

SAĞLIK GİRİŞİMCİLERİNİN PAZARLAMA ALANINDA KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Sevim Kulcu

*İstanbul Ticaret Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,
İşletme Yüksek Lisans Programı*

kulcu.sevim93@gmail.com, ORCID: [0009-0008-1148-3956](https://orcid.org/0009-0008-1148-3956)

Mustafa Özen

*İstanbul Ticaret Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,
İşletme Yüksek Lisans Programı*

mselimozen07@mail.com, ORCID: [0009-0009-4895-3437](https://orcid.org/0009-0009-4895-3437)

ÖZ

Bu çalışma, sağlık girişimcilerinin pazarlama alanında karşılaştığı zorluklara odaklanarak, bu alandaki mevcut durumu ve çözüm önerilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak, 12 sağlık girişimcisi ile yapılan mülakatlar sonucunda sağlık girişimlerinin hedef kitleye ulaşım, regülasyonlara uyum, rekabet, kurumsal işbirlikleri ve yatırım bulma gibi konularda önemli engellerle karşılaştığı tespit edilmiştir. Sektördeki sıkı regülasyonlar, girişimlerin pazara giriş süreçlerini zorlaştırırken, hedef kitleye ulaşımın karmaşıklığı da pazarlama faaliyetlerini kısıtlamaktadır. Ayrıca, büyük şirketlerin hakim olduğu rekabetçi ortam ve kurumsal yapıların bürokratik süreçleri, girişimler için önemli zorluklar yaratmaktadır. Bu çalışma, sağlık girişimlerinin bu zorlukların üstesinden gelebilmeleri için regülasyonlara uyum sağlamaları, hedef kitleye yönelik özelleştirilmiş pazarlama stratejileri geliştirmeleri, dijital pazarlama araçlarını etkin bir şekilde kullanmaları, büyük sağlık kuruluşları ile iş birliği yapmaları ve yatırımcıların ilgisini çekecek iş planları oluşturmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Regülasyon, Dijital Pazarlama, Yatırım, Girişimcilik, Startup.

JEL Kodları: M10, M31

Gönderim Tarihi: 13.11.2024; Kabul Tarihi: 28.07.2025
Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi

A QUALITATIVE RESEARCH ON THE CHALLENGES FACED BY HEALTH ENTREPRENEURS IN MARKETING

ABSTRACT

This study aims to examine the current landscape and propose solutions to the challenges faced by health entrepreneurs in the field of marketing. Using a qualitative research approach, interviews with 12 health entrepreneurs revealed significant obstacles in areas such as reaching target audiences, regulatory compliance, competition, corporate partnerships, and securing investment. The stringent regulations in the sector complicate the market entry process for startups, while the complexity of reaching target audiences restricts marketing activities. Additionally, the competitive environment dominated by large corporations and the bureaucratic processes of corporate structures present considerable challenges for startups. This study emphasizes that for health startups to overcome these challenges, they must ensure regulatory compliance, develop customized marketing strategies aimed at target audiences, effectively utilize digital marketing tools, establish collaborations with major healthcare organizations, and create business plans that attract investors.

Keywords: Regulation, Digital Marketing, Investment, Entrepreneurship, Startup.

JEL Codes: M10, M31

1. GİRİŞ

2021 yılında küresel sağlık harcamaları 9,9 trilyon dolar olarak gerçekleşmiş olup, bu rakamın 2030 yılında 16 trilyon dolara ulaşması beklenmektedir. Dünya genelinde sağlık harcamaları, ortalama olarak Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'nın (GSYİH) %10,2'sini oluşturmaktadır (WHO, 2023). Türkiye'de ise sağlık sektörü, 2022 yılında GSYİH'nın %6,6'sını oluşturmuştur. Türkiye'de sağlık harcamalarının reel büyüme oranı 2009-2013 yılları arasında yıllık ortalama %0,8 iken, 2013-2017 yılları arasında %3,2 olarak gerçekleşmiştir. Bu artış yalnızca Türkiye'ye özgü olmayıp, küresel ölçekte de gözlemlenmektedir.

Bu artış eğiliminin temel nedenleri arasında yaşam süresinin uzaması, demografik değişimler ve sağlık teknolojilerindeki ilerlemeler yer almaktadır (Billeroğlu, 2019). Sağlık teknolojilerindeki gelişmeler, sağlık hizmetlerinin etkinliğini artırarak yaşam süresini uzatmakta, ancak aynı zamanda yeni sağlık sorunlarını da beraberinde getirmektedir (Yeni, 2022). Bu nedenle, sağlık sektöründe inovasyonun desteklenmesi, hem bu sorunların çözümüne katkı sağlamakta hem de toplumun genel sağlık seviyesini yükseltmektedir. Bunun yanı sıra, rekabetin artmasıyla birlikte sağlık sektörünün ekonomik büyümesine olan katkısı da önemli ölçüde artmaktadır (Kelly, 2017).

Bu çalışma, sağlık alanında faaliyet gösteren girişimcilerin pazarlama stratejilerini oluştururken karşılaştıkları temel sorunları incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle yasal düzenlemelerden kaynaklanan engeller, hedef kitleye ulaşmadaki zorluklar, rekabet koşulları ve finansal kısıtlamalar sağlık girişimcileri için önemli pazarlama engelleri arasında yer almaktadır.

Bu bağlamda, çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmektedir:

H1: Sağlık girişimcilerinin pazarlama faaliyetlerini yürütürken, sağlık sektörüne özgü yasal düzenlemelere uyum sağlama zorunluluğu önemli zorluklar yaratmaktadır.

H2: Sağlık girişimlerinin pazarda büyümesi ve işlerini genişletmesi sürecinde dijital pazarlama stratejilerinin etkin bir şekilde kullanılması kritik bir öneme sahiptir.

H3: Sağlık girişimcilerinin büyük sağlık kuruluşlarıyla iş birliği yapması, pazarlama süreçlerinde karşılaştıkları engelleri aşmalarına yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmanın temel hedeflerinden biri, sağlık girişimcilerinin ürün ve hizmetlerini doğru bir şekilde pazarlayarak hedef kitlelerine etkili bir şekilde ulaşmalarını sağlayacak stratejileri belirlemektir. Ayrıca, sağlık sektöründeki rekabetin sürekli artması nedeniyle girişimcilerin büyük sağlık kuruluşlarıyla iş birliği yapmasının avantajları incelenmektedir.

