

**Buyer  
Network**

İş ve Ticaret  
Platformu

ISSN 2149-1232  
FIYAT 20 TL

# Satınalma

www.satinalmadergisi.com

www.BuyerNetwork.net

Satınalma ve Tedarik Zinciri Yöneticilerinin Dergisi

Yıl: 8 Sayı: 85 | OCAK 2020

## Yakın Gelecekte İnsan Kaynakları Yönetimi: 2020 Yılındaki Trendler

Seher DEMİRCİ

## Sağlık İşletmelerinde Lojistik Yönetimi

Mehmet ATASEVER

## Sürekli Karıştırılan Kavramlar

Özgür KARABULUT

## Sağlık Sektörü İçin Satınalmada Yalın ve Çevik Olmanın Önemi

İsmail HIZLI

## Tedarik Zinciri Yönetiminde Risk Yönetimi

Zeynep EKİZOĞLU

## Dış Ticaretteki Riskler

Reşat BAĞCIOĞLU



**Mehmet ATASEVER**  
Kamu İhale Kurumu  
Kurul Üyesi  
mhatasever@gmail.com

# SAĞLIK İŞLETMELERİNDE LOJİSTİK YÖNETİMİ

## A. Lojistik Yönetimi Kavramı

Lojistik yönetimi, işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, servis hizmetin ve bilgi akışının, ham maddenin başlangıç noktasından ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içerisinde hareketinin etkili ve verimli bir biçimde planlanması, uygulaması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması hizmetidir.

Lojistik kavramı, uygulamada tedarik zinciri yönetimi kavramıyla çoğunlukla aynı anlamda kullanılmaktadır. Tedarik zinciri, bir ürünün ham madde olarak var oluşundan malın tüketiciye ulaştırılmasından sonraki faaliyetlerine kadar hareket ettiği zincirdeki tedarikçi, imalatçı, nakliye, depolama, satış, satış sonrası hizmet dâhil tüm firmaları kapsar. Bu zincirdeki işleyişin, bağımlılık anlayışı içerisinde ve ilişki yönetimiyle düzenlenmesi tedarik zinciri yönetimi adını alır. Lojistik yönetimi, tedarik zincirine dâhil bir firmanın içinde gerçekleştirilen lojistik faaliyetlerin düzenlenmesi; Tedarik zinciri yönetimin de zincirdeki bütün firmaların lojistik yönetimlerinin uyumlu bir şekilde yönetilmesidir.

Sağlık işletmelerinde lojistik kavramı, tıbbi faaliyetin başlangıcından son işlem noktasına kadar kullanılan sarf malzemelerin, ilaçların, ekipmanların tedarik edilmesi, depolanması, zamanında talep edilen noktaya ulaştırılması ve atıkların standartlara uygun olarak uzaklaştırılması sistemine denir. Bu sistem oluşturulurken, yönetilirken ve geliştirilirken göz önüne alınması gereken üç temel nokta ise doğru miktarın, zamanında ve en düşük maliyetle sevk edilmesidir.

Lojistik yönetiminin etkin olması; sağlık işletmelerine çeşitli faydalar sağlar ve çok önemlidir. Lojistik yönetimde gerek kısa gerek uzun vadeli kararlar alınırken değerlendirmelerin ve tahminlerin bilimsel temellere dayalı şekilde yapılabilmesi için bu süreçteki basamaklar doğru tanımlanmalı, ölçülebilir ve hızlı karar verebilir yapıya sahip olması gerekmektedir.

## B. Etkin Lojistik Yönetiminin Faydaları

Etkin bir lojistik yönetiminin sağlayacağı faydalar şunlardır;

- İşletmenin üretim ve pazarlamaya faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar,
- Hizmet alanların memnuniyetini artırır,
- Daha etkin ve verimli çalışmayı sağlar,
- Daha düşük maliyetler ile hizmet sunmayı sağlar,
- Kârlılık ile birlikte işletmenin uzun süreli devamının sağlanmasına yardımcı olur,
- Girdilerin teminini garantileyerek üretimin devamlılığını sağlar,
- Tedarik süresini azaltarak, talepteki değişikliklere kısa sürede cevap verilmesini sağlar,
- Teknoloji kullanarak, yeniliği teşvik eder,
- Toplam maliyetleri azaltır,
- İşletmenin tüm bilgi, materyal ve para akışı yönetilebilir durumuna gelir.
- Hizmet, malzeme, bilgi ve finans akışlarının üretici, tedarikçi ve hizmet alanlarla birlikte koordinasyonunu ve kontrol edilmesini sağlar.

## C. Sağlık Kuruluşlarında Lojistik Yönetiminin Özellikleri

Günümüzde yapılan araştırmalar sağlık işletmelerinin bütçelerinde önemli sayılacak bir bölümünü çeşitli lojistik faaliyetlerine aktardıklarını göstermektedir. Sağlık kuruluşları açısından lojistiğin iyi bir şekilde anlaşılmasının, değerlendirilmesinin ve düzenlenmesinin önemi de burada bir kez daha görülmektedir. Benzer araştırmalar ise doğru uygulamalarla sağlık işletmelerinin lojistik giderlerinde önemli oranda tasarruf edilmesinin mümkün olduğunu göstermektedir.

