

Particularități ale managementului strategic în sectorul de sănătate: abordare comparativă România – Turcia

Dan Lorena Alesandra

Rezumat: În contextul unei piețe competitive, a unei dinamici imprevizibile în schimbările organizațiilor moderne, dezvoltarea managementului strategic a devenit un imperativ pentru succesul unei organizații. Deoarece sectorul sănătății include multe tipuri diferite de profesii, este mai complicat și mai dificil de gestionat decât alte sectoare. Mai mult, directorilor din acest domeniu li se poate face mai dificilă implementarea managementului strategic din cauza necesității ca acesta din urmă să fie implementat sistematic. Prin urmare, toți directorii dintr-o organizație medicală care au responsabilitatea serviciilor administrative și medicale trebuie să aibă cunoștințe despre domeniu și să fie buni în managementul strategic. Transformând percepția oamenilor despre sănătate într-una atractivă și plăcută, companiile au reușit să dezvolte un turism medical real pe baza dorinței consumatorului de a avea grijă și de a face investigații medicale regulate, fără o problemă reală, doar din devotamentul și atracția față de acea organizație. Este foarte important să se ia în considerare aspectul conform căruia sectorul sănătății este atipic în comparație cu alte organizații economice. Deci, dacă în alte zone productive consumatorii doresc să cumpere un produs sau un serviciu și să-l aleagă pe cel mai bun, care să le satisfacă nevoile și să le aducă bucurie, în sectorul sănătății clienții speră că vor avea nevoie de aceste servicii cât mai puțin posibil. Se știe că majoritatea oamenilor amână o vizită la medic în speranța că se vor trata singuri, cu remedii disponibile în farmacii. Aceste întârzieri se datorează atât costurilor ridicate ale serviciilor de sănătate, cât și dorinței de a nu petrece prea mult timp în spitalele de spitalizare. Aceste modele pot fi regăsite în cele două state analizate.

Cuvinte cheie: management, management strategic, Turcia, România, avantaj competitiv.

Abstract: In the context of a competitive market, of an unpredictable dynamics in the changes of modern organizations, the development of strategic management has become an imperative for the success of an organization. Because the healthcare sector includes many different types of professions, it is more complicated and more difficult to manage than other sectors. Moreover, directors in this field may find it more difficult to implement strategic management due to the need for the latter to be implemented systematically. Therefore, all directors in a medical organization who have responsibility for administrative and medical services must have knowledge of the field and be good at strategic management. By transforming people's perception of health into an attractive and enjoyable one, companies have managed to develop a real medical tourism based on the consumer's desire to take care and make regular medical investigations, without a real problem, only out of devotion and attraction to that organization. It is very important to consider the aspect according to which the health sector is atypical compared to other economic organizations. So, if in other productive areas consumers want to buy a product or service and choose the best one, which satisfies their needs and brings them joy, in the health sector customers hope that they will need these services as little as possible. It is well known that most people postpone a visit to the doctor in the hope that they will treat themselves, with remedies available in pharmacies. These delays are due to both the high costs of health services and the desire not to spend too much time in inpatient hospitals. These models are found in different shapes and sizes in the two states analyzed.

Keywords: management, strategic management, Turkey, Romania, competitive advantage.

1. Introducere

Diferitele studii în vederea înțelegerii conceptului de strategie au dus la dezvoltarea unei noi ramuri a managementului, anume managementul strategic. Acesta a devenit prețuit și valorificat în toate organizațiile axate pe profit care acordă o deosebită importanță evoluției bazate pe o misiune bine determinată. În linii mari, fiecare manager este un vizionar strateg pentru organizație, acesta fiind responsabil pentru activitățile în directă legătură cu obiectivele vitale de îndeplinit. Managementul strategic este frecvent utilizat în organizații, pe baza lui luându-se deciziile majore cu privire la viitorul organizației.

Ca rezultat al diversității dorințelor potențialilor clienți, a dezvoltării tehnologice și a unei competiții din ce în ce mai puternice, concomitent cu deschiderea pieței libere pe plan mondial, organizațiile și-au reorientat resursele spre a urma o gândire strategică, concomitent cu interesul mărit asupra micșorării costurilor și importanței deținerii unui avantaj competitiv. Astfel, s-a oferit

treptat o atenție sporită conceptului de management strategic în studii, cercetări și analize, în vederea definirii și perfecționării în aplicare a strategiei.

Marele cercetător, considerat părinte al managementului, Michael Porter, susține că strategia este un concept care „te învață cum să fii diferit de concurență, înseamnă alegerea unui set diferit de activități pentru a obține un mix unic din care să rezulte valoare”¹.

Contextul actual este marcat de o dezvoltare profundă în toate domeniile de interes, în special relativ la tehnologie și comunicare. Aceste noi dimensiuni create între țări, între oameni din diferite colțuri ale lumii și, mai mult decât atât, între organizații despărțite geografic de mii de kilometri, au dus atât la expansiunea unor companii, cât și la dificultăți majore pentru altele. O importanță majoră o are adaptarea la orice situație. Există trei etape importante în procesul de dezvoltare a literaturii specifice managementului strategic: teoria strategică clasică, teoria strategică competitivă și teoria vizualizării bazată pe resurse. De la începutul secolului al XXI-lea, globalizarea economică, dezvoltarea rapidă a inovației tehnice și apariția erei informaționale au făcut ca managementul strategic să devină o componentă vitală pentru succesul unei organizații.

