

Sağlıkta Ortak Çözüm Toplantıları 6

Sağlık Hizmet Sunumunda Gelecek

'Zincir Hastanelerin Gelecek Vizyonu'

Uğur GENÇ
Genel Müdür
Memorial Sağlık Grubu



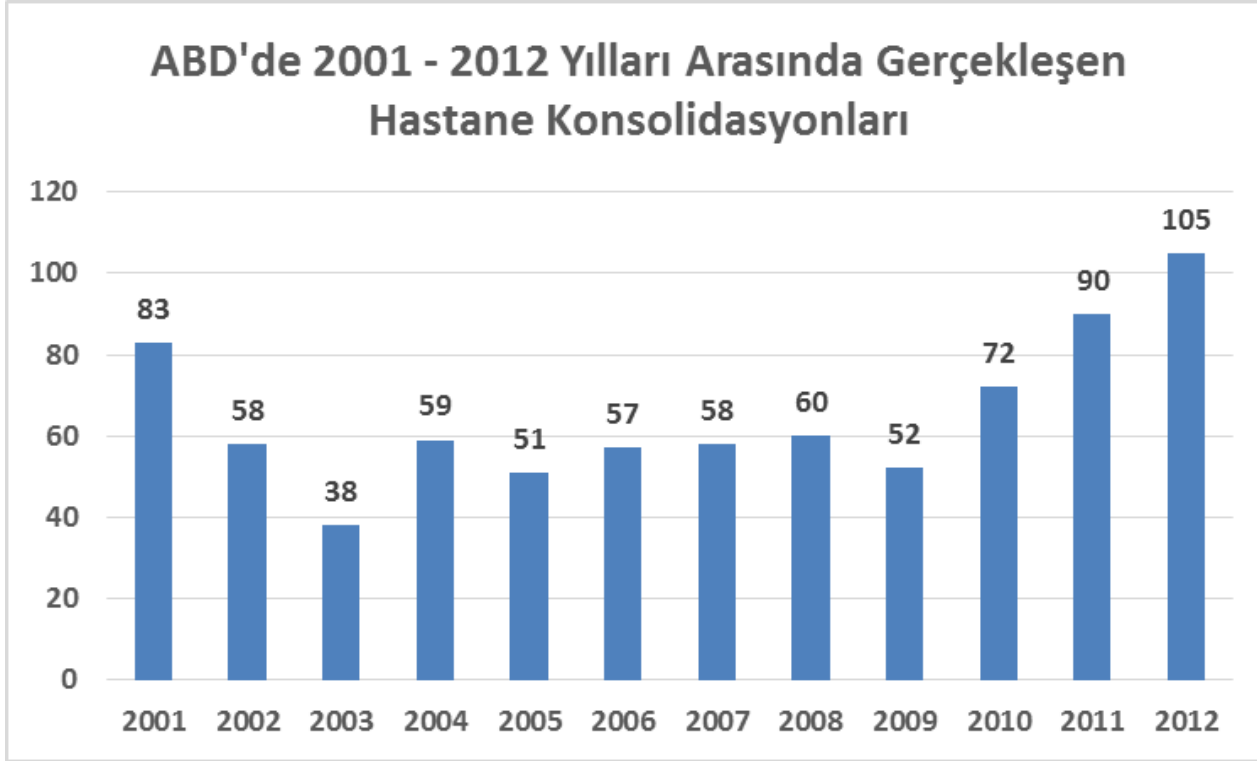
Sunum İçeriđi

- **Hastanelerdeki Konsolidasyon Eğilimi**
- Hastane Zincirlerinin Avantajları – Konsolidasyon Eđiliminin Nedenleri
- Memorial'ın (Farklı) Gelecek Planları



Hastanelerdeki Konsolidasyon Eğilimi

- Hemen hemen bütün gelişmiş ülkelerde bağımsız hastanelerden, satınalma veya birleşmelerle hastane zincirlerine doğru bir geçiş olmuştur ve olmaya devam etmektedir.
- ABD'de yıllardır belirli bir miktarda konsolidasyon olmaktadır.

