

# MARKETING U ZDRAVSTVENOM TURIZMU

---

**Posavec, Roberto**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:294070>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-11**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Poslijediplomski specijalistički studij Marketing posebnih područja

Roberto Posavec

## **MARKETING U ZDRAVSTVENOM TURIZMU**

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Poslijediplomski specijalistički studij Marketing posebnih područja

Roberto Posavec

## **MARKETING U ZDRAVSTVENOM TURIZMU**

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

Matični broj studenta: 1055

e-mail: roberto.posavec@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Drago Ružić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Postgraduate Specialist Study of Marketing of Special Areas


Roberto Posavec

**MARKETING IN HEALTH TOURISM**

Postgraduate final paper

Osijek, 2022.

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA  
INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U  
INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI  
DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički rad Marketing u zdravstvenom turizmu isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva, te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Roberto Posavec

**Matični broj studenta:** 1055

**OIB:** 48670771773

**E-mail za kontakt:** roberto.posavec@gmail.com

**Naziv studija:** Poslijediplomski specijalistički studij Marketing posebnih područja

**Naslov rada:** Marketing u zdravstvenom turizmu

**Mentor rada:** prof. dr. sc. Drago Ružić

U Osijeku, 24.04.2022.

Potpis:



## Marketing u zdravstvenom turizmu

### SAŽETAK

Marketing je temelj poslovanja svakog poslovnog sustava, dok funkcija marketinga izravno utječe na prihode i dobit. Zahvaljujući marketinškim procesima i aktivnostima kreiraju se proizvodi (usluge) dizajnirani prema potrebama i željama kupaca, te se informacije o njima plasiraju u javnost. Putovanje je sastavni dio života svakog čovjeka, bilo zbog zadovoljstva, posla, obiteljskih razloga, želje za učenjem, kulturoloških razloga. Noviji trend motivacije za putovanjem izvan mjesta prebivališta je upravo putovanje motivirano zdravljem koje se može jednostavnije označiti pojmom zdravstveni turizam. Zdravstvene ustanove su se zbog novih trendova morale prilagoditi i drugačijoj kategoriji pacijenata, takozvanim zdravstvenim turistima, koji osim zdravstvenih usluga potražuju još neke usluge poput prijevoza, turističkih ruta, prehrane, zabave. Uspješnije su one zdravstvene ustanove koje su prepoznale potrebe svojih klijenata (pacijenata) i primjenjuju noviji marketinški miks 7P koji osim proizvoda (usluge), cijene, promocije i distribucije (mjesta), također obuhvaća i procese, fizičke dokaze i ljude. Sva 3 novija elementa marketing miksa, analizom slučaja, pokazala su se iznimno važnima za uspjeh zdravstvene ustanove, njezin razvoj i opstanak na sve zahtjevnijem tržištu. Tržište zdravstvenih usluga je specifično jer odluka o odabiru načina liječenja i zdravstvene ustanove ima direktan utjecaj na zdravlje i dobrobit čovjeka, stoga je važno informacije o uslugama zdravstvene ustanove plasirati na jasan, transparenta, iskren i etičan način. Marketinške aktivnosti postaju sve važnije, kao i sastavni dio poslovanja svih zdravstvenih ustanova.

Ključne riječi: marketing, marketing miks, turizam, zdravstveni turizam

## **Marketing in health tourism**

### **ABSTRACT**

Marketing is the foundation of any business system, while the marketing function directly affects revenue and profit. Thanks to marketing processes and activities, client-oriented products (services) are designed and informations about them are placed for the public. Travel is an integral part of every person's life, whether for pleasure, work, family reasons, desire to learn, cultural reasons. A recent trend of motivation to travel outside the place of residence is health-motivated travel, which can be more easily described as health tourism. Due to new trends, healthcare institutions had to adapt to a different category of patients, the so-called health tourists, who in addition to health services require other services such as transportation, tourist routes, food, entertainment. More successful are those healthcare institutions that have recognized the needs of their clients (patients) and apply the newer 7P marketing mix which, in addition to products (services), prices, promotions and distribution (places), also includes processes, physical evidence and people. All 3 newer elements of the marketing mix, based on this paper's case-study, proved to be extremely important for the success of the health institution, its development and survival in an increasingly demanding market. The healthcare market is specific because the decision to choose a treatment and healthcare institution has a direct impact on human health and well-being, so it is important to place information about healthcare services in a clear, transparent, honest and ethical way. Marketing activities are becoming increasingly important, as well as an integral part of the business of all healthcare institutions.

Keywords: marketing, marketing mix, tourism, health tourism

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| <b>1. Uvod</b> .....  | 1  |
| <b>1.1. Definiranje predmeta rada</b> .....                     | 1  |
| <b>1.2. Ciljevi i svrha rada</b> .....                          | 2  |
| <b>1.3. Metodologija</b> .....                                  | 3  |
| <b>1.4. Struktura rada</b> .....                                | 3  |
| <b>2. Marketing i zdravstveni turizam</b> .....                 | 4  |
| <b>2.1. Definiranje marketinga</b> .....                        | 4  |
| <b>2.2. Definiranje turizma</b> .....                           | 7  |
| <b>2.3. Definiranje marketinga u zdravstvenom turizmu</b> ..... | 14 |
| <b>2.4. Marketinško okruženje</b> .....                         | 17 |
| <b>2.5. Segmentacija tržišta</b> .....                          | 19 |
| <b>2.6. Pozicioniranje</b> .....                                | 21 |
| <b>2.7. Marketing miks</b> .....                                | 22 |
| 2.7.1. Proizvod.....  | 23 |
| 2.7.2. Cijena.....  | 26 |
| 2.7.3. Distribucija.....  | 28 |
| 2.7.4. Promocija.....   | 30 |
| 2.7.5. Ljudi.....   | 34 |
| 2.7.6. Proces.....  | 35 |
| 2.7.7. Fizički dokazi.....                                      | 36 |
| <b>2.8. Trendovi marketinga u zdravstvenom turizmu</b> .....    | 36 |
| <b>3. Uspon i trendovi zdravstvenog turizma</b> .....           | 38 |
| <b>3.1. Uspon zdravstvenog turizma</b> .....                    | 38 |
| <b>3.2. Trendovi na strani ponude</b> .....                     | 41 |
| <b>3.3. Trendovi na strani potražnje</b> .....                  | 43 |
| <b>3.4. Zdravstveni turizam u svijetu</b> .....                 | 44 |
| <b>3.5. Zdravstveni turizam u Republici Hrvatskoj</b> .....     | 45 |
| 3.5.1. Povijesni razvoj zdravstvenog turizma.....               | 45 |
| 3.5.2. Grane zdravstvenog turizma.....                          | 46 |
| 3.5.3. Potencijali zdravstvenog turizma.....                    | 48 |



|  |    |
|--|----|
| <b>4. Prikaz slučaja – Specijalna bolnica AKSIS</b> .....                | 51 |
| <b>4.1. O Specijalnoj bolnici AKSIS</b> .....                            | 51 |
| <b>4.2. Zdravstvene specijalnosti, odjeli i prednosti</b> .....          | 52 |
| <b>4.3. Segmentacija tržišta</b> .....                                   | 53 |
| <b>4.4. Pozicioniranje</b> .....   | 55 |
| <b>4.5. Marketing miks</b> .....   | 57 |
| 4.5.1. Proizvod .....  | 58 |
| 4.5.2. Cijena .....  | 61 |
| 4.5.3. Distribucija.....   | 63 |
| 4.5.4. Promocija .....   | 65 |
| 4.5.5. Proces .....  | 68 |
| 4.5.6. Fizički dokazi.....   | 69 |
| 4.5.7. Ljudi.....  | 72 |
| <b>4.6. Međunarodna prepoznatljivost, značaj i rezultati</b> .....       | 74 |
| <b>4.7. Rezultati istraživanja i analiza postavljenih hipoteza</b> ..... | 76 |
| <b>5. Zaključak</b> .....  | 81 |
| <b>Literatura</b> .....  | 83 |
| <b>Popis tablica</b> .....   | 88 |
| <b>Popis slika</b> .....   | 89 |
| <b>Popis grafova</b> .....   | 90 |
| <b>Prilozi</b> .....   | 91 |

## **1. Uvod**

Marketing je temelj poslovanja svakog poslovnog sustava. Funkcija marketinga izravno utječe na prihode i dobit poslovnog sustava. Na temelju marketinškog djelovanja poslovni subjekt realizira prodaju proizvoda ili usluga. Kotler (2001) definira marketing kao društveni proces kojim putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele. Jednostavno rečeno marketinškim procesom se kreiraju proizvodi ili usluge prema potrebama i željama kupaca. U prošlosti se pojam marketing povezivao s pojmovima prodaja i oglašavanje. Potrebno je istaknuti kako je marketing danas puno širi pojam koji uključuje niz poslovnih aktivnosti u svim djelatnostima, tako i u zdravstvu.

Poslovanje poslovnih subjekata u 21. stoljeću se karakterizira kao marketinška era, odnosno usmjerenje na marketing. Pod izrazom usmjerenje na marketing podrazumijeva se usmjerenost na ljude na tržištu: potrošače, korisnike, kupce... „Upravo podmirivanje potreba uvodi nas u novo razdoblje u kojemu otkrivanje potreba klijenta, kao i diferenciranje od drugih konkurenata na tržištu, postaje pokretač uspjeha“ (Vranešević i suradnici, 2004:8). Temelj uspjeha svakog poslovnog subjekta bez obzira na djelatnost u kojoj posluje je zadovoljavanje potreba krajnjeg kupca. Uspješan je onaj poslovni subjekt koji najbolji definira percepcije, potrebe i želje ciljnog tržišta i ponudi im kvalitetan proizvod ili uslugu. Zdravstvena ustanova koja svoje poslovanje temelji na turistima kao temelj marketinškog djelovanja mora staviti krajnjeg kupca i prezentaciju usluge koju nudi na turističkom tržištu. Specifičnost turističkog proizvoda je što on obuhvaća robu i usluge različitih djelatnosti.

### **1.1. Definiranje predmeta rada**

Predmet istraživanja završnog rada „Marketing u zdravstvenom turizmu“ je predstaviti i analizirati funkciju marketinga u Specijalnoj bolnici AKSIS, te njegovu ulogu u domaćim i inozemnim uspjesima bolnice u smislu diferencijacije od konkurencije, te većeg broja inozemnih pacijenata iz cijelog svijeta. U 21. stoljeću marketinški proces se primjenjuje u svim gospodarskim granama. Rad u svojem teorijskom dijelu analizira znanja iz područja marketinga, turizma, zdravstvenog turizma i aktualnih trendova u navedenoj gospodarskoj grani. Posebna pozornost je posvećena marketinškom miksu 7P (proizvod (product), cijena (price), promocija (promotion), distribucija (place), ljudi (people), fizički dokazi (physical evidence) i procesi (processes)). U ovom istraživanju predstaviti će se zdravstveni turizam s posebnim naglaskom na studiju slučaja i marketinški miks Specijalne bolnice AKSIS.

## 1.2. Ciljevi i svrha rada

Tema rada je izabrana iz razloga što autor surađuje kao vanjski stručni suradnik za marketing, informatiku i međunarodne odnose sa Specijalnom bolnicom AKSIS od njezina osnutka, te osnutka poliklinika koje su prethodile osnivanju bolnice (2009. godina). Istraživanjem i samim radom na ovoj temi želi proširiti znanja i analizirati marketinške trendove u zdravstvenom turizmu. Na temelju teorijske podloge i aktualnih trendova cilj je analizirati poslovanje, te donijeti preporuke za marketinško djelovanje u budućnosti. Ciljevi rada su:

- definirati pojam marketing,
- definirati pojam turizam,
- definirati marketing u zdravstvenom turizmu,
- analizirati marketing miks 7P,
- analizirati razvoj zdravstvenog turizma,
- analizirati trendove u zdravstvenom turizmu,
- provesti istraživanje (primarno),
- donijeti zaključke na temelju dobivenih istraživanja,
- prihvatiti ili odbaciti postavljene hipoteze rada.

Temeljem prethodno definiranog predmeta i ciljeva istraživanja postavljaju se hipoteze rada:

1. Zdravstveni turizam svoj koncept i poslovanje temelji na marketinškom djelovanju s posebnim fokusom na digitalni marketing.
2. Pri donošenju odluke o izboru pružatelja zdravstvene usluge klijent se informira na kanalima komunikacije zdravstvene ustanove koju vodi marketinški odjel.
3. Pacijenti se na liječenje u Specijalnoj bolnici AKSIS odlučuju zbog marketinških aktivnosti bolnice i međunarodne reputacije.

Provedeno istraživanje može poslužiti kao temelj za daljnja istraživanja, te kao preporuka za primjenu marketinških aktivnosti zdravstvenih ustanova i drugih subjekata koji se natječu na turističkim i zdravstvenim tržištima. Autor rada na temelju pisanja ovog rada i dobivenih rezultata istraživanja planira predložiti marketinšku strategiju za buduće poslovanje Specijalne bolnice AKSIS. Pozitivno je što kao vanjski stručni suradnik ima uvid u kompletan proces marketinga i komunikacije s korisnicima od osnutka bolnice što osigurava vjerodostojnost podataka i izravnu praktičnu vrijednost.

### **1.3. Metodologija**

Prilikom izrade rada koristiti će se sljedeće metode istraživanja: metoda analize, metoda sinteze, induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda generalizacije i deskriptivna metoda. Teorijski dio rada analizirati će prethodna saznanja u vezi marketinga, marketing miksa 7P, turizma i zdravstvenog turizma. Istraživački dio rada se temelji na suradnom odnosu autora rada sa Specijalnom bolnicom AKSIS. Na temelju svog iskustva i suradnje sa Specijalnom bolnicom AKSIS napisao je i uspješno obranio na Ekonomskom fakultetu u Osijeku završni rad na preddiplomskom studiju na temu „Elektroničko i mobilno poslovanje u zdravstvenom turizmu“ pod mentorstvom prof. dr. sc. Marijane Zekić-Sušac, te diplomski rad na diplomskom studiju na temu „Perspektive razvoja zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj na primjeru Specijalne bolnice AKSIS“ pod mentorstvom prof. dr. sc. Drage Ružića. Na osnovi navedenih radova, autor rada također je zajedno s ravnateljem bolnice dr. Robertom Saftićem, izdao i eknjige na engleskom jeziku (LAP – Lambert Academic Publishing).

### **1.4. Struktura rada**

Završni rad specijalističkog poslijediplomskog studija Marketing posebnih područja na temu „Marketing u zdravstvenom turizmu“ biti će strukturiran u pet poglavlja. U prvom i uvodnom poglavlju definirati će se predmet rada, ciljevi i svrha rada, metodologija istraživanja, te struktura rada. Drugo poglavlje pod nazivom Marketing i zdravstveni turizam predstavljati će pojam marketing s posebnim naglaskom na marketing u zdravstvenom turizmu kroz marketing miks 7P. Treće poglavlje pod nazivom Uspon i trendovi zdravstvenog turizma analizirati će uspon, razvoj i značaj zdravstvenog turizma s posebnim naglaskom na trendove na strani ponude i potražnje, zdravstveni turizam u svijetu i zdravstveni turizam u Republici Hrvatskoj. Četvrto poglavlje, odnosno prikaz slučaja Specijalne bolnice AKSIS, temeljiti će se na primarnom istraživanju. Analizirati će se marketing miks 7P Specijalne bolnice AKSIS, odnosno proizvod/usluga, cijena, distribucija, promocija, proces, fizički dokazi i ljudi. Posebna pozornost posvetiti će se rezultatima istraživanjima i preporukama za buduće marketinško djelovanje prema aktualnim trendovima. Posljednje i zaključno poglavlje prikazati će zaključne stavove, te ukupan osvrt na temu ovog rada.

## 2. Marketing i zdravstveni turizam

U poglavlju Marketing i zdravstveni turizam analizirati će se prethodna saznanja u vezi marketinga, turizma, marketinga u zdravstvenom turizmu, marketinškog okruženja, segmentacije tržišta, pozicioniranja, marketing miksa 7P i trendova marketinga u zdravstvenom turizmu. Posebna pozornost će biti posvećena svim navedenim elementima marketinga kroz djelovanje na turističkom zdravstvenom tržištu. „Zdravstveni turizam je zapravo tržište ponuđača određenih zdravstvenih usluga u kojem na jednoj strani stoje bolnice, specijalne bolnice, poliklinike, klinike ili tzv. facilitatori zdravstvenog turizma, dok na drugoj strani stoje pacijenti koji vođeni vlastitim inicijativama istražuju koje destinacije i/ili ustanove pružaju najbolju uslugu za najpovoljniju cijenu“ (Darwazeh, 2011:2). Temeljna odrednica marketinga zdravstvenih ustanova je orijentacija na krajnjeg potrošača. Potrebno je istaknuti kako je marketing u principu univerzalan. Primjenjuju ga svi poslovni subjekti bez obzira na djelatnost, pa tako i subjekti u sektoru zdravstva.

### 2.1. Definiranje marketinga

U uvodu rada je prezentirano kako je marketing usmjerenje na krajnjeg potrošača. Marketing je temelj uspjeha svih poslovnih subjekata što znači da zbog njegove uloge i važnosti postoji veliki broj knjiga, istraživanja i radova. Riječ marketing se sastoji od riječi market + ing. „Market je engleska riječ koja znači tržište, a *ing* je nastavak koji se dodaje imenici koja time postaje glagolska imenica“ (Grbac, 2007:12). Često korištene definicije marketinga su:

- „Upravljanje marketingom je umjetnost i znanost odabira ciljnog tržišta i pridobivanja, zadržavanja te povećavanja broja klijenata putem stvaranja, isporuke i odašiljanja poruke vrhunske vrijednosti za kupca“ (Kotler, Keller, 2008:31).
- „Suvremeni marketing označuje poslovnu aktivnost koja povezuje proizvodnju s potrošnjom tako da se maksimalno, i to profitabilno zadovolje potrebe društva koje se na tržištu pojavljuju kao potražnja“ (Rocco, 1994:19-20).
- „Marketing je društveni proces kojim pojedinci i grupe postižu ono što im je potrebno i što žele, kreiranjem, ponudom i slobodnom razmjenom s drugima, proizvoda i usluga određene vrijednosti“ (Renko, 2009:5).
- „Marketing je ljudska aktivnost usmjerena na zadovoljavanje potreba i želja putem procesa razmjene“ (Meler, 2002:3).

- „Uspostavljanje, održavanje i unapređenje odnosa s klijentima i ostalim partnerima, uz zaradu, i ispunjavanje ciljeva uključenih strana. To je moguće postići razmjenom i ispunjavanjem obećanja“ (Grönross, 1997:322).
- „Proces u kojem se proizvodnja povezuje s potrošnjom da bi se zadovoljile potrebe društva“ (Weber, Boranić, 2000:2).

Zajedničko svim definicijama marketinga je zadovoljan potrošač. Konceptija marketinga je upravljačka funkcija koja usmjerava sve poslovne aktivnosti u procjenu potreba potrošača i pretvaranja njihove kupovne moći u stvarnu potražnju za proizvodom ili uslugom, te pri tome ostvaruje profit. Poslovni subjekti koji se vode filozofijom marketinga usmjereni su na : „potrošača, cilj i sustav“ (Vranešević i suradnici, 2004:11). Orijehtacija na potrošača podrazumijeva da poslovni subjekt mora identificirati ciljnu skupinu, odnosno tržište koje će najvjerojatnije biti zainteresirano za njegove proizvode ili usluge. Kako bi tržište bilo zainteresirano proizvod ili usluga moraju zadovoljavati njegove potrebe. Druga bitna komponenta filozofije marketinga je usmjerenost na cilj. Svaki poslovni subjekt za cilj ima ostvarivanje rasta, razvoja i profita uz zadovoljavanje potreba potrošača. Posljednja usmjerenost marketing filozofije je sustavno razmišljanje o sustavu u kojem djeluje. Poslovni subjekt ne smije djelovati na štetu drugih subjekata i okoline u kojoj djeluje. Grbac (2007:13) ističe kako marketing obuhvaća sljedeće sastavnice:

1. „ponudu,
2. prodavače,
3. razmjenu,
4. potrošače i
5. proces, odnosno sustav aktivnosti“.

Pojam ponuda se odnosi na proizvod ili uslugu koja se isporučuje ili pruža krajnjem korisniku. Podrazumijeva cijenu proizvoda, kanale distribucije, aktivnosti usmjerene na upoznavanje potrošača s proizvodom ili uslugom, te sam proizvod ili uslugu. Prodavači stvaraju ponudu s ciljem razmjene s potrošačima. Oni su svi kanali prodaje koji nude određeni proizvod ili uslugu. Razmjena je proces koji se odvija između prodavača i potrošača. Prodavač prima protuvrijednost, dok potrošač dobije proizvod ili uslugu. Potrošač je osoba koja ulazi u proces razmjene s ciljem zadovoljavanja određene potrebe.

Pojam proces, odnosno sustav aktivnosti podrazumijeva omogućivanje razmjene, identifikaciju potreba potrošača, stvaranje ponude, stavljanja proizvoda u ponudu, te informiranje i uvjeravanje potrošača u vrijednost ponude. Cilj marketinga je utjecati na potražnju za proizvodom ili uslugom na način da informira potencijalnog korisnika o njegovim temeljnim karakteristikama. Razliku između proizvoda slične kvalitete stvara marketinško djelovanje. Kao što je definirano u teorijama i sastavnicama marketinga, marketinški proces je slijed raznih aktivnosti koje povezuju proizvodnju i potrošnju. Kotler (2000:86) definira faze marketinga kao procesa:

1. „analiziranje tržišnih prilika,
2. istraživanje i izbor ciljnih tržišta,
3. oblikovanje marketinške strategije,
4. planiranje programa marketinga (oblikovanje marketinškog miksa) i
5. organiziranje, primjena i kontrola marketinških napora“.

Kako bi započeo marketinški proces poslovni subjekt mora biti siguran koji proizvod ili uslugu želi plasirati na potencijalno tržište. Također, mora imati definirano ciljno tržište i analizirati ponašanje potrošača. Prvi korak je analiza tržišta. Na temelju analize poslovni subjekt dolazi do informacija na temelju kojih donosi odluke o daljnjim aktivnostima. Osnovni cilj prve faze je definiranje tržišnih mogućnosti poslovnog subjekta kojim se smanjuje potencijalni rizik u poslovanju. Nakon provedene analize tržišnih prilika slijedi izbor ciljnog tržišta. „Poslovni subjekt nakon sagledavanja obilježja potrošača i svojih mogućnosti odabire ciljne grupe potrošača, dakle one prema kojima će usmjeriti svoje poslovanje i za koje će planirati sve svoje marketinške aktivnosti“ (Weber, Boranić, 2000:6).

Svaki poslovni subjekt odabire ciljno tržište prema svojim snagama i asortimanu. Temelj marketinškog djelovanja su faze koje se odnose na oblikovanje marketinške strategije i planiranje programa marketinga. Poslovni subjekt mora odlučiti koje će marketinške metode i kanale komunikacije koristiti za komunikaciju s ciljnim tržištem. Nakon određivanja marketinškog nastupa na tržištu provodi se organiziranje, primjena i kontrola marketinških napora. Vidljivo je kako je marketinški proces dugoročan i strateški proces koji doprinosi postizanju ciljeva. S ciljem dugoročnog poslovanja nužna je njegova implementacija i provedba. Temelj svih marketinških aktivnosti je marketing miks 7P koji će biti analiziran u sljedećim poglavljima rada.

## 2.2. Definiranje turizma

Danas se pojam turizam odnosi na masovnu, dinamičku i složenu društveno ekonomsku pojavu suvremenog doba. Činjenica je da turizam djeluje kompleksno na društveni i gospodarski razvoj svakog područja. U ovom poglavlju predstaviti će se pojam turizam i njegova kompleksnost, analizirati će se poticaji razvoju turizma, objasniti uloga turizma u nacionalnom gospodarstvu, te definirati ekonomske i neekonomske funkcije turizma. Središnji subjekt turizma je turist. „To je osoba koja putuje izvan svoje sredine kraće od 12 mjeseci i čija glavna svrha putovanja nije vezana za obavljanje neke lukrativne aktivnosti u mjestu koje posjećuje“ (Čavlek i suradnici, 2011:26). Pojam turist su pokušavali definirati ekonomisti, sociolozi i antropolozi. Jedna od najčešće korištenih definicija glasi: „Turist je dobrovoljni, privremeni putnik koji putuje u očekivanju zadovoljstva koja mu mogu pružiti novosti i promjene doživljene na relativno dugom i neučestalom dvosmjernom putovanju“ (Cohen, 1974:25).

Jednostavno rečeno, turist je osoba koja putuje s ciljem doživljavanja promjene u razdoblju kada nije zauzeta poslom. Najveće neslaganje između stručnjaka je statističko bilježenje tko je turist, a tko nije. Zbog navedenog razloga Svjetska turistička organizacija (World Tourism Organization - UNWTO) objavila je službenu klasifikaciju putnika koja se prihvaća u svim državama svijeta. Prema UNWTO svaki turist se smatra putnikom. Putnici se dijele na one koji se ubrajaju i one koji se ne ubrajaju u turističku statistiku. U turističku statistiku se ne uključuju: radnici u pograničnim zonama, nomadi, radnici u tranzitu, izbjeglice, članovi oružanih snaga, konzularni predstavnici, diplomati, privremeni migranti i stalni imigranti. Svi ostali putnici se klasificiraju kao turisti i uključeni su u turističku statistiku (Goeldner i suradnici, 2000:19).

Najveće pitanje je klasificirati putnike koji putuju s poslovnom svrhom među turiste. Iako većina definicija ističe kako turisti ne putuju s poslovnim ciljem UNWTO takve putnike svrstava među turiste iz razloga što oni borave u smještajnim kapacitetima i troše novac koji su zaradili u svom mjestu boravka na novoj lokaciji u svrhu sastanaka, istraživanja i drugih poslovnih razloga. Pojam turist je definirao i Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske: „Turist je svaka osoba koja u mjestu izvan svog prebivališta provede najmanje jednu noć u ugostiteljskom ili drugom objektu za smještaj gostiju, radi odmora ili rekreacije, zdravlja, studija, sporta, religije, obitelji, poslova, javnih misija i skupova“ (DZS, 2009:15). Navedene klasifikacije su bitne zbog statističkih analiza, mjerenja utjecaja turizma na gospodarstvo i donošenja strategije odnosa prema turizmu na razni država.



Iz navedenih definicija i klasifikacija vidljivo je kako su pojmovi turist i turizam iznimno kompleksni pojmovi. Zbog navedenog razloga je iznimno teško kreirati univerzalnu definiciju turizma. Pojam turizam je izveden iz riječi turist. Alfier (1994) ističe kako je pojam turizam nastao iz engleskih riječi *the tour* i *to tour* koje znače izlet, ekskurzija, posjet većeg broja mjesta, promjena boravka... Opće prihvaćena definicija pojma turizma definicija je poznatih švicarskih teoretičara turizma Hunzikera i Kraftra sukladno kojoj „turizam predstavlja skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravaka posjetitelja nekog mjesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište te ako s tim boravkom nije povezana neka gospodarska djelatnost“ (Andrić, 2013:6).

Definicija naglašava kako je turizam splet odnosa društvenog i ekonomskog karaktera. Alfier (1977:15) naglašava kako turizam treba shvatiti: „kao aktivnost pomoću koje čovjek ostvaruje i unaprjeđuje ljudske osobine općenito, osobine čovječnosti, humanosti, bilo u pogledima i spoznajama pojedinaca, u njihovu odnosu prema svijetu i prema prirodi“. Goeldner i suradnici (2000:14) turizam definiraju kao: „skup pojava i odnosa proizašlih iz interakcije turista, davatelja usluga, država i lokalnih zajednica domaćina u procesu privlačenja i ugošćivanja tih turista i drugih posjetitelja (izletnika)“. Sve definicije karakteriziraju putovanje i potrošnju izvan mjesta boravka turista. Temeljna obilježja turizma su:

- „turizma nema bez putovanja i kretanja ljudi, te njihova boravka u turističkim odredištima (što uključuje i sudjelovanje u različitim nelukrativnim aktivnostima u turističkoj destinaciji),
- putovanje i boravak moraju se zbivati izvan uobičajene sredine u kojoj se osoba kreće, živi i radi, pa tako turizam inicira neke nove aktivnosti koje osobe ne prakticiraju u domicilu,
- privremeni boravak u turističkom odredištu znači da se turizam zasniva na dvosmjernom, odnosno kružnom putovanju (domicil – turističko odredište – domicil) koje ima vremenski interval u kojem se događa (ne dulji od 12 mjeseci),
- svrha turističkog putovanja nikad se ne veže uz stalni boravak u destinaciji i/ili uz zapošljavanje,
- u turističkom odredištu turisti troše, ali ne privređuju“ (Čavlek i suradnici, 2011:30).

Na temelju definicija i obilježja turizma zaključuje se kako je turizam svako putovanje izvan uobičajene sredine s ciljem zadovoljstva.

S druge strane, s ekonomskog gledišta, na turizam se gleda kao na potrošnju sredstava koja su zarađena u domicilu, a potrošena u turističkom odredištu. Prema Vukonić i Čavlek (2001) turistička potreba je skup pojedinačnih potreba koje zajednički zadovoljavaju pojedinaca u njegovoj namjeri da se odmori i rekreira na turistički način, odnosno radi obnavljanja svoje psihičke i fizičke kondicije. Razvojem prometne infrastrukture dolazi do rasta potražnje za turističkim putovanjima. Stvoreni su uvjeti za masovan prijevoz putnika na udaljene destinacije. Cijene putovanja i smještaja su postale pristupačne velikom broju ljudi što je povećalo broj turista. Potrebno je istaknuti kako se ljudi na turistička kretanja i turističku potrošnju odlučuju subjektivno i iracionalno. „Često ni sami turisti ne mogu artikulirati svoje stvarne motive koji su ih potaknuli na turističko putovanje“ (Dann, 2000:393). Glavni motivi koji pokreću turiste su odmor, bijeg od svakodnevice, rekreacija, očuvanje zdravlja i želja za novim doživljajima.

Današnji turist je informiran, te želi s obzirom na vrijeme i novac koji ulaže dinamičan i nezaboravan turistički doživljaj. Gospodarski je sustav svake zemlje izuzetno složen i dinamičan sustav. Njegovom napretku pridonose brojne djelatnosti među kojima je i turistička djelatnost. Turizam predstavlja izuzetno važan čimbenik gospodarskog razvoja svake zemlje. Temeljem turističkih kretanja nastaju određeni učinci koji se manifestiraju kroz određene pokazatelje. Različiti autori navode različit broj ekonomskih funkcija većina se slaže kako ih postoji deset: „multiplikativna funkcija, zaposlenička funkcija, konverzijska funkcija, funkcija uravnoteženja platne bilance, funkcija razvoja nedovoljno razvijenih područja, funkcija poticanja međunarodne razmjene dobara, induktivna funkcija, apsorpcijska funkcija, integracijska funkcija i akceleracijska funkcija“ (Čavlek i suradnici, 2011:262).

