

На основу члана 119. став 1. тачка 4. и става 4. Закона о здравственој заштити, члана 25. став 1. тачка 4. Статута Специјалне болнице "Сокобања" - Сокобања и члана 26. став 1. Пословника о раду Управног одбора, Управни одбор Специјалне болнице "Сокобања" - Сокобања је на 35. седници одржаној дана 24.12.2025. године донео

О Д Л У К У

о усвајању Стратешког плана Специјалне болнице „Сокобања“ - Сокобања за период 2026-2029. година

I

Усваја се Стратешки план Специјалне болнице „Сокобања“ - Сокобања за период 2026-2029. година, као у прилогу који представља саставни део Одлуке.

II

Одлуку објавити на огласној табли и доставити Одсеку економско-финансијских послова, Одсеку правних послова и архиви Болнице.

УО бр. 01-21/22/11
24.12.2025. год.
Сокобања

ПРЕДСЕДНИК УПРАВНОГ ОДБОРА,
Славиша Лазански





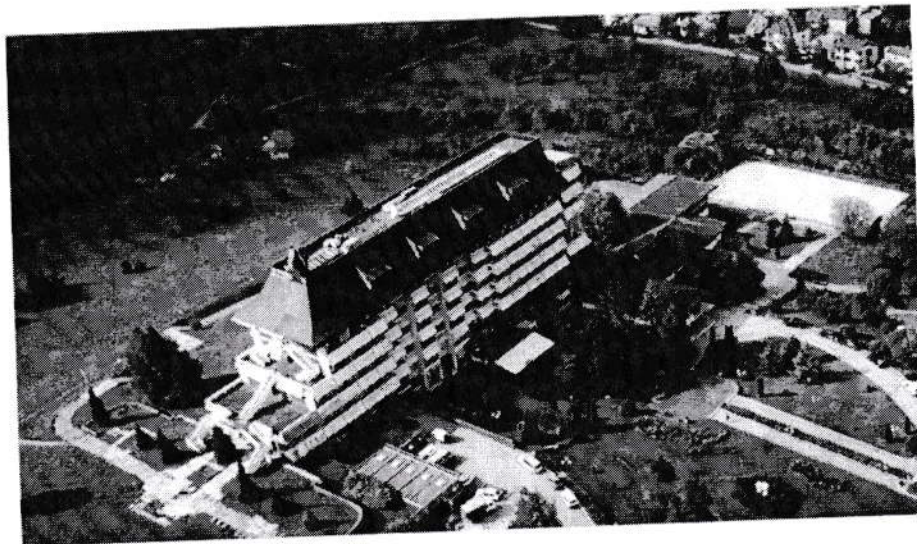
Специјална болница +
СОКОБАЊА

РЕПУБЛИКА СРБИЈА
Специјална болница за
неспецифично плућно болести
"СОКОБАЊА"

Број 01-2042/1
18.12 2025 год.
СОКОБАЊА

СТРАТЕШКИ ПЛАН СПЕЦИЈАЛНЕ БОЛНИЦЕ СОКОБАЊА 2026-2029

УНАПРЕЂЕЊЕ ИСКОРИШЋЕНОСТИ
КОМЕРЦИЈАЛНИХ КАПАЦИТЕТА RH ЦЕНТРА И
РАЗВОЈ ЗДРАВСТВЕНОГ ТУРИЗМА



**Стратешки план Специјалне болнице
Сокобања 2026–2029**

**Унапређење искоришћености комерцијалних капацитета
РН центра и развој здравственог туризма**

1. Сврха документа и обавезни оквир
2. Полазне чињенице и контекст
 - 2.1. SWOT анализа
3. Стратешки циљеви (2026–2029) и циљне вредности
 - Циљ 1: Реконструкција и модернизација комерцијалних капацитета
 - Циљ 2: Повећање попуњености (ОСС) и ВО-дана комерцијалног сегмента
 - Циљ 3: Повећање прихода из здравственог туризма
 - Циљ 4: Изградња маркетиншко–продајних капацитета
 - Циљ 5: Интеграција здравствене и туристичке понуде Сокобање
4. Иницијативе и програми по циљевима (начин остварења)
 - 4.1. Стратешко планирање и управљање (Циљеви 2–3)
 - 4.2. Обучени кадар за marketing и продају (Циљеви 3–4)
 - 4.3. Реконструкција и модернизација објеката (Циљеви 1–2)
 - 4.4. Препознавање и интеграција туристичке понуде (Циљеви 4–5)
5. Оперативни план (2026–2029)
 - 5.1. Година 2026 (консолидација и старт раста)
 - 5.2. Година 2027 (пробој и монетизација)
 - 5.3. Година 2028 (скалирање и диференцијација)
 - 5.4. Година 2029 (консолидовани модел и одрживост)
6. KPI систем и методологија мерења
 - 6.1. KPI циљне вредности 2026–2029
 - Кључни KPI циљеви (табеларни приказ)
 - Објашњење и значај KPI-јева
 - 6.1.1 Примарни KPI (са дефиницијама)
 - 6.1.2. Секундарни KPI
 - 6.1.3. Референтни прорачуни
7. Ценовна политика и управљање приходима
8. Производни портфељ (пакети)
9. Инфраструктурни развој и инвестиције
 - 9.1. Обухват и приоритети инвестиција
 - 9.2. Функционална и архитектонска решења
 - 9.3. Енергетска ефикасност и одрживост
 - 9.4. ИТ и нисконапонске инсталације
 - 9.5. Фазе и временски распоред (2026–2029)
 - 9.6. Управљање пројектима и набавкама
 - 9.7. Финансирање и економика инвестиција
 - 9.8. Континуитет рада током извођења
 - 9.9. Стандарди и усклађеност
 - 9.10. Одржавање и животни циклус
10. Каналска стратегија и промоција
 - 10.1. Директни канал (сајт + booking + CRM)

- 10.2. Посреднички канали (агенције и платформе)
- 10.3. Б2Б (осигурања, компаније, РИО/удружења)
- 10.4. Брендирање и комуникације
- 10.5. Сезонске кампање и календар
- 10.6. КРП и мерење маркетинга
- 10.7. Организација и управљање маркетингом
11. Распоред терапијских слотова и оперативно планирање
12. Организација, улоге и одговорности
13. Управљање ризицима
 Процес праћења и евалуације ризика
14. Мониторинг и извештавање
15. Буџет и финансирање
16. Стандарди квалитета и усклађеност
17. Оквир за имплементацију (2026–2029) – преглед активности по кварталима
18. Повезаност са националним и регионалним стратегијама
19. Напомена о континуитету и усклађености
20. Закључак

1. Сврха документа и обавезни оквир

Овај документ дефинише стратешки оквир Специјалне болнице Сокобања (у наставку: *SB*) за период 2026–2029 у области здравственог туризма са фокусом на комерцијалне капацитете *RH* центра. Документ је структурисан у складу са захтевом ревизорског тела да се утврде:

- стратешки циљеви,
- циљне вредности које треба достићи у наредном периоду,
- начини остваривања циљева (иницијативе и програми),
- ризици и мере за њихову минимизацију,
- начини праћења (*KPI*, извештавање, одговорности).

Документ обухвата и јасан оперативни план (2026–2029) за повећање искоришћености комерцијалних капацитета, унапређење смјештајних и терапијских ресурса и успостављање одрживог комерцијалног модела заснованог на пакетизацији услуга, ценовној дисциплини и вишеканалној продаји.

Овај стратешки документ представља званичан оквир развоја Специјалне болнице Сокобања у периоду 2026–2029. године са посебним фокусом на унапређење искоришћености комерцијалних капацитета *RH* центра и развој здравственог туризма као засебног пословног сегмента. Документ је израђен у складу са захтевима ревизорског тела и релевантним прописима у области здравствене заштите и туризма, као и националним стратешким документима који уређују јавно здравље, бањско лечење и туристички развој. У том смислу, план представља интегрисани систем управљања перформансама који обухвата прецизно дефинисане циљеве, квантификоване циљне вредности, јасно утврђене начине остварења, анализираних ризике са мерама ублажавања и методологију праћења.

Полазна тачка су налази ревизије о недовољној искоришћености комерцијалних капацитета, инфраструктурним недостацима, сезоналном затварању објеката и недостатку кадрова за *marketing* и продају. Овај план на те налазе одговара операционализацијом промена у пет ослонаца: (1) дефинисани стратешки циљеви у области здравственог туризма, (2) циљне вредности по годинама за капацитет, попуњеност, приходе и квалитет услуге, (3) инвестиционе, организационе и маркетиншке иницијативе којима се ти циљеви остварују, (4) експлицитно управљање ризицима и (5) систем мониторинга и извештавања који омогућава правовремено доношење корективних мера. Додатно, документ уводи сегментно рачуноводство (комерцијални П&Л), стандарде квалитета и процедуре интерне контроле, чиме се обезбеђује потпуна транспарентност и одговорност у управљању.

