

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



*Ex Oriente Lux...*

## JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

**STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**  
**JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH**  
**Cilt / Volume: 1 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2018**

**Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

**Editörler / Editors**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

**Yazışma Adresi / Mail Address**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü  
60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta/E-Mail: [stratejidergisi@gmail.com](mailto:stratejidergisi@gmail.com)

# *STRATEJİK YÖNETİM* ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ  
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC  
MANAGEMENT RESEARCH  
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi yılda iki kez yayınlanan hakemli, bilimsel bir dergidir. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayınlanmaktadır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayınlanmamış ve yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi’nin görüşlerini yansıtmaz. Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi’nde yayınlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific journal which is being published bianually. JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be preapared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOOBR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

*STRATEJİK YÖNETİM*  
**ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**

*Bilim Kurulu*

*Members of the Science Board*

*Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN*

*Erciyes Üniversitesi*

*Prof. Dr. Mehmet BARÇA*

*Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*

*Prof. Dr. Recai COŞKUN*

*Sakarya Üniversitesi*

*Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN*

*Anadolu Üniversitesi*

*Prof. Dr. Mehmet ERYIGİT*

*Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi*

*Prof. Dr. Asep HERMAWAN*

*Trisakti Üniversitesi, Endonezya*

*Prof. Dr. Farzand Ali JAN*

*Comsats University, Pakistan*

*Prof. Dr. Mahir NAKİP*

*Çankaya Üniversitesi*

*Prof. Dr. Deniz TAŞCI*

*Anadolu Üniversitesi*

*Prof. Dr. Nurullah UÇKUN*

*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

*Prof. Dr. Uğur YOZGAT*

*İstanbul Kültür Üniversitesi*

*Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ*

*Selçuk Üniversitesi*

*Prof. Dr. Adnan ÇELİK*

*Selçuk Üniversitesi*

*Prof. Dr. Ali DANIŞMAN*

*Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*

*Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS*

*Yıldız Teknik Üniversitesi*

*Prof. Dr. Nurullah GENÇ*

*T.C. Merkez Bankası*

*Prof. Dr. Mesut İDRİZ*

*Mother Teresa Üniversitesi, MAKEDONIA*

*Prof. Dr. Shah JEHAN*

*Iqra National Üniversitesi, PAKİSTAN*

*Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS*

*Karadeniz Teknik Üniversitesi*

*Prof. Dr. Ömer TORLAK*

*Rekabet Kurumu*

*Prof. Dr. Azmi YALÇIN*

*Çukurova Üniversitesi*

*Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN*

*Trisakti Üniversitesi Endonezya*

*STRATEJİK YÖNETİM*  
**ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**

*Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler*  
*Reviewers List of This Issue*

*Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT*  
*Sakarya Üniversitesi*

*Doç. Dr. Adem BALTACI*  
*Medeniyet Üniversitesi*

*Doç. Dr. Erkan ERDEMİR*  
*Şehir Üniversitesi*

*Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU*  
*İstanbul Üniversitesi*

*Doç. Dr. Kubilay ÖZYER*  
*Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

*Doç. Dr. Sema POLATCI*  
*Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

*Doç. Dr. Umut KOÇ*  
*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Müslüme AKYÜZ*  
*Cumhuriyet Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Ersin İRİK*  
*Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Engin KANBUR*  
*Kastamonu Üniversitesi*

*STRATEJİK YÖNETİM*  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>No.</i>
	<i>Page</i>
	<i>Num.</i>
1. Editörden İlköz .....	1-2
2. Prof. Dr. Mehmet BARCA'dan Editöre Mektup .....	3-4
3. Prof. Dr. Ömer TORLAK'tan Editöre Mektup .....	5-6
4. Gelişmekte Olan Piyasalarda Çeşitlendirme Ve Uluslararasılaşma Stratejilerinin İşletme Grubu Düzeyinde İncelenmesi: Doğu Grubu Örneği Investigation Of Diversification And Internationalization Strategies On Business Group Level In Emerging Markets: The Case Of Doguş Group Serhat Türken .....	7-43
5. Stratejik Liderlik Strategic Leadership Müslüme Akyüz .....	45-66
6. Misyon Ve Vizyon İfadeleri Kurumu İfade Etmekte Midir: Kamu Hastane Birlikleri Örneği Does the Mission and Vision Statements Reflect Organizations: Turkish Public Hospital Unions Example Mehtap YAVUZ, Musa Said DÖVEN .....	67-100
7. Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarının İçsel Tutarlılık Açısından Değerlendirilmesi Evaluation of Strategic Plans of Municipalities In Turkey: A Consistency Analysis Mahmut Hızıroğlu, Mehmet Ali Karaköse, Sinan Cengiz .....	101-124
8. Özel Sağlık Sektöründe Mavi Okyanus Stratejisi Blue Ocean Strategy In Private Health Sector Mustafa AMARAT, Mahmut AKBOLAT, Özgün ÜNAL, Türker BAŞ .....	125-141

**Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi**  
**Journal Of Strategic Management Research**  
**Cilt / Vol.: 1, Sayı / Is.: 1, Yıl / Year: 2018, Sayfa / Pages: 125-141**

Geliş tarihi/Recieved: 22.03.2018 – Kabul tarihi/Accepted:28.03.2018

Yayın tarihi/Published: 31.03.2018

## ÖZEL SAĞLIK SEKTÖRÜNDE MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ

Arş. Gör. Mustafa AMARAT<sup>1</sup>  
Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT<sup>2</sup>  
Arş. Gör. Özgün ÜNAL<sup>3</sup>  
Prof. Dr. Türker BAŞ<sup>4</sup>

