

COVID-19 SALGINI SIRASINDA SAĞLIK İŞLETMELERİNİN İŞ MODELLERİ NASIL DEĞİŞTİ?

Asil Cihat KOL* ve Mustafa Halid KARAARSLAN**

Öz

Covid-19 salgınının getirdiği olumsuz ve zor koşullar, işletmelerin iş modellerini kısa bir sürede değiştirmeye mecbur bırakmıştır. Sağlık işletmeleri salgından en çok etkilenen işletmelerin başında gelmektedir. Sağlık işletmelerinin başarısı sadece ekonomik katma değerle ilişkili değildir. Aynı zamanda hem salgının toplumsal etkilerini azaltma hem de diğer hastaların sağlık hizmetlerinin aksamaması açısından kritik öneme sahiptir. Bu çalışma kapsamında sağlık alanında faaliyet gösteren dört işletmenin yöneticisi ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Veriler çoklu vaka yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, işletme yöneticilerinin iş modelinden haberleri olmamasına rağmen iş modelini aktif olarak kullandığı ve değişen şartlara kendilerini uyarlayarak iş modeli unsurlarında değişime gittikleri görülmüştür. Bununla birlikte bazı işletme yöneticileri ise iş modeli unsurlarını değiştirme konusunda yetersiz kalarak ekonomik olarak zora girmişlerdir.

Anahtar kelimeler: Sağlık işletmeleri, İş modeli, Covid-19.

HOW HAVE THE BUSINESS MODELS of HEALTHCARE BUSINESSES CHANGED DURING THE COVID-19 PANDEMIC?

Abstract

The negative and difficult conditions brought by the Covid-19 epidemic forced businesses to change their business models in a short time. Healthcare businesses are among the businesses most affected by the epidemic. The success of health enterprises is not only related to economic added value. At the same time, it is of critical importance in terms of both reducing the social effects of the epidemic and not disrupting the health services of other patients. Within the scope of this study, in-depth interviews were conducted with the managers of four enterprises in the sector of health. The data were analyzed with the multiple case method. As a result of the research, it was observed that although the business managers were not aware of the business model, they changed some of the business model elements. However, some business managers have been in economic difficulties by being insufficient to change the elements of the business model.

Keywords: Healthcare businesses, Business model, Covid-19.

1. Giriş

İş modelleri, bir işletmenin çevresel unsurlara göre ele alarak oluşturulan ve özünde neden işletmenin var olduğunu tanımlayan unsurlar olarak kabul edilmektedir. Ağırlıklı olarak 1990'lı yılların sonuna doğru ortaya çıkan bu kavramın uzlaşma sağlanmış bir tanımı yoktur. Nasıl tanımlanırsa tanımlansın iyi bir iş modeli Drucker'ın belirttiği temelde şu üç soruya cevap aramaktadır. Bu sorular; (a): Müşteri değeri nedir? (b) İşletme nasıl gelir üretir? (c) Müşteri kimdir? (Magretta, 2002:4). İş modelleri üzerine dünyada artan ilginin sebebi işletmeye bütüncül bakış açısının gerekliliği ve yeni iş modelleri ile ortaya çıkan işletmelerin hızla sektörü dönüştürmeleridir (Karaarslan, 2020b:948).

Türkiye'de iş modeli kavramı KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme Daire Başkanlığı) tarafından destek tutarlarını belirlemek ve fizibilite çalışmalarını yapmak için, girişimcilerden istendiğinden dolayı son zamanlarda sıkça duyulmaktadır. Girişimcilik eğitimlerinin en temel parçalarından birisine dönüşen iş modelleri kendi işini kurmak isteyen kişilerin ilk hazırladıkları belgelerden birisi haline gelmiştir. Bankalar iş modellerini; fırsatlar ve riskleri açısından, yatırımcılar ise iş modellerini; girişimcilerin karakterini anlamak ve arka plan kontrollerini yapmak, daha yüksek getiri sağlamak ve pazar tahmininde bulunmak için isteyebilmektedirler (Seker, 2016: 29-31).

*Karabük Üniversitesi Girişimcilik Yüksek Lisans Öğrencisi, asilc.kol@outlook.com

**Doç. Dr., Karabük Üniversitesi, İşletme fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, mustafahk@karabuk.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2130-5076

Bu Yavına Atıfta Bulunmak İçin: Kol, A., C. ve Karaarslan, M., H. (2021). Covid-19 Salgını Sırasında Sağlık İşletmelerinin İş Modelleri Nasıl Değişti? *Karabük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (UNIKA Toplum ve Bilim) Dergisi*, 1(2), 118-127.

