

# UPRAVLJANJE NOVIM PROIZVODOM: STUDIJA SLUČAJA ZDRAVSTVENE USTANOVE LJEKARNE SRCE

---

Krstanović, Tina

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:122180>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij smjera Menadžment

Tina Krstanović

**UPRAVLJANJE NOVIM PROIZVODOM: STUDIJA  
SLUČAJA ZDRAVSTVENE USTANOVE LJEKARNE SRCE**

Završni rad

Osijek, 2021

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij smjera Menadžment

Tina Krstanović

**UPRAVLJANJE NOVIM PROIZVODOM: STUDIJA  
SLUČAJA ZDRAVSTVENE USTANOVE LJEKARNE SRCE**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment novog proizvoda**

JMBAG: 0010174177

e-mail: [tkrstanovic@efos.hr](mailto:tkrstanovic@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Marina Stanić

Osijek, 2021

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study program Management

Tina Krstanović


**NEW PRODUCT MANAGEMENT: A STUDY CASE OF  
HEALTH INSTITUTION PHARMACY HEART**

Final paper

Osijek, 2021

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Tina Krstanović

**JMBAG:** 0010174177

**OIB:** 14209063177

**e-mail za kontakt:** krstanovic.tina@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij-smjer Menadžment

**Naslov rada:** Upravljanje novim proizvodom: studija slučaja zdravstvene ustanove Ljekarne srce

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Marina Stanić

U Osijeku, 12.srpnja 2021.godine

Potpis



# Upravljanje novim proizvodom: studija slučaja zdravstvene ustanove Ljekarne srce

## SAŽETAK

U radu će detaljno biti opisan pojam i koncept upravljanja novim proizvodom te će se definirati koje sve faze prolazi novi proizvod od generiranja ideje do komercijalizacije. Obzirom da je u današnjem vremenu vrlo teško konkurirati na tržištu koje broji veliku količinu proizvoda za istu ili sličnu namjenu, potrebno je uložiti velike napore kako bi se odolijevalo konkurenciji, a prije svega zadovoljilo potrebe potrošača proizvoda, odnosno usluga. Kako bi poduzeće osiguralo stabilnu, samoodrživu, efikasnu i potrošačima privlačnu razinu kvalitete proizvoda, odnosno usluga, ono mora primjenjivati kreativnost i inovativnost u svakodnevnom radu, kreirati strateške planove i raditi na konstantnim analizama tržišta kako bi dobilo provjerene informacije s terena, a na osnovu kojih može donositi daljnje zaključke. Velika je odgovornost na menadžmentu prilikom donošenja odluka tijekom procesa upravljanja novim proizvodom, koje mogu rezultirati uspješnim ili neuspješnim ishodom za plasiranje proizvoda na tržište. Počevši od definiranja razloga za uvođenje novog proizvoda, preko istraživanja i razvoja koji trebaju osigurati podatke i podršku novim projektima, koji se dalje razvijaju u fizičko oblikovanje koncepta i testiranja istog pa sve do marketing strategije i izrade poslovnih analiza koje procjenjuju uspjeh poslovnog projekta. Kruna upravljanja novim proizvodom jest lansiranje novog proizvoda na tržište i komercijalizacija istog kao potvrda za dobro odrađeni posao. Ovim će se radom analizirati proces upravljanja novim proizvodom u zdravstvenoj ustanovi Ljekarne srce koja ima ustrojenu organizacijsku jedinicu Zajednički laboratorij. Zadatak laboratorija jest proizvodnja pripravaka za daljnju prodaju u ljekarničkim podružnicama/jedinicama. Pokušat će se utvrditi kojim se mjerama može unaprijediti prodaja proizvoda i pozicionirati proizvod na vrlo konkurentski orijentiranom tržištu.

