

# MENADŽMENT ZDRAVSTVENOG I MEDICINSKOG TURIZMA - MOGUĆI PRAVCI RAZVOJA U REPUBLICI SRBIJI

Dejan Dašić<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Visoka škola akademskih studija  
Akademija za poslovnu ekonomiju Čačak

Korespondencija: drddasic@gmail.com

Vrsta rada: Pregledni rad

Primljeno: 07.02.2018; Prihvaćeno: 04.04.2018

**Rezime:** U ovom radu definišemo značaj menadžmenta za razvoj medicinskog i zdravstvenog turizma, sa osvrtom na moguće pravce razvoja u Srbiji u funkciji bržeg ekonomskog razvoja zemlje. Medicinski ili zdravstveni turizam nije novi koncept, iako još uvek nema međunarodnog konsenzusa o pojavi koja se manifestuje hiljadama godina. Sve manja je razlika između medicinskog i zdravstvenog turizma, sa tendencijom da u budućnosti je ne bude, odnosno za očekivati je kako će se ova dva područja turizma integrisati u jedno. U radu je poseban naglasak na mogućnosti razvoja banjskog turizma u Srbiji, jer je tek četvrtina ovog prirodnog bogatstva iskorišćeno.

**Ključne reči:** medicinski i zdravstveni menadžment, turistički pacijent, Srbija

## Uvod

Zdravstveni sistem je jedan od najvažnijih, a verovatno i najkompleksnijih sistema jednog društva, pa na zdravstvenom menadžmentu leži ogromna odgovornost za upravljanje tim sistemom u svim oblastima i nivoima. Savremeni zdravstveni menadžment i savre-

mene medicinske tehnologije su u visokom stepenu korelacije. To znači da zdravstveni menadžeri i iskusno medicinsko osoblje kome je poverena organizaciona i upravna funkcija mogu i moraju da budu jedan tim, sa zajedničkim ciljem razvoja zdravstvenih ustanova i zdravstvenih usluga. [Mitrović, 2013, 145-158]

Medicinski turizam definiše se kao "odlazak pacijenata u različite zemlje radi dobijanja medicinske nege i kombinacije sa određenim turističkim objektima. Povećan protok pacijenata koji traže lečenje u inostranstvu je globalni fenomen povezan sa ekonomskim rastom i razvojem. Na globalnom nivou, medicinski turizam se povećava za 20% godišnje, a trenutno je globalno tržište medicinskog turizma oko 100 milijardi dolara". [OECD, 2010, 30-31] "Zdravstveni turizam je skup svih odnosa i fenomena koji rezultiraju iz promene lokacije i boravka u cilju promovisanja, stabilizovanja i eventualno vraćanja fizičkog, mentalnog i socijalnog dobrostanja kroz korišćenje zdravstvenih usluga podrazumevajući pri tom da ljudi koji to čine nemaju permanentan boravak na istoj lokaciji" [Kaspar, 1996, 53-61]

Postoje autori<sup>1</sup> koji tvrde, da će granica koja se u literaturi postavlja između medicinskog i zdravstvenog turizma u budućnosti, biti sve slabija odnosno za očekivati je kako će se ova dva područja turizma integrisati u jedno. "Jedan od ključnih razloga za navedeno jest činjenica kako medicinske usluge sve više konzumiraju ljudi koji nemaju direktnih zdravstvenih tegoba, dok u isto vreme deo vremena koje provode na rehabilitaciji ustvari provode koristeći tretmane koji poboljšavaju

njihovo opšte zdravstveno stanje". [Madžar i dr., 2016, 187-202] Drugo, svaki pokušaj da se odredi ko su medicinski ili zdravstveni turisti, gde, kada ili odakle putuju, je ponekada veliki problem, jer su istraživanja pokazala da je kretanje medicinskih turista je gotovo nepredvidivo. "Pouzdanim podacima se mogu smatrati oni turisti o kojima postoji lekarski odnosno bolnički izveštaj koji po pravilu nije javno dostupan. Medicinski turisti koji putuju radi neznatnih kozmetičkih procedura, najčešće putuju iz bogatijih zemalja u druge zemlje jer ne mogu ili ne žele da plate znatne troškove tretmana ili ne nemaju vremena za dugotrajne i komplikovane medicinske procedure, ili ne pripadaju eliti svoje zemlje. Nasuprot tome, elita iz zemalja u razvoju putuje u razvijene zemlje radi boljih medicinskih standarda nego što je slučaj u njihovim nacionalnim ustanovama. [Šaćirović, 2013]

U cilju boljeg razumevanja ove oblasti, navodimo još neke od definicija zdravstvenog i medicinskog turizma: "Zdravstveni turizam je skup svih odnosa i fenomena koji rezultiraju iz promene lokacije i boravka u cilju promovisanja, stabilizovanja i eventualnog vraćanja fizičkog, mentalnog i socijalnog dobrostanja", ili "Medicinski turizam može biti definisan kao putovanje na destinaciju radi

podvrgavanja medicinskom tretmanu kao što je hirurški zahvat i druge vrste specijalističkih pregleda" itd. [Genov, 2010]

