

Sevgi ile Yönetilen Hastane

Ankara Güven Hastanesi



Ankara Güven Hastanesi

Elli yıla yakın süredir Ankara'da faaliyetlerini sürdüren Güven Hastanesi Dr Aysun ve Dr Ahmet Küçükkel tarafından kurulmuş ve ilerleyen yıllarda kızları Banu ve Nüket Küçükkel tarafından yönetilmeye başlanmıştır.

Ankara'nın en güvenilen hastanelerinden biri olan Güven Hastanesi'nin liderlik altyapısı sevgi, anlayış ve empati temelleri üzerine inşa edilmiştir. Güçlü yönetişimin mevcut olduğu hastanede çalışan ve hasta memnuniyeti en büyük iki önceliklidir. Güçlü medikal yönetim yapısı olan hastane Ankara'nın en ünlü muayenehane hekimleri tarafından da öncelikli tercih edilmektedir.

Güven Hastanesi'nin Ankara'da marka değeri ve itibarı yüksektir. Hastane sahipleri itibar yönetimini geleneksel olarak öncelikli konuları olarak belirlediğinden hastane başarılı bir itibar yönetimi sergilemektedir.

Karlılığın ve büyümenin (yeni hastane açmak anlamında) önceliklendirilmediği hastanede nitelikli sağlık hizmeti üretip sunmak temel hedef haline gelmiştir. Hastane mevcut lokasyonunda limitlerini zorlayarak büyümüş ve ileri tıp uygulamalarını (özellikle kanserin teşhis ve tedavisinde) da zaman içinde devreye almıştır. Gelir üretme becerisi yüksek olan hastane SGK ile sınırlı alanlarda çalışırken yüksek gelir grubundaki hastaları çekmeyi başarmıştır.

Hastanenin kurumsal kültürü ortak amaç içinde çalışan mutlu çalışanların nitelikli sağlık hizmeti üretip hasta memnuniyetini garantileme prensibi etrafında şekillendiğini görüyoruz. Yönetimsel sürdürülebilirlik konusunda ise hastane sahiplerinin profesyonel kadrolara daha çok yer verme ve kendilerini icranın içinden alıp yönetim kurulu düzeyine çekme çabaları olduğunu söyleyebiliriz.



Gaziantep Konukoğlu Hastanesi

Kurumsallığı ile Örnek Hastane

Gaziantep Konukoğlu Hastanesi

Konukoğlu Hastanesi de tıpkı Amerikan Hastanesi ve Anadolu Sağlık Merkezi gibi güçlü kurumsal holdinglerin çatısı altında kurulmuş ve kurucu yapısının değerlerini taşıyan bir hastanedir. Liderlik altyapısı değerler üzerine kurulmuştur. Bu değerler 'önce insan, önce insan sağlığı' temalıdır. Güçlü yönetim yapısı olan hastane ortak müştereklerde buluşarak ilerleme anlayışı içindedir. Bu durum çatışmaları azaltırken asli işlere daha çok odaklanma ve verimlilik yakalamaya imkan vermektedir.

Hastanenin güçlü bir markaya sahip olduğu ve itibarını çok başarılı yönettiğini görüyoruz. İtibar yönetiminin temelinde gelir, karlılık vb kavramların yerini tıbbi etik, deontoloji ve hasta memnuniyeti kavramlarının aldığı gözlemlenmektedir.

Tıpkı Güven Hastanesi gibi karlılığın ve büyümenin (yeni hastane açmak anlamında) önceliklendirilmediği hastanede nitelikli sağlık hizmeti üretip sunmak temel hedef haline gelmiştir. Hastane mevcut lokasyonunda limitlerini zorlayarak büyümüş ve ileri tip

uygulamalarını (özellikle kanserin teşhis ve tedavisinde) da zaman içinde devreye almıştır.

Hastane üniversite hastanesine dönüşmüş olmasına rağmen nitelikli bir özel hastane olma özelliğini kaybetmemiştir. Kurumsal anlayış içinde nitelikli ve yetkin yöneticilerle yönetilen hastanenin yönetsel sürdürülebilirliği ile ilgili hiçbir soru işareti bulunmamaktadır.

Memorial Sağlık Grubu



Sektörün İkinci Kurumsal Hastane Zinciri

Memorial Sağlık Grubu

Memorial Sağlık Grubu, özel hastane sektöründe Acıbadem Sağlık Grubu'nun ardından ikinci kurumsal hastane zinciri olarak kamuoyunun beğenisini kazanmış bir gruptur. Kuruluşundaki vizyon batıdaki benzer hastane yapıları gibi ticaretten ziyade topluma fayda sağlama ve sağlık gibi hassas bir alanda en yüksek standartta hizmet üretmeye odaklanmıştır. Grup zaman içinde bu konuda kendini kanıtlamış ve sektörün saygın bir kuruluşu olarak yerini almıştır.

