Poslovni model destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam

Žiljak, Deni

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **VERN University / Sveučilište VERN**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:146:783000

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

VERN' University Repository

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE VERN'

Zagreb

Studij Turizam

ZAVRŠNI RAD

Poslovni model destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam

Deni Žiljak

Zagreb, 2020.

VELEUČILIŠTE VERN'

Preddiplomski stručni studij

Turizam

ZAVRŠNI RAD

Poslovni model destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam

Mentor: Željko Trezner, struč. spec. oec.

Student: Deni Žiljak

Zagreb, prosinac 2020.

SADRŽAJ

SAŽETAK I

ABSTRACT II

1. UVOD 1

2. ANALIZA POSLOVNOG OKRUŽENJA 3

2.1. Alati za analizu poslovnog okruženja 3

2.2. Model Porterovih pet snaga 4

2.3. PESTLE analiza 6

2.4. SWOT analiza 8

2.5. Primjena SWOT analize u destinacijskom menadžment poslovanju 10

2.6. SWOT analiza zdravstvenog turizma u Hrvatskoj 11

2.7. SWOT analiza destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam 13

3. ELEMENTI PLATNA POSLOVNOG MODELA 17

3.1. Segmenti kupaca 17

3.2. Ponuda vrijednosti 18

3.3. Kanali 20

3.4. Odnosi s kupcima 21

3.5. Izvori prihoda 23

3.6. Ključni resursi 25

3.7. Ključne aktivnosti 26

3.8. Ključna partnerstva 27

3.9. Struktura troškova 29

4. ZAKLJUČAK 31

LITERATURA 33

POPIS SLIKA I TABLICA 35

SAŽETAK

Ovim radom obuhvaćena je analiza poslovnog okruženja destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam te su utvrđeni elementi platna poslovnog modela za istu. U radu je teorijski opisano više alata koji mogu poslužiti u analizi poslovnog okruženja, no ovdje je naglasak stavljen na SWOT analizu. Služeći se SWOT analizom koja je dio studije izvedivosti, ustanovljene su prilike i prijetnje te prednosti i slabosti destinacijske menadžment kompanije. Na taj način nastojalo se što preciznije ustanoviti poziciju destinacijske menadžment kompanije na sve brže rastućem tržištu zdravstvenog turizma. Nadalje, kao važan korak u izradi poslovnog plana analizirani su svi elementi platna poslovnog modela te se svakom elementu detaljno pristupilo sa stajališta destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam. Svrha je ovoga rada da može biti korišten za izradu poslovnog plana destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam te poslužiti kao polazišna točka za sve one koji se žele više informirati i baviti zdravstvenim turizmom.

Ključne riječi: destinacijska menadžment kompanija, poslovni model, zdravstveni turizam

ABSTRACT

Business model of a destination management company specializing in health tourism

This paper includes a business environment analysis of a destination management company specializing in health tourism and identifies components of its Business Model Canvas. The paper presents several theoretical tools that could be used in a business environment analysis, but special emphasis is placed on SWOT analysis. Using SWOT analysis, which is part of feasibility study, both the opportunities and threats, as well as strengths and weaknesses of a destination management company were identified in an attempt to establish, as precisely as possible, the position of a destination management company in the fast growing market of health tourism. Furthermore, as an important step in business plan development, all components of the Business Model Canvas were analysed and each component was observed from the point of view of a destination management company specializing in health tourism. The purpose of this paper is to help develop a business plan for a destination management company specializing in health tourism and to serve as a starting point for the future study of health tourism.

Key words: destination management company, business model, health tourism

1. UVOD

Da bi izrada poslovnog plana bila što uspješnija, potrebno je detaljnije razraditi poslovni model DMK. Kroz poslovni model kreiraju se i organiziraju procesi koji dovode do materijaliziranja specifičnih vrijednosti destinacijske menadžment kompanije (Čorak i Trezner, 2014). Svaki se poslovni model razlikuje, no poanta je stvoriti poslovni model koji će fokusom na određene ključne elemente biti inovativniji od svojih konkurenata.

Pojam destinacijska menadžment kompanija ima mnogo definicija i različitih shvaćanja, no generalno, to je poduzeće koje koristi svoje opsežno poznavanje lokalnih turističkih resursa, posjeduje stručno osoblje i ima dostupne druge potrebne resurse za osmišljavanje i realizaciju usluga vezanih uz putovanje, boravak i različite aktivnosti u turističkoj destinaciji (Čorak i Trezner, 2014). Primarni je cilj destinacijske menadžment kompanije napraviti personaliziran proizvod koji će zadovoljiti posebne želje kupca. Najčešće posluju u svoje ime i nude većinom složene turističke proizvode (izlete, pakete, događanja, skupove) ili svoju stručnu uslugu osmišljavanja i menadžmenta (Čorak i Trezner, 2014). Činjenica je da u suvremenome svijetu razvitkom tehnologije, povećanjem osobnog dohotka, kao i povećanjem slobodnog vremena nastaje sve više motiva kod ljudi za specijalne oblike turizma koji će pokušati odgovoriti na njihove specifične potrebe i zahtjeve.

Zdravstveni turizam kompleksan je turistički proizvod s velikim i neiskorištenim potencijalom na ovome prostoru. Putovanja koja su potaknuta motivom za unapređenjem zdravlja, sve su učestalija. Pojam zdravstvenog turizma uključuje velik broj specijaliziranih sadržaja i usluga koji pokušavaju ispuniti potrebe turista i poboljšati kvalitetu njihova života. U Hrvatskoj su prepoznata tri ključna oblika zdravstvenog turizma; *wellness*, lječilišni i medicinski turizam (Ivandić, Kunst, Košuta, Markotić, 2014). Ponuda zdravstvenog turizma uglavnom je koncentrirana u primorskoj i sjeverozapadnoj Hrvatskoj gdje se posebice ističu Kvarner, Istra i područje Zagreba.

Autor ovoga rada povezan je zdravstvenim turizmom putem obiteljskog otvaranja vlastitog poduzeća specijaliziranog za fizioterapiju i rehabilitaciju s posebnim fokusom na dječji uzrast. Uvidom u takvo poslovanje te saznanjem kroz visokoškolsko obrazovanje u turizmu da je potražnja za takvim segmentom sve veća, javlja se motiv

izrade poslovnog modela koji bi u budućnosti poslužio kao polazišna točka za izradu poslovnog plana DMK specijalizirane za zdravstveni turizam. Cilj je ovoga rada kroz SWOT analizu poslovnog okruženja i detaljnom razradom devet ključnih elemenata platna poslovnog modela napraviti što kvalitetnije polazište za izradu poslovnog plana i daljnju razradu poslovnog pothvata.

Rad je koncipiran u četiri poglavlja. U uvodnome dijelu ukratko je opisana tema samoga rada, ciljevi i motivacija za odabir iste. U slijedećem poglavlju napravljena je analiza poslovnog okruženja DMK za zdravstveni turizam koja se najviše temelji na SWOT analizi. Nakon toga, teorijski su objašnjeni elementi platna poslovnog modela te su isti primijenjeni i razrađeni na primjeru destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam. U zaključku rada objedinjeni su svi rezultati dobiveni korištenim analizama te su dati savjeti i prijedlozi za izradu poslovnog plana.

2. ANALIZA POSLOVNOG OKRUŽENJA

U ovome poglavlju teorijski su opisani najvažniji alati za analizu poslovnog okruženja među kojima je naglasak na SWOT analizi. Ona se primjenjuje na primjeru destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam. Nadalje, prokomentirani su rezultati iz tablice SWOT analize zdravstvenog turizma na području Republike Hrvatske.

2.1. Alati za analizu poslovnog okruženja

Kako bi poduzeće moglo što učinkovitije poslovati i izbjeći što je više mogućih neugodnih iznenađenja, potrebno je izvršiti analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja. Snimanjem (skeniranjem) okoline usklađuju se poslovni ciljevi s okolinom (Horvat, Perkov i Trojak, 2012). Dvije su glavne vrste okoline bitne za poduzeće – vanjska i unutarnja okolina. Svi čimbenici izvan poduzeća koji nisu pod utjecajem poduzeća ali izravno na njega utječu, čine vanjsku okolinu, dok se unutarnja okolina u potpunosti nalazi pod utjecajem i nadzorom poduzeća, pri čemu eksterna okolina obuhvaća prilike i prijetnje, a interna snage i slabosti (Buble i sur., 2005). Za brže i efikasnije ostvarenje ciljeva poduzeća potrebno je identificirati sve čimbenike koji mogu utjecati na poslovanje poduzeća.

Današnja eksterna okolina kompleksan je i složen pojam koji podrazumijeva veliki broj aktera i njihovih međusobnih odnosa. Da bi poduzeće opstalo na tržištu, bitno je brzo i djelotvorno reagirati na neočekivane promjene koje se sve učestalije događaju u neposrednoj okolini poduzeća. Jedan od najboljih alata za povezivanje interne i eksterne okoline upravo je SWOT analiza koja će u nastavku teksta biti napravljena na primjeru destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam.

SWOT analiza jednostavna je i precizna za korištenje, zato je velik broj poduzeća upotrebljava u razradi poslovnoga plana. Uz SWOT analizu bitnu ulogu u strategiji poduzeća i izradi poslovnog modela imaju i Porterov model pet konkurentskih snaga i PESTLE analiza. PESTLE analiza fokus stavlja na vanjske sile i njihov utjecaj na poslovanje poduzeća. Kao i SWOT analiza, bitna je zbog upravljanja rizikom i stvaranja strategije poduzeća. Porterov model usredotočen je na analizu industrije. On može poslužiti za određivanje atraktivnosti pojedine industrije i bolje razumijevanje

međuodnosa u istoj (Horvat i sur., 2012). Ta tri alata najčešće su korištena za analizu poslovnog okruženja.

2.2. Model Porterovih pet snaga

Kako je već prije navedeno, poduzeća danas moraju biti inovativna i fleksibilna, moraju kontinuirano usavršavati svoje poslovanje i kao najvažniji cilj imati podizanje konkurentnosti. Model pet konkurentskih sila razvijen je 80-ih godina 20. stoljeća i eksternog je karaktera. Obuhvaća analizu atraktivnosti industrije s aspekta dugoročne profitabilnosti (Horvat i sur., 2012). Tih pet sila čine konkurentska snaga dobavljača, snaga supstituta, snaga kupaca, ulazak novih konkurenata te konkurencija unutar grupacije.