Zdravstveni menadžment je organizovan i razvijen sistem dogovorenih pravila, funkcija i zadataka koje sprovode odgovorni i određeni pojedinci na razlicitim nivoima zdravstvene zaštite, u cilju poboljšanja zdravlja ljudi, zaštite stanovništva od finansijskog rizika i zadovoljenja zahteva i očekivanja korisnika zdravstvenih usluga.<sup>2</sup>

## **1. Menadžment u zdravstvenom i medicinskom turizmu**

Uzevši u obzir navedeno, sasvim je razumljiva sve veća uloga i značaj menadžmenta u funkciji razvoja medicinskog i zdravstvenog turizma. Menadžment je neophodan za organizovani život i neophodan je za vođenje svih vrsta upravljanja. Dobro upravljanje je okosnica uspešnih organizacija. Menadžment je skup principa koji se odnose na funkcije planiranja, organizovanja, usmeravanja i kontrole i primene ovih principa u korišćenju fizičkih, finansijskih, ljudskih i informativnih resursa efikasno i efikasno za postizanje organizacionih ciljeva. Postoje mišljenja da je Menadžment umetnost i nauka. Postoje četiri osnovna stuba: planiranje, organi-

zacija, usmeravanje i kontrola. "Važnost proučavanja ove problematike bitna je ne samo sa gledišta naučne teorije o menadžmentu, već, pre svega, radi donošenja strateški važnih odluka za dalje funkcionisanje i razvoj novog, reformisanog zdravstvenog sistema u kome zaposleni u zdravstvu imaju novu, mnogo kompleksniju ulogu". [Teodorović & Gajić-Stevanović, 2008, 188-196]. Transformacija zdravstvenog menadžmenta će učiniti da se kompleksna uloga zaposlenih u zdravstvu usmeri pre svega ka korisnicima zdravstvenih usluga uz konstantan rad na obrazovanju kako svom, kao pružalaca usluga tako i obrazovanju i informisanju korisnika.

Dakle, globalizacija tržišta i sve veće potrebe društva traže od svake organizacije da se organizuje tako da zadovolji sve zahteve klijenata i da garantuje njihovo zadovoljstvo. Sve ovo u istoj meri važi i za zdravstvene ustanove. One moraju da obezbede zadovoljstvo korisnika svojih usluga, ostvarujući najbolji mogući kvalitet u dijagnozi bolesti, lečenju i nezi pacijenata po prihvatljivim cenama i uz najmanji mogući rizik pojave grešaka i nepovoljnih efekata u odnosu na pacijente. Brzo povećanje znanja u oblasti medicine, još brže povećanje složenosti medicinske tehnologije, svakodnevno uvođenje novih i sve složenijih medicinskih usluga,

ultimativno zahteva od zdravstvenih ustanova novi način organizovanja i ponašanja. Zbog toga menadžment kvaliteta usluga treba potpuno integrisati sa čitavim poslovnim sistemom zdravstvene ustanove, što znači da savremene strategije menadžmenta kvaliteta usluga i zahtevi sistema menadžmenta kvalitetom treba da prožmu čitav organizacioni sistem i njegovu mrežu procesa. [Gavrilović, 2014, 40]

Mnogobrojni teoretičari menadžmenta navode da su znanje i veštine upravljanja univerzalni, te da ih možemo jednako primenjivati u svim poslovnim procesima. Međutim zdravstvo ima karakteristike koje ga razlikuju od menadžmenta s drugim područjima. Specifične karakteristike uključuju poznavanje zdravstvenih usluga, njihov nivo vrednosti, kulturu itd. "Efikasno upravljanje zdravstvenim uslugama je od suštinskog značaja za stvaranje sistema visokog učinka zdravstvene

zaštite. Jedan broj studija pokazao je vezu između kapaciteta upravljanja i performansi zdravstvenih sistema, a nedostatak menadžerskih kapaciteta na svim nivoima je navedeno kao ključno ograničenje u postizanje milenijumskih razvojnih ciljeva i drugih globalnih zdravstvenih ciljeva". [Linnander et al., 2017, 555-560]

Pojedini autori [Bradley et al., 2015, 411-415] zagovaraju 8 ključnih kompetencija u upravljanju globalnim zdravstvenim naporima (Tabela 1), koji se više usklađuju sa kompetencijama za upravljanje zdravljem, ali uključuju domene koji mogu biti prilagođeni postavkama resursa i nege. Nadležnosti su: (1) strateško razmišljanje (2) upravljanje ljudskim resursima, (3) finansijsko upravljanje, (4) upravljanje operacijama, (5) upravljanje učincima i odgovornost, (6) upravljanje i rukovođenje, (7) politička analiza i dijalog, i (8) procenu i angažman zajednice i klijenata.

