

mr. sc.
**Damir
Milinović**

**STRATEGIJA RAZVOJA LJEČILIŠTA
I SPECIJALNIH BOLNICA ZA
REHABILITACIJU U FUNKCIJI
RAZVOJA ZDRAVSTVENOG
TURIZMA REPUBLIKE HRVATSKE**

**A DEVELOPMENT STRATEGY FOR
HEALTH RESORTS AND SPECIALISED
REHABILITATION HOSPITALS AS A
FUNCTION OF THE DEVELOPMENT
OF HEALTH TOURISM IN THE
REPUBLIC OF CROATIA**

SAŽETAK: Kao liječnik, tijekom poslijediplomskog stručnog studija menadžmenta uočio sam kako je pored nedefiniranog zakonodavnog okvira daljnja prepreka razvoju zdravstvenog turizma i činjenica da u zdravstvenom turizmu Hrvatske nema strategije razvoja. Kako su lječilišta tradicionalno nositelji razvoja zdravstvenog turizma u Hrvatskoj, napisao sam i obranio magistarski rad na temu “Strategija razvoja lječilišta i specijalnih bolnica za rehabilitaciju u funkciji razvoja zdravstvenog turizma Republike Hrvatske”.¹ U ovom radu prikazat ću zaključke do kojih sam došao istraživanjem te predložiti smjernice za izradu strategije razvoja lječilišta i specijalnih bolnica za rehabilitaciju u Republici Hrvatskoj.

KLJUČNE RIJEČI: zdravstveni turizam, tržišno repositioniranje, koncepcija marketinga, strategija razvoja

ABSTRACT: As a physician, I enrolled in the graduate study of management during which I realised that besides an undefined legal framework which hampered the development of health tourism in Croatia, there was another significant obstacle: health tourism in Croatia has no development strategy. As health resorts in Croatia are traditionally the vehicles of the country’s health tourism development, I wrote and defended a thesis entitled: “A development strategy for health resorts and specialised rehabilitation hospitals as a function of the development of health tourism in the Republic of Croatia”.¹ In this paper I will present the conclusions of my research and suggest directions for devising a strategy for developing health resorts and specialised rehabilitation hospitals in the Republic of Croatia.

KEY WORDS: health tourism, market repositioning, marketing concept, development strategy

UVOD

Zdravstveni turizam u Republici Hrvatskoj danas se susreće s čitavim nizom izazova. Pored primjene marketinške koncepcije u poslovanju postojećih lječilišta i drugih poslovnih subjekata koji se bave zdravstvenim turizmom, kao i donošenja kvalitetne zakonske regulative koja bi se ovoj gospodarskoj grani dala poticaj u razvoju, potrebno je pronaći vlastiti razvojni put kako bi se očuvale sve specifičnosti društveno-ekonomskog razvoja i resursa kojima Republika Hrvatska raspolaze.

Uz pravilno promišljen razvoj, zdravstveni turizam može biti generator daljnjeg gospodarskog razvoja. Osim pozitivnog učinka na zdravlje, tj. unaprjeđenje zdravlja i kvalitete življenja, ova djelatnost ima brojne ekonomske učinke u prostoru u kojem se odvija.

Država u svim područjima svojega djelovanja izravno ili neizravno utječe na turizam zbog njegova interdisciplinarnog karaktera te ima ključnu ulogu u kreiranju njegova razvoja. Turistička politika svake zemlje mora se prilagođavati konkretnoj situaciji u dotičnoj zemlji, jer nema jedinstvene šablone po kojoj bi se mogla kreirati.

Zdravstveni turizam ujedno potiče i razvoj ostalih gospodarskih grana i djelatnosti, a može pridonijeti razvoju gospodarski nerazvijenih područja. Iz tog razloga vrlo je važno pristupiti stvaranju preduvjeta za tržišnu valorizaciju prirodnih ljekovitih činitelja te osmišljavanju zajedničkog marketinškog djelovanja pravnih subjekata na domaćem i inozemnom tržištu putem zajedničke turističke agencije za plasman lječilišnih kapaciteta na inozemnom tržištu.

Restrukturiranje zdravstvenog turističkog proizvoda Hrvatske zahtijeva prije svega izmjenu zakonske regulative, koja će stvoriti pretpostavke za njegovo oblikovanje te posljedično za definiranje strategije razvoja lječilišta i specijalnih bolnica za rehabilitaciju, čime bi se stekli uvjeti za razvoj zdravstvenog turizma te njegovo repositioniranje na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu.

INTRODUCTION

Health tourism in the Republic of Croatia has been facing a series of challenges. The existing health resorts and other business entities which operate within health tourism should use marketing concepts, and an adequate legal framework should be established to stimulate the economic development of this economic branch. Furthermore, the country should plan its own development path in order to protect all the specific characteristics of its social and economic development and its resources.