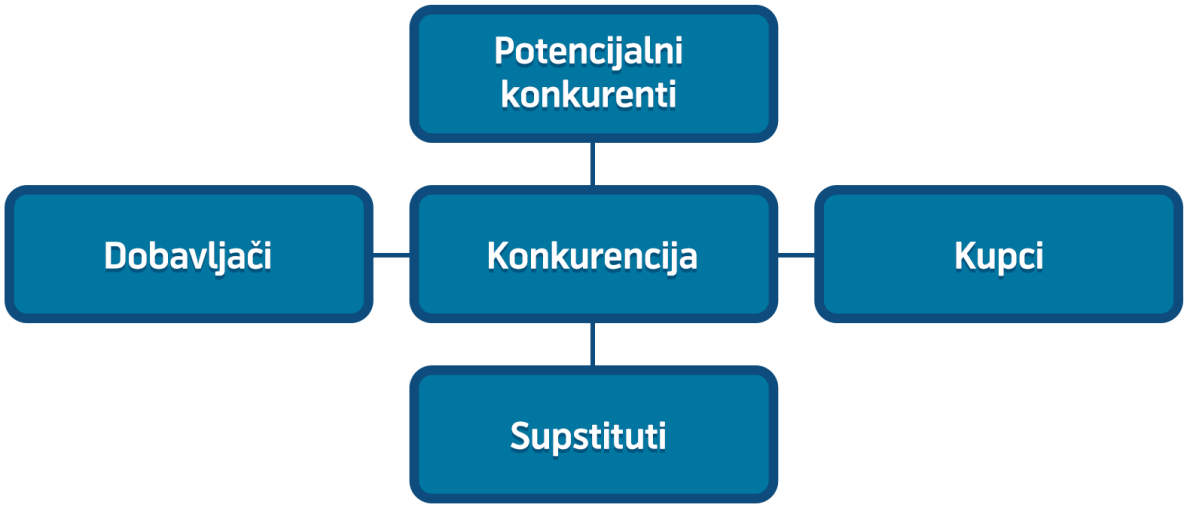
Ulazak novih konkurenata (ili povratak starih) najviše ovisi o preprekama ulasku i načinu te kvaliteti reakcije već postojećih poduzeća što najčešće dovodi do smanjenja prodajne cijene, a time i profita (Horvat i sur., 2012). Prepreke se kreću od velikih početnih ulaganja u infrastrukturu, visokih troškova promidžbe, nedostatka stručnog osoblja pa sve do izdavanja različitih dozvola i određenih ekoloških zahtjeva. Snaga supstituta najviše ocrtava brzinu promjene navika i preferencija kupaca u današnjemu svijetu. Na današnjem tržištu vrlo se lako dolazi do zamjene proizvoda nekim drugim, jeftinijim, a relativno kvalitetnim proizvodom, što zahtijeva od proizvođača primarnog proizvoda diferencijaciju proizvoda, poboljšanje kvalitete ili po potrebi sniženje cijene (Buble i sur., 2005). Zbog tog je razloga potrebno kontinuirano ulaganje u kvalitetu proizvoda i analiziranje konkurenata, strategija i na kraju trendova na tržištu.

Snaga dobavljača u njihovoj je pregovaračkoj moći. Što ih je manje, njihova pregovaračka moć je veća. Na listu najviših prioriteta poduzeće treba staviti odnose s dobavljačima jer dovođenjem u poziciju prevelike ovisnosti kupca o njihovoj kvaliteti, ili sama njihova malobrojnost, povećat će im pregovaračku moć koja može dovesti do povećanja cijena izlaznog proizvoda, pada profita ili jednostranog raskida ugovora (Horvat i sur., 2012). Prije početka poslovanja poduzeće treba sagledati s kojim dobavljačima se najviše isplati surađivati i sukladno tome donijeti odluku o potpisivanju ugovora. Ispravnim upravljanjem odnosima s dobavljačima poduzeće stvara konkurentsku prednost.

Snaga kupaca također je u pregovaračkoj moći. Kao i kod dobavljača – što ih je manje, moć im je veća. Kupuju li velike količine, odnosno imaju li veliku kupovnu moć, njihova

je pregovaračka moć veća, što u krajnosti ponovno dovodi do smanjenje cijena proizvoda (Horvat i sur., 2012). Iz toga se može zaključiti da je bitno analizirati svoje kupce, staviti fokus na ciljanu skupinu te u skladu s time napraviti ponudu koja će biti dovoljno diversificirana i u skladu s njihovim zahtjevima. Zadnja ali najbitnija konkurentska snaga, prema Porteru je snaga rivalstva među postojećim konkurentima. Ona određuje koju strategiju će poduzeće izabrati kako bi se što bolje pozicioniralo na ciljanom tržištu (Buble i sur., 2005). Najbitnije stavke koje proizlaze analizom konkurenata jesu pokrivanje potreba tržišta koje konkurent ne vidi, ulazak na zemljopisno područje gdje nema konkurenata, iskorištavanje prostora gdje konkurent ima zanemariv marketing, vezivanje uz najbolje sirovine, veća lojalnost kupaca i dugoročna suradnja s dobavljačima. Iz toga se može zaključiti da je prioritet iskoristiti slabosti konkurenata (Horvat i sur., 2012). Slika 2.1. prikazuje pet sila prema Porteru u čijem se središtu kao najbitnija nalazi sila postojeće konkurencije.

Slika 2. 1.: Porterov model 5 sila



Izvor: Porterovih 5 sila. Moja firma. Preuzeto s: https://www.mojafirma.rs/baza-znanja/pet-porterovih-sila/ (27. 10. 2020.)

Negativna strana ovoga modela jest to što dinamična kretanja u industriji nisu uključena. Ne mogu se predvidjeti trendovi i potencijali rasta industrije, a postoji opasnost zanemarivanja bitnih elemenata zbog fokusa na određene segmente.

Izostajanjem relevantnih podataka može doći do nepotpune analize.[1] Zbog gore navedenih razloga ovaj alat nije korišten za daljnju razradu poslovnog modela.

2.3. PESTLE analiza

PESTLE analiza svrstava se u jednu od češće zastupljenih analiza korištenih za „skeniranje“ vanjske okoline poduzeća. Kako bi menadžment poduzeća mogao što bolje izabrati strategiju kojom će se kroz „tržišnu utakmicu“ boriti protiv konkurenata, bitno je analizirati šest skupina čimbenika koji stvaraju takozvanu PESTEL ili PESTLE analizu. Politički, ekonomski, sociološko-kulturološki, tehnološki, ekološki i pravni čimbenici sastavni su dio PESTLE analize.

Politički čimbenici obuhvaćaju cjelokupnu državnu politiku odnosno sve zakonske regulative, alokacije resursa i stavove vlade prema različitim gospodarskim granama te mogu utjecati na stvaranje monopola na tržištu, obrazovanost radne snage, infrastrukturu (Horvat i sur., 2012). Ekonomski čimbenici od najvećeg su značaja za poduzeće. Oni uključuju cijenu nadnica, visinu inflacije, kamatne stope, visinu poreznih opterećenja, nezaposlenost i potražnju te ukupnost odnosa razmjene materijala, kapitala, energije i informacija (Horvat i sur., 2012).

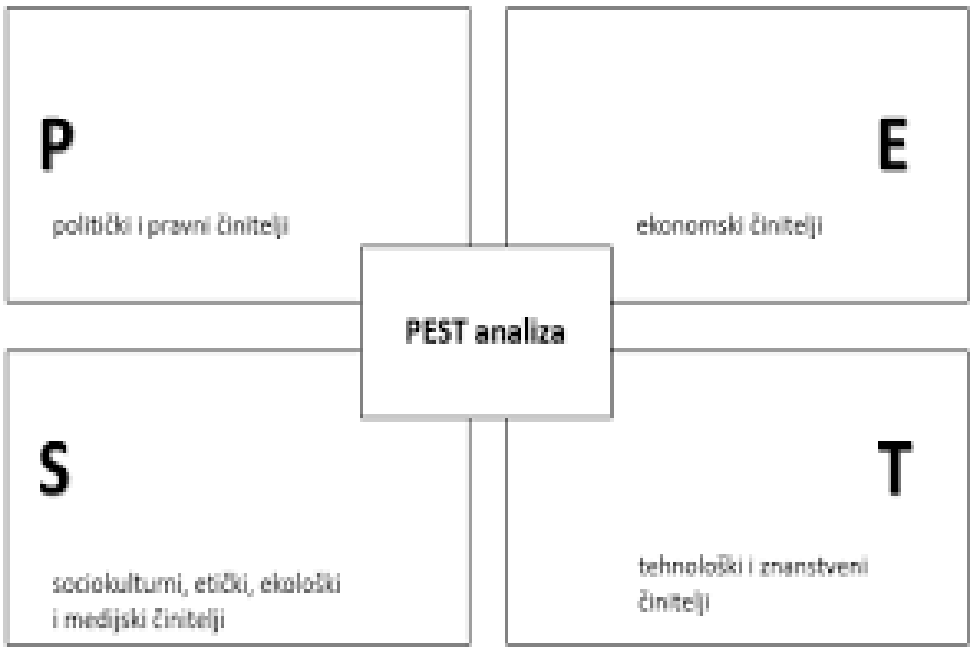
Sociološko-kulturološki čimbenici uključuju navike i stavove društva u kojima poduzeće djeluje. Ti se čimbenici iskazuju stavovima prema radu, razini obrazovanja, raznim običajima ali i samom demografskom slikom neke zemlje koja uvelike može utjecati na vrstu i način prezentiranja proizvoda nekog poduzeća. U suvremenom, tehnološki razvijenom svijetu, tehnološki čimbenici svakim danom postaju sve bitniji faktor. Oni su temelj inovacija za rješavanje poslovnih problema. Danas su sve više zastupljeni: kupnja preko interneta, bar kod, računalne igrice, internetsko kockanje, plazma televizori i to sve zahvaljujući tehnološkim unapređenjima što u konačnici stvara prilike za ulazak na nova tržišna područja (Horvat i sur.,2012). Upravo iz tog razloga vrlo je važno da se poduzeće prilagodi suvremenim tehnologijama i na taj način unaprijedi vlastito poslovanje.

Ekološki čimbenici podrazumijevaju klimatske promjene, globalno zatopljenje i sposobnost poduzeća da posluje u skladu s očuvanjem okoliša i zaštite prirode. Na kraju, pravni čimbenici su ti koji štite i osiguravaju radnika. Pomoću njih su definirana

[1] Porterovih 5 sila. Argus grupa. Preuzeto s https://argus-grupa.hr/blog/analiza-industrije/ (30. 11. 2020.)

prava radnika, sigurnost i zaštita od diskriminacije. Pravni čimbenici omogućuju zaštitu potrošača i povezani su sa zakonskom regulativom i sudstvom (Horvat i sur., 2012). Slika 2. 2. sažeto prikazuje sastavnice PEST analize.

Slika 2. 2.: Sastavnice PEST analize



Izvor: Šarić, M. i Šprem, B. (2017). SWOT i PEST analiza Savezne Države Bavarske. U: Breslauer, N. (ur.), *Zbornik radova Međimurskog Veleučilišta u Čakovcu:* Vol. 8. (1), (89-99). Zagreb: Media dom d. o. o.