İş modelleri kurulu firmalar için alışageldikleri sektörde gelecekteki tahminlerinin dökümüdür. İş modeli üstünden tanımlamaya devam edecek olursak, yeni girişimcilerin fikirlerinin hepsi bir iş fikri statüsündedir. İş modeli, sektör araştırmasının, orta vadede gelir tablolarını, bilançolarını, nakit akışlarını ve pazar büyümesini tahmin etmeyi sağlar (Blank, 2013b). Yeni kurulan veya kurulacak olan tüm organizasyonlar için bilinmeyen bir sektörü/ürünü/hizmeti işaret eden konsepttir. İş modeli piyasada deneyimsel olarak bir fikrin ölçeklenebilir olup olmadığının araştırılmasını sağlayan bir prototiptir (Akın 2020:1-20).

İş fikri aşamasındaki işletmeler için mükemmellik bir amaç değildir (Osterwalder ve diğ., 2014). Mükemmel model ve kurgu yoktur. Her yeni işletmenin iş fikri, orijinal planı, süreçler içinde ciddi şekilde değişmektedir (Blank, 2013b; Kaplan ve Norton, 1992). Burada asıl önemli olan, işletmenin sınırlı olan kaynakları içerisinde başarılı olacak bir iş modelini tespit etmektir. Bununla birlikte iş modeli oluştururken, paydaşlardan sürekli bilgiler alınıp iş modeli test edilmekte ve değişmektedir (Ries, 2011; Maurya, 2016). İş modeli geliştirirken girişimcinin ilk seferde mükemmel iş modeli geliştirmesini beklemek yerine iş modeli değişen koşullara ve girişimcinin öğrenme sürecine paralel olarak daha iyi hale gelmesi beklenen deneysel bir süreçtir.

Araştırma kapsamında incelenecek iş modeli kanvas iş modelidir. Kanvas iş modeli görselleştirmeye ve her şeyi bir arada görmeye olanak sağlaması sayesinde büyük teknoloji firmaları tarafından (Google, Apple, Twitter vb.) aktif olarak kullanılmaktadır (Aydemir, Boşgelmez, Aydın ve Demir, 2016:157). Kanvas iş modeli unsurlarını, ilerideki hedeflerine uygun ve tam olarak düzenleyen bir firma bir değeri nasıl yaratıldığını, nasıl dağıtıldığını ve finansal sürekliliği hakkında bilgi verir.

Bu makale sağlık sektöründe hizmet veren işletmelerin Covid-19 salgını öncesi ve salgın süresince karşılaştıkları zorlukları iş modeli çerçevesi ile incelemektedir. Bunun yanında iş modellerini farklılaştıran firmaların ne gibi avantajlar elde ettiklerini tespit etmek, iş modellerinde neleri farklılaştırdıklarını anlamak ve neleri değiştirdiklerini tespit etmektir.

İş modeli, bir işletmenin hayatta kalma ve gelişme planıdır. İşletmenin satacağı ürün ve hizmetleri, hedef pazarı ve öngörülen işletme giderlerini tanımlamaya yarar. Kurulu işletmeler iş modellerini sıklıkla güncellenmelidir. Aksi halde, piyasadaki farklılaşmaları hızlı fark edemez ve karşılaşacakları zorlukları öngöremezler. İşletmeler yeni kurulmuş olsun veya olmasın bilinmez bir piyasanın içinde doğar ve hayatlarını sürdürürler. Belirsizliklerle dolu bir piyasada ellerinde bir iş modeli pusulasının olması işletmeye; önceliklerini, iyi yönlerini, karlılık durumunu, maliyet avantajlarını, en önemli gider kalemlerini, olası bazı risk ve belirsizlikleri gibi bir dizi durumu gösterir. Bu çerçeveden bakıldığında bir kuruluşun nasıl işlediğini ve nasıl bir gelir modeline sahip olduğunu iş modeli tarif edecektir (Demil ve Lecocq, 2010:228). Kısacası iş modeli firmanın iş yapış şeklini, firmanın mantığını ve paydaşları/müşterileri için nasıl değer yarattığını göstermektedir (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2009:2). İş modellerinde farklılaşmalar benzer işleri yapan firmalarda, bir firmanın diğerine göre neden daha iyi performansı gösterdiğini açıklamaya yardımcı olur (Zott ve Amit, 2008:2).

Rekabet dinamikleri çerçevesinde başarılı işletmeler iş modellerini karlılık yolunda dört kez yenilemektedir. Yaygın inanışın aksine şirketler, iş modellerini sadece piyasa tehditleri sonucunda değil, çoğu kez yeni bir iş modelinin çekirdek işi güçlendirdiğini ve tamamladığını ileri sürmektedirler (Johnson ve diğ., 2010:71-75).

İş modeli ile girişimlerin başarıları arasındaki ilişki incelendiğinde iş modelinden esinlenecek lider bir girişimin bulunması, yatırımcıların iş modelinin başarısına inanmasının girişimlerin başarı şansını artırdığı bulunmuştur (Karaarslan, 2020a:153).