Обим плана обухвата целокупан комерцијални „ланац вредности“: смештајне капацитете и *standard* услуге, терапијско–реhabилитационе ресурсе, пакетизацију и ценовну политику, продајне канале и промоцију, кадровске и *IT* капацитете (*booking*, *CRM*, контролинг), инвестиције у објекте и опрему, те управљачке процесе. Посебна пажња посвећена је

координацији здравствене и туристичке функције, имајући у виду да је SB пре свега здравствена установа која, у оквирима закона, пружа и услуге тржишног карактера.

2. Полазне чињенице и контекст

Специјална болница Сокобања поседује ресурсе који, уз адекватно управљање и улагања, омогућавају одржив раст комерцијалног сегмента. У периоду 2022–2023. комерцијални капацитети од 110 постеља коришћени су просечно око 50%, при чему је део соба био изван функције због дотрајалости и неиспуњавања савремених стандарда смештаја. Додатно, сезонско затварање објекта Стари Завод (Сокоград) током зимских месеци (у 2023. укупно 36% календарске године) прекидало је континуитет понуде, смањивало видљивост на тржишту и умањивало годишњу искоришћеност. Последице је пропуштен део сопствених прихода, а репутација комерцијалног сегмента није могла да се развија конзистентно.

Истовремено, 2024. године решена су имовинско–правна питања над кључним објектима, чиме су отклоњене препреке за планирање и спровођење капиталних реконструкција и модернизације. У организационом смислу, дефицит кадрова за *marketing* и продају, ограничена дигитална присутност (посебно у сегменту директних онлајн резервација) и одсуство дисциплинованог *revenue* манаџмента допринели су томе да се постојећи терапијски и смештајни потенцијали не преводе у стабилну комерцијалну потражњу. Са становишта тржишта, здравствени туризам у Србији и региону показује узлазни тренд, нарочито када дестинације спајају медицинску поузданост, комфор и доступност услуга. Сокобања има традицију и природне факторе лечења (клима, термалне воде) и углед у респираторним и рехабилитационим програмима – што представља основ за диференцирану понуду и целогодишње пословање.

За потребе планирања, као референтна основа узима се 110 комерцијалних постеља (теоријски максимум 40.150 ВО–дана годишње). Циљне вредности дефинисане овим планом конзервативно уважавају фазност реконструкције, потребу за постепеним враћањем свих соба у функцију и транзицију ка целогодишњем раду без сезонског затварања.

- **Комерцијални кревети:** SB располаже са 110 комерцијалних постеља лоцираних примарно у објекту Стари Завод (Сокоград); 2022–2023. забележена је просечна реализација ~50% комерцијалних капацитета. У функцији није било 9 постеља (застарелост/дотрајале собе).
- **Сезоналност и затварање:** Стари Завод у 2023. није радио од 2. јануара до 14. маја (≈36% године), што је додатно оборило годишњу искоришћеност.
- **Имовина и инвестиције:** 2024. окончана је укњижба више објеката (Стари Завод, виле, амами), чиме су отклоњене препреке за капиталне пројекте.
- **Терапијска база:** балнеолошко–физикални капацитети (базени, каде, инхалаторијум, физикална медицина), *wellness* ресурси (Амам) и традиција бањског лечења чине основу за комерцијалне пакете.

- **Тржишни приходи:** тржишни (комерцијални) приходи су значајна, али недовољно развијена компонента укупних прихода, с великим простором раста кроз стандардизацију понуде и професионализацију продаје/маркетинга.

Дефиниција референтне капацитетске базе: 110 комерцијалних постеља → теоријски максимум 40.150 ВО-дана годишње (110×365). Оперативне циљне вредности се постављају после фазног враћања свих постеља у функцију и отварања објекта током целе године.

2.1. SWOT анализа

SWOT анализа даје свеобухватан преглед унутрашњих и спољашњих фактора који утичу на остварење циљева болнице.

<p>Снаге</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Традиција бањског лечења од преко 180 година. ● Природни ресурси: минералне воде, повољна клима. ● Стручни медицински кадар и специјализоване терапије. 	<p>Слабости</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Застарели објекти (Стари Завод, Сокоград) и недовољно модернизоване собе. ● Недостатак специјализованог кадра за <i>marketing</i> и туризам. ● Ограничени сопствени финансијски ресурси.
<p>Прилике</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Глобални раст потражње за здравственим туризмом. ● Могућност повлачења средстава из <i>EU</i> фондова и јавних инвестиција. ● Партнерства са осигуравајућим кућама и компанијама за Б2Б програме. 	<p>Претње</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Јачање конкуренције у региону (Врњачка Бања, Нишка Бања). ● Демографске промене и смањење броја домаћих корисника. ● Потенцијалне регулаторне промене у здравственом и туристичком сектору.

SWOT анализа потврђује да SB Сокобања има снажну основу у традицији и ресурсима, али да су модернизација објеката и јачање маркетинга кључни за превазилажење слабости и реализацију прилика.

3. Стратешки циљеви (2026–2029) и циљне вредности

Стратешки циљеви су постављени тако да трајно уклоне узроке недовољне искоришћености и изграде самоодржив комерцијални модел. Први циљ је реконструкција и модернизација комерцијалних смештајних капацитета, са тежиштем на Старом Заводу (Сокоград) и деловима Новог Завода који су кључни за комерцијални сегмент. Циљ подразумева пуну функционализацију свих 110 постеља, стандардизацију услуге кроз увођење категорија „*standard*“ и „*premium*“, унапређење енергетске ефикасности и квалитета ентеријера, као и подизање пратећих садржаја (IT и TV опрема, климатизација, сигнализација, хигијенски стандарди). Циљна вредност је да до краја 2027. Стари Завод буде у потпуности реновиран и оперативан, док се 2028. завршавају приоритетни радови у Новом Заводу, уз модернизацију инхалаторијума и физикалне медицине; 2029. је резервисана за „*fine-tuning*“ и успостављање режима превентивног одржавања.

Други циљ усмерен је на раст попуњености и броја ВО–дана као директне последице инфраструктурног и организационог унапређења. Путања раста предвиђа најмање 60% попуњености (≈ 22.000 ВО–дана) у 2026, 70% (≈ 26.000) у 2027, 75% (≈ 29.000) у 2028. и 80% (≈ 32.000) у 2029. години. Ове вредности су засноване на транзицији ка целогодишњем пословању, смањењу сезоналности и усклађеном миксу директних и посредних канала продаје.

Трећи циљ обухвата повећање удела тржишних прихода и раст прихода по ВО–дану (*RevPBD*) кроз дисциплиновану ценовну политику и активно управљање пакетима. Циљ је да удео комерцијалних прихода порасте са $\sim 32\%$ у 2026. на $\geq 40\%$ у 2029, уз годишњи раст *RevPBD* од 10–12%. То се постиже стандардизацијом пакетне понуде (респираторни, пост–ортопедски, корпоративни и *wellness* програми), сегментацијом цена по сезони и категорији собе и сталном контролом марже.

Четврти циљ односи се на изградњу маркетиншко–продајних капацитета кроз формирање посвећеног тима (најмање три: менаџер продаје/маркетинга, дигитал/*booking* специјалиста и Б2Б координатор), увођење *CRM* платформе и јачање дигиталне присутности. Циљне вредности: тим формиран до краја 2026, ≥ 10 активних Б2Б уговора у 2027, $\geq 40\%$ комерцијалних резервација директним онлајн каналом до 2028.

Пети циљ је интеграција здравствене и туристичке понуде Сокобање кроз партнерства са *TOSB* и локалним угоститељима, као и међународну промоцију. План је да до 2027. буду успостављена најмање три ко–брендирани пакета, а до 2029. најмање два међународна пројекта/промотивне иницијативе у здравственом туризму, чиме се продужава сезона, повећава видљивост и диверсификује потражња.

Циљ 1: Реконструкција и модернизација комерцијалних капацитета

- **Исход:** Стављање у пуну функцију 110 комерцијалних постеља; стандардизован квалитет смештаја (категирије „*standard*“ и „*premium*“).
- **Циљне вредности:**
 - 2026: пројекти и финансирање уговорени; започета реконструкција Старог Завода и приоритетних соба.
 - 2027: завршен Стари Завод; 110/110 постеља у функцији; уведене категорије соба.
 - 2028: реновиране сегменти Новог Завода и Сокограда релевантни за комерцијалу; модернизован инхалаторијум/физикална.
 - 2029: „*fine-tuning*“ ентеријера и опреме; одрживи режим превентивног одржавања.