Conform lui Ron Sanchez și Aimé Henne², managementul strategic evidențiază „stabilirea obiectivelor pentru crearea și distribuirea valorii adăugate produselor și/sau serviciilor create în cadrul întreprinderilor și la conturarea modului în care organizația va fi alcătuită, structurată și coordonată în vederea îndeplinirii obiectivelor propuse”.

În prezent, managementul strategic este considerat ca abordarea fundamentală a managementului pentru a reuși organizațiile care operează în medii dinamice. Managementul strategic este considerat atât de înalt pentru că oferă organizațiilor un traseu important de anticipare și răspuns la schimbări. Organizațiile din domeniul sănătății, în special, au un mediu destul de complex: „nu numai că oferă o activitate vitală cu normă întreagă serviciile medicale, dar sunt, de asemenea, tehnologice și intensive în muncă, afectate de reglementările legislative și încorporează multe grupuri profesionale diferite.”³

Complexitatea organizațiilor de asistență medicală rezultă din faptul că, în aceste companii, există o multitudine și o varietate de factori, interese ori surse, fiecare dintre acestea fiind implicate în deservirea asistenței medicale. Este important să fie luate în considerare aceste variabile, care sunt: pacienți potențiali, pacienți reali, profesioniști, furnizori, asigurători, plătitori și furnizori. Glouberman și Mintzberg⁴ au subliniat, de asemenea, faptul că „metodele clinice utilizate în îngrijirea sănătății și vindecarea bolilor sunt ușor de înțeles. Cu toate acestea, atunci când sunt combinate în instituții și extinse în sisteme sociale, gestionarea acestora devine surprinzător de complicată”. Astfel, expunerea sectorului de sănătate la o continuă schimbare și dezvoltare a mediului crește importanța managementului strategic în domeniu. În general, procesul de management strategic într-o organizație medicală începe cu managementul obiectivelor strategice, observând problemele și oportunitățile actuale prin examinarea mediului indirect. Cu toate acestea, sectorul sănătății întâmpină mult mai multe dificultăți decât alte sectoare, în primul rând pentru că organizațiile de asistență medicală sunt afectate rapid atât de tehnologie, cât și de modificări legislative. În plus, fuziunile între organizațiile de asistență medicală conduc la un mediu competitiv complex și în schimbare rapidă, în care directorii, spre deosebire de directorii din alte sectoare, trebuie să echilibreze calitatea vieții pacienților, care este o problemă de bază în serviciile de sănătate și rentabilitate.

Fiecare sistem al sectorului de sănătate aparținând unei țări este unic, diferențiat și particular la caracteristicile demografice, geografice, sociale, economice și culturale ale țării

¹ Luecke, R. (2005). *Strategy – Create and Implement the Best Strategy for Your Business*, Ed. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, p. 13.

² Sanchez, R., & Heene, A. (2004). *The New Strategic Management- Organization, Competition and Competence*, New York: Wiley, p. 5.

³ Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2013). *Strategic management of health care organizations* (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd, San Francisco, CA, p. 40.

⁴ Glouberman, S., & Mintzberg, H. (2001). *Managing the care of health and the cure of disease — Part I: Differentiation*, *Health Care Management Review*, p. 56.

respective. Cu toate acestea, există diferențe majore între state cu capacitate de finanțare mai mică, dar care au rezultate net superioare celorlalte. Aceste diferențe, într-un context economic, cultural și social relativ asemănător, își găsesc rădăcinile în calitatea și performanța managementului strategic de la nivelul fiecărei organizații din domeniul medical, public sau privat. Managementul strategic este un domeniu larg, cu abordări complexe, iar aceasta este cauza pentru care perfecționarea continuă a cunoașterii în acest domeniu este un imperativ al unei organizații productive.

2. Analiza strategică a sectorului de sănătate din România

Pentru a asigura funcționalitatea, eficacitatea și eficiența organizațiilor în care activează, managerii trebuie să exercite un management complex și complet, incluzând, în succesiunea lor naturală, toate cele cinci funcții manageriale: planificare, organizare, coordonare, instruire și control-evaluare. „Absența sau utilizarea insuficientă a uneia sau mai multora dintre ele, atât direct, cât și indirect, afectează alte componente de management, generează disfuncționalități majore în întregul sistem și, în consecință, rezultate slabe, care vor fi cel puțin parțial inadecvate și sub limitele posibilităților și nevoi”.⁵

Ultimul deceniu a generat schimbări majore în sistemul de sănătate, modificări ale legislației și ale strategiilor guvernamentale, în paralel cu inovațiile tehnologice din domeniu și evoluția continuă a tuturor factorilor de influență implicați. Aceste măsuri își reflectă autoritatea la nivelul spitalelor, ca instituție publică sau privată. În pofida modificărilor intervenite, cele două mari deziderate ale oricărei strategii manageriale, și anume: creșterea calității serviciilor și scăderea costurilor, trebuie în continuare atent urmărite și aplicarea lor trebuie perfecționată. Succesul sau eșecul sunt condiționate în mare măsură de modul în care organizația se confruntă cu schimbările viitoare. Sectorul competitiv a fost modificat în toate industriile în urma globalizării și a revoluției tehnologice. Efectul acestor două forțe poate fi observat și în sistemul sanitar, spitalele încercând să își îmbunătățească poziția competitivă, concentrându-se pe cerințele pieței.