Bu araştırma, sağlık sektöründeki inovasyonu desteklemek ve sağlık girişimcilerinin pazarlama alanındaki başarılarını artırmak amacıyla önemli bir katkı sunmayı hedeflemektedir. Araştırmanın sonuçlarının, sağlık girişimcileri,

akademisyenler ve sektör profesyonelleri için değerli bir referans kaynağı olması beklenmektedir.

Çalışma kapsamında, sağlık girişimciliği ve pazarlama konularında kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiş, Türkiye’de faaliyet gösteren 12 sağlık girişimcisi ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmış ve bu mülakatlardan elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Girişimcilik

Girişimcilik kavramı, (Shane & Venkataraman, 2000) tarafından yeni iş imkanlarını ortaya çıkarma, var olan piyasa boşluklarını değerlendirme ve risk alarak ekonomik değer üretme süreci şeklinde ifade edilmektedir. Shane ve Venkataraman'a göre girişimcilik, fırsatları saptama ve bunları hayata geçirme süreci olarak kabul edilir.

Günümüzde dijitalleşme, girişimcilik ekosistemini derinden etkilemiş ve geleneksel iş yapış biçimlerinin dışında, yenilikçi yöntemlerin gelişmesine zemin hazırlamıştır (Nambisan, 2017). Dijital girişimcilik alanı, başta e-ticaret, yapay zeka destekli karar mekanizmaları, blockchain teknolojisine dayalı finansal çözümler ve platform ekonomileri olmak üzere çeşitli unsurlarla şekillenmektedir (Autio et al., 2018).

Bu bağlamda dijital girişimciler, veri güdümlü iş modelleri üreterek, SaaS (Yazılım Hizmeti) platformları, yapay zeka ile desteklenen hizmetler ve büyük veri analizi gibi sahalarda inovasyon gerçekleştirmektedir (Giones & Brem, 2017).

2.2. Startup

Startupper, yüksek büyüme potansiyeli taşıyan, yenilikçi çözümler üreten ve ölçeklenebilir iş modellerine odaklanan girişimlerdir (Blank, 2013; Ries, 2011). Geleneksel iş modellerinden farklı olarak, startupper dinamik pazar koşullarına hızla adapte olabilir, iş modellerini sürekli test eder ve optimize ederler.

Startupper ile KOBİ’ler arasındaki temel fark, büyüme stratejileri ve inovasyon yaklaşımlarıdır. KOBİ’ler genellikle uzun vadeli ve istikrarlı bir büyümeyi hedeflerken, startupper hızlı bir şekilde ölçeklenebilen ve global pazarlara açılabilen iş modelleri geliştirmeye odaklanır (Gompers & Lerner, 2001). Startupper, hipotez temelli iş modellerini sürekli test ederek ilerlerken, KOBİ’ler belirli bir müşteri kitlesine uzun vadeli hizmet sunmayı amaçlar (Blank, 2013).

Finansman açısından, startupper melek yatırımcılar, risk sermayedarları, hızlandırıcı programlar ve kitle fonlaması gibi çeşitli kaynaklardan fon temin eder. KOBİ’ler ise daha çok banka kredileri ve kendi gelirleriyle finansman sağlar (Gompers & Lerner, 2001). Bu nedenle, startupper yüksek risk taşımakla birlikte, aynı zamanda büyük ölçekli büyüme fırsatlarını da beraberinde getirir.

2.3. Startaplarda Pazarlamanın Önemi

Startapların başarısızlık oranları oldukça yüksektir; ilk yıl içinde %30'u, ikinci yılda ise %50'si ticari faaliyetlerini sürdürememektedir. IBM Institute for Business Value ve Oxford Economics'in 2018 yılındaki raporuna göre, Hindistan'da startapların %90'ı beş yıl içinde başarısız olmaktadır. Benzer şekilde, CB Insights (2022) raporunda belirttiği üzere, ABD'deki startapların %38'i finansal kaynak eksikliği, %35'i ise yetersiz pazarlama stratejileri nedeniyle başarısızlığa uğramaktadır.

Başarılı startaplar, pazarlama stratejilerini müşteri edinme maliyetlerini (CAC) düşürmek ve yaşam boyu müşteri değerini (LTV) artırmak üzerine kurmaktadır. Dijital reklamcılık, sosyal medya pazarlaması, içerik üretimi ve büyüme hackleme (growth hacking) gibi yöntemler, düşük bütçeyle geniş kitlelere ulaşmak için kilit araçlardır (Kotler et al., 2021).

Özellikle Airbnb ve Dropbox gibi şirketler, viral pazarlama ve kullanıcı yönlendirme programları sayesinde hızlı büyüme elde etmişlerdir (Holiday, 2013). Bütçesi kısıtlı olan startaplar için en etkili pazarlama stratejileri arasında organik içerik üretimi, SEO, sosyal medya pazarlaması ve topluluk odaklı büyüme taktikleri yer almaktadır (Ries, 2011).

Sonuç olarak, startapların sürdürülebilir başarıya ulaşabilmesi için yalnızca yenilikçi bir ürün geliştirmek yeterli değildir. Doğru pazarlama stratejileri olmadan, hedef kitleye ulaşmak ve marka bilinirliği oluşturmak oldukça zordur. Bu nedenle, erken aşamadaki girişimcilerin pazarlamaya öncelik vererek müşteri kazanım süreçlerini optimize etmeleri, başarı için kritik bir faktördür.

2.4. Sağlık Sektörü

Sağlık sektörü, bireylerin sağlık hizmetlerine erişimini sağlayan, sağlıkla ilgili mal ve hizmetleri üreten ve dağıtan geniş bir ekonomik ve sosyal sistemdir. Bu sektör; hastaneler, klinikler, ilaç endüstrisi, tıbbi cihaz üreticileri, sigorta şirketleri, halk sağlığı hizmetleri ve dijital sağlık platformları gibi farklı alt sektörlerden oluşmaktadır. Sağlık hizmetleri; birincil bakım (genel sağlık hizmetleri), ikincil bakım (uzmanlaşmış tıbbi hizmetler) ve üçüncül bakım (ileri teknoloji ve uzmanlık gerektiren sağlık hizmetleri) olmak üzere üç temel kategoriye ayrılmaktadır (WHO, 2023; OECD, 2022).

