

# Inovativni pristup zdravstvenom turizmu u Republici Hrvatskoj

---

**Učkar, Miran**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:583128>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

MIRAN UČKAR

INOVATIVNI PRUSTUP ZDRAVSTVENOM TURIZMU U REPUBLICI HRVATSKOJ

ZAVRŠNI RAD

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

MIRAN UČKAR

INOVATIVNI PRISTUP ZDRAVSTVENOM TURIZMU U REPUBLICI HRVATSKOJ

ZAVRŠNI RAD

JMBAG: 0081064026

Studijski stupanj i smjer: Poslovna ekonomija, Turizam

Predmet: Uvod u turizam

Mentor: prof. dr. sc. Jasmina Gržinić

Komentor: prof.dr.sc. Moira Kostić-Bobanović

Pula, rujan 2018.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dalje potpisani Miran Učkar, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

Miran Učkar

U Puli, 11. rujna 2018. godine

## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Miran Učkar, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „*Inovativni pristup zdravstvenom turizmu u Republici Hrvatskoj*“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 11. rujna 2018. godine

Potpis

Miran Učkar

## ***Inovativni pristup zdravstvenom turizmu u Republici Hrvatskoj***

**Sažetak:** Rad obrađuje inovativne pristupe zdravstvenom turizmu u Republici Hrvatskoj. Analiziraju se potrebe/zahtjevi potrošača i ponuda usluga te obilježja zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj. U radu se također analiziraju doprinosi zdravstvenog turizma te prilike i prijetnje u zdravstvenom turizmu Republike Hrvatske. Rad obrađuje i primjer dobre prakse iz područja zdravstvenog turizma. Istraživanje provedeno u radu pokazuje važnost animacije, dobre organizacije poslovanja, važnost ulaganja u edukacije te primjenu suvremenih informatičkih tehnologija u poslovanju.

**Ključne riječi:** zdravstveni turizam, hrvatske destinacije, inovacije, partnerstva, doživljaj.

## ***Innovative approach to health tourism in the Republic of Croatia***

**Abstract:** The paper deals with innovative approaches to health tourism in the Republic of Croatia. The needs/demands of consumers and services and the characteristics of health tourism in the Republic of Croatia are analyzed. The paper also analyzes the contributions of health tourism and the opportunities and threats in health tourism in the Republic of Croatia. The paper deals with the example of good practice in the field of health tourism. The research in the paper shows the importance of animation, good business organization, the importance of investing in education and the application of modern IT skills in business.

**Key words:** health tourism, croatian destinations, innovation, partnership, experience.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	7
2. SELEKTIVNI OBLICI TURIZMA .....	10
2.1. Vrste i obilježja selektivnih oblika turizma .....	10
2.2. Povezanost ponude sa doživljajem .....	13
3. ZDRAVSTVENI TURIZAM .....	14
3.1. Pojmovno određenje zdravstvenog turizma .....	14
3.2. Opća obilježja .....	15
3.3. Obilježja zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj .....	17
3.4. Važnost edukacije u zdravstvenom turizmu .....	18
4. HRVATSKI ZDRAVSTVENI TURIZAM I TRENDOVI RAZVOJA .....	20
4.1. Doprinosi zdravstvenog turizma regionalnom razvoju .....	20
4.2. Partnerstva u destinaciji .....	22
4.3. Potencijali emitivnih tržišta .....	22
5. ULOGE DIONIKA U ZDRAVSTVENOM TURIZMU .....	24
5.1. Prepoznavanje dionika okruženja .....	24
5.2. Animacijski programi u zdravstvenom turizmu .....	26
5.3. Krizni menadžment u destinaciji .....	29
6. PRIMJER DOBRE PRAKSE ZDRAVSTVENOG TURIZMA.....	31
6.1. Metodologija istraživanja .....	31
6.2. Zdravstvene usluge agencije „ <i>Medical Elit d.o.o.</i> “ .....	31
6.3. Organizacija poslovanja .....	32
6.4. Tržišno pozicioniranje i primjeri diferencijacije .....	36
6.5. Primjena suvremenih tehnologija u poslovanju .....	39
6.6. Poznavanje specijalizacija i stranih jezika .....	42
7. PERSPEKTIVA HRVATSKOG ZDRAVSTVENOG TURIZMA .....	44
7.1. Razmatranje efekata razvoja i korektivne mjere.....	44
7.2. Prilike i prijetnje .....	44
8. ZAKLJUČAK .....	46
LITERATURA.....	48
POPIS ILUSTRACIJA .....	50
POPIS PRILOGA.....	51

## 1. UVOD

Današnje shvaćanje pojma turizma različito je od onoga što se turizmom smatralo prije pola stoljeća, a da i ne govorimo o onome što je turizam označavalo prije dvije stotine godina. Turizam se od svojih početaka bitno mijenjao. Moderni trendovi u turizmu pokazuju nam da za rast i razvoj destinacija nije dovoljna samo raspoloživost baznih resursa; sunca i mora. Današnji turisti točno znaju što žele doživjeti, koju destinaciju žele posjetiti i kako žele provesti slobodno vrijeme u destinaciji. Sukladno promjenama u životnom standardu sve su popularnija kraća i češća putovanja, a raste i potražnja za putovanjima baziranim na ekologiji što posljedično vodi ka razvoju selektivnih oblika turizma. U svim tim područjima Republika Hrvatska ima neiskorištenih potencijala, a isto se a isto se odnosi i na zdravstveni turizam.

U svakom obliku selektivnog turizma, a posebice u zdravstvenom, od velike je važnosti razumjeti potrebe/zahtjeve potrošača i ponuditi kvalitetne usluge koja će zadovoljiti njegove potrebe, želje i očekivanja. Zdravstveni turizam, promatrano globalno, ali i u Hrvatskoj nije dovoljno istražen.

Svrha rada je ukazati na uzročno-posljedične veze partnerstava dionika u zdravstvenom turizmu. Hipoteza rada je da agencijski *know-how* zajedno sa onim pružatelja zdravstvenih usluga može podići razinu kvalitete destinacijske ponude. Ovdje se naravno, ne ulazi u sferu njihove kompetencije, znanja i stručnosti u pružanju zdravstvenih usluga, već komunikacije, odnosa, pristupa samim pacijentima i logistici cijelog procesa. Nadalje, zajedničkim naporima ka uklanjanju ograničenja unutar domicilnog tržišta moguće je unaprijediti regionalne ekonomije i privući goste više platežne moći kao i eliminirati visoka sezonska opterećenja destinacija.

Specijalizirana turistička agencija *Medical Elit d.o.o.* prihvaća izazove suvremenog turizma kao prilike umjesto prijetnje. Agencije su zbog snažne konkurentnosti kojoj su izložene i međunarodnog karaktera poslovanja prve spoznale da se potrebno prilagođavati. U protivnom su izložene riziku propadanja.

Podcilj je analizirati mogućnosti i motive klijentele u zdravstvenom turizmu. Cilj istraživanja je pomoću znanstvenih metoda ispitati značaj zdravstvenog turizma destinacije, njegove



značajke, važnost i perspektive. Isto se provodi s ciljem što kvalitetnije pozicije na globalnom tržištu i iskorištenja velikih potencijala koji su Hrvatskoj na raspolaganju. Inovativni pristup u pružanju usluge zdravstvenog turizma Hrvatske potiče angažman subjekata na turističkom tržištu na aktivnosti poboljšanja vlastite infrastrukture, znanja i usluge. Istraživačko pitanje koje se postavlja u radu je: „Postoji li povezanost poslovnih procesa specijaliziranih klijenata sa doživljajem klijenata?“

U poglavljima koji slijede, a naročito u poglavlju koji obrađuje primjer dobre prakse, uočava se važnost dobre i različite ponude animacije obzirom na cjelokupnu turističku ponudu. Animacija je sastavni dio zdravstvenog turizma obzirom da osoba koja dođe na neku vrstu zahvata nije došla samo radi istoga već kako bi se posvetila sebi i svojim potrebama i željama. Sama animacija je nešto što daje doživljaj više te ju je potrebno prilagoditi mogućnostima tj. zahtjevnosti zahvata.

Rad je strukturiran od sedam poglavlja sa pripadajućim potpoglavljima, kako bi se tematika mogla kvalitetno obraditi i prezentirati čitatelju. Rad započinje uvodom gdje se čitatelja upućuje na problem istraživanja. Slijedi poglavlje koje obrađuje selektivne oblike turizma, s obzirom na vrste i važnost. Zatim slijedi poglavlje koje se odnosi isključivo na zdravstveni turizam, njegovo pojmovno određenje i obilježja, s naglaskom na važnost edukacije u zdravstvenom turizmu. Ista se pojavila s ciljem povećanja kvalitetne usluge zdravstvenog turizma, zadovoljstva gosta i ponovnog posjeta. Četvrto poglavlje uvodi čitatelja u opis ponude zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj, odnosno promatra se Hrvatska kao turistička destinacija, sa svojim glavnim turističkim regijama. Peto poglavlje analizira izvanpansionsku ponudu zdravstvenog turizma, koja je, iako komplementarna, neophodna kako bi se pružila cjelokupna paketna ponuda i produljila turistička sezona. Nadalje, analizira se na koji način se može prikupiti ponuda subjekata u turističkoj destinaciji, te se daju prijedlozi postupanja. Ponuda zdravstvenog turizma ne bi bila kompletna bez animacijskih programa te njihovog planiranja, organizacije i provođenja. Uz sve navedeno nužno je znati i kako se odnositi u slučaju kriznih situacija u destinaciji. Šesto poglavlje obrađuje primjer prakse, odnosno primjer specijalizirane agencije za posredovanje u zdravstvenom turizmu. Prikazan je rad agencije i organizacije rada iste, razina primjena informacijskih tehnologija te je ukazano na važnost edukacije. U sedmom poglavlju razmatraju se perspektive razvoja, s obzirom na izuzetno lukrativnu granu turizma.

Povijesnom se metodom istražila brojna znanstvena i stručna literatura odnosno sekundarne publikacije čija je glavna tema srodna temi rada. Općim metodološkim načelima, uobičajenim u ekonomskim istraživanjima, uz dijalektički pristup problematici, promatrajući opisane pojave, komparirajući ih sa sličnima ili različitima, analizira se postojeće stanje, te se potom uz pomoć metoda generalizacije, analize i sinteze činjenica oblikuju zaključci. U pripremi i oblikovanju sadržaja od iznimne koristi je analiza ustupljenih materijala i internih izvora poduzeća. Za vrijeme pisanja rada otežavajući faktor bio je nedostatak raspoložive literature o ovoj problematici. Domaća literatura na ovu temu je još uvijek nedostatna. Inozemna literatura se unazad nekoliko godina intenzivnije bavila ovom problematikom, pa ju je bilo lakše pronaći.

Istraživanje je težnja autora ka rasvjetljavanju stanja i odnosa vezano za hrvatski zdravstveni turizam, danas a još intenzivnije u budućnosti.

## 2. SELEKTIVNI OBLICI TURIZMA

Promatrajući današnje trendove u turizmu može se zaključiti da za njegov razvoj more i sunce nisu više dovoljni. Turisti točno znaju što žele, gdje i kako žele putovati. Svakodnevne promjene utjecale su i na promjene životnog stila te su sukladno gore navedenome sve popularnija kraća putovanja, a raste i potražnja za ekološki čistim područjima. Suvremeni putnici se sve više brinu za vlastito zdravlje i osobnu sigurnost. Sukladno opisanome pojavljuju se specifični oblici turizma kao što su to ekoturizam, kulturni turizam, tematski turizam, avanturistički turizam, kreativni turizam, zdravstveni turizam, kružna putovanja, nautički turizam i dr. U svim navedenim područjima Hrvatska još uvijek ima neiskorištenih potencijala. Stoga se u daljnjem tekstu opisuju selektivni oblici turizma s ciljem razumijevanja predmeta istraživanja.

### 2.1. Vrste i obilježja selektivnih oblika turizma

U daljnjem se tekstu analiziraju teorijski doprinosi vezano za vrste i obilježja selektivnog turizma i uloge istog u međunarodnom turizmu. „Turizam je izuzetno važan društveni i ekonomski čimbenik i predstavlja jedan od temelja društvenog i ekonomskog razvitka mnogih zemalja u svijetu. Razvoj međunarodnog turizma pokazuje veliki stupanj stabilnosti i otpornosti unatoč usporenom gospodarskom rastu i geopolitičkim napetostima u svijetu.“<sup>1</sup>

Značaj selektivnih oblika turizma očituje se u tome što se oni javljaju kao dio strateškog razvojnog preokreta u turizmu. Najvažnija karakteristika istog je fokus na klijenta u oblikovanju turističke ponude i potražnje.

„Specifične oblike turizma moguće je definirati kao posebnu skupinu turističkih kretanja koja su uvjetovana određenim, dominantnim turističkim motivom koji turističkog potrošača pokreće na putovanje u destinaciju čija je turistička ponuda svojim sadržajima prilagođena ostvarenju doživljaja vezanih uz dominantan interes tog potrošača.“<sup>2</sup>

Važno obilježje selektivnih oblika turizma je diversifikacija ponude turističkih proizvoda i usluga. Veliki broj tih proizvoda i usluga prilagođen je manjim skupinama turista, a u tom

---

<sup>1</sup>Madžar, T., Lazibat, T., Mikulić, J., „Mjerenje kvalitete usluga u zdravstvenom turizmu“, *Poslovna izvrsnost*, Zagreb, 2016., str. 190.

<sup>2</sup>Mrđa A., „Zdravstveni turizam hrvatskog zagorja-valorizacija trenutnog stanja i definiranje kriterija budućeg razvoja“, *Research gate*, Zagreb, 2010., str.1, 9.2.2018.

procesu se realizira zadovoljenje potreba turista, poticanje na razvoj novih potreba i stvaranje novih turističkih proizvoda i usluga.