Naravno, za svaku državu ili turističku destinaciju nemaju sve funkcije jednaku važnost. Temeljna funkcija turizma je multiplikativna funkcija. „U svojoj osnovi, multiplikativna funkcija turizma opisuje snagu turizma u multipliciranju dohotka ostvarenog u inicijalnoj fazi realizacije turističke potrošnje, tj. u trenutku kada privremeni posjetitelj podmiri račun za bilo koju uslugu ili proizvod koji je konzumirao tijekom svog turističkog putovanja ili boravka u turističkoj destinaciji“ (Čavlek i suradnici, 2011:262). Prema Cicvarić (1990) ishodište ove funkcije je turistička potrošnja koja ne miruje nego i dalje cirkulira u gospodarstvu i uzrokuje važne ekonomske posljedice. Multiplikator i multiplikativne funkcije u ekonomiji se objašnjavaju kao spontane ili provocirane promjene u ponašanju jednog od sektora. Navedene promjene su egzogene i ne mogu se objasniti samo teorijskim pristupom.

Opće je prihvaćena činjenica kako se učinak turizma multiplicira diljem cijelog gospodarstva i svih njegovih ekonomskih grana. Temeljni izvor za izračunavanje multiplikatora u turizmu je domaća i inozemna turistička potrošnja. Iz njih se izračunavaju direktni, indirektni i inducirani ekonomski učinci. Prema Bartoluci (2013):

- direktni ekonomski učinci turističke potrošnje – ukupna turistička potrošnja u gospodarskim djelatnostima koje izravno apsorbiraju turističku potrošnju (ugostiteljstvo, turističko posredništvo, promet, maloprodaja...),
- indirektni ekonomski učinci turističke potrošnje – svi troškovi koji su nastali u oblikovanju turističke usluge (prihodi dobavljača pružatelja turističkih usluga, ali i dobavljača prema svojim dobavljačima omogućuje ostvarivanje i indirektnih ekonomskih učinaka u komplementarnim djelatnostima),
- inducirani ekonomski učinci turističke potrošnje – rezultat su povećane kupovne moći lokalne zajednice na turistički receptivnom području.

Teorija multiplikatora je iznimno važna u turizmu koji je postao pokretač mnogih gospodarskih aktivnosti na turističkom tržištu. „Ključna je snaga teorije multiplikatora prelijevanje bruto-vrijednosti iz djelatnosti u djelatnost pokrećući tako nove gospodarske aktivnosti ili novu potrošnju“ (Marković, Marković, 1972:35). Sljedeća bitna funkcija turizma je zaposlenička funkcija odnosno generiranje novih radnih mjesta. Ova funkcija se dijeli na direktno zapošljavanje u turizmu i indirektno zapošljavanje u turizmu, odnosno u djelatnostima čije su aktivnosti okrenute razvoju turizma. Ekonomski učinci mogu se klasificirati i prema sljedećim kriterijima:

- „fizički učinci – broj turista, noćenja, kapaciteta...,
- financijski učinci – u novčanim vrijednostima: vrijednosti BDP-a, turistička potrošnja...,
- izravni ili direktni učinci – izravna turistička potrošnja,
- neizravni ekonomski učinci – rast cijena nekretnina u turističkim područjima,
- pozitivni ekonomski učinci – rast BDP-a, rast prihoda, rast dohotka, rast zaposlenosti, rast životnog standarda...,
- negativni ekonomski učinci – sezonalnost, rast cijena i troškova, ekološke štete, zagađenja...“ (Bartoluci, 2013:49).

Kao što je navedeno u prethodnom dijelu teksta, turističke funkcije se dijele na ekonomske i neekonomske funkcije koje određeni autori nazivaju društvenim funkcijama. Ekonomske funkcije utječu na stvaranje blagostanje i rast ekonomskih promatranih varijabli turističkog područja, dok s druge strane neekonomske funkcije pridonose humanističkim vrijednostima turizma. Alfier (1982:456-457) razlikuje društvene funkcije turizma u koje ubraja: zdravstvenu funkciju, odgojnu, kulturnu i političku funkciju, te izvorne i vlastite ekonomske funkcije turizma u okviru kojih posebno ističe ulogu turizma u zapošljavanju, ulogu turizma u valorizaciji neiskorištenih prirodnih resursa i deviznu funkciju turizma. Cicvarić (1990) u neekonomske funkcije ubraja zdravstvenu, rekreativno-zabavnu, obrazovnu-kulturnu, političku i socijalnu funkciju. Poseban motiv turistima imaju područja koja imaju razvijenu kulturno-povijesnu baštinu i prirodne atrakcije. Upravljanje turističkom destinacijom je ključ razvoja ponude i temelj održivog razvoja turističke destinacije. Temeljna načela održivog razvoja turizma su:

- „ograničiti ljudski utjecaj na zemlji (globalno) i u regiji (lokalno) na razinu koja je u okvirima nosivih kapaciteta – u slučaju turizma znači da broj ljudi (posjetitelja) ne smiju prelaziti granice podnošljivosti,
- zadržati biološko bogatstvo u regiji – načelo se sastoji u konzerviranju prirodnih raznolikosti i procesa koji omogućuju zemlji, vodi, zraku i uopće životu da budu produktivni, da se prilagode broju turista,
- minimizirati iskorištavanje nerazgradivih materijala – zabraniti upotrebu plastike i kemikalija u turističkim mjestima,
- promovirati dugoročan ekonomski razvoj koji povećava koristi iz dane količine resursa i zadržava prirodno bogatstvo – turizam je u mogućnosti zaštititi prirodno bogatstvo na način da uvodi zelene poreze, uvodi zakonsku kontrolu, promovira tehnologije koje racionalnije koriste energiju, organiziraju takvu turističku ponudu koja će promovirati iskorištavanje prirodnog i kulturnog nasljeđa, a da pri tome ne zahtjeva velik intervencije u prostoru,
- osiguravanje pravedne raspodjele troškova i koristi od upotrebe resursa i uvođenje tzv. environmental managmenta, tj. upravljanja prirodnim okruženjem,
- osiguranje efikasne participacije društva i interesnih skupina u odlukama koje se odnose na njih,

- promoviranje vrijednosti koje potiču ostale sudionike da prihvate načela održivosti“ (Dulčić, Petrić, 2001:326-327).

Konkretno stanje u turističkoj praksi koja se provodi u većini turističkih zemalja nažalost nije u skladu s načelima održivog razvoja. Bez obzira na načelno izraženu svijest o važnosti očuvanja prirodnih i kulturnih vrijednosti, vrlo često dolazi do njihovog uništavanja. Također turistički poduzetnici i djelatnici nisu dovoljno upoznati s tom problematikom ni svjesni toga koliko su u svojoj egzistenciji ovisni o stanju prirodnog okoliša i koliko ga neodgovarajućim i neracionalnim ponašanjem ugrožavaju stvarajući time neposrednu štetu samima sebi. Svaka država mora donijeti zakone i odredbe koji su u službi očuvanja turizma i razvoja turističke ponude. Potrebno je uskladiti ekonomske ciljeve i zaštitu okoliša, lokalne i nacionalne interese, te zaštititi korištenje resursnih i atrakcijskih osnova. Cilj svake turističke destinacije je proširiti ponudu kako bi privukli što veći broj turista. S obzirom kako se turizam razvio iz potreba ljudi u cijelom svijetu za putovanjem iz različitih razloga postoji mnogo vrsta turizma ovisno o cilju putovanja. Prema Ružić (2009) vrste turizma su:

- „sportsko-rekreacijski turizam,
- okolišni turizam,
- povijesni turizam,
- etnički turizam,
- kulturni turizam,
- religijski turizam,
- zdravstveni turizam,
- ruralni turizam,
- zavičajni turizam,
- avanturistički turizam“...

Svaka destinacija ovisi o mogućnosti turističkog djelovanja. Ona se klasificira na:

- „lokalno internu i
- lokalno eksternu“ (Dobre i suradnici, 2004:11).

Interna mogućnost turističkog djelovanja podrazumijeva čimbenike turističke destinacije kao što su: objekti za smještaj i prehranu, trgovine, znamenitosti... Podrazumijeva atrakcije i ponudu turističke destinacije.

S druge strane, eksterna mogućnost turističkog djelovanja se odnosi na mogućnost djelovanja susjednih lokacija kako bi se nadopunila ponuda određene lokacije. Svaki turisti ima motiv zasnovan na određenoj potrebi. Potreba potiče ponašanje. Ako se promatra motiv kroz kontekst turističke aktivnosti, on predstavlja želju za zadovoljenjem turističke potrebe. Motivi za poduzimanje putovanja mogu biti:

- „prirodne ljepote i klima;
- kulturne i socijalne karakteristike;
- pristupačnost;
- uvjeti za sport i rekreaciju“ (Dobre, 2005:40).

Naravno, uz navedene motive postoje i brojni drugi motivi zbog kojih se turisti odlučuju za putovanja. Kao i sve druge djelatnosti turizam se susreće se promjenama u trendovima. Suvremene odlike turista su:

- „s sofisticiranost,
- uzbuđenost i
- željnost novih događaja“ (Štetić, 2006:21).

Atrakcije turističke destinacije je potrebno zaštititi s ciljem održivog razvoja. Zaštitu turističke atrakcijske osnove trebalo bi razvijati u nekoliko smjerova: „donošenjem posebnih propisa o zaštiti turističkih atrakcija, stvaranjem katastra i atlasa turističkih atrakcija, poticanjem znanstvenih i stručnih istraživanja fenomena turističkih atrakcija, izradom odgovarajućih razvojnih i marketinških planova turizma, ciljanim osvještavanjem turističkoga gospodarstva, razvijanjem destinacijskoga menadžmenta“ (Kušen, 2002:236). Upravljanje atrakcijama turističke destinacije je specifično iz razloga što istom upravlja veliki broj različitih subjekata. Zaključno, pojam turizam se odnosi na brojne aktivnosti, odnosno ponudu koju turisti biraju prema svojim motivima i željama. S ciljem kvalitetne turističke ponude važno je sinergijsko djelovanje raznih aktivnosti. S ciljem privlačenja što većeg broja posjetitelja turistička destinacija razvija svoj proizvod. Ponuda zdravstvenog turizma se sastoji od različitih oblika medicinskih, preventivnih i wellness programa koji su prilagođeni potrebama turista. „Zdravstvena funkcija turizma izravno utječe na zdravlje ljudi i njihovu tjelesnu kondiciju“ (Vukonić, Čavlek, 2001:454). Razvojem ponude zdravstvene usluge u turističkoj destinaciji otvaraju se mogućnosti za postizanje sinergijskog učinka. U nastavku rada analizirati će se zdravstveni turizam i primjena marketinga zdravstvene ustanove u turističkoj destinaciji.

### 2.3. Definiranje marketinga u zdravstvenom turizmu

Marketing je definiran kao ljudska aktivnost usmjerena na zadovoljavanje potreba i želja putem procesa dobrovoljne razmjene. Postavlja se pitanje ima li razlike u marketingu poslovnih subjekata i marketinga ustanove koja pruža zdravstvene usluge. Cilj svakog marketinškog djelovanja je identičan bez obzira na djelatnost. Postoje određene razlike koje se temelje na drugačijoj primjeni i formiranju marketinškog miksa, ali princip djelovanja je identičan. Temeljna razlika u marketingu u zdravstvenom turizmu u odnosu na klasični marketing je orijentacija na međunarodno tržište. „Marketinške aktivnosti na stranim se tržištima razlikuju od onih na domaćemu samo u onoj mjeri u kojoj je strano okruženje različito od domaćega, u elementima koji su bitni za prodaju određenog proizvoda ili usluge“ (Previšić i suradnici, 2012:3). Naravno, danas je preporuka svim poslovnim subjektima usmjeriti svoje marketinško djelovanje globalno, a ne lokalno, što znači kako bi svi poslovni subjekti trebali primjenjivati međunarodni marketing.

Vezjak definira međunarodni marketing: „suvremeni sustav sinergičnih (2+2=5) poslovnih aktivnosti koje su potrebne da bi proizvod, usluge, tehnologija, znanje, ideje i kapital optimalnim putem prošli kroz sve stupnjeve međunarodnog poslovnog procesa do inozemnog, komuniciranjem aktiviranog potrošača odnosno korisnika i profitabilno zadovoljili njegove potrebe utvrđene istraživanjem, kao i društvene potrebe pojedinih nacionalnih gospodarstava“ (1989:38). Churrua i Garcia Lomas (1995) međunarodni marketing definiraju kao strategiju koja se razvija s ciljem postizanja ciljeva na stranim tržištima, temeljena na sposobnosti poslovnog subjekta, stanja u okruženju i međunarodnoj konkurenciji. Jednostavno rečeno međunarodni marketing je provođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje. Idealan poslovni koncept je univerzalan marketing na svjetskom globalnom tržištu, ali potrebno je poštivati različitosti u običajima, kulturi i zakonima. Postoje sličnosti u metodama i tehnikama na domaćem i stranim tržištima. Najvažnije razlike prema Previšiću i suradnicima (2012) su:

- međunarodno okruženje – na svakom pojedinom vanjskom tržištu poslovni subjekt se suočava s drugačijim rizicima, jezikom, kulturom, zakonima, valutama i stupnjem razvoja što otežava provedbu marketinških aktivnosti,
- razlike u primjeni marketinga – na stranim tržištima je vrlo česta različita upotreba marketinških aktivnosti,

- posebne marketinške metode i tehnike – navedeno se odnosi na metode i tehnike koje se primjenjuju samo u međunarodnom marketingu poput: odabira stranog tržišta, osiguranja od valutnih rizika, odabira strategije nastupa i internacionalizacije poslovanja,
- međunarodna konkurencija – konkurencija je iznimno jača i brojnija na međunarodnom u odnosu na domaće tržište,
- razlike između pojedinih stranih tržišta – zbog određenih razlika potrebno je prilagoditi marketinški miks svakom od odabranih tržišta što dovodi do povećanja troškova poslovanja,
- koordinacija marketinških planova na svakome stranom tržištu – poslovni subjekt mora provesti koordinaciju i integraciju marketinških programa na stranim tržištima u jedinstven globalni program s ciljem smanjenja troškova i sinergijskog učinka.

Turistički proizvod je specifičan iz razloga što je djelomično neopipljiv. Korisnik prije korištenja proizvoda ili usluge ne može razgledati ili opipati proizvod prije kupovine za razliku od fizičkih objekata. Upravo je je neopipljivost uz nerazdvoživost, varijabilnost i prolaznost odlika marketinga koji se temelji na usluzi kao što je slučaj kod zdravstvenog turizma. S ciljem smanjivanja nesigurnosti koju uzrokuje neopipljivost usluga potencijalni kupci traže opipljivi dokaz koji će pružiti dodatnu informaciju. Zbog navedenog, mnogi poslovni subjekti na svojim stranicama otvaraju mogućnost recenzije na kojima njihovi klijenti ostavljaju komentare o zadovoljstvu s njihovom uslugom. Sljedeća bitna stavka marketinga u turizmu je nerazdvoživost usluge što znači da su klijenti dio proizvoda. Kako bi došlo do usluge, odnosno konačnog turističkog proizvoda potrebni su klijenti i pružatelji usluge. I jedni i drugi moraju biti svjesni i razumjeti sustav isporuke usluge.

Sljedeća bitna odlika svake pa samim time i zdravstvene usluge je varijabilnost. Usluge su promjenjive. „Njihova kvaliteta ovisi o tome tko ih pruža kao i o vremenu i mjestu na kojem ih pruža“ (Kotler i suradnici, 2010:44). Ovo je iznimno specifična odlika usluge u zdravstvenom turizmu. Korisnik usluge želi najbolje zdravstveno osoblje na temelju kojeg marketinški tim stvara diferencijaciju u odnosu na konkurentske zdravstvene usluge. Posljednja odlika usluge je prolaznost što znači da ako se usluga ne isporuči ona je nepovratna što su poslovni subjekti u turističkoj djelatnosti riješili rezervacijom termina i plaćanjem dijela usluge prilikom rezervacije. Zbog svih navedenih karakteristika upravljanje marketinškim procesom uslužnog poslovnog subjekta je iznimno specifično.



„Koncipiranje i realiziranje marketinga usluga mora proći ove faze:

1. utvrđivanje potreba koje se rješavaju danom uslugom,
2. utvrđivanje postojećih i potencijalnih nositelja potražnje, odnosno potreba,
3. utvrđivanje specifičnosti potreba pojedinih segmenata za danom uslugom,
4. strukturiranje obilježja usluge,
5. strukturiranje cijene, distribucije i promocije,
6. organiziranje, izvršenje i kontrola“ (Senečić, 1998:7).

Marketing u zdravstvenom turizmu se razlikuje ovisno od poslovnog subjekta do poslovnog subjekta. Razlog za odabir određene destinacije ovisi o nizu čimbenika poput kvalitete, specijaliziranosti, pristupačnosti, cijeni i dodatnim uslugama. Svaki poslovni subjekt svoj uspjeh i poslovni model temelji na određenoj konkurentskoj prednosti. Najvažnije je definirati ciljano tržište i definirati marketinške aktivnosti. U situaciji kada poslovni subjekt želi prodati uslugu u svojoj zemlji kao što je slučaj u većini poslovnih subjekata koji nude zdravstvenu uslugu marketinško djelovanje je jednostavnije iz razloga što nema fizičkog predmeta koji prelazi granice. Iznimno bitna stavka marketinga u zdravstvenom turizmu je unutarnji i interaktivni marketing. Jednostavno rečeno unutarnji marketing je komunikacija zaposlenika s potencijalnim klijentima. Temelj uspješne prodaje zdravstvene ustanove je stručni kadar koji s klijentom dogovara uslugu.

Svi zaposlenici, a ne samo marketinški odjel poslovnog subjekta, moraju prezentirati marketinšku strategiju i prednosti svog poslodavca. Osim unutarnjeg marketinga iznimno bitna stavka je interaktivni marketing. Navedeni pojam se odnosi na komunikaciju između kupca i prodavača tijekom pružanja usluge. Klijent ne ocjenjuje uslugu samo prema kvaliteti nego i prema funkcionalnoj kvaliteti kao što je u slučaju zdravstvenog turizma prijevoz, smještaj, hrana, komunikacija tijekom i poslije zahvata, upute i pomoć prilikom oporavka... Poslovni subjekt mora usmjeriti marketinške aktivnosti na definirano tržište, te istražiti specifičnosti tržišta osim jezika. Marketinškim djelovanjem se mora uvjeriti potencijalnog kupca da odabere poslovni subjekt što znači da se marketing u zdravstvenom turizmu minimalno razlikuje u odnosu na klasični marketing. Specifičnost je što usluga ovisi o kvaliteti i dostupnosti potencijalnom klijentu. Marketing u zdravstvenom turizmu ima izazov kako prezentirati uslugu koju pruža i kako u fokus marketinške komunikacije staviti činjenice zašto je njihova usluga bolja od konkurentske ponude.

## 2.4. Marketinško okruženje

„Marketinško okruženje sastoji se od različitih poslovnih subjekata koji utječu na sposobnost poduzeća da razvija i zadrži uspješne odnose sa svojim potrošačima“ (Weber, Boranić, 2000:27). Navedeno okruženje se dijeli mikro okruženje i makro okruženje. Jednostavno rečeno na mikro okruženje poslovni subjekt može utjecati, dok na makro okruženje ne može izravno utjecati. Navedeni pojmovi se često koriste kao sinonimi za reaktivni i proaktivni marketing. Prema Grbac i Meler (2007) reaktivni marketing nastoji se prilagoditi snagama u okruženju dok proaktivni marketinga poduzima aktivnosti kako bi promijenio marketinško okruženje. Mini okruženje se sastoji od poslovnog subjekta i svih poslovnih subjekata koji su u neposrednoj vezi, a uključuju poslovni subjekt, dobavljače, marketinške posrednike, klijente i javnost.

Poslovni subjekt mora definirati strategiju koju trebaju primjenjivati svi zaposlenici. Oni bi morali biti usredotočeni na krajnjeg kupca kako bi implementirali koncept marketinga. Međusobnom suradnjom trebaju pružiti vrhunsku vrijednost i zadovoljstvo kupcu. Dobavljači su svi poslovni subjekti koji opskrbljuju poduzeće svojim proizvodima i uslugama. Oni su iznimno važni u turizmu iz razloga što nijedan poslovni subjekt ne može pružiti samostalno kompletnu uslugu. Na primjeru zdravstvene ustanove koja svoje poslovanje temelji na turistima zaključuje se kako je ustanova ovisna o zrakoplovnim uslugama, hotelima, restoranima, kulturnim i sportskim sadržajima. Kako bi pružio kompletan turistički doživljaj s krajnjim ciljem pružanja zdravstvene usluge, poslovni subjekt je ovisan o korelaciji i ponudi svojih dobavljača i partnera iz okruženja.

„Marketinški posrednici pomažu tvrtki u promidžbi, prodaji i distribuciji robe krajnjim kupcima“ (Kotler i suradnici, 2010:116). Jednostavno rečeno posrednici su poslovni subjekti koji pomažu u pronalaženju kupaca. U turističkoj djelatnosti to su putničke agencije, turoperator i hoteli. U zdravstvenom turizmu često se nudi paket usluga koji uključuje prijevoz avionom, prijevoz nakon slijetanja, smještaj, isplanirane dane za obilazak određenih znamenitosti i korištenje određene zdravstvene usluge. Na ovaj način kupac dobije punu uslugu bez komplikacija oko organizacije. Zdravstvena ustanova mora zajedno s dionicima mini okruženja formirati svoj proizvod koji je u uskoj suradnji s ostatkom ponude turističke destinacije. Sljedeći bitan element mini okruženja su marketinške agencije. One pomažu zdravstvenoj ustanovi u oblikovanju i realizaciji marketinške strategije.

„Izuzetno je važno da takve agencije dobiju jasan zadatak koji trebaju riješiti i da turističko poduzeće stalno prati njihova ostvarenja, te da ih zamijeni u slučaju da zadani ciljevi nisu ostvareni“ (Weber, Boranić, 2000:28). U ostatak dionika iz mini okruženja ubrajaju se financijski posrednici koji uključuju banke, osiguravajuća društva i ostale poslovne subjekte koji pomažu u procesu financiranja i osiguravanja poslovanja. Makro okruženje se sastoji od konkurencije, demografskog okruženja, gospodarskog okruženja, prirodnog okruženja, tehnološkog okruženja, političkog okruženja i kulturalnog okruženja. Za turistička poduzeća karakteristična je velika konkurencija. Kao u svakoj industriji poslovni subjekt mora zadovoljiti potrebe i želje svojih potrošača bolje od konkurenata da bi bilo uspješno. Zdravstvene ustanove su specifične iz razloga što ako žele privući turiste moraju imati usku specijalizaciju odnosno uslugu koju turisti ne mogu lako koristiti u državi u kojoj žive. Na temelju vrhunske usluge korisnici biraju rješavanje određenog zdravstvenog problema.

Demografsko okruženje je stanje populacije u kojoj posluje poduzeće u smislu veličine, gustoće, dobi, spola, rase, zanimanja i drugih obilježja koja su važna za formiranje marketinške strategije. Zdravstvena ustanova na temelju ciljnog tržišta i demografskih karakteristika svog prosječnog korisnika formira marketinšku komunikaciju, te odabire kanale komunikacije. Gospodarsko okruženje se sastoji od onih čimbenika koji utječu na platežnu moć potrošača. Razvijena gospodarstva omogućavaju veće prihode što rezultira češćim putovanjima i zdraviji život. Upravo su razvijena gospodarska područja ciljno tržište zdravstvenih ustanova koja žele privući korisnike kojima treba i koji si mogu priuštiti uslugu koju nude. Prirodno okruženje čine prirodni izvori koji utječu na marketinške aktivnosti. Većina zdravstvenih ustanova uz svoju ponudu promovira prirodne atrakcije turističke destinacije u kojoj posluje.

Tehnološko okruženje utječe na način poslovanja i pružanja usluga klijentima. Današnji turist želi koristiti suvremeni tehnološki pristup prilikom dogovaranja usluge. Pod pojmom političko okruženje analiziraju se zakoni u državi u kojoj poduzeće posluje, ali i zakoni o stavovi u društvu u kojem se poduzeća oglašava. Zdravstvena ustanova mora analizirati ciljno tržište i prilagoditi marketinško djelovanje na navedenom području. „Kulturalno se okruženje sastoji od institucija i drugih sila koje utječu na osnovne vrijednosti, doživljaje, sklonosti i ponašanje društva“ (Kotler i suradnici, 2010:136). Prilikom oblikovanja svog proizvoda subjekti moraju biti upoznati s osnovama kulture zemalja podrijetla svojih klijenata kako ih ne bi na određeni način povrijedili. Iz svega navedenog se zaključuje kako je marketinško okruženje kompleksan splet elemenata na koje marketinški stručnjaci moraju obratiti pozornost.

## 2.5. Segmentacija tržišta

Prije pozicioniranja potrebno je segmentirati tržište. Navedeni proces se naziva ciljni marketing. Pojam se odnosi na identifikaciju tržišnih segmenata, odabir jednog ili više njih i razvoj usluga ili proizvoda koje su prilagođene svakom od njih. „Proces segmentacije odvija se prema sljedećim koracima:

- identifikacija pozicije,
- analiza kupaca,
- izbor i praćenje pozicije“ (Pavlek, 2002:164).

Potrebno je istaknuti kako svaki proizvod i usluga imaju svoje specifičnosti. Potrebno je analizirati kupce, odnosno potrošače. Osnovne metode segmentacije su:

- „geografska segmentacija,
- sociodemografska segmentacija,
- psihografska segmentacija,
- segmentacija s obzirom na korištenje proizvoda,
- segmentacija s obzirom na obilježja putovanja,
- segmentacija s obzirom na cijenu“ (Weber, Boranić, 2000:2).

Proces segmentacije najčešće započinje geografskom segmentacijom. Ona zahtjeva podjelu na različite geografske jedinice kao što narodi, države, regije, gradovi... U turizmu se najčešće koristi podjela na domaće i inozemne klijente, nakon čega se inozemni klijenti dijele prema zemljama podrijetla. Cilj geografske segmentacije je grupiranje prema položaju ili sličnosti u ponašanju zbog marketinškog djelovanja prema segmentiranom tržištu. Sljedeće osnova za segmentaciju je sociodemografska segmentacija. Ona podrazumijeva podjelu tržišta na grupe koje su formirane prema demografskim varijablama: dob, životni vijek, spol, prihodi, zanimanje, obrazovanje, religija, rasa i nacionalnost. Turistički proizvod ili u slučaju zdravstvene ustanove usluga, promocija i distribucija se mogu znatno razlikovati u ovisnosti o kojoj se dobnoj skupini radi. „Psihografska segmentacija dijeli kupce u različite grupe prema društvenom sloju, načinu života ili karakteristikama osobnosti“ (Kotler i suradnici, 2010:270). Navedena segmentacija se radi s vjerovanjem kako slične vrijednosti i stil života imaju slično ponašanje kao potrošači. Na ovaj način se prilagođava marketinški miks ciljnom tržištu s obzirom na izgled proizvoda ili usluge i kanale komunikacije.

Segmentacija s obzirom na korištenje proizvoda podrazumijeva segmentaciju s obzirom na frekvenciju korištenja proizvoda. U turizmu se navedena segmentacija najčešće koristi za programe vjernosti kojima se nagrađuju stalni klijenti. Sljedeća segmentacija je s obzirom na obilježja putovanja. U turizmu se navedena segmentacija grupira prema danima boravka, prirodi putovanja i organizaciji putovanja. Ako velika grupa turista dolazi na više dana u hotel, menadžment hotela formira proizvod ili uslugu prema njihovim preferencijama kako bi postigao veće prihode. Na temelju segmentacije odmah prilikom rezervacije smještaja nudi klijentima dodatne usluge za koje bi oni mogli biti zainteresirani.

Posljednja segmentacija je s obzirom na cijenu. Kao u svim djelatnostima i u turističkoj postoje oni proizvodi i usluge namijenjeni segmentu s većim platnim mogućnostima i oni namijenjeni segmentu s niskim platnim mogućnostima. Ovo je iznimno bitna stavka za zdravstvene ustanove. Ako se poslovni subjekt odluči nuditi svoje usluge kao luksuzan proizvod, onda svi njegovi elementi moraju odgovarati visokoj cijeni, od Internet stranice, prijevoza, transfera, smještaja, komunikacije i ljubaznosti svih zaposlenika koji su u kontaktu s klijentom. Odabir određene osnove za segmentaciju ovisi o onome tko segmentira tržište. Najčešće se koristi nekoliko metoda iz razloga što se proizvodi i usluge namjenjuju različitim grupama potencijalnih potrošača. Kako bi bili korisni, tržišni segmenti moraju imati sljedeće karakteristike:

- „mjerljivost – stupanj do kojeg se veličina segmenata i kupovna moć mogu mjeriti,
- dostupnost – stupanj do kojeg se može pristupiti segmentima i opslužiti ih (promocija se može usmjeriti samo na identificirane i potencijalne turiste, ako se zdravstvena ustanova oglašava u časopisu mora znati tko je čitateljstvo časopisa),
- profitabilnost – stupanj do kojeg su segmenti veliki ili dovoljno profitabilni da vise opslužili kao tržišta,
- operativnost – stupanj do kojeg su učinkoviti programi dizajnirani tako da privlače i opslužuju segmente“ (Kotler i suradnici, 2010:276).

Nakon marketinške segmentacije slijedi pozicioniranje i definiranje marketing miksa. Poslovni subjekt treba vrednovati različite segmente, te u skladu sa svojim mogućnostima odlučiti na koliko će ih se i na koje usmjeriti. Logično cilj je izabrati najatraktivnija tržišta s dugoročnim potencijalom. Prilikom segmentacije, pozicioniranja i definiranja marketing miksa mora se voditi kontinuirano briga o svojoj diferencijaciji i konkurentskoj prednosti.

## 2.6. Pozicioniranje

„Pozicioniranje se najčešće opisuje kao isticanje pojedinih osobina proizvoda kako ih doživljavaju potrošači u relaciji s proizvodima konkurencije“ (Pavlek, 2002:163). Aktivnost pozicioniranja se sastoji od utvrđivanje sadašnje pozicije, prostora u kojem poslovni subjekt trenutno djeluje, te od repositioniranja, aktivnosti kojom se traži novi prostor djelovanja. Svaki poslovni subjekt mora definirati tržište na kojem će se natjecati i na kojem će sa svojim resursima biti u konkurentskoj prednosti. Proces pozicioniranja se temelji na marketinškom miksu putem kojeg se utječe na percepciju potrošača o poslovnom subjektu u odnosu na druge poslovne subjekte. Prema Pavleku (2002) na pozicioniranje utječu sljedeći čimbenici:

- iz područja okruženja:
  - potrebe potrošača,
  - motivacije,
  - trendovi,
  - konkurencija
- iz područja menadžmenta:
  - proizvod ili usluga (kvaliteta, dizajn),
  - cijena (razina),
  - prezentacija (pakiranje, prodajno mjesto),
  - područje distribucije i mjesto gdje se prodaje,
  - komunikacijske aktivnosti.

