

## Sağlık Hizmetlerinin Uluslararasılaşması Kapsamında Özel Hastanelerin Erken Ve Hızlı Uluslararasılaşması: Liv Hospital Örneği

DOI: 10.26466/opus.773582

\*

**Burak Çetin\*** – **Aybüke Yalçın\*\***

\* Öğr.Gör.Dr.,Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Polatlı Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

E-Posta: [burak.cetin@hbv.edu.tr](mailto:burak.cetin@hbv.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-4252-4828](https://orcid.org/0000-0002-4252-4828)

\*\* Öğr.Gör.Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Tapu Kadastro Yüksekokulu

E-Posta: [aybukebuyukcelebi@hotmail.com](mailto:aybukebuyukcelebi@hotmail.com)

ORCID: [0000-0003-2414-0713](https://orcid.org/0000-0003-2414-0713)

### Öz

Hızlı ve erken uluslararasılaşan işletme kavramı uluslararası işletmecilik alanında önemli yere sahiptir. Kuruluşundan itibaren kısa bir süre içerisinde yurtdışı faaliyetlerde bulunan işletmeler, erken ve hızlı uluslararasılaşan işletme olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşme, iletişim ve bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi, bilgi kaynaklarına daha kolay ulaşılabilir olması, organizasyonların dinamik yeteneklerinin etkinliği ve iş ağı bağlantılarının varlığı vb. nedenlerle kuruluşuyla birlikte veya kuruluşunu takiben kısa bir süre içinde uluslararasılaşan işletmeler kurulmaya başlanmıştır. Erken ve hızlı uluslararasılaşma sürecini ele alan çalışmalar incelendiğinde özellikle yüksek teknoloji ürünler üreten imalatçı işletmelere yönelik çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Çalışmanın sonucunda, yöneticilerinin sahip oldukları uluslararası vizyon ve uluslararası pazarda lider olma hedefleri sayesinde Liv Hospital'ın kuruluşunu takiben uluslararasılaştığı görülmektedir. İş ağıları erken ve hızlı uluslararasılaşma süreçlerini kolaylaştıran faktörlerden biridir. Liv Hospital'ın uluslararasılaşma sürecinde de yöneticilerin iş ağıları etkili olmuştur. Dolayısıyla, bir işletmenin sahip olduğu içsel ve dışsal faktörler erken ve hızlı uluslararasılaşmada etkili olmaktadır. Çalışmanın, sağlık hizmetlerinin uluslararasılaşması konusunda yapılacak çalışmalara rehberlik etmesi beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Erken ve hızlı uluslararasılaşma, özel hastane, sağlık hizmeti, örnek olay çalışması

## Early And Rapid Internationalization Of Private Hospitals Within The Scope Of Internationalization Of Health Services: The Case Of Liv Hospital

\*

### Abstract

*In recent years, globalization roles, the rapid development of communication technologies, easier access to information sources, the existence of manager's networks in international markets, and organization dynamic capabilities find out early and rapid internationalization as being international from inception or near their founding. When the studies dealing with the rapid and early internationalization process are examined, it is seen that they have carried out for manufacturing firms in particular produced high-tech products. But, especially health care business studies are rare. However, it is rare to work on businesses that provide healthcare services. In this study, Liv Hospital, which provides healthcare services and became international rapidly following its establishment, is examined as a case study. In this study, Liv Hospital, which provides healthcare services and became international in a short time following its establishment, will be examined as a case study. In conclusion, it is seen that Liv Hospital became international following its establishment, thanks to the international vision of its managers and their goals to be a leader in the foreign market. Business networks are one of the factors that facilitate early and rapid internationalization processes. Business networks of managers have also been efficient in the internationalization process of Liv Hospital. Therefore, internal and external factors that a business has an effective in early and rapid internationalization.*

**Keywords:** *Early and rapid internationalization, private hospital, health service, case study*

## Giriş

Uluslararası ticaret ve yatırım teorileri, ülke seviyesinde ve işletme seviyesinde iki ana başlık altında açıklanmaktadır.  lke seviyesinde, ülkelerin neden ticaret yaptıkları ve nasıl rekabet üstünlüğü sağladıklarına yönelik açıklamalar bulunmaktadır. İşletme seviyesindeki açıklamalarda ise işletmelerin neden ve nasıl uluslararasılaştıkları ve uluslararasılaşan işletmelerin nasıl rekabetçi üstünlük kazanacağı ve bu üstünlüğü nasıl sürdürebileceğine yönelik açıklamalar mevcuttur.

Uluslararası işletmecilik alanında birçok çalışmada yer alan işletmelerin uluslararasılaşması kavramı iki farklı model ile açıklanmaktadır. Bu modeller Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (Johanson ve Wiedersheim-Paul,1975; Johanson ve Vahlne,1977) ve Yenilik Uyarlamalı Uluslararasılaşma Modelidir (Bilkey ve Tesar, 1977; avuşgil,1980;Reid,1981; Czinkota,1982). İşletmelerin aşamalı olarak uluslararasılaştıklarını ortaya koyan bu modeller, uluslararasılaşmayı, birbirini takip eden ve aşamalardan oluşan, ilk olarak basit Şekilde ihracat aşamasıyla başlayıp karmaşık olan doğrudan yabancı yatırıma kadar uzanan bir süreç olarak açıklamaktadır.

Geleneksel uluslararasılaşma modellerinin değişen evre koşulları, işletmelerin iş yapış Őekillerinde gerçekleşen farklılıklar ve uluslararasılaşma aşamalarında gerçekleşen değişimler neticesinde işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin tekrar gözden geçirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır(Andersen, 1993, s. 214). Farklı yazarlar (Oviatt, McDougall,1994; Bell,1995; Knight, avuşgil;1996; Madsen, Servais;1997) tarafından yapılan çalışmalar incelendiğinde geleneksel uluslararasılaşma modellerinin, erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmeleri tam anlamıyla tanımlayamadıkları belirtilmiştir (avuşgil, Knight,  ner,201, s.88).

1990' larda, küreselleşmenin etkisiyle erken uluslararasılaşan işletmeler işletmecilik literatüründe yerini almaya başlamıştır. Küreselleşmenin hız kazanması, teknolojideki gelişmeler, iletişim ve bilgiye erişimin kolaylaşması erken uluslararasılaşan işletmelerin ortaya çıkışını kolaylaştırmıştır (avuşgil, Knight,2015, s.4). Özellikle geçen ve girişimci işletmeler dikkatli bir Şekilde yurt dışı pazarlarda bulunan müşterileri takip etme eğilimindedir. Bu işletmeler, yüksek katma değerli ve benzersiz ürün sunan, yurtdışına genişlemeyi amaçlayan geçen işletmelerdir. Őöyle ki; teknolojik yenilikler ve uluslararası

işletme deneyimine sahip kişilerin sayısının hızla artışı yeni çok uluslu işletmelerin kurulmasına yardımcı olmaktadır(Oviatt ve McDougal,1994,s.45). Aggarwal(1999), coğrafi sınırlandırma olmadan modern bilgi çağının fikir ve teknolojilerinde gerçekleşen değişimlerin küresel rekabetin farklılaştırdığını ifade etmektedir. Değişen iş türleri, uluslararası faaliyetlere aktarılan kaynakların değişmesi, teknolojik değişimler gibi unsurlar, işletmelerin uluslararasılaşmasını etkilediğini belirtmektedir.

Son yıllarda gerçekleşen hızlı değişimler, uluslararası alanda tüm işletmeleri etkilemiştir. İşletmelerin uluslararası satış ve pazarlama faaliyetleri, uluslararası kaynak kullanımları, uluslararası ortak girişimler, işbirlikleri ve doğrudan yabancı yatırımlar işletmelerin karşılaştıkları değişimlerle ilgili örnekler olarak sıralanabilir(Kalinic ve Forza, 2012, s.694). Bu değişimler neticesinde erken ve/veya hızlı uluslararasılaşan işletme kavramı karşımıza çıkmaktadır. Erken ve/veya hızlı uluslararasılaşan işletmeler kuruluşuyla birlikte ve/veya kuruluşunu takiben kısa süre içerisinde uluslararasılaşan işletmeler olarak tanımlanmıştır(Oviatt ve McDougal,1994, s.49; Madsen ve Servais,1997). Bu işletmelerin geleneksel işletmelerden belli başlı farklılıkları; uluslararası odaklı işletmeler olmaları, proaktif uluslararası stratejiye sahip olmaları, uluslararası kaynaklarını erken aktif hale getirip, mal ve hizmetlerini dünya çapında pazarlara satmaya hazır olarak başlamalarıdır(Oviatt ve McDougall, 1994, s.49). İşletmelerin uluslararasılaşması ile ilgili literatür incelendiğinde birçok çalışmanın olduğu karşımıza çıkmakta ve literatürde yer alan çalışmaların birçoğu mal ve/veya mallarla ilişkili hizmetler kapsamında yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Ancak sağlık hizmetinin uluslararasılaşması ile ilgili olarak nadir çalışmalara rastlanılmaktadır. Holden (2002)'in İngiltere'de uzun dönemli bakım hizmeti sunan üç sağlık işletmesinin uluslararasılaşmasını inceleyen çalışması, yine Holden (2003)'in işletmelerin uluslararasılaşmasında etkili olan kurumlar ve uluslararasılaşmasını kolaylaştıran unsurlar, Fortune 500 listesinde yer alan sağlık hizmeti ile ilişkili mal ve hizmet üreten büyük işletmelerin uluslararasılaşması (Holden, 2005) konularını inceleyen çalışmalar ; uluslararası yabancı hastane yatırımlarının Çin pazarına giriş türünün seçilmesinde kurumsal ve girişimsel özelliklerini (Xing, Liu,&Lattemann,2018) incelediği çalışma literatürde yer alan bir kaç çalışmaya örnektir ve bu çalışmalar yeterli sayıda değildir.

Çalışmanın amacı, sağlık hizmeti veren Liv Hospital'ın uluslararasılaşma sürecini kuruluşunu takiben nasıl hızlı bir şekilde tamamlandığını incelemektir. Sağlık hizmetleri sunan işletmelerin uluslararasılaşmalarına yönelik literatürde yeterli çalışma bulunmamasından dolayı, çalışmanın literature katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma, hastanelerin erken ve hızlı uluslararasılaşması konusunda gelecekte yapılacak çalışmalara rehberlik edecektir.