U ponudi selektivnih oblika turizma Hrvatska ima još uvijek neiskorištene potencijale, kao što su prirodne ljepote ruralnih područja, kulturne znamenitosti, klima i geografski položaj.

U daljnjem tekstu opisuju se dominantni oblici selektivnog turizma:

- *Ekoturizam* - stvara mogućnosti za razvitak nedovoljno turistički razvijenih regija, te održavanje i financiranje zaštićenih područja. Uključuje dva bitna segmenta: male skupine s posebnim interesima za ekoturizam i veliki broj onih koji odmor provode primjerice na plaži ili/i odlaze na „kratke izlete u prirodu“.
- *Kulturni turizam* - identificiranje tržišnih niša s posebnih kulturnih interesa. Kulturni turizam je nedovoljno prezentiran, iako gosti tijekom odmora često posjete neku manifestaciju ili spomenik kulture. Organizacija je to širokog spektra manifestacija i maštovito prezentiranje kulturnih vrijednosti koje pružaju mogućnost da se na temelju kulturnih potencijala kreira turizam doživljaja.
- *Tematski turizam* - jedan od najvažnijih katalizatora turističkog razvitka. Uglavnom se temelji na principu interakcije zabave, uzbuđenja i obrazovanja te uključuje turističku ponudu i sadržaje koji kombiniraju ta tri elementa.
- *Vjerski turizam* - jedan je od najstarijih oblika turizma koji se počeo javljati u najranijoj povijesti kada su ljudi zbog obavljanja religijskih obreda posjećivali svetišta i pritom prelazili veće udaljenosti (npr. Meka i Medina, Lourdes, Fatima, Međugorje, Marija Bistrica itd.). Zbog razvoja brojnih turističkih sadržaja na tim mjestima radi se o ekonomski vrlo korisnom obliku turizma za destinaciju, a ovisno o značaju i širu regiju.
- *Ruralni turizam* - oblik turizma koji obuhvaća sve aktivnosti u ruralnom području, a ne samo aktivnosti koje bi se mogle odrediti kao agroturizam. Glavni motiv putovanja je „povratak čovjeka prirodi“. Odlike ruralnog turizma su mirna sredina, odsutnost buke, očuvani okoliš, komunikacija s domaćinima, domaća hrana, upoznavanje seljačkih poslova i drugo.
- *Avanturistički turizam* - ima tendenciju rasta. Brojne destinacije imaju prirodne potencijale za razvoj raznolike ponude ove vrste turizma, a to su primjerice: rafting, kanu, kajak, let balonima, slobodno penjanje, *off-road* ture i dr.

- *Kružna putovanja* - razvoj prema motu „viđenja puno, vremena malo“. Rastom kružnih putovanja stimulira se potrošnja na plovećim objektima. Destinacije širom svijeta zahvaljujući svojoj obali imaju mogućnosti za intenzivni razvoj nautičkog turizma i kružnih putovanja. Jedan od nedovoljno iskorištenih potencijala je iskorištavanje riječnih puteva u ponudi kružnih putovanja.
- *Nautički turizam* - oblik selektivnog turizma koji je donedavno bio poznat kao privilegija bogate klase. Danas zbog diferenciranosti ponude i popularizacije morskih aktivnosti ima sve više zainteresiranih klijenata. Nautički turizam je specijalizirani oblik masovnog turizma koji obuhvaća raznolike društvene, gospodarske i prostorne aspekte koji nastaju povodom zadovoljenja rekreacijskih potreba, odnosno „nautičke dokolice“. Nautički turizam se ostvaruje na morima, rijekama, jezerima i njihovim obalnim prostorima, na vlastitim ili tuđim plovilima za rekreaciju, razonodu i šport, stacionarno ili u plovidbi.
- *Kongresni turizam* - podupiranje institucija u organizaciji međunarodnih znanstvenih skupova i istraživačkih projekata, seminara, konferencija i kongresa. Nužan preduvjet za razvoj kongresnog i znanstvenog turizma je izgradnja kvalitetnih kongresnih centara diljem destinacije.
- *Zdravstveni turizam* - jedan od značajnih trendova današnjeg turizma. Također pronalazi svoje mjesto u turističkoj ponudi. Morski zrak, talasoterapija te brojni izvori ljekovite termalne vode trebaju odgovarajuću infrastrukturu da bi se pozicionirali na tržištu kao kvalitetna turistička ponuda. Jedna od velikih prednosti takvog turizma je mogućnost poslovanja tijekom cijele godine. Poslovna putovanja te kongresni i *incentive* (poticajni) turizam sve više dobivaju na značaju. Taj je segment izrazito lukrativan, i odvija se uglavnom izvan glavne ljetne turističke sezone, što je dovoljan razlog za intenzivno poticanje razvoja istog.

Kroz prethodne opise selektivnih oblika turizma uočava se nemogućnost izdvojenog promatranja već snažne integracije ponudbenih oblika koji nastoji ispuniti želje, potrebe, motive i očekivanja današnjih sve zahtjevnijih turista.

## 2.2. Povezanost ponude sa doživljajem

Tržište posebnih oblika i posebnih programa je u uzročno-posljedičnoj vezi. U tom segmentu tržišta može se organizirati posebna ponuda i sadržaji koji će omogućiti nove doživljaje i nove spoznaje o događanjima koja im pružaju doživljaj više. S jedne strane, ponuda prati promjene u preferencijama potražnje. S druge strane, potražnji, naviknutoj na ispunjavanje svojih želja i potreba, rastu očekivanja kojima je sve teže udovoljiti. Današnji turisti iskusniji su i zahtjevniji nego ikada prije. Brojne destinacije unapređenjem turističke ponude podižu standarde i razinu očekivanja turista. Povoljni odnos *Value for Money* nadopunjuje se sa *Experience for Money* odnosno *Emotion for Money*. U tom se smjeru kreću sve destinacije koje namjeravaju zadržati svoj tržišni udio, pa tako i Hrvatska, želi li postati kvalitetna turistička destinacija i dugoročno profitirati od turizma. Trendovi turističkih ponuda moraju se prilagođavati promjenama emitivnih tržišta. Mijenjaju se turistička tržišta te treba sagledati, analizirati i utvrditi moguće razine potencijala tržišta po sadržaju i obliku. Potom je moguća regrutacija nekih novih klijenata tj. potencijalnih turista. Pritom se javlja cijeli niz novih potreba i segmenata turističke ponude koja selekcionira i strukturira očekivana turistička tržišta. Slijedom novih trendova u turizmu izrazito je bitno uvidjeti povezanost turističke ponude i doživljaja koji proizlazi iz same ponude obzirom da nam određena turistička ponuda može donijeti brojne prednosti poput produljenja turističke sezone (Tablica 1.).

Tablica 1.: Povezanost turističke ponude sa doživljajem

<b>Turistička ponuda</b>	<b>Turistički doživljaj</b>
<i>Incentive</i> putovanja	Produljenje sezone, manji pritisak na destinacije
Regionalni obrazovni centri	Diseminacija znanja
Poboljšanje infrastrukture	Dodane vrijednosti

Izvor: Izrada autora prema Muzur, A.<sup>3</sup>

Očekivani trendovi dio su općih trendova i kretanja u načinu života i rada ljudi današnjice. Razumno je očekivati da će te nove potrebe i navike ljudi nositi sa sobom i izvan mjesta stalnog boravka, kada se pojavljuju kao turisti na nekoj destinaciji. Isto će se opravdati narednim poglavljima.

<sup>3</sup> Muzur, A., „Kako se kali(o) Kurort“, *Zbornik Lovranščine*, knjiga 1, 2010., str. 197.

### **3. ZDRAVSTVENI TURIZAM**

Zdravstveni turizam je kombinacija korištenja zdravstvene usluge i sadržaja turističke ponude u destinaciji. Koristi se sa ciljem poboljšanja vlastitog zdravlja i kvalitete života. Stoga je vrlo važno razumjeti pojam i značajke zdravstvenog turizma, kako bi se isti mogao kvalitetno pružiti korisnicima. Kroz poglavlje će se dotaknuti pojmovno određenje i obilježja zdravstvenog turizma, uz osvrt na domaći turistički razvoj.

#### **3.1. Pojmovno određenje zdravstvenog turizma**

Zdravstveni turizam može podrazumijevati putovanja u inozemstvo zbog potrebe liječenja bolesti, prevencije, odnosno brige svakoga pojedinca za održanjem dobroga vlastitog zdravlja te uživanja u wellness i spa ponudama. U tom smislu možemo općenito govoriti o medicinskom, lječilišnom i wellness obliku zdravstvenog turizma, dok korisnike tih usluga ovisno o kontekstu nazivamo pacijentima, klijentima, turistima, korisnicima usluga zdravstvenoga turizma. No bez obzira na kontekst, treba imati na umu da su korisnici takve vrste usluge primarno motivirani namjerom, odnosno potrebom ostvarene zdravstvene usluge, dok je turistička ponuda u ovome slučaju tek prateći sadržaj koji kao takav predstavlja dodanu vrijednost u turizmu.

„Zdravstveni turizam putem svojih mnogobrojnih podvrsta i kombinacija te različitih stupnjeva i osnova liječenja nije vezan uz glavnu turističku sezonu ili usko područje turističke destinacije.“<sup>4</sup>

Fenomen zdravstvenoga turizma također je potrebno sagledati kroz prizmu gospodarskoga razvoja te standarda života na pojedinoj destinaciji. U tome smislu možemo općenito razlikovati dvije vrste korisnika usluga zdravstvenoga turizma; one koji su pri svojem odabiru primarno orijentirani na kvalitetu zdravstvene usluge te one koji su troškovno, odnosno cjenovno orijentirani pri odabiru usluge na destinaciji. Prva skupina uključuje korisnike koji dolaze iz gospodarski nerazvijenih zemalja te su u potrazi za zdravstvenim uslugama u inozemnim destinacijama isključivo zbog veće kvalitete tih usluga. Druga skupina podrazumijeva one korisnike koji dolaze iz razvijenih zemalja i uređenih sustava, ali su u

---

<sup>4</sup> Jadrešić, V., „Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni“, Zbornik radova, Školska knjiga, Zagreb, 2001., str. 143.

potrazi za zdravstvenom uslugom na zadovoljavajućoj razini kvalitete koju mogu dobiti po znatno nižim cijenama od onih dostupnih na njihovom domicilnom tržištu. Naravno, pritom ima i drugih motiva poput; izbjegavanje redova čekanja na zdravstvenu uslugu u domicilnoj zemlji; specifični zahvati koji nisu pokriveni zdravstvenim osiguranjem ili nisu zakonom dopušteni na pojedinom tržištu i dr.

Uzimajući u obzir prethodno navedeno treba biti svjestan još jedne važne podjele unutar industrije zdravstvenoga turizma, a to je podjela destinacija ili zemalja na emitivna, odnosno receptivna tržišta. Primjerice, određene zemlje, posebno na području istočne Europe, imaju visok standard kvalitete zdravstvenih usluga po odgovarajućim cijenama te su time zauzele status receptivnih tržišta u odnosu na zemlje emitivnih tržišta iz kojih dolaze korisnici takvih usluga. S obzirom na te karakteristike, prakse i izgrađene reputacije, svako će pojedino tržište zauzeti ili je zauzelo svoju specifičnu poziciju na karti zdravstvenog turizma. Isto treba biti promatrano u smislu receptivnoga, odnosno emitivnoga tržišta ili jednoga i drugoga, ovisno o spektru atraktivnih zdravstvenih usluga koje pruža i potrošačkim navikama stanovništva.

### **3.2. Opća obilježja**

Globalizacija tržišta i sve uže segmentiranje turističke potražnje glavne su karakteristike trendova razvoja turizma. Zdravstveni turizam uz faktore koji utječu na njegov razvoj i uz postojanje prirodnih ljekovitih činitelja može uspješno konkurirati na globalnome turističkom tržištu. Globalizacija je dovela do toga da su potencijalni korisnici usluga u zdravstvenome turizmu informirani te točno znaju što žele. Zbog globalnoga razvoja očekuje se novi razvojni ciklus koji će obilježiti „industrija zdravlja“.

„Zdravstveni turizam je jedan od najbrže rastućih selektivnih oblika turizma u svijetu. Ovaj oblik turizma bilježi godišnji rast od 15 do 20%. Svjetska zdravstvena organizacija predviđa da će zbog trenda starenja populacije i sve izraženije orijentacije društva na zdravi život, briga o zdravlju za 15 godina postati najjača svjetska industrija te će 2030. godine činiti čak 22% svjetskog BDP-a i biti najveći pokretač turističkih putovanja.“<sup>5</sup> Fokus ponuda i prilagodbi u zdravstvenom turizmu je orijentiran na korisnike zdravstvenih usluga koji dolaze u destinaciju te koriste zdravstvene usluge. Izmjene se odnose na „traganje“ za pacijentima i predstavljanje

---

<sup>5</sup> Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, <http://www.mint.hr/default.aspx?id=31818> , 20.03.2018.



novih ponuda. Sve navedeno se provodi s ciljem pretvaranja potencijalnih korisnika zdravstvenih usluga u krajnje korisnike prepoznavanjem novih tržišnih podniša.

