hospital manager®
Temmuz 2026 • Yıl: 19 • Sayı: 73
sağlık profesyonellerinin dergisi

DAVINCI
Robotik Cerrahide Seçme Özgürlüğü
Da Vinci platformlarıyla robotik cerrahide ihtiyaçlarınıza uygun çözümü seçin.

SAĞLIK TURİZMİNDE YAPILMASI GEREKENLER



TÜRKİYE'DE SAĞLIK TURİZMİNİN GELECEĞİ

CORDAMED
BIOMEDICAL ENGINEERING



Da Vinci **Single Port**, **Cerrahinin Standartlarını Yeniden Belirliyor!**

DAVINCI





Da Vinci **5**
Cerrahi Dönüşüyor!



6 **Prof. Dr. DİLAVER TENGİLİMOĞLU**
Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölüm Başkanı

Global Boyutta Sağlık Turizmi ve Türkiye



10 **Doç. Dr. ÖZGÜR ÖZTAN**
HLC Plastik ve Rekonstrüktif Cerrahi Merk. Kurucusu - TOBB T. Uluslararası Sağlık Turizmi Meclisi Başk.

Sağlık Turizminde Hacimden Değere: Türkiye için Yeni Dönem



12 **Dr. ÖMER YAVUZ NAMLI**
Özel Hastaneler Platformu Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye Sağlık Turizminde Bir Sonraki Eşik: Marka Hizmet, Marka Tesis, Marka Ülke



18 **GÜLSULTAN DOĞAN**
MCAN Health Kurucusu

Sağlık Turizminde Küresel Rekabet, Standartlaşma ve Yapay Zekâ Entegrasyonu



36 **HAKAN TÜRKOĞLU**
DoktorTakvimi Ülke Müdürü

Emanetin Yeni Refakatçisi Yapay zekâ, belirsizliklerle başlayan sağlık yolculuğunu nasıl dönüştürüyor?



58 **TUĞBA ARIZ**
ALRA Danışmanlık Kurucusu

Sağlık Kuruluşlarında Uluslararasılaşma



68 **CANSU NERGİZ**
Think Online Kurucusu & Ajans Başkanı - Digimark GmbH Kurucusu

Sağlık Turizminde Yeni Dönem: Doktorların Dijital Marka Haline Gelmesi



70 **Uzm. Dr. EROL KILIÇ**
Burtom Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı

"Sağlık Turizmi, Hastanelerin Tek Başına Büyütebileceği Bir Alan Değil"

İÇİNDEKİLER



40 **Hassas Onkolojide Bölgesel Referans Liderliği: Nuclear Medicine Care (NMC) ile Nükleer Tıpta Yeni Dönem**



46 **Robotik Cerrahide Farklı Çözümler: Da Vinci Multi-Port ve Single-Port Sistemleri**
Prof. Dr. VOLKAN TUĞCU
İstinye Üniversitesi Tıp Fak. Üroloji Anabilim Dalı Öğr. Üyesi

50 **Hastanelerde Görünmeyen Kayıplar: Operasyon ve Finansın Kesişiminde Sürdürülebilir Kârlılık**



EREN ÇAPTUĞ
Capsus Yönetim Danışmanlığı Kurucu Ortağı



M. EMRE ÇAPTUĞ
Capsus Yönetim Danışmanlığı Kurucu Ortağı





26 **UYGAR ÜSTÜN**
Medipol Sağlık Grubu İşletme Direktör Yardımcısı



28 **BANU KÜÇÜKEL**
Güven Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı



32 **MERİ İSTİROTİ**
Medihit Kurucusu



34 **ASLIHAN DUYMAZ**
Bupa Acıbadem Sigorta Genel Müdürü

Küresel Sağlık Turizminde Yeni Dönem: Fiyat Avantajından Güven ve Kalite Ekosistemine

Sağlık Turizminde Sürdürülebilir Büyüme: Strateji, Deneyim ve Dijital Dönüşüm

Türkiye'nin Sağlık Turizmindeki Başarısı Ülkenin Cari Açığı İçin Stratejik Bir Kaldıraç mı?

Sağlık Güvencesini Küresel Hale Getiriyor



74 **HANDE ARICA**
Koru Sağlık Grubu Hukuk Müşaviri



76 **ÖMER PEŞİNCİ**
AACI Global Başkan Yardımcısı ve Türkiye & Hazar Denizi Ülkeleri CEO'su



78 **CENGİZ ÇAVUŞOĞLU**
Memorial Ankara Hastanesi Uluslararası Hasta Hizmetleri Müdürü



80 **ALİ OLGUN BOYDAK**
Türkiye Sağlık Turizmi Konseyi (THTC) İç Anadolu Bölge Yürütme Kurulu Başkanı

Sağlık Turizminin Sürdürülebilirliğinde Ulusal ve Uluslararası Sağlık Hukukunun Rolü

Sağlık Turizminde Küresel Güven ve Kalitenin İnşası: Uluslararası Akreditasyonun Stratejik Rolü

Türkiye'nin Küresel Sağlık Vizyonu: Uluslararası Hasta Hizmetleri Departmanının Stratejik Yapısı ve İşleyişi

Sağlık Turizminde Stratejik Hedef Ülke ABD





54 **Sağlık Turizminde Hasta Yolculuğunu Anlamak ve Hasta Memnuniyetini Yönetmek**
OĞUZ ENGİZ
Ankara Sağlık Kuruluşları Derneği (ASKD) Yönetim Kurulu Başkanı



62 **Ankara'nın Termal Turizm Potansiyeli ve Gelecek Vizyonu**
ALİ CENK YORULMAZ
Anadolu Turizm İşletmecileri Derneği (ATİD) Yön. K. Üyesi



64 **UCI Global, Türk Hekimlerine Yurt Dışında Kariyer Yolları Açarken Yurt Dışındaki Yetenekli Hekimleri de Türk Hastanelerine Kazandırıyor**
L. CARMEN GÓMEZ
UCI Global CEO'su



82 **Türkiye'de Takviye Edici Gıda Pazarı 29,9 Milyar TL'ye Ulaştı**

hospital manager Künye



İMTİYAZ SAHİBİ VE SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	UHS Eğitim, Danışmanlık, Yayıncılık ve Ticaret Limited Şirketi Adına M. Yavuz Engiz yavuzengiz@hospitalmanager.com.tr
YAYIN KURULU	Prof. Dr. Barış Diren Prof. Dr. Melih Bulut Prof. Dr. Metin Çakmakçı Prof. Dr. Mithat Kıyak Prof. Dr. Haluk Özsarı Hüseyin Çelik Meri İstiroti Dr. Semra Baysan Yelda Ulu Colin Asuman Uğur Pınar Lembet Oğuz Engiz
GÖRSEL YÖNETMEN	Aykut Koçoğlu info@hospitalmanager.com.tr
YÖNETİM ADRESİ	Kuleli Sokak No: 57/1 G.O.P. Ankara T. 0312 446 91 14 F. 0312 446 91 17 www.hospitalmanager.com.tr
REKLAM REZERVASYON	info@hospitalmanager.com.tr 0 312 446 91 14
HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ	Av. Deniz Bektaş
MALİ MÜŞAVİRLİK	Gözde Aydan
YAYIN TÜRÜ	Yerel Süreli
BASIM YERİ	Dakik Baskı Balgat, Ceyhun Atuf Kansu Cd. 8/C, 06520 Çankaya/Ankara
BASKI TARİHİ	Temmuz 2026

hospitalmanager
UHS Yayıncılık Ltd. Şti. tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır.

Derginin isim ve yayın hakkı M.Yavuz Engiz'e aittir. Dergide yayınlanan yazı ve fotoğrafların her hakkı saklıdır. İmzalı yazılarda ileri sürülen görüşlerin sorumluluğu yazarlarına, reklam sayfalarındaki içerik ve marka sorumluluğu ise reklamverene aittir.

İşbu yayın içeriği, sadece sağlık meslek mensupları ve sağlık profesyonelleri için hazırlanmış olup halka açık değildir.

Değerli hospitalmanager Okurları,

Bu sayımızda, Türkiye'nin küresel arenadaki en stratejik güçlerinden biri haline gelen ve sadece ekonomik bir girdi olmanın ötesinde bir "itibar diplomasisi" niteliği taşıyan sağlık turizmini tüm boyutlarıyla mercek altına alıyoruz. Değerli yazarlarimizin ve sektör liderlerinin katkılarıyla şekillenen bu sayı, Türkiye'nin bu alandaki mevcut başarısını nasıl bir "vazgeçilmez marka" seviyesine taşıyabileceğine dair kapsamlı bir vizyon sunuyor.

Sınırların kalktığı modern dünyada, Aslıhan Duymaz'ın vurguladığı gibi sağlık güvencesi artık yerel değil, küresel bir perspektifle ele alınmalıdır; bu bağlamda hayata geçirilen küresel sigorta modelleri, bireylerin dünyanın her yerinde kesintisiz hizmete ulaşmasını hedefleyen yeni nesil bir güvence vaat ediyor. Bu vizyonu destekleyen Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu, Türkiye'nin dünyada ilk on destinasyon arasında yer aldığı medikal turizm pazarının 2029'da 110 milyar dolarlık bir hacme ulaşacağını belirterek, sektörün yüksek katma değerine dikkat çekiyor. Banu Küçükel ise sağlığı etik ve şefkatle harmanlanmış bir "yaşam disiplini" olarak tanımlarken, her uluslararası hastaya sunulan deneyimin dünyaya verilen bir "Türkiye Sözü" olduğunu hatırlatıyor.

Sağlık turizminde başarı, sadece tıbbi müdahale ile sınırlı kalmayıp, hastanın ilk temasından takip sürecine kadar uzanan bütüncül bir yolculuktur. Oğuz Engiz, hastaları ülkemizin birer "elçisi" haline getirmenin yolunun,amp; beş aşamalı hasta yolculuğunu ve memnuniyetini doğru yönetmekten geçtiğini belirtiyor. Bu sürecin yönetimsel ayağında M. Emre Çaptuğ ve Eren Çaptuğ, hastanelerdeki görünmeyen operasyonel kayıpların ve finans-operasyon kopukluğunun sürdürülebilir kârlılığı nasıl etkilediğine dair kritik ipuçları paylaşıyor. Tuğba Arız ise gerçek uluslararasılaşmanın nicelikten niteliğe geçişle mümkün olduğunu, şeffaf kalite göstergelerinin ve çok kültürlü yönetim anlayışının vazgeçilmezliğini vurguluyor.

Yeni nesil sağlık turizminde yapay zekâ ve dijitalleşme artık bir tercih değil, zorunluluktur. Hakan Türkoğlu, yapay zekâyı belirsizliklerle dolu bu yolculukta hastanın en güvenilir "dijital refakatçisi" olarak konumlandırıyor. Gülsultan Doğan, yapay zekanın operasyonel verimlilikteki rolüne değinirken, bu teknolojinin insanın yerini almaktan ziyade süreci destekleyen etik bir araç olması gerektiğini hatırlatıyor. Klinik alanda ise Prof. Dr. Volkan Tuğcu, Da Vinci robotik cerrahi sistemlerinin "doğru hasta için doğru teknoloji" felsefesiyle kişiselleştirilmiş tedavide yarattığı farkı anlatıyor.

Türkiye'nin "saç ekimi başkenti" algısını ileri teknoloji gerektiren onkoloji ve organ nakli gibi branşlara taşıması gerektiğini savunan Dr. Uygar Üstün, "fiyat avantajından güven ve kalite ekosistemine" geçişin altını çiziyor. Doç. Dr. Özgür Öztan, özellikle ABD pazarı gibi yüksek potansiyelli alanlara odaklanarak, stratejik bir ihracat modeliyle hacimden değer üretimine geçilmesini öneriyor. Bu potansiyelin cari açığı kapatabilecek stratejik bir kaldıraç olduğunu belirten Meri İstiroti, bakanlıklar arası ahenkli koordinasyonun önemine vurgu yapıyor. Ali Olgun Boydak ise Türkiye'nin sağlık turizminde tesis ettiği "güvenli liman" imajına dikkat çekerek, 2030 yılındaki 20 milyar dolarlık hedefe ve ABD pazarının stratejik önemine odaklanılması gerektiğini ifade ediyor. Hukuki zeminde ise Av. Hande Anıca, malpraktis risklerinden veri güvenliğine kadar sağlık turizminin sürdürülebilirliğinde hukuki altyapının koruyucu rolünü detaylandırıyor.

Dosyamızda ayrıca, Johns Hopkins iş birliğiyle bir vizyon sergileyen Anadolu Sağlık Merkezi'nin, küresel bir ekosistem kuran Acıbadem Sağlık Grubu'nun ve Kuzey Amerika standartlarını İstanbul'a taşıyan Amerikan Hastanesi'nin başarı faktörlerini inceliyoruz. Uluslararası hasta hizmetleri departmanlarının stratejik yapısını Dr. Cengiz Çavuşoğlu, Memorial Ankara Hastanesi örneğiyle aktarırken; Cansu Nergiz ise modern hastanın karar verme sürecinin artık ekran başında başladığını hatırlatarak, doktorların dijital marka haline gelmesinin önemini vurguluyor.

Son olarak Ali Cenk Yorulmaz, Ankara'nın termal turizm ve wellness potansiyelini küresel ekonomi ışığında değerlendirirken; Ömer Peşinci tüm bu güven ortamının inşasında uluslararası akreditasyonun stratejik rolünü tescilliyor. Dr. Ömer Yavuz Namlı'nın da belirttiği gibi, 2026 yılı Türkiye için rehavete kapılmadan, "marka hizmet, marka tesis ve marka ülke" vizyonuyla yeni bir sıçrama yılı olmalıdır.

Sevgi ve saygılarımızla,
hospitalmanager

Hekimler için yapay zekâ destekli tıbbi literatür araştırma asistanı:

Noa Evidence

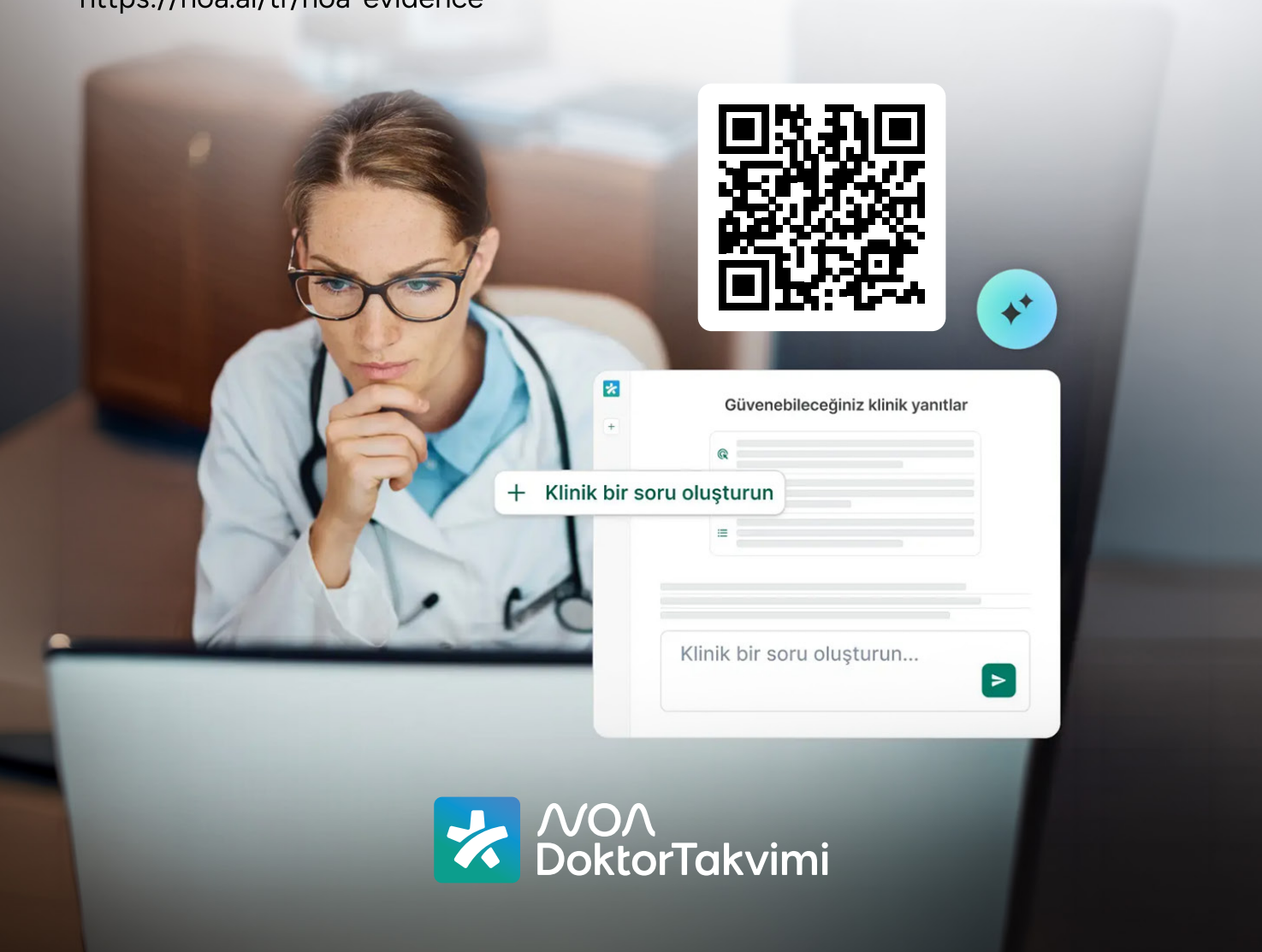
Hekimlerle birlikte, hekimler için geliştirildi!

Güncel klinik kanıtlara ulaşmak için onlarca makale, veri tabanı ve kılavuz arasında vakit kaybetmeyin.

Sıradan bir arama motoru olmayan **Noa Evidence**, klinik sorularınızı saniyeler içinde araştırır. Sadece hakemli yayınlar ve güncel klinik kılavuzlar gibi doğrulanmış kaynakları tarar; elde edilen bilgileri, orijinal kaynaklarını referans göstererek doğrulanabilir özetler halinde sunar.

En yoğun günlerinizde bile zahmetsizce güncel kalın; literatür taramasına daha az, hastalarınıza daha fazla zaman ayırın.

Bilgiye en hızlı ve en güvenilir yoldan ulaşmak için **hemen deneyin:**
https://noa.ai/tr/noa-evidence



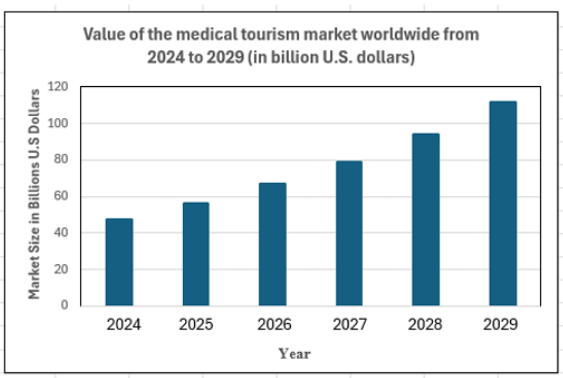
NOA DoktorTakvimi

Global Boyutta Sağlık Turizmi ve Türkiye

Prof. Dr. DİLAVER TENGİLİMOĞLU - Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölüm Başkanı

Turizm sektörü içerisinde en hızlı büyüyen ve en fazla gelir getiren turizm türlerinden birisi ise sağlık turizmidir. Yaklaşık %20'lik bir büyüme oranına sahiptir. Sağlık turisti başına gelir tedavi türüne bağlı olarak değişmekle birlikte ortalama 2.000-10.000 dolar arasıdır. Dünya genelinde yalnızca medikal turizmin 2029 yılında 110 milyar dolarlık bir hacme ulaşacağı tahmin edilmektedir (Statista, 2026). Turizm genelinde olduğu gibi, Türkiye medikal turizmde de dünyada ilk on destinasyon arasında yer almaktadır. OECD Turizm Trendleri 2024 yılı verilerine göre Küresel ziyaret amaçlarına göre sağlık ve medikal amaçlı ziyaretlerin genel turizm içerisindeki oranı yaklaşık %5 civarıdır. Oran olarak az ama katma değeri yüksek bir turizm türüdür.

Tıbbi Turizm Birliği'ne göre, her yıl yaklaşık 14 milyon kişi tıbbi tedavi görmek için yurt dışına seyahat etmektedir. İngiltere ve ABD gibi gelişmiş ülkelerden hastalar genellikle daha az gelişmiş ülkelere giderek kendi ülkelerine kıyasla önemli ölçüde daha düşük maliyetle sağlık hizmetlerine erişmektedirler.



Şekil-1 Dünya Medikal Turizm Projeksiyonu (2024-2029) - Kaynak: Statista (2026)





Şekil-2 İyileşme Spektrumu - Kaynak: YZ ile geliştirilmiştir.

Sağlık turizmi ekonomik krizlerin yarattığı küresel bir sağlık pazarı haline geldi. Sağlık turizminin patlamasının arkasında yatan temel itici güçlerden birisi de sağlık hizmetlerindeki gelişmeler yanı sıra ekonomideki gelişmelerdir. 1997 yılında Asya Ekonomik Krizi sonrası Tayland ve Singapur gibi ülkeler, çöken yerel pazarlarını kurtarmak için özel hastanelerini zengin Batılı turistlere açtı. Sağlık, artık kurtarıcı bir ihracat

kalemi haline geldi. İlk aşamada Amerikalı ve Avrupalı hastalar sadece "ucuz cerrahi" işlemler için (estetik, diş, organ nakilleri vb.) Tayland, Hindistan, Malezya gibi Asya ülkelerine giderken; ikinci dalgada devlet destekli strateji ve yüksek teknolojili mükemmeliyet merkezleri gibi kurumlar ile (ileri teknoloji gerektiren karmaşık ameliyatlar, onkolojik tedavi ve organ nakli vb.) tedavilere odaklanmış Güney Kore, Japonya gibi Asya ülkelere seyahat etmeye başladı.

Ampirik nicel ve nitel çalışmalar, hastanelerin uluslararası akreditasyon kuruluşlarınca akredite olması, hizmet kalitesi, tedaviye erişim kolaylığı, batı eğitimli ve deneyimli tıbbi personelin varlığı, son teknoloji ile donatılmış hastane tesisleri, bekleme süresi, coğrafi yakınlık, rekabetçi fiyatlandırma, ameliyat öncesi ve sonrası bakım, ameliyatı tatille birleştirme olanağı gibi talep tarafındaki faktörlerin, gelişmekte olan ülkelerde tıbbi turizmin büyümesini tetiklediğini göstermektedir (Collins vd., 2019; Connell, 2013; Manaf vd., 2015; Medhekar vd., 2020; Tengilimoğlu 2024).

Sağlık Turizminde Öncü Ülkeler

Hindistan (Maliyet Etkin Hizmet ve İleri Cerrahi Merkezi): Küresel pazarın en hızlı büyüyen aktörlerinden olan Hindistan, konumlandırma stratejisini "Aynı fayda için çok daha az maliyet" (The same for less) değeri üzerine inşa etmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yüz binlerce dolara mal olan koroner bypass, kemik iliği veya karaciğer nakli gibi karmaşık cerrahi prosedürler, Hindistan'da maliyetin çok küçük bir kısmına gerçekleştirilmektedir. Pandemi öncesinde, 2019 yılında Hindistan'ı ziyaret eden uluslararası hastaların sayısı yaklaşık 700 bin kişi düzeyindeydi. COVID-19 nedeniyle 2020-2021'de düşüş yaşansa da sektör hızlı bir toparlanma göstermiştir. 2023 yılında medikal turist sayısı tekrar artışa geçerek, %33'lük bir yıllık büyüme ile yüz binler düzeyinden tekrar pandemi öncesi seviyelere yaklaşmıştır. Kredi derecelendirme kuruluşu ICRA'nın 2024 ortasında yaptığı açıklamaya göre, 2024 takvim yılında Hindistan'ın uluslararası hasta sayısının 2019'daki 700 bin eşiğini aşması beklenmektedir . Ancak Hindistan'ın sağlık turizmi rakamları, kapsamına göre farklılık gösterebiliyor. Hindistan Maliye Bakanı Nirmala Sitharaman'ın 2022'de belirttiğine göre sağlık turizmi sektörü (medikal + wellness dahil) yıllık 2 milyon yabancı hastayı bulmakta ve bu piyasanın tahmini değeri 9 milyar dolar civarındadır; bu büyüklük Hindistan'ı küresel sağlık turizmi endeksinde onuncu sıraya yerleştirmektedir.

Tayland (Asya'nın Sağlıklı Yaşam ve Wellness Başkenti): Medikal turizmde en köklü geçmişe sahip destinasyonlardan biri olan Tayland, 1970'li yıllarda cinsiyet değiştirme operasyonlarıyla girdiği bu pazarda, zamanla lüks kozmetik cerrahiye ve günümüzde "wellness" (bütüncül sağlıklı yaşam) konseptine yönelmiştir. Pandemi öncesi zirve döneminde, 2019 yılında Tayland yaklaşık 3,5 milyon sağlık turisti çekmiş ve 820 milyon dolar gelir elde etmiştir**.** Bu rakam Tayland'ı o yıl dünyanın en çok uluslararası hasta ağırlayan ülkelerinden biri yapmıştır. COVID-19 sırasında keskin düşüşler yaşansa da, Tayland sağlık turizmi pazarı 2022 itibarıyla yeniden canlanmaya başladı. 2023 yılında Tayland'ı ziyaret eden medikal turist sayısı 2,86 milyona ulaşmış ve sağlık turizmi geliri yaklaşık 850 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu rakamların 2024'te %7'nin üzerinde artarak 3 milyonu aşması öngörülmektedir (Akyüz,2025).

Singapur (Güvenli, İleri Teknoloji ve Etik Sağlık Hizmeti): Rakipleri olan Hindistan ve Tayland'a kıyasla tedavi maliyetlerinin çok daha yüksek olduğu Singapur, konumlandırmasını ucuzluk üzerine değil; "Daha fazlası için daha fazla" (More for more) stratejisi üzerine kurgulamıştır. Singapur, düşük maliyetli destinasyonlarla fiyat üzerinden rekabet etmek yerine, "Klinik Mükemmellik", ileri teknoloji ve üstün kalite üzerinden bir farklılaştırma stratejisi izlemektedir (Ebrahim ve Ganguli, 2019). Ülkedeki özel hastanelerin büyük bir kısmının JCI akreditasyonuna sahip olması ve "Singapore Medicine" çatı markasıyla yürütülen devlet destekli sıkı yasal regülasyonlar, Singapur'u karmaşık ve riskli tıbbi operasyonlar için Asya'nın en güvenilir, etik ve elit cazibe merkezi olarak farklılaştırmaktadır.

Malezya ve Dubai: Malezya Asya'da medikal turizmin en hızlı geliştiği yerlerden biridir. Malezya, JCI ve ulusal MSQH (Malezya Sağlıkta Kalite Derneği) akreditasyonlarıyla hizmet sunarken, özellikle "helal medikal turizm" (domuz kökenli olmayan tıbbi ürünler, mahremiyet standartları vb.) konseptiyle Orta Doğu ve İslam coğrafyasını hedefleyen (demografik bölümlendirme) başarılı bir strateji yürütmektedir. Medikal turizm kapsamında kardiyoloji, onkoloji, ortopedi, IVF, diş tedavisi ve kozmetik cerrahi alanlarında hastalar Malezya'yı tercih ederken; Endonezya, Çin ve Singapur başta olmak üzere ağırlıklı olarak Asya bölgesinden hastalar gelmektedir (Tengilimoğlu, 2024). **Dubai** ise, "Dubai Healthcare City" gibi devasa yatırımlar ve DHCR akreditasyon kurumu vasıtasıyla, Batılı saygın kurumları (örneğin



Harvard Tıp Okulu) kendi bünyesine entegre ederek bölgenin lüks ve güvenilir sağlık merkezi olmayı hedeflemektedir.

Güney Kore: "Smart Care" yaklaşımıyla sağlık teknolojilerini (yapay zeka, dijital sağlık) sistemin merkezine oturtarak, özellikle estetik, organ nakli ve ileri kanser tedavilerinde "yüksek teknoloji üssü" olarak kendini konumlandırmaktadır.

Türkiye, sağlık turizminde Hindistan, Küba, Kosta Rika, Tayland, Singapur ve Kolombiya'nın ardından, uygun fiyatlı ve yüksek kaliteli sağlık hizmetleri sunan ülkeler arasında yer alarak, sağlık ve tıbbi turizm destinasyonları sıralamasında ilk 10 arasında bulunmaktadır.

Son yıllarda gerek Türkiye, Sağlık Bakanlığının mevzuat düzenlemeleri, oluşturduğu kurumlar ve birimler (USHAŞ, TÜSKA, Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı, vb.) ve gerekse Ticaret Bakanlığının sektöre sağladığı teşvikleri, Kültür ve Turizm Bakanlığının tanıtım çalışmalarının yanı sıra özel sağlık kuruluşlarının yaptığı olumlu çalışmalar sonucunda sağlık turizminde önemli bir atak sergilemiştir. Uluslararası Sağlık Hizmetleri A.Ş'nin (USHAŞ) 2025 yılı verilerine göre 2015 yılında 428.894 olan sağlık turisti sayısı 1.398.588'e, gelir ise 2015 yılında 786 milyon dolardan 2025 yılında 3 milyar dolara yükselmiştir. Bu rakamın hasta ve yakınlarının yaptığı sağlık dışı harcamalarda (ulaşım, konaklama, seyahat, yeme-içme, kültürel gezi harcamaları vb.) dikkate alındığında 6 milyar dolar civarında olduğu söylenebilir.

Türkiye, sağlık turizminde "saç ekimi başkenti" olarak bilinmektedir. Estetik cerrahi, toplam sağlık turistlerinin %35'ini oluştururken, diş sağlığı (%25) ve göz sağlığı (%20) onu takip etmektedir. Ayrıca organ nakli (böbrek ve karaciğer) operasyonlarında Türkiye, dünya genelinde en yüksek başarı oranlarına sahip ülkelerden birisidir.

Bugün altı yapı açısından Türkiye modern hastaneleri (Özel ve Şehir hastaneleri) ile önemli, bir avantaja sahiptir. Hastanelerin altyapısını da dikkate alan akreditasyon kuruluşlarından belge alan hastane sayısı önemli sayıda artış göstermiştir. Türkiye'de Joint Commission International (JCI) akreditasyonuna sahip 41 hastane bulunmaktadır ve Türkiye JCI akreditasyonuna sahip hastane sayısı ile dünya genelinde 6. sırada yer almaktadır. JCI dışında TÜSKA, TEMOS, AACI gibi kuruluşlardan da akredite olan çok sayıda hastane ve sağlık kuruluşu yer almaktadır. 2026 yılı sonuna kadar sağlık turizmi yetki belgesi almış olan hastanelerin TÜSKA tarafından akredite olması zorunluluğu getirilmiştir.

Sağlık turizminde belki de en önemli faktör sağlık insan gücünün yeterliliği, bilgisi, tecrübesi, tutum ve davranışı, hasta ile kurduğu iletişim becerisidir. Türkiye'nin batı standartlarında modern tıp eğitimi ile yetişmiş hekim ve sağlık çalışanına sahip olması, hastaların tercihlerinde önemli bir faktör olarak ülkeyi ön plana çıkartmaktadır.

Sağlık turizminin büyümesinin bir diğer nedeni medikal teknolojinin artık uluslararası dolaşıma açık hale gelmesidir. Robotik cerrahi, kişiselleştirilmiş tedavi, moleküler tıp, yapay zeka destekli görüntüleme, hızlı PCR teknolojileri ve hibrit ameliyathaneler, Hassas implant yerleştirme için 3 boyutlu Konik Işınlı Bilgisayarlı Tomografi (CBCT) tarayıcıları artık birçok ülkede bulunabilir durumdadır. Ayrıca e-sağlık, giyilebilir teknolojiler ve dijital pazarlama çalışmaları da önemli hale gelmiştir. Çünkü hastalar hastane ve ülke seçiminde başvurdukları bilgi kaynaklarının başında sosyal medya ve dijital pazarlama araçları gelmektedir.

Fiyatlandırma, tedavi planları ve akreditasyonlardaki şeffaflık, uluslararası sertifikasyonlar ve hasta referansları aracılığıyla sağlanan güçlü güvenilirlikle birleştiğinde, uluslararası hastaları çekmek için son derece önemlidir. Tıbbi turizm yoluyla uluslararası hastaları çekmek için kliniklerin şeffaflık ve güvenilirliğe öncelik vermesi gerekir. Bu, tüm ilgili maliyetler dahil olmak üzere prosedürlerin fiyatlandırması konusunda açık olmak ve ayrıntılı tedavi planları sunmak anlamına gelir. OECD verilerine göre ABD'de ortalama bir cerrahi işlemin maliyeti Türkiye'nin 8 ila 20 katı arasındadır.

Bir destinasyonun erişebilirliği denildiğinde akla iki kavram gelmektedir. 'Accessibility' ve 'availability', yani hizmetin ulaşılabilir olması ve 7/24 saat kesintisiz bulunabilirliği. Ülkemiz dört saatlik uçuş mesafesinde yaklaşık 1,5 milyar insana ve 57 ülkeye hitap eden önemli bir coğrafi konuma sahiptir. Türkiye, Türk Hava Yolları gibi dünyada en çok noktaya uçuş yapan bir ulusal havayolu markası ile ulaşım kolaylığı sayesinde sağlık turizmi için en ideal bölge olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak Türkiye sağlık turizminde Dünya pazarında lider ülke olmak istiyorsa sağlık turizminin çok boyutlu ve sektörler arası işbirliğinin zorunlu olduğu unutulmamalı, sürdürülebilir politikalar benimsenmeli ve etik değerlere bağlı, kalite odaklı, katma değeri yüksek olan hizmetlere yönelmelidir. Bu konulara dikkat edildiğinde ülkemiz sağlık turizminde son 15 yılda oluşturduğu müthiş know-how ve tecrübeyi güçlü sağlık hizmet sunum altyapısı, nitelikli insan gücü ve teknoloji odaklı gelişim anlayışı ile çok daha yukarılara taşıyacaktır. ■

Sağlık Turizminde Hacimden Değere: TÜRKİYE İÇİN YENİ DÖNEM

Doç. Dr. ÖZGÜR ÖZTAN - HLC Plastik ve Rekonstrüktif Cerrahi Merkezi Kurucusu - TOBB T. Uluslararası Sağlık Turizmi Meclisi Başkanı

Türkiye'nin sağlık turizmi hikâyesi artık yalnızca *uygun fiyatlı tedavi* anlatısıyla açıklanamayacak kadar büyük bir dönüşümün içinde. Bir zamanlar Avrupa'dan gelen birkaç saç ekimi hastasıyla başlayan bu yolculuk, bugün Türkiye'yi milyarlarca dolarlık küresel sağlık turizmi pazarının en güçlü aktörlerinden biri hâline getirdi. Ancak dünya değişiyor. Sağlık turizmi artık yalnızca ameliyat olmak için başka bir ülkeye gitmek anlamına gelmiyor. Yeni dönemde yarış; teknoloji, güven, veri yönetimi, deneyim tasarımı, longevity, yapay zekâ ve sürdürülebilir sağlık ekosistemleri üzerinden şekilleniyor. Türkiye ise tam bu kırılma noktasında duruyor: Ya bugüne kadar elde ettiği ivmeyi daha yüksek katma değerli bir modele taşıyacak ya da fiyat rekabetine sıkışarak avantajını kaybetmeye başlayacak.



Başarı Hikâyesinin Temelleri ve Algı Sınırı

Türkiye'nin sağlık turizmindeki yükselişi aslında tesadüf değildi. 2000'li yılların başından itibaren sağlık altyapısına yapılan büyük yatırımlar, şehir hastaneleri modeli, özel hastane kapasitesindeki hızlı büyüme, genç sağlık iş gücü ve coğrafi avantajı ülkeyi bölgesel bir sağlık merkezi hâline getirdi. Avrupa'ya birkaç saatlik uçuş mesafesinde olması, Orta Doğu, Balkanlar, Türki Cumhuriyetler ve Kuzey Afrika ile kurduğu ulaşım ağı Türkiye'yi doğal bir sağlık koridoruna dönüştürdü. Özellikle özel sektörün agresif büyümesi, sağlık hizmetini ihracat odaklı bir alan olarak görmesi ve dijital pazarlamayı erken kullanmaya başlaması önemli kırılma noktalarıydı.

Başlangıçta Türkiye'nin temel avantajı maliyetti. ABD'de 25-30 bin dolara ulaşabilen bazı cerrahi işlemler Türkiye'de çok daha düşük maliyetlerle yapılabiliyordu. İngiltere'de aylarca bekleme gerektiren operasyonlara Türkiye'de birkaç gün içinde erişilebiliyordu. Bu avantaj özellikle saç ekimi, estetik cerrahi, diş tedavileri ve göz cerrahisi alanlarında önemli bir hasta akışı yarattı. Türkiye kısa sürede *"World's Hair Transplant Capital"* gibi başlıklarla uluslararası medyada yer almaya başladı.

