



Benchmarking Spa hotela, lječilišta i specijalnih bolnica

SADRŽAJ:

- Metodološki okvir
- Struktura ponude
- Stupanj iskorištenja kapaciteta
- Kadrovi
- Korisnici usluga
- Prihodi
- Troškovi
- Zaključak

GODIŠNJE IZVJEŠĆE 2014



METODOLOŠKI OKVIR

Uključene institucije:

- **SPECIJALNE BOLNICE**
(Biokovka; Daruvarske toplice; Kalos; Krapinske toplice; Lipik; Naftalan; Stubičke toplice; Thalassotherapie Crikvenica i Opatija; Varaždinske toplice)
- **LJEČILIŠTA**
(Istarske toplice, Topusko i Veli Lošinj)
- **TERME**
(Jezerčica, Life Class Sveti Martin; TOP i Tuhelj)

Godišnje izvješće o rezultatima poslovanja za 2014. godinu, temelji se na podacima prikupljenih jedinstvenim anketnim upitnikom u 17 institucija zdravstveno-turističke ponude, koje djeluju u Republici Hrvatskoj (3 lječilišta, 10 specijalnih bolnica i 4 terme), a čiji je ukupno raspoloživi smještajni kapacitet **2 986 soba, odnosno 5 793 kreveta**. Iako su tražene podatke neke

institucije dostavile u cijelosti a neke samo djelomično, može se steći određena slika o stanju i dostignutim rezultatima zdravstveno-turističke ponude u Republici Hrvatskoj. Ovo je izvješće ujedno i polazište za planiranu uspostavu benchmarking sustava a na način da se primjenom specifičnog softvera omogući on-line usporedba vlastitih rezultata sa najboljim ili prosjekom grupacije odn. sa izabranom ciljnom skupinom (*compset*), čuvajući tajnost podataka. Navedeno je ujedno i polazište za koncipiranje sustava mjesečnih izvještaja, pri čemu će se uvažavati pozitivna iskustva stečena kroz provođenju benchmarkinga hotela, hostela, kampova, marina ...



STRUKTURA PONUDE



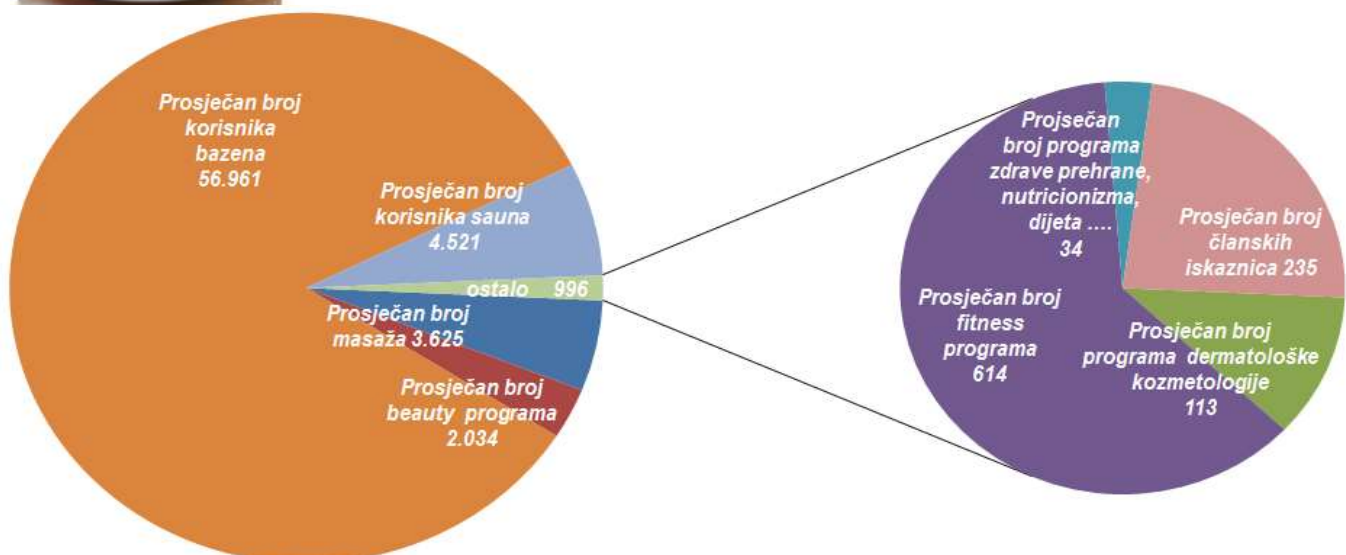
Istraživane institucije zdravstveno-turističke ponude su u jednom segmentu pretežito orijentirane na pružanje usluga medicinskog turizma (*specijalistički pregledi, dijagnostički postupci, bolničko liječenje ili dnevna rehabilitacija*) a u drugom na programe iz strukture wellness / spa ponude (*masaža, saune, bazen, fitness, dermatološka kozmetologija, beauty programi, zdrava prehrana, nutricionizam, kontrola težine ...*), ili u kombinaciji (*medicinski wellness*), a što ujedno definira pretežitu strukturu korisnika, izvore financiranja, te mogućnosti ostvarivanja prihoda na tržištu.