Managementul generează performanță economică la nivel de organizație. Instituțiile sanitare nu sunt pur și simplu organizații profesionale, ci și organizații de afaceri de diferite dimensiuni, care trebuie să fie desfășurate astfel încât să poată rezista concurenței și să satisfacă nevoile și cerințele pacienților la cele mai înalte standarde tehnice și de calitate. O bună planificare necesită o bază solidă de implementare, cunoștințe specifice, o bună studiere atât a pieței concurențiale, cât și a clienților organizației pentru ca obiectivele să fie stabilite în mod realist, cu modalități clare de realizare. Spre deosebire de un spital privat, un spital de stat nu are ca obiectiv maximizarea profitului, ci se poate concentra doar pe creșterea calității serviciilor medicale, în funcție de politica guvernamentală. La nivel microeconomic, alianțele strategice vor fi favorizate, în timp ce la nivel macroeconomic nivel, cea mai puternică influență va fi exercitată de tehnologie.

În România, sistemul privat de sănătate s-a dezvoltat intens în ultimii 10 ani, ajungând la standarde ridicate de competitivitate, strategia abordată de fiecare instituție devenind vitală existenței organizației. Numeroase instituții care furnizează servicii medicale atât în sistemul public, cât și în cel privat au apărut în ultima vreme și în România, fapt care conduce inevitabil la concurență în sectorul serviciilor medicale și care are ca rezultat implicit creșterea calității serviciilor medicale în beneficiul a consumatorului.

În economia de piață, unde există un mediu competitiv complex și turbulent, dar în același timp unul instabil, din punct de vedere economic, spitalul poate supraviețui numai dacă înovează mai mult (pacienții reacționează pozitiv la metodele inovatoare), înovează mai repede (primul pe piața care oferă servicii noi și servicii de înaltă calitate poate crea propriile rețele de pacienți înainte de concurență), înovează mai bine (cunoașterea pacienților-țintă, spitalul poate furniza servicii

⁵ Nicolescu, O., Popa, I., & Nicolescu, C. (2014). Starea de sănătate a managementului din România în 2013, Editura Pro Universitaria, București, p. 252.

adaptate nevoilor lor), inovează prin cele mai mici costuri, fiind necesară ameliorarea performanței instrumentelor economice și manageriale). Se descriu astfel diferite avantaje competitive.

De departe, principala slăbiciune a managementului sistemului de sănătate din România este văzută ca unul dintre punctele focale ale managementului resurselor umane: „capacitatea insuficientă de a motiva angajații” în organizație, ceea ce „reflectă importanța, dată de respondenții acestei resurse, în realizarea performanței în sectorul sănătății, pe de altă parte, marcând un punct slab al perioadei actuale”.⁶

Deoarece sectorul asistenței medicale include multe tipuri diferite de profesii, este mai complicat și mai dificil de gestionat decât alte sisteme. Mai mult, directorilor din acest domeniu li se poate face mai dificilă implementarea managementului strategic din cauza necesității acestuia de a fi implementat sistematic. Complicații suplimentare apar și din cauza structurii de gestionare difuză prevalentă în sectorul sănătății, unde diferite grupuri profesionale (adică medici și manageri) care împărtășesc un scop comun, anume acela de a oferi asistență medicală lucrează împreună și contribuie în vederea unui management eficient. Prin urmare, toți directorii dintr-o organizație medicală care dețin responsabilitatea pentru serviciile administrative și medicale trebuie să aibă cunoștințe despre domeniu și să fie buni aplicanți ai managementului strategic. Din acest motiv, „toți directorii din domeniul sănătății sunt așteptați să fie conștienți de practicile de management strategic și să utilizeze în mod activ instrumente de management strategic, care cuprind tehnici, metode, modele, cadre, abordări și metodologii care ajută directorii să ia decizii strategice”.⁷ Cu alte cuvinte, „instrumentele de management strategic sunt concepute pentru a sprijini organizațiile în îndeplinirea cerințelor complexe de pe piețele competitive pentru a obține și a susține un avantaj strategic”.⁸

3. Analiza strategică a sectorului de sănătate din Turcia

Îmbunătățirea eficientă a calității a devenit un mod potențial valoros de asigurare a avantajului competitiv și de îmbunătățire a performanței organizaționale. Cercetarea și dezvoltarea unei strategii competitive de îmbunătățire a calității conceptualizează și dezvoltă un cadru care leagă calitatea, avantajul competitiv și performanța organizațională. Calitatea a devenit astăzi unul dintre cei mai importanți factori ai concurenței. Intensificarea concurenței globale și creșterea cererii clienților pentru o calitate mai bună au făcut ca tot mai multe companii să realizeze că vor trebui să ofere produse și / sau servicii de calitate pentru a concura cu succes pe piață. Pentru a face față provocării acestei revoluții globale, multe companii au investit resurse substanțiale în adaptarea și implementarea strategiilor de management al calității totale.