Ancak bu görünürlük aynı zamanda sağlık turizminin algısını daraltan bir unsur hâline de geldi. Çünkü dünya Türkiye'yi çoğu zaman yüksek teknoloji içeren sağlık hizmetlerinden çok estetik işlemler üzerinden okumaya başladı.

Oysa aynı dönemde Türkiye yalnızca estetik alanında değil; onkoloji, organ nakli, robotik cerrahi, infertilite tedavileri ve ileri kardiyovasküler girişimlerde de ciddi kapasite geliştirdi. Birçok özel hastane JCI akreditasyonu aldı, uluslararası hasta departmanları kuruldu ve çok dilli hizmet modelleri geliştirildi. Türk hekimlerinin klinik deneyimi özellikle yakın coğrafyada güçlü bir marka oluşturdu. Bugün Türkiye yalnızca düşük maliyetli bir destinasyon değil; yüksek kalite ile erişilebilir fiyatı birleştiren hibrit bir model sunuyor.

Kontrolsüz Büyüme ve Güven Ekosistemi

Ancak tam bu noktada yeni bir sorun ortaya çıktı: kontrolsüz büyüme. Sağlık turizmi hızlı büyürken sektörün bazı alanlarında standardizasyon sorunları da görünür hâle geldi. Özellikle sosyal medya üzerinden yürüyen agresif pazarlama faaliyet-

leri, aracılık yapılarındaki denetim eksiklikleri, kayıt dışı operasyonlar, merdiven altı uygulamalar ve komplikasyon yönetimindeki zayıflıklar Türkiye'nin marka riskini artırmaya başladı. Bugün uluslararası basında Türkiye hakkında çıkan sağlık turizmi haberleri iki uç arasında gidip geliyor. Bir tarafta *"yüksek kaliteyi uygun fiyata sunan sağlık merkezi"* anlatısı, diğer tarafta komplikasyon hikâyeleri, etik tartışmalar ve kontrolsüz estetik turizmi haberleri bulunuyor. Bu ikili yapı aslında sektörün en kritik kırılma alanını gösteriyor: Türkiye artık yalnızca hasta sayısını değil, güven ekosistemini yönetmek zorunda.

Yeni Paradigma: Fiyat Rekabetinden "Değer" Yarışına

Çünkü dünya sağlık turizminde yeni bir döneme giriyor. Eski model büyük ölçüde *fiyat avantajı* üzerine kuruluydu. Yeni model ise *değer önerisi* üzerine şekilleniyor. Hastalar artık sadece ucuz tedavi aramıyor; güvenilir veri, dijital takip, kişiselleştirilmiş deneyim, uluslararası standart, hukuki güvence ve sürdürülebilir bakım istiyor. Özellikle pandemi sonrası dönemde sağlık turistinin profili değişmeye başladı. Yeni nesil sağlık turistleri operasyon sonrası dijital takip hizmetlerini, yapay zekâ destekli hasta iletişimini, online ikinci görüş sistemlerini ve ülkeler arası entegre bakım modellerini daha fazla önemsiyor.

Bunun yanında sağlık turizmi ile wellness turizmi arasındaki sınırlar da giderek kayboluyor. Dünya artık sağlık turizmini konuşurken yalnızca tedavi turizmini konuşmuyor; sağlıklı ve uzun yaşam (longevity), koruyucu sağlık (preventive health), rejeneratif tıp kavramları konuşuluyor. İnsanlar hastalandıklarında değil, yaşlanmayı geciktirmek, biyolojik performanslarını artırmak ve yaşam kalitelerini optimize etmek için seyahat etmeye başlıyor. Özellikle Körfez ülkeleri, Singapur, Güney Kore, Tayland ve İsviçre bu yeni alana büyük yatırım yapıyor. Hücresel tedaviler, genetik taramalar, kişiselleştirilmiş check-up programları, premium rehabilitasyon merkezleri ve longevity klinikleri sağlık turizminin yeni büyüme alanları hâline geliyor.

Türkiye'nin önündeki asıl soru tam da burada başlıyor: Türkiye bu dönüşümün neresinde olacak?

Bugüne kadar Türkiye sağlık turizminde büyük ölçüde hacim odaklı büyüdü. Daha fazla hasta, daha fazla operasyon, daha fazla ülke hedeflendi. Ancak yeni dönemde yalnızca hacim büyümesi yeterli olmayacak. Çünkü düşük fiyat rekabeti sürdürülebilir değil. Bugün birçok ülkede sağlık turizmi yatırımları hızlanıyor. Suudi Arabistan Vision 2030 kapsamında sağlık ve wellness yatırımlarını büyütüyor. Birleşik Arap Emirlikleri ultra-premium sağlık kampüsleri geliştiriyor. Hindistan dijital sağlık altyapısıyla maliyet avantajını birleştiriyor. Güney Kore ileri teknoloji ve estetik cerrahide küresel marka oluşturuyor. Tayland ise wellness ve hospitality entegrasyonunda dünyadaki en güçlü örneklerden biri olmaya devam ediyor.

Geleceğin Yol Haritası ve Zihinsel Dönüşüm

Türkiye'nin bu rekabette öne çıkabilmesi için artık yeni bir hikâye yazması gerekiyor. Bu hikâyenin merkezinde yalnızca fiyat avantajı değil; güven, teknoloji ve sürdürülebilir kalite olmalı.

- Öncelikle sağlık turizmi alanında güçlü bir ulusal kalite mimarisi kurulması gerekiyor. Akreditasyon süreçleri yalnızca belge bazlı değil, gerçek kalite çıktıları üzerinden yeniden yapılandırılmalı. Komplikasyon yönetimi ve uluslararası hasta güvenliği alanında merkezi izleme sistemleri oluşturulmalı. Özellikle dijital hasta takip altyapıları standart hâle getirilmeli.
- İkinci olarak Türkiye sağlık turizmini estetik operasyonlardan ibaret bir sektör olarak göstermeyi bırakmalı. Çünkü Türkiye'nin gerçek potansiyeli yüksek teknoloji sağlık hizmetlerinde yatıyor. Onkoloji, transplantasyon, robotik cerrahi, infertilite tedavileri, yaşlı bakım hizmetleri ve rehabilitasyon alanları Türkiye'nin küresel ölçekte büyüyebileceği alanlar arasında bulunuyor. Özellikle Avrupa'nın yaşlanan nüfusu düşünüldüğünde Türkiye'nin uzun dönem bakım ve entegre yaşlı sağlığı hizmetlerinde büyük bir fırsat alanı bulunuyor.
- Üçüncü olarak sektörün veri yönetimi güçlendirilmeli. Türkiye sağlık turizminde hâlâ gerçek zamanlı, güvenilir ve segment bazlı veri üretiminde sorun yaşıyor. Oysa yeni dönemde veri yalnızca raporlama aracı değil; yatırım, planlama ve marka yönetiminin temel unsuru hâline geliyor. Hangi ülkeden hangi tedavi için hasta geldiği, komplikasyon oranları, hasta memnuniyeti, hastaların yeniden başvuru davranışları ve sektörün sağladığı ekonomik katkı daha kapsamlı ve değer yaratacak şekilde analiz edilmeli.

Belki de en kritik dönüşüm ise zihinsel olacak. Türkiye sağlık turizmini yalnızca *döviz kazandırıcı hizmet* olarak görmeyi bırakmalı. Çünkü sağlık turizmi artık bir ülkenin sağlık sistemi kapasitesini, teknoloji seviyesini, marka güvenini ve uluslararası itibarını temsil eden stratejik bir alan hâline geliyor. Yeni dönemde başarılı olacak ülkeler yalnızca ameliyat yapan değil; güven veren, deneyim tasarlayan ve küresel sağlık ekosistemleri kurabilen ülkeler olacak.

Türkiye'nin avantajı hâlâ çok büyük. Güçlü klinik kapasite, deneyimli insan kaynağı, coğrafi erişim avantajı ve rekabetçi maliyet yapısı ülkeyi hâlâ dünyanın en önemli sağlık turizmi merkezlerinden biri hâline getiriyor. Ancak artık tartışılması gereken soru *"Türkiye sağlık turizminde büyür mü?"* olmamalı. Asıl soru *"Türkiye sağlık turizminin bir sonraki evresini yönetebilir mi?"* olmalı. Çünkü geleceğin yarışında kazananlar yalnızca daha fazla hasta getirenler değil, daha fazla güven üretenler olacak. ■

Türkiye Sağlık Turizminde Bir Sonraki Eşik: Marka Hizmet, Marka Tesis, Marka Ülke

Dr. ÖMER YAVUZ NAMLI - Özel Hastaneler Platformu Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye, sağlık turizminde son yirmi yılda kayda değer bir mesafe katetti. Bugün dünya genelinde adı sayılan ülkeler arasındayız; pek çok branşta uluslararası hastaların güvendiği bir destinasyon olarak konumlandık. Ancak bu noktada sektörü ileri taşıyacak tek bir tavır var: rehavete kapılmamak. Çünkü "tercih edilen ülke" olmak ile "vazgeçilmez marka ülke" olmak arasında ciddi bir fark bulunuyor. Birincisi konjonktüre bağlıdır, ikincisi ise kalıcıdır. Önümüzdeki dönemde Türkiye'nin atması gereken adım, bu ikinci kategoriye geçiştir.

Verilerin Söylediği: Büyüme Var, Ama Yeni Bir Sıçrama İhtiyacı da Var

Türkiye'nin sağlık turizmi gelirleri son yıllarda 3 milyar dolar bandına yerleşmiş görünmektedir. 2023 yılında yaklaşık 1,5 milyon sağlık turistiyle 3 milyar dolar düzeyinde gelir elde edilmiştir. 2024 yılında hasta sayısında sınırlı bir gerileme olmasına rağmen gelir korunmuş; 2025 yılında ise hasta sayısındaki düşüşe rağmen toplam gelir yine 3 milyar dolar bandında kalmıştır.

Bu tabloyu doğru okumak gerekir. Türkiye artık daha az sayıda hastadan benzer düzeyde gelir üretebilmektedir; bu, kişi başına gelirin arttığını gösteren olumlu bir işarettir. Ancak toplam cironun üç yıldır aynı bantta kalması, sektörün kendiliğinden büyüme dönemini geride bıraktığını gösteriyor. Bundan sonraki hedef yalnızca daha fazla hasta getirmek değil; daha nitelikli hasta, daha kompleks tedavi, daha yüksek katma değerli hizmet ve daha güçlü ülke markası oluşturmak olmalıdır.

Üç Katmanlı Markalaşma

Sağlık turizminde markalaşma üç katmanlı bir yapıdır. İlk katman hizmetin markasıdır: Türk kardiyak cerrahisinin, ortopedisinin, onkoloji yaklaşımının ve rehabilitasyon gücünün bir karakteri olmalıdır. Belirli branşlarda dünyanın konuştuğu bir ekol oluşturmanın karşılığı, fiyat rekabetinin ötesinde bir sadakattir.

İkinci katman tesisin markasıdır; mimari, hizmet standartları, hekim kadrosu, hasta deneyimi ve en önemlisi akreditasyonlar üzerinden şekillenir. JCI ve ISO gibi uluslararası standartlar; hasta, sigorta şirketi ve refere eden hekim için ortak bir güven dilidir. Bunların yanında, ülkemizin kendi akreditasyon kurumu olan TÜSKA (Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü), sağlığımıza özgü, ulusal bir kalite çerçevesi sunar. TÜSKA'nın uluslararası tanınırlığının güçlenmesi, Türkiye'nin sağlıkta kendi standartlarını üreten bir ülke olduğunu da dünyaya gösterir. Bu yönüyle TÜSKA akreditasyonu ülkemiz adına çok önemlidir.

Üçüncü katman ülkenin markasıdır; ilk iki katmanın toplamından doğan ulusal güven algısıdır. Her kurum kendi seviyesinde ülke markasına katkı sağlar ya da onu aşındırır.

Kendimizi Doğru Skorlamak

Türkiye'nin en büyük yapısal avantajlarından biri, güçlü turizm altyapısıyla kurduğu simbiyotik ilişkisidir. Zaten ülkemize gelen milyonlarca turist, sayıları artan uzun süreli konuklarımız ve oturma izni sahibi yabancılar, sağlık hizmetlerimize doğal bir talep kaynağı oluşturur. Bu, hiçbir rakip ülkede bu kapsamda bulunmayan bir konfordur.

Ancak burada doğru bir skor tablosu kurmak gerekir. Bugün sunulan hizmetin önemli bir kısmı, Türkiye'de zaten bulunan turistin ve uzun süreli konuğun sağlık talebini karşılamaya dayanmaktadır. Ekonomik getirisi gerçektir; ne var ki bu, tam olarak sağlık turizmiyle aynı şey değildir. Gerçek sağlık turizmi, hastanın başka bir ülkeyi tercih edebilecekken Türkiye'yi özellikle tedavi için seçmesidir.

Ayrım yapıldığında bazı branşlarda durumun daha sağlam olduğu görülür. Saç ekimi, estetik ve diş gibi alanlarda Türkiye, uluslararası hastanın bilinçli ve önceden



planlanmış tercihi olarak güçlü bir konuma sahiptir. Ancak aynı netliği kardiyak cerrahide, onkolojide, organ naklinde, robotik cerrahide ve kompleks rehabilitasyonda da gösterebiliyor muyuz? Cevap her branş için aynı olmayacaktır; önemli olan, "Hangi alanda neredeyiz?" sorusunu cesaretle sormaktır.

Markalaşan Hizmet Yelpazesini Genişletmek

Saç ekimi, diş ve estetik, Türkiye'nin uluslararası ölçekte gerçekten markalaştığı hizmet alanlarıdır ve bu konumumuz korunmalıdır. Ancak kalıcı ve dev bir sağlık turizmi sektörü, markalaşmış birkaç alanın üzerine değil; markalaşan hizmetlerin sayısını artıran bir stratejinin üzerine inşa edilir.

Sektörün omurgasını kompleks tıbbi hizmetler oluşturmalıdır: kardiyak cerrahi, onkoloji, organ nakli, nörolojik rehabilitasyon, yardımcı üreme, ortopedi, robotik cerrahi ve ileri görüntüleme destekli işlemler. Bu alanların her birinde "Türk hekiminin imzası" olarak tanınan bir konuma erişmek, sektörün hedefi olmalıdır.

Onkoloji ve İleri Teknolojik İşlemler: Hazır Bir Markalaşma Zemini

Bu hedef hayalî değildir; pek çok alanda zemin zaten hazırdır. Türkiye; özellikle onkoloji, robotik cerrahi, ileri görüntüleme, girişimsel radyoloji, radyoterapi, nükleer tıp, tüp bebek, organ nakli ve kompleks cerrahiler gibi alanlarda güçlü bir insan kaynağına ve teknolojik altyapıya sahiptir.

Türk hekimlerinin yoğun vaka deneyimi, birçok branşta önemli bir avantajdır. Pek çok merkezimiz



Avrupa ve Amerika'daki muadilleriyle aynı tedavi protokollerini uygulamakta; multidisipliner konsey yapıları, ileri görüntüleme cihazları, lineer hızlandırıcılar, robotik cerrahi sistemleri ve modern ameliyathane altyapılarıyla nitelikli hizmet sunmaktadır.

Bu alanlar, Türkiye'nin sağlık turizminde fiyat rekabetinden çıkarak sonuç, teknoloji ve güven üzerinden markalaşabileceği en stratejik başlıklardır. Eksik olan, bu gücün uluslararası ölçekte daha sistemli biçimde anlatılması, belirli branşlarda mükemmeliyet merkezlerinin öne çıkarılması ve Türkiye'nin yalnızca "uygun fiyatlı" değil, "yüksek teknolojiye ve güçlü klinik sonuca sahip" bir sağlık ülkesi olarak konumlandırılmasıdır.

Termomineral Rehabilitasyon: Doğanın ve Teknolojinin Buluşması

Bu zeminin yanında, Türkiye'nin doğal varlıklarıyla tıbbi birikimini birleştiren, termomineral kaynaklarla desteklenen rehabilitasyon da dünyada eşi az bulunan stratejik bir alan olarak öne çıkar. İnme sonrası rehabilitasyon bunun en çarpıcı örneğidir: ekzoskelet ve robotik yürüme cihazlarıyla yürütülen nörolojik rehabilitasyon, hastanın aynı gün içinde termomineral havuzlarda hidroterapiyle desteklenmesiyle birleştirilebilir.

Robotik teknolojinin matematiksel hassasiyetiyle doğanın yüzyıllar içinde test edilmiş şifasını aynı tedavi planında buluşturmak, başka coğrafyaların kolay kolay sunamayacağı bir terkiptir.

Stratejik Anlam: Fiyat Değil, Sonuç

Markalaşan hizmetlerin stratejik anlamı tam burada belirir. Bu tür özgün ve nitelikli hizmetler fiyat üzerinden değil, kalite, deneyim ve eşsizlik üzerinden konumlanır. Bir hasta saç ekimini fiyatına göre seçebilir; ancak onkolojik tedavi, robotik cerrahi, organ nakli veya inme sonrası rehabilitasyon için gideceği merkezi fiyatına göre değil, sonucuna göre seçer.

Markalaşan hizmet yelpazemiz

genişledikçe sektörü dip fiyat rekabetinden uzaklaştırır, asıl rekabet sahasını markalaşmaya taşırız. Marka olacağız, doğru fiyatlayacağız; dip fiyatta değil, markalaşmada, kalitede ve sonuçta rekabet edeceğiz.

Fiyatlandırma Disiplini

Bu hedefe ulaşmanın yolu, ucuz fiyat politikasından vazgeçmekten geçer. Burada makul bir çerçeve şudur: Hizmetlerin bir taban fiyatı belirlenmeli, ancak tavan serbest bırakılmalıdır. Taban fiyat, sektörde sağlığı meta gibi sunan ve uluslararası algımızı zedeleyen dipten rekabeti önler; tavanın serbest olması ise her kurumun kendi kalite, akreditasyon ve uzmanlık seviyesine göre konumlanmasının önünü açar.

Bunun kadar önemli bir başka ilke ise fiyat tutarlılığıdır. Bir sağlık kuruluşu, aynı işlem için her hastaya aynı fiyatı vermelidir; aracıya, kanala, hastanın geldiği ülkeye veya pazarlık becerisine göre değişen fiyatlar uluslararası hasta güvenini en hızlı aşındıran etkendir. Şeffaf ve istikrarlı bir fiyatlandırma, hastanın "Doğru fiyatı mı ödüyorum?" sorusunu ortadan kaldırır ve kurumun markasını koruyan en sade ama en güçlü mekanizmadır.

Olumsuz Haberlerin Ülke Markasına Etkisi

Sağlık turizmi, diğer turizm türlerinden daha hassas bir güven ekonomisidir. Bir turist otel seçerken konfor, fiyat ve lokasyona bakar; sağlık turisti ise bunlara ek olarak canını, beden bütünlüğünü, tedavi sonucunu ve komplikasyon riskini değerlendirir. Bu nedenle medyada yer alan her olumsuz sağlık haberi, yalnızca ilgili kurumun değil, ülkenin tamamının sağlık destinasyonu algısını etkiler.

Türkiye ve uluslararası basında çıkan hatalı uygulama, merdiven altı estetik işlem, denetimsiz aracı kuruluş, hasta mağduriyeti, yoğun bakım ihmali, sahte doktor, yanıltıcı reklam veya fiyat aldatmacası haberleri, yabancı hastanın zihninde şu soruyu doğurur: "Türkiye güvenli mi?"

Bu tür haberler yalnızca kısa süreli bir itibar sorunu değildir. Fiyat pazarlığını artırır, sigorta şirketlerinin ve yabancı hasta yönlendirme ağlarının tereddüdünü büyütür, hekim-hasta güvenini zedeler ve Türkiye'nin kompleks tıbbi hizmetlerde marka ülke olma iddiasını zayıflatır.

Bu noktada çözüm, olumsuz haberleri yok saymak değil; kötü örnekleri hızla ayıklayan, iyi örnekleri görünür kılan, şeffaf ve denetlenebilir bir sistem kurmaktır. Ülke markasını korumanın yolu, sektördeki kalite çıtasını yükseltmek ve kamu otoritesinin güven veren düzenleyici rolünü daha görünür hâle getirmektir.

Hükümet Tarafından Atılması Gereken Stratejik Adımlar

Türkiye'nin sağlık turizminde 3 milyar dolar bandını kalıcı olarak aşması ve daha büyük hedeflere ulaşması, yalnızca özel sektörün çabasıyla mümkün değildir. Sağlık turizmi; sağlık, turizm, dış ticaret, ulaştırma, vize, tanıtım ve diplomasi politikalarının birlikte yürütüldüğü stratejik bir ihracat alanı olarak ele alınmalıdır.

Bu kapsamda ilk öncelik, kalite ve güven mekanizmasının güçlendirilmesidir. Sağlık turizmi yetki belgesi tek başına yeterli görülmemeli; yabancı hasta kabul eden kuruluşlar komplikasyon yönetimi, hasta memnuniyeti, yabancı dil kapasitesi, fiyat şeffaflığı, akreditasyon ve klinik sonuç göstergeleri açısından izlenmelidir. Aracı kuruluşlar da daha sıkı denetlenmeli; yanıltıcı reklam, gerçek dışı başarı oranı, kayıt dışı komisyon ve fiyat manipülasyonu gibi uygulamalara izin verilmemelidir.

İkinci öncelik, seçilmiş branşlarda devlet destekli uluslararası markalaşma programı oluşturulmasıdır. Saç ekimi, diş ve estetikte oluşan başarı; onkoloji, kalp cerrahisi, robotik cerrahi, ortopedi, tüp bebek, organ nakli ve nörorehabilitasyon gibi yüksek katma değerli alanlara taşınmalıdır. Türkiye, her branşta ayrı ayrı hedef pazarlar belirlemeli; HealthTürkiye markasını genel tanıtımın ötesine geçirerek ülke ve branş bazlı stratejilerle kullanmalıdır.

Üçüncü öncelik, sağlık turistinin Türkiye'ye gelişini kolaylaştırmaktır. Hızlı vize, refakatçi vizesi, tedavi sonrası kontrol ziyareti kolaylığı, havalimanı-hastane transfer standartları ve çok dilli hasta destek hatları bu sürecin önemli parçalarıdır. Yabancı hasta yalnızca tedavi başarısını değil, sorun yaşadığında yalnız kalmayacağını da bilmek ister. Bu nedenle komplikasyon yönetimi, tedavi sonrası takip ve uluslararası geçerliliği olan sigorta modelleri güçlendirilmelidir.

Dördüncü öncelik, fiyat disiplini ve veri yönetimidir. Türkiye "ucuz ülke" algısından çıkıp "ulaşılabilir fiyata yüksek kalite sunan ülke" konumuna geçmelidir. Bunun için belirli işlemlerde taban fiyat uygulamaları değerlendirilmeli, tavan fiyat ise kurumların kalite ve marka gücüne göre serbest bırakılmalıdır. Ayrıca sağlık turizmi verileri ülke, branş, işlem grubu, kişi başına gelir, hasta memnuniyeti ve tekrar başvuru gibi alt kırılımlarla daha ayrıntılı yayımlanmalıdır. Ölçemediğimiz alanı yönetemeyiz.

Son olarak, Türkiye aleyhine oluşabilecek olumsuz algılar için güçlü bir kriz iletişimi mekanizması kurulmalıdır. Doğru bilgi, hızlı açıklama, denetim sonucu ve kalite



göstergeleriyle kamuoyu bilgilendirilmelidir. Bir ülke markası, kriz çıkmadığı için değil; krizleri şeffaf ve güven verici biçimde yönettiği için güçlenir.

Stratejik Sabır: Talep Elastikiyeti ve İstikrarlı Büyüme

Burada altı çizilmesi gereken temel bir ekonomik gerçek var. Sektörümüz "biz daha ucuzuz" rekabetine saplandığı sürece, döviz kuru hareketlerinden, alternatif destinasyonların yükselişinden ve bizim kontrolümüz dışındaki, içerikten bağımsız rekabet koşullarından etkilenmeye devam edecektir. Çünkü fiyat üzerinden konumlanan bir sektörde talep, dış değişkenlere karşı son derece esnektir; küçük bir fiyat dalgalanması büyük bir talep kaybına yol açar.

Marka ile vazgeçilmezlik sağladığımızda ise tablo değişiyor. Bir markaya, bir tesise, bir hizmete, bir ülkeye gerçekten güvenen hasta, fiyat farklarına karşı çok daha az duyarlı hâle geliyor; yani sunduğumuz hizmetin fiyat elastikiyeti düşüyor. Bu, kur dalgalanmaları karşısında dirençli, jeopolitik şoklara karşı korunaklı ve uzun vadede istikrarlı büyüyen bir sektör demektir. Vazgeçilmez marka konumu, yalnızca bir prestij meselesi değil; sektörün ekonomik dayanıklılığının da temel mekanizmasıdır.

İnsan Kaynağı

Tüm bu vizyonun asıl temeli insan kaynağıdır. Tesis kurulabilir, teknoloji satın alınabilir; ancak deneyimli hekim, uluslararası standartlarda hemşire ve çok dilli hasta koordinatörü uzun yıllar gerektiren bir yatırımdır ve sektörümüzün uzun vadeli rekabet gücünün temelidir.

Bu nedenle sağlık turizmi stratejisinin merkezinde insan kaynağı planlaması bulunmalıdır. Yabancı dil bilen sağlık personeli, uluslararası hasta koordinatörü, medikal tercüman, hasta deneyimi yöneticisi, komplikasyon takip hemşiresi ve dijital hasta iletişimi uzmanı gibi yeni meslek alanları desteklenmelidir. Sağlık turizmi sadece ameliyat yapmak değil; güven üretmek, süreç yönetmek ve hastayı ülkesine döndükten sonra da takip edebilmektir.

Sonuç: 2026 Bir Sıçrama Yılı Olmalıdır

2023, 2024 ve 2025 verileri bize şunu gösteriyor: Türkiye sağlık turizminde güçlü bir eşiğe gelmiştir, ancak bu eşik kendiliğinden aşılmayacaktır. Gelir 3 milyar dolar bandında tutunmuş, kişi başına gelir artmış, fakat hasta sayısındaki düşüş sektörün yeni bir stratejiye ihtiyaç duyduğunu açıkça ortaya koymuştur.

Bundan sonraki hedef, daha çok hasta için daha ucuz hizmet sunmak değil; daha nitelikli hasta için daha yüksek güven, daha güçlü marka, daha kompleks tedavi ve daha iyi sonuç üretmek olmalıdır.

2026 yılının; marka hizmet, marka tesis ve marka ülke vizyonuna doğru atılan kararlı adımların yılı olmasını diliyor; sağlık turizmini yalnızca bir gelir kalemi değil, Türkiye'nin uluslararası saygınlığını büyüten stratejik bir alan olarak görüyoruz. ■

senCard Games

Rekaberliğin Buluşma Noktası













senCard Games Yaza Merhaba Turnuvası'nda Rekaberlik Ruhuyla Buluştuk

43 marka ve 63 takımı buluşturan senCard Games, TOFD yararına düzenlenen Liderler Maçı ile sosyal faydaya da katkı sundu.

Katılan, destekleyen ve bu enerjiyi büyüten herkese

TEŞEKKÜRLER.

Katılımcı Markalar

Sponsorlar

SAĞLIK TURİZMİNDE Küresel Rekabet, Standartlaşma ve Yapay Zekâ Entegrasyonu

GÜLSULTAN DOĞAN - MCAN Health Kurucusu



Sektörel Tehditler ve Küresel Rekabet Gücünün Korunması

Türkiye'de sağlık turizminin mevcut konumunu güçlendirmesi ve daha ileri bir düzeye ulaşması, makroekonomik dengelerin ve sektörel dinamiklerin doğru analiz edilmesini gerektirmektedir. Günümüzde hizmet ihracatı gerçekleştiren sağlık turizmi sektörü, genel ihracatçıların karşı karşıya kaldığı kur baskısını doğrudan hissetmektedir. Bu durum, Türkiye'nin uluslararası pazardaki en güçlü kozlarından biri olan fiyat avantajını son derece olumsuz etkilemiştir.

İsteğe bağlı veya cepten ödemeli (out-of-pocket) tedavilerde, sunulan sağlık hizmetinin kalitesi kadar maliyet faktörü de hastaların tercihinde kritik bir rol oynamaktadır. Türkiye'nin giderek daha pahalı bir destinasyon haline gelmesi, küresel pazar payının Tayland, Güney Kore ve Litvanya gibi alternatif ülkelere kaptırılması riskini doğurmaktadır. Bu tehdidin bertaraf edilmesi adına, USHAŞ'ın (Uluslararası Sağlık Hizmetleri A.Ş.) Türkiye'nin sağlık turizmi tanıtımında çok daha aktif, stratejik ve güçlü bir rol üstlenmesi, ekosistemdeki tüm paydaşların ortak menfaatine olacaktır.

Aracı Kuruluşların Yeniden Tanımlanması ve Kategorizasyonu

Sektörün kurumsal bir yapıya kavuşması için atılması gereken en önemli adımlardan biri, aracı firmaların iş modellerine göre net bir şekilde kategorize edilmesidir. Sağlık turizminde tek bir "aracı" tanımı üzerinden ilerlemek, sunulan hizmetin niteliğini ve derinliğini gölgelemektedir:

- **Klasik Aracılık Modeli:** Sadece platformlar üzerinden talep toplayan, hastayı sağlık kurumuyla eşleştiren ve komisyon bazlı çalışan geleneksel yapılar.
- **Uçtan Uca Hizmet Sunan Entegre Yapılar:** Hastanın tedavi öncesinden başlayarak, ameliyat dışındaki tüm operasyonel, medikal ve sosyal süreçlerini üstlenen gelişmiş modeller.

Bu ikinci grupta yer alan yapılar; hastanın hastanede ameliyat sonrası mobilizasyon işlemlerini yürütmekte, otelde hemşirelik hizmeti sağlamakta, pansuman değişimlerini ve vital bulgu (ateş, nabız, tansiyon vb.) kontrollerini gerçekleştirmekte, hatta refakat ve sosyal ihtiyaçları uçtan uca karşılamaktadır.

Hasta merkezli bir yaklaşımda süreç ameliyat masasıyla sınırlı değildir. Hastanın ülkesine döndükten sonraki takip süreçleri, herhangi bir problem anında yönlendirileceği hekim ve hemşire ağının varlığı ve bu koordinasyonun hastanın kendi ülkesinde lokal olarak yönetilebilmesi, bu gelişmiş aracı yapıların temel görevlerindendir. Dolayısıyla mevzuatta ve sektörel değerlendirmelerde bu iki modelin birbirinden ayrı tutulması elzemdir.

Sürdürülebilir Güven: Komplikasyon Sigortası ve Uluslararası Akreditasyon

Sağlık turizminin temeli uluslararası güven üzerine kuruludur. Güven unsurunu desteklemesi amacıyla yürürlüğe konan zorunlu komplikasyon sigortası, mevcut uygulamada bazı aksaklıkları beraberinde getirmiştir. Sigorta şirketlerinin özel şartlar öne sürerek neredeyse hiçbir tazminatı ödememe eğiliminde olması, sektörde ciddi bir bilgi kirliliği yaratmıştır.

Şu anki pratik, poliçelerin sadece "zorunluluk yerine gelsin" düşüncesiyle kesildiğini göstermektedir. Oysa bu sigortanın, yurt dışındaki başarılı örneklerinde olduğu gibi net, şeffaf ve anlaşılır bir kapsama sahip olması gerekir. Piyasada işin özünden sapmayan ve bir komplikasyon geliştiğinde hastanın maddi ve manevi olarak gerçekten yanında durabilecek nitelikte poliçe örneklerinin yaygınlaşması, güven unsurunu baltalamak yerine destekleyecektir.

Uluslararası güven, ölçülebilir kalite ve sürdürülebilir hasta memnuniyetinin yolu ise topyekûn bir standartlaşmadan geçmektedir. Hastanelerden kliniklere, aracı kuruluşlardan hastaya dokunan tüm temas noktalarına kadar hasta deneyiminin belirli standartlara bağlanması zorunludur. İlk temastan ülkeye dönüş sonrasındaki takibe kadar her adım izlenebilir olmalıdır.

Örnek Vaka: MCAN Health Standartları

Memnuniyet Skoru: MCAN Health olarak ulaştığımız 8.8 NPS (Net Promoter Score) seviyesi, hasta deneyimi odaklı yaklaşımımızın somut bir yansımasıdır.

Akreditasyon: Türkiye'de TEMOS akreditasyonunu alan ilk medikal turizm şirketi olmamız, uluslararası kalite ve güvenilirlik taahhüdümüzü tescillemektedir. Tüm bu operasyonel süreçlerimizi, düzenli ölçüm ve değerlendirmelerle sürekli olarak denetlemekteyiz.

Özel sektör paydaşlarının temel misyonu, kısa vadeli kazanç reflekslerini bir kenara bırakarak uzun vadeli güven inşa etmek olmalıdır. Doğru hasta seçimi, etik iletişim kurma, gerçekçi beklenti yönetimi sağlama, komplikasyon süreçlerini doğru yönetme, tedavi sonrası titiz takip ve şeffaf bilgilendirme bu işin temel gerekliliklerindir. Sağlık turizminde hasta gözünde tek bir marka deneyimi vardır; yabancı bir hasta yaşadığı aksaklığı "bağımsız bir tedarikçinin hatası" olarak görmez, doğrudan o ülkenin ve kurumun bütününe mal eder. Bu bilinçle, tüm paydaşlarımızın hizmet kalitesini denetlemek ve olası eksiklikleri hastaya yansıtmadan çözmek birincil sorumluluktur. Türkiye, sağlık turizmindeki bir sonraki büyük sıçramayı ancak kaliteyi standartlaştırarak ve etik temelli yaklaşımı sektöre yayarak gerçekleştirecektir.

MCAN Health'in Kurumsal Yolculuğu ve Hasta Güvenliği Yaklaşımı

Kurum kültürümüzün en tepesinden en alt birimine kadar tüm organizasyonumuzun odaklandığı tek bir hedef bulunmaktadır: Önce hasta güvenliği ve eşsiz hasta deneyimi. Bizler hasta deneyimini; hastalarımıza vaat ettiğimiz hizmetler ile pratikte sunduğumuz hizmetlerin birebir örtüşmesi şeklinde tanımlıyoruz.

Özellikle isteğe bağlı ve estetik odaklı tedaviler gerçekleştirdiğimiz için güvenlik unsuru bizim



için çok daha kritik bir hal almaktadır. Bünyemizde görev yapan şoförlerimiz bile bu hassasiyete uygun özel eğitimlerden geçmektedir. Vücut ameliyatı geçirmiş bir hastanın nasıl taşınması gerektiği, yoldaki bariyer ve tümseklerden geçerken nasıl bir sürüş tekniği uygulanacağı, hastanın araca indiriliş ve bindiriliş detayları bu eğitimlerin bir parçasıdır.

Hasta güvenliği sürecimiz, hastamız henüz ülkeye gelmeden beş gün öncesinde gönderdiğimiz onam formları ve doğru risk analizleri ile başlamakta; operasyon sonrasındaki bir yıllık süreci kapsayacak şekilde her detayda titizlikle gözetilmektedir. Bizce fark yaratan unsur yalnızca başarılı bir operasyon değil, hastanın kendisini süreç boyunca güvencede ve sahiplenilmiş hissetmesidir. Bu vizyon doğrultusunda geliştirdiğimiz özgün hizmet modellerimiz şunlardır:

- **MCANCare™:** Operasyon sonrasındaki kritik süreçte hastalara konaklama alanlarında günlük hemşire ziyaretleriyle medikal destek sunar.
- **MCANFollow™:** Tedavi sonrasındaki 12 aylık takip sürecini sistematik, sürdürülebilir ve izlenebilir bir yapıya kavuşturur.
- **MCANAssurance™:** Komplikasyon yönetimi ve hasta güvenliği süreçlerinde güçlü bir güvence çerçevesi sağlar.
- **MCAN Touch-Up™:** Hasta memnuniyetini uzun vadeli bir sorumluluk olarak ele alan tamamlayıcı yaklaşım modelidir.

Sağlık Turizminde Yapay Zekâ ve Dijital Dönüşümün Sınırları

Dijital dönüşüm ve yapay zekâ entegrasyonu, operasyonel verimliliğimizi artırmada güçlü bir araçtır; ancak bu teknolojinin doğru alanlarda konumlandırılması stratejik bir öneme sahiptir. Yapay zekânın ilk etapta satış departmanımızda konumlandırılmaya çalışılması ve bu projemizin başarısızlıkla sonuçlanması, bizlere sektörel açıdan önemli bir deneyim kazandırdı:

Yapay zekâ, insanın yerine konumlandırılmamalıdır.