Ekonomik açıdan, sağlık sektörü küresel ekonominin en büyük bileşenlerinden biri olup, dünya genelinde yıllık 10 trilyon dolarlık bir hacme sahiptir. ABD'de sağlık harcamaları GSYH'nin %17,8'ini oluştururken, Avrupa Birliği ülkelerinde bu oran ortalama %10 seviyesindedir. Ayrıca, sağlık sektörü dünya çapında yaklaşık 234 milyon kişiye doğrudan istihdam sağlamaktadır (ILO, 2023).

Teknolojik gelişmeler, sağlık sektörünün dönüşümünü hızlandırmaktadır. Yapay zeka destekli teşhis sistemleri, robotik cerrahi, kişiselleştirilmiş ilaç tedavileri ve telemedicine uygulamaları, sağlık hizmetlerinin etkinliğini artırarak hastaların daha hızlı ve uygun maliyetle tedavi edilmesini sağlamaktadır (Topol, 2019).

Ayrıca, sağlık sektörü sosyal refahın sağlanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Birleşmiş Milletler (UN) tarafından belirlenen Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SDG), küresel sağlık hizmetlerini daha erişilebilir ve sürdürülebilir hale getirmeyi amaçlamaktadır (WHO, 2023).

2.5. Sağlık Sektöründe Pazarlama

Sağlık sektörü pazarlaması, geleneksel pazarlama stratejilerinden farklı olarak, hasta memnuniyeti, hizmet kalitesi ve düzenlemelerle şekillenen özel bir uzmanlık alanıdır. 1970'lerden itibaren özel sağlık kuruluşlarının sayısındaki artış, hasta memnuniyeti odaklı yaklaşımların gelişmesi ve rekabetin yoğunlaşmasıyla birlikte sağlık pazarlaması daha da önem kazanmıştır (Kotler & Clarke, 1987).

Günümüzde sağlık pazarlaması, dijital dönüşüm ve hasta odaklı yaklaşımlarla yeniden şekillenmektedir. Yapay zeka destekli hasta etkileşim sistemleri, sosyal medya kampanyaları ve arama motoru optimizasyonu (SEO) gibi dijital pazarlama teknikleri, sağlık sektöründe hasta kazanım süreçlerini kökten değiştirmektedir (Nambisan, 2017). Aynı zamanda, kişiselleştirilmiş sağlık hizmetleri sunmak, hasta sadakatini artırmak ve tedavi süreçlerinde hastaların aktif katılımını sağlamak için hasta merkezli pazarlama stratejileri öne çıkmaktadır (Berry & Bendapudi, 2007).

Ancak, sağlık sektöründeki pazarlama faaliyetleri, etik kurallar ve yasal düzenlemelerle sıkı bir şekilde denetlenmektedir. Hasta bilgilerinin gizliliği, etik reklamcılık ve hasta haklarını koruyan düzenlemeler, sağlık pazarlamasının sınırlarını belirlemektedir. Özellikle GDPR ve HIPAA gibi yasal düzenlemeler, sağlık sektöründeki pazarlama faaliyetlerinin yasal çerçevede yürütülmesini zorunlu hale getirmektedir (Mittelstadt, 2019).

Sonuç olarak, sağlık pazarlaması, hasta memnuniyeti ve hizmet kalitesini artırmanın yanı sıra rekabet avantajı sağlamayı hedeflerken, aynı zamanda etik kurallara uygun hareket etmeyi gerektiren karmaşık bir süreçtir. Dijital pazarlama tekniklerinin giderek önem kazanması, sağlık kuruluşlarını hasta odaklı stratejiler geliştirmeye yönlendirmektedir.

2.6. Sağlık Sektöründe B2B Pazarlama

Sağlık sektöründe B2B (işletmeden işletmeye) pazarlama, ilaç endüstrisi, medikal cihaz üreticileri, hastaneler, laboratuvar hizmetleri, sağlık sigortaları ve sağlık teknolojileri sağlayıcıları arasındaki ticari işlemleri kapsayan önemli bir iş modelidir. Bu sektördeki B2B pazarlama stratejileri, sağlık kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri etkin bir şekilde sunmak için müşteri ilişkilerine ve güvenilir marka algısına odaklanmaktadır (Kotler et al., 2021).

Sağlık sektöründeki B2B pazarlama stratejileri; içerik pazarlaması, dijital platformlar, satış gücü yönetimi, doğrudan satış, fuarlar ve sektörel etkinlikler gibi yöntemleri içerir. Özellikle dijital pazarlama, LinkedIn ve e-posta kampanyaları aracılığıyla doktorlar ve hastane yöneticileri gibi karar vericilere ulaşmada etkili bir araç olarak öne çıkmaktadır (Chakraborty, 2023).

Ancak, sağlık sektöründeki B2B pazarlama faaliyetleri, ülkeden ülkeye değişen yasal düzenlemelere tabidir. Örneğin, ABD'de FDA ilaç ve tıbbi cihaz pazarlamasını denetlerken, Avrupa Birliği'nde GDPR hasta verilerinin kullanımını sınırlandırmaktadır. Güney Kore gibi ülkelerde ise reklam ve promosyon yasakları bulunmaktadır, bu da doğrudan pazarlama faaliyetlerini kısıtlamaktadır (OECD, 2022).

Sağlık sektöründe marka bağlılığı, yasal kısıtlamalar, ürün farklılaştırma zorlukları ve fiyat rekabeti gibi nedenlerle diğer sektörlerle kıyasla daha düşük olabilir. Bu nedenle, sağlık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin uzun vadeli iş ilişkileri kurarak müşteri sadakatini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi, rekabet avantajı elde etmek açısından kritik bir öneme sahiptir (Grewal & Lilien, 2018).

2.7. Sağlık Sektöründe Dijital Pazarlama

Teknolojinin ilerlemesi, pazarlama yaklaşımlarını ve yöntemlerini temelden değiştirmiştir. Dijital sağlık pazarlaması, hasta etkileşimini artırmak, sağlık hizmetlerini tanıtmak ve hasta deneyimini geliştirmek için giderek daha yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. SEO, sosyal medya pazarlaması, içerik stratejileri ve yapay zeka destekli hasta analitiği gibi dijital araçlar, sağlık kuruluşlarının daha etkili ve düşük maliyetli pazarlama yapmasına imkan tanımaktadır (Kotler et al., 2021).

