

# Upravljanje kategorijama dodataka prehrani u ljekarnama

---

**Batistić, Martina**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:066755>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-25**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**  
**SPECIJALISTIČKI POSLIJEDIPLOMSKI STUDIJ**  
**„UPRAVLJANJE PRODAJOM“**

**SPECIJALISTIČKI POSLIJEDIPLOMSKI RAD:**  
**UPRAVLJANJE KATEGORIJAMA DODATAKA PREHRANI U LJEKARNAMA**

**Martina Batistić, dipl.politolog**

**Matični broj: PDS-670-2007**

**Mentor: prof.dr.sc. Sanda Renko**

**Zagreb, svibanj 2020.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA .....	2
1.2. CILJEVI RADA.....	4
1.3. METODE ISTRAŽIVANJA .....	5
<b>2. TEORIJSKE POSTAVKE O KONCEPTU UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA PROIZVODA .....</b>	<b>6</b>
2.1. DEFINICIJA UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA PROIZVODA.....	7
2.2. ODREĐENJE KATEGORIJE PROIZVODA.....	8
2.3. ULOGA UNAPREĐENJA PRODAJE U UPRAVLJANJU KATEGORIJAMA .....	9
2.4. PLANIRANJE IZGLEDA PRODAJNOG PROSTORA I OPTIMIZACIJA POLICE.....	11
<b>3. KARAKTERISTIKE LJEKARNE KAO MALOPRODAJNOG OBLIKA.....</b>	<b>16</b>
3.1. LOGISTIKA NA FARMACEUTSKOM TRŽIŠTU.....	19
3.2. ETIČKI ASPEKTI PRODAJE DODATAKA PREHRANI.....	24
3.3. ULOGA LJEKARNIKA U PRODAJI I UPRAVLJANJU KATEGORIJAMA .....	25
<b>SPECIFIČNOSTI KATEGORIJA PROIZVODA U LJEKARNAMA.....</b>	<b>29</b>
4.1. OSNOVNI ČIMBENICI UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA U LJEKARNAMA .....	29
4.2. KATEGORIJE RECEPTNIH LIJEKOVA .....	32
4.3. KATEGORIJE BEZRECEPTNIH LIJEKOVA.....	35
4.4. KATEGORIJE DODATAKA PREHRANI.....	38
4.5. KATEGORIJE MEDICINSKIH UREĐAJA I PROIZVODA.....	44
4.6. KATEGORIJE GALENSKIH I MAGISTRALNIH PRIPRAVAKA .....	47
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O VAŽNOSTI UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA DODATAKA PREHRANI U LJEKARNAMA.....</b>	<b>50</b>
5.1. UZORAK ISTRAŽIVANJA.....	50
5.2. INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA.....	51
5.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA PROVEDENOG PUTEM INTERVJUA .....	52
5.4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA PROVEDENOG PUTEM ANKETNOG UPITNIKA.....	54
5.5. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA .....	80
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>81</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>83</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>86</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>86</b>

<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>87</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>88</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>89</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>90</b>
<b>PRILOG 1. PODSJETNIK ZA INTERVJU .....</b>	<b>91</b>
<b>PRILOG 2. ANKETNI UPITNIK.....</b>	<b>92</b>

## 1. UVOD

U odnosu na ostale maloprodajne oblike, ljekarništvo je izuzetno regulirana djelatnost, te se obavlja kroz mrežu javne zdravstvene djelatnosti Republike Hrvatske. U svrhu optimizacije gustoće mreže, otvaranje ljekarni je regulirano *Pravilnikom o uvjetima za određivanje područja na kojem će se osnivati ljekarne*<sup>1</sup> Ministarstva zdravstva koji definirana geografske i demografske kriterije. Prema tim kriterijima, mreža je optimalno popunjena u svim urbanim sredinama u Republici Hrvatskoj, dok u ruralnim područjima još ima prostora u mreži. Međutim, s obzirom na kontinuirani odljev stanovništva koji, nažalost, pogađa sva ruralna područja Republike Hrvatske ne očekuje se povećanje broja ljekarni u tim sredinama. Kako je već spomenuto, sustav otvaranja i ukidanja ljekarni javnozdravstvene mreže vrlo je rigidan, a cilj mu je zaštititi male ljekarne u odnosu na ljekarničke lance te osigurati najkvalitetniju moguću ljekarničku skrb za korisnike. Na primjerima susjednih zemalja u kojima je prokušana liberalizacija otvaranja ljekarni i ukidanje javne zdravstvene mreže, pokazalo se kako ista nije donijela bolju opskrbu lijekovima, niti bolju ljekarničku skrb. Naprotiv, ukidanje mreže donijelo je kaos u ljekarništvu i veliku izmjenu u vlasničkoj strukturi u korist ljekarničkih lanaca, pri čemu male ljekarne mahom nisu uspjevale opstati na turbulentnom tržištu.

Trenutno u Registru<sup>2</sup> postoji 1179 ljekarni od kojih je 49 bolničkih, a 1130 javnih ljekarni. Što se vlasničke strukture tiče, svih 49 bolničkih ljekarni je u vlasništvu države ili županije, a među javnim ljekarnama je čak 648 onih koje su dio ljekarničke zdravstvene ustanove u privatnom vlasništvu, te još 108 ljekarni u privatnom vlasništvu jednog magistra farmacije. Usprkos čvrstoj zakonskoj i stručnoj regulativi, ljekarništvo podliježe i zakonima tržišta, baš kao i ostali maloprodajni oblici.

---

<sup>1</sup> Narodne novine (2007). *Pravilnik o uvjetima za određivanje područja na kojem će se osnivati ljekarne*. [online], 26/2007 (953). Dostupno na: <https://narodne-novine.nn.hr/eli/sluzbeni/2007/26/953> [30. svibnja 2020.]

<sup>2</sup> Hrvatska ljekarnička komora (2019). *Registar ljekarni* [online]. Zagreb: HLJK. Dostupno na: <http://www.hljk.hr/Registri/RegistarljekarniuRH/tabid/67/Default.aspx> [10. prosinca 2018.]

## 1.1. Predmet istraživanja

Ljekarništvo danas teži reorganizaciji, unapređenju poslovanja, definiciji kompetencija i preuzimanju većeg opsega posla u zdravstvu. Kako su kupci u fokusu svake prodavaonice, pa tako i ljekarne, evidentno je da će se u budućnosti na tržištu održati one ljekarničke prodavaonice koje će krajnjem potrošaču<sup>3</sup> ponuditi najveću vrijednost. Za uspjeh prodajnog procesa potrebna je efikasna dvosmjerna komunikacija između ljekarne i dobavljača, s jedne strane, te ljekarnika i potrošača, s druge strane. To zahtjeva prodajno educirane ljekarnike, koji znaju prepoznati individualne potrebe svakog pojedinog kupca te se povezati s njegovim „emocijama“ kako bi adekvatno odgovorili, kako prema njima, tako i prema dobavljačima. Tu se očituje važnost primjene procesa upravljanja kategorijama proizvoda, i to na više razina koje su istražene u ovom radu.

Suvremena maloprodaja nadišla je svoju pasivnu ulogu posredujuće karike u lancu opskrbe. Moderni trendovi više ne dozvoljavaju maloprodajnom subjektu da bude samo distributivno mjesto na kojem će proizvod, na putu od proizvođača (ili veletrgovca) do krajnjeg korisnika, zastati kako bi promijenio vlasnika. Da bi se održala na konkurentnom tržištu, moderna maloprodajna poduzeća, uključujući i ljekarne, nastoje postići marketinšku izvrsnost. To znači da će istovremeno promovirati proizvod dodajući mu vrijednost, osluškivati konkurenciju kako bi gradili svoju stratešku prednost i uspostavljati odnose vjernosti s kupcem uzimajući njegove želje i potrebe kao osnovni kriterij svog djelovanja. Moderna ljekarnička maloprodajna djelatnost, osim što mora ispuniti navedene zahtjeve, ima svoje specifičnosti koje ne dijeli sa drugim maloprodajnim oblicima, a koje će biti predmet istraživanja ovog specijalističkog poslijediplomskog rada:

- Prodajno osoblje u ljekarni čine magistri farmacije i farmaceutske tehničari koji su odgovorni za upravljanje, kako cjelokupnim asortimanom, tako unutar pojedinačnih

---

<sup>3</sup> Krajnji potrošač se u farmaceutskoj industriji uvijek naziva pacijentom, a ne kupcem

kategorija proizvoda. Također su odgovorni za nabavu, prodaju i stručno izdavanje lijekova kao i za izradu galenskih i magistralnih pripravaka te prijavljivanje nuspojava.

- Osim što je maloprodajni subjekt, ljekarna je i zdravstvena ustanova. Kao takva, u svojoj djelatnosti podliježe *Zakonu o ljekarništvu*<sup>4</sup> i *Zakonu o zdravstvenoj zaštiti*<sup>5</sup> te *Ljekarničkom etičkom kodeksu*<sup>6</sup>.
- S obzirom na specifičan asortiman, ljekarna je naročito zahvaćena promjenama koje je donio rastući trend brige o zdravlju i ljepoti. Tijekom posljednja dva desetljeća u Hrvatskoj je ojačala svijest o važnosti zdrave i nutrijentima bogate prehrane, tjelovježbe, detoksikacijskih i antistresnih tretmana te ostalih čimbenika zdravog životnog stila. Pod utjecajem navedenog trenda i uz porast životnog standarda, znatno je povećana potražnja za bezreceptnim lijekovima i dodacima prehrani svih vrsta.
- Specifičnost kupoprodajnog odnosa u ljekarni ogleda se i u tome što ljekarnici svoje klijente ne nazivaju „kupcima“, nego „pacijentima“, neovisno o tome podižu li oni receptom propisani lijek ili kupuju kakav bezreceptni pripravak. Ljekarnik je od strane kupca percipiran kao stručna, zdravstveno educirana osoba zbog čega sugestija ljekarnika u procesu kupnje ima višestruko veći utjecaj na kupca, nego što je to slučaj u ostalim maloprodajnim oblicima.

---

<sup>4</sup> Narodne novine (2003). *Zakon o ljekarništvu* [online], 121/2003 (1711). Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2003\\_07\\_121\\_1711.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2003_07_121_1711.html) [30. svibnja 2020.]

<sup>5</sup> Narodne novine (2008). *Zakon o zdravstvenoj zaštiti* [online], 150/2008 (4097). Dostupno na: <https://narodne-novine.nn.hr/eli/sluzbeni/2008/150/4097> [30. svibnja 2020.]

<sup>6</sup> Hrvatska ljekarnička komora (2020). *Kodeks ljekarničke etike i deontologije* [online]. Zagreb: HLJK. Dostupno na: <http://www.hljk.hr/Okomori/Općiaktikomore/Kodeks/tabid/234/ItemId/674/Default.aspx> [30. svibnja 2020.]

## 1.2. Ciljevi rada

Glavni cilj ovog specijalističkog poslijediplomskog rada je pridonijeti razumijevanju procesa upravljanja kategorijama u poslovanju ljekarni, s posebnim naglaskom na upravljanje kategorijama proizvoda iz skupine dodataka prehrani. Orijentirajući se na implementaciju procesa i način njegova provođenja, svrha rada je ukazati na važnost i potrebu upravljanja kategorijama kao instrumenta unapređenja poslovanja, što boljeg pozicioniranja na tržištu i smanjenja distribucijskih troškova. Posebni ciljevi koji su omogućili realizaciju glavnog, odnose se na prikaz onih elementa ljekarničkog poslovanja koji predstavljaju kontekst unutar kojeg se provodi sustav upravljanja kategorijama proizvoda te ga kao takvi određuju i važni su za njegovo razumijevanje. Dodatni ciljevi su analizirati specifičnosti farmaceutske maloprodaje i ljekarničke prodavaonice u odnosu na druge maloprodajne oblike; pokazati važnost dvojake uloge ljekarnika: kao zdravstvenog djelatnika i kao prodavača, te pojačan utjecaj na kupce koji proizlazi iz takvog statusa; istražiti ulogu ljekarničkog osoblja kao provoditelja procesa upravljanja kategorijama proizvoda u ljekarni; pokazati važnost unapređenja prodaje, a naročito planiranja prodajnog prostora i optimizacije police u postizanju boljih poslovnih rezultata; analizirati ostale elemente unapređenja prodaje u odnosu na faze procesa upravljanja kategorijama proizvoda u ljekarni i dati osvrt na ključne promotivne aktivnosti koje se provode u ljekarničkom poslovanju sa ciljem privlačenja potrošača i povećanja prometa. Potom se orijentirati na pojedine kategorije dodataka prehrani i analizirati njihove specifičnosti te istražiti položaj svake kategorije unutar cjelokupnog ljekarničkog asortimana; istražiti uspješnost upravljanja kategorijom dodataka prehrani; analizirati utjecaj upravljanja kategorijama dodataka prehrani na stavove, preferencije i ponašanje kupaca te njihovu eventualnu odluku o kupnji te, zaključno, utvrditi uspješnost i važnost primjene upravljanja kategorijama proizvoda u cjelokupnom poslovanju ljekarni.



### **1.3. Metode istraživanja**

Ovaj se rad sastoji od teorijskog i empirijskog dijela, pri čemu je za izradu teorijskog dijela korištena relevantna znanstvena i stručna pisana građa iz područja marketinga, upravljanja kategorijama proizvoda te područja farmacije, dok su za izradu empirijskog dijela korišteni podaci prikupljeni istraživanjem u pet ljekarničkih jedinica, pripadnica ljekarničkoga lanca Prima Pharme. Empirijsko istraživanje sastojalo se od kvalitativnog i kvantitativnog dijela. U kvalitativnom dijelu istraživanja sudjelovalo je osoblje ljekarni (farmaceuti i tehničari) pri čemu se kao tehnika prikupljanja podataka koristio intervju kojim se utvrdio način, razlog i posljedice uvođenja upravljanja kategorijama proizvoda u ljekarnu. Nasuprot tome, kvantitativno istraživanje je provedeno među kupcima u ljekarni, metodom anketiranja, kako bi se utvrdio utjecaj i uspješnost primjene upravljanja kategorijama dodataka prehrani na percepciju pojedine kategorije od strane potrošača te na njihovu eventualnu odluku o kupnji. Dakle, intervjuom se istraživao proces upravljanja kategorijama, a potom se anketiranjem kupaca istraživala njegova uspješnost. Rezultati istraživanja obrađeni su metodama deskriptivne statistike, sinteze i međusobne komparacije.

## 2. TEORIJSKE POSTAVKE O KONCEPTU UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA PROIZVODA

Glavna značajka suvremene maloprodaje jest njena orijentiranost na krajnje potrošače i to na način da se, kroz praktičnu primjenu adekvatnih prodajnih tehnika, nastoji odgovoriti na njihove želje i potrebe u najvećoj mogućoj mjeri.

Iako suočeni i sa brojnim drugim izazovima koje pred njih stavlja visoko konkurentno okruženje, poput stalne bitke za bolje ekonomske pozicije kod dobavljača i erozije marži, poduzeća su svjesna da su prvenstveno kupci ti koji svojim odabirom diktiraju njihov vlastiti uspjeh. Moderni su potrošači sve zahtjevniji i sofisticiraniji te traže veću vrijednost za svoj novac. Osim toga, vidljiv je pomak od informacijsko-tehnološkog društva, temeljenog na racionalizmu i fizičkoj ugodu, prema novim vrijednostima koje u prvi plan stavljaju emocije. Modernom su kupcu informacije dostupne u gotovo neograničenoj mjeri, izbor je bogat, te je on svjestan svoje „pregovaračke“ moći u cjelokupnom prodajnom lancu i očekuje prilagodbu tržišta svojim željama i potrebama i to na svim gore navedenim planovima.

Kako bi se odgovorilo tržišnim izazovima, postali su neophodni novi načini upravljanja proizvodima. Ideja se međutim razvijala postupno, a potreba za novim tržišnim pristupom u maloprodaji ima svoju genezu. Koncept upravljanja kategorijama proizvoda razvio se iz nužde, kao odgovor na novonastale promjene na tržištu.

Devedesetih godina 20-tog stoljeća jača svijest o nizu neefikasnosti koje postoje u maloprodajnoj vertikali prema krajnjem kupcu te o potrebi modifikacije poslovnih procesa na način da se iz vrijednosnog lanca eliminira što je moguće više nepotrebnih aktivnosti, a da se u fokusu (i dalje) zadrži potrošač.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Mueller, J. i Singh, J. (2006) *Category management: Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji*. Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju, str. 187.

## 2.1. Definicija upravljanja kategorijama proizvoda

Upravljanje kategorijama proizvoda jest proces strateške manipulacije asortimanom koja osigurava kontinuiranu i efikasnu opskrbu uz značajno smanjenje troškova, a istovremeno osigurava i najbolju iskorištenost polica i prodajnog prostora prodavaonice. Uključuje čitav niz odluka, od onih koje se odnose na upravljanje zalihama (koje artikle naručiti i koju optimalnu količinu i sl.), do odluke o tome koje proizvode uvrstiti u kategoriju i koliko joj dati mjesta na polici. Cilj je maksimizacija profita svake pojedine kategorije s obzirom na prostor koji je dotičnoj kategoriji dodijeljen na polici.

Proizvođači i dobavljači žele da se upravo njihovi proizvodi istaknu na zatrpanim policama i budu vidljivi kupcu. Ograničen prodajni prostor, nedovoljan broj polica i pritisci na maloprodaju javljaju se kao standardan izazov. Da bi bili uspješni, trgovci pomoću sustava upravljanja kategorijama trebaju uskladiti različite snage i interese, očuvati vrijednost dobavnog lanca i istovremeno prilagoditi ponudu željama i preferencijama svojih kupaca.

„Category Management je proces kojim maloprodaja i dobavljači upravljaju kategorijama proizvoda kao strateškim poslovnim jedinicama, a kojima se postižu bolji poslovni rezultati usmjeravanjem na pružanje bolje vrijednosti potrošaču.“<sup>8</sup>

Moderna maloprodaja fokusirana je na pružanje što je moguće veće vrijednosti krajnjim kupcima, te je u konstantnoj potrazi za još efikasnijim alatima koji će eliminirati suvišne procese tj. one koji ne donose vrijednost krajnjem kupcu. Upravljanje kategorijama proizvoda implicira i sistematično upravljanje zalihama, ispitivanje konkurentskog okruženja i primjenu instrumenata unapređenja prodaje na temelju ciljeva pojedine kategorije. Preferencije kupaca su pritom glavni kriterij, a cilj je uspješno zadržati kupce u fokusu na način da im se ponude proizvodi koje oni žele, a da se istovremeno pojednostavi

---

<sup>8</sup> Mueller, J. i Singh, J. (2006) *Category management: Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji*. Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju, str.191.

prodajni proces. Osnova tog nastojanja je usvajanje suvremenih ECR<sup>9</sup> alata (asortiman, zalihe, promocije i uvođenje novih proizvoda), prikupljanje pravovremenih i relevantnih informacija o načinu odabira trgovina i proizvoda od strane kupaca te sustavna evaluacija rezultata. Iskustva svjetskih trgovačkih lidera govore da se, u svakoj ekonomski nepovoljnoj situaciji, upravo upravljanje kategorijama proizvoda, ukoliko je kvalitetno prilagođeno formatu prodavaonice, pokazuje kao najučinkovitija strategija za održavanje prometa i profitabilnosti poslovanja.

## 2.2. Određenje kategorije proizvoda

Kategorija je grupa povezanih proizvoda koji zadovoljavaju slične potrebe i želje potrošača, a u maloprodaji se tretira kao zasebna strateška poslovna jedinica.

ECR je u svom izvještaju o upravljanju kategorijama iz 1995. dao detaljnu definiciju prema kojoj je kategorija proizvoda „odvojena, upravljiva grupa proizvoda koje potrošač smatra međusobno povezanim i/ili supstitabilnim u zadovoljavanju njegovih potreba.“<sup>10</sup>

Iako je smisao kategorije da njeni artikli zadovoljavaju slične potrebe, ona se može formirati po više osnova. Proizvodi unutar kategorije mogu biti supstituti (npr. kategorija „*Njega lica*“ sadrži kreme za lice različitih proizvođača, cijena i veličina pakiranja), komplementarni (npr. kategorija „*Sve za kućne ljubimce*“ sadrži i pseće ogrlice i pseću hranu hranu) ili sličnih tehnoloških karakteristika (npr. kategorija „*Smrznuta hrana*“, sadrži i meso i povrće). S obzirom da se kupci pri odabiru vode različitim kriterijima poput cijene, pakiranja, okusa, marke, trendova, konteksta, pa i emocionalnog doživljaja, kategorije artikala je važno formirati prema kriterijima kupca, a ne po osnovi koja je najprikladnija trgovcu ili

---

<sup>9</sup> ECR - Efficient Consumer Response - Efikasan odgovor potrošaču; Mueller, J. i Singh, J. (2006) *Category management: Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji*. Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju, str.187.

<sup>10</sup> Segetlija, Z. i Dujak, D. (2013) *Upravljanje kategorijama proizvoda*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 10.

dobavljaču. Pri definiranju kategorije potrebno je uzeti u obzir i potencijal proizvoda. Proizvodi „*odredišnog*“ potencijala će privući kupca da uđe u trgovinu; proizvodi koji se smatraju „*željnijima*“ čine najveći dio prodaje i stvaraju profit; „*prigodni*“ proizvodi su potrebni, ali ne često, a „*praktični*“ proizvodi su kandidati za tzv. add-on prodaju, odnosno impulzivnu kupnju. Stoga postupak određivanja kategorije ima za cilj smjestiti proizvod u najbolji kontekst, odnosno u ono okruženje unutar maloprodajnog asortimana u kojem će taj proizvod ispuniti svoj maksimalni prodajni potencijal.

### **2.3. Uloga unapređenja prodaje u upravljanju kategorijama**

Unapređenje prodaje na prodajnom mjestu, moćan je instrument potpore sustavu upravljanja kategorijama, ali i obratno. U suvremenim potrošačkim društvima nezamislivo je distribuiranje robe bez primjene elemenata unapređenja prodaje na terenu. Sredstva kojima se postupak unapređenja prodaje najčešće služi su razni promotivni materijali (leci, show kartoni, putokazi, naljepnice, maskote i sl.) i izložbena sredstva (vitrine, stalci, police, otoci, hladnjaci, košare i sl.). Njegov osnovni cilj je ostvarenje maksimalne prodaje, a osnovne pretpostavke su kvalitetan i prepoznatljiv proizvod poznate marke, koji kupcu treba biti vidljiv (dobro postavljen) i dostupan u dovoljnoj količini te po pristupačnoj cijeni.

Međuovisnost i uska povezanost sustava unapređenja prodaje i sustava upravljanja kategorijama vidljiva je u zajedničkom cilju poticanja želje kod potrošača putem fizičkog približavanja određenih proizvoda i utjecaja na izbor i kupovinu. Obje discipline zajednički sudjeluju u poslovima grupiranja proizvoda u kategorije i grupiranja po važnosti prodaje, izrade planograma, osmišljavanja izgleda kategorije, izrade plana i ciljeva za kategoriju i u praćenju učinka, a osnovna razlika je u širini asortimana kojom se bave.

Međutim, osim pozitivne suradnje i nadopune, međuovisnost unapređenja prodaje i upravljanja kategorijama implicira i latentni sukob i stalan pritisak od strane dobavljača i

njegovih menadžera unapređenja prodaje na maloprodajne subjekte u kojima se upravljanje kategorijama kreira i provodi unutar poduzeća, kakav je primjerice slučaj u ljekarničkoj maloprodaji. Radi se o situacijama u kojima je politika unapređenja prodaje u nesuglasju sa politikom upravljanja kategorijama maloprodajnog lanca u pogledu određenog proizvoda, grupe proizvoda ili čak cijele kategorije. Menadžer unapređenja prodaje nastoji da svako prodajno mjesto ima njegove proizvode, a pritisak na maloprodavača je po pitanjima broja mjesta na polici, najboljih mjesta na polici i zastupljenosti njegovog (dobavljačevog) asortimana u prodavaonici. Posebno dobrim mjestima za pozicioniranje proizvoda u djelatnosti unapređenja prodaje se smatraju tzv. *magnetske pozicije* poput mjesta kod blagajne ili police pored kojih se čeka u redu jer su kupci skloni impulzivno kupiti ono što im je pod rukom. Što se tiče visine smještanja robe, idealnima se smatraju pozicije na policama u visini 1.2 do 1.7 metara.

Priroda njegovog posla menadžeru unapređenja prodaje nalaže da se u mnoštvu konkurencije nastoji izboriti za što bolju poziciju svojih proizvoda (kao i da tu poziciju uspješno održi kroz što je moguće duži vremenski period), neovisno o tome kakav je status tim proizvodima dodijeljen po planogramu sustava upravljanja kategorijama u prodavaonici. Stoga je na maloprodavaču (u slučaju da on provodi politiku upravljanja kategorijama) da razvija dobru suradnju s ključnim dobavljačima kako bi se zajednički povećala vrijednost cijelog dobavnog lanca, a da pritom ne odstupa od upravljanja koje se temelji na dubinskom poznavanju svojih kupaca i podacima o njihovim navikama kupnje pojedinih kategorija proizvoda. Zajednička strategija, jedinstven poslovni proces i čvrst partnerski odnos između prodavača i proizvođača nužni su za uspjeh provedbe, kako unapređenja prodaje tako i upravljanja kategorijama.

## 2.4. Planiranje izgleda prodajnog prostora i optimizacija police

Police u prodavaonici kao i čitav prodajni prostor, trebaju biti najbolje iskorišteni, a unutarnji izgled prodavaonice treba komunicirati dio cjelokupnog imidža koji se želi stvoriti u očima potrošača.

„Asortiman proizvoda u prodavaonici, lokacija prodavaonice, cijene, atmosfera i sl. predstavljaju instrumente komunikacije trgovca s potrošačima kojima ih nastoji uvjeriti da je njegova ponuda bolja u odnosu na ostale trgovce na tržištu.“<sup>11</sup>

Način slaganja proizvoda na police ima jak utjecaj na kupovno ponašanje potrošača, pri čemu su najvažnija sljedeća dva elementa: visina na kojoj se proizvod nalazi i prostor koji zauzima na polici. S obzirom na ograničenost broja najatraktivnijih polica (a to su one u visini očiju) te ograničen broj prostornih jedinica na svakoj polici, primjena sustava upravljanja kategorijama nameće se kao nužnost. Sustav upravljanja kategorijama ne dozvoljava situaciju da trgovina nema dovoljno proizvoda kojima bi popunila police, a istodobno eliminira artikle za kojima je potražnja nezadovoljavajuća odnosno artikle niskog obrtaja. Upravljanje asortimanom podrazumijeva i kontinuirano partnerstvo između prodavača i dobavljača u cilju povećanja prodaje i zadovoljenja potreba kupaca. Različiti tipovi prodavaonica imaju različitu veličinu i strukturu unutarnjeg prodajnog prostora o čemu treba povesti računa kod planiranja lokacije pojedinih odjela unutar prodavaonice. U slučaju dodavanja ili repositioniranja kategorija, nerijetko dolazi do izmjene izgleda prodavaonice, pa je potrebno procijeniti je li takva alokacija moguća i poželjna.

„Proizvodi se moraju slagati na police na najprimjereniji način (maksimizirajući pri tome iznose prodaje i profita kategorija proizvoda po m<sup>2</sup> prodajne police), te se osigurava

---

<sup>11</sup> Renko, S. (2013) Uređenje izloga: Instrument komuniciranja s potrošačima. *Progressive Magazin*, 125, str. 18.

kontinuirana opskrba proizvoda uz što manje troškove pri tome tj. na najefikasniji mogući način.“<sup>12</sup>

Dakle, pri planiranju prostora na polici, treba uzeti u obzir izgled, veličinu i strukturu cijele prodavaonice, a tek potom isplanirati smještaj pojedinih asortimanskih odjela unutar prodajnog prostora. Na temelju tako izrađenog planograma, pristupa se slaganju proizvoda na policu, ovisno o kategoriji kojoj pripadaju. Kategorija na polici mora biti organizirana sukladno svojoj ulozi i postavljenoj karti ciljeva kategorije. Ukoliko se radi o lancu prodavaonica, treba povesti računa o stupnju tipiziranosti izgleda unutarnjeg prostora svih prodavaonica lanca te, ukoliko je on nizak, potrebno je izrađivati zasebne planograme. Tomu je tako jer međusobno različiti tipovi prodavaonica traže i različitu alokaciju odjela i kategorija kao i različiti broj jedinica prostora na polici namijenjenog određenoj kategoriji. Prostor na polici inicijalno se određuje prema ciljanoj prodaji i marži za pojedinu kategoriju, vodeći računa o ukupnom kapacitetu polica u prodavaonici.