Tabela 1. Nadležnosti za upravljanje jezgrom za jačanje zdravstvenog sistema\*

Strateško razmišljanje i rešavanje problema	Sposobnost postavljanja cilja i usklađivanja resursa za rešavanje problema za postizanje organizacionih ciljeva
Upravljanje ljudskim resursima	Zapošljavanje i zadržavanje, obrazovanje i obuka, nadoknada, odnosi s zaposlenima, učinak, evaluaciju i mentorstvo
Finansijsko upravljanje	Analiza budžetiranja i budžetskih razlika, finansijsko računovodstvo, procena kapitalnih projekata
Upravljanje operacijama	Registracija i protok pacijenta, indeks pacijenta i medicinske dokumentacije, upravljanje krevetima, upravljanje operativnim sistemima, usluge zaštite životne sredine, prevencija infekcije, medicinske sestre, lanac snabdevanja, farmacija i laboratorija / dijagnostika upravljanje, proces upućivanja pacijenta i pražnjenja, informacione tehnologije
Upravljanje performansama i odgovornost	Logički modeli, merenje procesa i ishoda, balansirani pokazivački karti, poboljšanje kvaliteta, povratne informacije o podacima i sistemi odgovornosti
Upravljanje i liderstvo	Stvaranje olakšavajućeg okruženja, praćenje aktivnosti Upravnog odbora, razvoj organizacione i korporativne kulture
Politička analiza i dijalog	Razumevanje političkog i regulatornog okruženja, pravljenje kompromisnih politika, sprovođenje analize zainteresovanih strana i advokatura
Ocenjivanje zajednice i klijenta	Epidemiologija, tehnike istraživanja, participativno istraživanje zasnovano na zajednici, zdravstveno vaspitanje i marketing, razumevanje potrošača, usmerenje na usluge klijenata

\*[Bradley et al., 2015, 411–415]

Kao i u svakom preduzeću, dobro upravljanje je od suštinskog značaja za visoke performanse. Da bi se razvilo snažno polje menadžmenta u globalnim zdravstvenim naporima, mora se razmotriti: (a) potrebne osnovne nadležnosti, (b) kadrovske ciljeve za izgradnju kapaciteta menadžmenta, i (c) jačanje istraživanja koja podržavaju ulogu menadžmenta u

poboljšanju performansi zdravstvenog sistema. [Bradley et al., 2015, 411–415]

## **2. Medicinski i zdravstveni turizam**

Globalni rast toka pacijenata i zdravstvenih profesionalaca, kao i medicinske tehnologije, finansiranje kapitala i regulatorni režimi

preko nacionalnih granica doveli su do novih modela potrošnje i proizvodnje zdravstvenih usluga u poslednjih nekoliko decenija. Značajan novi element rastuće trgovine u zdravstvu uključuje kretanje pacijenata preko granica u potrazi za lečenjem i zdravljem: fenomen koji se obično naziva "medicinski turizam". Medicinski turizam se javlja kada potrošači odluče da putuju preko međunarodnih granica sa namerom da dobiju neku vrstu lečenja. Ovaj tretman može obuhvatiti čitav spektar medicinskih usluga, ali najčešće uključuje zubnu negu, kozmetičku hirurgiju, izbornu hirurgiju i tretman plodnosti. Postojao je pomak prema pacijentima iz bogatijih, razvijenijih zemalja koje su putovali u manje razvijene zemlje kako bi pristupili zdravstvenim uslugama, u velikoj meri zahvaljujući jeftinim tretmanima koji su na raspolaganju u drugom i pomogli jeftinim letovima i internetskim izvorima informacija. [OECD, 2012]

Medicinska turistička industrija je dinamična i nestabilna, a niz faktora, uključujući ekonomsku klimu, promene unutrašnjih politika, političku nestabilnost, ograničenja putovanja, prakse oglašavanja, geopolitičke smene i inovativne i pionirske oblike lečenja, mogu doprineti promenama u obrascima potrošnje i proizvodnje domaćih i

inostranih zdravstvenih usluga. Na primr, postoje važne bilateralne razmne između članica OECD-a (npr. SAD u Meksiku, SAD-a u Koreji, severne Evrope do centralne i istočne Evrope). Neke zemlje OECD-a pokušavaju da iskoriste svoje snage da bi postale provajderi na tržištu medicinskog turizma sa svim pratećim implikacijama. Postoje i tokovi pacijenata iz zemalja OECD-a na zemlje nižeg i srednjeg dohotka (LMIC), posebno Indija, Tajland i Malezija, koji će nužno imati potencijalne reperkusije za zdravstvene sisteme zemalja OECD-a. [OECD, 2012]

Termin medicinskog turizma zvuči paradoksalno, teško je zamisliti pristup (kompatibilnost) dve oblasti društvenog života: putovanje i hospitalizacija. Dok je turizam povezan sa opuštanjem i slobodom, razvojem i zabavom, bolnica je izazvala slike ograničenja, patnje i osećanja bespomoćnosti. Međutim, tokom poslednje decenije došlo je do povećanja tokova medicinskih putovanja.