Prilikom pozicioniranja potrebno je biti maksimalno objektivan s ciljem prepoznavanja ciljnog tržišta. Preporuka je analizirati i prikupiti relevantne činjenice na temelju kojih treba definirati potrebe potencijalnih klijenata. Kao što je u definiranju marketinga naglašeno marketing je aktivnost usmjerena na zadovoljavanje potreba i želja putem procesa razmjena. Svaki poslovni subjekt mora analizirati potrebe tržišta i nakon toga mu pružiti određenu specijaliziranu uslugu. Cilj svakog pozicioniranja je isticanje konkurentске prednosti. Kritična točka je pozicija u kojoj poslovni subjekt pokazuje svoju premoć u odnosu na konkurenciju. Naravno, prednosti moraju biti relevantne, prihvaćene od kupaca, različite od konkurencije, originalne... Navedeno je iznimno teško uspjeti, te se mali broj poslovnih subjekata može pohvaliti navedenim pozicioniranjem. Strategija za pozicioniranje mora biti dugoročna, te poslana poruka mora biti razumljiva, zanimljiva za potrošače, isticati konkurentsku prednost i prezentirati koji problem rješava.

## 2.7. Marketing miks

Marketing miks ili marketinški splet je pojam koji se odnosi skup marketinških alata kojima se poduzeće koristi prilikom provedbe strategija i ostvarivanja ciljeva na odabranom tržištu. U većini literature se sastoji od četiri sastavnice 4P (Kotler, 2001):

- proizvod (*product*),
- cijena (*price*),
- promocija (*promotion*) i
- distribucija (*place*).

„Ideju o marketinškom spletu i 4P predstavio je i razradio McCarthy još davne 1964. godine na osnovi Bordenove liste marketinških aktivnosti“ (Vranešević i suradnici, 2004:205). Borden je izvorno definirao dvanaest elemenata marketing miksa, dok je koncept svjetsku popularnost i primjenu stekao nakon grupiranja od strane McCarthyja. Novi marketing miks 7P navedenim elementima dodaje:

- proces (*process*),
- fizičke dokaze (*physical evidence*) i
- ljude (*people*).

Uz pomoć marketing miksa menadžment definira strategiju i način djelovanja na tržištu. „Ovdje je potrebno imati u vidu i činjenicu da se odgovarajućim marketing miksovima mora nastojati u potpunosti zadovoljiti specifične, heterogene, kvantitativno i kvalitativno rastuće potrebe potrošača proizvoda na tržištu, bez obzira o kojoj je vrsti tržišta riječ“ (Meler, 2006:48). Poslovni subjekti uz pomoć marketing miksa definiraju svoje marketinške aktivnosti za sadašnja i potencijalna tržišta. „Upravljanje marketinškim miksom u marketingu jest stvaranje takve kombinacije proizvoda, cijene, distribucije i promocije koji će u najvećoj mogućoj mjeri zadovoljiti potrebe pojedinih skupina potrošača i segmenata na tržištu“ (Previšić i suradnici, 2004:171). Svi elementi marketing miksa su međusobno povezani, te zajedno čine cjelinu s ciljem sinergijskog djelovanja. U ovom dijelu rada analizirati će se i predstaviti svi elementi marketing miksa 7P s posebnom pozornošću na marketing miksa uslužne zdravstvene ustanove koja se natječe na turističkom i zdravstvenom tržištu. Svaki poslovni subjekt nastoji oformiti marketinški miks koji stvara najvišu razinu zadovoljstva potrošača uz ispunjavanje postavljenih ciljeva. Temelji se na potrebama ciljnih korisnika i poslovnog subjekta.

### 2.7.1. Proizvod

Prvi i temeljni dio marketing miksa 7P je proizvod. Kotler i suradnici ističu (2010:304): „Proizvodom smatramo sve ono što možemo ponuditi na tržištu sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, korištenje ili potrošnju, a da se time mogu zadovoljiti želje ili potrebe“. Prema tome u kontekstu marketing miksa pod pojmom proizvod smatraju se fizički objekti, usluge, mjesta, organizacije i ideje, odnosno ono što poduzeće nudi na tržištu. Najznačajniji element svakog proizvoda je kvaliteta. Ona rezultira:

- „stvaranjem povoljnog imidža gospodarskog subjekta i njegovih proizvoda,
- poboljšanjem konkurentskog proizvoda na tržištu i jasnija diferencija proizvoda na tržištu,
- postizanjem viših cijena proizvoda,
- racionalizacijom promocijskih alata,
- općim snižavanjem marketing troškova,
- povećanjem ponovljenih kupnji i lojalnosti potrošača“ (Meler, 2005:188-189).

Osnovni proizvod se sastoji od generičkog i dodirljivog dijela. Generički dio usmjeren je na zadovoljenje osnovne potrebe tržišta, dok je dodirljivi dio ono što se može vidjeti, opipati i doživjeti. Prošireni proizvod se sastoji od osnovnog dijela i od dodatnog neopisivog dijela. Proizvodi se razlikuju po karakteristikama koje nije lagano definirati. Pojam prošireni proizvod podrazumijeva imidž proizvoda, jamstvo, uvjete isporuke, marku, povijest proizvođača, garanciju, zemlju porijekla... „Upravo zadaća poduzeća je da tu razliku pokuša stvoriti, potencirati i naglasiti, uzimajući u obzir i obilježja generičkog i dodirljivog proizvoda“ (Vranešević i suradnici, 2004:207).

Sljedeća važna stavka svakog proizvoda je funkcionalnost. Ona mora odgovarati na potrebe i želje tržišta. Nakon što menadžment i marketing odjel poduzeća definira kvalitetu i funkcionalnost proizvoda, on se mora predstaviti tržištu. Konkurentska prednost se stvara oblikovanjem proizvoda, ambalažom, pružanjem dodatnih usluga... Sve navedene radnje za cilj imaju razlikovanje od konkurencije i stvaranje konkurentске prednosti. Kupac se jednostavnije odlučuje na kupnju ako proizvod ima garanciju, povrat, servis, dostavu... Na temelju konkurentске prednosti marketing tim mora privući potencijalne klijente. Poduzeća stvaraju marku proizvoda na temelju koje se razlikuju od konkurencije. Pojam marka se odnosi na naziv, logo i dizajn ambalaže.



Ambalaža ima zadatak informirati potencijalnog potrošača i promovirati marku, odnosno poduzeće. „Svaki proizvod sadrži određene oznake koje su sastavni dio ambalaže na način da su tiskane ili prikazane na posebnoj naljepnici i prilijepljene na ambalažu“ (Grbac, 2007:160). Svako poduzeće mora biti svjesno prolaznosti proizvoda. „Životni vijek proizvoda važna je koncepcija koja omogućuje uvid u dinamiku konkurentnosti proizvoda“ (Kotler, 1997:344). Svaki proizvod prolazi kroz životni vijek. Prema navedenom modelu proizvodi prolaze kroz životne faze koje menadžment mora poznavati kako bi ostvario povrat na investiciju i smanjio rizik poslovanja. Svaka faza nosi posebne izazove, prilike i rizike. Životni ciklus proizvoda prolazi kroz četiri faze:

1. „Uvođenje je razdoblje polaganog rasta prodaje dok se proizvod uvodi na tržište. Zbog visokih troškova uvođenja proizvoda u ovom stadiju profiti ne postoje.
2. Rast je razdoblje brzog prihvata na tržištu i sve većih profita.
3. Zrelost je razdoblje usporavanja rasta prodaje, jer je većina potencijalnih kupaca već prihvatila proizvod. Profiti se ustaljuju ili smanjuju, zbog većih marketinških izdataka za obranu proizvoda od konkurencije.
4. Opadanje je razdoblje kada se prodaja smanjuje i profit pada“ (Kotler i suradnici, 2007:604-605).

Ovisno o fazi u kojoj se proizvod nalazi potrebno je prilagoditi aktivnosti poduzeća. Razni autori imaju prijedloge različitih strategija za svaku fazu proizvoda. Svi autori se slažu kako je cilj poduzeća težiti idealnom obliku krivulje, odnosno kako je cilj da proizvod zadovoljava potrebe potrošača dugi niz godina. Svaka djelatnost je specifična i kod određenih proizvoda ne dolazi do opadanja potražnje. U 21. stoljeću koje karakterizira globalna ekonomija poduzeća moraju biti otvorena za međunarodno poslovanje. Nakon što padne potražnja za proizvodom u određenoj zemlji, potrebno je preusmjeriti proizvode na tržište na kojem potražnja za takvim proizvodom raste. Idealan je slučaj kada poduzeće kontinuirano uvodi nove proizvode i nova tržišta u svoje poslovanje. Postoje četiri faze međunarodnog životnog ciklusa proizvoda:

- „Izvoz proizvoda - iz zemlje proizvođača. Inovacija je nastala u određenoj zemlji te proizvođači započinju izvoziti taj proizvod u druge zemlje.
- Početak inozemne proizvodnje - Strani su se proizvođači upoznali s proizvodom. Uskoro su ga počeli kopirati te su neki počeli proizvoditi taj proizvod za domaće tržište. Domaći proizvođači rade pod licencom ili ostvare suradnju ili kopiraju proizvod.

- Strana proizvodnja počinje biti konkurentna na izvoznim tržištima. Strani proizvođači stekli su iskustvo u proizvodnji, te s nižim troškovima proizvodnje, počinju izvoziti proizvod u druge zemlje.
- Započinje uvozna konkurencija – Strani proizvođači kroz veći obujam proizvodnje i niže troškove postaju konkurenti. Ulaze sa svojim proizvodom na tržište prvotne zemlje proizvođača“ (Kotler, 2001:349).

Izvozom na nova tržišta produžuje se životni vijek proizvoda i poduzeće nastavlja poslovati. Osim osvajanjem novih tržišta, poduzeće bi kontinuirano trebalo proširivati svoj asortiman, odnosno svoje proizvode, s ciljem diversifikacije rizika u poslovanju. Proizvod ili usluga je osnova uspjeha poduzeća na tržištu. Bez proizvoda, odnosno usluge, poduzeće ne može poslovati. Iz navedenog razloga iznimno je bitno stvoriti kvalitetan i funkcionalan proizvod za kojim postoji dugoročna potražnja. Pojam proizvod u marketing miksu turističkih poduzeća je specifičan iz razloga što se turistički proizvod sastoji od roba i usluga različitih djelatnosti. Svako tržište prilagođava svoj proizvod ovisno o potražnji. Na primjeru proizvoda, odnosno usluge zdravstvene ustanove na turističkom tržištu vidljivo je kako je konačan proizvod iznimno složen. Za uspjeh na navedenom tržištu potrebna je kvalitetna i uspješna usluga koju prati avioprijevoznik, aerodrom, transfer, hotel, destinacija, turističke atrakcije...

S ciljem širenja tržišta i pozitivnih recenzija zdravstvena ustanova se mora pobrinuti za sve navedene čimbenike o kojima ovisi ukupan doživljaj usluge. Naravno, što je specifičnija usluga i što veći problem, rješava to je manja ovisnost o vanjskim čimbenicima za doživljaj usluge. Identično kao i za proizvodno poduzeće zdravstvena ustanova uz osnovnu uslugu koju nudi mora svojim klijentima ponuditi dodatne pakete usluga, te na taj način ostvariti dodatni prihod i stvoriti ugodan boravak što će rezultirati novim klijentima. Stvaranje marke, odnosno brenda zdravstvene ustanove provodi se na temelju specijalizacije i tehnologije koja se koristi prilikom pružanja usluge. Zdravstvene ustanove moraju iskoristiti turističku ponudu destinacije u kojoj se nalaze i na temelju nje privući dodatne klijente iz inozemstva. Klijenti biraju zdravstvenu ustanovu prema omjeru kvalitete i cijene. U ovoj situaciji potrebno je kompletan doživljaj kupca promatrati kao proizvod. Bez zadovoljstva u svakom segmentu usluge nema dugoročnog poslovanja. Današnji klijent želi jednostavan proces konzumacije kompletne usluge. Marketinški odjel mora stvoriti savršen proizvod od prvog kontakta s klijentom do komunikacije nakon povratka u njegovo mjesto prebivališta.

### 2.7.2. Cijena

„Cijena je jedan od elemenata marketing miksa, a definira se kao iznos novca kojim se zaračunava određen proizvod ili usluga ili kao zbroj vrijednosti koju potrošač mijenja za korist koju dobiva proizvodom ili uslugom“ (Weber, Boranić, 2000:77). Predstavlja najvažniji element marketing miksa iz razloga što jedina generira prihod. Svi ostali elementi marketing miksa su ulaganje poduzeća i generiraju rashode. Krucijalno za uspjeh poduzeća je pravilno određivanje cijene. Putem cijene poduzeće javno predstavlja vrijednost svog proizvoda koja će biti prihvaćena na strani ponude i potražnje. S jedne strane ako se cijena postavi previsoko neće biti potražnje za proizvod, dok s druge strane ako se cijena postavi prenisko poduzeće neće imati prihode za održavanje poslovanja. Prema Kotleru i suradnicima (2010) na cijenu utječu:

- unutarnji čimbenici:
  - troškovi,
  - marketinški ciljevi,
  - strategija marketing miksa,
  - organizacija i
- vanjski čimbenici:
  - tržište ponude i potražnje,
  - konkurencija,
  - elementi iz okruženja.

Najveći utjecaj na određivanje cijena imaju troškovi i vanjski čimbenici na koje poduzeće ne može utjecati. Ključna za određivanje cijene je cjenovna elastičnost. Ona je relativno iskazana promjena u količini potražnje ovisno o relativnim promjenama cijene. Jednostavno rečeno, potražnja za nekim proizvodima raste ako im se snizi cijena. Naravno, potražnja se razlikuje ovisno o vrsti proizvoda. „Za uobičajene proizvode očekuje se da će potražnja rasti kad je cijena niža (i obrnuto), ali treba uzeti u obzir i određena odstupanja od te osnovne zakonitosti kod prestižnih proizvoda za kojima potražnja počinje opadati i kad se cijena počne smanjivati ispod određene cijene“ (Vranešević i suradnici, 2004:245). Kako bi ispitali elastičnost proizvoda menadžeri poduzeća moraju provesti istraživanje tržišta i na temelju dobivenih informacija odrediti cijenu. Kako bi razumjeli i odredili cijene menadžment mora razlikovati i izračunati prosječne troškove, prosječne varijabilne troškove, prosječne fiksne troškove i granične troškove.

Postoje razne metode kalkulacije cijene na temelju navedenih troškova. Njihova prednost je u tome što je primjena iznimno jednostavna. Nedostatak je što prilikom kalkulacije ne vode brigu o konkurenciji i tržištu. Troškovi su važni, ali nije moguće samo na temelju njih određivati cijenu. Poduzeće mora istražiti krivulju i elastičnost ponude. „U vođenju politike cijena i određivanju cijena pojedinim proizvodima trgovinske organizacije, osim kalkuliranja na osnovi troškova, procjene potražnje i njezine elastičnosti, moraju uvažavati konkurenciju prisutnu na tržištu“ (Benić, 1990:133). Na temelju konkurencije poduzeće može odrediti cijene na razini iznad konkurentskih cijena, u razini konkurentskih cijena i ispod razine konkurentskih cijena. Naravno, najveći profit donosi cijene iznad razine konkurencije. Navedena strategija se koristi kada poduzeće nudi proizvod koji je specifičan, odnosno ekskluzivan. Uz pomoć cijene može se kontrolirati potražnja i to:

- „maksimiziranje dostupnosti – spuštanje cijene s ciljem povećanja klijenata,
- limitiranje dostupnosti – visoka cijena se može koristiti s ciljem ograničavanja dostupnosti i smanjivanja broja klijenata (navedena strategija je karakteristična za luksuzne proizvode i usluge),
- kontroliranje potražnje u vremenu – viša se cijena može koristiti u vrijeme kad se zna da je potražnja veća kako bi se smanjio broj korisnika i niža cijena kad je potražnja manja kako bi se privukao veći broj korisnika,
- kontrola potražnje prostora – s ciljem smanjenja potražnje na određenom prostoru smanjuje se cijena u okolnim područjima (strategija koja se koristi u turizmu s ciljem očuvanja posebnih atrakcija)“ (Weber, Boranić, 2000:78).

Zaključno, na cijenu utječe veliki broj čimbenika od kojih su najvažniji troškovi, tržište i konkurencija. Svako poduzeće donosi strategiju i određuje cijenu prema svojoj konkurentskoj prednosti. Zdravstvene ustanove koje se natječu na turističkom tržištu imaju težak zadatak privlačenja turista. U pravilu navedene ustanove postavljaju cijenu ispod razina cijena u odnosu na zemlju iz koje dolaze turisti. Na primjer, zdravstvena ustanova u Republici Hrvatskoj ima povoljnije cijene od ustanove sa sličnom ponudom u Njemačkoj, Austriji, Švicarskoj... Potrebno je istaknuti kako je navedena djelatnost specifična, odnosno kako osim cijene na izbor ustanove za korištenje određene usluge najveću ulogu ima kvaliteta. Što je usluga specifičnija to je potražnja za istom manje elastična, odnosno manju ulogu igra cijena. Svako poduzeće treba istražiti tržište i svoje konkurentske prednosti, te se fokusirati na kvalitetu proizvoda. Što je proizvod kvalitetniji to će klijenti biti spremni platiti veći iznos za njega.

### 2.7.3. Distribucija

„Mjesto (place) kao element tradicionalnog marketinškog miksa podrazumijeva mjesto prodaje, distribuciju (fizički „dotok“ proizvoda na mjesto prodaje odnosno kupnje) i same prodajne aktivnosti – uključujući i sve prijeprodajne i poslijeprodajne aktivnosti“ (Vranešević i suradnici, 2004:271). Navedeni element marketing miksa se naziva mjesto i distribucija. Cilj distribucije je dostaviti proizvod na tržište. Distribucijski kanal se sastoji od:

- proizvođača (poduzeća),
- posrednika i
- klijenata.

Posrednici služe za komunikaciju između klijenata i proizvođača. Funkcije distribucijskih kanala su:

- „Informiranje: prikupljanje i distribucija podataka marketinških istraživanja i obavještajnih podataka o marketinškom okruženju.
- Promidžba: razvijanje i širenje uvjerljivih poruka o ponudi.
- Kontakt: pronalaženje i komuniciranje s potencijalnim kupcima.
- Usklađivanje: oblikovanje i prilagođavanje ponude potrebama kupca, uključujući aktivnosti poput proizvodnje, razvrstavanja, sklapanja i pakiranja.
- Pregovaranje: postizanje dogovora o cijeni i drugim uvjetima ponude kako bi se vlasništvo ili posjedovanje moglo prenijeti.
- Fizička distribucija: prijevoz i skladištenje robe.
- Financiranje: nabava i korištenje financijskih sredstava za pokrivanje troškova poslova u kanalu.
- Preuzimanje rizika: preuzimanje financijskog rizika poput nemogućnosti prodaje inventara po punoj marži.“ (Kotler i suradnici, 2010:501).

Izbor distribucijskog kanala ovisi o vrsti proizvoda i tržištu na kojem se poduzeće natječe. Također, na izbor utječu zahtjevi od potrošača, udaljenost proizvođača i potrošača i ograničenja. Kotler (1997) ističe kako postoje tri dostupne strategije distribucije: ekskluzivna, selektivna i intenzivna. Ekskluzivna podrazumijeva ograničenje broja posrednika u distribucijskom kanalu s ciljem zadržavanja kontrole nad proizvodom ili uslugom.

Ona rezultira povećanjem imidža proizvoda. Navedena distribucija je karakteristična za modnu industriju i auto industriju. Sljedeća strategija je selektivna distribucija. Ona podrazumijeva nekoliko posrednika od kojih se očekuje iznadprosječna prodaja. Posljednja strategija je intenzivna distribucija. Cilj je pokriti veliko tržište, odnosno biti prisutan u što više prodajnih kanala. Za uspjeh u distribuciji potrebno je komunikacija i definiranje odnosa između prodavača i posrednika. Poduzeće s obzirom na svoj asortiman i konkurentske prednosti formira svoj način distribucije proizvoda do ciljnog tržišta. Dobro organizirana distribucija stvara razliku između uspješnog poduzeća s visokim udjelom na tržištu od poduzeća koje se bori za opstanak. Distribucijski kanali u turizmu i zdravstvenom turizmu su specifični zbog specifičnosti proizvoda. „Osnovna činjenica od koje treba krenuti u promatranju kanala distribucije u turizmu jest da se turistički proizvodi ne dostavljaju do potrošača, već se potrošači kreću prema turističkim proizvodima“ (Weber, Boranić, 2000:765). Potencijalni turisti, odnosno klijenti, traže turistički proizvod koji ih zanima. Poduzeće koje se natječe na turističkom tržištu mora odabrati distributere koji uspješno prezentiraju njihovu uslugu. Pojedina turistička poduzeća kompletan proces distribucije svojih usluga rade samostalno, dok se pojedina odlučuju na suradnje i posrednike.

Odluka ovisi o kapacitetima i znanju zaposlenika. Temeljni distribucijski kanal za turistička poduzeća je Internet. Razvoj računalne tehnologije, te Interneta u velikoj mjeri je promijenio poslovanje i odvijanje gospodarskih procesa danas. Principi trgovanja koji su vrijedili prije petnaest godina, kroz određeno će razdoblje postati prošlost jer se svakodnevnim razvojem Interneta otkrivaju nove mogućnosti koje omogućuju jednostavno odvijanje poslovnih procesa uz minimalne utroške i vremena, ali i sredstava. Činjenica je kako distribucija putem Interneta ima mnogo prednosti za klijente i poduzeća. Koristeći Internet za kanal distribucije poduzeća smanjuju troškove što se odražava na konačnu cijenu proizvoda. „Na kraju Internet je globalni medij koji omogućava kupcima i prodavačima da u jednoj sekundi oputuju iz jedne zemlje u drugu“ (Ružić i suradnici, 2014:136). Danas se korištenje Interneta i e-marketing većinom odnosi na promociju, ali primjenjuje se i kao kanal distribucije. Preko Internet stranice i raznih društvenih mreža poduzeća informiraju potencijalne klijente o svojim proizvodima i uslugama, te im omogućavaju rezervaciju termina. Posjetiteljima Internet stranice i društvenih mreža pružaju sve dostupne informacije, te ih informiraju o svim bitnim detaljima. Najveće prednosti Interneta kao distribucijskog kanala su niski troškovi i neograničeno radno vrijeme. Preko Interneta i malo poduzeće može biti konkurentno na globalnom tržištu.

#### 2.7.4. Promocija

Sljedeći analizirani element marketing miksa je promocija (promotion). „Općenito, pod promocijom kao elementom marketing miksa, a u okviru moderne marketinške filozofije poslovanja, moguće je podrazumijevati svaki oblik komuniciranja s kupcima u ukupnoj javnosti“ (Vranešević i suradnici, 2004:305). Cilj promocije je komunicirati s tržištem. Najpotpunija definicija glasi: „Promocija je marketinška aktivnost čija je zadaća stvaranje svijesti o postojanju određenih proizvoda i usluga na tržištu, pobuđivanje interesa za njih, davanje dodatnih informacija i razvijanje sklonosti potrošača za njihovu kupnju te njegovanje pozitivne promidžbe o poduzeću, organizaciji i zemlji podrijetla proizvoda“ (Baletić, 1995:746). Jednostavno rečeno, promocija podrazumijeva svaku aktivnost koja se odnosi na komunikaciju s tržištem. Učinci na poslovanje kojima promocija vodi su:

- „povećanju prodaje proizvoda,
- stvaranju i povećanje imidža gospodarskog subjekta,
- pomoći pri lansiranju i realizaciji novih proizvoda,
- osiguranju olakšanog prolaza proizvoda kroz distribucijske kanale te
- intenziviranju diversifikacije i inovacije proizvoda“ (Meler, 2005:262).

Određeni autori i mediji često izjednačavaju pojam marketing s pojmom promocija što nije ispravno. Promocija je dio marketing miksa. Poduzeće želi komunicirati sa svojim ciljnim tržištem. Kao i svaka komunikacija i promocija je dvosmjernan proces. U jednom smjeru poduzeće šalje informacije prema klijentu, dok u drugom smjeru klijent šaljem reakciju na ponudu. Pošiljatelj poruke mora smisliti originalnu ponudu koja će privući klijenta. Poduzeća koriste promocijski komunikacijski miks koji se sastoji od:

- „oglašavanja,
- unaprjeđenja prodaja,
- odnosa s javnošću,
- prodajnih snaga te
- direktnog marketinga“ (Kotler, 2006: 115).

Promocija podrazumijeva upravljanje programom komunikacijskih aktivnosti. Poduzeće kreira materijale s kojima predstavlja svoje proizvode i usluge, te ih usmjerava prema ciljnom tržištu klijenata i javnosti s ciljem ostvarenja dugoročnih odnosa.

Vranešević i suradnici ističu kako su ciljevi promotivnih aktivnosti:

- „informiranje,
- diferenciranje proizvoda i
- naglašavanje vrijednosti proizvoda“ (2004:307).

Potencijalnog klijenta je potrebno informirati gdje se nalazi proizvoda ili usluga, te gdje se isti može kupiti. Sljedeći cilj je naglasiti diferenciranje proizvoda u odnosu na konkurentske ili druge načine na koje su se podmirivale određene potrebe ili želje. Većina proizvoda ili usluga ima konkurenciju. Cilj promocije je staviti naglasak na konkurentsku prednost poduzeća. Naravno, poduzeće određuje cilj promocije. Nije uvijek cilj prodaja. Vođenje poduzeća i marketinškog miksa je dugoročan proces koji se ne temelji na kratkoročnim rezultatima. Cilj je razviti svijest o poduzeću, odnosno brendirati proizvod kako bi postao sinonim za kvalitetu.

Model hijerarhijskih učinaka promotivnih aktivnosti:

- „svjesnost – razina spontanog prisjećanja marke proizvoda i razina prisjećanja marke proizvoda s podsjećanjem,
- poznavanje – mogućnost klijenta da opiše važne značajke proizvoda ili usluge,
- sviđanje – pozitivan stav klijenata prema proizvodu ili usluzi,
- preferencija – stupanja pozitivnog stava klijenata prema proizvodu i usluzi u odnosu na konkurentske proizvode i usluge,
- uvjerenost – vjerojatnost da će klijent kupiti proizvod ili uslugu,
- kupnja – kupnja proizvoda ili usluge“ (Mason, Ezzel, 1993:515).

Poduzeće od svake promocije očekuje određeni učinak, ali isti ovisi o cilju i definiranju što se, odnosno koji se učinak želi postići. Ostvarenje je najjednostavnije analizirati nakon provedbe promocijskih aktivnosti. Svaki element promocijskog komunikacijskog miksa ima svoje specifičnosti. Temelj promocije je oglašavanje. Definira se kao: „plaćeno, neosobno komuniciranje usmjereno istodobno na veću skupinu ljudi odnosno na javnost putem uobičajenih sredstava javnog komuniciranja“ (Vranešević i suradnici, 2004:310). U literaturi se često spominje ekonomska propaganda kao sinonim za oglašavanje. Ekonomska propaganda predstavlja „skup djelatnosti, odnosno svaka djelatnost koja pomoću vizualnih, akustičnih i kombiniranih poruka informira potrošača (kupca) o određenim proizvodima ili uslugama i utječe na njih da slobodno izabere i kupe te proizvode, kako bi time počela, povećala se ili nastavila njihova prodaja, a poslovanje učinilo što uspješnije“ (Sudar, 1984:8).



Glavni ciljevi oglašavanja su:

- „informiranje – koristi se kad se uvodi neki novi proizvod, odnosno kad se stvara primarna potražnja,
- nagovaranje – oglašavanjem se želi nagovara potrošače da prihvate proizvod ili uslugu; ovo je vrlo važno kad postoji jaka konkurencija i kad se želi uvjeriti potrošače u prednost vlastitih usluga,
- podsjećanje – ova vrsta oglašavanje koristi se kad se želi potrošače stalno podsjećati na određen proizvod ili uslugu“ (Weber, Boranić, 2000:73).

Na početku oglašavanja poduzeće treba definirati ciljeve i proračun za oglašavanje. Iznimno je važno odrediti poruku koja se šalje i odabrati medij za komunikaciju s potencijalnim klijentima. Najčešće se mediji za oglašavanje dijele na: tisak (novine i časopisi), televizija, radio, vanjsko oglašavanje, direktno dostavljanje oglasa i Internet. Ovisno o ciljanom tržištu, proizvodu i usluzi, te proračunu poduzeće donosi odluku koji medij za oglašavanje koristi. Sljedeći element promocijskog miksa je unapređenje prodaje. Kao što mu samo ime govori cilj navedene aktivnosti je povećanje prodaje proizvoda ili usluge. Navedene aktivnosti podrazumijevaju aktivnosti poput: besplatni primjeri proizvoda, degustacije, kuponi, popusti na količinu, nagradne igre... Razlikuju se aktivnosti unapređenja prodaje prema krajnjim kupcima, prema posrednicima i prema prodavačima. Sve aktivnosti za krajnji cilj imaju dugoročni rast prihoda.

Odnosi s javnošću kao element promocijskog miksa podrazumijevaju aktivnosti usmjerene na to da se ispravno sagleda i prihvati napore poduzeća u cilju postizanja i održavanja pozitivnog imidža poduzeća kao subjekta koji se brine o javnosti i koji djeluje i u interesu javnosti. Većina poduzeća ulaže određene resurse za ispunjavanje društvene uloge. Radi se o nastojanju da se doprinese, zajedno sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, cjelokupnom lokalnom i društvenom zajednicom, održivom gospodarskom razvoju radi postizanja ciljanog poboljšanja kvalitete življenja. Cilj navedene vrste promocije je informirati javnost kako poduzeće uz ispunjenje vlastitih ciljeva i zadovoljavanja potreba i želja potrošača, ispunjava svoj društveni cilj. Navedeno najčešće primjenjuju velika poduzeća. Svako poduzeće se trudi ne postići negativan publicitet koji se odnosi na odnos prema zaposlenicima, odnos prema klijentima, odnos prema prirodi... U situaciji ako poduzeće nema sredstava za javnu pomoć i donacije s ciljem ispunjavanja postavljenih društvenih ciljeva, ono je fokusirano na poštivanje zakonskih odredbi prema svim dionicima njegovog poslovnog procesa.