Sağlık hizmetlerine artan talep, yeni tıbbi prosedürler ve nüfusun demografik yapısındaki hızlı değişimler neticesinde maliyetlerde giderek artmaktadır. Çeşitli gelir gruplarında bulunan nüfusa, kaliteli ve uygun maliyette sağlık hizmetlerinin sağlanması amacıyla hastanelerde maliyet kontrolü çok önemlidir. Sağlık işletmelerinde lojistik süreçlerinin optimizasyonun, önemli maliyet tasarruflarına yol açtığı bilinmektedir.

Sağlık kuruluşlarında lojistik kavramı yalnızca satınalma ve depolama gibi destek hizmetlerle sınırlı kalmayıp hasta kabulünden ameliyathanelere kadar, sağlık kuruluşları açısından ana faaliyet alanı olarak görülen, pek çok konuya yayılır. Sağlık kuruluşlarının önemli bir çoğunluğunda ise lojistiğin bu bölümü destek personeli tarafından değil, tıbbi personelin kendisi tarafından verilir ve bu da lojistik sistemin çok fazla bölünmesine ve veriminin düşmesine neden olur. Sağlık kuruluşlarında lojistik çeşitlilik gösteren bir daldır; depo hem tıbbi malzemeleri hem kırtasiye malzemelerini depolar, ilaçlar farklı bir yerde depolanır ve yiyecek maddeleri başka bir birim tarafından depolanır ve işlenir.

Bu kadar farklılık gösterdiğinden sağlık işletmelerinin lojistik performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi zorlaşmaktadır.

Sağlık işletmelerinde personel giderleri toplam faaliyet giderlerinin çoğunluğunu oluşturduğu için personelin lojistik faaliyetlerine harcadığı zaman en önemli lojistik gider kalemlerinden birini oluşturmaktadır. Sağlık işletmelerinin mevcut yatırımlarına bağlı olarak lojistik faaliyetler için kullanılan teknik ekipmanın bakımı ikinci önemli gider kalemini oluşturur.



Sağlık işletmelerinde lojistik gibi destek birimlerinin verdikleri hizmetin kalitesi kuruluş tarafından verilen hizmetin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Lojistik biriminde kalite düşüklüğünden dolayı ameliyathaneye zamanında veya hiç gönderilemeyen bir ilaç ameliyatı gerçekleştiren personelin etkinliğini düşürecek ve belki de hastanın hayatını tehlikeye atacaktır. Bunun için sağlık işletmelerinde lojistik faaliyetleri dikkatli bir şekilde değerlendirilmeli ve kalitenin korunması sağlanmalıdır.

Sağlık kurumlarında etkin bir lojistik yönetimi yapıldığında;

- Hizmet sunumu ve üretimin planlaması,
- Hasta yatışları ve diğer tıbbi işlemler,

- İzleme ve değerlendirme işlemleri,
- Faturalama işlemleri,
- Ödeme işlemleri,
- Sözleşme yönetimi,
- Nakit planlaması,
- Stok yönetimi,
- Depo yönetimi,
- Taşınır yönetimi,
- Satınalma işlemleri.

Çok daha sağlıklı bir şekilde yürütülebilecektir.

#### **D. Sağlık İşletmelerinde Lojistik Elemanları ve Fonksiyonları**

Sağlık işletmelerinde lojistik zincirinin elemanları ve bunların fonksiyonları şunlardır;

##### **a. Tedarikçiler**

Ürünü veya hizmeti geliştirir, üretir ve temin ederler. Oldukça geniş yelpazeye sahip bu grubun ana unsurları olarak şunları sayabiliriz;

- İlaç ve aşı üreticileri veya ithalatçı firmalar,
- Sarf niteliğindeki tıbbi cihaz üreticileri veya ithalatçı firmalar,
- Demirbaş niteliğindeki tıbbi cihaz üreticileri veya ithalatçı firmalar,
- Sağlık işletmeleri için mobilya, mefruşat vb. ürünleri sunan firmalar,
- Görüntüleme ve laboratuvar vb. sağlık hizmeti veya ithalatçı firmalar,
- HBYS, çağrı merkezi, İş sağlığı ve güvenliği gibi hizmetleri sunan firmalar,
- Yemek, güvenlik, temizlik, yönlendirme gibi destek hizmeti sunan firmalar (kamu sağlık işletmelerinde personele çalıştırmaya dayalı olarak yapılan hizmetlerin alımı yasaklanmıştır),
- Bakım-onarım, araç kiralama gibi destek hizmeti sunan firmalar,
- Gıda malzemesi, kırtasiye, yakıt, akaryakıt, temizlik ürünleri gibi destek ürünlerini sunan firmalar,
- İnternet, telefon, mobil iletişim gibi hizmetleri sunan firmalar,
- İnşaat firmaları,
- Kullanılan makine, teçhizat ve cihazlar için yedek parça ve malzeme sağlayan firmalar.

##### **b. Dağıtıcılar**

Dağıtım ve nakliyeyi yöneten firmalardır. İlaç, tıbbi ve cerrahi malzemelere veya sağlık işletmelerinin ihtiyacı olan diğer ürünlere ait depoları işleten, üretici veya tedarikçilerden satın aldıkları malzemeleri sağlık işletmeleri sunuculara satan aracı kuruluşlardır.

##### **c. Hizmet Sunucular**

Ürün veya hizmeti son kullanıcı için uygun hale getirirler. Sağlık hizmeti sunumunu yapan sağlık işletmeleridir. Bu işletmeler kullanılacak olan bütün ürünler için ne kullanacağına ve ürünlerin kimin için kullanacağına karar verir.

##### **d. Tüketiciler**

Sağlık profesyonelleri veya sağlık işletmesindeki hastalar.