Циљ 2: Повећање попуњености (ОСС) и ВО-дана комерцијалног сегмента

- **Исход:** Стабилан раст коришћења кревета и терапијских слотова кроз целогодишње пословање.
- **Циљне вредности (ОСС/ВО-дани):**
 - 2026: $\geq 60\%$ ОСС (~22.000 ВО-дана)
 - 2027: $\geq 70\%$ ОСС (~26.000 ВО-дана)
 - 2028: $\geq 75\%$ ОСС (~29.000 ВО-дана)
 - 2029: $\geq 80\%$ ОСС (~32.000 ВО-дана)

Циљ 3: Повећање прихода из здравственог туризма

- **Исход:** Већи удео тржишних прихода кроз пакетизацију и *revenue management*.
- **Циљне вредности:** удео тржишних прихода 32% → $\geq 40\%$ (2026→2029); *RevPBD* (приход по ВО-дану) +10–12% YoY.

Циљ 4: Изградња маркетиншко–продајних капацитета

- **Исход:** Професионализована комерцијална функција (тим, процеси, алати).
- **Циљне вредности:**
 - 2026: формирана Комерцијално–маркетиншка служба (мин. 3: менаџер продаје/маркетинга; специјалиста за дигитал/*booking*; Б2Б координатор).
 - 2027: ≥ 10 активних Б2Б уговора (компаније, осигурања, агенције).
 - 2028: $\geq 40\%$ комерцијалних резервација директним *online* каналом (*booking engine* + сајт).

Циљ 5: Интеграција здравствене и туристичке понуде Сокобање

- **Исход:** Ко-брендирани пакети са локалним актерима, међународна видљивост.

- **Циљне вредности:**

- 2027: ≥3 заједничка пакета са *TOSB*/гоститељима.
- 2029: ≥2 међународна пројекта/промоције здравственог туризма са учешћем *SB*.

4. Иницијативе и програми по циљевима (начин остварења)

Реализација циљева заснива се на међусобно повезаним иницијативама које се изводе паралелно и фазно. У области стратешког планирања и управљања успоставља се сегментно рачуноводство комерцијалног П&Л-а (биланс успеха), уводи ценовна политика заснована на сезонским тарифама и правилима минималног боравка, а понуда се стандардизује кроз јасно дефинисане пакете. Пакетна архитектура ослоњена је на клинички утемељене програме (респираторни, пост-ортопедски), корпоративне превентивне програме и *wellness* бораваке, са могућношћу *premium* доплата у складу са категоријом собе и додатним садржајима. Динамичко управљање ценама (*yield*) примењује се у функцији заузетости и временског хоризонта резервације, док „*fence*“ правила спречавају неконтролисане попусте и ерозију просечне цене.

У домену кадрова, формира се Комерцијално-маркетиншка служба са јасним описима посла, кварталним циљевима и плановима обука (*hospitality sales, revenue management, здравствени туризам, рад са CRM-ом*). Уводи се *CRM* платформа која прати пуни животни циклус госта, укључујући генерисање и негу заинтересованих лица, претпродајну комуникацију, боравак и пост-боравишну лојалност. Дигитална компонента обухвата модернизован сајт, интегрисан *booking engine, SEO/SEM, плаћене кампање* на друштвеним мрежама, *remarketing* и аутоматизоване емаил кампање. Б2Б сегмент се развија кроз стандардизоване уговоре са осигуравајућим друштвима, компанијама и агенцијама, уз јасно дефинисане количинске тарифе и годишње евалуације перформанси.

Инвестиције обухватају целовиту реконструкцију Старог Завода, модернизацију инхалаторијума и физикалне, те циљане „*soft touch*“ интервенције у *wellness* зонама и Амаму, са паралелним увођењем програма превентивног одржавања. Синергија са Туристичком организацијом Сокобања и локалним хотелијерима подиже тржишну видљивост и омогућава ко-брендиране пакете и заједничке кампање, укључујући присуство на међународним сајмовима здравственог туризма.

4.1. Стратешко планирање и управљање (Циљеви 2–3)

- Успоставити посебну линију комерцијалног П&Л-а (сегментно рачуноводство) ради јасног праћења профитабилности.
- **Ценовник по сезони:**
 - Главна сезона: април–септембар;
 - Ниска сезона: октобар–март (уз зимске промотивне програме).

- **Пакетизација:**
 - **Респираторна рехабилитација** (7/10/14 дана; инхалације + физикална + консултације),
 - **Пост-ортопедска рехабилитација** (кук/колело/рамена; кинезитерапија + физикална + надзор),
 - **Корпоративни програми** (превенција + антистрес + физикална + контролни прегледи),
 - **Wellness викенди** („Амам + базени + стазе здравља“).
- **Revenue management:** динамичко одређивање цена по заузетости и термину; минималне дужине боравка према сезони; „premium“ доплате.

4.2. Обучени кадар за *marketing* и продају (Циљеви 3–4)

- Формирати Комерцијално–маркетиншку службу са јасним описима посла и циљевима:
 - **Менаџер продаје и маркетинга (Б2Ц & Б2Б) – Одговорности:** стратегија, буџети, ценовна политика, кључни уговори.
 - **Дигитал/Booking специјалиста – Одговорности:** сајт, *booking engine*, *SEO/SEM*, *performance marketing*, *remarketing*, *CRM* аутоматизације.
 - **Б2Б координатор – Одговорности:** агенције, корпоративни клијенти, осигурања; тендери и оквирни споразуми.
- Обуке: *hospitality sales*, *revenue management*, здравствени туризам, рад са *CRM*-ом.
- Увођење *CRM* система за упите, госте, уговоре и кампање (сегментација, *NPS*), аутоматизације,

4.3. Реконструкција и модернизација објеката (Циљеви 1–2)

- **Стари Завод (Сокоград) – приоритетна реконструкција** (инсталације, изолација, купатила, намештај, *IT/TV*, сигнализација).
- **Standard/premium собе – диференцијација опреме и услуга;** „premium“ са додатним погодностима (нпр. поглед, клима, мини *wellness* погодности).
- **Инхалаторијум и физикална – модернизација апарата;** оптимизација токова пацијената; дигитални распореди.
- **Wellness/Амам – „soft touch“ унапређења** (расвета, гардеробе, дигитални инфо дисплеји) и посебно брендирање у оквиру пакета.

4.4. Препознавање и интеграција туристичке понуде (Циљеви 4–5)

- **Партнерства са *TO* Сокобања и хотелијерима – заједнички календар кампања,** ко-брендирани пакети („бањски викенд“, „дисање & *wellness*“).
- **Међународна промоција – сајмови, Б2Б *workshop*-ови, материјали на 7+ језика;** таргетирање тржишта региона и дијаспоре.

- **Storytelling** кампање – традиција бање, природни фактори, „респираторни капитал“ Сокобање, безбедност и приступачност.

5. Оперативни план (2026–2029)

Оперативни план постепено води од консолидације ка расту и стабилизацији. Током 2026. године успостављају се темељи: формира се тим, уводи *booking engine* и *CRM*, стандардизују се пакети, поставља комерцијални П&Л и започињу приоритетни реконструкциони радови. Паралелно се уводи сезонска ценовна политика и реализују фокусиране кампање на домаћем и регионалном тржишту, са циљем да попуњеност достигне најмање 60%.

У 2027. години, по завршетку радова на Старом Заводу и пуној оперативности свих 110 постеља, интензивира се продаја: шири се Б2Б портфел, уводе *premium* собе и унапређени пакети, појачава међународни *marketing* и уводи редован квартални „прицинг *review*“ (ревизија цена). Очекивани исход је најмање 70% попуњености и снажнији допринос комерцијалног сегмента укупним приходима.

Година 2028. усмерена је на скалирање и диференцијацију: завршавају се преостале реконструкције у Новом Заводу и Амаму, модернизују терапијски капацитети, уводи лојалти програм, а *CRM* аутоматизације унапређују задржавање гостију и продају додатних услуга. Продајни микс се преусмерава ка дужим боравцима и пакетима веће додате вредности, уз циљ од најмање 75% попуњености и континуиран раст прихода по ВО–дану.

У 2029. години модел је консолидован: уводи се режим превентивног одржавања, одржава целогодишње пословање без затварања, јача међународно присуство кроз најмање два велика пројекта здравственог туризма и достиже циљна попуњеност од 80%, уз стабилан годишњи раст *RevPBD* од 10–12%. Све време спроводи се континуирани мониторинг *KPI*–ева, квартално извештавање о инвестицијама и ценама, полугодишње евалуације *HR* и маркетинга и годишња ревизија плана у складу са резултатима и кретањима на тржишту.