Dönüşüm sürecinde öncelikle organizasyon içindeki tekrarlayan ve standart işler tespit edilmeli, ardından bu görevler yapay zekâ ajanlarına devredilmelidir. Empati yapmayı, yaratıcılık kullanmayı, karmaşık ve net açıklamalarla bağ kurmayı gerektiren satış gibi alanlarda yapay zekâ henüz insan algısının gerisindedir.

Kurumsal süreçlerde yapay zekânın aktif ve başarılı olarak kullanıldığı departmanlar ve görevler ise şunlardır:

- **Medikal Takip & CRM:** Belirli aylarda hastalardan süreç takibi için fotoğraf istenmesi ve mevcut sağlık durumlarının sorgulanması süreçlerini insan müdahalesi olmadan yönetir.
- **Raporlama & Analiz:** CRM sisteminden düzenli verileri ve raporları çekerek analiz dosyalarını hazırlar; belirlenen günlerde ilgililere e-posta veya WhatsApp üzerinden otomatik iletir.
- **Muhasebe & Finans:** Personel prim hesaplamalarını, ödeyici kontrollerini ve rutin finansal eşleştirmeleri gerçekleştirir.
- **Hasta Memnuniyeti (NPS):** Memnuniyet anketlerine (NPS) yanıt vermeyen hastaları tespit ederek, WhatsApp üzerinden hatırlatma mesajlarını otomatik olarak gönderir.
- **Dijital Pazarlama:** İçerik hazırlama, veri analizi ve görsel üretimi süreçlerinde yer alır (Yoğun yapay zekâ tabanlı Canva vb. araçların kullanımı).

Yapay Zekâ Kullanımında Etik ve Şeffaflık İlkesi

Yapay zekâ ajanları tarafından gönderilen mesajların bir insan tarafından yazılıp yazılmadığını dışarıdan anlamak oldukça zordur. Bu noktada etik ve şeffaflık prensibi devreye girmektedir.

Kurumsal iletişim politikasında, eğer bir mesaj gerçek bir personel tarafından gönderiliyorsa personelin ismi net olarak belirtilmekte; ancak süreç bir yapay zekâ ajanı tarafından yürütülüyorsa, mesajın en başına mutlaka "Bu mesaj Yapay Zekâ Ajanı tarafından gönderilmiştir" ibaresi eklenmektedir. Yapay zekâ süreçlere entegre edilirken şeffaf olunması ve karşı tarafa bilginin hangi kaynak tarafından üretildiğinin açıkça aktarılması, dijitalleşen sağlık turizminin vazgeçilmez bir etik kuralıdır. ■

Capsus | C-Health

Sağlık Yönetim Danışmanlığı

C-Health ile klinik başarı, sürdürülebilir kurumsal performansa dönüşür.



Sağlık sektöründe sürdürülebilir başarı; mevcut kapasitenin doğru yönetilmesi, maliyet yapısının kontrol altında tutulması ve finansal performansın kalıcı hale getirilmesiyle oluşur.

C-Health, hastanelerin klinik, operasyonel ve finansal süreçlerini birlikte değerlendirir.

KAPASİTE VERİMLİLİĞİ

Randevu, yatak ve ameliyathane kapasitesinin etkin yönetilmesi

MALİYET KONTROLÜ

Malzeme, ilaç, personel ve destek hizmetlerinde ölçülebilir maliyet yönetimi

GELİR VE KÂRLILIK YÖNETİMİ

Fiyatlandırma, branş performansı ve gelir döngüsünün kârlılık odağıyla yönetilmesi

ORGANİZASYONEL SAĞLAMLIK

Karar mekanizmalarının, sorumlulukların ve performans takibinin netleştirilmesi

Görünmeyen kayıpları yönetilebilir performansa dönüştürüyoruz.



Mevcut kapasiteden daha güçlü performans.

Daha kontrollü maliyet yapısı.

Daha sürdürülebilir kârlılık.

Detaylı bilgi için

www.capsus.com.tr/c-health

QR kodu okutun

Küresel Sağlık Arenasında Türkiye İmzası: Öncü Kurumlar, Özgün Modeller

Acıbadem Sağlık Grubu: Küresel Ağ ve Sağlık Ekosistemi

Sağlık turizminde gurur kaynağı sağlık kuruluşlarımızın başında Acıbadem Sağlık Grubu geliyor. 1991 yılında küçük bir semt hastanesiyle temelleri atılan ve kısa sürede kaliteli sağlık hizmeti sunumunda Türkiye'nin lider sağlık kuruluşları arasında yerini alan Acıbadem Sağlık Grubu, bugün bir dünya markası olarak 5 ülkede, 30 hastanesi ve 13 tıp merkeziyle faaliyetlerini sürdürüyor. Acıbadem'in bu başarısının temelinde, sağlık alanında geliştirdiği ekosistem ile hasta güvenliği, hasta memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti odaklı hizmet anlayışı yatıyor. Her geçen yıl daha fazla yabancı hastayı ağırlayan Acıbadem'e bugün Avrupa, Asya, Afrika, Orta Doğu, Balkanlar, BDT (Bağımsız Devletler Topluluğu) gibi dünyanın önemli bölgelerinden, pek çok farklı ülkeden hastalar sağlık hizmeti almak için geliyor. Türkiye'nin sağlık turizmi alanındaki vizyonunu destekleyen ve bu vizyonun daha da büyümesi için çalışan Acıbadem, hizmet ihracatıyla Türk ekonomisinin ve Türkiye'nin uluslararası itibarının güçlenmesinde önemli katkılar sağlıyor.





Acıbadem, Ticaret Bakanlığı tarafından geliştirilen ve firmaların uluslararası pazarlarda rekabet gücünün artmasını hedefleyen devlet destekli ilk ve tek markalaşma programı TURQUALITY programına ilk kabul edilen sağlık kuruluşu olarak da öne çıkıyor. Böylece sektör açısından önemli bir kilometre taşına daha imza atmış olan Acıbadem, ülkemizin sağlık hizmetleri alanındaki uluslararası marka değerinin artırılmasında önemli bir oyuncu olarak biliniyor.

Bu bakış açısıyla Acıbadem Sağlık Grubu, yıllardır sağlık turizmi alanında gerek Türkiye'de gerekse yurt dışında önemli yatırımlar yapıyor ve özgün hizmetler sunuyor. Acıbadem bu alanda pek çok başarıya imza attı. Bunlardan biri de Hizmet İhracatçıları Birliği (HİB) tarafından düzenlenen "Türkiye Hizmet İhracatı

Şampiyonları" programının Sağlık Hizmetleri kategorisinde 11 yıldır üst üste alınan birincilik ödülü oldu. Bu başarıda Acıbadem'in sağlık turizmi alanında geliştirdiği, fark yaratan özgün iş modelinin önemli rolü bulunuyor. Bu model kapsamında, 31 ülke ve 53 noktada, danışma ve yönlendirme hizmeti sunan Acıbadem Health Point irtibat ofisleri bulunuyor. Başvurular en çok Beyin Cerrahisi, Onkoloji, Organ Nakli, Genel Cerrahi, KVC ve Pediatrik KVC branşlarında yoğunlaşıyor.

Yabancı hastalar kendi ülkelerinden havaalanına, oradan hastaneye ve sonrasında tekrar evlerine dönene kadar ihtiyaç duydukları her süreçte gerekli desteği alıyorlar. Tüm bu süreçler için 25 farklı dilde hizmet veren, 249 Uluslararası Hasta Hizmetleri personelinin de içinde olduğu 600'den fazla çalışan görev yapıyor. Bunlar; Acıbadem Genel Müdürlüğü, Acıbadem Health Point ofisleri, Çağrı Merkezi ile hastanelerde görev yapan Uluslararası Hasta Hizmetleri, Uluslararası Operasyon ve İş Geliştirme ekiplerinden oluşuyor. Bu ekipler hastanın kendi dilinde sağlık ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlıyor, hem tanı hem de tedavi süreçleri boyunca hastanın yanında bulunuyor. Farklı ülkelerden ve milliyetlerden çalışanların oluşturduğu bu ekiplerin uyum içinde çalışması, yabancı hasta memnuniyetinin artmasına önemli katkı sağlıyor.



Anadolu Sağlık Merkezi: Johns Hopkins İş Birliği ve İleri Onkoloji

Sağlık turizmi alanında diğer bir gurur kaynağımız da Anadolu Sağlık Merkezi. Merkez ülkemizde sağlık turizmi amaçlı öncelikli tercih edilen kuruluşlardan biri olarak dikkatleri çekiyor. Medikal Seyahat Kalite Birliği (MTQUA) tarafından sıklıkla dünyanın en iyi sağlık turizmi hastaneleri arasında gösterilen Merkez, dünya standartlarında tedavi ve bakım sağlamak amacıyla uzun yıllardır Johns Hopkins Medicine (ABD) ile iş birliği içinde.

Aslı Akyürek tarafından koordine edilen sağlık turizmi hizmetleri ülkemizdeki en başarılı örneklerden biri olarak dikkat çekiyor. Bu başarıda hastanenin kurucularının





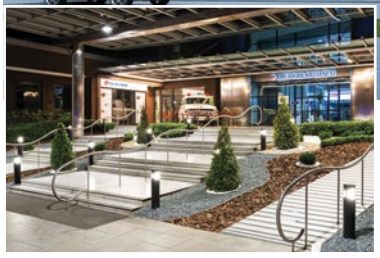
uluslararası arenada önemli ticari faaliyetleri olan kişiler olmasının da payı var tabii ki. Hastane uzun yıllardır Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) ödüllerinde "Türkiye'nin En Fazla Sağlık Hizmeti İhracatı Yapan" ilk üç sağlık kuruluşu arasında yer almayı da başardı.

Kemik İliği Nakli, Organ Nakli, Radyoterapi (TrueBeam), Radyocerrahi (Cyberknife), Onkoloji (Tümör Cerrahisi), IVF/Kadın Sağlığı, Kardiyoloji ve Kalp Cerrahisi gibi ileri tıp uygulamaları alanında yurt dışından oldukça talep gören hastane JCI (Joint Commission International), ESMO (Avrupa Tıbbi Onkoloji Derneği), OECI (Avrupa Kanser Enstitüleri Birliği) ve Planetree İnsan Odaklı Bakım altın akreditasyonlarına sahiptir. Ayrıca, girişimsel radyolojide yapılan bölgesel tümör tedavileri ile "Tam Akredite Girişimsel Onkoloji Servisi" ünvanını alan Merkez Avrupa Kanser Organizasyonu tarafından desteklenen IASIOS mührüne dünya çapında sahip olan üçüncü merkez oldu.

Amerikan Hastanesi: Yüzyıllık Köklü Geçmiş ve Kuzey Amerika Standartları

Vehbi Koç Vakfı Sağlık Kuruluşları çatısı altında hizmet veren Amerikan Hastanesi, 100 yılı aşkın köklü geçmişi ve Kuzey Amerika tıp standartlarını benimseyen yaklaşımıyla Türkiye'de sağlık turizminin en önemli öncülerinden biridir.





Türkiye'de JCI (Joint Commission International), ISO 9001 (Kalite), ISO 14001 (Çevre) ve ISO 27001 (Bilgi Güvenliği) belgelerinin dördünü birden aynı anda almayı başaran ilk özel hastanedir. 2002 yılından bu yana kesintisiz olarak JCI akreditasyonunu korumaktadır. Klinik işleyiş, hasta güvenliği algoritmaları ve tedavi protokolleri tamamen Kuzey Amerika tıp normlarına göre dizayn edilmiştir. Doktorlarının ve sağlık personelinin büyük bölümü ABD'deki prestijli merkezlerde eğitim görmüş veya deneyim kazanmış uzmanlardan oluşur.

Amerikan Hastanesi Radyasyon Onkolojisi Bölümü, dünyanın bir numaralı kanser merkezlerinden olan MD Anderson Cancer Center (ABD) ile resmi olarak iş birliği yapan dünyadaki çok az sayıdaki uluslararası partnerden biridir. Bu sayede yabancı hastalar, ABD ile tamamen aynı radyoterapi protokollerine ve teknolojik imkanlara İstanbul'da ulaşabilmektedir. Türkiye'de tümör navigasyonu ile robotik prostatektomi (robotik prostat cerrahisi) entegrasyonunu gerçekleştiren ilk kurumlardan biridir. Bu yenilikçi cerrahi yaklaşımlar, özellikle üroloji, jinekoloji ve genel cerrahi için yurt dışından gelen hastaların yatış sürelerini kısaltmaktadır. Hastane bünyesindeki özel bir birim, yabancı hastaların Türkiye'ye gelmeden önceki süreçlerini de yönetir. Ücretsiz tedavi planlaması, maliyet tahminleri, randevu koordinasyonu, çok dilli tercümanlık desteği, konaklama ve transfer lojistiği gibi hizmetlerle uçtan uca kesintisiz bir deneyim sunulmaktadır.

Sağlık turizmi alanındaki bu güçlü ekosistem, Koç Sağlık Grubu'nun küresel arenadaki imajını pekiştirerek en son 2025 ITIJ Ödülleri'nde (The International Travel & Health Insurance Journal-ITIJ Awards) "Yılın Medikal Sağlayıcısı (Hastanesi)" ödülünün de Türkiye'ye getirilmesinde en büyük yapı taşlarından biri olmuştur. ■



Sağlık turizminde yüksek başarı gösteren bu üç sağlık kuruluşumuzun temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Dünya standartlarında bir altyapı, tıbbi ekipman donanımı ve çağdaş yönetim anlayışı.
2. Dünyaca kabul görmüş sağlık kuruluşları ile organik iş birliği.
3. İleri tıp uygulamalarına (kemik iliği nakli, radyoterapi, radyocerrahi, organ nakli vb.) ağırlık verilmesi ve başarılı sonuçlar alınması.
4. Ticari kaygılardan uzak nitelikli ve etik sağlık hizmetine odaklanılması.
5. Kendisini sürekli geliştiren hekim, hemşire ve diğer sağlık profesyoneli kadrolarına sahip olması.
6. Sağlık turizmi iş süreçlerinin başarılı bir lider yönetici ve iyi bir Uluslararası Hasta İlişkileri Departmanı ile yönetiliyor olması.
7. Hastanenin yabancı hastalar için hem yurt dışında hem de merkez bünyesinde teknolojik yenilikleri başarıyla kullanıyor olması.
8. Yabancı hastaların "hasta yolculuğunun" iyi yönetiliyor olması ve dolayısıyla hasta memnuniyeti sayesinde yeni hastaların kazanılması.
9. Marka ve itibar değerinin maddi kazançların önünde tutuluyor olması.

Her Time

Women's Longevity



Zaman değişir.
Kadın dönüşür.
Hayat akar.
Işık yayılır.
Sağlık her
adımda eşlik eder.

her sense
her flow
her wisdom
her tune
her echo

www.larahealth.com

LaraHealth

Küresel Sağlık Turizminde Yeni Dönem: Fiyat Avantajından Güven ve Kalite Ekosistemine

Dr. UYGAR ÜSTÜN - Medipol Sağlık Grubu İşletme Direktör Yardımcısı

Türkiye, son yıllarda sağlık turizmi alanında küresel ölçekte dikkate değer bir ivme yakaladı. Güçlü hekim kadrosu, ileri teknolojiyle donatılmış hastane altyapısı, akademik birikimi, erişilebilir maliyet politikaları ve stratejik coğrafi konumu, ülkemizi dünyanın öncelikli sağlık destinasyonlarından biri haline getirdi. Ancak içinden geçtiğimiz yeni dönem, yalnızca hasta sayısını artırmanın ötesine geçmeyi; sağlık turizminde sürdürülebilir kaliteyi sağlamayı, küresel güveni pekiştirmeyi ve yüksek katma değer üretmeyi temel bir vizyon olarak önümüze koymaktadır.



Günümüzde dünya genelindeki sağlık turizmi rekabeti, artık sadece "uygun fiyatlı tedavi" vaadi üzerinden yürümüyor. Uluslararası hastalar; güvenilir bir sağlık ekosistemi, dijital erişim kolaylığı, tedavi sonrası kesintisiz takip (*after care*), uluslararası akreditasyon standartları, veri güvenliği ve bütüncül bir hasta deneyimi gibi kapsamlı kriterleri göz önünde bulundurarak tercihlerini şekillendiriyor. Bu doğrultuda Türkiye'nin yeni stratejisi, mevcut fiyat avantajını yüksek kalite ve sarsılmaz bir güven ortamıyla desteklemek üzerine kurulmalıdır.

Kamu ve Özel Sektörün Ortak Sorumlulukları

Bu küresel vizyonun hayata geçirilmesinde tüm paydaşlara kritik roller düşüyor. Kamu tarafında; uluslararası sigorta entegrasyonlarının güçlendirilmesi, sağlık turizmi mevzuatlarının sadeleştirilerek daha dinamik hale getirilmesi, dijital sağlık altyapılarının geliştirilmesi ve küresel ölçekteki tanıtım stratejilerinin artırılması büyük önem taşır. Aynı zamanda yaşlı sağlığı, rehabilitasyon ve uzun dönem bakım gibi gelişime açık yeni alanlara yönelik özel teşvik mekanizmalarının oluşturulması da öncelikli başlıklar arasında yer almaktadır.

Özel sektör tarafında ise klasik "hasta getirme" yaklaşımının ötesine geçen, daha ileri bir modele geçiş ihtiyacı hissedilmektedir. Sağlık turizmi artık sadece izole bir ameliyat organizasyonu olarak değil, başlangıcından sonuna kadar uzanan uçtan uca bir sağlık yönetimi süreci olarak konumlandırılmalıdır. Bu doğrultuda, hastanın ilk temas anından tedavi sonrasındaki iyileşme dönemine kadar kendisini güvende hissedeceği entegre yapılar kurmak büyük bir zorunluluktur.

"Sağlık turizmi artık yalnızca bir ameliyat organizasyonu değil; hastanın ilk temastan tedavi sonrasına kadar kendisini güvende hissettiği, uçtan uca yönetilen entegre bir sağlık sürecidir."

Geleceği Şekillendirecek Teknolojiler ve Yeni Hizmet Alanları

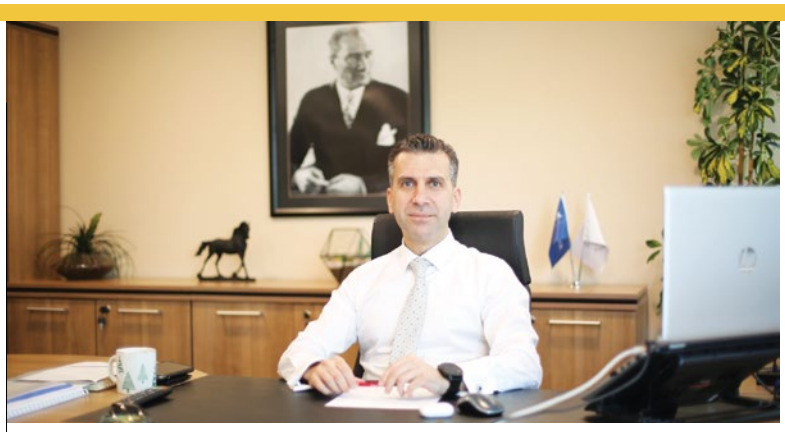
Önümüzdeki dönemde küresel pazardaki belirleyici unsurlar; yapay zekâ destekli ön değerlendirme sistemleri, dijital ikinci görüş platformları, uzaktan hasta takibi, uluslararası sigorta şirketleriyle doğrudan entegrasyon süreçleri, sonuç odaklı sağlık hizmeti (*outcome-based healthcare*) modelleri ve kişiselleştirilmiş hasta deneyimi olacaktır. Bunların yanı sıra Türkiye'nin yalnızca kısa süreli tedavi sunan bir merkez olmakla kalmayıp; rehabilitasyon, sağlıklı yaş alma (*longevity medicine*) ve ileri yaş sağlık turizmi alanlarında da küresel bir üs haline gelmesi hedeflenmelidir. Özellikle Avrupa'daki yaşlanan nüfus yapısı dikkate alındığında, bu alanların ülkemiz için çok yüksek bir büyüme potansiyeli barındırdığı açıkça görülmektedir.

Türkiye'nin bu alandaki en büyük gücü, yüksek klinik kaliteyi erişilebilir koşullarda sunabilme yeteneğidir. Söz konusu avantaj, doğru ve kurumsal markalaşma stratejileriyle birleştirildiğinde, ülkemizin küresel sağlık ekosistemindeki liderlik konumunu daha da sağlamlaştırır.

Medipol Sağlık Grubu'nun Entegre Hizmet Yaklaşımı

Medipol Sağlık Grubu olarak bizler de sağlık turizmini yalnızca uluslararası bir hasta hareketi olarak değil, küresel standartlarda ve sürdürülebilir bir sağlık hizmeti sunumu olarak değerlendiriyoruz. Geniş hastane altyapımız, güçlü akademik kadromuz, multidisipliner çalışma disiplinimiz ve uluslararası operasyonel kabiliyetimiz sayesinde bugün dünyanın dört bir yanından gelen hastalara nitelikli hizmet sunuyoruz.

Sektörün temeline "güven" unsurunu koyan bir kurum olarak, tüm süreçlerimizi sadece tedavi odaklı değil, bütünüyle hasta deneyimi ekseninde kurgulamaya özen göstermekteyiz. Uluslararası bir hastanın bizimle iletişim kurduğu ilk andan itibaren, farklı dillerde hizmet veren uzman ekiplerimiz sürece dahil olur. Hastanın medikal geçmişi ve dosyaları, alanında uzman hekimlerimiz tarafından detaylı incelemelerden geçirilerek tamamen kişiye özel bir tedavi planı hazırlanır.



Geleneksel koordinasyon yöntemlerinin günümüz beklentilerini karşılamada yetersiz kaldığı bir gerçektir. Modern uluslararası hastalar artık başarılı bir operasyonun yanı sıra hızlı iletişim, şeffaf süreç yönetimi, dijital kanallara kolay erişim ve tedavinin ardından da kesintisiz bir takip desteği talep etmektedir. Bu beklentileri karşılamak adına dijital dönüşüm yatırımlarına büyük bir ağırlık veriyoruz. Dijital hasta iletişim altyapıları, online ikinci görüş uygulamaları, uzaktan takip mekanizmaları ve veri odaklı operasyon yönetimleri, günlük işleyişimizin ayrılmaz birer parçası haline gelmiştir.

Tedavi Sonrası Kesintisiz Takip (After Care) ve Teknolojinin Rolü

Sağlık turizminin en kritik aşamalarından birini hiç şüphesiz "after care" olarak adlandırılan tedavi sonrası takip süreçleri oluşturur. Hastalar ülkelerine döndükten sonra da tedavi gördükleri kurumla olan bağlarının kopmamasını arzular. Biz bu bağı; online doktor görüşmeleri, dijital kontrol sistemleri, uluslararası hasta temsilcilerimiz, uzaktan medikal danışmanlık hizmetleri ve düzenli periyotlarla planlanan takip programları sayesinde sürekli ve sürdürülebilir kılıyoruz.

Teknolojik yenilikler bağlamında, yapay zekânın özellikle radyoloji, klinik karar destek sistemleri, operasyonel verimlilik artışı ve hasta iletişim süreçlerinde önümüzdeki dönemde çok daha etkin bir rol oynayacağını öngörmekteyiz. Burada asıl hassas nokta, teknoloji ile insan teması arasındaki dengeyi doğru kurabilmektir. Sağlık hizmetlerinin özü bütünüyle güvene dayandığı için teknolojiyi bu güven ilişkisini destekleyen stratejik bir araç olarak konumlandırıyoruz.

Gelecekte sağlık turizmi sadece fiziksel anlamda bir hasta seyahatinden ibaret kalmayacak; dijital sağlık çözümleri, uzaktan değerlendirme platformları, önleyici sağlık uygulamaları, yapay zekâ destekli sağlık yönetimi ve küresel sigorta entegrasyonları sektörün yeni normallerini belirleyecektir. Hem güçlü sağlık altyapısı hem de yeniliklere hızla adapte olabilen dinamik ekosistemiyle Türkiye, bu büyük dönüşümde öncü bir rol üstlenecek potansiyale fazlasıyla sahiptir. Doğru hamleler ve bütüncül stratejilerle bu potansiyeli harekete geçirmek, ülkemizi küresel sağlık arenasının zirvesine taşıyacaktır. ■

Sağlık Turizminde Sürdürülebilir Büyüme: Strateji, Deneyim ve Dijital Dönüşüm

BANU KÜÇÜKEL - Güven Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı





Ankara'nın kalbinde yarım asır önce kurduğumuz hayali, bugün uluslararası bir sağlık vizyonuna dönüştürmenin sorumluluğunu taşıyoruz.

Bizim için sağlık, sadece ileri teknolojik cihazlarla yapılan tıbbi bir müdahale değildir. Biz sağlığı; etik değerlerle örülmüş, bilimsel derinlikle güçlendirilmiş ve en önemlisi şefkatle harmanlanmış bir "yaşam disiplini" olarak görüyoruz. Bugün bu disiplini, Ankara'nın vakur duruşundan aldığımız güçle Türkiye'nin sınırlarının ötesine, dünyanın dört bir yanına taşımanın haklı gururunu ve ağır sorumluluğunu yaşıyoruz.

Bugün geldiğimiz noktada Güven Sağlık Grubu, yalnızca Türkiye'de değil, bölgesinde de güven duyulan bir sağlık merkezi haline gelmiştir. 50 yılı aşan bu yolculuk, yalnızca kurumsal büyüme değil; aynı zamanda insan hayatına dokunma sorumluluğunun derinleştiği bir gelişim sürecidir.
Bu sayının ana temasını oluşturan sağlık turizmi, Türkiye için fırsat olduğu kadar güçlü bir sorumluluk alanıdır.

Bugün küresel sağlık turizmi pazarı, 2030 yılına kadar 500 milyar doların üzerine çıkması beklenen devasa bir ekosistem. Ancak bu tabloya sadece rakamların ve ekonomik verilerin penceresinden bakmak eksik bir yaklaşım olacaktır. Sağlık turizmi, Türkiye için bir döviz girdisinden çok daha fazlasıdır; bu, ülkemizin dünyadaki "itibar diplomasisi" ve en stratejik "yumuşak gücü"dür.

Dünyanın bir ucundan, en çaresiz ve savunmasız anında bize güvenerek gelen bir insanın, ülkemizden şifayla, memnuniyetle ve Türk tababet ilmimizin misafirperverliğinin sıcaklığıyla ayrılması; milyar dolarlık reklam kampanyalarından çok daha etkili bir tanıtım gücüdür. Bu süreç, tek bir kurumun değil, devletten özel sektöre, aracı kurumlardan ulaşım ağlarına kadar tüm paydaşların omuz omuza vermesi gereken milli bir sorumluluk, bir "Türkiye Sözü"dür.

Bu büyüklükteki küresel pazar, Türkiye için önemli bir fırsat alanı sunmaktadır. Ancak bu potansiyelin sürdürülebilir bir başarıya dönüşmesi, yalnızca kurumların değil, tüm paydaşların birlikte hareket etmesini gerektirir.

Sağlık Turizminde Türkiye'nin Geldiği Nokta

Türkiye, son yıllarda sağlık turizminde önemli bir ivme yakalamıştır. Uluslararası hasta sayısı ve elde edilen gelirler, bu alanın büyüme potansiyelini açıkça ortaya koymaktadır. Ancak mevcut tablo, Türkiye'nin gerçek kapasitesini henüz tam anlamıyla yansıtmadığını göstermektedir.

Bu gelişimin arkasında güçlü insan kaynağı, rekabetçi maliyetler, coğrafi avantaj ve altyapı yatırımları yer almaktadır. Büyük şehirlerimiz, hem tedavi hem de sağlıklı yaşam uygulamaları açısından uluslararası hastalar için cazibe merkezleri haline gelmiştir.

Bununla birlikte, sağlık turizmi yalnızca tedavi hizmeti sunmakla sınırlı olmayan, çok katmanlı bir deneyim alanıdır. Hasta, Türkiye'ye geldiği andan itibaren bütüncül bir süreç yaşar ve bu sürecin her aşaması genel memnuniyeti doğrudan etkiler.

Bütüncül ve Güçlü Marka Yönetimi

Türkiye'nin sağlık turizminde daha





güçlü bir konuma ulaşabilmesi için bütüncül bir marka yönetimi yaklaşımına ihtiyaç vardır. Uluslararası alanda ortak bir dil ve strateji ile hareket edilmesi, ülke algısını doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur.

Aracı kurumların ve hizmet süreçlerinin daha net standartlarla yönetilmesi, olası olumsuz deneyimlerin önüne geçilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Sağlık turizmi, doğası gereği dış gelişmelere açık bir alan olduğundan, sürdürülebilirlik ancak dengeli ve planlı bir yapı ile sağlanabilir.

Ortak Sorumluluk, Ortak Gelecek

Sağlık turizmi, yalnızca ekonomik bir faaliyet değil; aynı zamanda ülke imajını ve sağlık hizmetinin kalitesini temsil eden çok katmanlı bir yapıdır. Bu nedenle tüm paydaşların ortak bir vizyon doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir.

Ulusal Strateji ve Koordinasyon

Sağlık turizmine yönelik kurumsal yapı gelişmiş olsa da, daha uzun vadeli ve bütüncül bir stratejiye ihtiyaç vardır. Hedef pazarlar, hasta profilleri ve süreç yönetimi daha net tanımlanmalı; tüm paydaşların rolü açık şekilde belirlenmelidir.

Kalite ve Akreditasyonun Yaygınlaşması

Türkiye, uluslararası akreditasyon açısından güçlü bir konumdadır. Ancak bu kalite anlayışının yalnızca belirli şehirlerle sınırlı kalmayıp ülke geneline yayılması gerekmektedir.

Bizim için kalite programları ve JCI akreditasyonu yalnızca bir belge değil, bir güvenlik kültürü ve hastalara verilen bir söz niteliğindedir. Bu anlayış yaygınlaştıkça Türkiye, yalnızca maliyet avantajı sunan değil, nitelikli şifa merkezi olarak konumlanacaktır.

Nitelikli İnsan Kaynağı

Uluslararası hasta deneyimi, yalnızca tıbbi başarıyla değil; iletişim ve kültürel uyumla da şekillenir. Bu nedenle insan kaynağının bu alana özgü becerilerle desteklenmesi büyük önem taşımaktadır.

Dijital Altyapı ve Görünürlük

Hasta yolculuğu çoğu zaman dijitalde başlar. Bu nedenle dijital görünürlük, hızlı iletişim ve kesintisiz süreç yönetimi, tercih edilme sürecinde belirleyici hale gelmiştir.

Sağlık Turizmi Ekosistemi

Sağlık turizmi yalnızca hastane içinde gerçekleşen bir süreç değildir. Konaklama, ulaşım ve şehir deneyimi gibi unsurlar, hastanın genel memnuniyetini doğrudan etkiler.

Veri ve Analitik Güç

Sağlık turizminde doğru karar alabilmek için en kritik unsurlardan biri, güvenilir ve güncel veridir. Hangi ülkeden hangi hasta geliyor, hangi tedaviye yöneliyor, nasıl bir deneyim yaşıyor... Bunları net biçimde görebilmek, aslında tüm stratejiyi belirliyor.

Ancak bugün Türkiye'de bu veriyi yeterince derinlikli ve sistematik şekilde kullanabildiğimizi söylemek zor. Bu alanda halen geliştirmemiz gereken önemli bir kapasite var.

Ulusal ölçekte daha kapsamlı bir veri altyapısı kurulması, hasta profillerinden tedavi türlerine, kaynak ülkelerden memnuniyet düzeyine kadar birçok başlığı birlikte değerlendirebileceğimiz bir yapı oluşturulması büyük fark yaratacaktır. Bu sayede hem daha sağlıklı politikalar üretmek hem de daha isabetli stratejik adımlar atmak mümkün hale gelecektir.

GÜVEN'DE SAĞLIK TURİZMİ YOLCULUĞU

Güven Sağlık Grubu olarak sağlık turizmine yönelmemiz planlı ve uzun vadeli bir yaklaşımın sonucudur. Bu süreç, zamanla kurum bünyesinde ayrı bir uzmanlık alanına dönüşmüştür.
Bu dönüşümün temelinde; deneyimli akademik kadro, yeniden





kurgulanan süreçler ve dijital yatırımlar yer almaktadır.

Uluslararası Hasta Deneyimini Nasıl Kurguluyoruz?

Uluslararası hastanın Güven ile ilk teması çoğu zaman dijital kanallar, temsilcilik ağı ya da aracı kurum üzerinden gerçekleşir. Bu temasın ardından süreci Uluslararası Hasta Koordinasyon Birimi devralır. Hastanın tıbbi geçmişi, ihtiyacı ve beklentisi dikkatle değerlendirilir; süreç daha en başından planlı şekilde ilerletilir.

Bu aşamayı yalnızca randevu organizasyonu olarak görmeyiz. Her hasta için ihtiyaca göre şekillenen bir sağlık yolculuğu oluşturmayı önemseriz. Gerekli durumda tıbbi kayıtların çevirisi yapılır, uzaktan hekim görüşmesi planlanır ve tedaviye ilişkin ön maliyet bilgisi hasta ile şeffaf şekilde paylaşılır.

Çok Dilli İletişim ve Kültürel Uyum

Uluslararası hasta iletişimi farklı dillerde yürütülürken, kültürel uyum da sürecin önemli bir parçasıdır. Bu yaklaşım, hastanın kendini daha güvende hissetmesini sağlar.

Tedavi Sürecini Nasıl Yönetiyoruz?

Tedavi süreci, farklı ekiplerin koordinasyonu ile planlı şekilde ilerler. Hastaya sunulan bilgiler ve belgeler, tercih edilen dilde hazırlanarak sürecin şeffaflığı sağlanır.

Tedavi Sonrası Bakım ve Sürecin Devamlılığı

Sağlık turizminde tedavi sonrası süreç, en az tedavi kadar önemlidir. Hastanın ülkesine döndükten sonra da kendini güvende hissetmesi, bu sürecin temel hedefidir.

"Yaşam Boyu Ortaklık": Tedavi Sonrası Sınır Tanımayan Sadakat

Sağlık turizmindeki en büyük yanılgı, sürecin hastanın taburcu olup uçağa binmesiyle bittiğini sanmaktır. Bizim için asıl sorumluluk o noktada başlar. "Şifanın Sınır Tanımayan Takibi" dediğimiz süreç, bizim için teknik bir takip değil, sınırları aşan bir "sadakat ve yaşam boyu ortaklık" sistemidir. Bu yaklaşım doğrultusunda hasta ile iletişim kesilmez, aksine planlı bir şekilde devam eder.

Dijital Dönüşüm ve Teknolojiye Yaklaşımımız

Dijital dönüşüm, hastanın ilk temasından tedavi sonrası sürece kadar uzanan bütüncül bir yapı olarak ele alınmaktadır. Entegre sistemler sayesinde süreçler hızlı ve kesintisiz şekilde yönetilir.

Veri ve Raporlamaya Yaklaşımımız

Karar süreçleri veri temelli ilerler. Performans göstergeleri düzenli olarak analiz edilir ve stratejik planlamaya yön verir.

Yapay Zekâ ve Teknoloji Yatırımlarımız

Teknoloji yatırımları, klinik karar süreçlerini destekleyen bir yapı olarak değerlendirilir. Yapay zekâ destekli sistemler, hasta odaklı ve kişiselleştirilmiş tedavi planlarının oluşturulmasına katkı sağlar.

Sağlık Turizminde Önemli Eşik

Türkiye'nin sağlık turizminde ulaştığı nokta, önemli bir eşiktir. Ancak sürdürülebilir başarı için koordinasyon, veri temelli yönetim ve uzun vadeli vizyon gereklidir.

Güven Sağlık Grubu olarak her uluslararası hasta için sunduğumuz deneyimin, aynı zamanda Türkiye'nin dünyaya verdiği bir söz olduğuna inanıyoruz.

Çünkü sağlık hizmeti sınırları aşarken, güven ancak birlikte inşa edilir. ■

Türkiye'nin Sağlık Turizmindeki Başarısı Ülkenin Cari Açığı İçin Stratejik Bir Kaldıraç mı?

MERİ İSTİROTİ - Medihit Kurucusu



15. OHSAD Kurultayı'nda yapılan tartışmalar, Türkiye sağlık sektörünün bugününü ve geleceğini aynı anda ortaya koyan çarpıcı bir tablo sundu. Bir tarafta SUT fiyatlarının yetersizliği ve artan işletme maliyetleri nedeniyle zorlanan bir yapı, diğer tarafta ise doğru stratejilerle büyüyebilecek güçlü bir sağlık turizmi potansiyeli.

Bu ikili yapı, artık sektörün temel sorusunu netleştiriyor:

Türkiye sağlık hizmetlerini yalnızca iç pazara mı sunacak, yoksa bunu küresel bir ihracat modeline mi dönüştürecek?