„Zdravstveni turizam kao grana turističke djelatnosti, stručno i pod nadzorom koristi prirodne ljekovite činitelje i/ili postupke fizikalne i rehabilitacijske medicine s ciljem očuvanja i unaprjeđenja zdravlja i/ili poboljšanja vrsnoće života. U zdravstvenom se turizmu koriste povoljna djelovanja klime, sunčeva zračenja, termomineralnih voda, jezera, mora, algi, peloida (morskih i slatkovodnih), pijeska i naftalana.“<sup>6</sup>

Danas korisnici zdravstvenih usluga nisu samo pacijenti koji će dobiti određeni zahvat ili tretman u destinaciji, već su to oni koji očekuju kompletnu paketnu ponudu, koja će uključivati podršku te organizaciju prije njihova dolaska, za vrijeme boravka i tretmana te nakon povratka u domicilnu zemlju. Sukladno tome, veće ili manje organizacije koje se žele baviti zdravstvenim turizmom, moraju osim pružanja kvalitetne zdravstvene usluge imati mogućnost pružanja svih dodatnih usluga koje će kompletirati ponudu, od transporta, smještaja, pratnje i prevođenja pa sve do organiziranih manjih ili većih izleta s korisnicima zdravstvenih usluga, a sve to unaprijed pripremljeno sukladno obavljenim zahvatima i tretmanima.

„Zdravstveni turizam je u svijetu postao jedan od prepoznatljivijih oblika putovanja te se očekuje da bi u budućnosti mogao postati i jedan od glavnih razloga za odlazak na putovanje. To se događa zbog starenja svjetske populacije, ubrzanog i stresnog životnog ritma, nezdrave i neuravnotežene prehrane te ekološkog zagađenja. Sve to utječe na kvalitetu života pa ljudi postaju svjesniji važnosti očuvanja zdravlja i prevencije bolesti.“<sup>7</sup>

Upravo trend obnavljanja psihofizičkih stanja, briga za zdravlje i očuvanje kvalitete života stvaraju mjesto za uspješno pozicioniranje na turističkome tržištu. Potencijalni korisnik usluge u zdravstvenome turizmu prvo bira motiv, a tek onda destinaciju.

---

<sup>6</sup>Ivanišević, G., „Zdravstveni i lječilišni turizam u Hrvatskoj“, Hrvatska - zdravstveni i lječilišni turizam, Hrvatski liječnički zbor, Zagreb, 2015., str. 15.

<sup>7</sup> Zagreb nekretnine d.o.o., <http://www.zane.hr>, 20.03.2018. – preuzeto s internetske stranice kao dio moguće ponude korisnicima zdravstvenih usluga

Na globalnoj razini zemlje su se odlučile na zauzimanje tržišnog kolača kada je zdravstveni turizam u pitanju, pa su masovno krenule prihvaćati inozemne pacijente. Klijenti iz bogatih zemalja uglavnom rado putuju u manje razvijene zemlje radi dostupnosti i povoljnosti zdravstvenih usluga. Ranije se, kada se govori o medicinskom turizmu, putovalo uglavnom radi bolje opreme, a danas se putuje uglavnom radi infrastrukturne pristupačnosti, nižih cijena i dostupnosti informacija.

### **3.3. Obilježja zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj**

Temeljem analiza turističke motivacije može se zaključiti da zbog specifičnosti zdravstvenoga turizma treba uvijek imati ažurirane informacije o stanju na emitivnom tržištu. Da bi se to postiglo, potrebne su pravovremene i pravovaljane informacije. Stoga je važno da se pružatelji usluga u zdravstvenome turizmu umreže s „osobama od povjerenja“ u inozemstvu (agenti, agencije i sl.) radi pružanja što kvalitetnije usluge zdravstvenoga turizma.

Od iznimne je važnosti iskoristiti maksimum realizacije i profita uz minimum *inputa* kako bi se u srednjoročnome periodu poslovanja poduzeće koje pruža usluge u zdravstvenome turizmu moglo diferencirati ponudom. Turizam može pružiti brojne aktivnosti za održavanje zdravlja, ali u klasičnome turizmu ne stvara se ponuda koja je sustavno usmjerena na zdravlje pojedinca. Stoga isti traži ponudu u kojoj će naći mogućnosti za zadovoljenje potreba održavanja i oporavljanja vlastitoga fizičkog i psihičkog stanja. Za odvijanje aktivnosti zdravstvenoga turizma moraju se osigurati posebni uvjeti i to:<sup>8</sup>

- prirodni ljekoviti činitelji,
- odgovarajući medicinski i ostali sadržaji,
- liječnički nadzor,
- zdravstveno-turistički objekt,
- lječilišno-turističko mjesto,
- zdravstveno-turistička destinacija.

Trendovi turističke ponude zdravstvenog turizma dio su složenoga sustava turističke ponude. Isti trebaju biti u suglasju s potražnjom i motivacijom korisnika usluga zdravstvenoga turizma, kao posjetitelja zdravstveno-rehabilitacijskog objekta i destinacije.

---

<sup>8</sup>Op. cit. Rizvanović, L., str. 10.

Novi trendovi u zdravstvenome turizmu su:<sup>9</sup>

- sve veće uključivanje *wellnessa* u ponudu zdravstvenoga turizma,
- više preventivni, a manje kurativni pristup zdravlju,
- koncept *health and wellness*,
- sve veći utjecaj medija,
- sve veći utjecaj popularne psihologije,
- razvoj aktivnijega načina života,
- smanjenje stresa,
- uvođenje zdrave prehrane,
- integrirana ponuda koja uključuje lječilište, fitnes, bolnicu, kliniku estetske kirurgije, *wellness* centar,
- uslugama se koriste sve više i muškarci i mlađa populacija.

Trendovi se svakodnevno mijenjaju, pogotovo na turističkome tržištu gdje ponuda mora biti raznovrsna i prilagođena širokomu spektru ljudi od kojih svatko ima svoje motive, potrebe i želje.

### **3.4. Važnost edukacije u zdravstvenom turizmu**

S obzirom na to da je zdravstveni turizam današnjice valoriziran kao specifična grana turizma, u skladu s time se javlja i potreba za edukacijom svih sudionika. Slijedom toga je potrebno provoditi edukacije na svim razinama menadžmenta, od operativnih jedinica pa sve do strateškog uređenja.

Prepoznavanjem potrebe za edukacijom iz ovog područja polako su krenula partnerstva između primjerice *business coaching-a*<sup>10</sup> i zdravstvenih ustanova, pa se tako sve više počelo pozornost usmjeravati na „soft skills“ kojima raspolaže zdravstvena ustanova. Zaposlenici zdravstvene ustanove imaju uglavnom veliko znanje i stručnost u pružanju zdravstvene usluge, dok manje o komplementarnim uslugama i ophođenju s pacijentima prije, za vrijeme i nakon njihovog odlaska. Stoga se pojavila potreba za unaprjeđenjem znanja u pogledu

---

<sup>9</sup> Ibidem, str. 10.

<sup>10</sup> Profesionalni *coaching* je privremeni profesionalni odnos u kojemu se ljudima pomaže u postizanju izvanrednih rezultata u njihovim životima, karijerama, poduzećima ili organizacijama., preuzeto sa stranice [http://urbico-savjetovanje.hr/?page\\_id=107&lang=hr](http://urbico-savjetovanje.hr/?page_id=107&lang=hr), 15.6.2018

pružanja zdravstvene usluge, odnosno cjelokupne paketne ponude koja se nudi u zdravstvenom turizmu.

U svijetu brojne organizacije u obliku udruga pomažu i potiču zdravstveni turizam. U Hrvatskoj se sa istim ciljem razvio Klaster zdravstvenog turizma Kvarnera, koji okuplja razne dionike na tržištu zdravstvenog turizma s ciljem razvoja prepoznatljivosti destinacija po zdravstveno-turističkim proizvodima, a zasnovano na resursnoj osnovi i tradiciji. Svojom ukupnošću proizvodom se pritom stvara tržišna diferencijacija.<sup>11</sup>

Temeljem naredne vizije razvoja zaključuje se da je opisani Klaster osnovan s ciljem izgradnje i razvoja zdravstvenog turizma Hrvatske, a samim time okuplja vodeće stručnjake u području medicine, turizma i srodnih djelatnosti s ciljem unaprjeđenja razvoja industrije. U suradnji sa partnerima osiguravaju se i edukacije, razni kongresi, simpoziji i seminari, gdje se osim edukacije stvaraju kontakti i poznanstva među članovima, a istovremeno se promovira prodaja usluge.

---

<sup>11</sup> O tome detaljnije: Klaster zdravstvenog turizma Kvarnera, <http://www.kvarnerhealth.hr/o-nama>, 20.3.2018.

## 4. HRVATSKI ZDRAVSTENI TURIZAM I TRENDOMI RAZVOJA

Iako je zdravstveni turizam u Hrvatskoj prisutan već dugi niz godina, tek je u posljednjih nekoliko doživio eksponencijalni rast. Kroz ovo će se poglavlje zato dotaknuti ponuda i potražnja zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj.

### 4.1. Doprinosi zdravstvenog turizma regionalnom razvoju

S obzirom na to da Hrvatska posjeduje mnogobrojne kompetitivne posebnosti, počevši od prirodnih ljepota, kulturno-povijesnih znamenitosti, gastronomije te zanimljivih manifestacija, trebala bi moći pronaći svoje mjesto s aspekta jedinstvenosti ponuda i unaprijediti razvoj regija. Hrvatski medicinski turizam uglavnom se temelji na dentalnome turizmu, a medicinski turizam kao vrlo važan dio zdravstvenoga turizma ima mnoštvo segmenata koji nisu dovoljno zastupljeni, a od iznimne su važnosti. Na domaćem teritoriju istaknule su se manje i veće stomatološke klinike u prihvaćanju inozemnih pacijenata. Unutar djelatnosti s obzirom na veličinu postoje 243 mala i jedno srednje veliko poduzeće. Uzmu li se za analizu konkurenata stomatološke i djelatnosti estetske kirurgije (s ili bez vlastitih agenata i prodajnih predstavnika na inozemnom tržištu) uočava se kako prvih deset subjekata u djelatnosti zauzima udio od 50,84%. (prilog 1.). Tvrtka *Stomatološka poliklinika za oralnu kirurgiju, ortodonciju, radiološku djelatnost - ortopan i zubotehnički laboratorij Rident* prema prihodima je najveća tvrtka, te je prema veličini rangirana kao srednje veliko poduzeće u Republici Hrvatskoj. (prilog 2.)

Manje je inozemnih pacijenata koji dolaze na zahvate estetske i rekonstruktivne kirurgije, ortopedije, oftalmologije i sl. Motivi dolaska korisnika usluga zdravstvenoga turizam u Hrvatsku su:<sup>12</sup>

1. medicinski zahvati,
2. poboljšati vlastiti izgled,
3. poboljšati psihičko stanje,
4. poboljšati fizičko stanje,
5. bijeg od stresa svakodnevice,
6. učenje novih stvari o zdravome življenju,
7. provođenje vremena s obitelji i prijateljima,

---

<sup>12</sup>Rizvanović, L., „Turistička ponuda na destinaciji“, Učilište Ambitio, Zagreb, 2016., str. 11.

8. cjenovna pristupačnost,
9. blizina emitivnih tržišta,
10. ljepota destinacije,
11. kvaliteta zahvata,
12. odmor,
13. zabava.

Hrvatska temeljeno na zdravstvenom turizmu može imati višestruke koristi za budući razvoj. Zdravstveni turizam je turistička vrsta koja se može razvijati tijekom cijele godine i nije ograničena samo na sezonu. U skladu s tim korisnici usluga zdravstvenog turizma nisu koncentrirani na pojedinim područjima u određenome vremenskom razdoblju. To omogućava očuvanje prirodnoga i društvenoga okruženja, prisniji kontakt s prirodom, ljudima i kulturom turističke destinacije, što doprinosi kvalitete doživljaja. Zdravstveni turizam se ne može razvijati u devastiranome okolišu, kao ni u nesigurnoj destinaciji. Stoga se Hrvatska profilira kao izuzetno pogodna destinacija za razvoj zdravstvenog turizma.

Destinacija se posebno istaknula u dentalnom turizmu. Potom slijedi wellness i lječilišni turizam, dok je potražnja za uslugama estetske kirurgije znatno manja. Primjerice, Turska je poznata po pružanju usluga estetske kirurgije inozemnim pacijentima, posebice transplatacije kose. Klinika u St. Petersburgu je postala ponuda destinacije liječenja inozemnih pacijenata u segmentu oftalmologije.

Ponuda zdravstvenoga turizma utječe na okoliš tako što stvara paletu proizvoda i usluga „zdravoga življenja“. Potrebno je urediti destinacije radi atraktivnosti, očuvati trajne vrijednosti prostora, kulturno-povijesnu baštinu lokalne zajednice, kontinuirano obrazovati stanovnike, zaposlenike i korisnike usluge zdravstvenoga turizma. Sve navedeno, uz primjenu sustava upravljanja kvalitetom i okolišem prema zahtjevima međunarodnih normi ISO 9001 i ISO 14001, osigurat će doprinos dodanim vrijednostima turističkog proizvoda.

## 4.2. Partnerstva u destinaciji

Da bi zdravstveni turizam pružio potpun doživljaj ponude na destinaciji, potrebno je uključiti više subjekata turističkoga tržišta, a ne samo pružatelje zdravstvenih usluga. Turistička ponuda u zdravstvenome turizmu je usluga plasirana u određenome vremenu po određenoj cijeni u destinaciji koju je korisnik usluge posjetio radi korištenja usluge zdravstvenoga turizma. Turistička se ponuda usklađuje i kontrolira tijekom cijele provedbe u cilju maksimiziranja zadovoljstva korisnika usluge. Tako sve češće nastaju spajanja sljedećih dionika:<sup>13</sup>

- raznih poliklinika i smještajnih objekata,
- dviju različitih poliklinika (npr. stomatološke poliklinike i poliklinike estetske kirurgije),
- specijalnih bolnica i prijevoznika,
- *wellness* centra i smještajnih objekata,
- lječilišta i smještajnih objekata,
- raznih poliklinika, *wellness* centara i lječilišta s prijevoznicima,
- raznih poliklinika, *wellness* centara i lječilišta s turističkim agencijama,
- druga spajanja.