Kada je planogram specificiran, pristupa se slaganju proizvoda na police uz nužno poštivanje alata za unapređenje prodaje uspostavljenih pri određivanju strategije kategorije. U ljekarnama se primjerice, kategoriji dodjeljuje ona veličina prostora na polici koja odgovara ukupnom prometu njenih proizvoda, a pojedinim proizvodima unutar kategorije unaprijed se određuju samo minimalna i maksimalna površina police, dok im se pozicija na polici određuje prema pokazateljima uspješnosti pojedinog proizvoda. Najatraktivnija je polica koja se nalazi u razini očiju, pa se na nju stavljaju preferirani proizvodi i to: privatne marke maloprodajnog lanca, novi proizvodi visokog potencijala, nacionalni brandovi za kojima je ustaljena velika potražnja i sl. U ljekarničkoj maloprodaji, primjerice, iznimku čini onaj dio ljekarničkog asortimana koji iz sigurnosnih razloga treba biti na nižim policama, poput raznih otopina, staklenki ili medicinskih uređaja i aparata. Kod proizvoda podjednake preferencije, kao sekundarni kriterij uzima se cijena proizvoda, pa se tako oni skuplji

---

<sup>12</sup> Mueller, J. i Singh, J. (2006) *Category management: Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji*. Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju, str. 1



stavljaju na više police, a jeftiniji na niže kako bi kupci lakše zapazili i kupili skuplje proizvode.

Sustav za upravljanje prostorom na polici traži i podatke o vrijednosnoj prodaji, obrtaju pojedinih proizvoda, o sezonskim aktivnostima i vremenskim periodima sa i bez promotivnih akcija unutar kategorije, tjedne i mjesečne troškove, podatke o dimenzijama pakiranja svakog artikla unutar kategorije itd. U obzir je potrebno uzeti i geografsko područje na kojem se nalazi svaka pojedina prodavaonica lanca jer, s obzirom na različitu klimu i različite sociodemografske karakteristike kupaca, planogram za jednu kategoriju proizvoda neće biti optimalan za sve prodavaonice. U konačnici se dobivaju sljedeći parametri: prosječni broj proizvoda po prodavaonici u jedinici vremena (najčešće tjedan); potrebna vrijednost zaliha; broj komada na polici; dužina (prostor) koju na polici zauzima proizvod i dužina koju na polici zauzima čitava kategorija.

Osim prostora na polici, izrazito je važno organizirati i unutarnji prostor prodavaonice na način da bude optimalno iskorišten i da kupcu pruži poseban ugođaj. Trendovi uređenja maloprodajnih prostora zadržavaju tip i namjenu prodavaonice kao svoju okosnicu i glavni kriterij. Pomno odabran i promišljen stil prodajnog prostora kod kupca mogu pobuditi ugodu, povjerenje i inspiraciju što su značajni okidači za kupnju. Opća atmosfera u prodavaonici utječe na kupčevo emocionalno stanje i zadovoljstvo te ga shodno tome pokreće na kupnju ili odvraća od kupnje.

„Nakon inicijalnog šoka i traženja pravog odgovora na rast dominacije online kanala prodaje, uslijedio je proces stabilizacije i okretanja najvećoj snazi fizičkog prostora – doživljaju! Naravno, puno je teže definirati koji je to jedinstveni doživljaj određenog brenda, a još je teže taj doživljaj prenijeti u fizički prostor tako da kupcima bude jasno prenesen. Promjena fokusa s pokušaja digitalizacije trgovine na stvaranje jedinstvenog doživljaja još

uvijek je relativno nov pristup i u globalnim trgovačkim brendovima, a pogotovo u našoj regiji.“<sup>13</sup>

Pozitivan ili negativan utjecaj interijera određuje, ne samo eventualan ulazak potrošača u prodavaonicu, već i njegovo ponašanje nakon što je odlučio ući. On percipira fizičko okruženje svim svojim osjetilima tako da su osvjetljenje, mirisi, temperatura, prohodnost, glazba i sl. svi od reda čimbenici koji će rezultirati, bilo redovitim budućim posjećivanjem, bilo izbjegavanjem prodavaonice.

„Prodavaonica mora biti tako dizajnirana da olakša kretanje potrošača, omogući prezentiranje proizvoda i stvori ugođaj procesa kupovine na mjestu prodaje. Izgled prodavaonice utječe na opće raspoloženje kupca i povećava obim kupovine... Raspoloženje potrošača u prodavaonici ovisi o fizičkim elementima koji utječu na osjećaje i ponašanje. Ukupna atmosfera u prodavaonici ima za cilj prenijeti određenu poruku potrošaču.... Atmosfera prodavaonice je daleko širi pojam od izgleda prodavaonice. Ona obuhvaća osim fizičkih obilježja prodavaonice i interni osjećaj kod potrošača o poželjnosti ugođaja kupovine, korisno i ugodno provedenog vremena i sl.“<sup>14</sup>

Planiranje prostora vezano je uz koncept strategije i načina komunikacije s kupcima. Prepoznatljivost i originalnost spram konkurentskih maloprodajnih dućana od velike su važnosti jer prostor i roba više nisu dovoljan čimbenik osiguranja prodaje. Vlasnici prodavaonica, svjesni izuzetne važnosti izgleda interijera, pred sebe stavljaju izazovan zadatak: privući kupce uređenjem prostora na način da svojim izgledom utječe pozitivno i proizvede ugodu, a po mogućnosti i potakne na impulzivnu kupnju, a asortiman rasporediti optimalno i izložiti ga na oku privlačan način.

---

<sup>13</sup> Geber, D. (2019) Uređenje prodajnog prostora: Osjećaj i doživljaj. *Ja TRGOVAC* [online], 10 (2019). Dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/uredjenje-prodajnog-prostora-osjecaj-i-doživljaj/> [09.prosinca 2019.]

<sup>14</sup> Kesic, T. (1999) *Ponašanje potrošača. Situacijski čimbenici*. Zagreb: Adeco, str. 95.

„Impulsnu kupnju potaknut ćemo i upotrebom odgovarajućih mirisa, boja, osvjetljenja i glazbe. Zbog izuzetnog značaja i mogućnosti koje nudi impulsno ponašanje potrošača cijelu bi prodavaonicu trebalo promatrati kao svojevrsnu impulsnu zonu i urediti na način koji će potaknuti ovakvo kupovno ponašanje.“<sup>15</sup>

U suvremenim tržišnim uvjetima kakvi, primjerice, vladaju na farmaceutskom tržištu, razlike među obilježjima mnogih proizvoda izuzetno su male, a cjenovna konkurencija također, pa obilježja unutarnjeg uređenja prostora postaju sve značajniji čimbenici u stvaranju konkurentnosti. Ukoliko prodavaonica svojim izgledom i ukupnom atmosferom uspije kod potrošača stvoriti ugodan osjećaj i potaknuti njegovo zadržavanje, istodobno će ga potaknuti i na kupnju proizvoda. Osim toga, fizičko okruženje i ugođaj koji su generirali zadovoljstvo i dobru kupovnu atmosferu, determinirajuće utječu na buduće lojalno posjećivanje prodavaonice, i to na obostrano zadovoljstvo prodavača i potrošača.

---

<sup>15</sup> Palić, M. (2012) Impulsni proizvodi: Impulsna zona u prodavaonici. *Progressive Magazin*, 1/2 (2012), str.30.

### 3. KARAKTERISTIKE LJEKARNE KAO MALOPRODAJNOG OBLIKA

Maloprodajno tržište karakterizira visok stupanj dinamike, a ponašanje i potrebe kupaca dovele su do povećanja broja artikala i prodajnih formata. Suvremeno maloprodajno tržište u Republici Hrvatskoj jedan je od najdinamičnijih sektora u hrvatskoj ekonomiji, a glavno mu je obilježje konsolidacija i rastući značaj vodećih trgovačkih lanaca. Što se manjih prodavaonica tiče, one se suočavaju sa brojnim izazovima poput naglih promjena okoline, stvaranja novih potreba i promjenjive potražnje. Može se reći da one posluju u izrazito nesigurnoj, ali poticajnoj sredini u kojoj je konkurentnost ne samo pitanje uspjeha, nego i pitanje opstanka.

Osobna potrošnja, odnosno potrošnja kućanstava značajna je komponenta europskog i hrvatskog gospodarstva koja čini većinu BDP-a. Trećina te potrošnje vezana je uz trgovinu na malo. Struktura izdataka prati se prema međunarodnoj klasifikaciji COICOP<sup>16</sup> koja ih razvrstava na 12 kategorija: *Hrana i bezalkoholna pića, Alkoholna pića i duhan, Odjeća i obuća, Stanovanje, Pokućstvo, oprema za kuću i redovito održavanje, Zdravstvo, Prijevoz, Komunikacije, Rekreacija i kultura, Obrazovanje, Hoteli i restorani, Ostala dobra i usluge*. Realan promet u trgovini na malo bilježi kontinuiran uzlazni trend, kako na europskom tako i na domaćem tržištu. Rast maloprodajnog prometa rezultat je dinamike gospodarskih aktivnosti, sve efikasnije propagande posredstvom interneta i masovnih medija, povećanja potrošačkog optimizma i realnog rasta plaća odnosno rasta kupovne moći stanovništva.

---

<sup>16</sup> COICOP (Classification of Individual Consumption by Purpose) - međunarodna Klasifikacija osobne potrošnje prema namjeni. Izvor: Državni zavod za statistiku [online]. Zagreb:DZS. Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Eng/Publication/metodologije/metod\\_72.pdf](https://www.dzs.hr/Eng/Publication/metodologije/metod_72.pdf) [10. prosinca 2018.]

Tablica 1 Nominalni promet 2016.g. u trgovini na malo po trgovačkim strukama

	Udio u strukturi, %	Stopa promjene 2016./2015., %	Trend (godišnji)
<b>Nespecijalizirane prodavaonice pretežno živežnim namirnicama</b>	38,8	1,2	od kraja 2014. godine samo dva pada
<b>Motorna goriva i maziva</b>	16,8	-5,2	tri mjeseca rast
<b>Audio i videooprema, željezna roba, boje i staklo, električni aparati za kućanstvo, namještaj i drugi proizvodi za kućanstvo</b>	8,5	8,4	28 mjeseci rast
<b>Tekstil, odjevni predmeti, obuća i kožni proizvodi</b>	7,8	9,0	20 mjeseci rast
<b>Ljekarne, medicinski i ortopedski proizvodi, kozmetički i toaletni proizvodi</b>	7,8	4,7	od lipnja 2015. samo jedan godišnji pad
<b>Specijalizirane prodavaonice živežnim namirnicama</b>	6,7	0,4	četiri mjeseca rast
<b>Računalna oprema, knjige i novine, igre i igračke, cvijeće i sadnice, satovi i nakit i ostala trgovina na malo u specijaliziranim prodavaonicama</b>	5,4	8,5	14 mjeseci rast
<b>Ostale nespecijalizirane prodavaonice</b>	4,3	8,8	15 mjeseci rast
<b>Motorna vozila, dijelovi i pribor za motorna vozila, motocikli i dijelovi</b>	2,8	11,9	13 mjeseci rast
<b>Ostala trgovina na malo izvan prodavaonica</b>	1,2	0,7	oscilacije

Izvor: HGK-Hrvatska gospodarska komora (2017)., Sektor za financijske institucije, poslovne informacije i ekonomske analize. *Odjel za makroekonomske analize* [online]. Zagreb: HGK. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/aktualna-tema-trgovina-na-malo-u-2016godini589342ad4d0ba.pdf> [10. prosinca 2018.]

Maloprodajno tržište u Republici Hrvatskoj regulirano je Zakonom o trgovini<sup>17</sup> koji propisuje uvjete za obavljanje trgovačke djelatnosti na domaćem i inozemnom tržištu. Pojam „*prodajni objekt*“ njime je definiran kao prodavaonica, skladište, tržnica na veliko i malo ili drugi oblik prodaje izvan prodavaonice. Pojam „*prodavaonica*“ definira se kao posebno uređen prodajni objekt u kojem se obavlja djelatnost trgovine, a sastoji se od prodajnog prostora i pomoćnih prostorija. Prodajni oblik koji odgovara ljekarni (koja je specijalizirana prodavaonica), definiran je kao prodavaonica koja pretežito prodaje jednu vrstu robe. Na temelju Zakona o trgovini, a unutar teorijskog okvira Europskog statističkog sustava i uzimajući u obzir razlike i specifičnosti hrvatskog maloprodajnog tržišta, cjelokupna maloprodaja je klasificirana s obzirom na svoje oblike i formate. Unutar te klasifikacije, ljekarna spada u skupinu neprehrambenih specijaliziranih prodavaonica na malo lijekovima i medicinskim proizvodima.

<sup>17</sup> Narodne novine (2008). *Zakon o trgovini*. [online], 87/2008 (2790). Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_07\\_87\\_2790.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_07_87_2790.html) [10. prosinca 2018.]

Prema drugoj vrsti klasifikacije, onoj Nacionalnoj<sup>18</sup> koju provodi Državni zavod za statistiku, ljekarne (koje su istovremeno i zdravstvena ustanova i maloprodajni oblik) nisu svrstane u grupu djelatnosti zdravstvene zaštite, nego u skupinu „*Trgovina na malo osim trgovine motornim vozilima i motociklima*“ te podskupinu „*Trgovina na malo ostalom robom u specijaliziranim prodavaonicama*“<sup>19</sup>. Pa, tek unutar te skupine, u pod-odjeljak 73 koji označava „*trgovinu na malo farmaceutskim proizvodima*“. Svrstavanje u „odjeljak 47“, zajedno sa poljoprivrednim ljekarnama, trgovinama hrane i opreme za životinje za posljedicu ima razne parafiskalne namete koji opterećuju ljekarništvo poput naplate za općekorisne funkcije šuma, turističke naknade, spomeničke rente i slične namete kojih su oslobođene ostale zdravstvene djelatnosti, bez obzira kako bile organizirane i koje su vlasničke strukture.

Prethodno spomenutoj zakonskoj regulativi kojoj ljekarna podliježe u svojstvu maloprodajnog subjekta, treba nadodati znatno restriktivniju i opsežniju legislativu kojoj podliježe u svojstvu javno-zdravstvenog subjekta. Cjelokupna ljekarnička djelatnost kao i ljekarnički asortiman strogo su određeni nizom zakona, a to su: Zakon o ljekarništvu, Zakon o lijekovima, Zakon o medicinskim proizvodima, Zakon o zdravstvenoj zaštiti, te Ljekarnički etički kodeks.

Definiranje i svrstavanje ljekarničke djelatnosti je pitanje koje, po ocjeni farmaceutske struke, nije adekvatno riješeno u legislativi Republike Hrvatske. Ljekarništvo se želi nametnuti, kako tržištu tako i zdravstvenom sustavu, kao djelatnost u kojoj su potrošaču dostupni visokoobrazovani, kompetentni i motivirani stručnjaci, koji u modernim, dobro opremljenim i dobro opskrbljenim prodavaonicama, svojim intervencijama bitno utječu na prevenciju bolesti i zaštitu zdravlja. S porastom osobne potrošnje i ekonomskog blagostanja,

---

<sup>18</sup> Nacionalna klasifikacija djelatnosti NKD 2007-DZS; Narodne novine (2007). *Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti* [online], 58/2007 (1870). Dostupno na: <https://narodne-novine.nn.hr/eli/sluzbeni/2007/58/1870> [24. lipnja 2018]

<sup>19</sup> Državni zavod za statistiku (2020). *NKD2007. - Nacionalna klasifikacija djelatnosti*. [online] O djeljak 47; razred 73 Dostupno na: [https://www.dzs.hr/App/NKD\\_Browser/](https://www.dzs.hr/App/NKD_Browser/) [07. prosinca 2019.]

kao i s napretkom medicinske znanosti, potrošači zahtijevaju potpun pristup modernim farmaceutskim proizvodima, a proizvođači postaju sve asertivniji. Ljekarna tako nastoji osigurati svoj opstanak na turbulentnom i zahtjevnom tržištu, uz dodatno breme opsežne, a (po ocjeni struke) nedovoljno prilagođene legislative kojoj podliježe. Za razliku od ostalih maloprodajnih oblika koji počivaju na temeljima slobodnog tržišta, ljekarništvo je okarakterizirano kao najreguliranija maloprodajna djelatnost.

### **3.1. Logistika na farmaceutskom tržištu**

Kao i u ostalim maloprodajnim formatima, sustav opskrbe, upravljanje zalihama i kvalitetna suradnja s dobavljačima od iznimne su važnosti za uspješno poslovanje ljekarne. Veledrogerije, kao poveznica između proizvođača i ljekarni, nositelji su zahtjevne farmaceutske logistike. U opskrbi ljekarni veledrogerije permanentno analiziraju promjene koje se u farmaceutskoj industriji događaju velikom brzinom. Izazovi novih trendova su veliki, te je za uspjeh potrebna jasna i adekvatna strategija. Sastavni dio integriranog sustava logističkog upravljanja je neprekidno poboljšanje u svim područjima djelovanja za što su, između ostalog, neophodni i visokoobrazovani i stručno osposobljeni zaposlenici.

U svim segmentima logističke djelatnosti u farmaciji u potpunosti trebaju biti osigurani svi zahtjevi rukovanja, skladištenja i transporta proizvoda u kontroliranim uvjetima. Osnovna specifičnost farmaceutske logistike su tzv. hladni lanac i identifikacija i sljedivost svakog pojedinog proizvoda po oznaci serije i roku trajanja.

Slika 1 Medicinski hladnjaci za skladištenje proizvoda hladnog pogona



Izvor: Crown Cool (2020). *Tvrka za proizvodnju medicinskih rashladnih uređaja* [online]. Beli Manastir:Termotehnika. Dostupno na: <https://tccroatia.hr/rashladna-oprema/medicinski-hladnjaci/medicinski-hladnjaci-za-lijekove/> [20. siječnja 2020.]

Slika 1. prikazuje tipične modele medicinskih hladnjaka kakvi se koriste u skladištima veledrogerija i u ljekarnama, a koriste se za zbrinjavanje proizvoda hladnog pogona. Ispunjenje uvjeta tzv. hladnog lanca traži visoku razinu organiziranosti i korištenje najsuvremenije opreme i informatičko-komunikacijskih rješenja. Kako bi se u najkraćem mogućem roku ispunili zahtjevi ljekarni, poslovanje veledrogerija koje opskrbljuju široko područje, odvija se kroz distributivne centre iz kojih one razvijaju svoju dostavnu mrežu. Kako bi postigle što bolju pokrivenost tržišta i podigle razinu mobilnosti i brzine isporuke na svaku lokaciju, veledrogerije uglavnom raspolažu vlastitim voznim parkom. Dostave ljekarničkog asortimana vrše se 6 dana u tjednu, unutar 24 sata od narudžbe. Vozila kojima se opskrbljuju ljekarne konstantno su pod GPS nadzorom; imaju tovarni prostor od 7 do 35 m<sup>3</sup> koji je temperaturno kontroliran tj. opremljen termoizolacijom te sustavima grijanja i hlađenja čime se osigurava kontinuirani nadzor proizvoda i uvjeta njihovog transporta cijelim putem - od skladišta do ljekarne.



Znatan dio ljekarničkog asortimana zahtjeva uvjete tzv. *hladnog lanca* što znači da ga treba čuvati i transportirati na temperaturi od 2 -8 stupnjeva C. To su najosjetljivije, a samim time i najkritičnije, odnosno logistički najizazovnije skupine farmaceutskih proizvoda. U konceptu hladnog lanca, odnosno neprekinutog održavanja hladnih uvjeta (2 - 8 stupnjeva C) tijekom skladištenja, pripreme, transporta, distribucije i rukovanja lijekovima i medicinskim proizvodima, najveće izazove predstavlja proces transporta tijekom posljednjih kilometara („last mile“) od skladišta do ljekarne. Revizijom regulative dobre distribucijske prakse s direktnim zahtjevom verifikacije transporta, jasno su utvrđena i regulatorna očekivanja u tom području.

„Treba postojati pogodna oprema i postupci za provjeru okoliša u kojem su uskladišteni lijekovi. Okolišni čimbenici koje treba uzeti u obzir uključuju temperaturu, svjetlost, vlagu i čistoću prostora.“<sup>20</sup>

Unazad nekoliko godina, moderne veledrogerije uvode promjenu u načinu transporta proizvoda koji zahtijevaju uvjete hladnog lanca (2 – 8 stupnjeva C) pa, umjesto postojećih transportnih spremnika s hladnim ulošcima (pasivni sustav), u svakodnevnom transportu od proizvođača do skladišta, te od skladišta do ljekarne koriste hladnjake s napajanjem (aktivni sustav).

---

<sup>20</sup> Službeni list Europske unije (2013) – Smjernice Europske komisije za dobru praksu u prometu lijekova za humanu primjenu (2013/C 343/01) – poglavlje 3.2.1. Kontrola temperature i okoliša

**Slika 2** Transportni medicinski hladnjaci pasivnog i aktivnog sustava



Izvor: Labcold (2020). *Medical and scientific refrigeration* [online]. Cherrywood, UK. Dostupno na: <https://labcold.com/onlinecatalogue/labcold-vaccine-and-sample-carrier/> [19. siječnja 2020.]

Slika 2. prikazuje dva standardna modela modernih transportnih hladnjaka pasivnog (lijevo) i aktivnog (desno) sustava. Pri odabiru transportnih hladnjaka s napajanjem, potrebno je uzeti u obzir dimenzije raspoloživih uređaja, kvalitetu materijala, funkcionalnost (otvaranje vrata), mogućnost podešavanja na kontrolnom panelu, dostupnost dokumentacije te osigurana servisna podrška na području Hrvatske.

Slika 3 Data loggeri za mjerenje temperature i vlage zraka



Izvor: Agrologistika (2019). *Mjerni uređaji za kontrolu i nadzor* [online]. Čakovec: Agrologistika d.o.o. Dostupno na: [https://agrologistika.hr/hr\\_HR/mjerni-instrumenti/termohigrometri/data-logger/log110-data-logger-za-temperaturu-i-relativnu-vlagu-zraka](https://agrologistika.hr/hr_HR/mjerni-instrumenti/termohigrometri/data-logger/log110-data-logger-za-temperaturu-i-relativnu-vlagu-zraka) [17. prosinca 2019]

Slika 3 prikazuje dva često korištena modela modernih temperaturnih sustava za prikupljanje podataka tzv. Data Loggeri, koji omogućuju kontinuirani nadzor temperaturnih uvjeta unutar transportnih hladnjaka i povezani su sa centralnim sustavom nadzora 24/7 uz mogućnost ispisa temperaturne liste za svaku pojedinu dostavu.

U skladu s regulativom, provodi se kvalifikacija simuliranjem svih očekivanih standardnih i nestandardnih događaja, od utovara, istovara, pretovara, zastoja, kvara transportnog vozila i slično te se vode detaljni zapisi o tijeku transporta. Za uspješno provođenje cijelog procesa potrebni su educirani logističari, dobro definirane rute transporta i organizirana procedura nadzora temperaturnih i ostalih okolišnih uvjeta u svim fazama skladištenja, transporta i isporuke.

### **3.2. Etički aspekti prodaje dodataka prehrani**

Kliničke studije o dodacima prehrani malobrojne su i randomizirane, pa kvalitetne i objektivne informacije o sigurnosti i učinkovitosti dodataka prehrani kupcu nisu uvijek dostupne. Ljekarnici su osobe odgovorne za praćenje sigurnosti dodataka prehrani i sprječavanje interakcija s lijekovima. Budući da su dodaci prehrani u slobodnoj prodaji tj. bez recepta, u samoliječenju je važno da ljekarnici stručno i objektivno savjetuju kupce o njihovoj upotrebi, neovisno o statusu i zastupljenosti pojedinog proizvođača u asortimanu njihove ljekarne.

Potrošači nerijetko koriste dodatke prehrani koji mogu predstavljati znatan rizik zbog mogućeg nastanka interakcija sa lijekom kojeg uzimaju, kao i zbog mogućih dupliciranja doza. Ljekarnik posjeduje znanja o pravilnoj primjeni, kontraindikacijama, nuspojavama i interakcijama između lijekova i dodataka prehrani, pa njegove sugestije bitno pridonose postizanju željenog terapijskog ishoda. Informacije koje kupci dobivaju od ljekarnika moraju biti pouzdane i objektivne, neovisno o pritiscima na ljekarnike od strane dobavljača koji nastoje postići da se upravo njihov proizvod sugerira kod kupnje.

Upute koje se nalaze uz proizvod ne mogu zamijeniti stručni savjet koji može dati ljekarnik, posebno ako se radi o osobi s komorbiditetom. Na ljekarniku je i da spriječi nepotrebno uzimanje dodatka prehrani ukoliko ima saznanja da isti neće pomoći u dotičnom slučaju. Ovaj oblik suradnje u farmaceutskoj praksi naziva se „samoskrb uz farmaceuta“ (pharmacy-assisted self-care), a temelji se na Kodeksu ljekarničke etike i deontologije te predstavlja vrlo potrebnu interakciju kupca i ljekarnika kad se radi o prodaji bezreceptnih lijekova i dodataka prehrani.

### 3.3. Uloga ljekarnika u prodaji i upravljanju kategorijama

Kupac, u svim okolnostima ima pravo od ljekarnika dobiti objektivne i pouzdane informacije o proizvodu i terapijskim ishodima koje je moguće očekivati. Kad se radi o bezreceptnim proizvodima, učinkovitost programa samoliječenja koje provodi ljekarnik i njegove mogućnosti u pružanju kvalitetne skrbi u samoliječenju su velike. Osim što je ljekarnik istovremeno prodavač, farmaceut i stručni savjetodavac, u svakoj ljekarničkoj prodavaonici postoji voditelj ljekarne, također magistar farmacije, koji je zadužen za organizaciju poslovanja i primjenu dogovorene politike upravljanja asortimanom.

„Zaposleno osoblje, posebno prodavači, imaju značajan utjecaj na posjećenost prodavaonice. Istraživanja su pokazala da su u okviru kupovnih centara najposjećenije prodavaonice one koje imaju ljubazno, prijateljski raspoloženo osoblje, spremno za pomoć i uslugu najveće razine. Također osoblje treba odražavati ukupan željeni imidž prodavaonice.“<sup>21</sup>

Uloga ljekarnika u suvremenoj farmacijskoj maloprodaji sve je kompleksnija, a njihov posao sve zahtjevniji i odgovorniji. Ljekarnici su dužni kontinuirano se obrazovati i usavršavati, kako u prodaji, tako i u primarnoj struci da bi zadržali licencu Hrvatske ljekarničke komore. Neki ljekarnički lanci usvajaju praksu prodajnog osposobljavanja svojih farmaceuta na način da unajmljuju prodajnog stručnjaka tzv. sales-coacha, koji obilazi prodavaonice i obučava zaposlenike. Takav koncept pokazao se uspješnim i dobro prihvaćenim od zaposlenika jer ne uključuje putovanja na konferencije i naporene tečajeve izvan radnog vremena.