Sağlık Turizmi: Hizmetten Stratejik İhracata Geçiş

Türkiye son 20 yılda sağlık altyapısı, hekim kalitesi ve maliyet avantajı ile uluslararası hasta akışında önemli bir konuma geldi. Bugün yaklaşık 1,4 milyon uluslararası hasta yıl boyunca Türkiye'de tedavi görüyor. Ancak bu rakamın potansiyeli çok daha büyük. Sektörümüzün önümüzdeki 5 yıl içinde uluslararası hasta tedavisinde 10 milyon hastaya ulaşma hedefi var. Hasta başına ortalama 2.500 dolar gelir olduğu düşünülürse, 25 milyar dolar sağlık ihracatı potansiyeli olan bir sektörün içinde çabalıyoruz.

Bu büyüklük ve potansiyel, sağlık turizmini artık bir yan faaliyet olmaktan çıkarıp makroekonomik bir araç haline getiriyor. Ürettiğimiz hizmette gelir modelinin değişmesi kaçınılmaz. Sektördeki en önemli kırılma noktalarından biri gelir farkıdır. Bir SGK hastasından elde edilen ortalama gelir yaklaşık 39 dolar iken, paylaşılan verilere göre uluslararası bir hastadan sağlanan gelir ortalama 2.500 dolar seviyesinde seyrediyor.

Bu fark, sağlık yöneticileri için net bir mesaj içeriyor. Yurt içi gelirlerin mevcut seviyesi, ekonomik olarak sürdürülmesi oldukça zor bir işletmeciliği beraberinde getiriyor. Yeni sağlık işletmeciliği modelinde, daha yüksek katma değerli hizmetler, uluslararası hasta odaklı yapı ve klinik bazlı uzmanlaşma ön plana çıkmak zorunda.

Global sağlık pazarında Türkiye'nin konumlandırılmasının daha iyi yapılması gerekiyor. Bugün Türkiye sağlık turizminde büyük ölçüde saç ekimi ve estetik işlemlerle anılsa da gerçek fırsat, onkolojik tedavilerde, ileri ortopedik cerrahilerde, nöroşirürjinin tüm alanlarında, organ naklinde, robotik cerrahi ve robotik tedaviler gibi kompleksitesi yüksek alanlardadır. Stratejik dönüşümümüzün anahtarı, sektörde "hacim" değil "değer" üretmek üzerine kurulmalı.

Sağlık yöneticileri için 5 kritik aksiyon alanı olduğunu düşünüyorum:

- Birincisi, branş bazlı odaklanma ve 2–3 güçlü branşta derinleşmektir. Rekabet gücünü yakalamak, en iyi olunması hedeflenen alandaki altyapının, uzman yetkinliğinin ve multidisipliner yapının doğru kurulmasından geçiyor.
- İkincisi, uluslararası hasta deneyimi tasarımıdır. Hasta sadece tedavi için değil, yaşadığı uçtan uca deneyim için gelir. Hızlı randevu süreçleri, medikal alanda eğitimli ve çok dilli bir ekibin varlığı, tek temas noktasından iletişim ve etkin bir dijital hasta yolculuğu sunmak bu alanda büyüme için son derece değerlidir.
- Üçüncüsü, hekim markalaşmasıdır. Global hasta, hastaneden önce doktora gelir. Dolayısıyla hekimlerin uluslararası görünürlüğü, akademik çalışmaları, kaliteli dijital içerik üretimi ve referans vakaların varlığı çok kıymetlidir.
- Dördüncü aksiyon alanı, sonuç odaklı rekabet yapabilmektir. Başarı oranları, klinik sonuçlar, yüksek hasta memnuniyeti ve hastanın ülkesine döndükten sonraki ameliyat sonrası (post-op) dönemde de yakından takip edilebilmesi bu kapsamda kritik önem taşıyor. Global pazarda yalnızca fiyat üzerinden rekabet etmek sürdürülebilir değildir.
- Son olarak, sağlık turizmi tek bir kurumun tek başına yürütebileceği bir iş değildir. Entegre kamu-özel iş birliği yapabilen ülkeler, global sağlık pazarında daha hızlı ve başarılı şekilde ilerliyor.

Kalite kontrol için Sağlık Bakanlığının etkinliği, bu alanda hayata geçirilen tüm özel yatırımların ve olağanüstü güzel tesislerin tanıtımı için Kültür ve Turizm Bakanlığının, tanıtım desteğinin en etkin şekilde yapılması ve gerekli teşvikler için Ticaret Bakanlığının, vize süreçleri için ise Dışişleri Bakanlığının el ele çalışması çok değerlidir. Tüm bu bakanlıklar arasındaki ahenkli koordinasyon, pazarın büyümesini sağlayacaktır.

Sağlık turizmi artık yalnızca hasta getirmekten ibaret değil; sağlık hizmetinden sağlanan gelirin yanı sıra klinik bilginin ihraç edilmesi, yeni tedavi protokollerinin geliştirilmesi ve uluslararası iş birliklerinin kurulması açısından da kritik bir fırsattır. Bu dönüşüm, Türkiye'yi "hasta kabul eden ülke" konumundan "sağlık modeli ihraç eden ülke" seviyesine taşır.

Türkiye sağlık sektörü kritik bir eşikte: Ya mevcut yapıyı koruyarak sınırlı büyüyeceğiz ya da sağlık turizmini stratejik bir ekonomik kaldıraca dönüştüreceğiz.

Doğru stratejilerle sağlık sektörü, cari açığı azaltan, döviz kazandıran ve global markalar yaratan bir yapıya dönüşebilir.

Artık soru "Sağlık turizmi büyür mü?" değil, "Türkiye bu fırsatı ne kadar hızlı ve doğru yönetebilir?" olmalı.

Ülkemizin ihracat açığının 25 milyar dolar olduğu düşünüldüğünde, bu stratejik adımlar bakanlıklarla ve özel sektörle el ele verilerek atılırsa, bu sektör sizce de bu açığı kapatmaz mı? ■

Sağlık Güvencesini Küresel Hale Getiriyor

Küresel iş dünyasında hareketlilik artık istisna değil, yeni norm. Bugün bir CEO aynı hafta içinde Londra'da yatırımcı toplantısına katılıyor, Dubai'de yeni iş bağlantıları kuruyor, Singapur'da bölgesel ekiplerle bir araya geliyor. Çocuklar yurt dışında eğitim görüyor, üst düzey yöneticiler farklı ülkelerde görev alıyor, şirketler ise operasyonlarını çoklu coğrafyalarda yönetiyor. Ancak bu hızla küreselleşen yaşam biçiminde, en kritik konu hala aynı soruda düğümleniyor:

"Sağlık güvencesi dünyanın her yerinde aynı standartta sürdürülebiliyor mu?"

Bupa Acıbadem Sigorta'nın Türkiye'de bir ilk olarak hayata geçirdiği **"Kişiye Özel Global Sağlık Sigortası",** bu yeni yaşam dinamiğinin ihtiyaçlarına yanıt veriyor. Bupa Global'in 50 yılı aşkın uluslararası sağlık sigortacılığı deneyimi ile Bupa Acıbadem Sigorta'nın Türkiye'deki güçlü sağlık uzmanlığını bir araya getiren ürün, global yaşam tarzına uyumlu yeni nesil bir güvence modeli sunuyor.

Bupa Acıbadem Sigorta Genel Müdürü Aslıhan Duymaz'a göre sağlık sigortacılığı artık yerel değil, küresel bir perspektifle ele alınmalı: "Bugün birçok kişi aynı yıl içinde birden fazla ülkede yaşıyor, çalışıyor ya da eğitim alıyor. Sağlık ihtiyaçları da doğal olarak sınırların ötesine taşınıyor. Biz bu ürünle kapsam, erişim ve güveni tek çatı altında topladık. Amacımız, sigortalılarımızın dünyanın neresinde olursa olsun kesintisiz ve yüksek standartlı sağlık hizmetine ulaşabilmesi."

Ürünün en dikkat çekici özelliklerinden biri, dünya çapında 2 milyonu aşkın sağlık kurumuna erişim sağlaması. Üstelik sistem, Türkiye'de ilk kez doğrudan provizyon hizmeti sunan uluslararası sağlık sigortası modeliyle çalışıyor. Bu sayede sigortalılar, farklı ülkelerde sağlık hizmeti alırken karmaşık ödeme süreçleriyle uğraşmadan, hızlı ve öngörülebilir bir deneyim yaşayabiliyor.

Özellikle sık seyahat eden üst düzey yöneticiler, ekspatlar, dijital göçebeler ve çocukları yurt dışında eğitim gören aileler için bu yapı önemli bir avantaj sunuyor. Çünkü global ölçekte hareket eden bireylerin en büyük beklentisi yalnızca sağlık hizmetine erişim değil. Aynı zamanda süreçlerin hızlı, güvenilir ve standardize edilmesi de kritik.

Bupa Global ve Bupa Acıbadem Sigorta'nın sunduğu dijital sağlık altyapıları da bu yaklaşımı destekliyor. MembersWorld ve Blua uygulamaları üzerinden kullanıcılar dünyanın dört bir yanındaki uzman doktorlarla 7/24 görüntülü görüşme yapabiliyor, sağlık kayıtlarını takip edebiliyor ve tedavi süreçlerini dijital olarak yönetebiliyor. İkinci tıbbi görüş hizmeti, uluslararası hasta nakli, mental sağlık desteği, gebelik ve aile sağlığı teminatları ile göz ve diş tedavileri gibi ek hizmet ve teminatlar seçilen ürünün kapsamlı yapısını güçlendiriyor.

Aslıhan Duymaz, global sağlık çözümlerinin önümüzdeki dönemde yalnızca bireysel değil, kurumsal tarafta da daha kritik hale geleceğini vurguluyor: "Uluslararası iş gücü hareketliliği arttıkça şirketlerin insan kaynağına sunduğu sağlık güvencesi de stratejik önem kazanıyor. Özellikle üst yönetim ve global operasyonlarda görev alan çalışanlar için sağlık hizmetine dünyanın her yerinde erişebilmek artık bir ayrıcalık değil, ihtiyaç."

Küresel rekabetin hızlandığı yeni dönemde şirketler için en değerli sermaye hala insan kaynağı. Bu nedenle sağlık güvencesi bir yan hak olmanın ötesinde çalışan deneyimini, bağlılığı ve kurumsal itibarı doğrudan etkileyen stratejik bir yatırım olarak konumlanıyor.

Bupa Acıbadem Sigorta'nın geliştirdiği yeni nesil global sağlık sigortası ise tam da bu dönüşümün merkezinde yer alıyor. Sınırların kalktığı iş dünyasında, sağlık güvencesini gerçekten küresel hale getiriyor. ■



ASLIHAN DUYMAZ
Bupa Acıbadem Sigorta
Genel Müdürü

Emanetin Yeni Refakatçisi

Yapay zekâ, belirsizliklerle başlayan sağlık yolculuğunu nasıl dönüştürüyor?

HAKAN TÜRKOĞLU - DoktorTakvimi Ülke Müdürü



Sağlık turizmi rakamlarla anlatıldığında milyonlarca hastadan, milyarlarca dolarlık ekonomik büyüklükten ve uluslararası rekabetten söz edilir. Ancak işin özünde çok daha insani bir gerçek vardır: Bir insanın sağlığını, hiç tanımadığı bir sağlık sistemine ve insanlara güvenerek teslim etmesi.

Farklı bir ülkeye sağlık hizmeti almaya giden bir hasta için süreç yalnızca tedavi anından ibaret değildir. Doğru hekimi bulmaktan sürecin nasıl işleyeceğini anlamaya, iletişim kurabilmekten tedavi sonrası takibe kadar birçok bilinmezlik bu yolculuğun parçasıdır.

Bizim kültürümüzde bu duygunun çok güzel bir adı var: emanet.

Geçen yıl yaklaşık 1,4 milyon insan bu emaneti Türk hekimlerine verdi. Dünyanın dört bir yanından kalkıp geldiler. Çünkü hekimlerimizin eli, tecrübesi ve adanmışlığı sınırların çok ötesinde biliniyor. Bu, az ülkeye nasip olan bir güven.

Belirsizliği Yönetmek: Dijital Refakatçi Sahneye Çıkıyor

Bu noktada hastanın yolculuğunu şekillendiren temel soru şudur: Bu belirsizlik nasıl yönetilecek?

Bu konu, sağlık turizminin en kritik alanlarından birini oluşturuyor. İşte tam burada teknoloji sahneye giriyor. Bizde



hastaneye yatan herkesin yanında bir refakatçi olur. Su verir, doktora seslenir, gece başında bekler. Farklı ülkelerden gelen bir hastanın yanında süreci sürekli takip eden bir "refakatçi" olmadığında bu durum nasıl yönetilir?

Yapay zekâ artık tam da bu rolü üstleniyor. Hem de yolculuğun en başından itibaren.

Hasta daha "Hangi doktora gitsem?" derken devrede. Şikayetini kendi dilinde, kendi cümleleriyle yazıyor; semantik arama motorları onu ilanlara değil, tam da o alanda uzmanlaşmış hekime ulaştırıyor. Doğru kapıyı bulmak artık şans işi değil.

Karar verdikten sonra tahlillerini, MR görüntülerini, geçmiş raporlarını sisteme yüklüyor. Yapay zekâ bunları önceden analiz edip hekim için hazırlıyor; hekim hastasını uçaktan indiğinde değil, daha o evindeyken tanımaya başlıyor. Sanal ön konsültasyonda hasta hekimiyle yüz yüze görüşüyor, sorularını soruyor, hatta bazı operasyonlarda üç boyutlu simülasyonla sonucu önceden görebiliyor. Binlerce kilometre öteden gelen biri için bunun tek bir anlamı var: Belirsizliğin yerini bilgi alıyor.

İlk Aramadan Son Kontrole: Deneyim Yönetimi

Aslında sağlık turizminde hasta için en büyük zorluk çoğu zaman tedavi masrafı değil, sürecin yarattığı belirsizliktir. Hasta bilmediği bir ülkeye gelirken yalnızca sağlık riski değil, iletişim, koordinasyon ve süreç yönetimi kaygısı da taşır. Yapay zekâ destekli sistemler sayesinde bugün hastalar tedavi öncesinde süreçlerini adım adım görebiliyor, olası senaryolar hakkında bilgi alabiliyor ve daha bilinçli karar verebiliyor. Bu da güven duygusunu güçlendirirken sağlık hizmetinin algılanan kalitesini de artırıyor.

Yolculuk planlanırken uçuş, konaklama, transfer ve randevu tek bir akışta birleşiyor. Tedavi boyunca çok dilli asistanlar tıbbi terminolojiye hakim bir şekilde aradaki dil duvarını kaldırıyor. Bakım planı da herkese aynı kalıptan çıkmıyor; hastanın tıbbi geçmişine, beslenme alışkanlıklarına, kültürel hassasiyetlerine göre şekilleniyor.

Uzun yıllar boyunca sağlık turizmi denildiğinde akla daha çok hastaneler, teknolojik cihazlar ve operasyon başarıları geliyordu. Oysa bugün rekabetin belirleyici unsurlarından biri deneyim yönetimi haline geliyor. Hastanın ilk internet aramasından ülkesine döndükten sonraki son kontrolüne kadar uzanan yolculuğun her aşaması artık sağlık hizmetinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendiriliyor. Yapay zekâ da tam bu noktada görünmeyen ancak deneyimi şekillendiren bir altyapı görevi görüyor.

Ve hasta ülkesine döndüğünde refakatçinin görevi bitmiyor. Giyilebilir cihazlar ve akıllı uygulamalar iyileşme sürecini uzaktan izliyor, ilaç saatlerini hatırlatıyor, bir terslik ihtimalini daha hasta hissetmeden hekime haber veriyor. Görünmüyor ama hep orada. Tıpkı iyi bir refakatçi gibi.

Türkiye'nin Güçlü Dijital Sağlık Altyapısı

Türkiye bu dönüşüme sıfırdan başlamıyor. e-Nabız gibi dünyada



örnek gösterilen dijital sağlık altyapımız, uluslararası akreditasyona sahip hastane ağımız ve 1,4 milyon uluslararası hastanın ürettiği veri birikimi; yapay zekânın en iyi öğrenebileceği zemini oluşturuyor. DoktorTakvimi olarak biz de bu dönüşümün tam ortasındayız. Soru "Yapabilir miyiz?" değil; bu altyapıyı hasta deneyimine ne kadar hızlı tercüme edeceğimiz.

Dünya genelinde sağlık turizmi giderek daha veri odaklı bir yapıya dönüşüyor. Hastalar artık yalnızca en iyi tedaviyi değil, en öngörülebilir ve en şeffaf deneyimi de arıyor. Bu nedenle ülkeler arasındaki rekabet yalnızca klinik başarılarla değil, dijital yetkinliklerle de şekilleniyor. Yapay zekâyı hasta deneyiminin merkezine yerleştirebilen ülkeler, uluslararası hasta tercihinde önemli bir avantaj elde edecek.

Kazanan Denklem: Türk Hekiminin Eli, Yapay Zekânın Hızı ve Hafızası

Asıl dönüşüm şurada ortaya çıkıyor: Hekime duyulan güven ile teknolojinin getirdiği şeffaflık yan yana geldiğinde belirsizlik eriyor. Hasta artık sadece tedavi olmuyor, yolculuğunun her adımında görüldüğünü ve duyulduğunu hissediyor.

Sağlık ekosisteminin içinde yıllardır şunu görüyorum: Teknoloji, hekimin yerine geçmeye çalıştığında değil, hekimin elini güçlendirdiğinde değer yaratıyor. Sağlık turizminde kazanan denklem de bu olacak: Türk hekiminin eli, yapay zekânın hızı ve hafızası.

Önümüzdeki dönemde yapay zekânın sağlık turizmindeki etkisini yalnızca operasyonel verimlilik başlığı altında değerlendirmek eksik kalır. Asıl dönüşüm, kilometrelerce uzaktan gelen bir insanın kendisini güvende hissetmesinde yatıyor. Çünkü sağlık hizmeti her ne kadar bilimsel bir süreç olsa da özünde insani bir deneyimdir. Teknoloji bu deneyimi daha erişilebilir, daha anlaşılır ve daha güvenilir hale getirebildiği ölçüde değer üretir.

Emanet kutsaldır. Artık ona teknolojiyle de sahip çıkabiliyoruz. ■

Global Health Conferences

Özel Sağlık Sektöründe Sürdürülebilirlik için Gelecek Vizyonu Konferansı

14 Ekim 2026
Mehmet Ali Aydınlar
Acıbadem Üniversitesi
Ataşehir, İstanbul

KONUŞMACILAR


Dr. Reşat Bahat
OHSAD Yön. Kur. Bşk.


Ahmet Yaşar
TSB Yön. Kur. Bşk.


Çağatay Çınar
SASDER Yön. Kur. Bşk.


Oğuz Engiz
SGT Yön. Kur. Bşk.


Hüseyin Çelik


Uzm. Dr. Hasan Basri Velioğlu
T.C. S.B. Sağlık Hiz. Gn. Md.


Dr. Ömer Yavuz Namlı
Özel Hast. Platformu
Yön. Kur. Bşk.


Dr. Ömer Karahan
ASG İcra Kurulu Üyesi


Elvan Atalay
Quick Sigorta
Gn. Md. Yrd.


Noyan Doğan
Hürriyet Gazetesi


Aslıhan Duymaz
Bupa Acıbadem
Sigorta Gn. Md.


Prof. Dr. Melih Bulut


Ertan Cömert
Siemens Healthineers Türkiye
Gn. Md. Yrd.


Tolga Tuncer
Türkiye Bilişim Derneği
Yön. Kur. Üyesi


Hakan Türkoğlu
DoktorTakvimi
Ülke Müdürü

Kimler Katılmalı?

- Özel Hastane Çalışanları, Yöneticileri ve Ortakları
- Özel Sağlık Sigortaları Çalışanları, Yöneticileri ve Ortakları
- Sigorta TPA Kuruluşları, Sigorta Brokerları, Sigorta Acenteleri Yöneticileri
- Sağlık Alanında Faaliyet Gösteren Yazılım ve Bilgi Teknolojisi Firmaları Temsilcileri
- Tıp Teknolojisi Üreticisi Firmaları, Medikal Cihaz Firmaları Temsilcileri
- İlaç Sanayii Temsilcileri
- Finans Kuruluşları, Danışmanlık Firmaları, Hukuk Büroları Temsilcileri

Program

13:30-14:00	**Açılış Konuşmaları**
14:00-15:15	Sigorta-Hastane İlişkilerinde Sürdürülebilirlik için Gelecek Vizyonu
15:15-15:30	**Kahve Arası**
15:30-16:45	Özel Hastanelere Mevzuatın Getirdiği Dönüşüm Gereklilikleri
16:45-17:00	**Kahve Arası**
17:00-18:15	Sağlık Sektöründe Bilim ve Teknolojide Gelecek Vizyonu
18:15-19:00	**Soru-Cevap**

Kazım Özalp Mahallesi Kuleli Caddesi No:57 Çankaya, ANKARA
Tel: +90 312 446 91 14 • Fax: +90 312 436 33 47
info@uhs.web.tr

ANA SPONSOR: SIEMENS Healthineers

SPONSOR: DoktorTakvimi, Cellavia "Zamana Yenilmez"

BASIN SPONSORU: hospital manager

Global Health Conferences bir uhs Eğitim Danışmanlık ve Yayıncılık Limited şirketi markasıdır ve 2007 yılından bu yana sağlık alanında ulusal ve uluslararası konferanslar düzenlemektedir.

www.globalhealthconferences.com.tr

Hassas Onkolojide Bölgesel Referans Liderliği: Nuclear Medicine Care (NMC) ile Nükleer Tıpta Yeni Dönem



Giriş

Son teknoloji ürünü onkoloji merkezleri inşa etme yarışında küresel sağlık sektörü kritik bir operasyonel zorlukla karşı karşıya: teşhis raporlarının belirsiz veya ihtiyatlı kalması milyonlarca dolarlık PET-BT altyapısına yapılan yatırımların karşılığını bulmasını engelliyor. Teranostik ve kişiselleştirilmiş immünoterapideki hızlı yükseliş teşhiste mutlak kesinliği zorunlu kılarken; birçok sağlık kuruluşu "Genel Uzmanlık Boşluğu" (Generalist Gap) nedeniyle bu düzeyde bir uzmanlığı kurumsal çapta ölçeklendiremiyor.

Bu kritik boşluğu doldurmak amacıyla; İspanya merkezli ve küresel ölçekte faaliyet gösteren **Nuclear Medicine Care, S.L.P. (NMC)**, yüksek ölçeklenebilirliğe sahip bir B2B teletıp ekosistemini hayata geçirdi. Hastane iş akışlarına doğrudan entegre olan NMC, seçkin sağlık kuruluşlarına alt uzmanlık yetkinliğini kazandırarak, karmaşık onkoloji süreçlerini aksatan tanısal belirsizlikleri ortadan kaldırıyor.

Bu özel röportajda, NMC'nin klinik liderleri **Dr. Jorge J. Mucientes**, **Dr. Rafael E. Jimeno** ve **Dr. Ignacio Garrido** ile aşağıdaki kritik başlıkları ele alıyoruz:

- Alt uzmanlaşmanın sağladığı gerçek yatırım getirisi
- Yüksek hacimli uluslararası pazarlardaki genişleme stratejileri.
- Tavizsiz "**%100 Çift Uzman Mutabakat Protokolü**" sayesinde, kurumsal teknolojik altyapının nasıl net klinik yol haritalarına dönüştüğü.

Röportaj

H.M: Nuclear Medicine Care'i tanıtabilir misiniz? Firmayı nükleer tıp alanında farklı kılan şey nedir?

NMC: Nuclear Medicine Care, modern onkolojideki kritik bir darboğazı çözmek için kuruldu. Moleküler görüntüleme giderek daha karmaşık hale geldikçe, geleneksel genel uzmanlık modelleri bu hıza ayak uydurmakta zorlanıyor. Biz, "**Hizmet Olarak Nükleer Tıp**" (NMaaS - Nuclear Medicine as a Service) sunan, son derece ölçeklenebilir, B2B bir teletıp ekosistemi işletiyoruz. Klinik liderliğimizin kökleri İspanya'nın önde gelen üniversite hastanelerine dayansa da misyonumuz küresel: dünya genelinde teşhisteki belirsizlikleri ortadan kaldırmak ve moleküler görüntüleme standartlarını yükseltmek.

NMC'yi gerçekten farklı kılan şey, "aksiyon alınamayan raporları" ortadan kaldırma yeteneğimiz. Sektör genelinde yüksek vaka hacminin getirdiği baskılar, genellikle "malignite ekarte edilemez" gibi ihtiyatlı şerhlerle dolu PET-BT raporlarının ortaya çıkmasına neden olmakta. Bu belirsizlik hastalarda büyük bir kaygıya yol açarken, kurumsal düzeydeki etkisi ise kritikleşmektedir. Yönlendiren onkolog veya cerrah net bir yol haritasından mahrum kaldığında, zamana karşı yarışılan tedavi kararları kaçınılmaz olarak gecikir.

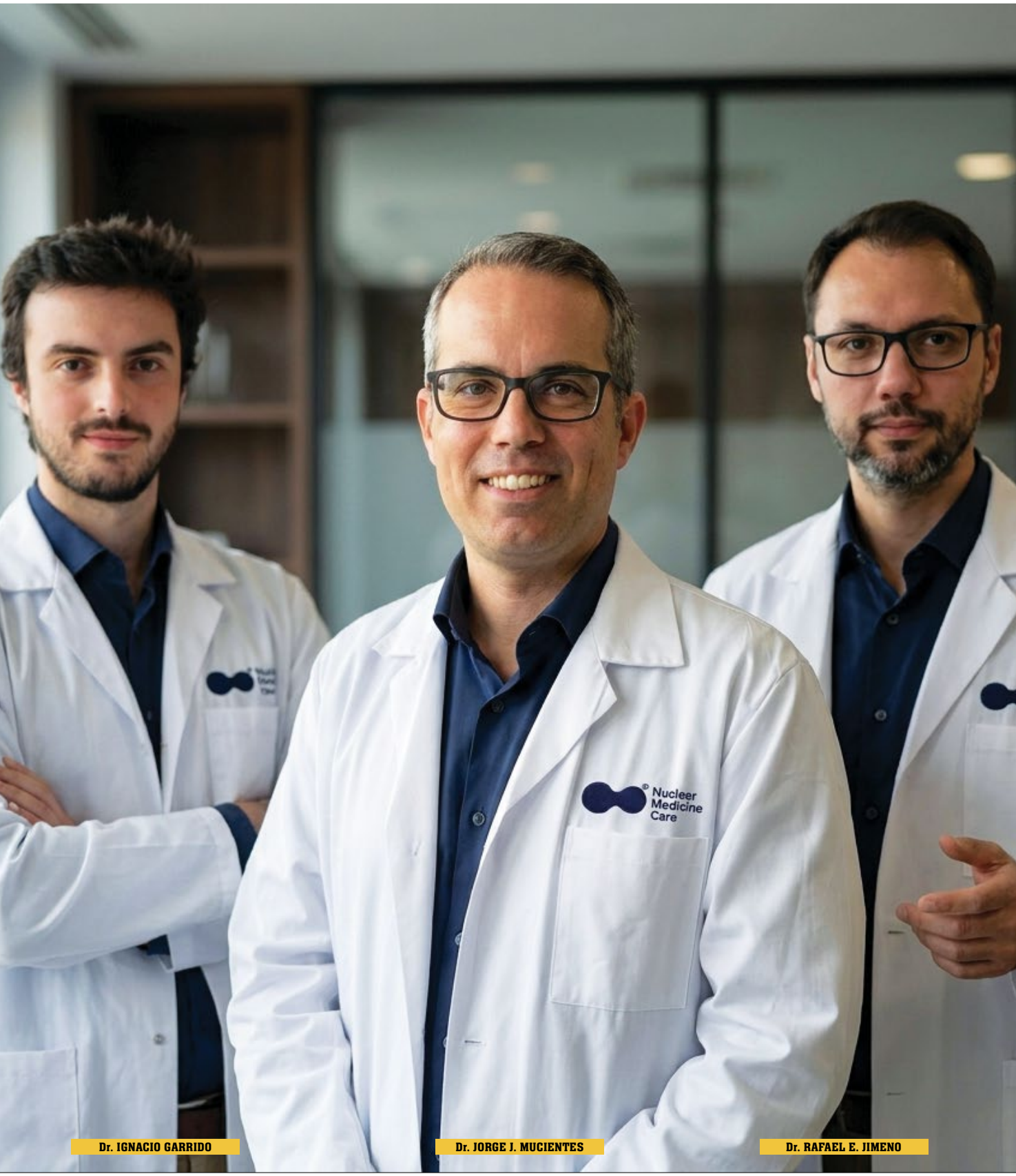
NMC, bu belirsizliği tavizsiz iki temel dayanak aracılığıyla ortadan kaldırıyor:

- **Niş Alt Uzmanlık:** Her bir taramayı, o tümörün spesifik biyolojik davranışını derinlemesine anlayan bir uzmanla eşleştiriyoruz.
- **%100 Çift Uzman Mutabakat Protokolü:** Temel yönetmeliklere uymak için rastgele örnekleri denetlemekle yetinmiyoruz. İstisnasız her rapor yerel klinisyene ulaşmadan önce iki niş uzman tarafından titizlikle tartışılıyor ve onaylanıyor.

Biz sadece rapor satmıyoruz; kesin klinik katiyet sunuyoruz.

H.M: Türkiye, oldukça güçlü ve hızla büyüyen bir nükleer tıp topluluğuna sahip. Olası iş birlikleri için en büyük potansiyeli nerede görüyorsunuz?

NMC: Türkiye ve daha geniş ölçekteki bölgesel pazar; son teknoloji PET-BT, SPECT-BT altyapısına ve gelişmiş radyofarmasiye devasa sermaye yatırımları yaparak kendisini başarılı bir şekilde küresel bir sağlık merkezi olarak konumlandırdı. Ancak modern onkolojinin operasyonel gerçekliği şu: Bu milyonlarca dolarlık yatırımların klinik



Dr. IGNACIO GARRIDO

Dr. JORGE J. MUCIENTES

Dr. RAFAEL E. JIMENO

getirisini en üst düzeye çıkarmak, eşdeğer düzeyde yüksek ihtisas gerektiren tanısal iş akışlarına sahip olmayı gerektiriyor.

Küresel çaptaki gözlemlerimiz sonucunda; en büyük fırsatın ve aynı zamanda en kritik darboğazın **donanım değil, ölçeklenebilir bir alt uzmanlık kapasitesi** olduğunu gördük. Hassas onkoloji ve teranostik yaygınlaşırken, yerel kurumlar raporlama sürelerinden veya kaliteden ödün vermeden yüksek hacimli ve son derece karmaşık vakaları ele almakta zorlanıyor. Onlarca yıllık klinik araştırma düzeyindeki bir alt uzmanlık birikimini günlük hastane rutinine entegre etmek oldukça zor bir süreçtir.

İşte tam bu noktada B2B "Hizmet Olarak Nükleer Tıp" modelimiz yapısal bir avantaj sağlıyor. Biz, hastaların klinikten kliniğe CD taşıdığı geleneksel ve yavaş işleyen bir "ikinci görüş" hizmeti değiliz. Geliştirdiğimiz güvenli dijital iş akışlarını, Türkiye'deki hastanelerin mevcut operasyonel süreçlerine doğrudan entegre edebiliyoruz. NMC ile iş birliği yapan bir sağlık kuruluşu, tanısal yetkinliklerini ilk günden itibaren Avrupa'nın en yüksek akademik standartlarına taşımış oluyor. Hastane yöneticilerinin, tüm klinik süreçlerinin uzman mutabakatına dayalı, dünya standartlarında bir hassasiyetle yürütüldüğünden emin olmalarını sağlıyoruz. Bu sayede, hem ileri teknoloji cihazlarından maksimum verimi alıyorlar hem de onkoloji programlarını hiçbir operasyonel pürüz yaşamadan ölçeklendirebiliyorlar.

H.M: Dr. Mucientes, NMC'de onko-hematoloji teşhis departmanını yönetiyorsunuz. Sahip olduğunuz uzmanlık ve ekibinizin yapısı, iş birliği yaptığınız kurumlara nasıl bir katma değer sağlıyor?

Dr. Jorge J. Mucientes Rasilla: Öncelikli hedefim, partner kurumlarımız için son derece sağlam ve hassasiyet odaklı bir teşhis ekosistemi tasarlamak. Lenfoma ve multipl miyelom gibi karmaşık hematolojik malignitelere yönelik yorumlama protokollerini bizzat yönetmenin ötesinde; akademik titizliği kurumsal güvenilirliğe dönüştürebilmem, iş birliği yaptığımız kurumlar için sunduğum asıl değerdir.

Avrupa çapında en yüksek klinik mükemmellik standardını garanti eden Avrupa Nükleer Tıp Kurulu Üyeliğine (FEBNM) sahibim. Bu Avrupa kalite mührünü, uluslararası Faz III klinik araştırmalardaki Baş Araştırmacı oluşum ve sertifikalı bir ISO 9001:2015 Kalite Koordinatörü olarak uzmanlığımla birleştirdiğinizde, rolüm bireysel vaka incelemelerinin ötesine geçiyor. Sadece karmaşık tetkikleri yorumlamakla kalmıyorum; bu süreçlerin arkasındaki katı kalite standartlarını tasarlıyorum ve Çift Uzman Mutabakat kurullarına liderlik ediyorum. İş birliği yapılan bir sağlık kuruluşu için bu süreç; yalnızca tek bir uzmanın müsaitliğine bağımlı kalmadan, klinik araştırma düzeyinde ve standardize edilmiş bir iş akışını kendi sistemine entegre etmek anlamına geliyor.

Modern onko-hematolojide şu gelişmiş metabolik hacimsel parametreleri kullanıyoruz:

- MTV (Metabolik Tümör Hacmi)
- TLG (Toplam Lezyon Glikolizi)

Bunlar sadece akademik terimler değil; ileri düzey bir kemo-immünoterapi serisinin gerçekten işe yarayıp yaramadığını dikte eden kesin ölçümlerdir. Söz konusu tedavilere verilen yanıt paternleri, bir alt uzmanın süzgecinden geçmediği takdirde ciddi bir belirsizliğe açık hale gelir. Bu bulguları doğru analiz etmek, **yanıt alınamayan bir tedavide ısrar etmek yerine zamanında rotayı değiştirebilmek** demektir. Sunduğumuz tavizsiz tanısal netlik sayesinde, etkisiz ve yüksek maliyetli tedavileri erkenden sonlandırabiliyoruz. Bu da hem hastanın kritik sağkalım penceresini koruyor hem de hastanenin finansal kaynakları için güçlü bir kalkan görevi üstleniyor.

H.M: Dr. Jimeno, NMC'de torasik onkoloji departmanının başındasınız. Klinik açıdan bu alanı bu kadar zorlu kılan temel unsurlar nelerdir? Ekibiniz, bu karmaşık süreçleri iş birliği yaptığınız kurumlar için nasıl net bir kesinliğe kavuşturuyor?

Dr. Rafael E. Jimeno Pernett: Torasik onkoloji, özellikle Küçük Hücreli Dışı Akciğer kanserinde (KHDAK) neoadjuvan immünoterapinin ortaya çıkmasıyla birlikte eski paradigmaları tamamen yerle bir etti. On yıl öncesine kadar PET-BT, sadece tümörün bulunduğu yeri saptamaya yarayan bir harita niteliğindeydi. Bugün geldiğimiz noktada ise metabolik yanıt değerlendirmesi, cerrahi uygulanabilirliği tayin eden asıl kritik pusula görevini üstleniyor.

Buradaki zorluk, kemo-immünoterapi altındaki yanıt paternlerinin (immün ilişkili inflamasyon veya psödoprogresyon gibi) olağanüstü derecede karmaşık olması. Bu alana odaklanmış bir alt uzmanlık desteği olmadığında, söz konusu kritik nüanslar çok rahatlıkla hastalığın ilerlemesi olarak yanlış yorumlanabilir. Bu tarz hatalı değerlendirmelerin geri dönülmez klinik sonuçları vardır. Tek bir yanılgı, multidisipliner bir kurulun hastayı küratif cerrahi şansından mahrum bırakmasına ya da son derece etkili ve yüksek maliyetli bir immünoterapi rejimini erkenden kesmesine yol açabilir.

Bu alandaki yetkinliğim, Hospital Universitario Puerta de Hierro'daki torasik nükleer tıp başuzmanlığı rolüme dayanıyor; ki bu hastane, İspanyol Akciğer Kanseri Grubu'nun (GECP) NADIM gibi öncü akciğer kanseri klinik çalışmalarında temel taşı niteliğindedir. Bununla birlikte, doktora tezi çalışmam da spesifik olarak cerrahiye uygun (rezektabil) KHDAK hastalarının neoadjuvan kemoimmünoterapi süreçlerinde PET-BT'nin üstlendiği role odaklanıyor. Dünya genelinde bu spesifik nişteki en büyük vaka serilerinden birini yönetmiş bir ekip olarak, NMC'deki temel misyonumuz; klinik araştırma düzeyindeki bu yüksek doğruluğu partner kurumlarımızın günlük iş akışlarına entegre etmektir. Sıradan gözlemsel raporların ötesine geçerek **kesin bir metabolik hüküm** sağlıyoruz. Bu da yerel cerrahi ve onkoloji kurullarına, risk düzeyi yüksek kararları

ve müdahaleleri tam bir özgüvenle yürütme gücü veriyor.