### ÖZET

Türkiye’de 2002 yılında özel hastane sayısı 271 iken 2016 yılına gelindiğinde bu sayı 565’e ulaşmıştır. Kısa süre içerisinde büyük artış gösteren özel hastane sayısı beraberinde yoğun rekabeti de getirmiştir. Özel hastaneler teknolojinin hızlı gelişimi ve kurumların birbirlerini hızlı taklit etmeleri nedeniyle birbirleri ile aynışmakta, bu aynışma baskısından kurtulabilmeleri için birçok farklı stratejiye yönelmektedirler. Özel hastaneler, bireylere dönük olarak koruyucu sağlık hizmeti, ayaktan veya yatarak tedavi hizmeti ve rehabilitasyon hizmeti sunmaktadır. Ancak geliştirici sağlık hizmetlerine özel hastaneler tarafından yeterince önem verilmemektedir. Deloitin 2016 raporuna göre, Avrupa ülkeleri arasında Türkiye’nin fitness pazarındaki payı 1,098 milyon Eurodur ve Türkiye sıralamada 8. sırada yer almaktadır . Rapora göre Türkiye fitness pazarı önemli bir potansiyel taşımaktadır. Özel hastanelerin sunmadıkları hizmetleri sunmaları fitness ve spor merkezlerini kendi bünyelerinde oluşturmaları rekabetten kaçınarak mavi okyanusa açılmalarını sağlayabileceği gibi yeni müşteri segmenti yaratarak, sunduğu sağlık hizmetlerini genişleteceği ve hastane imajına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada literatürde yer alan ilgili çalışmalar incelenecek, Türkiye ve dünyadan “sağlıklı yaşam merkezleri” örnekleri incelenerek bu merkezlerin Türk sağlık kuruluşlarınca uygulanabilirliği ile oluşturacağı avantaj ve dezavantajlar irdelenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Rekabet, Strateji, Mavi Okyanus, Özel Hastaneler, Sağlıklı Yaşam Merkezi*

<sup>1</sup> Sakarya Üniversitesi, mustafaamarat @sakarya.edu.tr

<sup>2</sup> Sakarya Üniversitesi, makbolat @sakarya.edu.tr

<sup>3</sup> Sakarya Üniversitesi, ozgununal @sakarya.edu.tr

<sup>4</sup> Galatasaray Üniversitesi,tbas @gsu.edu.tr

## BLUE OCEAN STRATEGY IN PRIVATE HEALTH SECTOR

### *ABSTRACT:*

While the number of private hospitals in Turkey was 271 in 2002, this number reached to 565 by the year 2016. The number of private hospitals which have increased rapidly in a short period of time has brought intense competition with them. Private hospitals are becoming more and more identical with each other because of the rapid development of technology and the rapid imitation of institutions, and many different strategies are being pursued so that they can get rid of this commonality. Private hospitals offer preventive health services, remotely or inpatient treatment services and rehabilitation services for individuals. However, health promotion services is not given enough attention by healthcare special hospitals. In the Deloitte 2016 report, the share in the Turkish fitness market is 8th place with 1,098 million euros. According to the report, Turkey's fitness market has an important potential. Providing the services that private hospitals do not offer, creating fitness and sports centers in their own structures, it is thought that they can open up to the blue ocean by avoiding competition, create a new customer segment, expand the health services offered and contribute to the hospital image. In this study, the related studies in the literature will be examined and the advantages and disadvantages of these centers will be examined by examining the examples of Turkey and other "wellness centers" from the world.

*Keywords:* Competition, Strategy, Blue Ocean, Private Hospitals, Wellness Center

---

## GİRİŞ

Son 10 yılda gelişmekte olan ülkelerin sağlık sektörlerinde hızlı büyüme oranlarına ulaşıldığı görülmektedir (Meesala ve Paul, 2018: 261; Segawa, 2013). Türkiye de bu hızlı büyümeden payını almaktadır. Sağlıkta dönüşüm programının uygulanmasının ardından özel hastane sayılarında hızlı bir artış görülmektedir. 2002 yılında 271 olan özel hastane sayısı 2016 yılında 565'e ulaşmıştır (SB, 2017: 101). Özel Hastane sayılarındaki bu artış yoğun rekabeti de beraberinde getirmektedir. Yoğun rekabet ortamından kurtulmak ve hastanenin başarılarını geliştirmek için özel hastaneler farklı rekabet stratejilerine yönelmektedir. Rekabet stratejilerinin esasında ise kurumların hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların uygulanması gerektiği yatmaktadır (Porter, 2000:



xxvi). Bu tanımlamaya göre rekabet stratejilerinin amacı, kurumların rekabetçi güçlere karşı en iyi şekilde savunabileceği bir yer bulmasını sağlamaktır (Akbolat ve Işık, 2012: 402). Rekabet stratejileri toplam maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma şeklinde sınıflandırılan jenerik stratejiler olabileceği gibi; yıkıcı (aykırı) yenilik stratejileri, tüketicilere ortak değer yaratma, tasarım tahrikli yenilik ve mavi okyanus stratejileri şeklinde de gruplandırılabilir (Güneş, 2011: 73).

Bu çalışma kapsamında özel hastaneler için mavi okyanus stratejisi temelinde bir hizmet sunum modeli önerilmesi hedeflenmektedir. Bunun sebebi sektör içerisinde rakip firmaların stratejilerinin devamlı olarak diğer firma stratejilerini etkisiz hale getirme çabasıdır. (Kim ve Mauborgne, 2005: 76 ). Bu çalışmayla tartışılan model, özünde özel hastanelerin nispeten daha az hizmet verilen ve rekabetin henüz yoğunlaşmadığı, sağlığın geliştirilmesi hizmetlerine yelken açması ve burada niş bir pazar oluşturmasını esasına dayanmaktadır. Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri ise sağlıklı bireylerin sağlık durumlarını korumak ve sağlık düzeylerini daha yukarıya taşımaları için sunulması gereken hizmetlerden oluşmaktadır. Bu hizmetler bireylerin yaşam kalitesini ve yaşam süresini yükseltebilmektedir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010: 34-39).