Literatür incelendiğinde Covid-19 salgını öncesi ve sonrası dönemi inceleyen araştırmaların ekonomi (Nabikoğlu ve Işık, 2020), sektörlerin finansal yapısı (Çalış ve Saridoğan, 2021), sağlık çalışanları (Pala ve Metiştas, 2020), ve tedarik zincirindeki bozulmalar (Karlı ve Tanyaş, 2020) gibi konulara değinilmiştir. Bununla birlikte literatürde dolaylı yoldan tedarik sağlayan paydaşların durumu göz önüne alınmadığı görülmüştür. Bu sebeple bu araştırmada sağlık kurumlarının tedarikçisi olan işletmelere odaklanılmıştır.

Sağlık sektörü tüm dünyada hem en büyük ve en yüksek katma değerli sektörlerin başında gelmekte hem de toplumun yaşam kalitesini ve ortalama yaşam süresini doğrudan etkileyebilmektedir. Salgın gibi afet durumlarında sağlık sistemi güçlü olan toplumların daha az hasarla bu afetlerden kurtulabilmeleri mümkün olmaktadır. Ayrıca sağlık stratejik bir sektör olması dolayısıyla, dışa bağımlılık konusunda dikkatli olunması gereken bir alandır. Sağlık sektörünün yüksek katma değerli bir sektör olması dolayısıyla yüksek getiri elde etmek mümkündür ayrıca ihracat olanağının olması ve yetmişmiş işgücü istihdamında ciddi potansiyeller taşımaktadır dolayısıyla hem katma değerli bir sektör olmasından hem de ülkelerin kırılganlıklarını azaltmasından dolayı önemlidir. Bu çalışmada cevaplandırılmaya çalışılan sorular aşağıdaki gibi sıralanabilirler: Sağlık sektöründeki işletmelerin iş modelleri nedir? Covid-19 salgını sürecinde iş modelleri nasıl değişmiştir? İş modelleri ile girişimlerin başarıları arasında ilişki var bulunmakta mıdır?

2. Yöntem

Makalede kullanılan iş modeli kanvas iş modelidir. Kanvas iş modeli birçok teknoloji işletmesi (Google, Apple, Twitter vb.) tarafından aktif olarak kullanılmaktadır. Teknoloji işletmelerinde durumların hızlı ve farklı yönde değişmesi/değişebilmesi işletmeleri esnek ve hızlı uyarlanabilir kanvas iş modelini tercih etmelerine sebep olmuştur (Aydemir, Boşgelmez, Aydın ve Demir, 2016:157). Kanvas iş modeli, iş modellerini tanımlamak, görselleştirmek, değerlendirmek ve değiştirmek için ortak bir dil sunmaktadır ve dokuz yapı taşından oluşmaktadır (Fielt, 2011:16). Bu dokuz yapı taşı aşağıda gösterilmiştir:

Tablo 1. Kanvas İş Modeli Unsurları

Temel ortaklıklar	Temel faaliyetler	Değer önerisi	Müşteri ilişkileri	Müşteri Bölümleri
	Temel kaynaklar		Kanallar	
Maliyet yapısı			Gelir akışı	

Kaynak: Osterwalder, A. ve Pigneur, Y. (2010).

Sağlık sektöründe hizmet veren dört işletme dahil edilmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmeler ortez ve protez üreticisi ve çeşitli sağlık makinesi üreten firmalardır. Bu dört firmanın yöneticileri ile 2021 yılı nisan ayında derinlemesine yüz yüze mülakatlar yapılmıştır. Yapılan mülakat esnasında bilgilerin anlaşılmasında veya eksik anlaşılması durumuna karşın katılımcılardan izin alınarak ses kayıtları alınmıştır. Mülakatlarda yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Gerekli görülmesi halinde ek sorular sorularak konunun tam olarak anlaşılması hedeflenmiştir. Aşağıdaki sorular kanvas iş modeli unsurlarından çıkartılıp uyarlanmıştır.

1. Bu sektöre nasıl girmeye karar verdiniz?
2. Sektörünüzdeki ilk iki yılınızda karşılaştığınız zorluklar ile şu anda karşılaşılan zorluklar arasında ne gibi farklılıklar vardır?
3. Sizi tercih eden/etmiş müşteriler piyasada ne gibi avantajlara sahiptirler? (Düşük fiyat, satış sonrası destek vb.)
4. Müşteri istek ve ihtiyaçlarınıza göre farklılaştırdığınız ürün veya hizmet var mı?
5. Müşterilerinize yeni çıkardığınız bir ürünü nasıl tanıtıyorsunuz?
6. Müşterilerinize kişiye özel mi yoksa standart bir hizmet mi sunuyorsunuz?
7. İşletmenizin temel giderleri nedir? (Hangi maliyetleri kontrol altına almak için daha fazla çaba gösteriyorsunuz?)
8. İşletmeniz gelirlerini nasıl elde ediyor? (Ürünün kiralanması mı, satışı mı, lisans kullanımı mı?)
9. İşletmenizdeki hangi kaynaklar sizin değer önerinize daha fazla katkı sağlıyor?
10. Şu anda işletmenizin iş birliği yaptığı kurumlar var mı? Varsa neden iş birliği kurdunuz?
11. Ürününüzün tedarik, üretim ve dağıtım aşamasındaki hangi maliyet avantajları sizi rakiplerinizden öne çıkarıyor?
12. Her bir iş modeli unsuru salgından sonra nasıl değişti?