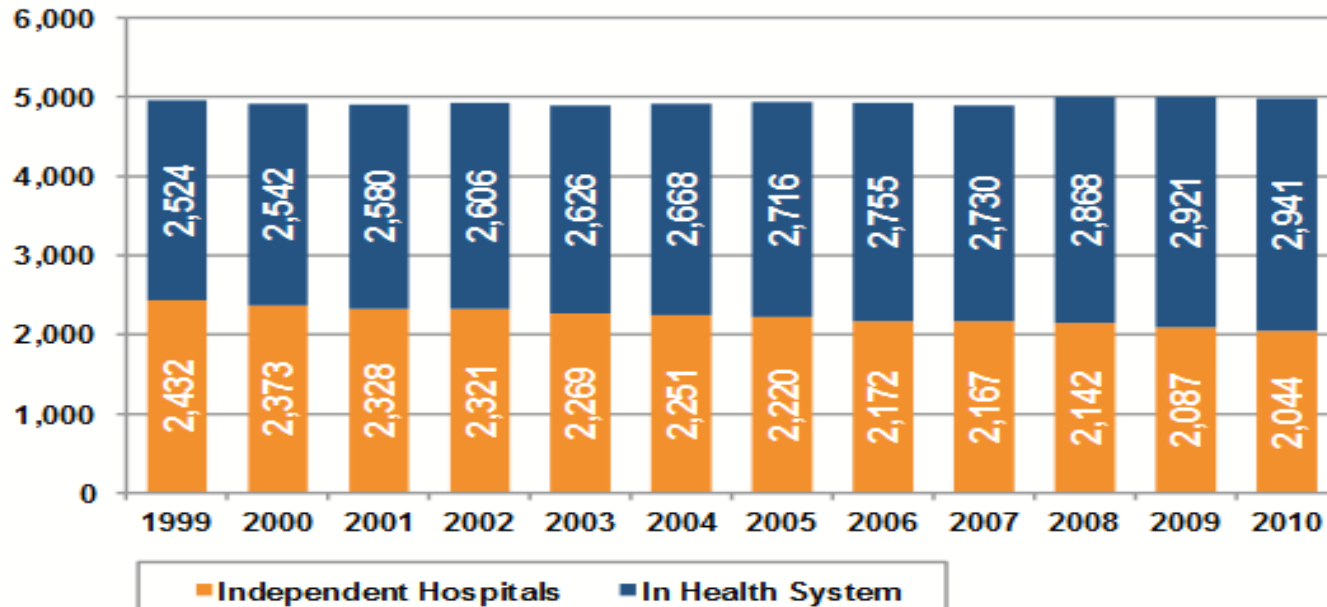


Kaynak: Irving Levin Associates, Inc. [2012]. The Health Care Acquisition Report: Eighteenth Edition.
After Obamacare, Washington Monthly, January-February 2014.

Hastanelerdeki Konsolidasyon Eğilimi

- Konsolidasyon sonucu, bir sisteme bağlı olmayan hastanelerin sayısı her geçen gün azalmaktadır. 1999 yılında %49 olan bağımsız hastane oranı, 2010'da %41'e inmiştir.

Fig. 2 NUMBER OF US INDEPENDENT HOSPITALS AND HOSPITALS IN HEALTH SYSTEMS: 1999-2010

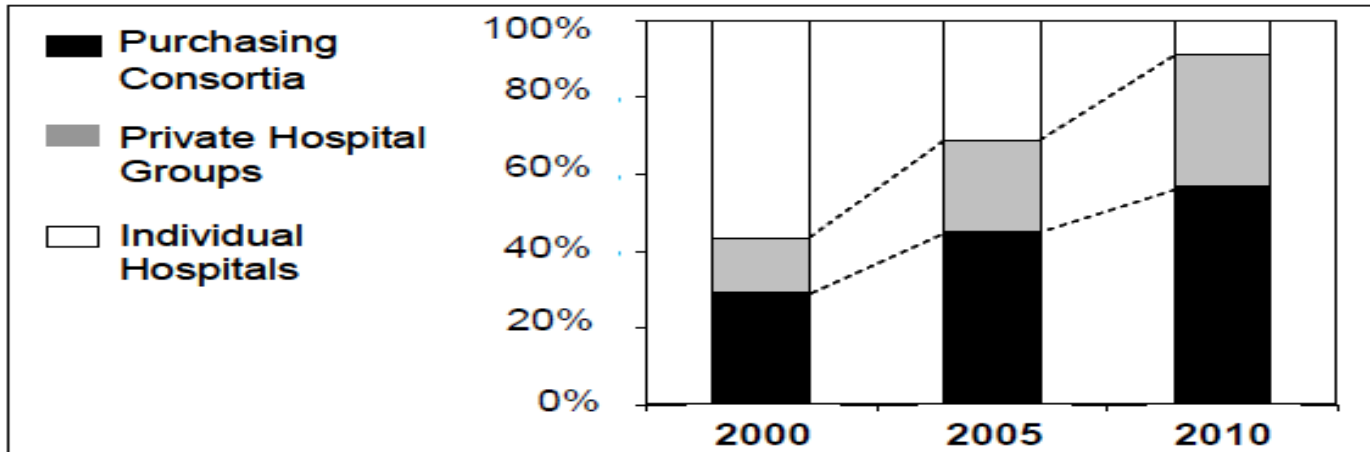


Source: Avalere Health. (2010). Analysis of American Hospital Association Annual Survey Data for Community Hospitals.