Tablica 1: Broj pruženih usluga medicinskog turizma u ustanovama ZT

Struktura usluga medicinskog turizma	Maksimalno	Prosječno	Minimalno
Prosječan broj specijalističkih pregleda	1 347 386	146 175	2.915
Prosječan broj dijagnostičkih postupaka	538.452	185 547	53
Prosječan broj dana bolničkog liječenja	210700	66 260	4.429
Prosječan broj dana dnevne rehabilitacije	188.636	78 620	30 590

Najveći dio usluga **medicinskog turizma** se realizira kroz sustav HZZO-a, a **izravno na tržištu tek 16%**. **Preventivni programi** (*wellness / spa tretmani, medicinski wellness*), se tržišno valoriziraju u većem postotku (**39%**) U strukturi ponude se najviše koriste usluge bazena (sa ili bez terapija), slijede ostale terapije, korištenje sauna, masaža, beauty programa, a znatno manje usluge fitnessa. Složeniji/zahtjevniji programi dermatološke kozmetologije odn. programi zdrave prehrane/nutricionizma/dijeta znatno su manje prisutni u ponudi. U cilju povećanja lojalnih kupaca treba povećati tržišnu atraktivnost ponude, osnivati klubove (članske iskaznice) i promovirati povezanost usluga institucije u cilju unapređenja zdravlja korisnika.

Slika 1: Prosječan broj korisnika usluga wellness / spa i srodnih usluga zdravstveno-turističke ponude



STUPANJ ISKORIŠTENJA KAPACITETA

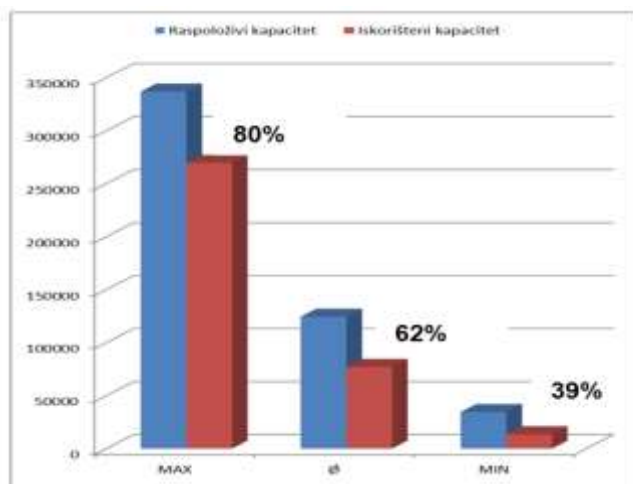
Kapacitet se u svjetskoj hotelskoj industriji u pravilu izražava brojem soba (prevladava u spa-hotelima/termama), dok se u lječilištima i specijalnim bolnicama preferira izražavanje kapaciteta brojem kreveta (zbog načina ugovaranja sa HZZO-om).

Tablica 2: Stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta u ustanovama zdravstveno-turističke ponude

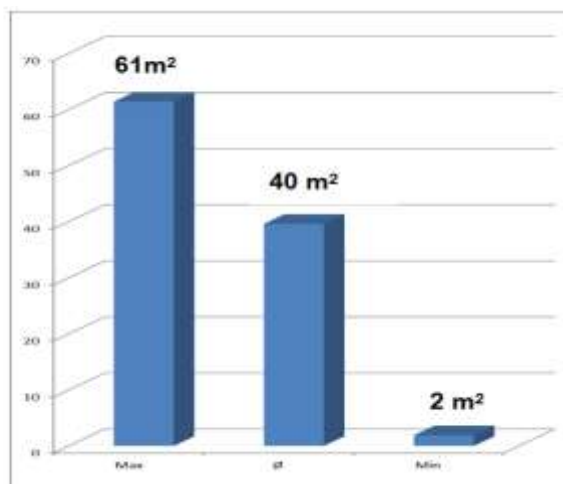
Kapacitet	Broj raspoloživih soba		Stupanj iskorištenja kapaciteta (% IK)
	Dnevni kapacitet	Godišnji kapacitet	
maximalni	526	191.990	80%
prosječni	176	64.113	65%
minimalni	43	15.731	40%
Kapacitet	Broj raspoloživih kreveta		% IK Stupanj iskorištenja kapaciteta (% IK)
	Dnevni kapacitet	Godišnji kapacitet	
maximalni	923	336 895	80%
prosječni	340	124.389	62%
minimalni	94	34.477	39%