„Pojam coaching podrazumijeva proces pomaganja ljudima da razviju svoje sposobnosti razmišljanja o stvarima i iskustvima (npr. problemi, ljudi, odnosi, kupci, proizvodi, usluge)

---

<sup>21</sup> Kesić, T. (1999) *Ponašanje potrošača: Efekti imidža prodavaonice na kupovinu*. Zagreb: Adeco, str. 303.

na nov i kreativan način, tako da oni mogu lakše ostvariti svoje ciljeve. Coaching ima važnu ulogu u stvaranju atraktivnih, zanimljivih i uspješnih radnih mjesta. Coaching se u hrvatskim poduzećima još uvijek koristi u dosta malom obimu. Samo polovica poduzeća izjavila je da koriste coaching u praksi.“<sup>22</sup>

U prošlosti je stav potrošača lijekova i magistralnih pripravaka prema medikacijskim problemima bio fatalistički - povremene pogreške su se smatrale neizbježnima, a ishodi liječenja neizvjesnima. Međutim, 60-tih godina prošloga stoljeća u Europi i SAD-u dolazi do naglog razvoja kliničke farmacije, znanstvene discipline koja se, uz razvoj lijekova, bavi i promicanjem njihove racionalne, sigurne i učinkovite primjene. Uvodi se praksa uključivanja kliničkih farmaceuta u bolničke timove što rezultira smanjenjem troškova, kvalitetnijim propisivanjem terapije, smanjenjem učestalosti medikacijskih pogrešaka i poboljšanjem općeg ishoda liječenja. Prepoznat kao stručnjak od strane svojih klijenata, ljekarnik ima jaku sugestivnu moć i po pitanju kupovine. Kupci u ljekarni često traže savjet, razumijevanje i razgovor, a u ljekarniku vide osobu od povjerenja.

„Danas prodavaonice nisu samo mjesta gdje kupci zadovoljavaju svoje potrebe za određenim proizvodima, nego one prate način života svojih kupaca i zadovoljavaju njihove osnovne, ali i hedonističke potrebe.... Neposredno komuniciranje s potrošačima, kao i prodajno mjesto, sve su važniji u vršenju utjecaja na kupca i donošenje odluke o kupnji, naročito jer je velik broj kupnji rezultat impulzivne kupnje.“<sup>23</sup>

Kao farmaceuti, angažirani su i u bolničkom sustavu, ali najznačajnija platforma provođenja kliničke farmacije svakako je koncept ljekarničke skrbi kao odgovorne opskrbe potrošača ljekarničkim proizvodima kroz sustav ljekarničke maloprodaje. U ljekarni magistar farmacije, kao stručna i medicinski obrazovana osoba, kupcu stavlja na raspolaganje svoje znanje pa, za razliku od drugih prodavača, kupci ljekarnika percipiraju i kao referentnu

---

<sup>22</sup> Tomašević Lišanin, M. i Ozimec, K. (2010). *Uloga i obilježja prodajnog osposobljavanja u hrvatskim poduzećima. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8 (2), str.133..

<sup>23</sup> Renko, S. (2013) Uređenje izloga: Instrument komuniciranja s potrošačima. *Progressive Magazin*, 125, str. 18.

osobu za brigu o zdravlju i rješavanje njihovih zdravstvenih boljki. Dakle, osim prodajnim znanjima, ljekarnik raspolaze i specifičnim znanjem iz svoje struke koje istovremeno stavlja na raspolaganje kupcu i poduzeću. U prvom slučaju, to znanje podiže vrijednost prodajnog usluživanja, a u drugom slučaju vrijednost intelektualnog kapitala poduzeća. Stručnost svojih zaposlenika ljekarnički lanci prihvaćaju kao onu vrstu intelektualnog kapitala koji je kritični čimbenik, ključan za njihov opstanak. K tome, uloga specifičnih ljekarničkih znanja nadilazi djelatnosti stručnog savjetovanja kupaca i spravljanja magistralnih pripravaka. Može se ustvrditi kako je u ljekarničkoj maloprodaji udio ljudskog znanja u kapitalu poduzeća viši od prosjeka drugih maloprodajnih oblika. Dapače, znanje i stručnost ljekarnika izravno utječe na sve segmente intelektualnog kapitala ljekarničke poslovnice.

„Odnosi s kupcima i dobavljačima sastavnica su intelektualnog kapitala i može ih se pratiti i vrednovati pomoću brojnih pokazatelja:

- porast obujma poslovanja
- omjer prodaje i klijenata koji su se ponovo vratili
- mjere lojalnosti i preferencije
- udio reklamacija u ukupnoj prodaji
- broj ugovora sa klijentima i dobavljačima i njihovu vrijednost
- udio dobavljača u ukupnom proizvodu
- zadovoljstvo klijenata
- žalbe klijenata
- preporuke klijenata i dr.<sup>24</sup>

Ljekarnik je odgovoran za nabavu lijekova i ostalog asortimana i upravo je on provoditelj procesa upravljanja asortimanom i kategorijama kao osoba koja ima uvid i znanje o događanjima „na terenu“ i koja najbolje poznaje svoje kupce i njihove preferencije i potrebe. Politiku nabave, pregovore s dobavljačima i marketinške aktivnosti u širokom smislu (npr. uspostava kartica vjernosti) dogovara menadžment i marketinški tim poslodavca, međutim

---

<sup>24</sup> Tipurić, D., ur. (1999) *Konkurentna sposobnost poduzeća: Intelektualni kapital poduzeća*. Zagreb: Sinergija, str. 228

ljekarnik, a naročito voditelj poslovnice, odgovoran je za implementaciju svih dogovorenih marketinških strategija, uz maksimalnu slobodu u praktičnoj prilagodbi istih. Uz to, ljekarnici su odgovorni za stručno izdavanje lijekova, izradu magistralnih i galenskih pripravaka, prijavu nuspojava, odlaganje medicinskog otpada, noćna dežurstva te provođenje raznih promotivnih aktivnosti u ljekarni. Potrošač, s druge strane, od ljekarnika traži empatiju, strpljenje te pouzdane informacije o proizvodu. S obzirom da postoje jasni dokazi koji podupiru učinkovitost programa samoliječenja koje provodi ljekarnik, evidentno je da je njegova uloga iznimno velika. Ljekarnici su samostalni, neovisni i kompetentni zdravstveni radnici koji imaju izazovan zadatak svakodnevno ispunjavati svoju dvojaku ulogu: da budu vrsni i uslužni trgovci s jedne strane, i da budu neovisni i kompetentni zdravstveni savjetnici s druge strane.



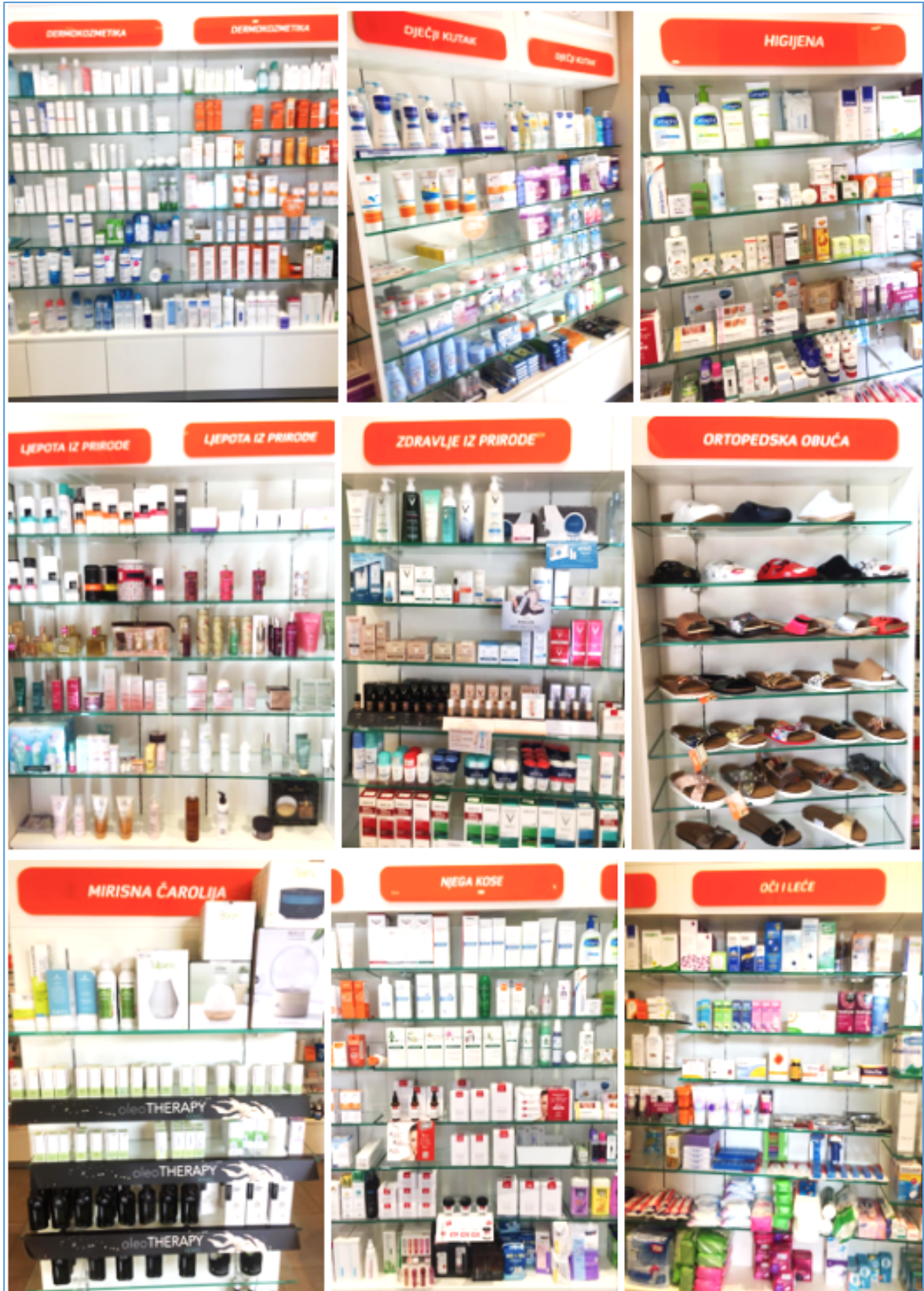
## **SPECIFIČNOSTI KATEGORIJA PROIZVODA U LJEKARNAMA**

### **4.1. Osnovni čimbenici upravljanja kategorijama u ljekarnama**

Specifičnost procesa upravljanja kategorijama u ljekarni jest ta da se kategorije proizvoda određuju prema većem broju različitih kriterija i to s obzirom na: sezonu, djelatne tvari, aktualnu listu lijekova HZZOa, proizvođača i tegobu kojoj su namijenjeni. Po svakom od navedenih kriterija dobivaju se različite, ali međusobno isprepletene kategorije te je čest slučaj da se jedan proizvod istovremeno nađe u dvije ili čak tri kategorije (npr. dodatak prehrani - prah askorbinske kiseline istovremeno se može naći u kategoriji „Imunitet“ , kategoriji „Gripe i prehlade“ i kategoriji „Bezreceptni lijekovi“). Ipak, mogu se konstatirati četiri velike skupine kategorija koje se standardno javljaju u fazi definiranja svakog procesa upravljanja kategorijama u ljekarni, a to su:

- Skupina kategorija receptnih lijekova (proizvodi ovih kategorija nisu izloženi, nego stoje u ljekarničkim ladicama i ormarima)
- Skupina kategorija bezreceptnih lijekova (većina bezreceptnih lijekova izložena je na polici i raspoređena u kategorije koje su formirane prema simptomima; npr. sirup protiv kašlja nalazi se u kategoriji „Gripa i prehlada“;
- Skupina kategorija dodataka prehrani (svi proizvodi ovih kategorija izloženi su na policama. Većinu najatraktivnijih polica - onih smještenih frontalno i u ravnini očiju - zauzimaju upravo kategorije dodataka prehrani. Dio asortimana dodataka prehrani nalazi se u vitrinama zakupljenim od strane određenog proizvođača. Također je važno napomenuti kako dodaci prehrani u najvećem postotku zauzimaju impulsne zone u prodavaonici)
- Skupina kategorija medicinskih uređaja (kategorijama ove skupine gotovo uvijek su posvećeni zasebni zidni stalci koji su smješteni na vidljivim, ali ne najatraktivnijim pozicijama)
- Skupina kategorija magistralnih pripravaka (proizvodi ove skupine nikada nisu izloženi, a najčešće se niti ne nalaze u prodajnom djelu ljekarničkog prostora)

Slika 4 Samostalne kategorije ljekarničkih proizvoda - izvan skupina



Izvor: Vlastita izrada na mjestu istraživanja u prodavaonici Ljekarne Prima Pharmer

Slika 4. prikazuje devet kategorija proizvoda koje ne pripadaju ni jednoj od četiriju opisanih skupina kategorija nego se formiraju i prezentiraju samostalno, a čine važan dio ljekarničkog asortimana:

**Samostalne kategorije proizvoda:**

- „*Dermatokozmetika*“
- „*Dječji kutak*“
- „*Higijena*“ (sa podkategorijom „*Oralna higijena*“)
- „*Ljepota iz prirode*“
- „*Zdravlje iz prirode*“
- „*Ortopedska obuća*“
- „*Mirisna čarolija*“
- „*Njega kose*“
- „*Oči i leće*“

Svakoj samostalnoj kategoriji proizvoda dodijeljena je vlastita zidna polica (v. slika 4.) dimenzija dva x jedan metar, a pozicija police u ljekarni određuje se ovisno o ciljevima pojedine kategorije i veličini prodavaonice.

## 4.2. Kategorije receptnih lijekova

„Lijek je:

- svaka tvar ili kombinacija tvari prikazana sa svojstvima liječenja ili sprječavanja bolesti kod ljudi ili
- svaka tvar ili kombinacija tvari koja se može upotrijebiti ili primijeniti na ljudima u svrhu obnavljanja, ispravljanja ili prilagodbe fizioloških funkcija farmakološkim, imunološkim ili metaboličkim djelovanjem ili za postavljanje medicinske dijagnoze.“<sup>25</sup>

Receptni lijekovi čine zaseban, i po mnogočemu odvojen dio ljekarničkog asortimana, koji se sastoji isključivo od lijekova koji se nalaze na osnovnoj ili dopunskoj listi Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje te ih ljekarnik može izdati isključivo po nalogu liječnika danom putem elektronskog recepta. Specifičnost vezana uz kategorije u skupini receptnih lijekova (a također i u skupini magistralnih i galenskih pripravaka) očituje se u načinu formiranja kategorija prema odredbama struke, a ne prema percepciji i potrebama potrošača, kako inače nalažu pravila procesa upravljanja kategorijama. Tome je tako jer kod dotičnih skupina, zbog prirode samih proizvoda, potrošači ni na koji način ne sudjeluju u njihovu odabiru. Dakle, kategorije receptnih lijekova formirane su prema vrsti organskih oboljenja čijem su liječenju namijenjeni te, zbog specifičnosti asortimana, preferencije potrošača nemaju utjecaja na formiranje ovih kategorija.

### Kategorije receptnih lijekova:

- „*Probavni sustav i mijena tvari*“
- „*Krv i krvotvorni organe*“
- „*Srce i krvožilje*“
- „*Koža*“
- „*Mokraćni sustav i spolni hormoni*“
- „*Sustav žlijezda s unutarnjim lučenjem (izuzev spolnih hormona)*“

---

<sup>25</sup> Narodne Novine (2013.) 76/13, *Zakon o lijekovima*, čl. 3. st.1

- „Sustavne infekcije (izuzev infekcija uzrokovanih parazitima)“
- „Zloćudne bolesti i imunomodulatori“
- „Koštano-mišićni sustav“
- „Živčani sustav“
- „Parazitarne infekcije“
- „Sustav dišnih organa“
- „Osjetila“
- „Različito“

Svaka od navedenih kategorija dijeli se na čitav niz podkategorija, i to prema kriteriju djelatnih svojstava, odnosno djelatnih supstanci pojedinog proizvoda. Tako su, primjerice, neke od **podkategorija iz kategorije „Srce i krvožilje“**:

- „Krvni tlak“
- „Antiaritmici“
- „Kardiotonici“
- „Angina pectoris“
- „Inhibitori kalcija“
- „Masnoće u krvi“
- „Diuretici“

Izdavanje receptnih lijekova čija se naplata ostvaruje preko Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje predstavlja znatan udio ljekarničkog prihoda (20 - 25%). Negativna strana tih kategorija proizvoda jest što su opterećene problemom naplate s obzirom da dugovanje HZZOa prema ljekarnama trenutno oscilira od 120 do 180 dana. Usprkos tome, a uvažavajući socioekonomske prilike u zemlji i partnerski odnos sa institucijama, ni jedna privatna, ni državna ljekarna u Republici Hrvatskoj za sada se ne koristi ovrhama kao legalnim mehanizmima naplate potraživanja, niti obračunava kamate.

Slika 5 PharmaS receptni lijekovi



Izvor: PharmaS (2020). Dostupno na: <http://www.pharmas-group.com/proizvodi/> [02.02.2020.]

Slika 5. prikazuje portfelj receptnih lijekova hrvatskog proizvođača PharmaS. Prema posljednjim dijagnostičko-terapijskim postupcima koji su za ljekarničku djelatnost propisani 2015. godine, usluga izdavanja lijeka ili medicinskog proizvoda na recept iznosi 6,64 kune<sup>26</sup> te predstavlja jednu od najnižih vrijednosti ljekarničke usluge u Europskoj uniji gdje moderni zdravstveni sustavi bolje prepoznaju vrijednost ljekarničke intervencije te je stoga i financijski više vrednuju.

<sup>26</sup> Narodne novine. *Zakon o ljekarništvu* [online], 121/2003 (1711). Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2003\\_07\\_121\\_1711.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2003_07_121_1711.html) [03. ožujka 2020.]

### 4.3. Kategorije bezreceptnih lijekova

Lijekovi koji se izdaju bez recepta (tzv. OTC lijekovi<sup>27</sup>) namijenjeni su odgovornom samoliječenju potrošača, a sadrže jednu ili više djelatnih tvari kemijskoga ili biljnog podrijetla. O tome hoće li se neki lijek izdavati na recept ili bez njega, odlučuje Hrvatska agencija za lijekove i medicinske proizvode (HALMED) prilikom njegova odobravanja. Odluka se donosi uz krajnji oprez, prema međunarodnim smjernicama i preporukama te u skladu sa kriterijima utvrđenim Zakonom o lijekovima RH koji se tiču ​​indikacije, nuspojava, sigurnosnog profila lijeka i potrebe za liječničkim nadzorom. Tijekom postupka registracije bezreceptni lijekovi prolaze sve kontrole kvalitete kao i lijekovi koji se izdaju na liječnički recept što uključuje višegodišnju provjeru djelotvornosti i sigurnosti njihove primjene.

Po provedenom postupku registracije, **dozvolu za izdavanje bez recepta** HALMED dodjeljuje lijekovima koji ispunjavaju sljedeće profilne kriterije:

- sadržavaju dobro poznate aktivne tvari;
- imaju nizak stupanj toksičnosti i mali rizik od razvoja ozbiljnih nuspojava;
- ne maskiraju osnovnu bolest ili stanje;
- imaju visoku sigurnost primjene i nizak rizik od predoziranja;
- imaju nizak rizik od javnozdravstvene zlouporabe;
- imaju veliku terapijsku širinu;
- imaju nizak potencijal interakcije s drugim lijekovima;
- imaju dokazanu učinkovitost i djelotvornost
- imaju pozitivan omjer koristi i rizika
- sigurni su za primjenu i bez pomoći zdravstvenog osoblja.

---

<sup>27</sup> OTC eng. Over the Counter - dosl. „preko pulta“ (bez recepture)

Slika 6 Kategorije "Bol i temperatura" i "Gripa i prehlada"



Izvor: Vlastita izrada na mjestu istraživanja u prodavaonici Ljekarne Prima Pharme

Slika 7 Kategorija "Kosti, mišići i zglobovi" iz skupine bezreceptnih lijekova



Izvor: Vlastita izrada na mjestu istraživanja u prodavaonici Ljekarne Prima Pharme



**Kategorije proizvoda u kojima bezreceptni lijekovi čine većinu asortimana su:**

- Kategorija „Gripa i prehlada“ (v. slika 6.)
- Kategorija „Bol i temperatura“ (v. slika 6.)
- Kategorija „Kosti, mišići i zglobovi“ (v. slika 7.)
- Kategorija „Kašalj i grlobolja“ (v. slika 8.)

**Slika 8 Kategorija "Kašalj i grlobolja" iz skupine bezreceptnih lijekova**



Izvor: Vlastita izrada na mjestu istraživanja u prodavaonici Ljekarne Prima Pharme

S obzirom da ih se može kupiti bez prethodne posjete liječniku, bezreceptni lijekovi su brže i lakše dostupni kupcu. Za izdavanje bezreceptnog lijeka odgovoran je isključivo magistar farmacije, a ta činjenica ljekarnika stavlja u položaj povećanog utjecaja kojeg, kao prodavač i savjetodavac, ima na kupca. Naime, bezreceptni lijekovi koriste se u samoliječenju, a to znači u liječenju bolesti i simptoma koje pacijent samodijagnosticira. S obzirom da se u samoliječenju ne obraća liječniku, stručnu pomoć i sugestiju kupac redovito traži od ljekarnika. Bezreceptni lijekovi su (nakon receptnih, čija se naplata sa velikom vremenskom odgodom vrši preko HZZO-a) druga po redu najprodavanija ljekarnička kategorija (tzv. OTC kategorija) i to u vidu količinske i vrijednosne prodaje.

#### **4.4. Kategorije dodataka prehrani**

Dodaci prehrani pripravci su proizvedeni iz koncentriranih izvora hranjivih tvari ili drugih tvari s hranjivim ili fiziološkim učinkom te im je svrha dodatno obogatiti uobičajenu prehranu. Oni nisu namijenjeni liječenju bolesti, nego očuvanju zdravlja. Praksa pokazuje kako je kupcima nejasna granica između bezreceptnog lijeka i dodatka prehrani; a hoće li neki proizvod biti registriran kao prvo ili drugo, često ovisi samo o dozi aktivnih supstanci u proizvodu. Međutim, dodaci prehrani ne prolaze postupak odobravanja kao lijekovi i njihova je legislativa opisana u Zakonu o hrani te je u nadležnosti Ministarstva zdravlja, dok su bezreceptni lijekovi u nadležnosti HALMEDa (Hrvatske agencije za lijekove i medicinske proizvode) i regulirani su Zakonom o lijekovima. Nadalje, dok za sve lijekove, uključujući one s bezreceptnim statusom, postoji razvijen sustav obaveznog prijavljivanja i praćenja nuspojava (i nakon što se već nađu na tržištu), za dodatke prehrani ne postoji takva obaveza te sigurnost njihove primjene nije pod kontinuiranim nadzorom. To znači da kontrola kvalitete dodataka prehrani seže do analize zdravstvene i sanitarne ispravnosti, no ne i do dokazivanja djelotvornosti kao kod „pravih“ lijekova.

Slika 9 Najprodavaniji proizvod iz kategorije "Zdrava probava" u 2018.g.



Izvor: Pharmabiz - stručni časopis za lijekove i medicinske proizvode (2019) Dodaci prehrani. *Pharmabiz* [online], 5/2019 (42). Dostupno na: <https://www.pharmabiz.hr/1265/Zymerex-Novi-dodatak-prehrani-s-probavnim-enzimima-laktazom-ananasom-i-papajom> [05. ožujka 2019.]

Slika 9 prikazuje najprodavaniji dodatak prehrani u kategoriji „Zdrava probava“ u 2018. godini. Radi se o proizvodu Zymerex koji sadrži enzime prirodnog podrijetla: amilazu, lipazu i celulazu te pomaže probaviti laktozu (mliječni šećer). Laktoza je, osim u mlijeku i mliječnim proizvodima, prisutna i u prerađenoj hrani poput pize, grickalica i obroka brze prehrane, a procjenjuje se da čak 30% bjelačke, i 60% crnačke populacije odrasle dobi ima visok stupanj intolerancije na laktozu.

Dodaci prehrani, osim što se koriste u svrhu očuvanja zdravlja, najčešće su korišteni proizvodi u samoliječenju. Stoga je u svim kategorijama dodataka prehrani utjecaj ljekarnika na njihovu prodaju najveći. Ljekarnik u procesu samoliječenja prvi komunicira s kupcem o potrebi samoliječenja, osigurava objektivne informacije i procjenjuje zahtijeva li pacijentovo zdravstveno stanje i liječničku intervenciju, savjetuje ga pri izboru adekvatnog dodatka prehrani s obzirom na sastav i koncentraciju djelatnih tvari, a na upit kupca, i o proizvođaču i cijeni. Osim toga, pri kupnji dodatka prehrani, nezaobilazna je savjetodavna uloga ljekarnika i po pitanju mogućih interakcija između lijeka kojeg kupac otprije koristi i dodatka prehrani kojeg se sprema kupiti. To su slučajevi u kojima važnost ljekarničkog

savjeta naročito dolazi do izražaja jer sprječava potencijalno opasne zdravstvene posljedice do kojih može dovesti promjena terapijskog učinka receptnog lijeka uzrokovana interakcijom s dodatkom prehrani koji je u slobodnoj prodaji. S druge strane, postoje i korisne i poželjne interakcije gdje se istodobnom primjenom receptnog lijeka i dodatka prehrani postiže sinergistički učinak, pa se dodatak prehrani koristi kao potpora osnovnoj terapiji. Savjet ljekarnika i u ovom je slučaju od izuzetne važnosti.

Dodaci prehrani raspoređeni su u više kategorija koje su podložne (najčešće sezonskim) promjenama, a kako se formiraju po nekoliko različitih kriterija, gotovo u pravilu se međusobno isprepliću te se jedan proizvod nalazi u dvije ili tri različite kategorije. Proces upravljanja kategorijama dodatke prehrani prvo dijeli u skupine, a tek potom formira kategorije unutar svake od skupina. U konačnici i svaku kategoriju dodataka prehrani dijeli u veći ili manji broj podkategorija koje su najviše podložne sezonskim alokacijama.

Osnovne **skupine** u koje je podijeljen cjelokupni asortiman dodataka prehrani su:

- Skupina esencijalnih nutrijenata
- Skupina neesencijalnih nutrijenata
- Skupina pripravaka

Unutar prve i treće skupine kategorije su formirane po vrsti djelatnih supstanci koje dotični proizvodi sadrže.

Unutar skupine **esencijalnih nutrijenata** nalaze se sljedeće **kategorije i podkategorije** dodataka prehrani:

- Kategorija „*Vitamini*“ (podkategorije: multivitaminski pripravci, vitamin A, vitamin D, vitamin E)
- Kategorija „*Minerali*“ (podkategorije: kalcij, magnezij)
- Kategorija „*Esencijalne masne kiseline*“ (unutar ove kategorije nisu određene podkategorije)

Unutar skupine neesencijalnih nutrijenata, nisu formirane kategorije po kriteriju aktivnih supstanci, nego su proizvodi te skupine u cijelosti raspoređeni po kategorijama formiranim prema niže opisanom kriteriju „potreba“. Radi se o proizvodima poput glukozamina, kreatinina i sl.

Unutar skupine **preparata** formirane su sljedeće **kategorije i podkategorije** dodataka prehrani (potrebno je napomenuti kako su navedeni proizvodi također inkorporirani u kategorije koje su opisane u nastavku):

- Kategorija „*Biljni pripravci i ekstrakti*“ (podkategorija: ginko biloba)
- Kategorija „*Pčelinji proizvodi*“ (podkategorije: med, propolis, matična mliječ)
- Kategorija „*Probiotici*“ (unutar ove kategorije nisu određene podkategorije)

Slika 10 Najprodavanije kategorije iz skupine dodataka prehrani



Izvor: Vlastita izrada na mjestu istraživanja u prodavaonici Ljekarne Prima Pharme

Osim po kriteriju aktivnih sastojaka, kategorije dodataka prehrani formiraju se i po kriteriju potreba koje zadovoljavaju, odnosno ciljnih skupina kojima su namijenjeni, npr. kategorija „Sport“. Većinu asortimana tih kategorija čine dodaci prehrani, ali one u manjem obimu sadrže i druge proizvode poput bezreceptnih lijekova i sl. Dvije najprodavanije kategorije iz skupine dodataka prehrani formirane su na taj način, a radi se o kategorijama „Imunitet i energija“ i „Zdrava probava“ (v. slika 10.).

Slika 11 Kategorije "Zdravlje muškarca" i "Zdravlje žene"



Izvor: Vlastita izrada na mjestu istraživanja u prodavaonici Ljekarne Prima Pharme

Slika 11. prikazuje dvije kategorije koje većinom, ali ne u cijelosti čine dodaci prehrani. U kategoriju „Zdravlje muškarca“ i kategoriju „Zdravlje žene“, osim dodataka prehrani ulaze i proizvodi iz skupine krema i losiona, a u vrlo malom postotku i proizvodi iz skupine bezreceptnih lijekova.