Aktuelna faza medicinskog turizma karakteriše industrijski pristup neosiguranim ili delimično osiguranim pacijentima u industrijalizovanim zemljama koji traže kvalitetnu zdravstvenu zaštitu koja je pristupačna za zemlje u razvoju, fenomen poznat kao medicinski "outsourcing". Najčešće medicinske

usluge koje su potrebne spolja uključuju zubne tretmane, kozmetičku hirurgiju, izborne operacije i tretmani fertiliteta.

Novi koncept medicinskog turizma, specifičan za 21. vek i dodavanje drugih karakteristika uključuju: veliki broj ljudi koji putuju za lečenje, niskotarifni letovi koji nude jeftini letovi, brza ekspanzija interneta kao glavni izvor informacija, razvoj u ovu oblast i u privatnom i javnom sektoru i učešće vlade u promovisanju medicinskog turizma, smatrajući ga potencijalnim, profitabilnim izvorima prihoda. [Iordache & Ciochina, 2014, 62-70]

Medicinski turizam je istorijski bio od zemalja sa nižim do višim prihodima, sa boljem zdravstvenom opremom i više visoko obučenim i kvalifikovanim profesionalcima. Međutim, ovaj trend se sada obnavlja, a nedavno su razvili "medicinske izvrsnosti" koji privlače ljude na regionalnom nivou. Mnoge zemlje učestvuju u medicinskom turizmu kao uvoznici, izvoznici ili oboje. Glavne zemlje uvoznice (od kojih dolaze medicinski turisti) su u Severnoj Americi i zapadnoj Evropi. Iako su trenutni nivoi kretanja relativno ograničeni, značajan je potencijal, ukoliko je plaćanje pokriveno od plaćanja trećih strana. Na primer, studija Beecham je pokazala da bi 40% ispitanika koji su ispitivani u

anketi u Velikoj Britaniji bili spremni da putuju izvan Ujedinjenog Kraljevstva na lečenje; 26% bi očigledno bilo gde u svetu. [OECD, 2012, 9]

Internet nudi turističkim destinacijama nov prostor za plasiranje informacija a Internet prezentacije, stvaraju uslove za adekvatnu interpretaciju relacijskog prostora lokalne zajednice, iskazujući relacije između čoveka i prostora, pričaju priče o prostoru i dočaravaju "duh mesta" koje prezentuju. "Srpski turizam pati od neprepoznatljivosti na turističkoj mapi, s jedne strane, zbog slabe kupovne moći domaćeg stanovništva, s druge, zbog nedovoljne i nedovoljno dobre i neintegrisane promocije naših turističkih potencijala. To potvrđuje i podatak da broj zastupljenih fotografija srpskih banja na sajtu Google Earth, šest puta je manji u odnosu na banje u Sloveniji i Austriji". [Dašić, 2013, 351-371] Digitalni kanali velikom brzinom se razvijaju i više ne predstavljaju "novi" medij. Postoje mnogobrojni instrumenti ili pomagala i tehnologije u oblasti turizma, a blogovanje je postalo sinonim za internet i prihvata se kao izuzetno značajan faktor za sferu putovanja i turizma. Mikroblogovanje se identifikuje kao moćna pretraživačka mašina u realnom vremenu u kojoj se može odmah pristupiti i u trenutku uskladiti i zadovoljiti

interesovanja i specifične potrebe klijenata. Internet omogućuje istinski saradničko okruženje, a da brendiranje destinacija preko Interneta postaje sve komplikovnije i složenije. "Izazov se satoji u tome da se nađe način da destinacija osnaži svoje resurse i mobiliše ih kako bi organizacija ispunila svoje marketinške ciljeve". [Manro & Ričards, 2015, 175]

Sve veći broj destinacija shvata važnost i neophodnost brendiranja, brigu o sopstvenom imidžu i reputaciji. [Dašić & Trklja, 2017, 451] Brendiranje destinacije zasnovano na pozitivnom uticaju na zdravlje je relativno nova strategija u kojoj se marketing strategija prilagođava tako da komunicira vrednosti vezane za zdravlje. Ona uključuje, ne samo nutritivne i zdravstvene izjave, nego i upotrebu poznatih brendova kojima se može verovati. Turistički potencijal Makaoa sa pozicije grada kazina, fokusiran je na medicinski turizam. Smatra se da Makao treba da posveti više pažnje za razvoj ovog vida turizma, a kao najveće konkurente u medicinskom turizmu Makaoa identifikuju Hongkong, Tajland i Singapur. [Dašić, 2017, 377-393] Među najpopularnijim destinacijama, dugi niz godina je i Malezija. Sa više od pola miliona medicinskih turista koji dolaze u zemlju svake godine, Malezija se smatra jednim od najprimernijih mjesta za one

koji traže pomoć van svoje zemlje. Amerikance privlače veliki broj stanovnika engleskog govornog područja i snažnu infrastrukturu. Industrija medicinskog turizma u Maleziji povećana je kao način da diversifikuje svoju ekonomiju tokom azijske finansijske krize. Takođe, predviđa se da će tržište medicinskog turizma u Indiji porasti na gotovo 4 milijarde dolara. Prema pacijentima izvan granica, od 250.000 međunarodnih pacijenata, većina se nalazi u gradovima poput Bangalore, Chennai, Hiderabad, Mumbai i Nev Delhi.