### Sağlık Hizmetlerinin Uluslararasılaşması

Sağlık hizmetlerinin uluslararasılaşması ile ilgili literatür incelendiğinde, sağlık alanında mal ve hizmet üreten işletmelerin farklı yönlerine odaklanılmış çalışmalar olduğu farkedilmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar ve çalışma konuları Tablo 1'de listelenerek özetlenmiştir.

**Tablo 1. Literatürde Yer Alan Farklı Çalışmalar**

Yazar ve Yıl	Çalışma Konusu
Jayachandran vd., 1992	Çalışmada, multi sistem hastanelerin yurtdışı pazarlara açılmasında farklı değişkenleri incelemişlerdir.
Holden, 2002	İngiltere'de faaliyet gösteren evde bakım hizmeti ve uzun dönemli bakım hizmeti üreten bir işletmenin uluslararasılaşması incelenmiştir.
Holden, 2003	Hükümet politikalarının, uluslararası kuruluşların, özel işletmelerin uluslararasılaşmasına etkileri, uluslararasılaşma stratejileri ve eğilimlerine olan etkileri incelenmiştir.
Smith, 2004	Sağlık hizmeti ile ilgili doğrudan yatırım kararlarının kapsamlı ve sistematik bir şekilde gözden geçirilmiştir.
Holden, 2005	Fortune 500 listesinde sağlık ile ilgili faaliyetlerin işletmelerin uluslararasılaşmasına etkileri incelenmiştir.
Gassman ve Keupp, 2007	Avusturya, Almanya ve İsviçre'de faaliyet gösteren biyoteknoloji işletmesinin rekabetçi avantajlarını ve bunların erken ve hızlı uluslararasılaşmasına etkisi incelenmiştir.
Outreville, 2007	Sağlık hizmeti sunumunda çok uluslu işletmelerin yurtdışı pazarlarda doğrudan yabancı yatırım yapma kararlarının belirleyicileri incelenmiştir.
Lunt vd., 2011	Küresel ölçekte medikal turizm hareketi, sağlık Pazar bilgisi, tedavi süreçleri ve ülkelerin sağlık sistemleri hakkında bilgi verilmiştir.
Andersson vd., 2013	Küme işletme bölgesinde faaliyet gösteren medikal teknoloji firmalarının uluslararasılaşması incelenmiştir.
Lunt vd., 2014	Sağlık hizmeti sunumunda pazarlama ve reklam deneyimleri, sağlık ile ilgili faaliyetlerin ekonomik büyüklüğü, işletmelerin karar verme süreçleri, medikal turizm, risk algıları incelenmiştir.
Nam ve An, 2017	Panel veri analizi ile sağlık bakım hizmeti üreten işletmelerin patent ve Ar&Ge harcamalarının uluslararasılaşma süreçlerine etkisi incelenmiştir.
Yijun 2020	Sosyal girişimciliğin uluslararasılaşması ve hedef pazar seçiminde rolü incelenmiştir.

Tablo 1’de sağlık hizmeti sunan ve sağlık ile ilgili mal ve hizmet üretimi yapan işletmeler ve bunların uluslararası pazarlarda gerçekleştirdikleri faaliyetler üzerine yapılan çalışmalar yer almaktadır. Ancak çalışmalarda bazı kısıtlar mevcuttur. İlk olarak, özellikle sağlık hizmeti sunan işletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaşmasına yönelik çalışmalar yoktur. İkinci olarak, çalışmaların geneli işletme dış çevresini inceleyen ve dış çevrenin, işletmenin uluslararasılaşması üzerine etkisi incelenmiştir. İşletmenin içsel özelliklerini inceleyen ve araştıran çalışmalar mevcut değildir. Üçüncü olarak, çalışmalar genel olarak uluslararasılaşma sürecini açıklayıcı özellikte değillerdir ve sağlık turizmi ile ilgilidir (Üner, vd., 2020, s.2). Son olarak, yapılan çalışmalar hükümet politikaları, uluslararası kuruluşların kararları, politikaları, sağlık turizmi pazarı gibi incelemeler ve araştırmalar yer almaktadır. Ancak, hastanelerin hızlı ve erken uluslararasılaşması üzerine literatürde çalışma yer almamaktadır. Çalışma, işletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaşması, hizmet işletmelerinin erken ve hızlı uluslararasılaşması ve iş ağı perspektifi başlıkları olarak üç temel başlıkta açıklanacaktır.

### **İşletmelerin Erken ve Hızlı Uluslararasılaşması**

Uluslararası yeni girişimler veya erken uluslararasılaşan işletmeler varlıklarını uluslararası kaynaklardan elde etmektedir (Keen ve Etemat, 2012, s.570). Yeni kurulan daha dinamik işletmeler kuruluşuyla birlikte uluslararası olmaktadır. Bu işletmelerin doğuşu daha çok 1990’larda gerçekleşmiştir (Rialp, Rialp ve Knight, 2005, s.148). Hızlı büyüyen işletmeler, ölçek ekonomilerinde yurt içi pazarda büyürken uluslararası pazarlara da nüfus etmektedir. Erken uluslararasılaşan işletmeler diğer işletmelere göre daha fazla yenilik verimliliği ve zenginlik yaratmaktadır. Erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmeler uluslararası faaliyette bulunduğu için üretkenlikleri gelişmektedir (Keen ve Etemad, 2012, s.570). Geleneksel uluslararasılaşma modellerinin ortaya koyduğu aşamaları atlayarak, uluslararasılaşma sürecini daha hızlı geçiren işletmeler birçok endüstri dalında yer almakta olup güçlü uluslararası vizyona sahip girişimciler tarafından kurulma eğilimindedir. Erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmelerin yöneticileri dünyayı bir bütün pazar olarak görmekte ve güçlü uluslararası pazarlama becerileri sergilemektedirler. Küresel ürün-pazar yenilikleri ve ekonomik gelişme için bir büyüme motoru

olacaktır (Çavuşgil vd., 2011, s.11). Küresel işletme çevresinin değişimi, homojen talep oluşması, teknolojik ilerleme ve gelişme, ekonomik lojistik kuruluşları vb. sayesinde uluslararasılaşan işletmelerin doğması kolaylaşmıştır (Çavuşgil, Knight,2015, s.5).

Erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmeler için ilgili yapılan tanımlamalar şu şekilde sıralanabilir:

- Küresel Doğanlar (Born Globals) (Rennie, 1993; Knight ve Çavuşgil, 1996;),
- Uluslararası Yeni Girişimler (International New Ventures) (Oviatt ve McDougall, 1994, 1997; Coviello, 2006),
- Anında Uluslararasılaşanlar (Instant Internationals) (Fillis, 2001),
- Küresel Başlayanlar (Global Start-ups) (Oviatt ve McDougall, 1995),
- Erken Uluslararasılaşan İşletmeler (Early Internationalising Firms) (Rialp, Rialp ve Knight, 2005) vb.

Bu çalışmalar temelde benzerdir ancak kendi içlerinde farklılaşmaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından aynı şeyi ifade etmek üzere, farklı bir kavram önerilmesi; literatürde kavram birliğinin oluşmadığını göstermektedir (Kal-yoncuoğlu ve Üner,2010, s.12). Dolayısıyla çalışmada erken ve hızlı uluslararasılaşan terimi kullanılacaktır.

Tablo 2’de erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmelerin özellikleri özetlenmiştir.

**Tablo 2. Erken ve Hızlı Uluslararasılaşan İşletme Özellikleri**

Yazar	İşletme Büyüklüğü	İşletme Sektörü	Yurtdışı Satışların Toplam Satışlar İçindeki Payı	Kuruluşunu Takiben Uluslararası Pazar Faaliyetine Başlama
Rennie, 1993 Küresel Doğanlar	-	Yüksek Katma Değerli Ürün Üreten İşletmeler	%76	2 Yıl
Knight- Çavuşgil,1996 Küresel Doğanlar	KOBİ	Yüksek Teknoloji Ürün Üreten İşletmeler	%25	Kuruluşuyla Beraber
Oviatt-McDougal 1994,1997 Uluslararası Yeni Girişimler	-	-	-	Kuruluşuyla Beraber
Oviatt-McDougal 1995 Küresel Başlayanlar	Büyük İşletme	Benzersiz Ürün Üreten İşletmeler	-	Kuruluşuyla Beraber
Fillis 2001 Anında Uluslararasılaşanlar	-	Yüksek Teknoloji ve Bilgi Yoğun Ürün Üreten İşletmeler	-	Kuruluşuyla Beraber
Rialp Vd. 2005 Erken Uluslararasılaşanlar	KOBİ	Bilgi Yoğun ve Teknoloji Üreten İşletmeler	-	Kuruluşuyla Beraber

Tablo 2’de görüldüğü üzere, erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmelerin farklılıkları vardır. Birinci farklılık, yazarların çoğu erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmelerin yüksek teknoloji üreten ve bilgi yoğun mal ve hizmet üreten işletmeler olduğunu belirtmiştir. İkinci olarak, yazarların bir kısmı işletmelerin KOBİ olma koşulunu savunmaktayken bir kısmı işletme büyüklüğünü belirtmemişlerdir. Genel olarak işletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaşması kuruluşlarıyla beraber olmaktadır. Görüldüğü üzere temelde farklı kavramlar olarak isimlendirilen açıklamaların belirleyicileri benzer özelliklere sahiptir. Yazarlar bilgi yoğun ve yüksek teknoloji ürün üreten, kuruluşlarını takiben kısa sürede uluslararası pazarlarda faaliyetlere başlayan işletmeler, erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmeler olduklarını ifade etmektedirler. Oysaki erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmelerin daha geniş bir dağılım göstermektedir. Örneğin, metal üretme, mobilya, işlenmiş gıda ve tüketim malları gibi bir çok farklı sektörde faaliyet göstermektedir (Çavuşgil,2011, s.14).