Ancak, sağlık sektöründeki dijital pazarlama faaliyetleri, etik kurallar ve yasal düzenlemeler çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. GDPR ve HIPAA gibi düzenlemeler, hasta verilerinin korunmasını sağlarken, yanıltıcı sağlık reklamlarının önlenmesi için sıkı denetimler uygulanmaktadır (Mittelstadt, 2019).

Önde gelen sağlık kuruluşları, dijital pazarlamayı etkili bir şekilde kullanarak marka bilinirliklerini artırmakta ve hasta kazanım süreçlerini optimize etmektedir. Mayo Clinic ve Cleveland Clinic gibi kurumlar, SEO odaklı içerik pazarlaması ve sosyal medya stratejileriyle sağlık okuryazarlığını artırarak hasta bağlılığını güçlendirmektedir (Nambisan, 2017).

2.8. Sağlık Sektöründe Teknoloji Kullanımının Önemi

Sağlık teknolojileri, koruma, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon süreçlerinde önemli bir rol üstlenerek sağlık hizmetlerinin kalitesini ve etkinliğini artırmaktadır. Bu teknolojiler; tıbbi cihazlar, dijital sağlık uygulamaları, yapay zeka destekli teşhis sistemleri, robotik cerrahi, telemedicine (uzaktan sağlık hizmetleri) ve büyük veri analitiği gibi çeşitli kategorilere ayrılmaktadır (Nambisan, 2017; Topol, 2019).

Son yıllarda, yapay zeka destekli teşhis sistemleri, radyoloji ve patoloji gibi alanlarda doktorlara yardımcı olarak daha hızlı ve doğru teşhisler koymalarını sağlarken, telemedicine uygulamaları hastaların sağlık hizmetlerine uzaktan erişimini kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda, büyük veri analitiği, hastalık eğilimlerini önceden tahmin etmede kilit bir rol oynamaktadır (Obermeyer & Emanuel, 2016).

Ancak, sağlık teknolojilerinin gelişimi etik ve ekonomik bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Yeni sağlık teknolojilerinin yüksek maliyetleri, özellikle gelişmekte olan ülkelerde erişim sorunlarına yol açabilirken, dijital sağlık uygulamalarının hasta verilerini işlemesi, veri gizliliği konusunda endişeleri artırmaktadır. GDPR ve HIPAA gibi düzenlemeler, bu alanda hasta haklarını korumaya yönelik önemli önlemler sunmaktadır (Mittelstadt, 2019).

Gelişmiş ülkeler, sağlık teknolojilerini kontrollü ve düzenli bir şekilde benimserken, gelişmekte olan ülkelerde finansal kısıtlar, altyapı eksiklikleri ve politika belirsizlikleri nedeniyle sağlık teknolojilerinin entegrasyonu daha yavaş gerçekleşmektedir. Örneğin, ABD ve Avrupa'da telemedicine uygulamaları hızla yaygınlaşırken, birçok Afrika ve Asya ülkesinde internet erişimi sınırlı olduğu için bu tür dijital sağlık hizmetleri kısıtlı kalmaktadır (OECD, 2022).

2.9. Sağlık Girişimciliğinde Startupların Önemi

Sağlık girişimciliği, sağlık sektöründe inovasyon yaratarak hasta bakım süreçlerini iyileştiren, sağlık hizmetlerine erişimi kolaylaştıran ve maliyetleri düşüren çözümler geliştiren işletmelerden oluşmaktadır. Bu girişimler; biyoteknoloji, tıbbi cihazlar, dijital sağlık, telemedicine (uzaktan sağlık hizmetleri), yapay zeka destekli teşhis sistemleri ve sağlık yönetim platformları gibi çeşitli alanlarda faaliyet göstermektedir (Nambisan, 2017).

Dijital sağlık sektörünün 2025 yılına kadar 657 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir (Global Digital Health Market Forecast 2025, 2022). Bu büyüme, yapay zeka destekli teşhis sistemleri, mobil sağlık uygulamaları, uzaktan hasta izleme ve elektronik sağlık kayıtları gibi yenilikçi çözümlerle desteklenmektedir. Ayrıca, COVID-19 pandemisinin ardından dijital sağlık çözümlerine olan talebin artması, sektörün büyümesine önemli bir ivme kazandırmıştır (OECD, 2023).

Sağlık girişimciliği, yatırımcılar için büyük bir potansiyel barındırmaktadır. 2023 yılı itibarıyla sağlık teknolojisi girişimlerine küresel çapta 50 milyar dolarlık girişim sermayesi yatırımı yapılmıştır (CB Insights, 2023). Risk sermayedarları, girişim sermayesi fonları ve devlet destek programları, özellikle biyoteknoloji ve yapay zeka tabanlı sağlık girişimlerine büyük ilgi göstermektedir.

Ancak, sağlık girişimleri büyüme potansiyellerine rağmen sıkı regülasyonlarla karşı karşıyadır. FDA (Food and Drug Administration) ve EMA (European Medicines Agency) gibi düzenleyici kuruluşlar, tıbbi cihazların ve dijital sağlık çözümlerinin pazara girmesi için uzun ve maliyetli onay süreçleri talep etmektedir. Bunun yanı sıra, GDPR gibi veri gizliliği yasaları, sağlık verilerinin işlenmesini ve kullanılmasını sınırlandırmaktadır (Mittelstadt, 2019). Bu nedenle, başarılı bir sağlık girişimi hem inovasyona hem de yasal uyumluluğa yatırım yapmak zorundadır.

2.10. Sağlık Sektöründe Regülasyonlar

Sağlık sektörü, hasta güvenliği, hizmet kalitesi, ilaç ve tıbbi cihazların denetlenmesi, veri gizliliği ve etik kurallar gibi çeşitli alanlarda sıkı

düzenlemelere tabidir (Porter & Teisberg, 2006). Dünya genelinde FDA (Food and Drug Administration), EMA (European Medicines Agency) ve WHO (Dünya Sağlık Örgütü) gibi düzenleyici kuruluşlar, sağlık hizmetlerinin belirlenen standartlara uygun şekilde sunulmasını sağlamaktadır.