Soruları sorulmuştur. Görüşmeler kayıtları tekrar dinlenerek her bir işletmenin verileri kaydedilmiştir. Araştırmada çoklu vaka analizi yöntemi kullanılmıştır.

3. Araştırma bulguları

Araştırmaya katılan 4 işletmeden ilki ozon makinesi üreticisidir (OZO). İkincisi Türkiye ve Avrupa'ya satış yapan eklem ve diş implantı üreticisidir (İMP). Üçüncüsü Türkiye'nin ilk çocuklar için protez ürünleri üreticisidir (PRO). Dördüncüsü ise nefesten kanser tayini yapan cihaz üreticisidir (NEF).

Tablo 2. Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Özet Bilgi

İşletmenin kodu	Faaliyet alanı	Kuruluş yılı	Çalışan sayısı	Faaliyet yeri	Gelir modeli
OZO	Tıbbi cihaz imalatı	2020	2	İzmir	Varlık satışı
İMP	Medikal parçalar	2008	6	İzmir	Varlık satışı
PRO	Medikal parçalar	2020	2	İzmir	Varlık satışı
NEF	Nefesten kanser tayini	2020/TÜBİTAK projesi	4	İzmir	Kiralama/Varlık satışı

Ozon makinesi üretimi yapan işletme iki yıldır İzmir'de faaliyet göstermektedir. Salgın öncesinde işletmenin değer önerisi ile şu andaki müşteri bölümleri bir miktar farklılaşmıştır. Önceleri sadece ev tipi makineler üreten işletme, daha sonraları fabrikaların soğuk hava depolarına küflenmiş yerlere, boyut olarak daha büyük ozon makineleri üretmiştir. Türkiye'de ozon makinesi alanında ilk yerli üretimi yapan işletme müşterilerine yenilik, performans, kişiselleştirilebilir ürünler, düşük maliyet ve satış sonrası destek gibi hizmetler sunmaktadır. OZO iş modellerinde salgın öncesinde ve sonrasında viral pazarlamayı aktif olarak kullanmıştır. OZO'da salgın öncesinde kişisel yardım ön plandayken salgın süresince nihai kullanıcıların, kendileri kullanabilecekleri arayüzler üretilmiş ve bu şekilde işletmenin bütün makinelerden sorumluluğu ortadan kalkmıştır. OZO salgından önce ürünlerinin sadece satışını gerçekleştirirken şu anda satış, kiralama ve yurt dışından getirilen ürünlere satış sonrası destek vermektedir. Bu şekilde gelir modelini sağlamlaştırmıştır.

OZO üretim konusunda gelişmişken, salgın süresince farklı modellerin bakım ve tamir hizmetlerini üstlenerek problem çözme olarak da kendisini geliştirmiştir. İşletme tamamen yerli üretim malzemeler ile çalıştığı için kur risklerinden büyük oranda arınmıştır. Bu sayede işbirliği yapmaya gerek duymamaktadır. OZO işletmesi salgın süresince geliştirdiği büyük tipte ozon makineleri için tedarikçilerinden ucuza ürün sağlayabilmektedir. Ucuza alınan bu ürünler ev ve işletme tipi olarak çalışan ozon makinelerinin fiyatının rakiplerine oranla %20 daha az olmasını sağlamaktadır. OZO, salgın boyunca iş modelini geliştirmiştir. Yukarıda sayılan iş modeli unsurlarının farklılaştırılması sonucunda OZO salgın süresinde en hızlı cevap veren ve sonucunda kârını en fazla artırabilen işletmelerden biridir.

Tablo 3. Ozon Makinesi Üreten İşletme İçin İş Modeli Değişimi*

Temel ortaklıklar	Temel faaliyetler	Değer önerisi Yenilik Kişiselleştirilebilirlik Düşük maliyet Yüksek performans Kullanıcı dostu tasarım	Müşteri ilişkileri Kişisel yardım Self servis kurulum (kullanıcı dostu ürünler sayesinde) Kanallar	Müşteri Bölümleri Nihai tüketici Kurumsal müşteriler
	Temel kaynaklar			
Maliyet yapısı		Gelir akışı Satış, Kiralama, diğer markalara satış sonrası hizmet sunumu		

*İtalik kısımlar salgından sonra eklenen unsurları ifade ederken üstü çizili kısımlar salgınla birlikte son verilen unsurları ifade etmektedir.