Memorial Sağlık Grubu da uluslararası sermaye fonları ile işbirlikleri içinde büyümeyi tercih etmiş ve bu yolla kurumsallaşmasını hızlandırmıştır. Uluslararası akreditasyon kuruluşu olan JCI tarafından düzenli olarak denetlenen ve akreditasyonu yenilenen hastaneleri ile Grup ülkemizin nitelikli bir sağlık kuruluşudur.

Medicana Sağlık Grubu



Sektörün Parlayan Yıldızı

Medicana Sağlık Grubu

Medicana son yılların dikkat çeken sağlık grubu olarak karşımıza çıkıyor. Ölçek itibarıyla fon ya da benzer başka bir ortaklık yapısı olmayan tek hastane grubu olarak organik büyüyen ve özellikle hastane lokasyonu seçimlerindeki başarısı ile iyi sonuçlar alan bir sağlık grubu.

Grubun liderlik altyapısı güçlü, hızlı karar alabiliyor ve özellikle yatırım kararları rasyonel değerlendirmelerle alınıyor. Liderlik yapısının en belirgin özelliği ise yüksek karlılık yolu ile yatırımları arttırmak. Güçlü bir merkezi yönetim yapısı ile hastanelerin tümü her an farklı bir çok parametrede izleniyor, analizler ve kıyaslamalar yapılıyor ve de yönetsel kararlar bu ampirik veriler üzerinden yapılıyor. Kısacası grup içinde hakim liderlik anlayışı daha çok kar daha çok hastane şeklinde ortaya çıkıyor.

Yönetişim, profesyonel kadroların

varlığı ile etkili bir biçimde ön plana çıkıyor. Yönetim, hastanelerin farklı yapılarına özgü esnek yönetsel 'know how'lar geliştirebilme yetisine sahip. Müstakil hastane yöneticileri ile merkezdeki yönetim aynı dili konuşabiliyor. Yönetim Kurulu ise sadece ortaya konulmuş olan hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğe bakmıyor merkezi yönetimin ve müstakil hastanelerin önünü açmak için gerekli üst düzey kararları hızlıca alıyor.

Medicana Sağlık Grubu'nda markanın ve itibarın yönetilmesine yönelik aksiyonların operasyon becerilerinin gerisinde kaldığını görüyoruz. Grup henüz markasını sağlık sektörü ve uluslararası otorelere üst segmentte kabul ettirebilmiş değil. Bunun nedeni marka değeri ve itibardan çok karlılığa odaklanmış olunması olabilir. Grubun çok başarılı kurumsal iletişim yönetimi olmasına rağmen marka ve itibar için gerekli (uzun vadede sonuç verecek) yatırımların henüz yapılmadığı görülüyor.

Medicana'nın günümüz özel hasta-

neçilik sektöründe en rasyonel ve en başarılı büyüyen hastane zinciri olduğunu söyleyebiliriz. Her ne kadar pandemiye bağlı olarak yeni büyüme planlarına çok odaklanılmıyorsa da pandeminin etkisi azaldıkça yeni yatırımlar gerçekleştirilecek girişimsel zeka ve kararlılığının tam olduğu söylenebilir.

Grubun finansal sürdürülebilirliğine ilişkin özel bilgi sahibi olunmamakla birlikte ülkemizde iş planlarını SGK'ya odaklı yapan diğer tüm özel hastanelerde olduğu gibi sürdürülebilirlikle ilgili soru işaretleri olması doğal. Ancak şu anda Grubun karlılığı ve borçlularını çevirebilme konusunda sorun yaşamadığını söyleyebiliriz. Sağlık Turizminden beklenen gelirlerin oluşmaması ya da hedeflenenin altında oluşması finansal bir kırılganlık yaratabilir. Buna ek olarak hastaların satın alma güçlerinde yaşanacak sıkıntıların bu gruba yansımaları ortalamasının üzerinde bir olumsuzlukta seyredebilir.

Medicana Hastaneleri'nde hasta memnuniyetine azami dikkatin gösterildiğini söyleyebiliriz. Her ne kadar hizmet kalitesi hastaneden hastaneye değişse de genel olarak hastaların devamlılığının olduğu bilinmektedir. Tıbbi hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesinde izlenen belirli bir politika olmaması bu hastane grubunu özellikle Acibadem ve Memorial grubu karşısında geri plana itmektedir.