U zdravstvenome turizmu ponuda uključuje više usluga, a glavna je usluga pružanja zdravstvene usluge (medicinske, lječilišne ili *wellness*). Sporedne, ali neophodne jesu usluge smještaja, prijevoza, ugostiteljskih usluga i organizacije slobodnoga vremena.

## 4.3. Potencijali emitivnih tržišta

Emitivna tržišta u okruženju i rast životnog standarda potiču na promjene u ponudi zdravstvenoga turizma. Pri tome je usluga koncentrirana na jedno mjesto, što korisniku usluge daje osjećaj sigurnosti i komfor.

Ponuda zdravstvenog turizma intenzivira se zbog nastale potražnje za istom. Potražnja za uslugama zdravstvenog turizma zapravo nastaje iz razloga što će, primjerice, bračni par u ranim četrdesetima iz Londona dolazeći u posjet rodbini u Zagreb na dva tjedna. Oboje imaju

---

<sup>13</sup> Ibidem, str. 21.

potrebu za stomatološkim zahvatom. Kako je cijena stomatoloških zahvata u Londonu izrazito visoka, oni će iskoristiti priliku da za to vrijeme posjete stomatologa, obave željeni zahvat, a u međuvremenu provedu vrijeme kako je i planirano s obitelji u svakodnevnim aktivnostima. Za vrijeme trajanja putovanja spojili su ugodno s korisnim.

Tablica 2. Tržišne niše u zdravstvenom turizmu – aktivnosti, koristi i rizici

<b>Tržišne niše</b>	<b>Aktivnosti na odmoru</b>	<b>Benefiti dionika</b>	<b>Rizici</b>
Klijenti posebnih interesa/potreba	interes za zdravlje, učenje, druženje	Edukacija o zdravlju, prehrani, lokalnoj kulturi, postanku	„Industrijalizacija ponude“
Milenijci	Aktivni odmor, Turistička animacija	Uključivanje partnerskih usluga, Dodana vrijednost	Zadržavanje kvalitete, praćenje trendova
Konformisti	Ujednačenost i prihvaćanje općih savjeta o zdravlju	Rast standarda lokalnog stanovništvo	Crno tržište, neselektivnost, neodrživost
Ljubitelji zdravog života	Upoznavanje „ <i>eco-friendly</i> “ ponude destinacije	Individualizirani pristup, razvoj specijalizacija	preduvjeti razvoja za lokalne dionike

Izvor: Izrada autora

Kako je potražnja inozemnih posjetitelja Hrvatske rasla tako su pružatelji zdravstvenih usluga uvidjeli koliki je zapravo potencijal zdravstvenog turizma, te su djelovali sukladno tome, a sve u cilju privlačenja čim većeg broja inozemnih pacijenata. Danas zdravstveni turizam poprima tolike razmjere da se treba obratiti i veliku pažnju na njegove moguće rizike. Rizici su ovisni o tržišnoj niši pa su određene organizacije koje pružaju usluge zdravstvenog turizma došle do stupnja kada su gotovo „industrijalizirale“ ponudu usluga koje nude. Osim toga mogući su rizici vezani za teško zadržavanje kvalitete, razvitak crnog tržišta, lošije uvjete za lokalno stanovništvo i odstupanja ostvarenog od planiranog očekivanja. To je aspekt zdravstvenog turizma kojeg treba minimizirati, iz razloga što je u fokusu svega, kada se govori o zdravstvenom turizmu, i dalje čovjek, pojedinac koji je došao po kvalitetnu zdravstvenu uslugu.



## 5. ULOGE DIONIKA U ZDRAVSTVENOM TURIZMU

Zadatak je subjekata zdravstvenog turizma pružiti korisniku željenu uslugu uz ispunjenje njegova slobodnoga vremena na najkvalitetniji mogući način. Sezona nije presudan element za pružanje usluge zdravstvenog turizma stoga je potrebno razvijati komplementarne ponude prema korisnicima usluga i izvan sezone. Sukladno tome potrebno je imati točne i detaljne informacije o subjektima koji djeluju u zdravstvenom turizmu destinacije.

### 5.1. Prepoznavanje dionika okruženja

S ciljem pružanja cjelokupne paketne ponude destinacije, istu je potrebno poznavati. Pritom specijalizirani posrednici mogu odigrati značajnu ulogu. Zdravstvo i turizam trebaju biti partneri u razvoju tržišta. Marketing ima ulogu detektiranja grupa ili dijelova tržišta kojima se može ponuditi zdravstvena usluga.<sup>14</sup> Turističke agencije su važan dio zdravstvenog turizma jer omogućavaju pacijentima da sudjeluju i koriste takvu vrstu turizma.<sup>15</sup> U slučaju zdravstvenoga turizma agencije mogu posredovati u pronalasku i organiziranju i to:

- pacijenata,
- smještaja za korisnika usluge,
- prijevoza za korisnika usluge,
- dodatnih sadržaja.

Prikupljanje podataka o turističkoj destinaciji važno je radi pružanja kvalitetnih informacija i ponuda korisnicima usluga u zdravstvenome turizmu. Zdravstveni turizam ne uključuje samo zdravstvenu uslugu nego i niz drugih usluga koje se nalaze na turističkoj destinaciji. Kako bi se identificiralo subjekte ponude, prvo se treba znati što se želi uključiti u proizvod koji se nudi korisnicima u zdravstvenome turizmu. Važno je dobiti odgovore na sljedeća pitanja:<sup>16</sup>

- Tko su naši korisnici?
- Odakle dolaze?
- Što im je potrebno osigurati?
- Kako ispuniti njihovo slobodno vrijeme?

<sup>14</sup> Laws, E., „Health tourism: a business opportunity approach“, u: Clift, S. Page,S, *Health and International Tourist* , London: Routledge, 1996., str. 199-214.

<sup>15</sup> International Medical Travel, <https://www.imtj.com/medical-tourism-agents-and-facilitators/>, 3.7.2018.

<sup>16</sup> Op. cit. Rizvanović, L., str. 13.

- Može li se još nešto uključiti u ponudu što bi izazvalo njihovo zadovoljstvo?

Kada su odgovori na navedena pitanja poznati, može se započeti s identifikacijom subjekata koje je potrebno uključiti u ponudu zdravstvenoga turizma. Potrebno je imati unaprijed određene kriterije po kojima će se oni odabrati.

Neki od važnih elemenata su paleta proizvoda i usluga, lokacija, kategorizacija, certifikati, opremljenost, urednost, prvi dojam, stručnost, fleksibilnost, brzina, kvaliteta, profesionalnost, priznanja i dr.

Prilikom odabira subjekata za suradnju potrebno je sastaviti anketni upitnik koji će dati odgovore na neke od osnovnih pitanja bitnih za pitanja selekcije. Anketni upitnik treba biti kratak, jasan i jednostavan kako bi ga anketirani subjekti mogli brzo i lako ispuniti jer u suprotnome može doći do zamora onoga tko ispunjava anketu i neistinitih, nepotpunih ili nikakvih odgovora. Nakon prikupljanja ispunjenih anketnih listića važno je odabrati one koji će se detaljnije analizirati.

Svaki poslovni sustav pretpostavlja što može očekivati, a što bi trebalo izbjeći kod poslovnih suradnika pa će tako anketnim listićima izvršiti „brzu selekciju“ i radi uštede vremena i korištenja toga istog vremena na analizu potencijalnih suradnika. Putem anketnih listića izdvojiti će se tako potencijalni subjekti koji zadovoljavaju željene kriterije. Sve prikupljene anketne upitnike treba arhivirati u slučaju da se ukaže želja ili potreba za suradnjom s nekim od analiziranih subjekata.

Nakon što je ostvaren prvi kontakt prilikom ispunjavanja anketnih listića, a zatim odabir potencijalnih subjekata, vrijeme je za detaljniju analizu.

U analizu subjekta može ući još mnogo elemenata kao što su to primjerice reakcija na prvi kontakt, susretljivost prilikom ispunjavanja anketnoga upitnika, brzina ispunjavanja anketnoga upitnika, način pisane i usmene komunikacije, komentari i recenzije na internetu i u ostalim medijima, brend, kategorizacija, certifikati, garancije, priznanja i dr.

Analiza pojedinačnoga subjekta uglavnom ovisi o preferencijama poslovnoga sustava koji želi ostvariti suradnju. Ovisno o tome odabrat će suradnika za kojega misli da u najvećoj mjeri zadovoljava njegove želje i potrebe.

Prilikom osobnoga odlaska i pregleda objekta moguće je uočiti:<sup>17</sup>

- čistoću objekta,
- susretljivost osoblja,
- organizaciju rada,
- odnose među zaposlenicima,
- profesionalnost,
- pozitivan ili negativan prvi dojam,
- ugodnu ili neugodnu atmosferu,
- razinu stresa.

Osim subjektivnoga dojma o promatranome subjektu, važno je razgovarati s odgovornom osobom koja će objasniti način na koji je subjekt organiziran, tko su odgovorne osobe i tko su osobe predviđene za obavljanje operativnih zadataka. Iz razgovora će se doći do novih saznanja i informacija koje također mogu pomoći u odabiru subjekta. Prilikom osobnoga pregleda stanja na terenu može se steći dojam o tome hoće li se suradnja odvijati nesmetano te hoće li se radni zadaci izvršavati korektno, kvalitetno i u predviđenim rokovima.

Na temelju svih prikupljenih podataka, pisanih i usmenih, posjeta subjektu i razgovora s odgovornom osobom, na temelju usporedbe pružatelja istih usluga na turističkome tržištu potrebno je odabrati subjekte s kojima će započeti suradnja.

## **5.2. Animacijski programi u zdravstvenom turizmu**

Animacijski programi bitni su u ponudi zdravstvenoga turizma, posebice u vrijeme kada zdravstveni turizam jača kao selektivni oblik turizma. S obzirom na potrebe modernoga korisnika usluga zdravstvenoga turizma, animacijski programi upotpunjuju turističku ponudu pa ju je potrebno razvijati i prilagođavati korisnicima. Kako je ponuda raznolika, tako korisnik usluga u zdravstvenome turizmu treba pomoć, odnosno treba ga uputiti na ponudu koja sadržava fizičko i psihičko opuštanje ili razonodu.

---

<sup>17</sup>Op. cit. Rizvanović, L., str. 14.

U novije vrijeme je uobičajeno da turističke destinacije putem animacijskih programa stvaraju niz jedinstvenih vrijednosti, odnosno niz doživljaja vrijednih pamćenja koji će korisnicima usluga ostati u sjećanju nakon što završe zahvate i napuste destinaciju. Svaki će animacijski događaj imati i doživljaj, a sustav doživljaja kategorizira se prema tome je li korisnik usluge prilikom animacijskoga programa bio aktivan, pasivan ili fizički angažiran doživljajem.

Sustav doživljaja dijeli se na:<sup>18</sup>

- zabavu: *show* program, koncerti, pjevanje,
- edukaciju: izlaganja, radionice, seminari,
- estetizam: izleti, kušanje vina, posjet gradu,
- eskapizam: razne igre, natjecanja, olimpijade.

U kontekstu opisa doživljaja zdravstvenog turizma potrebno je razvijati sustav doživljaja. U daljnjem se tekstu navodi primjer.

Primjer sustava doživljaja prilikom pružanja zdravstvene usluge:

1. zabava: prisustvovanje predstavi lokalnog folklornog društva
2. edukacija: tečaj svladavanja stresa, tečaj prehrane, radionica relaksacije
3. estetizam: *wellness day*, razne masaže, razne saune
4. bijeg: joga, aerobik, tai-chi.

U organizaciji i provođenju animacijskih programa od velike je važnosti timski rad jer organizacija, sadržaji i programi to zahtijevaju.

Organizacija slobodnoga vremena važna je jer se tako cjelokupni proces zdravstvene usluge popunjava s namjerom zadovoljenja potreba i želja korisnika usluga. Animacijski programi kreiraju se prema potrebama korisnika usluga. Korisnik usluge može svojevoljno odabrati vrijeme, dan i program u kojem želi sudjelovati. Ugođaj, zabava i doživljaj ciljevi su animacijskih programa.

---

<sup>18</sup>Op. cit. Rizvanović, L., str. 16.

Tablica 3.: Animacijski programi koji se nude korisnicima

<b>Animacija (trajanje)</b>	<b>Vremenski obuhvat</b>	<b>Razine participacije (klijenti)</b>	<b>Razine animacije</b>
<b>Dnevno</b>	Jednom dnevno u nekome određenom periodu (jutro, popodne, navečer)	Dobro fizičko i psihičko stanje korisnika usluge	Aerobik u vodi, joga, karaoke, društvene igre, sportovi i radionice i sl.
<b>Učestalo</b>	Svakodnevno ili povremeno	Više slobodnoga vremena  Bolje fizičko i psihičko stanje	Posjet gradu, izleti, (obilazak vinskih cesta, odlazak u restoran i sl.)
<b>Kontinuirano</b>	Periodično	Puno slobodnoga vremena korisnika usluga  Odlično fizičko i psihičko stanje	Putovanja do nacionalnog parka, povijesnoga lokaliteta, atraktivne udaljene destinacije i sl.

Izvor: Izrada autora

Organizaciju animacijskih programa treba prilagoditi zahvatima kojima će se korisnik usluga podvrgnuti. Svaki korisnik usluga ima drugačiju reakciju na zahvat, što ovisi o fizičkome i psihičkome stanju pojedinca, imunološkom sustavu i o brojim drugim čimbenicima. Programi trebaju biti koncipirani na način da se korisnik može i želi uključiti. Stoga je priprema plana ispunjenja slobodnoga vremena korisnika animacijskim programima gotovo najvažnija aktivnost.

Pri organizaciji putovanja, što uglavnom podrazumijeva odlazak na udaljenu destinaciju od one na kojoj se boravi, potrebno je poznavati kakav vanjski i unutrašnji prostor očekuje korisnike usluga. Organizacija putovanja treba biti prilagođena eventualnim zahvatima koje korisnici trebaju napraviti ili su ih već napravili.