Well-planned health tourism can generate further economic growth. Besides the health benefits it brings, i.e. improvements in health and the quality of life, this activity provides numerous economic effects in its environment.

Due to the multidisciplinary character of tourism, the state has an impact on tourism directly or indirectly in every segment of its activities, and thus plays a central role in tourism development. The tourism policy of every country has to adapt to the specific situation in the country since there is no single scheme to follow.

At the same time, health tourism stimulates the development of other economic branches and activities, and can contribute to the economic development of poorer regions. For this reason, it is of great importance to create the conditions for the market assessment of natural health factors, accompanied by well-considered joint marketing activities of legal entities, both on domestic and international markets. A tourist agency should be used to offer the facilities of health resorts and rehabilitation hospitals on the international market.

Restructuring the Croatian health tourism product requires, first of all, a change in legal regulations. This would lay the foundations for creating a product and then for defining a development strategy for health resorts and specialised rehabilitation hospitals, thus building a basis for the development of health tourism and for its repositioning on the domestic and international market.

Sukladno iznesenom, definirano sam glavnu, polaznu hipotezu magistarskog rada:

☞ *H0* – U Republici Hrvatskoj ne postoji strategija razvoja lječilišta i specijalnih bolnica za rehabilitaciju koja može pridonijeti bržem razvoju zdravstvenog turizma Republike Hrvatske i njegovom repositioniranju na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu.

Iz ovako definirane osnovne hipoteze proizlaze i sljedeće pomoćne hipoteze:

☞ *H1* – U Hrvatskoj postojeći zakonodavni okvir kojim se regulira rad lječilišta i specijalnih bolnica za rehabilitaciju predstavlja prepreku razvoju zdravstvenog turizma.

☞ *H2* – Načela marketinškog planiranja kao preduvjet za implementaciju strategije razvoja zdravstvenog turizma ne primjenjuju se u Hrvatskoj.

☞ *H3* – Zdravstveno-turistički proizvod u lječilištima i specijalnim bolnicama za rehabilitaciju nije razvijen, unatoč visokom standardu medicinske usluge i obilju prirodnih ljekovitih činitelja.

☞ *H4* – Nisu iskorištene mogućnosti strateških saveza između ugostiteljskih i zdravstvenih institucija u stvaranju zajedničkog portfolija turističko-zdravstvenih proizvoda u cilju razvoja zdravstvenog turizma i smanjenja sezonalnosti.

☞ *H5* – Nisu iskorištene mogućnosti strateškog udruživanja lječilišta kao preduvjet stvaranja konkurentne pozicije na domaćem i međunarodnom tržištu.

CILJ RADA

Iz ovako definiranih hipoteza proizlazi i temeljni istraživački cilj, a to je:

☞ utvrditi osnovne strateške smjernice razvoja lječilišta i specijalnih bolnica za rehabilitaciju u RH u cilju razvoja zdravstvenog turizma.

In accordance with the above, the main starting hypothesis of the thesis was defined as follows:

☞ *H0* – There is no strategy for developing health resorts and specialised rehabilitation hospitals in the Republic of Croatia to contribute to the faster development of health tourism in the country and reposition it on the domestic and international tourism market.

The following subsidiary hypotheses are derived from this basic hypothesis:

☞ *H1* – The existing legal framework in Croatia, which regulates the work of health resorts and specialised rehabilitation hospitals, is an obstacle to the development of health tourism.

☞ *H2* – The principles of a marketing plan, which are a precondition for implementing a strategy of health tourism development, are not applied in Croatia.

☞ *H3* – Health resorts and specialised rehabilitation hospitals do not provide a developed health-tourism product, in spite of their high standard of medical service and the abundance of available natural health factors.

☞ *H4* – Possibilities of strategic alliances between hospitality and health establishments are not used to create a joint portfolio of tourism-health products to help develop health tourism and reduce its seasonality.

☞ *H5* – Possibilities for strategic alliances between health resorts are not used, although such alliances are a condition for establishing a competitive position on the domestic and international market.

THE AIM OF THE WORK

The main aim of the research, derived from the hypotheses as defined above, is:

☞ To establish the basic strategic directions for developing health resorts and rehabilitation hospitals in the Republic of Croatia in order to develop health tourism.