În industria asistenței medicale, toate spitalele oferă același tip de serviciu, dar nu oferă aceeași calitate a serviciului. Pentru a atinge excelența, spitalele trebuie să depună eforturi pentru a avea zero defecte, păstrând fiecare client pe care compania îl poate deservi în mod profitabil. Defectele la un nivel negativ necesită eforturi continue pentru a îmbunătăți calitatea sistemului de furnizare a serviciilor.⁹

Sistemul medical din Turcia nu a reprezentat dintotdeauna definiția succesului de astăzi. Sistemul de management performant ce deservește în aceste timpuri mii de oameni din toate colțurile lumii este rezultatul unei strategii bine formulate și aplicate, concomitent cu existența unei echipe de excepție ce permanent a căutat evoluția. Mai mult decât atât, influența unor politici guvernamentale de mare sprijin a reprezentat pentru sistemul de sănătate turc drumul către

⁶ Popa, I., Ștefan, S.C., & Popescu, D.I. (2015b). ‘The Dynamic Analysis of the Main Strengths and Weaknesses of Romanian Firms’ Management’, Proceedings of the 9th International Management Conference ‘Management and Innovation for Competitive Advantage’, Bucharest, Romania, p. 1022

⁷ Clark, D. (1997). Strategic management tool usage, *Journal of Strategic Change*, 417-427.

⁸ Stenfors, S., & Tanner, L. (2007). Evaluating strategy tools through activity lens, Helsinki School of Economics, Helsinki, Finland, p.47

⁹ Lim, P.C., & Tang, N.K.H. (2000). The development of a model for total quality healthcare, *Managing Service Quality*, p. 103-111.

succesul internațional. Deși Turcia a avut o formă de asistență medicală naționalizată de la începutul anilor 1900, nivelurile generale atât ale accesului la îngrijire, cât și ale calității rezultatelor asistenței medicale nu au fost la nivelul standardelor internaționale, chiar la sfârșitul anilor 1990.

Anii 2000 marchează o schimbare fundamentală în strategia guvernamentală ce vizează sectorul de sănătate turc, anume: în cel de-al optulea raport cincinal al Comisiei de specializare a serviciilor de sănătate a planului de dezvoltare¹⁰, se subliniază faptul că împărțirea sarcinilor între stat și sectorul privat în structurarea sistemului de sănătate ar trebui să se bazeze pe anumite principii, acestea fiind reprezentate de propunerile ce vor fi enumerate în continuare. În primul rând, instituțiile de securitate socială trebuie să se unească și să ofere servicii într-un singur pachet de acoperire. Pe lângă acestea, statul a trebuit să se concentreze pe supravegherea sistemului de sănătate, activități de cercetare și dezvoltare, educație. S-au întărit atribuțiile Ministerului Sănătății, cu obligații puternice de planificare, coordonare și supraveghere.

În urma alegerilor generale din anul 2002, guvernul a stabilit un plan de acțiune bine direcționat către sistemul medical. Acest plan prevede în mod clar că va fi instituit un sistem de securitate socială care acoperă întreaga populație și că statul este responsabil de furnizarea de servicii de sănătate de bază tuturor cetățenilor săi, dar în stransă colaborare cu mediul privat. Ca parte a implementării planului de acțiune de urgență, Programul de Transformare a Sănătății (HTP) a fost inițiat de Ministerul Sănătății.

Principiile de bază ale Planului de Acțiune de Urgență și SDP sunt enunțate după cum urmează: adaptarea Legii drepturilor pacientului în Turcia în conformitate cu standardele internaționale, adăugarea unui sistem național computerizat în acest domeniu, stabilirea unui sistem general de asigurări de sănătate care să asigure toți cetățenii, consolidarea structurilor actuariale și a situației financiare a programelor de asigurări publice și de asigurări sociale, inclusiv instituția de asigurări sociale, *Emekli Sandığı* și *Bağ-Kur* și oferirea de stimulente pentru companiile private de asigurări de sănătate și de viață. Ministerul Sănătății își asumă rolul de planificator central și autoritate de reglementare pentru sistemul de sănătate, oferind servicii de sănătate ca reprezentant și autoritate asupra furnizorilor atât publici, cât și privați și înființarea unei instituții naționale de calitate și acreditare care să stabilească sisteme de măsurare a rezultatelor în domeniul sănătății și indicatori pentru a asigura cele mai bune practici.¹¹

Ministerul Sănătății s-a retas astfel complet din furnizarea de servicii. Scopul principal este acela ca serviciul medical să fie furnizat de sectorul privat și de spitalele publice autonome, iar Ministerul Sănătății controlează dacă serviciul este furnizat în condiții adecvate. În plus, serviciile de sănătate sunt integrate cu cabinetele de medicină de familie. Pacienții care aplică la alte spitale fără trimiterea medicilor de familie trebuie să plătească taxe suplimentare. Cu alte cuvinte, trimiterea pacienților de la asistența medicală primară la serviciile de tratament este lăsată sub controlul medicilor de familie. Scopul acestui studiu este de a determina factorii critici ai managementului calității totale în sectorul sănătății și de a măsura efectul factorilor critici ai managementului calității totale asupra performanței afacerii în spitalele mici și mijlocii din Turcia. Numitorii comuni majori ai planurilor de îmbunătățire a calității includ angajamentul managementului, abordarea strategică a unui sistem de calitate, măsurarea calității, îmbunătățirea procesului, educație și formare și eliminarea cauzelor problemelor.