Literatürde, özellikle 1990’lardan günümüze artış göstermekte olan, erken uluslararasılaşma ile ilgili önemli araştırmalar bulunmaktadır. Araştırmalar şu şekildedir:

- İşletmelerin erken uluslararasılaşmasına etki eden faktörler(Oviatt ve McDougal,1994,2005;Keen ve Etemad,2012),
- Erken uluslararasılaşma literatürü(Rialp vd, 2005a),
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurucu ve yöneticilerinin erken uluslararasılaşmaya etkisi(Johansson,2004),
- Erken uluslararasılaşmada kişilik özellikleri(Zucchella, Palarma ve Denicolai, 2007; Loane, Bell ve McNaughon,2007),
- Erken uluslararasılaşma sürecinde iş ağı(Zain, ve Imm,2006; Styles ve Genua,2008), yurtdışı pazar bilgisinin etkisi(Zhou,2007),
- Pazar fırsatı ve işletme dinamikleri(Chandra, Styles ve Ian,2012),
- Sektörel faktörler(Andersson, Natasha, ve Kuivalainen,2014),
- Erken uluslararasılaşan işletmelerin performansları(Chang,2011),
- Ürün adaptasyonu( Calantone, Çavuşgil, Schmid ve Shin,2004)

Çalışmaların çoğunluğu literatür incelemesi ve mal üretimi yapan işletmeler üzerine yoğunlaşmış nitel ve nicel çalışmalardır. Çoğu araştırma hızlı ve erken uluslararasılaşmanın yüksek teknoloji sektörlerde görüldüğünü ifade ederken, sadece yüksek teknoloji sektörlerde değil diğer sektörlerde



de görüldüğünü ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (avuşgil ve Knight, 2015, s.6).

### *İşletmelerin Erken ve Hızlı Uluslararasılaşmasında Ayırt Edici  zellikler*

İşletmeleri erken ve hızlı uluslararasılaşmaya yönelten sayısız faktör vardır. En önemli faktörlerin başında; niş pazarların artan rolü, kişiselleştirilmiş ve özel ürünlere olan talebin artışı işletmeleri kuruluşlarını takiben kısa sürede uluslararası faaliyetlerde yer almasında kolaylaştırıcı olmuştur (Knight ve avuşgil, 1996, s.21). Diğ r faktörlerden ise üretim, taşıma ve iletişim alanlarında ki gelişmeler, küresel iş ağlarının ve iş birliklerinin artışı işletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaşmalarında etkili olan diğ r faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Persinger vd.,2007, s.75).

Erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmeler incelendiğinde diğ r işletmelerden farklı karakteristik özellikler taşıdıkları görülmektedir. Çavuşgil vd. (2011, s.13) işletmelerin sahip oldukları özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Sınırlı finansal ve somut kaynaklara sahip olma,
- Birçok endüstri içinde yer alma,
- Yöneticilerin güçlü uluslararası bakışa ve uluslararası girişimcilik yönelimine sahip olma,
- Sıklıkla farklılaştırılmış stratejiye başvurma
- Üstün  r n kalitesini vurgulama,
- Gelişmiş iletişim ve bilişim teknolojilerinden yararlanma,
- Diğ r  lke pazarlarında dağıtım amaçlı bağımsız aracılar kullanma.

Bu karakteristik özellikler, erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmelerin kuruluşlarıyla birlikte başarılı olmasında etkili olan ayırt edici özelliklerdir.

şüphesiz günümüz işletmelerinin erken uluslararasılaşma süreci eskiye nazaran daha hızlı olmaktadır. İşletme yöneticilerinin ve/veya sahiplerinin uluslararası vizyona sahip olması, yenilikçi mal ve hizmet üretmeleri ve güçlü iş ağına sahip olma erken uluslararasılaşan işletmelerin ortak özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Oviatt ve McDougal,1994, s.47). Ortaya konulan çalışmaların çoğunda işletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaşmasında kolaylaştırıcı dört ana özellik olduğu görülmektedir. Bunlar;

- i) yeni pazar şartları(niş pazarların önemi),
- ii)  retim, ulaştırma ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler,
- iii) küresel iş ağı ve iş ortaklıklarının artan önemi,

iv) kurucuların girişimcilik yetenekleridir (Rialp vd.,2005a, s.153).

Kolaylaştırıcı ana özellikler küresel pazarda ki rekabetçi çevrede işletmelere yardımcı olmaktadır. Bu dört ana kolaylaştırıcı özelliğin yanında literatürde ele alınan çalışmalarda işletme özelliklerinin de erken ve hızlı uluslararasılaşmayı kolaylaştırdığı belirtilmektedir. İşletme özellikleri şu şekilde belirtilmektedir: yöneticilerin küresel vizyonunun olması, geçmiş deneyimleri ve katılımları, kişilerin ve işletmenin iş ağını kullanımı, pazar bilgisi, işletmenin sahip olduğu soyut varlıklar, teknolojik yenilik, kalite liderliği, ürün farklılaştırma ile yüksek değer sunma, niş odaklı olma, proaktif uluslararası stratejiye sahip olma, tüketicilerle yakında ilişkili olma ve dış değişkenlere hızlı cevap verebilecek esnekliğe sahip olunması, işletmenin hızlı ve erken uluslararasılaşmasını kolaylaştıran özelliklerdir (Çavuşgil ve Knight,1996, s.21; Rialp vd.,2005b, s.160; Zucchella vd.2007). Erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmelerin, özellikli ürün fırsatlarını ortaya çıkarmadaki hızı, erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmelerin diğer işletmelerden farklılaşmasına yol açtığı önemli bir özellik olarak belirtilmektedir (Madsen, Servais, 1997, s.562). Bu özelliklere sahip işletmeler erken ve hızlı uluslararasılaşan işletme olarak adlandırılmaktadır.

### ***Hizmet İşletmelerinin Erken ve Hızlı Uluslararasılaşması***

Hizmet üretimi yapan işletmelerin mal üretimi yapan işletmelerden farklı olarak uluslararasılaşmasının nedeni hizmetin kendine özgü karakteristik özelliklerinin olmasıdır (Buckley,1992; Cicic vd. ,1999; Javalgi ve Martin,2007, s.392). Hizmet işletmelerinin, mal üretimi yapan işletmeler ile karşılaştırıldığında daha hızlı uluslararasılaştıkları görülmektedir (Pla-Barber, Ghauri,2012, s.1008). Hizmetlerin uluslararasılaşmasında farklı çalışmalar mevcuttur. Çalışmaların bir kısmı hizmet üretimi yapan işletmeler ile mal üretimi yapan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin benzer olduğunu savunurken, diğer kısmı ise uluslararasılaşma süreçlerinde farklılıklar olduğunu savunmaktadır (Üner,2020, s.2).

Hizmetin başlıca karakteristik özellikleri: hizmetin soyut olması, heterojen olması ve ayrılmaz olmasıdır. Hizmetin soyutluk özelliği, Üretilen hizmetin dokunulamaz, hissedilemez, stoklanamaz ve önceden satın alınıp denenebilir olmasıdır. Hizmetin bir diğer özelliği olan ayrılmaz oluşu ise hizmetin üretim ve tüketiminin eş zamanlı olmasını ifade etmektedir. Heterojen olma

aynı hizmetin üretilmesinde ve t k tilmesinde benzer hizmet kalitesinin yakalanmasının zor olacağını ifade eder (Parasaruman vd., 1985, s.42).

Bir  r n olan hizmetin diğer bir belirleyici özelliği ise ‐hizmetin doğası‐ dır. Lovelock ve Wirtz (2016, s.15) hizmeti dört ana temaya ayırmıştır: İnsan süreçli, eşya süreçli, insan zihni süreçli ve bilgi süreçli hizmetlerdir. Hizmetin doğası gereği, hizmet somut ( rneğin; sağlık) ve soyut ( rneğin;psikoterapi) olabilmektedir.

Sağlık hizmetleri, hem insan süreçli, somut, değer katan hizmetler ( rneğin; kalp ameliyatı) olarak hem de insan zihnine yönelik hizmetler olarak ( rneğin; psikiyatri) soyut bir üründür.

Hizmetlerin bir diğer özelliği ise temas düzeyine göre hizmetlerdir. Temas düzeyi önemli bir belirleyici olarak literatürde yer alır. Hizmetler yüksek temas ve düşük temas hizmetler olarak farklılaşmaktadır. Yüksek temas hizmetler, doğrudan hizmetin üreticisi ile tüketicisini buluşturan, üretim ve t k timin bir arada olduğu, hizmetin ulaştırılmasında herhangi bir aracı veya araç kullanılmadan gerçekteşen hizmetlerdir. Tam zıttı olarak düşük temas hizmet ise hizmetin üretimine bir aracı kullanılarak ulaşılabilen, hizmetin üreticisi ile tüketicisi arasında herhangi bir fiziksel iletişim olmayan veya düşük iletişim olan hizmetlerdir (Lovelock, Wirtz,2016:49). Örneğin, doktor muayenesinde, doktor hasta ilişkisinde doğrudan fiziksel bir temas oluştuğu için yüksek temas hizmettir. Ancak hastanın herhangi bir fiziksel ilişki kurmadan elde ettiği laboratuvar sonuçlarının alımı düşük temas hizmettir. Diğer bir ifadeyle herhangi fiziksel temas kurulmadan, hizmete ulaşmada bir araç, aracı kullanılan hizmetler düşük temas hizmetlerdir.

### ***İşletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaşmasında iş ağı(network) teorisi***

Uluslararası işletmecilik alanından yapılan ve işletmelerin uluslararasılaşmasında iş ağlarının rolünü açıklayan birçok çalışama iş ağı teorisi (network) erevesinde geliştirilmiştir. İş ağı teorisi, Johanson ve Mattsen (1988) tarafından geliştirilmiş ve işletmelerin uluslararası alanda başarılı bir Şekilde gelişmelerinde iş ağlarının rolünün olduğunu açıklamışlardır. İş ağları ilişkisi, yurtdışı pazarlara girişte hızlı ve başarılı bir gelişme göstermektedir (Evers ve Knight,2008, s.545). Uluslararasılaşma süreci, işletmelerin, yurt dışı pazar fırsatlarının öğrenilmesi gibi, sosyal ilişkiler ile kuvvetlenmektedir (Coviello ve Munro, 1997).

Erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmeler tek bir ürüne bağlı olduklarından dolayı yurt dışı pazarlarda kendi yetkinliklerini tamamlayan ve geliştiren ortaklar aramaktadırlar (Mort ve Weerawardena, 2006, s.552). Bu tür işletmelerin uluslararasılaşma performansları da daha verimlidir. Ek olarak işletmelerin yeni pazarlara genişlemesinde kolaylık sağlamaktadır. İşletmelerin formal ve informal iş ağları, hedef pazar hakkında bilgi edinme, pazar fırsatlarını görme ve içsel öğrenmenin gelişimini sağlar (Çavuşgil ve Knight, 2015, s.8).