H.M: Dr. Garrido, NMC'de Teranostik departmanının başındasınız. Lutesyum-177 tedavilerinde alt uzmanlık düzeyinde görüntüleme değerlendirmesi neden bu kadar büyük bir önem taşıyor? İş birliği yaptığınız hastaneler için bu klinik desteği nasıl yapılandırıyorsunuz?

Dr. Ignacio Garrido Solesio: Teranostik, teşhis ve tedavinin kesişim noktası olup, yönetimsel ve klinik açıdan en yüksek sorumluluk gerektiren süreçlerden biridir. Lu-177 PSMA ve Lu-177 DOTATATE gibi tedavilerde her şey doğru hasta seçimiyle başlar. Burada diagnostik tarama, hastanın tedaviye uygun olup olmadığını belirleyen yegane kılavuzdur ve ilk görüntüleme raporundaki muğlaklıklar telafisi imkansız sonuçlar doğurabilir: Ya uygun bir hasta potansiyel olarak hayat kurtarıcı bir terapiden mahrum bırakılır ya da yanıt vermeyecek bir vakaya yüksek maliyetli bir radyoligand uygulanarak gereksiz toksisite riski yaratılır ve kaynaklar boşa harcanmış olur.

Dahası, alanımız gerçek anlamda hassas tıbba doğru hızla ilerlerken, **kişiye özel dozimetri** de bu sürecin geleceği olarak öne çıkıyor. Dozimetri protokollerini kesin bir standarda oturtmak için gereken güçlü kanıt tabanı küresel bilim topluluğu tarafından henüz inşa edilme aşamasında olsa da bu yaklaşımın böbrekler ve kemik iliği gibi risk altındaki organları korurken tümör hedeflemesini optimize etme potansiyeli yadsınamaz.

Uluslararası klinik deneyimimin temelinde, Paris Hôpital Lariboisière'de karmaşık enfeksiyon ve kas-iskelet patolojileri üzerine yaptığım ve ekibimizin teşhis çeşitliliğine büyük katkı sunan çalışmalar yer alıyor. Bu disiplinden aldığım güçle NMC'deki temel amacım, teranostik alanındaki hizmet kapasitemizi partner kurumlarımızın ölçeğine taşımaktır.

NMaaS modelimiz kapsamında sunduğumuz **uçtan uca klinik** destek şu iki temel sütuna dayanıyor:

- İleri düzey hasta seçimi kriterlerini ve öncü dozimetri değerlendirme sistemlerini doğrudan hastane iş akışlarına entegre ederek, bu dönüşüm sürecinde kurumlara rehberlik ediyoruz.
- Karmaşık klinik kararları katı standartlara sahip mutabakat mekanizmalarımızla yönetiyor, her tedavi planının kanıta dayalı klinik verilerle şekillenmesini sağlıyoruz.

Böylece partner kurumlarımız, bir yandan günümüzün ileri radyoligand tedavilerini güvenli şekilde sunma gücü kazanırken, diğer yandan yarının kişiselleştirilmiş dozimetri standartlarına bugünden operasyonel olarak uyum sağlıyor.

H.M: Uzaktan raporlama Türkiye'deki hastaneler için uygulamada nasıl işliyor? Yasal mevzuatla uyumlu mu?



NMC: İş modelimizin klinik bir avantajdan son derece verimli bir operasyonel ortaklığa dönüştüğü yer tam olarak burası. Geleneksel, hastane ekosisteminden kopuk bir dış tedarikçi mantığıyla çalışmıyoruz; modelimizi, **kesintisiz işleyen ve üst düzey güvenlikli bir B2B klinik destek hizmeti** olarak tasarladık.

Uygulamada, hastaya yönelik klinik ve hukuki sorumluluğun yanı sıra hasta ilişkileri ve faturalandırma süreçleri de tamamen Türkiye'deki yerel kurumda kalıyor. Hastane, kendi bünyesindeki son teknoloji cihazları ve radyasyon güvenliği protokollerini kullanarak PET-BT taramalarını gerçekleştirir. Bu aşamada NMC, üst düzey güvenlikli ve şifrelenmiş bir dijital hat üzerinden doğrudan hastanenin iş akışına entegre olur ve tam kapsamlı bir tanı mekanizması olarak işlev görür.

Yasal mevzuat ve uyumluluk noktasında ise tavizsiz bir "önce uyum" felsefesiyle hareket ediyoruz. Herhangi bir klinik faaliyete başlamadan önce; Türkiye'deki tıbbi ruhsatlandırma, veri egemenliği yasaları ve mesleki sorumluluk standartlarıyla örtüşen kurumsal sözleşmeleri resmiyete döküyoruz. Tamamen ev sahibi kurumun yasal ve kurumsal sınırları içinde hareket ediyoruz. **Yerel nükleer tıp departmanının tam entegre bir uzantısı** olarak konumlanarak, karmaşık onkoloji vakalarının çözümü için gereken alt uzmanlık düzeyindeki klinik mutabakatı sağlıyoruz. Bu uyum sürecini o kadar titiz bir yapıda kurguluyoruz ki, hastane yönetimi idari darboğazlarla vakit kaybetmeden tamamen hasta bakımına ve hizmet kapasitesini artırmaya odaklanabiliyor.

H.M: Klinik kalitenin ötesinde, operasyonel güve-

nilirlik de hastane yöneticilerinin en hassas olduğu konuların başında geliyor. %100 Çift Uzman Mutabakat Protokolü gibi katı bir sürece ve yüksek hacimli iş akışlarına rağmen rapor teslim sürelerinde aksama yaşanmayacağını nasıl taahhüt edebiliyorsunuz?

NMC: Bu son derece kritik bir soru, çünkü tedavi penceresi kapandıktan sonra sağlanan klinik katiyetin hiçbir hükmü yoktur. Bu nedenle, B2B dijital altyapımızı tam olarak şu vizyonla tasarladık: en üst düzey tanı kalitesi ve hızlı raporlama birbirini dışlayan unsurlar değildir.

İlk olarak, geleneksel "ilk giren ilk çıkar" mantığını geride bırakıyoruz. Platformumuzda son derece katı bir "klinik öncelik matrisi" işletiliyor. Partner hastanelerimiz tetkiklerini sistemimize aktardığında:

- Standart elektif evreleme ve takip süreçlerini **72 saat** içinde teslim etmeyi taahhüt ediyoruz.
- Hızlı klinik müdahale gerektiren yatan hasta vakalarını **24 saat** içinde sonuçlandırıyoruz.
- Acil cerrahi veya onkolojik karar bekleyen en karmaşık ve öncelikli süreçleri ise daha **ilk birkaç saat** içinde doğrudan mutabakat heyetlerimize sevk ediyoruz.

İkinci nokta ise zamanın gerçek maliyetiyle ilgili. **Hızlı ama belirsizlikler içeren bir rapor, aslında operasyonda ciddi bir tıkanmaya yol açar.** Multidisipliner tümör kurulları bu muğlak raporları deşifre etmeye çalışırken tedavi gecikir. Biz, en başından itibaren kesin ve net bir klinik yorum sunarak tedavi takvimini fiilen hızlandırıyoruz. Sağladığımız bu öngörülebilirlik, partner hastanelerimizin vaka hacimlerini verimli bir şekilde artırmalarına olanak sağlıyor. Çünkü biliyorlar ki, yüksek hassasiyetli ve klinik olarak uygulanabilir bir rehberlik daima tam zamanında ellerinde olacak.

H.M: Türkiye'deki kuruluşlarla gerçekleştireceğiniz iş birliklerinden en temel beklentiniz nedir?

NMC: Nihai hedefimiz, B2B operasyonel modelimizi ve temel klinik misyonumuzu kusursuz bir uyum içine getiriyor: **hasta çıktılarını optimize etmek için mutlak tanısal kesinliği sağlamak.**

İleri düzey onkolojik vakalardan karmaşık onkoloji dışı durumlara kadar, ciddi tanısal zorluklarla karşı karşıya kalan her hastanın, net bir klinik yol haritasına anında ulaşmasını amaçlıyoruz. "Hizmet Olarak Nükleer Tıp" (NMaaS) ekosistemimizi Türkiye'deki yerel altyapıyla birleştirerek, karmaşık bir taramadan uzman destekli ve aksiyon alınabilir bir tedavi planına giden süreyi kökten kısaltıyoruz. Kısacası, kritik tedavi süreçlerini geciktiren klinik muğlaklığı hızlıca ve tamamen yok etmek için buradayız.

Dahası, arzumuz bir bağımlılık ilişkisi yaratmak değil, **yetkinlikleri paylaşmak.** Kendimizi sadece dışarıdan hizmet veren bir tedarikçi olarak değil, yerel klinik ekipleri güçlendirmek üzerine tasarlanmış stratejik bir ortak olarak konumlandırıyoruz. Raporladığımız her bir tetkikte, klinik araştırma titizliğindeki uzmanlığımızı da transfer ediyor,



böylece yüksek vaka hacmine sahip Türk merkezlerinin operasyonlarını sıfır tanısal muğlaklıkla yürütmesini güvence altına alıyoruz. Nihai amacımız, bu kurumların geniş coğrafyada hassas tıp ve teranostik alanlarında mutlak birer referans lideri olarak konumlarını pekiştirmek. Bu amaç için de, ihtiyaç duydukları uzmanlaşmış tanı altyapısını onlara sağlıyoruz.

NMC ve Stratejik Ortaklıklar Hakkında

NMC olarak işimiz sadece uzaktan raporlama sağlamak değil; hassas onkolojide taviz vermeyen küresel bir standart belirlemektir. Türkiye ve Orta Doğu'da moleküler görüntüleme altyapılarının yatırım getirisini en üst düzeyde çıkarmayı hedefleyen sağlık kuruluşları için muğlak ve aksiyon alınamayan raporlama dönemi artık sona erdi.

İş birliğimizin ilk adımı olarak hastane yönetimleriyle birlikte kurumsal bir Klinik Mimari Değerlendirmesi yapıyoruz. Bu stratejik değerlendirme, %100 Çift Uzman Mutabakat Protokolümüzün ve NMaaS ekosistemimizin mevcut iş akışlarınıza nasıl pürüzsüzce entegre olacağını haritalandırıyor. Böylece, hassas metabolik değerlendirmelerin ve hedefe yönelik teranostik süreçlerin güvenli, kârlı ve kurumunuzun veri uyumluluğu çerçeveleriyle tam bir uyum içinde çalışmasını sağlıyoruz.

Tanısal iş akışlarını bir üst seviyeye taşımaya, yerel ekiplerin yetkinliklerini artırmaya ve klinik muğlaklığı ortadan kaldırmaya hazır olan tüm kuruluşları, ilk entegrasyon görüşmesini planlamaya davet ediyoruz.

Koordinasyon Ofisi ile İletişim için:

E-posta: info@nmcare.es
Web Sitesi: www.nmcare.es

"Hassas onkolojinin modern çağında, belirsizliğe yer yoktur."

Ocean

Formera

Her hareketinde daha sen!

Formera ile hep sen!



Konjuge Linoleik Asit (CLA)
Kafein L-Karnitin
Yeşil Çay Ekstresi

Glukomannan Kitosan

ORZAX

[1] Akademetre Research, Aralık 2025, 12 il, 1200 kişi ile yapılan araştırmaya göre.
[2] Akademetre Research, Eczacı Testimonial Araştırması, Türkiye Geneli, Ekim 2025 raporuna göre.

YILIN EN İTİBARLI MARKASI[1]
Gıda Takviyesi Kategorisi

ECZACILARIN EN ÇOK ÖNERDİĞİ GIDA TAKVİYESİ MARKASI[2]

Robotik Cerrahide Farklı Çözümler: Da Vinci Multi-Port ve Single-Port Sistemleri

Prof. Dr. VOLKAN TUĞCU - İstinye Üniversitesi Tıp Fakültesi Üroloji Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

Robotik cerrahi, tıp dünyasında sınırları zorlamaya devam ederken, Da Vinci platformunun sunduğu Multi-Port ve Single-Port (Tek Port) teknolojileri, "kişiselleştirilmiş tedavi" anlayışının en somut örnekleri olarak öne çıkıyor. Özellikle ürolojik cerrahide dar anatomik alanlara erişim ve onkolojik vakalarda sağlanan esneklik, hasta konforunu yeni bir seviyeye taşıyor. Robotik cerrahinin ülkemizdeki öncü isimlerinden İstinye Üniversitesi Tıp Fakültesi Üroloji Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Prof. Dr. Volkan Tuğcu; bu alandaki teknolojik dönüşümü, klinik yaklaşımları ve "doğru hasta için doğru teknoloji" felsefesini hospitalmanager ile paylaştı.



H.M: Robotik cerrahi son yıllarda önemli bir dönüşüm geçirdi. Sizce Da Vinci platformunun cerrahide yarattığı en önemli değişim nedir?

V.T: Bence son yıllardaki en önemli teknolojik gelişmelerden biri Single-Port, yani tek giriş noktasından girip içeride açılan enstrümanlarla çalışabilen sistemlerin geliştirilmesi oldu. Özellikle üroloji açısından bunun çok önemli avantajları var. Çünkü biz dar anatomik alanlarda çalışıyoruz. Retroperitoneal bölgede, yani bağırsakların bulunduğu karın boşluğuna girmeden ameliyat yapabilme imkanımız oluyor. Özellikle prostat kanseri cerrahilerinde daha önce karın içerisine giriyor ve bağırsakları görerek çalışıyorduk. Ancak Single-Port teknolojisiyle uygun hastalarda bu doğal boşlukları kullanarak ameliyat yapabiliyoruz. Bu da hasta açısından önemli avantajlar sağlıyor. Hasta konforu açısından baktığımızda da önemli farklılıklar var. Bağırsakların bulunduğu alanlarda çalıştığımız ameliyatlardan sonra hastalarda gaz problemleri görülebiliyor. Single-Port ile bağırsaklara hiç dokunmadan çalışabildiğimiz için ameliyat sonrasında daha az gaz ağrısı oluyor, hastalar daha hızlı toparlanıyor ve daha konforlu bir iyileşme süreci geçiriyor. Hastanede yatış süresine de etkisini görüyoruz. Single-Port ile yaptığımız hastaları çoğu zaman iki gecede taburcu edebilirken, diğer yaklaşımlarda bu süre üç geceye kadar uzayabiliyor.

H.M: Günümüzde Da Vinci Multi-Port ve Da Vinci SP sistemleri aynı ekosistemin iki farklı çözümü olarak değerlendiriliyor. Bu iki sistem arasındaki temel farkları nasıl açıklarsınız?

V.T: Aslında bu iki sistemin birbirinden farklı güçlü yönleri bulunuyor. Da Vinci Multi-Port, dünya genelinde milyonlarca vakalık klinik deneyime, çok güçlü bilimsel yayın desteğine ve uzun yıllara dayanan kanıt düzeyine sahip olgun bir sistemdir. Günümüzde gerçekleştirilen robotik cerrahilerin büyük çoğunluğu hâlâ Multi-Port sistemlerle yapılmaktadır. Bunun en önemli nedeni; çok kadranlı cerrahilerde, kompleks rekonstrüktif girişimlerde, ileri onkolojik vakalarda ve geniş lenf nodu diseksiyonu gerektiren ameliyatlarda sağladığı esneklik ve üstün cerrahi erişimdir.

Ayrıca üroloji, genel cerrahi, jinekoloji, göğüs cerrahisi ve birçok farklı branşta oldukça geniş bir endikasyon yelpazesine sahiptir.

Single-Port ise farklı bir ihtiyaca cevap veren bir teknolojidir. Özellikle dar anatomik boşluklarda, doğal cerrahi planlardan ilerlenebilen ve uygun hasta seçimi yapılan olgularda önemli avantajlar sunar. Bağırsaklara dokunmadan ameliyat yapılabilmesi sayesinde hasta konforunu artıran değerli bir seçenektir.

H.M: Bazı çevrelerde Single-Port ve Multi-Port sistemlerin birbirinin alternatifi olduğu düşünülüyor. Siz bu yaklaşımı doğru buluyor musunuz?

V.T: Hayır, bu yaklaşımı doğru bulmuyorum. Bu iki sistem birbirinin alternatifi değil, birbirini tamamlayan çözümlerdir.

Bugün robotik cerrahinin temelini oluşturan yapı hâlâ Multi-Port sistemlerdir. Bunun nedeni yalnızca uzun yıllardır kullanılıyor olması değil, aynı zamanda dünya çapında oluşmuş güçlü klinik deneyim, yüksek bilimsel yayın sayısı ve hemen her cerrahi branşta kanıtlanmış başarısıdır.

Özellikle kompleks onkolojik cerrahilerde, rekonstrüksiyon gerektiren operasyonlarda, çok kadranlı girişimlerde ve ileri evre hastalıklarda Multi-Port hâlâ standart yaklaşım olmaya devam ediyor.

Single-Port ise belirli hasta gruplarında ve belirli cerrahi tekniklerde önemli avantajlar sunuyor. Özellikle uygun seçilmiş olgularda minimal invazivliği daha da ileri taşıyabiliyor. Deneyim arttıkça kullanım alanı genişleyecektir. Ancak bugün için bu iki sistemi rakip olarak değil, farklı klinik ihtiyaçlara cevap veren tamamlayıcı teknolojiler olarak değerlendirmek gerekir.

H.M: Cerrahlar açısından bakıldığında hangi durumlarda Multi-Port sistemler, hangi durumlarda Single-Port sistemler avantaj sağlayabiliyor?

V.T: İleri evre prostat kanseri gibi daha kompleks vakalarda ve geniş lenf nodu diseksiyonu yapılması gereken durumlarda Multi-Port sistemler önemli avantaj sağlıyor. Çünkü burada daha geniş alanlarda çalışmak gerekiyor. Single-Port ise daha düşük riskli hasta gruplarında ve dar anatomik boşlukların kullanılabildiği durumlarda avantaj sağlıyor. Özellikle hasta konforu açısından önemli katkıları var. Bu nedenle teknoloji seçimi, cihazdan çok hastanın ihtiyacına ve cerrahinin hedeflerine göre yapılmalıdır.

H.M: "Doğru hasta için doğru teknoloji" yaklaşımı robotik cerrahide ne kadar önemli?

V.T: Bu yaklaşım son derece önemli. Sonuçta biz kanser hastalarıyla çalışıyoruz ve her hastanın ihtiyacı farklı. Her teknolojinin güçlü olduğu alanlar var. Eğer sadece yeni olduğu için veya kullanmak istediğimiz için uygun olmayan hastada yanlış teknolojiyi tercih edersek hastaya zarar verebiliriz. Örneğin ileri evre prostat kanserlerinde geniş lenf nodu diseksiyonu gerekiyorsa Multi-Port kullanıyoruz. Çünkü burada daha geniş çalışma alanına ihtiyaç var. Buna karşılık daha düşük riskli hastalarda Single-Port'un sunduğu avantajlardan yararlanabiliyoruz. Önemli olan elimizde hangi sistemin olduğu değil, hangi hastaya hangi sistemin daha uygun olduğudur.

H.M: Da Vinci SP'nin tek giriş noktası, dar anatomik alanlara erişim ve alternatif cerrahi yaklaşımlar açısından ne gibi fırsatlar sunduğunu düşünüyorsunuz?

V.T: SP sisteminin en büyük avantajlarından biri dar anatomik boşluklarda rahat çalışabilmesidir. Özellikle bağırsaklara hiç dokunmadan, doğal



boşlukları kullanarak ameliyat yapabiliyoruz. Bu da hastaların iyileşme sürecini olumlu etkiliyor. Bu boşluklardan yaptığımız ameliyatlardan sonra hastalar çok daha konforlu bir süreç geçiriyor: daha hızlı iyileşiyorlar, hastanede daha kısa süre kalıyorlar ve gaz problemleri neredeyse hiç görülmüyor.

H.M: Bir merkezin hem Multi-Port hem de SP sistemine sahip olması hasta bakımında nasıl bir esneklik sağlar?

V.T: Her iki sistemin de bulunması, hastaya en uygun yöntemin seçilebilmesini sağlar. Bazı hastalarda Multi-Port'un avantajları ön plana çıkarken, bazı hastalarda Single-Port çok daha uygun olabiliyor. Bu nedenle iki sistemin birlikte bulunması, cerrahın her hasta için en doğru yaklaşımı seçmesine olanak sağlar.

H.M: Da Vinci SP sistemi özellikle hangi ürolojik operasyonlarda öne çıkmaktadır?

V.T: Özellikle düşük riskli prostat kanseri cerrahilerinde ve benign prostat hiperplazisi (iyi huylu prostat büyümesi) ameliyatlarında önemli avantajlar sağlıyor. İyi huylu prostat büyümesinde kullandığımız lazer ve endoskopik yöntemlerde penis içerisinden uzun süre enstrümanlarla çalışıyoruz. Bu durum bazı hastalarda üretra darlıklarına neden olabiliyor. Robotik sistemlerde ise bu riskin azalması önemli bir avantaj. Bu nedenle iyi huylu prostat büyümesi cerrahisinde kullanım alanının giderek artacağını düşünüyorum.

H.M: Ekstraperitoneal radikal prostatektomi, transvezikal simple prostatektomi ve retroperitoneal parsiyel nefrektomi gibi yaklaşımlarda SP'nin sunduğu farklılıklar nelerdir?

V.T: Özellikle perineal cerrahi alanında önemli avantajlar sağlıyor. Daha önce Multi-Port ile yaptığımız bazı perineal vakalarda, özellikle lenf nodu diseksiyonu sırasında enstrümanların birbirine yaklaşması gibi teknik zorluklar yaşayabiliyorduk. Single-Port ile yaptığımız vakalarda bu alanlarda daha rahat çalışabildiğimizi gördük. Özellikle perineal lenf nodu diseksiyonlarında önemli avantaj sağlıyor. Bu nedenle Single-Port'un perineal cerrahinin gelişiminde önemli bir rol oynayacağını düşünüyorum.

H.M: Tek port yaklaşımının hasta deneyimi açısından potansiyel katkıları nelerdir?

V.T: Hasta konforu açısından önemli katkılar sağlıyor. Bağırsaklara dokunmadan yapılan ameliyatlarda hastalar daha hızlı ayağa kalkabiliyor, daha kısa sürede taburcu olabiliyor ve günlük yaşamlarına daha erken dönebiliyor. Özellikle gaz problemlerinin çok daha az görülmesi ve iyileşme sürecinin daha rahat geçmesi hasta deneyimini olumlu etkiliyor.

H.M: Dar anatomik alanlarda çalışan cerrahlar için SP'nin eklemli kamera ve enstrüman yapısı ne gibi avantajlar sunuyor?

V.T: SP sistemindeki kamera oldukça hareketli bir yapıya sahip. Kamera farklı yönlere dönebildiği için normalde görülmesi zor alanları görüntülemek mümkün oluyor. Ayrıca enstrümanlar vücut içerisinde sağa, sola ve farklı yönlere hareket edebiliyor. Bu da özellikle dar alanlarda büyük avantaj sağlıyor. Bazı vakalarda aynı operasyon sırasında farklı anatomik bölgelere ulaşabiliyoruz. Normal şartlarda hastanın pozisyonunu değiştirmek veya sistemi yeniden kurmak gerekirken, SP ile aynı giriş noktasından farklı bölgelere ulaşmak mümkün olabiliyor.

H.M: Eğer Da Vinci Multi-Port ve Da Vinci SP sistemlerini tek bir cümle ile özetlemeniz gerekseydi sağlık profesyonellerine nasıl bir mesaj vermek isterdiniz?

V.T: Her iki sistem de günümüz robotik cerrahisinin önemli parçalarıdır.

Multi-Port, dünya genelindeki geniş klinik deneyimi, güçlü bilimsel yayın desteği, çok kadranlı cerrahilerdeki başarısı, rekonstrüktif cerrahideki etkinliği ve ileri onkolojik vakalardaki vazgeçilmez rolüyle robotik cerrahinin temel sistemi olmaya devam etmektedir. Özellikle ileri evre prostat kanserlerinde ve kompleks vakalarda hâlâ çok önemli avantajlar sağlıyor.

Single-Port ise uygun hasta grubunda daha minimal invaziv yaklaşımlar sunarak hasta konforunu artıran ve robotik cerrahinin gelişimine yeni bir boyut kazandıran önemli bir teknolojidir. Özellikle iyi huylu prostat büyümesinde daha az invaziv olması, hasta konforunu artırması ve üretra darlığı riskini azaltması açısından önemli avantajlar sunuyor. Hastalar ameliyat sonrasında daha hızlı ayağa kalkabiliyor ve daha kısa sürede evlerine dönebiliyor.

Tek cümleyle özetlemek gerekirse: her hastanede hem Multi-Port hem de Single-Port sistemi bulunmalı. Çünkü bu iki sistem birbirinin alternatifi değil, aynı takımın iki parçasıdır. ■

Sağlık ve Estetiğin Kusursuz Buluşması

Uzman hekim kadromuz ve modern tıbbi donanımımızla,
plastik cerrahi ve medikal estetik alanında yanınızdayız.



Kaş Kaldırma Operasyonu
Göz Kapağı Estetiği
Alın/Şakak Germe Operasyonu
Dolgu Botoks
Yüz ve Boyun Germe Operasyonu
Meme Onarımı Estetiği
Jinekomasti Operasyonu
Meme Büyültme/Küçültme Estetiği
Kepçe Kulak Operasyonu
Abdominoplasti (Karın Germe)
Cilt Kanserleri ve Ben Tedavisi
Mezoterapi
Yağ Grefti Uygulamaları

burtom.com

BURTOM
SAĞLIK GRUBU

444 4 224

Hastanelerde Görünmeyen Kayıplar: Operasyon ve Finansın Kesişiminde Sürdürülebilir Kârlılık



EREN ÇAPTUĞ
Capsus Yönetim Danışmanlığı Kurucu Ortağı

Özel sağlık sektöründe artan maliyet baskısı, değişen hasta davranışları ve giderek karmaşıklaşan operasyonel yapı; hastaneleri yalnızca büyümeye değil, sürdürülebilir kârlılık konusunda da yeni arayışlara yönlendiriyor. Birçok sağlık kuruluşu güçlü hasta talebine ve yüksek hizmet kapasitesine rağmen; görünmeyen operasyonel kayıplar, standartlaşma eksikliği ve finans-operasyon kopukluğu nedeniyle potansiyelinin altında çalışıyor. Capsus Yönetim Danışmanlığı çatısı altında sağlık sektörüne özel olarak konumlandırılan C-Health birimi ise operasyonel verimlilik ve finansal sürdürülebilirliği birlikte ele alan uygulama odaklı bir yaklaşım sunuyor. Capsus Yönetim Danışmanlığı Kurucu Ortakları M. Emre Çaptuğ ve Eren Çaptuğ; sağlık sektöründeki görünmeyen kayıpları ve sürdürülebilir kârlılık ile ilgili önemli ipuçlarını hospitalmanager ile paylaştı.

H.M: Özel sağlık sektörünü diğer sektörlerden ayıran temel yönetim zorluğu sizce nedir?

M. Emre Çaptuğ: Biz sağlık sektörüne klasik bir işletme refleksiyle bak-

mıyoruz. Çünkü hastaneler yalnızca hizmet üreten kurumlar değil. Özel sağlık kuruluşları aynı anda dört farklı rolü birlikte yürütür: yatırımcı, yönetici, sistem kurucu ve uygulayıcı. Bir tarafta yatırım kararları alınır, finans yönetilir ve sürdürülebilirlik korunmaya çalışılır. Diğer tarafta ise klinik işleyiş kurgulanır, hekim ilişkileri yürütülür, hasta deneyimi yönetilir ve sistem ayakta tutulur.

Sorun şu ki, bu roller birbirinden kopuk yönetildiğinde operasyonel verimsizlik ve finansal kayıp kaçınılmaz hale geliyor. Operasyon başka bir öncelikle hareket ediyor, finans başka bir baskıyla karar veriyor, saha başka bir gerçekliği yaşıyor ve yönetim farklı bir veri görüyor.

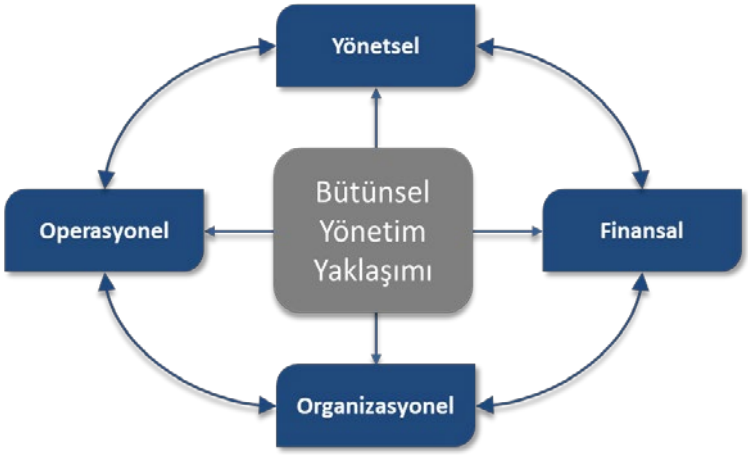
Biz C-Health yaklaşımını farklı sektörlerde gördüğümüz bu temel problem üzerine kurduk. Çünkü sağlık sektöründe sürdürülebilir kârlılık yalnızca operasyonel verimlilikle ya da yalnızca finans yönetimiyle oluşmuyor. Operasyonun, organizasyon yapısının, insan davranışının ve sistem tasarımının birlikte yönetilmesi gerekiyor. Bizce özel sağlık sektöründe yeni dönemin en kritik konusu: büyürken sistemi dağılmadan yönetebilmek.

H.M: Sağlık sektöründe son dönemde en sık karşılaştığınız temel problem nedir?

Eren Çaptuğ: Özel sağlık sektöründe bugün en büyük problem gelirler değil, normalleştirilen ve kanıksanan kayıplar. Birçok hastane yüksek hasta hacmine rağmen beklenen finansal performansı oluşturamıyor. Çünkü sorun çoğu zaman görünür değil. Verimsiz hasta akışları, düşük kapasite kullanımı, branş bazında fark edilmeyen zarar alanları ve kontrolsüz malzeme tüketimi; toplamda ciddi bir maliyet yaratıyor. En önemlisi



M. EMRE ÇAPTUĞ
Capsus Yönetim
Danışmanlığı Kurucu Ortağı



ise şu: Birçok kurum bu kayıpların farkında bile değil. Çünkü verimsizlikler zamanla kanıksanıyor. Kapasite kayıpları, operasyonel darboğazlar, manuel iş yükü ve tahsilat gecikmeleri işin doğal parçası gibi kabul edilmeye başlanıyor. Oysa sürdürülebilirliği zorlayan şey çoğu zaman büyük krizler değil, uzun süre görünmeden devam eden küçük kayıplar. Sağlık sektöründe klinik süreçleri, insan davranışını, hekim dinamiklerini ve operasyonel gerçekliği birlikte okuyabilmek gerekiyor.

H.M: Operasyon ile finans arasındaki ilişkiyi nasıl tanımlarsınız?

M. Emre Çaptuğ: Sağlık sektöründe operasyon ve finans aslında birbirinden ayrı iki alan değil, birbirinin sonucu. Ancak kurumların büyük kısmında bu iki yapı hâlâ birbirinden kopuk yönetiliyor.

Oysa randevu planlamasındaki küçük bir hata, hekim programlamasındaki dengesizlik, ameliyathane kullanımındaki verimsizlik ya da hasta akışındaki darboğaz finansal tabloya doğrudan etki ediyor. Finans tarafı ise çoğu zaman bunu aylar sonra ve yalnızca ortaya çıkan sonuç üzerinden görebiliyor. Çünkü birçok kurumda finans, operasyonel süreçlerle yeterince entegre çalışmıyor. Bu nedenle operasyon ile finansın aynı dili konuşabilmesi gerekiyor. Çünkü bir hastanenin gerçek kârlılığı yalnızca fiyat listesiyle değil, operasyonun ne kadar doğru ve verimli çalıştığıyla belirleniyor.

H.M: Büyüyen birçok sağlık kuruluşunda bir noktadan sonra verimlilik neden düşmeye başlıyor?

M. Emre Çaptuğ: En sık gördüğümüz problemlerden biri, verimsizliği çözmeye çalışırken aslında organizasyonun daha karmaşık hale gelmesi. Süreçlerdeki standartlar zayıfladıkça çalışan sayısı artıyor. İş yükü büyüyor, koordinasyon zorlaşıyor ve sistem giderek daha fazla kişiye bağımlı hale geliyor. Bu noktada kurumlar çoğu zaman çözümü yeni personel istihdamında arıyor. Ancak süreçler standardize edilmediği için insan sayısı artsa da verimlilik aynı oranda artmıyor.

Bir süre sonra organizasyon şunu yaşamaya başlıyor: daha fazla personel, daha fazla koordinasyon ihtiyacı, daha fazla manuel iş, daha düşük hız ve daha düşük motivasyon. Özellikle sistem dışı manuel işler büyüdükçe performans modelleri de çalışmamaya başlıyor. Çalışanlar sistemin ihtiyacına göre değil, ölçülen işe göre hareket etmeye başlıyor. Asıl problem ise şu: Kurum büyüyor ama sistem aynı ölçüde güçlenmiyor.

H.M: Özellikle büyük ölçekli sağlık gruplarında en kritik yönetim problemi sizce nedir?

Eren Çaptuğ: Büyük sağlık yapılarında en büyük risk; operasyon, finans ve saha gerçekliği arasındaki bağın zayıflamasıdır. Ölçek büyüdükçe karar süreçleri uzuyor, operasyonel süreçler karmaşıklaşıyor ve saha ile merkez arasındaki mesafe açılıyor.

Uzun yıllar büyük ölçekli sağlık yapılarının içinde çalışırken şunu net gördüm:
Sürdürülebilir kârlılığı belirleyen şey yalnızca finansal sonuçlar değil; farklı yapıların ortak bir yönetim dili içinde çalışabilmesi. Çünkü grup büyüdükçe görünmeyen kayıplar da büyüyor. Aynı hizmetin farklı lokasyonlarda farklı maliyetlerle üretilmesi, operasyonel standartların değişmesi ve kapasite kullanımındaki dengesizlikler zaman içinde ciddi finansal etkiler oluşturuyor. Bu nedenle yalnızca finansal sonuçlara değil; yönetim refleksine ve operasyonel standardizasyona birlikte bakmak gerekiyor.

H.M: Sağlık sektöründe en hassas alanlardan biri de hastane-hekim uyumu. Bu konuda nasıl bir yaklaşımınız var?

Eren Çaptuğ: Sağlık sektöründe sürdürülebilirlik, hekim memnuniyeti olmadan mümkün değil.

Ancak birçok kurumda performans kriterleri net değil ve finansal model operasyonel gerçeklikle uyumlu çalışmıyor. Bu durum zaman içinde hem güven problemi hem de finansal sürdürülemezlik yaratıyor. Bizim yaklaşımımız; hastane ile hekimi karşı karşıya getiren



değil, aynı hedefte buluşturan performans yapıları kurmak. Çünkü hekim yalnızca klinik hizmet üretmiyor; operasyonel verimlilikten finansal sürdürülebilirliğe kadar birçok alanı doğrudan etkiliyor.

H.M: C-Health ekibinde örgüt psikolojisi ve iş tasarımı perspektifi de bulunuyor. Bu yaklaşım neden önemli?

M. Emre Çaptuğ: Sağlık kurumları yalnızca sistemlerle değil, insan davranışıyla çalışır. Bugün birçok dönüşüm projesi teknik olarak doğru olmasına rağmen sahada başarısız oluyor. Çünkü süreç tasarlanıyor ama davranış tasarlanmıyor. Özellikle hekim davranışı, ekip dinamiği ve kurum içi ilişki biçimi; operasyonel verimlilikten finansal sürdürülebilirliğe kadar birçok alanı doğrudan etkiliyor.

Bu nedenle C-Health ekibi; operasyon, finans, organizasyon ve örgüt psikolojisini aynı sistemin parçaları olarak ele alıyor. Çünkü sürdürülebilir verimlilik yalnızca süreçle değil, davranış tasarımıyla oluşur.

H.M: C-Health'i klasik yaklaşımdan ayıran temel fark nedir?