Iz osnovnog cilja proističu i izvedeni ciljevi istraživanja:

1. analizirati stanje resursne osnove te interne i vanjske okoline lječilišta i specijalnih bolnica za rehabilitaciju;
2. istražiti zakonodavni okvir funkcioniranja lječilišta i specijalnih bolnica za rehabilitaciju i utvrditi moguća institucionalna poboljšanja;
3. istražiti tržišne potencijale za kreiranje i inoviranje zdravstveno-turističkog proizvoda u lječilištima i specijalnim bolnicama za rehabilitaciju;
4. utvrditi specifičnosti primjene načela marketinškog planiranja u lječilištima i specijalnim bolnicama za rehabilitaciju;
5. istražiti upravljanje ljudskim potencijalima u lječilištima i specijalnim bolnicama za rehabilitaciju;
6. analizirati upravljanje kvalitetom u tim institucijama;
7. valorizirati ekonomske učinke zdravstvenog turizma u Hrvatskoj;
8. utvrditi mogućnosti stvaranja tzv. strateških saveza između ugostiteljskih i zdravstvenih institucija u stvaranju zajedničkog portfolija turističko-zdravstvenih proizvoda;
9. utvrditi mogućnost strateškog udruživanja lječilišta i specijalnih bolnica za rehabilitaciju kao preduvjet uspjeha na međunarodnom tržištu.

METODE ISTRAŽIVANJA

U istraživanju problema te formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja magistarskog rada korištena je kombinacija većeg broja znanstvenih metoda za dokazivanje hipoteza.

Za potrebe rada provodila su se primarna i sekundarna istraživanja. U svrhu prikupljanja sekundarnih podataka provedena su istraživanja za stolom, a u svrhu prikupljanja primarnih podataka provedeno je ispitivanje u lječilištima i specijalnim bolnicama za rehabilitaciju.

The objectives of the research derive from the main aim. They are as follows:

1. To analyse the resource base and the internal and external environment of health resorts and specialised rehabilitation hospitals.
2. To investigate the legal framework which regulates the work of health resorts and rehabilitation hospitals and see whether institutional improvements are possible.
3. To investigate the market potential for creating and innovating a health-tourism product in health resorts and in specialised rehabilitation hospitals.
4. To establish which specific marketing plan principles can be applied in health resorts and in rehabilitation hospitals.
5. To investigate the management of human potential in health resorts and rehabilitation hospitals.
6. To analyse quality management in these entities.
7. To appraise the economic effects of health tourism in Croatia.
8. To establish whether there are opportunities for strategic alliances between hospitality and health establishments in creating a joint portfolio for a health-tourism product.
9. To establish whether there are opportunities for strategic alliances between health resorts and specialised rehabilitation hospitals as a condition for success on international markets.

RESEARCH METHODS

In researching the problem and in formulating and presenting the research results as part of the Master's thesis, a series of scientific methods were combined to prove the hypotheses.

Primary and secondary research was carried out during the work on the thesis. Secondary data was collected by conducting desk research, while primary

Za potrebe magistarskog rada od posebnih metoda za prikupljanje primarnih podataka provedena je anketa i vođen je strukturirani intervju sa zdravstveno-turističkim djelatnicima u hrvatskim lječilištima i specijalnim bolnicama.

Anketnim upitnikom obuhvaćena su sva lječilišta i specijalne bolnice za rehabilitaciju u Republici Hrvatskoj, a anketirane su tri ciljane skupine:

- ☞ osoblje koje radi u upravi (ravnatelji, osoblje zaduženo za planiranje, financije, pravnu službu i marketing),
- ☞ stručni medicinski kadar,
- ☞ korisnici zdravstveno-medicinskih usluga.

Anketiranje je provedeno tijekom ožujka 2011. godine.

Istraživanje mišljenja i stavova zdravstveno-turističkih djelatnika provedeno je prvenstveno anketnim upitnikom i intervjuom, kako bi se dobio što kvalitetniji uvid u ono što su bili ciljevi istraživanja. Anketiranjem i intervjuom dijelom je obuhvaćen i stručni medicinski kadar, kako bi se jasnije dobio uvid u njihove stavove.

U obradi prikupljenih podataka korištena je deskriptivna statistika u vidu frekvencija, postotaka, aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalne i maksimalne vrijednosti. Zatim je primijenjena analiza varijance s jednim promjenjivim faktorom (ANOVA), radi testiranja razlika u aritmetičkim sredinama između više skupina (razlike do dobi, spolu itd.). Te su razlike i grafički prikazane u radu, kako bi se zorno vidjelo kolike su razlike i u čiju korist idu. Signifikantnost je ograničavana uglavnom na 0,05, ali su statistički značajnima smatrane i nešto veće vrijednosti, sve u skladu s modernim shvaćanjem statistike. Osim statističke značajnosti navođena je i praktična značajnost radi boljšeg uvida. Obrada je rađena programom SPSS-17 i Excel. Od kvalitativnih metoda koristila se SWOT analiza.

data was collected through research in health resorts and specialised rehabilitation hospitals.

Specific research methods for collecting the primary data for the needs of the Master's thesis included a survey and a structured interview with health and tourism staff employed in Croatian health resorts and in specialised rehabilitation hospitals.