İşletme yöneticilerinin edindikleri iş ağları, işletmenin erken ve hızlı uluslararasılaşmasında etkili olmaktadır. İşletmenin hedef pazar hakkında elde edeceği bilgi, yeni pazar fırsatları görmede ve başka pazar(lara) açılma konusunda kolaylaştırıcı olmaktadır.

## Yöntem

Araştırma "Liv Hospital'ın nasıl ve neden erken ve hızlı uluslararasılaştığı" ve "Liv Hospital'ın erken ve hızlı uluslararasılaşmasına etki eden faktörlerin neler olduğu" ana problemleri üzerine kurulmuştur. Araştırmada elde edilen veriler sağlık hizmeti sunan hastane işletmelerinin uluslararasılaşmasına öneriler getirmektedir.

Çalışmada nitel araştırma yöntemi içinde yer alan bir durumun derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesine olanak sağlayan örnek olay/vaka çalışması yöntemi kullanılmıştır. Vaka çalışması, bilimsel araştırmalara cevap bulabilmek için nitel araştırmadan elde edilen verilerin kullanılmasıyla yapılan bir araştırma yöntemidir. Veriler, arşiv, anket, görüşme ve mülakatlardan toplanarak elde edilerek kullanılmaktadır. Vaka çalışması, güncel bir olguyu veya olayı gerçekleştirdiği alanda inceleyen, araştırmacının olaylar üzerinde herhangi bir kontrolünün ve etkisinin bulunmadığı, incelenen olgu ile bağlam arasında belirgin sınırların olmadığı ve birden çok kanıtın veri olarak bulunduğu durumlarda kullanılan, bir araştırma yöntemidir (Yin, 2003, s.13-14). Vaka çalışması, bir program, olay, faaliyet, süreç veya bir veya birkaç kişiden elde edilen verilen değerlendirilmesiyle yapılmaktadır. Vakalar, bir zaman veya faaliyete bağlı olarak araştırmadan elde edilen ayrıntılı veriler kullanılarak yapılır (Creswell,2014, s.11).

Vaka çalışması kapsamında, araştırmacının niteliği açısından bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır. Tek durum deseninde, tek bir analiz birimi (bir

birey, bir program, vb.) vardır. Daha önce çalışılmayan durumlarda tek durum deseni kullanılmaktadır. Daha önce ele alınmayan durumların çalışılması sonraki araştırmacılar için daha önce bilinmeyen belirli bir konunun ortaya yüzüne çıkması ve daha sonraki çalışmalara temel oluşturması açısından önemlidir (Yıldırım ve Şimşek,2013, s.326). Vaka incelemelerinde g r rme tekniği genellikle birincil veri kaynağıdır. Özellikle ilgili konu içeriği oldukça zengin olan ampirik verileri toplamak için hedeflenmiş, kavraması kolay ve yüksek verimli bir araçtır (De Massis ve Kotlar, 2014, s.19).

G r rme Liv Hospital grup koordinatörü ile yarı yapılandırılmış açık uçlu mülakat tarzında yapılmıştır. Liv Hospital Ulus hastanesi yönetim ofisinde yüzyüze gerçekleşen mülakat yaklaşık 50 dakikalık süre içerisinde gerçekleşmiştir.

Vaka alışması kapsamında verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi yazılı, sözlü ve diğer araçların kullanılarak sistematik ve nesnel bir Şekilde incelenmesine imkan veren yaklaşımdır. İçerik analizi nitel veri analizinde esnek bir metottur. Sezgisel, açıklayıcı ve izlenimci sistematik bir analizdir (Rosengren,1981). İçerik analizinin amacı “araştırma içerisinde bilgiyi ortaya çıkarma ve olguyu anlamayı sağlamaktır” (Downe-Wamboldt,1992, s.314). İçerik analizinde, metin içerisinde değerli bilgi bulunduğunda, analizlerin metinlere dayalı olması önem taşımaktadır. Dolayısıyla metnin açık ve örtük içeriklerini görmek açısından içerik analizinin kullanılması yararlıdır (Graneheim, Lundman;2004, s.110).

## **Bulgular**

Bulgular aşağıda belirtildiği üzere altı başlık altında ele alınacaktır.

### ***İşletme Hakkında Kısa Bilgi***

Liv Hospital 2013 yılında İstanbul Ulus'ta kurulmuş ve kuruluşunu takiben iki ay içerisinde uluslararası hasta kabulüne başlamıştır. Liv Hospital yurtiçinde İstanbul, Ankara ve Samsun olmak üzere üç Őehirde ve yurtdışında Tiflis Gürcistan'da radio terapi merkezi ile sağlık hizmeti sunma faaliyetini sürdürmektedir. Liv Hospital'ın kuruluşuyla birlikte uluslararası hasta birimi vardır. Bu birimde 45 kişi çalışmakta ve 20 farklı dil konuşulmaktadır. Liv Hospital tüm hastaneleri açıldığından itibaren uluslararası hastalara hizmet verecek Şekilde tasarlamıştır. Liv Hospital, yurt dışında 20 ülkede pazarlama

çalışması, sekiz ülkede kendi ofisi ve 100 personel ile uluslararası hastalara ulaşmaktadır. 2013-2018 yılları arasında 942.227 ayaktan, 88.951 yatan hastaya hizmet vermiştir. Yabancı hastaların, tüm hastaların %40' nı oluşturmaktadır. Yabancı hastaların çoğunlukla geldikleri bölgeler, Kafkasya, Kuzey Afrika ve Ortadoğu, Avrupa, Balkanlar ve Çin ve Moğolistan olarak belirtilmektedir. Liv Hospital, uluslararası komisyon olan Surgical Review Cooperation(SRC)' nin verdiği mükemmeliyet merkezi akreditasyonuna sahiptir. Kolorektal cerrahi, Robotik cerrahi ve Obezite cerrahisi olmak üzere üç adet mükemmeliyet akreditasyonuna sahiptir(Liv,2020).

### ***Erken Ve Hızlı Uluslararasılaşma***

2000'li yılların başında gerçek anlamda uluslararası hastaya sağlık hizmeti sunmaya başlayan Türk özel zincir hastaneler, öncelikle yurtiçindeki pazara hizmet sunmuşlardır. Nüfusun artması, tüketicilerin gelirlerinin artışı, yurtiçi pazarın doygunluğa ulaşması gibi faktörler hastane işletmelerini yurtdışı pazara yönlendirmiştir. Bu noktada özel hastanelerden farklı olarak Liv Hospital kuruluşunda uluslararası birimi açmış ve benzersiz şekilde kuruluşunu takiben birkaç ay içerisinde uluslararası pazarlarda faaliyetine başlamıştır. Bunun yanı sıra hastanelerinin fiziksel ortamını, organizasyonel süreçlerini, personelinin uluslararasına odaklı olarak hazırlamıştır. Liv Hospital medikal grup koordinatörü Meri İstiroti, uluslararasılaşma sürecini şu şekilde açıklamaktadır:

*“Adımı Leading International Vision LIV Hospital (Uluslararası Vizyonda Lider) tanımlamasının ilk harflerinden alan Liv Hospital, kullandığı teknoloji ve kişiye özel yaklaşımıyla uluslararası arenada lider olmak üzere yola çıktı. Üst düzey teknolojik yatırımlar ile en etkin tanı ve tedavilerin hizmete sunulması, yetkin hekimlerin bu üst düzey teknolojiyi ve uygulamaları günlük pratiklerine sokmuş olmaları Liv Hospital'ı kısa bir sürede yalnızca Türkiye'den değil, farklı ülkelerden de birçok misafirin tercih ettiği sağlık kuruluşu haline getirdi. Sektöre A plus bir marka olarak 5 yıl önce adım atan, adımı “Sağlıkta Lider Vizyon” mottosundan alan Liv Hospital, sağlıkta uluslararası arenada lider olmak için yola çıktı. Uluslararası pazarlar hep hedefimizdeydi ve açıldığımız günden bu yana sağlık turizmi alanında da hizmet verdik. Tüm dallarda üst ihtisaslaşmış kliniklerle hizmet vermemiz ve standart üstü tıbbi uygulamaları yapabiliyor olmamız hızlı tanınma-*

*mızı sağladı. Uluslararası olmaya odaklı birimimiz olması bizim uluslararasılaşmamızı hızlandırmaktadır. Biz 20 ülkede pazarlama faaliyeti icra ediyoruz ve 8 ülkede ofis  letiyoruz. Hastanemizde 20 farklı dili konuşan bir yurt dışı pazarlama ekibi kurduk. Misafirlerimizin yüzde 40'ını yabancı hastalar oluŐturuyor. En çok Avrupa, Ortadoğu, Türki Cumhuriyetler ve Balkan ülkelerinden hasta alıyoruz. Liv Hospital Őimdiye kadar 35 ülkeden yoğunluklu olmak üzere 100'den fazla ülkeden hasta aldı. Yakın coğrafya baŐta olmak üzere Avrupa, Balkanlar, Orta Asya ve Orta Doğu ülkelerinden de pek çok sayıda hasta ağırladı. Yurt dışı pazarlama ekibimiz ve hastane  letme ekibimiz hastalarla konuşan, yüzleŐen, raporları hızla tıbbi otoritelerden onaylatıp yapılacak tedaviyi etkin ve net bir Şekilde aktararak  lemlerin hızlı ve etik olarak gerĀekleŐmesini sağlıyor. Farklı kültürlerin ihtiyaĀlarını bilmek, hassasiyetlerine göre davranmak apayrı bir dikkat ve meziyet gerektiriyor. Hekimler ve altyapı hakkında güven oluŐturuyor ve yurt dışı yetkililerimiz ülkeye adım attığı andan itibaren havaalanından, havaalanına geri dönene kadar bu hastanın ailesi oluoveriyorlar. ”*

Görüldüğü üzere kuruluşunu takiben kısa bir süre içerisinde uluslararasılaşan Liv Hospital, kuruluş fikrinden itibaren uluslararası olmayı hedeflemiŐ ve uluslararasılaşmaya aktif katılım sağlamıştır. Yöneticilerin uluslararası vizyonu ile hareket ederek hem fiziksel hem de organizasyonel yapısını uluslararası pazarlara hazırlayarak faaliyetine başlamıştır.  letme, özellikli tedaviler sunarak ve kişiselleştirilmiş tedavi ve hizmet ile farklılaşmaktadır.