Bunun yanı sıra, devletler sağlık sektöründe yalnızca düzenleyici bir rol üstlenmekle kalmaz, aynı zamanda kamu sigorta sistemleri (örneğin, Türkiye’de SGK, ABD’de Medicare ve Medicaid), sübvansiyon programları ve kamu-özel ortaklıkları aracılığıyla hizmetlerin finansmanında da kilit bir aktör olarak yer alır (OECD, 2022).

Ancak, bu düzenlemeler özellikle sağlık girişimcileri için önemli zorluklar yaratmaktadır. Yeni ilaç veya tıbbi cihaz geliştiren startup’lar, FDA veya EMA tarafından onay alabilmek için uzun ve maliyetli süreçlerden geçmek zorundadır. Aynı şekilde, dijital sağlık girişimleri, hasta bilgilerinin yönetimi konusunda GDPR (Genel Veri Koruma Tüzüğü) ve HIPAA (Sağlık Sigortası Taşınabilirlik ve Sorumluluk Yasası) gibi veri gizliliği düzenlemelerine uymakla yükümlüdür. Bu nedenle, birçok sağlık startup’ı, regülasyon yükünü hafifletmek için büyük sağlık kuruluşlarıyla iş birliği yapmayı veya risk sermayesi desteği aramayı tercih etmektedir (Chakraborty, 2023).

3. ARAŞTIRMA

Bu araştırmanın temel amacı, sağlık girişimcilerinin pazarlama alanında yaşadıkları sorunları belirlemek ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmektir. Özellikle sağlık girişimlerinin ürünlerini geliştirdikten sonra neden ölçeklenme sürecinde zorlandıkları incelenerek, pazarlama faaliyetlerinde karşılaşılan engeller analiz edilmiştir. Çalışma, sağlık girişimciliğinin ölçeklenmesini engelleyen pazarlama zorluklarını tespit etmeyi ve bu zorlukların üstesinden gelmek için uygulanabilir stratejiler önermeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma sorularına odaklanılmıştır:

- A- Sağlık girişimlerinin pazarlama alanında karşılaştıkları zorlukların nelerdir?
- B- Sağlık girişimlerinin ölçeklenme sürecinde pazarlama faaliyetlerini zorlaştıran diğer unsurlar neledir?

Bu çalışmada, nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakatlar kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakatlar, araştırmacının önceden belirlenmiş sorular çerçevesinde görüşme yapmasına olanak tanıırken, aynı zamanda katılımcıların derinlemesine bilgi paylaşmasına imkan veren esnek bir yöntemdir (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Mülakatlar kapsamında girişimcilere aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

1. Diğer rakiplerinizden farklılığınız ve değer öneriniz nedir? Bu farklılığı müşterilerinize sunarken karşılaştığınız zorluklar nelerdir? (Tuna, 2022)
2. Hedef kitle analizinizi nasıl yaptınız ve hedef kitlenizi seçerken karşılaştığınız zorluklar nelerdir? (Özdemir, 2024)

3. Dijital pazarlamada nasıl bir strateji izlemektesiniz? (Fidan, 2020)
4. Müşteri portföyünüzü yönetmekte ne tür zorluklarla karşılaşmaktasınız? (Özdemir, 2024)
5. Diğer kurumlarla paydaşlık ve/veya B2B görüşmelerinizde karşılaştığınız sorunlar nelerdir? (Perez, 2013)
6. Ürün portföyünüzü genişletme ve farklı pazarlara açılma hedefiniz var mı? (Beaulieu, 2018)
7. Müşterilerinize ulaşmak için ne tür kanallar seçtiniz, zaman içerisinde değişim gösterdi mi? (Lindgren, 2020)
8. Sağlık sektöründe girişimciliğin avantaj ve dezavantajlarını nasıl özetlersiniz? (Woodfield, 2017)

Araştırmada elde edilen mülakat verileri, sağlık sektörü girişimcilerinden toplanmış olup, bu verilerin analizinde tematik analiz ve kelime sıklığı analizi yöntemleri kullanılmıştır. Tematik analiz, nitel verilerin sistematik bir şekilde incelenerek anlamlı temaların ortaya çıkarılmasını sağlayan bir yöntemdir (Braun & Clarke, 2006). Kelime sıklığı analizi ise, girişimcilerin verdiği yanıtlarda en sık tekrar eden kelime ve kavramların belirlenmesi yoluyla, hangi konuların daha çok vurgulandığını anlamaya yardımcı olan bir tekniktir (Krippendorff, 2013).

Araştırmamanın evreni, Türkiye'de sağlık sektöründe faaliyet gösteren girişimlerdir. Örneklem ise, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiş 12 sağlık girişimcisiinden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde veri doygunluğu kriteri esas alınmış, benzer yanıtların tekrarlandığı noktada yeni veri toplamanın anlamlı olmayacağı değerlendirilerek 12 girişimciyle görüşmeler sonlandırılmıştır. Bu sayede, elde edilen verilerin güvenilirliği artırılmıştır.

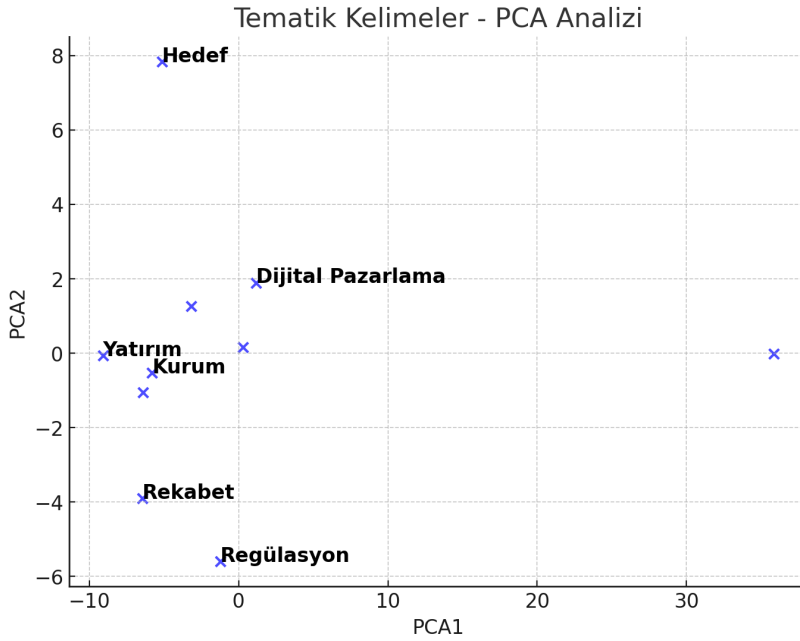
Türkiye'deki sağlık sektöründe faaliyet gösteren girişimlerin sınırlı sayıda olması ve büyük bir kısmının henüz başlangıç aşamasında bulunması, bu çalışmanın genel sonuçlar çıkarma gücünü kısıtlamaktadır. Bununla birlikte, bu çalışma, sağlık girişimlerinin pazarlama alanında karşılaştığı yasal düzenlemeler, hedef kitleye ulaşma güçlükleri, rekabet ortamı, dijital pazarlama uygulamaları ve yatırım bulma süreçleri gibi konuları incelemektedir. Bu kapsamda geliştirilen stratejilerin, sağlık girişimlerinin büyüme süreçlerine destek sağlayacak katkılar sunması hedeflenmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULAR

Verilerin analizi için Python yazılım dili kütüphaneleri kullanılmıştır. Veri temizleme işlemleri gerçekleştirildikten sonra kelime frekansları incelenmiş ve tematik analiz için kullanılacak kelimeler seçilmiştir. Kelime frekansı en yüksek kelimeler şunlardır:

- Regülasyon
- Dijital Pazarlama
- Rekabet

- Kurum
- Hedef
- Yatırım



Şekil 1. Kelime Vektörlerinin PCA ile Görselleştirilmesi

Şekil 1 verideki en önemli değişkenlik yönlerini (principal components) belirleyerek, bu yönleri yeni özellikler olarak kullanmayı içeren istatistiksel yöntem PCA analizi ile en yüksek frekansa sahip değerler gözlemlenmiştir.



Şekil 2. Kelime Frekansları

Şekil 2’de, yapılan analiz sonucunda, kelime frekansı açısından ‘Pazar’ ve ‘Rekabet’ kelimelerinin en yüksek değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, sağlık girişimciliğinde pazarlama faaliyetlerinin rekabet ve pazar dinamikleri etrafında şekillendiğini göstermektedir. Ayrıca bu bulgular, sektörel zorlukların merkezinde bu iki temanın yer aldığını işaret etmektedir. Daha sonrasında kelime vektörleri oluşturularak her bir tematik kelimenin diğer kelimeler ile ilişkisi incelenmiştir.

“Dijital Pazarlama” kelimesine dair kelime vektör matrisine Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. “Dijital Pazarlama” Kelimesinin Kelime Vektör Matrisi

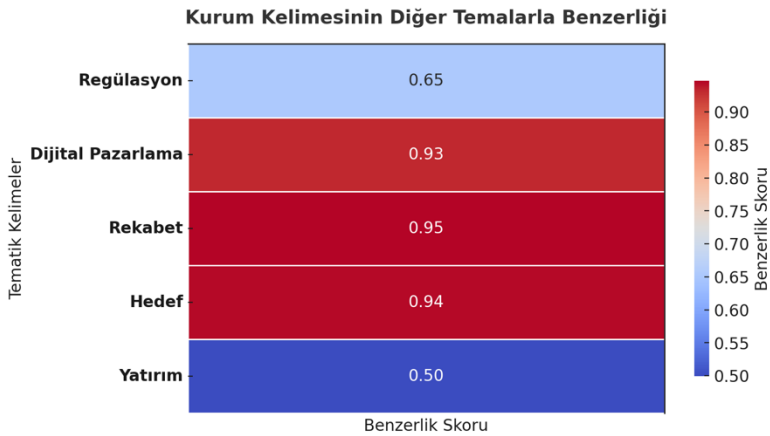
Kelimeler	Korelasyon Değerleri	Kelimeler	Korelasyon Değerleri
Sağlık	-0,1196	İnovasyon	0,0090
Kurum	-0,0504	Rekabet	-0,0489
Medya	0,2522	Uyum	-0,0061
Zorluklar	-0,1939	Sektör	-0,0320
Sertifika	0,0163	Zorluk	-0,0052
Strateji	-0,0273	Teknoloji	0,1078
İhtiyaç	0,1281	Kazanç	0,0582
Pazar	0,0412	Pazarlama	0,4710
Araştırma	-0,0026	Hedef	-0,0982
Ürün	-0,0637	Regülasyon	0,0129
Yatırım	-0,1529	Adaptasyon	-0,0309
Kitle	-0,2039	Sosyal	-0,0262
Fırsatlar	-0,0283		

Tablo 1’de görüldüğü üzere, 0,20 ve üzeri değere sahip kelimelere güçlü pozitif, 0,20 altı değerlere sahip kelimeler ise orta ve zayıf pozitif ilişkiye sahiptir. -0,15 altı değerlere sahip kelimeler ise güçlü negatif, -0,15 üstü değerler ise orta ve zayıf negatif ilişkiye sahiptir. Bu değerlerden yola çıkarak belirtebiliriz ki “Dijital Pazarlama”, “medya”, “ihtiyaç” ve “teknoloji” kelimeleri ile pozitif yönlü güçlü ilişkiler içerse de hedef kitle ile zıt yönlü ve rekabet, ürün ve sağlık kelimeleri ile zayıf ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Tablo 2’de ise “Regülasyon” kelimesinin diğer kelimeler ile ilişkisi görülmektedir.

Tablo 2. Regülasyon Kelimesinin Kelime Vektör Matrisi

Kelimeler	Korelasyon Değerleri	Kelimeler	Korelasyon Değerleri
Sağlık	0,1744	Dijital Pazarlama	0,0861
Kurum	0,0651	Fırsatlar	0,0584
Medya	-0,0924	İnovasyon	0,0696
Zorluklar	0,0456	Rekabet	-0,1095
Sertifika	0,1903	Uyum	0,0611
Strateji	0,1977	Sektör	0,0959
İhtiyaç	0,5294	Zorluk	-0,2613
Pazar	0,1671	Teknoloji	0,2260
Araştırma	0,3063	Kazanç	0,0374
Ürün	-0,0562	Pazarlama	0,1109
Yatırım	0,1552	Hedef	-0,0387
Kitle	-0,0946	Adaptasyon	-0,0391

Regülasyon kelimesinin “ihtiyaç”, “araştırma” ve “teknoloji” kelimeleri ile pozitif kuvvetli ilişki içinde, “rekabet”, “kitle”, “zorluk” kelimeleri ile ise negatif kuvvetli ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Regülasyon kelimesi ile pozitif ilişkili kelimeleri incelediğimizde açıkça görüldüğü üzere girişimlerin, pazara girmelerinde karşılaştıkları en büyük engellerin regülasyonlar olduğu görülmektedir. “Yatırım” kelimesi ile olan güçlü ilişkisi de regülasyonların yatırım kararları üzerindeki etkisini göstermektedir.