Yukarıda belirtilen kapsamda planlanan çalışma ile öncelikle mavi ve kırmızı okyanus stratejileri tartışılacak, çalışmanın son bölümünde de mavi okyanus stratejilerinin özel hastanelerde uygulanması üzerinde durulacaktır.

### **Kırmızı ve Mavi Okyanus Stratejileri**

Literatürde rekabet stratejileri kırmızı ve mavi okyanus stratejileri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Demirel vd., 2013). Kırmızı okyanus stratejilerin özünü rekabet oluşturmaktadır. Kırmızı okyanus

stratejileri kurumların pazar payları için uyguladıkları stratejileri açıklamaktadır. Rekabet ortamında bir kurumun kazanç sağlaması diğer kurumun aynı oranda kaybetmesi anlamına gelmektedir. Kırmızı okyanus stratejilerinde mevcut pazardaki yoğun rekabet sebebiyle başarının, maliyet liderliği ya da farklılaşma ile elde edebileceği görüşü hâkimdir (Alam ve Islam, 2017: 9; Caldwell ve Anderson, 2017).

Kim ve Mauborgne (2005) mavi okyanus stratejilerini açıkladıkları çalışmalarında rekabet stratejilerinin son derece önemli olduğuna; fakat araştırmacıların başka bir önemli noktayı gözden kaçırdıklarına dikkat çekmektedir. Bu önemli nokta kurumların stratejilerini belirlerken az ya da hiç rekabetin olmadığı pazarları bulması ve geliştirmesi üzerine odaklanmasıdır. Mavi okyanus stratejilerinin temel prensipleri; kurumların değer yaratarak yeni pazarlar keşfetmeleri ve bu pazarları geliştirmeleridir. Agnihotri'ye ( 2016: 520) göre mavi okyanus bugün var olmayan tüm endüstrilerin genel adıdır. Dolayısı ile mavi okyanus stratejileri kırmızı okyanusta olduğu gibi rakip kurumun aleyhine kazanma prensibi yerine yani saf bir rekabetin ötesinde bir strateji uygulamak üzerine kurgulanmıştır (Demirel vd., 2013).

Burke, van Stel ve Thurik (2009) "*Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence*" isimli çalışmalarında kısa vadede kırmızı okyanus içerisinde bulunan kurumların rekabetçi stratejileri izlemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sayede mavi okyanus stratejileri için fon sağlamaları gerektiğini ve sürdürülebilir olağan üstü başarının bu şekilde gerçekleşebileceğini ileri sürmektedirler. Araştırmacılar kurum yöneticilerine mavi ya da kırmızı okyanus stratejilerden birini seçmek yerine optimal strateji belirlemeleri gerektiğini tavsiye etmektedir. Optimal strateji belirlenirken göz ardı edilmemesi gereken husus strateji ve zamanın uyumudur.

## 1. Rekabet stratejileri

Son 25 yıl çerçevesinde rekabet stratejilerinin odağının Porter'ın (2000) ortaya koymuş olduğu jenerik rekabet stratejilerini olduğu görülmektedir (Kişi, 2017: 203). Rekabet stratejilerinin temel amacını işletmenin sektör içinde var olan rekabetçi güçlere karşı kendisini en iyi şekilde savunabileceği bir yer bulması oluşturmaktadır. Bunu sağlamak için işletmelerin sektörün rekabetçi güçlerini, yapılarını ve işletme yeteneklerini gözeterek stratejilerini oluşturmalarının gerekliliği fikri alan yazında hâkimdir (Akbolat ve Işık, 2012). Bilindiği gibi, jenerik rekabet stratejileri toplam maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşmadan oluşturmaktadır.

*Toplam Maliyet Liderliği:* Bu strateji temelde sunulan ürün ve hizmetlerin rakiplere oranla daha düşük maliyetler elde edilmesi ve bu şekilde avantaj sağlanması üzerine dizayn edilmiştir (Swayne et al, 2006:264). Toplam maliyet liderliğinin amacı, faaliyet gösterdiği sektörde maliyet konusunda lider olmaktır. Bir işletme bu liderliği elde ettiği zaman, maliyet avantajını fiyat üzerinde kullanıp rakiplerinden daha düşük fiyat sunabilir (Akbolat ve Işık,2012:404). Porter (2000: 45) düşük maliyet pozisyonuna sahip olan bir firmanın güçlü alıcılara karşı kendisini koruyacağını ileri sürmektedir. Maliyet liderliği girdi maliyetlerini düşürerek, işlem teknolojisini hızlandırarak, ürün dizaynında yapılacak olan değişiklikler ve yönetsel bir takım faktörler ile sağlanabilir. Burada önemli husus oluşturulan maliyet liderliğinin kolayca taklit edilmemesidir. Kolayca taklit edilebilen maliyet liderliği stratejileri sürdürülebilir bir strateji ve başarı sağlamayacaktır (Porter, 1985: 97).

*Farklılaştırma:* Farklılaştırma, kurumların sundukları ürün ve hizmetleri rakiplerine göre farklı yapmak ya da farklı şekillerde sunmak üzerine oluşturulmuş bir stratejidir (Swayne et al, 2006: 265).