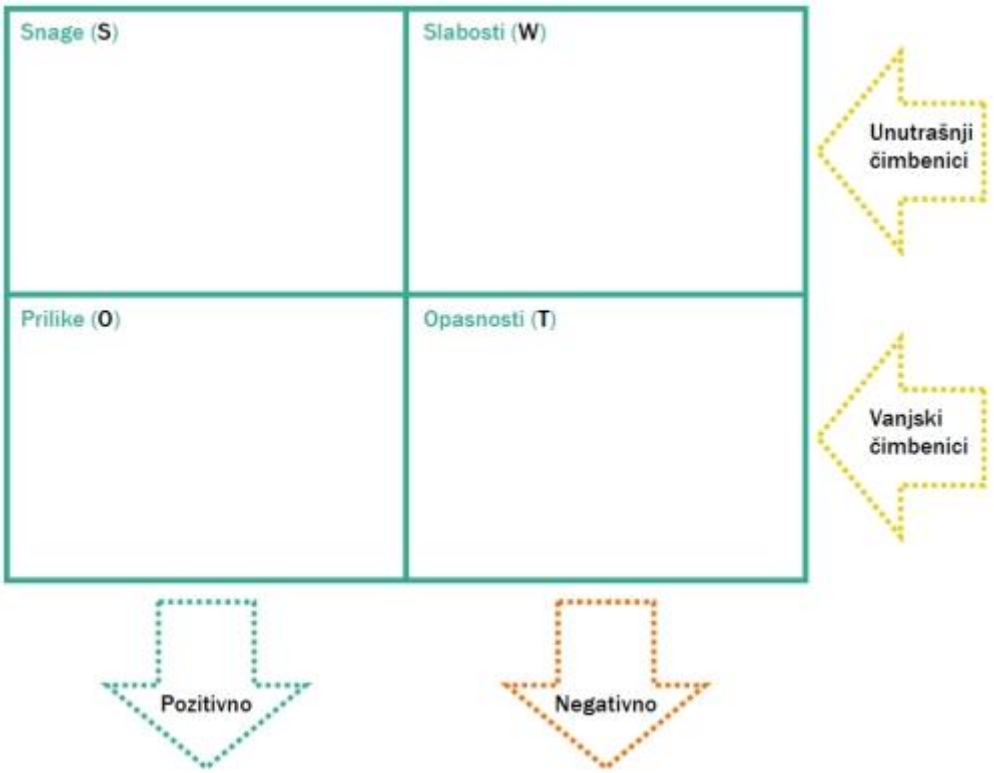
Iako PESTLE analiza posjeduje mnogo prednosti, postoje ograničenja u korištenju ovoga alata. Čimbenici koji su sastavni dio PESTLE analize podložni su naglim promjenama. Također, nekolicina tih faktora temelji se na pretpostavkama što znači da nisu uvijek u potpunosti točni. Na kraju, PESTLE analizom omogućeno je prikupljanje velikog broja podataka te je potrebna vještina kako bi se oni iskoristili na najbolji način.[2]

[2] Pest analiza. Poduzetnik Biz. Preuzeto s: https://poduzetnik.biz/produktivnost/sto-je-pest-analiza/ (30. 11. 2020.)

2.4. SWOT analiza

U ovome potpoglavlju dolazi se do najznačajnije analize u kontekstu ovoga rada, a to je SWOT analiza. Kako je već prije navedeno, SWOT analizom obuhvaćena je vanjska i unutarnja okolina, precizna je i jednostavna za upotrebu. Upravo se iz tog razloga mnogo poduzetnika okreće ovoj metodi u izradi i inovaciji svog poslovnog modela. SWOT analiza sastoji se od pojmova *Strenghts* (snage), *Weaknesses* (slabosti), *Opportunities* (prilike) i *Threats* (prijetnje). Prva dva pojma odnose se na unutarnju okolinu odnosno na čimbenike na koje poduzeće ima izravan utjecaj, dok se prilike i prijetnje odnose na vanjske čimbenike na koje poduzeće ne može značajnije izravno utjecati. Slika 2. 3. pojednostavljeni je grafički prikaz SWOT analize.

Slika 2. 3.: SWOT analiza



Izvor: SWOT analiza. Tacso. Preuzeto s: https://www.zaklada-slagalica.hr/tasco/HTML/Sudjelovanje%20gradjana/ModeliobjanjenjeSWOT-analize.html (29. 10. 2020.)

Snage poduzeća ono su čime poduzeće stvara svoju konkurentsku prednost. Primjerice, snaga nekog poduzeća može biti vrlo kvalitetan proizvod/usluga koji se nudi ili efikasna i visokoobrazovana radna snaga. Slabosti mogu biti upravo suprotne,

odnosno niska efikasnost, nekvalitetni proizvodi, niska kompetentnost ljudi, nedovoljno ulaganje u marketing i sl. (Buble i sur., 2005). Promjene u strukturi industrijskog područja te razni eksterni čimbenici utječu na razvijanje prilika i prijetnji.

Prilike su sve one stvari koje poduzeće treba uočiti i fokusirati se na njih kako bi ostvarilo još veću konkurentsku prednost i približilo se ostvarenju svojih ciljeva. Prilike je potrebno što prije iskoristiti kako konkurencija ne bi to učinila prije nas i time stvorila sebi dodatnu snagu poduzeća. Prilike mogu biti porast potražnje za proizvodima, novi trendovi u svijetu, tehnološka dostignuća, novi segmenti kupaca. Prijetnje su svi oni faktori koji mogu ugroziti poslovanje odnosno otežati ostvarenje ciljeva poduzeća. Prijetnje mogu biti pad potražnje za proizvodima, pojava novih konkurenata, povećanje državnih davanja, mogućnost pojave supstitucijskih proizvoda (Buble i sur., 2005). Prilike i prijetnje dio su vanjske okoline na koje poduzeće nema izravan utjecaj.

Nakon izrade SWOT analize idući je korak definiranje strategije. Strategije će se definirati prema podatcima dobivenima iz SWOT matrice. Postoje četiri glavne strategije kojima se poduzeće može okrenuti. Strategija SO govori kako poduzeće svojim snagama mora iskoristiti sve mogućnosti koje joj nude prilike u njenom poslovnom okruženju. Strategija WT govori kako se minimaliziranjem slabosti minimaliziraju vanjske prijetnje. Strategije WO i ST rizičnije su. Strategija WO je kada unatoč svojim slabostima poduzeće odluči iskoristiti tržišne prilike pri čemu je potrebno nabaviti i razviti potrebne snage i izbjeći konkurenciju. Strategijom ST poduzeće unutarnjim snagama izbjegava prijetnje iz okoline, primjerice kada velika poduzeća izbjegavaju konkurenciju manjih svojim velikim budžetima i ulaganjima u marketinške aktivnosti, kanale distribucije itd. (Horvat i sur., 2012). Tablica 2. 1. prikazuje TOWS matricu.

Tablica 2. 1.: TOWS matrica

	SNAGE (S) (*Strenghts*)	**SLABOSTI (W)** (*Weaknesses*)
PRILIKE (O) (*Opportunities)*	**Strategija SO** Snagama iskoristit sve prilike u okruženju	**Strategija WO** Iskoristit prilike unatoč slabostima
PRIJETNJE (T) (*Threats*)	**Strategija ST** Snagama izbjeći prijetnje iz okruženja	**Strategija WT** Minimaliziranjem slabosti minimaliziramo prijetnje

Izvor: Horvat Đ., Perkov D., Trojak N. (2012). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji.* Zagreb: Edukator., obrada autora

2.5. Primjena SWOT analize u destinacijskom menadžment poslovanju

Prema Čorak i Trezner (2014) SWOT analiza jedna je od ključnih sastavnica studije izvedivosti. Korištenjem SWOT analize dolazi se do odabira strategije koja najbolje odgovara trenutnoj poziciji poduzeća. Izradom studije izvedivosti dobiva se bolji uvid u tržišni i financijski potencijal poslovne ideje te se okvirno procjenjuje isplativost poslovnog poduhvata prije ulaganja sredstava (Čorak i Trezner, 2014). SWOT analiza sažima vanjske i unutarnje čimbenike. Pritom je potrebno naglasiti kako veliku važnost ima dosadašnje djelovanje lokalne ili regionalne DMO u unapređivanju proizvoda destinacijske ponude ali i u sklapanju javno-privatnih partnerstava s ostalim bitnim dionicima u destinaciji (Čorak i Trezner, 2014). Kako bi se stvorio kvalitetan proizvod visoke vrijednosti potrebna je suradnja svih dionika u destinaciji.

SWOT analiza služi kao alat kojim se najbolje određuje strategija destinacijske menadžment kompanije. Kod destinacijskih menadžment kompanija, osim SWOT analize poduzeća, bitno je napraviti SWOT analizu za sami proizvod ili uslugu za koju se DMK specijalizirala kako bi se utvrdilo na kojim područjima proizvod ima prednosti, a na kojima slabosti. Destinacijske menadžment kompanije razlikuju se u svojem fokusu. Neke od njih svoj će fokus staviti na specijalizaciju za određenu destinaciju dok će druge svoj fokus staviti na određeni proizvod što je ujedno tema ovoga rada.

Hipersegmentacija tržišta i potreba za diversifikacijom proizvoda glavni su pokretači takvog tipa destinacijskih menadžment kompanija. One će sva svoja znanja i resurse usmjeriti ka jednom ili manjem broju srodnih linija proizvoda. Njihov će se uspjeh temeljiti na kvaliteti i kompetencijama radne snage, te kako se radi o specifičnom proizvodu koji će se dubinski razrađivati, u svoje će korisnike obuhvatiti i one najzahtjevnije (Čorak i Trezner, 2014). Na taj će način destinacijske menadžment kompanije poslovati na tržištu posebnih interesa te će svoje poslovanje posvetiti kreiranju proizvoda visoke vrijednosti za ciljane segmente kupaca.

Upravo zbog gore navedenih činjenica i njezine jednostavnosti proizlazi potreba za izradom SWOT analize. Kod destinacijskih menadžment kompanija poželjno je napraviti SWOT analizu za samu destinacijsku menadžment kompaniju ali i za

područje djelovanja odnosno specijalizirani proizvod. U ovom slučaju proizvod je kreiran u sklopu zdravstvenog turizma. Razrada prethodno navedenih SWOT analiza napravljena je u iduća dva poglavlja.

2.6. SWOT analiza zdravstvenog turizma u Hrvatskoj

U tablici 2. 2. prikazane su snage, slabosti, prilike i prijetnje kroz SWOT analizu zdravstvenog turizma na teritoriju Republike Hrvatske.

Tablica 2. 2.: SWOT analiza zdravstvenog turizma u Hrvatskoj

SNAGE	**SLABOSTI**
◦ blizina velikim emitivnim tržištima i dostupnost Hrvatske ◦ atraktivnost i ekološka očuvanost Hrvatske ◦ raspoloživost, kvaliteta i tradicija korištenja prirodnih ljekovitih činitelja ◦ kvaliteta medicinskog kadra i dobra reputacija zdravstvenih usluga ◦ konkurentne cijene ◦ rastući broj hotela s kvalitetnom *wellness* ponudom ◦ rastući broj kvalitetnih privatnih zdravstvenih ustanova zainteresiranih za zdravstveni/medicinski turizam ◦ početak samoorganiziranja privatnog sektora ◦ rast broja privatnih zdravstvenih osiguravatelja	◦ nedostatak razvojne vizije ◦ nedostatak razvojnog modela ◦ neusklađenost zakona s područja zdravlja i turizma ◦ zastarjeli objekti lječilišta i specijalnih bolnica (SB) ◦ ograničen razvojni potencijal lječilišta i SB zbog postojeće vlasničke strukture ◦ nedostatak tržišne usmjerenosti lječilišta i SB (prevelika ovisnost o HZZO sustavu) ◦ nedovoljna snaga specijaliziranih posrednika ◦ manjkav destinacijski lanac vrijednosti ◦ nedovoljna multidisciplinarnost obrazovanja ◦ ograničena nacionalna promocija ◦ nepostojanje akreditacije i nedostatno certificiranje ◦ nedostatak kontrole kvalitete usluge ◦ nedovoljna snaga klastera i udruga
PRILIKE	**PRIJETNJE**
◦ starenje populacije ◦ rizik profesionalnih bolesti ◦ svijest o potrebi očuvanja zdravlja ◦ komplementarnost EU sustava zdravstvenog osiguranja ◦ proširenje zdravstvenog osiguranja na usluge preventive u EU ◦ diversifikacija potrošačkih segmenata i proizvoda zdravstvenog turizma ◦ rastuća uloga kompetencija u medicini ◦ međunarodna prepoznatljivost Hrvatske kao turističke destinacije ◦ prepoznatljivost srednje Europe kao zdravstveno-turističke destinacije ◦ razvoj specijaliziranih facilitatora ◦ raspoloživost EU fondova/programa	◦ urušavanje nacionalnih sustava zdravstvenog osiguranja ◦ sve veći broj konkurentskih destinacija ◦ brzi razvoj tehnologije koji nameće potrebu za stalnim visokim investicijama ◦ sve veći zahtjevi/očekivanja (međunarodnih) potrošača

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

https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/150608_AP_%20Zdravstveni%20turizam.pdf (17. 10. 2020.)