5.1. Година 2026 (консолидација и старт раста)

- **Капацитети/објекти:** уговорено финансирање; започета реконструкција критичних соба у Старом Заводу; план одржавања за зиму (без затварања).
- **Продаја/*marketing*:** формиран тим (3); пуштен *booking engine*; лансирана 3 основна пакета; покренуте *performance* кампање (сепарцх/социал).
- **Процеси:** успостављен комерцијални П&Л, *CRM* у продукцији, дефинисан ценовни растер и правила попушта.
- ***KPI* (крајњи циљ 2026):** *OCC* $\geq 60\%$; ~ 22.000 ВО–дана; тржишни приход $\geq 32\%$; удео директних резервација $\geq 25\%$.

5.2. Година 2027 (пробој и монетизација)

- **Капацитети/објекти:** завршен Стари Завод; 110 постеља у пуној функцији; уведене „premium“ собе; модернизован део инхалаторијума/физикалне.
- **Продаја/marketing:** ≥ 10 Б2Б уговора; ширење пакета (пост-ортопедски, корпоративни, *premium wellness*); интернационалне кампање.
- **Процеси:** *revenue management* у пуној примени; SLA за *booking*/рецепцију; квартални „прицинг review“.
- **KPI (крајњи циљ 2027):** OCC $\geq 70\%$; ~ 26.000 ВО-дана; тржишни приход $\geq 35\%$;
директне резервације $\geq 33\%$.

5.3. Година 2028 (скалирање и диференцијација)

- **Капацитети/објекти:** завршене приоритетне реконструкције у Новом Заводу/Сокограду; инхалаторијум/физикална у пуном стандарду.
- **Продаја/marketing:** фокус на *premium* пакетима и дужим боравцима; лојалти програм; проширење мреже агенција.
- **Процеси:** пун циклус CRM аутоматизација (пре–током–после боравка); централни календар промоција.
- **KPI (крајњи циљ 2028):** OCC $\geq 75\%$; ~ 29.000 ВО-дана; тржишни приход $\geq 38\%$;
директне резервације $\geq 40\%$.

5.4. Година 2029 (консолидовани модел и одрживост)

- **Капацитети/објекти:** *fine-tuning* ентеријера; превентивно одржавање; стабилно целогодишње пословање без затварања.
- **Продаја/marketing:** 2 међународна пројекта; зрело партнерство са ТО и хотелијерима; висока репетиција гостију.
- **Процеси:** BI дасхборди за реал-тима праћење; годишњи „*product mix*“ review; континуирано унапређење.
- **KPI (крајњи циљ 2029):** OCC $\geq 80\%$; ~ 32.000 ВО-дана; тржишни приход $\geq 40\%$;
стабилан RevPBD раст 10–12% YoY.

6. KPI систем и методологија мерења

Дефинисање кључних индикатора успеха представља основу за мерење напретка и контролу остваривања стратешких циљева. KPI методологија је структурирана тако да обезбеди транспарентност, објективност и упоредивост резултата у различитим временским хоризонтима, као и могућност брзог реаговања на одступања. Ови индикатори се деле у четири категорије: финансијски, оперативни, маркетиншко-продајни и индикатори задовољства корисника.

Финансијски KPI:

- Приход од комерцијалних корисника у апсолутним износима и у процентуалном учешћу у укупним приходима болнице (циљ: раст са 30% у 2025. на 45% до 2029. године).
- Просечан приход по болничком дану (*RevPBD*), са циљем раста од најмање 10% годишње.
- Нето профитабилност комерцијалног сегмента (циљ: позитиван П&Л у свакој години плана).

Оперативни KPI:

- Попуњеност капацитета (циљ: 60% у 2026, 70% у 2027, 75% у 2028, 80% у 2029).
- Број болничких дана реализованих у комерцијалном сегменту (циљ: 32.000 до краја 2029).
- Број дана када објекти послују током календарске године (циљ: 365 дана континуираног рада од 2029).

Маркетиншко-продајни KPI:

- Број закључених Б2Б уговора са агенцијама, компанијама и осигуравајућим кућама (циљ: 15 уговора до 2027, 25 до 2029).
- Удео директних резервација путем дигиталних канала (циљ: 40% до 2028).
- Број реализованих међународних промотивних активности (циљ: најмање 2 годишње од 2027).

KPI задовољства корисника:

- Оцене задовољства корисника на основу анкетних листића и *online* рецензија (циљ: просечна оцена $\geq 4.5/5$).
- Процент поновних долазака комерцијалних корисника (циљ: 25% до 2029).
- Број позитивних медијских објава и дигиталних препорука у току године.

6.1. KPI циљне вредности 2026–2029

Ревизорско тело захтева јасно дефинисане, квантификоване циљеве за период 2026–2029. KPI (Key Performance Indicators) представљају основу за мерење успеха реализације овог стратешког плана и биће праћени кроз дигитални dashboard и редовне извештаје.

Кључни KPI циљеви (табеларни приказ)

KPI показатељ	2025 (база)	2026 циљ	2027 циљ	2028 циљ	2029 циљ
Искоришћеност комерцијалних капацитета	~50%	60%	70%	75%	80%
Приход од комерцијалних корисника (индекс, 2025=100)	100	115	130	145	160
Број нових Б2Б уговора (осиг./компаније)	0	+5	+10	+15	+20
Задовољство корисника (скала 1–5)	4,0	4,2	4,4	4,5	4,7
Број промотивних кампања годишње	2	5	5	6	6
Просечан приход по соби (RPS)	100	115	125	135	150
Искоришћеност терапијских слотова	60%	70%	75%	80%	85%
Број иностраних корисника (%)	10%	12%	15%	18%	20%

Објашњење и значај KPI-јева

- **Искоришћеност капацитета:** мери ефикасност коришћења постојећих комерцијалних постеља и директно утиче на приходе.
- **Приходи од комерцијалних корисника:** кључан показатељ финансијске одрживости и поврата инвестиција.
- **Б2Б уговори:** омогућавају стабилне и предвидиве токове корисника (осигурања, фирме, PIO фондови).
- **Задовољство корисника:** репутациони индикатор који утиче на поновну посету и препоруке.
- **Промотивне кампање:** повезују се са сезонским осцилацијама и јачањем бренда.

- Приход по соби (*RPS*): *standard* у *hospitality* индустрији за мерење профитабилности.
- Искоришћеност терапијских слотова: индикатор ефикасности рада медицинског и рехабилитационог програма.
- Број иностраних корисника: мери интернационализацију и позиционирање *SB* Сокобања на међународном тржишту здравственог туризма.

Ова табела даје јасан преглед почетних вредности, циљева по годинама и очекиваних ефеката до 2029. Године.

Метрике за праћење резултата

6.1.1 Примарни *KPI* (са дефиницијама)

- *OCC* (*Осцирапсу/Попуњеност*) = (реализовани *ВО*-дани комерцијале) / (расположиви *ВО*-дани комерцијале) × 100.
 - *ВО*-дани (комерцијала) = збир ноћења комерцијалних гостију у периоду.
 - *RevPBD* (*Revenue per Bed-Day*) = приход комерцијале / реализовани *ВО*-дани комерцијале.
 - Удео тржишних прихода = приход комерцијале / укупан приход *SB*.
 - *Direct booking share* = директне *online* резервације / укупне комерцијалне резервације.
- Искоришћеност терапијских слотова = реализовани третмани / планирани расположиви слотови по врсти услуге.

6.1.2. Секундарни *KPI*

- Просечна дужина боравка (*ALOS*); просечна цена по особи/ноћи; *NPS/CSAT*; конверзија сајт/*booking*; удео *premium* соба; број активних *B2B* уговора; принос по пакету; удео поновљених долазака; однос терапија по пакету.

6.1.3. Референтни прорачуни

- Теоријски максимум *ВО*-дана: 40.150 (110×365).
- Планирана путања: 22к → 26к → 29к → 32к (2026→2029) уз фазно ширење доступности и цена.

7. Ценовна политика и управљање приходима

Ценовна политика Специјалне болнице Сокобања биће заснована на принципима *revenue management* (управљање приходима), уз јасно дефинисане сезонске тарифе и диференциране цене по сегментима. У главној сезони (април–септембар) цене ће бити формиране на основу пуне попуњености и максимализације прихода, док ће у ниској сезони (октобар–март) акценат бити на попуњености кроз промотивне пакете и партнерске аранжмане. Диференцијација између „*standard*“ и „*premium*“ соба омогућиће циљање различитих сегмената корисника и стварање додатне вредности.

Revenue management ће подразумевати кварталну анализу перформанси, са праћењем односа између цена, попуњености и прихода по болничком дану. Биће уведени алати за праћење и предикцију потражње, као и флексибилне промотивне акције у периодима смањене тражње. Тиме ће се обезбедити оптимална равнотежа између доступности и профитабилности, чиме болница излази из оквира статичног ценовника и прелази на динамички систем управљања приходима.

