



Banu KÜÇÜKEL

19.04.2019

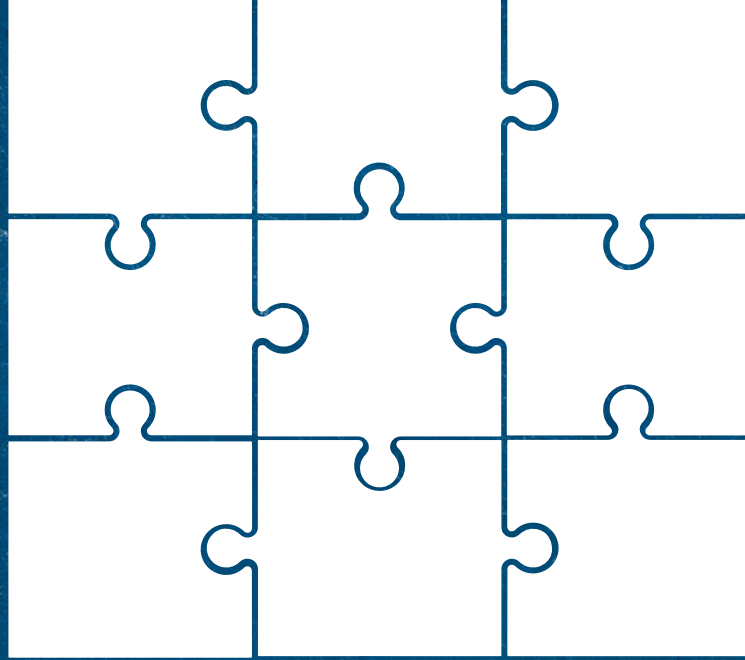


Hastane İşletmesinde;
Büyüme mi, Karlılık mı? Ölçek mi, Dinamizm mi?

Değer Bazlı Yönetim mi?



**Dünya Sağlık
Trendleri
Nereye Gidiyor?**



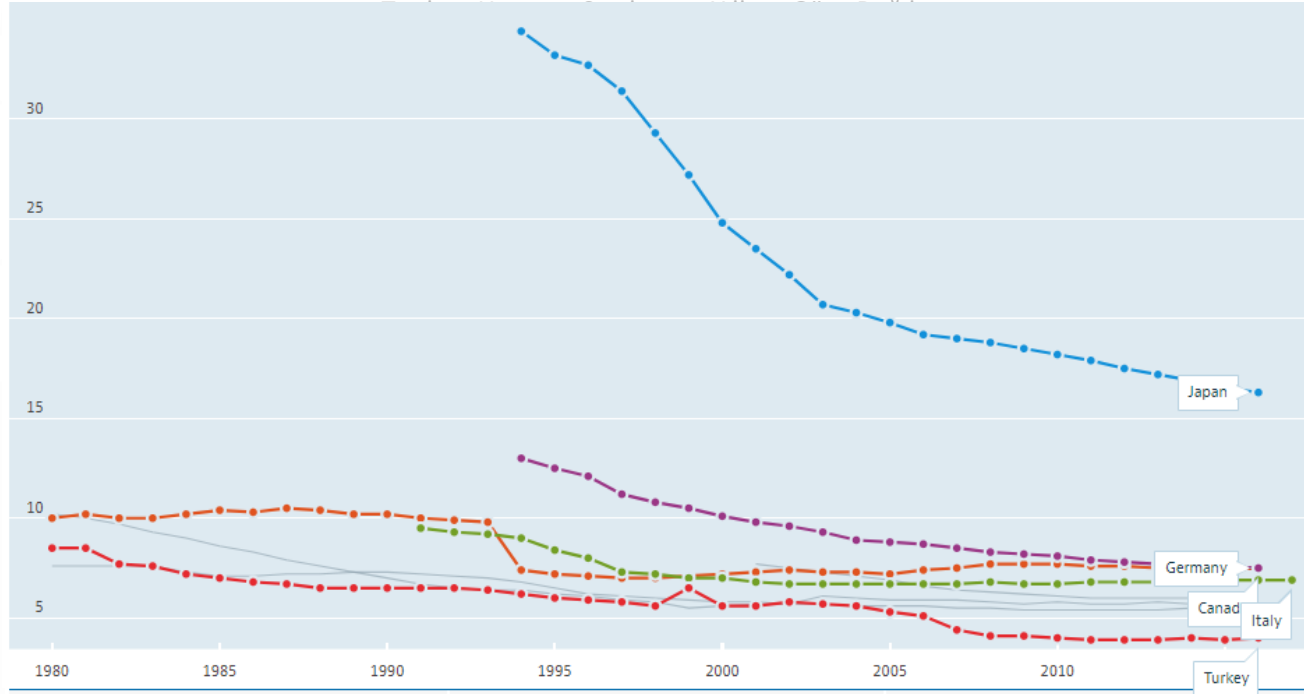
**Hangi Sahiplikteki
Kuruluşlar İçin
Konuşuyoruz?**

**Hangi Zaman
Dilimi İçin?**



Hangi Bölge ve Zamanın Doğrusu?

1980 – 2017 Yılları arası G7 Ülkeleri ve Türkiye Hastane Yatış Gün Sayıları



OECD Health Statistics: Health care utilisation | Length of hospital stayAcute care, Days, 1960 – 2017

Dünya

Bölge



Hangi dönemin doğrusu?



Dünün Doğrusu
Neydi?

1995 - 2014

Bugün Neredeyiz?