Sagledavajući navedene podatke iz gornje tablice, može se zaključiti da zdravstveni turizam na području Hrvatske ima vrlo dobru resursnu podlogu. Hrvatska se nalazi na povoljnom geografskom položaju i lako je dostupna posjetiteljima iz velikih emitivnih tržišta, postoji određena tradicija korištenja prirodnih ljekovitih činitelja te je ekološki vrlo očuvana destinacija. Vodeća je snaga kvaliteta i reputacija medicinskog osoblja. Jedna od prednosti su konkurentske cijene u odnosu na tržišta iz kojih posjetitelji dolaze te je upravo to česti razlog korištenja usluga zdravstvenog turizma. Također, sve je veća ponuda hotela koji pružaju usluge *wellnessa* i sve je više privatnih ordinacija koje bi na neki način uključile svoje poslovanje u branšu zdravstvenog turizma.

Slabosti zdravstvenog turizma na području Hrvatske temelje se na manjkavom ulaganju države u razvoj i promociju zdravstvenog turizma kao proizvoda. S tako velikim prirodnim resursima i kvalitetnom medicinskom uslugom, Hrvatska posjeduje potencijal da se na turističkom tržištu postavi kao jedna od vodećih destinacija za zdravstveni turizam. Unatoč tome, država nema jasnu razvojnu viziju niti dobro strukturirani razvojni model koji bi pomogao u stvaranju takvog proizvoda. Osim toga, veliki problem i dalje stvara neusklađenost zakona s područja zdravlja i turizma. Zbog vlasničke strukture većih lječilišnih objekata stvara se prevelika ovisnost o HZZO sustavu te se bolnice i lječilišta koji imaju najveće kapacitete ne mogu dovoljno usmjeriti na turističko tržište. To dovodi do nesposobnosti stvaranja kvalitetnih klastera/udruga i otežava stvaranje destinacijskog lanca vrijednosti. Na kraju, promocija zdravstvenog turizma na niskoj je razini te bi se trebalo više pažnje posvetiti promociji takvog tipa turizma.

Jasne prilike vide se u sve većem starenju populacije i povećanom riziku razvijanja profesionalnih bolesti. Ulaskom Hrvatske u Europsku Uniju tržište postaje pristupačnije, otvara se mogućnost proširenja zdravstvenog osiguranja na usluge preventive u EU i postaju raspoloživi EU fondovi/programi koji bi pomogli stvaranju visoke kvalitete proizvoda i edukaciji stručnog kadra. Također, pojava trenda zdravog života prilika je koju treba maksimalno iskoristiti. Kao posljedica stresnom i ubrzanom načinu života, sve je izraženija svijest o potrebi očuvanja zdravlja. Ljudi sve više žele posjetiti destinaciju u kojoj mogu pronaći mir i rehabilitaciju. Hrvatska kao

međunarodno prepoznata turistička destinacija koja je na visokoj razini ekološke očuvanosti, treba iskoristiti tu pojavu. Zdravstveni turizam obuhvaća široki spektar usluga i proizvoda gdje postoji prilika za diversifikaciju potrošačkih segmenata.

Kako je zdravstveni turizam niša koja nije dosegla svoj razvojni vrhunac, sve je veći broj konkurentskih destinacija na tom području. Iako je razvoj tehnologije omogućio lakše širenje informacija i shodno tome kupnju proizvoda, negativna je strana toga što se nameće potreba konstantnog visokog investiranja. Isto tako, zahtjevi i očekivanja međunarodnih potrošača sve su veći i mnogim se poduzećima sve teže nositi s izazovima koje postavlja suvremeno turističko tržište. Iz svega navedenoga može se zaključiti da su ključni pravci djelovanja u daljnjem razvoju zdravstvenog turizma podizanje njegove kvalitete i prepoznatljivosti (Ivandić i sur., 2014).

2.7. SWOT analiza destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam

U ovome je potpoglavlju prikazana tablica 2. 3. s komponentama SWOT analize te su u nastavku teksta detaljnije objašnjene snage, slabosti, prilike i prijetnje destinacijske menadžment kompanije za zdravstveni turizam.

Tablica 2. 3.: SWOT analiza DMK za zdravstveni turizam

SNAGE	**SLABOSTI**
• profesionalna, stručna radna snaga • individualni pristup • složen i kvalitetan proizvod • mala mogućnost supstituiranja	• mali budžet • visoki troškovi • bez reputacije, nepoznati na tržištu • nepostojanje mreže dionika
PRILIKE	**PRIJETNJE**
• nedovoljno razvijen sektor zdravstvenog turizma • brzo rastuća starija populacija • pojava trenda „zdravog života“ • smanjenje sezonalnosti • razvoj tehnologije	• gospodarska i politička nestabilnost • konkurentske destinacije • birokracija • odljev kvalitetne radne snage • nestabilnost zdravstvenog sustava

Izvor: vlastiti rad autora

Kako je vidljivo iz tablice, najveća snaga destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam u njenom je stručnom kadru odnosno u profesionalnoj i visokoobrazovanoj radnoj snazi. Kada je u pitanju zdravlje, najbitnija

stavka je povjerenje. Na sreću, autor ovoga rada i sam je svjedok kvalitete rada osoba u neposrednoj blizini koje se bave obiteljskim poslom vezanim uz zdravstvo. Kroz dugogodišnje iskustvo rada u zdravstvu i s ljudima, te sagledavanje potreba i želja klijenata, neupitno je kako bi glavni pokretač i snaga takve kompanije bili upravo oni. Generalno gledano, Hrvatska je prepoznata po kvaliteti i stručnosti medicinskog osoblja. Iz toga proizlazi kako bi na početku to bila velika konkurentska prednost.

Sljedeća stavka koja se može ubrojiti pod snage jest individualni pristup kupcu. U Hrvatskoj i dalje prevladava masovni turizam gdje se veća važnost pridaje kvantiteti umjesto kvaliteti. Snaga destinacijske menadžment kompanije bila bi u ponudi usluga po mjeri korisnika (tzv. *tailor-made*) koje bi bile kreirane po želji i zahtjevima čak i onih najzahtjevnijih klijenata. U svijetu u kojemu se pod utjecajem razvitka tehnologije sve brže mijenjaju navike, želje i potrebe kupaca bitno je prilagoditi se i pristupiti svakom pojedinom klijentu na drugačiji način i ponuditi mu diversificirani proizvod.

Na prijašnji odlomak nadovezuje se iduća snaga, a to je složen i kvalitetan proizvod. Pristupanjem na individualan način te prilagođavanjem kupčevim zahtjevima stvara se kvalitetan proizvod. Uz to, uzimajući u obzir iskustvo i kvalitetu radne snage, velika je vjerojatnost da se stvori proizvod visoke vrijednosti. Na kraju, ali ne i najmanje bitno, kao snaga navodi se mala mogućnost supstitucije ovakvog tipa proizvoda. Pojava konkurencije neizostavna je, pogotovo u ovako neiskorištenom sektoru kao što je područje zdravstvenog turizma, međutim velika većina potencijalnih kompanija nema dovoljno znanja i iskustva iz ovoga područja te samim time gube prednost i mogućnost zamjene proizvoda.

Kada govorimo o slabostima, kao prva od njih nameće se mali početni budžet. Kompanije koje već dulje vrijeme posluju na tržištu i prepoznate su, imaju i veću financijsku moć. Nova, relativno mala, privatna kompanija na tržištu financijski je ograničena. Iz toga proizlazi iduća slabost, a to su visoki troškovi. Ograničeni budžetom, troškovi početnih ulaganja kao što su otvaranje poslovnice, davanje plaća, ulaganje u tehnologiju, plaćanje državnih nameta – veliki su. Potreban je neizvjestan period vremena kako bi se kompanija izborila u tržišnoj utakmici, postala prepoznata i shodno tome pokrila početne troškove ulaganja i poslovala s dobiti. Kao jedna od slabosti nameće se neimanje reputacije odnosno neprepoznatljivost na tržištu. Da bi se steklo povjerenje kupaca, potrebne su godine rada i postizanja dobrih rezultata što je za „novog igrača“ na tržištu nemoguće. Isto tako za poslovanje destinacijske

menadžment kompanije za zdravstveni turizam otežavajuća je okolnost slaba, gotovo nepostojeća komunikacija na nacionalnoj razini između dionika koji bi trebali zajedno s kompanijom stvarati destinacijski lanac vrijednosti.

Prilika je u ovom sektoru mnogo. Glavna prilika gdje treba maksimalno iskoristiti njene mogućnosti je nedovoljno razvijen sektor zdravstvenog turizma odnosno nepostojanje destinacijskih menadžment kompanija specijaliziranih upravo za to. Samim time, kompanija bi predstavljala nešto novo i diversificirano od ostatka trenutne ponude za zdravstveni turizam koja se u okviru Hrvatske većinski sastoji od većih bolnica i lječilišta. Također, sve je jasnije da se razvitkom tehnologije produljuje životni vijek. Tehnološka dostignuća u medicini svakim su danom sve veća što posljedično rezultira sve starijom populacijom. Upravo je starija populacija ciljana tržišna skupina za proizvode ove kompanije. Dobar geografski položaj Hrvatske blizak emitivnim tržištima srednje i zapadne Europe koja su područja visoke razine starije populacije, prilika je koju treba maksimalno iskoristiti. Neovisno o dobnoj skupini kojoj pripadaju, sve je veća potražnja za „zdravim odmorom“ uzrokovanim trendom „zdravog života“. Uzimajući u obzir brz i stresan svakodnevni život, a sve veće financijske mogućnosti generalne populacije, pojavila se potreba za odmorom koji će pružiti mir i zdravstvenu obnovu za tijelo. Sve više ljudi poseže za takvom vrstom odmora.

Nakon toga, prilika se uočava i u smanjenju sezonalnosti u poslovanju kompanije odnosno produljenju turističke sezone. Zdravstveni turizam grana je koja nije ovisna o godišnjim dobima, klimatskim promjenama i sl. te je svakako u mogućnosti ponuditi svoje usluge tijekom cijele godine i time produljiti turističku sezonu. Konstantan razvoj tehnologije kako u zdravstvu tako i generalno, prilika je za poslovanje destinacijske menadžment kompanije. Ulaganjem u suvremenu tehnologiju te korištenje modernih kanala oglašavanja i distribucije u svrhu što boljeg, bržeg i preciznijeg širenja informacija i ponude svakako je mogućnost koju treba iskoristiti.

Čimbenik iz eksterne okoline poduzeća na koji ono nema prevelik utjecaj i može se klasificirati kao prijetnja jest gospodarska i/ili politička nestabilnost. U vremenu kada se tržište svakodnevno mijenja nije nerealno za očekivati negativne trendove u gospodarskom i političkom smislu. U slučaju političke nestabilnosti reputacija zemlje kao destinacije za turizam drastično pada, a samim time i potražnja. Gospodarska kriza faktor je koji može dovesti kompaniju do potpune propasti. U takvim trenutcima bitan je izbor strategije kojim će se poduzeće voditi kroz kriznu situaciju, no niti pravilan

izbor strategije u situaciji u kojoj kupovna moć i standard ljudi pada ne garantira opstanak poduzeća.