Savjetovanje kupca o odabiru i korištenju dodataka prehrani i bezreceptnih lijekova osnovni je dio farmaceutske prakse. Tijekom savjetovanja farmaceut može uočiti i spriječiti moguće probleme povezane s dodatkom prehrani, korigirati dozu, predložiti drugi proizvod, povećati adherenciju i omogućiti da kupac dobije maksimum od odabranog proizvoda. Uloga ljekarnika u savjetovanju o dodacima prehrani, ali i uloga u njihovoj prodaji znatno se povećala tijekom nekoliko proteklih desetljeća, što mahom prepoznaju i dobavljači. Većina potrošača ljekarnika doživljava prvenstveno kao zdravstvenog djelatnika, a tek potom kao prodavača. Proizvođači lijekova i medicinskih proizvoda su pak prepoznali dvije niše: liječnike -kad se radi o receptnim lijekovima, a ljekarnike kad se radi o bezreceptnim lijekovima i dodacima prehrani. Naime, prilikom izdavanja receptnih lijekova, ljekarnikov utjecaj na izbor lijeka je skroman. Samo u slučaju nedostupnosti propisanog lijeka, ljekarnik ima pravo izdati lijek drugog proizvođača pod uvjetom da je zamjenski lijek identičnog djelatnog sastava kao propisani. Kod prodaje dodataka prehrani situacija je bitno drugačija jer većina konzumenata upravo ljekarnika smatra referentnom osobom za savjetovanje i preporuku prilikom odabira pojedinog proizvoda. Zamoljeni za procjenu čimbenika koji utječu na kupnju dodataka prehrani, ispitani ljekarnici naveli su: promidžbu od strane proizvođača, sugestiju ljekarnika, stupanj izloženosti odnosno poziciju lijeka na polici, profesionalnost i strpljivost ljekarnika, informiranost pacijenta. Kao specifičnu prodajnu karakteristiku proizvoda iz kategorija dodataka prehrani naveli su veći stupanj njihove podložnosti impulzivnoj kupnji o čemu voditelj ljekarne vodi računa pri formiranju tzv. vrućih zona. S obzirom na njen format, u ljekarničkoj prodavaonici impulsne zone nalaze se na prodajnom pultu u blizini kase.

„Termin impulsna ili impulzivna kupnja odnosi se na neplaniranu kupnju proizvoda ili usluge. Odluka se pritom donosi neposredno prije same kupnje, često pod utjecajem emocija i osjećaja potaknutih promotivnom porukom ili samim izlaganjem proizvoda na mjestu kupnje... Dijelovi prodavaonice posebno pogodni za stimuliranje ovakvog oblika kupnje

nazivaju se impulsnim zonama. Obično se radi o prostoru oko blagajni gdje se kupci zadržavaju čekajući da dođu na red...<sup>28</sup>

Ljekarnik, ima ključnu ulogu u izlaganju proizvoda i odabiru najprikladnije terapije te u edukaciji potrošača o samoliječenju. Dodaci prehrani se izuzetno često kupuju zajedno sa bezreceptnim lijekom za samoliječenje. Postoji čitav niz manjih zdravstvenih tegoba, kao npr. alergijski rinitis, kašalj, zatvor, povišena temperatura, tegobe s hemeroidima, mučnina, enteroviroza, grlobolja i infekcije gornjih dišnih puteva koje se mogu liječiti, i uglavnom se liječe, bezreceptnim lijekovima i dodacima prehrani. Činjenica da je ljekarnik pacijentu dostupniji od liječnika, a dodaci prehrani dostupniji od (receptnog) lijeka, kao posljedicu ima visok obrtaj artikala ovih kategorija te konstantan pritisak dobavljača i njegovih menadžera unapređenja prodaje na ljekarnika, s obzirom da je ljekarnikov utjecaj na prodaju dodataka prehrani izraženiji nego u ostalim kategorijama proizvoda.

#### **4.5. Kategorije medicinskih uređaja i proizvoda**

Medicinski uređaji su skupina kategorija koje čine nezaobilazan dio ljekarničkog asortimana, a sadrži različite naprave, proizvode, uređaje i instrumente koji se koriste u zdravstvenoj kontroli i dijagnostici kao i u sprječavanju i praćenju nekih bolesti i stanja. Ove kategorije proizvoda ne podliježu Zakonu o lijekovima (poput receptnih i OTC lijekova), niti Zakonu o hrani (poput dodataka prehrani), već su kao zasebna skupina ljekarničkog asortimana regulirani Zakonom o medicinskim proizvodima koji ih definira na sljedeći način:

„Medicinski proizvod je svaki instrument, naprava, uređaj, programska podrška, materijal ili drugi predmet koji je uporabljen samostalno ili zajedno s nekim drugim predmetom

---

<sup>28</sup> Palić, M. (2012) Impulsni proizvodi: Impulsna zona u prodavaonici. *Progressive Magazin*, 1/2 (2012), str. 29..



uključujući i programsku podršku koju je njegov proizvođač namijenio za dijagnostičke ili terapijske svrhe i koja je programska podrška nužna za njegovu pravilnu primjenu namijenjen od proizvođača za uporabu kod ljudi.“<sup>29</sup>

Slika 12 Najprodavanija kategorija iz skupine medicinskih proizvoda



Najprodavanija kategorija medicinskih proizvoda je **Kategorija tlakomjeri, inhalatori i vage** (v. slika 12.), a pet najzastupljenijih proizvođača unutar gornjih kategorija u Prima Pharminim ljekarnama su: B Braun, Johnson&Johnson Medical Devices, Abbott, Bakster i Beckman Coulter.

<sup>29</sup> Narodne novine. *Zakon medicinskim proizvodima* [online], 67/2008 (2225). Dostupno na: <https://narodne-novine.nn.hr/eli/sluzbeni/2008/67/2225> [19. ožujka 2020.]

Slika 13 Najzastupljeniji proizvođači medicinskih proizvoda na hrvatskom tržištu



Izvor: Vlastita izrada prema: Cromed (2019.) *Udruga industrije medicinskih proizvoda* [online]. MedTech Europe. Dostupno na: <http://cromed.hr/index.html> [04. prosinca 2019.]

Slika 13 prikazuje logotipe najzastupljenijih proizvođača medicinskih proizvoda na hrvatskom tržištu u 2018. godini. Uz najprodavaniju kategoriju „*Tlakomjeri, inhalatori i vage*“ koja je određena na način da su u nju uključeni najpoželjniji artikli iz skupine, postoje još ove tri **kategorije medicinskih uređaja/proizvoda**:

- Kategorija „Dijagnostička oprema“
- Kategorija „Terapeutska oprema“
- Kategorija „Samotestiranje i kućna uporaba“
- Kategorija „Implantati“
- Kategorija „Dezinfekcija i sterilizacija“

#### 4.6. Kategorije galenskih i magistralnih pripravaka

Izrada raznih ljekarničkih pripravaka datira iz davnog doba prije industrijske revolucije, a još do prije 70-tak godina bila je osnova ljekarničke djelatnosti i donosila joj glavninu prihoda. Iako i u suvremeno doba izrada magistralnih i galenskih pripravaka predstavlja svakodnevan i važan dio ljekarničke djelatnosti, u pogledu prihoda koje donosi, udio tih kategorija proizvoda u ukupnim prihodima bitno je smanjen u odnosu na prošla razdoblja. Ljekarne danas glavninu svojih prihoda ostvaruju preko Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje izdavanjem receptnih lijekova i ortopedskih pomagala, zatim prodajom bezreceptnih lijekova i dodataka prehrani i tek potom prodajom svojih pripravaka. Pojam *magistralni lijek* dobro je poznat farmaceutima i većini liječnika, ali izvan zdravstvene struke gotovo nikome, pa se ove kategorije proizvoda rijetko podvrgavaju kakvim elementima unapređenja prodaje, niti se kategorije proizvoda unutar ove skupine mogu određivati na temelju preferencija kupaca.

„Magistralni pripravak je lijek izrađen u laboratoriju ljekarne za određenog bolesnika prema receptu liječnika, prema standardnoj recepturi iz stručnih farmaceutskih priručnika ili farmakopeje. Galenski pripravak je lijek izrađen u laboratoriju ljekarne ili u galenskom laboratoriju prema postupku izrade u važećoj farmakopeji ili prema standardnoj recepturi iz stručnih farmaceutskih priručnika te normama dobre prakse za galenske laboratorije.“<sup>30</sup>

Kategorije magistralnih i galenskih pripravaka najčešće se određuju prema kriteriju koji se poprilično razlikuje od kriterija formiranja ostalih kategorija proizvoda u ljekarni. Slično kao u skupini receptnih lijekova, i u skupini magistralnih i galenskih priprava kategorija se uspostavlja prema odredbama struke, a ne prema percepciji potrošača.

---

<sup>30</sup> Narodne novine. *Zakon o Lijekovima* [online], 76/2013 (1522). Dostupno na: <https://narodne-novine.nn.hr/eli/sluzbeni/2013/76/1522> [07. siječnja 2020.]

Naime, postoje točno definirani slučajevi u kojima su lijekovi izrađeni u ljekarni najbolje rješenje za kupca i upravo je to princip formiranja kategorija, a glavne među njima su:

- ***Kategorija prilagođenih doza***

Ciljne grupe za ovu kategoriju su djeca i neki stariji potrošači. Njima je često potrebna manja doza od onih koje se uobičajeno proizvode. Dobar primjer su lijekovi netipični za djecu kao što su antihipertenzivi. S obzirom da su antihipertenzivi rijetko potrebni u pedijatrijskoj populaciji, tvornicama lijekova nije isplativo proizvoditi ih u tim dozama. U ljekarnama se u takvim slučajevima izrađuju oralne suspenzije ili prašci u obliku papirnatih ili želatinoznih kapsula koji omogućuju točno doziranje.

- ***Kategorija prilagođenih oblika***

Ciljne grupe ove kategorije su djeca i ljudi koji iz bilo kojeg razloga imaju problema s gutanjem. Često je kupcu potreban lijek koji se ne nalazi na tržištu u stanovitom obliku. Tada ljekarnik izrađuje suspenziju umjesto tablete ili mast umjesto sirupa. Na primjer, izrada otopine klindamicina (antibiotika) za oralnu upotrebu ili izrada pripravaka za transdermalnu primjenu kod hormonske nadomjesne terapije.

- ***Kategorija izolata***

Ciljna grupa ove kategorije su kupci koji imaju razvijenu alergiju na neku od standardnih i najčešće korištenih pomoćnih tvari u gotovom lijeku. Tada ljekarnici izrađuju lijek sa izoliranim aktivnim supstancama, a sporne alergene po potrebi zamjenjuju drugim pomoćnim tvarima.

- ***Kategorija supstituta***

Nestašice registriranih lijekova na tržištu su česte i one su legitiman razlog za izradu zamjenskih lijekova u ljekarni. Ponekad se radi o privremenoj nestašici, a ponekad se radi i o trajnom prekidu proizvodnje. Ljekarne i veletrgoerije raspolažu mehanizmima za relativno uspješno predviđanje nestašica, neovisno o tome jesu li razlozi ekonomske ili političke prirode.

- ***Kategorija kombiniranih infuzija***

Ciljna grupa za ove pripravke su bolnice. Oni se rjeđe izrađuju u ljekarničkom laboratoriju po narudžbi bolničke uprave, a češće u samostalnim galenskim laboratorijima. Radi se o otopinama za infuziju koje u sebi sadrže sve potrebne lijekove, a svrha njihove izrade jest olakšana primjena pacijentu i bolničkom osoblju.

- ***Kategorija lijekova za rijetke bolesti:***

Lijekovi za rijetke bolesti ponekad su neisplativi za tvorničku izradu, pa je u takvom slučaju magistralna izrada jedino rješenje.

- ***Kategorija kliničkih studija:***

U kliničkim se studijama ispituju lijekovi koji još nisu dostupni kao gotovi lijekovi, a prije stavljanja u proizvodnju, za potrebe ispitivanja izrađuju se u galenskim laboratorijima.

- ***Kategorija veterinarskih lijekova:***

Gotovih lijekova za životinje ima puno manje na tržištu nego onih za humanu upotrebu, pa se često pojavljuje potreba za izradom veterinarskog lijeka u ljekarni.

Ono što donosi budućnost kategorija magistralnih i galenskih pripravaka jest njihovo kontinuirano unapređenje na nekoliko razina: ulaganje u podizanje razine sigurnosti, standardizacija procesa unutar ljekarne, kontrolirani uvjeti izrade, visoki kriteriji za kvalitetu sirovina za izradu, sljedivost procesa, korištenje novih tehnologija i provjerenih formulacija te kontinuirana edukacija i međusobna suradnja liječnika, ljekarnika i kupca. Konačan cilj ovih kategorija jest omogućavanje sigurnog rješenja za kupce koji znaju da se s povjerenjem mogu obratiti svom ljekarniku u situacijama kada farmaceutsko tržište gotovih proizvoda nema adekvatnog rješenja za njihove potrebe.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O VAŽNOSTI UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA DODATAKA PREHRANI U LJEKARNAMA**

Osnovni cilj ovog rada je pridonijeti razumijevanju važnosti primjene upravljanja kategorijama proizvoda u svakodnevnom poslovanju ljekarne i analizirati utjecaj upravljanja kategorijama i podkategorijama dodataka prehrani na stavove, preferencije i ponašanje pacijenata te njihovu eventualnu odluku o kupnji. U tu svrhu ovaj rad se, osim teorijskog, sastoji i od empirijskog dijela orijentiranog na istraživanje „na terenu“ tj. na prodajnom mjestu - ljekarni.

### **5.1. Uzorak istraživanja**

Empirijsko istraživanje provedeno je u pet ljekarni koje su u sastavu ljekarničkog lanca Prima Pharme. Prema podacima Hrvatske ljekarničke komore, u Republici Hrvatskoj je prosjek broja ljekarnika<sup>31</sup> po ljekarni 2,24, a u Prima Pharmi točno 2,4. Magistri farmacije se izmjenjuju po jedan u svakoj od dvije dnevne radne smjene, a prosjek premašuje 2 radi stanovitog broja poslovnica smještenih u trgovačkim centrima koji rade 7 dana u tjednu. Što se tiče broja pacijenata, ljekarne na kojima je provedeno istraživanje su unutar državnog prosjeka. Naime, prosječan broj pacijenata po ljekarni, na nivou Hrvatske, je 3538 (što je ispod prosjeka Europske unije i govori o visokoj popunjenosti ljekarničke mreže), a na jednog ljekarnika dolazi približno 1150<sup>32</sup> pacijenata što je malo iznad prosjeka EU te govori o laganom manjku ljekarnika tj. magistara farmacije u odnosu na farmaceutske tehničare.

U navedenih pet ljekarni ispitivanjem su obuhvaćeni zaposlenici i pacijenti. Zaposlenici (magistri farmacije i farmaceutske tehničari) ispitani su u svojstvu primjenitelja odnosno izvršitelja politike upravljanja kategorijama, a pacijenti su anketirani u svojstvu kupaca /

---

<sup>31</sup> Sukladno Zakonu o ljekarništvu, ljekarnikom se smatra isključivo magistar farmacije (farmaceut), a ne i farmaceutske tehničar koji je također sastavni dio ljekarničkog tima

<sup>32</sup> Hrvatska ljekarnička komora (2019). *Ljekarništvo u Hrvatskoj* [online]. Zagreb: HLJK. Dostupno na: <http://www.hljk.hr/Zapacijenta/LjekarništvoUHrvatskoj/tabid/1240/ctl/Details/mid/1807/ItemID/1600/Default.aspx> [18. prosinca 2019.]

potrošača čije su preferencije i ponašanja indikativni u određivanju stupnja uspješnosti upravljanja kategorijama.

Na pet prodajnih lokacija obuhvaćenih istraživanjem intervjuirana su 22 djelatnika te anketirano 169 kupaca. Podijeljeno je ukupno 1000 numeriranih anketnih upitnika, pri čemu je svakoj istraživačkoj lokaciji dodijeljeno po 200 obrazaca. Prilikom dodjele anketnih obrazaca pojedinoj lokaciji, vodilo se računa o rasponu numeracije kako bi se osigurao uvid u mjesto ispunjavanja upitnika.

Ljekarne u kojima je istraživanje provedeno pripadnice su lanca Ljekarne Prima Pharme. Prima Pharme je najveći lanac ljekarni u Hrvatskoj koji trenutno broji 70 ljekarničkih jedinica inkorporiranih u lanac te 8 koje su u procesu akvizicije – Ljekarne Delonga i Ljekarne Ines Škoko. Prima Pharme (punog naziva Zdravstvena ustanova ljekarne Prima Pharme) osnovana je 1994. godine od strane najveće veledrogerije na hrvatskom tržištu - Medike d.d. kao njena *firma-kći* te je i danas u Medikinom 100% vlasništvu. U skladu s navedenim, poslovna politika Ljekarni Prima Pharme nalaže da 70 do 85% asortimana svake pojedine ljekarničke jedinice bude dobavljeno od strane vlasnika tj. Medike d.d.

## **5.2. Instrumenti istraživanja**

Istraživanje je provedeno na kvalitativnoj i kvantitativnoj razini na način da je u kvalitativnom dijelu istraživanja sudjelovalo osoblje ljekarni (farmaceuti i farmaceutski tehničari), a kao instrument prikupljanja podataka koristio se intervju (v. prilog 1. ovog rada). Nasuprot tome, kvantitativno istraživanje provedeno je nad potrošačima putem anketnog upitnika (v. prilog 2. ovog rada). Intervju se sastojao od otprilike 40 pitanja od kojih se početni i najveći dio odnosi na opis funkcioniranja sustava upravljanja kategorijama proizvoda u (dotičnoj) ljekarni. Anketa se sastoji od 20 pitanja koja su kreirana s namjerom da daju uvid u uspješnost primjene upravljanja kategorijama s obzirom na odaziv i

percepciju kupca. Osim grupe pitanja o implementaciji i provedbi upravljanja kategorijama koje nema u anketnom upitniku, oba istraživačka instrumenta sadržavala su pitanja konceptualno podijeljena u sljedeće cjeline: Sociodemografske karakteristike kupaca dodataka prehrani; Razlozi i učestalost kupnje dodataka prehrani; Upravljanje asortimanom i zalihama; Vizualni identitet prodajnog prostora; Ciljana nasuprot impulzivnoj kupnji; Menadžment police; Unapređenje prodaje; Utjecaj ljekarničkog osoblja na kupca. U skladu s postavljenim ciljevima istraživanja, tehnikom intervjua prikupljeni su i podaci o implementaciji i provođenju sustava upravljanja kategorijama proizvoda te je to skupina pitanja koja se koristila isključivo u intervjuu, a ne i u anketi. Kombinacijom ovih dvaju instrumenata nastojao se utvrditi stupanj implementacije procesa upravljanja kategorijama i unapređenja prodaje u poslovanje ljekarne te kvaliteta, efikasnost i rezultati njihove provedbe.

### **5.3. Rezultati istraživanja provedenog putem intervjua**

U sklopu kvalitativnog istraživanja obavljen je razgovor sa osobljem istih ljekarni u kojima je naknadno provedeno i anketiranje kupaca. Radi se o 5 poslovnica ljekarničkog lanca Ljekarne Prima Pharme, od kojih je u tri intervju obavljen sa magistrama farmacije koje su voditeljice svojih poslovnica, a u dvije sa farmaceutima i farmaceutskim tehničarima koji su angažirani na poslovima praktične provedbe upravljanja kategorijama proizvoda. Intervju je imao za cilj utvrđivanje važnosti koju ljekarne pridaju procesu upravljanja kategorijama te postupak i stupanj implementacije istog u njihovo svakodnevno poslovanje. Također se nastojala istražiti primjena suvremenih trendova unapređenja prodaje te uloga i utjecaj ljekarničkog osoblja na ponašanje kupaca. Uvodna pitanja osoblju bila su usmjerena na opću strategiju upravljanja kategorijama proizvoda, a potom na definiranje kategorije dodataka prehrani pri čemu je istraženo koji artikli ulaze u pojedinu kategoriju, po kojim se kriterijima formiraju podkategorije; koju ulogu osoblje dodjeljuje određenoj kategoriji dodataka prehrani i kako ju procjenjuje s obzirom na rezultate analize prodaje i zarade. Posebna pozornost u intervjuu posvećena je razjašnjenju mehanizama za razvoj kategorija dodataka



prehrani kao i onima za mjerenje njihove uspješnosti. Rezultati intervjua pokazali su kako se dodaci prehrani definiraju i razvijaju kao kategorije unutar skupina i kao samostalne kategorije i da se formiraju dvojako: po kriteriju simptoma kojima su namijenjeni (npr. kategorija „*Gripa i prehlada*“ ili „*Žensko zdravlje*“) te po kriteriju vrste proizvoda ili aktivnih supstancija (npr. kategorija „*Vitamini*“). Rijetki su slučajevi kada se formira podkategorija koju čine proizvodi jednog proizvođača, a to su ujedno i slučajevi o kojima naputci dolaze iz uprave veletrgovačke Medika d.d. (vlasnika ljekarničkog lanca Prima Pharne), i to na temelju prethodno provedenih pregovora sa proizvođačem

U pogledu procesa upravljanja kategorijama, strategija potražnje kao i lanac opskrbljivanja kategorije dodataka prehrani razvija se centralno, na nivou uprave te se naputci šalju svim ljekarničkim jedinicama lanca. Zaduženja preuzimaju voditelji ljekarni koji su kao „ljudi na terenu“ ovlaštene za razvoj taktike kategorije i ispunjenje ciljeva kategorije. To prije svega uključuje određivanje asortimana, organizaciju podkategorija dodataka prehrani s obzirom na potrebe kupaca, ali i dobavljača te uvođenje promocija i ispunjavanje ciljeva kategorije u cijelosti. Kad se radi o kategorijama dodataka prehrani, kao najvažniji element taktike kategorija ističe se razmještaj proizvoda na policama. S obzirom da unutar asortimana dodataka prehrani Ljekarne Prima Pharne nemaju proizvode svoje robne marke *Pharma Verde*<sup>33</sup>, kod pozicioniranja artikala na policama prvenstveno se vodi računa o elementima unapređenja prodaje koji se dogovaraju za kategorije i podkategorije (često se izmjenjuju sezonski), a tek potom o brandu proizvoda. Treba istaknuti i važnost strategija kojima se cilja na specifične segmente tržišta kojima su u fokusu zdravlje i stil života.

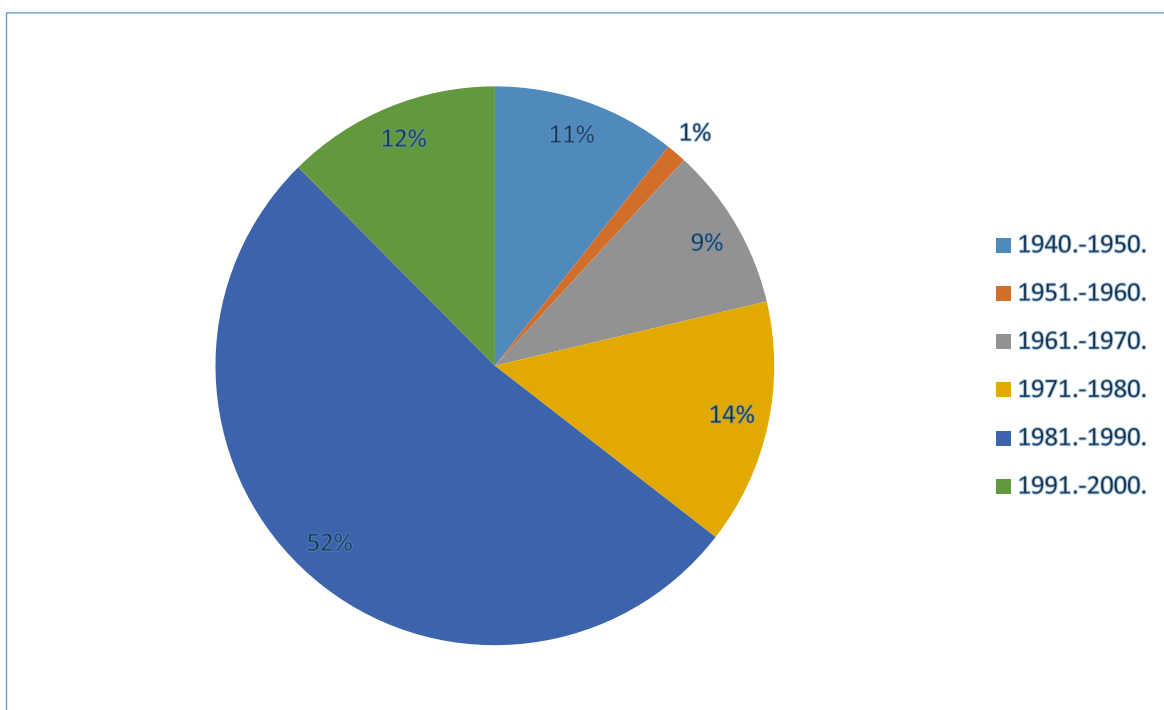
---

<sup>33</sup> Pharma Verde - linija prirodnih preparata osmišljena i implementirana 2014. kao privatna robna marka Zdravstvene ustanove Ljekarne Prima Pharne

## 5.4. Rezultati istraživanja provedenog putem anketnog upitnika

Na temelju informacija prikupljenih u intervjuu sa stručnim timom ljekarni, kreiran je anketni upitnik za potrošače koji je imao za cilj pokazati učinak upravljanja kategorijama dodataka prehrani na kupce pri čemu je naročita pažnja pridana menadžmentu polica i formata prodajnog prostora s obzirom da su isti navedeni kao najvažniji elementi u razvoju taktike kategorija dodataka prehrani.

Grafikon 1 Opis uzorka - Dobna struktura ispitanika

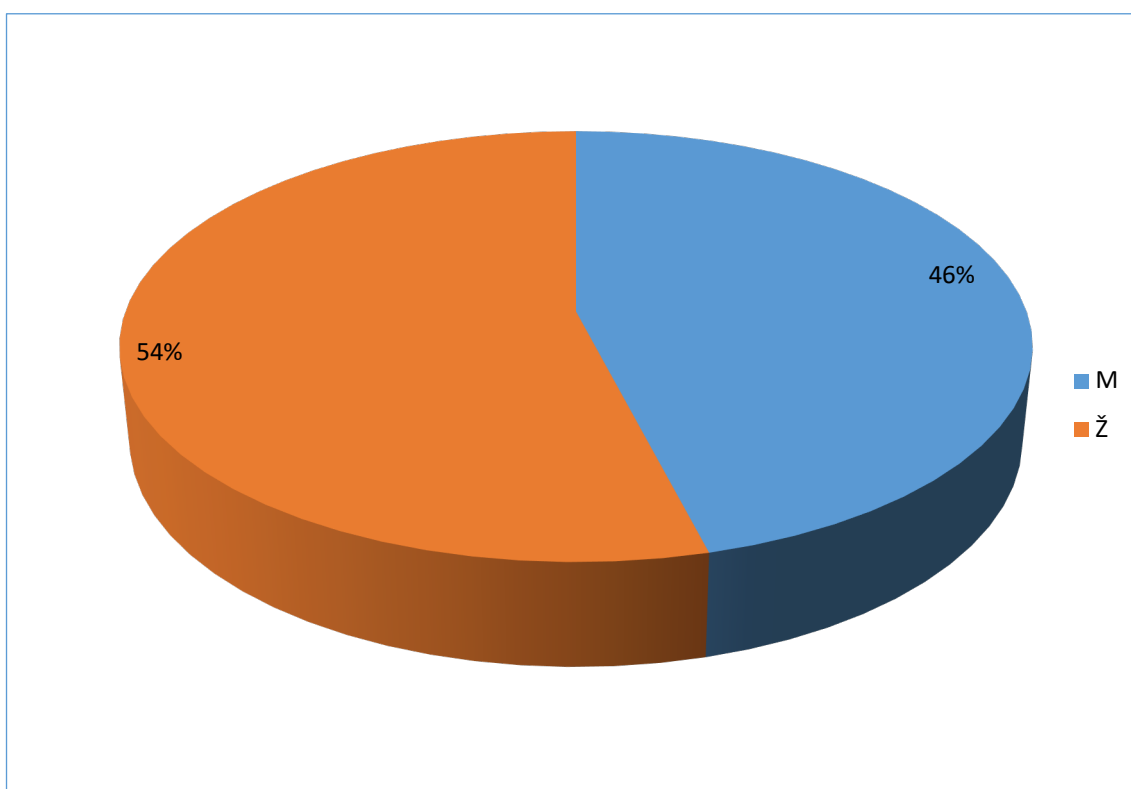


Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 1. prikazuje dobnu strukturu ispitanika. Od ukupno 169 anketiranih ispitanika, većina, 52,07% njih, rođena je u razdoblju od 1981.-1990. godine; sljedeća po brojnosti je skupina rođena u razdoblju od 1971.-1980. godine koju čini 14,20% ispitanika; 12,43% ispitanika rođeno je u razdoblju od 1991.-2000. godine; 10,65% ispitanika u razdoblju od 1940.-1950. godine; 9,47% ispitanika rođeno je u razdoblju od 1961.-1970. godine te, kao najmalobrojnija starosna skupina, dolaze ispitanici rođeni 1951-1960. godine, a čini ju tek 1,18% ispitanika. Dakle, anketni upitnik većinom su ispunjavale osobe rođene između 1981.

i 1990. godine, a prosječna<sup>34</sup> dob svih ispitanika pripada istom starosnom rasponu. Može se zaključiti da su kupci dodataka prehrani uglavnom mlađi ljudi, prosječne starosti između 30 i 40 godina.

