

# Sağlık Hizmetlerinin Pazarlanması ve Bir Örnek Olay

Ömer Karahan

Günümüzde sağlık sektörünün büyümesi ve pazarlamada uzmanlaşmanın yoğunlaşması, hastane hizmetlerinin pazarlanmasını ayrı bir uzmanlık dalı durumuna getirmiştir. Bunda, özellikle sağlık hizmetleri teknolojisindeki ilerlemelerin büyük rolü olmuştur. Çünkü hekimlerin etkin tanı ve tedavi için modern alet ve cihazlardan yararlanmaları, teknolojinin anında takibini zorunlu hale getirmiştir. Bu da doğal olarak maliyetleri arttırmıştır. Bu durumda hastaneler pastadan büyük payı alabilmek için fiyat dışı rekabete girmek zorunda kalmışlardır. Bu da işletme ve yönetim işlevlerinin en iyi biçimde kullanılmasına bağlıdır. Çok değişkenli bir çevre içinde, sağlık hizmetlerinin etkin ve verimli olabilmesi, değişkenleri çok yönlü değerlendirmeyi ve kaynak savurganlığını önlemeyi amaçlayan güncel pazarlama yaklaşımıyla sağlanabilir. Bu noktada hastanelerin başarısı, pazarlama kavramını yönetimde kullanmaktaki başarılarıyla ölçülecektir.

Sağlık sektöründe pazarlama kavramının bilimsel anlamda uygulamaya konulamamasının sebepleri arasında arz-talep dengesizliği önemli yer tutmaktadır. Zira büyük orandaki talep hastanelere hangi şartlarda olursa olsun hizmetlerini sunabilme güvencesi verebilmektedir. Ancak önümüzdeki bir kaç yıl içerisinde açılan hastane sayısındaki ciddi artış, arz talep dengesindeki ciddi değişikliklerin sinyalini vermektedir. Bu nedenle de kuruluşların pazarlarını kaybetmemek ya da yeni pazarlar yaratmak konusunda önlem almaya başlaması gerekmektedir.

Hastanelerde Pazarlama Organizasyonunun oluşturulması ve geliştirilmesi yolunda önemli noktalar şunlar olmalıdır:

- Hastaneler, pazarlama konusunda bir yönetici başkanlığında bir organizasyon geliştirmelidir.
- Durum analizi yapılmalıdır. Burada hastanenin amacı, kaynakları, çevresel faktörleri, rekabet durumu ve potansiyel fırsatları değerlendirilmeli ve bu doğrultuda bir sağlık politikası oluşturulmalıdır.
- Hizmetin bölünmezlik özelliğinden yola çıkarak, alıcıların özellikleri ve hizmet özelliklerine göre özel modeller geliştirilerek hizmetin etkinliği artırılmaya çalışılmalıdır.
- Hedef pazarın tespiti için ayrıntılı pazar araştırması yapılmalıdır. Bu, hizmet alıcılarının ve üreticilerinin görüş bilgi ve becerilerindeki değişikliklerin, hizmet geliştirme ve fiyatlama kararlarını olumsuz etkilememesi için, periyodik aralıklarla tekrarlanmalıdır. Araştırmada; doktor ve hasta talebi ile onların geçmişteki tutum, istek ve davranışları tespit edilmelidir. Ayrıca rakip hastanelerin pazardaki durumu incelenmeli, doktor ve hastalarla sürekli iletişim kurularak görüşleri alınmalıdır.
- Pazar araştırmasının sonuçlarına göre, pazar potansiyeli tespit edilmelidir. Arz-talep dengesizliği sonucu potansiyel hizmetin kaybolmasını önlemek amacıyla yönelik, talep uyarılma yaklaşımları geliştirilebilir. Talebi, yoğun olduğu dönemlerden, düşük olduğu dönemlere yönlendirmek için, hizmet geliştirme programları (hastanenin verimsiz geçen yaz aylarında kolay işleyecek check-up uygulaması gibi), fiyatlama ve randevu, rezervasyon benzeri yöntemler kullanılabilir. Bundan başka, pazar araştırmasının sonucunda yeni pazar fırsatlarının yaratılmasına çalışılmalıdır.
- Hedef pazar tespitinden sonra, önceliği olan pazar dilimi ön plana alınmak suretiyle, bunların özelliklerine uygun hizmet, fiyat, dağıtım ve tutundurma stratejilerinden oluşan bir pazarlama karması geliştirilmelidir.