Eklem ve diş implantı üreten işletme 12 yıllık bir İzmir işletmesidir. İşletme salgın öncesinde devlet hastanelerine ve özel hastanelere eklem ve diş implantı satışı yapmaktadır. Özel hastanelerin ve devlet hastanelerinin salgın sürecine girmesi ile talep azalmış ve mali zorluğa girmiştir. Bunun sonucunda pazarını geliştirmek için Avrupa ve Balkanlarda pazar arayışına girmiştir. İşletme yurtdışına açılması sonucunda ürün farklılaştırması yapma zorunluluğu ortaya çıkmıştır ve çeşitli sertifika sorunları ortaya çıkmıştır. İMP özellikle Balkan coğrafyasında kur risklerine çok fazla maruz kalmaktadır. Bununla birlikte Avrupa bölgelerinde iyi kârlar elde etmektedir. İMP'deki fiyatların makul olması, yurtdışındaki rakiplerine göre ciddi avantaj elde etmesine sebep olmuştur. İMP'nin öne çıkma sebebi, salgın süresince oluşturmuş olduğu düşük fiyatları ve salgın öncesinde yetiştirdiği elemanların niteliğidir. Salgın öncesinde pazarlama elemanlarının tamamı Türkiye içi satış yaparken salgın ile Türkiye içi satışlar durmuştur. Bunun sonucunda İMP bir dış ticaret işletmesi ile anlaşarak Balkan ve Avrupa coğrafyasına entegre olabilmıştır. Şu anda işletmenin en önemli önceliği Balkan ve Avrupa coğrafyasına kendi elemanları ile satış yapmaktır bunun için ilerleyen zamanlarda yurt dışında bir ofis açmak istemektedirler.

İMP şu anda standart ürünlerin satışını yapmakta ve ilerleyen zamanlarda Balkanlarda bir partner arayışındadır. İşletmede sabit bir fiyatlandırma söz konusudur, pazarlık sadece yüksek alışverişlerde veya siparişlerde mümkündür. İMP işletmesi ilk başlarda salgına ayak uyduramamıştır. 10 adet olan implant makinelerinin 4 adetini leasing firmasına önce satın sonra geri kiralarak öz sermaye elde etmiş ve vergi avantajından faydalanmıştır. Şu anda en önemli kaynak olarak kendilerine ait altı adet implant makinesi, beşerî kaynakları ve yetmiş elemanları bulunmaktadır. İMP'nin birinci önceliği var olan üretimi artırmaktır. Artan talep sonucunda üretimlerde aksamalar oluşmaktadır. Üretim miktarının artırmak ve pazarlama gücünü geliştirmek için, ortaklık kurmayı düşünmektedirler. Ama yurt dışı pazarlama ekibi olan firmalar kendileri ile ortaklığa yanaşmamaktadır. İMP yurt dışına açılması sonucunda ölçek

ekonomilerden faydalanabilmek de ve bu sayede ürünlerini TL olarak alıp dolar veya euro cinsinden satabilmektedir. İMP ilk başlarda bazı olumsuz durumlar yaşasa da ilerleyen zamanlarda iş modellerini farklılaştırarak kendi sektöründe öne çıkmıştır.

Tablo 4. Eklem ve Diş İmplantı Üreten İşletme İçin İş Modeli Değişimi

Temel ortaklıklar Dış ticaret şirketi	Temel faaliyetler	Değer önerisi Makul fiyat	Müşteri ilişkileri	Müşteri Bölümleri Türkiye’de özel ve devlet hastaneleri <i>Avrupa ve Balkan ülkeleri</i>
	Temel kaynaklar Yetişmiş işgücü Üretim makineleri		Kanallar	
Maliyet yapısı		Gelir akışı Satış geliri		

Protez ve ortez firması ise sekiz yıllık bir İzmir firmasıdır. Türkiye’de çocuk protezi yapan tek firmadır. Ortadoğu coğrafyasında tek rakibi İsraili bir firmadır. İşletme uzuvları eksik olan hastalara ölçülere uygun olarak ortez yapmaktadır. Türkiye’de çok fazla yetişkinlere yönelik ortez yapılmasına rağmen çocuklara yönelik ortez üreten bir firma yoktur. Salgın ile başlayan sosyal mesafe kuralları hastaları ortez için ölçü vermek konusunda daha ihtiyatlı hale getirmiş ve bunun sonucunda işletme mali zorluklar ile baş başa kalmıştır. PRO işletmesi müşterilerine; düşük fiyat ve satış sonrası destek sağlamaktadır. İşletmenin herhangi bir şekilde pazarlama ağı yoktur. Viral pazarlama yolu ve Youtube üzerinden ürünlerini tanıtmaktadır. Müşteri kazanma ve artırma konusunda herhangi bir girişimleri yoktur ve bu konu iş modellerinde eksik olduğu konudur. PRO işletmeyi kişiye özel yardım konusunda kendisini geliştirmiş ve gelir modeli olarak varlık satışı yapmaktadır. Bütün ürünlerindeki yazılımlar kendilerine aittir. Temel kaynakları; fiziksel kaynaklar, fikri kaynaklar ve nitelikli elemanlarının varlığıdır. PRO’nun en önemli ve temel faaliyeti problem çözmedir. İşletme salgından önce işleri son derece iyiiken şu anda ekonomik olarak zor durumdadır.