Turska se pozicionirala kao jedno od vodećih mesta na svetu za tretman očiju, naročito lasersku hirurgiju. Za ljude koji traže jeftinu opciju za kozmetičku hirurgiju, Brazil je jedna od glavnih destinacija na svetu. Ušteda troškova je ekstremna, s cenama oko 30-50 posto ispod onoga što bi američki lekari naplatili za lečenje. Još jedna zemlja poznata po svojoj kozmetičkoj hirurgiji je Tajland, gdje već 20 godina Bangkokova Bumrungrad International Hospital leči strane pacijente. Prema Vodiču za istraživanje medicinskog turizma, više od 30.000 Amerikanaca godišnje posećuje zemlju za medicinske tretmane. [Clements, 2018] Zašto su baš ove destinacije uvek u vrhu medicinskog turizma? Permanentno

ulaganje vlade i privatnog sektora u zdravstvenu infrastrukturu, demonstrativna posvećenost međunarodnoj akreditaciji, osiguranju kvaliteta i transparentnosti rezultata, međunarodni tok pacijenta, potencijal za uštedu troškova u medicinskim procedurama, politička transparentnost i socijalna stabilnost, odlična turistička infrastruktura, održana reputacija za kliničku izuzetnost, istorija zdravstvene inovacije i dostignuća, uspešno usvajanje najboljih praksi i najsavremenije medicinske tehnologije, dostupnost međunarodno obučenog, iskusnog medicinskog osoblja<sup>3</sup> i cena usluga.<sup>4</sup>

Zdravstveni turizam, takođe, podrazumeva i specifičnosti sekundarnih elemenata, odnosno, specifičnu infrastrukturu kao što su lečilišta, bolnice, rekreativni centri, sportski objekti, objekti za smeštaj i prehranu i sl. U tom smislu, Meler govori o zdravstvenom hardware-u i zdravstvenom software-u pri čemu je zdravstveni software predstavljen potrebnom infrastrukturom, (specijalizovane bolnice, zdravstveni centri, specijalizovani instituti...) dok je zdravstveni hardware predstavljen prirodnim uslovima konkretne destinacije, odnosno klimatskim, balneološkim, termomineralnim i drugim prirodnim lekovitim faktorima turističke destinacije, pri čemu je bitno da nivo hardware

kvaliteta-a bude praćen odgovarajućim kvalitativnim nivoom software-a. [Meler, 2000, 263-273]

### **3. Banje Srbije kao destinacije zdravstvenog i medicinskog turizma**

Stranci iz Srbije su da sad imali puno pozitivnih utisaka zbog dobre hrane ili lepe prirode, ali ima i onih koji se vrate kući zadovoljni zbog novog izgleda. Zdravstveni turizam se kod nas razvija tek poslednjih nekoliko godina, ali posla ima i to najviše za stomatologe i specijaliste rekonstruktivne hirurgije. "Putovanja kao oblik zdravstvenog turizma preduzimaju se u cilju održavanja, stabilizovanja i, po mogućstvu, vraćanja fizičkog i mentalnog dobrostanja, korišćenjem prirodnih lekovitih faktora, medicinskih usluga, sportsko-rekreativnih i wellness sadržaja van mesta stalnog boravka. Cilj takvog putovanja je što duže očuvanje zdravlja i poboljšanje aktuelnog zdravstvenog stanja pojedinca." [Rabotić, 2012]

Srbiju je u 2017. posetilo više od tri miliona turista, a prihod od turizma konstantno raste, prošle godine bio je neke 1,2 milijarde evra.<sup>5</sup> Prema podacima RZS, tokom 2017. u Srbiji je boravilo ukupno 1,49 miliona inostranih turista, 17 odsto više nego 2016. i 49 odsto od ukupnog broja gostiju u Srbiji.

Mereno brojem ostvarenih noćenja, inostrani turisti najviše su boravili u Beogradu, zatim slede Novi Sad i Zlatibor. Od inostranih zemalja, najveći broj noćenja prošle godine ostvarili su turisti iz Bosne i Hercegovine, Rusije, Bugarske. Pad broja turista zabeležen je u malom broju zemalja iz kojih i inače ne dolazi veliki broj turista u Srbiju, poput Danske, Irske, Finske, Novog Zelanda.