2015 - 2020

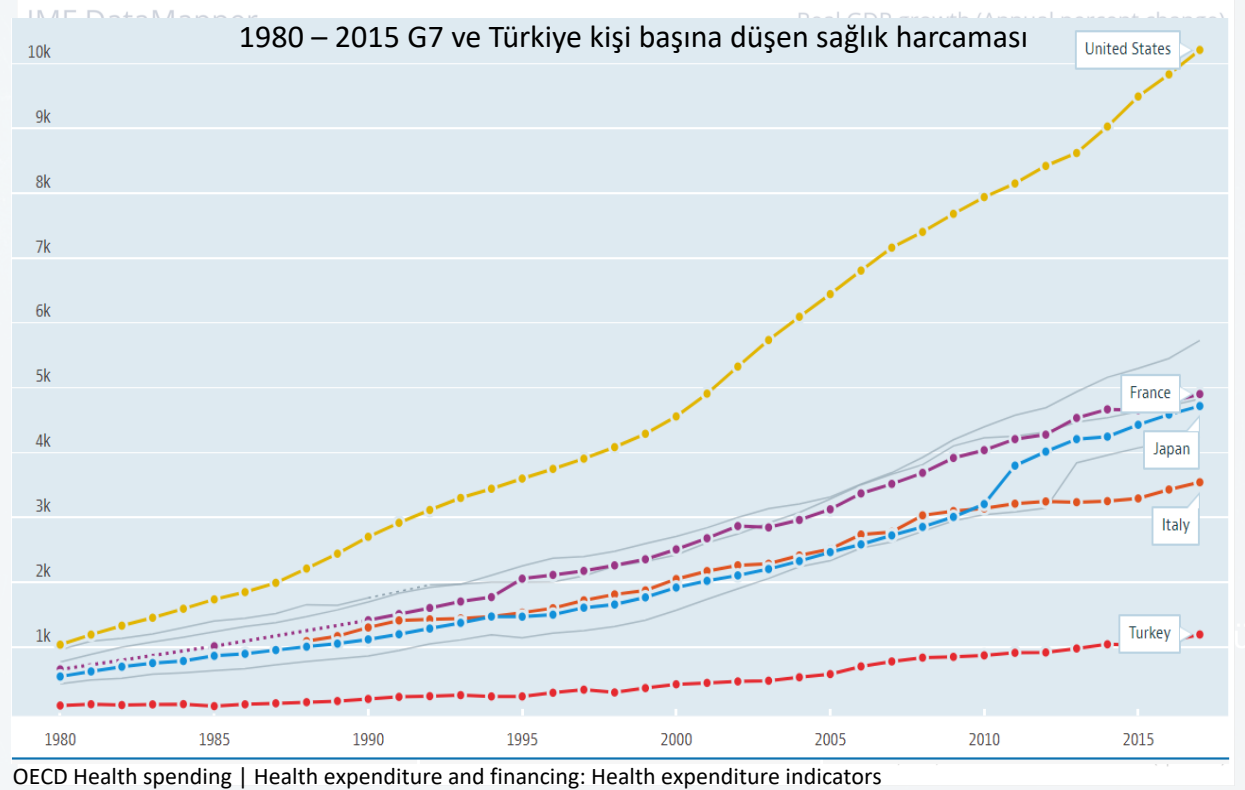
Gelecekte Ne
Olacak?

2021 - 2050



Dünün Doğruları

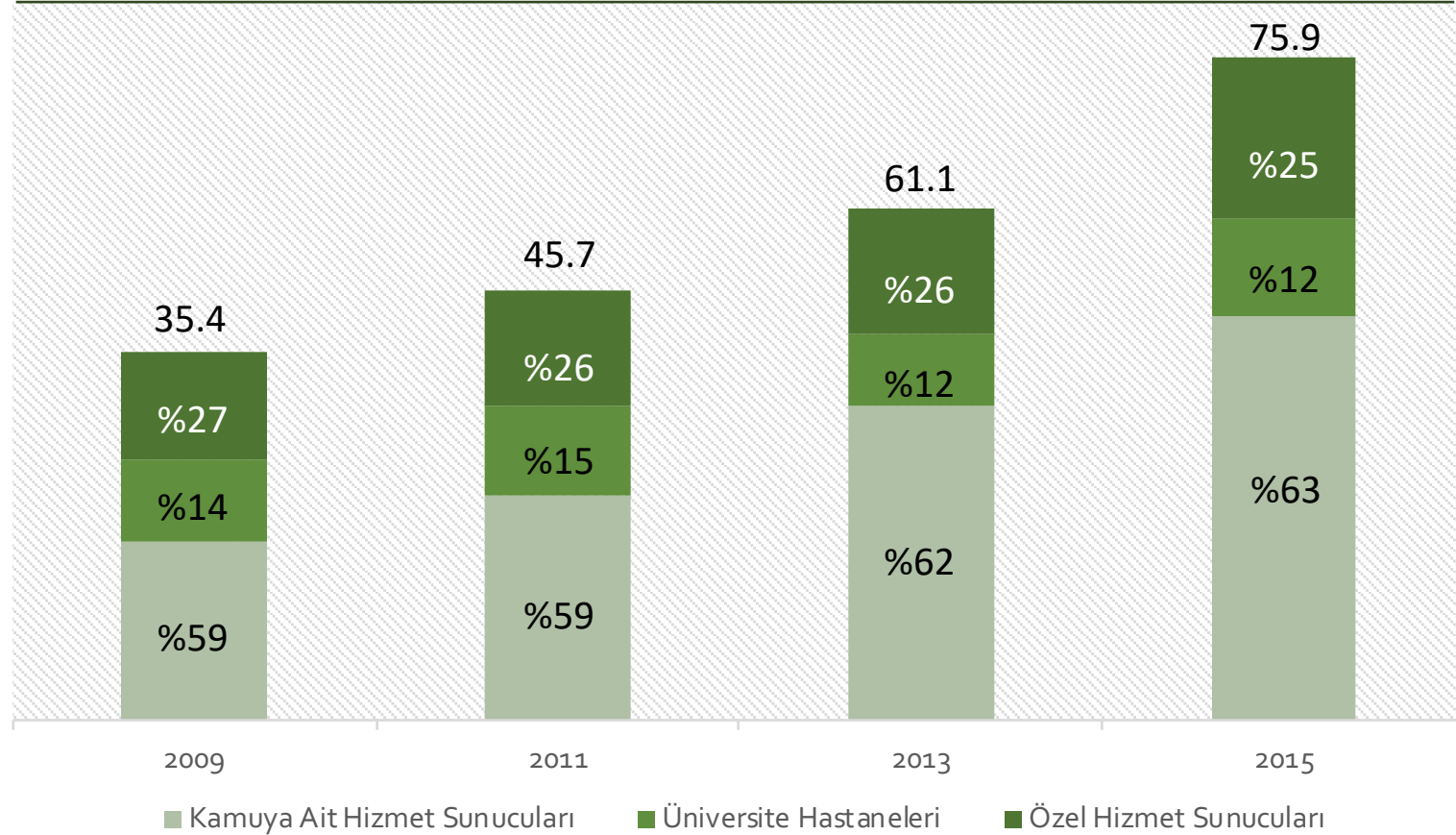
- ✓ Sağlık sektörü teşvikleri (ekonomik refah)
- ✓ Doymamış pazar
- ✓ Hareket alanı
- ✓ Büyüyen Dünya ve Türkiye ekonomisi
- ✓ Kişi başı sağlık harcamalarında artış