Farklılaştırma stratejisinin amacı, müşterilerin eşsiz olarak algıladıkları bir ürün oluşturarak, rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktır (Hill ve Jones, 2009). Buna göre farklılaştırma kurumun içinde bulunduğu sektörde müşteriler tarafından takdir edilen özgün mal ve hizmetler sunmaktır. Bir kurum farklılaştırmayı tasarım, marka imajı, teknoloji, müşteri hizmetleri ve satıcı ağı gibi farklı şekillerde uygulayabilir. İşletmeler kendilerini sektördeki diğer firmalara göre farklılaştırdıkça daha fazla üstünlük elde edeceklerdir (Akbolat ve Işık, 2012). Burada önemli husus maliyet liderliğinde olduğu gibi, diğer firmalar tarafından taklit edilmesi güç olan farklılaşmaların rekabet avantajı yaratacağıdır. Rakipler tarafından kolayca taklit edilebilen bir farklılaştırma kaynağı elde etmek, sadece kısa dönemli bir başarı getirmektedir. Bu sebeple, kurumların sürekli olarak rakiplerine göre daha fazla farklılaştırma yollarını aramaları gerekmektedir.

*Odaklanma:* Odaklanma stratejilerinin temelinde kurumun tüm pazar nezdinde bir ürün ya da hizmet sunmak yerine; dar bir pazar bölümünde mevcut hizmetlerini geliştirmesi ve bu pazar bölümünün ihtiyaçlarını karşılaması yer almaktadır (Zuckerman, 2002: 107). Kısaca odak bir strateji özel bir müşteri grubuna, coğrafi alana veya ürün segmentine yönelmeyi içermektedir. Odaklanma stratejileri uygulayan kurumlar müşteri beklentilerini karşılamada geliştirmiş olduğu üstünlükler sayesinde rakip kurumları alt edebilir (Porter, 2000: 50). Sağlık hizmetlerine özel olarak örneklendirildiğinde, tüberküloz ve diğer solunum yolu hastalıkları, obstetrik ve jinekoloji ve kulak, burun, boğaz odaklanmanın örneklerini kapsamaktadır (Kumar et al., 1997: 49). Kurum belirli bir pazara odaklandığından toplam pazar payı üzerinden sınırlandırmalara gitmesi gerekmektedir. Bu sınırlandırma beraberinde karlılık ya da satış hacminden bir takım ödün vermeyi gerektirir (Porter, 2000: 50).

## 2. Mavi Okyanus Stratejisi

Mavi okyanus stratejisinin özünü, mevcut pazar koşullarında rekabet etmek yerine, yeni bir pazar yaratarak rekabeti anlamsız hale getirmeyi hedeflemek oluşturmaktadır. Rekabetçi stratejilerde şirket yapısı stratejiyi şekillendirmesine karşılık, mavi okyanus stratejisinde stratejinin yapıyı şekillendirmesi savunulmaktadır. Başka bir ifade ile mevcut strateji yaklaşımlarına göre en ayırt edici özelliği, stratejinin yapı üzerinde yaratmış olduğu değişikliklerdir. Mavi okyanus stratejisi, farklılaşma ve maliyet liderliğini eş zamanlı olarak gerçekleştirmeyi hedeflemektedir (Ergen, 2011: 8). Bu stratejiyi gerçekleştirmek adına Kim ve Mauborgne (2014: 72) bir araç seti geliştirmiştir. Bu araç seti (1) yenilikçi değer, (2) 4'lü faaliyet çerçevesi, (3) kırmızı okyanusa karşı mavi okyanus, (4) strateji yelkeni, (5) öncüller, göçmen, yerleşen haritası, (6) uygulamaya dört engel, (7) uç noktalar liderliği, (8) müşteri deneyim eğrisi, (9) müşteri olmayanların üçlü ayırımı ve (10) adil süreçleri kapsamaktadır.

**SYAD**  
2018/1

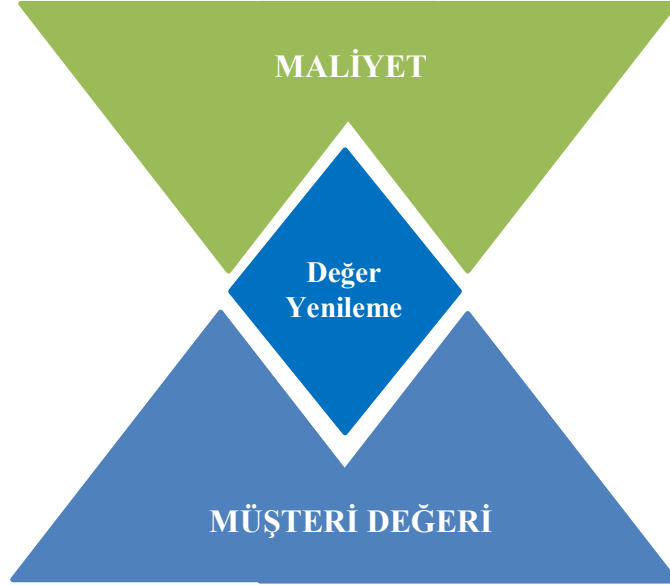
*Yenilikçi değer*, hem işletme, hem de müşterilerine müşteri değeri önerilerini geliştirmeyi ve rekabette üstünlük sağlayacak pazar yaratmaya odaklanmayı içermektedir. Bu yenilik, sunulan hizmet ya da ürünlerde, teslimat biçimlerinde, maliyetlerde, fiyatlandırmada ya da iş modellerinde gerçekleşebilir (Ergen, 2011: 9).