### ***Uluslararası Olmaya İten Ve eken Nedenler***

 letmelerin uluslararasılaşmasını kolaylaştıran ve  letmeleri uluslararası olmaya yönelten birĀok faktör vardır.  letmeleri uluslararasılaşmaya iten (içsel) faktörler; yurtiçi rekabet, yurtiçi ekonomik durum, yurtiçi pazar doygunluğu, yöneticilerin global vizyonu, giriŐimci kişilik özellikleridir.  letmeleri uluslararası pazara çeken (dışsal) faktörler ise; yurtdışı  letme bağlantıları, ekonomik ve politik istikrar, yurtdışı pazar iliŐkileri, k rlilik fırsatı, hükümet ve danıŐmanlık organizasyonlarıdır (Hutchinson, Alexander, Quinn ve Doherty,2007, s.111-113).

Liv Hospital'ın erken ve hızlı uluslararasılaşma sürecinde itici (içsel) ve çekici (dışsal) faktörleri Liv Hospital grup koordinatörü Meri İstiroti aŐaęıdaki c mlerle aĀıklamıŐtır;

*“Sağlık turizminde en güçlü olduğumuz nokta deneyimli ve son derece uzman hekim kadrosu ile güncel teknolojiyi birleştirerek tanı ve tedavi hizmetlerini verebilmemiz. Ayrıca yüksek riskli tedavilerdeki gücümüzü ortaya koyacak özellikli alanlarda son derece başarılı sonuçlarımızın olması. Özellikle ülkemizde yer alan sağlık kuruluşlarının altyapılarının çok iddialı bir duruma gelmesi, yapılan üst düzey teknolojik yatırımlar ile en etkin tanı ve tedavilerin hastaların hizmetine sunulması, yetkin hekimlerin bu üst düzey teknolojiyi ve uygulamaları günlük pratiklerine sokmuş olmaları nedeni ile farklı ülke vatandaşlarının Türkiye’deki sağlık hizmetlerini merak etme ve kullanma alışkanlığı doğurdu. Bunun yanı sıra sağlık işletmeciliği, güncel teknolojiyi kullanma becerisi, yeni tedavi protokollerini ve kişiselleştirilmiş tıbbi hastalara uygulayabilme kapasitesi yüksek ve kıvrak hizmet anlayışı sağlık sektörünü dünya sağlık işletmeciliğinde önemli bir yere taşıdı.”*

Öncelikle Liv Hospital’ın kuruluş misyonundan itibaren var olan marka olma ve sağlık hizmetinde küresel lider olma amacı, uluslararası vizyon, kurucuların ve yöneticilerin hastane işletmeciliği ve sağlık hizmeti üretimindeki deneyime sahip olmaları, sunulan hizmetin kalitesi, nitelikli sağlık personeli, riskli tedavilerdeki başarı, ileri teknolojik altyapıya sahip olma ve kullanımı, fiziki altyapı, kişiselleştirilmiş tedaviler, esnek hizmet ve uluslararası ekibin Liv Hospital’ın kuruluşundan itibaren olması işletmeyi uluslararasılaşmaya itici faktörleridir. Diğer taraftan işletmeyi uluslararası pazara çeken dışsal faktörler ise Türkiye’de yüksek teknoloji cihazların kullanımı doktorların nitelikleri, yabancı hastanın hizmeti kullanımı, yurtdışında alternatif hizmet alma ihtiyacının olması, hizmet kalitesi Liv Hospital’ı uluslararası pazara çekmektedir.

### ***Hedef Pazar Ve Uluslararası Pazarlama***

Uluslararası hedef pazar seçimi işletmelerin uluslararası pazarlama stratejilerinde önemlidir. Hedef pazar seçiminde ana amaç, işletmenin pazarlama programında etkililiği maksimum seviyeye ulaştırarak ekonomik fayda üretmektir (Jang, Morrison ve O’leary;2004, s.19). Uluslararası hedef pazar seçimi stratejik öneme sahiptir. Uluslararası rekabet, pazara giriş yolu bilgisi ve pazarlama programı ile yakından ilişkilidir. Bu ilişki işletmenin uluslararasılaşmasını etkilemektedir. Pazar seçimi sadece pazarlama olarak değil aynı za-



man da işletmenin yeteneklerini, becerilerini ve amaçlarıyla  rtuşmelidir. Hedef pazarın talebi, pazarın büyüklüğü ve pazarın büyüme potansiyeli, rekabet ortamı, giriş engelleri, pazarın karmaşık yapısı ve pazarın çeşitliliği gibi stratejik öneme sahip değişkenler işletmenin hedef pazar seçiminde ve uluslararasılaşma sürecinde önemlidir (Andersen, Strandskov,1997, s.67-69).

Hedef pazar belirlemede etkili olan kriterleri Liv Hospital grup koordinatörü Meri İstiroti şu şekilde açıklamıştır:

*“Orada ki eksikliklerin tespiti. Eğer o ülkede belli alanlar kötü yapılıyorsa veya hiç yapılmıyorsa o ülkeye girmek için bir sebeptir. Çünkü her ülkenin bir zengini var ve bunu karşılayan bir grup var. Avrupa’da cepten ödemelerde insanlar bir alternatif arıyor. Orda Türkiye’nin İş ortağı olmasına çalışıyoruz. evre  lkelerde, Balkanlar, Avrasya, Asya ve ortadoğu’ya ihtiyaatan dolayrisk düzeyi yüksek tedaviler için. Avrupa da sigorta şirketlerinin ödemediği, yani estetik, tüp bebek, diş, sa ekimi, lasik gibi işlerde sınır ötesine gidip bir seçenek arıyorlar ve orda partnerlik ediyoruz. Diğer bahsettiğim gelişmekte olan ülkelerde de Kanser tedavisi, radyo terapiye, nükleer tıpa, kendi alt yapılarının olmadığı için gelmek mecburiyetinde oluyorlar.”*

İşletmenin hedef pazar seçiminde, hedef ülkenin ihtiyaçları ve eksiklikleri, niş pazarın olması, hedef ülkenin demografik yapısı, kanunları, doktor nitelikleri, kişiselleştirilen tedavi, pazarı biliyor olmak, aynı veya daha kaliteli hizmeti daha uygun fiyatlı sunmak, sağlık altyapısının yetersiz olduğu, cepten ödeme alternatifinin sunulmadığı, risk düzeyi yüksek tedavilerin uygulanmadığı, sigorta şirketlerinin ödemediği tedavilerin olduğu ülkeler hedef pazar olarak belirlenmiştir.

Liv Hospital s r d r lebilir uluslararası pazarlama çalışmaları yapmaktadır. Farklı kanallarla farklı ihtiyaçları gözeterek uluslararası pazarlama faaliyetini yürütmektedir. Sosyal ve dijital medya aktif olarak kullanılmakta, farklılaşma ve teknoloji tanıtımına önem verilmektedir.

Liv Hospital’ın uluslararası pazarlama çalışmaları ve uluslararası pazarlamada etkili olan kriterleri Liv Hospital grup koordinatörü Meri İstiroti şu şekilde açıklamıştır:

*“Uluslararası pazarlama çok boyutlu, pazarlama iletişiminin tüm enstrümanlarını kullanıyoruz. En önemlisi pazarlama ve tanıtım çalışmalarında bina ve teknolojiyi tanıtım ve rekabeti fiyat boyutu ile yapmaktan çok “tıbbi sonuçların” üzerine dayandıran bir strateji kurgulamak. Sağlık alanında hangi konularda farklılığı yakaladıysanız onu ön plana alabilmek çok değerli... Öncelikle ülkeye*

*odaklı saha tanıtım hizmetleri kurguluyoruz. Belli klinik ve tedavi alanlarına yönelik iş geliştirme ve tanıtım programlarının yapılması ve sadece acenteler üzerinden yürünmemesi gerektiğine inanıyorum. Tabii sosyal ve dijital medyayı da çok yönlü olarak kullanıyoruz. Sosyal medya üzerinden yönlendiriyor ve bilgilendiriyoruz.”*

Liv Hospital uluslararası pazarlama faaliyeti ile kurumsal olarak güvenilirliğini tanıtmaktadır. Ülkelere göre farklı stratejiler uygulamakta ve farklılıklara göre pazarlama faaliyetlerini yürütmektedir.

### **Uluslararası Pazarlara Giriş**

Erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmeler farklı giriş yolları kullanmaktadır. Ancak pazarlama, girişim ve yetenek bağlamında ihracat stratejisi önceliklidir (Çavuşgil, Knight;2015, s.4). Erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmeler, hedef pazara girişte katma değer yaratan, rekabetçi, araştırma ve geliştirme faaliyetinde bulunan, üretim ve pazarlamada yeni beceriler sergileyen işletmelerdir. Hedef pazara kapsamlı derinlemesine ve hızlı giriş yapan yolları tercih ederler (Zahra, Ireland, Hitt, 2000, s.926).

Uluslararası pazarlara girişte etkili olan faktörleri Liv Hospital grup koordinatörü Meri İstiroti şu cümlelerle açıklamıştır:

*“Bir sürü farklı kol var. Yurt dışı örgütlenmemizi, belli ülkelerde ofis açarak belli ülkelerde araçlarla ilerlettik. Şu an 5 ülkede ofisimiz mevcut ve uluslararasıında 100’ü aşkın aracımızla çalışmalarımızı sürdürüyoruz Bilimsel camiaya yönelik çalışmalar yapıyoruz. Birde kamuoyuna, oranun kamuoyuna yönelik çalışmalar yapıyoruz. Çeşitli pazarlama toollarını kullanarak. Bakanlıklarla, hastanelerle, doktorlarla anlaşma yapıyoruz. Bir sistematiğimiz var. O ülkede o sistematiğe uygun iş geliştirme yapıyoruz. Birbirini tamamlayan süreçleri yurtdışı ortaklar ile yapma yolunu kullanıyoruz. Bu hem hastaya güven veriyor hem de maliyetini düşürüyor. Tanı merkezi olarak işletme ortaklıkları ve anlaşmalar ile ilerliyoruz. Tanı merkezlerinde ki esas amacımız hastanın tanudan hemen sonra hem erken dönemde hem de olası bir eksik tedaviden kurtararak doğru doktor ve yöntemle buluşturmak. Hastanemizde pek çok alanda uzman hekim ve teknolojik yaklaşımımızla hizmet veriyoruz. Bunun en önemli göstergesi bizim için belli başlı konularda merkezleşmek. Süreçler son teknoloji ile kişiye özel olarak ele alınıyor.”*

Liv Hospital, yurt dışı pazarlara sağlık hizmetini Türkiye’de sunarak yurtdıŐına hizmet ihracatı yapmaktadır. Ülkelerin konjonktürüne göre bazen bağımsız aracilar kullanarak, bazen doğrudan kiŐiler kullanarak, bazende satış ofisini de dahil ederek tüm kanalları kullanmaktadır. Bir diğer hedef pazara giriş yollarından biri olan anlaŐmaya dayalı hizmet sunumu ile hedef pazarda faaliyetlerini gerçekleŐtirmektedir. Liv Hospital yurtdışında tanı merkezi açmış ve merkezin iŐletmesini gerçekleŐtirerek, sağlık hizmetinin bir kısmını hedef pazarda sunmakta ve hastaları tedavi için Türkiye’ye yönlendirmektedir. G rcistanın iyi tanınan pazar olması ve pazarda marka farkındalığı yaratma amacından dolayı ve Gürcistan’ın sağlık alt yapısının yetersiz olduğu, işletme know-how yetersizliği, daha hızlı sonuç alma nedenlerinden dolayı yönetim anlaŐması yolu ile tanı merkezi açılmıŐtır. Yüksek potansiyeli olan pazarlarda bağımsız acentalar ile çalıŐarak maliyeti daha düŐük seviyelere getirmek önemli bir hamledir. DüŐük potansiyeli olan pazarlarda ise doğrudan kendi ofislerinde ve kendilerine bağlı aracilar ile çalıŐmaktadır.