**Grafikon 2 Opis uzorka- Struktura ispitanika prema spolu**

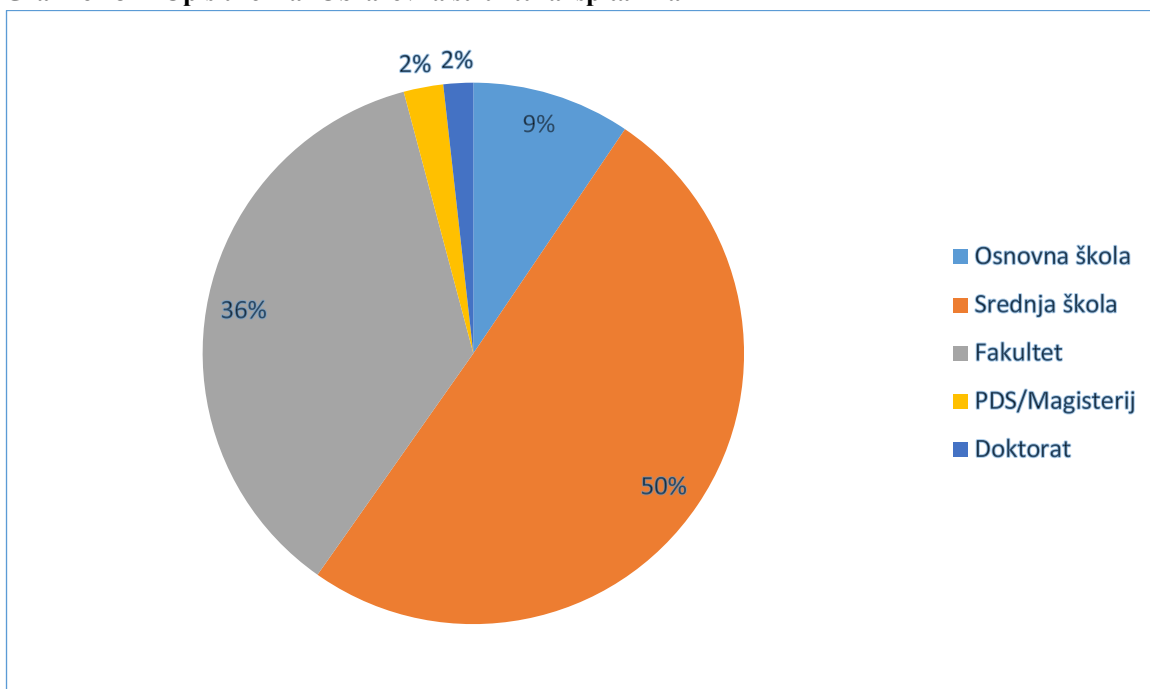


Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikonom 2. prikazana je spolna struktura ispitanika. Od ukupno 169 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, njih 54,44% su ženskog spola, a 45,56% ispitanika je muškog spola. Zainteresiranost za popunjavanje anketnog upitnika je bila gotovo jednaka kod oba spola. Rezultati pokazuju kako dodatke prehrani podjednako kupuju žene i muškarci; pri čemu su u nevelikom postotku ipak zastupljenije žene.

<sup>34</sup> S obzirom da su ispitanici podijeljeni u starosne razrede, prosječna dob izračunata je pomoću koeficijenta dobivenog na način da su starosnim skupinama dodijeljene ocjene od 1 (najmlađa) do 6 (najstarija) od kojih je svaka pomnožena brojem pripadajućih joj ispitanika, a zbroj svih dobivenih umnožaka podijeljen je ukupnim brojem ispitanika čime je dobiven koeficijent 2,67 koji pripada drugoj starosnoj skupini

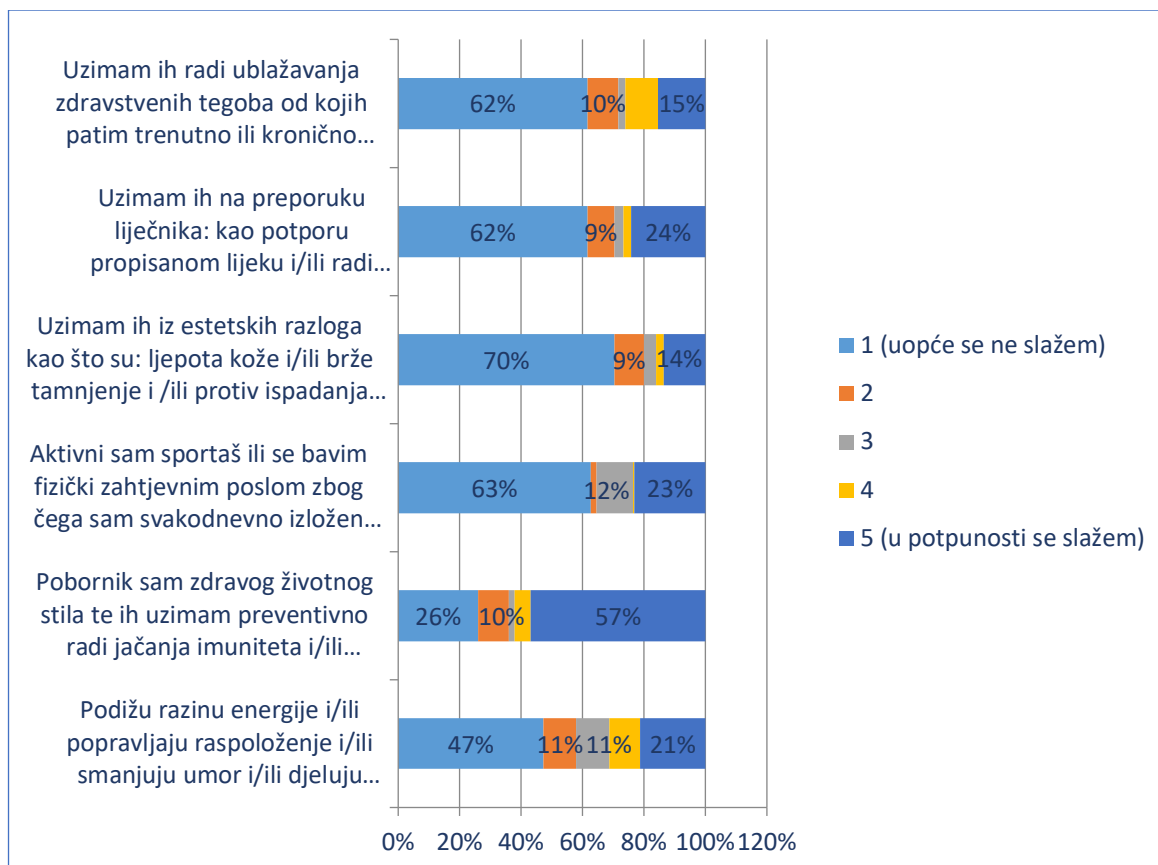
**Grafikon 3 Opis uzorka- Obrazovna struktura ispitanika**



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 3. prikazuje obrazovnu strukturu ispitanika. Među ispitanicima koji su sudjelovali u istraživanju, većina od 50,30% kao najviši završeni stupanj obrazovanja ima srednju školu; 36,09% ispitanika je fakultetski obrazovano; 9,47% ispitanika ima osnovno-školsko obrazovanje; 2,37% ima magisterij te 1,76% ispitanika ima znanstveni doktorat. Rezultati istraživanja pokazuju kako su kupci dodatka prehrani većinom srednjoškolskog ili fakultetskog obrazovanja.

**Grafikon 4 Dodaci prehrani - Razlozi korištenja**



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 4. prikazuje odgovore na pitanje o razlozima korištenja dodataka prehrani. Ispitanici su svakom od šest ponuđenih odgovora dodijelili ocjenu od 1 do 5, ovisno o mjeri u kojoj se slažu sa konkretnom tvrdnjom, pri čemu je ocjena 1 značila „uopće se ne slažem“, a ocjena 5 „u potpunosti se slažem“. Prvi odgovor: „podižu razinu energije i/ili popravljaju raspoloženje i /ili smanjuju umor i /ili djeluju smirujuće“ ispitanici su u najvećem postotku, 47,34% njih, ocijenili ocjenom 1 (uopće se ne slažem); 21,30% ispitanika ocjenom 5 (u potpunosti se slažem); 10,65% ispitanika ocjenom 2, ocjenom 3 također 10,65% te u najmanjem postotku, 10,06% ispitanika, ocjenom 4.

Drugi odgovor: „pobornik sam zdravog životnog stila te ih uzimam preventivno radi jačanja imuniteta i/ili obogaćivanja svakodnevne prehrane“ većina ispitanika, njih 56,80%, ocijenila je ocjenom 5 (u potpunosti se slažem); 26,04% ispitanika ocjenom 1 (uopće se ne slažem); 10,06% ispitanika ocjenom 2; 5,33% ispitanika ocjenom 4 te 1,78% ispitanika ocjenom 3.

Treći ponuđeni odgovor „aktivni sam sportaš ili se bavim fizički zahtjevnim poslom zbog čega sam svakodnevno izložen pojačanim fizičkim naporima“, većina ispitanika, njih 62,72% ocijenila je ocjenom 1 (uopće se ne slažem); 23,08% ispitanika ocjenom 5 (u potpunosti se slažem); 11,83% ispitanika ocjenom 3; 1,78% ispitanika ocjenom 2 te 0,59% ispitanika ocjenom 4.

Četvrti odgovor „uzimam ih iz estetskih razloga kao što su: ljepota kože i/ili brže tamnjenje i/ili protiv ispadanja kose; i/ili čvrstoća noktiju i sl.“, većina ispitanika, njih 70,41% ocijenila je ocjenom 1 (uopće se ne slažem); 13,61% ispitanika ocjenom 5 (u potpunosti se slažem); 9,48% ispitanika ocjenom 2; 4,14% ispitanika ocjenom 3 te 2,37% ispitanika ocjenom 4.

Ocjenjujući peti ponuđeni odgovor „uzimam ih na preporuku liječnika: kao potporu propisanom lijeku i/ili radi ublažavanja nuspojava propisanog lijeka“ većina ispitanika, njih 61,54%, dala je ocjenu 1 (uopće se ne slažem); 24,26% ispitanika ocjenu 5 (u potpunosti se slažem); 8,88% ispitanika ocjenu 2; 2,96% ispitanika ocjenu 3 te 2,37% ispitanika ocjenu 4.

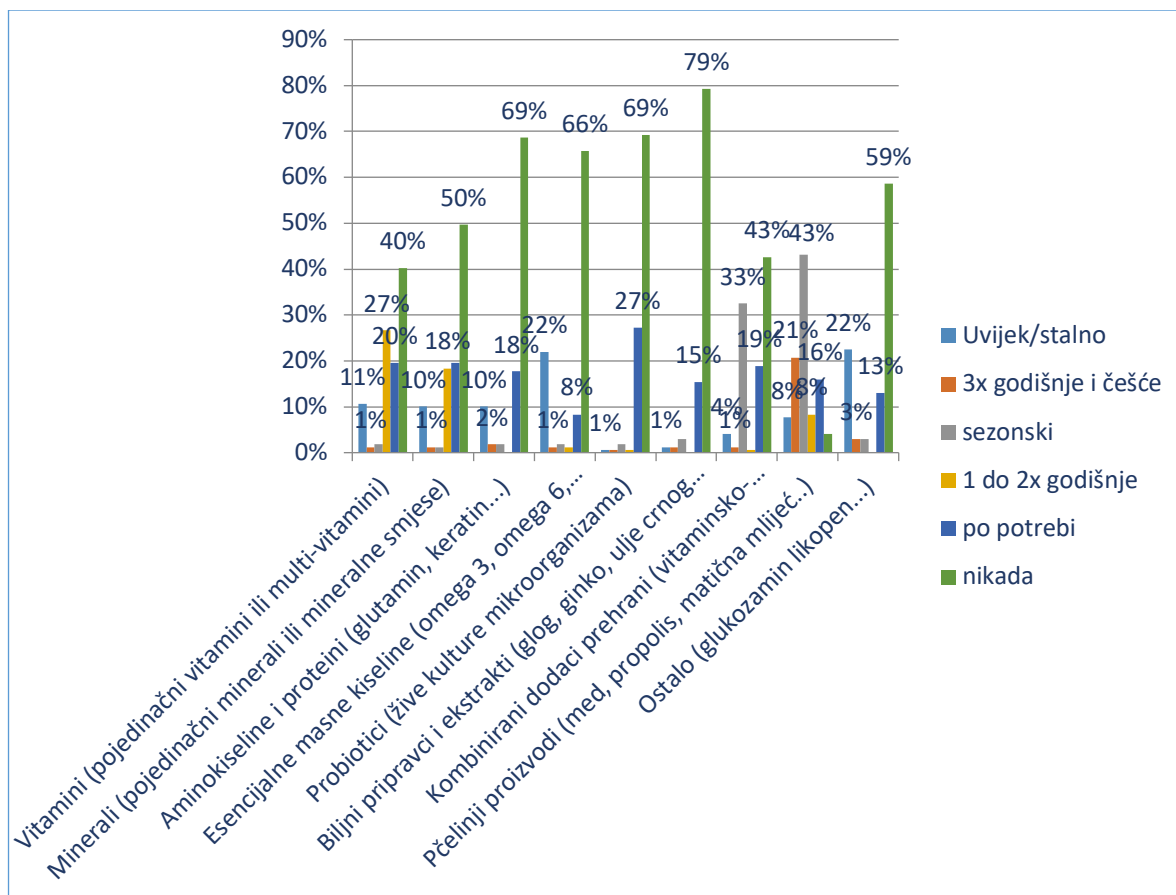
Posljednji ponuđeni odgovor: „uzimam ih radi ublažavanja zdravstvenih tegoba od kojih patim trenutno ili kronično (npr. bolni zglobovi, učestale prehlade ...)“ od većine ispitanika, njih 61,54%, ocijenjen je ocjenom 1 (uopće se ne slažem); od strane 15,38% ispitanika ocjenom 5 (u potpunosti se slažem); od 10,65% ispitanika ocjenom 4; od 10,06% ispitanika ocjenom 2 te od strane 2,37% ispitanika ocjenom 3. Analiza koeficijenta<sup>35</sup> za **međusobnu usporedbu razloga uzimanja dodataka prehrani** pokazuje kako je ispitanicima glavni razlog uzimanja njegovanje zdravog životnog stila u sklopu kojeg se dodaci prehrani uzimaju preventivno radi jačanja imuniteta i obogaćivanja svakodnevne prehrane. Na drugom mjestu po važnosti, ispitanici navode podizanje razine energije, popravljjanje raspoloženja, smanjenje umora i sedaciju. Treće rangirani motiv uzimanja jest potpora tijelu kod pojačanih fizičkih aktivnosti i napora (aktivni sportaši i ljudi koji se bave fizički

---

<sup>35</sup> Koeficijenti za usporedbu razloga korištenja pojedine podkategorije dodataka prehrani izračunati su na način da je umnožak ocjene slaganja s tvrdnjom (od 1 do 5) i broja pripadajućih odgovora ispitanika podijeljen sa ukupnim brojem ispitanika: 1. odgovor = 2,47 (418:169); 2. odgovor = 3,57 (603:169); 3. odgovor = 2,20 (371:169); 4. odgovor = 1,79 (303:169); 5. odgovor = 2,19 (370:169) i 6. odgovor = 2,08 (352:169)

zahtjevnim poslovima). Četvrti razlog je preporuka liječnika prema kojoj ispitanici dodatak prehrani uzimaju kao potporu propisanom lijeku ili radi ublažavanja nuspojava istog. Na pretposljednem, petom, mjestu jest ublažavanje zdravstvenih tegoba, a na posljednjem, šestom, mjestu su estetski razlozi poput ljepote /čvrstoće kože, kose ili noktiju. Indikativno je što je samo drugi odgovor ocijenjen relativno visokom prosječnom ocjenom, 3,57, dok svi ostali odgovori /razlozi imaju prosječnu ocjenu nižu od 3.

**Grafikon 5 Dodaci prehrani - Učestalost korištenja po podkategorijama**



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 5. daje prikaz odgovora na pitanje o učestalosti korištenja dodataka prehrani. Ispitanici su se izjašnjavali o sljedećih 9 (pod)kategorija: vitamini (pojedinačni vitamini ili multi-vitamini), minerali (pojedinačni minerali ili mineralne smjese), aminokiseline i proteini (glutamin, keratin...), esencijalne masne kiseline (omega 3, omega 6, omega 9), probiotici (žive kulture mikroorganizama), biljni pripravci i ekstrakti (glog, ginko, ulje crnog kima), kombinirani dodaci prehrani (vitaminsko-mineralne smjese), pčelinji proizvodi (med, propolis, matična mliječ) te kategorija “ostalo” (glukozamin, likopen...).

U kategoriji vitamina, najveći broj ispitanika, njih 40,24%, odgovara kako ih ne koristi nikada; 26,63% ispitanika ih koristi jednom do dva puta godišnje; 19,53% odgovara kako ih koristi po potrebi; 10,65% ispitanika vitamine koristi uvijek tj. stalno. Svega 1,78% ispitanika vitamine koristi sezonski te 1,18% 3 puta godišnje i češće. Mineralne dodatke



prehrani većina ispitanika, njih 49,70%, nikada ne koristi; 19,53% ispitanika ih koristi po potrebi; 18,34% ih koristi jednom do dva puta godišnje; 10,06% minerale koristi uvijek ili stalno; a u najmanjem postotku, 1,18%, ispitanici odgovaraju kako minerale koriste tri puta godišnje i češće, odnosno, također 1,18% njih, sezonski.

U kategoriji aminokiselina i proteina, velika većina ispitanika, njih 68,64% odgovara kako ih nikada ne koristi; 17,75% ispitanika ih koristi po potrebi; 10,06% ih koristi uvijek i stalno; dok je 1,78% ispitanika odgovorilo kako ih koristi tri puta godišnje i češće te, također 1,78%, da ih koristi sezonski. Nitko od ispitanika proteine i aminokiseline ne koristi jednom do dva puta godišnje. Esencijalne masne kiseline velika većina ispitanika, njih 65,68%, ne koristi nikada; sljedeća po brojnosti, 21,89%, je grupa ispitanika koja tu kategoriju dodatka prehrani koristi uvijek tj. stalno; 8,28% koristi ih po potrebi; 1,78% sezonski. U najmanjem postotku ispitanici esencijalne masne kiseline koriste tri puta godišnje i češće, njih 1,18%, te jednom do dva puta godišnje, također njih 1,18%. Izjašnjavajući se o učestalosti korištenja probiotika, velika većina ispitanika, njih 69,23%, odgovara kako ih nikada ne koristi; sljedeći po brojnosti su ispitanici koji probiotike koriste po potrebi, njih 27,22%; 1,78% ih koristi sezonski. U najmanjem postotku ispitanici probiotike koriste uvijek tj. stalno, 0,59%; tri puta godišnje i češće, 0,59% te jednom do dva puta godišnje, 0,59% njih.

U kategoriji biljnih pripravaka i ekstrakata velika većina ispitanika, njih 79,29%, izjavljuje kako ih nikada ne koristi; 15,38% ispitanika ih koristi po potrebi; 2,96% ispitanika ih koristi sezonski; 1,18% uvijek tj. stalno; 1,18% tri puta godišnje i češće dok nitko od ispitanika biljne pripravke i ekstrakte ne koristi jednom do dva puta godišnje.

Kombinirane dodatke prehrani tj. vitaminsko mineralne smjese većina ispitanika, njih 42,60%, nikada ne koristi, a sljedeća po brojnosti je skupina ispitanika koja ih koristi sezonski, i to njih 32,55%, potom slijedi skupina koja ih koristi po potrebi, njih 18,93%, pa

skupina od 4,14% ispitanika koji ih koriste uvijek i stalno. Ispitanici u najmanjem postotku odgovaraju kako kombinirane dodatke prehrani koriste tri puta godišnje i češće, 1,18%, te jednom do dva puta godišnje, svega 0,59% ispitanika.

Kategorija pčelinjih proizvoda je jedina u kojoj odgovor “nikada” nije zastupljen u najvećem postotku, dapače, isti je zastupljen u najmanjem postotku. Naime, većina ispitanika, njih 43,20%, pčelinje proizvode koristi sezonski; potom slijedi grupa od 20,71% ispitanika koji ih koriste tri puta godišnje i češće; pa 15,98% ispitanika koji odgovaraju da ih uzimaju po potrebi; 8,28% jednom do dva puta godišnje; 7,69% koristi ih uvijek i stalno, a svega 4,14% ispitanika nikada ne koristi pčelinje proizvode. Pod kategorijom “ostalo (glukozamin, likopen...)” ispitanici su većinom odgovorili kako ih nikada ne koriste, 58,58% ispitanika. Sljedeća po brojnosti je skupina koja uvijek i stalno koristi neki od dodataka prehrani koji nisu specificirani u anketi i to 22,49% ispitanika; zatim ih 13,02% ispitanika koristi po potrebi; 2,96% tri puta godišnje i češće; 2,96% sezonski, a nitko od ispitanika ih ne koristi jednom do dva puta godišnje.

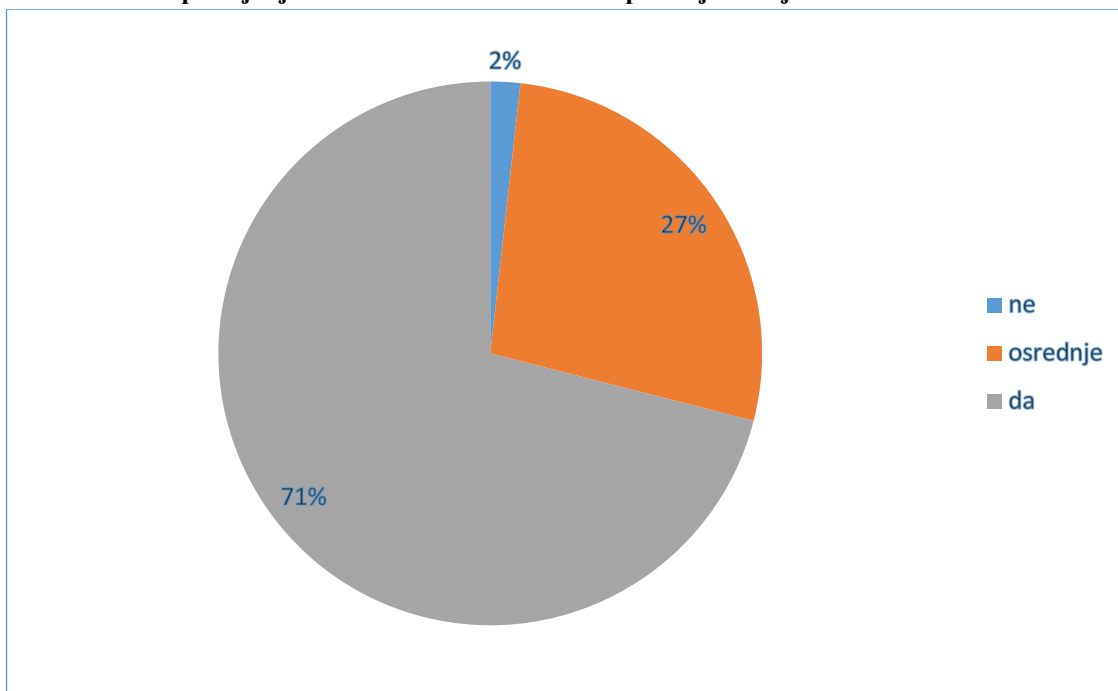
Analizom koeficijenta<sup>36</sup> za usporedbu učestalosti korištenja dodataka prehrani može se zaključiti da su pčelinji proizvodi, iako ih većina korisnika uzima sezonski, oni koji se koriste najviše i najčešće, a specifično je što se ispitanici u pogledu njih, u daleko najnižem postotku (u usporedbi sa ostalim podkategorijama), izjašnjavaju sa “nikad”, odnosno svega 4,14% ispitanika nikada ne koristi pčelinje proizvode. Sljedeća po učestalosti korištenja je kategorija “ostalo” u koju spadaju dodaci prehrani koji nisu pobrojani u ostalih 8 podkategorija, a analizom socio-demografskih osobina ispitanika koji ih koriste te odgovora na pitanje o razlozima korištenja, vidljivo je da se u najvećoj mjeri radi o pripravcima za sportaše (npr. elektroliti i izotonični napitci) te o pripravcima “za ljepotu” (npr. Fitoval

---

<sup>36</sup> Koeficijenti za usporedbu učestalosti korištenja pojedine podkategorije dodataka prehrani izračunati su na način da je umnožak ocjene učestalosti (od 1 do 6) i broja odgovora ispitanika podijeljen sa brojem ocjena (6): Vitamini = 66,5 (399:6); Minerali = 60,5 (363:6); Aminokiseline i proteini = 50,8 (305:6); Esencijalne masne kiseline = 64,8 (389:6); Probiotici = 39,2 (235:6); Biljni pripravci i ekstrakti = 38 (228:6); Kombinirane vitaminsko-mineralne smjese = 68,5 (411:6); Pčelinji proizvodi = 108 (648:6); Ostalo = 69,3 (416:6)

kapsule za kosu i nokte). Treća po učestalosti korištenja je podkategorija kombiniranih vitaminsko-mineralnih smjesa, slijede ju vitamini, pa minerali, potom esencijalne masne kiseline, pa aminokiseline i proteini, pa probiotici. Probiotici su podkategorija koja ima drugi po redu najveći postotak odgovora “nikad”, odnosno 69,23% ispitanika ih nikada ne koristi. Na posljednjem mjestu po učestalosti korištenja nalazi se podkategorija biljnih pripravaka i ekstrakata koja, u usporedbi sa ostalim podkategorijama, osim što je u prosjeku najrjeđe korištena, ima i najveći postotak odgovora “nikad”, 79,29%.