Neovisno, izražava li se instalirani smještajni kapacitet brojem soba ili brojem kreveta, vidljive su velike oscilacije u stupnju njegova iskorištenja (minimalni, maksimalni i prosječni), neovisno što su sve institucije orijentirane na cjelogodišnje poslovanje (365 dana). Uz iskorištenje ukupnog kapaciteta (kreveti), posebno je istraživani onaj dio kapaciteta, koji je izravno usmjeren pružanju usluga zdravstvenog turizma (bez kapaciteta za smještaj i prehranu), a izražen u m², te promatran u odnosu na broj kreveta, kao pretežito korišten oblik izražavanja kapaciteta u institucijama zdravstvenog turizma.

Slika 2: Stupanj iskorištenja kapaciteta



Slika 3: Kapacitet za usluge ZT (u m²) po krevetu



KADROVI

IZ STRATEGIJE RAZVOJA TURIZMA RH do 2020.:

Zdravstveni turizam je proizvod koji na globalnoj razini raste po stopi između 15% i 20% godišnje. Zbog blizine velikim tržištima, prirodne ljepote i povoljne klime, sigurnosti zemlje, duge tradicije, konkurentnih cijena i općenito dobre reputacije zdravstvenih usluga, Hrvatska ima komparativne prednosti za razvoj zdravstvenog turizma. Proizvodi zdravstvenog turizma danas posebno relevantni za Hrvatsku uključuju: (i) wellness turizam, (ii) lječilišni turizam i (iii) medicinski turizam. (str. 8)



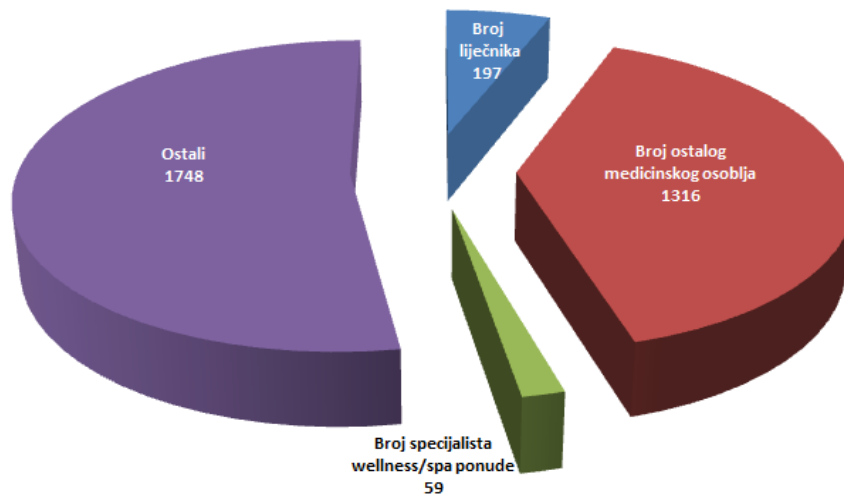
IZ NACIONALNE STRATEGIJE RAZVOJA ZDRAVSTVA RH do 2020.:

U praksi se pokazala potreba da se kadrovima u području »zdravstvenog turizma« osiguraju relevantna znanja iz medicine i zdravstva, ekonomije, menadžmenta, organizacije i kulture komuniciranja, turizma i hotelijerstva, tj. ona znanja koja su u dosadašnjem obrazovanju nedostajala, a neophodna su za unapređivanje sustava zdravstvenog turizma u Hrvatskoj. (str. 339/340)



Kadrovi su temeljna pretpostavka razvoja svake djelatnosti pa tako i zdravstvenog turizma. U svrhu realizacije polazišta definiranih strategijama, nužno je da kadrovi posjeduju ona specifična znanja, vještine i kompetencije, koje povezuju „*medicinu i turizam*“, što nalaže **interdisciplinarnan pristup u stjecanju tih znanja** kroz sustava redovitog obrazovanja, a pogotovo kroz sve oblike cjeloživotnog učenja.