A questionnaire was sent to all health resorts and specialised hospitals in the Republic of Croatia, targeting three groups:

- ☞ Management staff (managers as well as planning, finance, legal and marketing executives)
- ☞ Professional medical staff
- ☞ Users of medical and health services.

The survey was carried out in March 2011.

The opinions and attitudes of those employed in tourism and health establishments were surveyed primarily through a questionnaire and interviews in order to gain an optimum insight into the areas the research sought to reveal. Some of the professional medical staff were also surveyed through a questionnaire and interviews to discover their attitudes.

In processing the collected data, descriptive statistics was used in the form of frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, and minimum and maximum values. A one-way analysis of variance (ANOVA) was applied to test differences in the arithmetic means of several groups (differences in age, sex, etc.). These differences are graphically presented in the thesis to demonstrate how great the differences are and in which direction they go. Significance was mostly limited to 0.05, but somewhat higher values were also considered statistically significant, in accordance with the modern understanding of statistics. Besides statistical significance, practical significance was also stated in order to gain a better insight. The SPSS 17 programme and Excel were used in data processing. A SWOT analysis was used as a qualitative method.

OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA LJEČILIŠTA I SPECIJALNIH BOLNICA ZA REHABILITACIJU U CILJU RAZVOJA ZDRAVSTVENOG TURIZMA HRVATSKE

Za razinu pojedinih sektora nacionalnog gospodarstva izrađuju se nacionalne strategije gospodarskog razvoja, pa tako i za turizam, ali u *nacionalnoj strategiji razvoja turizma* zdravstvenom turizmu nije posvećeno više od nekoliko redaka.

Da bi se izradila strategija, potrebno je poduzeti odgovarajuće akcije, a izbor akcija koje imaju izgleda ostvariti zacrtane ciljeve ovisi o *konceptiji razvoja zdravstvenog turizma Hrvatske* i ponašanju samih aktera, odnosno o načinu funkcioniranja gospodarstva. To je prvenstveno zadaća dvaju ministarstava, Ministarstva turizma i Ministarstva zdravstva, ali na određeni način i Ministarstva gospodarstva, jer je prije definiranja strategije razvoja lječilišta i specijalnih bolnica za rehabilitaciju u funkciji razvoja zdravstvenog turizma potrebno imati i koncepciju razvoja gospodarstva i koncepciju razvoja zdravstvenog turizma. Upravo izbor *akcija* predstavlja bitno pitanje svake strategije razvoja. Strategija razvoja lječilišta podrazumijevala bi program akcija koje su koherentne i usmjerene na djelovanje u određenom pravcu. Ona bi predstavljala i osmišljeni program koji daje smjernice kako iz trenutnog stanja u kojem se lječilišta i specijalne bolnice nalaze doći u stanje u kojem želimo biti kako bi iste bile u funkciji razvoja zdravstvenog turizma Hrvatske. Strategijski pristup razvoju zdravstvenog turizma podrazumijeva prije svega postojanje *stručne* i *znanstvene* podloge. U prvom redu stoga što se u praksi koncepcija razvoja često idealizira, a institucije koje donose i provode strategiju nemaju dovoljno saznanja o tome kako u suštini funkcionira društveni i gospodarski sustav. To je čest razlog tome da se i dobro osmišljene i formulirane strategije ne ostvaruju. Nadalje, stručan pristup je neminovan, jer je zdravstveni turizam u Republici Hrvatskoj potrebno definirati institucionalno, budući da dva temeljna zakona koja tretiraju turističku djelatnost, *Zakon o pružanju*

DESIGNING A STRATEGY FOR DEVELOPING HEALTH RESORTS AND SPECIALISED REHABILITATION HOSPITALS FOR THE PURPOSE OF DEVELOPING HEALTH TOURISM IN CROATIA

National strategies of economic development are devised for various sectors of the national economy, including tourism, but in the *National Strategy for Tourism Development*, health tourism is dealt with in just a few lines.

In order to devise a strategy, certain actions have to be taken, while the choice of actions which have a chance of achieving the set objectives depends on the *concept of development of health tourism in Croatia*, on the behaviour of the participants involved and on the way the economy is functioning. This is primarily the task of two ministries, those of Tourism and of Health, and to a certain degree on the Ministry of the Economy. Before defining the strategy of developing health resorts and specialised rehabilitation hospitals as part of the development of health tourism, the concept of economic development has to be established as well. The choice of *actions* is the key issue in every development strategy. The strategy of health resorts development would require a coherent action plan with a clear direction. It would have to be a well-planned programme with specific steps on how to progress from the current status of health resorts and specialised rehabilitation hospitals to the desired level which would make them a factor in developing health tourism in Croatia. A strategic approach to developing health tourism requires an *expert* and *scientific* base in the first place. This is mostly because in practice a development concept is idealised, while institutions which adopt and implement the strategy do not possess adequate knowledge on how social and economic systems function. This is frequently the reason why meaningful and well-formulated strategies are not realised. Furthermore, an expert approach is essential since health tourism in the Republic of Croatia has to be defined institutionally, because two basic laws which regulate the tourism industry,

usluga u turizmu i Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, ne daju odgovarajući okvir djelovanja zdravstvenog turizma, zbog čega je praksa obavljanja ovih usluga u lječilištima i specijalnim bolnicama za rehabilitaciju često u koliziji s uvjetima koje definira Zakon o zdravstvu.