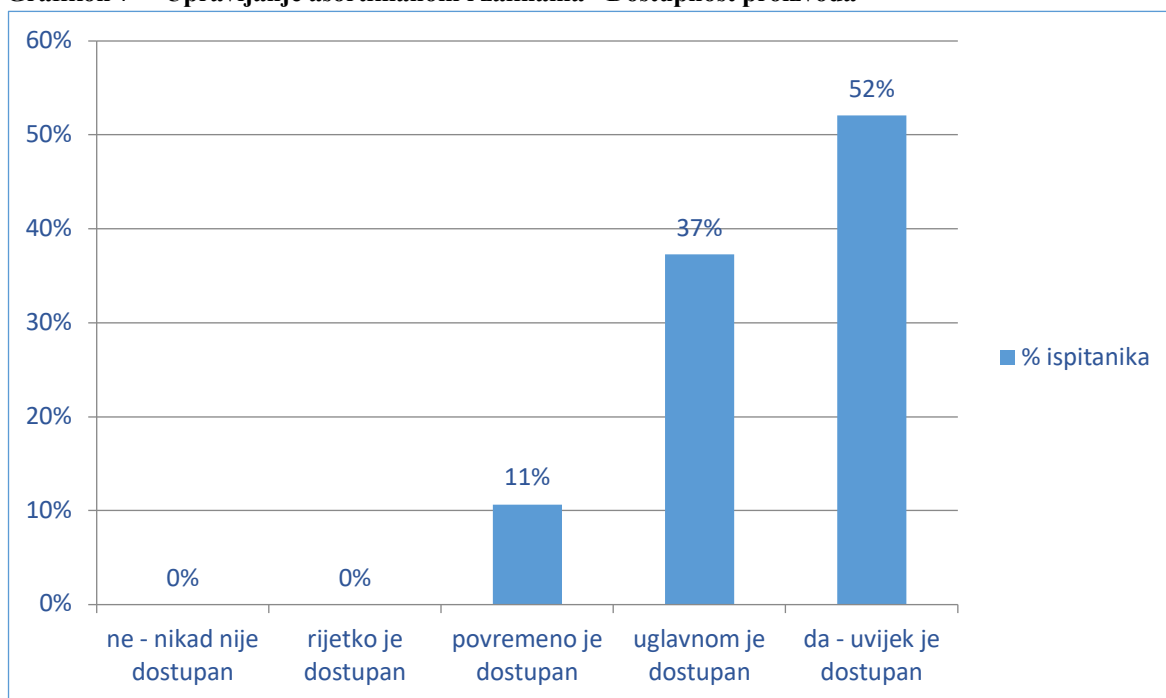
**Grafikon 6 Upravljanje asortimanom i zalihama - Opskrbljenost ljekarne**



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 6. prikazuje odgovore na prvo iz skupine pitanja koja se tiču upravljanja asortimanom i zalihama. Na pitanje je li dotična ljekarna dobro opskrbljena, većina ispitanika, njih 71,01%, odgovorila je potvrdno (da); 27,22% ispitanika smatra kako je ljekarna osrednje opskrbljena, dok je 1,78% ispitanika odgovorilo niječno, odnosno smatra kako ljekarna nije dobro opskrbljena. Na temelju ovih rezultata, može se zaključiti o visokoj razini zadovoljstva kupaca širinom ponude s obzirom da znatna većina ispitanika ljekarnu percipira kao dobro opskrbljenu.

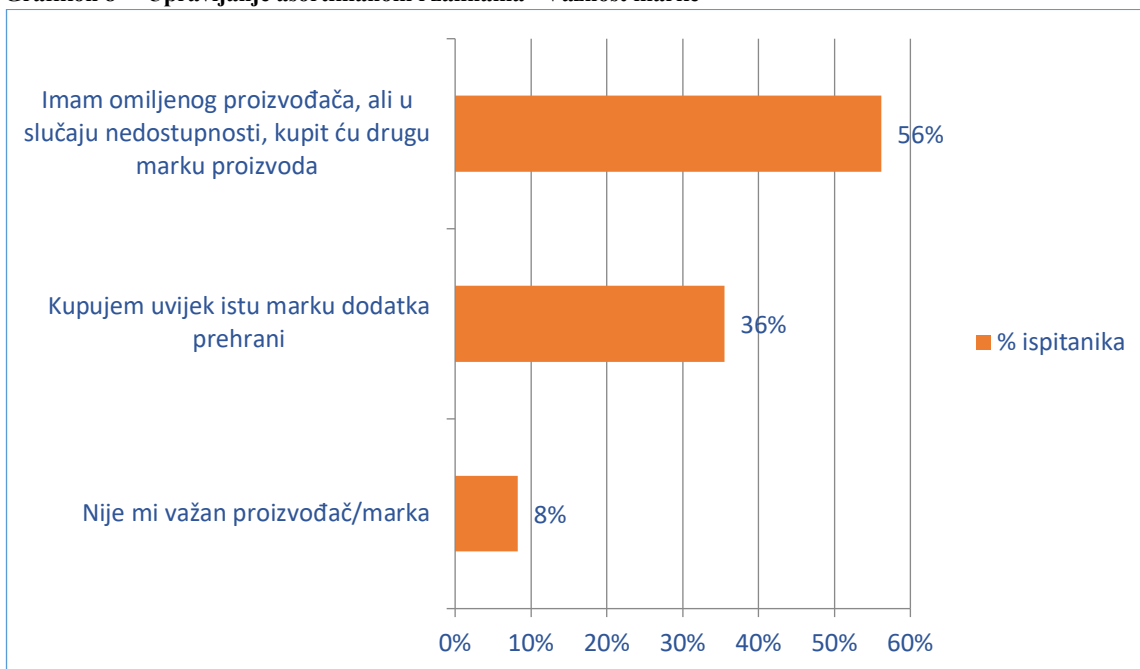
**Grafikon 7 Upravljanje asortimanom i zalihama - Dostupnost proizvoda**



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 7. prikazuje odgovore na pitanje vodi li ljekarna brigu o dostupnosti dotičnog dodatka prehrani. Većina ispitanika, njih 52,07%, izjasnila se potvrdno (uvijek je dostupan); 37,28% ispitanika smatra kako je uglavnom dostupan, a 10,65% ispitanika izjavilo je kako je povremeno dostupan. Nitko od ispitanika nije izjavio kako je dodatak prehrani kojeg koriste dostupan rijetko ili nikad. Većina ispitanika je na prethodno pitanje odgovorila kako je ljekarna dobro opskrbljena, a u ovome kako je proizvod kojeg koriste uvijek dostupan, što upućuje na dobru asortimansku popunjenost i uspješan odgovor na potrebe i želje kupaca u politici upravljanja asortimanom.

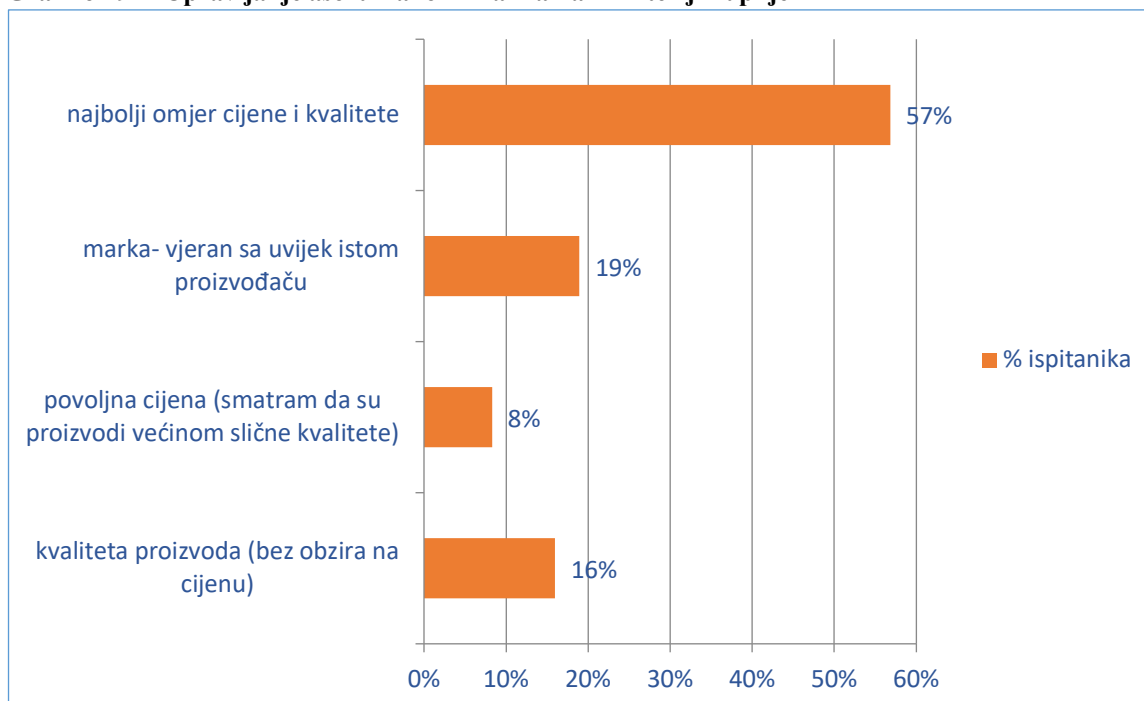
**Grafikon 8 Upravljanje asortimanom i zalihama - Važnost marke**



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 8. prikazuje da, odgovarajući na pitanje je li im pri kupnji dodatka prehrani važna samo vrsta proizvoda (npr. magnezij) ili i marka tj. proizvođač (npr. Twin Lab), većina ispitanika, njih 56,21%, odgovara kako ima omiljenog proizvođača, ali će, u slučaju nedostupnosti istog, kupiti drugu marku proizvoda. Uvijek istu marku dodatka prehrani kupuje 35,50% ispitanika, dok se 8,28% ispitanika izjasnilo kako im proizvođač i marka nisu važni. Činjenica kako je većina ispitanika (u slučaju nedostupnosti ili bolje ponude) sklona zamijeniti omiljeni proizvod drugim, upućuje na neveliku lojalnost marki, a također je indikativna za visok stupanj utjecaja ljekarnika na odluku o kupnji.

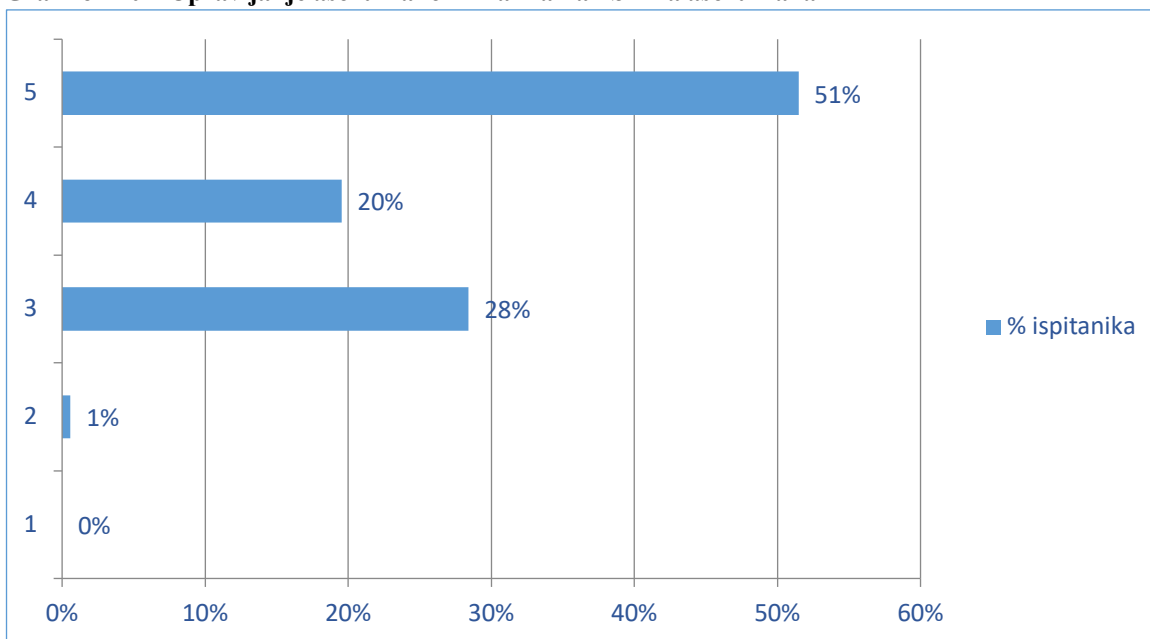
**Grafikon 9 Upravljanje asortimanom i zalihama - Kriteriji kupnje**



Izvor: Vlastito istraživanje

Na grafikonu 9. vidljivo je kako od ukupno 169 anketiranih, većina ispitanika, njih 56,80%, kao glavni kriterij odabira dodatka prehrani uzima najbolji omjer cijene i kvalitete; 18,93% ispitanika vjerno je jednom proizvođaču, pa kao glavni kriterij odabira uzima marku; 15,98% ispitanika za glavni kriterij uzima kvalitetu pojedinog proizvoda, neovisno o cijeni i proizvođaču, dok svega 8,28% ispitanika kao glavni kriterij odabira dodatka prehrani navodi povoljnu cijenu. Činjenica da ispitanici u apsolutnoj većini kao kriterij odabira uzimaju omjer cijene i kvalitete, potvrđuje prethodni zaključak o nevelikoj lojalnosti marki kad se radi o proizvodima iz skupine dodataka prehrani kao i o iznimnom utjecaju kojeg ljekarnik može izvršiti na percepciju kupca, na način da mu sugerira koji je proizvod najkvalitetniji s obzirom na cijenu.

**Grafikon 10 Upravljanje asortimanom i zalihama - Širina asortimana**

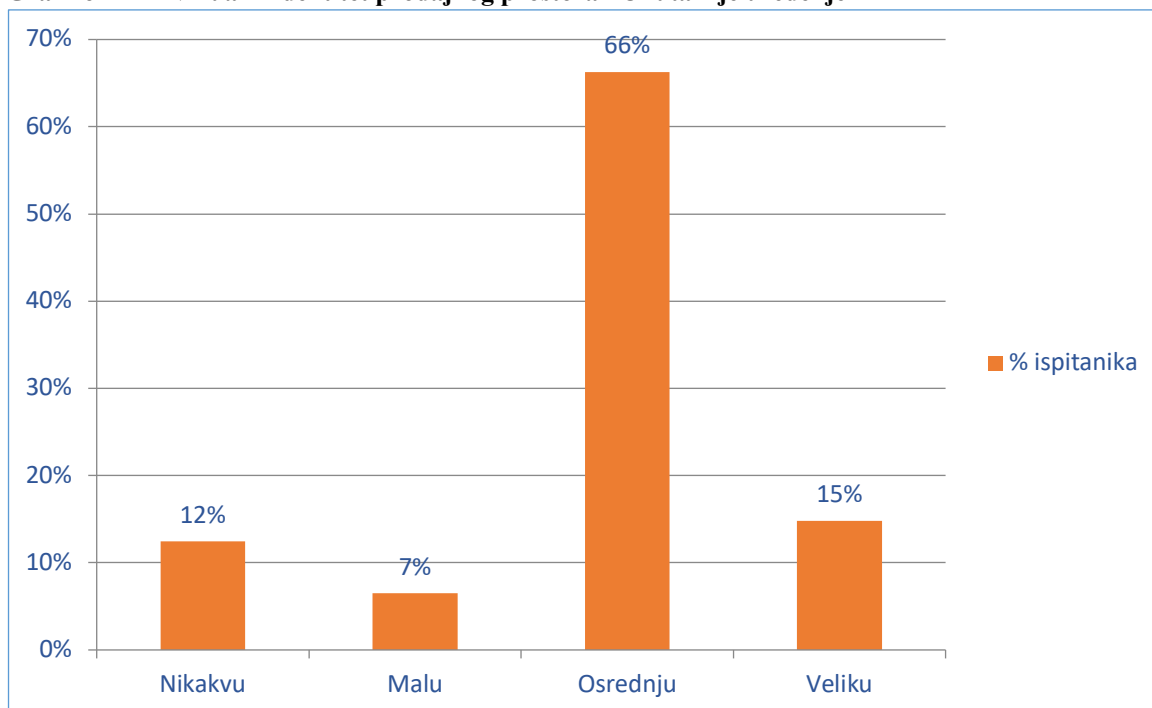


Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 10. prikazuje ocjene asortimanu. Izražavajući ocjenama od 1 do 5 stupanj svog zadovoljstva širinom asortimana /ponude u ljekarni, pri čemu je 1 = „nezadovoljan“, a 5 = „jako zadovoljan“, većina ispitanika, njih 51,48%, istu je ocijenila ocjenom 5 (jako zadovoljan); 28,40% ispitanika ocjenom 3; 19,53% ispitanika ocjenom 4 te 0,59% ocjenom 2. Nitko se od ispitanika nije izjasnio kao potpuno nezadovoljan (ocjena 1) širinom i raznolikošću ljekarničkog asortimana. Ispitanici visoko ocjenjuju širinu asortimana, što indicira da dotičnu ljekarnu percipiraju kao mjesto bogatog izbora na kojem će njihove potrebe biti zadovoljene.



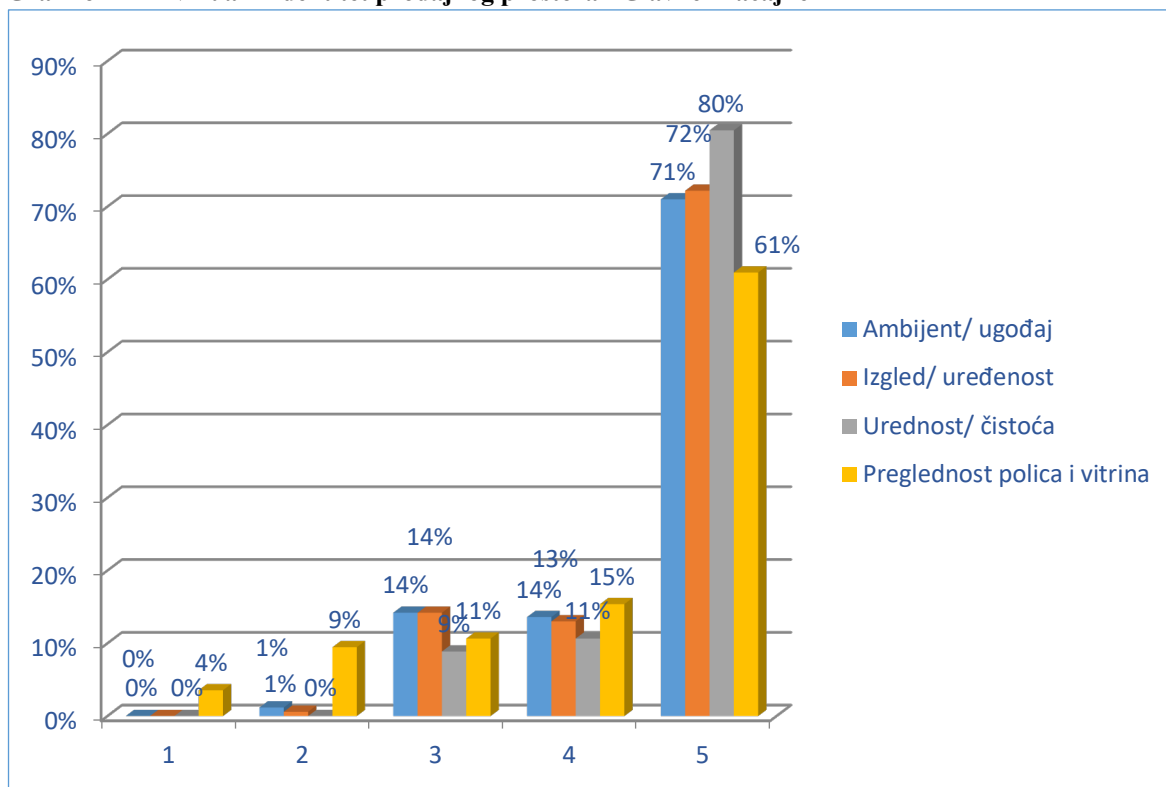
**Grafikon 11 Vizualni identitet prodajnog prostora - Unutarnje uređenje**



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 11. daje prikaz odgovora na pitanje o važnosti koju ispitanici pridaju unutarnjem uređenju ljekarničke prodavaonice. Velika većina ispitanika, njih čak 66,27%, odgovorila je kako istom pridaju osrednju važnost; 14,79% ispitanika pridaje veliku važnost; 12,43% uopće ne pridaje važnost, dok 6,51% ispitanika unutarnjem uređenju ljekarničke prodavaonice pridaje malu važnost. Iako rezultati pokazuju kako većina ispitanika pridaje tek osrednju važnost uređenju prodavaonice, treba uzeti u obzir mogućnost da je na podsvjesnoj razini taj utjecaj znatno jači, pogotovo s obzirom na visoke ocjene koje u naredna dva anketna pitanja ispitanici dodjeljuju svim objektivnim značajkama interijera kao i svom subjektivnom doživljaju istog.

**Grafikon 12 Vizualni identitet prodajnog prostora - Glavne značajke**



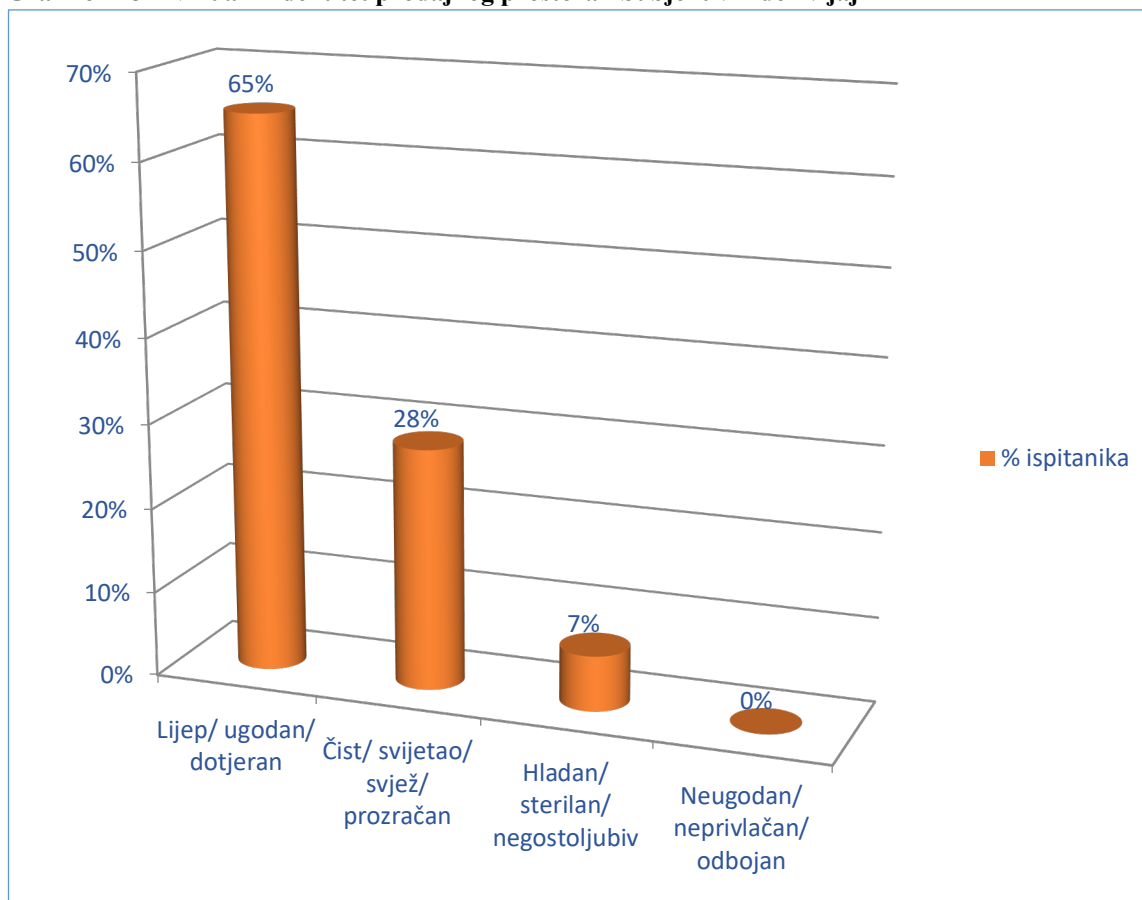
Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 12. daje prikaz ocjena koje su ispitanici dodijelili prodajnom prostoru. Određujući značajke unutarnjeg prostora ljekarne, ispitanici su (ocjenama od 1 do 5) ocjenjivali sljedeće karakteristike prostora: ambijent /ugodaaj, izgled /uređenost, urednost /čistoća te preglednost polica /vitrina. Pritom su najboljom prosječnom ocjenom (4,72) ocijenili značajku „urednost /čistoća“ na način da je 80,47% ispitanika toj značajki dodijelilo ocjenu 5 (izvrsno); 10,65% ocjenu 4 (vrlo dobro), a 8,88% ocjenu 3 (dobro). Nitko od ispitanika dotičnu značajku nije ocijenio ocjenama 2 (dovoljno), niti 1 (loše). Druga najbolje ocijenjena značajka unutarnjeg prostora ljekarne jest „izgled /dotjeranost“. Toj su značajki ispitanici u prosjeku dodijelili ocjenu 4,57 pri čemu je 72,19% dodijelilo ocjenu 5 (izvrsno); 13,02% ocjenu 4 (vrlo dobro); 14,20% ocjenu 3 (dobro) te 0,59% ocjenu 2 (dovoljno) dok nitko od ispitanika dotičnu značajku nije ocijenio 1 (lošom). Na trećem mjestu po visini prosječno dodijeljene ocjene je značajka „ambijent /ugodaaj“ koju su ispitanici u prosjeku ocijenili sa 4,54 pri čemu je ocjenu 5 (izvrsno) dodijelilo 71,01% ispitanika; ocjenu 4 (vrlo dobro) 13,61% ispitanika; ocjenu 3

(dobro) 14,20% ispitanika te ocjenu 2 (dovoljno) 1,18%. Nitko od ispitanika dotičnoj značajki nije dodijelio ocjenu 1 (loše). Najnižom prosječnom ocjenom (4,21) ispitanici su ocijenili preglednost polica i vitrina pri čemu je 60,95% ispitanika toj značajki dodijelilo ocjenu 5 (izvrsno); 15,38% ispitanika ocjenu 4 (vrlo dobro); 10,65% ispitanika ocjenu 3 (dobro); 9,47% ispitanika ocjenu 2 (dovoljno) te 3,55% ispitanika ocjenu 1 (loše).

Zaključak analize ocjena značajki prostora je sljedeći: svim navedenim značajkama prostora ispitanici su većinom dodijelili ocjenu 5 (izvrsno) pri čemu je najveći broj ispitanika, njih 87,47%, odličnom ocijenila urednost /čistoću ljekarne; 72,19% ispitanika odličnim su ocijenili izgled /uređenost interijera; 71,01% odličnim su ocijenili ambijent /ugodaj, a 60,95% ispitanika ocjenu odličan su dodijelili preglednosti polica /vitrina. Osim što je čistoća /urednost prostora značajka kojoj je dodijeljen najveći broj odličnih ocjena, to je ujedno i značajka koja je i u prosjeku ocijenjena najboljom (prosječna ocjena je 4,72). Najnižu prosječnu ocjenu ispitanici su dodijelili istoj značajki koja je dobila i najmanji broj odličnih ocjena, a to je preglednost polica /vitrina - ta je značajka ocijenjena prosječnom ocjenom 4,21. To je ujedno i jedina među značajkama prostora kojoj su pojedini ispitanici, njih 3,55%, dodijelili ocjenu 1 (loše). Ovi rezultati ukazuju na potrebu bolje organizacije kod izlaganja proizvoda, kako u svrhu povećanja preglednosti i poticaja impulzivne kupnje, tako i u svrhu podizanja ugodaja kupovine za kupce.