PRO işletmeyi ürünlerinin sipariş, tasarım, üretim ve fiyatlandırma aşamalarında müşterilerin detaylı ölçülerine ihtiyaçları vardır. Bu ölçülendirme iki ile üç saat arasında sürebilmektedir. Müşteriler mevcut durumlarında zaten bedensel engellidir ve iki saatlik bir temas ile Covid-19 olmaları mümkündür. Bu durum işletmenin ölçü almasını engellediği için satışları da durma aşamasına gelmiştir. İşletme hastaların endişelerini azaltabilecek bir çözüm bulamadığı için salgının başından itibaren işleri neredeyse durma noktasına gelmiştir.

Tablo 5. Protez ve Ortez Üreten İşletme İçin İş Modeli Değişimi

Temel ortaklıklar	Temel faaliyetler	Değer önerisi Düşük fiyat Satış sonrası hizmet	Müşteri ilişkileri Kişiyözel iletişim Sosyal medya	Müşteri Bölümleri Çocuklar
	Temel kaynaklar		Kanallar Kişisel satış	
Maliyet yapısı		Gelir akışı Varlık satışı		

Dördüncü işletme nefesten kanser tayini cihazını üretmektedir. Dört yıllık bir geçmişe sahiptir. Proje salgın öncesinde önlerine gelmiştir. Firma nefesten kanser tayini yapan cihazı proje aşamasından hayata geçirmiştir. Bunun için Ege Üniversitesi ile ortak çalışma sonucunda nefes örnekleri kendilerine istendiği şekilde verilmiştir. Bunun sonucunda işletme nefeslerin moleküler yapılarından kanserli bünnyeleri tespit edilebilmektedir. İşletmenin belki de hastalara ve potansiyel hastalara getirdiği en önemli fayda, hastaların bir dizi pahalı teste girmeden kısa

bir sürede kanser olup olmadığını öğrenmeleridir. Cihaz %70 oranında doğruluk oranına sahiptir. Cihazda hasta çıkanlar, test aşamalarına alınıp gerekli tetkikler yapılmaktadır. Salgın sürecine geçildiğinde ise hastalar, hastanede fazla vakit geçirmek istememelerinin sonucunda makineye yoğun rağbet göstermiştir. Müşterilerine yenilik, zaman ve para tasarrufu sunmaktadır. NEF kamu hastanelerinin belki de en önemli maliyet kalemi olarak karşılıklarına çıkan, test maliyetlerini bertaraf etmiştir. NEF hali hazırda makinelerini sadece Ege Üniversitesine satmaktadır. Bu sattığı makinelerin bakım, tamir, teknik destek ve kullanımı gibi hizmetleri belirli bir ücret karşılığı yapmaktadır. NEF işletmeyi mevcut ürünlerini geliştirip, farklılaştırarak pazarlayabilir. Ancak Ege Üniversitesi hastanesi ile bir kullanım anlaşması olduğu için bunu yapamamaktadır. NEF varlıkların satışından ve kiralanmasından gelir sağlamaktadır. NEF işletmesinin en önemli kaynağı fikri kaynaklardır. İlerleyen zamanlarda işletme değişken maliyetlerde bazı iyileştirmeler planlamakta, daha düşük maliyetle ürünlerini üretebilmeyi hedeflemektedir.

Tablo 6. Nefesten Kanser Test Cihazını Üreten İşletme İçin İş Modeli Değişimi

Temel ortaklıklar Ege Üniversitesi	Temel faaliyetler	Değer önerisi Hızlı ve ucuz kanseri testi	Müşteri ilişkileri	Müşteri Bölümleri Kanser şüphesi olan kişiler Ege Üniversitesi
	Temel kaynaklar Fikri mülkiyet hakları		Kanallar	
Maliyet yapısı			Gelir akışı Maliyet liderliği	

Tartışma

Bulgular sonucunda OZO, NEF ve İMP işletmeleri iş modellerini farklılaştırmış ve salgın koşullarına uyum sağlamışlardır. Planlama sürecini daha detaylı yapan işletmeler değişen koşullar karşısında daha cesur kararlar alabilmişler çıkan sorunlara daha hızlı ve rasyonel cevaplar verebildikleri görülmektedir. Bunun yanında iş modellerinin hazırlanma süreçlerinde NEF, İMP ve OZO'da farklı departmanlar bir araya gelip iş modelinin unsurlarında fikirlerini beyan etmişlerdir. Örneğin; pazarlama ve satış konusunda bir sorun veya geliştirilmesi gereken bir şey varsa satış ekibi doğrudan müdahil olup fikirleri beyan ediyorlar. OZO, maliyet konusunda hassas bir işletmedir. Artan bir maliyet söz konusu olduğunda maliyet muhasebesi yaparak olası durumlara muhtemel cevaplar hazırlamışlardır.