Kako niša zdravstvenog turizma pruža puno prostora za rast i razvoj destinacijskih menadžment kompanija te je njen potencijal čak i na nacionalnoj razini nedovoljno iskorišten, nameće se prijetnja već dobro prepoznatih konkurentskih destinacija. Hrvatska je i dalje uvelike prepoznata kao destinacija „sunca i mora“, te je potrebno puno marketinškog rada i oglašavanja kako bi neki drugi motivi dolaska u destinaciju postali prioritetni. Neke destinacije iz nama bliskog okruženja već su prepoznate po uslugama i proizvodima zdravstvenog turizma, stoga sama ta činjenica može otežati poslovanje novonastale kompanije i svrstava se u prijetnje.

U prijetnje se ubraja i birokracija. Primjerice, za neke poslovne pothvate u kojima vrijeme igra važnu ulogu, birokracija je previše spora i samim time šteti poslovanju poduzeća. Na kraju, unatoč tome što se ističe kao trenutna snaga destinacijske menadžment kompanije, prilikom loše gospodarske situacije može doći do odljeva kvalitetne radne snage što može ugroziti kvalitetu poslovanja poduzeća.

3. ELEMENTI PLATNA POSLOVNOG MODELA

Poslovni model može se opisati kao nacrt za strategiju koja se može provesti kroz organizacijske strukture, procese i sustave. Poslovni model najbolje je definiran kroz devet sastavnih dijelova koji će poduzeću omogućiti definiranje strategije za stvaranje zarade. Ti dijelovi pokrivaju četiri glavna područja koja uključuju ponudu, kupce, infrastrukturu i financijsku održivost poduzeća (Osterwalder i Pigneur, 2014). Ovo poglavlje sastoji se od devet potpoglavlja u kojima su elementi poslovnog modela najprije teorijski objašnjeni, a potom primijenjeni na primjeru destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam.

3.1. Segmenti kupaca

Ciljane skupine ljudi ili organizacije na koje poduzeće želi staviti svoj fokus prilikom isporučivanja i usluživanja proizvoda svrstavaju se u element segmenta kupaca. Kod kreiranja poslovnog modela bitno je znati na koju ciljanu skupinu ljudi odnosno na koji segment tržišta poduzeće želi staviti fokus i shodno tome raditi na tome da ispuni sve njihove potrebe i želje. Poduzeće se može usmjeriti na jedan ili više segmenata tržišta koji su podijeljeni u različite skupine s različitim potrebama (Osterwalder i Pigneur, 2014). Neki od segmenata tržišta detaljnije su opisani u nastavku teksta.

Poduzeće koje će se usredotočiti na masovno tržište sve će svoje snage odnosno ponude vrijednosti, distribucijske kanale i odnose s kupcima usmjeriti prema jednoj velikoj skupini koja ima sličan obrazac ponašanja, vrijednosti i potreba. Neki poslovni modeli imat će međusobno odijeljene segmente kupaca što znači da će svaki od njih imati sličnosti, ali i nešto drugačije potrebe i probleme. To u konačnici rezultira različitim pristupom izrade ponude vrijednosti, samim odnosima s kupcima i distribucijskim kanalima. Nadalje, poduzeće može staviti fokus na dva potpuno nepovezana segmenta kupaca s potpuno različitim potrebama i problemima. Tada govorimo o diverzificiranim segmentima kupaca. Postoji i model poslovanja prema višestranim tržištima što znači da su dva ili više tržišnih segmenata međusobno ovisna, tj. poslovanje neće biti uspješno ako jedan od tih segmenata izostane (Osterwalder i Pigneur, 2014). Kod destinacijskih menadžment kompanija uobičajena je praksa fokusiranja na tržišnu nišu.

Segment tržišne niše segment je na koji je stavljen fokus destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam. Iz toga proizlazi da će se destinacijska menadžment kompanija truditi zadovoljiti posebne segmente kupaca koji će obuhvatiti i one najzahtjevnije. Uzimajući u obzir suvremeno tržište koje se pod utjecajem raznih čimbenika, ponajviše tehnoloških, ubrzano mijenja te posljedično tome mijenjaju se i navike kupaca, neupitan je odabir fokusa na tržišnu nišu. Ciljanjem na tržišnu nišu koja u ovom slučaju obuhvaća ponajviše stariju populaciju srednje do visoke kupovne moći omogućit će se individualan i personaliziran pristup pojedinom kupcu te će se pokušati dubinski razraditi proizvod koji će svojim vrijednostima zadovoljiti njihove potrebe i želje. Ciljana skupina kupaca odnosi se na one iz bližeg okruženja Hrvatske, ponajviše veća emitivna tržišta srednje i zapadne Europe kojima bi veća udaljenost od željene destinacije, gdje planiraju poboljšati svoje zdravstveno stanje, stvarala problem. Jedna od glavnih karakteristika ciljane skupine kupaca njihova je želja da uz obavljanje potrebnih medicinskih zahvata koji će se istaknuti svojom kvalitetom, dožive vrijednosti i kulturu destinacije u kojoj jesu. Zbog te činjenice takvi su kupci u središtu ovoga poslovnog modela.

3.2. Ponuda vrijednosti

Ponuda vrijednosti obuhvaća proizvode i usluge koji stvaraju vrijednost za ciljani segment kupaca. Ponuda vrijednosti ono je što nudimo kupcu kako bismo zadovoljili njegove potrebe i želje. Zbog specifične ponude vrijednosti kupci ostaju vjerni određenoj tvrtki koja može riješiti njihove probleme i odgovoriti na njihove zahtjeve. Postoje vrijednosti koje su kvantitativne, što primjerice uključuje cijenu, brzinu usluge, te kvalitativne što može uključivati dizajn i iskustva kupaca (Osterwalder i Pigneur, 2014). Neki od elemenata koji u konačnici mogu stvoriti specifičnu vrijednost za kupca detaljnije su objašnjeni u nastavku.

Ponuda vrijednosti može uključivati nešto potpuno novo, dosad neviđeno na tržištu, što će zadovoljiti potrebe kojih kupci nisu niti bili svjesni. Takve ponude vrijednosti često su povezane s tehnologijom odnosno mobilnim uređajima koji kreiraju potpuno novo područje u mobilnim telekomunikacijama. Česta je pojava poboljšanje funkcionalnosti već postojećih proizvoda ili usluga gdje se na stari proizvod dodaju stavke i funkcije koje će ga na određeni način unaprijediti te tako stvoriti dodanu vrijednost. Nadalje, postoji metoda stvaranja vrijednosti pomaganjem kupcu da obavi

određeni posao. Na taj se način stvara ovisnost kupca o usluzi proizvodnje određenih elemenata bez kojih on ne bi mogao.

Jedan od elemenata bitnih za stvaranje vrijednosti je i dizajn proizvoda. Važno je napomenuti da je dizajn teško mjerljiv i vrlo subjektivan element. Svaki kupac imat će vlastitu percepciju lijepoga. Stvaranje vrijednosti putem brenda/statusa nemoguće je za poduzeća koja su neprepoznata i nova na tržištu (Osterwalder i Pigneur, 2014). To je jedna od slabosti za većinu novoosnovanih poduzeća, a snaga onih koji su već dulje vremena na tržištu, dobro pozicionirani i prepoznati po svojoj kvaliteti. Primjeri gdje sama uporaba određenog brenda izaziva osjećaj vrijednosti najviše se iskazuju u nošenju odjevnih predmeta kao što su *Louis Vitton, Prada, Gucci…*

Cijena je važan element koji može pridonijeti stvaranju vrijednosti za kupce. Taj se element najviše odnosi na cjenovno osjetljive segmente kupaca kojima najveću vrijednost stvara slična ponuda za nižu cijenu. Nedavno se takav tip stvaranja vrijednosti može uočiti u *„boomu“* niskobudžetnih aviokompanija kao što je *Ryanair*. Rezanjem troškova i smanjivanjem rizika također se mogu stvoriti vrijednosti proizvoda. Davanjem jamstava umanjuje se rizik u koji svaki kupac ulazi nabavom novog proizvoda. Na kraju, vrijednost proizvoda stvara se njegovom dostupnošću i jednostavnošću korištenja. Poduzećima se razvitkom tehnologija otvaraju mnoge prilike gdje proizvod mogu učiniti jednostavnijim za korištenje i dostupnim za veći dio tržišta (Osterwalder i Pigneur, 2014). Kod stvaranja ponude vrijednosti bitno je poznavati karakteristike ciljane tržišne skupine.

Prilagodba je ponuda vrijednosti na kojoj se bazira ovaj poslovni model. Kroz individualni i personalizirani pristup slušaju se potrebe i zahtjevi kupaca te se sukladno tome stvara proizvod. Stvara se povjerenje kroz rad s profesionalnim i iskusnim osobljem. Kako je u Hrvatskoj neznatan broj kompanija koje djeluju na ovakav način u ovome području, otvara se prilika nečem novom što stvara mogućnost zadovoljavanja novog niza potreba. Organiziranjem putovanja, zahvata i tretmana te liječenja nakon zahvata pojednostavljuje se proces stvaranja vlastitog paket-aranžmana i štedi se kupčevo vrijeme. Iako se radi o poslovnom modelu koji je fokusiran na tržišnu nišu koja je manje cjenovno osjetljiva, ne treba zanemariti činjenicu kako su cijene većine medicinskih zahvata i tretmana niže u odnosu na domicilna tržišta kupaca. Također, smanjuje se rizik kupca pri kupnji usluga davanjem

alternativnih tretmana i ponuda ukoliko dođe do čimbenika koji mogu poremetiti poslovanje, a kompanija na njih nema izravan utjecaj.

3.3. Kanali

Cilj je kanala odnosno distribucije olakšati kupcima kupnju usluge ili proizvoda, te ih učiniti dostupnijima na pravome mjestu, u pravo vrijeme, skrojenima po zahtjevima kupca. Cilj je potrebe i želje kupca zadovoljiti na najbrži i najkvalitetniji način uz najniže troškove (Čorak i Trezner, 2014). Postoji pet bitnih funkcija kanala. Kanali kao sastavni element platna poslovnog modela trebaju podići svijest o proizvodima i uslugama koje kompanija nudi, pomoći kupcima procijeniti ponudu vrijednosti kompanije, omogućiti bržu i jednostavniju kupovinu, isporučiti ponudu vrijednosti i na kraju dati kupcima korisničku potporu nakon kupovine kako bi ostvarili što kvalitetniju komunikaciju i stekli određeno povjerenje kupaca (Osterwalder i Pigneur, 2014). Kanali su sredstvo putem kojega će poduzeće lakše doprijeti do većeg broja potencijalnih kupaca.

Kanali se mogu podijeliti na direktne i indirektne. Direktni kanali podrazumijevaju prodaju u vlastitoj poslovnici, putem vršenja narudžaba, preko vlastite mreže poslovnica ili putem suvremene tehnologije koja danas bilježi najveći porast (Čorak i Trezner, 2014). Za destinacijsku menadžment kompaniju direktni kanali primarno su sredstvo isporuke vrijednosti. Indirektni kanali mogu uključivati prodaju putem različitih vrsta turoperatora, mreže turističkih agencija posrednika, no isto tako putem turističkih zajednica, hotela, udruga i drugih suradnika koji bi pomogli u isporuci ponude vrijednosti (Čorak i Trezner, 2014).

Kako se ovdje radi o destinacijskoj menadžment kompaniji specijaliziranoj za određeni proizvod koji se kreira za usku, cjenovno manje osjetljivu tržišnu nišu, glavna konkurentska prednost u odnosu na ostale receptivne turističke agencije upravo je individualan i personalizirani pristup kupcu. Iz te činjenice proizlazi da će se usluge i proizvodi prodavati kroz direktan kanal po narudžbi za već poznate kupce koji će se u početku sastojati ponajviše od *outbound* turoperatora i turističkih agencija s kojima se kroz širok spektar ideja za putovanje stvara konačan proizvod kreiran po karakteristikama i željama korisnika.