Zbog te činjenice, postupak istraživanja i izrade strategije razvoja lječilišta i specijalnih bolnica za rehabilitaciju u funkciji razvoja zdravstvenog turizma važno je promatrati kroz nekoliko međusobno povezanih i uvjetovanih faza:

- ☞ U postupku izrade strategije treba definirati pretpostavke od kojih se polazi u oblikovanju strategije razvoja te provesti analizu utjecaja koji generiraju razvojne promjene u konkretnom okruženju, kao i analizu različitih rješenja kojima se valoriziraju moguće razvojne posljedice različitih razvojnih scenarija i razvojnih puteva usmjerenih na ostvarivanje strateških ciljeva.
- ☞ Po provedenoj analizi, a prije pristupanja oblikovanju strategije razvoja, potrebno je definirati viziju i misiju te postaviti jasne i mjerljive ciljeve koji se realno mogu ostvariti.
- ☞ Nakon toga slijedi definiranje optimalnih puteva i instrumenata koji vode ostvarivanju strateških ciljeva, kao i preciziranje načina kojima se preporuča njihovo ostvarivanje.
- ☞ Kontrola i evaluacija strategije razvoja je završna faza i uvijek je orijentirana na promjenu, pa su tako njezini sastavni dijelovi ujedno i kriteriji prema kojima će se valorizirati promjene.

Stoga, iz navedenog proizlazi da strategiju razvoja zdravstvenog turizma treba promatrati i kao metodu izbora optimalnih razvojnih puteva prema zadanim kriterijima izbora. Polazeći od načela da je osnovni kriterij izbora društvena korisnost i efikasnost, znači da se izbor ciljeva, razvojnih akcija i instrumenata zasniva na uspostavljanju ravnoteže između tri osnovne interesne skupine:²

- ☞ korisnika zdravstveno-turističkih usluga i njihovih potreba,

the Act on the Provision of Tourism Services and the Hospitality and Catering Industry Act do not provide an adequate framework for health tourism. This is why the provision of these services in health resorts and specialised rehabilitation hospitals often collides with the provisions of the Health Protection Act.

Consequently, it is important to view the procedures of research and of devising a strategy for developing health resorts and specialised rehabilitation hospitals as a function of tourism development, through several interrelated and interdependent phases:

- ☞ During work on the strategy, it is necessary to define the starting points for devising a development strategy. It is also necessary to analyse the impact that the changes generated by the development will have on a specific environment, and see what possible consequences various development scenarios and paths of development, aimed at achieving the strategic goals, may bring.
- ☞ After the analysis has been performed, and before the beginning of work on the development strategy, a vision and mission have to be defined, and clear, measurable and realistically achievable goals set.
- ☞ The next step is defining the optimal paths and instruments leading to the realisation of the strategic goals, and proposing the precise ways of achieving these goals.
- ☞ Control and evaluation of the development strategy is the final phase which is always focused on change, so its component parts are at the same time criteria through which the changes will be evaluated.

Therefore, it emerges that the development strategy of health tourism should be viewed as a method of selecting optimal development paths according to the set selection criteria. Starting from the principle that the fundamental selection criterion is social benefit and efficiency, the selection of goals, development actions and instruments is based on striking a balance between three stakeholders:²

- ☞ Users of health and tourist services and the needs of these users,

☞ prirodnih resursa i njihove zaštite, posebice zaštite nalazišta prirodnih ljekovitih činitelja te socijalne okoline koja trpi štetu u procesu proizvodnje i potrošnje turističkih usluga, i

☞ poduzetnika (tj. adekvatne nagrade ulagačima i svim čimbenicima koji sudjeluju u procesu proizvodnje i distribucije turističkih usluga).

Pravilnim odabirom kriterija izbora utječe se i na uspješnost strategije razvoja zdravstvenog turizma. Stoga je potrebno analizirati koji se sve elementi javljaju i utječu na oblikovanje kriterija izbora. Prvi i najvažniji kriterij razvoja je u svakom slučaju povećanje općeg dobra i opće društvene koristi. Ne treba zaboraviti činjenicu da se pri promicanju općih interesa lakše ostvaruju i vlastiti. Na izbor kriterija utječe i ponašanje svih ekonomskih subjekata koji sudjeluju u procesu privređivanja i razvoja. Zatim, važnu ulogu u izboru kriterija imaju i razvojni prioriteti države ili pojedine destinacije, jer se time stvaraju pretpostavke za promicanje onih djelatnosti koje imaju komparativne razvojne prednosti i koje su konkurentne u industriji u kojoj se natječu, a jedna od njih svakako je i zdravstveni turizam.