*Dörtlü faaliyet çerçevesi*, Dörtlü faaliyet çerçevesinin esasını, farklılaşma ve maliyet liderliğinde eş zamanlı uygulamanın yaratacağı sorunlara karşılık cevaplanması gereken dört soruya işaret etmesi oluşturmaktadır (Şekil 1). Aşağıda verilen soruların temel amacı yeni değer önerisinin yaratılmasına katkı sağlamaktır (Ergen, 2011: 10);

- Endüstri hangi faktörleri ortadan kaldırmalıdır? (Kaldır)
- Endüstri standartlarının altında kalan hangi faktörler azaltılmalıdır? (Azalt)

- Endüstrinin standardını yükseltecek hangi faktörler gündeme getirilmelidir? (Yükselt)
- Sektörün hiç önermediği hangi faktörler yaratılmalıdır? (Yarat)

Şekil 1: Değer Yeniliği



Kaynakça: [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com)

*Kırmızı okyanusa karşı mavi okyanus*, kırmızı okyanus, rekabet unsuru kanlı bir savaşa sahne olan okyanusun kanla kaplanmasını anımsatmaktadır. Sektör içerisinde rakip firmaların stratejileri devamlı olarak çarpışmakta ve birbirlerinin stratejilerini etkisiz hale getirmektedir. Bu araç, kanlı çarpışma alanından (kırmızı okyanus) uzaklaşarak mavi okyanusa yelken açılmasının gerekliliğini savunmaktadır. Mavi okyanus stratejisi temelini yenilikçi olmak ve değer yaratmak oluşturmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2005: 76).

*Strateji yelkeni*, iki amaç doğrultusunda oluşturulmuştur. Bunlar; bilinen pazar koşullarında rekabetin mevcut durumunu göstermek ve odak noktasının rekabetten alternatiflere ve mevcut müşterilerden müşteri olmayanlara yönlendirmeyi sağlamaktır (Güneş, 2011: 77).

*Öncü, göçmen ve yerleşen haritası*, yerleşenler pazar içerisinde tanınmış işletmeleri oluştururken, göçmenleri pazarda hizmet vermekte olan işletmelerin çoğundan daha iyi teklif veren işletmeler oluşturmaktadır; öncüler ise daha önce sunulmamış hizmetleri sunan işletmeler olarak tanımlanabilmektedir. Burada önemli unsur öncülerin mavi okyanusu yakalamış olmalarıdır.

*Uygulamaya dört engel*, Mavi Okyanusa dört engel sırası ile (1) bilişsel engel, (2) politik engel, (3) motivasyonel engel ve (4) kaynak engelidir. Tüm stratejiler teoride uygulanabilir olsa da gerçekte uygulamada zorluklar yaşanmaktadır. Mavi okyanus stratejisi yukarıda bahsi geçen engeller için bazı çözüm önerilerini stratejik araçlar çerçevesinde ortaya koymaktadır. Engellerin çözümünde önemli nokta, minimum maliyetle ve hızlı bir şekilde çözüme kavuşturmadır. Bunun için “uç noktalar liderliği” kullanılmaktadır.

*Uç noktalar liderliği*; Uç noktalar liderliğinin özünü örgütsel değişim teorileri oluşturmaktadır. Mavi okyanus yapı üzerinde belirli değişiklikler meydana getireceğinden bu değişikliklere ve değişim problemlerine çözümler bulmak adına uç noktalar liderliği bir çözüm önerisi getirmektedir. Bu çözüm önerisi, kütleyi değiştirmek için uç noktaları değiştirmeye odaklanmaktadır (blueoceanstrategy.com). Böylece, üç noktalar değiştirildikten sonra, yeni stratejinin uygulanması daha düşük bir maliyetle gerçekleştirilmektedir.

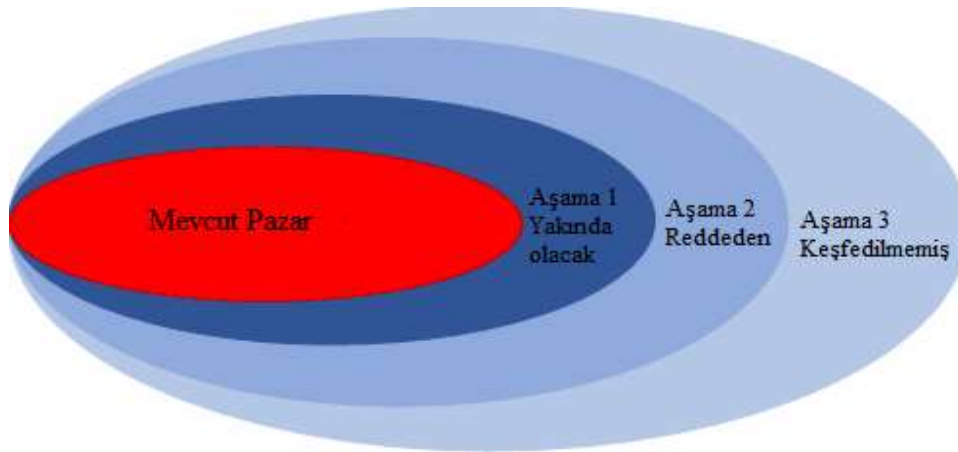
*Müşteri fayda haritası*, müşteri fayda haritasını müşteri deneyimi döngüsü ve faydalı kaldıraçlar oluşturmaktadır. Müşteri deneyimi, satın alma kararı vermeden önce ve satın alma sonrası ürünün elden çıkarılmasına kadar olan süreci kapsamaktadır. Kim ve Mauborgne (2005), müşteri deneyimini 6 aşamadan oluştuğunu söylemiştir ve aşamalarını sırası ile satın alma, teslimat, kullanım, tamamlayıcılar, bakım, elden çıkarma olarak sıralamaktadır.

*Müşteri olmayanların ayırımı*; işletmeler genel itibari ile pazara daha fazla entegre olabilmek için mevcut müşterilerine odaklanmaktadır. Bu odaklanma sayesinde pazarı paylara bölümlendirmektedirler. Mavi okyanus stratejisi ise mevcut müşteriler yerine stratejinin odak noktasını müşteri olmayanlar üzerine kurgulamaktadır.