Nadalje, destinacijska menadžment kompanija specijalizirana za zdravstveni turizam služit će se osobnom prodajom proizvoda i takozvanom prodajom „na daljinu“ koja uključuje direktnu prodaju najviše putem telefona, elektroničke pošte i suvremenih

komunikacijskih alata, primjerice Skype, kroz kanale internetske prodaje. Internetska prodaja uključuje vlastitu mrežnu stranicu koja sadržava transparentne informacije o uslugama i proizvodima, a isto tako pruža mogućnost automatske rezervacije i plaćanja. Također, internetska prodaja uključuje aktivnosti na društvenim mrežama kao što su Instagram i Facebook koji danas čine ogroman udio u promociji i kupnji proizvoda.

Uzimajući u obzir da je destinacijska menadžment kompanija nova i neprepoznata na tržištu, cilj je što više proširiti svoj utjecaj i, ukoliko je moguće, ugovoriti kvalitetna partnerstva u kojima će obje strane imati koristi. Posljedično tome, vršit će se indirektna prodaja putem turističkih agencija koje se nalaze na emitivnim tržištima u okruženju, kojima se kroz posebnu sekciju mrežne stranice daje uvid u još detaljniji opis ponude. Nadalje, budući da se radi o agenciji specijaliziranoj za zdravstveni turizam, indirektna prodaja vrši se putem različitih lječilišta, specijalnih bolnica i toplica koji bi svojim iskustvom i velikim opsegom posla pomogli u izgradnji reputacije, ali i kreiranju vrijednosti za samoga korisnika.

3.4. Odnosi s kupcima

Odnosi s kupcima definiraju na koji će način i s kojim ciljem poduzeće pristupiti svome kupcu. Odnosi s kupcima mogu se temeljiti na pribavljanju ili zadržavanju kupca, ili u svrhu povećanja prodaje. Kao i svi ostali elementi platna poslovnog modela, neizostavan su dio za stvaranje ukupnog dojma o poduzeću (Osterwalder i Pigneur, 2014). Postoji više oblika odnosa s kupcima o kojima će dalje u tekstu biti riječ.

Odnos kojemu je glavna karakteristika osobni kontakt osobna je pomoć. U takvom obliku odnosa poduzeće nastoji pomoći kupcu prilikom kupnje ili neposredno nakon kupnje. Osobni kontakt ostvaruje se na prodajnome mjestu, preko pozivnih centara ili putem suvremenih tehnologija komunikacije. Sukladno tome, postoji takozvani oblik posvećene osobne pomoći koji nudi pomoć putem referenta koji će biti zadužen isključivo za određenog klijenta. Takav način stvara dubok i intiman odnos s klijentom, no iziskuje velike troškove. Primjer takvog odnosa ogleda se u privatnim bankama gdje su osobni bankari zaduženi za pojedinog klijenta. Nadalje, odnos u kojem kupac nema dodirnih točaka s tvrtkom naziva se samoposluživanje. U tom će slučaju poduzeće dati sve od sebe kako bi se kupac mogao samostalno uslužiti (Osterwalder

i Pigneur, 2014). Za destinacijsku menadžment kompaniju veliku važnost stvaranja kvalitetnog odnosa ima osobni kontakt kroz koji kupac stvara povjerenje.

Na suvremenom se tržištu putem moderne tehnologije sve više uspostavlja odnos putem automatiziranih usluga. To je kombinacija samoposluživanja i automatiziranih procesa kroz koje se prepoznaju kupci te njihova dosadašnja iskustva i osobne karakteristike na temelju kojih se nude informacije povezane s narudžbama. Kako živimo u vremenu socijalnih mreža, sve se više tvrtka odlučuje koristiti taj alat za promociju, prodaju i odnos s kupcima. Na taj način tvrtke se bolje upoznaju s problemima i potrebama svojih kupaca, a ujedno olakšavaju razmjenu iskustava među dosadašnjim korisnicima. Posljednje, postoji oblik sukreacije u kojemu kupac i prodavač zajednički stvaraju vrijednost proizvoda na način da se od kupca može tražiti pisanje osvrta kako bi ostali korisnici imali uvid u tuđa iskustva ili uključivanje kupca u proces stvaranja proizvoda (Osterwalder i Pigneur, 2014). Ulaganjem u odnose s kupcima poduzeće stvara pozitivnu reputaciju i dodatnu vrijednost.

Destinacijska menadžment kompanija specijalizirana za zdravstveni turizam svoje odnose s kupcima gradi ponajprije putem sukreacije vlastitog proizvoda. U tome odnosu slušaju se potrebe te zahtjevi kupca i sukladno tome stvara se završni proizvod. Uz sukreiranje, koristi se oblik osobne pomoći gdje se kupcu prilikom dolaska na prodajno mjesto temeljem iskustva i znanja daju transparentne informacije o uslugama i proizvodima koji će najviše odgovarati željama kupca. Oblik osobne pomoći više se koristi putem telefona i elektroničke pošte zbog činjenice da se radi o agenciji kojoj je ciljani tržišni segment s emitivnih tržišta srednje i zapadne Europe. Kako se ponajviše radi o populaciji srednje dobi prema starijoj životnoj dobi, oblik korištenja socijalnih mreža, iako je u porastu, nije u velikome obimu. Unatoč korištenju navedenih alata za promociju i moguću kupnju, oni ne stvaraju primaran oblik za uspostavljanje odnosa s kupcima. Individualnim pristupom kroz sukreaciju proizvoda pokušava se zadržati kupca, ispuniti više od očekivanog i time stvoriti konkurentsku prednost. Na kraju, kroz poticanje korisnika da podijele svoja iskustva bilo pismeno ili putem videoisječaka, koji daju najupečatljiviji dojam, stvara se dodatna vrijednost za potencijalne nove kupce.

3.5. Izvori prihoda

Izvori prihoda kao element poslovnog modela predstavljaju novac koji tvrtka generira od svakog segmenta kupaca uzimajući u obzir troškove nastale tijekom procesa stvaranja konačnog proizvoda (Osterwalder i Pigneur, 2014). Izvori prihoda mogu se generirati kroz različite kanale prodaje. Ukoliko poduzeće ima više segmenata kupaca kojima nudi svoje usluge, tada mora procijeniti za koju je vrijednost svaki pojedini segment kupaca voljan platiti (Osterwalder i Pigneur, 2014). Važno je naglasiti kako kod ostvarivanja prihoda veliku ulogu ima formiranje cijena. O formiranju cijena ovisi prihod i poslovni rezultat poduzeća. Činjenica je da destinacijske menadžment kompanije stvaraju svoju vrijednost personaliziranim i individualnim pristupom putem kojeg štede vrijeme i energiju kupca, osiguravaju sigurnost i ulijevaju povjerenje u kvalitetu (Čorak i Trezner, 2014). Najveći izvor prihoda destinacijske menadžment kompanije generiraju upravo takvim modelom poslovanja. Iz toga proizlazi da je percepcija vrijednosti usluga vezana uz stupanj ovisnosti i stupanj povjerenja u destinacijsku menadžment kompaniju (Čorak i Trezner, 2014).

Postoje dva mehanizma formiranja cijena. Fiksna i promjenjiva (dinamična) cijena. Fiksna cijena prethodno je određena cijena pojedinačnog proizvoda ili usluge koja ovisi o broju ili kvaliteti elemenata ponude, o vrsti i osobinama segmenata kupaca i na kraju o naručenoj količini. S druge strane, promjenjiva cijena je ona koja se mijenja ovisno o tržišnim uvjetima. To uključuje formiranje cijene ovisno o rezultatu nagodbe između partnera, o raspoloživosti i vremenu kupnje gdje do izražaja dolazi visoka sezonalnost turističkih proizvoda, potom o razini ponude/potražnje i na kraju nadmetanju u davanju ponuda (Osterwalder i Pigneur, 2014). Zbog pristupa sukreacije proizvoda, destinacijske menadžment kompanije često koriste mehanizam dinamične cijene.

Destinacijska menadžment kompanija specijalizirana za zdravstveni turizam svoju priliku vidi u smanjenju sezonalnosti poslovanja. Cilj je produžiti turističku sezonu. Kako je zdravstveni turizam niša koja nije pretjerano podložna promjeni godišnjih doba, neki od proizvoda dio su stalne ponude gdje se potom formiraju okvirne cijene koje se ovisno o zahtjevima klijenata naknadno modificiraju. Takav pristup primjenjuje se zbog činjenice da kompanija ponajviše prodaje proizvode poznatim kupcima s kojima uz proaktivan i personaliziran pristup zajednički kreira konačan proizvod. Uz stalnu ponudu, uz pomoć kupaca kreiraju se i potpuno novi programi gdje cijena ovisi

o razdoblju povećane ili smanjene potražnje, dostupnosti resursa i specifičnosti same ponude. Također, na formiranje cijene utječu cijene konkurenata koji nude neke nove usluge ili pokušavaju supstituirati naš proizvod. Iz svega toga proizlazi da se za formiranje cijena koristi mehanizam promjenjive odnosno dinamične cijene. Nakon formiranja cijene postoji nekoliko načina stvaranja izvora prihoda.

Najčešći je izvor prihoda prodaja vlastitih proizvoda. Poduzeće može stvarati prihod naknadom za korištenje određene usluge gdje visina prihoda ovisi o količini korištenja specifične usluge. Primjer toga je hotel koji gostu naplaćuje broj noćenja. Potom, izvor prihoda može nastati putem pretplate za određeni proizvod koji se osigurava prodajom stalnog pristupa određenoj usluzi. Nadalje, izvor prihoda može se ostvariti korištenjem ekskluzivnih prava na imovinu kroz određeni period. To ponajviše podrazumijeva najmove, posudbe, lizinge gdje se plaća naknada tvrtki koja je ustupila svoju imovinu. Na taj način tvrtka davatelj stvara ponavljajuće prihode koji su rezultat kontinuiranih uplata, a tvrtki koja je iznajmila imovinu omogućava plaćanje troškova na određeno vrijeme umjesto da snosi sav trošak vlasništva (Osterwalder i Pigneur, 2014). Poduzeće će ovisno o svome rastu moći generirati sve više izvora prihoda.

Jedan od oblika stvaranja prihoda je licenciranje. Tim pristupom dopušta se korisniku da se koristi patentom zaštićenim intelektualnim vlasništvom, a on plaća naknadu za licenciju. Vlasnici na taj način ne snose troškove proizvodnje i oglašavanja, a ostvaruju prihod. Posljednje, izvori prihoda mogu se ostvariti putem posredovanja gdje pravna ili fizička osoba uzimaju određeni postotak vrijednosti od realizirane kupnje između korisnika i tvrtke za koju se vrši usluga posredovanja. Brokeri i agenti za prodaju nekretnina dobar su primjer iz prakse gdje svaki put kad uspješno zaključe posao između kupca i prodavatelja dobiju proviziju (Osterwalder i Pigneur, 2014). Kod destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam usluga posredovanja vrši se putem *outbound* turoperatora i turističkih agencija.

Sagledavajući glavne načine stvaranja izvora prihoda, destinacijska menadžment kompanija specijalizirana za zdravstveni turizam svoje izvore prihoda ostvaruje putem prodaje vlastitih proizvoda. Bitno je naglasiti da se radi o neprepoznatoj, tek otvorenoj kompaniji na tržištu, kojoj je to jedini izvor prihoda. Ne isključuje se činjenica da bi stjecanjem iskustva i reputacije nakon višegodišnjeg rada na tržištu došlo do stvaranja novih izvora prihoda.