Managementul calității totale reprezintă cultura unei organizații angajate în satisfacția clienților printr-o îmbunătățire continuă. Această cultură variază atât de la o țară la alta, cât și între diferite industrii, dar are anumite principii esențiale care pot fi puse în aplicare pentru a asigura cote de piață mai mari, profituri sporite și costuri reduse. „Conștientizarea conducerii cu privire la importanța managementului calității totale, alături de reinginerizarea proceselor de afaceri și alte

¹⁰ DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) (2001) Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Sağlık Hizmetlerinde Etkinlik Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, p-7-8

¹¹ T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlıkta Dönüşüm, Ankara, 2003.

tehnici de îmbunătățire continuă a fost stimulată de mișcarea de *benchmarking* pentru a căuta, studia, implementa și îmbunătăți cele mai bune practici”¹².

Diferențele de productivitate dintre țări duc la câștiguri comerciale. Diferențele dintre abilitățile de muncă și capitalul fizic dintre țări determină diferențe productive și apoi sporesc puterea competitivă. În ultimii ani, a existat o creștere rapidă a pieței serviciilor medicale și a comerțului internațional conex din lume. Turcia este una dintre țările cu o competitivitate ridicată pe această piață și dorește să crească volumul pieței, deoarece Turcia are o calitate a serviciilor relativ mai bună, spitale bine echipate, locație geografică convenabilă și un mare avantaj comparativ al costurilor. Scopul acestei lucrări este de a examina competitivitatea Turciei ca destinație populară de îngrijire a sănătății în lume.

Începând cu anul 2003, managementul sistemului de sănătate s-a schimbat radical în Turcia în urma reformei guvernamentale. Strategia a fost definită ca un plan de acțiune pentru a produce și livra servicii, care sunt în concordanță cu nevoile sau cerințele clienților printr-o prelucrare mai bună, mai ieftină, mai rapidă, mai sigură și mai ușoară decât concurenții, cu participarea tuturor angajaților sub conducerea conducerii superioare. Turcia a investit masiv într-un nou program de gestiune a banilor pentru finanțarea sistemului de sănătate și și-a bazat întreaga abordare strategică a managementului pe dezvoltarea avantajului competitiv, atât la nivelul intern al fiecărei instituții publice și private de sănătate, cât și la nivel internațional. Rolul managementului calității totale este larg recunoscut ca fiind un factor determinant critic în succesul și supraviețuirea unei organizații în mediul competitiv de astăzi. Orice declin în satisfacția clienților din cauza calității slabe a serviciilor ar fi un motiv de îngrijorare. „Consumatorii devin din ce în ce mai conștienți de creșterea standardelor în ceea ce privește calitatea serviciilor, determinate de tendințele competitive care au dezvoltat așteptări mai mari.”¹³.

În ciuda literaturii existente privind competitivitatea turismului medical, nu există un cadru care să descrie competitivitatea internațională. Se pot contura factorii determinanți importanți cu privire la poziția competitivă a unei destinații astfel: imaginea locației, clima și mediul, atractivitatea, monumentele istorice, plajele pitorești, infrastructura de turism medical, calitatea serviciilor, ospitalitatea, accesibilitatea, facilitățile și, în general, accesibilitate.

Din cauza incapacității sistemelor de sănătate de a face față creșterii cererii și a listei lungi de așteptare, în special în contextul epidemiologic actual, pacienții doresc să primească îngrijiri medicale în alte țări. Pentru beneficiarii din țările dezvoltate, „principalul motiv pentru a beneficia de servicii medicale în țările în curs de dezvoltare este costul atractiv scăzut”¹⁴. Una din cauzele cererii în creștere pentru servicii medicale în țările ce se află în curs de dezvoltare este diferența majoră a costurilor, raportată la o calitate competitivă. Cele trei motive principale ale diferenței mari de costuri în țările transfrontaliere sunt reprezentate de: cost scăzut al forței de muncă, costuri scăzute pentru consumabile medicale și medicale și fără costuri de malpraxis¹⁵.

Așadar, sectorul de sănătate și performanța acestuia sunt caracterizate de conștientizarea tuturor factorilor implicați, de la finanțatori la beneficiari de nevoia vitală a unui sistem eficient în domeniul medical.

Evoluțiile tehnologice în comunicare și transport au sporit mobilitatea pacienților. Pacienții pot obține informații despre centrele medicale utilizând surse de internet. Globalizarea este, de asemenea, unul dintre factorii care măresc turismul de sănătate. Turcia s-a folosit de acest aspect și a decis ca sistemul de sănătate să nu fie atractiv doar pentru locuitorii țării, dezvoltând un avantaj competitiv la nivel european. În acest context, organizarea strategică poziționează organizațiile

¹² Zairi, M., & Youssef, M. (1995). Benchmarking critical factors for TQM Part I: theory and foundations, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, p. 5-20.

¹³ Yavas, U., & Shemwell, D. J. (2001). Modified importance-performance analysis: an application to hospitals, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, p. 104-110.