Ekonomske funkcije zdravstvenog turizma međusobno se isprepliću. Najzapaženiji učinak zdravstvenog turizma je povećanje zaposlenosti u društvenoj zajednici, i to zbog mogućnosti produljenja turističke sezone na cijelu godinu. Stoga je neophodno da Republika Hrvatska, odnosno nadležno resorno Ministarstvo zdravstva u suradnji s Ministarstvom turizma, čim prije poradi na strategiji razvoja lječilišta i specijalnih bolnica, tim više što zdravstveni turizam potiče i razvoj ostalih gospodarskih grana i djelatnosti, a može pridonijeti i razvoju gospodarski nerazvijenih područja. U prvom redu misli se na proizvodnju zdrave hrane i čisti ekološki prostor u nerazvijenim predjelima Hrvatske. Iz tog je razloga vrlo važno pristupiti stvaranju preduvjeta za tržišnu valorizaciju prirodnih ljekovitih činitelja. S obzirom na

☞ Natural resources and their protection, particularly the protection of areas where natural health factors are to be found, and the protection of the social environment which suffers damage in the process of providing and in the use of tourism services

☞ Entrepreneurs (i.e. an adequate return for investors and for all participants in the process of providing and distributing tourist services).

A suitable selection of criteria will have an impact on the success of the strategy of developing health tourism. It is therefore important to analyse what elements occur in creating the selection criteria that have an impact in the selection process. The first and foremost development criterion is increasing the common good and benefits for society at large. It should not be forgotten that by promoting public interest one's own interest is more easily promoted as well. The behaviour of all economic entities that participate in the economy and in its development also impacts on the choice of criteria. Furthermore, the development priorities of a country or of a particular destination will play an important part in the selection criteria, since they establish the grounds for promoting the activities which have comparative development advantages and which are competitive in the sector in which they compete. Health tourism is certainly one of such activities.

The economic functions of health tourism are interrelated. The most visible impact of health tourism is an increase in employment in a community, since it can stretch the tourism season throughout the year. Thus, the Republic of Croatia, i.e. the Ministry of Health, together with the Ministry of Tourism, should start work on a strategy for developing health resorts and specialised hospitals. One more reason is that health tourism stimulates the development of other economic branches and industries, and can contribute to the development of economically poorer regions. We primarily think here of health food production and the ecologically clean areas of economically underdeveloped parts of Croatia. In order to achieve this development,

tradiciju, postojeće resurse, receptivne i atraktivne elemente, Hrvatska u ovom segmentu turizma može ostvariti značajan uspjeh i dati poticaj gospodarskom razvoju. Stoga bi strategija razvoja lječilišta i specijalnih bolnica neminovno pridonijela razvoju zdravstvenog turizma Republike Hrvatske i njegovom repositioniranju na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu.

U svijetu se velika pozornost pridaje *strateškom planiranju*, kao upravljačkom procesu razvijanja i održavanja životne sposobnosti ciljeva i sredstava poslovnog subjekta u odnosu spram mogućnostima njegove okoline. Stoga u uvjetima jake konkurencije i sve većih zahtjeva potrošača lječilišta i specijalne bolnice moraju oblikovati i *vlastite strategije*, temeljene na primjeni koncepcije marketinga, upravljanju ljudskim resursima i kvalitetom kao osnovnim elementima njihovog opstanka na tržištu.

Marketing strategija je jedna od sastavnica cjelokupne poslovne strategije. Primjena marketinga kao načela poslovanja suvremenog tržišno orijentiranog gospodarstva sve više postaje temelj svih gospodarskih djelatnosti. Marketing koncepcija razvoja lječilišta nije utemeljena samo na lječilišnoj i rehabilitacijskoj ulozi, nego je naglasak na preventivnom zdravstvenom turizmu. Njegovu podlogu predstavlja prije svega geološka, ekonomska i medicinska valorizacija termalnih voda i ostalih ljekovitih činitelja, te podjela rada i specijalizacija toplica na temelju te valorizacije.

Kao takav, ovaj koncept predstavlja izazov vremena, jer ga mogu primijeniti samo kreativni i educirani kadrovi koji su u stanju percipirati sadašnjost i anticipirati budućnost lječilišnog turizma, te koji se ne mire s postojećim rješenjima, opterećenim naslijeđem prošlosti.