Şekil 3. Kurum Kelimesi ile Diğer Kelimeler Arasındaki Benzerlik

Şekil 3’de “Kurum” kelimesinin diğer kelimeler ile ilişkisi incelenmiş, kurum kelimesinin pozitif kuvvetli ilişkili olduğu kelimeler “sertifika”, “strateji” ve “araştırma” olarak gözlemlenmiştir. Çoğunlukla negatif değerlere sahiptir. Tablo 3’te “Yatırım” kelimesinin diğer kelimeler ile ilişkisi yer almaktadır.

Tablo 3. Yatırım Kelimesinin Kelime Vektör Matrisi

Kelimeler	Korelasyon Değerleri	Kelimeler	Korelasyon Değerleri
Sağlık	-0,0334	İnovasyon	-0,0575
Kurum	0,1212	Rekabet	0,0111
Medya	-0,0312	Uyum	0,0887
Zorluklar	0,1395	Sektör	-0,2187
Sertifika	0,0205	Zorluk	-0,0872
Strateji	-0,0277	Teknoloji	0,1053
İhtiyaç	0,0323	Kazanç	0,1962
Pazar	0,1267	Pazarlama	-0,0536
Araştırma	0,1438	Hedef	0,1656
Ürün	-0,0596	Regülasyon	0,1552
Kitle	-0,1549	Adaptasyon	0,1439
Dijital	-0,2522	Sosyal	-0,0476
Fırsatlar	-0,0372		

“Kazanç”, “araştırma”, “adaptasyon” ve “regülasyon” kelimeleri ile pozitif kuvvetli, “kitle”, “sektör” ve “ürün” kelimeleri ile ise negatif kuvvetli bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ

Bu çalışma, sağlık girişimcilerinin pazarlama süreçlerinde karşılaştıkları temel zorlukları ve bu zorlukları aşmak için izlenebilecek stratejileri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma bulguları, sağlık girişimcilerinin pazara giriş ve ölçeklenme süreçlerinde regülasyonlar, finansman, hedef kitleye ulaşım ve kurumsal işbirlikleri gibi çeşitli engellerle karşılaştıklarını göstermektedir. Özellikle sıkı sağlık regülasyonları ve uzun sertifikasyon süreçleri, girişimcilerin pazara hızlı bir şekilde giriş yapmasını zorlaştırmakta ve operasyonel süreçleri karmaşık hale getirmektedir. Ayrıca, sağlık sektöründeki yüksek maliyetler ve risk faktörleri nedeniyle yatırımcıların bu

alana olan ilgisi sınırlı kalmakta, bu da girişimcilerin sürdürülebilir büyüme için gerekli finansmanı sağlama konusunda zorluk yaşamasına neden olmaktadır.

Araştırma sonuçları, sağlık girişimcilerinin hedef kitlelerine ulaşırken de çeşitli sorunlarla karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. Sağlık sektörü doğası gereği farklı paydaşları içermektedir ve girişimciler, hasta, doktor, hastane yöneticileri ve sigorta şirketleri gibi çeşitli grupların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak pazarlama stratejileri geliştirmek zorundadır. Ancak bu grupların beklentilerinin farklılaşması, girişimcilerin etkili ve özelleştirilmiş pazarlama yaklaşımlarını benimsemesini gerektirmektedir. Bununla birlikte, büyük sağlık kuruluşlarıyla işbirliği kurmak isteyen girişimciler için de kurumsal bürokrasinin ve yavaş ilerleyen iş süreçlerinin önemli bir engel olduğu görülmüştür.

Bu zorluklarla başa çıkabilmek için sağlık girişimcilerinin bazı stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Öncelikle, regülasyonlara uyum sürecinin hızlandırılması ve sertifikasyon gerekliliklerinin iş planına erken aşamada dahil edilmesi, pazara giriş sürecini kolaylaştıracaktır. Ayrıca, dijital pazarlama yöntemlerinden etkin şekilde yararlanarak doğrudan tüketicilere ve sağlık profesyonellerine ulaşmak, müşteri tabanını genişletmek açısından önemlidir. Finansal sürdürülebilirliği sağlamak adına, girişimcilerin yatırımcıları çekebilmek için veriye dayalı iş modelleri geliştirmeleri ve uzun vadeli büyüme stratejileri oluşturmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra, büyük sağlık kuruluşları ve sigorta şirketleriyle daha esnek işbirlikleri geliştirmek, girişimlerin sektör içinde daha güçlü bir konum elde etmesini sağlayacaktır.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma, Türkiye'deki sağlık girişimcileriyle gerçekleştirilen mülakatlara dayanmakta olup, örneklem büyüklüğü 12 girişimci ile sınırlıdır. Bu durum, elde edilen bulguların daha geniş bir popülasyona genellenebilirliğini kısıtlayabilir. Ayrıca, çalışmada kullanılan nitel araştırma yöntemi, katılımcıların bireysel deneyimlerine dayalı olduğundan, sektördeki genel eğilimleri kapsamlı bir şekilde ortaya koymak için tamamlayıcı nicel analizlere ihtiyaç duyulabilir.