Osobna prodaja podrazumijeva upoznavanje tržišta, odnosno potreba. Iznimno je skup element promocijskog miksa iza razloga što želi upoznati klijenta. Najveća prednost ovog oblika promocije je u tome što prodavač ima osobni kontakt s klijentom. Na taj način kroz razgovor prodavač razumije što klijent želi od proizvoda, koje karakteristike nisu dovoljno dobre i na koji način klijent analizira proizvod. Kako bi bio kvalitetan, prodavač mora savršeno poznavati svoj proizvod i mora imati odgovor na svako pitanje. Najučinkovitija metoda je edukacija i financijsko nagrađivanje prodavača gdje poduzeće nudi svoje proizvode. Na ovaj način prodavači su dodatno motivirani, te imaju za cilj kvalitetno predstaviti proizvod. Posljednji alat promocijskog miksa je direktni marketing. Temelji se na interaktivnoj uporabi medija s ciljem poticanja prodaje na način da se ona može pratiti, analizirati i arhivirati s ciljem primjene u sljedećim korištenjima. Temelji se na Internetu, odnosno na e-marketingu. Danas poduzeće može s potencijalnim klijentima komunicirati 0-24 što otvara velike mogućnosti za mjerenje i analizu. Obilježja direktnog marketinga su:

- „interaktivnost – dvosmjerna komunikacija između poduzeća i klijenta, korištenjem više medija oglašavanja, što rezultira sinergijskim učinkom,
- više medija oglašavanja – aktivnosti direktnog marketinga uobičajeno podrazumijevaju kombinaciju aktivnosti i medija čime se postiže sinergijski učinak,
- mjerljivost odgovora – mogućnost neposrednog kvantificiranja ostvarene prodaje u odnosu na uloženo,
- transakcija na bilo kojoj lokaciji – koristeći se svim raspoloživim medijima, kontakt s klijentima moguće je ostvariti s bilo kojeg mjesta: telefonski, u kiosku, poštom, u kući, u trgovini...,
- narudžba – zbog izravne narudžbe direktni marketing često zovu i marketingom direktne narudžbe što pruža mogućnost uspostavljanja specifičnog, dugoročnijeg i povjerljivijeg odnosa s potrošačima“ (Vranešević i suradnici, 2004:322).

Vidljivo je kako su sva obilježja temelj e-marketinga. Program direktnog marketinga određen je: izborom proizvoda, definiranjem ciljeva, izborom medija, formuliranjem ponude, bazom klijenata, određivanjem prodajnih sustava, organizacijom i ostvarivanjem planiranih aktivnosti. Svrha navedene promocije je u tome što se rezultati mogu mjeriti. Na taj način poduzeće definira sve daljnje aktivnosti. Ovo je jedan alat promocijskog miksa koji na temelju povratne informacije usavršava konačni proizvod i daljnje aktivnosti poduzeća.

Danas poduzeća moraju pratiti trendove i navike stanovništva. Internet kao globalni medij ima svakodnevni rast korisnika. Navedeni kanal se danas koristi kao temelj promocije. Poduzeća putem Interneta razmjenjuju informacije, oglašavaju proizvode, prodaju proizvode i osiguravaju postprodajne usluge. Potrebno je naglasiti kako su troškovi oglašavanja na internetu povoljniji u odnosu na klasične medije. Također, Internet stranica poduzeća se jednostavno prevede na više jezika što znači kako može privući klijente iz cijeloga svijeta. Zaključno, promocija je iznimno važan element marketing miksa koji potiče prodaju, komunicira s tržištem i zbog toga poduzeće mora definirati strategiju komunikacije iz razloga što o komunikaciji s klijentom ovisi uspješnost poduzeća. Cilj je prodati proizvod, ali i dobiti povratnu informaciju s ciljem usavršavanja proizvoda ili usluge. Vezano uz zdravstveni turizam ne postoje specifičnosti za promocijske aktivnosti. Poduzeće koje želi zainteresirati potencijalne klijente na turističku destinaciju sa svojom uslugom kao temelj promocije mora koristiti oglašavanje i direktni marketing.

#### 2.7.5. Ljudi

Prema novoj marketinškoj teoriji novi elementi marketing miksa su: ljudi (*people*), procesi (*processes*) i fizički dokazi (*physical evidence*). Pod pojmom ljudi u marketing miksu misli se na zaposlenike poduzeća i potrošače. Kvalitetni ljudi čine razliku. Uloga ljudi je ključna u uslužnim industrijama, te pogotovo zdravstvenom turizmu. Cilj svakog poduzeća je staviti pravu osobu na pravo mjesto, odnosno zaposleniku prenijeti one zadatke u kojima će primijeniti svoje znanje i vještine. Što je poduzeće manje to je uloga zaposlenika veća. Osoba koja predstavlja poduzeće mora znati sve o proizvodu kao i svaka osoba u procesu od ideje do isporuke proizvoda. Zbog toga poduzeća ulažu velike resurse u edukaciju zaposlenika s ciljem stvaranja konkurentne prednosti.

Jedan od najvažnijih poslova svakog poduzeća je korisnička podrška, odnosno komunikacija s potrošačima prije i poslije kupnje. Potrošači zovu poduzeća kada žele hitnu pomoć, brzu uslugu ili imaju prigovor. Navedene situacije zaposlenik mora riješiti u brzom roku kako bi smanjio napetost korisnika. Oni pomažu u oblikovanju proizvoda, isporuke i promocije. Poslije svake komunikacije s potrošačem poduzeće treba analizirati kritike i riješiti problem na način da se otkloni navedeni problem. „Ljudi isporučuju uslugu korisnicima, te komuniciraju s njima, čime izravno utječu na kvalitetu usluge i stvaranje slike o tvrtki“ (Ružić i suradnici, 2014:306). Cilj svakog poduzeća je imati zadovoljne zaposlenike i korisnike.

### 2.7.6. Proces

Proces (*process*) kao element marketing miksa se odnosi na kompletan proces unutar poduzeća o kojem ovisi koliko će kvalitetno proizvod biti isporučen ili usluga izvršena. Jednostavno rečeno svako poduzeće mora uvesti procese kako bi svaki zaposlenik znao tijekom aktivnosti od ideje do isporuke proizvoda ili usluge. Ključ uspjeha je pojednostaviti proces, što znači imati efikasan sustav. Uspješnom organizacijom poslovnih procesa poduzeća stvaraju uštedu vremena i troškova. Kao i u svakom dijelu poslovanja klijent mora biti na prvom mjestu. Uspješan proces je onaj koji omogućuje jednostavnu interakciju s potencijalnim klijentima i brzu isporuku nakon transakcije. Svrha definiranja procesa je oduzimanje minimalno vremena svim dionicima transakcije. Uz pomoć ostalih elementa marketing miksa čini vrijednu cjelinu. Cilj je poboljšati uslugu. Temeljni procesi u većini poduzeća su procesi upravljanja kvalitetom što rezultira uspjehom u poslovanju. Upravljanje je kvalitetom izuzetno važno budući da isto osigurava uspješnost poslovnih subjekata u suvremenim uvjetima poslovanja. Brojne su definicije upravljanja kvalitetom. Lazibat (2009:77) navodi definiciju upravljanja kvalitetom prema Američkom udruženju za kvalitetu sukladno kojem upravljanje kvalitetom predstavlja „primjenu formaliziranih sustava s ciljem postizanja maksimalnog zadovoljstva kupaca uz minimalne ukupne troškove i postizanje konstantnog napretka.“

Standardi upravljanja kvalitetom su iznimno značajni danas, u suvremeni uvjetima poslovanja kada je na tržištu proizvoda veliki broj istovrsnih proizvoda koji se ne razlikuju cjenovno već njihovom kvalitetom. Posjedovanjem certifikata koji garantiraju kvalitetu proizvoda ali isto tako i upravljanje istom od strane određenog proizvođača, kupcu je dana svojevrsna garancija visoke kvalitete proizvoda. Kupci posežu za kupovinom takvih proizvoda budući da imaju jamstvo visoke kvalitete sadržano u vidu certifikata od strane proizvođača proizvoda. Uvođenje standardiziranog procesa poslovanja i upravljanja kvalitetom postalo je i potrebom, ali i nužnošću. Toga su svjesni sva ona poduzeća koja žele ostvariti dugoročni uspjeh na tržištu a koji će se očitovati u zadovoljenju potrošačevih potreba ali i profitabilnim poslovanjem. Proces turističkih poduzeća podrazumijeva efikasan sustav u kojem klijent u par sekundi može rezervirati uslugu. Konkurencija je iznimno visoka što je rezultiralo usavršavanjem poslovnih procesa, sustava za distribuciju i pojednostavljuvanjem komunikacije s klijentima. Zdravstvene ustanove imaju specifičan proces koji se temelji na komunikaciji s predstavnikom ustanove, ali proces mora omogućiti jednostavno i brzo dogovaranje termina.

### 2.7.7. Fizički dokazi

Fizički dokazi (*physical evidences*) kao element marketing miksa odnose se na sve što klijenti vide i dožive prilikom interakcija s poduzećem. Pojam se primarno odnosi na fizičko okruženje u kojem se kupuje proizvod ili pruža usluga, dizajn interijera, atmosferu, popratni sadržaj... Iznimno je važno sve fizičke dokaze prilagoditi kupcima. Oni traže gdje će kupiti određeni proizvod ili uslugu. Ako im se ne svide fizički dokazi, odnosno vizualni dojam poduzeća, oni mogu nastaviti tražiti slične proizvode kod konkurencije. Danas uspješna poduzeća paze na svaki detalj u svom poslovanju. Zaposlenici prolaze kroz edukacije kako razgovarati s kupcem, te moraju poštivati pravila oblačenja koja su postavljena od strane menadžmenta. Idealna je situacija kada poduzeće za sve zaposlenike osigurava odjeću. Fizičkim dokazima se šalje konkretna poruka kupcu gdje se nalazi. Svi se prije odlučuju za prostor koji je uredan, moderan i funkcionalan.

U 21. stoljeću prvi kontakt s poduzećem je u većini situacija Internet stranica ili društvene mreže. Zbog navedenog razloga Internet stranica i prezentacija mora biti jednostavna, jasna i konkretna. Ona predstavlja ogledalo fizičkog dokaza u turizmu pa samim time i u zdravstvenom turizmu. Potencijalan kupac se prvo susreće s ponudom preko Interneta. Temeljan fizički dokaz Internet stranice su iskustva korisnika usluge. Na ovaj način se mogu provjeriti iskustva prošlih korisnika i s njima stupiti u kontakt. Takvim postupkom se izgrađuje kredibilitet ustanove. Kupac koji dolazi u zdravstvenu ustanovu doživljava okolinu. Potrebno je izgraditi ugodan ambijent koji se odnosi na temperaturu, boje, miris, glazbu... Svako poduzeće mora prilagoditi svoje fizičke dokaze usluzi koju pruža.

## **2.8. Trendovi marketinga u zdravstvenom turizmu**

Trendovi 21. stoljeća temelje se na svakodnevnom korištenju Interneta. U razvijenim državama stanovnici su povezani na Internet u svakom trenutku putem mobitela, laptopa i računala. Zbog navedene činjenice sve djelatnosti su fokus svog marketinškog djelovanja prebacile na e-marketing. Ružić i suradnici e-marketing definiraju kao: „Elektronički marketing (ili skraćeno e-marketing) definira se kao proces izrade ponude, određivanje cijena, distribucije i promocije s ciljem profitabilnog zadovoljavanja potreba i želja kupaca uz intenzivno korištenje mogućnosti digitalne tehnologije“ (2014:39). Jednostavno rečeno, poduzeća koriste tehnologiju za izgradnju odnosa s kupcima. Cilj e-marketinga nije nužno prodaja nego dobivanje pozornosti od potencijalnog tržišta i razvijanje odnosa.

Cilj marketinškog djelovanja je interakcija s potencijalnim klijentima. Svaki pojedinac želi osoban pristup pogotovo u djelatnosti zdravstvenog turizma. Putem e-marketinga zdravstvena ustanova zainteresira i informira klijenta o uslugama koje nudi. Nakon prvog kontakta počinje komunikacija i personalizacija ponude. Trendovi marketinga u zdravstvenom turizmu su promoviranje usluge po sistemu turističke agencije. Današnji zdravstveni turist želi kompletnu uslugu. Nakon odabira usluge prebacuje kompletnu logistiku organizacije putovanja na zdravstvenu ustanovu. Na ovaj način zdravstvena ustanova osim primarne usluge mora osigurati prijevoz, smještaj, turističke ture i sve ostale potrebne detalje od kojih se sastoji odmor s ciljem korištenja zdravstvene usluge. Najjednostavnija platforma za interakciju putem Interneta su društvene mreže. Poduzeća su prepoznala mogućnosti i potencijal e-marketinga na društvenim mrežama, te su navedeni kanali osnova uspješnog marketinga 21. stoljeća. Osim društvenih mreža, temelj i trend marketinga je oglašavanje na Internet tražilicama putem ključnih riječi i oglasa. Na ovaj način se poduzeća pozicioniraju, te dolaze u kontakt s ciljnim tržištem. Prije oglašavanja na Internet tražilicama i društvenim mrežama poduzeća moraju dati odgovor na pitanja:

- „Tko? – Odgovor na postavljeno pitanje uključuje ciljno tržište izdvojeno na temelju osnovnih motiva kupovine kojima se usmjerava oglašivački poziv.
- Što? – Što naglasiti i što se želi time postići su pitanja koja se istaknu prilikom određivanja obilježja koja će se u oglašavanju istaknuti kao rješenja problema kupca. Postiže se povezivanjem s ključnim motivom potrošača i stvaranjem upoznatosti s markom, razumijevanje koristi koja se dobiva kupovinom marke proizvoda, pojačanje stavova i ponovne kupovine iste marke proizvoda .
- Gdje?, Kada?, Kako često? – Odgovori na postavljena pitanja daju se na temelju izbora područja oglašavanja, vremena i učestalosti oglašavanja.“ (Zeljak, 2015:6).

Bez obzira na vrstu ustanove i zdravstvene usluge marketing tim mora biti prisutan na društvenim mrežama i Internet tražilicama. Što je specifičniji problem koji ustanova rješava to je specifičniji način dolaska do potencijalnih klijenata. Trendovi specijaliziranih ustanova su vođenje blogova i video blogova, te članstva na specijaliziranim stranicama zdravstvenih ustanova. Cilj je pridobiti pozornost posjetitelja Interneta i nakon toga početi komunikaciju vezanu uz problem koji se rješava. Zaključno, osnovni trend marketinga 21. stoljeća je komunikacija s potencijalnim tržištem putem e-marketinga.

### **3. Uspon i trendovi zdravstvenog turizma**

Jedna od najvažnijih funkcija turizma je njegova zdravstvena funkcija. „Zdravlje je zapravo jedan od najstarijih, trajnih i najjačih motiva turističkog gibanja i turizam uvijek i u svim svojim oblicima manje više vrši zdravstvenu funkciju“ (Alfieri, 1982:456). U počecima zdravstvenog turizma osnova su bili prirodni lijekovi koji su bili vezani uz klimatske uvjete. Činjenica je kako zdravstveni turizam ima značajnu ulogu u revitalizaciji psihofizičkih sposobnosti čovjeka. Samim napuštanjem stalnog mjesta boravka s ciljem odmora pozitivno djeluje na pojedinca. U poglavlju „Uspon i trendovi zdravstvenog turizma“ analizirati će zdravstveni turizam s aspekta pojačane potražnje, trendova na strani ponude i potražnje, te stanja u svijetu i Republici Hrvatskoj.

#### **3.1. Uspon zdravstvenog turizma**

Zdravstveni turizam se definira kao: „Grana turističke djelatnosti u kojoj naglašeno mjesto ima stručno i kontrolirano korištenje prirodnih ljekovitih činitelja ili postupaka fizikalne medicine“ (Padovan, 1992:977). Potrebno je nadovezati se na definiciju i naglasiti kako je ključna riječ stručno i kontrolirano korištenje. Svaki oblik turizma omogućava nekontrolirano korištenje klimatskih i prirodnih činitelja, razlika je u tome što je u zdravstvenom turizmu prisutno stručno osoblje. Primaran cilj turista koji koristi zdravstveni turizam je poboljšanje zdravstvenog stanja i kondicije. Padovan (1992) ističe kako je korisnik zdravstvenog turizma turist koji dio dana odvađa za određeni oblik medicinskih sadržaja, a ostatak dana provodi standardne turističke aktivnosti.

Uspon zdravstvenog turizma se temelji i na zdravstveno-preventivnom turizmu. „Njegovu osnovu čini preventivna medicina – grana medicine koja se bavi sprečavanjem i suzbijanjem bolesti te očuvanjem zdravlja“ (Vukonić, Čavlek, 2001:454). Navedeni oblik turizma se temelji na kombinaciji sportsko rekreacijskim sadržajima. Jednostavno rečeno zdravstveni turizam je simbioza zdravstva i turizma koja se temelji na partnerskom odnosu. Organizira se boravak turista koji dolazi u određenu destinaciju gdje potom, pod liječničkim nadzorom, koristi usluge koje su mu potrebne. Jedna od podjela zdravstvenog turizma je na wellness turizam, zdravstveni turizam, lječilišni turizam, te bolnički ili medicinski turizam. Wellness turizam se odnosi na postupak postizanja optimalnog fizičkog i psihičkog stanja. Navedeni oblik ne zahtjeva liječnički nadzor.

S druge strane, u zdravstvenom turizmu je bitan stručan nadzor liječnika prilikom fizičkih aktivnosti, fizikalnih terapija ili određenih zdravstvenih zahvata. Lječilišni turizam također podrazumijeva stručne osobe koje nadziru terapiju u prirodnim lječilištima. Kunst i Tomljenović (2011) definiraju bolnički, odnosno medicinski turizam kao posebnu kategoriju koja predstavlja pojedince koji su spremni na putovanje radni obavljanja određenih medicinskih zahvata. Za svaku vrstu zdravstvenog turizma turisti se odlučuju ovisno o dostupnosti, infrastrukturi i specijaliziranosti. Glavni motiv zdravstvenih turista je briga o vlastitom zdravlju i poboljšanje kvalitete života. Aspekti zdravstvene zaštite u provedbi zdravstvenog turizma:

- „promicanje zdravlja – opći zdravstveni turizam za uvjetno zdrave osobe:
  - utvrđivanje aktualne zdravstvene kondicije
  - aktivni odmor
  - stjecanje zdravih životnih navika
- preveniranje bolesti – sekundarna i tercijarna prevencija:
  - sprječavanje komplikacija i posljedica kroničnih bolesti
  - podizanje opće kondicije organizma
- liječenje – talasoterapija u užem smislu:
  - liječenje u specijaliziranim bolničkim ustanovama (za reumatske bolesti, astmu, upale dišnih puteva)
- rehabilitacija – rehabilitacijski postupci:
  - nakon krvožilnih inzulta (infarkt, moždana kap)
  - faza oporavka
  - posljedice bolesti organa za kretanje i bolesti“ (Skupnjak, 1997:321-334).

Zdravlje je najstariji motiv turističkih kretanja. Uspon zdravstvenog turizma je ovisan o marketinškim aktivnostima destinacije i ustanova koje pružaju zdravstvenu uslugu. Potrebno je naglasiti kako je i svaki konvencionalni turizam ujedno i zdravstveni iz razloga što turisti koriste more, ljekovite vode, klimu, sunce... Bolnički i medicinski turizam ovisi o specijaliziranosti i vještinama medicinskog osoblja. Jedan od razloga rasta zdravstvenog turizma su spori zdravstveni sustavi diljem svijeta. Zbog brzine rješavanja zdravstvene situacije i specijaliziranosti stručnjaka turisti se odlučuju na dogovaranje zahtjeva izvan svog mjesta boravka. Osim rasta potražnje, raste i ponuda specijaliziranih zdravstvenih ustanova. Na ovaj način se formiralo tržište koje bilježi kontinuirani rast.



Činjenica je kako broj pacijenata zdravstvenih turističkih usluga raste. Osim sporih i neefikasnih zdravstvenih sustava diljem svijeta, razlozi za traženje medicinskih usluga izvan granica vlastite zemlje su visoki zdravstveni troškovi i nemogućnost da se pojedini zahvat realizira. Uz razvoj logističkih rješenja, odnosno sve niže cijene međunarodnih putovanja, zdravstvene usluge nikad nisu bile pristupačnije. Također, zdravstvene ustanove ulažu u razvoj tehnologije, kvalitete i obrazovanosti osoblja. Gregorić i suradnici (2019) definiraju dvije osnovne vrste medicinskog turizma:

- slobodni promet pacijenta – pacijent samoinicijativno bira drugu zemlju za određeni medicinski zahvat i
- državni medicinski turizam – državna ili privatna zdravstvena blagajna svoje obveznike plaćanja doprinosa upućuje na liječenje ili medicinski tretman u drugu zemlju zbog uštede novca ili jedine mogućnosti za određenim zahvatom.

Kao što je već naglašeno raste i ponuda specijaliziranih zdravstvenih ustanova. U pravilu se radi o malim i srednjim ordinacijama koje su specijalizirane za stomatologiju, plastičnu kirurgiju, dermatologiju, oftalmologiju, ortopediju, neurokirurgiju, fizikalnu medicinu i rehabilitaciju... Jedan od razloga uspona zdravstvenog turizma je i stil života stanovništva koji donosi veliku dozu stresnog okruženja. Industrijska i internetska revolucija uz sve pogodnosti koje su donijele utjecale su štetno na zdravstveno stanje svakog pojedinca. Zadatak svakog pojedinca je zaštititi svoje zdravlje. Moderan turist osim odmora, rekreacije i obilaska znamenitosti uključuje u svoj odlazak u drugu državu određeni oblik zdravstvenog turizma. Preporuka je svakom pojedincu omogućiti si dnevni, tjedni ili godišnji odmor izvan uobičajene radne okoline. Rastuća kategorija su preventivne aktivnosti s ciljem očuvanja zdravlja i psihofizičke kondicije. Turisti traže državu koju žele posjetiti i u njoj traže ustanove koje će im pružiti zdravstvenu uslugu koja rješava aktualan problem ili koja će spriječiti pojavljivanje određenog problema. Na ovaj način će destinacije koje imaju pogodnu klimu i ljekovite resurse razviti i produžiti svoju turističku sezonu. Zbog svega navedenog donose se strategije razvoja zdravstvenog turizma u većini turističkih država s ciljem razvoja zdravstvenog turizma. Cilj je izgraditi turističku i zdravstvenu ponudu s odgovarajućom infrastrukturom. S boljom ponudom dolazi do rasta broja korisnika zdravstvenih ustanova što povećava broj turista i samim time ima pozitivan učinak na rast i razvoj destinacije u kojoj zdravstvene ustanove obavljaju djelatnost. Zdravstveni turizam ima veliki potencijal, te će one destinacije koje se specijaliziraju biti dugoročni lideri u svojoj specifičnoj djelatnosti.

### 3.2. Trendovi na strani ponude

Zdravstveni turizam je djelatnost koja je usko povezana s razvojem tehnologije, komunikacija, putovanja i turizma. Spajanje medicine, odnosno brige o tijelu i putovanja postao je istaknuti pokret u posljednjih dvadesetak godina. Naravno, koncept zdravstvenih putovanja ima svoju povijest od davnih vremena kada su ljudi putovali tražeći najbolje usluge i posjećivali termalne komplekse (Sumerani, Rimljani, Grci...). Jedan od razloga rasta ponude i potražnje zdravstvenog turizma je što pacijentima treba vremena za oporavak. Turističke destinacije i zdravstvene ustanove su iskoristile navedenu činjenicu i formirale proizvod koji objedinjuje zdravstvenu uslugu, oporavak i obilazak turističke destinacije. Koncept zdravstvenog turizma je kombinacija:

- „zdravstvene usluge,
- putovanja i
- turizma“ (Kee Mun Wong, Alia Sa'aid Hazley, 2021:267).

Zdravstvena usluga se uvijek razvija paralelno s razvojem tehnologije. Nove bolesti zahtijevaju nove tretmane koji se često ne nude u mjestu boravišta osobe koja ima određeni problem. Tehnološki napredak je poboljšao komunikaciju, uslugu i kvalitetu što za posljedicu ima specijalizirane zdravstvene ustanove koje su karakteristične za određenu destinaciju. U zdravstvenom turizmu na globalnoj razini, moguće je istaknuti jasno trendove:

- „Velika konkurencija: pored već etabliranih zemalja svijeta (Tajland, Turska, Mađarska, Kosta Rika, Južna Koreja), konkurencija dolazi i iz manje razvijenih zemalja koje uviđaju prednosti i mogućnosti zdravstvenog turizma, npr. Slovenija, Češka, Poljska.
- Hotelski objekti proširuju ponudu wellness sadržajima: hoteli pojačano razvijaju potrebnu infrastrukturu za pružanje usluga iz zdravstvenog turizma.
- Zdravstvene ustanove razvijaju wellness ponudu: obzirom na promjene u sustavima zdravstvene zaštite pojedinih zemalja, neke specijalizirane zdravstvene ustanove ostaju bez dijela svojih prihoda, te se prilagođavaju tržištu i kompenziraju gubitke prihoda razvijajući i pružajući nove usluge.
- Opstaju samo kvalitetni: kvaliteta ponude očituje se u vrhunskoj infrastrukturi, brojnim programima i popratnim uslugama, visoko kvalitetnoj usluzi, individualiziranom pristupu, mjerenju uspješnosti“ (Kunst, Tomljenović, 2011:10).

Osim navedenih trendova na strani ponude, vidljiv je trend tehnološke revolucije. Na temelju razvoja tehnologije zdravstvena dokumentacija je dostupna, sigurna i mobilna. Zdravstvene ustanove uvode telemedicinu, digitalne senzore, biotelemetriju, virtualnu rehabilitaciju, inteligentno tkivo i praćenja pacijenta na daljinu. Navedeni napredak tehnologije i implementacija u procese zdravstvenih ustanova koristila je i pacijentima i osoblju. Na efikasan način se u stvarnom vremenu preuzimaju aktualne informacije što omogućava brže i učinkovitije liječenje. Zdravstvene ustanove moraju implementirati tehnologiju kako bi pojednostavile proces prije i poslije korištenja usluge. Vodeći trend koji je u početnoj fazi je telemedicina. Hrvatska književna enciklopedija (2010) telemedicinu definira kao sustav koji uporabom telekomunikacijske tehnologije podupire izmjenu podataka i pružanje zdravstvene zaštite na daljinu.

Jednostavno rečeno riječ je o prijenosu podataka o pacijentu računalnim mrežama, npr. dijagnostičke slike dobivenih različitim pretragama. Telemedicina obuhvaća i konzultacije medicinskih stručnjaka, medicinsku edukaciju, nadzor nad udaljenim pacijentom, liječenje i vođenje medicinske administracije. Osobito je korisna iz razloga što smanjuje utjecaj geografskog položaja pacijenta, te omogućava i naknadno praćenje pacijenta „na daljinu“. Integriranje tehnologije u zdravstvene ustanove pojačava simbiozu turizma i zdravstvenog turizma. Putničke agencije u svojim ponudama promoviraju zdravstvene usluge u turističkim destinacijama. Navedena simbioza stvara novu potražnju i usavršava ponudu zdravstvene ustanove. Mobilnost suvremenog turista otkriva nove destinacije koje nude zdravstvene usluge koje su prije bile rezervirane za razvijene zemlje.

Razvoj ponude dovodi i do mobilnosti stručnjaka. Medicinsko osoblje je spremno oputovati na određenu lokaciju i pružiti uslugu u situaciji ako pacijent nije u mogućnosti doći u zemlju gdje se nalazi zdravstvena ustanova. Vidljiv je trend rasta ponude Azijskog tržišta zdravstvenih usluga. One pružaju visoki standard usluge po pristupačnim cijenama u odnosu na razvijene europske zemlje. Zbog rasta potražnje i ponude otvara se veći broj medicinskih škola i centara za obuku. Kao na svakom tržištu zdravstvene ustanove analiziraju zahtjeve klijenta i na temelju zahtjeva formiraju svoju ponudu. Uvijek je pozitivno kada se spoji kvalitetna usluga, odmor i prirodne atrakcije turističke destinacije. Konkurencija na tržištu je veća iz dana u dan, što također dovodi do rasta kvalitete i odnosa prema pacijentu. Na ovaj način usluga će biti kvalitetnija i povoljnija na zadovoljstvo krajnjeg korisnika. Zdravstvene ustanove moraju pratiti trendove i analizirati konkurenciju s ciljem usavršavanja svoje usluge.

### 3.3. Trendovi na strani potražnje

U prethodnom poglavlju je navedeno kako razvoj tehnologije i zdravstvenih usluga pokreće rast tržišta zdravstvenog turizma. Osnovni društveno-ekonomski trendovi koji ukazuju na veliko i brzorastuću potražnju za uslugama iz zdravstvenog turizma:

- „Zdravstveno sve obrazovanije stanovništvo: ljudi danas sami odlučuju o tome kako će se brinuti za svoje zdravlje, pa i o svome liječenju.
- Starenje populacije i dulji životni vijek: starija i sve imućnija populacija potiče rast potražnje za zdravstvenim turizmom.
- Smanjenje veličine domaćinstava: prihodi po članu domaćinstva se povećavaju, što implicira i rast broja potrošača orijentiranih na luksuz i ugađanje sebi.
- Promjene životnog stila: sve je veća briga o zdravlju.
- Sve učestalije rezervacije Internetom: Internet i online poslovanje postaje sve značajnije. Internetom se na jednostavan način dolazi do relevantnih informacija o destinaciji, ponudi i ugledu određenih ustanova zdravstvenog turizma“ (Kunst, Tomljenović, 2011:11).

Na strani potražnje za zdravstvenim turizmom se nalaze pacijenti koji ili imaju kronične bolove ili žele preventivno djelovati na svoje zdravlje. Oni očekuju poboljšanje zdravstvenog stanja nakon korištenja usluge. Ovisno o ozbiljnosti usluge pacijent se smatra turistom. U medicinskom turizmu koji se odnosi na ozbiljan kirurški zahvat rijetkost je da pacijent koristi druge turističke usluge iz ponude. Današnji zdravstveni turist želi dobiti individualan pristup. Što je složenija usluga to je potrebna komunikacija i konzultacije sa zdravstvenim osobljem prije dogovaranja termina. Primaran zahtjev od turista je kvaliteta usluge.

Temelj uspjeha je kvalitetna usluga i specijaliziranost. Na početku komunikacije potražnja zahtjeva pouzdanost, dokaze, suosjećanje i uvjerenje kako će rezultat biti pozitivna promjena na zdravstveno stanje. Usluge su specifična kategorija. Svaki pacijent na drugačiji način doživljava i kritizira ustanovu. Trend u industriji je istaknuti iskustvo, znanje i kvalifikacije osoblja. Pacijenti se odlučuju na zdravstveni turizam i zbog cijene usluge. Oni zahtijevaju jasan prikaz kompletne usluge koja se odnosi sveukupne troškove prije, tijekom i poslije korištenja usluge. Zaključno, moderan zdravstveni turist želi kvalitetnu individualnu uslugu od kvalificirane radne snage, te odnos koji se temelji na izravnoj i iskrenoj komunikaciji.