U zemljama Evropske Unije, trenutno je oko 17% stanovništva starije od 65 godina. Do 2025. godine predviđa se da će ovaj udio narasti na 20%, da bi do 2050. godine dosegao 30%. Paralelno sa starenjem populacije, produžuje se i životni vek (prosek od 78 godina u zemljama "Zapadne Evrope"). Starija, sve imućnija i zdravija populacija podstiče rast potražnje za zdravstvenim i spa/wellness turizmom, traži rekreativne aktivnosti primerene svojoj dobi, te putovanja na koja može ići samo jedna osoba. [Kunst & Tomljenović, 2011, 7] U Kušenovoj klasifikaciji realnih i potencijalnih turističkih atrakcija, kao osnova za razvoj zdravstvenog turizma, čine termalno-mineralne i mineralne lekovite vode. [Kušen, 2002; Kušen, 2002a, 177-190]

Mineralni, termalni i termomineralni izvori, dobro organizovane banje, rekreacioni centri i

klimatska mesta nalaze se širom naše zemlje, svaka sa svojim specifičnim geografskim uslovima. U raznim naučnim radovima starim i preko stotinu godina nalazimo podatke da je Srbija po raznolikosti u mineralnim sastojcima i temperaturi lekovitih izvora, pored Francuske i Češke najbogatija u ovoj grani prirodnog bogatstva.<sup>6</sup> To jedna dobra strana Srbije "jer lekoviti izvori pored tako blagotvornog dejstva na bolesnike, kada su dobro urađeni kao banje, postaju u isto vreme i važne ekonomske tačke u zemlji". Bogatstvo Srbije je raznovrsnost njenih mineralnih, termalnih i termomineralnih izvora koji predstavljaju glavni potencijal razvoja banjskih centara. Sumporovita izvorišta u Vranjskoj Banji ima do blizu 90° Celzijusovih, dalje Jošanička Banja sa 78° Celzijusovih.

Prostora za rast ima i u banjskom i u planinskom turizmu. Takođe, moramo pomenuti da turistička privreda u poslednjih nekoliko godina mnogo ulaže u dodatnu vrednost na samoj destinaciji i radi na proširenju ponude. Putovanje radi zdravlja je jedan od najbrže rastućih sektora. Lečenje i poboljšanje zdravlja nisu više povezani samo sa bolničkim lečenjem i trend sačuvati zdravlje raste u svetu. Ovaj vid turizma svakako je povezan i sa banjskim i planinskim

turizmom ako govorimo o očuvanju i poboljšanju zdravlja. Medicinski turizam u Srbiji ima veliki potencijal, stručan kadar, te se inostrani turisti odlučuju najčešće na estetske ili dentalne zahvate. Kombinacija medicine i turizma relativno je nov tip turizma koji beleži visoke stope rasta, a očekuje se da se nastavi i u budućnosti, a na njegovo usporavanje može uticati isključivo nedostatak kapaciteta, a nikako pad potražnje. [Danas, 2018]

Rešenje za poboljšanje banjskog turizma u Srbiji, leži u komplementarnom razvoju banjskog i planinskog turizma, jer nekoliko banja Srbije u neposrednom okruženju ima odgovarajuće planine. Takođe, savremenom turisti se mora cela država predstaviti kao turistička destinacija, a kulturni turizam se nameće kao najbolja opcija. Na navedeno je uticala činjenica, da je sa razvojem društva došlo i do promena u navikama, željama i potrebama turista, koji danas žele različite vrste odmora. Takođe, potrebno je iskoristiti ogromne potencijale naših banja i Srbiju pretvoriti u svojevrsnu turističku oazu na Balkanu, bez ponavljanja sadržaja i monotonije. Akva parkovi u mnogobrojnim banjama su pravi primer za navedeno. Termalne vode za svoje bazene koriste u akva parku u Jošaničkoj banji, dnevno i noćno

kupanje omogućeno je banji "Ždrelo" kod Petrovca na Mlavi. Slične akva parkove imaju i Sokobanja, banja Junaković i Vrnjačka banja. [Dašić, 2017a, 25-36]

Iako je činjenica da banje, uz planine, predstavljaju naše najveće prirodno bogatstvo, pojedina istraživanja koja su prezentovana u ovom radu, pokazuju da se naša zemlja nalazi na začelju kada je u pitanju Evropa, stepenu iskorišćenosti ovog prirodnog bogatstva i po prihodima od banjskog turizma.<sup>7</sup>

Jedan od trendova koji je izrazito istaknut u medicinskom turizmu je i sve izraženiji trend akreditacija koji zasigurno zaslužuje veću istraživačku pažnju ali na području zdravstvenog turizma. Iz perspektive definisanja kvalitete usluge kroz tehničku i funkcionalnu komponentu, tehnički deo kvaliteta, odnosno ono što će kupci primiti dobrim delom je rešeno akreditacijskim postupkom. S druge strane, upravo je funkcijska dimenzija kvaliteta usluga, odnosno proces kojim se određena usluga isporučuje područje koje zaslužuje povećanu pažnju istraživača. Isto je tako važno istaknuti kako je kvalitet samog medicinskog tretmana nešto što se podrazumeva, dok upravo kroz prateće usluge određene turističke destinacije mogu izgraditi svoju

komparativnu prednost. [Madžar i dr., 2016, 187-202]