Genele bakıldığında çoğu işletmenin iş modeli terimini bilmedikleri, iş modeli unsurları hakkında sadece genel bir fikirleri olduğu görülmektedir. Bu durum işletme yöneticilerinin işletmecilik konusundaki eğitim eksikliğini göstermektedir. Teknik alanlardan mezun olan kişilerin işletmecilik alanındaki eksiklikleri onların başarısı önünde engel olduğundan bahsedilebilir.

İşletmeler incelendiğinde; yoğun olarak maliyet, tedarik ve farklılaştırılmış ürün konularına eğildikleri görülmektedir. Bunun yanında katılımcılara satış sonrası destek, ürün tanıtımı ve önemli gider kalemleri hakkında ne yaptıkları sorulduğunda herhangi bir adım atmadıklarını söylemişlerdir. Aslında bu aşamaların hepsi doğrudan ve dolaylı olarak maliyetlerin azalması için alınan önlemlerdir. Analiz yapılan işletmeler, profesyonel yönetici konumunda değil fikir üreten konumdadırlar. Bu sebeple fikirlerini ticari olarak tam olarak hayata geçirememektedirler. Bu uygulama alanındaki bilgi eksiklikleri ve aksaklıkları iş modellerine yansıyor işletmeleri zora sokmaktadır.

Sonuç

Bu çalışma sağlık sektöründe hizmet veren işletmelerin ne gibi zorluklar ve engeller ile karşılaştıklarını, değişen çevre koşullarına nasıl tepki verdiklerinin anlaşılması konusunda önemli çıkarımlar sağlayabilecektir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, büyük işletmelere göre daha hızlı uyum sağlayabilme olanağına sahip olmakla birlikte uyum sağlama becerileri yöneticilerin işletmecilik bilgisine, olayları gözleme kabiliyeti ve iş modelini doğru analiz edebilme becerisi ile yakından ilişkili olduğu ortadadır. İş modelini geliştirme konusunda zorluk çeken işletmelerin profesyonel danışmanlardan alacakları destekle kendilerine bir iş modeli oluşturmaları durumunda daha özgün iş modelleri oluştururlarsa başarılı olma ihtimalleri artabilir.

İncelenen işletmelerin maliyet odaklı olmaları dikkat çekmektedir. Ayrıca ürünlerin özelliklerini geliştirme konusundaki motivasyonları üst düzeydedir. Diğer iş modeli unsurlarına vurguları daha az seviyededir. İşletme yöneticileri iş modeli unsurlarındaki diğer konuları detaylandırmalıdır. Örneğin; işletmelerin başarısında etkili olabilecek olan pazarlama uygulamalarından ürün tanıtımını, satış sonrası desteğini yeterince önemsemedikleri ortaya çıkmıştır. Pazarlama becerisi yüksek olan işletmelerle diğerleri arasındaki başarı farkı dikkat çekicidir.

Covid-19 süreci birçok tehdit ile birlikte birçok fırsatı da beraberinde getirmiştir. Küresel veya bölgesel piyasada oluşan tehdit durumlarında yeni iş modellerini geliştirebilen girişimcilerin, kendilerinden daha büyük olan işletmelerin pazar paylarını almalarının mümkün olduğu bilinmektedir. Araştırmaya katılanların tamamının ürünlerini pazarlama ve tanıtım aşamasında zorlandıkları görülmektedir. Bu durum işletmelerin gelir elde etmelerini güçleştirmekte hem de sağlık alanında en büyük alıcı konumunda olan kamu kurumlarının gelirlerini yurtdışına transfer etmesi ile sonuçlanmaktadır. Kamu kurumları yerel piyasada üretilmiş olan ürünleri yurt dışından döviz ile almaktadır. İncelenen işletmelerin uzun dönemli perspektif geliştirebilecekleri koşulların oluşmadığı ve çoğunlukla kısa vadeli projelere odaklandıkları gözlemlenmiştir. Türkiye ekonomisindeki belirsizliklere ek olarak salgının ortaya çıkardığı belirsizlikler bu işletmelerin daha kısa vadeli çözümler peşinden gitmeleri ile sonuçlanmıştır. Sağlık sektöründe hizmet veren küçük işletmelere tanıtım konusunda platform oluşturulduğu takdirde kendilerine yatırımcı ve ortak bulmaları kolaylaşacaktır. Sonuç olarak ürün geliştirme ve üretim kabiliyetlerini pazarlama başarısına dönüştüreceklerdir. Bu durumda hem yasa koyucu hem de en büyük alıcı olarak devletin yenilikçi girişimleri desteklemesi ve bu tip girişimlerin pazarlama kabiliyetlerini geliştirmek için eğitim programları başlatması sektörün büyümesi ve ihracatının artması için etkili olabilecektir.