Gelecek araştırmalar, sağlık girişimlerinin pazarlama süreçlerini daha geniş bir perspektiften ele alarak farklı ülkelerdeki girişimcilerle karşılaştırmalı çalışmalar yapabilir. Ayrıca, nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma araştırmalar, sağlık girişimlerinin pazarlama ve ölçeklenme süreçlerini daha kapsamlı bir şekilde analiz etme fırsatı sunabilir. Özellikle, uzun vadeli bir bakış açısıyla sağlık girişimlerinin ölçeklenme sürecini takip eden araştırmalar, başarılı ve başarısız girişimler arasındaki temel farkları belirleyerek sektöre yönelik daha stratejik öneriler geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Sonuç olarak, bu çalışma, sağlık girişimcileri için pazarlama stratejileri geliştirme sürecine katkı sağlamakta ve sektördeki girişimcilerin sürdürülebilir büyüme elde edebilmeleri için önemli ipuçları sunmaktadır. Elde edilen bulguların, sağlık girişimcileri, akademisyenler ve sektör profesyonelleri için değerli bir kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72-95.
- Beaulieu, M., & Lehoux, P. (2018). Emerging health technology firms' strategies and their impact on economic and healthcare system actors: a qualitative study. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 11.
- Berry, L. L., & Bendapudi, N. (2007). Health care: a fertile field for service research. *Journal of Service Research*, 10(2), 111-122.
- Blank, S. (2018, June). Why the lean start-up changes everything.
- Bulut C, Sönel T, Kolca D. SAĞLIK HİZMETLERİNDE PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINDA UYGULANAN TEKNİKLER. *USAYSAD*. Aralık 2023;9(3):284-294.
- Chakraborty, I., Edirippulige, S., & Ilavarasan, P. V. (2023). What is coming next in health technology startups? Some insights and practice guidelines. *Digital health*, 9, 20552076231178435.
- Çakır, C. (2021). Türkiye startup ekosisteminde üniversite kuluçka merkezlerinin ve melek yatırımcılarının değerlendirilmesi (Master's thesis, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi).
- Dangare, G., & Pachpande, S. (2023). Go To Market Strategy: An Important Phase For Startups. *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, 11(1).
- Fidan, K., & Yıldırım, F. (2020). DİJİTAL PAZARLAMA STRATEJİLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 4(8), 137-150.
- Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital technology entrepreneurship: A definition and research agenda. *Technology innovation management review*, 7(5).
- Gompers, P., & Lerner, J. (2001). The venture capital revolution. *Journal of economic perspectives*, 15(2), 145-168.
- Grewal, R., Lilien, G. L., Bharadwaj, S., Jindal, P., Kayande, U., Lusch, R. F., ... & Sridhar, S. (2015). Business-to-business buying: Challenges and opportunities. *Customer needs and Solutions*, 2, 193-208.
- Gülşen, M. A., & Yıldırım, M. (2017). Sağlıkta Dönüşüm Programı Sonrasında Uygulanan Sağlık Regülasyonlarının Üniversite Hastanelerinin Mali Yapılarına Etkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4), 159-172.
- Holiday, R. (2014). *Growth hacker marketing: a primer on the future of PR, marketing, and advertising*. Penguin.

- Karaçor, S., & Arkan, A. (2014). SAĞLIK KURULUŞLARINDA PAZARLAMA: SAĞLIK PAZARLAMA KARMASI UNSURLARININ HASTA/MÜŞTERİ AÇISINDAN ÖNEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. *Selçuk İletişim*, 8(2), 90-118.
- Kelly, C. J., & Young, A. J. (2017). Promoting innovation in healthcare. *Future healthcare journal*, 4(2), 121-125.
- Kılıçarslan, M. (2022). Dünyada ve Türkiye’de Sağlık Hizmetlerinin Dijital Pazarlanması. *Avrupa Bilim Ve Teknoloji Dergisi*(33), 396-399.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 Versión México: Tecnología para la humanidad*. Lid Editorial Mexicana SA de CV.
- Kotler, P., & Clarke, R. (n.d.). *Marketing for healthcare organizations*. 1 Prentice-Hall.
- Lindgren, A., & Mohidin, D. (2020). Applying Digital Marketing Methods in the Healthcare Industry: A Case Study at Immuneed.
- Mittelstadt, B. (2019). Principles alone cannot guarantee ethical AI. *Nature Machine Intelligence*, 1(11), 501–507
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055.
- Obermeyer, Z., & Emanuel, E. J. (2016). Predicting the future—big data, machine learning, and clinical medicine. *New England Journal of Medicine*, 375(13), 1216-1219.
- Özbaşar, Ş. B. SAĞLIK HİZMETLERİ PAZARLAMASINDA ÜRÜN POLİTİKASI VE ÜRÜN HATTI YÖNETİMİ: Teori ve Vak’alarla Analiz.
- Özdemir, S., Arslan, S., & Özdemir, F. (2024). Türkiye’de Start Up Girişimlerine Bakış: Çanakkale İlinde Bir Vaka Analizi. *Alanya Akademik Bakış*, 8(2), 533-550.
- Petrescu, M., Krishen, A. S., Kachen, S., & Gironda, J. T. (2022). AI-based innovation in B2B marketing: An interdisciplinary framework incorporating academic and practitioner perspectives. *Industrial Marketing Management*, 103, 61-72.
- Perez, L., Whitelock, J., & Florin, J. (2013). Learning about customers: Managing B2B alliances between small technology startups and industry leaders. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 431-462.
- Reis, E. (2011). *The lean startup*. New York: Crown Business, 27, 2016-2020.
- Sargutan, A. E. (2005). Sağlık Sektörü ve Sağlık Sistemlerinin Yapısı. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 400-428.
- Shane, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research. *Academy of Management Review*.

- Sohn, Y. S., Seung, K. Y., Seo, S. Y., & Kim, S. E. (2013). The mediating role of commitment in healthcare B2B marketing. *The Service Industries Journal*, 33(13-14), 1381-1401.
- Şimşir, İ., & Mete, B. (2021). Sağlık hizmetlerinin geleceği: Dijital sağlık teknolojileri. *Journal of Innovative Healthcare Practices*, 2(1), 33-39.
- Topol, E. (2019). *Deep medicine: how artificial intelligence can make healthcare human again*. Hachette UK.
- Tuna, Ö., & Yıldız, M. (2022). REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA İNOVASYON VE REKABET STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(2), 488-511.
- Uluslararası Çalışma Örgütü [International Labour Organization] (2023). *Global employment trends in healthcare*. ILO. <https://www.ilo.org>
- Yeni, T., & Enç, N. (2022). Yoğun Bakım Sonrası Sendromu ve Hemşirelik Yönetimi. *Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi*, 26(1), 18-26.
- WHO calls on governments for urgent action to invest in Universal Health Coverage 2023
- Woodfield, P., Woods, C., & Shepherd, D. (2017). Appreciating entrepreneurship: A new approach for field research. *Entrepreneurship Research Journal*, 7(2), 20160027.
- <https://www.statista.com/statistics/1092869/global-digital-health-market-size-forecast/>