Dakle da bi smo bili uspešni u medicinskom turizmu, moramo pratiti najnovije trendove. Razlog za dolazak stranaca u Srbiju su, osim stručnog kadra, i cene koje su od dva do tri puta niže nego u zemljama iz kojih pacijenti dolaze. Ministarstvo zdravlja, zajedno sa Ministarstvom turizma, prepoznalo je ovaj potencijal i počelo da dodeljuje sertifikate za zdravstveni turizam stomatološkim ordinacijama i klinikama za plastičnu hirurgiju. Uzevši u obzir navedeno u 2017. god prvi sertifikati su dodeljeni privatnim zdravstvenim ustanovama koje su ispunile uslov za učešće u Projektu razvoja i promocije zdravstvenog turizma u Srbiji. Poziv za učešće u tom projektu Ministarstva zdravlja je objavljen prošle godine i stalno je otvoren, a do sada se prijavilo 130 zdravstvenih ustanova od čega je njih 60 dobilo sertifikate. Smatra se da su ovi sertifikati koje država dodeljuje svojevrsna preporuka pacijentima iz inostranstva da će dobiti kvalitetnu i efikasnu, a ne samo jeftiniju uslugu, što je važan prvi korak za razvoj ove vrste turizma. [TUmagazin, 2017]

## **ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

Medicinski ili zdravstveni turizam dobija sve veću medijsku popularnost, očekuje se da će postati novi i nastajućí međunarodni posao, rastući fenomen koji uključuje socijalne i ekonomske prednosti i rizike.

U cilju praćenja ovako brzog trenda razvoja medicinskog/zdravstvenog turizma, države, regije, medicinske ustanove a pre svega medicinski ili zdravstveni menadžment treba da bude u stanju da prilagodi sopstvene usluge specifičnim zahtevima klijenata. Razvoj ovog specifičnog vida turizma podrazumeva poznavanje postojećih i izgradnju novih medicinskih kapaciteta uz poznavanje ukupnih ekonomskih, socijalnih, političkih uslova koji su neophodni u stvaranju turističkog proizvoda koji se naziva zdravstveni ili medicinski turizam. Dakle, ukoliko Srbija želi da zaradi na medicinskom ili zdravstvenom turizmu, osim regulisanja vlasničke strukture naših poznatih banja i lečilišta, efikasan menadžment je od velike važnosti ako želi da postane jedna od vodećih zemalja na svetskoj mapi zgravstvenog/medicinskog turizma.

Menadžment je neophodan za organizovani život i vođenje svih vrsta upravljanja, a transformacija zdravstvenog menadžmenta uslo-

više pozitivne promene na svim nivoima što će za posledicu imati poboljšanje zdravstvenih usluga a samim tim i bolji imidž Srbije kao destinacije zdravstvenog i medicinskog turizma.

## Reference

- Bradley, E., Taylor, L. & Cuellar, C. (2015). Management Matters: A Leverage Point for Health Systems Strengthening in Global Health, *International Journal of Health Policy and Management*, 4(7), 411–415.
- Gavrilović, A. (2014). *Primena savremenog menadžmenta u ustanovama primarne zdravstvene zaštite*, doktorska disertacija, Novi Sad, Univerzitet privredna akademija, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije.
- Genov, G. (2010). *Turizam posebnih interesovanja*, priručnik, Novi Sad, Visoka turistička škola strukovnih studija.
- Dašić, B. & Trklja, R. (2017). Atraktivnost geografskih destinacija u funkciji privlačenja stranih direktnih investicija, Pale, *Nauka i stvarnost, Zbornik radova sa naučnog skupa, Knjiga 11, Tom 2, 451-467*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet.
- Dašić, D. (2013). Зелени брендови Хомоља у функцији одрживог развоја и дестинацијског брендирања, *Митолошки зборник Рача*, бр. 30, 351-371
- Dašić, D. (2017). Brendiranje mesta i/ili destinacija, *Kultura*, br. 152, 377-393.
- Dašić, D. (2017a). Banjski turizam u funkciji brendiranja Srbije, *Srpska akademska misao*, br. 3-4, str. 25-36.
- TUmagazin (2017). Zdravstveni turizam u Srbiji – 200 mil EUR prihoda, posećeno: 22.03.2018, <http://tumagazin.rs/zdravstveni-turizam-u-srbiji-u-prvoj-godini-ocekivano-200-mil-eur-prihoda/>
- Iordache, C. & Ciochină, I. (2014). Medical tourism industry challenges in the context of globalization, *Manag Strateg Journal, Volume 24, Issue 2, p. 62-70*.
- Kaspar, C. (1996). *Gesundheits-tourismus im Trend*, in: *Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft* (edt.): Jahrbuch der Schweizer Tourismuswirtschaft 1995/96, St. Gallen, p. 53-61.
- Kunst, I. & Tomljenović R. (2011). *Uloga zdravstvenog turizma u jačanju konkurentnosti ruralnih područja RH*, Zagreb, Institut za turizam.
- Kušen, E. (2002). *Turistička atrakcijska osnova*, Zagreb, Institut za turizam.