- Bu stratejilerin uygulanması sırasında üzerinde durulması gereken önemli noktalar tespit edilerek, herhangi bir aksama olması halinde, hemen müdahale edebilecek bir kontrol mekanizması geliştirilmelidir.

## **TÜRKİYE’DE DURUM**

Türkiye’de sağlık hizmetlerinin reklamının yapılması yasa ile engellenmiş olmasına rağmen, önce doktor tabelalarında görülen standart dışı uygulamalar giderek kurumlara da ulaşmış ve bugün gazete, dergi, TV hatta billboard gibi batı dünyasının kullandığı tüm medya araçları kullanılır olmuştur. Yasal yaptırımların uygulanmasını zor ve cezaların ise caydırıcılıktan çok uzak olması nedeni ile son derece yaygın bir sağlık hizmetleri promosyonu devrine girilmiştir. Reklam, serbest piyasanın ayrılmaz bir parçası olmasına rağmen, söz konusu sağlık olduğunda kontrollerin çok sıkı yapılması ve aldığı hizmetin kalitesini ancak belirli bir oranda ölçebilecek tüketicinin reklam yolu ile zarar görmesi engellemelidir. Ayrıca reklam bütçelerinin de denetlenerek sağlık hizmetlerinin fiyatının artmasına, tıbbi kaliteye yapılması gereken yatırımın reklam bütçesine kaymasına izin verilmemesi gerekir.

Günümüzde büyük şehirlerde faaliyet gösteren ve çoğu son 10 yıl içinde açılan hastanelerde görülen ortak bir nokta, departman isimlerinde pazarlama sıfatı olmamakla birlikte, hepsinin bilinçsiz olarak değişik pazarlama stratejilerini (örneğin hizmet farklılaştırması, promosyon teknikleri) kullandıkları gözlenmesidir. Bu anlamda yapılan çalışmalar; Çeşitli konularda konferanslar düzenlemek suretiyle, halkın o konuda bilgilensinin yanı sıra, hastanenin adı da duyurulmaktadır. Hastanede kullanılan teknoloji ve verilen hizmetler konusunda hekimlere (hekimin hastayı getirdiği düşüncesiyle) tanıtım broşürleri yollanmakta ve hastaneye çağrılmaktadır. Bundan başka, çok tıbbi olmayan konularda direkt olarak halka da tanıtıcı broşür yollanmaktadır.

### **Vaka Analizi: Bir Özel Hastanede Pazarlama Departmanı ve Fonksiyonları**

Ülkemizde modern hastane yönetimi anlayışı, International Hospital’ın 1989’da açılması ile gündeme gelmiştir. Hastane projesinden sorumlu olan ve daha önce Methodist Hastanesi’nde yöneticilik yapmış olan George D. Rowntree bu anlayışın getirilmesine önyak olmuş, ilk defa bir hastanede pazarlama departmanı kurmuştur. Bu departmanın temel işlevi, hastanenin pazarlanabilir hale gelmesinde koordinasyon yapmak, yani yeni hastanenin tüketicinin beğenebileceği bir duruma gelmesi ile ilgili tüm çalışmaları yapmak ve sonra da hastanenin kullanım ve doluluk oranlarını artırmaktır. Bu yüzden de departman yetkilisinin titri, Pazarlama Koordinatörü idi ve Halkla İlişkiler ve Hasta İlişkileri bölümleri ile doğrudan, diğer tüm departmanlar ile koordinasyon halinde çalışmaktaydı. Bu departmanlar hastanenin tam doluluğa ulaşmasından sonra birleştirilmiştir.

Hastanede, kuruluşundan itibaren “hastaneciliği” ön planda tutan, hastayı doktora değil, hastaneye çağıran bir politika izlenmiştir. Amaç, güvenilir hastane imajı yaratmak suretiyle, hem doktorun hem de hastanın “hastaneye” çekilebilmesini sağlamaktır. Bu imajı desteklemek için, tıptaki en son teknolojik imkânları kullanmanın yanı sıra, para-medikal hizmetlere de büyük ağırlık verilmiştir. Beş yıldızlı bir otelcilik hizmetinin sunulmaya çalışılan hastanede, tek yataklı, çift yataklı ve suit odalar bulunmaktadır. Hasta kabulü randevu esasına göre, bilgisayarla yürütülmektedir. Doktorun kapasitesini aşma durumuyla karşılaşmamak için randevusuz hasta kabul edilememektedir. Hastane girişinde bir pastane, çeşitli dükkanlar, resepsiyon, geniş bekleme ve hasta kabul alanları, bell boy, vale parking otel hizmetlerini çağrıştırmaktadır.