Slika 4: Kadrovi uključeni u pružanje usluga zdravstvenog turizma



Od ukupnog broja zaposlenih u institucijama zdravstveno-turističke ponude, **samo je 8%** onih, koji su u cijelosti orijentirani ka zadovoljenju potreba eksternog tržišta (izvan sustava HZZO-a), a pored toga se uočava da su u odnosu na ukupan broj zaposlenih, **liječnici zastupljeni sa 6%, a specijalisti u segmentu wellness i spa ponude sa samo 2%**, dok ostalo medicinsko osoblje sudjeluje sa 40%, što ukazuje na potrebu veće zastupljenosti kadrova sa relevantnim specijalnostima.

KORISNICI USLUGA

SPA HOTELI

Hoteli, koji korištenjem suvremene opreme i uređaja nude raznovrsne mogućnosti opuštanja, obnove, uma, duha i tijela, te rehabilitaciju kroz terapeutske postupke, najčešće su locirani u destinaciji sa termalnim izvorima ili drugim pogodnostima.

Prema:

(<http://www.thefreedictionary.com/spa>)

LJEČILIŠTA

Sustav koji nudi prirodne ljekovite činitelje, tradicionalne metode liječenja i rehabilitacije, u zdravom okruženju i pod uvjetima definiranim propisima i / ili standardima.

Prema:

(<http://www.die-neue-kur.de/kurorte-heilbaeder-deutschland.html>)

SPACIJALNE BOLNICE I LJEČILIŠTA U ZT RH

Specijalne bolnice i lječilišta samo dio kapaciteta (do 50%) ugovaraju sa HZZO-om pa je poželjno da se za slobodne kapacitete sklapaju partnerstava i s ostalim pružateljima zdravstvenog osiguranja, te u skladu posebnim pravilnicima nude usluge zdravstvene i ugostiteljske djelatnosti pod istim krovom, a u skladu sa kategorizacijom smještajnih jedinica, jednako za sve subjekte zdravstvenog turizma, a po uzoru na zemlje EU.

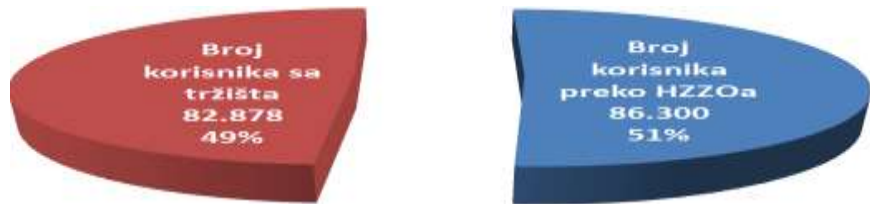
Prema:

(Hrvatski Sabor - Odbor za turizam str.5

<http://www.sabor.hr/lgs.axd?t=16&id=26278>)

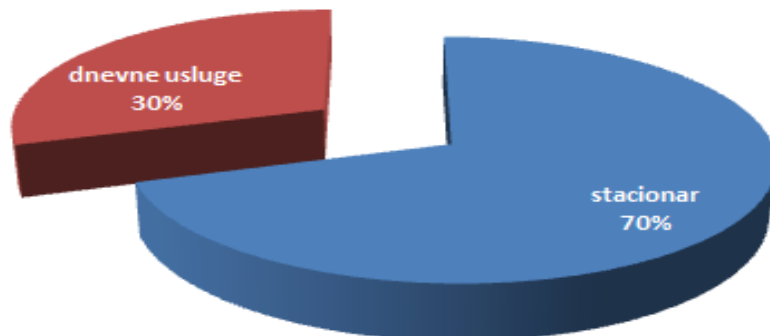
Korisnici usluga zdravstveno-turističke ponude su svi oni, kojima je temeljni motiv dolaska u instituciju, prevencija, očuvanje ili unapređenje vlastitog zdravlja ili člana obitelji, a njihova struktura ovisi o karakteru (orijentaciji) institucije i tipu usluga koje pruža.

Slika 5: Struktura gostiju prema načinu plaćanja usluga



Tako će u ponudi spa-hotela biti pretežito zastupljeni domaći i strani turisti, dok će lječilišta i specijalne bolnice biti više orijentirane na korisnike rehabilitacijskih programa i različitih oblika liječenja. Od ukupnog broja korisnika su više zastupljeni **domaći (68%)** a veći dio njih dolazi **preko HZZO-a (53%)**, dok su strani korisnici (turisti) manje zastupljeni, kao i oni koji dolaze kroz aranžmane stranih osiguranja.