Vrlo je teško korisnike usluga koji su obavili različite zahvate (veće ili manje kompleksnosti) nagovoriti na odlazak na putovanje. S jedne strane putovanje uvjetuje oporavak te s druge strane preferencije korisnika usluga. Tako će korisnik usluga boljega fizičkog stanja možda odabrati minimalno fizički aktivan animacijski program zbog osobne potrebe za relaksacijom i obr.

Prilikom planiranja potrebno je pravilno postaviti koncept plana puta, raspored, kontinuitet i različitost vrsta i oblika programa te razinu atraktivnosti programa u najmanje aktivne dane boravka korisnika. Planiranje sadržaja uglavnom se temelji na uslugama koje zdravstvena ustanova nudi. Ako su to manje komplicirani i zahtjevni tretmani, tada se mogu ponuditi zahtjevniji i dugotrajniji animacijski programi. Sadržaji moraju biti organizirani tako da ne utječu na eventualne kontrole ili nastavke započetoga zdravstvenog zahvata. Animacijski programi moraju uključivati sadržaje koji će se moći uklopiti i prilagoditi slobodnom vremenu korisnika usluga. Dionik u destinaciji treba izraditi listu potrebnih rekvizita radi lakšeg snalaženja i osjećaja brige i sigurnosti.

### **5.3. Krizni menadžment u destinaciji**

Nastanak krize je samo rezultat više činitelja i uzročnika, te stoga ni sam nastanak i razvitak krize nije linearan. Svaki od uzročnika može biti shvaćen i kao rizik, te samim time može biti pod utjecajem menadžmenta, te se može kontrolirati i pravovremeno reagirati, kako rizik ne bi postao uzročnik, a kasnije prerastao u krizu.

Upravljanje krizama i krizni menadžment su dva slična pojma, ali po definicijama dosta različita. U političkom aspektu se koristi upravljanje krizama, najčešće pri naglim promjenama stanja. Pojam krizni menadžment se pretežito koristi u organizacijskom kontekstu unutar raznih djelatnosti. Međutim, oba imaju istu funkciju, a to je sprječavanje nastanka, izbjegavanje ili ublažavanje utjecaja krize.

Iako je još podosta novi pojam i oblik menadžmenta, krizni menadžment se sve više izučava što vidimo po brojim radovima raznih autora poput Javorović (2004.),<sup>19</sup> Osmanagić-Bedenik

---

<sup>19</sup> Javorović, B., et al., „Krizni menadžment“, Zagreb: Defimi, 2004

(2010.),<sup>20</sup> Ramaya (2010),<sup>21</sup> Hall (2011.),<sup>22</sup> a u zdravstvenom turizmu se počinje uviđati njegov značaj. „Krizni menadžment je aktivnost neophodna za svladavanje situacija koje ugrožavaju egzistenciju poduzeća“,<sup>23</sup> odnosno tumači se kao jedan od oblika upravljanja organizacijom u kriznim situacijama, to jest onim situacijama koje ugrožavaju postojanje subjekata koji djeluju u zdravstvenom turizmu.

Uzroci krize mogu biti različiti:<sup>24</sup>

- a) Društveni (politički, vojni, ekonomski, kriminalni...)
- b) Prirodni (elementarne nepogode, prirodne katastrofe...)
- c) Tehničko-tehnološki (tehničke katastrofe...)
- d) Biološki (masovne bolesti, epidemije...)

Cilj kriznoga komuniciranja u zdravstvenom turizmu jest distribuiranje informacija radi utjecanja na ponašanje korisnika usluge, na njegova mišljenja i očekivanja. Razne su krize koje se mogu dogoditi tijekom pružanja usluge. Nepovoljni ishodi su gubitak povjerenja u doktore i rad, loš glas ili nedostatak materijala ili manjkava kvaliteta korištenih materijala. Osim toga mogu to biti i krize nastale u partnerskim ustanovama, kao što je npr. požar u smještajnim kapacitetima ili trovanje u restoranu. U svakome trenutku zaposlenici moraju biti spremni odgovoriti na upite prije, za vrijeme te nakon krizne situacije. Već i sam medicinski zahvat je dovoljno stresan za korisnika usluge, pa je eventualne krizne situacije potrebno sniziti na minimum. Treba biti iskren i jasan, organizirati medijski centar, reagirati brzo i po planu, suprotstaviti se neistini.

---

<sup>20</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2010.), „Krizni menadžment: teorija i praksa“. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), str. 101-118.

<sup>21</sup> Ramya M. Vijaya „Medical Tourism: Revenue Generation or International Transfer of Healthcare Problems?“, *Journal of Economic Issues*, 4 (2010) 1, 53-70

<sup>22</sup> Hall, C., „Health and medical tourism: Kill or cure for global public health?“, *Tourism review*, 66 (2011) 1/2, 4-15.

<sup>23</sup> Senić R., „Krizni menadžment“, Beograd: BMG, 1996., str. 147.

<sup>24</sup> Sučević, D., „Krizni menadžment“, vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak: s primjerima iz prakse, Zagreb, *Lider press*, 2010. str. 79.

## **6. PRIMJER DOBRE PRAKSE ZDRAVSTVENOG TURIZMA**

U ovom djelu rada analizira se primjer dobre prakse hrvatskog zdravstvenog turizma. Prikazat će se rezultati istraživanja provedenog temeljem promatranjem i analizom ustupljenog sadržaja od strane voditeljice agencije *Medical Elit d.o.o.*

Specijalizirana agencija *Medical Elit d.o.o.*, sa sjedištem u Umagu je nastala kao rezultat strategije objedinjavanja zdravstvenog turizma Hrvatske. Zdravstveni turizam Hrvatske se uglavnom temelji na dentalnom turizmu, a zdravstveni turizam kao takav ima mnoštvo segmenata koji nisu dovoljno zastupljeni te su od iznimne važnosti. Sukladno tome ideja je agencije da se povežu pružatelji zdravstvenih usluga na području Hrvatske s inozemnim korisnicima tih usluga.

### **6.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanje je provedeno metodom promatranja i analizom sadržaja dostupnih materijala poduzeća.

### **6.2. Zdravstvene usluge agencije „*Medical Elit d.o.o.*“**

Misija agencije *Medical Elit d.o.o.* temelji se na povezivanju više segmenata ponude proizvoda i usluga na tržištu zdravstvenog turizma Hrvatske. To još uvijek nedovoljno iskorišteno tržište, kako na strani ponude tako i na strani potražnje. Stoga, postoji izuzetno veliki kapacitet uključenja različitih ponuđača zdravstvenih i popratnih usluga u tuzemstvu te klijentele iz inozemstva, točnije zemalja zapadne Europe.

Agencija je specijalizirana za usluge posredništva, zastupanja, savjetovanja i marketinga u segmentima vezanim uz zdravstveni turizam na inozemnim tržištima, kao što su to tržište Italije, Slovenije, Švicarske, Austrije, Njemačke, Velike Britanije, nešto manje za tržište Francuske i Španjolske.

Tvrtka je nastala iz potrebe što se teško odlučiti na zahvate koji su direktno vezani za zdravlje pojedinca, pa se sukladno tome ista javlja kao „osoba od povjerenja“ koja za svog potencijalnog klijenta pomno bira najbolje specijaliste na području zdravstvenog turizma.



„Cilj agencije je zastupati neke od najboljih specijalista stomatologije, estetske kirurgije, kao i razne druge poliklinike, terme, kozmetičke salone i sl., te ih kao takve povezati s potencijalnim klijentima iz inozemstva, za koje bi sve etape bile organizirane; od putovanja, smještaja, gastronomskih i enoloških doživljaja te svih ostalih popratnih događaja i potreba tijekom boravka.“<sup>25</sup>

Temeljem narednog uočava se težnja ka integraciji dionika koji se bave pružanjem zdravstvenih usluga s ciljem predstavljanja u najboljem svijetlu na navedenim inozemnim tržištima. Temeljem iznesene svrhe dolazi se do spoznaje da agencija želi biti prepoznata kao lider u posredovanju i organizaciji poslovanja u segmentu zdravstvenog turizma. Isto potvrđuje i međunarodni karakter poslovanja jer agencija pruža usluge bazirane na internacionalnom tržištu, pri čemu se potencijalni kupci zdravstvenih usluga iz inozemstva spajaju s pružateljima medicinskih usluga na području Republike Hrvatske. Usluge koje agencija pruža su:<sup>26</sup>

- Posredovanje u segmentu zdravstvenog turizma,
- Istraživanje tržišta u segmentu zdravstvenog turizma,
- Savjetovanje u segmentu zdravstvenog turizma,
- Marketing u segmentu zdravstvenog turizma,
- Izrada poslovnih rješenja u segmentu zdravstvenog turizma,
- Zastupanje na inozemnom tržištu,
- Posredovanje u nabavi medicinskih pomagala i preparata.

Specifičnost usluga očituje se u tome što se svakom pojedinom, potencijalnom i postojećem klijentu pridaje pažnja te se potrebni zahvati prilagođavaju točno prema željama i mogućnostima pacijenta.

### **6.3. Organizacija poslovanja**

Organizacija poslovanja poduzeća je jednostavna funkcijska s podjelom u timove unutar poduzeća. „Na komercijalnoj je razini tržište podijeljeno po prodajnim predstavnicima s obzirom na govorno područje koje pokrivaju. Agencija ima vanjsko knjigovodstvo, vanjsku

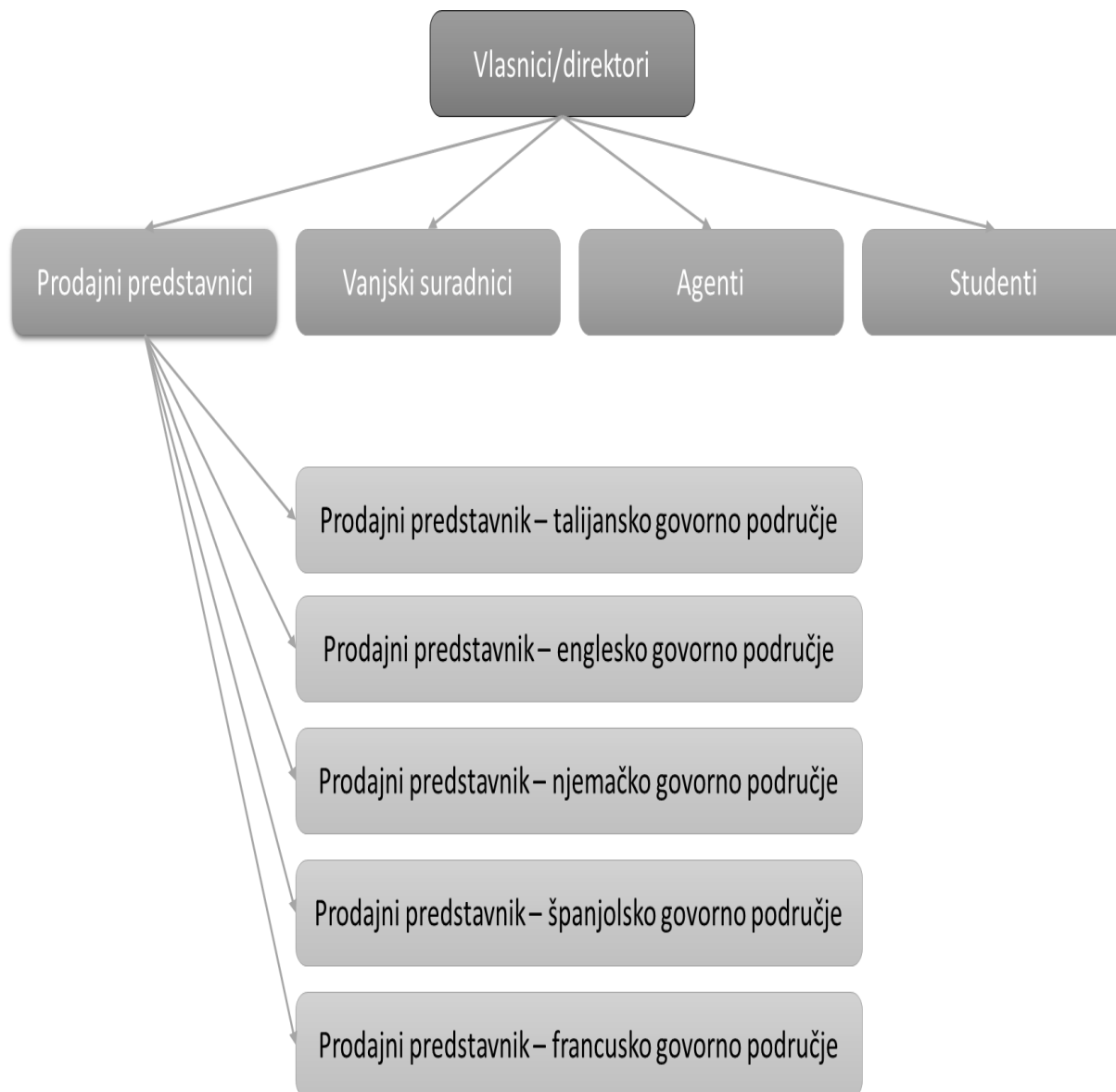
---

<sup>25</sup> Interni izvor, Poslovni plan Medical Elit d.o.o., 2014.

<sup>26</sup> Ibidem, 2014.

IT podršku i pravnu podršku.“<sup>27</sup> Značajan odjel je odjel prodajnih predstavnika, koji su prvi kontakt s potencijalnim pacijentima.