- Сезонске стопе (висока/ниска) + „*shoulder*“ термини (март, октобар) са стимулативним ценама.
- Минимал *stay*: 2–3 ноћи (*wellness*), 7/10/14 дана (рехаб), уз попусте за дуже боравке.
- *Premium* диференцијација: +10–25% на супериор/*premium* собе; додатне услуге (пате цхецкоут, додатни третмани).
- *Yield* правила: аутоматско подизање цена при заузетости >80%; „*fence*“ услови за попусте (рани *booking*, *non-refundable*, *midweek*).
- Б2Б уговори: ценовници по волумену; годишњи *review*; циљни микс Б2Б $\leq 30\%$ укупних комерцијалних ноћења (ради очувања *RevPBD*).

8. Производни портфељ (пакети)

Развој разноврсних пакета представља кључну компоненту стратегије за повећање атрактивности и искоришћености капацитета. Портфељ пакета биће структуриран тако да покрије различите потребе и сегменте корисника:

Рехабилитациони пакети: стандардизовани боравци у трајању од 7, 10 и 14 дана, намењени постоперативним пацијентима, особама са хроничним обољењима и корисницима са потребом за интензивним терапијама.

Пост-ортопедски програми: специјализовани програми за пацијенте након ортопедских захвата, са фокусом на опоравак функционалности и реинтеграцију.

Wellness и превентивни пакети: викенд и кратки боравци за кориснике заинтересоване за превенцију, релаксацију и ревитализацију, укључујући спа и инхалационе третмане.

Корпоративни програми: пакети за компаније и осигуравајуће куће, са нагласком на превенцији, рехабилитацији и смањењу боловања запослених.

Специјални промотивни пакети: тематски аранжмани у сарадњи са Туристичком организацијом Сокобања, попут „Бањски викенд“, „Дисање и *wellness*“ или „Зимска ревитализација“.

Сваки од ових пакета биће праћен јасно дефинисаним циљним групама, ценовним рангом и комуникационим планом. Увођење портфеља производа у различитим облицима доприноси диверсификацији извора прихода, смањењу сезоналности и јачању позиције Специјалне болнице Сокобања на тржишту здравственог туризма.

- **Респираторни рехабилитациони (7/10/14):** консултације пулмолога, инхалације, физикална, едукација; опције са боравком чланова породице.
- **Пост-ортопедски (10/14):** кинезитерапија + физикална + надзор; програм повратка функционалности.
- **Корпоративни превентивни (3/5/7):** цхецк-уп + антистрес + терапеутске процедуре + едукативне радионице.
- ***Wellness/relax* (2/3/5):** Амам + базени/каде + „стазе здравља“ + масаже; викенд и „*midweek*“ варијанте.
- **Породични/ сениорски:** благи ритмови терапија, садржаји за пратиоце, сигурне стазе.

9. Инфраструктурни развој и инвестиције

Инфраструктурни развој представља основни предуслов за остваривање стратешких циљева у области здравственог туризма. Интервенције су усмерене на обнову, адаптацију и модернизацију кључних објеката и терапијских јединица, као и на подизање енергетских, безбедносних и технолошких стандарда. Основни принципи којима се руководимо су: безбедност пацијената и гостију, стандардизован квалитет услуге, целогодишња оперативност (365), ефикасност трошкова и мерен утицај сваке инвестиције на комерцијалне *KPI* (попуњеност, *VO*-дани, *RevPBD*).

9.1. Обухват и приоритети инвестиција

Стари Завод (Сокоград) – потпуна реконструкција са циљем враћања свих 110 комерцијалних постеља у функцију и увођења категорија соба „*standard*“ и „*premium*“. Обухват укључује: замену инсталација (електро, водовод, канализација), нову термотехнику (грејање/хладјење), санитарне чворове, подове и зидне облоге, противпожарне системе, изолацију, столарију и ентеријерску опрему.

Нови Завод (додатни сегменти) – циљане модернизације које директно утичу на комерцијалну понуду: уређење спратова са највећим уделом комерцијалних соба, адаптација заједничких простора (*lobby*, рецепција, чекаонице), као и унапређења приступачности (лифтови, рампе, рукохвати) у складу са принципима универзалног дизајна.

Терапијске јединице – модернизација инхалаторијума и просторија физикалне медицине; оптимизација токова пацијената (рецепција–тријажа–терапија–одмор), обнављање базенских и кадних капацитета, увођење дигиталног распореда третмана и евиденције (ради мерења искоришћености слотова и смањења чекања).

9.2. Функционална и архитектонска решења

Смештај: стандардизација соба по матрици садржаја (квадратура, кревети, санитарije, климатизација, расвета, сигнализација, ентеријер). „Premium“ собе добијају додатне погодности: квалитетнији лежај и текстил, радни кутак, фрижидер, сеф, побољшану акустику и визуелне елементе (поглед, декор).

Заједнички простори: рецепција и *lobby* са јасно означеним токовима, дигиталним информативним дисплејима и седењем прилагођеним различитим категоријама гостију; прилагођени пролази и рукохвати; стандарди сигнализације (пиктограми, двојезичне табле) за лакшу навигацију.

Хигијена и безбедност: материјали отпорни на влагу и хемикалије, протоколи чишћења, вентилација са филтрацијом у просторима већег ризика, одвојени токови прљавог и чистог веша, адекватна складишта потрошног материјала и медицинског отпада.

9.3. Енергетска ефикасност и одрживост

У све пројекте уграђују се мере енергетске ефикасности: топлотна изолација фасада и крова, висококвалитетна столарија, LED расвета са сензорима, високоефикасни котлови или топлотне пумпе, баланс вентилације са рекуперацијом топлоте, као и систем *BMS* (*Building Management System*) за надзор потрошње. Циљ је да се смањи потрошња енергената и повећа комфор (температура, квалитет ваздуха), уз мерљиви утицај на *OpEx* (оперативни трошкове).

9.4. ИТ и нисконапонске инсталације

Мрежна инфраструктура (*Wi-Fi* у свим собама и заједничким просторима), *IPTV*, нурсе-цалл систем, видео надзор у заједничким зонама, *SOS* позиви у купатилима, противпожарни аларм, контрола приступа и дигитална сигнализација. Интеграција са *BIS/CRM/booking* системима обезбеђује праћење расположивости смештаја и терапија у реалном времену.

9.5. Фазе и временски распоред (2026–2029)

Фаза I, 2026: пројектовање и тендери; почетак радова на приоритетним крилима Старог Завода; минималне „*soft touch*“ интервенције у *wellness* зонама (Амам) ради побољшања корисничког искуства; припрема набавке опреме за инхалаторијум/физикалну.

Фаза II, 2027: завршетак кључне фазе Старог Завода (110/110 постеља у функцији); делимична модернизација инхалаторијума и физикалне; опремање *premium* соба; уређење рецепције и заједничких простора; план за ширење радова на Нови Завод.

Фаза III, 2028: радови у Новом Заводу/Сокограду (приоритетни спратови за комерцијалу); комплетирање модернизације инхалаторијума и физикалне; увођење *BMS*; завршна уређења.

Фаза IV, 2029: „*fine-tuning*“ ентеријера; стандардизација превентивног одржавања; енергетска оптимизација; припрема следећег инвестиционог циклуса.

9.6. Управљање пројектима и набавкама

Успоставља се пројектна канцеларија (*PMO*) са јасним улогама: инвеститор (*SB*), инжењеринг надзор, извођачи, финансије/контролинг и правна служба. Набавке се спроводе транспарентно (отворени поступци, јасни критеријуми квалитета и рока), уз дефинисање *SLA/KPI* за извођаче (поштовање рокова, квалитет завршне обраде, безбедност на раду). Редовне координације (недељне оперативне и месечне стееринг) обезбеђују правовремено решавање препрека.

9.7. Финансирање и економика инвестиција

Модел финансирања комбинује: националне изворе (Министарство здравља, Министарство за јавна улагања), могуће међународне програме, као и сопствена средства из комерцијалног сегмента. Економика сваке фазе процењује се *DCF* анализом (пројектовани раст *OCC/RevPBD* наспрам *CapEx/OpEx*), уз дефинисање „гатинг“ тачака пре преласка у наредне фазе.

9.8. Континуитет рада током извођења

Планира се фазонирање по крилима/спратовима уз привремена пресељења (*decanting*) и јасно обележене безбедне коридоре. Предвиђене су „тихе“ фазе радова у периодима ниже потражње (нпр. радним данима, ван празника) како би се минимизирао утицај на искуство гостију и комерцијалне *KPI*.

9.9. Стандарди и усклађеност

Сви радови усклађују се са прописима из области здравства, безбедности и туризма, као и са захтевима за приступачност. У терапијским зонама примењују се додатни медицински стандарди (вентилација, антимицробне површине, протоколи чишћења). Документација (*as-built*, гаранције, сертификати) се чува централно и дигитално.

9.10. Одржавање и животни циклус

Успоставља се план превентивног одржавања (PM) за инсталације, опрему и ентеријер; прати се TCO по зони/објекту. KPI одржавања укључују број непланираних кварова, време отклањања и доступност кључних система; резултати PM директно се повезују са комерцијалним KPI (OCC, задовољство гостију).