Slika 6: Oblici korištenja usluga u institucijama zdravstvenog turizma

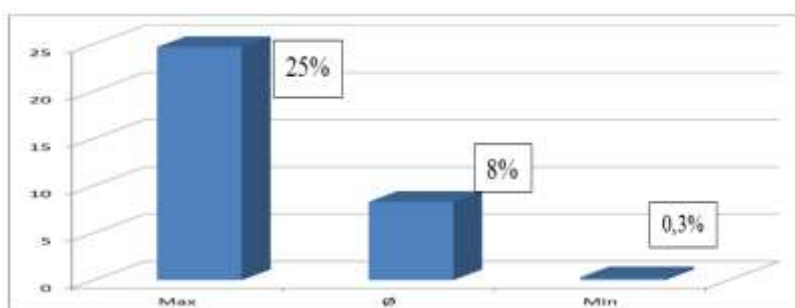


Brojniji **domaći posjetitelji** su ostvarili **79% od ukupnog broja noćenja**. Veći broj noćenja se ostvaruje tijekom **stacionarnog boravka** uz korištenje smještajnog kapaciteta institucije (**70%**), a manje su zastupljene dnevne usluge. Radi sagledavanja dnevnih usluga, pošlo se od pretpostavke da se 1 dnevni gost/korisnik usluga, tretira kao jedno noćenje. Proširenjem mogućnosti korištenja dnevnih usluga moguće je doprinijeti povećanju tržišnog udjela, a u tom pravcu ide i praksa ustrojavanja klubova radi povećanja stalnih korisnika među domicilnim stanovništvom.

PRIHODI

Struktura prihoda odražava temeljnu orijentaciju institucije zdravstveno-turističke ponude, a na njihovu visinu utječe kvaliteta ponuđenog asortimana usluga i karakter pretežitih korisnika, pri čemu ima značajan utjecaj zakonska regulativa i izdašnost izvora financiranja. Izdvoje li se samo tržišno ostvareni prihodi od pružanja usluga zdravstvenog turizma (bez prihoda od smještaja i prehrane) i stave u odnosu na ukupno ostvarenim prihodima, uočavaju se velike razlike, proizašle iz temeljne orijentacije pojedine institucije i zastupljenosti ponude za tržište.

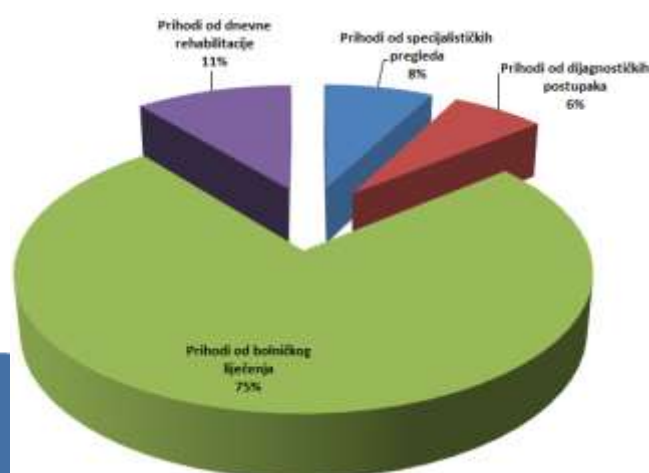
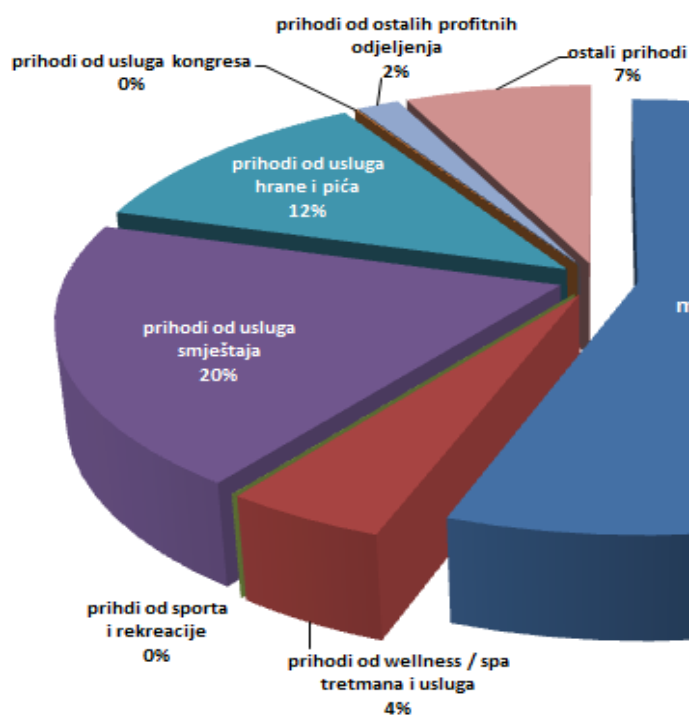
Slika 8: Postotak tržišno ostvarenih prihoda od usluga ZT u odnosu na ukupno ostvarene prihode