Hizmet sunucularında toplam sağlık harcamaları

Milyar TL, Yüzde



CAGR 2009-15
Yüzde

%14

%13

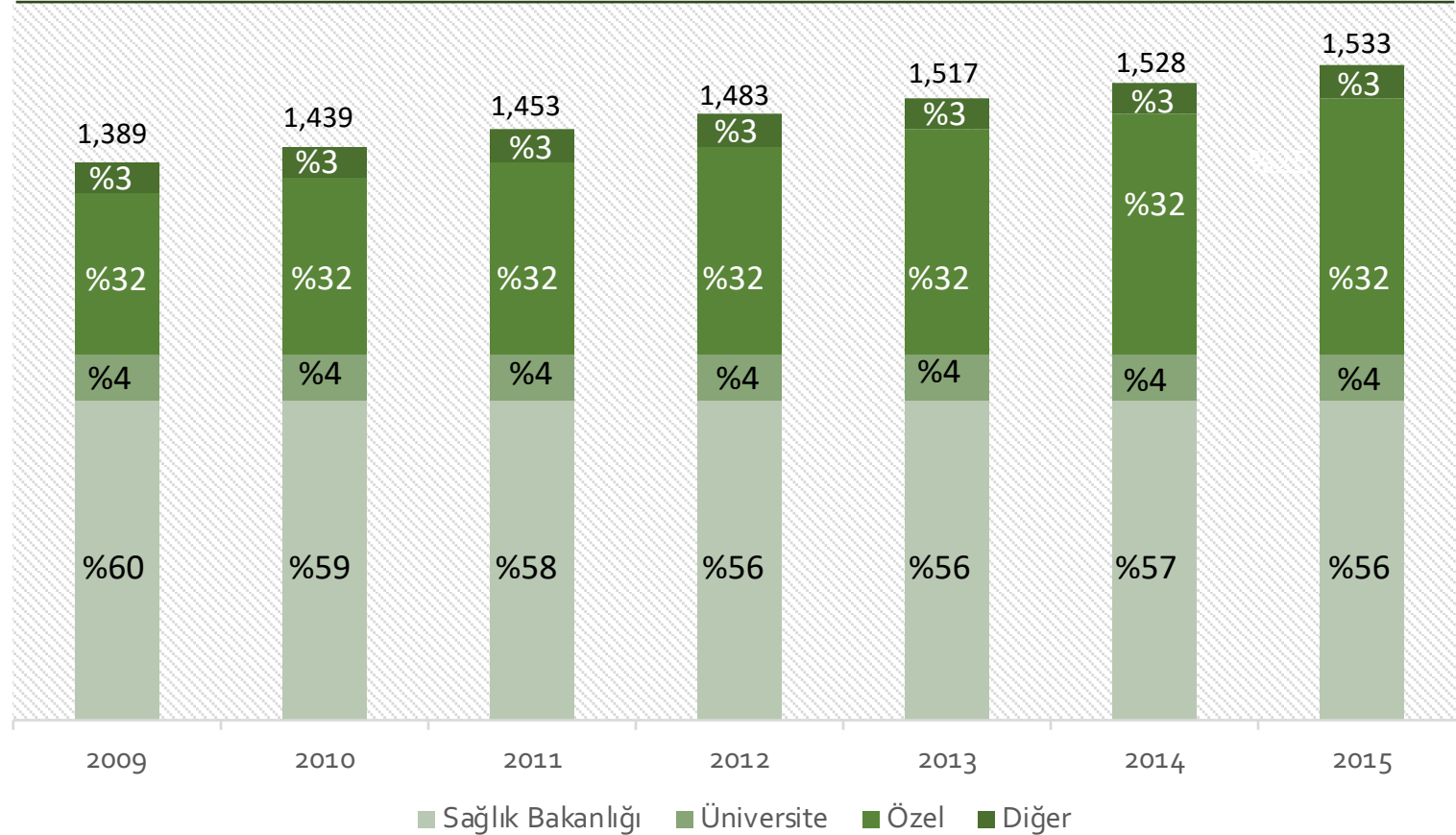
%10

%15



Sektöre göre hastane sayısı

Bin



CAGR 2009-15
Yüzde

%1,7

-%4,0

%3,8

%2,9

%0,6



Dünün Deęerlendirmesi

- Ekonomik büyüme dönemlerinde ciro artışının karlılığı artıracığı düşünöldü ve ÖSK genelde büyüyerek kurumlarını ölçeğe taşıdı
- Konsolide karlılık ön plandaydı.
- Yabancı yatırımcı çekmek kolaydı.
- Yatırımcıda Türk Sağlık Politikalarının sürdürülebilirliğine inanç vardı.
- EN BÜYÜK ZİNCİRLEŞME KAMUDA

Ölçeğe taşımak



Büyüme



Konsolide karlılık



Dinamizm?





2019 Küresel Sağlık Sorunları



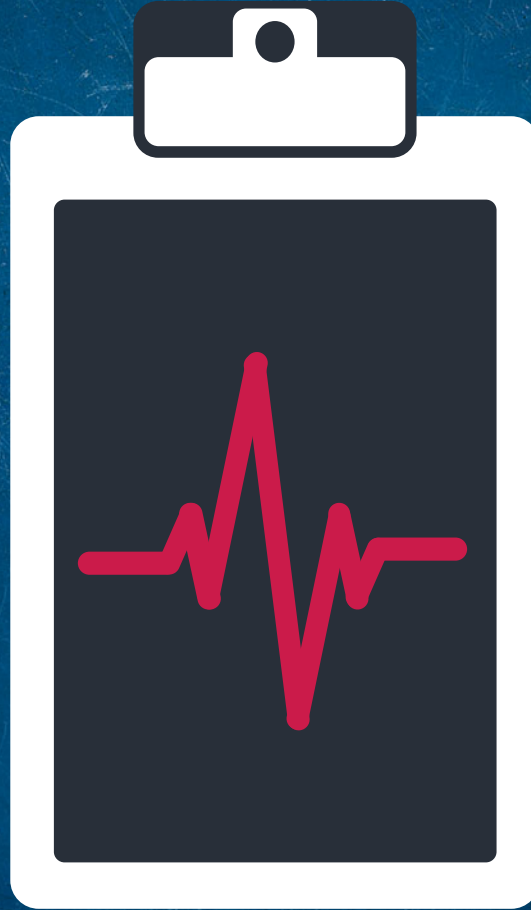
Değişen hasta ihtiyaç, talep ve beklentilerine uyum göstermek



Mevzuata uygunluğun ve siber güvenliğin (bilgi güvenliği) korunması



Belirsiz sağlık ekonomisinde finansal sürdürülebilirlik oluşturmak.