Covid-19 salgını dönemindeki yazılan iş modeli ile ilgili makalelere bakıldığında, salgın öncesi ve sonrasında sağlık çalışanları (Pala ve Metintaş, 2020), özel/devlet hastanelerin iş modelleri (Gürer ve Gemlik, 2020), sağlık giderleri (Koç ve Yardımcıoğlu, 2020) ve medikal turizm faaliyetleri (Çınar ve Özkaya, 2020) gibi konularında yazıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise diğer makalelerden farklı olarak sağlık sektöründe hizmet veren işletmelerin iş modelleri incelenmiş ve salgın öncesindeki iş modelinin salgınla birlikte nasıl değiştiği incelenmiştir. Literatür incelendiğinde bu şekilde bir çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu çalışmanın bulguları sağlık alanındaki girişimlere iş modellerini geliştirmeye nasıl yaklaşmaları gerektiği konusunda içgörü sağlayabilir. İş modeli konusunda çalışan araştırmacılara çevre şartlarının olağanüstü değiştiği bir dönemde iş modellerinin değişimi konusunda fikir verebilecektir. Bundan sonraki çalışmalarda iş modellerinin daha uzun dönemdeki değişimleri girişimlerin kuruluş, büyüme ve olgunluk aşamalarını göz önüne alınarak incelenebilir. Ayrıca

farklı faaliyet alanlarındaki girişimlerin aynı zaman dilimlerinde iş modellerindeki değişimler incelenebilir.

Kaynakça

- Aydemir, E., Boşgelmez, G., Aydın, L. ve Demir B. H. (2016). *Kanvas İş Modeli Analiz Yöntemi ile İş Modeli Üretimi: Alışveriş Merkezi Örneği*. Uluslararası Katılımlı 16. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 156-161.
- Akın, M. (2020). Startupların Fizibilite Çalışması: Osterwalder ve Pigneur İş Modeli ve Hipotez Testi. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1-20.
- Blank, S. (2013a). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 4(2), 34-40.
- Blank, S. (2013b). *The Four Steps to the Epiphany*. New York: K&S Ranch.
- Blank, S. ve Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. New York: K&S Ranch.
- Ranch Casadesus-Masanell, R. ve Ricart, J., E. (2009). From Strategy to Business Models and to Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
- Çınar, F. ve Özkaya, B. (2020). Koronavirüs (COVID-19) Pandemisinin Medikal Turizm Faaliyetlerine Etkisi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 35-50.
- Çalış, Y. E., Sarıdoğan, A. A. ve Küçükgergerli, N. (2021). Covid-19 Pandemisinin Türkiye'de İlaç Sanayi Mali Yapısına Etkilerinin Analizi: EİS Eczacıbaşı İlaç AŞ Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*.
- Demil, B. ve Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. ve Kagermann, H. (2010). *İş Modelinizi Yeniden Yaratmak*. Harvard Business Review, (Çev: İlker Gülfidan), İstanbul: MESS Yayınları, 55-78.
- Gürer, A., ve Gemlik, H., N. (2020). Covid-19 Pandemisi Sürecinde Sahada Olan Sağlık Çalışanlarının Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Journal of Health Services and Education*, 4(2), 45-52.
- Koç, İ. ve Yardımcıoğlu, F. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecinde Uygulamaya Konulan Mali Tedbir ve Teşviklerin Karşılaştırmalı Analizi: Türkiye ve Seçilmiş AB Ülkeleri Karşılaştırması. *Research Journal of Politics, Economics & Management/Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(2).
- Karlı, H. ve Tanyaş, M. (2020). Pandemi Durumunda Tedarik Zinciri Risk Yönetimine İlişkin Öneriler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 174-190.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D., P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70, 1.
- Karakaş, G. (2018). *Hastanelerde Zinciri Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar Üzerinde Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Karaarslan, M. H. (2020a). Evaluation of The Business Models, Internet Enterprises in Turkey. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18 (35), 141-159.
- Karaarslan, M., H. (2020b). Eğitim Amaçlı Oyunlarda İş Modeli Seçeneklerinin Belirlenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (4), 945-957.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80, 86– 92.
- Maurya, A. (2016). *Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth*. New York: Portfolio.

- Nakibođlu, A. ve Işık, S. (2020). Kovid-19 salgınının ekonomi üzerindeki etkileri: Türkiye’de işletme sahipleri üzerinde bir araştırma. *Turkish Studies*, 15(4), 765-789.
- Osterwalder, A ve Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A. ve Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. ve Papadakos. T. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley, Chicago.
- Pala, S., . ve Metintaş, S. (2020). Covid- 19 Pandemisinde Sağlık alışanları Estdam. *Halk Sağlığı Dergisi*, 5, 156-168.
- Ries, E. (2011). *Lean Startup*. New York: Crown Business.
- Seker, S., E. (2016). İř Analitiđi (Business Analytics). *YBS Ansiklopedi*, 3(4), 3-9.
- Zott, C. ve Amit, R. 2008. The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.