### ***Uluslararasılaşma Sürecinde Deneyim Ve İŐaėı(Network) Nın Rolü***

İŞletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaşmasında, işletmenin uluslararası pazarlarda karŐılaŐacaėı belirsizlik, iş ağı(network) ile azalmakta ve karŐılaŐacaėı risk düzeyi düŐmektedir. İŞletmenin ve işletme yöneticilerinin yapmıŐ oldukları uzun dönemli iş ağı bağlantıları, işletmenin erken ve hızlı uluslararasılaşmasında yardımcı olmaktadır. Büyük coğrafi ve psikolojik mesafe, alıcı, satıcı ve iş ortağı arasına mesafe koymaktadır. İŞ ağı, stratejik iş birlikleri, alıcı, satıcı ve iş ortakları arasındaki iş birlikleri hem etkileŐimi arttırmakta hem de işletmenin erken ve hızlı uluslararasılaşmasına yardımcı olmaktadır. İŞletmenin ve işletme yöneticilerinin oluŐturdukları iş ağı, işletmenin hedef pazara giriş yolunu, iliŐkilerini, işletmenin yurt dışı performansını, uluslararasılaşma hızını güçlü bir Şekilde etkilemektedir (Freeman, Edwards, Schroder, 2006, s.33-58).

Yöneticinin sahip olduğu deneyimin erken ve hızlı uluslararasılaşmaya etkisini Liv Hospital grup direktörü Meri İstiroti Şu cümlelerle açıklamıştır:

*“28 yıldır sağlık sektöründe çalıŐıyorum. Boğaziçi Üniversitesi Psikoloji Bölümü’nden mezun olduktan sonra İstanbul  niversitesi ve BahçeŐehir  niversitesi’nde Sağlık Yönetimi masteri yaptım. International Hospital, Amerikan Has-*

*tanesi ve Bayındır Holding'e bağlı Yaşamkent gibi pek çok sağlık kuruluşunda çalıştım. Acibadem Sağlık Grubu'nda birçok yeni hastane açılışında görev aldım. Genel Müdür Yardımcısı olarak gruptan ayrıldığımda kurumun sağlığa odaklı birçok grup şirketi bulunuyordu. 2012 yılından itibaren Liv Hospital Hospital Grup Koordinatörlüğünü yapıyorum. Benim için Liv Hospital açılırken en önemli şeylerden biri yeni bir marka yaratmaktı. Sağlıkta yıllardır edindiğim tecrübeyi bütünüyle A'dan Z'ye her noktasma kadar aktardım. Bu yüzden Liv Hospital Hospital'ın benim mesleki hayatımdaki yeri çok farklı. Tıpkı bir çocuğu doğurup büyütme gibi Liv Hospital markasının doğup büyümesini görmek büyük bir mutluluk ve deneyimdi. Sanırım buradaki en büyük etki sektörde 28 yılımı geçirmeme rağmen hiçbir zaman amatör ve yenilikçi bakış açımı kaybetmemem. Sağlık yönetimi bilimi çok değişmese de bizim pazarlama anlamında kullandığımız özellikle dijital anlamdaki stratejiler çok değişti. Bu yeniliklere uyum sağlamak ve aslında her gün yeni bir şey öğrenmek rutin bir bakış açısından kurtulmanızı sağlıyor."*

Eğitim ve geçmiş deneyimler neticesinde kazanılan yetkinlikler işletmenin erken uluslararasılaşmasını kolaylaştırıcı faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Elde edilen eğitim dereceleri ve kazanılan deneyim, yönetici olarak işletmenin hem yurtiçi hem de uluslararası başarısında etkili olmaktadır. Yöneticinin tüm süreçleri tekrar eden bir yapı olarak değil aksine işletme için yenilik olarak görmesi ve işletme yöneticilerinin yeniliklere uyumlu olması Liv Hospital'ın uluslararası faaliyetlerde daha proaktif bir yapıya sahip olmasını sağlamaktadır.

İşletme yöneticilerinin geçmiş tecrübelerinden elde ettikleri iş ağı, işletmenin erken uluslararasılaşmasında önemli rol oynamaktadır. Var olan iş ağını kullanmak ve yeni iş ağları yaratmak işletme için uluslararasılaşma sürecinin bir parçası olarak görülmektedir. Yeni pazarlar hakkında bilgi edinme, pazarlar hakkında belirsizliği azaltma, hedef pazar ve pazarların iç dinamiklerini belirlemede önemli bir unsurdur. Kişisel ve örgütsel iş ağı işletmenin erken uluslararasılaşmasını kolaylaştırıcı etmendir. Üstünde durulması gereken nokta ise iş ağı bağlantısı kurmada, diğer tarafın deneyimi, iş geliştirme potansiyeli, ihtiyaçlara daha hızlı cevap verebilmesi ve yatırım kapasitesini sağlayabilmesi iş ağının oluşmasında Liv Hospital'ı temsil etmede önemli faktörlerdir.

Erken ve hızlı uluslararasılaşmada işağlarının rolünün etkisini Liv Hospital grup koordinatörü Meri İstiroti şu cümlelerle açıklamıştır:

*“Networkler bu sektör için çok önemli enstrümanlar. Söz konusu ülkenin iç dinamikleri yönünden rehberiniz olarak çalışıyorlar. Bu nedenle hem sosyal anlamda hem de ticari anlamda kilit öneme sahipler. Yaşınız, kazandığımız tecrübe, kazandığımız iş bağlantıları, doğru zamanda, doğru yerde olarak, doğru adımı atma. İşte bütün bunlar birleşerek sizi hedefe doğru götürüyor. Liv Hospital olarak oluşturduğumuz sağlık deneyimini gelişmekte olan ülkelere aktarmak, o bölgelerde de sağlık bakımı çitasını bir basamak daha yükseltmek ve hastalara kendi  lkelerinde Türk doktorlarına erişim sağlamasını kolaylaştırmak için bu yatırımları yapıyoruz. Ülkemizin sağlık turizmi konusundaki liderliğini pekiştirmek yine önemli bir amaç. Biz 20 ülkede aktif faaliyet gösteren bir hastane olarak ülke dinamikleri, ihtiyaçları, yatırım kapasitesine göre bu seçimleri planlıyoruz. Bu iki ülkenin ihtiyaçları ve yatırım verimi kararımızın nedenini oluşturuyor.”*

Liv Hospital yöneticisinin geçmiş deneyimleri ve elde edilen deneyim sonucunda iş ağı işletmenin erken ve hızlı uluslararasılaşmasında etkili olmaktadır. İşletmenin kendine has benzersiz özelliği rakiplerinden farklılaşarak işletmeye üstünlük sağlamaktadır.

Liv Hospital’ın erken ve hızlı uluslararasılaşmasında etkili olan önemli faktörler vardır. Bu faktörlerden en önemlisi yöneticilerin uluslararası vizyona sahip olması, işletmenin kuruluş fikrinden itibaren uluslararası pazarı hedeflemesi ve işletmeyi buna göre dizayn etmesi önemli rol oynamaktadır. Bir diğer faktör, uluslararası hedef pazar belirleyicileri ve bu pazarlara giriş yollarının belirleyicileri, sunulan sağlık hizmetinin pazarlanması ve tanıtımında kullanılan araçlardır. Bu belirleyiciler, işletmenin daha hızlı hedef pazar belirlemede ve hedef pazara girişte önemli rol oynamaktadır. Son olarak işletme yöneticisinin sahip olduğu eğitim ve deneyim, iş ağlarının oluşmasında ve oluşan işağlarının işletmenin uluslararası pazarlara genişlemesinde ve erken ve hızlı uluslararasılaşma sürecinde etkili olmaktadır.

## **Sonuç**

Çalışmada Liv Hospital’ın erken ve hızlı uluslararasılaşması incelenmiştir. Hızlı ve erken uluslararasılaşan işletmeler konusu üzerine yapılan çalışmaların çoğunda yüksek teknoloji üreten işletmeler ele alınmıştır (avuşgil ve Knight,2015, s.6). Bu çalışmada sağlık hizmeti sunan Liv Hospital  rnek olmayını ele alarak, Liv Hospital’ın nasıl erken ve hızlı uluslararasılaştığı açıklanmaktadır.

Elde edilen veriler sonucunda, Liv Hospital Hospital'ın literatürde çokça atfı yapılan işletme özelliklerinden farklı özellikler sergilediği ortaya konmuştur. Yöneticilerin uluslararası pazarlarda faaliyette bulunma vizyonuna sahip olması ve işletmenin bölgede sağlık hizmetinde lider kuruluş olma misyonunun olması bunu sağlamıştır. İşletmenin uluslararasılaşmasında iş ağı bağlantılarının olması ise, işletmenin erken uluslararasılaşmasını kolaylaştırmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulardan ilki, işletme üst yönetiminin, işletmenin kuruluş fikrinden itibaren uluslararası olma hedefinin benimsenmiş olması ve kuruluşunu takiben kısa bir süre içerisinde uluslararasılaşmasıdır. Bu işletmenin uluslararasılaşması geleneksel uluslararasılaşma modellerinden farklı olarak aşama aşama değil hızlı ve erken olarak uluslararasılaştığını göstermektedir.