Üst düzey yetenekleri işe almak, geliştirmek ve elde tutmak



Dijital inovasyon ve dönüşüme yatırım yapmak



Yeni bakımın sunum modellerini kullanmak için erişim ve uygun maliyet



Sağlık Sektöründe Öne Çıkan Başlıklar

DSÖ 2020 Vizyonu

- Şeffaflık (Transparency)
- Topluluk Uyumu (Community Resilience)
- Destekleyici Ortamlar (Supportive Environments)
- Çevreyi Uygun Hale Getirme (Enabling Environments)
- Ait Olma Hissi (A Sense Of Belonging)
- Kontrol Duygusu (A Sense Of Control)
- Bütüncül Bir Hükümet Yaklaşımı (A Whole-Of-Government Approach)
- Bütüncül Bir Toplum Yaklaşımı (A Whole-Of-Society Approach)
- Katılımcı Yönetişim (Katılımcı Yönetişim)
- Sorumlu Yönetişim (Responsible Governance)
- Hesap Verebilirlik (Accountability)
- Yaşam Kursu Yaklaşımı (A Life-Course Approach)
- Güçlenme (Empowerment)
- İnsan Merkezli Sağlık Sistemleri (People-Centred Health Systems)
- Amaca Uygun Sağlık Sistemleri (Fit-For-Purpose Health Systems)
- Uyarlanabilir Politikalar (Adaptive Policies)



Ölçek

- Ölçek büyüklüğü ve bunun gerek yönetim gerekse maliyet avantajları nedeniyle son dönemde özel hastanecilik açısından çok daha önemli hale geldi.
- Ancak büyüme olgusundaki gerekçeler nedeniyle ölçeğin büyütülmesi de mümkün görünmüyor.

Karlılık

- Kar amacı gütmeyen kurumlar da bir artı değer üretip, sistemi ayakta tutmak ve geliştirmek durumunda.
- Kur, finansman maliyeti, enflasyon üzerindeki maliyet artışları karlılık olgusunu erezyona uğrattı.
- Hizmet sektörünün ve özelinde hastaneciliğin üstlenilen riskleri ve ortaya koyulan sermaye büyüklüğü ile kıyaslandığında elde edilen karlar sürdürülebilir bir finansal yapıya izin vermiyor.
- Kamu için her yıl SUT fiyatları yanında genel bütçe ödenekleri ile artan gelirlere rağmen, SUT ve buna dayalı olarak alına %200 (ki bununda ancak %45'i fark alınamayan hizmetlerden oluşuyor.) dondurulmuş olması karlılık faktörünü tümüyle riske etmektedir.

Dinamizm

- Sektörün 7/24 çalışmasının getirdiği dinamizm, iş yapış biçimlerine ve çözüm yöntemlerine doğrudan etki ediyor.
- Özellikle kamu sağlık politikalarındaki sektör ile gerekli istişare yapılmadan alınan kararlar sektörü sürekli teyakkuza durmasına neden oluyor.
- Özellikle sektörün geleceğine yatırım yapan ve büyük gruplara ortak olan yabancı yatırımcılar için oluşan bu belirsizlik ve öngörülemez politikalar değişikliği hayal kırıklığı yaratmış durumda.

Büyüme

- Büyüme için yatırım serbestisi gerekiyor. 15 Şubat 2008'den itibaren büyüme hem kısıtlandı, hem ruhsat fiyatları nedeniyle maliyeti arttı.
- Büyüme için en temel hekim kadro istihdamı da planlama kapsamında. Bu da büyümeyi imkansız hale getiriyor.
- Hastaneler ruhsat ve kadro satınalmaları ile işletme olarak kısıtlı ölçüde büyüyebiliyorlar. Ancak bu sektörün büyümesi anlamına gelmiyor.
- Büyümenin temel dinamiği kendi yatırım bedelini finanse edebilmesi üzerine kuruludur. Sektör karlılık oranları bunu artık mümkün kılmıyor.

Bugünün Engelleri?



Bugün Neredeyiz?

Bugüne dair doğru bildiğimiz yanışlar mı var?

Büyük ölçek finansal açıdan gücü sağlar mı?

Ödeyici kurumlar ile pazarlık şansı fazla mı olur?

Şirket değeri küçük kalır ve değetlenmez mi?

Fon ve ortak bulmak zorlaşır mı?

İK hareket kabiliyeti ve riskleri dağıtmak



Harvard Business Review

- 140 Sell Direct or Through Amazon?
by THALES TEIXEIRA
- 135 Manage Your Mid-Career Crisis
by KIERAN SETIYA
- 40 The Future of Leadership Development
by MIHNEA MOLDOVEANU and DAS NARAYANAS

Why Feedback Fails

Criticizing people doesn't help them excel. There's a better way.
92



HBR.ORG
March-April 2019

ACCOUNTING

Efficiencies of Scale May Be a Myth

Every first-year accounting student learns this lesson: As a firm's sales grow, its costs per unit should decrease, because fixed costs and overhead are spread across a larger number of units—a phenomenon known as efficiencies of scale. Countless business plans and investment proposals hinge on this assumption and the corollary that profit margins will grow as sales increase. But are these assumptions an accounting fiction?

A new study suggests that's the case. Researchers examined four large data sets—two involving U.S. companies, one involving European firms, and one that included global companies, amounting to thousands of firms in all—to learn how costs-to-sales

ratios and profit margins changed as firms grew. They found that costs and profits rose in close proportion to sales increases, without the marginal improvement the accounting theories predict. This happened across all industry sectors and even among young firms experiencing very rapid growth. The researchers posit a number of explanations, including agency costs, resource constraints, and increased competition as markets mature. They write, "Projections that routinely anticipate declining average costs are likely optimistic. Any scale efficiencies projected, especially if they are based on short-run marginal costs, deserve careful scrutiny to confirm that they are reasonable and supported by experience."