10. Каналска стратегија и промоција

Каналска стратегија заснива се на принципу „*direct-first, partner-enabled*“: максимализовати директне резервације и бренд капитал, уз паметно коришћење посредника и Б2Б мреже за пуњење капацитета, посебно у периодима ниже потражње. Сваки канал има јасне KPI, буџет и правила ценовне паритетности.

10.1. Директни канал (сајт + *booking* + CRM)

Развој и унапређење директног канала продаје подразумева модернизацију званичног сајта Специјалне болнице Сокобања, са циљем да се омогући јасна презентација услуга и лак приступ корисницима из земље и иностранства. Посебан фокус биће на:

- прегледном приказу пакета и цена, са могућношћу електронског упита и резервације,
- увођењу вишејезичних садржаја, како би се привукли корисници са међународног тржишта,
- унапређењу доступности сајта и једноставности за кориснике свих старосних категорија.

Booking систем ће омогућити транспарентан преглед слободних капацитета и сезонских цена, уз сигуран начин плаћања. Биће повезан са интерним информационим системом болнице, како би се синхронизовало стање смештајних капацитета и доступних терапија.

CRM (*Customer Relationship Management*) систем ће омогућити вођење евиденције о корисницима, комуникацију пре, током и након боравка, као и праћење задовољства гостију и њихове лојалности. Тиме се обезбеђује континуиран контакт и стварање базе сталних корисника.

SEO и промотивне активности ће се водити тако да болница буде видљива на кључним тржиштима здравственог туризма. Промоција путем интернета и друштвених мрежа, као и циљане кампање, користиће се ради повећања броја директних резервација и смањења зависности од посредника.

10.2. Посреднички канали (агенције и платформе)

Селективна сарадња са туристичким агенцијама и специјализованим платформама за здравствени туризам биће заснована на јасно дефинисаним условима, уз контролу трошкова и очување ценовне политике болнице. Уговори ће предвиђати:

- **ограничене провизије** (фиксни проценат који се исплаћује посреднику),
- **рате parity правила** (исте цене на свим каналима – да не би долазило до нелојалне конкуренције између директног сајта и агенција),
- **дефинисане моделе резервација** – *алотмент* (одређени број соба унапред додељен агенцији) и *on-request* (резервација по захтеву),
- јасно прописане **рокове отказа** и начин фактурисања,
- **минимално гарантоване волумене у вансезонском периоду** (како би се обезбедила попуњеност и када је потражња слабија).

У циљу контроле квалитета и јединственог наступа, биће успостављено централизовано управљање садржајем (фотографије, описи, ценовници), као и редовне месечне анализе перформанси сваког канала (проверавање се продаја, приходи и профитабилност).

10.3. Б2Б (осигурања, компаније, РИО/удружења)

Стандардизовани пакети и ценовници биће припремљени за специфичне програме – повратак на посао након повреде или операције, респираторне рехабилитације и превентивне викенд боравке. За сваки пакет дефинисаће се јасни критеријуми за упућивање корисника и потребна медицинска документација.

Уговори са партнерима (осигуравајућим кућама и компанијама) укључиваће:

- **стандарде услуге** тј. прецизно одређене рокове за одговарање на упите и приоритет у заказивању термина,
- **кварталне извештаје** о искоришћености пакета и о оствареним здравственим исходима корисника,
- **услове плаћања** (на пример: рок од 30 или 60 дана од фактурисања).

Посебан акценат биће стављен на поштовање заштите података и медицинске тајне, у складу са законским прописима и етичким стандардима здравствене делатности.

10.4. Брендирање и комуникације

Позиционирање и бренд идентитет Специјалне болнице Сокобања засниваће се на јасној поруци: „Специјална болница Сокобања – медицинска експертиза уз снагу природних фактора“. Ова позиција наглашава спој стручности здравственог особља и јединствених природних ресурса Сокобање (клима, вода, лековити гасови).

Стубови на којима ће се градити бренд и комуникација су:

- **стручност** (заснована на вишедеценијском искуству и медицинском кадру),
- **сигурност** (квалитет лечења и висок *standard* заштите пацијената),

- **приступачност** (цена и доступност услуга домаћим и иностраним корисницима),
- **традиција** (дуг историјат бањског лечења и поверење које болница ужива),
- **природа** (аутентично окружење које подржава процес рехабилитације).

Визуелни идентитет биће освежен модерним фотографијама, јасном типографијом и усклађеним колоритом који наглашава природне вредности. Тон комуникације биће стручан, али у исто време емпатичан, како би се корисницима улила сигурност и поверење.

Ко-брендирање са Туристичком организацијом Сокобања подразумева заједничке промотивне кампање и израду материјала који представљају и болничке капацитете и атракције Сокобање, чиме се обезбеђује интегрисани приступ развоју здравственог туризма.

PR активности укључиваће припрему и дистрибуцију стручних текстова потписаних од стране лекара, сарадњу са релевантним стручним удружењима и презентовање студија случаја (уз сагласност пацијената), што додатно јача кредибилитет и углед болнице.

10.5. Сезонске кампање и календар

Годишњи календар кампања биће планиран унапред и прилагођен сезонским потребама и специфичним циљним групама корисника. У оквиру њега предвиђене су тематске недеље и месеци, усмерене на кључне здравствене и превентивне програме:

- „Респираторни месеци“ (новембар–март) – фокус на превенцију и рехабилитацију респираторних обољења током зимског периода.
- „Покретљивост и снага“ (април–јун) – програми рехабилитације након повреда и операција, као и превентивни програми за активно становништво.
- „Антистрес и опоравак“ (септембар–октобар) – пакети усмерени на ментално здравље, смањење стреса и обнову енергије након летњих месеци.

Поред тематских кампања, посебна пажња биће усмерена на офф-сезон понуде, како би се попунили капацитети ван главне сезоне. То обухвата пакете за боравке током радне недеље (*midweek* аранжмани), програме за дуже боравке, породичне пакете и понуде прилагођене локалном и регионалном тржишту.

Кампање ће бити усклађене са рекреативним и културним догађајима у Сокобањи, чиме се постиже синергија између здравствене понуде болнице и туристичких атракција дестинације. На тај начин, болница постаје интегрални део укупне туристичке понуде региона.

10.6. KPI и мерење маркетинга

Праћење успешности по продајним каналима засниваће се на јасно дефинисаним показатељима, који ће омогућити редовну процену и правовремено прилагођавање стратегије:

- **трошак по кориснику (CAC – Customer Acquisition Cost):** мери колики је просечан трошак да се дође до новог корисника путем одређеног канала,
- **повраћај на улагање у оглашавање (ROAS – Return on Ad Spend):** показује колико прихода се остварује у односу на уложена средства у кампање,
- **стопа конверзије сајта:** проценат посетилаца сајта који изврше резервацију или пошаљу упит,
- **удео директних резервација:** мери колико корисника резервише директно преко сајта у односу на оне који долазе преко агенција и посредника,
- **просечна цена по пакету:** просечан приход остварен по продатом пакету,
- **вредност корисника на дужи рок (LTV – Lifetime Value):** процењује колики приход просечан корисник донесе током више посета,
- **стопа поновних долазака:** удео корисника који се враћају,
- **удео premium соба у укупним резервацијама:** мери искоришћеност реновираних и скупљих капацитета,
- **индекс задовољства корисника (NPS – Net Promoter Score):** показатељ спремности корисника да препоруче услугу другима.

Ради боље контроле и доношења одлука, биће успостављен месечни *dashboard* са кључним показатељима, док ће се квартално организовати преглед свих канала (*channel mix review*) где ће се анализирати структура продаје, исплативост и потребне корекције. На основу резултата, прилагођавање се буџет за кампање и поруке које се пласирају тржишту.

10.7. Организација и управљање маркетингом

Увођење ритма управљања подразумева јасно дефинисане циклусе планирања, анализе и одлучивања, како би се обезбедила контрола и усклађеност свих маркетиншких и продајних активности:

- **недељни преглед продајног тока** – кратки извештаји о тренутним упитима, резервацијама и реализацији пакета, са фокусом на пуњење капацитета,
- **месечни marketing преглед** – анализа спроведених кампања и промотивних активности, са препорукама за унапређења,
- **квартални преглед цена и пакета** – евалуација ценовне политике и пакета у односу на конкуренцију, потражњу и сезоналност,
- **годишње планирање** – дефинисање буџета, циљева и кључних иницијатива за наредну годину, у складу са стратешким оквиром.

Све комуникационе активности биће усклађене са прописима здравствене делатности. То укључује политике одобравања креативних материјала и обавезну правну проверу свих

промотивних порука, како би се обезбедила тачност, етичност и законитост у комуникацији према корисницима.