Slika 1.: Prikaz organizacijske strukture agencije *Medical Elit d.o.o.*



Izvor: Izrada autora prema dostupnim podacima

Prodajni predstavnici moraju vrlo dobro poznavati djelokrug, kako bi istu mogli pojasniti potencijalnom pacijentu. Osim toga moraju poznavati jezik pacijenta i stručnu terminologiju. Potonje opisano je važno s obzirom na filozofiju poslovanja; potrebitost praćenja svih etapa putovanja vezano za zdravstvenu uslugu; prije dolaska, za vrijeme boravka i nakon odlaska pacijenta.

<sup>27</sup> Interni izvor, Poslovni plan Medical Elit d.o.o., 2014.

Agencija nudi svoji uslugu tijekom cijelog boravka (prodajni predstavnici i asistenti). Temeljem opisanog i provedenog promatranja sintetizira se zaključak da agencija s aspekta organizacije klijenta prati od prvog kontakta pa sve do njegovog odlaska nakon obavljenog zahvata. Zahvati se obavljaju bez čekanja uz maksimalnu kvalitetu rada, kvalitetne proizvode i prestižne timove (afirmirane doktore i popratno osoblje). Specijalisti koji obavljaju zahvate imaju dugogodišnje iskustvo u radu s pacijentima, te iako su svoje obrazovanje stekli pri najboljim sveučilištima, neprestano se dodatno educiraju i usavršavaju.

Organiziraju se i brojne komplementarne aktivnosti zajedno sa partnerima u destinaciji. „Zdravstveno putovanje koje se organizira uključuje organizirani prijevoz, smještaj, gastronomski doživljaj, obilazak grada, kozmetičke tretmane te razne druge načine upotpunjavanja slobodnog vremena.“<sup>28</sup> Isto upućuje na neke nove uloge turističkih agenata u odnosu na dosadašnja poslovanja. Primjerice, usluge koje agencija nudi za potencijalnog klijenta su potpuno besplatne, s obzirom da je provizija unaprijed dogovorena s ostalim subjektima unutar ponude zdravstvenog turizma. Korisnicima usluga u zdravstvenome turizmu agencija nudi:<sup>29</sup>

- savjetovanje prije dolaska na destinaciju,
- prvi pregled i konzultacije,
- zahvat/tretman/zdravstvena usluga,
- organiziranje putovanja,
- smještaj prilikom korištenja usluge,
- prijevoz do destinacije i na destinaciji,
- organizacija i ugovaranje termina zdravstvenih usluga,
- usluge prevođenja i praćenja,
- organizacija dodatnih sadržaja,
- paket dobrodošlice,
- raznolika gastronomska i enološka ponuda,
- razni kozmetički tretmani,
- odmor za korisnika usluge i njegovu pratnju,
- program za djecu,
- smještaj za kućne ljubimce,

---

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Ibid.

- briga o korisniku usluge nakon zahvata,
- kvaliteta i garancija.

U sklopu poslovnoga subjekta koji pruža usluge u zdravstvenome turizmu mogu se nalaziti sve spomenute usluge, neke od njih ili samo usluge pružanja zdravstvene usluge, dok ostale usluge mogu biti uključene u ponudu u suradnji sa subjektima na turističkome tržištu.

Razlika u konceptu koji agencija nudi je u tome što se zastupa više stomatoloških ordinacija, ordinacija estetske kirurgije, poliklinika, termi, kozmetičkih salona i sl. u cilju da se ponudi, ne samo dentalni, već cjelokupni zdravstveni turizam na području Hrvatske. Samim time bi se pružio jedinstveni doživljaj za korisnika usluga.

Temeljem opisanog može se zaključiti kako agencija s aspekta animacije prilagođava aktivnosti željama, potrebama i mogućnostima klijenata. Sve se provodi s ciljem da se slobodno vrijeme čim bolje upotpuni i iskoristi s ciljem zadovoljstva obje strane u turizmu. Iz istoga se može prepoznati značaj razvoja ovog oblika turizma za destinaciju i širu regiju.

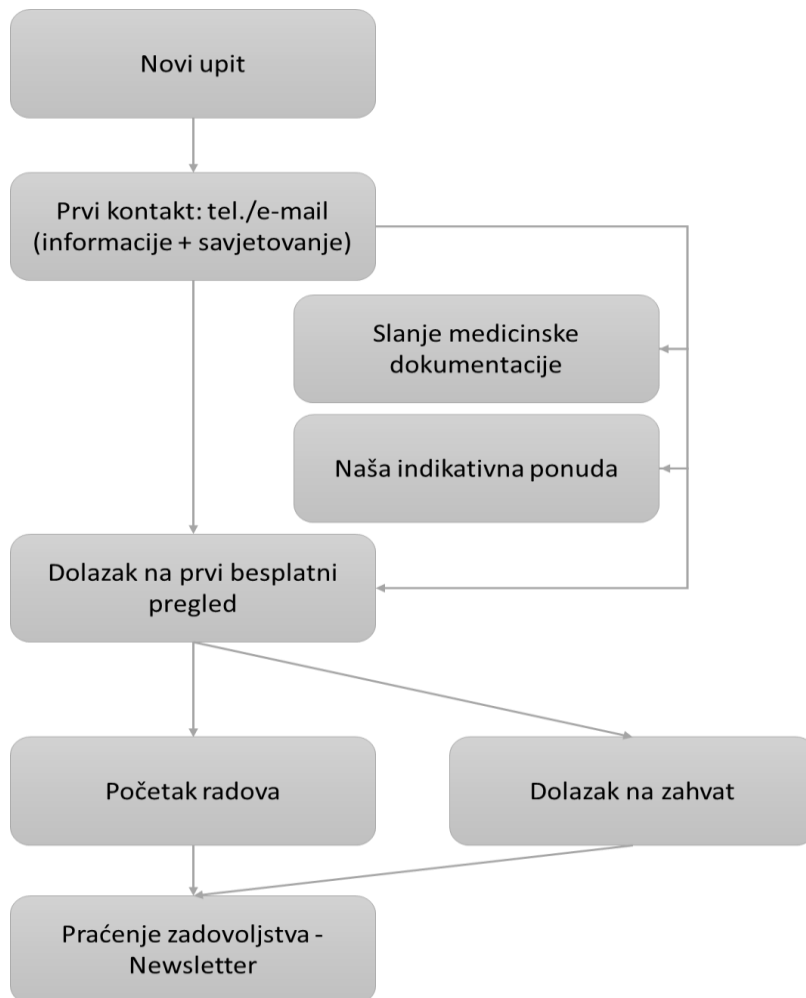
Slika 2. je prikaz poslovnog proces agencije, podijeljenog prema etapama, od prvog kontakta sa pacijentom, preko samog zahvata pa sve do komunikacije nakon zahvata i odlaska pacijenta.

Poslovni proces agencije (prema slici 2.) dijeli se na sedam etapa, kako slijedi:

1. Agencija prima novi upit;
2. Prodajni predstavnik kontaktira potencijalnog klijenta i obavlja s njim prvi telefonski razgovor (besplatni savjeti, prikupljanje informacija, usluge organizacije putovanja);
3. Nastavno na prvi razgovor potencijalni klijent šalje medicinsku dokumentaciju;
4. Sukladno primljenoj medicinskoj dokumentaciji šalje se indikativna ponuda;
5. Slijedi organizacija dolaska na prvi besplatni pregled;
6. Tijekom prvog pregleda pacijent se odlučuje hoće li započeti s radovima ili će ponovno doći kako bi započeo radove;
7. Nakon završetka zahvata pacijenta prati se njegovo zdravstveno stanje te mu se nudi neograničeno besplatno savjetovanje.

Poslovni proces osigurava efikasnost poslovanja zbog pristupa praćenja pacijenta u svim fazama: od prvog kontakta, pa sve do postprodaje, odnosno do praćenja zadovoljstva istoga nakon povratka u domicilnu zemlju nakon zahvata.

Slika 2.: Prikaz poslovnog procesa agencije *Medical Elit d.o.o.*



Izvor: Interni izvor, Poslovni plan Medical Elit d.o.o., 2014.

Poslovne informacije koje poduzeće prikuplja prilikom kontakta sa pacijentom (mikro razina) su dovoljne za praćenje uspješnosti poslovanja, zahvata, ali i za poduzimanje daljnjih koraka pri ponudi istih ili sličnih usluga pacijentu. Informacije emitivnih tržišta služe za prilagodbu trendovima tržišta. Isto je detaljnije opisano narednim potpoglavljima.

#### 6.4. Tržišno pozicioniranje i primjeri diferencijacije

Segment zdravstvenog turizma je u Hrvatskoj još uvijek nedovoljno iskorišten što agenciji daje veliki manevarski prostor za predstavljanje tržištu i razvoj konkurentnosti kroz

uspostavljanje kvalitetne suradnje sa subjektima zdravstvenog turizma. U Hrvatskoj se organizacijom putovanja bave uglavnom tvrtke posrednici koje imaju sklopljen ugovor s jednom ordinacijom/poliklinikom.

Agencija ulaže značajne napore u diferencijaciji kvalitetom usluga. Kroz godine poslovanja i radom na kvaliteti organizacije ponude uvidjela se i potreba za edukacijom. Slijedom toga agencija se specijalizirala i za poslovne edukacije u segmentu zdravstvenog turizma i digitalnog marketinga u zdravstvenom turizmu. Zbog specifičnosti djelatnosti, agencija ima agente koji je zastupaju na inozemnim tržištima. S agentima se potpisuje agentski ugovor kojim se obavezuje tvrtku agenciju da se agentu isplati provizija u visini od 15-20% od iznosa provizije agencije za odrađene i naplaćene zahvate.

U daljnjem tekstu se analiziraju primjeri agencijskih usluga.

- *Primjer 1*

Poliklinika estetske kirurgije XX pružila je uslugu rinoplastike (operacija nosa) korisnici usluge iz Norveške koja ima 26 godina. Nakon zahvata korisnica usluge ostaje na promatranju jednu noć u poliklinici, dok u destinaciji mora ostati još 7 noći nakon čega se obavlja kontrolni pregled i ako je sve u redu, korisnica usluge može napustiti Hrvatsku. Obilježja ponude su:

- ✓ U navedenom slučaju poliklinika nudi uslugu estetskoga zahvata i jedno noćenje.
- ✓ Kako bi ponuda zdravstvenoga turizma bila potpuna, potrebno je uključiti još: 7 noćenja u smještajnome objektu na destinaciji, dodatni sadržaj i mnoge druge usluge.
- ✓ Poliklinika je partnerski povezana s agencijom koja će ponuditi dodatne usluge.

- *Primjer 2*

Agencija je dobila zahtjev od potencijalne korisnice usluge iz Francuske koja želi zahvat povećanja grudi. Agencija dogovara termin zahvata s poliklinikom, korisnica usluge ostaje jednu noć na promatranju u poliklinici i do 5 dana na destinaciji nakon čega se obavlja kontrolni pregled i ako je sve u redu, korisnica usluge može napustiti Hrvatsku. Obilježja ponude su:

- ✓ U navedenom slučaju agencija posreduje između pružatelja zdravstvene usluge i korisnika zdravstvene usluge.

- ✓ Agencija je umrežena sa subjektima na turističkome tržištu te ima već organiziran plan putovanja i boravka korisnice.
- ✓ U ponudu je uključeno organiziranje putovanja, prevoditelj i pratnja, poklon dobrodošlice, smještaj za vrijeme trajanja zahvata i transfer i organizacija slobodnoga vremena.

Kako bi se korisnicima usluge mogla ponuditi kvalitetna usluga zdravstvenoga turizma, potrebno je identificirati subjekte koji posluju na turističkome tržištu, odabrati one koji su agenciji potrebni te započeti suradnju s njima. Istome prethode istraživanja tržišta radi prikupljanja potrebnih informacija o tijeku aktivnosti, dobivanja povratne informacije kao i uklanjanja nastalih propusta. Sve nabrojeno je doprinos procesima učenja s ciljem prilagodbe zahtjevima tržišta.

Promatrana agencija kao svoja inozemna tržišta promatra naredne zemlje: Italija, Slovenija, Austrija, Švicarska, Njemačka, Španjolska, Francuska, Velika Britanija. Osim geografskog određenja i praćenja obilježja tržišta ista dijeli i u kategorije; potencijalno, raspoloživo i stvarno.<sup>30</sup>

Sa demografskog aspekta promatranja glavna ciljna skupina na koju se bazira agencija jest zrelo, radno aktivno stanovništvo zemalja u inozemstvu. To su uglavnom klijenti od 35-60 godina, te oni klijenti koji su u mirovini, no drže do svoga zdravlja i izgleda (uglavnom iznad 60 godina starosti).

Tržišna diferencijacija ostvaruje se predstavljanjem svih raspoloživih alternativa i pronalaženjem optimalne, isticanjem kvalitete i garancijom pružene usluge organiziranog putovanja u segmentu zdravstvenog turizma. Uz to, usluge organiziranja, savjetovanja i informiranja su potpuno besplatne te dostupne u svako doba dana, što je komparativna prednost poslovanja i izvor tržišne prepoznatljivosti.

U narednom se poglavlju analizira razina implementacije suvremenih tehnologija u poslovanju agencije. Prikazat će se na koji način agencija prati svoje klijente te koji su izazovi primjene informacijskih tehnologija i inovacija kroz naredna razdoblja.

---

<sup>30</sup> Interni izvor, Poslovni plan Medical Elit d.o.o., 2014.

## 6.5. Primjena suvremenih tehnologija u poslovanju

U novije vrijeme je gotovo nemoguće pratiti aktivnosti poslovanja bez implementacije informacijskih tehnologija. Sukladno tome u poslovanje agencija za zdravstveni turizam je neophodno uključiti isto.