¹⁴ Sundar, I. (2012). Medical Tourism Competition and Comparative Advantages: The Case of India, *International Conference on Arts, Economics and Literature*, Singapore.

¹⁵ Smith, P., & Forgione, D. (2007). Global Outsourcing of Healthcare: A Medical Tourism Decision Model, *Journal of Information Technology Case and Application Research*, p. 19-30.

private de sanatate din Turcia în competiție cu cele mai mari, bogat finanțate clinici din întreaga lume. Această abordare strategică se dovedește a fi o sursă puternică de profit, o adevărată mișcare competitivă. Cel de al zecelea plan de dezvoltare al Turciei a subliniat necesitatea creșterii diversității turismului de sănătate și calitatea serviciilor. În acest context, guvernul a oferit sprijin în special pentru infrastructura necesară turismului de sănătate.¹⁶

Astăzi, Turcia este una dintre cele mai bune țări din lume pentru turism medical și servicii conexe de tratament. Principalele motive pentru alegerea Turciei ca destinație medicală sunt: centre medicale acreditate JCI și spitale bine echipate, calitate înaltă a serviciilor și tehnologiilor de sănătate, prețuri competitive, ospitalitate și cultură, locație geografică. Operația de înlocuire a valvei cardiace ar costa pacienții 170.000 USD în SUA și 39.000 USD în Coreea de Sud, în timp ce ar costa 17.200 USD în Turcia.¹⁷

Variabilele precum competitivitatea prețurilor, sănătatea și igiena, infrastructura de servicii turistice și infrastructura de transport aerian sunt indicatori foarte importanți pentru turismul medical, iar Turcia deține rezultate foarte bune la fiecare din acești indicatori. Multe instituții care oferă servicii medicale în Turcia au personal medical calificat certificat de Asociația Medicală Turcă. Joint Commission International (JCI) este organismul de stabilire a standardelor și de acreditare în domeniul sănătății la nivel mondial și misiunea sa este de a îmbunătăți siguranța și calitatea asistenței medicale pentru comunitatea internațională. De aceea, acreditarea sa este un semnal important de calitate pentru turiștii medicali. Peste 40 de facilități medicale din Turcia au fost acreditate de JCI și aceasta este cea mai înaltă acreditare pe care a primit-o vreodată orice țară. Instituțiile implicate în domeniul turismului medical din Turcia servesc cu profesioniști instruiți și cu tehnologie de ultimă generație. Aproximativ 35% dintre medicii care lucrează la aceste instituții au fost instruiți în țările occidentale.¹⁸

Politica organizației este puternic îndreptată către perfecționarea personalului medical din fiecare organizație productivă. Echipa de management alocă lunar sume de bani pentru a instrui angajații la cele mai înalte standarde, concomitent cu dezvoltarea tehnologiilor și cercetărilor din domeniul medical. Multe centre medicale din Turcia cooperează cu centre medicale internaționale de prestigiu precum Johns Hopkins, Mayo Clinic și Harvard Medical International. Cu această cooperare, se urmărește să ofere oportunități pentru dezvoltarea personalului, îmbunătățirea tratamentului și schimbul de informații actualizate.

Turcia este a doua în lume cu numărul instituțiilor de sănătate acreditate, cu 48 de spitale acreditate JCI. Transportul către Turcia este foarte ușor și economic. Politicile naționale ale țării stimulează turismul medical. Pentru a atinge un nivel bun de infrastructură fizică și de competențe medicale atât în sectorul public, cât și în cel privat, Turcia a lucrat pentru a îmbunătăți un cadru legal. Drept urmare, Turcia are un avantaj comparativ în ceea ce privește variabilele menționate mai sus și își propune să fie țara lideră a lumii în turismul de sănătate.

4. Analiza comparativă a sectorului de sănătate România-Turcia

Companiile private își dezvoltă avantajul competitiv axat pe diferențiere și se folosesc de dezinteresul momentan din piața privată pentru prețuri scăzute axându-se pe a oferi servicii la cea mai înaltă calitate. Chiar și așa, Turcia reprezintă cea mai căutată destinație turistică medicală din zona Europei de Est. Dacă în Turcia putem vorbi de un turism medical ce se bazează pe evidențierea necesității prevenției, România încă nu are dezvoltat un sistem axat pe îngrijirea profilactică.

¹⁶ Republic of Turkey, Ministry of Development, The Tenth Development Plan 2014– 2018, 2014, Ankara.

¹⁷ Kılavuz, E. (2018). Medical Tourism Competition: The Case of Turkey, International Journal of Health Management and Tourism, p. 51.

¹⁸ Kılavuz, E (2018). Medical Tourism Competition: The Case of Turkey, International Journal of Health Management and Tourism, p. 55.

Tabelul 1

Investițiile guvernamentale în sănătate ca procent din PIB

Țara	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
România	5.53	5.07	5.02	5.02	5.28	5.77	4.7	4.72	5.19	5.03	4.94	4.99	5.15	5.56
Turcia	4.89	5.15	5.24	5.22	5.49	5.02	4.65	4.44	4.37	4.33	4.12	4.28	4.18	4.12

Sursa: World Health Organization, 2018, World Health Organization,
<https://apps.who.int/gho/data/node.main.GHEDCHEGDP SHA2011?lang=en>, accesat la data de 9 mai 2021.