Биће дефинисани и буџети по продајном каналу, са јасно одређеним праговима за ескалацију или оптимизацију – на пример, ако одређени канал не остварује планиране резултате, предвиђа се правовремена прерасподела средстава ка ефикаснијим каналима.

11. Распоред терапијских слотова и оперативно планирање

Ефикасно оперативно планирање и управљање терапијским капацитетима кључни су за максимизацију задовољства корисника и искоришћеност ресурса. План подразумева капацитетски распоред по врсти терапија (инхалације, каде, базени, физикалне терапије), са јасно дефинисаним дневним и месечним квотама.

Алгоритам заказивања: приоритет имају гости који користе пакетне аранжмане, уз интеграцију са собним распоредом и примену сменског рада ради равномерног оптерећења особља и инфраструктуре. Тиме се спречавају гужве и смањују периоди неактивности апарата.

KPI мерења: пратиће се искоришћеност слотова по терапији, просечно време чекања и *no-show* стопе, што омогућава правовремено прилагођавање распореда и унапређење корисничког искуства.

Контрола квалитета: уводе се стандардне оперативне процедуре (*SOP*) за безбедност, хигијену и евиденцију, као и систематско праћење ефеката терапија. На тај начин обезбеђује се висок ниво услуге и одржава репутација болнице као поуздане и професионалне установе.

12. Организација, улоге и одговорности

Организациона структура за спровођење овог стратешког плана ослања се на јасно дефинисане улоге, одговорности и линије извештавања. На челу стоји директор Специјалне болнице Сокобања који сноси укупну одговорност за имплементацију и остварење циљева. Директор формира Комерцијални савет као саветодавно и контролно тело које прати реализацију комерцијалних активности. Уз њега се формира и Пројектна канцеларија (*PMO*) задужена за координацију инфраструктурних инвестиција, *marketing* и продају.

- **Управни одбор:** усвајање плана, годишња евалуација, надзор над инвестицијама.

- **Директор:** извршни носилац стратегије; квартално извештавање *УО* и Министарству здравља.
- **Комерцијално–маркетиншка служба:** продаја, *marketing*, ценовна политика, *CRM*, партнерства, *KPI dashboard*.
- **Сектор за медицину и терапије:** план терапијских капацитета, стандарди квалитета, евиденција и исходи.
- **Сектор за инвестиције и одржавање:** планирање и спровођење реконструкција; превентивно одржавање.
- **Финансије/рачуноводство:** сегментно рачуноводство (комерцијални П&Л), контролинг, обрачун *RevPBD*.

RACI матрица (за кључне иницијативе)

Иницијатива	Р (Респонсибиле/ Одговорни извршилац)	А (Ацоунтабле/ Коначно одговоран)	Ц (Цонсултед/ Консултован)	И (Информед/ Обавештен)
Реконструкција Старог Завода	Сектор инвестиције за	Директор	УО, Финансије	Сви сектори
Адаптација и уређење Новог Завода	Сектор инвестиције/извођачи за	Директор	Медицинска служба, Сокобања ТО	УО, сви запослени
Модернизација инхалаторијума и физикалне сале	Медицинска служба, сектор за инвестиције/извођачи	Директор	Комерц./marketing, Финансије	УО
Енергетска ефикасност и BMS систем	Сектор инвестиције, ИТ за	Директор	Финансије	УО, сви сектори
Успостава booking engine-а	Комерц./marketing	Директор	ИТ, Финансије	УО
Пакетизација услуга и ценовни растер	Комерц./marketing	Директор	Сектор терапија	УО
CRM имплементација	Комерц./marketing	Директор	ИТ, Правна служба, Финансије	УО
Дигитални marketing	Комерц./marketing	Директор	ИТ, ТО Сокобања	УО
Б2Б уговори	Б2Б координатор	Директор	Финансије	УО
Сарадња са туристичким агенцијама	Б2Б координатор, marketing	Директор	ТО Сокобања, Финансије	УО
Брендирање и PR активности	Комерц./marketing	Директор	ТО Сокобања, УО	Сви сектори

Сезонске кампање и тематске недеље	Комерц./marketing	Директор	Медицинска служба, Сокобања	ТО	УО, сви запослени
Управљање терапијским слотовима и SOP	Медицинска служба	Директор	Комерц./marketing		УО
Мониторинг резултата	Финансијско-контролна служба	Директор	Комерц./marketing, Медицинска		УО, сви сектори
Управљање ризицима	Комисија за ризике	Директор	УО, Правна служба		Сви сектори

13. Управљање ризицима

Управљање ризицима је кључни део овог плана јер обезбеђује дугорочну одрживост и сигурност пословања. Идентификовани су ризици по тематским целинама, дефинисана је њихова вероватноћа и утицај, а за сваки ризик предложене су конкретне мере ублажавања и носиоци одговорности. Процесом управља Комитет за ризике, док РМО и финансијска служба обезбеђују оперативну спровођење мера.

Матрица ризика:

Ризик	Вероватноћа	Утицај	Носиоци (Р)	Мере ублажавања
Кашњење инвестиционих радова	Висока	Висок	РМО, Сектор за инвестиције	Резервни извођачи, фазно планирање, строга контрола рокова
Недостатак marketing кадрова	Висока	Висок	Директор, Комерц./marketing	HR, Обуке, запошљавање, outsourcing консултантима, креирање стимулативних пакета
Регулаторне измене (здравство/туризам)	Ниска	Висок	Директор, Правна служба	Праћење прописа, правна експертиза, активно лобирање
Неуспех дигиталног booking engine-а	Средња	Висок	Комерц./marketing, IT	Тест фаза, бацкуп решења, уговори са екстерним добављачима

Неадекватна пакетизација и ценовна политика	Средња	Средњи	Комерц./marketing, Финансије	Pilot тестови, benchmarking са конкуренцијом, флексибилне корекције
Негативне рецензије и репутациони ризици	Средња	Висок	Комерц./marketing, Медицинска	Активна комуникација, кризни PR план, унапређење квалитета услуге
Кварови опреме и инфраструктурне хаварије	Средња	Висок	РМО, Медицинска служба	Превентивно одржавање, уговори са сервисима, фонд за хитне поправке
Недовољна искоришћеност терапијских слотова	Средња	Средњи	Медицинска служба, Комерц./marketing	Алгоритам заказивања, KPI праћење, корективне акције
Ризик од сезонске осцилације тражње	Висока	Средњи	Комерц./marketing, Сокобања, ТО	Сезонске кампање, тематске недеље, попусти ван сезоне
Ризик финансијског дефицита у току инвестиција	Средња	Висок	Финансије, Директор	Диверсификација извора финансирања, аплицирање за грантове, резервни фонд

Процес праћења и евалуације ризика

- **Идентификација:** квартално ажурирање листе ризика од стране свих сектора.
- **Процена:** квантификација утицаја (финансијски, репутациони, оперативни) и одређивање приоритета.
- **Ублажавање:** спровођење превентивних и корективних мера дефинисаних у табели.
- **Мониторинг:** KPI ризика – број реализованих инвестиција на време, број дана затварања објеката, сентимент корисника на дигиталним каналима, попуњеност капацитета.
- **Извештавање:** квартални извештаји Комитета за ризике руководству и Управном одбору.

Овај систем омогућава проактиван приступ ризицима, уместо реактивног, и даје јасну методологију како се ризици идентификују, прате и третирају кроз цео период 2026–2029.

14. Мониторинг и извештавање

Праћење и извештавање представљају кључне механизме транспарентности и одговорности пред институцијама и заинтересованим странама. Систем мониторинг-а је пројектован тако да обезбеди редовно праћење реализације циљева, правовремено откривање одступања и омогућавање корективних мера.

Структура система мониторинга:

- **Оперативни мониторинг:** спроводи се месечно од стране РМО и финансијско-контролне службе. Обухвата реализацију KPI-ева по капацитетима, приходима, заузетости соба и искоришћености терапијских слотова.
- **Квартални мониторинг:** реализује се кроз извештаје Комитета за ризике и Комерцијалног савета, са фокусом на остварење стратешких циљева и управљање ризицима.
- **Годишњи мониторинг:** укључује свеобухватну евалуацију резултата, поређење са планираним циљним вредностима и предлог корективних активности за наредну годину.

Извештавање:

- **Интерно извештавање:** Директор прима месечне и кварталне извештаје РМО, финансија и комерцијалног сектора. Сви извештаји се презентују и Управном одбору.
- **Екстерно извештавање:** У складу са захтевима Министарства здравља и других институција, болница доставља полугодишње и годишње извештаје са јасно назначеним KPI резултатима, инвестиционим активностима и оствареном попуњеношћу капацитета.

Дигитални алати: Планирано је успостављање интегрисаног *dashboard* система који омогућава визуелизацију KPI-ева у реалном времену (попуњеност, приход по доступном кревету, задовољство корисника, репутациони индекси).