Türk özel zincir hastaneler öncelikle yurtiçi pazara hizmet vermiş ve daha sonra uluslararası pazarlara açılmışlardır (Üner vd.,2020, s.5). Liv Hospital özel zincir hastanelerden farklı olarak, işletmenin kuruluş fikrinden itibaren uluslararası pazarı hedeflemesi ve kuruluşunda itibaren uluslararası bir birimin olması Liv Hospital'ın erken ve hızlı uluslararasılaşmasını somut şekilde göstermektedir. Uluslararası hasta biriminin olması işletmenin uluslararasılaşmaya aktif bir şekilde dahil olduğunu açıklamaktadır. Uluslararası birim tüm hastane süreçlerinin izlenmesi, ihtiyaçların belirlenmesi ve hizmet kalitesini riske atmadan hızlı, etkili ve kaliteli hizmet sağlamayı üst yönetime bağlı olarak sürdürmektedir.

İkinci olarak, Liv Hospital'ın uluslararası ekibinin ve yönetimin birlikte hareketi işletmenin başarısını arttırmaktadır. Organizasyonun dinamik yapısı ve içsel etkenler, sahip olunan nitelikli hekim kadrosu, yüksek teknoloji kullanımı, yüksek riskli tedavilerin yapılabilmesi, marka ve sunulan sağlık hizmetini kişiselleştirerek ve farklılaştırması erken ve hızlı uluslararasılaşmada önemli rol oynamaktadır.

Üçüncü sonuç olarak, işletmenin hedef pazar seçiminde, ülkenin sağlık ihtiyacı, demografik belirleyiciler (yaş, cinsiyet, gelir vb), sağlık altyapısı, hizmet kalitesi ve hizmetin fiyatı, ödeme kanalları, cepten ödeme alternatifi, riskli tedavilerin yapılamaması ve hizmetin maliyeti hedef pazar belirlemede etkili olmaktadır. Bu belirleyiciler sayesinde Liv Hospital daha erken ve hızlı bir şekilde uluslararası pazarlarda faaliyet göstermektedir.

Bir diğ er sonuç, hizmetin niteliği hizmetin uluslararasılaşmasının yanında pazara giriş türünü de etkilemektedir. Liv Hospital hedef pazara girişte sağlık hizmet ihracatı yolunu tercih etmektedir. Sağlık hizmeti ihracatını yaparken de bağımsız aracilar, kendi ofisini açarak, devlet organları, kişiler ve kurumlar ile yapılan anlaşmalar ile gerçekleştirmektedir. Diğ er bir ihracat türü ise hedef pazara yönetim anlaşmasıyla girerek, sunulan hizmetin bir kısmını hedef pazarda tanı merkeziyle sunmakta bir kısmını ise Türkiye’ de gerçekleştirmektedir. Tanı merkezi ile yurtdışında varlığını göstererek hedef pazar hakkında detaylı bilgi toplamak, yurtdışında marka farkındalığı yaratmak, know-how konusunda yurtdışına yardımcı olmak ve hedef pazardaki teknolojik altyapıyı iyileştirmektedir.

Beşinci olarak, işletme yöneticilerinin geçmiş deneyimleri erken ve hızlı uluslararasılaşmada kolaylaştırıcı unsurdur. Liv Hospital medikal direktörü Meri İSTİROTİ’ nin sektör deneyimi, eğitim, iş süreçlerinin kararı, iş ağı bağlantıları, iş ağlarının yerinde ve zamanında kullanımı, iş ağlarını genişletmeleri ve hedef pazar seçimleri işletmenin yurtdışı pazarlara açılmalarında, erken ve hızlı uluslararasılaşmasını kolaylaştırıcı faktörlerdir. İşletme iş ağlarını geliştirerek hedef pazarlarda faaliyetine devam etmekte ve böylelikle daha geniş pazarlara ulaşmaktadır.

Sonuç olarak, Liv hospital, Türkiye’deki diğ er özel zincir hastanelerden ayrılarak kendine özgü benzersiz özellikler sayesinde erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşmıştır. Bunun ana nedeni, yöneticilerin kuruluş fikrinden itibaren uluslararası olmayı hedefi, yönetimin uluslararasılaşmaya aktif olarak katılması, üst yöneticilerin stratejik kararları, uluslararası hedefleri, elde edilen deneyimler, eğitimi, uluslararası ekibin olması ve organizasyonun proaktif tutumu ve davranışı ve yenilikçi olması işletmenin uluslararasılaşmasını kolaylaştırmaktadır. Diğ er taraftan sunulan sağlık hizmeti kalitesi ve fiyatı, risk düzeyi yüksek tedavilerdeki başarı, kişiselleştirilebilen hizmet hızlı ve erken uluslararasılaşmayı etkilemektedir.

Çalışmada “Liv Hospital’ın erken ve hızlı uluslararasılaşma sürecine etki eden faktörler nelerdir?” ana sorusu üzerine yapılan çalışma ileride yapılacak olan çalışmalara ve profesyonel hizmet işletmelerinin uluslararasılaşması üzerine yapılacak çalışmalara temel olması ve katkı sağlaması beklenmektedir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Early And Rapid Internationalization Of Private  
Hospitals Within The Scope Of Internationalization  
Of Health Services: The Case Of Liv Hospital**

\*

Burak Çetin – Aybüke Yalçın  
*Ankara Hacı Bayram Veli University*

International trade and investment theories are explained under two main topics: the country level and the business level. The country-level explanations are as to why countries trade and how they gain a competitive advantage. On the other hand, in the explanations of the business level are why and how businesses internationalize and how to internationalize businesses gain competitive advantage and how they can maintain this advantage.

The concept of business internationalization taking part in many studies in the field of international business is explained with two different models. One of the These model is the Uppsala Internationalization Model, which was created by referring to the Uppsala University (Johanson ve Wiedersheim-Paul,1975; Johanson and Vahlne,1977) and Innovation Related Internationalization Model (Bilkey and Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982). These models, which reveal that businesses become internationalize gradually, explain internationalization as a process that consists of successive and stages, starting with the first step; the export stage, and extending to the complex structure of the foreign direct investment.

As a consequence of the changing environmental conditions, the differences in the way businesses do business and the changes in the stages of internationalization, it has become necessary to review the business internationalization process. Differ from traditional internationalization models, it has been observed that businesses engage in international activities in a short time following their establishment or with their establishment. The rapid impact of globalization, developments in communication technologies and information technologies, easier access to information have facilitated the early and rapid internationalization of businesses. In recent years, rapid changes have affected all businesses in the international arena. The international sales



and marketing activities of the business, the use of international resources, international joint ventures, collaborations, and foreign direct investments reveal that the enterprises become more internationalize faster than traditional businesses. The concept of rapid and early internationalize business is defined as businesses that become international within a short time after its inception and/or following its inception. The main differences between early and rapid internationalize businesses from traditional internationalize businesses; being internationally oriented businesses from inception, having a proactive international strategy, activate their international resources early, and starting ready to sell goods and services to worldwide markets. The business internationalization literature is examined, it is seen that there are many studies about business internationalization, and most of the studies are conducted within the scope of goods and/or goods-related services. However, there are rare studies on the internationalization of healthcare services. It includes studies on businesses that provide health services and produce health-related goods and services and their activities in international markets. Nevertheless, there are some limitations in the studies, first of all, there are no studies on the early and rapid internationalization of businesses that provide health services. Secondly, studies generally examine the external environment of the business and the impact of the external environment on the internationalization of the business has been examined. Thereby no studies are examining and researching the internal characteristics of the business. Thirdly, studies do not have generally explain the internationalization process and are related to health tourism. Finally, the studies conducted include government policies, decisions, and policies of international organizations, studies, and researches such as the health tourism market.

Numerous factors drive businesses to early and rapid internationalization. One of the most important factors; the increasing role of niche markets and the increasing demand for customized and special products have facilitated businesses to take part in international activities in a short time following their founding. Early and rapid internationalization of the business, the speed of the featured products to uncover opportunities for early and rapid internationalization business is stated as an important feature that leads to differentiation from other businesses.

The reason why service business becomes international differ from goods produce business is the service has its characteristics. The main characteristics

of the service are: the service is intangible, heterogeneous, and inseparable. The intangible feature of the service is that the service cannot be touched, imperceptible, unstocked, and pre-purchased, and tried in advance. The inseparability of the service, which is another feature, means that the production and consumption of the service are simultaneous. Healthcare services are an intangible product, both as human-process, value-adding services (e.g. heart surgery) and intangible services for the human mind (e.g. psychiatry). The services are classified as high contact and low contact services. High-contact services are services that directly bring together the producer and the consumer of the service, where production and consumption are together, and that are performed without using any intermediaries or vehicles in the delivery of the service. On the contrary, low contact service is services that can be reached by using an intermediary for the production of the service, with physical communication between the producer and the consumer of the service or with low communication.

The study is based on the main problem: “how and why does Liv Hospital early and rapid internationalize”. The data obtained in the research make suggestions for the internationalization of hospital enterprises providing health services. A case study method is used in research, which allows in-depth description and analysis in the qualitative research method. The interview was conducted with the Liv Hospital group coordinator in a semi-structured interview. The interview made at the Liv Hospital (Ulus branch) management office took place in approximately 50 minutes.

Liv Hospital, different from other private hospital chains in Turkey thanks to its unique features has rapid and early internationalize. The main reason for this is that the managers aim to be international from the founding idea, the management's active participation in internationalization, the strategic decisions of the top managers, the international goals, the experience gained, the training, having the international team, and the proactive attitude and behavior of the organization and the innovation facilitate the internationalization of the business. On the other hand, the quality and price of healthcare services offered, success in high-risk treatments, customized health services affect rapid and early internationalization.

The study conducted on the main question is expected to be a basis and contribute to future studies and professional service business internationalization.