Navedeni odnos je posljedica strukture ponude koja prevladava u okviru istraživanih i institucija (značajnije su zastupljene specijalne bolnice i lječilišta), što nameće potrebu da se prvenstveno sagleda

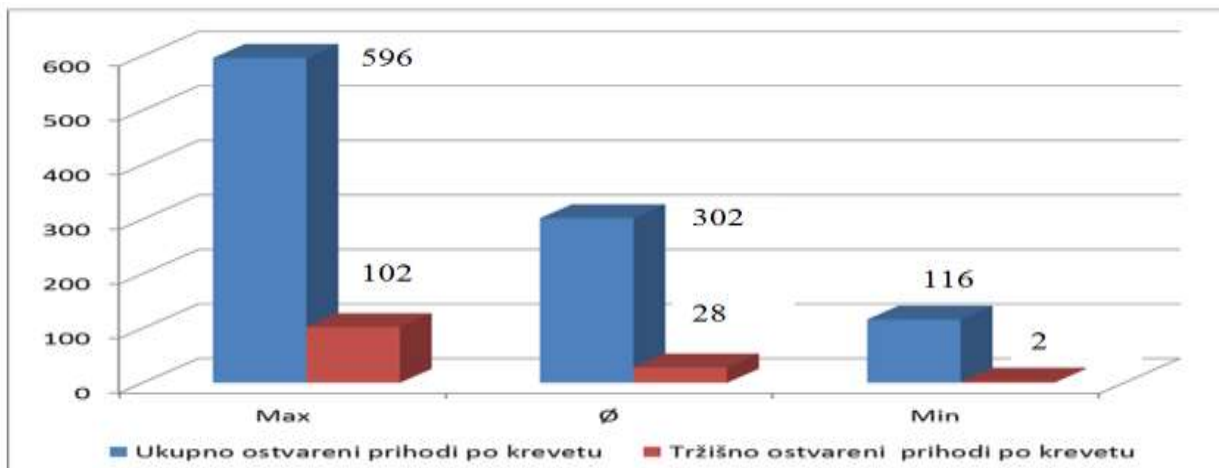
struktura prihoda ostvarenih od usluga **medicinskog turizma** (liječenje i rehabilitacija), koji čine **55% ukupnih prihoda** istraživanog uzorka.

Slika 7: Struktura ostvarenih prihoda ustanova zdravstvenog turizma s posebnim naglaskom na prihode ostvarene od usluga u podsustavu medicinskog turizma (liječenje i rehabilitacija)



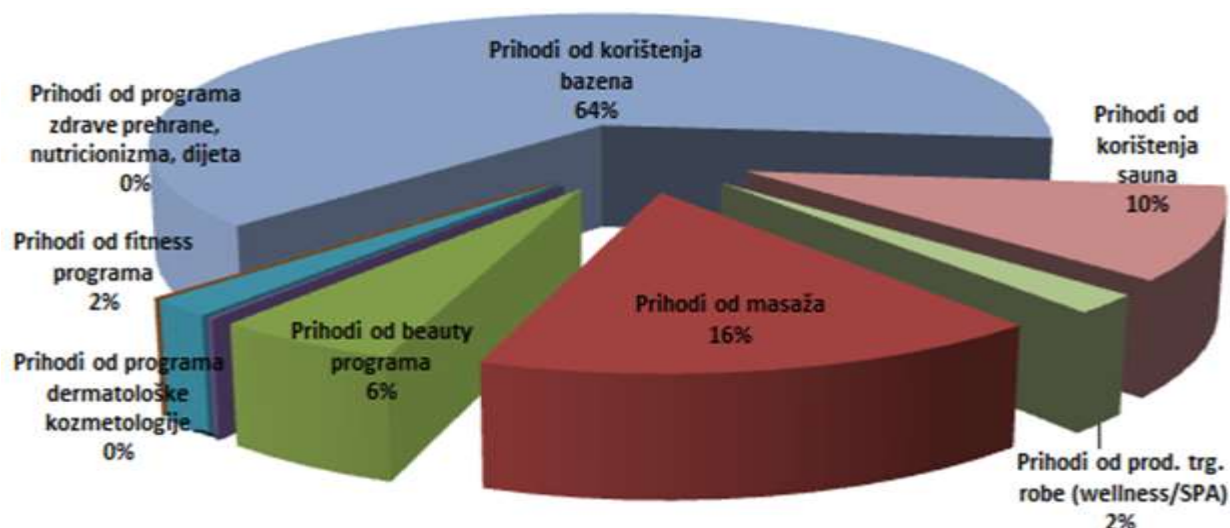
Slijedom spoznaje da specijalne bolnice i lječilišta samo dio kapaciteta ugovaraju sa HZZO-om, poželjno je raspoloživi kapacitet bolje tržišno valorizirati, kroz prilagođavanje uvjeta njihova korištenja onima, koji su prisutni u spa hotelima i u drugim oblicima turističke ponude, što je i jedna od pretpostavki za uspješniju usporedbu ostvarenih rezultata, jer danas postoje velike razlike u visini tržišno ostvarenih prihoda po jednom krevetu.