I na kraju, temeljem provedenog istraživanja, mogu se definirati smjernice kojim se utvrđuju pretpostavke za razvoj zdravstvenog turizma Hrvatske. Potrebno je:

it is important to create the prerequisites for the market assessment of natural health factors. Since Croatia has a tradition, available resources, receptive potential and attractions it can achieve significant success in this segment of tourism which can give an impetus to economic development. A strategy for developing health resorts and specialised rehabilitation hospitals would certainly help the development of health tourism in the Republic of Croatia and reposition it on domestic and international tourism markets.

Strategic planning attracts significant attention in the world as a management process which develops and sustains viable goals and resources of a business entity in relation to the potential of its environment. In a situation of keen competition and increasing consumer demands, health resorts and specialised hospitals have to devise *their own strategies* based on the application of marketing concepts, human resource management and quality as the main elements for their survival on the market.

A marketing strategy is a component part of an entire business strategy. The use of marketing as a business principle in a modern market-oriented economy is increasingly becoming the foundation of all economic activities. The marketing concept of health resort development is not only based on its role in treatment and rehabilitation, but also focuses on preventive health tourism. The basis of this development lies primarily in the geological, economic and medical value assigned to thermal waters and other health factors, and in the division of labour and the specialisation of spas based on this assigned value.

The concept, formulated in this way, faces the challenge of time since it can be applied only by creative and trained staff who are able to perceive the present and anticipate the future of health tourism, staff which strive for new solutions and who are not burdened with the legacy of the past.

Finally, this research can be used to define directions to establish the basic requirements for the development of health tourism in Croatia:

1. izmijeniti postojeći zakonodavni okvir kojim se regulira rad lječilišta i specijalnih bolnica za rehabilitaciju, koji predstavlja prepreku razvoju zdravstvenog turizma;
2. primijeniti načela marketinškog planiranja kao preduvjet za implementaciju strategije razvoja zdravstvenog turizma u Hrvatskoj;
3. proširivati tržišni i proizvodni miks koji rezultira sve manjom ovisnošću pružatelja zdravstveno-turističkih usluga o financiranju kroz sustav zdravstvenog (posebice državnog) osiguranja;
4. iskoristiti sve mogućnosti strateških saveza između ugostiteljskih i zdravstvenih institucija u stvaranju zajedničkog portfolija turističko-zdravstvenih proizvoda u cilju razvoja zdravstvenog turizma i smanjenja sezonalnosti;
5. iskoristiti mogućnosti strateškog udruživanja lječilišta kao preduvjet stvaranja konkurentske pozicije na domaćem i međunarodnom tržištu;
6. rast zdravstveno-turističke ponude i rezultirajuća velika konkurencija nameću potrebu diferencijacije koja se danas, u velikoj mjeri, odvija kroz brendiranje s ciljem osiguranja tržišne prepoznatljivosti, ali i (što je možda i važnije) uvođenja standarda kvalitete;
7. primijeniti pozitivna iskustva europskih zemalja u proširenju koncepta zdravstveno-turističkog proizvoda i njegovom povezivanju s drugim oblicima turizma;
8. međunarodnom suradnjom u turizmu u okviru EU i SEI mogu se postići značajni rezultati, koji uvelike mogu pripomoći razvoju ovog oblika turizma;
9. posebnu pozornost valja posvetiti investiranju u izgradnju i obnovu lječilišta i specijalnih bolnica za rehabilitaciju;
10. upravljanje ljudskim resursima i upravljanje kvalitetom temeljne su pretpostavke razvoja.

1. The existing legal framework which regulates the work of health resorts and specialised rehabilitation hospitals needs to be changed since it is an impediment to the development of health tourism.
2. The principles of marketing plans should be used as a prerequisite for the implementation of the development strategy of health tourism in Croatia
3. The market and production mix should be expanded. Due to this mix, providers of health and tourism services depend less and less on financing through the system of health insurance, particularly the state health insurance system.
4. Every opportunity for a strategic alliance between hospitality and health establishments should be taken to create a joint portfolio of tourism and health products, in order to develop health tourism and reduce seasonality.
5. The opportunity for a strategic alliance between health resorts should be exploited in order to create a competitive position on the domestic and international market.
6. The growth of health and tourism provision and the ensuing fierce competition require differentiation which is taking place today to a large extent through branding, thus ensuring market recognisability, and, probably more important, introducing quality standards.
7. The positive experience of European countries should be applied in expanding the concept of the health and tourism product and to link it to other forms of tourism.
8. Through international cooperation in tourism within the EU and the Southeast Europe Initiative (SEI), significant results can be obtained which can greatly contribute to the development of this form of tourism.
9. Special attention should be paid to investing in the construction and renovation of health resorts and specialised rehabilitation hospitals.

ZAKLJUČAK

Provedenim istraživanjima i njihovom analizom potvrđena je polazna hipoteza magistarskog rada kako “u Republici Hrvatskoj ne postoji strategija razvoja lječilišta i specijalnih bolnica za rehabilitaciju koja može pridonijeti bržem razvoju zdravstvenog turizma Republike Hrvatske i njegovom repositioniranju na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu.”