M. Emre Çaptuğ: Birçok danışmanlık projesi sunumlarla başlıyor ama uygulamada kayboluyor. Bizim yaklaşımımız ise uygulama odaklı. Süreci birlikte analiz ediyoruz. Saha ekipleriyle birlikte çalışıyoruz. Karar mekanizmalarını birlikte kuruyoruz. Performansı birlikte ölçüyoruz. Sistemi kurum içinde kalıcı hale getiriyoruz. Çünkü gerçek dönüşüm şaşaalı sunumlarda değil, sahada olur.

H.M: Önümüzdeki dönemde sağlık sektöründe hangi başlıklar öne çıkacak?

Eren Çaptuğ: Önümüzdeki dönemde sektörün ana gündemi büyümek değil, kontrollü ve sürdürülebilir büyümek olacak. Artık yalnızca hasta sayısını artırmak yeterli değil. Kuruluşların gerçek kârlılığı görebilmesi, nakit akışını koruyabilmesi ve organizasyonel sağlamlığını artırabilmesi gerekiyor. Geleceğin başarılı sağlık kuruluşları; veriyi okuyan, operasyonu yöneten, finansı sahayla entegre eden ve insan davranışını sistemin merkezine koyan yapılar olacak.

H.M: Sürdürülebilir kârlılığı yakalamak isteyen kurumlara son mesajınız ne olurdu?

Eren Çaptuğ: Özel sağlık sektöründe sürdürülebilir kârlılık artık yalnızca finans departmanının konusu değil. Operasyonun, insan davranışının, organizasyon yapısının ve saha gerçekliğinin birlikte yönetilmesini gerektiriyor. C-Health olarak amacımız: görünmeyen kayıpları görünür hale getirmek, performansı sürdürülebilir hale dönüştürmek ve sağlık kuruluşlarının büyürken dağılmasını önleyen yapılar kurmak. ■

Sağlık Turizminde Hasta Yolculuğunu Anlamak ve Hasta Memnuniyetini Yönetmek

OĞUZ ENGİZ - Ankara Sağlık Kuruluşları Derneği (ASKD) Yönetim Kurulu Başkanı

Sağlık turizminde hasta yolculuğu, hastanın kendi ülkesinde tedavi ihtiyacını fark etmesiyle başlayan ve tedavi sonrası ülkesine dönüp takibinin yapılmasına kadar uzanan çok aşamalı, dinamik bir süreçtir. Bu yolculuk, yerel sağlık hizmetlerinden farklı olarak uluslararası lojistik, kültürel uyum ve dil bariyerleri gibi ek karmaşıklıklar içerir. Hasta yolculuğunu iyi anlayan ve doğru takip eden sağlık kuruluşları, hasta memnuniyetinde önemli bir mesafe kat eder. Bu başarı da onlara orta ve uzun vadede daha fazla uluslararası hasta olarak geri döner.



Hasta Yolculuğunun Aşamaları

İlk aşamada hastalar bilgi toplar ve farkındalıklarını artırmaya çalışırlar. Yolculuk, hastanın mevcut sağlık sorununa çözüm araması veya estetik/wellness gibi hedefler doğrultusunda yurt dışı seçeneklerini araştırmasıyla başlar.

- **Kanallar:** internet aramaları, sosyal medya, sağlık turizmi platformları ve daha önce tedavi olmuş kişilerin tavsiyeleri (kulaktan kulağa pazarlama) en önemli kaynaklardır.
- **Kriterler:** Hastalar bu aşamada hastanelerin akreditasyonlarını (JCI, ISO vb.), hekimlerin tecrübelerini ve başarı oranlarını inceler.

İkinci aşamada planlama, randevu ve rezervasyon işlemlerine odaklanılır. Bu, hastanın bir klinik veya aracı kurum ile iletişime geçtiği ve tedavi planının netleştiği aşamadır.

- **Online Konsültasyon:** Tıbbi raporların ve görüntülerin paylaşılmasıyla doktorlar tarafından ön değerlendirme yapılır.
- **Lojistik Hazırlık:** Vize işlemleri, uçak bileti rezervasyonu ve konaklama planlaması gerçekleştirilir. Türkiye gibi destinasyonlarda genellikle "her şey dahil" paketler (transfer, konaklama, tedavi) tercih edilir.
- **Finansal Onay:** Devam eden tedavi maliyetleri, ödeme planı ve varsa sigorta kapsamı bu aşamada netleştirilir.

Üçüncü aşama ise seyahat ve tedavi sürecidir. Hastanın hedef ülkeye varışıyla başlayan operasyonel bir dönemi kapsar.

- **Karşılama ve Transfer:** Havalimanında karşılama ve hastaneye/otele transfer işlemleri gerçekleştirilir.
- **Klinik Süreci:** Hastaneye giriş, fiziki muayene, gerekli testlerin yapılması ve ardından cerrahi müdahale veya tedavi uygulanır.
- **Destek Hizmetleri:** Süreç boyunca hastaya dil desteği sağlayacak tercümanlar ve özel hasta koordinatörleri refakat eder.

Dördüncü aşama, hastaların mobilite kazandığı ve turizm imkanlarını değerlendirdiği dönemdir. Tedavi sonrası hastanın tıbbi gözetim altında tutulduğu veya hafif turistik faaliyetlere katıldığı dinlenme sürecini ifade eder.

- **Post-Operatif Bakım:** İlk iyileşme süreci hastanede veya anlaşmalı "iyileşme otellerinde" devam eder.
- **Turistik Deneyim:** Hastanın sağlık durumu elverdiğinde, bölgedeki kültürel veya doğal güzellikleri kapsayan hafif turlar düzenlenebilir.

Beşinci ve son aşama ise eve dönüş ve hastanın takip dönemidir. Hastanın ülkesine dönmesiyle yolculuk sona ermez; uzun vadeli bir takip süreci başlar.

- **Uzaktan Takip (Teletıp):** Hastanın iyileşme süreci online görüşmelerle doktoru tarafından takip edilir.
- **Geri Bildirim:** Hastanın deneyimi hakkında anketler yapılır ve memnuniyet düzeyi ölçülür. Başarılı bir süreç, hastanın sadık bir referans haline gelmesini sağlar.

Yabancı Hasta Memnuniyetini Etkileyen Temel Faktörler

Yabancı hastaların sağlık hizmetlerinden duyduğu memnuniyet, hem sunulan tıbbi bakımın niteliği hem de tedavi süreci boyunca karşılaştıkları deneyimlerin bütünlüğü ile şekillenir. Yabancı hastalar için memnuniyet düzeyini belirleyen temel unsur, tüm süreç boyunca sağlık kuruluşunun sergilediği organizasyonel ve operasyonel yetenektir.

Hastaneye ulaşımın kolaylığı, merkezi konumu ve transfer hizmetleri (havalimanı-otel-hastane arası) ile tanı ve tedavi süreçlerindeki bekleme sürelerinin kısalığı, yabancı hastaların memnuniyetini artıran önemli organizasyonel ve operasyonel faktörler arasındadır. Tıbbi terimlerin hastanın anlayabileceği bir dilde açıklanması ve dil bariyerinin profesyonel tercüme hizmetleriyle aşılması, hatalı tanı riskini azaltırken hasta memnuniyetini pekiştirir. Hastaların yabancı bir ülkede dini veya manevi ihtiyaçlarına saygı gösterilmesi, rehberlik hizmetlerinin sunulması ve taburcu sonrası takip süreçleri memnuniyeti artıran diğer yan unsurlardır.



Yapılan araştırmalar, memnuniyet düzeyini doğrudan etkileyen faktörleri; **i) hizmet kalitesi, ii) personel davranışları, iii) fiziksel koşullar** ve **iv) maliyet** olmak üzere dört ana kategoride toplamaktadır.

Hizmet Kalitesi:

Tıbbi bakımdaki koordinasyon, bilgilendirme ve tedavi sonuçları öne çıkan kriterler olur. Hekimlerin uzmanlığı ve tanı koymadaki isabet oranı yabancı hastalar için en kritik önceliktir. Ameliyat sonrası ağrı yönetimi ve komplikasyon oranları, hastaların genel memnuniyetini ve tavsiye etme olasılığını doğrudan etkiler.

Personel Tutum ve Davranışları:

Sağlık çalışanlarının hastaya yaklaşımı, empati düzeyi ve nazik davranışı memnuniyetin en güçlü belirleyicilerindendir. Hemşirelerin ilgi ve alakası, genellikle hekim-hasta ilişkisinden bile daha etkili olabilmektedir. Personelin hastaların etnik, dini ve kültürel özelliklerinden kaynaklanan değer yargılarının farkında olması ve onları incitmeyecek şekilde davranması önem taşır. Sonuç itibarıyla, bu hastaları kendi evlerindeymiş gibi hissettirmek, hasta deneyiminin ve yolculuğunun olmazsa olmaz bir parçasıdır.

Fiziksel Koşullar:

Hastane ortamı ve fiziksel koşullar (tesisin temizliği, hijyen standartları, iç dekorasyonun konforu ve modern tıbbi donanım), hastaların kendilerini güvende hissetmelerini sağlar. Hastane içindeki yönlendirmelerin ve uyarı levhalarının hastanın anlayabileceği dilde olması, hasta güvenliğini önemli ölçüde artıracağı için dikkat edilmesi gereken konular arasındadır.

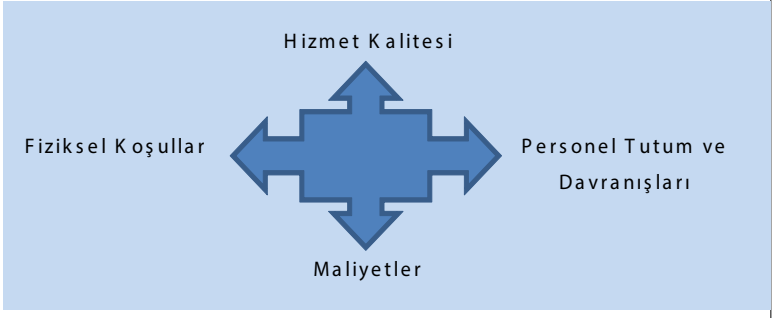
Maliyetler:

Özellikle tıbbi turizm kapsamında gelen hastalar için uygun fiyat avantajı bir tercih sebebi olsa da, ödenen tutarın alınan hizmetin kalitesini karşılaması (fiyat/performans algısı) asıl memnuniyet kaynağıdır. Gizli masrafların olmaması ve fiyatlandırmanın şeffaf yapılması güveni artırır.

Hasta Memnuniyetini Sağlama ve Hastaları Birer Elçi Yapmak

Sağlık turizminde süreklilik sağlayabilmek için hasta yolculuğunu iyi anlamak, hastaları bu yolculuklarında memnun etmek ve onları birer elçi haline getirmek gerekir. Mutlu hastalar, yeni hastaların ülkemizi tercih etmesini sağlayacaktır.

Hastaların elçilik yolculuğu ise Türkiye'den ve Türkiye'de sunulan sağlık hizmetlerinden haberdar olmaları ile başlar. internet aramaları, sosyal medya, sağlık turizmi platformları ve daha önce tedavi olmuş kişilerin tavsiyeleri; sağlık kuruluşlarının ve sundukları hizmetin niteliği hakkında fikir sahibi olmalarına ve süreci anlamalarına yardımcı olur.





Hastalar sağlık kuruluşunu, hekimleri ve sunulan hizmetleri ne kadar iyi tanıma imkanı bulurlarsa, o kadar hızlı ikna olur ve hizmetlerden faydalanmak için harekete geçerler.

Sonraki süreçte ise hastalar aldıkları ilk hizmetten memnun kalırlarsa o ülkeyi ve o sağlık kuruluşunu tercih etmeye devam ederler. Zaman içinde, kendilerine sorulduğunda güzel tecrübeler yaşadıkları bu sağlık kuruluşlarını tavsiye etmeye başlarlar. Eğer sağlık kuruluşları tüm bu süreçleri başarıyla yönetebilirse, o hastalar kurumun birer elçisi haline gelir ve artık insanlar onlara sormadan bu hizmetleri anlatır ve tavsiye ederler.

Sağlık turizminde sürdürülebilirlik için hasta deneyimi, hasta yolculuğu, hasta memnuniyeti ve elçi hasta kavramları daha çok irdelenmeli, sağlık hizmet sunucuları tarafından daha fazla dikkate alınmalıdır. Bu süreçler tepe yönetimden başlayarak tüm çalışanlara ve tüm iş süreçlerine yansıtılmalıdır. Hasta deneyimleri mutlaka geri bildirimler yoluyla sorgulanmalı, hasta memnuniyeti ölçülmeli, ölçüm sonuçları iş süreçlerine yansıtılmalı ve hastalar tüm yolculukları boyunca asla yalnız bırakılmamalıdır. Ancak bu yolla sağlık turizminde başarı ve sürdürülebilirlik sağlanabilir. ■

T.C. SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

#YEREL KALKINMA HAMLESİ

ANKARA KALKINMA AJANSI

Ankara'da Sağlık Turizminin Gelişimi ve Sürdürülebilirliğinin Desteklenmesi

EĞİTİM PROGRAMI

6-7 ve 13-14 Haziran 2026

Acıbadem Bayındır Hastanesi Söğütözü, Ankara

1. Sağlık Turizmi Global Boyutta ve Ülkemizde Nasıl Çalışıyor?
2. Sağlık Turizmde Hedef Ülke Giriş Stratejileri ve Devlet Teşvikleri
3. Sağlık Turizminde Türkiye'den Başarı Hikayeleri
4. Hizmet Kalitesinin Uluslararası Standartta Korunması ve Uluslararası Akreditasyon
5. Uluslararası Hasta Hizmetleri Departmanının Yapısı ve İşleyişi
6. Sağlık Turizmi ve Medikolegal Konular
7. Sağlık Turizminin Gelişimi için Pazarlama Modeli Önerisi: Dijital Pazarlama
8. Sağlık Turizminde Hasta Memnuniyeti

Katılım ücretsizdir ve katılımcılara ASKD sertifikası verilecektir.
Kayıt için: **www.globalhealthconferences.com.tr**

Bu yayın Ankara Kalkınma Ajansının desteklediği Ankara'da Sağlık Turizminin Gelişimi ve Sürdürülebilirliğinin Desteklenmesi için Eğitim ve Danışmanlık Programı kapsamında hazırlanmıştır. İçerik ile ilgili tek sorumluluk Ankara Sağlık Kuruluşları Derneği'ne aittir ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının ve Ankara Kalkınma Ajansının görüşlerini yansıtmaz.

Sağlık Kuruluşlarında Uluslararasılaşma

Dr. TUĞBA ARIZ - ALRA Danışmanlık Kurucusu



Hizmet sektörlerinde uluslararasılaşma faaliyetlerinin üretim sektörü ile kıyaslandığında daha geç geliştiğini görüyoruz. Bunun temel nedeni, yaklaşık kırk yıl öncesine kadar yalnızca fiziksel ürünlerin transfer edilebilir olduğunun düşünülmesiydi. Günümüzde ise bilgi, uzmanlık ve hizmet transferi küresel ekonominin en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. Özellikle sağlık turizmi kavramıyla birlikte ülkemizde derinlik kazanan "sağlık hizmeti transferi", kamu ve özel sağlık kuruluşlarının stratejik hedefleri arasında ön sıralarda yer almaya başlamıştır. Sağlık kuruluşları yalnızca yerel pazarda değil, uluslararası ölçekte de rekabet eden yapılar haline dönüşmektedir.

Bugün birçok hastane sağlık turizmi faaliyetlerini artırarak global ölçekte bir oyuncu olmayı hedeflemektedir. Ancak sağlık turizmi gelirlerine hemen hemen tüm sağlık kuruluşlarının talip olduğu bir ortamda, hem yerel hem de küresel rakiplerle nasıl rekabet edileceği ve farklılaşma stratejilerinin nasıl oluşturulacağı kritik bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küresel Rekabet ve Gerçek Global Vizyon

Türkiye'de pek çok sağlık kuruluşunun uluslararasılaşmayı; daha

fazla reklam yapmak, CRM faaliyetlerini artırmak, dijital platformlarda daha görünür olmak ve daha fazla yabancı hastaya ulaşmak şeklinde yorumladığını görüyoruz. Oysa gerçek anlamda global vizyona sahip sağlık kuruluşları, uluslararasılaşmayı yalnızca yabancı hasta sayısı ve gelir artışıyla sınırlı görmemektedir. Bu kuruluşlar, uluslararasılaşmayı; global ölçekte marka değeri oluşturmak, güven inşa etmek ve sürdürülebilir bir sağlık ekosistemi yaratmak olarak değerlendirmektedir.

Uluslararası stratejilerin yalnızca agresif pazarlama yöntemleriyle başarıya ulaşması mümkün değildir. Bunun yerine uzun vadeli tanınırlık, güvenilirlik, tercih edilebilirlik ve sürdürülebilirlik üzerine inşa edilen markalaşma politikalarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Uluslararasılaşma; üst yönetim tarafından politika, strateji ve yol haritası düzeyinde ele alınmalı ve kurum kültürünün temel bileşenlerinden biri haline getirilmelidir. Bu yaklaşım, sağlık kuruluşunda alınan her kararın küresel etkilerinin değerlendirilmesini ve bütüncül bir bakış açısıyla hareket edilmesini gerektirir. Aslında uluslararasılaşma bir kültür dönüşümüdür. Bu dönüşüm önce kurum içinde başlar, ardından hedef pazarlarda kar topu etkisiyle büyüyerek ilerler. Sürecin en önemli unsuru ise üst yönetimin kararlılığı ve tüm çalışanların bu kültürü benimsemesini sağlayacak bir vizyonun oluşturulmasıdır. Çünkü değişim her zaman içeriden başlayarak dışarıya yansır.

360 Derece Bütünsel Hizmet ve Çok Kültürlü Yönetim

Uluslararası bakış açısıyla hareket eden sağlık kuruluşlarının ortak özelliklerine baktığımızda, bütünsellik anlayışının ön plana



çıktığını görüyoruz. Bu kuruluşlar yalnızca tedavi edici hizmetlere odaklanmamakta; koruyucu sağlık hizmetleri, evde bakım uygulamaları, tamamlayıcı sağlık hizmetleri ve uzaktan sağlık çözümlerini de sistemin bir parçası olarak ele almaktadır.

Bunun yanı sıra, hasta henüz hastalanmadan önce başlayan süreçlerin planlanması, hastalanması durumunda ise hem kendisi hem de yakınları için tüm hizmet akışının öngörülebilir ve organize bir şekilde kurgulanması önem taşımaktadır. Uluslararasılaşma, sağlık hizmetinin 360 derece bir yaklaşımla tasarlanmasını gerektirir.

Uluslararasılaşma stratejilerini başarıyla uygulayan sağlık kuruluşlarının bir diğer önemli özelliği ise çok kültürlü yönetim anlayışına sahip olmalarıdır. Standartlaştırılmış tıbbi hizmetin yanı sıra farklı kültürlerin beklentilerini anlayan, buna uygun hizmet altyapısı geliştiren ve davranış modellerini bu doğrultuda şekillendiren kuruluşlar öne çıkmaktadır.

Uluslararası hasta deneyiminde yalnızca tedavi kalitesi değil; hastanın yemek tercihleri, kültürel hassasiyetleri, inançları, mahremiyet beklentileri ve iletişim biçimi gibi unsurlar da büyük önem taşımaktadır. Bu ihtiyaçlara önceden hazırlanmış bir tesis yönetimi anlayışıyla hızlı şekilde cevap verebilen kurumlar, uluslararasılaşma süreçlerinde önemli avantaj elde etmektedir.

Nicelikten Nitelik ve Şeffaf Göstergelere Geçiş

Günümüzde kişiselleştirilmiş sağlık hizmetleri giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle standart ve kalıplaşmış tedavi modelleri yerine hastanın ihtiyaçlarına göre şekillenen esnek hizmet modellerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle "tailored services" yaklaşımı; hasta güvenliğini en üst seviyeye çıkaran, kişiye özel deneyim sunan ve uzun vadeli memnuniyet oluşturan bir yapı sunmaktadır. Bu yaklaşım ise sağlık kuruluşunun bilgi birikimi, deneyimi ve nitelikli insan kaynağı ile doğrudan ilişkilidir.

Bu vizyona sahip kuruluşlar, sağlık turizmi hizmetinin yalnızca ekonomik çıktı üretmesine değil, aynı zamanda değer üretmesine de odaklanmaktadır. Başarı; sadece yıllık uluslararası hasta sayısı veya ciro ile değil, hastada bırakılan etki, güven ve memnuniyet düzeyiyle



değerlendirilmelidir.

Uluslararasılaşmayı başarıyla gerçekleştiren sağlık kuruluşları nicelikten çok niteliğe odaklanmaktadır. Hastaya beklentilerinin üzerinde hizmet sunmayı temel hedef olarak benimsemektedir. Bu noktada yalnızca "kaç hasta tedavi edildiği" değil, "hangi nitelikli işlemlerin gerçekleştirildiği" ve "bu işlemlerin uluslararası başarı oranlarının ne olduğu" gibi sorular önem kazanmaktadır.

Örneğin;

- Yapılan operasyonların başarı oranı dünya ortalamasının neresindedir?
- Komplikasyon oranları hangi seviyededir?
- Bu veriler uluslararası platformlarda paylaşılabilecek şeffaflıkta mıdır?

Bu soruların cevapları, gerçek anlamda uluslararasılaşma stratejisinin temelini oluşturmaktadır.

Bugün sağlık turizmi yapan birçok hastanenin web sitesinde yabancı hasta memnuniyet oranları, yıllık hasta sayıları ve operasyon adetleri paylaşılmaktadır. Ancak uluslararasılaşma sürecini tamamlamış sağlık kuruluşları, bunun çok ötesine geçerek kalite göstergelerini de şeffaf biçimde paylaşabilmektedir.

Örneğin;

- Hastane enfeksiyon oranı,
- Ameliyat sonrası ilk 24 saat ölüm oranı,
- Yeniden yatış oranları,
- Hasta güvenliği göstergeleri

gibi kritik veriler, uluslararası güven inşasında büyük rol oynamaktadır. Bu noktada uluslararası iletişim stratejisi de büyük önem taşımaktadır. Hangi dilde, hangi mesajların verileceği; elde edilen verilerin hangi argümanlarla destekleneceği ve uluslararası platformlarda nasıl bir marka algısı oluşturulacağı stratejik olarak planlanmalıdır.

Akreditasyon, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik

Uluslararasılaşmanın en önemli kriterlerinden biri de akreditasyondur. Uluslararası akreditasyon süreçlerini başarıyla tamamlayan ve dünya standartlarında hizmet sunan kuruluşlar, global sağlık sisteminin ortak dilini konuşabilen yapılar haline gelir. Bu durum hem hasta güvenini artırmakta hem de uluslararası sigorta kuruluşları ve kurumsal iş birlikleri açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Uluslararasılaşma faaliyetleri yalnızca yurt dışında temsilcilik veya irtibat ofisi açmakla sınırlı değildir. Asıl önemli olan; hedef ülkelerin sağlık ihtiyaçlarını doğru analiz ederek o pazara uygun sağlık yatırımları geliştirmek, bilgi transferi sağlamak, nitelikli insan kaynağı yetiştirme programları oluşturmak ve sürdürülebilir iş birlikleri kurabilmektir. Bu süreçlerin tamamı teknoloji ve inovasyon ekseninde ele alınmalı; çevik, esnek ve veri odaklı yönetim anlayışıyla desteklenmelidir.

Sonuç olarak, uluslararasılaşma tek bir pazara bağlı kalmadan alternatif pazarlarda varlık gösterebilen, uzmanlaşmış tedavi alanları ve mükemmeliyet merkezleri oluşturan, uzaktan sağlık hizmetlerini etkin kullanan, uluslararası sigorta kuruluşlarıyla güvene dayalı ilişkiler kuran, kalite ve akreditasyon süreçlerini tamamlamış, kültürel farklılıklara uyum sağlayabilen, teknoloji ve inovasyona yatırım yapan, stratejik iş birlikleri geliştiren ve hasta odaklı hizmet anlayışını merkezine alan sağlık kuruluşlarının başarabileceği uzun soluklu bir dönüşüm sürecidir. Gerçek anlamda uluslararasılaşmayı başaran sağlık kuruluşları, yalnızca daha fazla yabancı hastaya ulaşan değil; aynı zamanda küresel ölçekte güven duyulan, referans gösterilen ve sürdürülebilir marka değeri oluşturan kurumlar olacaktır. ■

MAGNETOM Flow.

Akışı değiştir. Geleceği başlat.

siemens-healthineers.com/flow



MAGNETOM Flow.- yapay zekâ destekli, yalnızca 0.7 L helyum içeren ve çevre dostu özellikleriyle öne çıkan yeni nesil MR platformu ile tanışın. Yüksek hızda, yüksek çözünürlüklü görüntüleri elde etmenizi sağlayan yapay zekâ destekli görüntüleme teknolojisi, sadeleştirilmiş iş akışı ve gelişmiş hasta konforu ile yüksek kaliteli sonuçları bir araya getirerek sağlık hizmetlerinde yeni bir dönemin kapılarını aralıyor.

MAGNETOM Flow.– Alışılmışın ötesinde! Akışı değiştir. Geleceği başlat.

SIEMENS
Healthineers



Ankara'nın TERMAL TURİZM POTANSİYELİ ve Gelecek Vizyonu

ALİ CENK YORULMAZ - Anadolu Turizm İşletmecileri Derneği (ATİD) Yönetim Kurulu Üyesi ve Termal Turizm Komisyon Başkanı

Türkiye, termal kaynak zenginliği açısından dünyanın en önemli ülkelerinden biri konumundadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı ile sektörel çalışmalarda da sıkça vurgulandığı üzere ülkemiz, jeotermal kaynak potansiyeli açısından Avrupa'da birinci sırada yer almaktadır.

Küresel Wellness Ekonomisi ve Büyük Dönüşüm

Wellness turizminin dünyada geçirdiği dönüşüm düşünüldüğünde, Türkiye'nin önünde çok büyük bir fırsat alanı olduğunu söyleyebilirim. Global Wellness Institute

tarafından yayımlanan verilere göre küresel wellness ekonomisinin büyüklüğü 2024 yılı itibarıyla 6,8 trilyon dolara ulaşmış olup, sektörün 2029 yılına kadar yaklaşık 10 trilyon dolarlık bir hacme ulaşması beklenmektedir. Bu rakam, wellness sektörünün artık yalnızca turizmin bir alt başlığı olmadığını; konaklama, sağlık, spor, beslenme, yaşam tarzı, mimari ve hatta şehir planlamasını etkileyen dev bir ekonomi haline geldiğini açıkça göstermektedir.

Bugün dünyada insanlar yalnızca tedavi olmak amacıyla seyahat etmemekte; artık daha iyi hissetmek, stres yönetimi sağlamak, kaliteli uyku deneyimi yaşamak, sağlıklı beslenmek, zihinsel olarak yenilenmek ve yaşam kalitesini artırmak için yola çıkmaktadır. Bu nedenle klasik "kaplıca turizmi" anlayışı, yerini giderek wellness odaklı bütünsel deneyimlere bırakmaktadır.

Ankara'nın Potansiyeli ve Bölgesel Avantajları

Ankara ise bu dönüşüm için son derece güçlü bir altyapıya sahiptir. Haymana başta olmak üzere Kızılcahamam, Ayaş ve Beypazarı gibi bölgeler ciddi bir termal potansiyel taşımaktadır. Haymana'nın termal suyunun mineral yapısı ve sıcaklık değerleri açısından Avrupa'daki birçok termal destinasyonla yarışabilecek kalitede olduğu, İstanbul Tıp Fakültesi Tıbbi Ekoloji ve Hidroklimatoloji Bölümü tarafından yapılan bilimsel bir araştırma sonucunda ortaya konmuştur.

Bu tür bilimsel araştırmaların diğer ilçelerimizde de yapılmasıyla, ülkemizin sahip olduğu değerlerin ne denli kaliteli ve özel olduğunu tüm dünyaya duyurma fırsatı elde edebiliriz. Bunun yanında Ankara'nın kara yolu, hızlı tren ve hava yolu bağlantıları sayesinde ulaşım açısından güçlü bir merkez olması da çok önemli bir avantajdır.

Değişen Turist Profili ve Deneyim Odaklı Yaklaşım

Ancak termal turizmin gelişebilmesi için yalnızca doğal kaynaklar yeterli değildir; çünkü artık ziyaretçiler doğrudan "deneyim" satın almaktadır. Dolayısıyla mimari kalite, gastronomi, doğa ile bütünleşme, dijital görünürlük, uluslararası hizmet standartları, sürdürülebilirlik ve marka hikâyesi büyük önem taşımaktadır. Özellikle genç nesil turistler, klasik termal otel anlayışından çok daha farklı beklentilere sahiptir; daha estetik, daha doğal, daha sakin ve sosyal medyada paylaşılabilir deneyimler talep etmektedirler.

Gelişim İçin Üç Temel Odak Noktası

Türkiye'nin wellness ekonomisinden daha büyük bir pay alabilmesi için birkaç temel noktaya odaklanması gerektiğine inanıyorum:

1. **Algının Dönüştürülmesi:** Öncelikle termal turizm, yalnızca "ileri yaş" veya "şifa arayan misafir" algısından çıkarılmalıdır. Wellness turizmi; genç profesyonelleri, sporcuları, dijital çalışanları, stres yönetimi arayan şehir insanını ve uzun yaşam (longevity) odaklı yeni nesil tüketicileri de kapsayan geniş bir bakış açısıyla ele alınmalıdır.
2. **Uluslararası Standartlar ve Yenilenme:** İkinci olarak, tesislerimizin uluslararası standartlarda yenilenmesi gerekmektedir. Özellikle tasarım dili, SPA altyapıları, wellness programları, gastronomi deneyimi ve sürdürülebilirlik uygulamaları küresel rekabette belirleyici hale gelmiştir.
3. **Ortak Vizyon ve Entegre Strateji:** Üçüncü olarak ise kamu, yerel yönetimler, üniversiteler, yatırımcılar ve sektör temsilcileri ortak bir vizyon etrafında hareket etmelidir. Ankara'nın termal değerleri ulusal ve uluslararası platformlarda daha güçlü şekilde tanıtılmalı; sağlık turizmi ile termal turizm entegre bir strateji içerisinde değerlendirilmelidir.

Sağlık Altyapısı Entegrasyonu ve Gelecek Vizyonu

Ankara'nın güçlü sağlık altyapısı da bu noktada önemli bir avantaj sunmaktadır. Şehirde bulunan üniversiteler, hastaneler ve uzman insan kaynağı; termal turizm ile birleştiğinde rehabilitasyon, ileri yaş turizmi, koruyucu sağlık uygulamaları ve uzun süreli wellness konaklamaları açısından benzersiz fırsatlar ortaya çıkarmaktadır.

2026 yılının Ankara için termal turizm ve wellness alanında yeni yatırımların, yeni iş birliklerinin ve yeni vizyonların konuşulduğu bir yıl olmasını temenni ediyorum. Doğru planlama ve sürdürülebilir bir yaklaşım ile Ankara'nın yalnızca Türkiye'nin değil, Orta Doğu ve Avrupa'nın en önemli wellness ve termal destinasyonlarından biri haline gelebileceğine gönülden inanıyorum. ■

UCI Global, Türk Hekimlerine Yurt Dışında Kariyer Yolları Açarken Yurt Dışındaki Yetenekli Hekimleri de Türk Hastanelerine Kazandırıyor

UCI Global, şirketin CEO'su ve yasal süreçleri bire bir takip eden L. Carmen Gómez tarafından kurulmuş ve onun liderliğinde faaliyet göstermektedir. Şirket bünyesinde Gómez; mevzuat gelişmelerinin denetlenmesini ve şirketin taahhüt ettiği her şeyin yerel hukukun izin verdiği sınırlar içinde kalmasını sağlamak amacıyla tüm kurumsal anlaşmaların incelenmesini bizzat üstlenmektedir.

UCI Global; sağlık profesyonellerinin **lisans denklik (homologasyon) işlemleri, işe yerleştirme ve mevzuat uyumluluğu** alanlarında uzmanlaşmış uluslararası bir firmadır. Şirket; Miami, Dubai, Madrid, Bogotá, İstanbul ve İzmir'deki global ofis ağı aracılığıyla Latin Amerika, Avrupa ve Kuzey Amerika'yı kapsayan **27 stratejik pazarda** aktif bir varlık göstermektedir. UCI Global bu küresel erişim sayesinde, hekimlere ve diğer sağlık profesyonellerine, her ülkenin kendi tıbbi uygulamalarını düzenleyen karmaşık **tanınma ve lisanslama süreçlerinde uçtan uca rehberlik** sağlamaktadır. Firmanın çalışmaları dört hedef pazara yayılmaktadır: Körfez Bölgesi, Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Birleşik Krallık ile Latin Amerika.

UCI Global'i farklı kılan unsur, **mevzuat süreçlerinin yan bir faaliyet değil, işin tam merkezinde** yer almasıdır. Tıbbi hareketlilik çoğunlukla yetenek eksikliğinden değil, **belgelerin doğru şekilde hazırlanmamasından** dolayı başarısızlığa uğrar: yasallaştırılmamış bir transkript, eksik bir ders saatleri ve içerik belgesi, yanlış sırada yapılmış bir apostil veya yeminli olmayan bir tercüme bu yanlışlardan sadece birkaç tanesidir. Firmanın çıkış noktası basittir: Bu yanlışlar **konunun uzmanları tarafından ele alındığında çözülebilir**; şansa bırakıldığında ise maliyetli problemlere dönüşür.

Sürecin tamamında net bir ilke geçerlidir: Nihai karar her zaman ilgili ülkenin idari makamlarına ait olduğundan, firma danışmanlık rehberliği ve prosedür yönetimi sağlar, sonuç garantisi vermez. Bu ayrım büyük önem taşır ve UCI Global bunu bir meslek etiği meselesi olarak görür. Saygın bir mevzuat çalışması, yalnızca ilgili devletin idari tasarrufunda olan bir kararın taahhüdünü veremez; **her başvuranın gerçek potansiyeline dair titiz, dürüst ve şeffaf bir değerlendirme** vaat eder. Mevzuat açısından bunlardan en önemlisi şeffaflıktır; yani bir hekime nelerin gerçekten başarılabileceğini, hangi zaman diliminde ve ne kadarlık bir maliyetle gerçekleşebileceğini dürüstçe söylemektir.

Bu modelin somut bir örneği, UCI Global'in Hospital Universitario Puerta de Hierro Majadahonda'ya bağlı, Madrid merkezli bir alt uzmanlık nükleer tıp hekimleri grubu olan Nuclear Medicine Care, S.L.P. ile yaptığı çalışmadır. Onkolojik PET-CT okuması ve teranostik alanındaki uzmanlıkları İspanya sınırlarının ötesinde talep gören bu derece uzmanlaşmış bir ekibi desteklerken, firmanın üstlendiği temel görev, sınır ötesi iş birliğini ilgili tüm ülkelerin mevzuatlarına tam uyumlu ve yasal kılacak şekilde yapılandırmaktır. Bu kritik yapılanmada en önemli unsur; **tedavi süreçlerinin ve klinik sorumluluğun, her aşamada bizzat lisanslı yerel sağlık hizmeti sunucusunun uhdesinde kalmasının güvence altına alınmasıdır**. Bu düzenleme, yasal mimariyi doğru kurmanın, kıt bir uzmanlığın ihtiyacı olan hastalara ulaşmasını nasıl sağladığına iyi bir örnektir.

Firma, aynı yaklaşımı alt uzmanlık alanı olan **telenöroradyolojiye** de uygulamaktadır. Uzaktaki bir nöroradyoloğun Türkiye'deki hastanelere karmaşık beyin ve omurga görüntülemelerinde alt uzmanlık düzeyinde yorumlama sağlayabilmesi için profesyonel lisans gereksinimlerini ve kurumsal anlaşmaları içeren sınır ötesi çerçeveyi yapılandırır. Bu esnada, sözleşmeyi yapan kurum klinik sorumluluğu elinde tutar ve her çalışmayı kendi altyapısı üzerinden edinir. Burada da sınır ötesi uzmanlığı hem yasal hem de güvenli kılan şey **sağlam bir mevzuat mimarisidir**.

Tıbbi bir okuyucu kitlesi için şu temel noktanın altını çizmek gerekir: Sınır ötesinde yasal olarak pratik yapmak yalnızca idari bir detay değil, **hasta güvenliği açısından da bir gerekliliktir**. Lisanslama sistemleri, yabancı bir ülkede bir hekimin eğitiminin, yetkinliğinin ve itibarının yerel standartları karşıladığının doğrulanabilmesi için vardır. Gerekli denklik ve izinleri almadan mesleğini icra eden bir doktor, hastaları yetkinliği o ülkede doğrulanmamış bir hekime maruz bırakırken kendisini de **mesleki ve hukuki risklerin** ortasına atar. Bu nedenle UCI Global'in faaliyetleri, bu sistem-



L. CARMEN GÓMEZ
CEO
UCI Global



lerin etrafından dolaşmakla ilgili değil; **iyi hekimlerin bu şartları doğru şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmakla** ilgilidir. Böylece hekim hareketliliğinin hedef sağlık sisteminin bütünlüğünü zayıflatmak yerine güçlendirmesi sağlanır.