*İşletmelerin müşteri olmayanları müşteri haline getirmesi*; mavi okyanus stratejisinin hareket noktalarından birisini oluşturmaktadır. Müşteri olmayanların hedeflendiği bu stratejide öncelikli olarak şu noktalar kavranmalıdır (Şekil 2);

- Hedeflenen müşterilerin kimler olacağı ve bunlara ne şekilde ulaşılabileceğine dair bir bakış açısı belirlenmelidir.
- Müşteri olmayanların ilk basamağını çok yakında müşteri olacaklar oluştururken; ikinci basamağını pazarı reddedenler oluşturmaktadır.
- Müşteri olmayanların en uzak noktasını ise keşfedilmemiş olanlar oluşturmaktadır.

**Şekil 2: Müşteri Olmayanları Yaklaşımı**





*Adil süreçler*; uygulamanın temel taşlarından birisi olan adil süreç stratejiyi uygulamayı zorunlu yapılan bir görev olmaktan çıkararak, örgüt içerisinde bilgi paylaşımını artırarak yaratıcılığın artmasına katkıda bulunur. Adil bir süreç için çalışanları süreçlere dâhil etmeli ve strateji kararlarının neler olduğu açıklanmalıdır. Nihai strateji planlaması yapıldıktan sonra kurallar oluşturulmalı ve çalışanlara duyurulması gerekmektedir (Leavy, 2005: 20).

## 2. Özel Hastane Mavi Okyanus Stratejisi

Özel hastaneler yoğun olarak hastalarına teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmetleri sunmaktadır. Buna karşılık; sağlığı geliştirme hizmetlerine yoğunlaşmadıkları görülmektedir. Sağlığı geliştirme hizmetlerini bireylerin tütün ve alkol alışkanlıklarını azaltmaları veya bırakmaları gerekirken, spor ve düzenli beslenme alışkanlıklarını arttırmaları adına yaptıkları bir takım değişiklikler oluşturmaktadır. Sağlığı geliştirme hizmetleri, sağlık eğitim merkezleri, spor tesisleri ve fitness merkezleri gibi tesislerde sunulmaktadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010: 39). Fiziksel aktivitelerin bireylerin sağlıkları üzerinde oldukça faydalı olduğuna dair bilimsel kanıtlar mevcuttur. Şeker hastalıkları, hipertansiyon, bazı kanser türleri (göğüs ve kolon) bu hastalıkların birincil ve ikincil engellenmesi düzenli spor yapılmasıyla ilişkilendirilebilir (US Department of Health and Human Services). Ayrıca, düzenli spor yapmak kilo kontrolünü sağlamakta ve korumaktadır. Fiziksel aktivite hiç şüphesiz tıbbın bir parçasıdır ve kronik hastalıkları önleme hususunda bir aşı görevi görebilmektedir. Fiziksel aktivitelerin doktorlar tarafından reçete edilmesi ve bunu sağlık finansörleri tarafından karşılanmasına ilişkin görüşlerde bulunmaktadır. Hatta Amerikan Tıp birliği ve Amerikan spor hekimliği koleji tarafından doktorların hastalarına fiziksel aktiviteyi reçete olarak yazması görüşü desteklenmektedir (Sallis, 2009: 4). Amerikan tıp

birliğinin 2015 yılında 1140 hastane üzerinde yaptığı çalışmada hastane çalışanlarının bireylere sağlıklı yaşam merkezlerini önermelerinde büyük bir artış olduğu belirlenmiştir (AHA, 2016: 7). Amerikan hastaneleri başta olmak üzere birçok özel hastane tedavi hizmetlerinin yanında sağlıklı yaşam merkezleri ve fitness merkezlerini kendi bünyelerinde bulundurmaktadır (baptisthealth.net, 2018; wellnesscenternapa.com, 2018).

Özel hastanelerin fitness ve spor hizmetleri vermeleri Türkiye şartlarında çok fazla örneği olmadığı da göz önüne alındığında hastaneler açısından yeni değer yaratmaları anlamına gelmektedir. Mavi okyanus stratejilerinin temelini oluşturan 4'lü faaliyet çerçevesi Özel hastanelerin fitness ve spor merkezlerine (sağlıklı yaşam merkezleri) ilişkin olarak cevaplaması gereken sorular; sektöre ilişkin hangi faktörler ortadan kaldırılmalı, hangi faktörler azaltılmalı, hangi faktörler artırılmalı ve sektörün hiç önermediği faktörler neler olmalıdır şeklinde sıralanabilir.

Kırmızı okyanusa karşı mavi okyanus strateji aracı irdelendiğinde, özel hastane sayısındaki ciddi artış ile beraber sağlık pazarının kırmızı okyanusa dönüşmekte olduğu söylenebilir. Bununla beraber hastaneler ile birlikte sağlıklı yaşam merkezlerinin kurulması ve işletilmesi özel hastaneleri kırmızı okyanustan kaynaklanan olumsuzluklardan çıkararak mavi okyanusa doğru yöneltebileceği düşünülmektedir.