3.6. Ključni resursi

Ključni resursi podrazumijevaju korištenje različitih vrsta imovina kako bi poslovni model uspio. Upravo su ključni resursi ti koji omogućavaju provedbu svih prijašnjih elemenata poslovnog modela. Ključni resursi dijele se u više kategorija. Mogu biti fizički, intelektualni, ljudski i financijski. Također mogu biti i vlastiti, a ukoliko poduzeće nema potrebne resurse, mogu se posuditi od drugih putem *leasinga* ili se mogu pribaviti kroz suradnju s ključnim partnerima (Osterwalder i Pigneur, 2014). U suvremenom poslovanju naglasak se stavlja na postizanje uspjeha kroz kompetencije zaposlenika odnosno ljudske resurse.

Kategorija fizičkih resursa obuhvaća fizičku imovinu što uključuje proizvodne pogone, zgrade, strojeve, sustave, prodajna mjesta i drugo. Takva vrsta resursa ključna je kod poduzeća tipa Wal-Mart ili Amazon.com koja ovise o logističkoj infrastrukturi, skladištima, IT infrastrukturi i slično. Intelektualni resurs bazira se na tehnološkom i proizvodnom znanju , patentima, autorskim pravima, robnim markama, uspostavljenim partnerstvima. Karakteristika intelektualnog resursa jest što ga je teško stvoriti, no zbog te činjenice njegova je vrijednost visoka. Potreban je duži period vremena kako bi se kroz znanje i kreativnost stvorio intelektualni resurs. Financijski resursi podrazumijevaju sposobnost financiranja pod povoljnim uvjetima kroz različite dogovore s financijskim institucijama. To može uključivati gotovinu, mogućnost kreditiranja ili vlasničke opcije za privlačenje ključnih suradnika (Osterwalder i Pigneur, 2014). Bitno je reći da bi se resursi, osobito fizički, trebali savjesno upotrebljavati na način da se koriste u skladu s prirodom i ne štete okolišu i ljudskom zdravlju.

Kategorija ljudskog resursa ujedno je i najvažnija za ovakav tip poslovnog modela. U poslovnom modelu destinacijskih menadžment kompanija ljudski je resurs onaj po kojemu se razlikuju uspješne od neuspješnih DMK (Čorak i Trezner, 2014). Kako se destinacijska menadžment kompanija specijalizirana za zdravstveni turizam temelji na specifičnim kompetencijama pojedinih djelatnika za to područje, neupitno je da je ljudski resurs ključan za stvaranje ponude vrijednosti.

Važno je napomenuti da je za prodaju personaliziranog proizvoda, uz stručno znanje, potrebna i osobna strast prema istom koju zaposlenici destinacijske menadžment kompanije za zdravstveni turizam posjeduju. Činjenica je da se raspolaganjem kvalitetnim i stručnim kadrom na početku poslovanja posjeduje jedna od glavnih snaga

poduzeća kojom se ostvaruje konkurentska prednost. Iako se radi o manjoj kompaniji, postoje četiri tipične skupine poslova koje treba obaviti. Oni uključuju komercijalu, menadžment, prodaju i operativu (Čorak i Trezner, 2014). Kompanija uz vlasnika, zapošljava još dvoje ljudi. Poslovi prodaje, komercijale i operative prepuštaju se stručnome kadru koji će uz svoje kompetencije znati poslušati želje i zahtjeve klijenata, pristupiti na odgovarajući način i na kraju prodati proizvod visoke vrijednosti.

3.7. Ključne aktivnosti

Nastavno na ključne resurse, dolaze ključne aktivnosti. Ključne aktivnosti uključuju sve što poduzeće radi kako bi profitabilno poslovalo. Ključne aktivnosti potrebne su za stvaranje i isporuku ponude vrijednosti, zahvaćanje tržišta, održavanje odnosa s kupcima i stvaranje prihoda (Osterwalder i Pigneur, 2014). Za destinacijsku menadžment kompaniju to uključuje stvaranje i prodaju proizvoda po mjeri korisnika (*tailor-made)* kroz razvijanje osobnog kontakta s kupcem, rješavanje njihovog problema, isporuku proizvoda i podršku nakon kupnje koja pomaže stvaranju kvalitetnog odnosa kupac – prodavatelj.

Ključne aktivnosti mogu se podijeliti u kategoriju proizvodnje, rješavanja problema i platforme/mreže. Proizvodnja uključuje aktivnosti, od kreiranja i izrade, pa sve do isporuke proizvoda. Kod poduzeća koja se koriste platformom kao ključnim resursom, ključne aktivnosti provodit će se na samoj platformi. Platforme uključuju platforme za povezivanje, softvere, mreže, ali i robne marke. Primjer toga je poslovni model eBaya koji zahtijeva neprekidno održavanje i razvoj platforme, njihove internetske stranice. Iz toga proizlazi da se ključne aktivnosti povezuju s upravljanjem platformom, pružanjem usluga na istoj i promocijom platforme. Nadalje, aktivnosti bazirane na rješavanju problema uključuju pronalazak novih rješenja za pojedinačne probleme kupaca (Osterwalder i Pigneur, 2014). Takav tip aktivnosti zahtijeva upravljanje poslovnim znanjima i stalno usavršavanje što se posebno ističe u slučaju destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam, a o čemu će biti riječ dalje u tekstu.

Kod destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam na prvom je mjestu aktivnosti stvaranje specifičnog proizvoda. To podrazumijeva kreiranje složenih paketa programa koji će uključivati ponudu skrojenu prema željama kupca. Zbog činjenice da se ovdje radi o proizvodno orijentiranoj kompaniji koja je na

početku poslovanja, aktivnosti uključene u proces proizvodnje jesu prodaja i komunikacija s nepoznatim kupcima, ali prvenstveno s poznatim kupcima koji će pomoći u dijeljenju znanja i usavršavanju proizvoda. Aktivnosti stvaranja kvalitetnih odnosa s distributerima kao i s posebnim partnerima (specijalne bolnice, lječilišta) od izričite je važnosti za kompaniju specijaliziranu za zdravstveni turizam, ali i za destinaciju kojoj nedostaje kvalitetan lanac destinacijskih vrijednosti. Bitno je napomenuti kako su potrebne aktivnosti za društveno odgovorno poslovanje koja se nameće kao bitna stavka ciljanom tržišnom segmentu koji želi živjeti zdravo i u skladu s prirodom.

Kao što je ranije napomenuto, problemi koji se pojavljuju vezano za ljudsko zdravlje zahtijevaju kontinuirano nalaženje novih rješenja i stalno usavršavanje. Uz domenu ljudskog zdravlja potrebno je i znanje o poslovanju u turizmu. Upravo zbog toga, kompanija specijalizirana za zdravstveni turizam stavlja naglasak na aktivnosti vezane za rješavanje problema i usavršavanje svojih radnika. Kroz različite programe usavršavanja, specijalizirane edukacije i radionice konzistentno se ulaže u ljudski resurs koji se treba prilagođavati konstantnom razvoju tehnologije i posljedično tome promjenama navika i ponašanjima suvremenog potrošača.

3.8. Ključna partnerstva

Suradnja s ključnim partnerima nameće se kao jedan od važnijih procesa pri pokretanju poslovanja destinacijske menadžment kompanije. Bitno je da u stvaranju partnerskih odnosa s dobavljačima obje strane budu na dobitku, naročito jer se kvalitetnom suradnjom razmjenjuju vrijednosti i stvaraju dugoročne koristi (Čorak i Trezner, 2014). Kako je prije navedeno, destinacijska menadžment kompanija oslanja se na svoj ljudski resurs, a većinu ostalih nabavit će od dobavljača.

Partnerstva se mogu podijeliti na četiri različite vrste. To su strateška partnerstva između tvrtka koje nisu konkurenti, partnerstva između konkurenata odnosno koopeticija, zajedničko ulaganje s ciljem razvoja novih poslovnih prilika i partnerstvo između kupca i dobavljača kako bi se osigurala pouzdana opskrba (Osterwalder i Pigneur, 2014). Destinacijska menadžment kompanija specijalizirana za zdravstveni turizam svoja će partnerstva bazirati ponajviše na odnosu kupac – dobavljač kako bi mogla izvršavati isporuku visokokvalitetnog i personaliziranog proizvoda kreiranog po željama kupaca. Iako sama kompanija osigurava vlastiti ljudski resurs u koji kupac

može imati povjerenja, bez potrebitih resursa dobavljača, isporuka proizvoda visoke vrijednosti nije moguća. Takva vrsta partnerstva vođena je motivacijom optimizacije i ekonomije veličine kojom se osigurava optimalno korištenje resursa i aktivnosti (Osterwalder i Pigneur, 2014). To ujedno znači smanjivanje troškova za destinacijsku menadžment kompaniju i korištenje infrastrukture potrebne za razvoj proizvoda.

Nadalje, destinacijska menadžment kompanija stvara strateška partnerstva s *outbound* turoperatorima i turističkim agencijama na području emitivnih tržišta iz bliskog okruženja Hrvatske koji služe kako bi ponuda doprla do ciljanog tržišnog segmenta i time se povećao obujam prodaje. Iz toga proizlazi kako se destinacijska menadžment kompanija vođena motivacijom pribavljanja resursa i unajmljivanjem tuđih aktivnosti, pritom oslanja na kvalitetu isporuke proizvoda vanjskih turističkih agencija. Samim time, aktivnosti promocije i oglašavanja sukreiranog proizvoda, dijelom se vrše putem istih agencija. Iz svega navedenoga može se zaključiti da, ukoliko se u konačnici želi stvoriti specifičan proizvod, potrebna je visoka razina interakcije destinacijske menadžment kompanije s drugim subjektima. To znači da cjelokupan poslovni model treba biti temeljen na konceptu partnerstva (Čorak i Trezner, 2014). Iz tog razloga naglasak se stavlja na uspostavljanje kvalitetnih odnosa s partnerima.

Bitno je reći da u svrhu stvaranja što kvalitetnijeg odnosa s partnerima, treba paziti na sustav vrijednosti koji partneri implementiraju (Čorak i Trezner, 2014). Destinacijska menadžment kompanija specijalizirana za zdravstveni turizam svoj fokus stavlja na visoku razinu povjerenja te personaliziran pristup korisniku, kvalitetan proizvod visoke vrijednosti, osobnu strast u kreiranju proizvoda i na kraju društveno odgovorno poslovanje s ciljem zašite okoliša. Poželjno je da takav sustav vrijednosti koristi što veći broj partnera.

Na kraju, moguće je sklapanje partnerstva zbog smanjivanja rizika i nesigurnosti, poglavito na tržištima gdje postoji velika konkurencija i istovremeno nesigurnost uvjeta poslovanja. U tim će uvjetima konkurenti sklopiti partnerstvo u jednom području dok će u drugom i dalje biti konkurenti. Primjer toga je format optičkog diska Blu-ray kojeg su zajednički razvili proizvođači elektronike. Iako su zajednički stvorili tehnologiju Blu-ray, svi članovi unutar skupine konkuriraju u prodaji vlastitih proizvoda temeljenih na toj tehnologiji (Osterwalder i Pigneur, 2014). Takav oblik sklapanja partnerstva nije uobičajen za destinacijske menadžment kompanije.

Nakon određenog perioda poslovanja na turističkom tržištu i stjecajem prepoznatljivosti, za destinacijsku menadžment kompaniju specijaliziranu za zdravstveni turizam otvara se mogućnost sklapanja partnerstva kojim će se kroz zajedničko ulaganje stvarati nove poslovne prilike koje se trebaju maksimalno iskoristiti. Takav tip partnerstava uključivao bi specijalne bolnice, toplice i lječilišta.