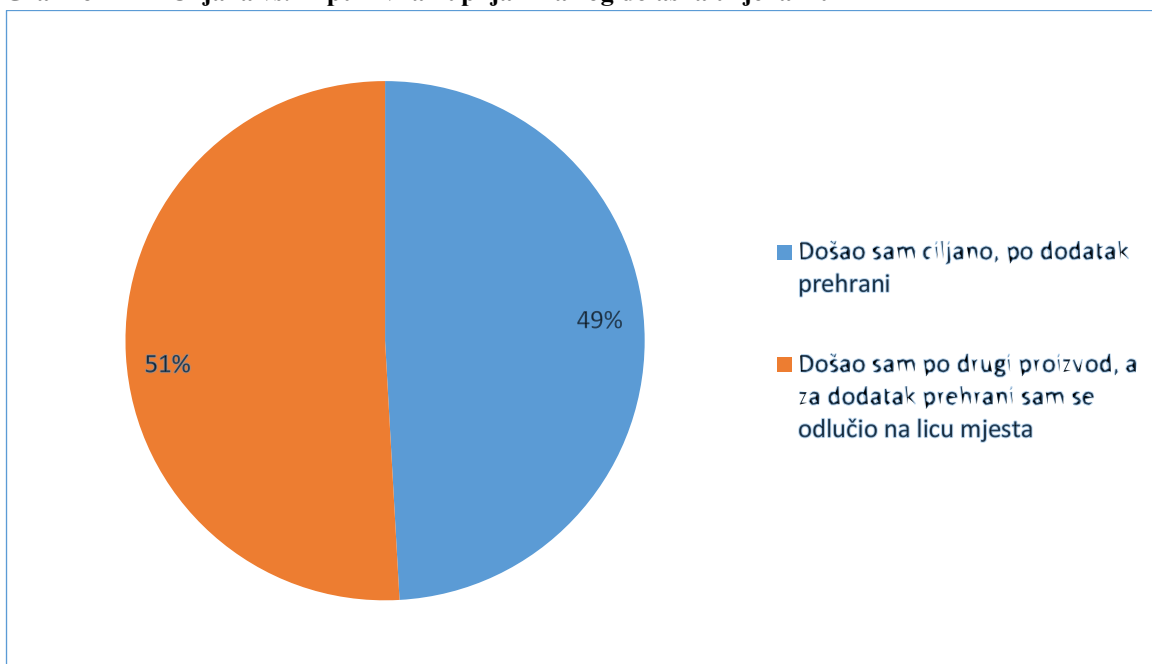
**Grafikon 13 Vizualni identitet prodajnog prostora - Subjektivni doživljaj**



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 13. prikazuje kako su ispitanici odgovorili na upit o subjektivnom doživljaju ljekarničkog prostora / ambijenta. Većina ispitanika, njih 65,09%, odgovorila je kako prostor doživljava kao lijep, ugodan i dotjeran; 28,40% njih ljekarnički prostor doživljava kao čist, svijetao i prozračan; 6,51% ispitanika isti doživljava kao hladan, sterilan i negostoljubiv, a nitko od ispitanika ljekarnički prostor nije doživio neugodnim, ni odbojnim. Stanovite ljekarne svjesno nastoje njegovati „starinski“ imidž kako bi zadržale „toplinu“ i ugođaj iz prošlosti u nadi kako će dodatno potaknuti povjerenje kupaca. Nasuprot njima, ljekarne lanca Prima Pharme, u kojima je provedeno ovo istraživanje, uređene su moderno i minimalistički. Izuzetno pozitivan doživljaj takvog prostora od strane kupaca je indikativan i upućuje na stanovitu tržišnu prednost koju moderan i minimalistički stil interijera daje ljekarnama.

**Grafikon 14 Ciljana vs. impulzivna kupnja - Razlog dolaska u ljekarnu**

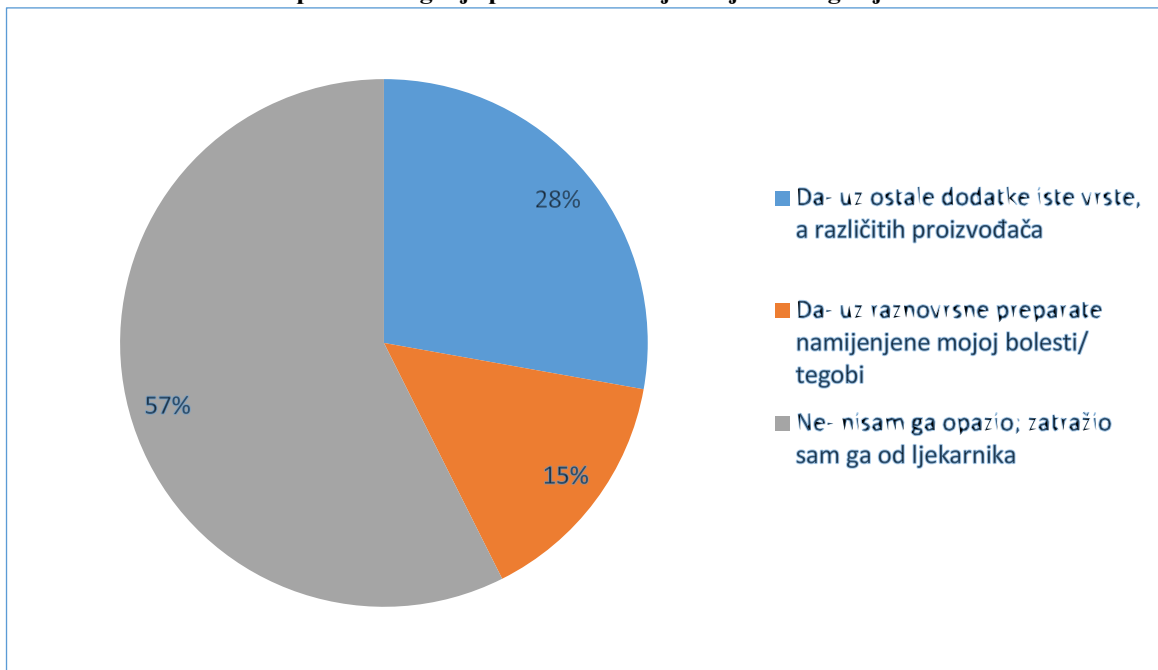


Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 14. prikazuje omjer između ciljane i impulzivne kupnje. Izjašnjavajući se o razlogu svog dolaska u ljekarnu, neznatna većina ispitanika, njih 50,89%, odgovorila je kako su došli po drugi proizvod, a za dodatak prehrani su se odlučili na licu mjesta dok je 49,11% ispitanika izjavilo kako su ciljano došli po dodatak prehrani.

Indikativna je mala razlika u broju onih koji dolaze ciljano po dodatak prehrani i onih koji dođu po drugi proizvod - važnost i zastupljenost impulzivne kupnje u dotičnim kategorijama ističe potrebu kreiranja impulzivne zone oko kase za proizvode svih ili većine kategorija dodataka prehrani.

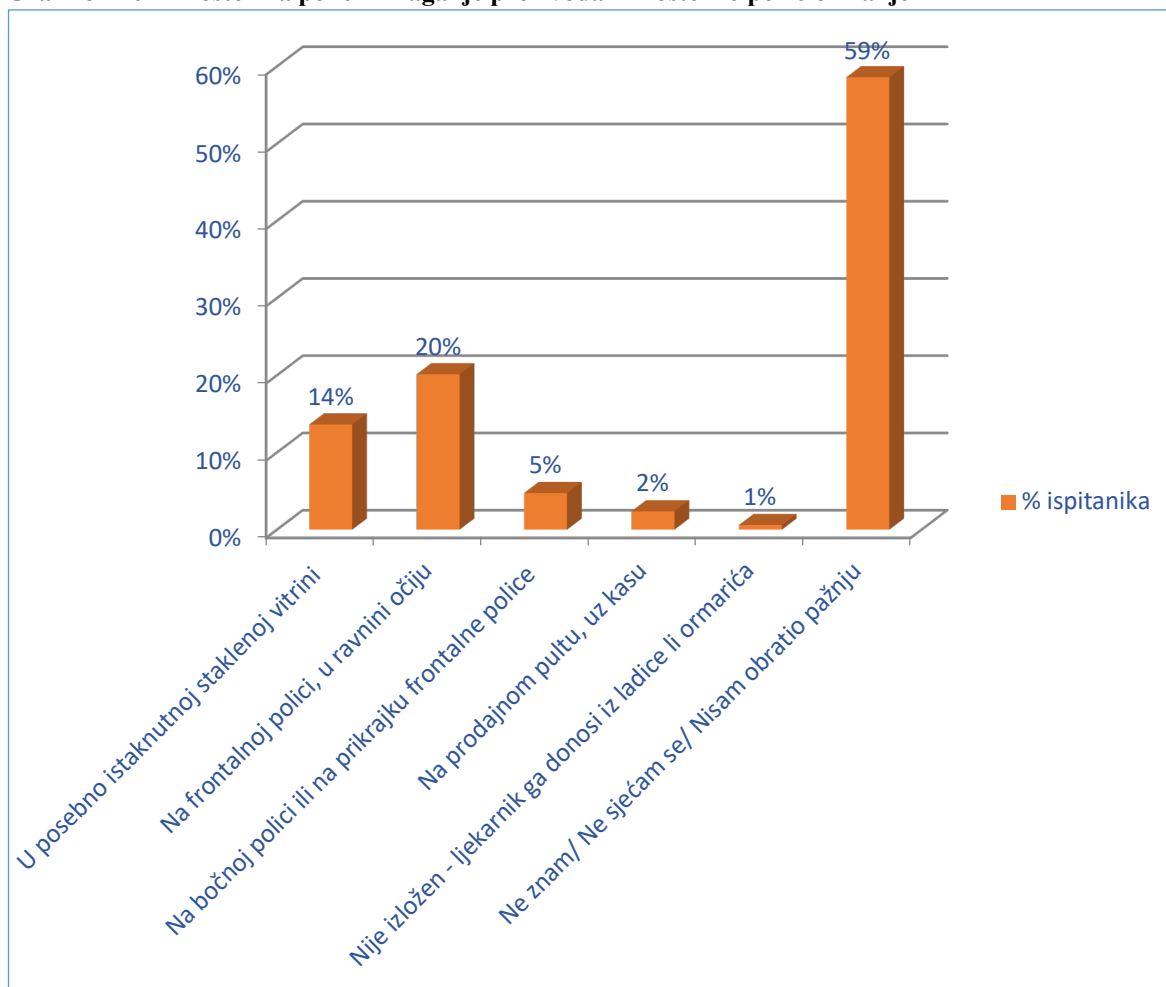
**Grafikon 15** Prostor na polici i izlaganje proizvoda - Smještanje u kategoriju



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 15. prikazuje odgovore na upit o tome jesu li, i u kojoj kategoriji, opazili željeni dodatak prehrani. Većina ispitanika, njih 57,40%, odgovorila je kako nisu opazili željeni dodatak prehrani na polici, pa su ga zatražili od ljekarnika; 27,81% ispitanika željeni dodatak prehrani opazilo je uz ostale dodatke iste vrste, a različitih proizvođača dok je 14,79% ispitanika željeni dodatak prehrani opazilo uz raznovrsne preparate namijenjene njihovoj bolesti ili tegobi. Visok postotak kupaca koji ne primjećuju željeni proizvod upućuje na potrebu eventualnih unapređenja menadžmenta police, a također je indikativan u pogledu ranije konstatirane kupčeve nesamostalnosti i velike sugestivne moći ljekarnika po pitanju odabira dodatka prehrani.

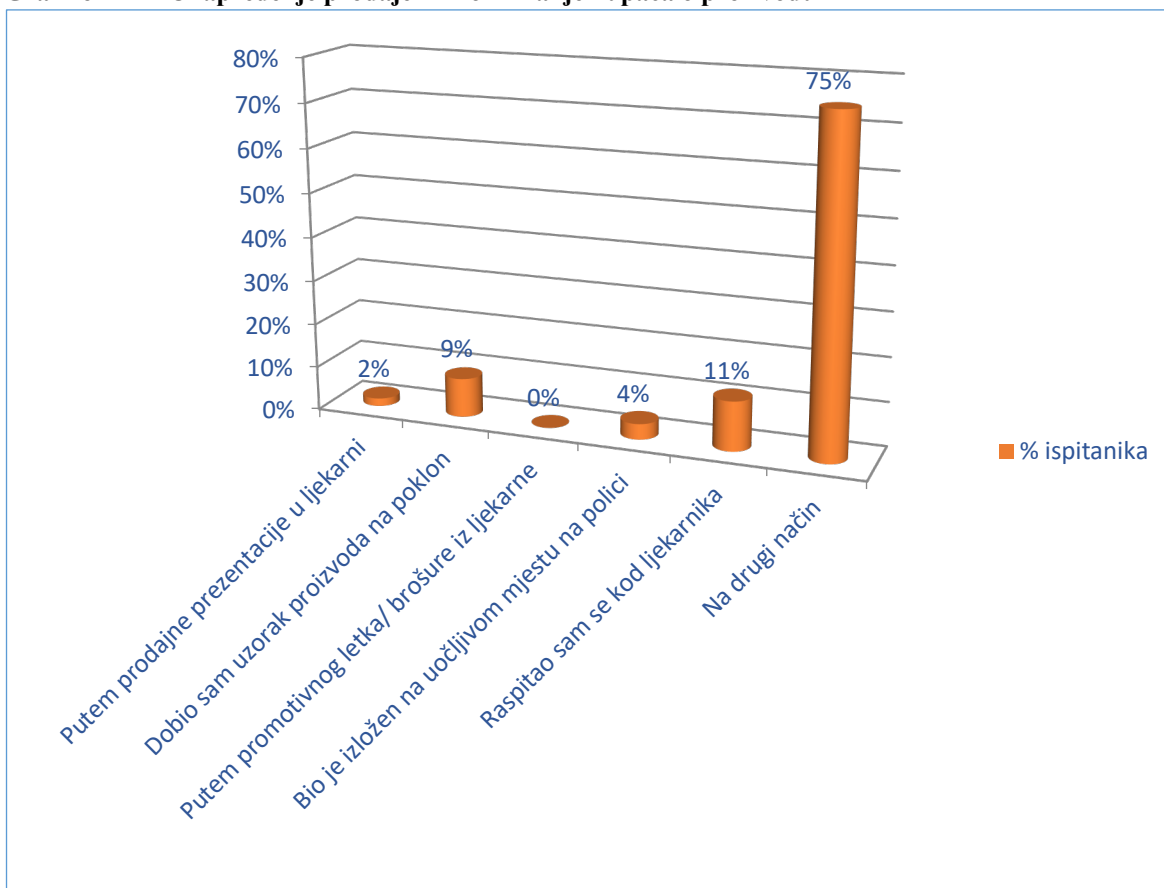
**Grafikon 16** Prostor na polici i izlaganje proizvoda - Prostorno pozicioniranje



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 16. prikazuje odgovore ispitanika na upit o mjestu u ljekarni na kojem je izložen dodatak prehrani kojeg su kupili. Najveći broj ispitanika, njih 58,58%, odgovorilo je kako ne zna, ne sjeća se odnosno nije obratio pažnju; 20,12% ispitanika kupilo je proizvod koji se nalazi na glavnoj, frontalnoj polici, u ravnini očiju; 13,61% ispitanika odgovorilo je kako je kupljeni dodatak prehrani izložen u posebno istaknutoj staklenoj vitrini; 4,73% ispitanika odabrani proizvod primijetilo je na sporednoj, bočnoj polici; 2,37% ispitanika kupilo je proizvod koji se nalazio na prodajnom pultu uz kasu, a 0,59% ispitanika tvrdi kako kupljeni proizvod nije izložen već ga ljekarnik donosi iz ladice ili ormarića. Kao i rezultati prethodnog anketnog pitanja, i ovi su indikativni za mogućnost i potrebu poboljšanja upravljanja prostorom na polici i izlaganja proizvoda.

**Grafikon 17 Unapređenje prodaje - Informiranje kupaca o proizvodu**

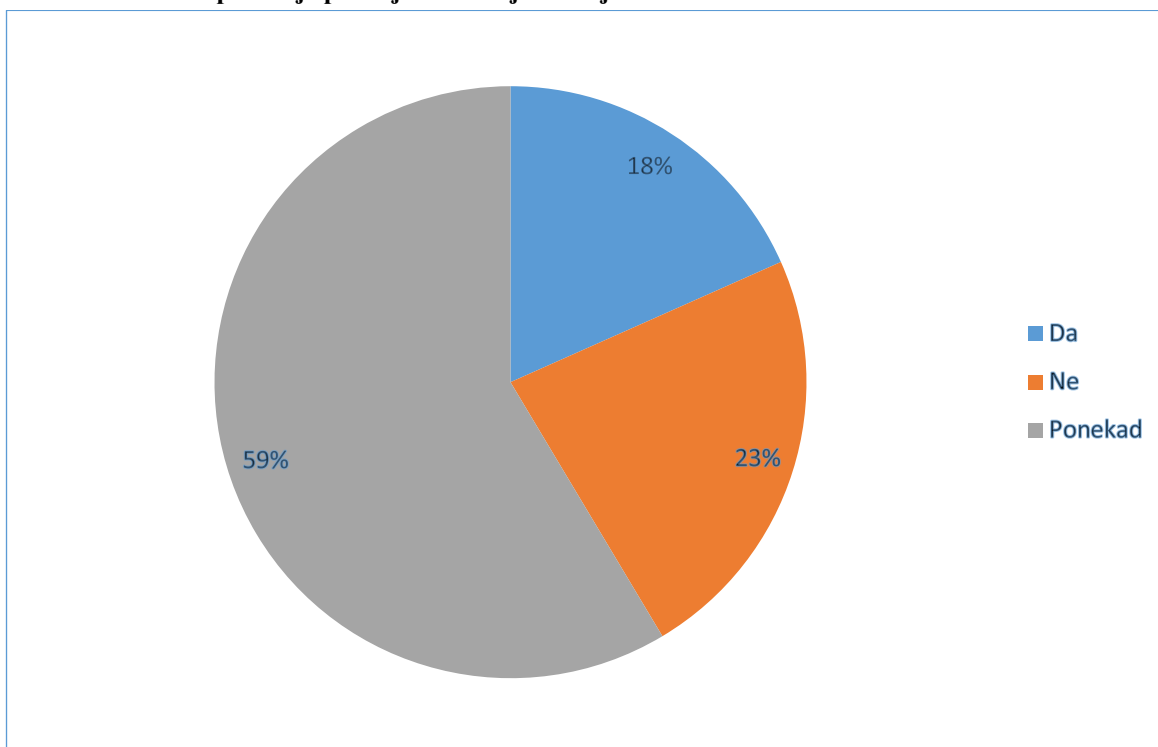


Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 17. pokazuje kako su ispitanici odgovarali na pitanje o načinu informiranja o dodatku prehrani kojeg koriste. Većina ispitanika, njih čak 74,56%, izjavilo je kako su za isti doznali „na drugi način“, poput interneta ili tv reklame; 11,24% ispitanika savjetovalo se i raspitalo kod ljekarnika; njih 8,88% dodatak prehrani koriste nakon što su isprobali besplatni uzorak istog; njih 3,55% za njega je doznalo uočivši ga izloženog na vidljivom mjestu u ljekarni, a 1,76% putem prodajne prezentacije u ljekarni. Nitko od ispitanika nije izjavio kako je za korišteni dodatak prehrani doznao putem promotivnog letka /brošure. Indikativan je velik postotak ispitanika koji izjavljuju kako je o omiljenom proizvodu informiran „na drugi način“ te upućuje na prostor za opširniju implementaciju elemenata unapređenja prodaje.



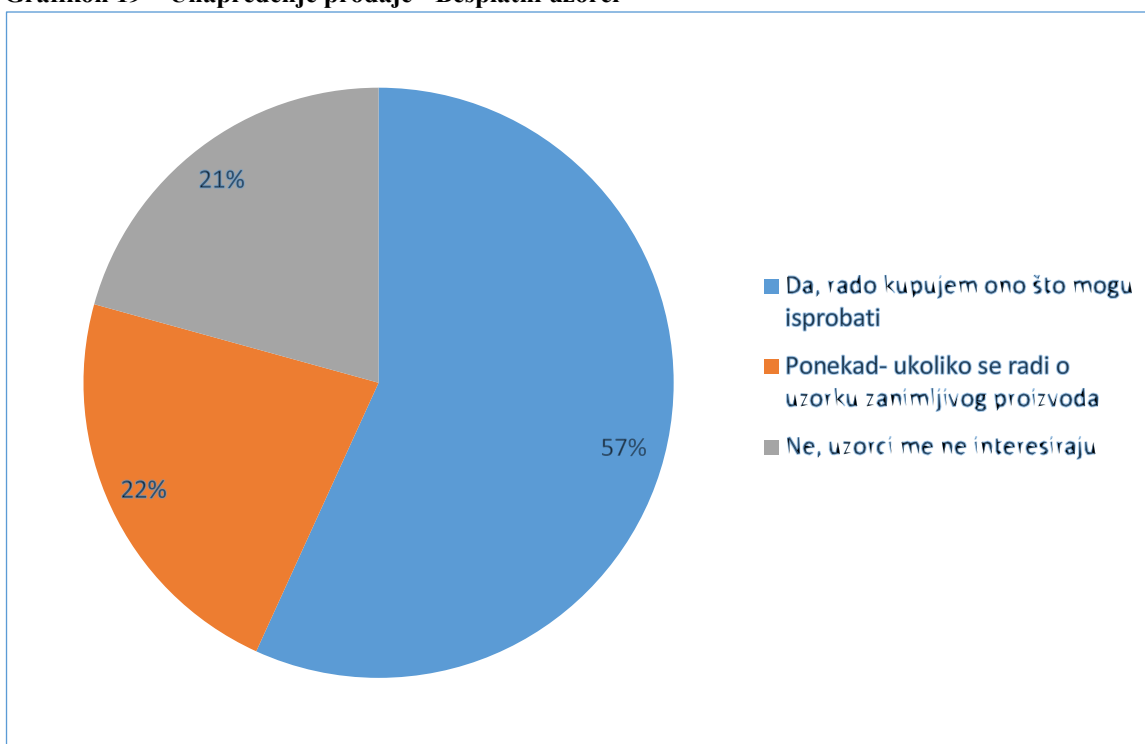
**Grafikon 18 Unapređenje prodaje - Snižnja i akcije**



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 18. daje prikaz odgovora ispitanika na pitanje jesu li skloni kupiti dodatak prehrani kojeg inače ne koriste ukoliko je na akciji. Većina ispitanika, njih 58,58%, odgovorilo je „ponekad“; 23,08% ispitanika odgovorilo je niječno, a 18,34% ispitanika odgovorilo je potvrdno. S obzirom da više od dvije trećine kupaca uvijek ili ponekad odabire dodatak prehrani koji je pod kakvom promotivnom akcijom ili kojeg mogu isprobati putem besplatnog uzorka, može se zaključiti o značajnom utjecaju aktivnosti unapređenja prodaje.

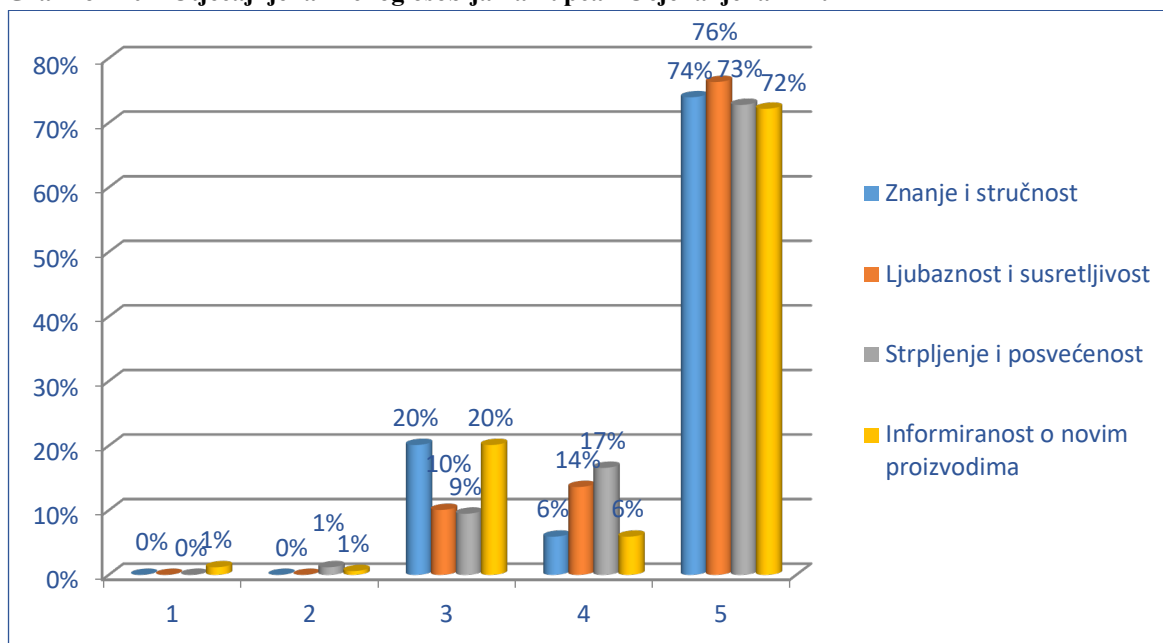
**Grafikon 19 Unapređenje prodaje - Besplatni uzorci**



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 19. pokazuje odgovore ispitanika na pitanje potiču li ih na kupnju besplatni uzorci dodataka prehrani koje promotori u ljekarnama povremeno nude kupcima. Većina ispitanika, njih 56,80%, odgovorilo je potvrdno; 22,49% ispitanika odgovorilo je kako ih takvi uzorci samo ponekad potaknu na kupnju, dok je njih 20,71% odgovorilo niječno, odnosno da ih uzorci ne interesiraju. Rezultati potvrđuju pozitivan utjecaj elemenata unapređenja prodaje koji se provode u ljekarni.

**Grafikon 20 Utjecaj ljekarničkog osoblja na kupca - Ocjena ljekarniku**



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 20. prikazuje mišljenje kupaca o ljekarničkom osoblju. U posljednjoj rubrici anketnog upitnika ispitanici su ocjenama od 1 do 5 ocijenili osobine ljekarnika konkretne ljekarne, pri čemu je 1 = „loše“, a 5 = „izvršno“. Znanje i stručnost ljekarnika većina je ispitanika, njih 73,96%, ocijenila ocjenom 5 (izvršno); 20,12% ispitanika ocjenom 3 (dobro), a 5,92% ispitanika ocjenom 4 (vrlo dobro). Ocjene 2 (dovoljno) i 1 (loše) dodijelilo je 0% ispitanika. Ljubaznost i susretljivost ljekarnika 76,33% ispitanika ocijenilo je ocjenom 5 (izvršno); 13,61% ispitanika ocjenom 4 (vrlo dobro) te 10,06% ispitanika ocjenom 3 (dobro). Ocjene 2 (dovoljno) i 1 (loše) dodijelilo je 0% ispitanika. Strpljenje i posvećenost pacijentu 72,78% ispitanika ocijenilo je ocjenom 5 (izvršno); 16,57% ispitanika ocjenom 4 (vrlo dobro); 9,47% ispitanika ocjenom 3 (dobro) te 1,18% ispitanika ocjenom 2 (dovoljno). Ocjenu 1 (loše) dodijelilo je 0% ispitanika. Informiranost ljekarnika o novim proizvodima 72,19% ispitanika ocijenilo je ocjenom 5 (izvršno); 20,12% ispitanika ocjenom 3 (dobro); 5,92% ispitanika ocjenom 4 (vrlo dobro); 1,18% ispitanika ocjenom 1 (loše) te 0,59% ispitanika ocjenom 2 (dovoljno). Ovi rezultati idu u prilog ranije konstatiranom pojačanom utjecaju ljekarnika na kupca. Ispitanici sve osobine ljekarnika ocjenjuju visokim ocjenama te u ljekarniku, osim prodavača, vide stručnjaka od kojeg očekuju empatiju, profesionalan savjet i individualiziran pristup.

## 5.5. Ograničenja istraživanja

U svrhu izrade empirijskog dijela ovog rada provedeno je istraživanje u čijem su kvantitativnom dijelu uočena izvjesna ograničenja na koja je potrebno ukazati. Kvantitativno istraživanje provedeno je među kupcima dodataka prehrani, a kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik koji se sastojao od 20 pitanja. Iako se vodilo računa o preglednosti i jednostavnosti upitnika, ispitanici su se prilikom ispunjavanja redovito obraćali ljekarničkom osoblju za pomoć. Takva nesamostalnost ispitanika je indikativna te ukazuje na stanovite propuste u kreiranju anketnog upitnika, naročito u pogledu zgusnutog sadržaja i opširnosti.

Kao drugo ograničenje kvantitativnog istraživanja pokazuje se veličina uzorka. Naime, istraživanje je provedeno na uzorku od 169 ispitanika te je, na temelju odgovora relativno malog broja kupaca, provedena analiza koja se ne može smatrati sasvim relevantnom za cijelu populaciju korisnika dodataka prehrani.

Kao treće ograničenje nameće se činjenica uskog regionalnog karaktera istraživanja, budući da je ono provedeno samo u ljekarnama zagrebačkog područja.

Naposljetku, potrebno je napomenuti kako je cjelokupno istraživanje (i u svom kvalitativnom i kvantitativnom dijelu) obavljeno u 5 ljekarni jednog te istog ljekarničkog lanca – Prima Pharmer, pa se dobiveni rezultati, iako indikativni, ne mogu generalizirati i smatrati se u pouzdanima za cjelokupnu ljekarničku maloprodaju u Republici Hrvatskoj.