### 3.4. Zdravstveni turizam u svijetu

Činjenica je kako je zdravstveni turizam grana gospodarstva koja generira visoki promet. Prema pretpostavkama Udruge medicinskog turizma (Udruge medicinskog putovanja) tržište je u vremenu prije pandemije COVID-19 vrijedilo oko 100 milijardi dolara godišnje. Cilj svih pružatelja usluge je najviša razina kvalitete zdravstvene zaštite u globalnom okruženju. Rast potražnje je posljedica visoke kvalitete i odnosa prema pacijentu. Potrebno je istaknuti kako većina pacijenata privatno financira usluge što znači da se zdravstvene ustanove ponašaju i jesu privatni poslovni subjekti, odnosno poslovni subjekti koji se natječu na globalnom tržištu. Samim time kompletan proces, od prvog kontakta do kontrole nakon korištenja usluge, postavljen je na visokom standardu koji zadovoljava zahtjeve tržišta.

Problem statističkog prikazivanja zdravstvenog turizma su nepotpune informacije. Veliki broj putnika ne navodi korištenje zdravstvenih usluga kao razlog putovanja. Također, privatne zdravstvene ustanove nisu dužne podnositi izvještaje za usluge koje nude. Države na različite načine evidentiraju zdravstvene i wellness turiste. Postoje i velike rasprave o stanovnicima koji rade u inozemstvu, a koriste usluge zdravstvenog sustava matične države. Rastom popularnosti i potražnje ide se prema kategoriziranju turista prema određenim kriterijima. Ipak, jasna statistička slika zdravstvenog turizma u svijetu je utopija. Zdravstveni turisti se odlučuju na korištenje zdravstvenih usluga u inozemstvu zbog cijene, kvalitete i brzine. Jedan od razloga je nedostatak zdravstvenog osiguranja ili dostupnosti zdravstvene usluge države u kojoj žive.

Pacijent se odlučuje s obzirom na sve navedene čimbenike, ali najveća prednost specijaliziranih zdravstvenih ustanova je pristupačnost, ponuda koja se temelji na iskustvu i kvalitetan tim zdravstvenih stručnjaka. Najčešće usluge koje se koriste u zdravstvenom turizmu u svijetu su: dentalne usluge, plastična kirurgija, IVF, gubitak težine, kardiovaskularno zdravlje, dermatologija, ortopedija, kirurgija kralježnice, transplantacija jetre i bubrega. Najčešći korisnici usluge su državljani razvijenih država poput Sjedinjenih Američkih Država, Kanade, Velike Britanije, Njemačke... Amerikanci zbog geografske pozicije preferiraju Meksiko, Tajland, Kostariku, Filipine, Panamu, jugoistočnu Aziju i Indiju. S druge strane turisti iz Europe se odlučuju na Poljsku, Mađarsku, Tursku, Maltu, Cipar, Španjolsku... Jedan od problema zdravstvenog turizma je što razvijene države „gube“ prihode. Zbog toga vlade razvijenih država pokušavaju pronaći model subvencije zdravstvenih usluga kako bi spriječili odlazak svojih državljana i korištenje usluga medicinskog turizma.

### **3.5. Zdravstveni turizam u Republici Hrvatskoj**

„Republika Hrvatska je međunarodno percipirana kao poznata i razvijena turistička destinacija pretežito za odmor u ljetnim mjesecima, sa stabilnim rastom ljetnog turističkog prometa“ (Posavec, 2014:12). Zdravstveni turizam prema potencijalu konkurentnosti ima priliku postati lider hrvatskog turizma. Navedena grana turizma trenutno nije zastupljena u mjeri u kojoj je mogla i trebala biti. Najveći problemi hrvatskog turizma je sezonalnost i koncentracija na priobalni prostor. „Zdravstveni turizam potpomognut informatičkom podrškom i integracijom elektroničkog i mobilnog poslovanja je veliki potencijal za brojne zdravstvene ustanove u kontinentalnoj Hrvatskoj te na Jadranu, te pruža mogućnost produženja turističke sezone na cijelu godinu“ (Posavec, 2012:45). U ovom dijelu rada predstaviti će se povijesni razvoj zdravstvenog turizma, vrste zdravstvenog turizma i potencijali zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj.

#### **3.5.1. Povijesni razvoj zdravstvenog turizma**

Od samih početaka turizma na području Republike Hrvatske zdravstveni turizam se pozicionirao kao grana s kvalitetnom ponudom. U povijesti se zdravstveni turizam temeljio na lječilišnom turizmu, odnosno na termalnim izvorima, mineralnim uljima, ljekovitom blatu, moru, zraku, klimi... Neovisno o lokaciji, zdravstveni turizam se specijalizirao za rehabilitaciju nakon oboljenja od kardiovaskularnih, respiratornih, neuroloških, ortopedskih i dermatoloških bolesti. U cijelom svijetu su poznate rimske terme koje su građene prije više od 2000 godina u cijelom Rimskom carstvu, pa tako i na području današnje Republike Hrvatske. Rašić (2014) ističe kako postoji mnogo dokaza da su u antičko doba na tlu Republike Hrvatske poznavali i koristili ljekovito bilje s ciljem očuvanja zdravlja. Republika Hrvatska je od samih početaka turističkih kretanja isticala klimatske pogodnosti kao konkurentsku prednost u odnosu na ostale turističke destinacije. Većina hotela i lokacija koje su vezane ili su se vezale uz zdravstveni turizam je uz obalu ili termalne izvore. Svi zdravstveni turisti i domaće stanovništvo koji su željeli održati zdravlje, dugovječnost i vitalnost su odlazili na odmor na navedene lokacije, te su koristili sastoje i terapiju koju su odredili zdravstveni djelatnici. S rastom potražnje diljem Republike Hrvatske dolazi do ulaganja u infrastrukturu zdravstvenih ustanova na čijim temeljima i danas posluju određeni subjekti. Zaključno, na području Republike Hrvatske su prisutni zdravstveni turisti od samih početaka turizma kao globalnog fenomena. Navedeni potencijal je potrebno iskoristiti daljnjim ulaganjem i brendiranjem Republike Hrvatske kao zdravstvene-turističke destinacije.

### 3.5.2. Grane zdravstvenog turizma

Prema Zakonu o zdravstvenoj zaštiti (NN, 100/18) u suradnji ministarstava turizma i zdravstva donosi se Pravilnik o pojedinim oblicima zdravstvenih usluga koje se pružaju u djelatnosti zdravstvenog turizma, te standardima i normativima za njihovo obavljanje (u nastavku Pravilnik). Prema njemu u djelatnosti zdravstvenog turizma pružaju se sljedeći oblici zdravstvenih usluga:

- „medicinske usluge,
- lječilišne usluge i
- usluge medicinskog wellnessa“ (NN, 79/19).

Medicinske usluge podrazumijevaju preventivne dijagnostičke i terapijske postupke, postupke zdravstvene njege, te postupke medicinske rehabilitacije. Naravno, doneseni su standardi i normativi za pružanje medicinskih usluga kojima se uređuje obavljanje zdravstvene djelatnosti u pogledu prostora, radnika i medicinsko-tehničke opreme u ordinacijama, zdravstvenim ustanovama i trgovačkim društvima za obavljanje zdravstvene djelatnosti. Najčešće usluge koje se nude su parcijalni kirurški zahvati, te stomatološki i kozmetički zahvati, te lječilišne usluge.

Grana koja se odnosi na lječilišne usluge podrazumijeva usluge kojima se pomoću prirodnih ljekovitih činitelja, uz postupke fizikalne rehabilitacijske medicine provodi preventivna zdravstvena zaštita, specijalističko-konzilijarna i bolnička rehabilitacija. Pod prirodnim ljekovitim činiteljima smatraju se dijelovi prirode koji povoljno djeluju na očuvanje i unapređenje zdravlja, poboljšanje kvalitete života, te sprječavanje bolesti, liječenje, oporavak i rehabilitaciju. Podrazumijevaju termomineralne vode, morsku vodu, peloide, naftalane i klimu. Ustanove koje pružaju navedene usluge su: toplice, peloidna lječilišta, talasoterapijska lječilišta, klimatska lječilišta, i naftalanska lječilišta.

Pod uslugama medicinskog wellnessa smatraju se usluge kojima se uz primjenu preventivnih, medicinskih, dijagnostičkih i terapijskih postupaka, te postupaka zdravstvene njege i medicinske rehabilitacije provode ciljani programi za očuvanje i unaprjeđenje sveukupnog zdravlja i kvalitete života. Navedene usluge pružaju se u ordinacijama, zdravstvenim ustanovama i trgovačkim društvima za obavljanje zdravstvene djelatnosti i to pretežno u lječilištima i hotelima.

Medicinski wellness se odnosi na organizirano provođenje zdravstveno-preventivnih i kurativnih programa u svrhu prevencije bolesti, te očuvanja i unapređenja zdravlja uz multidisciplinarni tim koji nužno uključuje liječnika, ali i drugo stručno osoblje (npr. fizioterapeut, kineziolog, nutricionist). Navedene metode uključuju konvencionalne, komplementarne i tradicionalne medicinske metode. Grane su precizno definirane kako bi se zadržao određeni standard i kvaliteta, te kako ne bi došlo do otvaranja ustanova bez odgovarajućih znanja i resursa. Tablica 1 prikazuje oblike zdravstvenog turizma i pružatelje zdravstveno-turističkih usluga.

Tablica 1. Oblici zdravstvenog turizma i pružatelji zdravstveno-turističkih usluga

| Objekti ugostiteljske ponude               |  | Zdravstvene ustanove                      |                     |
|--|--|---|---------------------|
| Wellness ponuda (hoteli, toplice, centri)  | Prirodna lječilišta  |   | Klinike/<br>Bolnice |
|  | Lječilišta   | Specijalne bolnice                        |                     |
| Holistički wellness<br>Medicinski Wellness | Holistički wellness<br>Medicinski Wellness<br>Lječilišni turizam | Medicinski wellness<br>Lječilišni turizam | Medicinski turizam  |
| Wellness usluge                            |  |   |                     |
|  | Lječilišne usluge  |   |                     |
|  |  | Medicinske usluge                         |                     |

Izvor: Ivandić, N., Kunst, I., Telišman Košuta, N., Marković, I. (2014). *Nacionalni program – Akcijski plan razvoja zdravstvenog turizma*. Zagreb: Institut za turizam

Tablica prikazuje na nužnost međuresorne suradnje i integracije zdravstvenog turizma. Sve grane obuhvaćaju kompleksan skup pružatelja usluga wellnesa, lječilišnog i medicinskog



turizma u sferi privatnog i javnog sektora. Pravilnik definira sve uvjete koje moraju ispunjavati poslovni subjekti ako žele biti dio medicinskog turizma u Republici Hrvatskoj.

### 3.5.3. Potencijali zdravstvenog turizma

SWOT analiza svjetski je poznata metoda koja se koristi za procjenu tržišne pozicije. Identificira situaciju i potencijal poduzeća, lansiranja novog proizvoda, osvajanja novog tržišta... Analizira četiri aspekta: S Strengths (snage), W Weaknesses (slabosti), O Opportunities (prilike) i T Threats (prijetnje). Tablica 2 prikazuje SWOT analizu zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj.

Tablica 2. SWOT analiza zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj

| <b>Snage</b>   | <b>Slabosti</b>  |
|--|--|
| Geografska pozicija - blizina razvijenih tržišta                   | Loša suradnja turističkog i medicinskog sektora                                      |
| Prometna infrastruktura  | Visoke cijene turističkih usluga   |
| Atraktivnost zemlje kao turističke destinacije                     | Nedostatak tržišne usmjerenosti lječilišta i specijalnih bolnica                     |
| Tradicija lječilišta   | Nekvalitetan marketing i promocija   |
| Kvaliteta medicinske usluge  | Nedostatak medicinskih klastera  |
| <b>Prilike</b>   | <b>Prijetnje</b>   |
| Fondovi Europske unije   | Konkurentske destinacije   |
| Globalna svijest o potrebi očuvanja zdravlja                       | Konkurentske cijene  |
| Razvoj specijaliziranih bolnica                                    | Razvoj tehnologije i tehnika za koja su potrebna daljnja specijaliziranja i ulaganja |
| Mogućnost korištenja zdravstvenog osiguranja za preventivne usluge | Visoki turistički zahtjevi   |
| Situacija s pandemijom COVID - 19                                  | Inozemni medicinski klasteri s kompletiranom ponudom                                 |

Izvor: Izrada autora

Prema SWOT analizi temeljne snage na kojim Republika Hrvatska treba temeljiti rast i razvoj zdravstvenog turizma su geografska pozicija s razvijenom prometnom infrastrukturom. Istra i Dalmacija su se pozicionirale kao vrhunske turističke destinacije s prekrasnim krajolikom i povijesnim znamenitostima. Na temelju turističkog uspjeha potrebno je razviti ponudu zdravstvenog turizma i na taj način produžiti sezonu. Glavne slabosti su nedostatak sinergijskog djelovanja subjekata koji nude zdravstvene usluge, turističkih subjekata i Hrvatske turističke zajednice. Prilike za razvoj se temelje na fondovima Europske unije, pravnim odredbama i svjetskim trendovima brige o zdravlju. Prijetnja razvoju su konkurentne destinacije poput Turske, Grčke, Mađarska i Poljske. One nude kvalitetnu uslugu po konkurentnijim cijenama od Republike Hrvatske. Temelj uspjeha zdravstvenog turizma je razvijena turistička ponuda i potražnja Republike Hrvatske kao turističke destinacije.

Današnji zdravstveni turist želi zdravstvenu uslugu koju će koristiti na prirodnim i ljekovitim činiteljima mora i klime, ugodan boravak u kvalitetnom smještaju na razvijenom turističkoj destinaciji, te kvalitetnu i specijaliziranu medicinsku uslugu. Sve navedeno Republika Hrvatska ima u ponudi. Za uspjeh u ovom području potrebni su kvalitetni i profesionalni kadrovi. Vlada Republike Hrvatske ističe kako je turizam industrijska grana koja ima visoki utjecaj na bruto društveni proizvod i stanje u gospodarstvu države. Potrebno je subvencionirati otvaranje, specijalizaciju i modernizaciju poslovnih subjekata koji se natječu na tržištu zdravstvenog turizma. Republika Hrvatska ima veliki potencijal za razvoj zdravstvenog turizma kojeg bi morala što prije unaprijediti, te se brendirati kao svjetsku vrhunsku destinaciju zdravstvenog turizma. Upravo je to izazov na koji se mora pozitivno odgovoriti.

Činjenica je da su cijene zdravstvenih i medicinskih usluga u Republici Hrvatskoj znatno niže nego u razvijenim zemljama. Kako bi se iskoristio potencijal potrebno je promovirati, odnosno povezati ponudu zdravstvenog turizma. Ključno je udružiti zdravstvene ustanove, njihove stručnjake i specifične tretmane s cjelokupnom turističkom ponudom Republike Hrvatske - smještajnim kapacitetima, prijevozom i ostalim kulturnim i zabavnim sadržajima. Pozitivno je što je prepoznat potencijal ove grane turizma. Ostavlja se dojam kako većina zdravstvenih ustanova nema kvalitetan marketing tim. U većini situacija zdravstvenu ustanovu vodi kadar koji je pretežito medicinskog predznanja, te nije svjestan uloge marketinga u 21. stoljeću. Medicinski kadar se fokusira na kvalitetu usluge i procese obavljanja medicinskih usluga. Navedeno je pozitivno za budućnost rada i za zadovoljstvo krajnjeg korisnika.

Ipak, svaki poslovni subjekt koji se natječe na privatnom tržištu, što zdravstveni turizam u većini slučajeva jest, mora u svojoj organizacijskom strukturi imati menadžment i marketing odjel koji će strateški upravljati marketing miksom 7P. Identično kao što veliki broj malih i srednjih poduzeća angažira uslužno računovodstvene servise, subjekti koji su dijelom zdravstvenog turizma bi trebali angažirati marketinške agencije s ciljem dugoročne i kontinuirane promocije. Republika Hrvatska ima veliki potencijal za razvoj zdravstvenog turizma. Rješenje su zdravstveni klasteri koji će marketinškim djelovanjem pozicionirati Hrvatsku na kartu europskog i svjetskog zdravstvenog turizma, iako su u Republici Hrvatskoj već zabilježeni neuspješni pokušaji klasterskog okupljanja dionika tržišta zdravstvenog turizma. Svaka vrsta zdravstvenog turizma je specifična i mora imati samostalnu strategiju. Ipak, nužno je imati zajedničku marketinšku strategiju koja dugoročno vodi do međunarodne pozicioniranosti Republike Hrvatske kao destinacije za kvalitetnu zdravstvenu uslugu. S ciljem ispunjavanja potencijala zdravstvene ustanove moraju osposobiti svoje zaposlenike i proširiti marketinško djelovanje. U nastavku rada analizirati će se poslovanje Specijalne bolnice AKSIS, specijalizirane za neurokirurgiju, ortopediju, te fizikalnu medicinu i rehabilitaciju, s posebnom pozornošću na upravljanje marketinškim miksom 7P.

## **4. Prikaz slučaja – Specijalna bolnica AKSIS**

Za prikaz slučaja, kao reprezentativan poslovni subjekt iz zdravstvenog sektora, izabrana je Specijalna bolnica AKSIS iz Zagreba koja je specijalizirana za djelatnosti neurokirurgije, kirurgije kralježnice, ortopedije, fizikalne medicine i rehabilitacije, te regenerativne medicine matičnim stanicama. Ujedno, s obzirom na činjenice kako je autor ovog rada angažiran kao vanjski stručni suradnik za marketing, informatiku i međunarodne odnose u Specijalnoj bolnici AKSIS, autor prethodnog završnog rada i diplomskog rada na temu zdravstvenog turizma, dugo godina dionik domaćeg i međunarodnog zdravstvenog tržišta, osigurana je dostupnost informacija i šira slika prilikom sagledavanja činjenica i analize situacije u ovom poslovnom subjektu, ali i na tržištu u cjelini.

### **4.1. O Specijalnoj bolnici AKSIS**

Specijalna bolnica AKSIS jedna je od vodećih, uspješnijih i prepoznatljivijih privatnih zdravstvenih ustanova u Republici Hrvatskoj. Specijalizirana je za zdravstvene djelatnosti neurokirurgije, kirurgije kralježnice, ortopedije, fizikalne medicine i rehabilitacije, te regenerativne medicine matičnim stanicama, čime se snažno pozicionirala kao lider u brizi za lokomotorni sustav domaćih i inozemnih pacijenata. Bolnicu su 2012. godine osnovali neurokirurg mr. sc. Robert Saftić, dr. med. i ortoped doc. dr. sc. Mladen Miškulin, prim. dr. med. kao diljem svijeta vrlo priznati stručnjaci u svojim područjima. Osnivanju bolnice prethodile su godine rada i inoviranja dr. Saftića u KBC Osijek, KBC Sestre Milosrdnice, Poliklinici Vertebralis i Vertebris, te dr. Miškulina u OB Zabok, KB Sveti Duh i Poliklinici Etela. Bolnica danas pruža vrhunsku zdravstvenu skrb svim profilima pacijenata iz Republike Hrvatske i ostatka svijeta. Više o ekonomskim, marketinškim i zdravstvenim dosezima će se reći u nastavku ovoga rada.

Misija Specijalne bolnice AKSIS, prema napisima u promocijskim materijalima i na Internet stranici bolnice, temelji se na pružanju pouzdanih informacija o bolestima i stanjima kralježnice i zglobova, minimalno-invazivnim načinima liječenja, usluzi drugog stručnog mišljenja, te na kraju organiziranja i koordiniranja liječenja u najboljem interesu pacijenta (Internet stranica Specijalne bolnice AKSIS, O nama, 2022).

Vizija Specijalne bolnice AKSIS je stvaranje zajednice u kojoj svi ljudi ostvaruju svoj puni potencijal, dobrobit i zdravlje tijekom cijelog životnog vijeka. Cilj je omogućiti zdravstvenu

skrb sukladno najvišim standardima svim pacijentima iz države, regije i svijeta, te postići izvrsnost u pružanju zdravstvenih usluga, te upravljanju i njezi pacijenata.

Pristup pacijentima u Specijalnoj bolnici AKSIS temelji se na holističkom pristupu i načelu „jedinstveno i učinkovito“ ravnatelja i suosnivača bolnice neurokirurga mr. sc. Roberta Saftića, dr. med.. Sukladno navedenom, primaran fokus je uvijek na pacijentu kao čovjeku, bilo da je u potrazi sa savjetom, pregledom ili liječenjem. Holističkim pristupom medicini trude se uključiti sve aspekte promatranja pacijenta, njegovog duha, zanimanja, tijela, životnih navika, itd., a sve u cilju postizanja optimalnih rezultata i ravnoteže (Internet blog dr. Saftića, 2019).

#### **4.2. Zdravstvene specijalnosti, odjeli i prednosti**

Kako je ranije i navedeno, Specijalna bolnica AKSIS specijalizirana je za slijedeće djelatnosti:

- neurokirurgija,
- kirurgija kralježnice,
- ortopedija,
- fizikalna medicina i rehabilitacija i
- regenerativna medicina matičnim stanicama.

Navedene se specijalnosti provode kroz 3 medicinska odjela:

- Odjel za neurokirurgiju,
- Odjel za ortopediju i
- Odjel za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju.

Odjel za neurokirurgiju vodi mr. sc. Robert Saftić, dr. med., specijalist neurokirurgije, Odjel za ortopediju doc. dr. sc. Mladen Miškulin, prim. dr. med., specijalist ortopedije i traumatologije, te Odjel za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju Mario Fučkar, dr. med., specijalist fizikalne medicine i rehabilitacije uz asistenciju Slobodana Kvalje, dr. med., specijaliste anesteziologije i reanimatologije.

Bolnica se od samih početaka svoga djelovanja, zahvaljujući vrlo istaknutim i dokazanim stručnim kompetitivnim prednostima, snažno pozicionirala kao lider u područjima u kojima djeluje. Navedenu činjenicu snažno potvrđuju i brojni inozemni pacijenti koji su se za liječenje odlučili upravo u Specijalnoj bolnici AKSIS.

Osnovne stručne kompetitivne prednosti uključuju:

- inovacije u uvođenju operacijskih tehnika u Republici Hrvatskoj i ovom dijelu Europe,
- minimalno-invazivne operacijske tehnike,
- vrlo educirano medicinsko i nemedicinsko osoblje,
- primjena medicine temeljene na dokazima,
- primjena regenerativne medicine matičnim stanicama,
- inovativne tehnike konzervativnog liječenja,
- kontinuirano praćenje liječenih pacijenata i
- izrazito visok postotak uspješnosti nakon operacijskog liječenja.

Velike zasluge za diferencijaciju od konkurentskih ustanova u zemlji i inozemstvu svakako ima i vrlo stručan medicinski kadar, koji je međunarodno priznat, nagrađivan i prepoznat, a o čemu će se više pažnje posvetiti prilikom analize marketing miksa Specijalne bolnice AKSIS.

#### **4.3. Segmentacija tržišta**

Specijalna bolnica AKSIS djeluje domaćem i međunarodnom tržištu pružanja zdravstvenih usluga. Iako se poslovanje prvenstveno temelji na pružanju usluga klijentima (pacijentima) iz Republike Hrvatske, značajan broj pacijenata dolazi iz zemalja regije i ostatka svijeta.

Prema geografskoj segmentaciji tržište Specijalne bolnice AKSIS podijeljeno je na:

- domaće tržište (Republika Hrvatska),
- zemlje okruženja za čije stanovnike nema jezične barijere (Slovenija, Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora),
- ostatak zemalja Europe i
- ostatak svijeta.

Prema sociodemografskoj segmentacija tržište je podijeljeno na:

- privatne pacijente koji liječenje financiraju vlastitim sredstvima i
- osigurane pacijente kojima liječenje financiraju privatna zdravstvena osiguranja.

Specijalna bolnica AKSIS je privatna zdravstvena ustanova koja nema potpisan ugovor s Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje. Drugim riječima, pacijenti iz Republike Hrvatske koji se odluče na liječenje u Specijalnoj bolnici AKSIS moraju samostalno financirati sve pružene usluge. Upravo iz navedenog razloga, a u korelaciji sa segmentacijom vezanom za

cijenu, Specijalna bolnica AKSIS je orijentirana na privatne pacijente veće platežne moći obzirom na izvrsnost, jedinstvenost i inovativnost pružene usluge, iskustvo pacijenta tijekom cijelog procesa liječenja, te praćenje nakon završetka liječenja.

Djelujući i na zahtjevnom, izazovnom i konkurentskom međunarodnom tržištu, Specijalna bolnica AKSIS je potpisala ugovore i s nekim poznatim i utjecajnim osiguravajućim i asistentskim društvima, npr. Henner (GMC Services), Cigna (Van Breda), Allianz, AP Companies, International Claims Services (Global Benefits Group), Bupa (Internet stranica Specijalne bolnice AKSIS, Osiguravajuće kuće, 2022). Suradnja s navedenim društvima osigurala je Specijalnoj bolnici AKSIS snažniju prisutnost i stabilnost na međunarodnom tržištu, uzevši u obzir činjenicu kako police osiguranja pri navedenim društvima najčešće imaju pacijenti visoke platežne moći i/ili djelatnici velikih međunarodnih korporacija, te vlada i/ili organizacija drugih država (npr. NATO, UN, i sl.).

Odabrane metode segmentacije tržišta i sami tržišni segmenti, prema dosadašnjem iskustvu u gotovo 10 godina rada bolnice su:

- mjerljivi – odabrani tržišni segmenti su zasigurno mjerljivi (Republika Hrvatska, ostatak regije, ostatak Europe, ostatak svijeta, privatni i osigurani pacijenti, pacijenti veće platežne moći),
- dostupni – tržišni segmenti su dostupni i moguće ih je opslužiti. Pristupa im se putem promocijskih aktivnosti na domaćem i inozemnom tržištu (društvene mreže, Internet stranice), te zahvaljujući potpisanim ugovorima s međunarodnim osiguravajućim i asistentskim društvima,
- profitabilni – svi odabrani tržišni segmenti su profitabilni, te je opravdana segmentacija i orijentacija na navedene tržišne segmente i
- operativni – sudeći po poslovnim rezultatima poslovanja Specijalne bolnice AKSIS, može se zaključiti kako su zdravstvene usluge kroz specijalnosti bolnice osmišljene da učinkovito i uspješno privlače i zadovoljavaju ciljane tržišne segmente.

#### 4.4. Pozicioniranje

Jedna od najbitnijih strategija u suvremenom marketingu je strategija pozicioniranja, a upravo u tom smislu Specijalna bolnica AKSIS poduzela je značajne korake i radnje kako bi se pozicionirala u odnosu na konkurenciju, te kako bi klijenti (pacijenti) percipirali bolnicu kao inovativnu, sigurnu, orijentiranu ka pacijentu i uspješnu.

Specijalna bolnica AKSIS svoje pozicioniranje temelji na marketinškom miksu, o kojem će više biti istaknuto u narednim poglavljima rada. Temeljne činjenice za diferencijaciju od konkurencije i čvrsto pozicioniranje su inovativan proizvod odnosno zdravstvena usluga, specifični načini distribucije orijentirani na kupce (pacijente) u različitim zemljama, moderne i atraktivne promocijske tehnike, učinkovit i siguran proces, dokazi odnosno javno objavljena iskustva i svjedočanstva ranije liječenih pacijenata, te ljudi koje čine stručan i pristupačan kadar i ranije liječeni pacijenti.

I u smislu cijena liječenja Specijalna bolnica AKSIS se čvrsto pozicionirala, te cilja na pacijente koji si financijski mogu i žele priuštiti liječenje u privatnim zdravstvenim ustanovama. Naime, privatno zdravstvo u Republici Hrvatskoj, ali i drugim krajevima Europe i svijeta, u velikom je zamahu. Dolazi do svojevrsne konsolidacije tržišta – češće osnivaju se nove poliklinike i specijalne bolnice, istaknuti stručnjaci napuštaju javno zdravstvo i prelaze u privatnu praksu, određeni fondovi i organizacije preuzimaju ili kupuju udjele u perspektivnim privatnim zdravstvenim ustanovama, dok se pacijenti sve više odlučuju na liječenje u privatnim zdravstvenim ustanovama. Treba svakako uzeti u obzir i opće trendove vezane za nedostupnost ili sporiju dostupnost zdravstvene zaštite (liste čekanja), nedostupnost određenih operacijskih tehnika u javnom zdravstvu, nedostupnost kadra u javnom zdravstvu, nedostupnost određenih metoda anestezije u javnom zdravstvu, pandemiju bolesti COVID-19 koja je značajno utjecala na dostupnost zdravstvene zaštite, itd.

Upravo zbog navedene činjenice kako je pacijentima dostupno sve više privatnih zdravstvenih ustanova i posljedično zbog velike konkurencije, važno je jasno se pozicionirati u klijentovoj (pacijentovoj) svijesti u odnosu na druge ustanove. Zaključak je, obzirom na broj i domaćih i inozemnih pacijenata, uspješne rezultate, pozitivna svjedočanstva pacijenata, pozitivnu percepciju bolnice u javnosti, kako je Specijalna bolnica AKSIS uspjela u svojem pozicioniranju.



Vrlo važno obilježje diferencijacije od konkurencije su jasan i transparentan način komunikacije s ciljanim tržištima, te pružanje inovativnih usluga koje nisu dostupne u drugim bolnicama. Specijalna bolnica AKSIS, u suradnji s marketinškim odjelom i vanjskim stručnim suradnicima, osmislila je jedinstven način komunikacije s pacijentima putem svih dostupnih kanala (telefon, mobitel, društvene mreže, Skype, email) i to slijedeći princip kako na prvi odgovor pacijent ne smije čekati duže od 10 minuta. To se pokazala kao izrazito dobra praksa, obzirom na već ranije istaknutu konkurenciju na tržištu privatnih zdravstvenih usluga.

Zaključak je, na temelju dostupnih informacija iz osobnih istraživanja, kako pacijenti imaju tendenciju:

- upit vezan za liječenje poslati na više adresa zdravstvenih ustanova i/ili liječnika i
- liječenje nastaviti u ustanovi koja je najbrža i najtransparentnija u komunikaciji.

Na kraju, za pozicioniranje je od presudne važnosti usluga ili proizvod koja se pruža klijentu, u ovom slučaju pacijentu. Upravo u ovom segmentu poslovanja Specijalna bolnica AKSIS ima značajne kompetitivne prednosti u odnosu na konkurenciju uzevši u obzir slijedeće činjenice koje se jasno plasiraju pacijentima putem promocijskih aktivnosti bolnice:

- neurokirurzi Specijalne bolnice AKSIS prvi su u Republici Hrvatskoj izveli neke vrlo inovativne neurokirurške zahvate na kralježnici. Stoga, nisu samo pioniri tih inovativnih tehnika, nego su i najiskusniji stručnjaci u navedenim područjima obzirom na period primjene,
- određeni neurokirurški i ortopedski zahvati dostupni su isključivo u Specijalnoj bolnici AKSIS, prvenstveno zahvati na kralježnici,
- isključivo u Specijalnoj bolnici AKSIS dostupna je inovativna metoda regeneracije zglobova matičnim stanicama (metoda „BS – Barać, Saftić“) i
- isključivo u Specijalnoj bolnici AKSIS dostupne su određene inovativne metode fizikalne terapije i rehabilitacije posebnim uređajima.