3.9. Struktura troškova

Strukturom troškova opisuju se svi najvažniji troškovi koji nastaju tijekom procesa stvaranja proizvoda i poslovanja poduzeća. Kreiranje i isporuka proizvoda, održavanje odnosa s kupcima i naplaćivanje prihoda od poduzeća iziskuju određena ulaganja i troškove koji iz njih proizlaze. Troškovi se mogu lako izračunati kada se definiraju ključni resursi, aktivnosti i partnerstva (Osterwalder i Pigneur, 2014). Troškovi su neizostavan dio poslovanja, no važno je procijeniti koje aktivnosti ne donose veliku vrijednost, a stvaraju visoke troškove. Takve aktivnosti stvaraju nepotreban trošak i treba ih eliminirati.

Postoje dvije vrste poslovnih modela s obzirom na važnost strukture troškova. To su poslovni model baziran na strukturi što nižih troškova i poslovni model baziran na stvaranju visoke vrijednosti za svoje kupce. Rijetko kada će poduzeće poslovati isključivo po jednom principu od izdvojena dva. Često je najbolji izbor svrstati se između te dvije krajnosti. Kod poslovnih modela temeljenih na što nižim troškovima, poduzeće nastoji svesti troškove na minimum u svim segmentima poslovanja. Iz toga proizlazi kako će ponuda vrijednosti imati nisku cijenu te će se u velikoj mjeri dijelovi poslovanja prepuštati vanjskim partnerima. Najbolji primjer toga niskobudžetne su aviokompanije *easyJet*, *Ryanair* i slični. S druge strane, neka poduzeća zanemariti će visinu troškova u svrhu stvaranja personaliziranog proizvoda visoke vrijednosti (Osterwalder i Pigneur, 2014). Iako destinacijska menadžment kompanija kreira visoku vrijednost za svoje kupce, to ujedno znači veće troškove poslovanja.

Prema gore navedenim informacijama, može se zaključiti kako destinacijska menadžment kompanija specijalizirana za zdravstveni turizam pripada skupini poduzeća koja će manje pažnje posvećivati visini troškova, a više izradi visoko kvalitetnog proizvoda koji će nadmašiti očekivanja kupca. Strukture troškova mogu se prema svojstvu podijeliti na fiksne, varijabilne, ekonomiju razmjera i ekonomiju dosega

(Osterwalder i Pigneur, 2014). Koji sve troškovi pripadaju određenoj strukturi troškova, objašnjeno je u nastavku teksta.

Fiksni troškovi ostaju isti neovisno o količini proizvedene robe i usluga (Osterwalder i Pigneur, 2014). Za destinacijsku menadžment kompaniju fiksni troškovi sastoje se od davanja nameta državi, isplaćivanje plaća i dodatnih usavršavanja radnika. Aktivnosti oglašavanja i promocije također se ubrajaju u fiksni trošak. U fiksni trošak poslovanja pripadaju svi troškovi koji nisu izravno uključeni u proces kreiranja proizvoda (Čorak i Trezner, 2014). Troškovi koji proizlaze iz procesa kreiranja proizvoda nazivaju se varijabilni troškovi. Takvi troškovi obuhvaćaju plaćanje smještaja, organiziranje dodatnih aktivnosti, obroke, ulaznice za muzeje, parkove prirode i slično. Kod destinacijskih menadžment kompanija važno je uzeti u obzir kako se razlikuju varijabilni i fiksni troškovi poslovanja i varijabilni i fiksni troškovi svakog zasebnog paket-aranžmana koji ovise o broju korisnika usluga (Čorak i Trezner, 2014). Potrebno je pravilno upravljati troškovima jer to uvelike može utjecati na konačan profit poduzeća.

Na kraju, ekonomija razmjera podrazumijeva da se porastom količine proizvodnje smanjuje trošak poslovanja. Kod većih tvrtki kupovinom veće količine proizvoda smanjuje se prosječna jedinična cijena proizvoda. Ekonomijom dosega smanjuju se troškovi poslovanja korištenjem istih metoda na različitim područjima poslovanja. Primjerice, u velikoj tvrtki koriste se isti kanali distribucije kako bi se predstavio različit proizvod (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Destinacijska menadžment kompanija specijalizirana za zdravstveni turizam svoje bi troškove poslovanja pokušala smanjiti upravo ekonomijom dosega različitih emitivnih tržišta kroz iste kanale distribucije odnosno turističke agencije i turoperatore koji djeluju na tom području. Također, relativno istim marketinškim aktivnostima predstavljaju se različiti proizvodi. Razumno je da se na samom početku poslovanja pokušaju što više umanjiti troškovi kako bi poduzeće moglo profitabilno poslovati, no neupitno je kako će se razvojem destinacijske menadžment kompanije sve manje pažnje pridavati visini troška, a sve više stvaranju dodane vrijednosti proizvoda kako bi se zadovoljili i oni najzahtjevniji kupci.

4. ZAKLJUČAK

Svrha ovoga rada bila je izraditi poslovni model destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za zdravstveni turizam. U prvome dijelu ovoga rada tehnikom SWOT tablice napravljena je analiza poslovnog okruženja. U drugome se dijelu korištenjem platna poslovnog modela utvrdio sadržaj pojedinih elemenata poslovnog modela navedene destinacijske menadžment kompanije.

Koristeći se SWOT analizom kao glavnim alatom, ustanovljene su snage i slabosti te prilike i prijetnje destinacijske menadžment kompanije. Tom analizom zaključuje se kako destinacijska menadžment kompanija personaliziranim i individualnim pristupom i kvalitetnom radnom snagom kao dvjema najvećim snagama zadovoljava potrebe svojih kupaca. Nepoznatost na tržištu, visoki troškovi i mali budžet sastavnice su glavnih slabosti poduzeća, naročito na samome početku poslovanja. Pojava trenda zdravog života, brzorastuća starija populacija, potreba za smanjenjem sezonalnosti i na kraju nedovoljno razvijen sektor zdravstvenoga turizma prilike su koje destinacijska menadžment kompanija specijalizirana za zdravstveni turizam treba maksimalno iskoristiti. Kao glavne prijetnje za poslovanje poduzeća istaknute su gospodarska i politička nestabilnost, spora birokracija i postojanje konkurenata koji su već brendirani kao destinacije zdravstvenog turizma.

Korištenjem platna poslovnog modela utvrđeno je devet ključnih elemenata koji zajednički opisuju kome i na koji način destinacijska menadžment kompanija kreira i isporučuje proizvod dodane vrijednosti u svrhu postizanja profitabilnog poslovanja. Destinacijska menadžment kompanija specijalizirana za zdravstveni turizam u vidu ciljanog tržišnog segmenta, svoj fokus stavlja na stariju populaciju srednje do visoke platežne moći koji dolaze s emitivnih tržišta srednje i zapadne Europe. Težište je stavljeno na proaktivan i individualan pristup kojim se stvara personaliziran proizvod koji će zadovoljiti sve potrebe i želje kupca. Sagledavanjem ciljane skupine kupaca ustanovljeno je kako su najučinkovitiji kanali distribucije putem *outbound* turoperatora i turističkih agencija, partnera koju su sačinjeni ponajviše od specijalnih bolnica, lječilišta i putem internetske prodaje. Iako se radi o ciljanoj skupini starije životne dobi, suvremeno turističko tržište potaknuto brzim tehnološkim razvojem sve se više oslanja na prodaju putem interneta.

Veliki je naglasak stavljen na stvaranje kvalitetnih odnosa kako s partnerima, tako i s kupcima. Najvažnija stavka koju destinacijska menadžment kompanija specijalizirana za zdravstveni turizam želi kreirati povjerenje je kupca u kvalitetu i sadržaj proizvoda. Upravo zbog toga kao ključni resurs kompanije navodi se ljudski resurs koji svojim znanjem, iskustvom i osobnom strašću stvara proizvod koji je nezamjenjiv. Sukladno tome, jedna od ključnih aktivnosti koje se provode jest ulaganje u ljudski resurs odnosno konstantno usavršavanje i educiranje radne snage. Ne treba zanemariti činjenicu da se dio aktivnosti usmjerava prema društveno odgovornom poslovanju kojemu je u cilju zaštita okoliša i prirodnih resursa.

Destinacijska menadžment kompanija svoje izvore prihoda ostvaruje putem prodaje vlastitih proizvoda. Kod ostvarivanja prihoda veliku ulogu ima način formiranja cijena te udio troškova pri izradi proizvoda. Zbog činjenice da se radi o proizvodu koji nastaje sukreacijom s kupcem, cijena je dinamična. Slijedom toga fiksni i varijabilni troškovi mijenjaju se ovisno o broju korisnika i usluga u paket-aranžmanu. Fiksni troškovi samog poslovanja uključuju plaće i naknade radnicima, uredski materijal, aktivnosti promocije, edukacije radnika, najam objekata i slično. Varijabilni troškovi poslovanja ovise o količini kreiranih proizvoda i pruženih usluga. Iz toga proizlazi kako za destinacijsku menadžment kompaniju valja razlikovati fiksne i varijabilne troškove poslovanja od fiksnih i varijabilnih troškova svakog zasebnog aranžmana. Rezultati dobiveni pri izradi ovoga rada mogu poslužiti u daljnjoj razradi ideje za poslovni pothvat i kreiranje poslovnog plana za destinacijsku menadžment kompaniju specijaliziranu za zdravstveni turizam.

LITERATURA

Knjige

1. Buble, M., Cingula M. (…) Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment.* Zagreb: Sinergija.
2. Čorak, S. i Trezner, Ž. (2014). *Destinacijske menadžment kompanije DMK*. *Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa.* Zagreb: Hrvatska turistička zajednica.
3. Horvat, Đ., Perkov, D. i Trojak, N. (2012). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji.* Zagreb: Edukator.
4. Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela*. Zagreb: Školska knjiga.

Članak u znanstvenom časopisu

1. Šarić, M. i Šprem, B. (2017). SWOT i PEST analiza Savezne Države Bavarske. U: Breslauer, N. (ur.), *Zbornik radova Međimurskog Veleučilišta u Čakovcu:* Vol. 8. (1), (89-99). Zagreb: Media dom d. o. o.

Internetski izvori

1. Pest analiza. Poduzetnik Biz. Preuzeto s: https://poduzetnik.biz/produktivnost/sto-je-pest-analiza/ (30. 11. 2020.)
2. Porterovih pet sila. Argus grupa. Preuzeto s: https://argus-grupa.hr/blog/analiza-industrije/ (30. 11. 2020.)
3. Porterovih pet sila. Moja firma. Preuzeto s: https://www.mojafirma.rs/baza-znanja/pet-porterovih-sila/ (27. 10. 2020.)
4. SWOT analiza. Tacso. Preuzeto s: https://www.zaklada-slagalica.hr/tasco/HTML/Sudjelovanje%20gradjana/ModeliobjanjenjeSWOT-analize.html (29. 10. 2020.)

Ostalo

1. Ivandić, N., Kunst, I., Košuta, N. i Marković, I. (2014*). Nacionalni program – Akcijski plan razvoja zdravstvenog turizma.* Zagreb: Institut za turizam. Preuzeto s: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/150608_AP_%20Zdravstveni%20turizam.pdf (17. 10. 2020.)

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 2. 1.: Porterov model pet sila 5
Slika 2. 2.: Sastavnice PEST analize 7
Slika 2. 3.: SWOT analiza 8

Tablica 2. 1.: TOWS matrica 9
Tablica 2. 2.: SWOT analiza zdravstvenog turizma u Hrvatskoj 11
Tablica 2. 3.: SWOT analiza DMK za zdravstveni turizam 13