Dünya genelinde sağlık sistemleri kıt klinik uzmanlıklar için rekabet ettikçe ve hekimler uluslararası düzeyde daha hareketli hale geldikçe, titiz ve dürüst mevzuat rehberliğine olan talep de aynı doğrultuda artmaktadır. Güçlü tıp geleneği ve sağlık alanında bölgesel bir merkez olarak genişleyen rolüyle Türkiye, bu eğilimin tam merkezinde yer almaktadır. ***UCI Global'in hedefi, sınır ötesi uygulamaları düzenli ve yasal hale getiren bir çözüm ortağı olmak ve bir hekimin niteliklerini, dünyada ihtiyaç duyulan bambaşka coğrafyalara taşımaktır.***

Yurt Dışında Doktorluk Yapmayı Düşünen Bir Hekim misiniz?

UCI Global, **tanınma ve lisanslama sürecinizi uçtan uca yönetir**: Enerjinizin evrak işleri yerine tıbba kalması için diploma ve uzmanlık değerlendirmesi, belge yasallaştırma ve apostil işlemleri, yeminli tercüme, resmi başvuru ve eksiklik bildirimlerinin takibi süreçlerini üstlenir.

Tanınma Yolculuğunuza Güvenle Başlayın

Sınır ötesinde çalışmayı, işe alım yapmayı veya iş birliği yapmayı planlayan bir hekim, hastane veya kurum iseniz; UCI Global durumunuzu hedef ülkenin gereksinimlerine göre değerlendirir ve tanınmaya giden **net, yasal bir rota haritası** çıkarır. İlk adım; nitelikleriniz ve hedefleriniz doğrultusunda nelerin, hangi zaman diliminde ve hangi maliyetle başarılabileceğine dair **dürüst bir analizle, gizlilik esaslarına tam bağlı kalınarak** ele alınmasıdır.

Tele-Nöroradyoloji Ortaklığını Keşfedin

Türkiye ve ötesindeki hastaneler ile radyoloji grupları, kaliteyi ve iş akışı uyumunu değerlendirmek için uzun vadeli bir taahhüt olmaksızın **otuz günlük bir pilot uygulama** ile başlayabilirler. UCI Global; herhangi bir klinik faaliyet başlamadan önce iş birliğinin her yetki alanında yasal olmasını sağlamak için profesyonel lisans gereksinimlerini, veri koruma önlemlerini ve kurumsal anlaşmaları içeren **sınır ötesi çerçeveyi yapılandırır**.

Durumunuzun gizlilik esaslarına tam bağlı bir değerlendirmesi ile başlayın: cgomez@uciglobal.org
Bilgi için: www.uciglobal.org

Dubai • İzmir • İstanbul • Miami • Bogota • São Paulo • Madrid

Titizlik • Saygı • Doğru Sonuçlar



Yenilenen Logomuz ve

Değişmeyen Kurumsal Gücümüzle Hizmetinizdeyiz!

www.bskurumsal.com.tr

Sağlık Turizminde Yeni Dönem: Doktorların Dijital Marka Haline Gelmesi

CANSU NERGİZ - Think Online Kurucusu & Ajans Başkanı - Digimark GmbH Kurucusu



Sağlık turizmi son yıllarda yalnızca medikal hizmetlerin uluslararası dolaşımından ibaret bir sektör olmaktan çıkmış, güçlü bir dijital iletişim ve marka yönetimi alanına dönüşmüştür. Günümüzde hastalar yalnızca iyi bir doktor aramakla kalmıyor; aynı zamanda güven veren, dijital dünyada görünür olan, süreçlerini şeffaf biçimde anlatan ve insanlarla bağ kurabilen hekimleri tercih ediyor. Bu dönüşüm, özellikle Türkiye gibi sağlık turizminde güçlü potansiyele sahip ülkelerde yeni bir rekabet alanı yaratmıştır.

Eskiden bir doktorun başarısı yalnızca mesleki uzmanlığı ve çevresel referanslarıyla ölçülürdü. Bugün ise bir doktorun dijital görünürlüğü, içerik üretim kapasitesi, sosyal medya dili, hasta deneyimini aktarma biçimi ve dijital güven oluşturma becerisi de en az medikal uzmanlığı kadar önemlidir. Çünkü modern hasta artık kararını klinik kapısında değil, telefon ekranında vermektedir.

Instagram'da karşısına çıkan bir operasyon videosu, TikTok'ta izlediği bir hasta hikâyesi, YouTube'da gördüğü bir doktor röportajı veya Google'daki yorumlar; hastanın zihnindeki güven algısını doğrudan şekillendirmektedir. Bu nedenle sağlık turizminde yeni nesil başarı modeli, doktorların yalnızca birer hekim değil, aynı zamanda güçlü birer dijital marka haline gelmesini gerektirmektedir.

Türkiye'de birçok doktor hâlâ dijital platformları yalnızca "paylaşım yapılan alanlar" olarak görmekte, stratejik marka yönetimi bakış açısıyla hareket etmemektedir. Oysa global ölçekte büyüyen sağlık markalarına bakıldığında ortak nokta nettir: güçlü kişisel marka, düzenli içerik üretimi, dijital görünürlük ve sürdürülebilir repütasyon yönetimi.

Bu nedenle sağlık turizminin geleceği yalnızca hastaneler üzerinden değil, dijital dünyada doğru konumlanan doktor markaları üzerinden şekillenecektir.

Dijital Çağda Hastanın Değişen Karar Verme Süreci

Geçmişte sağlık hizmeti arayan bir hasta büyük ölçüde tavsiyeler, fiziksel çevre veya aracı kurumlar üzerinden karar verirdi. Ancak bugün hasta davranışları tamamen değişmiştir. Artık insanlar operasyon kararı vermeden önce haftalar hatta aylar boyunca kapsamlı dijital araştırmalar yapmaktadır.

Bu süreçte kullanıcı aslında yalnızca bir "doktor" araştırmaz; güven, şeffaflık, güçlü iletişim ve profesyonellik arar. Bu nedenle günümüzde hasta kazanımı, büyük ölçüde dijital güven yönetimi üzerinden ilerlemektedir.

Doktor Artık Sadece Hekim Değil, Bir Marka!

Başarılı doktor markaları genellikle üç temel özellik taşır:

1. Görünürlük
2. Güven
3. Tutarlılık

Bu üç unsur birleştiğinde doktor, yalnızca lokal bir uzman olarak kalmayıp global ölçekte hasta çeken güçlü bir sağlık markasına dönüşebilir.

Sosyal Medya: Yeni Nesil Dijital Klinik

Bugün sosyal medya platformları birçok hasta için ilk temas noktasıdır. Özellikle Instagram, TikTok ve YouTube, sağlık turizminde ezber bozan ve dönüşüm yaratan ana mecralar haline gelmiştir.

Instagram görsel güven ve estetik algı açısından güçlüyken TikTok hızlı yayılım ve gerçek deneyim hissi oluşturur. YouTube ise uzmanlık gösterimi ve detaylı anlatım açısından kritik bir rol oynar. Burada önemli olan yalnızca içerik paylaşmak değil, paylaşılan içeriklerin stratejik bir marka hikâyesi oluşturmasını sağlamaktır.

İçerik Üretimi Güven Ekonomisinin Merkezi Haline Gelmiştir

Sağlık turizminde artık klasik reklamlardan ziyade içerik odaklı stratejiler etkili olmaktadır. Çünkü kullanıcılar, doğrudan satış odaklı reklam mesajlarına karşı daha dirençlidir. Buna karşın gerçek hikâyeler, şeffaf videolar ve samimi anlatımlar çok daha yüksek bir güven zemini oluşturmaktadır.

Başarılı sağlık içerikleri sayesinde doktorlar dijital alanda birer otorite haline gelmektedir. Buradaki en kritik unsur ise gerçeklik hissidir; insanlar artık kusursuz reklam filmleri değil, şeffaf ve gerçek deneyimler görmek istemektedir.

Performans Pazarlaması ve Dijital Hasta Kazanımı

Doktor markalaşmasının ikinci aşaması performans pazarlamasıdır. İçerik organik görünürlük sağlarken performans pazarlaması ise doğru hedef kitleye ve potansiyel hastaya ulaşmayı mümkün kılar.

Ancak sağlık turizminde reklam yönetimi, klasik e-ticaret mantığıyla yürütülemez. Çünkü sağlık hizmeti alma kararı; maliyeti daha yüksek, duygusal boyutu daha ağır ve daha uzun bir düşünme süreci gerektiren bir karardır. Bu nedenle sağlık turizminin reklam stratejileri, aşamalı bir funnel (pazarlama hunisi) mantığıyla kurgulanmalıdır.

Ülkelere Göre Dijital Davranış Farklılıkları

Sağlık turizminde her ülke ile aynı dilde ve yöntemle iletişim kurulamaz. Bu nedenle doktor markaları globalleşirken, hedef pazarın lokal davranış reflekslerini de doğru analiz etmelidir.

Örneğin, Almanya'daki bir kullanıcı daha fazla güven, şeffaflık ve teknik bilgi talep ederken İngiltere pazarı içerikleri daha hızlı tüketme eğilimindedir. Körfez ülkelerinde ise premium deneyim, konfor ve lüks algısı ön plana çıkmaktadır.

Saha Etkinlikleri ve Fiziksel Güven

Dijital dünya ne kadar baskın olursa olsun, sağlık sektöründe fiziksel güven hâlâ kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle doktor markalarının yalnızca online değil, offline görünürlükleri de güçlendirilmelidir.

Yurt dışındaki hedef pazarlarda düzenlenecek sağlık seminerleri, B2B çalıştaylar ve influencer deneyimleri, marka güvenini ciddi şekilde artırmaktadır.

Dijital Otorite ve Uzun Vadeli Konumlanma

Başarılı sağlık markaları kısa vadeli reklam hamleleriyle değil, uzun vadeli dijital otoriteyle büyür. Bu nedenle SEO (Arama Motoru Optimizasyonu), sosyal medya için video içerikleri, bilgilendirici blog yazıları, medya görünürlüğü ve uluslararası basın çalışmaları büyük önem taşımaktadır.

Sağlık turizmi artık yalnızca başarılı operasyonlarla büyüyen bir sektör değildir. Yeni dönemin gerçek rekabet alanı; dijital görünürlük, itibar yönetimi ve güçlü marka algısıdır. Çünkü modern hasta artık kararını hastane koridorlarında değil, ekran karşısında vermektedir. Bir doktorun uzmanlığı kadar; kendini nasıl anlattığı, dijital dünyada nasıl konumlandığı ve insanlarda nasıl bir güven hissi yarattığı da belirleyici hale gelmiştir.

Geleceğin güçlü sağlık markaları; yalnızca tedavi sunan değil, bilgi üreten, güven veren, görünür olan ve insanlarla sürdürülebilir bağ kurabilen doktorlar etrafında şekillenecektir. Düzenli içerik üreten, hasta deneyimini şeffaf biçimde paylaşan, dijital platformları stratejik kullanan ve uluslararası ölçekte dijital otorite kurabilen hekimler küresel rekabette öne çıkacaktır.

Türkiye, sağlık turizminde dünyanın en güçlü merkezlerinden biri olabilecek yüksek bir potansiyele sahiptir. Güçlü sağlık altyapısı, uzman hekim kadrosu ve coğrafi avantajı büyük bir fırsat yaratmaktadır. Ancak bu potansiyelin sürdürülebilir küresel bir başarıya dönüşebilmesi için sağlık sektörünün yeni gerçekliği kabul etmesi gerekmektedir:

Artık yalnızca iyi bir doktor olmak yeterli değildir.

Görünür olmak, güven vermek ve dijital dünyada güçlü bir marka inşa etmek de başarının ayrılmaz bir parçasıdır.

Önümüzdeki dönemde sağlık turizmini büyütecek en kritik güç; teknolojiyi, iletişimi ve insan güvenini aynı potada eritebilen güçlü "doktor markaları" olacaktır. ■

Burtom Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Uzm. Dr. Erol Kılıç:

"Sağlık Turizmi, Hastanelerin Tek Başına Büyütebileceği Bir Alan Değil"

Uzm. Dr. EROL KILIÇ - Burtom Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı

Sağlık turizminde küresel bir çekim merkezi haline gelen Türkiye, güçlü altyapısı ve nitelikli hekim kadrosuyla uluslararası arenadaki varlığını her geçen gün pekiştiriyor. Sektörün sürdürülebilir başarısı ise yalnızca tıbbi operasyonların kalitesine değil; ulaşımdan konaklamaya, kamu-özel sektör iş birliğinden bölgesel markalaşmaya kadar uzanan bütüncül bir ekosistemin doğru yönetilmesine dayanıyor. Bu noktada termal kaynakları ve lojistik avantajlarıyla öne çıkan Bursa, stratejik bir oyun kurucu olarak dikkat çekiyor. Burtom Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Uzm. Dr. Erol Kılıç; Türkiye'nin sağlık turizmi vizyonunu, Bursa'nın sunduğu potansiyeli ve çok paydaşlı başarı formüllerini hospitalmanager ile paylaştı.

H.M: Ülkemizde sağlık turizminin daha iyi bir düzeye gelmesi için yapılması gerekenler ve paydaşlara düşen görevler nelerdir?

E.K: Türkiye, sağlık turizminde son yıllarda önemli bir başarı hikayesi yazıyor. Güçlü sağlık altyapımız, alanında uzman hekimlerimiz, nitelikli sağlık çalışanlarımız ve uluslararası standartlarda hizmet sunan sağlık kuruluşlarımız sayesinde bugün dünyanın birçok farklı ülkesinden hastaları ağırlıyoruz. Ancak geldiğimiz noktayı yeterli görmek yerine, bu başarıyı sürdürülebilir kılacak adımları atmamız gerektiğine inanıyorum.

Sağlık turizmi artık yalnızca sağlık sektörünün değil, ülke ekonomisinin ve uluslararası marka değerimizin de önemli bir parçası haline geldi. Bu nedenle uzun vadeli bir bakış açısıyla hareket etmeli, kamu ve özel sektör arasında güçlü bir iş birliği oluşturmalıyız. Türkiye'nin güvenilir bir sağlık destinasyonu olarak uluslararası alanda daha etkin tanıtılması, hedef pazarlara yönelik doğru stratejilerin geliştirilmesi ve dijital mecraların daha etkin kullanılması büyük önem taşıyor.

Özel sağlık kuruluşları olarak bize düşen sorumluluk ise yalnızca başarılı tedaviler gerçekleştirmek değil, hastaya ilk başvurudan başlayarak tedavi sonrası takip sürecine kadar güven veren, şeffaf ve kaliteli bir hizmet sunmaktır. Uluslararası hastalar artık sadece tıbbi başarıya değil, kendilerine sunulan hizmetin kalitesine, iletişime ve hasta deneyimine de büyük önem veriyor. Bu nedenle etik değerler, hasta güvenliği ve sürdürülebilir kalite anlayışı, sağlık turizminin temelini oluşturuyor.

Öte yandan sağlık turizmi, hastanelerin tek başına büyütebileceği bir alan değildir. Hava yolu şirketlerinden otellere, seyahat acentelerinden yerel yönetimlere kadar birçok paydaşın aynı vizyon etrafında hareket etmesi gerekiyor. Çünkü uluslararası bir hasta için tedavi kadar ulaşım, konaklama, şehir dene-



yimi ve gördüğü misafirperverlik de karar sürecini etkileyen önemli unsurlar arasında yer alıyor.

Bursa'nın ise bu noktada çok önemli avantajlara sahip olduğunu düşünüyorum. Gelişmiş sağlık altyapısı, termal kaynakları, doğal güzellikleri ve İstanbul'a yakınlığıyla Bursa, sağlık turizminde çok daha güçlü bir marka olabilir. Biz de Burtom Sağlık Grubu olarak, ileri teknolojiye yaptığımız yatırımlar, uzman kadromuz ve uluslararası hasta odaklı hizmet anlayışımızla hem Bursa'nın hem de Türkiye'nin sağlık turizmindeki başarısına katkı sunmaya devam edeceğiz. Doğru planlama, güçlü iş birlikleri ve kalite odaklı bir yaklaşımla Türkiye'nin sağlık turizminde dünyadaki lider ülkeler arasında çok daha üst sıralara yükseleceğine yürekten inanıyorum.

H.M: Sağlık turizmine özgü nitelikli iş gücü (dil yetkinliği, kültürel adaptasyon, tıbbi koordinasyon) ihtiyacını karşılamak için nasıl bir yol izlenmelidir?

E.K: Sağlık turizmi yalnızca başarılı tıbbi tedavi sunmaktan ibaret değildir. Uluslararası bir hastanın kendini güvende hissetmesi, doğru iletişim kurulması ve tüm sürecin profesyonel şekilde yönetilmesi en az tedavinin kendisi kadar önemlidir. Bu nedenle nitelikli insan kaynağı, sağlık turizminin en kritik unsurlarından biridir.

Öncelikle sağlık çalışanlarının yabancı dil yeterliliklerinin geliştirilmesi gerekiyor. Özellikle İngilizcenin yanı sıra hedef pazarlara göre Arapça, Rusça, Almanca ve Fransızca gibi dillere hâkim personel sayısının artırılması büyük avantaj sağlayacaktır. Ancak dil bilgisi tek başına yeterli değildir; farklı kültürlerin beklentilerini, iletişim alışkanlıklarını ve hasta davranışlarını anlayabilen ekipler yetiştirmek de büyük önem taşıyor.

Bir diğer önemli konu ise sağlık turizmi koordinatörlüğünün profesyonel bir meslek olarak daha da güçlendirilmesidir. Uluslararası hastanın ilk başvurusundan tedavi sonrası takibine kadar tüm süreci yöneten koordinatörler, hem hasta memnuniyetini artırıyor hem de sağlık kuruluşlarının kurumsal başarısına önemli katkı sağlıyor.

Üniversiteler, meslek yüksekokulları ve sağlık kuruluşları arasında daha güçlü iş birlikleri kurulmalı; sağlık turizmine yönelik sertifika programları, uygulamalı eğitimler ve staj imkânları yaygınlaştırılmalıdır. Bunun yanında sürekli mesleki gelişim anlayışıyla çalışanların iletişim, kültürel farkındalık, hasta deneyimi ve dijital sağlık uygulamaları konularında düzenli eğitim almaları da teşvik edilmelidir.

Sağlık turizminde rekabet artık sadece teknolojiyle değil, insan kaynağının niteliğiyle de belirleniyor. İyi yetişmiş, yabancı dil bilen, kültürel farkındalığı yüksek ve hasta odaklı çalışan ekipler, Türkiye'nin uluslararası alandaki marka değerini daha da güçlendirecek en önemli unsurlardan biridir.



H.M: Sizin kuruluşunuzun sağlık turizmi yolculuğundan bahseder misiniz?

E.K: Burtom Sağlık Grubu olarak sağlık turizmine, uluslararası hastaların kaliteli ve güvenilir sağlık hizmetine erişimini sağlayan stratejik bir alan olarak bakıyoruz. Bu yolculuğumuz, sahip olduğumuz güçlü sağlık altyapısını ve uzman hekim kadromuzu uluslararası hastalarla buluşturma vizyonuyla başladı.

Özellikle son yıllarda saç ekimi, sağlık turizminde en fazla talep gören branşlardan biri haline geldi. Türkiye, bu alanda dünyada önemli bir marka konumuna ulaştı ve biz de Burtom Sağlık Grubu olarak bu başarı hikayesinin bir parçası olmaktan memnuniyet duyuyoruz. Deneyimli ekiplerimiz, modern teknolojilerimiz ve kişiye özel tedavi planlamamız sayesinde birçok ülkeden hastaya hizmet veriyoruz.

Bu noktada güçlü teknolojik altyapımız da sağlık turizmi hizmet kalitemizin en önemli bileşenlerinden biridir. Yapay zekâ destekli 3 Tesla MR sistemlerimiz sayesinde yüksek çözünürlüklü ve hızlı tanı imkânı sunarken, yeni nesil PET/CT cihazlarımız özellikle onkolojik değerlendirmelerde erken ve doğru tanıya önemli katkı sağlamaktadır. Ayrıca milimetrik hassasiyetle çalışan Tomoterapi cihazımız, radyasyon onkolojisinde hedefe yönelik tedavi imkânı sunarak sağlıklı dokuların maksimum düzeyde korunmasına olanak tanımaktadır. Bu ileri teknoloji altyapısı, uluslararası hastalarımıza dünya standartlarının üzerinde bir tanı ve tedavi süreci sunmamızı mümkün kılıyor.

Bizim yaklaşımımız yalnızca başarılı bir operasyon gerçekleştirmekle sınırlı değil. Hastamızın ilk başvurusundan itibaren danışmanlık, tedavi planlaması, transfer, konaklama, tercüman desteği ve operasyon sonrası takip süreçlerini de titizlikle yönetiyoruz. Çünkü sağlık turizminde hasta deneyimi, en az tıbbi başarı kadar önem taşıyor.

Bursa'nın gelişmiş sağlık altyapısı, termal turizm potansiyeli ve İstanbul'a yakınlığı da uluslararası hastalar açısından önemli avantajlar sunuyor. Biz de bu avantajları kaliteli sağlık hizmetimizle birleştirerek hem şehrimizin hem de ülkemizin sağlık turizmindeki marka değerine katkı sağlamayı hedefliyoruz.

Önümüzdeki dönemde sadece saç ekimi değil; estetik uygulamalar, ileri tanı ve tedavi hizmetleri ile diğer uzmanlık alanlarımızda da uluslararası hasta portföyümüzü büyütmeyi hedefliyoruz. Amacımız, Türkiye'nin sağlık turizmindeki başarısını sürdürülebilir kalite anlayışıyla desteklemek ve Burtom Sağlık Grubu'nu uluslararası alanda güven duyulan sağlık markalarından biri olarak daha da ileriye taşımaktır.

H.M: Hasta deneyimi ve tedavi sonrası takip süreçlerini nasıl yönetiyorsunuz?

E.K: Sağlık turizminde başarıyı yalnızca operasyonun veya tedavinin sonuçlarıyla ölçmüyoruz. Bizim için hasta deneyimi, hastanın ilk iletişim kurduğu andan başlayarak ülkesine döndükten sonraki takip sürecine kadar uzanan bütüncül bir yolculuktur.

Burtom Sağlık Grubu olarak uluslararası hastalarımız için özel bir koordinasyon sistemi yürütüyoruz. Tedavi öncesinde hastanın sağlık geçmişi detaylı şekilde değerlendiriliyor, beklentileri analiz ediliyor ve kendisine en uygun tedavi planı oluşturuluyor. Türkiye'ye geldiği andan itibaren transfer, konakla-

ma, tercüman desteği ve hastane süreçleri profesyonel ekiplerimiz tarafından koordine ediliyor.

Özellikle saç ekimi gibi estetik uygulamalarda tedavi sonrası süreç, operasyon kadar önem taşıyor. Bu nedenle hastalarımız ülkelerine döndükten sonra da iletişimimiz kesilmiyor. Dijital iletişim kanalları üzerinden düzenli kontroller gerçekleştiriyor, iyileşme sürecini fotoğraf ve görüntülü görüşmelerle takip ediyor, gerekli durumlarda hekimlerimiz doğrudan değerlendirme yaparak hastalarımıza rehberlik ediyor.

Aftercare olarak tanımlanan bu takip süreci, hem tedavinin başarısını artırıyor hem de hastalarımızın kendilerini her aşamada güvende hissetmelerini sağlıyor. Aynı zamanda hasta memnuniyetini ve uluslararası referanslarımızı güçlendiren en önemli unsurlardan biri haline geliyor.

Biz sağlık turizmini tek seferlik bir hizmet olarak değil, güvene dayalı uzun soluklu bir ilişki olarak görüyoruz. Hastalarımızın ülkelerine memnuniyetle dönmeleri ve bizi yakın çevrelerine gönül rahatlığıyla tavsiye etmeleri, bizim için en değerli başarı göstergesidir.

H.M: Yapay zekâ ve dijital sağlık çözümleri, yabancı hasta deneyimini ve operasyonel verimliliğinizi nasıl dönüştürüyor?

E.K: Yapay zekâ ve dijital sağlık çözümleri, sağlık turizminde hem hasta deneyimini hem de klinik süreçleri yeniden şekillendiriyor. Uluslararası hastalar artık yalnızca başarılı bir tedavi değil; hızlı erişim, doğru tanı, kişiselleştirilmiş tedavi planı ve tedavi sonrasında da kesintisiz iletişim bekliyor. Dijitalleşme ve yapay zekâ, bu beklentilere daha etkin şekilde yanıt vermemizi sağlıyor.

Burtom Sağlık Grubu olarak teknolojiye yaptığımız yatırımları, sağlık turizmindeki rekabet gücümüzün en önemli unsurlarından biri olarak görüyoruz. Tanı ve tedavi süreçlerimizde kullandığımız yapay zekâ destekli görüntüleme sistemleri, hekimlerimize daha hızlı ve daha doğru klinik değerlendirmeler yapma imkânı sunuyor. Özellikle yapay zekâ destekli 3 Tesla MR sistemlerimiz, yüksek çözünürlüklü görüntü kalitesi sayesinde birçok hastalığın erken ve doğru tanısına önemli katkı sağlıyor.



Bunun yanı sıra, yeni nesil PET/CT teknolojimiz kanser başta olmak üzere birçok hastalığın tanı, evreleme ve tedavi planlamasında yüksek doğruluk oranı sunarken, milimetrik hassasiyetle çalışan Tomoterapi cihazımız ise radyasyon onkolojisinde tümöre yüksek doğrulukla odaklanarak sağlıklı dokuların korunmasına yardımcı oluyor. Bu ileri teknoloji altyapısı, uluslararası hastalarımıza dünya standartlarında, güvenilir ve etkili sağlık hizmeti sunmamızı mümkün kılıyor.

Yabancı hastalar açısından dijital dönüşüm, tedavi sürecinin daha Türkiye'ye gelmeden başlaması anlamına geliyor. Online ön değerlendirmeler, tıbbi raporların dijital ortamda paylaşılması, görüntülü hekim görüşmeleri ve tedavi sonrası uzaktan takip uygulamaları sayesinde hastalarımız süreç boyunca kendilerini güvende hissediyor. Özellikle tedavi sonrasında dijital iletişim kanallarıyla yürüttüğümüz takip süreci, hasta memnuniyetini ve tedavi başarısını destekleyen önemli bir unsur haline geliyor.

Operasyonel açıdan ise yapay zekâ ve dijital sistemler; hasta koordinasyonu, randevu yönetimi, görüntü analizi ve klinik iş akışlarında verimliliği artırarak hem sağlık ekiplerimizin zamanını daha etkin kullanmasını sağlıyor hem de hastalarımıza daha hızlı ve kaliteli hizmet sunmamıza katkı veriyor.

Biz geleceğin sağlık hizmetlerinin, güçlü hekim kadrosu ile ileri teknolojinin uyum içinde çalıştığı bir model üzerine kurulacağına inanıyoruz. Yapay zekâ, hiçbir zaman hekimin yerini almayacaktır; ancak doğru kullanıldığında hekimin kararlarını destekleyen, tanı ve tedavi süreçlerini güçlendiren ve hasta deneyimini üst seviyeye taşıyan çok değerli bir teknoloji olacaktır. ■

Sağlık Turizminin Sürdürülebilirliğinde Ulusal ve Uluslararası Sağlık Hukukunun Rolü

Av. HANDE ARICA - Koru Sağlık Grubu Hukuk Müşaviri

Türkiye; Avrupa, Asya ve Orta Doğu'nun kesişim noktasında yer alan stratejik konumu, uluslararası akreditasyona sahip modern hastaneleri, ileri tıp teknolojileri ve uluslararası deneyime sahip sağlık personeli sayesinde son yıllarda sağlık turizminin önde gelen merkezlerinden biri hâline gelmiştir. Bu başarının sürdürülebilirliği ve uluslararası alandaki güvenilirliğinin korunması; hasta hakları, tıbbi etik, veri gizliliği, hekim sorumluluğu ve uluslararası standartlara uyum gibi ulusal ve uluslararası sağlık hukuku kurallarının titizlikle uygulanmasına ve denetlenmesine bağlıdır. Nitekim bu gereklilik, sağlık hizmetlerinin uluslararası niteliğinin artmasıyla birlikte sağlık hukuku bünyesinde yeni ve uzmanlaşmış bir alan olan sağlık turizmi hukukunun doğmasına ve gelişmesine zemin hazırlamıştır.



Sağlık Turizminin Kapsamı ve Faaliyet Alanları

Sağlık turizmi; bireylerin sağlık hizmetlerinden yararlanmak amacıyla sürekli ikamet ettikleri yer dışında başka bir ülkeye veya bölgeye gerçekleştirdikleri seyahatler kapsamında sunulan teşhis, tedavi, rehabilitasyon ve koruyucu sağlık hizmetlerini ifade eden, hasta hakları, tıbbi müdahale, hekim, sağlık personeli ve sağlık kuruluşlarının sorumluluğu, veri gizliliği, sigorta ilişkileri ve uluslararası standartlar gibi pek çok hukuki unsuru bünyesinde barındıran çok disiplinli bir faaliyet alanıdır. Bu yönüyle sağlık turizmi, yalnızca sağlık ve turizm sektörlerini değil, aynı zamanda ulusal ve uluslararası sağlık hukuku normlarını da doğrudan ilgilendiren bir hizmet ilişkisi niteliği taşımaktadır.

Sağlık turizmi, hizmetin niteliği ve amacı doğrultusunda medikal, termal-kaplıca, yaşlı ve engelli bakımı, rehabilitasyon ve iyi yaşam turizmi gibi farklı alanlara ayrılmaktadır. Her bir tür, hizmetin sunum biçimi ile sağlık kuruluşlarının yükümlülükleri ve hastaların hukuki güvenceleri açısından farklı sorumluluk alanları doğurmaktadır. Bu nedenle sağlık turizmi kaynaklı hukuki ilişkilerin, faaliyet türüne göre ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir.

Ulusal Mevzuat, İdari Yapı ve Hasta Hakları

Ulusal mevzuat çerçevesinde sağlık turizmi faaliyetleri, esas olarak T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından yürütülen düzenleyici işlemler ve ilgili yönetmelikler doğrultusunda şekillenmektedir. Bu alanda faaliyet gösterecek sağlık kuruluşları ile aracı kurumların yetkilendirilmesi, belirlenen kalite standartlarına uygunluklarının sağlanması ve faaliyet izinlerinin verilmesi sıkı idari prosedürlere tabi tutulmaktadır. Sağlık turizmine ilişkin idari ve kurumsal yapının şekillenmesinde önemli bir işlev üstlenen Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı, T.C. Sağlık Bakanlığı bünyesinde faaliyet göstermekte; sağlık turizmi politikalarının uygulanmasına yönelik süreçlerin koordinasyonu, uluslararası hastalara sunulan hizmetlerin idari takibi ve sektöre ilişkin denetim mekanizmalarının geliştirilmesi yönünde çalışmalar yürütmektedir. Söz konusu yapı, sağlık turizmi faaliyetlerinin yalnızca ekonomik bir boyutla sınırlı kalmayıp kamu yararı ve hasta güvenliği esaslarını barındıran idari bir hizmet alanı olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Sağlık turizmi kapsamında sunulan hizmetlerde hukuki korumanın temelini oluşturan en önemli unsur hasta haklarıdır. Bu kapsamda farklı ülkelerden gelen kişiler, tedavi gördükleri ülkenin hukuk sistemi

dâhilinde sağlık hizmetlerine ilişkin temel güvencelerden yararlanma hakkına sahiptir. Uluslararası sağlık hukukunda kabul edilen ilkeler ile Dünya Sağlık Örgütü'nün ortaya koyduğu standartlar doğrultusunda hastaların bilgilendirilme, tıbbi müdahaleye onam verme veya reddetme özgürlüğü, kişisel verilerin ve mahremiyetin korunması ile güvenli sağlık hizmetine erişim gibi hakları güvence altına alınmıştır. Türkiye'de ise bu haklar, Hasta Hakları Yönetmeliği ile düzenlenerek sağlık hizmetlerinin etik ilkelere ve insan onuruna uygun şekilde sunulması hukuki bir yükümlülük hâline getirilmiştir.

Tıbbi Malpraktis Riski ve Hukuki Sorumluluk

Sağlık turizmi uygulamalarında en önemli hukuki risk alanlarından birini, tıbbi müdahalelerin standartlara uygun gerçekleştirilmemesi sonucunda ortaya çıkan malpraktis vakaları oluşturmaktadır. Malpraktis, en basit ifadeyle sağlık hizmeti sunan kişi veya kurumların, mesleki bilgi ve deneyim standartlarına uygun davranmaması sonucu hastada zarar ortaya çıkmasına yol açan hatalı bir tıbbi uygulamadır. Bu durum yalnızca tedavi hatasını değil; tanı, müdahale, takip ya da bakım süreçlerinde özen yükümlülüğünün ihlal edilmesini de kapsar. Hukuki açıdan hekim ile hasta arasındaki ilişki çoğu durumda vekâlet ilişkisi çerçevesinde değerlendirildiğinden, hekimin hastaya karşı özen ve dikkat yükümlülüğü daha belirgin bir önem kazanmaktadır. Bu yükümlülüğün gereği gibi yerine getirilmemesi hâlinde, hastanın uğradığı zarar doğrultusunda hekimin ve dolayısıyla sağlık kurum ve kuruluşlarının hem maddi hem de manevi tazminat sorumluluğu doğabilmektedir.

Sağlık turizmi bağlamında bu sorumluluk daha karmaşık bir hâl almakta, özellikle yabancı hastaların dâhil olduğu uyuşmazlıklarda milletlerarası özel hukuk sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda, hangi ülke hukukunun uygulanacağı, hangi mahkemenin yetkili olacağı ve tazminatın hangi para birimi üzerinden hesaplanacağı gibi hususların açıkça düzenlendiği uluslararası nitelikte sözleşmelerin hazırlanması ve risk yönetimi mekanizmalarının bu çerçevede yapılandırılması büyük önem taşımaktadır.

Veri Güvenliği, Sigorta ve Sınır Ötesi Uyuşmazlıklar

Sağlık turizmi kapsamında yürütülen faaliyetlerde kişisel verilerin korunması da hem hasta güvenliği hem de hukuki sorumluluk bakımından kritik öneme sahip temel bir düzenleme alanını oluşturmaktadır. Sağlık verileri; bireyin kimlik bilgileriyle doğrudan bağlantılı olması, mahremiyet niteliği taşıması ve kötüye kullanımı hâlinde ciddi hak ihlallerine yol açabilmesi nedeniyle özel nitelikli ve en hassas kişisel veri kategorisi içinde değerlendirilmektedir. Sağlık turizmi bağlamında yabancı hastalara ait verilerin farklı ülkelerle veya uluslararası sağlık bilgi sistemleriyle paylaşılması söz konusu olduğunda ise veri aktarımının hukuka uygunluğu, açık rıza, yeterli koruma düzeyi ve veri güvenliği tedbirleri daha da önem kazanmaktadır.

Sağlık turizmi kapsamında sunulan uluslararası sağlık hizmetlerinde sigorta sistemleri, hem hastaların korunması hem de sağlık hizmeti sağlayıcılarının mali risklerinin azaltılması açısından önemli bir güvence işlevi görmektedir. Ancak yurt dışı tedavileri güvence altına alan sigorta poliçelerinin kapsamı değişkenlik gösterebildiğinden, bazı durumlarda hastalar açısından finansal belirsizlikler ortaya çıkabilmektedir. Sağlık turizmi süreçlerinde özellikle seyahat sigortası, özel sağlık sigortası ve sağlık kuruluşları ile sağlık profesyonellerine yönelik mesleki sorumluluk sigortaları, ortaya çıkabilecek risklerin paylaşımı ve zararların tazmini açısından kritik rol oynamaktadır.

Sağlık turizmi, farklı hukuk sistemlerinin kesiştiği sınır ötesi bir hizmet ilişkisi doğurduğundan, ortaya çıkan uyuşmazlıkların çözümünde milletlerarası özel hukuk kuralları belirleyici olmaktadır. Bu kapsamda yetkili mahkemenin tespiti, uygulanacak hukukun belirlenmesi, yabancı mahkeme kararlarının tanınması ve tenfizi ile uyuşmazlıkların alternatif çözüm yolları ile giderilmesi gibi konular, çok yönlü ve teknik değerlendirmeler gerektirmektedir.