Slika 9: Odnos ukupno i tržišno ostvarenih prihoda po raspoloživom krevetu



Mogućnosti bolje tržišne valorizacija usluga zdravstveno-turističke ponude, su još uvijek nedovoljno iskorištene u segmentu medicinskog turizma, a posebno su velike mogućnosti kroz ponudu wellness / spa usluga, posebno u segmentu medicinskog wellnessa.

Slika 10: Struktura prihoda ostvarenih od pružanja usluga wellness/spa ponude

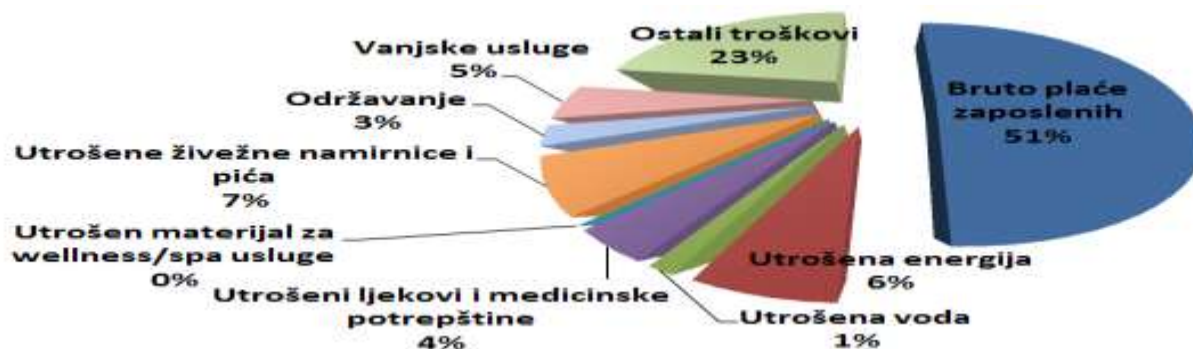


Asortiman i kvalitetu zdravstveno-turističke ponude, treba sustavno prilagođavati globalnim trendovima, slijediti treba strateške dokumente, uvažavati vlastitu resursnu osnovicu a posebno prirodne ljekovite činitelje, te kroz isticanje onih specifičnosti u ponudi institucije, koje se tržišno mogu prepoznati kao njena konkurentska prednost.