## Kaynakça / References

- Aggarwal, R.(1999). Technology and globalization as mutual reinforces in business: Re-orienting strategic thinking for the new millenium. *Management International Review*, 2, 83-104. Doi 10.1007/978-3-322-90991-6\_6.
- Andersen, O.(1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24, 209-231.
- Andersen, P H., ve Strandskov, J. (1997). International market selection: A cognitive mapping perspective. *Journal of Global Marketing*, 11, 65-84. Doi [https://doi.org/10.1300/J042v11n03\\_05](https://doi.org/10.1300/J042v11n03_05).
- Andersson, S., Evers, N., ve Griot, C.(2013). Local and international networks in small firm internationalization: cases from the Rhône-Alpes medical technology regional cluster. *Entrepreneurship&Regional Development Journal*, 25, 867-888.
- Andersson, S., Evers, N., ve Kuivalainen, O.(2014). International new ventures: Rapid internationalization across different industry contexts. *European Business Review*, 26, 390-405. Doi <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2014-0040>.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to stage theories. *European Journal of Marketing*, 29(8),60-75.
- Bilkey,W.J., ve Tesar,G.(1977). The export behaviour of smaller-sized wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8, 93-98. Doi <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., ve Prescott, K. (1992). The internationalization of service firms: A comparison with the manufacturing sector. *Scandinavian International Business Review*, 1(1), 39–56.
- Calantone,R. J., Çavuşgil,S.T., Schmidt J. B., ve Shin, G.C.(2004). Internationalization and the dynamics of product adaptation an emprical investigation. *The Journal of Product Innovation Management*,21, 185-198. Doi <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00069>.
- Chandra, Y., Styles, C., ve Wilkinson, I. F.(2012). An Opportunity based view of rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 20, 74-102. Doi <https://doi.org/10.1509/jim.10.0147>.
- Chang, J.(2011). The early and rapid internationalization of Asian emerging MNEs. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 21, 171-187. Doi <https://doi.org/10.1108/10595421111117452>
- Cicic, M., Patterson, P. G., ve Shoham, A. (1999). A conceptual model of the internationalization of service firms. *Journal of Global Marketing*, 12(3), 81–106.
- Coviello, N. Munro,H.(1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*,6(4),361-386.

- Coviello, N. E.(2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37,713-731. Doi <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400219>.
- Creswell J.W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. New York, USA, Sage Publications.
- Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: U.S. promotion policy*. Newyork.Praeger.
- Çavuşgil, S. T.(1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8, 273-281.
- Çavuşgil, S. T., ve Zou, S. (1994). Marketing strategy performance relationship: An investigation of the emprical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21. Doi <https://doi.org/10.1177/002224299405800101>.
- Çavuşgil,S.T., Knight,G., ve Üner,M.M. (2011). *Türkiye’de küresel doğan işletmeler*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Çavuşgil, S. T., ve Knight,G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46, 3-16. Doi <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>.
- De Massis, A., Kotlar, J.(2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1). 15-29. Doi <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>.
- Downe-Wamboldt,B.(1992). Content analysis: Method, Applications and Issues. *Health Care for Women International*, 13,313-321.
- Evers, N., ve Knight,J.(2008). Role of international trade shows in small firms interantionalization: A network perspective. *International Marketing Review*, 25(5),544-562.
- Fillis, I.(2001). Small firm internationalisation: An investigative survey and future research directions. *Management Decision*, 39, 767-783. Doi <https://doi.org/10.1108/00251740110408683>.
- Freeman, S, Edwards,R., ve Schroder, B.(2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33-63. Doi <https://doi.org/10.1509/jimk.14.3.33>.
- Gassman, O., ve Keupp, M.M.(2007). The competitive advantage of early and rapid internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge based view. *Journal of World Business*,42, 350-366.

- Graneheim, U.H., Lundman, B.(2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24,105-112.
- Holden, C. (2002). The internationalization of long-term care provision: Economics and Strategy. *Global Social Policy*, 2(1), 47–67.
- Holden, C. (2003). Actors and motives in the internationalization of health business.*Business and Politics*, 5(3), 287–302.
- Holden, C. (2005). The internationalization of corporate healthcare: Extent and emerging trends. *Competition & Change*, 9(2), 201–209.
- Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B., ve Doherty, A. M.(2007). Internationalization motives and facilitating factors: Qualitative evidence from smaller specialist retailers. *Journal Of International Marketing*, 15(3), 96-122. Doi <https://doi.org/10.1509/jimk.15.3.96>.
- Javalgi, R. G., ve Martin, C. L. (2007). Internationalization of services: Identifying the building-blocks for future research. *Journal of Services Marketing*, 21(6), 391–397.
- Jang, S. C., Morrison, A. M., ve O’leary, J. T.(2004). A Procedure for target market selection in tourism. *Journal of Travel&Torusim Marketing*, 16, 19-33. Doi [https://doi.org/10.1300/1073v16n01\\_03](https://doi.org/10.1300/1073v16n01_03).
- Jayachandran, C., Chandran, R., ve O’Hara, L. (1992). Internationalization of multihospital systems. *Journal of Hospital Marketing*, 6(2), 183–196.
- Johanson, J., ve Mattsen, L.-G. (1988). Internationalization in industrial systems—a network approach. Hood, N. y Vahlne J.E. (Ed.), *Strategies in Global Competition* içinde, Croom Helm, London
- Johanson, J., ve Wiedesheim-Paul, F.(1975). The internationalization of the firms-four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323. Doi <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514>.
- Johanson, J. E.(2004).\_Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 139-154. <https://doi.org/10.1023/B:JIEN.0000026910.87323.4e>.
- Johanson, J., ve Vahlne, Jan-E.(1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-31. Doi <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.
- Liv Hospital Hospital (2019). *Liv Hospital Hospital Faaliyet Raporu*. 25.06.2020 tarihinde [https://cms.LivHospitalhospital.com/uploads/HospitalFiles/Faaliyet/file/faaliyet\\_2018.pdf](https://cms.LivHospitalhospital.com/uploads/HospitalFiles/Faaliyet/file/faaliyet_2018.pdf) adresinden erişilmiştir.

- Lunt, N., Smith, R., Exworthy, M., Green, S. T., Horsfall, D., ve Mannion, R. (2011). *Medical tourism: Treatments, markets and health system implications: A scoping review*. Paris: OECD.
- Lunt, N., Smith, R. D., Mannion, R., Green, S. T., Exworthy, M., Hanefeld, J., et al. (2014). Implications for the NHS of inward and outward medical tourism: A policy and economic analysis using literature a review and mixed-methods approach. *Health Services and DeLiv Hospitalery Research*, 2(2).
- Kalyoncuoğlu, S., ve Üner, M.M.(2010). Küresel doğan işletme kavramı ve işletmelerin küresel doğmasına etki eden kurucu/üst düzey yönetici özellikleri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(3),1-42.
- Kalinic, I. ve Forza, C.(2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21, 694-707. Doi <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.08.002>.
- Keen, C., ve Etemad, H.(2012). Rapid growth and rapid internationalization: The case of smaller enterprises from Canada. *Management Decision*, 50, 569-590. Doi <https://doi.org/10.1108/00251741211220138>.
- Knight, G. A., ve Çavuşgil, S.T.(1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances In International Marketing*, 8,11-26.
- Loane, S., Bell, J.D., ve McNaughton, R.(2007). A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. *Journal of World Business*, 42, 489-504. Doi <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.009>.
- Madsen, T.K., ve Servais P.(1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process?. *International Business Review*, 6, 561-583. Doi [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2).
- Mort, G. S., ve Weerawardena, J. (2006). Network capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. 23(5),549-572.
- Nam, H.-J., An, Y. (2017). Patent, R&D and internationalization for Korean healthcare industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 131-137.
- Oviatt, M. B., ve McDougal P. P.(1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 47-64. Doi <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>.
- Oviatt, B. M., McDougal, P. P.(1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Perspectives*,9,30-44. Doi <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9506273269>.

- Outreville, J. F. (2007). Foreign direct investment in the health care sector and mostfavoured locations in developing countries. *The European Journal of Health Economics*, 8(4), 305–312.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L.,(1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*,49,41-50.
- Persinger, E. S., Çivi, E., Vostina, S. W.(2007). The Born Global Entrepreneur In Emerging Economies. *International Business&Economics Reserch Journal*, 6(3) 73-82.
- Pla-Barber, J.E. ve Ghauri, P. N. (2012). Internationalization of service industry firms: Understanding distinctive characteristics. *Service Industries Journal*, 32(7), 1007–1010.
- Reid, Stand D.(1981). The decision maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2),101-112. Doi <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581>.
- Rennie, M. W.(1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, 45.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., ve Vaillant, Y.(2005a). The born global phenomenon: A Comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 133-171. Doi <https://doi.org/10.1007/s10843-005-4202-7>.
- Rialp, A., Rialp, J., ve Knight, G. A.(2005b). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?. *International Business Review*, 14, 147-166. Doi <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>.
- Rosengren, K. E.(1981). *Advances in content analysis*.Sage Publications
- Smith, R. D. (2004). Foreign direct investment in the health care sector and most-favoured locations in developing countries. *Social Science & Medicine*, 59(11), 2313–2323.
- Styles, C., Genua, T.(2008). The rapid internationalization of high technology firms created through the commercialization of academic research. *Journal of World Business*, 43, 146-157. Doi <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.011>.
- Üner, M.M., Çetin, B., ve Çavuşgil,S.T.(2020). On the internationalization of Turkish Hospital chains: A dynamic capabilities perspective. *International Business Review*, 29,1-11.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. 3rd Edition, Applied Social Research Methods, Vol. 5, Sage Publications, London
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara.Seçkin.
- Wirtz, J., ve Lovelock, C. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). New Jersey: World Scientific.

- Xing, Y., Liu, Y., ve Lattemann, C. (2018). Institutional logics and social enterprises: Entry mode choices of foreign hospitals in China. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.004>
- Zahra, S. A., Irealnd, R. Duane, H., ve Michael A.(2000). Internatioanl expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *The Academy of Management Journal*, 43(5),925-950. Doi <https://www.jstor.org/stable/1556420>.
- Zain, M., ve Ng,Siew I.(2006). The impacts of network relationships on smes' internationalization process.*Thunderbird International Business Review*, 48,183-205. Doi <https://doi.org/10.1002/tie.20092>.
- Zhou, L.(2007). The effects of entrepreneurial ProcLiv Hospitality and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42,281-293. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.009>.
- Zucchella, A, Palamara G., ve Denicolai, S.(2007). The drivers of the early internetalization of the firm. *Journal of World Business*, 42, 268-280. Doi <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.008>.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Çetin, B. ve Yalçın, A. (2021). Sağlık hizmetlerinin uluslararasılaşması kapsamında özel hastanelerin erken ve hızlı uluslararasılaşması: Liv Hospital örneği. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(34), 1306-1337. DOI: 10.26466/opus.773582