Više o naprednim i inovativnim zahvatima i terapijama Specijalne bolnice AKSIS prikazati će se prilikom prezentacije proizvoda u sklopu analize marketing miksa bolnice.

Svakako treba istaknuti uspješno pozicioniranje Specijalne bolnice AKSIS i usluga koje pruža pacijentima iz Ujedinjenog kraljevstva i Irske. Naime, istraživanjem tržišta kirurgije i operacija kralježnice došlo se do nekoliko važnih spoznaja:

- jedan od pionira endoskopskih operacija kralježnice, dr. Martin Knight, je iz Engleske. To je vrlo bitna činjenica jer su, obzirom na navedenu činjenicu, pacijenti iz navedenih zemalja već upoznati s brojnim prednostima ove napredne i inovativne operacijske tehnike,
- navedene minimalno-invazivne operacijske tehnike nisu dostupne u javnim bolnicama, dok su dostupne u rijetkim privatnim ustanovama i
- cijene operacija kralježnice u privatnim zdravstvenim ustanovama su višestruko skuplje nego u Republici Hrvatskoj.

Uzevši u obzir navedene spoznaje, marketinški tim Specijalne bolnice AKSIS u suradnji s vanjskim stručnim suradnicima, zaključio je kako je uputno dio svojih aktivnosti posvetiti navedenom tržištu i djelomično se orijentirati na njega. Napravljene su posebne Internet stranice za druga stručna mišljenja na navedenim tržištima, promovirane su navedene operacijske tehnike, pokrenute su promocijske aktivnosti u navedenim zemljama, te su u dosta kratkom roku počeli u Republiku Hrvatsku dolaziti i prvi inozemni pacijenti iz Engleske i Irske. Navedeni trendovi traju sve do danas, uz naglasak na očekivan pad broja inozemni pacijenata obzirom na pandemiju bolesti COVID-19 tijekom 2020. i 2021. godine.

#### **4.5. Marketing miks**

Od ranije je poznato kako je marketing miks ili marketing splet pojam koji se odnosi na skup marketinških alata kojima se poduzeće koristi prilikom provedbe strategija i ostvarivanja ciljeva na odabranim tržištima.

Kao i sve organizacije, bolnice kao pružatelji zdravstvenih usluga trebaju koristiti marketinške komponente kako bi postigle planirane rezultate, uspješno se nosile s konkurencijom, privukle nove pacijente i opstale na tržištu. Dokazi i iskustva sugeriraju kako je marketinški miks ključan za optimizaciju cijene usluga, proširenje ponude, povećanje razine svijesti o zdravlju i važnosti zdravlja, promjenu stavova bolnica, poboljšanje financijskih rezultata bolnica, smanjenje komunikacijskog jaza između bolnica i pacijenata i sl.

Povećanje zadovoljstva pacijenata jedan od temeljnih ciljeva primjene marketing miksa. Zadovoljstvo se ne očituje samo u pozitivnom ishodu liječenja, već i u jasnoj i transparentnoj prezentaciji informacija o bolnici, liječnicima, načinima liječenja, rezultatima, komplikacijama, itd.

Specijalna bolnica AKSIS primjenjuje marketing miks kao set taktika ili marketinških aktivnosti koji služi za zadovoljenje potreba kupaca (pacijenata), pozicioniranje svoje zdravstvene ponude, kao i isticanje kompetitivnih prednosti u njihovoj percepciji.

#### 4.5.1. Proizvod

Proizvod, kao prvi element marketing miksa, jedan je od temeljnih atributa Specijalne bolnice AKSIS za diferencijaciju od konkurencije, pozicioniranje u percepciji klijenta (pacijenta), te privlačenju brojnih domaćih i inozemnih pacijenata.

U osnovi, riječ je o medicinskim (kirurškim), terapijskim i regenerativnim uslugama koje se pacijentima pružaju u bolnici. Pored toga, bolnica je međunarodno priznata kao i svojevrsni izvoznik znanja, jer se mnogi pacijenti obraćaju bolnici ne konkretno s ciljem da se u nju dođu liječiti, nego u potrazi za znanjem, iskustvom i savjetom u formi tzv. drugog stručnog mišljenja.

Usluge Specijalne bolnice AKSIS mogu se podijeliti u nekoliko osnovnih kategorija:

- kirurške usluge (neurokirurške, ortopedske) – odnosi se na razne vrste operacija kralježnice i razne vrste ortopedskih operacija svih zglobova,
- terapijske usluge – prvenstveno inovativne metode fizikalne terapije i rehabilitacije, izokinetičku dijagnostiku i rehabilitaciju, autonomni body balance (BFMC), specijalne tehnike i manualne terapije,
- regenerativnu medicinu matičnim stanicama – koristeći matične stanice iz koštane srži, uz celularni matriks i hijaluronsku kiselinu, pomaže se diskovima kralježnice i ostalim zglobovima u regeneraciji i oporavku, te vraćanju prirodne funkcije i
- savjetodavne usluge – vještačenje, tzv. drugo stručno mišljenje.

No, svakako treba istaknuti kako je bolnica postigla lokalnu, regionalnu i globalnu prepoznatljivost upravo po primjeni:

- laserskih operacija kralježnice,
- endoskopskih operacija kralježnice i
- mikro-endoskopskih operacija kralježnice.

Naime, još tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća došlo je do velikih promjena u spinalnoj medicini i razvoju novih, sigurnijih i boljih minimalno-invazivnih operacijskih tehnika koje tzv. tradicionalni ili klasični kirurzi i bolnice nisu odmah prihvatili, što prema

nekim saznanjima traje sve do danas i to prvenstveno radi strme krivulje učenja. Suosnivač Specijalne bolnice AKSIS mr. sc. Robert Saftić, dr. med., specijalist neurokirurgije, tijekom ranih specijalističkih dana prepoznao je važnost i potencijalne minimalno-invazivne kirurgije kralježnice, te posjetio gotovo sve inovatore i pionire minimalno-invazivne kirurgije kralježnice u Engleskoj, Njemačkoj, Južnoj Koreji, Švicarskoj i Sjedinjenim Američkim Državama. Činjenica je kako je razvojem novijih tehnologija, informatike i dostupnosti Interneta svaki čovjek, pa tako i pacijent, postao informiraniji, educiraniji i odlučniji na temu što želi sa svojim tijelom i zdravljem. Upravo navedena dostupnost pouzdanih, točnih i stručnih informacija o novim dosegima u kirurgiji kralježnice potaknula je pacijente da započnu donositi drugačije odluke, propitivati indikacije tzv. tradicionalnih ili klasičnih kirurga, te odlučivati se za minimalno-invazivne načine operacijskog liječenja. Obzirom na činjenice kako su neurokirurzi Specijalne bolnice AKSIS kao prvi u ovom dijelu Europe, te kao rijetki neurokirurzi u Europi i svijetu u redovnu praksu uveli minimalno-invazivne tehnike operiranja kralježnice, došlo je do snažnog pozicioniranja i velikog interesa pacijenata iz cijele Republike Hrvatske, regije, Europe pa onda i svijeta.

Danas su minimalno-invazivne tehnike u kirurgiji kralježnice u svijetu veliki trend, te sve više poznatih bolnica i liječnika iz cijelog svijeta u primjenu uvodi navedene inovativne i sigurne operacijske tehnike.

Zahvaljujući povećanju vidljivosti bolnice na svim spomenutim tržištima zahvaljujući primjeni ove 3 napredne tehnike operacija kralježnice, došlo je i do posljedične prepoznatljivosti, potrebe i boljih poslovnih rezultata svih ostalih ponuđenih proizvoda odnosno usluga u području ortopedije, fizikalne medicine i rehabilitacije, te regenerativne medicine matičnim stanicama, kao i veće potražnje za uslugom tzv. drugog stručnog mišljenja.

Kod diferencijacije proizvoda u odnosu na konkurenciju u Republici Hrvatskoj i regiji svakako treba istaknuti i ortopedске tehnike i operacije koje je u Specijalnu bolnicu AKSIS, ali neke od njih i u Republiku Hrvatsku općenito, te ovaj dio Europe, uveo upravo drugi suosnivač bolnice doc. dr. sc. Mladen Miškulin, prim. dr. med., specijalist ortopedije i traumatologije:

- artroskopske operacije ramena po Latarjetu,
- ugradnje totalnih i parcijalnih proteza ramena, kuka i koljena minimalno-invazivnim operacijskim tehnikama,

- ortobiološke terapije (matične stanice, transplatacija hrskavice, plazma obogaćena trombocitima) i
- artroskopske operacije ramena, lakta, kuka, koljena i gležnja.

Prije nekoliko godina, prateći svjetske trendove, očekivanja i zahtjeve pacijenata, Specijalna bolnica AKSIS započela je i s inovativnim procesima u regenerativnoj medicini matičnim stanicama suradnjom mr. sc. Roberta Saftića, dr. med., specijaliste neurokirurgije i dr. sc. Branka Baraća, dr. med, specijaliste interne medicine i reumatologije iz Beograda. Oni su, zajedničkim naporima, osmislili inovativnu metodu „BS – Barać, Saftić“ koristeći matične stanice iz koštane srži, celularni matriks i hijaluronsku kiselinu. Zahvaljujući velikom broju tretiranih i praćenih pacijenata, te 7 godina iskustva, očekuje se i publikacija rezultata rada u relevantnim medicinskim časopisima.

Naposlijetku, krajem 2020. godine bolnica je uspješno oformila i Odjel za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju kojeg vodi Mario Fučkar, dr. med., specijalist fizikalne medicine i rehabilitacije uz asistenciju Slobodana Kvalje, dr. med, specijaliste anesteziologije i reanimatologije. Odjel je, kao jedan od najkompletnijih i najopremljenijih u Republici Hrvatskoj specijaliziran za:

- izokinetičku dijagnostiku i rehabilitaciju,
- autonomni body balance (BFMC),
- Indiba terapiju,
- sve vrste fizikalnih terapije,
- vježbe statike i balansa,
- post-operacijske terapije,
- dinamičku neuromuskulturnu stabilizaciju (DNS),
- manualne terapije po Maitlandu i Kaltenborn/Evjenth pristupu,
- dekompresijsku terapiju kralježnice te
- elektroterapiju, magnetoterapiju, laser i ultrazvučnu terapiju.

Treba istaknuti i kako Specijalna bolnica AKSIS svojim pacijentima pruža i dodatne usluge u sklopu osnovne zdravstvene usluge, prvenstveno uslugu koordinacije oko transfera medicinske dokumentacije putem Interneta, pomoć u pronalasku smještaja po boljim (ugovornim) uvjetima, telefonsku podršku, pomoć u ishođenju vize, koordinaciju oko organizacije putovanja i kupnje avionskih i drugih karata, izdavanje garantnih pisama, prijevoz pacijenata

unutar države, uslugu tumača ili prevoditelja, organizaciju turističkih tura i razgledavanja na zahtjev pacijenta ili pratnje (Internet stranica Specijalne bolnice AKSIS, Usluge, 2022).

Zaključak je kako Specijalna bolnica AKSIS raspolaže konkurentskim, sigurnim, inovativnim i poželjnim proizvodom, odnosno uslugom koju može pružiti i najzahtjevnijim pacijentima na domaćem i inozemnom zdravstvenom tržištu.

#### 4.5.2. Cijena

U ranijim poglavljima ovoga rada istaknuto je kako je cijena jedini element marketing miksa koji stvara prihode, stoga je od iznimne važnosti formirati ispravnu cijenu. Ne samo zbog pokrivanja troškova, nego i zbog ostvarivanja profita. Za uspjeh svakog poduzeća ili ustanove važno je pravilno određivanje cijene zbog balansa između potražnje za proizvodom (uslugom) i ostvarivanja prihoda (posljedično i željenog profita). I u privatnom zdravstvu navedene činjenice su snazi.

Specifičnost u formiranju cijena Specijalne bolnice AKSIS, primarno u segmentu neurokirurgije, kirurgije kralježnice i ortopedske kirurgije, od kojih dolazi većina prihoda, je u navedenim činjenicama:

- u ranim danima bio je prisutan monopolistički položaj bolnice u smislu činjenice kako su ponuđene inovativne minimalno-invazivne operacije bile dostupne isključivo u Specijalnoj bolnici AKSIS gledano na razini države i regije, a globalno gledano kao jedna od rijetkih bolnica u svijetu,
- velika je potražnja pacijenata za ranije spominjanim inovativnim minimalno-invazivnim operacijama i
- zahvaljujući očekivanim i ostvarenim ugovorima i suradnjama s privatnim međunarodnim osiguravajućim i asistentskim društvima.

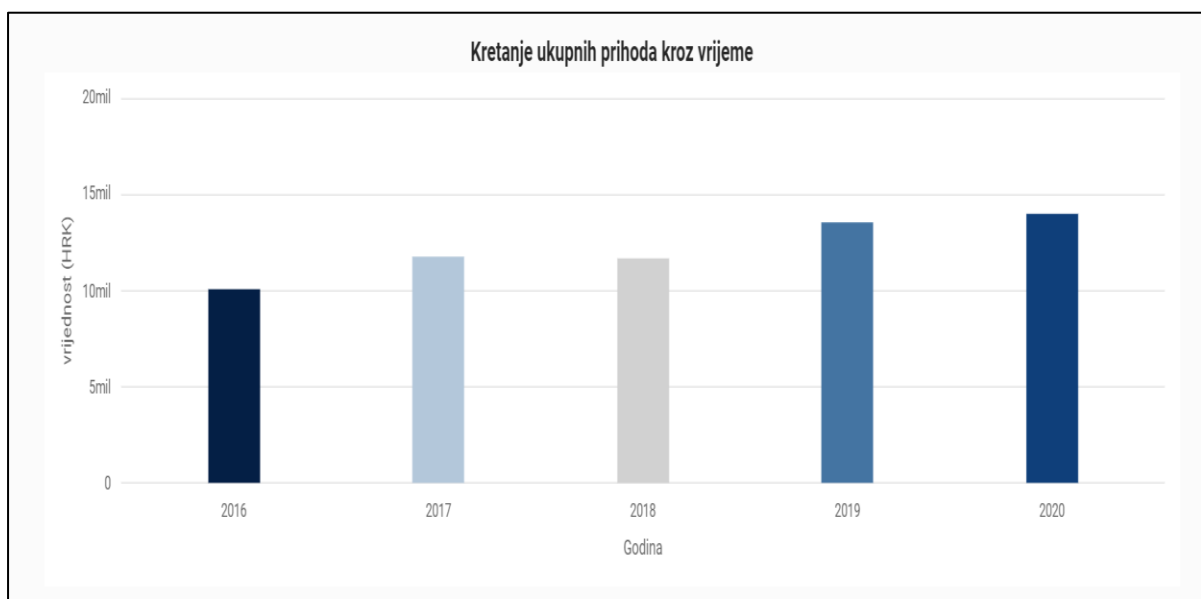
Iako je u samom početku djelovanja stav vlasnika i uprave bolnice bio formiranje konkurentske cijene i ostvarivanje ugovora s Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje, s ciljem ostvarivanja stabilnog priljeva pacijenata i sigurnih prihoda, kroz godine rada došlo je do spoznaja kako navedena suradnja ne bi urodila plodom, te kako bi bolnica morala pružati svoje usluge ispod tržišnih cijena i time ne bi ostvarivala željenu razinu prihoda i profita. Naime, cijene koje je HZZO-om svojim ugovornim partnerima (privatnim zdravstvenim ustanovama) može isplatiti su znatno niže od onih koje Specijalna bolnica AKSIS može ostvariti djelujući

na slobodnom tržištu i surađujući s privatnim međunarodnim osiguravajućim i asistentskim društvima. Ujedno, ugovor s HZZO-om implicirao bi i znatno veći broj pacijenata što bi posljedično imalo utjecaja i na temeljne postulate bolnice – individualan pristup, brza usluga i komunikacija, bez listi čekanja.

Stoga, gledano na razini politike cijena i formiranih cijena, Specijalna bolnica AKSIS se odredila za privlačenje privatnih pacijenata iz Republike Hrvatske, regije, ostatka Europe i svijeta, te privatno i međunarodno osiguranih pacijenata izvan Republike Hrvatske (pacijenti visoke platežne moći i/ili djelatnici velikih međunarodnih korporacija, te vlada i/ili organizacija drugih država (npr. NATO, UN, i sl.).

Potrebno je istaknuti kako, bez obzira na znatno veće cijene od konkurencije unutar Republike Hrvatske, Specijalna bolnica AKSIS bilježi rast interesa pacijenata, rast broja pregleda i operacija, te rast prihoda iz godine u godinu, čak i u pandemijskoj 2020. godini.

Slika 1. Kretanje prihoda Specijalne bolnice AKSIS



Izvor: FINA info.BIZ (2022)

Gledano iz perspektive globalnog tržišta i zdravstvenog turizma, situacija je znatno drugačija. Naime, u usporedbi s drugim zemljama Europe pa i nekih dijelova svijeta, Specijalna bolnica AKSIS ima postavljene konkurentne cijene. Do sada se na liječenje ili savjetovanje u Specijalnoj bolnici AKSIS odlučilo više stotina pacijenata iz 40 zemalja svijeta s 4 kontinenta, a o čemu će više biti istaknuto u slijedećim poglavljima. Inozemni pacijenti, tzv. zdravstveni

turisti, uz troškove putovanja u Republiku Hrvatsku, te ostale s putovanjem povezane troškove, i dalje imaju jasan financijski razlog odlučiti se za liječenje u Republici Hrvatskoj u odnosu na neke druge konkurentne zemlje, npr. Češku, Indiju, Tajland, Srbiju

Temeljem javno i privatno dostupnih podataka o poslovanju Specijalne bolnice AKSIS, nameće se zaključak kako su cijene ispravno formirane i kako se ostvaruju ciljani zdravstveni i financijski rezultati u poslovanju.

#### 4.5.3. Distribucija

Distribucija, kao važan element marketing miksa i kao mjesto prodaje, uključuje prezentaciju i isporuku usluga Specijalne bolnice AKSIS potencijalnim klijentima (pacijentima) na pravom mjestu u pravo vrijeme. U zdravstvu kao specifičnoj djelatnosti mjesto odluke se često razlikuje od mjesta gdje se usluga isporučuje.

Specijalna bolnica AKSIS je u distribuciji svojih usluga i interakciji s pacijentima dostupna na sljedećim lokacijama:

- Zagreb – sjedište bolnice, mjesto gdje se izvode sve usluge bolnice,
- Varaždin – ambulanta u suradnji s vanjskom ustanovom,
- Split – ambulanta u suradnji s vanjskom ustanovom,
- Dubrovnik – ambulanta u suradnji s vanjskom ustanovom,
- Sarajevo, Bosna i Hercegovina – ambulanta u suradnji s vanjskom ustanovom,
- Beograd, Srbija – ambulanta u suradnji s vanjskom ustanovom i
- Telemedicina odnosno *online* konzultacije – dostupno pacijentima iz cijelog svijeta.

Još jedna specifičnost djelovanja Specijalne bolnice AKSIS je u tomu što se određene zdravstvene usluge isporučuju „na daljinu“. Radi se o usluzi tzv. drugog stručnog mišljenja koja se pruža pacijentima iz svih krajeva svijeta. Naime, prezentacija usluge drugog stručnog mišljenja izvodi se na Internet stranicama specijaliziranim za prezentaciju na određenim tržištima tj. koje su nazivom domene i pismom prilagođene ciljanim zemljama. Trenutno su aktivne Internet stranice za englesko, talijansko, španjolsko, njemačko i rusko govorno područje i tržište. Treba istaknuti kako se i određeni broj klijenata (pacijenata) koji su koristili uslugu drugog stručnog mišljenja na kraju odluči i za liječenje u Specijalnoj bolnici AKSIS. Riječ je zapravo o izvozu znanja i promociji hrvatskog zdravstva u svijetu. Do sada su se za ovu uslugu odlučili pacijenti iz dvadesetak zemalja iz svih krajeva svijeta.



Koristeći dosege telemedicine, Interneta i informatike Specijalna bolnica AKSIS svojim pacijentima, ali i djelatnicima, maksimalno olakšava procese, obveze i troškove. Velik broj pacijenata se u bolnici po prvi put pojavljuje upravo neposredno prije određenog operacijskog zahvata upravo zahvaljujući ranije spomenutim *online* konzultacijama. Naime, po prvom telefonskom ili email kontaktu pacijenta iz bilo kojeg kraja izvan sjedišta bolnice, pruža mu se mogućnost dostavljanja svoje zdravstvene dokumentacije putem sigurne Internet komunikacije. Sastavni dio navedene dokumentacije je i poseban Obrazac tegoba koji liječnicima Specijalne bolnice AKSIS omogućava bolje shvaćanje i percepciju pacijentove kliničke slike, te se zahvaljujući tomu i indikacija za neurokirurškim ili ortopedskim operacijskim liječenjem može donijeti na daljinu. Ova praksa, iako korištena od samog osnutka bolnice, posebno je došla do izražaja tijekom 2020. i 2021. godine odnosno tijekom pandemije bolesti COVID-19, kada su i mnoge druge zdravstvene ustanove spoznale prednosti i mogućnosti Interneta u odnosu i interakciji s pacijentima.

Neke od prednosti navedenog pristupa:

- smanjenje troškova,
- smanjenje procedura,
- smanjenje papirologije i administracije,
- lakši i brži pristup liječnicima,
- zdravstvena usluga (mišljenje) iz udobnosti vlastitog doma,
- sigurnost (u korelaciji s pandemijom bolesti COVID-19), itd.

U privatnom zdravstvu, gdje vlada velika konkurencija od sve više privatnih zdravstvenih ustanova, ključna je pravovremena, iskrena, efikasna i točna distribucija informacija do potencijalnih pacijenata. Specijalna bolnica AKSIS informacije distribuira putem:

- osobnih blogova liječnika (neurokirurg mr. sc. Robert Saftić, dr. med. i ortoped doc. dr. sc. Mladen Miškulin, prim. dr. med.)
- Internet stranice bolnice,
- Internet stranice Odjela za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju,
- Internet stranica za druga stručna mišljenja,
- društvenih mreža (Facebook, Instagram, LinkedIn),
- YouTube kanala,
- Google lokacije/profila,

- reklamnih panoa,
- gostovanja na radio i TV emisijama i
- intervju u Internet i tiskanim medijima.

Zaključak je kako je Specijalna bolnica AKSIS lako i jednostavno dostupna svojim pacijentima zahvaljujući poslovanju u više gradova i više država, modernizacijom poslovanja i primjenom dosega telemedicine i *online* konzultacija.

#### 4.5.4. Promocija

Kako je i spomenuto u prethodnom poglavlju, na tržištu privatnih zdravstvenih usluga vlada velika konkurencija obzirom da se gotovo na mjesečnoj bazi otvaraju i osnivaju nove zdravstvene ustanove. Sve veći broj pacijenata se iz raznih razloga odlučuje za liječenje u privatnom zdravstvu. Uzevši u obzir činjenicu kako Specijalna bolnica AKSIS u određenoj mjeri djeluje i na zahtjevnom međunarodnom tržištu, jasno je kako je promocija za nju možda i najvažniji element marketing miksa.

Kanali promocije Specijalne bolnice AKSIS u uskoj su korelaciji s mjestima pružanja informacija i komunikacije s pacijentima, a koja su spomenuta u prethodnom poglavlju. Ipak, glavnina aktivnosti se koncentrira na Internet stranicama i društvenim mrežama bolnice.

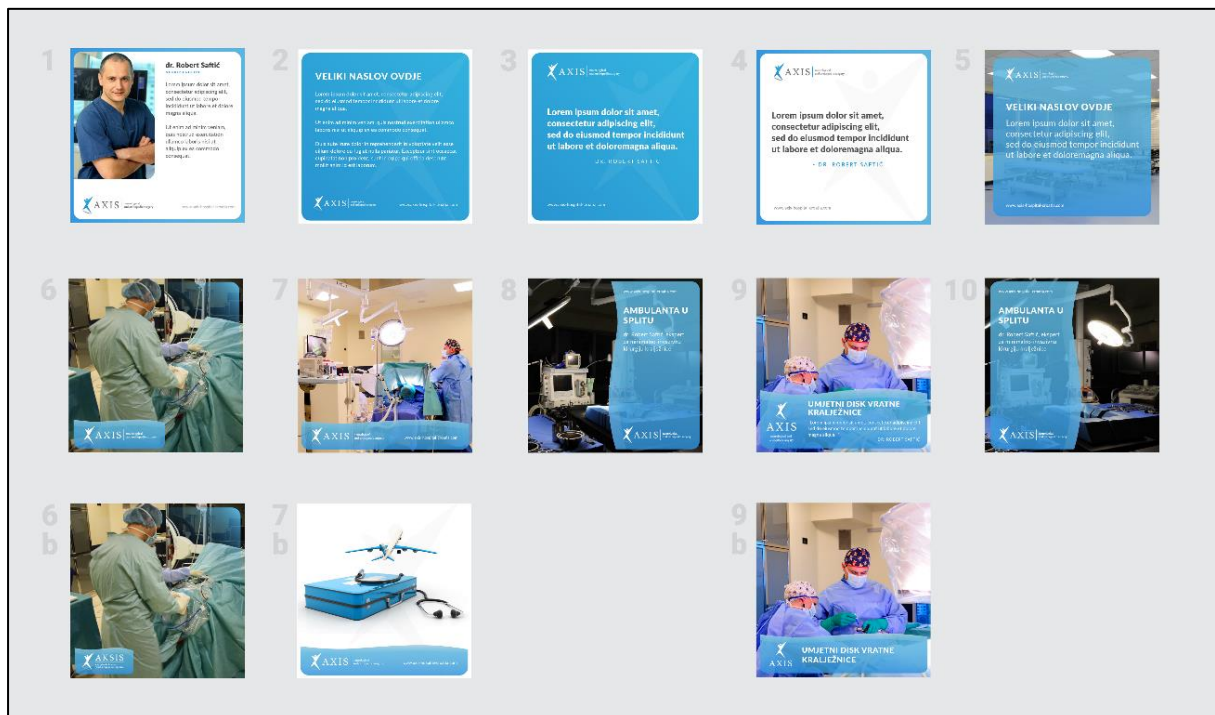
Obzirom da je promocija dvosmjernan proces u kojem Specijalna bolnica AKSIS plasira određene informacije prema svojim potencijalnim klijentima (pacijentima) i od njih prima određene reakcije, treba istaknuti kako su zabilježene značajne reakcije na promocijske aktivnosti bolnice, npr.:

- nakon postavljanja reklamnog panoa u Splitu znatno se povećao broj pacijenata u ortopedskoj ambulanti u Splitu,
- objavljivanjem uspješnih priča i svjedočanstava pacijenata pacijenti se potiču na međusobnu komunikaciju, označavanje, preporuke,
- prezentacijom informacija o regenerativnoj medicini potaknulo se pacijente na razmatranje navedene metode i povećalo broj upita o navedenom,
- promocijom neurokirurške ambulante u Varaždinu povećala se interakcija s pacijentima sa sjevera Republike Hrvatske, itd.

Prateći svjetske trendove, za potrebe komunikacije s pacijentima putem društvenih mreža, Specijalna bolnica AKSIS osmislila je posebno brandiranje objava za društvene mreže koristeći po mjeri izrađene dizajnerske predloške kako bi objave bile unificirane i prepoznatljive.

Primjena spomenutih i niže prikazanih predložaka unaprijedila je kvalitetu informiranja i vizualni identitet bolnice na društvenim mrežama, te povećala doseg objava.

Slika 2. Dizajnerski predlošci Specijalne bolnice AKSIS za društvene mreže



Izvor: Ustupljeno iz arhive Specijalne bolnice AKSIS (2022)

Cilj svih marketinških aktivnosti Specijalne bolnice AKSIS je prvenstveno iskreno i dobronamjerno informiranje pacijenata, bez senzacionalizma, lažnih i netočnih informacija, preuzimanja tekstova iz drugih izvora i slično. Nažalost u hrvatskom zdravstvu su zabilježeni i neki sasvim suprotni primjeri. Pored toga, cilj je informirati pacijente gdje se usluga može ostvariti u vidu nekakvog ambulantnog pregleda, terapije ili operacije. Naglasak je često na konkurentskim prednostima bolnice koje su već ranije opisane.

Kao cilj marketinških aktivnost u cjelini, i to od samog osnutka bolnice, je brendiranje Specijalne bolnice AKSIS kao pionira i prvog izbor za minimalno-invazivnu kirurgiju kralježnice, što se prema analizi situacije, prepoznatljivosti i broju pacijenata ostvarilo.

U promociji Specijalne bolnice AKSIS posebno se ističu:

- inovativne tehnike koje nisu dostupne u drugim bolnicama,
- konkurentna cijena (za inozemna tržišta),
- kompetencije zdravstvenog kadra te
- izvrsna skrb i personalizirani pristup.

Slika 3. Primjer objave Specijalne bolnice AKSIS na društvenoj mreži Facebook

**About**

Petrovaradinska 1 10000  
Zagreb, Croatia

Promote your business locally to lead people directly to Petrovaradinska 1 10000 Zagreb, Croatia.

**Promote local business**

- Specijalna bolnica AKSIS - neurokirurgija, ortopedija, fizikalna terapija i regenerativna medicina.
- Specijalna bolnica Aksis osnovana je 2012. godine. Osnivanju Specijalne bolnice Aksis prethodile su godine rada, uvođenja novih metoda liječenja i ino... [See more](#)

19,912 people like this

20,085 people follow this

391 people checked in here

<http://www.specijalna-bolnica-aksis.hr/>

**Promote Website**

01 3877 413

[Send message](#)

[axis@axis-hospital-croatia.com](mailto:axis@axis-hospital-croatia.com)

**Edit Wi-Fi**

**Specijalna bolnica AKSIS**  
Published by [redacted] · December 18, 2020

**ZAJEDNO MOŽEMO SVE**

Naš vrhunski neurokirurški tim čine dr. Karlo Houra i dr. Robert Saftić, najbolje što neurokirurgija kralježnice u Hrvatskoj i ovom dijelu Europe nudi.

Poznato je kako je dr. Saftić prije više od 10 godina u primjenu u Republici Hrvatskoj uveo gotovo sve danas dostupne minimalno-invazivne metode liječenja kralježnice poput laserske dekompresije diska, te endoskopskih i mikro-endoskopskih operacija kralježnice... [See more](#)

**AKSIS**  
Ina bolnica za kirurgiju i ortopediju

29,397 People reached   2,469 Engagements   – Distribution score

[Boost again](#)

Boosted on December 24, 2020   Completed

By [redacted]

|                |       |                  |     |
|----------------|-------|------------------|-----|
| People reached | 21.5K | Post Engagements | 550 |
|----------------|-------|------------------|-----|

[View results](#)

You and 482 others   42 Comments 14 Shares

Izvor: Facebook profil Specijalne bolnice AKSIS (2020)

Zaključak je kako zdravstveni turizam svoj koncept i poslovanje temelji na marketinškom djelovanju s posebnim fokusom na digitalni marketing, što i potvrđuje prvu postavljenu hipotezu ovoga rada.