Pazarlama biriminin görevi hastanın hastaneye girişinden itibaren başlamakta ve hasta hastaneyi terk edinceye kadar sürdürülmüştür. Hastanenin pazarlanabilirliği, yönetimdeki en önemli konudur. Bu nedenle yönetim ile pazarlama departmanı, birlikte hareket etmek ve kararları birlikte almak durumundadır. Bu doğrultuda, pazarlama departmanının işlevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1 – Pazar araştırmaları doğrultusunda anketler yapılmıştır. Bu anketler, amaca göre hastane içinde yürütülebileceği gibi hastane dışında da yürütülmüştür. Hastane içinde, hastanın Őikyetlerini tespit etmek ve bunların iyileştirilmesine formüller aramak doğrultusunda çalışmalar yapılmıştır. Bu formüllerin uygulanabilirliği test edilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanarak hastane yönetimine rapor edilmiştir.

2 – Hastanenin pazarlanabilir nitelikte olduğuna kanaat getirince, buna uygun pazar oluşturulmaya başlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak sigorta Őirketleri ve doğrudan zel Őirketlerle anlaşmalar yapılmıştır. Resmi ve yarı resmi devlet kuruluşları da belirli hizmetler için anlaşma kapsamına alınmıştır.

3 – Hastanenin durum analizi yapılmış, amacın tespitinden sonra, bu amaca yönelik kaynak sağlamaya çalışılmış, çevresel faktörler ve rakip hastanelerin durumu incelenmiş ve potansiyel fırsatların değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu alışmalar sonucunda bir pazar politikası oluşturulmuş ve uygulanabilir bulunduğunda teklifler geliştirilmiştir.

4 – Bireylere yönelik sağlık paketleri oluşturulmuştur. Yaş ve cinsiyete göre değişen check-up paketleri geliştirilmiş ve özel fiyatlar ile bireylerin ve Őirketlerin kullanımına sunulmuş, hatta belli başlı Őirketler tek tek ziyaret edilerek hem hastanenin hem de paketlerin tanıtımı yapılmıştır.

5 – Hastanenin çok lüks olması nedeni ile fiyatların çok yüksek olduğu yolundaki söylentilere karşılık sabit fiyat garantisi veren paket ameliyat ücretleri hazırlanmıştır. Hastada güven duygusu oluşturmak için yola çıkılmış, bu güvenin doktora olan güven ile birlikte, hastaneye olan güven Őeklini alması ve bunun oluşturulması pazarlama biriminin temel görevlerinden biri olmuştur. Hasta, göreceği tedavi için, ne kadar ücret ödeyeceğini önceden bilmekte ve daha sonra herhangi bir nedenle ortaya çıkabilecek fiyat artışından etkilenmemektedir. Bu uygulamanın duyurulabilmesi için doktorlarla iletişim kurulmuştur. Doktorların hastaneyi ziyaretleri veya hastaneden yetkili birinin doktorları ziyareti sağlanmıştır. Böylece doktorların aracılığı ile hastaya ulaşılması hedeflenmemiştir.

6 – Hastane hizmetlerinin doktorlara tanıtımına yönelik pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. Hastanede hangi birimlerin var olduğu ve buralarda ne gibi işlemlerin yapıldığı, kullanılan teknoloji hakkında bilgi verilmiştir. Bu amaçla hazırlanan broşürlerde daha detaya inilerek açıklamalarda bulunulmuştur.

7 – Sağlık günleri programı çerçevesinde halkın büyük çoğunluğunu ilgilendiren konularda halka açık konferanslar düzenlenmiştir (ocuk Hastalıkları ve Aşılar, Alkol, Sigara ve Kilo Sorunlarının Tedavisi, Kalp Durmalarında Acil Yardım, Prenatal-doğum ncesi-Bakım vb.). Bunların düzenlenmesinde amaç, hem bir toplum hizmeti vermek hem de konferans nedeniyle hastaneye gelenlerin, hastaneyi tanınmasını sağlamaktır.