- Kušen, E. (2002a). Zdravstveni turizam, *Turizam*. 50(2):177-190.
- Linnander, E., Mantopoulos, J., Allen, N., Nembhard, I. & Bradley, E. (2017). Professionalizing Healthcare Management: A Descriptive Case Study. *International Journal of Health Policy and Management*, 6(10), 555–560.
- OECD (2012). Lunt, N., Smith, R., Exworthy, M., Green, S., Horsfall D. & Mannion, R. *Medical Tourism: Treatments, Markets and Health System Implications: A scoping review*, p. 9. Posećeno: 15.04.2018, <https://www.globalwellnesssummit.com/wp-content/uploads/Industry-Research/Global/2012-oecd-medical-tourism.pdf>
- Mitrović, M. (2013). Organizacija i menadžment u zdravstvu Srbije, *FBIM Transactions Vol.1 No.2 pp. 145 - 158*.
- Manro, Dž. & Ričards, B. (2015). Izazovi digitalizacije, U: Morgan N., Pričard A., Prajd R., (ed.), *Destinacija kao brend: upravljanje reputacijom mesta*, Clio, Beograd, str. 175.
- Meler, M. (2010). Marketing Design of Health Tourism Destination Identity, *Conference Proceedings of Third Conference with International Participation "Health Tourism for 21st Century"*
- Opatija: *Thalaliotherapia Opatija*, 263-273.
- Madžar, T., Lazibat, T. & Mikulić, J. (2016). Merenje kvalitete usluga u zdravstvenom turizmu, *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, Vol. 10, No. 1, 187-202.
- OECD: (2010). *Health Accounts Experts, Progress Report. Trade in Health Care Goods and Services Under the System of Health Accounts*. Paris: OECD. pp.30-31.
- O'Rurk, M. & Đukic, J. (2011). Menadžment u sistemu zdravstvene zaštite: Načela i primena, U: O'Rurk, M. (ed.) *Osnove menadžmenta u sistemu zdravstvene zaštite*, str 1-41, Beograd: Ministarstvo zdravlja Republike Srbije.
- Popesku, J. (2009). *Menadžment turističke destinacije*, Beograd, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.
- Rabotić, B. (2012). *Posebni oblici turizma*, Beograd, Visoka turistička škola strukovnih studija.
- Republički zavod za statistiku Srbije
- Teodorović, N. & Gajić-Stevanović, M. (2008). Zaposleni u zdravstvu u transformaciji zdravstvenog

- menadžmenta, *Stom Glas S*, vol. 55, 188-196.
- Šaćirović, S. (2013). *Turizam i agro-biznis*, Niš, Univerzitet u Nišu.
- Clements (2018). Top 5 Countries for Medical Tourism, posećeno: 14.04.2018. <https://www.clements.com/resour>
- ces/articles/Top-5-Countries-for-Medical-Tourism.
- Danas (2018). *Srbija je postala turistički brend*, Labović, M., Turistička organizacija Srbije, posećeno: 11.04.2018, <https://www.danas.rs/ekonomija/srbija-je-postala-turisticki-brend/>

---

<sup>1</sup> Zdravstveni turizam gotovo uvek ima zajedničko područje sa medicinom i stoga se često naziva medicinski turizam jer se aktivnosti odvijaju u adekvatnoj sredini pod nadzorom zdravstvenog osoblja. [Popesku, 2009, 66]

<sup>2</sup> Vidi više: [O'Rurk & Đukic, 2001, 1-41]

<sup>3</sup> Bumrungrad International zapošljava više od 900 lekara u 55 specijaliteta i svakodnevno tretira više od 1.000 međunarodnih pacijenata.

<sup>4</sup> Koristeći američke troškove u raznim specijalitetima i procedurama kao referentni standard, prosečan spektar štednje za najtraženije destinacije: Brazil: 20-30%; Kostarika: 45-65%; Indija: 65-90%; Malezija: 65-80%; Meksiko: 40-65%; Singapur: 25-40%; Južna Koreja: 30-45%; Tajvan: 40-55%; Tajland: 50-75%; Turska: 50-65% <https://www.clements.com/resources/articles/Top-5-Countries-for-Medical-Tourism> (14.04.2018.)

<sup>5</sup> Republički zavod za statistiku Srbije

<sup>6</sup> Vidi više: [Dašić, 2017, 25-36]

<sup>7</sup> Podaci Republičkog zavoda za statistiku Republike Srbije za 2017 godinu pokazali su, da je najveće interesovanje turista i dalje pokazano za Vrnjačku Banju, zatim Sokobanju, Selters Banju, Banju Koviljaču, Gornju Trepču itd.

# MANAGEMENT OF HEALTH AND MEDICAL TOURISM - POSSIBLE DIRECTIONS OF DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Dejan Dašić <sup>1</sup>

<sup>1</sup> College of Academic Studies,  
Academy of Business Economics, Čačak

**Summary:** In this paper, we define the importance of management for the development of medical and health tourism, with a focus on the possible directions of development in Serbia in the function of faster economic development of the country. Medical or health tourism is not a new concept, although there is still no international consensus on a phenomenon that has been manifested for thousands of years. An even smaller difference is between medical and health tourism, with the tendency that it will not be in the future, that is, it is to be expected that these two areas of tourism will integrate into one. The paper focuses on the possibility of developing spa tourism in Serbia, because only a quarter of this natural wealth is used.

**Key words:** medical and health management, tourist patient, Serbia