#### 4.5.5. Proces

Sve organizacije, pa tako i zdravstvene ustanove, žele stvoriti neometano, učinkovito i klijentima (pacijentima) prilagođeno iskustvo. Navedeno je nemoguće ostvariti bez pravilno dizajniranih procesa u kojem svaki zaposlenik zdravstvene ustanove zna točan tijek aktivnosti i potrebnih radnji za izvršavanje zadataka i uspješno pružanje usluga pacijentima.

Razumijevanje svih koraka, od upita putem Internet stranica ili društvenih mreža, do pružanja traženih informacije i realizacije određene zdravstvene usluge, od pomoći je za razmatranje koje procese je potrebno uvesti, prilagoditi ili unaprijediti kako bi klijent (pacijent) imao što kvalitetnije i prilagođenije iskustvo.

Ključna su pitanja:

- Na koji način se pacijentima pružaju informacije?
- Koliko dugo pacijenti čekaju na prvi odgovor?
- Koliko dugo pacijenti čekaju na odgovore u daljnjoj komunikaciji?
- Koliko dugo pacijenti čekaju na termine pregleda?
- Koliko dugo pacijenti čekaju na termine terapija i zahvata?
- Kakva je skrb i komunikacija nakon liječenja?
- Kako osigurati da pacijenti svoja pozitivna iskustva podijele s drugima?
- Kako koristiti tehnologiji da se unaprijede procesi i pojednostavi komunikacija?

U odgovorima na navedena pitanja kriju se uspješne organizacije i zdravstvene ustanove.

Analizirajući procese, informacije i činjenice povezane s poslovanjem Specijalne bolnice AKSIS, zaključak je kako su procesi optimizirani i optimalno posloženi za što kvalitetniji, sigurniji, brži i efikasniji odnos s pacijentima.

Pacijentima se informacije pružaju putem raznih već spomenutih kanala komunikacije ili osobno u bolnici. U tim procesima i procedurama dobro je poznato tko je za što zadužen, te kako pacijentu što efikasnije pomoći i odgovoriti na upit.

Čekanje, općenito gledajući, velika je prednost Specijalne bolnice AKSIS zbog uske specijaliziranosti za manji broj medicinskih specijalnosti. Stoga, visoko educirano medicinsko i nemedicinsko osoblje omogućava brzu i nesmetanu komunikaciju s pacijentima. Status privatne bolnice osigurava brzo i lako dogovaranje termina pregleda, terapija i zahvata.

Posebna pažnja pridaje se postoperativnom praćenju pacijenta i praćenju pacijenata nakon obavljenih raznih vrsta fizikalnih terapija. Vodi se briga o statusu pacijenta nakon liječenja i o tome vodi pisana evidencija.

Pacijente se uvijek motivira da svoje iskustvo podijele s drugima na razne načine, bilo iskustvo pozitivno ili negativno:

- upisom u spomenicu koja se nalazi na recepciji bolnice,
- email komunikacijom na adresu bolnice,
- objavom iskustva (recenzije, osvrta) na društvenim mrežama,
- objavom iskustva (recenzije, osvrta) na Google profilu/lokaciji i
- objavom iskustva (recenzije, osvrta) na raznim specijaliziranim portalima.

I medicinske i nemedicinske djelatnike bolnice potiče se na primjenu tehnologije radi pružanja što bolje i brže usluge orijentirane na kupcu (pacijentu). Zahvaljujućim tim procesima omogućava se pružanje nekih usluga i „na daljinu“ odnosno bez fizičkog prisustva pacijenta, uz dostavu ovjerenom nalaza elektroničkim putem ili putem klasične pošte.

#### 4.5.6. Fizički dokazi

Fizički dokazi, kao element marketinškog miksa, od velike su važnosti za donošenje odluke o kupnji nekog proizvoda ili usluge. Navedeno je još i izraženije u djelatnosti zdravstva s obzirom da odluka o realizaciji neke zdravstvene usluge u bilo kojoj zdravstvenoj ustanovi ima direktan utjecaj za zdravlje i dobrobit klijenata (pacijenata).

Usluga je, kao nematerijalna i neopipljiva, uvijek određeni rizik za kupca. Zadatak je svih sudionika u procesu rada bolnice, dakle i medicinski sestara, tehničara, liječnika, nemedicinskog osoblja, osigurati dobro iskustvo i pozitivan dojam za svakog pacijenta i posjetitelja bolnice.

Specijalna bolnica AKSIS upravo iz toga razloga često na svojim medijima (Internet stranica, društvene mreže) objavljuje svojevrzne dokaze uspješnih rezultata i pozitivnog pristupa svojim pacijentima. Uz suglasnost pacijenata, često se objavljuju njihova iskustva, recenzije i osvrta na usluge i osoblje bolnice. Navedena praksa pokazala se vrlo pozitivnom, ohrabrujućom i reaktivnom, s obzirom da takve objave često animiraju potencijalne pacijente da se jave, ostvare kontakt s bolnicom, obave klinički pregled, te u slučaju indikacije izvrše i liječenje u Specijalnoj bolnici AKSIS.

Slika 4. Svjedočanstvo pacijenta u dizajnerskom predlošku

The graphic features a light blue background with a large, faint silhouette of a person with arms raised. In the top left corner is the AKSIS logo, which consists of a stylized blue figure and the text 'AKSIS | specijalna bolnica za neurokirurgiju i ortopediju'. The central text is a testimonial in bold, italicized black font. At the bottom left is the website address 'www.specijalna-bolnica-aksis.hr'.

**AKSIS** | specijalna bolnica za neurokirurgiju i ortopediju

***“dr. Saftić me operirao prije 11 godina. Došavši s teškom dijagnozom htio sam samo da mogu ponovno normalno hodati. Međutim, nakon operacije moj oporavak je bio nestvarno uspješan. U narednih 10 godina nikad više nisam osjećao bol u leđima. On je rijetko viđen liječnik koji je život posvetio problemu s kralježnicama. Zahvaljući njegovom entuzijazmu mnogim pacijentima je promijenio život.”***

**- PACIJENT DAVOR K.**

www.specijalna-bolnica-aksis.hr

Izvor: Facebook profil Specijalne bolnice AKSIS (2020)

Bolnica je u određenim prilikama također izdavala i promotivne tiskane materijale o mogućnostima i uspješnosti liječenja, inovativnim operacijama koje se izvode, zadovoljnim pacijentima, itd. Sve navedeno predstavlja dokaze kako su usluga i marketing koncept uspješni i donose pozitivne poslovne rezultate, prvenstveno u smislu broja novih pacijenata.

Specijalna bolnica AKSIS je prije mnogo godina izdala službenu Internet stranicu na kojoj su do detalja objašnjene brojne neurokirurške i ortopedske bolesti, te poremećaji kralježnice, kao i načini liječenja. Konkretnije, samo u kategoriji „Operacije kralježnice“, prezentirano je i

objašnjeno čak 20 različitih procedura i operativnih zahvata koje se izvode na kralježnici. Navedena brojka je višestruko veća od svih bolnica u Republici Hrvatskoj. Specijalna bolnica AKSIS i njezin tim, prvenstveno marketinško osoblje i suradnici, prepoznali su vrijednost informacija i fizičkih dokaza (kvalitetnih pisanih informacija) kao jednog od osnovnih elemenata edukacije i animiranja pacijenata, te poticanja na ostvarivanje kontakta s bolnicom.

U smislu plasiranja informacija i dokaza klijentima (pacijentima) putem različitih kanala, treba istaknuti kako je Specijalna bolnica AKSIS jedna od rijetkih privatnih bolnica koja je javno, jasno i nedvosmisleno do najsitnijih detalja svojim pacijentima putem društvenih mreža prezentirala „komplikacije endoskopske kirurgije kralježnice“ (Facebook profil Specijalne bolnice AKSIS, 2018). Uzevši u obzir činjenicu kako su endoskopske operacije kralježnice najatraktivnija i najprodavanija usluga Specijalne bolnice AKSIS, jasan je i nedvosmislen zaključak kako je cilj i interes bolnice bio upravo pravovremeno i iskreno informiranje pacijenata odnosno plasiranje i ove vrste dokaza o svojem postojanju i djelovanju.

Svakako treba istaknuti i ostale elemente fizičkih dokaza koje pacijent svakako percipira dolaskom ili kontaktom s bolnicom:

- prepoznatljiv logotip,
- jedinstvene radne uniforme osoblja,
- stilski i profesionalno dizajniran interijer i
- „otvorena“ operacijska dvorana s pogledom na Zagreb.

Operacijska dvorana Specijalne bolnice AKSIS prepoznatljiva je diljem svijeta zbog svojih estetskih detalja i činjenice kako se cijela jedna strana dvorane sastoji od velikih prozora, kroz koje pak pogled seže diljem Zagreba. U očima prosječnog pacijenta navedeno možda nije bitno niti važno, no treba uzeti u obzir kako se veći dio operacijskih zahvata koji se izvode u Specijalnoj bolnici AKSIS izvodi u lokalnoj ili spinalnoj anesteziji, dakle prilikom zahvata pacijenti budu u budnom stanju. U budnom stanju, tijekom izvođenja operacijskog zahvata, pacijent je često u mogućnosti biti opušteniji gledajući okruženje i grad Zagreb.



Slika 5. Prikaz operacijske dvorane Specijalne bolnice AKSIS



Izvor. Ustupljeno iz arhive Specijalne bolnice AKSIS (2022)

Zaključno, Specijalna bolnica AKSIS spoznala je važnost stvaranja fizičkih dokaza koje odražavaju stvari i elemente koje pacijent može spoznati, a koje utječu na njegovo cjelokupno iskustvo i stvaraju kredibilitet bolnice. Od pružanja kvalitetnih i detaljnih informacija, unificiranih uniformi, skladno i profesionalno dizajniranih interijera, inovativne i poznate operacijske dvorane, dijeljenja recenzija, iskustava i osvrta zadovoljnih pacijenata, itd.

#### 4.5.7. Ljudi

Ljudi su, pored inovativnih usluga koje pruža, vjerojatno najveća snaga, vrijednost, kompetitivna prednost i perspektiva Specijalne bolnice AKSIS u odnosu na druge javne i privatne bolnice.

Voditelji dva najvažnija i najistaknutija odjela, neurokirurg mr. sc. Robert Saftić, dr. med. (Odjel za neurokirurgiju) i ortoped doc. dr. sc. Mladen Miškulin, prim. dr. med. (Odjel za ortopediju) okosnica su i najveća snaga bolnice u lokalnim, regionalnim, ali i međunarodnim krugovima. Navedeni liječnici, kao i ostatak liječnika, članovi su vodećih lokalnih i međunarodnih organizacija poput Hrvatske liječničke komore, Hrvatskog liječničkog zbora,

Hrvatskog neurokirurškog društva, Europskog neurokirurškog društva, Svjetskog neurokirurškog društva, Svjetskog društva za minimalno-invazivnu kirurgiju kralježnice, Međunarodnog društva za intradiskalnu terapiju, Hrvatskog vertebrološkog društva, Hrvatskog ortopedskog društva, Hrvatskog traumatološkog društva, Hrvatskog društva sudskih vještaka, Talijanskog artroskopskog društva, Međunarodnog društva za artroskopiju, kirurgiju koljena i ortopediju u sportskoj medicini, Udruženja za rame i lakat Srbije, itd..

Ne treba zanemariti niti uključenost u razvoj znanja, novih iskustava, kirurških metoda i analizi izdanih radova. Tako je neurokirurg izv. prof. dr. sc. Karlo Houra, dr.med. recenzent u Acta Clinica Croatica, OMICS Group Biomedical Journals, Progress in Orthopedic Science i Medicina Fluminensis indeksiranim u bazi podataka MEDLINE, te ortoped doc. dr. sc. Mladen Miškulin, prim. dr. med. recenzent u Azijskom časopisu za ortopedska istraživanja.

Za međunarodni ugled bolnice, hrvatske medicine i status kirurgije kralježnice u Republici Hrvatskoj od velike je važnosti i suradnja s vodećim svjetskim autoritetima. Iako bolnica dugi niz godina njeguje dobre odnose i suradnju sa svim poznatijim svjetskim bolnicama specijaliziranim za kralježnicu, kao i s pionirima i vodećim specijalistima za minimalno-invazivne operacije kralježnice, prošle godine izdan je članak s uglednim ortopedom iz Engleske, dr. Martinom Knightom, članom Kraljevskog udruženja kirurga u Engleskoj (FRCS). Članak je objavljen u Međunarodnom časopisu za kirurgiju kralježnice IJSS (Houra, Saftić, Knight, 2021).

Svakako treba istaknuti i ostalo vrijedno medicinsko osoblje – medicinske sestre i tehničare, anesteziologe, instrumetarke, fizijatre, fizioterapeute, kao i nemedicinsko osoblje – administraciju, financije, održavanje, čiji je doprinos razvoju i statusu bolnice također iznimno velik.

Međunarodnu prepoznatljivost bolnice treba pripisati svakako i ranije spomenutim inovativnim uslugama Odjela za neurokirurgiju, te Odjela za ortopediju, zajedno s njihovim voditeljima. No, navedene usluge, iskustvo i uspjesi ne bi bili međunarodno priznati niti bi imali doseg do pacijenata bez vrlo intenzivnih marketinških i promocijskih aktivnosti bolnice koje se provode u suradnji s vanjskim ekspertima prepoznatim i priznatim u svijetu marketinga i zdravstvenog turizma.

#### **4.6. Međunarodna prepoznatljivost, značaj i rezultati**

Specijalna bolnica AKSIS, kao trenutno jedna od vodećih privatnih bolnica u Republici Hrvatskoj, osnovana je 2012. godine od strane neurokirurga mr. sc. Roberta Saftića, dr. med. i ortopeda doc. dr. sc. Mladena Miškulina, prim. dr. med.. Iskustvo navedenih liječnika u privatnoj praksi i privatnom zdravstvu seže još nekoliko godina unatrag djelovanjem poliklinika koje su prethodnice Specijalne bolnice AKSIS – Poliklinike Vertebralis, Poliklinike Vertebris (neurokirurg mr. sc. Robert Saftić, dr. med.) i Poliklinike Etela (ortoped doc. dr. sc. Mladen Miškulin, prim. dr. med.). Stoga, radi se o gotovo 15 godina iskustva i djelovanja u privatnom zdravstvenom sektoru.

U bolnici se tretiraju gotovo sve ozljede povezane s lokomotornim sustavom, od fizikalne medicine i rehabilitacije uz regenerativnu medicinu matičnim stanicama, pa sve do neurokirurškog ili ortopedskog liječenja kralježnice i svih ostalih zglobova. Primjenjuju se sve u svijetu dostupne neurokirurške i ortopedske tehnike, stoga pacijenti iz Republike Hrvatske više nemaju nikakvu potrebu ići na liječenje inozemstvo, osim u slučaju rijetkih bolesti za koje postoje posebno specijalizirane bolnice.

Posebno treba istaknuti minimalno-invazivnu kirurgiju kralježnicu. Premda je navedeni pristup inoviran još devedesetih godina prošlog stoljeća, do prije nekoliko godina izostala je šira primjena navedene tehnike. Liječenje je bilo moguće u samo nekoliko zemalja svijeta, a jedna od tih zemalja je zahvaljujući neurokirurgu mr. sc. Robertu Saftiću, dr. med., koji je prepoznao prednosti navedenih tehnika, bila i Republika Hrvatska. Danas, mnogo godina kasnije, tehnike su dostupne diljem svijeta i sve više i više bolnice i liječnika se odlučuju za edukaciju o navedenim tehnikama. No, Republika Hrvatska i Specijalna bolnica AKSIS su zahvaljujući odmaku vremena i trajanju primjene ove tehnike snažno pozicionirane na svjetskim kartama kirurgije kralježnice i zdravstvenog turizma.

Neurokirurg mr. sc. Robert Saftić, dr. med. 2013. godine zaprimio nagradu za inovativnost na prestižnom zajedničkom kongresu Turskog društva za minimalno-invazivnu kirurgiju kralježnice i Svjetskog društva za minimalno-invazivnu kirurgiju kralježnice na kojem je sudjelovalo više od 200 vodećih stručnjaka za kralježnicu iz 18 zemalja svijeta, uključujući pionire dr. Martina Knighta, dr. Anthony Yeunga, te sada pokojnog dr. Thomasa Hooglanda.

Slika 6. Nagrada dr. Roberta Saftića na kongresu u Turskoj



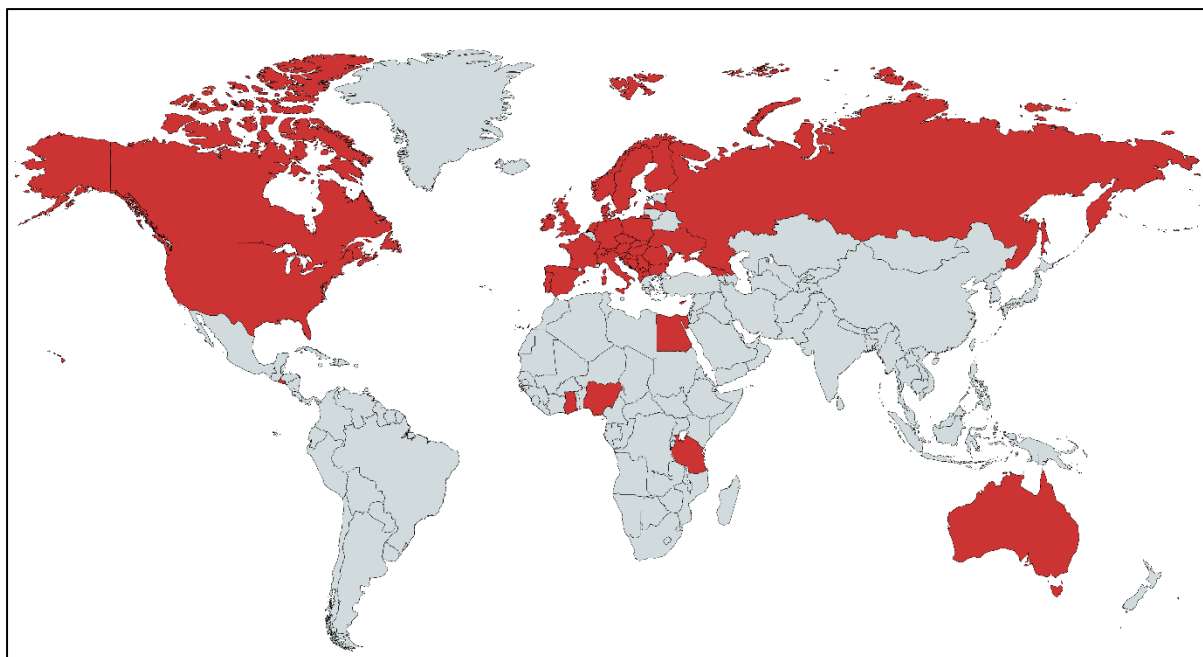
Izvor: Blog dr. Saftića, <https://www.dr-saftic.com/blog/2013/04/6-kongres-medunarodnog-udruzenja-za-minimalno-invazivnu-kirurgiju-kraljeznice/> (2013)

Prije dvije godine i neurokirurg izv. prof. dr. sc. Karlo Houra, dr.med. od strane Hrvatskog liječničkog zbora odlikovan je za dugogodišnji predani rad i osobit doprinos medicinskoj znanosti i zdravstvu u Republici Hrvatskoj.

I ostali liječnici Specijalne bolnice AKSIS su redoviti i prepoznati sudionici kongresa i sastanaka iz područja neurokirurgije, kirurgije kralježnice, ortopedije, fizikalne medicine i rehabilitacije, te regenerativne medicine matičnim stanicama.

Kao najbolji pokazatelj međunarodne prepoznatljivosti i dosega Specijalne bolnice AKSIS služi velik broj inozemnih pacijenata koji su ili posjetili Hrvatsku radi liječenja u Specijalnoj bolnici AKSIS ili su se bolnici obratili elektronskim putem radi ostvarivanja mogućnosti na tzv. drugo stručno mišljenje. Slika 7 prikazuje ilustraciju karte svijeta s označenim zemljama iz kojih su pacijenti potražili zdravstvenu uslugu u Specijalnoj bolnici AKSIS.

Slika 7. Ilustracija doseg Specijalne bolnice AKSIS



Izvor: Ustupljeno iz arhive Specijalne bolnice AKSIS (2022)

#### **4.7. Rezultati istraživanja i analiza postavljenih hipoteza**

U teorijskom dijelu rada, kao i u analizi slučaja Specijalne bolnice AKSIS, dokazano je i prikazano kako se zdravstveni turizam odnosno privlačenje i tretiranje klijenata (pacijenata) izvan izvornog mjesta djelovanja bolnice snažno oslanja na marketinško djelovanje s posebnim fokusom na digitalni marketing. Današnje tehnološki razvijeno vrijeme, s velikim brojem uređaja povezanim s Internetom, mobilnim telefonima i drugim prijenosnim uređajima koji su stalno uz nas, informacije kolaju brže nego ikada. Ključ za kolanje informacija o zdravstvenim tretmanima i zahvatima je aktivno marketinško osoblje kako je i prikazano u analizi slučaja. Koristeći posebne marketinške tehnike i alate, stručnjaci su u mogućnosti ciljati točno određene skupine ljudi, sa specifičnih lokacija i sa specifičnim interesima, tako smanjujući troškove oglašavanja ujedno oglašavanje čineći učinkovitijim.

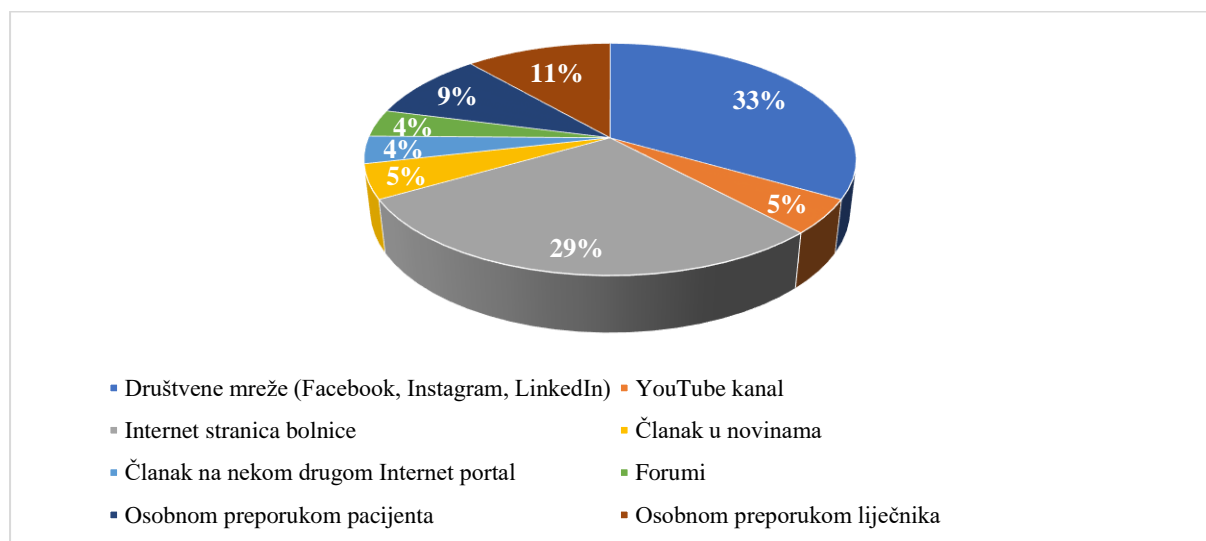
Uvidom u anonimni informativni upitnik za pacijente kojeg osoblje Specijalne bolnice AKSIS uručuje pacijentima na ispunjavanje, odnosno analizom sumiranih rezultata, došlo se do podataka kako klijenti (pacijenti) do relevantnih informacija vezanim za njihovo zdravstveno stanje ili dijagnozu, te načine liječenja, dolaze na kanalima komunikacije bolnice (prvenstveno na Internet stranici i društvenim mrežama).



Također, zaključak je i kako se najveći broj klijenata (pacijenata) na liječenje u Specijalnoj bolnici AKSIS odlučuje upravo zbog kvalitetnih informacija pruženim od strane bolnice i reputacije same bolnice, što je također izravan rezultat djelovanja marketinškog tima i marketinških aktivnosti. Naime, kako je i ranije u radu objašnjeno, sve relevantne informacije iz bolnice, bilo o broju uspješno liječenih pacijenata, informacijama o dijagnozama i načinima liječenja, informacijama o liječnicima i uslugama bolnice, dolaze do ciljnih skupina upravo marketinškim aktivnostima za to zaduženih ljudi (djelatnika bolnice i vanjskih stručnih suradnika).

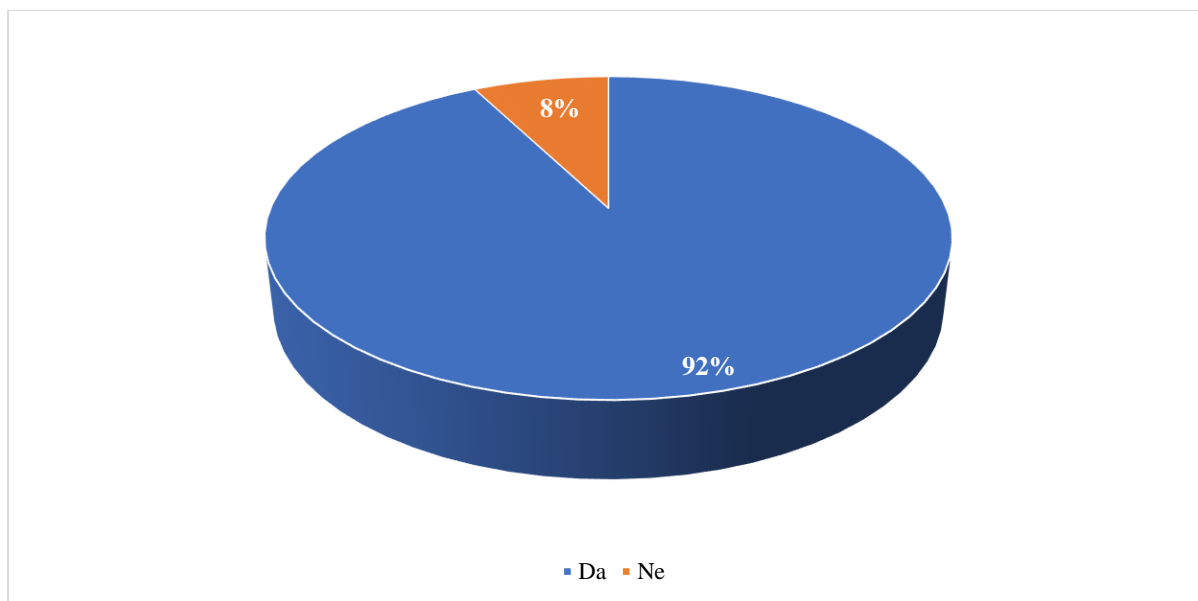
Za potrebe ovog rada u prostorijama Specijalne bolnice AKSIS stekao se uvid u ukupno 105 upitnika koje su pacijenti anonimno ispunili i predali djelatnicima bolnice u periodu od 01.06.2021. – 31.12.2021. Djelatnici bolnice redovito analiziraju podatke dobivene ovim upitnikom kako bi procijenili određene marketinške i zdravstvene učinke. Obrada podataka i određenih pitanja iz upitnika dodatno potvrđuje i već ranije postavljene hipoteze.

Graf 1. Na koji način ste došli do odluke o liječenju u našoj bolnici i ostalih informacija?



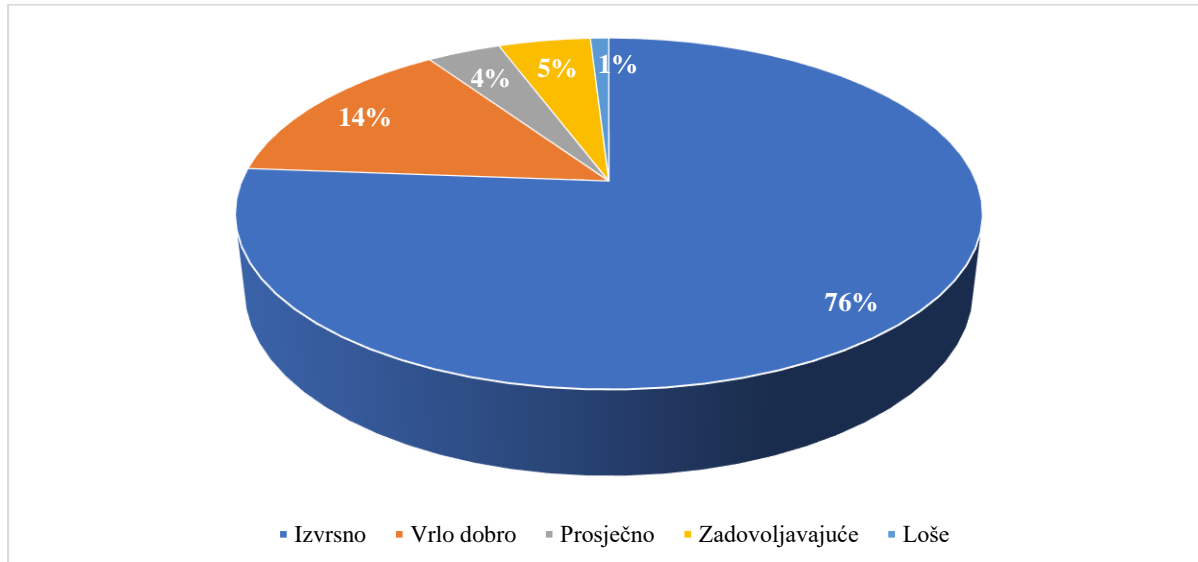
Analizom odgovora na drugo pitanje došlo se do jasnog i nedvosmislenog zaključka kako se čak 66,66% pacijenata odlučilo na liječenje u Specijalnoj bolnici AKSIS i do ostalih relevantnih informacijama na kanalima kojima upravlja direktno bolnica – društvene mreže (Facebook, Instagram, LinkedIn), YouTube kanal i Internet stranica bolnice. Ovime se ujedno i jasno potvrđuje i druga postavljena hipoteza ovoga rada, odnosno činjenica kako se pri donošenju odluke o izboru pružatelja zdravstvene usluge klijent informira na kanalima komunikacije zdravstvene ustanove koju vodi marketinški odjel.

Graf 2. Da li biste preporučili naše usluge drugim pacijentima?