Precum datele statistice evidențiază, analiza investițiilor guvernamentale în sectorul sănătății reliefează procente semnificativ mai reduse în Turcia decât în România. *Per a contrario*, trebuie evidențiat aspectul potrivit căruia PIB-ul Turciei este de aproximativ 5 ori mai mare decât cel al României, atât din cauza numărului crescut al populației în comparație cu țara noastră, cât și în urma multiplelor investiții de mare amploare cumulate cu micile organizații ce prezintă o puternică conștiință fiscală.

Analiza sistemelor de sănătate a reliefat un mediu mai performant în sistemul din Anatolia, definit de strategia bine conturată pe accentul aplicat calității și intereselor clientului. România deține la acest moment investiții strict pentru populația sa, având un sistem pe care îl gestionează încă la început, aflându-se în plină evoluție. Sumele totale investite în sectorul de sănătate sunt mult mai mari, iar acest fapt se datorează și PIB-ului mult mai ridicat, concomitent cu o populație majorată. Analiza duce la stabilirea unei proporționalități între cele două țări, ce marchează faptul că, deși cu o populație cu un nivel relativ asemănător de trai, venituri proporționale și asemănări culturale, Turcia reușește printr-o gestionare strategică eficientă să realizeze prin sistemul său de sănătate, atât privat cât și public, nu numai nevoile majore ale populației sale, cât și să deservească întregii lumi ca garanție a calității serviciilor.

O altă componentă importantă a cheltuielilor în sectorul de sănătate din Turcia este reprezentată de „cheltuielile de sănătate personale”, *cepten yapılan sağlık harcamaları*, care sunt incluse în grupul de cheltuieli private de sănătate. Cheltuielile de sănătate personale sunt „cheltuielile pe care gospodăriile le fac direct către furnizorii de servicii pentru bunurile sau serviciile legate de sănătate pe care le primesc, și nu sunt rambursate integral sau parțial de către nicio persoană sau instituție.”¹⁹ Acestea sunt relevante, în contextul în care, în Turcia, îngrijirea medicală este în cea mai mare parte asigurată de stat, și prin asigurarea obligatorie, indiferent dacă se alege un spital public sau privat. Așadar, aceste cheltuieli sunt asemănătoare cu acelea pe care românii le fac în mod voluntar când apelează la servicii cu plată în sectorul privat. În conformitate cu raportul acestui tip de cheltuieli în totalul cheltuielilor cu sănătatea, raportul cheltuielilor de sănătate personale a fost de 27,6% în 2000 și a scăzut la 18,5% până în 2003. Deși ponderea cheltuielilor de sănătate personale a crescut în 2004 (19,2%) și 2005 (22,8%), scăderea constantă a continuat din 2006 și a scăzut la 14% până în 2009. În 2012, ultimul an de date, ponderea cheltuielilor din sănătate personale în totalul cheltuielilor de sănătate a fost realizată la nivelul de 15,4%. Conform rezultatelor analizei tendințelor liniare în ceea ce privește ponderea cheltuielilor de sănătate din buzunar în totalul cheltuielilor de sănătate între 2000-2012, panta tendinței este în direcția tendinței descendente evidente, și ratele reale au arătat abateri de la tendință. Rata de tendință favorabilă a cheltuielilor din buzunar a fost de 24,2% în 2000. În 2012, s-a constatat că este de 14,8%, deci s-a stabilit că a existat o schimbare de -9,4 unități în 12 ani. Conform rezultatelor estimării, ponderea cheltuielilor din sănătate din buzunar în totalul cheltuielilor de sănătate este de 10,1% în 2018; Se așteaptă să fie de 8,5% în 2020.²⁰

¹⁹ Özgen, H. (2007). Sağlık Hizmetleri Finansmanında Cepten Harcama: Nedir? Neden Önemlidir?, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, p. 205

²⁰ Yardan, E. D., Demirkıran, M., & Kiremit, B. Y. (2016). Türkiye Sağlık Harcamaları Trendi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, , p. 169.

Se reliefează o cultură strategică ce încurajează atracția pentru medicină și îngrijire personală. Se creează o altfel de legătură cu pacientul și cu concepția de teamă de îngrijiri medicale, ce rezultau în apelarea la astfel de servicii doar în contexte critice. În România, sectorul de sănătate privat este foarte diferit de cel public, atât din punct de vedere al costurilor, cât și al calității aparaturii medicale și zonei spitalicești. Doar în ultimii 10 ani în România s-a dezvoltat concepția potrivit căreia prevenția și vizitele la medic reliefează avantaje pentru consumatori.

5. Concluzii

Turcia reprezintă o țară a cărei dezvoltare, din punct de vedere al conceptelor modernității, a început relativ târziu, dar care, pe parcursul anilor, a reușit să creeze un sistem performant de servicii publice pentru cetățenii acesteia și, mai apoi, pentru întreaga populație de pe glob, bine-venită în stat. În totalitatea serviciilor publice vitale și garantate prin Declarația Universală a Drepturilor Omului, dreptul la îngrijire medicală și sănătate pentru toți cetățenii unei țări implică o importanță deosebită, un rol vital, dar și o responsabilitate marcantă din partea autorităților competente.