Potvrđene su i pomoćne hipoteze te je konfrontacijom svih rezultata dobivenih tijekom istraživanja pokazano kako nije bilo odstupanja i razlika u stavovima.

Ujedno, iz sveukupne analize rezultata dobivenih anketiranjem, intervjuom i iz drugih izvora, jasno je vidljivo da se svi akteri žele razvijati, poboljšati svoju ponudu, ali da ih postojeći zakonski okvir u tome sprječava. Stoga i nema jasne strategije, ne samo pojedinih lječilišta nego ni strategije koja bi odredila smjernice i ciljeve razvoja lječilišnog turizma na državnoj razini.

Osim deklarativnog višegodišnjeg ponavljanja kako su mogućnosti razvoja ovog segmenta turizma velike, do danas nisu poduzeti konkretni koraci kako bi se osmislila koncepcija njegovog razvoja.

Teško je ići ukorak s konkurentnim zemljama, koje svoju koncepciju razvoja zdravstvenog turizma zasnivaju na primjeni načela marketinga, ukoliko ne postoji jasna strategija razvoja naših lječilišta u funkciji razvoja zdravstvenog turizma Hrvatske. Stoga se rezultati ovog istraživanja mogu primijeniti kako u promišljanju budućeg razvoja lječilišta i specijalnih bolnica za rehabilitaciju, tako i u razvoju cjelokupnog zdravstvenog turizma Hrvatske i njegovog repositioniranja na domaćem i međunarodnom tržištu.

BILJEŠKE

¹ Magistarski rad na stručnom poslijediplomskom znanstvenom studiju iz Management, Ekonomski fakultet, Split, 2011. Mentor pri izradi Magistarskog rada je bila prof. dr. sc. Lidija Petrić.

² A. Dulčić, L. Petrić, op. cit., str. 270

10. Human resource management and quality management are the basic preconditions for development.

CONCLUSION

The research which was carried out and its analysis have proved the starting hypothesis of the Master's thesis: “In the Republic of Croatia there is no strategy for developing health resorts and specialised rehabilitation hospitals to contribute to the faster development of health tourism in the Republic of Croatia and reposition it on the domestic and international tourism market.”

The subsidiary hypotheses have also been proven and the integration of all results obtained through the research has shown that there are no discrepancies and differences in attitudes.

The overall analysis of the results obtained through the surveys, interviews and from other sources has clearly shown that all the participants seek to develop and improve what they have to offer but are hampered by the existing legal framework. This is the reason why there is no clear strategy, not only of particular health resorts, but a strategy at the level of the state to establish the directions and goals for developing health tourism.

Apart from declarative statements that great potential exists for developing this form of tourism, which have been repeated year after year, no practical steps have been taken to this day to devise a development concept.

If there is no clear strategy for health resorts in Croatia to develop health tourism, then it will be difficult to keep pace with competitive countries which base their concept of health tourism development on marketing principles. Therefore the results of this research can be applied in considering both the future development of health resorts and specialised rehabilitation hospitals, as well as in considering the development of all health tourism in Croatia and in repositioning it on the domestic and international market.

LITERATURA / LITERATURE

ALFIER, D. (1994), *Turizam – izbor radova*. Zagreb: Institut za turizam Zagreb, Masmedia

KUŠEN, E. (2005), *Zdravstveni turizam, Hrvatski turizam, plavobijelo zeleno*. Zagreb: Copygraf, str. 215

IVANIŠEVIĆ, G. (2001), “Zdravstveni turizam u Hrvatskoj”, Znanstveni skup u Velom Lošnju 2001. Zagreb: AMZH

IVANIŠEVIĆ, G. (2005), “Zdravstveni i liječilišni turizam – metode i programi”. Veli Lošinj: AMZH

KOTLER, P. (2003), *Marketing Management*. New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Education, Prentice Hall

PETRIĆ, L. (2000), *Destinacijski menagement*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu

TRDINA, D. (2008), “Upravljanje kvalitetom u zdravstvenom turizmu u Republici Hrvatskoj”. Zagreb: Magistarski rad na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu

BUBLE, M. (2000), *Management*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu

BUBLE, M. ET AL. (2005), *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.

SENEČIĆ, J., GRGONA, J. (2006), *Marketing menadžment u turizmu*. Zagreb: Mikrorad d.o.o.

DULČIĆ, A., PETRIĆ, L. (2001), *Upravljanje razvojem turizma*. Zagreb: Mate

REFERENCES

¹ Master's thesis at the Postgraduate Studies in Management, Faculty of Economics, Split, 2011. The supervisor during the work on the thesis was Professor Lidija Petrić.

² A. Dulčić, L. Petrić, op. cit., p. 270