Bir diğer strateji aracına göre (öncü, göçmen ve yerleşen haritası) Mavi okyanusa yaklaşan özel hastanelerin olduğu görülmektedir. Acıbadem sağlık grubuna ait spor kompleksi sağlık sektörüne ait pazar değişikliği yaparak mavi okyanusa yaklaşmaktadır. Bununla beraber diğer sağlık gruplarının ve özel hastanelerin bu alana yatırımlarının olmadığı; sağlığın sporla olan ilişkisini spor kulüpleri ve sporcularla anlaşarak

onlara teşhis ve tedavi hizmeti sunmak şeklinde sınırladıkları görülmektedir (Yıldırım ve Dinçer, 2016)

Kim ve Mauborgne (2005)'a göre strateji yelkeni bilinen pazardan alternatif pazarlara ve mevcut müşterilerden müşteri olmayanlara yönelmeyi kapsamaktadır. Burada anlaşılması gereken önemli nokta özel hastanelerin kimlere hizmet ettikleridir. Özel hastanelere bireyler hastalandıklarında, hastalık ihtimaline karşı önlem almak istediklerinde veya sağlık durumlarını korumak istediklerinde başvurumaktadırlar. Özel hastanelerin müşteri olmayan ve bu model doğrultusunda öngördüğü potansiyel müşterilerini ise sağlık durumları konusunda endişesi olmayan ve sağlık durumlarını korumak ve geliştirmek isteyen bireyler oluşturmaktadır. Bu müşteri kitlesi sadece belirli olmayan zamanlarda ve acil durumlarda ortaya çıkmaktan çok, düzenli spor yapmak isteyen ya da doktorlar tarafından spora yöneltilen bireyleri kapsamaktadır. Bu modeli uygulayan hastaneler için yeni hiç ulaşılmamış müşterilere ulaşacağı söylenebilir. Boscarino (1989) özel hastanelerin sağlıklı yaşam merkezi kurmalarına ilişkin önerisinde müşteri olmayanların müşteri haline getirileceğini ve kurum imajına pozitif etki sağlanacağını ileri sürmektedir.

Özel hastaneler iç müşterilerine odaklanarak, kendi çalışanlarına sağlıklı yaşam merkezlerinden üyelik vererek, onların daha sağlıklı yaşam koşullarına ulaşmasını ve kurum bağlılıklarının artırılmasını sağlayabilir. Fortune 500 listesinde yer alan 100 şirket üzerinde yapılan bir çalışma neticesinde tüm kurumların bir sağlıklı yaşam merkezi ile anlaştıkları ve anlaşmaların şirketlere; daha sağlıklı, daha üretken çalışanlar; daha düşük stres seviyeleri, daha düşük personel devri, daha az hastalık nedeniyle devamsızlık, düşük sigorta primleri, öz saygı ve daha fazla takım oluşturma anlayışı, işyeri ortamında artan enerji ve canlılık, daha iyimser, olumlu bir tutum, işgörenlerin aile

hayatında iyileşmeler ve bunu işyerine yansıtmaları, büyük topluluk sinerjisi, daha fazla şirket sinerjisi gibi faydalarının olduğu görülmüştür ([www.healthfitnessrevolution.com](http://www.healthfitnessrevolution.com)).

Türkiye’de birçok hizmet sunucusu gibi sağlıklı yaşam merkezleri de birçok fırsat ve tehdidi barındırmaktadır. Fırsatlar özel hastaneler için yeni müşterilere ulaşmak ve mevcut müşterilerin tedavilerine katkı sağlamak ve sağlıklı yaşamalarını desteklemek olurken; tehditler ise pazara giriş engellerinden (bilişsel, politik, motivasyonel ve kaynak engelleri vs.) oluşmaktadır. Deloitte 2016 fitness ve spor merkezleri raporuna göre Türkiye fitness pazarı 1098 milyon Euro’luk pazar hacmiyle Avrupa’da ilk 10 pazar içerisinde yer almaktadır. Ayrıca önceki yıllara göre diğer pazarlara oranla daha düşük bir üyelik artışı sağladığı görülse de orta ve uzun vadede yüksek bir büyüme potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir (Rutgers et. al., 2016). Bu durum özel hastane sağlıklı yaşam merkezleri oluşumu açısından bir fırsat niteliği taşımaktadır.

Sağlıklı yaşam merkezlerinde verilmesi düşünülen hizmetleri, grip aşısı ve diğer bağışıklamalar, çalışan yardım programları, sigarayı bırakma programları, sağlıklı gıda seçenekleri, sağlık riski değerlendirmeleri, zayıflama programları, hastalıkları önleme ve tedavi, doğru egzersiz yöntemleri, beslenme ve sağlıklı yaşam sınıfları, stres yönetimi, biyometrik taramalar, kişisel sağlık koçluğu ve 24 saat hemşire yardım hattı oluşturması öngörülmektedir (AHA, 2016: 7). Yukarıda yer alan hizmetlerin bazıları (örneğin sigara bırakma programları) özel hastanelerce verilmekle birlikte, bu hizmetin sağlıklı yaşam merkezlerinde egzersiz ve sağlık koçuyla beraber verilmesinin özel hastaneler için hizmet farklılaştırması ve rekabet koşullarında farklılık yaratacağı düşünülmektedir.