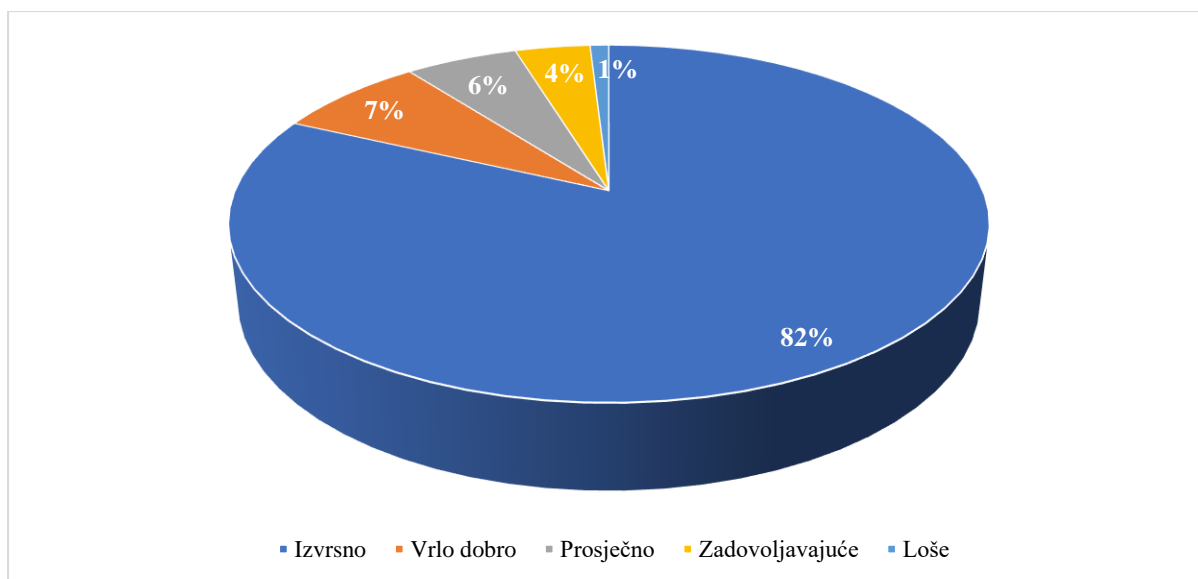
Zadovoljstvo pacijenata pruženom uslugom prikazano je činjenicom od čak 92% pacijenata koji su za bolnicu pozitivno odgovorili na postavljeno pitanje.

Graf 3. Kako biste ocijenili brzinu komunikacije s osobljem bolnice?



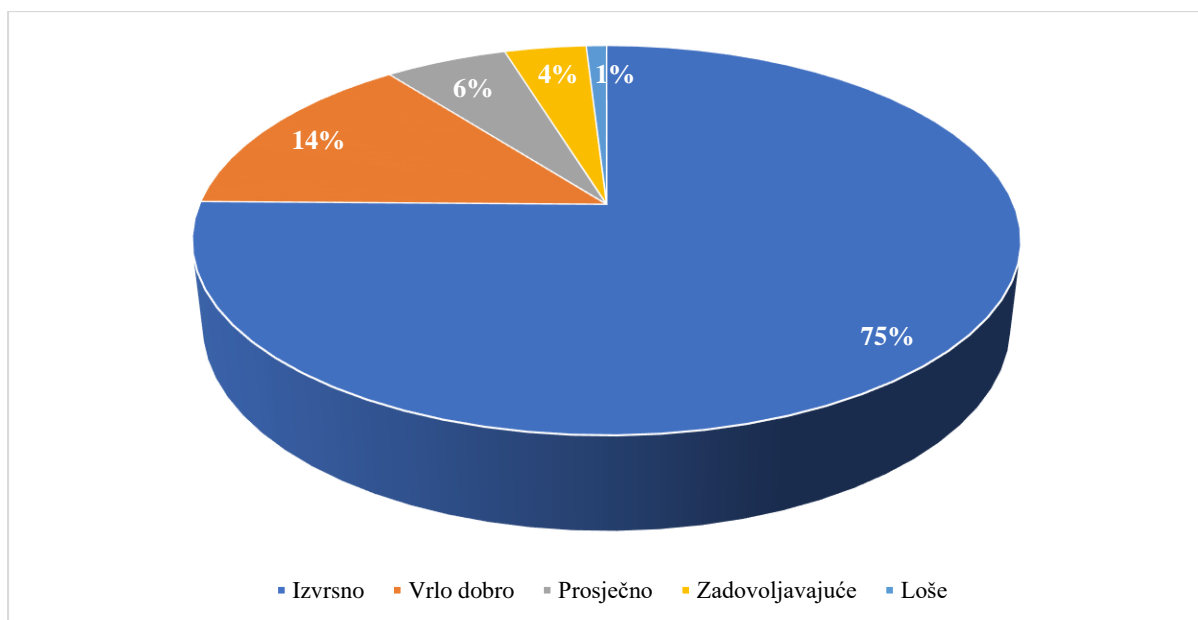
Kako je i istaknuto ranije u ovom radu, u zdravstvu i zdravstvenom turizmu iznimno je važna brza komunikacija s pacijentima. Također, istaknuto je kako i bolnica ima određene politike u smislu brzom odgovaranja na upite. Odgovor na postavljeno pitanje, odnosno 90% pacijenata, snažno ukazuje na to kako bolnica jako brzo komunicira sa svojim pacijentima.

Graf 4. Kako biste ocijenili pruženu uslugu?



Jedno od najbitnijih pitanja u upitniku, jer bez zadovoljnih klijenata (pacijenata) nema uspjeha niti u jednom poslu. Isto je i u zdravstvu, uz ponovni naglasak kako zadovoljstvo pacijenata ukazuje na to kako su usluge bolnice pozitivno djelovale na njihovo zdravlje i dobrobit. Zbrojeno 89% pacijenata je pruženu uslugu ocijenilo izvrsno, odnosno vrlo dobro.

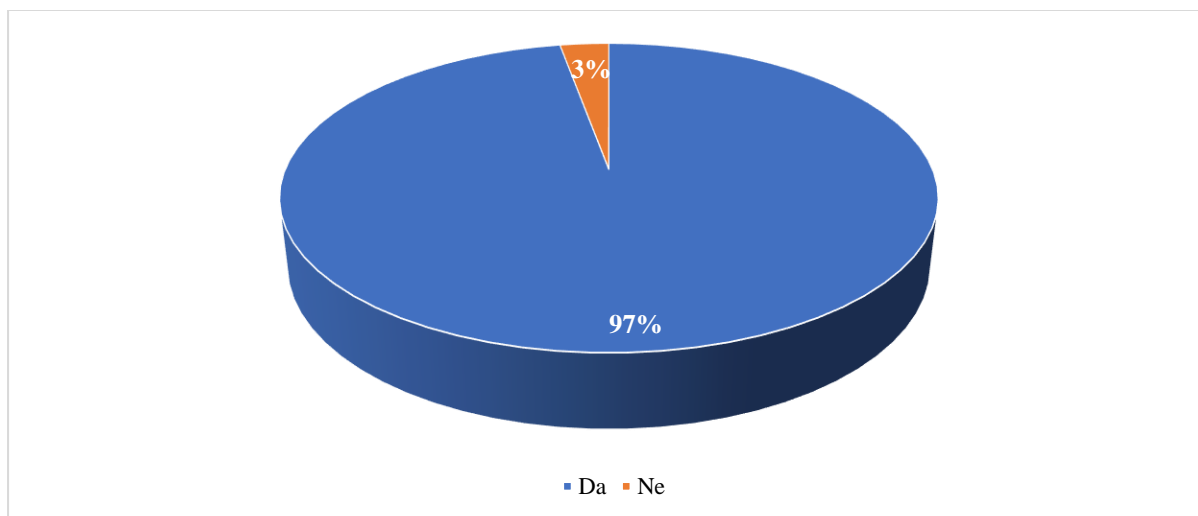
Graf 5. Kako biste ocijenili ishod liječenja?



Ishod liječenja je u snažnoj korelaciji s prethodnim pitanjem, što dokazuju i rezultati obrade odgovora pacijenata. Velika većina pacijenata, njih čak 89%, ocijenila je ishod liječenja izvrsnim odnosno vrlo dobrim.

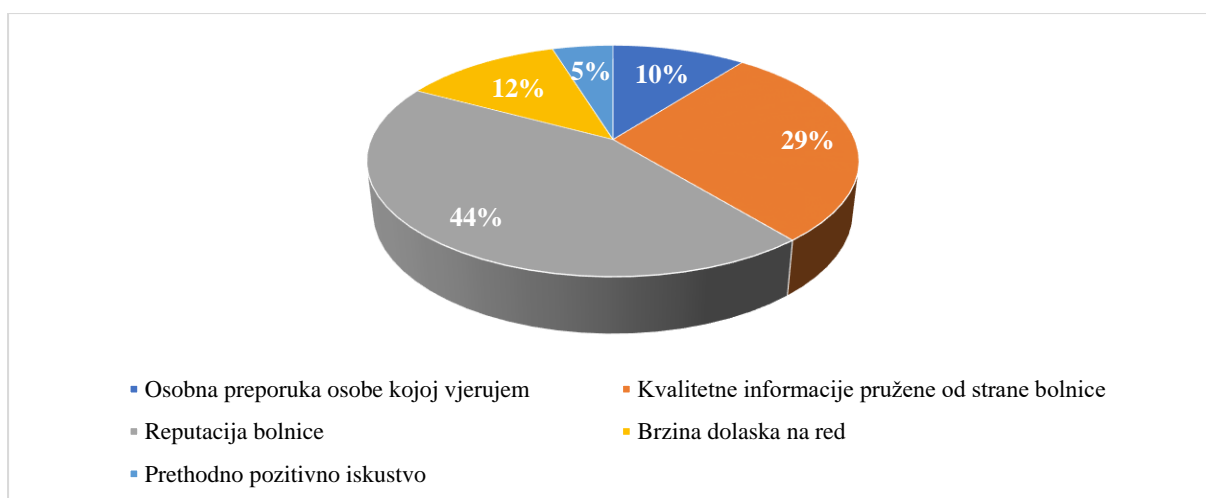


Graf 6. Da li su Vam informacije tijekom boravka u bolnici prezentirane na razumljiv način?



Pored brzine i profesionalnosti u komunikaciji važno je da su informacije prezentirane pacijentima na njima razumljiv način, što je sastavni dio procesa Specijalne bolnice AKSIS. 97% pacijenata smatra kako su im informacije prezentirane na razumljiv način.

Graf 7. Što Vas je najviše potaknulo na liječenje u Specijalnoj bolnici AKSIS?



Odgovori na navedeno pitanje potvrđuju hipotezu kako se pacijenti na liječenje u Specijalnoj bolnici AKSIS odlučuju zbog dobre marketinških aktivnosti bolnice i reputacije bolnice. Više od 28% pacijenata odlučilo se na liječenje zbog kvalitetnih informacija pruženih od strane bolnice, za čega zasluge najviše pripadaju marketinškom timu. Više od 43% pacijenata odlučilo se na liječenje zbog reputacije bolnice, za čega zasluge pripadaju stručnom liječničkom kadru i marketinškom timu koji uspješno u javnost plasira poruke o svim ranije navedenim prednostima i posebnostima Specijalne bolnice AKSIS.

## 5. Zaključak

U zadnjih nekoliko godina zabilježen je snažan razvoj privatnog zdravstva i rast tržišta zdravstvenog turizma diljem svijeta. Svakim danom sve se više pacijenata odlučuje na liječenje izvan svojeg mjesta prebivališta. Razlozi za zdravljem motivirano putovanje su različiti, sve od nedostupnosti određenih zdravstvenih tretmana, listi čekanja, manjih troškova, pa do veće kvalitete zdravstvene zaštite. Takav razvoj u prvi plan kao alat i sredstvo promocije i dosega do drugih tržišta stavlja upravo marketing kao širok pojam koji uključuje razne aktivnosti, ljude, tehnike i alate koji omogućavaju svim vrstama zdravstvenih ustanovama doseg do inozemnih tržišta.

U teorijskom dijelu rada opisani su i analizirani teorijski aspekti marketinga, zdravstvenog turizma, trendovi na strani ponude i potražnje, sažetak situacije u svijetu i Republici Hrvatskoj, te detaljno obrađen marketinški miks 7P.

Kroz sve češće spominjani i primjenjivani marketing miks 7P, vlasnici i menadžeri bolnica, svjesni su promjena koje se događaju, prvenstveno tehnološke transformacije i dostupnosti informacija. Odlučuju se na primjenu novijeg marketinškog koncepta 7P koji obuhvaća proizvod (uslugu), cijenu, distribuciju (mjesto), promociju, proces, fizičke dokaze i ljude.

Na primjeru Specijalne bolnice AKSIS zorno je prikazan jedan uspješan i reprezentativan slučaj primjene marketinga i svih srodnih marketinških tehnika za razvoj usluge i bolnice u cjelini. Naime, rijedak je slučaj da jedna relativno mlada zdravstvena ustanova u desetak godina postojanja privuče više stotina zdravstvenih turista iz više od 40 zemalja s 4 različita kontinenta. Kroz analizu marketinškog miksa 7P, kao i određenih vrijednosti, specijalnosti i prednosti Specijalne bolnice AKSIS, prikazano je na koji način je bolnica došla do tako izvrsnih i zapaženih rezultata.

Analizom i obradom podataka, te postavljenih hipoteza rada, došlo se do zaključka kako zdravstveni turizam doista svoj koncept i poslovanje temelji na marketinškom djelovanju s posebnim naglaskom na digitalni marketing, kako najveći broj pacijenata do odluke o liječenju i za zdravlje važnih informacija dolazi upravo na Internet izvorima kojima upravlja bolnica (Internet stranica, društvene mreže), te kako su marketinške aktivnosti i reputacija zdravstvene ustanove od iznimne važnosti za njezin konačan odabir.

Primjenjujući nove marketinške i komunikacijske tehnologije zdravstvene ustanove su danas u mogućnosti kreirati i ponuditi nove usluge koje im mogu pomoći u povećanju broja pacijenata koji i ne moraju fizički dolaziti na lokaciju djelovanja bolnice. To se prvenstveno očituje u pružanju usluga na daljinu, poput udaljenih pregleda, vještačenja i tzv. drugih stručnih mišljenja. Takve nove tehnologije omogućavaju izravnu povezanost i komunikaciju putem aplikacija za video komunikaciju, razmjenu datoteka, medicinske dokumentacije, itd.

Razvojem marketinga, globalizacijom, razvojem privatnog zdravstva, kao i promjenama navika pacijenata, očekuje se daljnji rast zdravstvenog turizma koji pak ne može rasti bez snažne podrške marketinških stručnjaka specijaliziranih za sve novije i zahtjevnije marketinške tehnike.

Za učinkovitost promocijskih aktivnosti, a posljedično i za bolje poslovne rezultate zdravstvene ustanove, ključan je odabir medija za promociju. Danas je trend promocija putem Interneta s obzirom da je veći dio pacijenata gotovo svakodnevno prisutan na Internetu i društvenim mrežama, a suvremeni alati za oglašavanje ciljanje točno određene skupine ljudi, sa specifičnih lokacija i sa specifičnim interesima, tako smanjujući troškove oglašavanja i ujedno oglašavanje čineći učinkovitijim. Za zdravstvene ustanove važno je stalno biti prisutan, na za pacijente lako dostupno medijima, zbog brzine komunikacije, pružanja informacija o uslugama i promoviranja vlastitih usluga.

Zadatak bolnica u budućnosti biti će sve veća orijentacija na nove trendove u plasiranju informacija i pružanju usluga svojim pacijentima. Konkurencija u privatnom zdravstvu sve je izraženija i zadovoljavajuće poslovne rezultate i siguran priljev novih pacijenata moći će osigurati samo one zdravstvene ustanove koje budu slijedile moderne promocijske trendove, te angažirajući iskusne marketinške stručnjake koji su u mogućnosti efikasno i ekonomski isplativo prezentirati usluge bolnice što većem broju ljudi sa što nižim troškovima.

Koncentracija na noviji marketinški miks 7P je također vrlo bitna, jer u današnjim zahtjevnim vremenima nije racionalno koncentrirati se na zastarjeli miks 4P koji uključuje proizvod (uslugu), cijenu, distribuciju (mjesto) i promociju. Drugi riječima, potrebno je resurse, znanje i aktivnosti također posvetiti trima novijim elementima marketing miksa 7P, odnosno procesu, fizičkim dokazima i ljudima, kako je i prikazano u analizi slučaja u sklopu ovog rada.

## Literatura

### Knjige:

1. Alfier, D. (1982). *Ekonomika turizma*. Zagreb: Informator.
2. Alfier, D. (1977). *Uloga turizma u resocijalizaciji i desocijalizaciji suvremenog čovjeka*. Zagreb: Institut za turizam.
3. Andrić, B. (2013). *Osnove turističkog tržišta*. Požega: Veleučilište u Požegi.
4. Baletić, Z. (1995). *Ekonomski leksikon*. Zagreb: Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“ i Masmedia.
5. Bartoluci, M. (2013). *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*. Zagreb: Školska knjiga.
6. Benić, Đ. (1990). *Trgovina i politika cijena*. Zagreb: Školska knjiga.
7. Blažević, B. (2007). *Turizam u gospodarskom sustavu*. Opatija: Gipa.
8. Churruca, N., Garcia – Lomas, A. O. (1995). *Marketing internacional*. Madrid: S.A.Madrid.
9. Cicvarić, A. (1984). *Turizam i privredni razvoj Jugoslavije*. Samobor: RO za grafičku djelatnost „Zagreb“.
10. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O., Hendija, Z., Bilen, M., Mikulić, J., Tomašević, A., Čizmar, S. (2011). *Turizam – Ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.
11. Dann, G. (2000). *Encyclopedia of Tourism*. New York: Routledge
12. Darwazeh, D. (2011). *Medical Tourism: Establishing a Sustainable Medical Facility*. Ontario: University of Waterloo.
13. Dobre, R. (2005). *Osnove turizma*. Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment.
14. Dobre, R., Župan Rusković, P., Čivljak, M. (2004). *Menadžment turističke destinacije*. Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment.
15. Dulčić, A., Petrić, L. (2001). *Upravljanje razvojem turizma*. Zagreb: MATE d.o.o..
16. Državni zavod za statistiku (2009). *Statistička izvješća – Turizam u 2008.*. Zagreb: DZS.
17. Goeldner, C. R., Ritchie, J. R. B., McIntosh, R. W. (2000). *Tourism – Principles, Practices, Philosophies*. New York: John Wiley & Sons. Inc..
18. Grbac, B. (2007). *Načela marketinga*. Rijeka: EFRI.

19. Grbac, B., Meler, M. (2007). *Prikupljanje i uporaba tržišnih informacija*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva.
20. Ivandić, N., Kunst, I., Telišman Košuta, N., Marković, I. (2014). *Nacionalni program – Akcijski plan razvoja zdravstvenog turizma*. Zagreb: Institut za turizam
21. Kotler P. (2006). *Kotler o marketingu: Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima*. Zagreb: Poslovni dnevnik, Masmedia.
22. Kotler, P. (2000). *Marketing Management - The Millenium Edition*. New Jersey Prentice Hall, Upper Saddle River.
23. Kotler, P. (1997). *Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: Mate d.o.o..
24. Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: Mate d.o.o..
25. Kotler, P., Bowen, T. J., Makens, C. J. (2010). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*. Zagreb: Mate d.o.o..
26. Kotler, P., Keller, K. L. (2008). *Upravljanje marketingom 12 izdanje*. Zagreb: MATE d.o.o..
27. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2007). *Osnove marketinga*. Zagreb: MATE d.o.o..
28. Kunst, I., Tomljenović, R. (2011). *Uloga zdravstvenog turizma u jačanju konkurentnosti ruralnih područja RH*. Zagreb: Institut za turizam.
29. Kušen, E. (2002). *Turistička atrakcijska osnova*. Zagreb: Institut za turizam.
30. Lazibat T. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga.
31. Mason, J. B., Ezzell, F. H. (1993). *Marketing Management*. New York: MacMillan Publishing.
32. Marković, S., Marković, Z. (1972). *Ekonomika turizma*. Zagreb: Školska knjiga.
33. Marušić, M., Prebežac, D. (2004). *Istraživanje turističkih tržišta*. Zagreb: Adeco d.o.o..
34. Meler, M. (2002). *Marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
35. Meler, M. (2006). *Marketing u kulturi*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
36. Meler, M. (2005). *Osnove marketinga*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
37. Padovan, I. (1992). *Medicinski leksikon*. Zagreb: Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“.
38. Pavlek, Z. (2002). *Marketing u akciji uspješni modeli u praksi*. Zagreb: Alfa.

39. Previšić, D., Ozretić Došen, D., Kesić, T., Mandić, M., Palić, M., Pavičić, J., Piri Rajh, S., Prebežac, D., Renko, N., Sinčić, D., Škare, V., Tkalac Verčić, A., Tomašević Lišanin, M., Vlašić, G., Vranešević, T. (2004). *Marketing*. Zagreb: Adverta.
40. Renko, N. (2009). *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak.
41. Rocco, F. (1994). *Marketinško upravljanje*. Zagreb: Školska knjiga.
42. Rašić, D. (2014). *Wellness turizam*. Zagreb: Neodoljiva Hrvatska, Lux.
43. Ružić, P. (2009). *Ruralni turizam*. Pula: Institut za poljoprivredu i turizam Poreč.
44. Ružić, D. Biloš, A., Turkalj, D. (2014). *E-marketing., III. Izmijenjeno i prošireno izdanje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
45. Senečić, J. (1998). *Promocija u turizmu*. Zagreb: Mikrorad d.o.o..
46. Sudar, J. (1984). *Promotivne djelatnosti*. Zagreb: Informator.
47. Tolušić, Z. (2007). *Tržište i distribucija poljoprivredno – prehrambenih proizvoda*. Osijek: Poljoprivredni fakultet u Osijeku.
48. Vezjak, D. (1989). *Međunarodni marketing*. Beograd: Savremena administracija.
49. Vranešević, T. (2000). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden marketing.
50. Vranešević, T., Vignali, C., Vrontis, D. (2004). *Upravljanje strateškim marketingom*. Zagreb: Accent.
51. Vukonić, B., Čavlek, N. (2001). *Rječnik turizma*. Zagreb: Masmedija.
52. Weber, S. (2000). *Marketing u turizmu*. Varaždin: Vadea d.o.o..
53. Weber, S., Boranić, S. (2000). *Marketing u turizmu*. Varaždin: Vadea d.o.o..

#### Članci:

1. Cohen, E. (1974). *Who is a Tourist?: A Conceptual Clarification*. The Sociological Review. 22 (4), pp. 527-555.
2. Grönross, C. (1997). *From marketing mix to relationship marketing – Towards a paradigm shift in Marketing*. Management Decisions. 35 (4), pp. 322-329. x
3. Kee Mun Wong, B., Sa'aid Hazley, S. A. (2021). *The future of health tourism in the industrial revolution 4.0 era*. Journal of Tourism Futures. 7 (2), pp. 267-272.x
4. Skupnjak, B. (1997). *Izglednost razvitka i konceptualno-organizacijski okvir zdravstvenog turizma u nas*. I. Međunarodni simpozija Opatija promotor zdravstvenog turizma. Opatija: Hotelijerski fakultet. pp 321-334.

5. Štetić S. (2006). *M.I.C.E. industrija – budućnost razvoja turističke destinacije*. Turizam. 10, pp. 21-24.
6. Houra, K., Saftić, R., Knight, M. (2021). *Five-Year Outcomes After Transforaminal Endoscopic Foraminotomy and Discectomy for Soft and Calcified Thoracic Disc Herniations*. International Journal of Spine Surgery, Vol. 15, No. 3, 2021, pp. 494–503.

#### Završni i diplomski radovi:

1. Gregorić M., Musliu T. (2015). *Lječilišni aspekt zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj*. Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu
2. Zeljak, R. (2015). *Oglašavanje na društvenim mrežama*. Varaždin: Sveučilište Sjever

#### Internet izvori:

1. *Akcijski plan razvoja zdravstvenog turizma*. (2014). Dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/150608\\_AP\\_%20Zdravstveni%20turizam.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/150608_AP_%20Zdravstveni%20turizam.pdf) (15.08.2021.)
2. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. (2021). Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=60734> (15.08.2021.)
3. *Specijalna bolnica AKSIS*. (2021). Dostupno na: <http://www.specijalna-bolnica-aksis.hr/> (15.08.2021.)
4. *Uloga zdravstvenog turizma u podizanju konkurentnosti*. (2011). Dostupno na: <http://www.redea.hr/wp-content/uploads/2015/07/Uloga-zdravstvenog-turizma-u-podizanju-konkurentnosti-ruralnih-podrucja-RH.pdf> (15.08.2021.)
5. *Glossary of tourism terms – UNWTO*. (2021). Dostupno na: <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms> (15.08.2021.)
6. *Specijalna bolnica AKSIS – O nama*. (2022). Dostupno na: <http://www.specijalna-bolnica-aksis.hr/o-nama/> (17.01.2022.)
7. *Blog dr. Saftić*. (2019). Dostupno na: <https://www.dr-saftic.com/blog/2019/03/nas-pristup-jedinstveno-i-ucinkovito/> (17.01.2022.)

8. *Specijalna bolnica AKSIS – Osiguravajuće kuće.* (2022) Dostupno na: <http://www.specijalna-bolnica-aksis.hr/osiguravajuće-kuće/> (17.01.2022.)
9. *Specijalna bolnica AKSIS – Usluge.* (2022) Dostupno na: <http://www.specijalna-bolnica-aksis.hr/usluge/> (17.01.2022.)
10. *Facebook profil Specijalne bolnice AKSIS.* (2022) Dostupno na <https://www.facebook.com/SpecijalnaBolnicaAksis/> (17.01.2022.)
11. *Blog dr. Saftić.* (2013) Dostupno na: <https://www.dr-saftic.com/blog/2013/04/6-kongres-medunarodnog-udruzenja-za-minimalno-invazivnu-kirurgiju-kraljeznice/> (17.01.2022.)

#### Zakoni, pravilnici:

1. Narodne novine. (2018). *Zakon o zdravstvenoj zaštiti.* Zagreb: Narodne novine d.d., 100 (1)
2. Narodne novine. (2019). *Pravilnik o pojedinim oblicima zdravstvenih usluga koje se pružaju u djelatnosti zdravstvenog turizma te standardima i normativima za njihovo obavljanje.* Zagreb: Narodne novine d.d., 79 (1)



## **Popis tablica**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Oblici zdravstvenog turizma i pružatelji zdravstveno-turističkih usluga ..... | 47 |
| Tablica 2. SWOT analiza zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj .....                 | 48 |

## **Popis slika**


|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Kretanje prihoda Specijalne bolnice AKSIS .....                            | 62 |
| Slika 2. Dizajnerski predlošci Specijalne bolnice AKSIS za društvene mreže .....    | 66 |
| Slika 3. Primjer objave Specijalne bolnice AKSIS na društvenoj mreži Facebook ..... | 67 |
| Slika 4. Svjedočanstvo pacijenta u dizajnerskom predlošku .....                     | 70 |
| Slika 5. Prikaz operacijske dvorane Specijalne bolnice AKSIS .....                  | 72 |
| Slika 6. Nagrada dr. Roberta Saftića na kongresu u Turskoj.....                     | 75 |
| Slika 7. Ilustracija dosega Specijalne bolnice AKSIS .....                          | 76 |

## **Popis grafova**

|  |    |
|--|----|
| Graf 1. Na koji način ste došli do odluke o liječenju u našoj bolnici i ostalih informacija? ... | 77 |
| Graf 2. Da li biste preporučili naše usluge drugim pacijentima?.....                             | 78 |
| Graf 3. Kako biste ocijenili brzinu komunikacije s osobljem bolnice? .....                       | 78 |
| Graf 4. Kako biste ocijenili pruženu uslugu?.....  | 79 |
| Graf 5. Kako biste ocijenili ishod liječenja? .....  | 79 |
| Graf 6. Da li su Vam informacije tijekom boravka prezentirane na razumljiv način? .....          | 80 |
| Graf 7. Što Vas je najviše potaknulo na liječenje u Specijalnoj bolnici AKSIS?.....              | 80 |

## Prilozi

### 1. Anketni upitnik Specijalne bolnice AKSIS za pacijente

**AKSIS** | specijalna bolnica za  
neurokirurgiju i ortopediju

**ANONIMNI INFORMATIVNI UPITNIK ZA PACIJENTE**

Zahvaljujemo se što ste odabrali Specijalnu bolnicu AKSIS kao ustanovu za poboljšanje Vašeg zdravlja. Molimo Vas da izdvojite nekoliko minuta i ispunite naš anonimni informativni upitnik za pacijente.

**1. Usluge kojeg odjela ste koristili?**

- Odjel za neurokirurgiju
- Odjel za ortopediju
- Odjel za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju

**2. Na koji način ste došli do odluke o liječenju u našoj bolnici i ostalih informacija?**

- Društvene mreže (Facebook, Instagram, LinkedIn)
- YouTube kanal
- Internet stranica bolnice
- Članak u novinama
- Članak na nekom drugom Internet portal
- Forumi
- Osobnom preporukom pacijenta
- Osobnom preporukom liječnika

**3. Da li biste preporučili naše usluge drugim pacijentima?**

- Da
- Ne

1/4

**4. Kako biste ocijenili brzinu komunikacije s osobljem bolnice?**

- Izvrsno
- Vrlo dobro
- Prosječno
- Zadovoljavajuće
- Loše

**5. Kako biste ocijenili pruženu uslugu?**

- Izvrsno
- Vrlo dobro
- Prosječno
- Zadovoljavajuće
- Loše

**6. Kako biste ocijenili ishod liječenja?**

- Izvrsno
- Vrlo dobro
- Prosječno
- Zadovoljavajuće
- Loše

**7. Da li su Vam informacije tijekom boravka u bolnici prezentirane na razumljiv način?**

- Da
- Ne

**8. Kojoj dobnoj skupini pripadate?**

- do 20 godina
- 21 – 30 godina
- 31 – 40 godina
- 41 – 50 godina
- 51 – 60 godina
- više od 60 godina

**9. Kako su se prema Vama odnosili naši zdravstveni radnici?**

- Iznimno ljubazno
- Ljubazno
- Korektno
- Nezainteresirano
- Neljubazno

**10. Imate li u povjerenje u liječnika koji su bili uključeno u Vaše liječenje:**

- Imam potpuno povjerenje
- Imam djelomično povjerenje
- Nemam povjerenje

**11. Podatke daje?**

- Pacijent
- Roditelj
- Skrbnik

**12. Kako biste ocijenili čistoću bolnice, čekaonice, ordinacije, sobe?**

- Izvrsno
- Vrlo dobro
- Prosječno
- Zadovoljavajuće
- Loše

**13. Što Vas je najviše potaknulo na liječenje u Specijalnoj bolnici AKSIS?**

- Osobna preporuka osobe kojoj vjerujem
- Kvalitetne informacije pružene od strane bolnice
- Reputacija bolnice
- Brzina dolaska na red
- Prethodno pozitivno iskustvo

**14. Prostor za Vaše pisane komentare, sugestije, pohvale, itd:**

---

---

---

---

---

---

---

**Zahvaljujemo na Vašem vremenu  
Specijalna bolnica AKSIS**