Hastanelerdeki Konsolidasyon Eğilimi

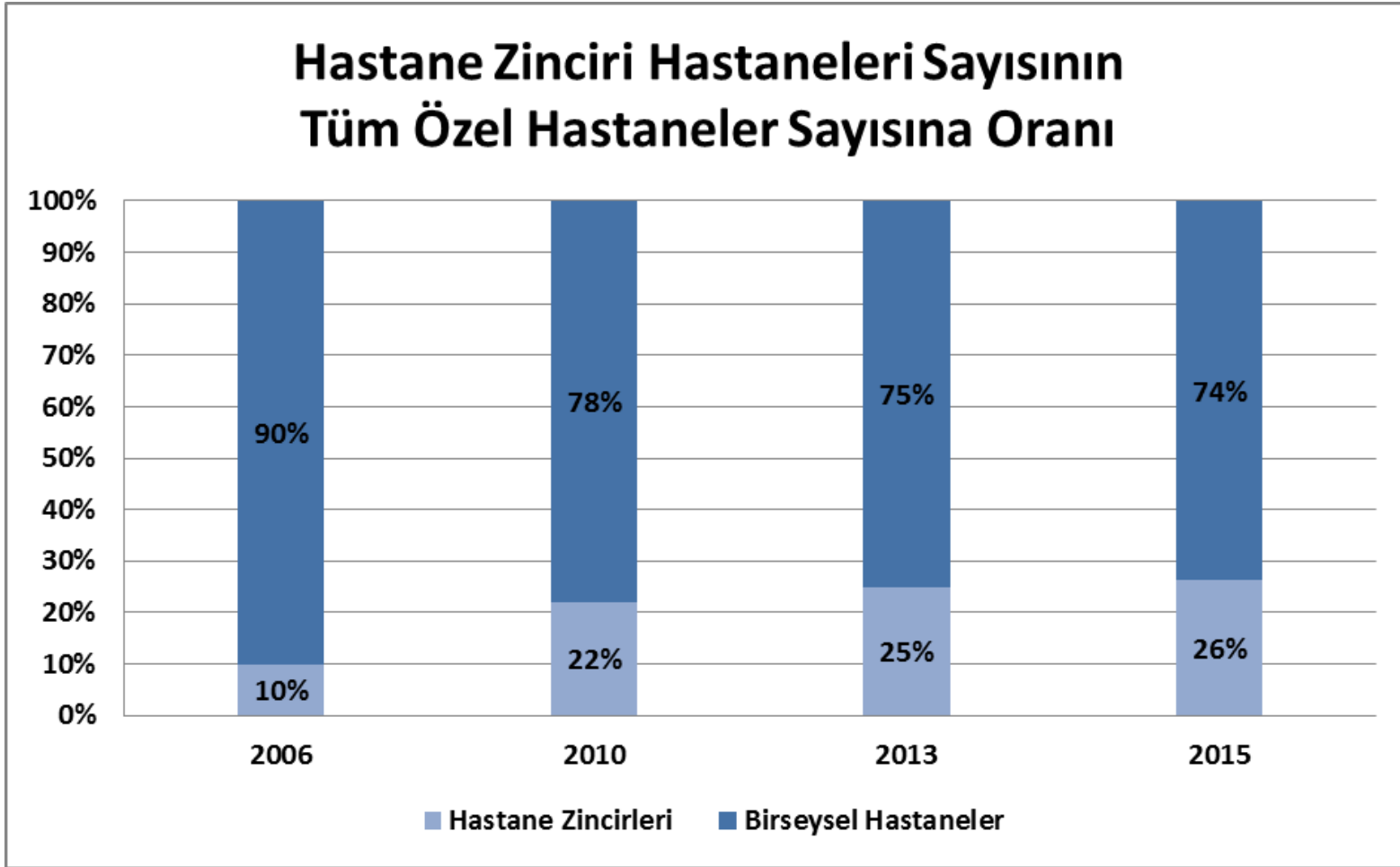
- Hastane zincirlerinin artışının yanında, bazı hastaneler ölçek ekonomisi yakalayıp tedarikçilerinden daha iyi fiyatlar sağlamak amacıyla kendi aralarında Satınalma İşbirlikleri de kurmaktadır.
- Almanya'da son 10 yılda hastane tedarikçilerinin satışlarına bakıldığında ; Satınalma İşbirliklerinin payının 30% civarındayken, 2010'da bu oranın 50%'lere çıktığı, hastane zincirlerinin payının, 14% iken 2010 yılında bu oranın 40%'lara çıktığı tahmin edilmektedir. Bağımsız hastanelerin ise payının 10 yılda 56%'dan 12%'ye düştüğü tahmin edilmektedir.