Овакав систем обезбеђује да се стратешки план не посматра као статичан документ, већ као динамичан процес који се континуирано мери, прилагођава и унапређује током читавог периода имплементације.

16. Стандарди квалитета и усклађеност

Стандарди квалитета и регулаторна усклађеност представљају кључне стубове за одрживи развој Специјалне болнице Сокобања и унапређење њеног положаја у области здравственог туризма. Усклађеност са међународним, националним и локалним стандардима обезбеђује не само правну сигурност, већ и конкурентску предност кроз препознат квалитет услуга.

Међународни стандарди: Болница ће тежити сертификацији према стандардима као што су *ISO 9001* (управљање квалитетом), *ISO 14001* (управљање животном средином) и *ISO 45001* (безбедност и здравље на раду). Такође, биће размотрена акредитација од стране Јоинт Цоммисион Интернационал (*JCI*) за здравствени туризам, што би позиционирало Сокобању на глобалној мапи.

Национални стандарди: Неопходна је потпуна усклађеност са захтевима Министарства здравља, Закона о здравственој заштити и Закона о туризму. Посебна пажња посветиће се акредитационим захтевима Агенције за акредитацију здравствених установа Србије (*AZUS*).

Локални стандарди и прописи: У сарадњи са општином Сокобања и Туристичком организацијом, болница ће примењивати локалне стандарде одрживости и заштите културног наслеђа, имајући у виду историјску и туристичку вредност објеката (нпр. Амам, Бањица).

Интерни стандарди квалитета: Биће успостављени стандардни оперативни поступци (*SOP*) за све кључне процесе: пријем пацијената, терапијске процедуре, хигијену, безбедност, рад са дигиталним системима и корисничку подршку. *SOP* ће се редовно ажурирати на основу повратних информација и евалуације перформанси.

Контрола и сертификација: Планирано је спровођење годишњих интерних аудита, као и периодичних екстерних провера од стране акредитационих тела. Сваки одељак болнице биће укључен у процес самоевалуације.

Циљеви усклађености и квалитета:

- До краја 2026. постићи *ISO 9001* сертификат.
- До 2027. сертификација *ISO 14001* и *45001*.
- До краја 2028. припрема за *JCI* акредитацију.
- Редовне акредитације код *AZUS*-а и сертификати Министарства здравља.

На овај начин, Специјална болница Сокобања не само да ће испунити регулаторне захтеве, већ ће подићи ниво услуга на стандарде светске класе, чиме ће додатно повећати атрактивност својих комерцијалних капацитета и осигурати одрживи раст у сектору здравственог туризма.

17. Оквир за имплементацију (2026–2029) – преглед активности по кварталима

Год./Кв.	Инвестиције/Објекти	Продаја & Marketing	Операције/Терапије	Управљање & Извештавање
2026/Q1	Тендер за реконструкцију; план зимског режима	Тим формиран; <i>booking engine</i> избор	SOP ревизија; план слотова	Постављен комерцијални П&Л
2026/Q2	Старт реконструкције приоритетних соба	Лансирање 3 пакета; <i>SEO/SEM</i> старт	<i>Pilot</i> распоред слотова	Месечни <i>dashboard</i> 1. верзија
2026/Q3	Радови у току; набавке опреме	Б2Б оутреац; агенцијски уговори	Усклађивање капацитета соба/терапија	Квартални прицинг <i>review</i>
2026/Q4	Затварање фазе 1; план фазе 2	Офф-сезон кампање	Зимски режим без затварања	Годишњи <i>KPI</i> извештај
2027/Q1	Фаза 2 радова (Стари Завод)	<i>Premium</i> собе & пакети	Оптимизација SOP	Буџет и циљеви 2027
2027/Q2	Завршетак Старог Завода	10+ Б2Б уговора	Терапијски календар у <i>CRM</i>	Квартални инвестициони извештај
2027/Q3	Старт радова Нови Завод	Интернационалне кампање	Повећање капацитета слотова	Прицинг <i>review</i>
2027/Q4	Фаза 2 завршена	Офф-сезон фокус	Зимски режим	Годишњи <i>KPI</i> извештај

2028/Q1–Q4	Модернизација инхалаторијума/физик алне; завршеци	<i>Premium</i> диференцијација; лојалти	Аутоматизације; сменски рад	Полугодишње <i>HR/marketing</i> евалуације
2029/Q1–Q4	<i>Fine-tuning</i> ; превентивно одржавање	2 међународна пројекта	Стабилно 365	Консолидација и план 2030+

18. Повезаност са националним и регионалним стратегијама

Специјална болница Сокобања позиционира свој стратешки план у складу са националним и регионалним развојним документима како би обезбедила усклађеност, легитимност и подршку институција.

Национални оквир:

- **Национална стратегија развоја здравства 2021–2030:** *SB* Сокобања доприноси циљевима повећања доступности, квалитета и одрживог финансирања здравственог система.
- **Стратегија развоја туризма Републике Србије 2022–2027:** унапређење здравственог туризма и продужење туристичке сезоне директно су у складу са циљевима стратегије.
- **Национална стратегија за одрживи развој:** пројекти енергетске ефикасности и очувања природних ресурса доприноси еколошкој одрживости.

Регионални и локални оквир:

- **План развоја општине Сокобања 2022–2030:** предвиђа развој здравственог и бањског туризма као кључног стуба економског развоја.
- **Туристичка организација Сокобања:** *SB* Сокобања сарађује на креирању заједничких промотивних пакета и међународних кампања.

Јасно повезивање стратешких циљева *SB* Сокобања са националним и регионалним документима омогућава приступ јавним фондовима, подршку државних институција и повећава легитимитет плана.

19. Напомена о континуитету и усклађености

Овај стратешки план израђен је у складу са захтевима ревизорског тела и стандардима које примењују здравствене установе у Србији и региону. План се заснива на принципу континуитета – он не представља затворен документ, већ оквир који омогућава прилагођавање променама у окружењу, законодавству и тржишту.

Континуитет имплементације:

- Стратешки циљеви из овог документа разрађују се сваке године кроз годишње програме рада и развоја, чиме се обезбеђује њихова оперативна примена и повезивање са буџетским планирањем.
- Сви сектори и организационе јединице *SB* Сокобања обавезне су да своје оперативне планове ускладе са приоритетима и *KPI* вредностима дефинисаним овим документом.

Ревизија и прилагођавање:

- План је подложен средњорочној ревизији у 2028. години, како би се извршила процена постигнутих резултата и извршиле корекције у складу са:
 - тржишним кретањима и трендовима у здравственом туризму,
 - динамиком реализације инфраструктурних инвестиција,
 - стањем капацитета и потребама корисника,
 - изменама регулаторног оквира.
- Ревизија укључује и консултације са кључним екстерним актерима (Министарство здравља, Министарство туризма, Туристичка организација Сокобања, осигуравајуће куће, пословни партнери) како би се обезбедила шира валидација и усклађеност.

Усклађеност са вишим документима и политикама:

- План је усклађен са Националном стратегијом развоја здравства, Стратегијом развоја туризма Републике Србије и локалним развојним плановима општине Сокобања.
- Сви *KPI* циљеви и мере имплементације прилагођени су циљевима одрживог развоја (СДГс), са посебним нагласком на здравље и благостање, одговорну потрошњу ресурса и партнерства за циљеве.

Овакав приступ осигурава да се стратешки план Специјалне болнице Сокобања посматра као динамичан и прилагодљив документ, чија примена непрекидно прати промене у здравственом и туристичком окружењу и омогућава болници да остане релевантна и конкурентна у наредном периоду.

20. Закључак

Стратешки план Специјалне болнице Сокобања за период 2026 – 2029. представља свеобухватан оквир за унапређење пословања у области здравственог туризма и ефикасније коришћење комерцијалних капацитета. Његова имплементација ослања се на јасно дефинисане *KPI*-јеве, систем мониторинга, управљање ризицима и континуирано извештавање, чиме се осигурава транспарентност и одговорност према надлежним институцијама.

Реализација овог плана подразумева симултано деловање у неколико праваца: модернизацију инфраструктуре, развој кадровских и маркетиншких капацитета, унапређење сарадње са туристичким и здравственим институцијама, као и повећање међународне препознатљивости Сокобање као дестинације здравственог туризма. Тиме се отвара могућност за значајан раст прихода, бољу искоришћеност постојећих ресурса и јачање позиције болнице као регионалног лидера.

Закључно, овај документ не само да одговара захтевима ревизорског тела, већ и поставља темеље за одржив и дугорочан развој болнице, чинећи је поузданим партнером у здравственом и туристичком систему Србије и региона.

План израдио:

Никола Исаковић, дипл. економиста



в.д. директора

др Ивана Филиповић