On-line rješenja u zdravstvenom turizmu nude portali za zdravstveni turizam. Ovi sustavi funkcioniraju na način posrednika između potencijalnog korisnika zdravstvene usluge i zdravstvene ustanove. Portali za zdravstveni turizam skupljaju bazu pružatelja zdravstvenih usluga uz određenu naknadu od tih subjekata. Zatim slijedi njihovo oglašavanje na stranim tržištima. Brojni portali su pokrenuti sa tom namjerom. Pojedini su od njih opstali, što zbog nedovoljnog znanja pokretača istih, što zbog neadekvatne marketing kampanje ili nedovoljnog interesa emitivnih tržišta.

„Pametna rješenja“ primijenjena u poslovnim sustavima zdravstvenog turizma izravno rješavaju svakodnevne operativne procese, što podiže kvalitetu rada u zdravstvenom turizmu, uz ostvarivanje vremenskih i financijskih ušteda.

Posljedice uvođenja CRM-a<sup>31</sup> u poslovanje poduzeća vidljive su brzo i izazivaju zadovoljstvo zaposlenika, a posljedično i korisnika proizvoda i usluga poduzeća. Primjer jednog takvog CRM sustava je izradila tvrtka Marant iz Zagreba, a sam program je posebno dizajniran za pružatelje zdravstvenih usluga.

Uglavnom su gotova rješenja skuplja opcija, pa se javlja vrlo često pitanje da li se CRM u poslovanje može implementirati drugačije osim kupovinom softverskih rješenja za lakše poslovanje u zdravstvenom turizmu, što je naravno, moguće. Ukoliko poslovni sustav nema dovoljno financijskih sredstava za kupovinu gotovog CRM sustava predviđenog za poslovanje u zdravstvenom turizmu tada i obična tablica može poslužiti kao baza za CRM sustav.

Tijekom analize spoznalo se da se tablicama mogu voditi imenici, adresari, dnevnici aktivnosti, dnevni ili periodični zadaci, napomene te se podaci mogu preslagivati, pretraživati,

---

<sup>31</sup> *Customer Relationship Management* je termin koji se koristi za software, metodologiju i različite Internet mogućnosti koje omogućuju gospodarskim i drugim subjektima upravljanje odnosima s korisnicima



izdvajati, upisivati i sortirati. Za CRM sustav koji je baziran na tablici važno je da prvi red sadrži nazive polja te da podaci započinju u drugom redu. Svaki stupac treba sadržava podatke istog tipa. Takve baze podataka mogu biti strukturirane tako da se može pratiti cjelokupni proces: od prvog upita do praćenja zadovoljstva nakon zahvata. CRM može biti vođen u Microsoft Office paketu, najviše u Excel-u, kako bi se baze mogle voditi i ažurirati sukladno fazi organizacije. Baze podataka se mogu nadograđivati i upotpunjavati svakom novom aktivnosti od strane postojećeg ili svakim novim upitom od strane potencijalnog klijenta, te mogu biti odvojene prema govornim područjima i željenim zahvatima. Baza podataka služi i kako bi se ostalo u kontaktu s klijentom i nakon zahvata, kako bi se pratilo njegovo zadovoljstvo, eventualne potrebe i želje. Također, ako se pokaže potreba za novim zahvatom ili odmorom zdravstvenog tipa, sa strane klijenta, mogu se ponuditi usluge koje bi podržavale tu želju ili potrebu te ponudu određenog novog paketa. Veliku važnost mora se pridavati subjektivnim opaskama koje se bilježe u stupcu napomena jer su one u većini slučaja najznačajnije informacije u budućoj komunikaciji sa klijentom ali isto tako i veliki izvor informacija za ostale djelatnike koji se koriste sustavom.

Tablica 4.: Primjer dijela baze podataka agencije

BR	Osobe	Grad	Broj telefona	E-mail	Vrsta kontakta	Status	Datum	Slijedeći korak	Napomena
1.	Donato Mattia	Bergamo	0039 328 482 9256	mattia-donato@alice.it; alessi_laura@alice.it	Tel	Ordinacija	27.8.2015.	10.5.2016.	Gosp. je pala plomba, odmah je došao na zahvat i napravio bite. Treba ići po bite u pon 31.08. u 13h. Došao je sa ženom Laurom. Slijedeće godine bi oboje radilo čišćenje kamenca i sitne popravke. Tražiti mail. HR BR: 0039 328 482 9256
2.	Eros Cordani	Venezia	0039 333 651 918	fulvia.gozzoli@alice.it	mail	Ordinacija	8.9.2015.	15.9.2015.	Dobili smo mail sa upitom da bi došli na PP, ponuda je bila dč: 2x ex, 6x I i 12x krunica (6 cirkona i 6 metal). Nisu zainteresirani za našu ponudu ali nazvati za provjeru.
3.	G. Sušilović	Padova	0039 328 544 0710		direktno	Dogovoriti 1. dolazak	2.9.2015.	14.9.2015.	Gđin je došao u Primu i rekao da mora u Rijeku raditi zube, zatim smo mu rekli da dođe kod nas i rekao je da hoće. Dakle dogovoriti prvi dolazak, PP i vidjeti šta treba raditi. Nakon finalnog dogovora odustao od zahvata je mu je pre skup.
4.	Angela Missori	Verona		angelmissori64@gmail.com	mail	Ordinacija	31.3.2015.	7.4.2015.	Vidjela je reklamu, treba implantate, fale joj svi kutnjaci i predkutnjaci dč i 2 kutnjaka gč. Pita koje impl koristimo i kako može dobiti preventivo. Tražila sam be, nisam ga dobila. Tražiti opet. Tražiti pan

Izvor: Izrada autora, prema internim izvorima agencije

Temeljem priloženog uočava se da svaki redak sadržava potrebne informacije o pacijentu i to:

- Ime i prezime,
- Kontakt telefon,
- E-mail,
- Vrstu ostvarenog kontakta,
- Status aktivnosti,
- Datum ostvarenog kontakta,
- Datum sljedećeg predviđenog kontakta,
- Napomena.

Napomene su važne jer se u njima mogu naglasiti brojne informacije kao što su želje pacijenta, ideje ili prijedlozi, trenutno stanje, dodatne informacije i kontakt podaci, eventualne reklamacije, informacije o izvorima informacija i dr. U tablicu je potrebno unijeti svaki pojedinačni kontakt s pacijentom te obavljene aktivnosti. Time se postiže poslovni kontinuitet.

Ovakvu bazu je moguće pretraživati temeljeno na procesu:

- Sortiranja - može se sortirati prema više značajki (npr. ako se pojave dva pacijenta s istim imenom i prezimenom tada se može sortirati prema nekom drugom kriteriju, primjerice grad, a zatim prema trećem itd.),
- Filtriranja - umetanjem filtra u prvi redak kod naziva polja se redak pretvara u izbornike kojima se može suziti baza podataka na samo jedan zadani kriterij (npr. ako zaposlenik treba provjeriti koje su aktivnosti predviđene za određeni dan, potrebno je da filtrira samo određeni datum i u bazi će se pojaviti samo predviđene aktivnosti za taj dan).

Uvidom u poslovanje dolazi se do spoznaje da tablica u ovom slučaju služi kao CRM sustav agencije. To nije najbolja moguća opcija, no nikako nije loša opcija, s obzirom na to da pruža sve potrebne informacije i aktivnosti vezne uz pacijenta. Nedostatak je taj što je iz ovakvih tablica izraditi napraviti izvještaj poslovanja za određeni period te postoji rizik gubitka podataka uslijed nepažnje zaposlenika.

## 6.6. Poznavanje specijalizacija i stranih jezika

Važnost edukacije, ne samo za agenciju, nego i za cijeli segment zdravstvenog turizma je od iznimne važnosti. Prvo radi toga što se pružatelje zdravstvenih usluga treba educirati o tome kako zdravstveni turizam ne znači samo pružiti kvalitetnu zdravstvenu uslugu, već i niz drugih komplementarnih usluga. Drugi važan čimbenik, radi kojeg se ističe važnost edukacije je taj da se želje i preferencije zajedno sa očekivanjima potencijalnih i postojećih korisnika usluga mijenjaju iz dana u dan, pa je sukladno tome potrebno predvidjeti i ponuditi željenu uslugu. Između ostaloga i konkurencija je vrlo jaka kada se promatraju subjekti zdravstvenog turizam Hrvatske, a polako se uključuju i zemlje regije, pa ne čudi da se uz edukacije može biti „korak ispred njih“.

Tablica 5. Edukacijski programi i koristi realizacije

<b>Program</b>	<b>Razina involvacije</b>	<b>Ciljevi</b>	<b>Koristi</b>	<b>Ograničenja</b>
Član stručne skupine	Specijalizirana znanja	Program usavršavanja agenata	Nove uloge agencijskog poslovanja (certificiranje)	Zakonske regulative, postojeći <i>Zakon o zdravstvenoj zaštiti</i>
<i>Offline i online</i> seminare	Predavačka	Razvoj profesionalne karijere	Unaprjeđenje zdravstvenog sustava	Teškoće prilagodbe sustava
Pilot grupe	Predavačka	Znanja – turizam i primjena ICT-a	Specijalizirana znanja medicinski turizam, lječilišni turizam, wellness	Nedostatak turističkih specijalizacija
Obrazovni programi i kontinuirani razvoj	Nacionalna i međunarodna	Jačanje povezanosti turističkih polova	Razvoj inovacija, kadrova i prilagodba korisnicima	Nedostatno povezivanje teorije i prakse

Izvor: Vlastiti zaključci temeljem ustupljenih informacija

Specifičnost istog je usmjerenost osobama koje se na bilo koji način bave ili bi se željele baviti nekim oblikom zdravstvenoga turizma (medicinski turizam, lječilišni turizam, wellness). Ovaj program usavršavanja za voditelja/icu u zdravstvenom turizmu provodi se prema nastavnom sadržaju čijim se svladavanjem stječu ishodi učenja odnosno kompetencije potrebne za rad na radnom mjestu voditelja u zdravstvenome turizmu koji spaja korisnika i pružatelja usluga u zdravstvenome turizmu.

Ovako prilagođenim programom i certificiranim zaposlenikom podiže se ugled samog pružatelja usluga u zdravstvenome turizmu, ulijeva povjerenje i dodatnu sigurnost u kvalitetu pružanja usluga. Potreba za stalnim usavršavanjem i obrazovanjem za većinu struka postala je danas imperativ, posebice u strukama koje su u stalnom razvoju kao što je zdravstveni turizam. Program usavršavanja podržao je Sektor za turizam Hrvatske gospodarske komore.<sup>32</sup>

Predavači su stručnjaci iz različitih područja, koji pomažu poduzetnicima istaknuti se na tržištu te dosegnuti željenu razinu poslovanja. Edukacije koje agencija nudi je moguće prilagoditi određenoj organizaciji, a mogu se i organizirati grupno ili individualno.

Kada se spomenu edukacije u zdravstvenom turizmu i pružanju zdravstvene usluge općenito, tu je važno spomenuti i *Bagatin Akademiju* i *Spa Wellness Akademiju* u Lovranu. Sve su te edukacije nastale stoga što sve više pružatelji zdravstvenih usluga, kao i posrednici u zdravstvenom turizmu uviđaju da korisnici usluga ne uspoređuju samo kvalitetu već i interpersonalne vještine, kao što je komunikacija, prezentacija, organizacija i mnogo drugoga. Sudionici u pružanju zdravstvenih usluga su stručnjaci u svome poslu, no potrebna im je edukacija u području nekih drugih vještina, kako bi se usluga zdravstvenog turizma pružila na najvišoj mogućoj razini. Primjerice, bez poznavanja stranih jezika kao i stručne inozemne terminologije nemoguće je upuštati se u međunarodni zdravstveni turizam i graditi povjerenje sa pacijentom (potencijalnim i stvarnim). S obzirom da se radi o zdravlju klijentima je osim usmene komunikacije potrebno pristupiti i putem pisanih materijala na stranim jezicima (u formi promotivnog letka ili bilješki). Treba imati na umu da klijent zahtjeva rješenje problema koji od izvršitelja zahtjeva ekspertizu.

---

<sup>32</sup><http://uciliste-ambitio.hr/zdravstveni-turizam/>, 15.03.2018.

## **7. PERSPEKTIVA HRVATSKOG ZDRAVSTVENOG TURIZMA**

Hrvatska je prepoznata kao destinacija zdravstvenog turizma. Veliki se napori ulažu u novu i kvalitetnu ponudu te unaprjeđenje kvalitete što je u konačnici rezultiralo širokom ponudom wellnessa, termalnih i talasoterapijskih centara. Poseban se fokus daje i na usluge stomatologije, estetske kirurgije, a postoji i trend potražnje za ortopedskim i fizioterapeutskim uslugama. Hrvatske ima prednost nad drugim destinacijama radi dostupnosti, kvalitete usluge, konkurentnih cijena i općenito boravka u turističkoj zemlji.

### **7.1. Razmatranje efekata razvoja i korektivne mjere**

Trend je rasta za ponudom zdravstvenog turizma, pa je potrebno na mikro i makro razini identificirati brojne prilike za razvoj i plasman usluga na inozemno tržištu. U slučaju kada destinacija, kao Hrvatska, želi biti valorizirana na tržištu važno je uzeti u obzir i etičke aspekte pružanja usluga zdravstvenog turizma. Zdravstveni turizam je u tom pogledu „osjetljiv“ te i najmanje pogreške mogu voditi ka negativnim posljedicama. Sukladno tome potrebno je kvalitetno upravljanje svim procesima unutar pružanja usluge. Osim mnogobrojnih pozitivnih efekata zdravstvenog turizma, postoje i oni negativni, koji su uglavnom nezadovoljstvo lokalnog stanovništva, eventualno nezadovoljstvo radnika u strukturama koje nude usluge inozemnim pacijentima. Također, javlja se nezadovoljstvo emitivnih zemalja u svezi sa razinom pružene usluge. Često je isto slučaj zbog velike količine pacijenata koji odlaze na zahvate i tretmane izvan domicilne zemlje. Izazov razvoja pri tome predstavlja infrastruktura, zakonska regulativa te osiguranja.