Hastane Tedarikçilerinin Toplam Satışlarının Müşteri Tipine Göre Oranı



(1) Source: SKP research, supplier prognosis for 2010

Türkiye’de de hastane zincirlerinin tüm hastaneler içindeki payı gittikçe artmaktadır.



Sunum İçeriđi

- Hastanelerdeki Konsolidasyon Eğilimi
- **Hastane Zincirlerinin Avantajları – Konsolidasyon Eđiliminin Nedenleri**
- Memorial'ın (Farklı) Gelecek Planları



Hastane zinciri olmanın sağladığı birçok avantajdan dolayı bağımsız hastaneler hastane zincirine dönüşme eğilimindedir.

1. Ekonomik Faydalar; *(Operasyonların birleşmesi asıl faydayı sağlar, sahipliğin değişmesi değil!)*

- **A.Ölçek Ekonomisi (Economies of Scale);** Hastane zincirlerindeki ölçek ekonomisi birçok alanda daha iyi şartlarda çalışabilmesine olanak sağlamaktadır.
 - Yüksek hacimli malzeme alımlarında daha yüksek indirimler
 - Hastane zincirlerinin ekipman alımlarında daha iyi şartlar
 - Özel sigortalarla ve hizmet alıcılarla daha iyi fiyatlarla çalışma
- **B.Pazarlama ve Tanıtım;** Tek marka tanıtımı ile birden fazla hastanenin bilinirliğinin artırılabilmesi
 - Yeni bir hasta grubuna ulaşabilme imkanı
- **C.Finansa daha kolay ve ucuz ulaşım;** Bankalar hastane zincirlerine daha iyi şartlarda, daha büyük miktarlarda kredi sağlamaktadır. (Daha az risk, daha çok varlık, daha çok gelir, daha çok borçlanma kapasitesi)
- **D.Çeşitlilik Yaratma ile riskin azaltılması (Diversification);** Farklı bölgelerde ya da farklı şehirlerde yer alan hastanelerin olması, gelir kaynağının çeşitlenmesine, herhangi bir lokasyonda yaşanacak yerel bir sorunun etkisinin azalmasına fayda sağlar.

Verimlilięi artırmak hastane zincirine dönüşmenin bilinen en ekonomik faydasıdır.

1. Ekonomik Faydalar;

- **E.Verimlilik;** Özellikle aynı şehirde birden fazla hastanenin olması birçok alanda verimlilik sağlamaktadır.
 - Kullanılmayan cihaz kapasitesinin daha verimli kullanılması
 - Çok yapılmayan laboratuvar işlemlerinin merkezi tek bir laboratuvardan hizmet verilebilmesi
 - Merkezi olarak tek bir depo bulundurarak stok tutma maliyetlerinin, depo maliyetlerinin azaltılması
 - Destek departmanların merkezileşmesi ile personel verimliliğinin sağlanması (İK, Eğitim ,Çağrı Merkezi, IT, Satınalma, Mali İşler, vs.)
 - Doktor Verimlilięi; özellikle branşlardaki doktorlardan birden fazla hastanede yararlanma

2. Benchmark (Kıyaslama) Yapabilmek;

- Hastane zinciri olmak birçok konuda grup içi benchmark yapabilmeyi sağlar.

3. Özel Sigortalara ilişkin faydalar;

- Sigortalar farklı farklı hastanelerle farklı farklı sözleşmelerle çalışmak yerine tek sözleşme, tek kontak kişisi, tek kurum kültürü ile bir hastane zinciriyle çalışmayı tercih edebilirler

Hastane zinciri olmak, hem hastalar tarafından tercih edilmek için, hem de iyi doktor ve iyi personel istihdamı için kolaylıklar sağlamaktadır.