ABOUT THE RESEARCH "The Long Run Average Cost Puzzle,"
by Aytekin Ertan, Stefan Lewellen,
and Jacob K. Thomas (working paper)

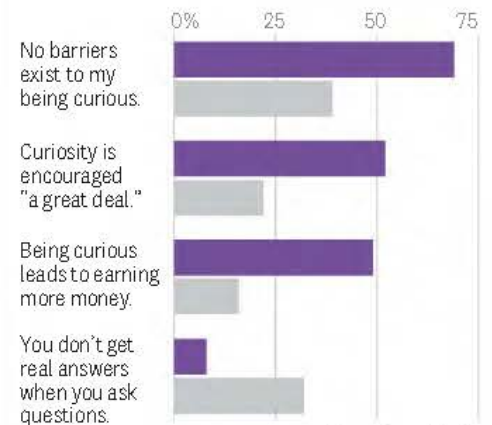
INNOVATION

The Curiosity Gap

Organizations with curious employees are known to be more innovative than others—but just how open are companies to curiosity? A survey of 23,000 Americans shows a significant gap between the experiences of high-ranking and of lower-level employees.

- C-level executives and presidents
- Other employees

Share who say that in their company:



Source: SurveyMonkey



Bugünün Sağlık Modeli Aforizması

- Ekonomik daralma dönemlerinde **KARLILIK** tüm iş modelleri ve süreçleri için ön plana geçer.
- Konsolide karlılık sürdürülebilirlik için yetmez
- Sermayenin maliyetinin yüksek olduğu dönemlerde karlılık oranlarını yükseltecek stratejiler geliştirmek hemen her zaman her sektörde işe yarar.
- Paranın bugünkü değeri yarının para değerinden her zaman yüksektir.
- **BİLİNMELE Kİ**, potansiyeli olan büyüme olasılıklarının karlı iş modellerine dönüştürülmesinin önündeki en büyük engel organizasyonlardaki **insan kaynaklarının kapasite / yetenek yetersizliğidir.**



- Araştırmalar gösteriyor ki firmalar finansal performanslara bakışları gibi bir stratejik yaklaşımla çalışanların zamanlarını yeteneklerini ve enerjilerini disipline etmeyi de becerebildiklerinde en karlı büyüme opsiyonlarını yakalıyorlar.
- Dinamizmi uygulayan bir ölçeği yönetebiliyorlar.

Dymanic Scale

Stage One

Goals
New behaviours
Organization architecture
Systems

Stage Two

Situational analysis
(past and present)
Top management support
Key player/stakeholder analysis
Change leader selection

Stage Three

Communicate need for
change
Show benefit to employees
Build coalitions

Stage Four

Monitor and re-evaluate
Recognize/reward
Support
Showcase success
Fine-tune systems

Determine
Desire End State



Assess Readiness
for Change



Broaden Support



Organizational Redesign



Reinforce and
Sustain Change

Goals & tasks
Structures
People/HRM
Rewards
Cultures & values
Information & decision support



- Sunum başlığı içinde yer alan kavramlardan değişim yönetimine en yakın olanı dinamizmdir.
- Dinamizm aynı zamanda sürdürülebilirlik ile de yakından ilgilidir.
- **Dinamik işletmeler uzun bir yaşam ömrüne sahiptir.** Değişime ayak uyduramayan bir başka deyişle dinamik olmayan işletmeler ise ayakta kalamazlar. Bununla ilgili çok sayıda örnek yer almaktadır. Dolayısıyla bu kavramlar arasında günümüzde ilk sırada dinamizm yer almaktadır. Konuyu biraz daha somutlaştırmak için geleneksel yaklaşıma sahip işletmeler ve dinamik işletmelerin özelliklerini aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz;

- Plan Odaklı
- Yıllık Bütçeler
- Büyük ve Açık Planlar
- Plana göre takip etme
- Bireysel kapasite
- Elastik kaynak havuzu
- Tam zamanlı işlerin projelere atanması
- Program=Projeler grubu
- Plan bazlı
- Değer Odaklı
- Arttırımlı Fonlama
- Sürekli Yönlendirme
- Yeniden planlamayı planlama
- Takım kapasitesi
- (Çoğunlukla) sabit kapasite
- Ekipler arasındaki akış özellikleri
- Program=Ekipler grubu
- Adaptif



- Bu kavramlar arasında ikinci ve üçüncü sırada ise **büyüme** ve onun ayrılmaz bir parçası olan **karlılık** yer almaktadır. Kamu veya özel olsun farklı sahiplik türündeki hastanelerde büyüme sağlanmalı ve aynı zamanda bu büyüme karlılık ile birlikte yürütülmelidir.
- Büyüme; sunulan hizmetlerin genişletilmesi ve yatak sayısının artırılması şeklinde düşünülebileceği gibi bir rakamla **satış hacminin** arttırılması şeklinde de ifade edilebilir. Kamu hastanelerinde amaçlanmamakla birlikte **sürdürülebilirlik** ve **sağlık finansmanında** dengesizliklerin yaşanmaması için tüm hastanelerde karlılık göz önüne alınmalıdır.
- Karlılık birçok farklı hastane değişkeni ile anlamlı pozitif bir ilişkiye sahiptir. Bunlar arasında sahiplik türü, pazar payı, hastane yatak sayısı, ileri teknoloji ürünlerinin varlığı ve yatak doluluk oranı sayılabilir (Rosko, Michael, et al. "Predictors of Hospital Profitability: A Panel Study Including the Early Years of the ACA." *Journal of Health Care Finance* 44.3 (2018)).



- Görüldüğü üzere hastanenin farklı özellikleri birbirini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla bu kavramları birbirinden bağımsız şekilde değerlendirmek doğru değildir. Bu kavramlardan bir diğeri de hastaneni ölçөгüdür. Ölçek hastaneler için farklı şekillerde değerlendirilmiştir. Yaygın olan kullanıma göre ölçөгü yatak sayısı belirler.
- Sonuç olarak **dinamik işletmeler** çevik yöntemler kullanarak işletmenin kuruluşu veya büyümesi aşamasında yaptığı planlama sürecinde ölçek planlamaları yapmalı, büyüme ve karlılık stratejileri geliştirmelidir.
- Geliştirilen **stratejik planlar** sürekli değıştirilebilir nitelikte olmalıdır. Böylece birbiriyle anlamlı etkileşimde olduğu ifade edilen bu kavramlar planlama sürecinde ele alınmış olacak ve karlı büyüme; optimum büyüklükte ve dinamik bir yönetim anlayışıyla sağlanmış olacaktır.