TROŠKOVI

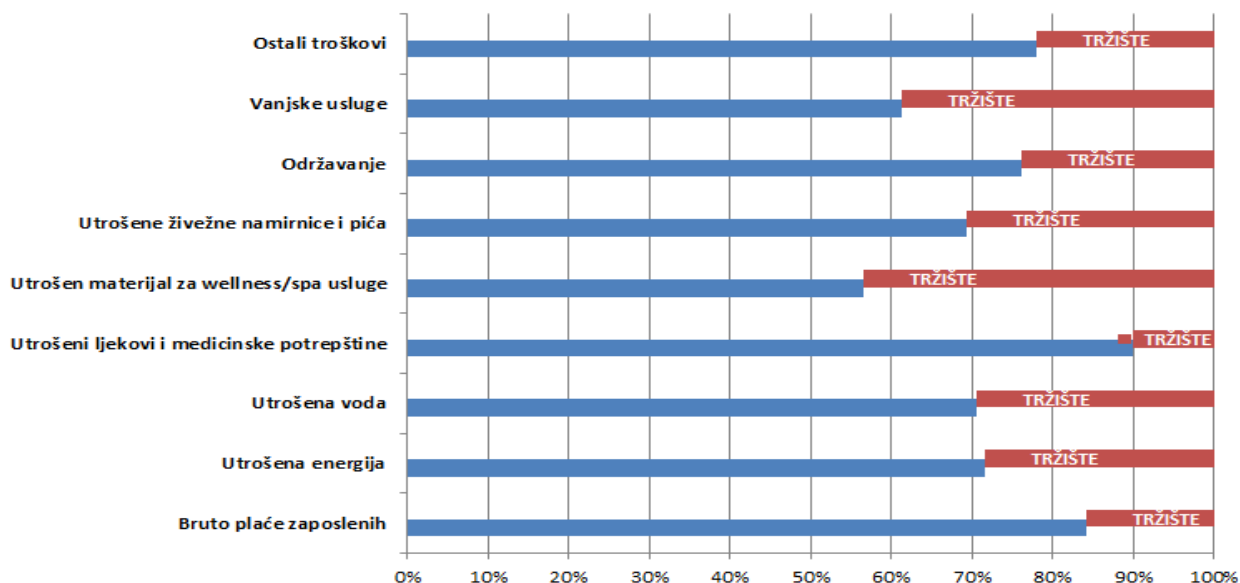
Za uspješno upravljanje poslovnim rezultatom, nužno je osigurati primjenu metodološkog okvira, kojim će se osigurati sučeljavanje određenih prihoda i određenih troškova, koje je određena grupa aktivnosti, odjeljenje, centar odgovornosti ili drugi relevantni oblik izazvao, a prepoznaje se kao poslovni segment. U tom procesu svakako pomaže primjena Međunarodnog standarda financijskog izvještavanja 8 (IFRS/MSFI 8), standarda USALI (*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*) odn. USFRS (*Uniform System of Financial Reporting for SPAs*) standarda. U nedostatku dosljedne primjene ovih standarda, troškove je moguće sagledavati samo po pojavnom obliku, odnosno po prirodnoj vrsti.

Slika 11: Struktura troškova u institucijama zdravstvenog turizma



Ukupno nastali troškovi se iz prihoda ostvarenih na tržištu pokrivaju u visini od 27%, dok se ostali troškovi pokrivaju iz drugih izvora (HZZO, proračun, dopunsko zdravstveno osiguranje i sl.). Od prihoda ostvarenih na tržištu se prvenstveno pokrivaju materijali za wellness/spa usluge, vanjske usluge, dio energenata, te dio materijala za pripremu usluga prehrane.

Slika 12: Postotak pokriva troškovima sa prihodima ostvarenim na tržištu



ZAKLJUČAK

Istraživanje je provedeno na uzorku od 17 institucija zdravstvenog turizma, a u svrhu dodjeljivanja priznanja *Turistički cvijet* u domeni zdravstveno-turističke ponude (jedan od kriterija ocjenjivanja). Presentirani podaci pružaju određenu sliku o stanju i ukazuju na mogućnosti bolje tržišne valorizacije pojedinih usluga zdravstveno-turističke ponude. Zbog različitog karaktera osnovne djelatnosti, te pristupa u obuhvaćanja podataka, javljaju se određene poteškoće u usporedbi podataka spa-hotela/termi, sa podacima specijalnih bolnica i lječilišta, što će svakako trebati uskladiti kod izrade konačnog koncepta za provođenje benchmarkinga, temeljeno na softveru za on-line usporedbu podataka pojedine institucije u odnosu na konkurenciju. Trebalo bi svakako poboljšati sustav tekućeg praćenja podataka po procesima, a kao pretpostavke izvještavanja o interno ostvarenim rezultatima i ocjene profitabilnosti pojedinih grupa usluga, odjeljenja, ciljnih korisnika i segmenata. Kako ovaj oblik izvještavanja izlazi iz obvezatnog zakonskog okvira za njegovu provedbu su potrebna specifična znanja, koja se nude kroz program poslijediplomskog interdisciplinarnog specijalističkog studija „Zdravstveni turizam“ (<http://www.fthm.uniri.hr/index.php/zt-natjecaj>), ili kroz program cjeloživotnog učenja „USALI & Benchmarking“ (<http://www.fthm.uniri.hr/index.php/usali-o-programu>), a izvode se na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji.



VODITELJI PROJEKTA:



Dr.sc. Z. Cerović,
Redoviti profesor



Dr. sc. S. Janković,
Redovita profesorica

KONTAKT:

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Primorska 42
51410 Opatija
Tel: 051/ 294 686
E-mail: sandrai@fthm.hr
Web: www.crossbench.eu

Autorica priloga:



Dr. sc. M. Peršić
Redovita profesorica