Eliminarea barierelor dintre sectoarele funcționale este necesară pentru a schimba sistemul în mod eficient. Asistența medicală are o lungă tradiție de suboptimizare a funcțiilor, mai ales dacă profesiile au preluat controlul exclusiv asupra activităților din propria lor competență. În prezent, consumatorul este copleșit de o mulțime de informații și se bucură de o mare libertate în alegerea furnizorului său de servicii, dar în același timp susține că este un contribuitor activ la propria îngrijire. Deoarece pacienții sunt cei care dictează în sistemul de sănătate, organizațiile din cadrul sistemului ar trebui să-și modeleze activitățile ținând cont de cerințele lor și, nu în ultimul rând, ar trebui să considerăm că organizațiile din cadrul sistemului de sănătate oferă pacienților servicii de care aceștia din urmă speră că nu vor avea niciodată nevoie. Mai ales în România, există crezul comun conform căruia investițiile în sănătate sunt foarte mici, iar o vizită la spital înseamnă o întâlnire cu un mediu neprietenos. Unii oameni consideră calitatea precară a serviciilor un impediment în a apela la ajutor specializat. În acest context, se conturează faptul că numărul potențialilor clienți ai serviciilor medicale poate fi considerat redus. Pe lângă acest procent de persoane care refuză să plătească pentru îngrijire medicală, organizațiile din sectorul de sănătate trebuie să gestioneze strategic și competitiv oferta de servicii aferentă organizației lor, pentru ca populația să îi aleagă în lupta competitivă strânsă. Organizațiile productive din sectorul de sănătate, în special din cel privat, sunt nevoite să analizeze continuu piața și nevoile ei, consumatorii și tipologiile acestora și să introducă idei și soluții adaptate. Fiecare sistem, aferent fiecărei țări și organizații, își definește și aplică strategia în mod unic și personal, dar există numeroase asemănări, date de caracterul universal al oamenilor și al problemelor, al nevoilor acestora. Organizațiile își bazează strategia pe atragerea consumatorilor către produsele lor. Această reușită este datorată aplicării corecte și eficiente a unui management strategic la nivelul companiei.

Bibliografie

1. Bakanlıđı, T. S. (2003). *Sađlıkta Dönüşüm*, Ankara: T.C. Sađlık Bakanlıđı.
2. Clark, D. (1997). Strategic management tool usage. *Journal of Strategic Chance*, VII, 417-427.
3. Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2013). *Strategic management of health care organizations*. a VII-a ed. San Francisco, CA: John Wiley & Sons Ltd.
4. Glouberman, S., & Mintzberg, H. (2001). Managing the care of health and the cure of disease—Part I: Differentiation. *Health Care Management Review*. 56-69.
5. Kılavuz, E. (2018). Medical Tourism Competition: The Case of Turkey. *International Journal of Health Management and Tourism*, 51-80.

6. Lim, P., & Tang, N. (2000). The development of a model for total quality healthcare. *Managing Service Quality*, 103-111.
7. Luecke, R. (2005). *Strategy- Create and Implement the Best Strategy for Your Business*. Boston Massachusetts: Ed. Harvard Business School Press.
8. Nicolescu, O., Popa, I., & Nicolescu, C. (2014). *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*. București, Editura Pro Universitaria.
9. Özgen, H. (2007). Sağlık Hizmetleri Finansmanında Cepten Harcama: Nedir? Neden Önemlidir?. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10(2), 201-228.
10. Popa, I., Ștefan, S., & Popescu, D. (2015b). The Dynamic Analysis of the Main Strengths and Weaknesses of Romanian Firms' Management. *Proceedings of the 9th International Management Conference 'Management and Innovation for Competitive Advantage*, Issue București, România, p. 1022.
11. Republic of Turkey, M. o. D. (2014). *The Tenth Development Plan 2014– 2018*, Ankara: Ministry of Development .
12. Sanchez, R, & Heene, A. (2004). *The New Strategic Management- Organization, Competition and Competence*. New York: Wiley.
13. Smith, P., & Forgione, D. (2007). Global Outsourcing of Healthcare: A Medical Tourism Decision Model. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 9(3), 19-30.
14. Stenfors, S., & Tanner, L. (2007). *Evaluating strategy tools through activity lens*. Helsinki, Finland, Helsinki School of Economics.
15. Teşkilatı, D.P. (2001). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Sağlık Hizmetlerinde Etkinlik Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. <http://ekutup.dpt.gov.tr/saglik/oik577.pdf>. 8.
16. World Health Organization (2018). *World Health Organization*. [Online] Disponibil la: <https://apps.who.int/gho/data/node.main.GHEDCHEGDPSHA2011?lang=en>.
17. Yardan, E. D., Demirkıran, M., & Kiremit, B. Y. (2016). Türkiye Sağlık Harcamaları Trendi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Issue 1, p. 169.
18. Yavas, U., & Shemwell, D. J. (2001). Modified importance-performance analysis: an application to hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14(3), 104-110.
19. Zairi, M., & Youssef, M. (1995). Benchmarking critical factors for TQM Part I: theory and foundations. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, II(1), 5-20.