### **7.2. Prilike i prijetnje**

Zdravstveni turizam predstavlja lukrativan oblik turizma i veliku razvojnu perspektivu u budućnosti Hrvatske kao receptivnog tržišta. Sukladno tome Ministarstvo turizma i Ministarstvo zdravstva prepoznali su potencijale za razvoj zdravstvenog turizma kroz Strategiju razvoja turizma RH do 2020. godine. Nacionalna strategija razvoja zdravstva 2012. - 2020. trebala je doprinijeti unaprjeđenju razvoja kvalitete „zdravstvenog outputa“. Međutim, samo djelomično i samo u pojedinim hrvatskim regijama, dok strategija razvoja turizma „poziva“ na podizanje kvalitete ponude, doživljava i elitni turizam.

Sukladno Strategiji moguće je i financiranje pothvata u zdravstvenom turizmu u razdoblju od 2014. - 2020. godine, putem korištenja brojnih europskih programa i fondova.<sup>33</sup> Upravo je tu svoju priliku uvidjelo učilište spomenuto u radu, a koje je privuklo i iskoristilo sredstva iz Europskog socijalnog fonda u cilju izrade edukacijskog programa „Voditelj u zdravstvenom turizmu“.

S obzirom na već postojeće strategije razvoja turizma i zdravstva kao i sredstva predviđena za aktivnosti zdravstvenog turizma potrebno je ostvarivati jače sinergije djelovanja. Ne samo pojedinačne organizacije, nego regije, sektori pa i cijela država. Naime, Istra je već dugi niz godina omiljena destinacija mnogih tržišta. Sukladno tome, potrebno im je pružiti, osim „klasičnih“ turističkih sadržaja i „zdravstveni“ dio ponude. Kada bi se poliklinike opremile boljim alatima i materijalima, dovoljnim brojem stručnog kadra, bilo bi moguće primati i pružati tretmane pacijentima iz inozemstva koji borave na destinaciji.

Budući da je Hrvatska prepoznata kao turistička zemlja, potencijalni pacijenti istu posjećuju i bez prvobitne ideje da mogu postati pacijenti. Kada se već turisti nalaze u destinaciji, moguće ih je privoliti na razne preglede, manje i veće zahvate. To u konačnici iziskuje puno manje financijskih sredstava nego da se „pronalaze“ pacijenti u njihovoj domicilnoj zemlji. U tom slučaju potencijalni pacijenti dolaze do informacije o mogućim zahvatima u samoj lokaciji tokom njihovog boravka. Razlog tome je nedostatna informiranost potencijalnih pacijenata koji su krenuli na put te su u samoj destinaciji dobili informaciju o mogućim medicinskim zahvatima. Tu dolazi do usporedbe cijena usluga u destinaciji i domicilnoj državi pa se zbog nižih cijena u destinaciji odabiru podvrgnuti se zahvatima u destinaciji u ovom ili nekom budućem dogovorenom terminu.

Većim brojem pacijenata rastu i prihodi, koji posljedično vode ka investicijama u opremu, infrastrukturu i kadrove. Osim toga, rastu i prihodi koji se mogu alocirati i na intenzivnije marketinške aktivnosti, što će posljedično dovesti do većeg broja pacijenata u budućnosti.

---

<sup>33</sup> Europski regionalni razvojni fond, Europski socijalni fond, HORIZON 2020, Cosme, Erasmus i dr.

## 8. ZAKLJUČAK

Republika Hrvatska je još uvijek nedovoljno istražena destinaciji kada se govori o zdravstvenom turizmu. Naravno, postoji nekoliko autora i poliklinika koje su se u tome istaknule te vrlo kvalitetno pružaju uslugu zdravstvenog turizma, no većina subjekata na tržištu o tome isto samo priželjkuje, bez konkretnih rezultata. Sam ulazak na tržišta Europe za pojedinog pružatelja zdravstvene usluge je izuzetno težak i skup proces. Kada u tome napokon uspije, može očekivati izuzetno visoke promete i u konačnici profite, no bilo bi lakše, a možda i poželjnije kada bi se pružatelji usluga u zdravstvenom turizmu povezali i tako nastupili na inozemnom tržištu (kao primjerice vinari).

Pregled ustupljene dokumentacije poslovnog subjekta ukazuje na to da su korisnici usluge zdravstvenoga turizma prvenstveno motivirani namjerom, odnosno potrebom za zdravstvenom uslugom. Korisnici su visoko informirani, točno znaju koji zahvat im je potreban i oko toga formiraju prioritete pri traženju usluga. Medicinska ponuda je glavni razlog putovanja dok je turistička ponuda u ovome slučaju tek prateći sadržaj koji kao takav predstavlja dio paketnoga aranžmana ponuđenoga pojedincu. No, iako je to tek komplementarni dio usluga, nikako nije zanemariv dio usluživanja. Bez tog dijela u konačnici zdravstveni turizam kao takav ne postoji, već je isključivo sveden na pružanje zdravstvene usluge. Iako je Hrvatska bogata prirodnim zdravstvenim resursima isti nisu u dovoljnoj mjeri iskorišteni. Djelomično se to događa zato što gotovo svi pružatelji zdravstvenih usluga vide potencijal u pružanju usluga zdravstvenog turizma, no ne znaju koliki trud, znanje, oprema i angažman stoji iza toga. Kada se promatraju pružatelji zdravstvenih usluga zasebno, može se zaključiti kako bi osim stručnog i dostatnog medicinskog kadra trebali imati i stručnjake iz područja marketinga, prodaje i organizacije kako bi se zdravstvenu turizma mogao pružiti na zadovoljavajućoj i konkurentnoj razini. U slučaju poslovanja poduzeća *Medical Elite d.o.o.* vidi se početak pravog načina pružanja cjelokupne usluge što u današnje vrijeme nije pravilo nego iznimka u Republici Hrvatskoj. Istraživanjem se opravdala i „nova uloga“ agenta u zdravstvenom turizmu, koji se javlja kao jaka karika, bez koje cijeli proces ne bi mogao biti tako uspješan. Zaključno se još može reći kako zdravstveni turizam predstavlja specifičnu, vrlo složenu, ali i delikatnu kombinaciju medicine, turizma, ekonomije i poduzetništva s obzirom na to da je u njegovu središtu ljudsko zdravlje i život. Navedenih specifičnosti i osjetljivosti treba biti svjestan u svim aktivnostima i procesima zdravstvenoga turizma. Bez

obzira na moguće vrlo visoke profite u ovoj grani turizma, ne bi se smjela izgubiti na humanosti. Subjekti i pružatelji zdravstvenih usluga ih trebaju naglasiti s obzirom na važnost ljudskog zdravlja i života koje im se prepušta s povjerenjem.



## LITERATURA

### A. KNJIGE

- a. Ivanišević, G., „Zdravstveni i lječilišni turizam u Hrvatskoj, Hrvatska - zdravstveni i lječilišni turizam“, Knjiga izlaganja na znanstvenom skupu na Velom Lošinj 4.- 5.9.2015., Hrvatski liječnički zbor, Zagreb, 2015.
- b. Javorović, B., et al., „Krizni menadžment“, Zagreb: Defimi, 2004.
- c. Jadrešić, V., „Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni - zbornik istraživanja“, Školska knjiga, Zagreb, 2001.
- d. Laws, E., „Health tourism: a business opportunity approach“, u: Clift, S. Page, S, *Health and International Tourist*, London: Routledge, 1996., str. 199-214.
- e. Madžar, T., Lazibat, T., Mikulić, J., „Mjerenje kvalitete usluga u zdravstvenom turizmu“, Poslovna izvrsnost, Zagreb, 2016.
- f. Rizvanović, L., „Turistička ponuda na destinaciji“, Učilište Ambitio, Zagreb, 2016.
- g. Rizvanović, L., „Informacijske tehnologije u zdravstvenome turizmu“, Učilište Ambitio, Zagreb, 2016.
- h. Senić R., „Krizni menadžment“, Beograd: BMG, 1996.
- i. Sučević, D., „Krizni menadžment: [vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak: s primjerima iz prakse]“, Zagreb: Lider press, 2010.

### B. ČLANCI

- a. Hall, C., „Health and medical tourism: Kill or cure for global public health?“, *Tourism review*, 66 (2011) 1/2, 4-15, Dostupno na:  
<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/16605371111127198>
- b. Mrđa A., „Zdravstveni turizam hrvatskog zagorja-valorizacija trenutnog stanja i definiranje kriterija budućeg razvoja“, *Research Gate*, Zagreb, 2010., str. 1.  
Dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/305995467\\_ZDRAVSTVENI\\_TURIZAM\\_HRVATSKOG\\_ZAGORJA\\_-\\_VALORIZACIJA\\_TRENUTACNOG\\_STANJA\\_I\\_DEFINIRANJE\\_KRITERIJA\\_BUDUCEG\\_RAZVOJA](https://www.researchgate.net/publication/305995467_ZDRAVSTVENI_TURIZAM_HRVATSKOG_ZAGORJA_-_VALORIZACIJA_TRENUTACNOG_STANJA_I_DEFINIRANJE_KRITERIJA_BUDUCEG_RAZVOJA)
- c. Muzur, A., „Kako se kali(o) Kurort“, *Zbornik Lovranščine*, knjiga 1, 2010.

- d. Osmanagić-Bedenik, N. (2010.), „Krizni menadžement: teorija i praksa“. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), str. 101-118. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/57783>.
- e. Ramya M. Vijaya „Medical Tourism: Revenue Generation or International Transfer of Healthcare Problems?“, *Journal of Economic Issues*, 4 (2010) 1, 53-70, Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/JEI0021-3624440103>.

### C. INTERNET IZVORI

- a. International Medical Travel. Dostupno sa: <https://www.imtj.com/medical-tourism-agents-and-facilitators/>
- b. Klaster zdravstvenog turizma Kvarnera. Dostupno na: <http://www.kvarnerhealth.hr/o-nama>
- c. Europski regionalni razvojni fond. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020\\_HR\\_KI0213413HRN.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_HR_KI0213413HRN.pdf)
- d. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. Dostupno na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=31818>
- a. Poslovna Hrvatska. Dostupno na: <http://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=491235&tab=opis>
- b. Učilište Ambitio. Dostupno na: <http://uciliste-ambitio.hr/zdravstveni-turizam/>
- c. Urbico poslovno savjetovanje i računovodstvo. Dostupno na: [http://urbico-savjetovanje.hr/?page\\_id=107&lang=hr](http://urbico-savjetovanje.hr/?page_id=107&lang=hr)
- e. Zagreb nekretnine d.o.o. Dostupno na: <http://www.zane.hr>

### D. OSTALI IZVORI

- a. Interno, dokumentacija Medical Elit d.o.o., 2014.
- b. Interni izvor, Izvještaj poslovanja Medical Elit d.o.o., 2017.

## POPIS ILUSTRACIJA

Tablica 1.: Povezanost turističke ponude sa doživljajem.....	13
Tablica 2.: Tržišne niše u zdravstvenom turizmu – aktivnosti, koristi i rizici.....	23
Tablica 3.: Animacijski programi koji se nude korisnicima.....	28
Tablica 4.: Primjer dijela baze podataka agencije.....	40
Tablica 5.: Edukacijski programi i koristi realizacije.....	42
Slika 1.: Prikaz organizacijske strukture agencije <i>Medical Elit d.o.o.</i> .....	33
Slika 2.: Prikaz poslovnog proces agencije <i>Medical Elit d.o.o.</i> .....	36

## **POPIS PRILOGA**

Prilog 1. Udio djelatnosti prema ukupnom prihodu za 2016. godinu (prvih deset).....	52
Prilog 2. Udio djelatnosti prije EBIT-a za 2016. (prvih 10) .....	53

Prilog 1. Udio djelatnosti prema ukupnom prihodu za 2016. godinu (prvih deset)

R.br.	Naziv	Udio u top 10 (%)	Udio u djelatnosti (%)
1	Stomatološka poliklinika Rident	40,61	20,65
2	Stomatološka poliklinika Goran Vukotić	9,44	4,80
3	Stomatološka poliklinika Ars Salutaris	8,83	4,49
4	Stomatološka poliklinika Damir Martinko	7,71	3,92
5	Stomatološka poliklinika Dr. Jelusic	7,59	3,86
6	Stomatološka poliklinika Identalia	6,59	3,35
7	Stomatološka poliklinika Slaj-Anic	5,47	2,78
8	Stomatološka poliklinika Smile	5,16	2,62
9	Stomatološka poliklinika Dr. Živković	5,45	2,31
10	Stomatološka poliklinika Orto Nova	4,06	2,06
	Udio u djelatnosti		49,16

Izvor: Poslovna hrvatska; <http://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=491235&tab=opis>, preuzeto 19.02.2018.

Prilog 2. Udio djelatnosti prije EBIT-a za 2016. (prvih 10)

R.br.	Naziv	Udio u top 10 (%)	Udio u djelatnosti (%)
1	Stomatološka poliklinika Rident	46,22	34,42
2	Stomatološka poliklinika Goran Vukotić	22,97	17,11
3	Stomatološka poliklinika Dr. Jelusic	6,90	5,14
4	Stomatološka poliklinika Slaj-Anic	6,41	4,77
5	Stomatološka poliklinika Identalia	4,91	3,66
6	Stomatološka poliklinika Dubravica	3,57	2,66
7	Stomatološka poliklinika Ars Salutaris	2,56	1,91
8	Stomatološka poliklinika Vitalis Dentis	2,49	1,85
9	Stomatološka poliklinika Smile	2,33	1,74
10	Stomatološka poliklinika Fiziodent	1,64	1,22
	Udio u djelatnosti		25,52

Izvor: Poslovna hrvatska; <http://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=491235&tab=opis>  
 ,preuzeto 19.02.2018.