Türkiye'de Büyümenin Önündeki En Büyük Engel Regülasyonlar.

Bu Regülasyonların Bazıları İçin Geçerli Olması ise Haksız Rekabet



Günümüz İş Modeli

- Büyüme 
- Ölçeğe Taşıma 
- İş Modelleri Karlılığı 
- Dinamizm (mutlaka olması gereken) 
- Değer Bazlı Yönetim 



Gelecekte Hastanecilik Ne Olacak?

- Değişen ticaret ve iş yapma şekli
- Devletin özel sektöre bakışı



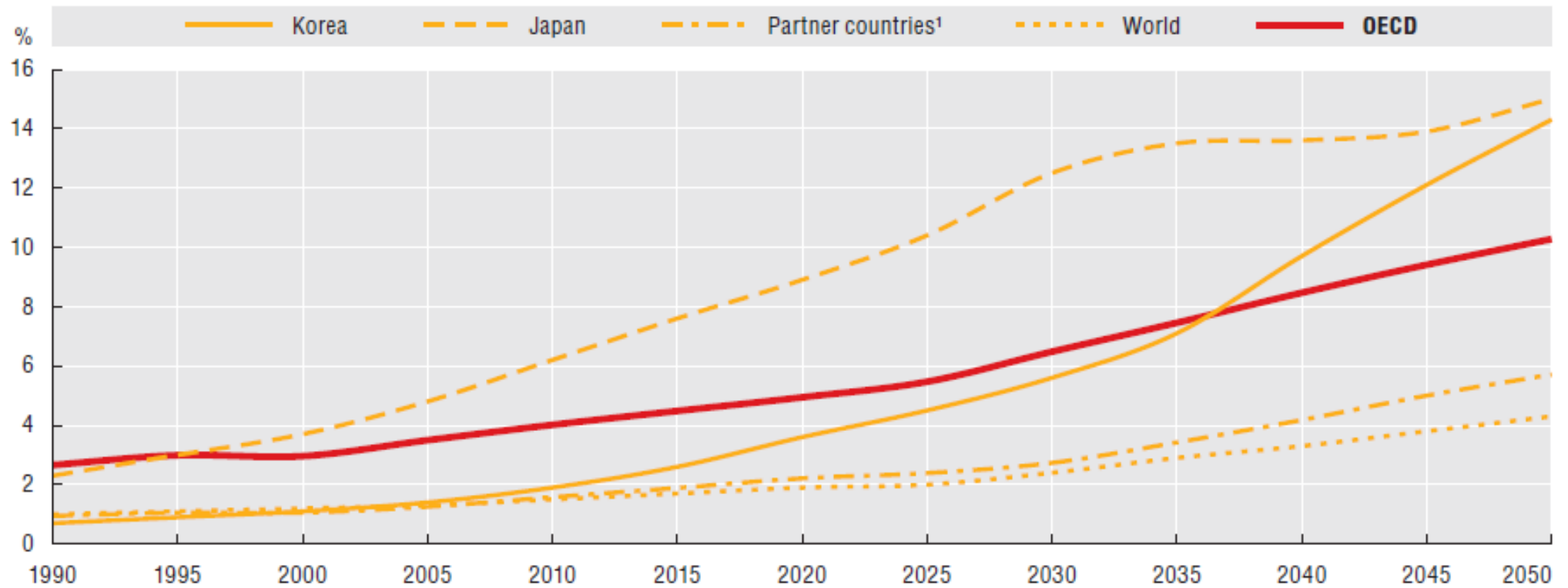
- Modern kurumlarda yaşanan değişimler
- Modüler
- Merak kültürü
- Kişiselleştirilmiş yaklaşım
- Uzaktan erişim
- Hizmetleştirmek



Yarına nasıl hazırlanılacak?