Sonuç

Sağlık turizmi, yalnızca ekonomik bir faaliyet değil; aynı zamanda etik, hukuki ve uluslararası standartlara bağlılığı zorunlu kılan çok boyutlu bir alandır. Hasta haklarının korunması, tıbbi sorumluluk risklerinin yönetilmesi, kişisel sağlık verilerinin güvenliği ve uyuşmazlıkların etkin biçimde çözülmesi, sektörün güvenilirliği açısından temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda, Türkiye gibi sağlık turizmi açısından gelişim gösteren ülkelerde hukuki ve kurumsal altyapının güçlendirilmesi, hem uluslararası hasta güvenini artırmakta hem de sektörün sürdürülebilir ve rekabetçi bir yapıya kavuşmasına katkı sağlamaktadır. ■

Sağlık Turizminde Küresel Güven ve Kalitenin İnşası:

Uluslararası Akreditasyonun Stratejik Rolü

ÖMER PEŞİNCİ - AACI Global Başkan Yardımcısı ve Türkiye & Hazar Denizi Ülkeleri CEO'su

Sağlık Turizminin Yeni Stratejik Vizyonu

Günümüz dünyasında sağlık turizmi, yalnızca ülkeler arası hasta hareketliliğinin artmasıyla şekillenen ekonomik bir faaliyet alanı olmanın çok ötesine geçti. Bu alan; güven, kalite, sürdürülebilirlik ve hasta güvenliği ekseninde tamamen yeniden tanımlanan küresel bir sağlık ekosistemine dönüşmüş durumda. Uluslararası alanda hizmet almak isteyen hastalar artık sadece en modern teknolojiye sahip hastaneleri aramıyor; aynı zamanda hizmet kalitesini uluslararası standartlarla sürdürülebilir biçimde yöneten, risklerini etkin şekilde kontrol eden ve tam anlamıyla güven veren sağlık kuruluşlarını tercih ediyor. Tam da bu gerekçeyle uluslararası akreditasyon, günümüz sağlık turizminin en güçlü ve en dinamik güven mekanizmalarından biri haline gelmiş bulunuyor.

Uluslararası Sağlık Hizmetlerinde Kalitenin Çok Boyutlu Yapısı

Uluslararası sağlık hizmetlerinde başarıyı yakalamak ve bunu sürdürmek, yalnızca tedavi sonuçlarıyla veya cerrahi başarı oranlarıyla ölçülemez. Kalite algısının gerçek ve sarsılmaz belirleyicileri arasında çok daha geniş bir süreç yer alıyor:

- **Bütünsel Deneyim:** Hastanın kuruluşla kurduğu ilk iletişim anından başlayarak, taburculuk sonrası takibine kadar uzanan tüm deneyim süreci,
- **Bakım Sürekliliği ve Yönetişim:** Bakımın kesintisiz sürdürülmesi, çalışan güvenliğinin tam anlamıyla sağlanması ve klinik risk yönetimi,
- **Etik ve Güvenlik:** Enfeksiyon kontrolü, etik yaklaşım ilkeleri, veri güvenliği standartları ve hasta haklarına verilen kurumsal önem.

Özellikle sağlık turizmi kapsamında seyahat eden hastalar; dilini, kültürünü ve çoğunlukla işleyiş mekanizmasını hiç bilmedikleri yabancı bir ülkeye, doğrudan canlarını emanet ederek geliyor. Bu hassas güven bağının kalıcı ve sürdürülebilir olması ise tek başına güçlü bir pazarlama ya da marka algısıyla sağlanamaz. Sektörde kalıcı güven, ancak bağımsız ve uluslararası kabul gören akreditasyon sistemlerinin varlığıyla hayat bulur.



Küresel Sağlık Sektöründe Akreditasyon ve Kalite Kültürü

Kalite yönetiminde küresel bir vizyon sunan uluslararası akreditasyon modelleri, sağlık kuruluşlarına yalnızca dönemsel bir belgelendirme süreci vaat etmekle kalmaz; kalite kültürünü kurumun tüm kılcal damarlarına ve kurumsal yapısına entegre etmeyi hedefler.

Dünyanın farklı coğrafyalarında faaliyet gösteren hastaneler, tıp merkezleri ve çeşitli sağlık kuruluşları için geliştirilen çağdaş standartlar, sağlık hizmetlerinin uluslararası düzeyde sürdürülebilirliğini güçlü bir şekilde destekler. Son yıllarda dünyanın dört bir yanında hızla artan belgelendirme oranları, uluslararası akreditasyonun küresel sağlık sektöründe ne denli güçlü ve aranan bir güven unsuruna dönüştüğünü açıkça gözler önüne seriyor.

Standartlara Uyumun Ötesinde Bir Anlayış

Çağdaş akreditasyon yaklaşımlarının temel merkezinde, basit bir kontrol listesine uyum sağlanması değil; doğrudan hasta güvenliğini esas alan bütünsel bir kalite yönetim sistemi yer alır. Çünkü sağlık hizmetlerinde güven unsuru asla tesadüfen oluşmaz. Gerçek güven; sistematik süreç yönetimi, doğru ve derinlemesine risk analizi, etkin liderlik, güçlü klinik yönetişim ve durmaksızın devam eden bir iyileştirme kültürüyle adım adım inşa edilir.

Uluslararası hastaların gözünden bakıldığında akredite bir sağlık kuruluşu; sadece kaliteli hizmet sunan bir yer değil, aynı zamanda her adımı öngörülebilen, bütünüyle kontrol altında çalışan ve güvenli bir sistem sunan kurumsal bir yapı anlamına gelir.

Hasta Güvenliği ve Proaktif Risk Yönetimi

Modern sağlık hizmeti sunumunda hasta güvenliği konusu, artık sadece klinik bir detay veya tıbbi bir başlık olarak değerlendirilemez; bu konu kurumsal stratejinin en temel bileşenidir. Yanlış ilaç uygulamaları, enfeksiyon riskleri, iletişim kopuklukları, ameliyat güvenliği zafiyetleri, veri güvenliği ihlalleri ya da acil durum yönetimi gibi hayati alanlarda oluşabilecek en küçük bir hata dahi hem hastanın sağlığını hem de ilgili kurumun uluslararası pazardaki itibarını doğrudan ve telafi edilemez şekilde etkileyebiliyor. Bu sebeple, güçlü bir risk yönetimi yaklaşımına sahip olmak, sağlık turizminin sürdürülebilirliği açısından kritik bir sınır çizgisidir.

Uluslararası akreditasyon standartları, risk yönetimini yalnızca bir sorun veya kriz ortaya çıktığında müdahale edilen reaktif bir yapı olarak kurgulamaz. Aksine, sorunlar henüz oluşmadan devreye giren, proaktif şekilde çalışan önleyici bir güvenlik kültürünü yerleştirmeyi amaçlar. Bu proaktif yaklaşım sayesinde sağlık kuruluşları:

- Potansiyel riskleri çok daha önceden tanımlayabilir,
- Mevcut süreçlerini derinlemesine analiz ederek sürekli iyileştirebilir,
- Hasta güvenliğini sistematik ve kurumsal bir zırh altına alabilir.

Bu sayede kalite, yalnızca denetim dönemleri yaklaştığında hatırlanan geçici bir uygulama olmaktan tamamen çıkıp, kurum kültürünün ayrılmaz ve yaşayan bir parçası haline gelir.

Rekabet Avantajı ve Geleceğin Sağlık Sistemleri

Sağlık turizmi alanındaki küresel rekabet artık sadece gösterişli fiziksel altyapılar, teknoloji yatırımları ya da tek başına hekim kadrosunun kalitesi üzerinden şekillenmiyor. Uluslararası hastalar ve dünya genelindeki büyük sigorta kuruluşları; akredite edilmiş, kendini kanıtlamış, güvenilir ve uluslararası standartlara tam uyumla çalışan sistemli sağlık kuruluşlarını öncelikli olarak tercih ediyor. Bu yönüyle uluslararası akreditasyon, sağlık kuruluşları adına sadece bir prestij kaynağı değil, aynı zamanda küresel pazarda stratejik bir rekabet avantajı sunuyor.

Uluslararası standartlara göre akredite edilen kuruluşlar, dünya genelinde kaliteye, hasta güvenliğine ve kurumsal sürdürülebilirliğe verdikleri önemi somut ve uluslararası bir kanıtla ortaya koymuş olur. Geliştirilen dinamik ve çağdaş standartlar, sağlık kuruluşlarının sadece bugünün ihtiyaçlarına cevap vermesini sağlamaz; aynı zamanda geleceğin sağlık hizmeti beklentilerini ve dönüşümlerini bugünden karşılayabilmesine olanak tanır. Bu yönüyle süreç, yalnızca teknik bir denetim mekanizması değil; sağlık hizmetlerinde küresel güveni inşa eden, kaliteyi sürdürülebilir kılan ve sağlık turizminin geleceğine yön veren stratejik bir çözüm ortaklığı anlamına gelir.

Geleceğin sağlık dünyasında ve büyüyen sağlık turizmi pazarında başarıyı yakalayacak olan kurumlar; sadece tedavi sunanlar değil; güven oluşturan, risklerini proaktif yöneten, insan kaynağını sürekli geliştiren ve hasta merkezli kalite kültürünü kalıcı hale getiren kuruluşlar olacaktır. Dolayısıyla, uluslararası sağlık turizminin büyüyen yapısı içerisinde AACI gibi güçlü, bağımsız ve uluslararası saygınlığa sahip bir akreditasyon sisteminin parçası olmak, sağlık kuruluşları için artık lüks bir tercih değil; küresel güvenin ve sektörde var olabilmenin en temel gerekliliklerinden biridir. ■

Türkiye'nin Küresel Sağlık Vizyonu: Uluslararası Hasta Hizmetleri Departmanının Stratejik Yapısı ve İşleyişi

Dr. CENGİZ ÇAVUŞOĞLU - Memorial Ankara Hastanesi Uluslararası Hasta Hizmetleri Müdürü



Günümüzde sağlık sektörü, sınırları aşan bir mobilite ile küresel bir pazar hâline dönüşmüştür. 2026 yılı itibarıyla küresel sağlık turizmi pazarının 56 milyar ila 85 milyar dolar arasında bir büyüklüğe ulaşması beklenirken, Türkiye bu ekosistemin en güçlü aktörlerinden biri olarak konumlanmaktadır. Bu başarının temelinde, yalnızca teknolojik altyapı değil, aynı zamanda çeşitli yönetmeliklerle çerçevesi çizilen "Uluslararası Hasta Hizmetleri" departmanlarının profesyonel ve disiplinli işleyişi yer almaktadır.

Uluslararası hasta hizmetlerinin yürütülmesi, sıkı bir yasal denetime ve yetkilendirme sürecine tabidir. Bir sağlık kuruluşunun bu alanda faaliyet gösterebilmesi için Sağlık Bakanlığından Uluslararası Sağlık Turizmi Yetki Belgesi alması zorunludur. Bu belgeye sahip olmayan kuruluşların hasta kabul etmesi yasa dışı kabul edilmekte ve ağır idari para cezaları ile faaliyet durdurma yaptırımlarına tabi tutulmaktadır. Sektörün sürdürülebilirliği; Sağlık Bakanlığı, USHAŞ, TÜSKA ve Hizmet İhracatçıları Birliği (HİB) gibi temel aktörlerin koordinasyonu ile sağlanmaktadır. Özellikle hastanelerin TÜSKA tarafından akredite edilmesi veya uygun sertifikasyona sahip olması, hizmet kalitesinin tescili açısından kritik bir öneme sahiptir.

Departman Yapısı ve Personel Nitelikleri

Uluslararası Hasta Hizmetleri Departmanı; Uluslararası Hasta Hizmetleri Müdürü ve bu müdürün kontrolünde çalışan, Klinik Koordinasyon ve Tıbbi Direktörlük, Hasta Koordinasyon ve Tercümanlık, Finans ve Faturalandırma ile Pazarlama olmak üzere dört ana birimden oluşur. Müdür, yönetim ve yetkilendirme sorumlusu rolünü üstlenir ve departmanın tüm faaliyetlerinin yetki belgesi standartlarına uygunluğunu denetler.

- **Klinik Koordinasyon ve Tıbbi Direktörlük Birimi:** Gelen tıbbi raporların (epikriz) ilgili branş doktorlarına iletilmesi, tedavi planının oluşturulması ve hastaya sunulacak tıbbi görüşün (second opinion) doğruluğundan sorumludur.
- **Hasta Koordinasyon ve Tercümanlık Birimi:** Sürecin en dinamik kısmıdır. Her hastaya atanan bir sorumlu personel, hastanın hastaneye girişinden taburcu olana kadar tüm adımlarında refakat eder. Bu personel, hastanın kendi dilinde iletişim kurarak tıbbi onam süreçlerinin tam olarak anlaşılmasını sağlar.
- **Finans ve Faturalandırma Birimi:** Sağlık Bakanlığının belirlediği fiyat tarifesine göre fiyatlandırma yapar. Uluslararası sigorta şirketleri ile koordinasyonu sağlar ve KDV istisnası gibi sağlık turizmine özel mali süreçleri yönetir.
- **Pazarlama Birimi:** Bu hizmetlerin daha geniş kitlelere duyurulmasını sağlamakla ve HealthTürkiye portalını yönetme süreçleriyle ilgilenir.

Bu birimlere ek olarak, özellikle aracı kuruluşlarda zorunlu olan ve birçok hastanede de bulunan 7/24 Çok Dilli Çağrı Merkezi, potansiyel hastaların ilk sorularını yanıtlar ve acil durumlarda hastanın kendi dilinde destek almasını sağlar.

Hasta Hizmetleri Süreci

Uluslararası hasta süreçleri; ön başvuru ve planlama süreci, klinik süreç ve takip ve değerlendirme olmak üzere üç temel aşamada yönetilir.

1. ***Ön Başvuru ve Planlama:***

Süreç, hastanın talebiyle başlar ve Sağlık Bakanlığının belirlediği fiyat tarifesine uygun tekliflendirme ile devam eder. Bu aşamada vize desteği, seyahat, transfer ve konaklama organizasyonları titizlikle planlanır.

2. ***Klinik Süreç ve Hasta Güvenliği:***

Hasta ülkeye ulaştığında havalimanı karşılama ofisinden alınarak transferi sağlanır ve hastane kayıt işlemleri başlatılır. Hasta ile ilgilenecek personel ataması yapılır, tercüman desteği sağlanır, pasaport kontrolü ve ön değerlendirme süreçleri gerçekleştirilir. Tedavi süreci başladığında refakatçi işlemleri yürütülür.

Klinik süreçte en kritik unsurlardan biri hasta güvenliğidir. Ameliyathane ortamında yapılacak tüm cerrahi işlemler için "Komplikasyon Sigortası" yaptırılması zorunlu hale getirilmiştir. Ayrıca onam formlarının hem Türkçe hem de hastanın ana dilinde hazırlanması, etik ve yasal bir zorunluluktur. Taburculuk işlemleri tamamlanmadan önce gerekli belgeler hazırlanıp KDV'li veya KDV'siz fatura takibi yapılır ve dönüş transferi planlanır.

3. ***Taburculuk ve Dijital Takip:***

Taburculuk sonrası süreç, dijital sağlık entegrasyonu ile devam eder. Türkiye'nin resmi sağlık markası olan HealthTürkiye portalı üzerinden, uzaktan sağlık hizmeti (teletıp) ve online konsültasyonlar aracılığıyla hastanın durumu takip edilir. Memnuniyet anketleri ve geri bildirimlerle hasta memnuniyeti denetlenip hizmeti iyileştirmek için adımlar atılır.

Türkiye, sağlık turizmi tanıtımlarında da disiplinli bir strateji izlemektedir. Yeni yönetmelik uyarınca, reklamlar sadece yurt dışına yönelik yapılabilmekte ve "HealthTürkiye" logosunun kullanımı zorunlu tutulmaktadır. Ticaret Bakanlığı, sektörün rekabet gücünü artırmak amacıyla 2026 yılı itibarıyla kapsamlı destekler sunmaktadır.

Sonuç

Türkiye'nin sağlık turizminde "Global Healing Hub" (Küresel İyileşme Merkezi) olarak konumlanması, yalnızca sahip olduğu ileri teknolojik cihazlar veya maliyet avantajıyla değil, bu süreci profesyonel bir disiplinle yöneten Uluslararası Hasta Hizmetleri departmanlarının başarısıyla mümkündür.

Bu departmanlar; hastanın ana dilindeki ilk temasından, 7/24 esasına dayalı çağrı desteğine ve taburculuk sonrası teletıp uygulamalarına kadar tüm süreçte güvenin kurumsal temsilcisi rolünü üstlenmektedir. Bu yapı; komplike cerrahi işlemlerde sağlanan sigorta güvencesinden kişiselleştirilmiş hasta sorumlusu atamasına kadar her detayda "insan odaklı" bir mükemmellik arayışını simgelemektedir.

Sonuç olarak, uluslararası hasta hizmetleri departmanlarının operasyonel gücü ve hizmet kalitesi; Türkiye'nin dünya pazarındaki rekabetçi gücünü korumasını sağlayan en kritik performans göstergesi ve ülkemizin sağlık vizyonunu geleceğe taşıyan temel taşıdır. ■

Sağlık Turizminde Stratejik Hedef Ülke ABD

ALİ OLGUN BOYDAK - Türkiye Sağlık Turizmi Konseyi (THTC) İç Anadolu Bölge Yürütme Kurulu Başkanı

Türkiye'nin Sağlık Turizmindeki Gücü ve Küresel Güven



Türkiye; modern tıp eğitimi almış hekimleri, yüksek tıbbi teknolojiye ve uluslararası akreditasyonlara sahip hastaneleri, fiyat avantajı, bekleme süresi olmaksızın tedavi imkânı ve güçlü turizm altyapısı sayesinde son 15 yılda Orta Doğu, Avrupa, Kafkasya, Balkanlar, BDT ülkeleri, Orta Asya, Afrika ve Amerika'dan hasta kabul ederek dünyanın önde gelen sağlık turizmi destinasyonlarından biri haline geldi.

Medikal turizm yoluyla ülkeye giren küresel sermayedeki artış, Türkiye'nin tıbbi yeniliklere, hasta odaklı hizmetlere ve uluslararası tanınırlığa yönelik büyük yatırımlarını tetikledi. Bu durum; onkoloji, organ nakli, robotik cerrahi ve ileri radyoterapi gibi alanlarda uzmanlaşmış mükemmeliyet merkezlerinin gelişimini hızlandırdı ve klinik altyapının iyileştirilmesini sağladı.

Uluslararası hastalar, başka bir ülkeye ameliyat ve tedavi olmak için yüksek bir güven duygusu ve büyük beklentilerle gitmektedir. Türkiye, JCI (Joint Commission International) akreditasyonuna sahip 41 hastanesiyle bu alanda dünyada 7. sırada yer almaktadır. Bahsedilen tüm bu gelişmeler, Türkiye'nin küresel ölçekte bir güven inşa etmesine büyük katkı sağladı.

Jeopolitik Krizler ve Değişen Hasta Dinamikleri

Türkiye, 2020 yılında baş gösteren pandemiyi hafif atlatmakla kalmamış, bölgedeki diğer krizlerde de sağlık açısından güvenli bir liman olduğunu kanıtlamıştır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, 2021-2023 yılları arasında sağlık turizmi amacıyla gelen ziyaretçi sayısı %168'in üzerinde bir artış göstermiştir.

Ancak, Şubat 2022'de Rusya Federasyonu'nun Ukrayna ile savaşa girmesi, Türkiye'nin BDT bölgesinden gelen hasta trafiğini oldukça düşürmüştür.

Haziran 2025'te İsrail ile İran arasında yaşanan 12 Gün Savaşları ise "Orta Doğu'da gerilim var" algısını yeniden tetikledi. Uzun zamandır kırılgan bir coğrafya olan Orta Doğu'da süregelen risklere ABD-İsrail ile İran arasındaki gerilim de eklenince, medikal turizm bir yavaşlama dönemine girerek bugünkü noktasına geldi. Bölgede hava sahalarının kapanmasıyla uçuş ağları etkilendi; hava yollarının rotalarını değiştirmek zorunda kalması ise maliyetleri artırdı. Özellikle bazı Batılı ülkelerin vatandaşlarına yönelik yayımladığı seyahat uyarıları; başta Avrupa, Amerika ve Uzak Doğu'dan gelecek hastaların karar alma süreçlerini geciktirdi.

Kritik Algı Yönetimi ve Yapısal Reformlar

Bu süreçte Türkiye'nin, kritik bir algı yönetimiyle uluslararası platformlarda "güvenli, istikrarlı, kaliteli, sağlık hizmetinde güçlü ve öncü ülke" imajını sürekli vurgulaması ve dezenformasyonun önüne geçmesi gerekmektedir. Son dönemde özellikle Orta Doğu, Asya ve Afrika pazarlarında Türkiye'ye yönelik oluşan "yüksek fiyat" algısı, İngiltere başta olmak üzere (sayıca az da olsa) malpraktis davalarının yarattığı negatif imaj ve merdiven altı uygulamalarla yürütülen mücadele, kararlılıkla ve gecikmeksizin artırılmalıdır.

Sağlık Bakanlığı, USHAŞ ve Ticaret Bakanlığının yürüttüğü regülasyon ve yapısal reform niteliğindeki çalışmalar, orta ve uzun vadede belirlenen hedeflere ulaşmada en önemli itici güç olacaktır.

Stratejik Hedef: ABD Pazarı ve Yeni Büyüme Potansiyeli

Türkiye, 2025 yılında 1,5 milyondan fazla yabancı hastaya hizmet vererek 3 milyar doların üzerinde gelir elde etti ve 2030 yılına kadar sağlık turizminden 20 milyar



dolar gelir sağlamayı hedefliyor. Ticaret Bakanlığı'nın açıkladığı 2026 yılı sağlık turizmi hedef ülkeler listesinde Almanya, Kanada, Katar, Kazakistan ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD) yer almaktadır.

Türkiye, sağlık turizminde vites yükselterek 2026 yılı itibarıyla ABD'yi stratejik hedef ülkeler listesine dahil etti. Sunduğu kaliteli hizmeti uygun fiyat avantajıyla birleştirerek ve küresel farkındalık yaratarak, ABD'li hastalar için birincil "Medical Travel" (Medikal Seyahat) destinasyonlarından biri olmayı hedefliyor. Yüksek sağlık maliyetleri ve uzun bekleme süreleri nedeniyle alternatif arayan ABD'li hastalar; Türkiye'nin medikal turizm (estetik, diş tedavileri, saç ekimi, obezite cerrahisi, ortopedi, tüp bebek vb.) sektöründe yeni ve büyük bir büyüme potansiyeli oluşturmaktadır.

ABD Sağlık Turizmi Ekosistemi ve Fırsatlar

- **Kişi başı sağlık harcaması:** 13.493 $ (2022)
- **Devasa Pazar Ölçeği:** ABD sağlık harcaması pazarı, Türkiye'ye kıyasla 270 kat daha büyük bir ölçektedir (4,6 trilyon $).
- **Küresel Liderlik:** ABD, tek başına dünyada yapılan toplam sağlık harcamalarının yaklaşık %50'sini gerçekleştirmektedir.
- **Büyük Karşılaştırma:** Kendisinden sonra dünyada en fazla sağlık harcaması yapan ilk 10 ülkenin (Çin, Japonya, Almanya, Birleşik Krallık, Fransa, Kanada, Hindistan, İtalya, Brezilya ve Güney Kore) toplam harcamasından bile daha fazla harcama yapmaktadır.
- **Ortalama Seyahat Maliyeti:** Ortalama bir tıbbi seyahat ziyareti maliyeti 3.800 $ ile 8.000 $ arasında gerçekleşmektedir.
- **Sağlık Maliyetlerinin Yüksekliği:** ABD, gelişmiş ülkeler arasında en pahalı sağlık hizmetini sunan ülkedir. Bu nedenle Amerikalılar, daha uygun maliyetli ve kaliteli tedavi arayışıyla sınır ötesine yönelmektedir.
- **Büyüyen Sağlık Turizmi Akışı:** 2017 yılında 1,4 milyon Amerikalı farklı ülkelere (en başta Meksika'ya) sağlık turizmi amacıyla gitmiştir ve bu eğilim yıllık %25 büyüme oranıyla katlanarak devam etmektedir (The American Journal of Medicine).
- **Hedefler ve Fırsatlar:** Türkiye, sağlık turizminde ABD pazarından en az %10'luk bir pay almayı hedefleyebilir. Bu, yıllık 140.000 Amerikalı hasta anlamına gelir (140.000 hasta x 3.800 $ ortalama tıbbi ziyaret maliyeti). Bu formül, yıllık 532.000.000 $ düzeyinde bir gelir potansiyeline işaret etmektedir. Sahadaki çalışmalarımız ve tecrübelerimiz göstermektedir ki doğru stratejilerle bu rakamlar rahatlıkla yakalanacaktır.

Küresel Marka Olma Yolunda

Sonuç olarak Türkiye; sağlık turizminde dünya lideri olabilecek yüksek bir potansiyele sahiptir. ABD pazarı, bu hedefe ulaşma yolunda eşsiz bir fırsat sunarak Türkiye'yi sağlık turizmi alanında küresel bir marka haline getirecektir. Özellikle ABD pazarı üzerinden daha fazla ekonomik ve stratejik değer oluşturmak; hem Türkiye'nin sağlık hizmetleri sunum kapasitesini küresel ölçekte tanıtmak hem de sağlık ekonomisini kalıcı olarak geliştirmek adına kritik bir rol üstlenecektir. ■

Türkiye'de Takviye Edici Gıda Pazarı 29,9 Milyar TL'ye Ulaştı

Sağlıklı yaşam ve koruyucu sağlık yaklaşımına yönelik ilginin artmasıyla birlikte Türkiye'deki takviye edici gıda pazarı da büyümesini sürdürüyor. IQVIA verilerine göre Türkiye takviye edici gıda pazarı, 2025 yılında bir önceki yıla göre değer bazında yüzde 56,7 büyüyerek 29,9 milyar TL'ye ulaştı. Pazarın büyümesinde özellikle magnezyum, D vitamini, demir ve Omega-3 kategorilerindeki yükseliş etkili oldu. Halka arz süreciyle dikkat çeken Orzax'ın CEO'su Yunus Emre Alimoğlu, takviye edici gıda sektöründeki son gelişmeleri ve pazar analizlerini mercek altına aldı.



YUNUS EMRE ALİMOĞLU
CEO
Orzax

SELMAN ALİMOĞLU
Yönetim Kurulu Başkanı
Orzax

Türkiye'nin yanı sıra küresel ölçekte de gıda takviyesi pazarı güçlü büyüme eğilimini sürdürüyor. Küresel pazarın 2025 itibarıyla yaklaşık 200–210 milyar dolar seviyesinde olduğu tahmin edilirken, önümüzdeki yıllarda yıllık ortalama yüzde 6 ile 10 arasında büyümesi bekleniyor. Daha geniş perspektifte değerlendirildiğinde, bazı analizler küresel gıda takviyeleri pazarının 2030'a kadar çift haneli büyüme eğilimini koruyacağını ortaya koyuyor. Artan sağlık bilinci, doğal içeriklere yönelim ve "temiz etiket" trendi bu büyümenin temel dinamikleri arasında yer alıyor.

Türkiye'de ise artan sağlık farkındalığı, koruyucu sağlık yaklaşımının yaygınlaşması, yerli üretim kapasitesindeki gelişim ve Ar-Ge yatırımları sektörün büyümesini destekleyen başlıca faktörler arasında gösteriliyor. Eczaneler ana satış kanalı olmaya devam ederken, dijital satış kanalları hızlı büyüyen bir alternatif olarak öne çıkıyor. Özellikle e-ticaretin yaygınlaşması, ürün erişimini artırarak kategori büyümesini destekliyor.

Pazar kırılımına bakıldığında vitamin segmenti 2024 yılında yüzde 31,3 payla en büyük kategori olurken, bağışıklık sistemi odaklı ürünler yüzde 14,4 pay ile güçlü konumunu sürdürüyor. Tüketici tarafında ise yetişkinler yüzde 62,2 ile en büyük kullanıcı grubunu oluşturuyor. Bu yapı, pazarın ağırlıklı olarak yetişkin sağlığı ve koruyucu bakım ekseninde geliştiğini gösteriyor.

Tüketici davranışlarında ise içerik şeffaflığı, doğal bileşenler ve güvenilirlik ön plana çıkıyor. Yapay katkı içermeyen, temiz etiketli ve fonksiyonel ürünlere yönelik talep artarken yaşam tarzı değişimleri ve sağlık kaygıları satın alma kararlarını doğrudan etkiliyor.

En Hızlı Büyüme Magnezyum Kategorisinde

2025 yılında takviye edici gıda pazarında en dikkat çekici performans magnezyum kategorisinde görüldü. Kategori, değer bazında yüzde 106,5 büyüyerek sektör ortalamasının üzerinde bir gelişim kaydetti.

Uzmanlar, yoğun çalışma temposunun, değişen yaşam alışkanlıklarının ve bireylerin sağlıklı yaşamı destekleyen ürünlere yönelik artan ilgisinin magnezyum kategorisindeki büyümeyi desteklediğini ifade ediyor.

D Vitamini ve Demir Kategorilerinde Güçlü Yükseliş

D vitamini kategorisi 2025 yılında yüzde 72,09 büyüme gösterdi. Bu alanda Türkiye'de yaygın D vitamini eksikliği de dikkat çekiyor. Çeşitli araştırmalar, kadınlarda eksiklik oranının daha yüksek olduğunu ve özellikle mevsimsel değişimlerin vitamin düzeylerini etkilediğini ortaya koyuyor.

Demir kategorisi ise yüzde 82,66 büyüme kaydederek dikkat çeken alanlardan biri oldu. Tüketicilerin ürün seçimlerinde yalnızca içeriklere değil, kullanım kolaylığı ve ürün teknolojilerine de daha fazla önem vermeye başlaması bu büyümeyi destekliyor.

Omega-3 ve Yeni Segmentlerde Büyüme

Omega-3 kategorisi 2025 yılında yüzde 67,38 büyüme gösterdi. Tüketicilerin kalite, içerik şeffaflığı ve güvenilirlik kriterlerine daha fazla önem vermesi bu artışta etkili oldu. Öte yandan jöle (gummy) vitamin segmentinin 2025–2030 döneminde en hızlı büyüyen kategorilerden biri olması bekleniyor. Kullanım kolaylığı, aromalı formülasyonlar ve çocuklar ile yetişkinlere hitap etmesi bu segmentin yaygınlaşmasını destekliyor.

Doğum öncesi sağlık segmenti de aynı dönemde öne çıkan hızlı büyüme alanlarından biri olarak dikkat çekiyor. Gebelik öncesi ve sırasında folik asit, demir, kalsiyum ve DHA gibi bileşenlere yönelik farkındalığın artması, bu segmentin büyümesindeki en önemli etken olarak öne çıkıyor.

Yetişkin Segmenti Liderliğini Sürdürüyor



YUNUS EMRE ALİMOĞLU
CEO
Orzax



2024 yılında pazarın en büyük kullanıcı grubunu yüzde 62,2 ile yetişkinler oluşturdu. Özellikle protein, kilo kontrolü ve güzellik odaklı takviyelere olan ilgi bu segmentteki büyümeyi destekliyor. Fitness trendleri ve sosyal medyanın etkisi de tüketim davranışlarını şekillendiren önemli faktörler arasında yer alıyor.

Sektörü değerlendiren **Orzax CEO'su Yunus Emre Alimoğlu**, GTBD ve XSights araştırmasının Türkiye'de takviye edici gıda kullanımında artış ve güven algısında güçlenmeye işaret ettiğini belirterek şunları söyledi:

"Son üç ayda en az bir takviye edici gıda kullandığını belirtenlerin oranı yüzde 49,2'den yüzde 74,8'e yükselirken, aynı dönemde kategoriye duyulan genel güven yüzde 60'tan yüzde 77'ye çıktı.

"Ayrıca 'yeterli denetim yapılıyor' algısının da yüzde 23'ten yüzde 52'ye yükselmesi, sektörde güven ve şeffaflık algısının güçlendiğini gösteriyor. Türkiye'de takviye edici gıda kullanımı yalnızca dönemsel bir trend olmaktan çıkmış; bireylerin yaşam kalitesini desteklemeye ve ihtiyaçlarını daha bilinçli şekilde yönetmeye yönelik yaklaşımını kalıcı hale getirmiştir.

"Özellikle magnezyum, D vitamini ve demir kategorilerindeki güçlü büyüme, tüketicilerin ihtiyaç odaklı ürünlere yöneldiğini ortaya koymaktadır. Sektörün bu dinamik büyüme trendine liderlik eden bir marka olarak, bilimsel yaklaşımımız, kalitemiz ve yenilikçi teknolojilerimizle fark yaratmaya devam ediyoruz. Nitekim Orzax olarak, tüketicilerimizin bu bilinçli yönelimine güçlü bir performansla yanıt verdik; D vitamini kategorisinde pazarın üzerinde bir performans sergileyerek değer bazında yüzde 83,06 büyüme kaydederken, demir kategorisinde de yine pazarın üzerinde bir performansla değer bazında yüzde 101,1 büyüme elde ettik. Bilimsel yaklaşım, kalite ve yenilikçi teknolojiler sektörün büyümesini belirleyen temel unsurlar arasında yer alırken, biz de bu vizyonla pazardaki öncü konumumuzu kararlılıkla sürdüreceğiz."

Orzax Halka Arz Sürecinde Yeni Bir Döneme Giriyor

Türkiye takviye edici gıda pazarındaki güçlü büyümesini sürdüren Orzax, kurumsal gelişim yolculuğunda önemli bir adım daha attı. Şirketin halka arzı Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından onaylanırken, halka arza ilişkin dokümanlar Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP) yayımlandı.

İnfo Yatırım liderliğinde oluşturulan konsorsiyum aracılığıyla gerçekleştirilecek halka arz kapsamında 29-30 Haziran ve 1 Temmuz tarihlerinde üç gün boyunca talep toplandı. Halka arz fiyatı 69 TL, işlem kodu ise "ORZAX" olarak belirlendi.

Halka arz kapsamında şirketin çıkarılmış sermayesinin 307 milyon TL'den 338,5 milyon TL'ye yükseltilmesi planlanıyor. Bu doğrultuda 31,5 milyon TL nominal değerli pay sermaye artırımı yoluyla, 21 milyon TL nominal değerli pay ise ortak satışı yoluyla yatırımcılarla buluşacak. Halka açıklık oranının yüzde 15,51 seviyesinde gerçekleşmesi, halka arz büyüklüğünün ise yaklaşık 3,62 milyar TL olması öngörülüyor. Böylece Orzax, güçlü finansal yapısını yeni yatırımlar, Ar-Ge çalışmaları ve uluslararası büyüme hedefleri doğrultusunda daha da güçlendirmeyi amaçlıyor. ■

DOC'S

LONGEVITY & WELLNESS RETREAT

HAYMANA · ANKARA

DOKTORUN OTELİ İLE

ŞİFA, HUZUR VE YENİLENMEK İÇİN BİR DOKUNUŞ YETER.

Doğanın kalbinde, *termal suyun iyileştirici gücü* ve modern konforun buluştuğu eşsiz bir kaçış noktası. Bedeninizi dinlendirirken *ruhunuzu yenileyin.*



ŞİFALI SULARIN MUCİZESİYLE TANIŞIN.

TERMAL RAHATLIK

SAĞLIK & WELLNESS

SPA & YENİLENME

KONFORLU KONAKLAMA

TOPLANTI & ORGANİZASYON



Anti-Aging

Hücre yenilenmesini destekler, genç ve dinç bir yaşam için katkı sağlar.

Cellular Health

Hücre sağlığını korur, vitalitenizi artırır, yaşam kalitenizi yükseltir.

Inflammation Control

İltihaplanma ile mücadeleye destek olur, bağışıklık sistemini güçlendirir.

Detox & Recovery

Vücudu toksinlerden arındırır, yenilenmeyi hızlandırır, toparlanmaya destek olur.

Sağlığınız için en doğru adres.

0 (312) 658 01 01

Çaldağ, Gedik Yolu sokak no:32, Haymana/Ankara

www.doktorunoteli.com

Whatsapp İletişim

0 (542) 658 00 10

HSM Radyoloji
37. yıl Anniversary
İLERİ GÖRÜNTÜLEME VE TANI MERKEZİ
Prof.Dr.Mustafa ÖZATEŞ
içinde sağlık var

GÖRÜNTÜLEMENİN EVRİMİ

Dünya'nın ilk foton BT'si NAEOTOM Alpha® Peak
Türkiye'de ilk defa HSM'de!



SESSİZ İLERLEYEN RİSKLERİ, KUANTUM TEKNOLOJİSİYLE YÜKSEK HASSASİYETLE DEĞERLENDİRİN!

- YEŞİL GÖRÜNTÜLEME TEKNOLOJİSİ
- ÇOK DÜŞÜK OPTİMİZE DOZ
- EN AZ KONTRAST MADDE KULLANIMI
- ALIŞILMIŞIN DIŞINDA NET BİR GÖRÜNTÜ

BAĞDAT CADDESİ

Fenerbahçe Mah. Bağdat Cad. No:182-186/A Selamiçeşme Kadıköy / İSTANBUL

Tel: +90 216 455 00 00

www.hsmradyoloji.com | info@hsmradyoloji.com | 444 1 800