Medicana Sağlık Grubu ortak bir kurumsal kültür oluşturmak için çaba sarf ediyor ancak yönetim genel olarak çalışanların iş üretim süreçlerinde engellerle karşılaşmalarını önlemeye ve bu yolla verimliliği garantilemeye daha fazla odaklanıyor. Yani kurumsal kültür için ileriye dönük zamansal ve finansal kaynaklar yeterince ayrılmıyor. Ancak bu eksikliklerini de tamamlaması halinde marka değerini ve itibarını yükseltebilecek potansiyele sahip bir hastane

zinciri konumundadır.

Kar ve Büyüme Odaklı Hastane Zinciri

MLP Sağlık Grubu

MLP Sağlık Grubu Medical Park, VM Medical Park ve Liv hastanelerinden oluşan hastane sayısı açısından Türkiye'nin en geniş ağa sahip özel hastane zinciridir. Uluslararası yatırım fonlarına hisse devirleri ile büyüyen grup yakın zamanda halka arz ile ek finansman imkanına kavuşmuştur.

Grubun kurumsal kültürünün özünde olabildiğince çok hastaya hizmet sunmak, iş akışlarında verimlilik, hastane bazında yüksek karlılık ve netice itibarıyla şirketin parasal değerinin sürekli artırılması olarak özetleyebiliriz. Tüm üst yönetim ve hastane yönetimleri bu hedeflere odaklanmış şekilde çalışmaktadırlar. Grup bu hali ile ortak olunan fonlar için parasal değerinin dışında pek de anlam ifade etmemektedir. Nitekim fonlar ortak olmakta daha sonra hisselerini başka bir fona satarak çıkmaktadırlar.

Grup karlılığını koruduğu ve borçlarını çevirebildiği sürece yönetimele sürdürülebilirlikle ilgili sorun yaşamayacaktır.

Diğer Grup Hastaneler

Ülkemizde daha lokalize olmuş ve daha mütevazı büyüme içine girmiş başka başarılı hastane grupları da mevcuttur. Bunların başında Bayındır Sağlık Grubu gelmektedir. Grup 1990'lı yılların başında işadami Kamuran Çörtük'ün değerli vizyonu ile Ankara'da Bayındır Tıp Merkezi olarak kurulmuş ve ülkemizde özel hastanecilikte bir ekol olmuştur (tıpkı İstanbul'daki International Hospital gibi). Grup ileriki

MLP Sağlık Grubu



yıllarda yine ülkemizin güzide kuruluşlarından İş Bankası bünyesine geçti ve aynı başarı grafiği ile yoluna devam etmektedir. Diğer başarılı bir grup da Bahat Sağlık Grubu'dur. Bir diğer grup Kolan Hospital Group'tur.

Diğer Özel Hastaneler

Ülkemizde faaliyette olan yaklaşık 500 özel hastanenin %80'i aslında finansal kırılganlıklara ve yönetimele problemlerle yoluna devam etmektedir. Kamu hastanelerine nazaran daha hasta memnuniyeti odaklı hareket eden bu hastaneler düşük fark ücretleri olarak da olsa faaliyetlerine devam edebilmekteler. Pandemi süresince birçok olumsuzlukla karşılaşan bu hastanelerin birçoğu satılık durumdadır. Anadolu'da önemli sayıda hastane şu anda ruhsatlarını yüksek ücretlere satmak ve mevcut binalarını müteahhite verme hazırlığında. Bu yolla toplu gelir elde edip sağlık sektöründen bir an önce çekilmek arzusundalar.

Bu yazımızda sizlere Türkiye'deki

özel hastane sektörünün temel belirleyici özelliklerini paylaşmaya çalıştık. Yukarıdaki yazıdan da anlaşılacağı üzere ülkemizdeki özel hastaneler arasında anormal yapısal ve işleyişsel farklılıklar mevcuttur. Bugün özel hastaneler, bina altyapısı, tıbbi cihaz donanımı, tıbbi uygulamalar ve genel yönetim kapasitesi olarak anormal farklılıkların yaşandığı bir düzen içindedirler. Sağlık Bakanlığı özel hastaneleri optimum bir standart düzeyine çıkarmayı maalesef başaramamıştır. Oysa sağlık hizmeti gibi çok hassas ve kritik bir hizmetin üretilip sunulduğu ortamların tüm boyutları ile asgari bir standarda çıkarılması elzemdir. Sağlık Bakanlığının standartlar ve etik ile ilgili etkisiz kalmış olması belli başarılı hastaneler dışında özel hastaneleri maalesef klasik ticarethanelere dönüştürmüştür. Umuyoruz ileriki dönemlerde tüm özel hastanelere yönetim kurulu yapıları ve dışarıdan bağımsız uzman yönetim kurulu üyesi bulundurma zorunluluğu getirilir ve özel hastaneler yüksek standartlarda yapılanmış kurumsal yapılar haline gelirler. ■