11.2. Trends in the share of the population aged over 80 years, 1990-2050

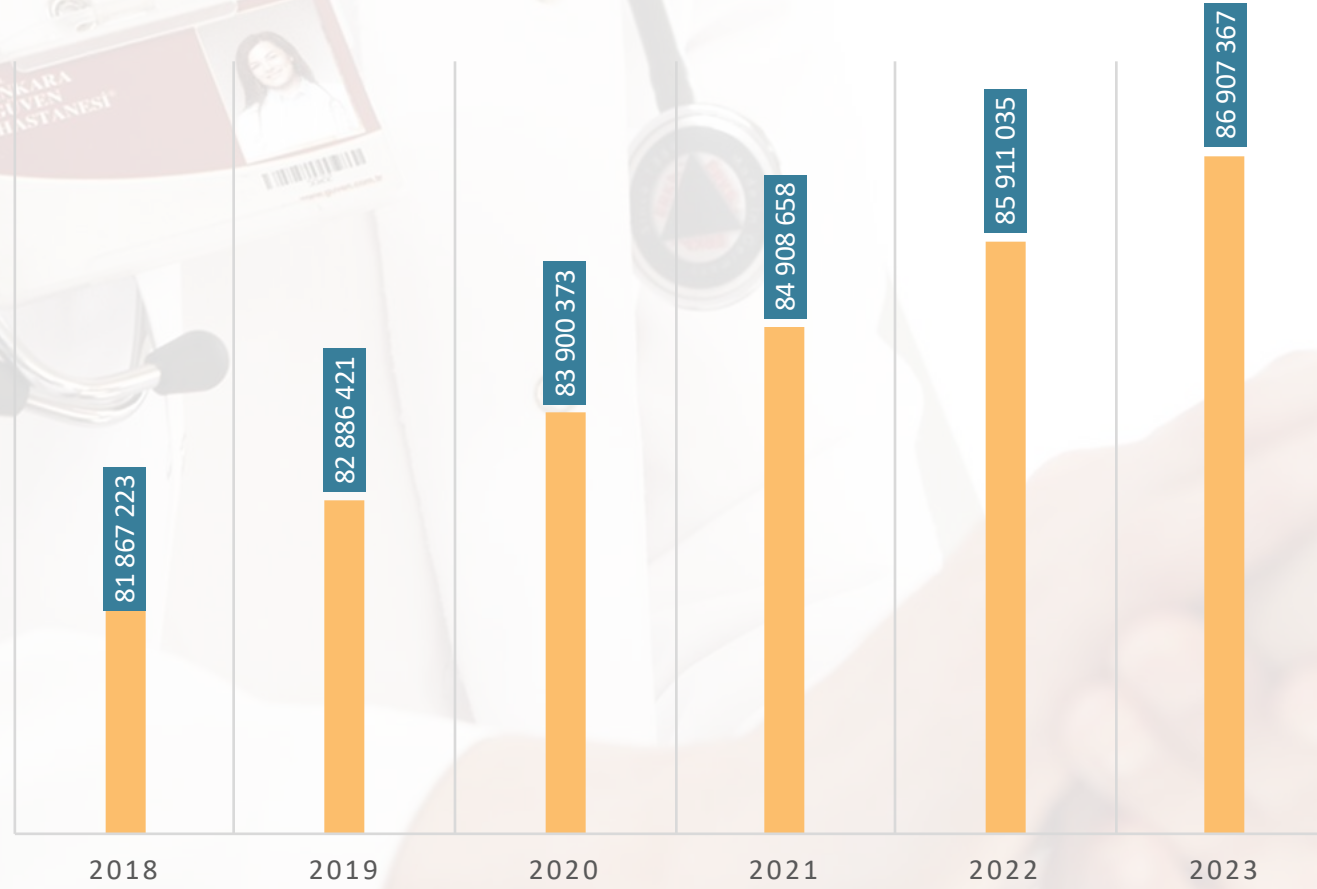


1. Partner countries include Brazil, China, Colombia, Costa Rica, India, Indonesia, Lithuania, the Russian Federation and South Africa.

Source: OECD Historical Population Data and Projections Database, 2017.