Iako su provedenim istraživanjem prikupljeni vrijedni podaci koji su omogućili da se ovim radom dade doprinos razmatranoj problematici, na temelju uočenih ograničenja, moguće je ustvrditi kako bilo bi zanimljivo u buduća istraživanja uključiti ispitanike i ljekarne iz različitih županije te učiniti sustavnu komparaciju po maloprodajnim subjektima i geografskim regijama.

## 6. ZAKLJUČAK

Upravljanje kategorijama proizvoda u suvremenim ljekarničkim prodavaonicama nameće se kao nužnost, a poslovanje u visoko konkurentskom okruženju, kakvo je farmaceutsko tržište, zahtjeva istovremeno i promišljeno odgovaranje na potrebe potrošača s jedne strane, te na pritiske dobavljača s druge strane. Spoznavši razliku između upravljanja proizvodima na razini marke ili vrste i upravljanja na razini cijele kategorije, ljekarne su prepoznale izrazite prednosti koje mogu ostvariti implementacijom procesa upravljanja kategorijama proizvoda. Stalno uvođenje novih proizvoda u asortiman postavlja se kao imperativ, ali istovremeno povećava kompleksnost i troškove poslovanja. Stoga je primjena upravljanja kategorijama proizvoda uvjet za uspjeh poduzeća na tržištu s obzirom da se njegovom implementacijom vrši organizirana kontrola asortimana, omogućuje kvalitetniji odgovor na želje kupaca te olakšava donošenje poslovnih odluka spram dobavljača.

Empirijsko istraživanje koje je u ovom radu provedeno na kvalitativnoj i kvantitativnoj razini tematski se fokusiralo na elemente i obilježja upravljanja kategorijama u ljekarničkom poslovanju te na dodatnih osam segmenata značajnih za upravljanje kategorijama dodataka prehrani: *Sociodemografske karakteristike kupaca; Razlozi i učestalost kupnje po kategorijama; Upravljanje asortimanom i zalihama; Vizualni identitet prodajnog prostora; Ciljana i impulzivna kupnja; Prostor na polici i izlaganje kategorije; Utjecaj unapređenja prodaje na kategoriju te Utjecaj ljekarničkog osoblja na kupce*. Istraživanje je dalo uvid u postupak i rezultate primjene procesa upravljanja jednom od ključnih skupina ljekarničkog asortimana - kategorijama dodataka prehrani. Analizom dobivenih rezultata utvrđeno je da se dotičnom kategorijom upravlja sustavno i dosljedno, uz primjenu i podršku mehanizama unapređenja prodaje, što je u skladu sa zahtjevima modernog farmaceutskog maloprodajnog tržišta. Pokazane su i specifičnosti dotičnih kategorija u odnosu na ostatak ljekarničkog asortimana koje je potrebno uzeti u obzir prilikom kreiranja strategije i taktike kategorije, a naročito u pogledu planiranja prostora na polici gdje su potrebna stanovita unapređenja. Istraživanje je pokazalo da su potrošači dodataka prehrani mahom ljudi koji poduzimaju mjere promjene životnog stila, sportaši te pacijenti koji dobrim nutritivnim statusom žele

usporiti progresiju kronične bolesti, što se uzima u obzir prilikom određivanja kategorija dodataka prehrani po nekoliko različitih kriterija. Optimizacijom asortimana i planiranim izlaganjem, manipulira se kategorijama u skladu s prethodno postavljenim ciljevima te se kupcima olakšava snalaženje pred policom kategorije i stimulira potražnja. Nasuprot tome, promišljenom i planskom organizacijom podkategorija (prvenstveno sezonskih), efikasno se uvode novi proizvodi u asortiman i unapređuje suradnja s dobavljačima. Istraživanje je potvrdilo i jednu od glavnih specifičnosti razvoja i jačanja pojedine kategorije proizvoda koja se očituje u izrazito jakom utjecaju ljekarničkog osoblja na ponašanje i odluke kupaca. U prodaji proizvoda iz kategorija dodataka prehrani taj je utjecaj još značajniji nego u prodaji ostalog asortimana jer kupci redovito traže savjet ljekarnika oko odabira, djelovanja i eventualnog rizika od interakcija dodatka prehrani s njihovom propisanom im terapijom. Upravljanje kategorijama je neprekidan i složen proces koji za okosnicu ima želje i potrebe kupaca, a istovremeno je blagotvoran za uspješno poslovanje ljekarne i učvršćivanje njenog položaja na tržištu.

Iako je provedeno empirijsko istraživanje pokazalo uspješnu primjenu upravljanja kategorijama u najvećem hrvatskom ljekarničkom lancu, evidentna je potreba za unapređenjem i usavršavanjem istog. Implementacija promjena u poslovanje i stalno unapređenje sustava kreiranja i promoviranja svake pojedine kategorije generirati će i unapređenje svih kategorija dodataka prehrani, ključnih u ljekarničkom asortimanu. To implicira precizno definiranje kategorije i njene uloge u maloprodajnom lancu, temeljitu procjenu kategorije i njenih mogućnosti, a potom kreiranje ciljeva kategorije kao i mehanizama za mjerenje uspješnosti provedbe i ostvarenja ciljeva. Na temelju dobivenih parametara, potrebna je implementacija sustavno razrađenog strateškog i taktičkog plana upravljanja kategorijom. Naposljetku, nužno je sustavno mjerenje i analiza svih troškova i prihoda, u svrhu kontinuiranog praćenja uspješnosti kategorije u odnosu na plan kao i evaluacija uspješnosti cjelokupnog procesa upravljanja kategorijama dodataka prehrani.

## LITERATURA

### Knjige:

- AC Nielsen Co., Karolefski, J. i Heller, A. (2006) *Consumer-centric category management: how to increase profits by managing categories based on consumer needs*. Hoboken: J.Wiley & Sons
- Calvin, R.J. (2001) *Sales Management*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Dunković, D., Kovač, I. i Baković, T. (2018) *Poslovni aspekti trgovine: retrospekcija odabranih radova s međunarodnih znanstvenih konferencija "Perspektive trgovine" od 2011. do 2017.* Zagreb: Ekonomski fakultet
- Dvorski, S., Dobrinić, D. i Hutinski, Ž. (2005) *Izravni marketing*. Varaždin: Tiva tiskara
- Kesić, T. (1999) *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Adeco
- Kotler, P., Keller, K.L. i Martinovic, M. (2014) *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa
- Mueller, J. i Singh, J. (2006) *Category management: Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji*. Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju
- Neslin, S.A. (2002) *Sales Promotion*. Cambridge: Marketing Science Institute
- Ntc Publishing Group (1992.) *Category management: Positioning your organisation to win*, Chicago, Illinois: Nielsen Research Management
- O'Brien, J. (2009) *Category management in purchasing: a strategic approach to maximize business profitability*. London: Kogan Page
- Perreault, W.D., McCarthy, E.J. (2006) *Applications in Basic Marketing: Clippings from the Popular Business Press*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Perreault, W.D., McCarthy, E.J. (2006) *Essentials of Marketing: A global-managerial approach*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ., ur (2007) *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta
- Renko, N. (2005) *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak
- Segetlija, Z. i Dujak, D. (2013) *Upravljanje kategorijama proizvoda*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Tipurić, D., ur. (1999) *Konkurentna sposobnost poduzeća*. Zagreb: Sinergija

## Članci:

- Balog, A. i Leko, D. (2017) Moralno rasuđivanje u marketinškom oglašavanju, *Ekonomski vijesnik: časopis Ekonomskog fakulteta Osijek*, 30 (2017), 1, str. 239-248
- Bekec, T. (2010) Prodaja je proces: Uloga prodavača je stvoriti kupcu uvjete za kupnju [online], *MojBiz.com*. Dostupno na: [http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_trgovina/PS%2039.76.77.pdf](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_trgovina/PS%2039.76.77.pdf) [02. travnja 2018.]
- Brezovnjački, A. (2006) Farmaceutski gigant na prekretnici, *Poslovni magazin*, 4 (2006), 4, str. 46-47
- Davey, J. (2004) Category management, *European competition law review*, 25 (2004), 8, str. 479-484
- Juričić, Ž. (2013) Komercijalni interes i profesionalna etika u ljekarnikovom djelovanju, *Socijalna ekologija*, 22 (2013), 1, str. 23-46
- Geber, D. (2019) Uređenje prodajnog prostora: Osjećaj i doživljaj. *Ja TRGOVAC* [online], 10 (2019). Dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/uredenje-prodajnog-prostora-osjecaj-i-dozivljaj/> [09. prosinca 2019.]
- Kaipia, R. (2003) Vendor managed category management - an outsourcing solution in retailing, *Journal of purchasing and supply management*, 9 (2003), 4, str. 165-175
- Kovač, I.; Palić, M.; Lovrić, M. (2016) Primjena modela optimizacije upravljanja asortimanom (OPTAS Model) na maloprodajnim mjestima u Republici Hrvatskoj. *Poslovna izvrsnost - Business Excellence*, 10 (1), str. 35-51.
- Palić, M. (2012) Impulsni proizvodi: Impulsna zona u prodavaonici. *Progressive Magazin*, 1/2 (2012), str. 29-30.
- Pirc, M. i Maroša, I. (2010) Upravljanje kategorijama: Individualni pristup i strategija za svaku kategoriju. *Ja TRGOVAC*, 12 (2010), str. 46-47
- Renko, S. (2013) Uređenje izloga: Instrument komuniciranja s potrošačima. *Progressive Magazin*, 125, str. 18-19.
- Tomašević Lišanin, M. i Ozimec, K. (2010). Uloga i obilježja prodajnog osposobljavanja u hrvatskim poduzećima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8 (2), 125-135.



### Časopisi:

- Pharmabiz – stručni magazin za lijekove i medicinske proizvode, (2016-2019), brojevi 19-42. Business Media Croatia d.o.o.
- Službeni list Europske unije, (2013), C 343/1, Smjernice Europske komisije za dobru praksu u prometu lijekova za humanu primjenu, 2013/C 343/01

### Ostalo:

- HALMED – Hrvatska agencija za lijekove i medicinske proizvode [online]. Dostupno na: [www.halmed.hr](http://www.halmed.hr)
- HGK -hrvatska gospodarska komora. *Sektor za financijske institucije, poslovne informacije i ekonomske analize*[online]. Zagreb: HGK. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/aktualna-tema-trgovina-na-malo-u-2016godini589342ad4d0ba.pdf> 10. prosinca 2018.]
- Interni materijali veledrogerije Medika d.d.
- Narodne novine. *Zakon o ljekarništvu* [online], 121/2003 (1711). Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2003\\_07\\_121\\_1711.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2003_07_121_1711.html)
- Interni materijali veledrogerije Medika d.d.
- Zakon o lijekovima i Zakon o medicinskim proizvodima (NN 76/13) od 18. lipnja 2013.
- Zakon o trgovini (NN 87/08) od 18. srpnja 2008.

## POPIS SLIKA

Slika 1	Medicinski hladnjaci za skladištenje proizvoda hladnog pogona.....	20
Slika 2	Transportni medicinski hladnjaci pasivnog i aktivnog sustava .....	22
Slika 3	Data loggeri za mjerenje temperature i vlage zraka.....	23
Slika 4	Samostalne kategorije ljekarničkih proizvoda - izvan skupina.....	30
Slika 5	PharmaS receptni lijekovi .....	34
Slika 6	Kategorije "Bol i temperatura" i "Gripa i prehlada" .....	36
Slika 7	Kategorija "Kosti, mišići i zglobovi" iz skupine bezreceptnih lijekova .....	36
Slika 8	Kategorija "Kašalj i grlobolja" iz skupine bezreceptnih lijekova .....	37
Slika 9	Najprodavaniji proizvod iz kategorije "Zdrava probava" u 2018.g. ....	39
Slika 10	Najprodavanije kategorije iz skupine dodataka prehrani.....	41
Slika 11	Kategorije "Zdravlje muškarca" i "Zdravlje žene" .....	42
Slika 12	Najprodavanija kategorija iz skupine medicinskih proizvoda .....	45
Slika 13	Najzastupljeniji proizvođači medicinskih proizvoda na hrvatskom tržištu .....	46

## POPIS TABLICA

Tablica 1	Nominalni promet 2016.g. u trgovini na malo po trgovačkim strukama .....	17
-----------	--	----

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1	Sociodemografske karakteristika - Dobna struktura ispitanika .....	54
Grafikon 2	Sociodemografske karakteristike - Struktura ispitanika prema spolu .....	55
Grafikon 3	Sociodemografske karakteristike - Obrazovna struktura ispitanika .....	56
Grafikon 4	Dodaci prehrani - Razlozi korištenja .....	57
Grafikon 5	Dodaci prehrani - Učestalost korištenja po podkategorijama .....	60
Grafikon 6	Upravljanje asortimanom i zalihama - Opskrbljenost ljekarne .....	64
Grafikon 7	Upravljanje asortimanom i zalihama - Dostupnost proizvoda.....	65
Grafikon 8	Upravljanje asortimanom i zalihama - Važnost marke.....	66
Grafikon 9	Upravljanje asortimanom i zalihama - Kriteriji kupnje .....	67
Grafikon 10	Upravljanje asortimanom i zalihama - Širina asortimana.....	68
Grafikon 11	Vizualni identitet prodajnog prostora - Unutarnje uređenje .....	69
Grafikon 12	Vizualni identitet prodajnog prostora - Glavne značajke .....	70
Grafikon 13	Vizualni identitet prodajnog prostora - Subjektivni doživljaj .....	72
Grafikon 14	Ciljana vs. impulzivna kupnja - Razlog dolaska u ljekarnu .....	73
Grafikon 15	Prostor na polici i izlaganje proizvoda - Smještanje u kategoriju .....	74
Grafikon 16	Prostor na polici i izlaganje proizvoda - Prostorno pozicioniranje.....	75
Grafikon 17	Unapređenje prodaje - Informiranje kupaca o proizvodu.....	76
Grafikon 18	Unapređenje prodaje - Snižanja i akcije .....	77
Grafikon 19	Unapređenje prodaje - Besplatni uzorci.....	78
Grafikon 20	Utjecaj ljekarničkog osoblja na kupca - Ocjena ljekarniku .....	79

## SAŽETAK

U ovom je radu prikazana suvremena ljekarnička djelatnost u kontekstu svojih specifičnosti koje ne dijeli s drugim maloprodajnim oblicima jer je ljekarna istovremeno zdravstvena ustanova i maloprodajna trgovina, a ljekarnici su istovremeno prodavači i farmaceuti. Opsežna legislativa, zahtjevna logistika, osebujan asortiman i izrazita sugestivnost ljekarnika nad kupcem neke su od specifičnosti predstavljenih u ovom radu. U dijelu rada koji analizira proces upravljanja kategorijama proizvoda i njegovu implementaciju u poslovanje ljekarničke prodavaonice prikazan je i međuodnos procesa upravljanja kategorijama i unapređenja prodaje, s naglaskom na važnost planiranja izgleda prodajnog prostora, načina izlaganja proizvoda i raspolaganja prostorom na polici.

Središnji dio rada donosi razradu ljekarničkog asortimana po skupinama te prikazuje modele i kriterije određivanja kategorija proizvoda, kako unutar skupina, tako i samostalno. U nastavku se daje pregled kategorija i skupina kategorija s posebnim naglaskom na dodatke prehrani. Opisane su kategorije i podkategorije dodataka prehrani, njihov značaj unutar ljekarničkog asortimana i faktori koji utječu na uspješnost kategorija dodataka prehrani.

Provedeno empirijsko istraživanje u pet ljekarničkih prodavaonica ljekarničkog lanca pokazalo je visok stupanj primjene sustava upravljanja kategorijama proizvoda i unapređenja prodaje kao i pozitivan odgovor kupaca na njihovu implementaciju. Također je ukazalo na segmente u kojima postoji prostor za napredak i potvrdilo važnost i utjecaj procesa upravljanja kategorijama na uspješnost ljekarničkog poslovanja u cijelosti.

## SUMMARY

This paper presents modern pharmacy activity in the context of its specifics, which it does not share with other retail forms because the pharmacy is both a health institution and a retail store, and pharmacists are both sales staff and pharmaceutical experts. Extensive legislation, demanding logistics, distinctive assortment and distinct suggestiveness of the pharmacist over the customer are some of the specifics covered in this paper. In the part of the paper that analyzes the process of product category management and its implementation in the pharmacy store business, the relationship between the category management process and merchandising is presented, emphasizing the importance of planning the layout of sales space, product display and shelf space.

The central part of the paper brings the elaboration of the pharmacy assortment by groups and presents models and criteria for determining product categories, both within groups and independently. The following is an overview of the categories and groups of categories with special emphasis on dietary supplements. The categories and subcategories of dietary supplements, their importance within the pharmacy range and the factors influencing the success of the categories of dietary supplements are described.

An empirical study conducted on a sample of five pharmacy stores of the pharmacy chain showed a high degree of application of product category management systems and merchandising, as well as a positive customer response to their implementation. It also pointed out the segments in which there is room for improvement and confirmed the importance and impact of the category management process on the success of the pharmacy business as a whole.

## ŽIVOTOPIS

Ime i prezime:	MARTINA BATISTIĆ
Datum i rođenja:	24. rujna 1972.
Adresa:	10 000 Zagreb, Badalićeva 26e
Mobitel:	00385 91 50 20 400
E-mail:	martinabatistic@gmail.com

### Obrazovanje

2007. -	Specijalistički poslijediplomski studij „Upravljanje prodajom“, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
1991. – 2006.	Studij politologije, Fakultet političkih znanosti, Sveučilište u Zagrebu
1987. – 1991.	CUO za upravu i pravosuđe, Zagreb

### Radno iskustvo

2014. - 2020.	Tajnica udruge, Hrvatska udruga bolničkih liječnika
2011.-2014.	Asistent uprave, LJEKARNE PRIMA PHARME
1997. – 2011.	Voditelj ureda, PROF-IT d.o.o
1992. – 1997.	Odjel financija, ORACLE Hrvatska d.o.o.

### Vještine:

- MS Office paket, Internet
- Engleski jezik – aktivno, njemački jezik – pasivno
- Vozačka dozvola – B kategorija

## **PRILOG 1. PODSJETNIK ZA INTERVJU**

### **PODSJETNIK ZA INTERVJU**

#### **UPRAVLJANJE KATEGORIJAMA DODATAKA PREHRANI U LJEKARNAMA**

##### **Opis sustava upravljanja kategorijama proizvoda u ljekarni:**

Vrijeme i način implementacije

Koliku važnost pridaju upravljanju kategorijama

Glavne poteškoće u implementaciji

Kriteriji određivanja kategorija i podkategorija

a) unutar cjelokupnog asortimana      b) unutar skupine dodataka prehrani

Tko su glavni nositelji sustava upravljanja kategorijama proizvoda u ljekarni

##### **Opis ciljne skupine:**

Procjena sociodemografskih karakteristika korisnika dodataka prehrani:

Dobna, spolna i obrazovna struktura, zdravstveno stanje, životni stil

##### **Dodaci prehrani**

Razlozi korištenja

Učestalost korištenja po kategorijama i podkategorijama

##### **Upravljanje asortimanom i zalihama**

Opskrba ljekarne

Dostupnost proizvoda

Važnost marke

Kriteriji kupnje

Širina asortimana

##### **Vizualni identitet prodajnog prostora**

Unutarnje uređenje

Glavne značajke prodajnog prostora

Ocjena percepcije kupaca

##### **Ciljana nasuprot impulzivnoj kupnji**

Razlog dolaska (kupaca dodataka prehrani) u ljekarnu

##### **Prostor na polici i izlaganje proizvoda**

Prostorno pozicioniranje

##### **Unapređenje prodaje**

Informiranje kupaca o proizvodu

Snižnja i akcije

Besplatni uzorci

##### **Procjena utjecaja ljekarničkog osoblja na potrošača pri kupnji dodataka prehrani**

## PRILOG 2. ANKETNI UPITNIK

Anketni upitnik broj:

### ❖ Socio-demografske karakteristike ispitanika

<b>UPISATI BROJEM</b> GODINA ROĐENJA	<b>S P O L</b> M <input type="checkbox"/> Ž <input type="checkbox"/>	<b>S T U P A N J</b> OSNOVNA ŠKOLA <input type="checkbox"/> SREDNJA ŠKOLA <input type="checkbox"/>	<b>O B R A Z O V A N J A</b> FAKULTET <input type="checkbox"/> PDS / MAGISTERIJ <input type="checkbox"/> DOKTORAT <input type="checkbox"/>
---	---	---	---

OCJENITE OD 1 DO 5 KOLIKO SE SLAŽETE SA SLJEDEĆIM TVRDNJAMA, PRI ČEMU JE: 1 = "UOPĆE SE NE SLAŽEM", A 5 = "U POTPUNOSTI SE SLAŽEM"					
RAZLOZI UZIMANJA DODATAKA PREHRANI	1	2	3	4	5
Podižu razine energije i/ili popravljaju raspoloženje i/ili smanjuju umor i/ili djeluju smirujuće					
Pobornik sam zdravog životnog stila te ih uzamam preventivno radi jačnja imuniteta i /ili obogaćivanja svakodnevne prehrane					
Aktivni sam sportaš ili se bavim fizički zahtjevnim poslom zbog čega sam svakodnevno izložen pojačanim fizičkim naporima					
Uzimam ih iz estetskih razloga kao što su: ljepota kože i/ili brže tamnjenje i/ili protiv ispadanja kose i/ili čvrstoća noktiju i sl.					
Uzimam ih na preporuku liječnika: kao potporu propisanom lijeku i/ili radi ublažavanja nus-pojava propisanog lijeka					
Uzimam ih radi ublažavanja zdravstvenih tegoba od kojih patim trenutno ili kronično (npr. bolni zglobovi, učestale prehlade..)					

OZNAČITE KOLIKO ČESTO KORISTITE SVAKI OD NAVEDENIH DODATAKA PREHRANI	Uvijek / stalno	3x godišnje i češće	Sezonski	1 do 2x godišnje	Po potrebi	Nikada
Vitamini (pojedinačni vitamini ili multi-vitamini)						
Minerali (pojedinačni minerali ili mineralne smjese)						
Aminokiseline i proteini (glutamin, kreatin...)						
Esencijalne masne kiseline (omega 3, omega 6, omega 9)						
Probiotici (žive kulture mikroorganizama)						
Biljni pripravci i ekstrakti (glog, ginko, ulje crnog kima..)						
Kombinirani dodaci prehrani (vitaminsko-mineralne smjese..)						
Pčelinji proizvodi (med, propolis, matična mliječ..)						
Ostalo (glukozamin, likopen ...)						

### ❖ Upravljanje asortimanom i zalihama

<b>JE LI OVA LJEKARNA DOBRO OPSKRBLJENA?</b>	<b>VODI LI OVA LJEKARNA BRIGU O DOSTUPNOSTI DODATKA PREHRANI KOJEG KORISTITE?</b>
NE <input type="checkbox"/> OSREDNJE <input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/>	Ne – nikad nije dostupan <input type="checkbox"/> Rijetko je dostupan <input type="checkbox"/> Povremeno je dostupan <input type="checkbox"/> Uglavnom je dostupan <input type="checkbox"/> Da – uvijek je dostupan <input type="checkbox"/>

<b>JE LI VAM PRI KUPNJI DODATKA PREHRANI VAŽNA SAMO VRSTA PROIZVODA (NPR. MAGNEZIJ) ILI I MARKA T.J. PROIZVOĐAČ (NPR. TWIN LAB) ?</b>
Nije mi važan proizvođač/marka <input type="checkbox"/> Kupujem uvijek istu marku dodatka prehrani <input type="checkbox"/> Imam omiljenog proizvođača, ali, u slučaju nedostupnosti, kupit ću drugu marku proizvoda <input type="checkbox"/>

<b>PRI ODABIRU DODATKA PREHRANI GLAVNI VAM JE KRITERIJ:</b>
Kvaliteta proizvoda (bez obzira na cijenu) <input type="checkbox"/> Povoljna cijena (smatram da su proizvodi većinom slične kvalitete) <input type="checkbox"/> Marka - vjeran sam uvijek istom proizvođaču <input type="checkbox"/> Najbolji omjer cijene i kvalitete <input type="checkbox"/>

<b>KOLIKO STE ZADOVOLJNI ŠIRINOM I RAZNOLIKOŠĆU ASORTIMANA (PONUDE) OVE LJEKARNE? (1 = "NEZADOVOLJAN"; 5 = "JAKO ZADOVOLJAN")</b>
1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

### ❖ Vizualni identitet i imidž prodajnog prostora

<b>OZNAČITE KOLIKU VAŽNOST PRIDAJETE UNUTARNJEM UREĐENJU LJEKARNIČKE PRODAVAONICE</b>
NIKAKVU <input type="checkbox"/> MALU <input type="checkbox"/> OSREDNJU <input type="checkbox"/> VELIKU <input type="checkbox"/>



OCJENITE OD 1 DO 5 SLJEDEĆE ZNAČAJKE UNUTARNJEG PROSTORA LJEKARNE, PRI ČEMU JE: 1="LOŠE", A 5="IZVRSN0"					
KARAKTERISTIKE PROSTORA	1	2	3	4	5
AMBIJENT / UGOĐAJ					
IZGLED / UREĐENOST					
UREDNOŠĆ / ČISTOĆA					
PREGLEDNOŠĆ POLICA I VITRINA					

MODERAN IZGLED OVOG LJEKARNIČKOG PROSTORA DOŽIVLJAVATE KAO:			
Lijep / ugodan / dotjeran	Čist / svijetao / svjež / prozračan	Hladan / sterilan / negostoljubiv	Neugodan / neprivlačan / odbojan
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

❖ *Prostor na polici i izlaganje proizvoda*

ODREDITE RAZLOG SVOG DOLASKA U LJEKARNU		JESTE LI (I U KOJOJ KATEGORIJI) OPAZILI ŽELJENI DODATAK PREHRANI NA POLICI?		
Došao sam ciljano, po dodatak prehrani	Došao sam po drugi proizvod, a za dod. prehrani sam se odlučio na licu mjesta	Da - uz ostale dodatke iste vrste, a različitih proizvođača	Da - uz raznovrsne preparate namijenjene mojoj bolesti / tegobi	Ne, nisam ga opazio; zatražio sam ga od ljekarnika
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OZNAČITE JEDAN ILI VIŠE TOČNIH ODGOVORA: DODATAK PREHRANI KOJEG KUPUJETE NALAZI SE:					
U posebno istaknutoj staklenoj vitrini	Na frontalnoj polici, u ravnini očiju	Na bočnoj polici ili na prikrajku frontalne police	Na prodajnom pultu, uz kasu	Nije izložen – ljekarnik ga donosi iz ladice ili ormarića	Ne znam / Ne sjećam se / Nisam obratio pažnju
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

❖ *Unapređenje prodaje*

KAKO STE DOZNALI / ODLUČILI SE ZA KUPOVINU DODATKA PREHRANI KOJEG KORISTITE?					
Putem prodajne prezentacije u ljekarni	Dobio sam uzorak proizvoda na poklon	Putem promotivnog letka / brošure iz ljekarne	Bio je izložen na uočljivom mjestu na polici	Raspitao sam se kod ljekarnika	Na drugi način
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

JESTE LI SKLONI KUPITI DODATAK PREHRANI KOJEG INAČE NE KORISTITE, UKOLIKO JE NA AKCIJI?			POTIČU LI VAS NA KUPOVINU BESPLATNI UZORCI DODATAKA PREHRANI KOJE PROMOTORI U LJEKARNAMA POVREMENO NUDE KUPCIMA ?		
DA	NE	PONEKAD	Da, rado kupujem ono što mogu isprobati	Ponekad - ukoliko se radi o uzorku zanimljivog proizvoda	Ne, uzorci me ne interesiraju
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

❖ *Utjecaj ljekarničkog osoblja na kupca*

OCJENITE OD 1 DO 5 SLJEDEĆE OSOBINE LJEKARNIKA OVE LJEKARNE, PRI ČEMU JE: 1="LOŠE", A 5="IZVRSN0"					
OSOBINE LJEKARNIKA	1	2	3	4	5
ZNANJE I STRUČNOST					
LJUBAZNOST I SUSRETLJIVOST					
STRPLJENJE I POSVEĆENOST					
INFORMIRANOST O NOVIM PROIZVODIMA					