4. Hastaya-Tedavinin Kalitesine ilişkin faydalar;

- Teoride birbiri ile çelişen makaleler olsa da, know-how ve personel paylaşımı sebebiyle sistemde sunulan hizmet kalitesi artacaktır.
- Bir hastanede bulunmayan hizmetin başka hastanede sunuluyor olması
- Markanın yarattığı güven ve kalite algısı, hastanın diğer lokasyonlardaki hastane zinciri üyesi hastaneye de aynı güvenle gitmesini sağlar.
- Özellikle zor, niş branşlarda hastanın sistem içinde doğru lokasyona yönlendirilmesi
- Hasta farklı lokasyonlarda bile kendisine ilişkin önceki tedavi bilgilerine kolaylıkla ulaşabilmenin rahatlığını yaşar.
- İkinci görüş ve vaka tartışmalarının getireceği faydalar

5. İstihdam'a ilişkin faydalar;

- Hastane zinciri olmak, alanında iyi olan doktorları, çalışanları istihdam etmeyi kolaylaştırır.
- Doktorun markaya olan güveninin artması
- Tanıdığı diğer doktorların hastane zinciri bünyesinde çalışıyor olması
- Sınırlı da olsa farklı lokasyonlarda çalışma imkanı
- Kendi branşından farklı lokasyonlardaki hekimlerle de görüş alışverişi yapma imkanı



Hastane Zincirlerinin Zorlukları - Dezavantajları

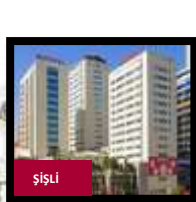
- Büyük yapılarda hasta odaklı kalabilmek daha zordur.
- Organizasyon içindeki tüm bireylerin aynı hedef doğrultusunda hareket etmesi zorlaşır.
- Hastane zincirlerinde yönetimde yeni kademeler ortaya çıkmasıyla bürokrasi ve dolayısıyla yavaşlık oluşabilir.
- Zincir içindeki hastaneler kendi içinde zararlı bir rekabetin içine girebilirler.
- Hastalar, hastane zincirinin tüm hastanelerinde aynı standardı talep eder, bunu sağlamak yapı büyüdükçe zorlaşır.
- Verimlilik artışı sağlamak için yapılan bazı merkezileştirme çalışmaları, tüm hastanelerin aynı desteği alamamasını, servis hızında değişikliklere yol açabilir. (Örneğin; merkezi bir laboratuvarın varlığı, laboratuvarın olduğu hastanedeki servis hızının yüksek, diğer hastanelerdeki servisin nispeten düşük olmasına neden olur)
- Bir hastanede yaşanacak bir hasta memnuniyetsizliği, tüm zincirin repütasyonunu etkiler.

Sunum İçeriđi

- Hastanelerdeki Konsolidasyon Eğilimi
- Hastane Zincirlerinin Avantajları – Konsolidasyon Eđiliminin Nedenleri
- **Memorial'in (Farklı) Gelecek Planları**



Memorial Sağlık Grubu, ülkenin dört bir yanına dağılmış 10 hastanesi ve 4 tıp merkezi ile kaliteli ve etik sağlık hizmeti sunmaya çalışmaktadır.



ŞİŞLİ



ATAŞEHİR



HİZMET



KAYSERİ

ERZURUM

SİĞIRCI



ANKARA

Türkiye
(Key)



KAYSERİ



ANTALYA



DIYARBAKIR



DİCLE



MEDSTAR ANTALYA



LARA



MEDSTAR TOPÇULAR

Gelecek Planları

- Kapalı Alan Olarak Daha Büyük Hastaneler
- Merkezi Yönetime Devam
- En Kaliteli Hizmeti Verme Sevdasına Devam – Hasta Deneyimi
 - Şehir hastaneleri (3P) geliyor. Hazırlıklı olmak lazım.
- En Yeni Teknolojiyi Kullanmaya Devam(?)
- Bilgi Sistemlerine Yatırıma Devam
- Verimliliğe Önem Verme – Yeniden Yapılanma, Süreç İyileştirme ve Maliyet Yönetimi
- Kendi İnsan Kaynağını Yetiştirme
- Üniversiteleşme
- AR-GE ve Klinik Araştırmalar
- Dikey Entegrasyon
- Yaşlanan Nüfus ile Yeni Hizmet Alanları
- Uluslararası Hasta Trafiğinde Etkin Olma
- Yurtdışı Yatırım