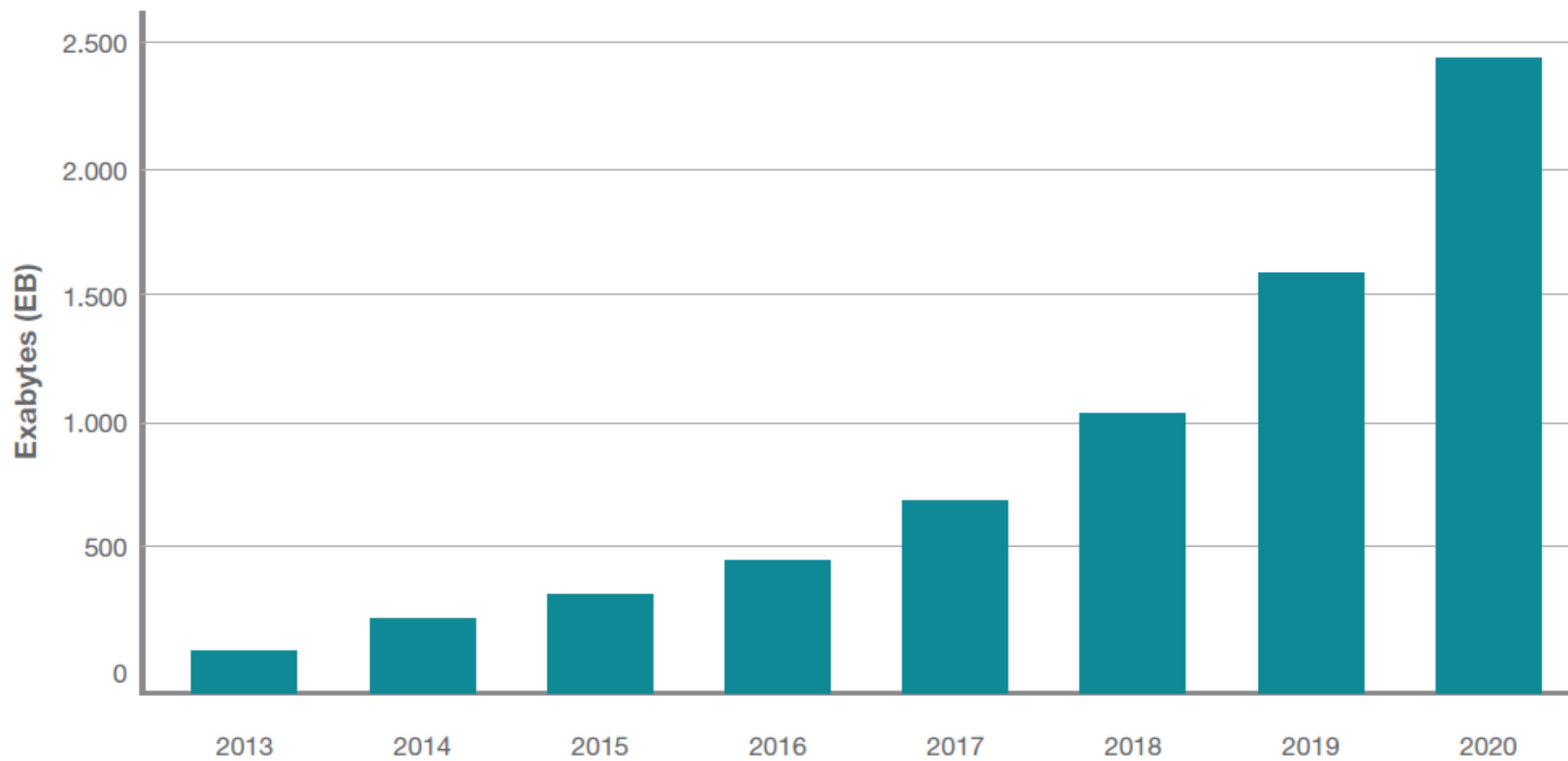


2018-2023 yılları arasında Türkiye Nüfus Artışı





Growth In Healthcare Data

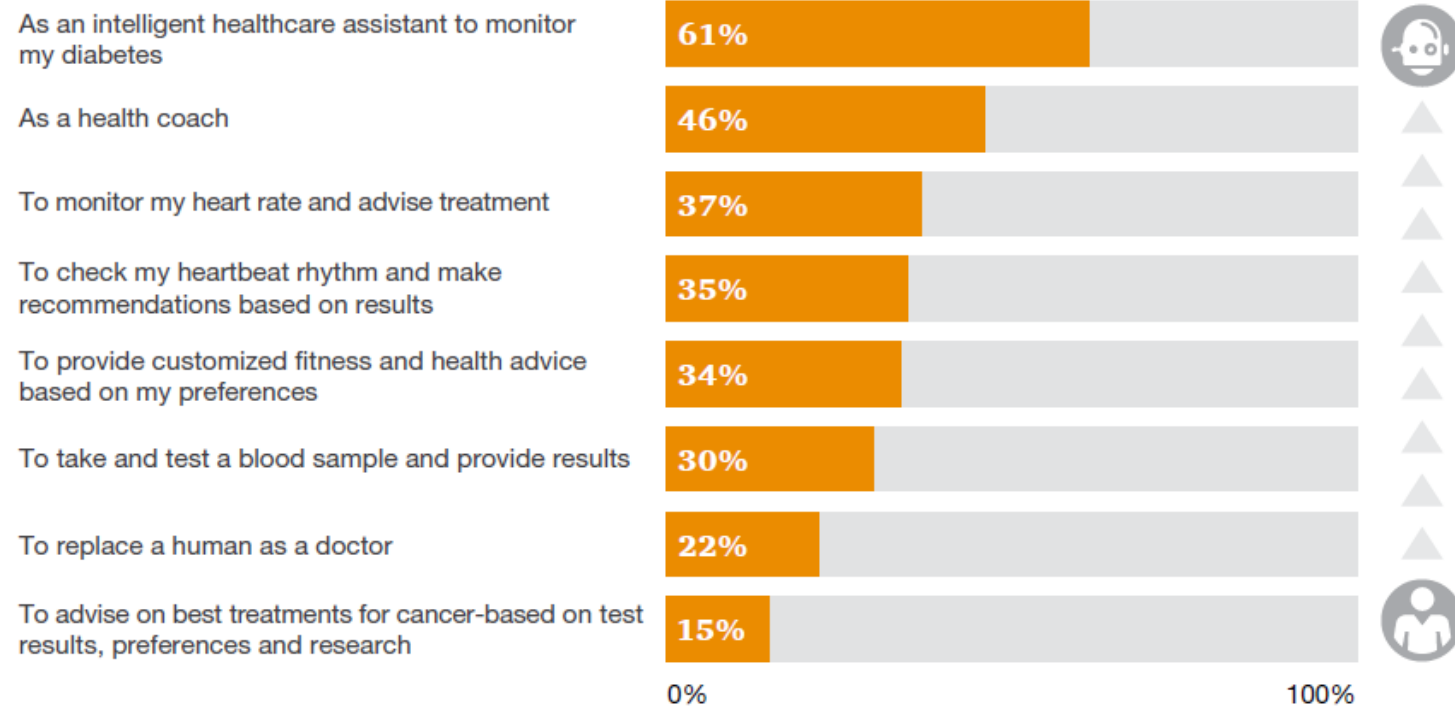


Source: EMC Digital Universe / IDC



Consumers and providers are starting to embrace AI, but there is still room to increase trust

Consumers' willingness to use services and procedures that could be performed by AI or robots



Source: PwC Health Research Institute analysis of PwC Bot.Me: A revolutionary partnership, PwC Consumer Intelligence Series survey, 2017, and PwC What doctor? Why AI and robotics will define New Health survey, 2017 ²¹



Most physicians have recommended digital treatments with success

Have you recommended an app or digital program to your patient?

Yes



No



Did the app or digital program improve any part of their treatment experience?

Yes



No



Unsure



Source: PwC provider survey 2018



- Sağlık hizmetlerinde tedavinin yerini **hastalığı önleme odaklı teşhis, tanı ve kontrol hizmetleri** almaktadır.
- Global araştırma şirketi Frost&Sullivan tedavi dışı sağlık hizmetlerinin payının 2025 yılında 65%'e yükseleceğini tahmin etmektedir.
- **Kişiselleşen sağlık hizmetleri ile Evde ve Mobil Bakım**'ın sonucu olarak sağlık sektöründe yeni meslek grupları ortaya çıkmakta ve buna bağlı olarak personel ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.
- Gelecekte artış olması beklenen başlıca sağlık meslek grupları; Evde Bakım Asistanı Solunum Terapisti Kök Hücre Araştırmacısı Masaj Terapisti Fizyoterapist, Diyetisyen, Genetik Danışman gibi meslek grupları vardır.



Yarının Doğruları

- Yakın gelecekte Türkiye sağlık sektöründe ne konuşulur bilinmez ancak yine SUT artışlarında takılıp kalınır mı?, Sağlık kurumlarının sahipliklerine mi? (Özel, kamu, PPP. Affiliye) bilinmez ancak Dünyada başarı göstergesi sağlık için sonuçlar olacak.
- Ödeme sistemleri başarı kriterleri değişiyor.
- Sınırsız hastanecilik döneminde parametreler değişiyor.
 - Modüler
 - Merak Kültürü
 - Esneklik
 - Dijital Dönüşüm
 - Data ile Yönetim
 - Kişiselleştirilmiş Hizmet



Amacınız Ne?

- Eğer kurumunuzu satmak istiyorsanız, ölçek ve hikayeniz olmalı.
- Eğer sektörde kalmak istiyorsanız, tüm süreç ve operasyonlarda sonuç odaklı efektif süreçler ve bunları modelleyebileceğiniz dijital dönüşüm, ölçeğe taşıyacak insana dokunan meraklı, araştıran ve öğrenen bir insan kaynakları yapılanması ve bütün bunları ödüllendiren, özendiren bir sistem gerekmektedir.
- Bu gereklilikleri başarabilen kurumlar karlı büyümeyi iş modeli haline getiren refleksi geliştirir. Modüler, çevik yapıları ölçekli sistemlerde de çalıştırır.
- Bu sistem ve dijital alt yapı her türlü değişimi hızlı bir şekilde sisteme dahil etmeyi beraberinde getirir.
- Çok kolay süreçler değil. En tepe yöneticilerin iradesi olmadan bu süreçler gerçekleşemez.
- Karlı sistem kurmak, iş modellerini sistematik kılmak, yedekleme ve insan kaynağı yetiştirmek gibi süreçleri tamamladıktan sonra ölçek düşünmek gerek.
- Nerede duracağını bilerek karlı bir modelle dinamik, esnek ve çevikliği uygulayabilecek bir ölçekte olmak gerek.



Yarınların İş Modeli

- Dijital platformlarda BÜYÜMEK 😊
- Ölçeğe farklılaşan hizmetlerle taşınmak 😊
- İş modelleri karlılığı elde etmek 😊
- Dinamizmi uygulayacak bir ölçek kurgulamak 😊
- (Dynamic Scale)
- Değer Bazlı Yönetim 😊



Teşekkürler...