8 – Őirketlerle yapılan anlaşmalar gereğince, o Őirketin personelini hastaneye hizmetlerinden kolay yararlanmasını sağlamak için “kart” sistemi geliştirilmiştir. Bu kart, kredi kartı gibi, hastane bazında sahibine bazı ayrıcalıklar getiren bir karttır. Bu ayrıcalıklar, kartın özelliğine göre fiyatta indirim Őeklinde olabileceği gibi, ödeme kolaylıkları da sağlayabilmektedir. Ayrıca her kart sahibinin hastanede, sağlık durumunu içeren bir dosyası bulunduğundan dolayı, acil bir durumda hastaya daha çabuk etkin hizmet verebilmede zaman faktörünü kısıtı ortadan kaldırılmış olmaktadır.

9 – zel sigortacılık sisteminin gelişmesine yönelik sigorta Őirketleriyle çalışmalarda bulunulmuş, sigorta Őirketleri ile çok yakın işbirliği halinde çalışılmış ve onların da gelişimini teşvik edici her türlü yardım yapılmıştır.

10 – Dolaysız pazarlamacılık olarak gazete ve dergilere reklam verilmiştir. Ancak bu reklamlar yasalar ile ters düşme kaygısı ile genelde duyuru niteliğinde olmuş, hedef kitleye ulaşmada çok etkili olmaması ve çok pahalı olması nedeni ile zamanla terkedilmiştir.

Basın ile ilişkiler daima iyi tutulmuş, haber niteliğindeki her türlü olay, hastanın ve yakınlarının onayı ile basına hastane imajına uygun bir biçimde verilmiştir. Halkla ilişkiler biriminin görevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- 1 – Eğitici ve tanıtıcı broşürler hazırlamak,
- 2 – Tıbbi sempozyum ve konferanslar düzenlemek,
- 3 – Basın ile ilişkileri yürütmek,
- 4 – Hastane teknolojisini ve hizmetlerini tanıtmak,
- 5 – İmaj yaratma çalışmalarında bulunmak,
- 6 – Hastanedeki doktorlara yönelik bültenler hazırlamak.

Halkla ilişkiler ve pazarlama faaliyetleri beraberce yürütülmüştür. Bu anlamda, hastanenin izlediği hizmet politikasının halka duyurulması, benimsetilmesi, kuruluşa karşı olumlu bir tutum yaratılması, halkın kuruluş hakkında ne düşündüğünün ve ondan ne istediğinin öğrenilmesi ve halkla işbirliği sağlanmasına ilişkin faaliyetlerin yürütülmesi de halkla ilişkiler biriminin faaliyetlerini kapsamaktadır.

Hastanede halkla ilişkiler biriminin dışında bir de “hastayla ilişkiler” birimi kurulmuştur. Hasta ile ilişkiler sorumlusu, önerileri ve şikayetleri en tesirli biçimde değerlendirerek, hastane-hasta ilişkilerini geliştirmekle görevlidir. Ayrıca hasta ve yakınlarının hastanede en iyi şekilde karşılanmasını sağlamaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda, öncelikle hastaneye yatan hastaları ve yakınlarını ziyaret ederek, onların problemlerini yönetime iletmektedir.

International Hospital’ın kuruluşundan itibaren organizasyonunda yer alan ve etkin olarak yürütülen “Pazarlama” faaliyetlerinin, benzeri şekilde Amerikan Bristol Hastanesi’nde uygulamaya başlanması, Şubat 1991 tarihinden sonra olmuştur. Bu tarihte, International Hospital’da pazarlama koordinatörü olarak görev alan kişinin, Amerikan Bristol Hastanesi’ne geçişi ve benzeri sistemi burada kurması, pazarlamanın etkinliğini arttırmıştır. Böylece daha önceleri halkla ilişkiler birimince yürütülen pazarlama fonksiyonları, bağımsız bir birim halini almıştır.

**Kaynak:** <http://www.pazarlamamakaleleri.com/saglik-hizmetlerinin-pazarlanmasi-ve-bir-ornek-olay>