Bütün bunların özellikle Türkiye sağlıkta Dönüşüm programı 2007 değişikliklerinde yer alan sağlığın geliştirilmesi bileşenin oluşturduğu politik destek ile birlikte Türkiye özel hastaneleri için yeni bir pazar potansiyeli taşıdığı görülmektedir. Özel hastaneler bünyesinde kurulacak olan Sağlıklı Yaşam Merkezlerinde AHA (2016) Hastane Çalışanları İçin Sağlık ve Zindelik Raporu'nda belirtilen tavsiyeler doğrultusunda fitness hizmetlerine ek olarak, rehabilitasyon hizmetleri, sosyal yaşam merkezi, sigara, alkol ve zararlı madde bağımlılıklarından kurtulma programları, beslenme ve egzersiz eğitimleri gibi eğitimler ile mevcut hastaların sağlıklarının düzeltilmesine sağlıklı bireylerin sağlıklarının korunup geliştirilmesine hizmet edebilir. Bunların yanında hastane bünyesinde kurulan bu merkezlere üye olan bireylere sağlık hizmetlerine ihtiyaç duymaları halinde hastaneyi kullanmaları için özel indirimler, checkuplar gibi kampanyalar sağlanabilir. Bu yolla hastaneler müşterilerinin ve potansiyel müşterilerinin sayılarını tahmin edebilir, buna göre malzeme ve insan kaynağı planlamasında bulunabilirler. Bu durum özel sağlık sektöründe çok yüksek düzeyde yaşanan belirsizliğin azalmasını sağlaması bakımında önemli bulunmaktadır. Bütün bunlar, sağlıklı yaşam merkezini bünyelerine entegre eden hastanelerin kırmızı denizden uzaklaşarak mavi denizlere doğru yelken açmasına ve dolayısıyla rekabetin yoğun olarak yaşanmadığı alanlarda yeni müşteriler bularak yaşamlarını sürdürmelerine yardımcı olacaktır.

### **Kaynakça**

- Agnihotri, A. (2016). Extending Boundaries of Blue Ocean Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 24(6), 519-528.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans/Competitive Strategies and Performance in Hospitals. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 401-424.
- Alam, S. ve İslam, M. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward

- implementation logic. IOSR Journal of Business and Management, 19(1), 1-19.
- American Hospital Association (AHA). (2016) Health and Wellness Programs for Hospital Employees: Results From A 2015 American Hospital Association Survey, Chicago.
- Boscarino, J.A. (1989). Hospital wellness centers: strategic implementation, marketing, and management. Health Care Management Review, 14(2), 25-29
- Burke, A., Van Stel, A. ve Thurik, R. (2009). Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence, ERIM Report Series Reference No. ERS-2009-030-ORG, pp: 1-25. file:///C:/Users/Sau/Downloads/ERS-2009-030-ORG.pdf, (Erişim Tarihi:22/03/2018)
- Caldwell, C. ve Anderson, V. (2017). Blue Ocean Strategies and Disruptive Innovation: Creative Insights for Competitive Advantage in Competitive Advantage Strategies, Management and Performance. Nova Science Publisgers. New York
- Demirel, Y., Keskin, N., Baş, T. ve Yıldız, G. (2013). Departmanlar Arası Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İnovasyon ve İnovasyonun Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Bankasında Uygulama. İşletme bilimi dergisi, 1(1), 71-87.
- Ergen, A. (2011). Stratejik Düşünce Yaratma: Mavi Okyanusa Yelken Açma. Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 4(7), 1-21.
- Güneş, S. (2011). Değer Yaratma Bağlamında Güncel Dört Yenilik Modeli. Sanat Ve Tasarım Dergisi, Gazi Üniversitesi, 1(7), 71-89.
- HILL, C.W. ve JONES, G.R. (2009). Essentials of Strategic Management, Cengage Learning, USA.  
[http://www.healthfitnessrevolution.com/samir-becic-urges-fortune-500-improve fitness](http://www.healthfitnessrevolution.com/samir-becic-urges-fortune-500-improve-fitness), (Erişim tarihi : 22/03/2018)  
<https://baptisthealth.net/en/facilities/mariners-hospital/wellnesscenter/pages/wellness-center.aspx>, (Erişim Tarihi:22/03/2018)  
<https://www.wellnesscenternapa.com>, (Erişim Tarihi:22/03/2018)
- Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2010). Hastane ve sağlık kurumları yönetimi. Siyasal Kitabevi. Ankara
- Kim, W. C., ve Mauborgne, R. (2014). Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press. USA.
- Kişi, N. (2017). Etkili Rekabet İçin Mavi Okyanus Liderliği/ Blue Ocean Leadership for Efficient Competition. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(4), 202-210.
- Kumar, K., Subramanian, R. ve Yauger, C. (1997). Pure Versus Hybrid: Performance Implications of Porter's Generic Strategies. Health Care Management Review, 22(4), 47-60.

- Leavy, B. (2005). A Leader's Guide to Creating An Innovation Culture. *Strategy & Leadership*, 33(4), 38-45.
- Meesala, A. ve Paul, J. (2018). Service Quality, Consumer Satisfaction and Loyalty in Hospitals: Thinking for the Future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(2018), 261-269.
- Porter, M. E. (2000). *Rekabet Stratejisi Sektörler ve Rakip Analizi Teknikleri*. (Çev: G. Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster Trade, New York.
- Rutgers, H., Hollasch, K., Struckmeier, J., Menzel, F. ve Lehmkuhler, B. (2016). *EuropeActive & Deloitte - European Health and Fitness Market Report 2016*, EuropeActive, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB-EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016\\_DE.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB-EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf), (Erişim Tarihi:22/03/2018).
- Sağlık Bakanlığı (SB) (2017), Sağlık İstatistikleri Yıllığı. Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü. SB-SAGEM, 2017/4. Ankara
- Sallis, R. E. (2009). Exercise is medicine and physicians need to prescribe it!. *British Journal of Sports Medicine*, 43(1),3-4.
- Segawa, T. (2013). *Hospital valuation in emerging countries*, Unpublished Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts.
- Swayne, L E., Duncan, W.J. ve Ginter, P.M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organization*. Fifth edition, Blackwell Publishing, Oxford.
- [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com), (Erişim Tarihi 22/03/2018)
- Yıldırım, M. ve Dinçer, M.A.M. (2016). How the Process of the CSR Activities Works on Private Hospitals: Case Study From Strategic Perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235 (2016), 46-59.
- Zuckerman, A.M. (2002). *Improve Your Competitive Strategy A Guide for The Healthcare Executive*. Health Administration Pres, Chicago.