**Ključne riječi:** proizvod, analiza, tržište, upravljanje

# **New product management: a case study of health institution Pharmacy heart**

## **ABSTRACT**

The paper will describe in detail the concept and concept of managing a new product and will define which stages a new product passes from generating an idea to commercializing. Since it is very difficult to compete in a market with a large quantity of goods for the same or similar purpose nowadays, great efforts must be made to resist competition, and above all satisfy the needs of consumers of goods or services. In order to ensure a stable, self-sustaining, efficient and consumers an attractive level of quality of products or services, it must apply creativity and innovation in everyday work, create strategic plans and work on constant market analyses in order to obtain verified field information, on the basis of which it can draw further conclusions. It is a great responsibility on the management when making decisions during the process of managing the new product, which may result in a successful or unsuccessful outcome for placing the product on the market. Beginning from defining the reasons for introducing a new product, through research and development that should provide data and support to new projects, which are further developed into a physical design of the concept and testing of the same to marketing strategy and production of business analyses that evaluate the success of the business project. The crown of managing a new product is to launch a new product on the market and commercialise it as a confirmation for a well-done job. This paper will analyze the process of managing a new product in the health institution of the Heart Pharmacy, which has an organized organizational unit Joint Laboratory. The task of the laboratory is to produce products for further sale in pharmacy branches/units. It will try to determine what measures can improve product sales and position the product in a very competitively oriented market.

**Keywords:** *product, analysis, market, management*

# Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Pojmovno određenje proizvoda i usluge .....</b>	<b>2</b>
2.1. Različitost proizvoda i usluga.....	3
<b>3. Životni ciklus proizvoda .....</b>	<b>5</b>
3.1. Proces razvoja novog proizvoda.....	5
3.1.1. Generiranje ideje .....	5
3.1.2. Odabir ideje .....	6
3.1.3. Razvoj i testiranje koncepta .....	6
3.1.5. Poslovna analiza .....	7
3.1.6. Razvoj proizvoda.....	8
3.1.7. Testiranje tržišta .....	9
3.2. Životni ciklus novog proizvoda – pojmovno određenje .....	10
3.2.1. Faze životnog ciklusa proizvoda.....	10
<b>4. Izazovi suvremenog menadžmenta.....</b>	<b>12</b>
4.1. Izazovi upravljanja novim proizvodom.....	12
4.1.1. Cijena .....	12
4.1.2. Kvaliteta .....	13
4.1.3. Prepoznatljivost i brendiranje.....	13
4.1.4. Definiranje ciljanog tržišta .....	13
<b>5. Zdravstvena ustanova Ljekarne srce .....</b>	<b>15</b>
5.1. Analiza faza razvoja novog proizvoda u Ljekarnama srce.....	16
5.1.1. Utvrđivanje asortimana proizvodnje .....	16
5.1.2. Receptura novog proizvoda.....	17
5.1.3. Dizajn ambalaže novog proizvoda .....	18
5.1.4. Izrada novog proizvoda u Zajedničkom laboratoriju .....	18



5.1.5	Distribucija pripravaka do ljekarničkih podružnica .....	18
5.1.6	Određivanje cijena pripravaka .....	19
5.1.7.	Marketinška strategija Ljekarni srce .....	19
<b>6.</b>	<b>Izabrani proizvodi Ljekarne srce .....</b>	<b>21</b>
6.1	Mast za djecu 200 gr.....	21
6.2	Čaj sena 50g.....	22
6.3	Plantaginis sirup – sirup trputca .....	24
1.4.	Efedrin 1% kapi za nos .....	25
1.5.	Alkohol 70% 200 gr .....	26
<b>7.</b>	<b>Zaključak.....</b>	<b>27</b>
<b>8.</b>	<b>Popis literature .....</b>	<b>28</b>
<b>9.</b>	<b>Popis slika i tablica.....</b>	<b>29</b>
9.1	Popis slika.....	29
9.2	Popis tablica.....	29

## 1. Uvod

Upravljanje proizvodom obuhvaća vrlo složene aktivnosti koje obuhvaćaju niz aktivnosti od kreiranja same ideje o novom proizvodu, upravljanja životnim ciklusom proizvoda pa sve do donošenja odluke o tome da se proizvod treba mijenjati u svojim karakteristikama ili pak povući sa tržišta iz razloga što njegove performanse više ne zadovoljavaju potrebe potrošača ili iz nekog drugog razloga zbog kojeg se nastavak komercijalizacije ne čini opravdanim. Ovaj rad ima za svrhu identificirati s kojim se izazovima i procesima susreće zdravstvena ustanova Ljekarne srce koja u okviru svoje organizacije ima ustrojenu organizacijsku jedinicu Zajednički laboratorij. Laboratorij za potrebe ljekarničkih podružnica/jedinica koje djeluju u sustavu Ustanove proizvodi magistralne<sup>1</sup> i galenske<sup>2</sup> pripravke s namjenom daljnje prodaje potrošačima, odnosno pacijentima u određenom broju slučajeva. Izbor proizvoda koji će se utvrditi planom proizvodnje, a potom i konkurirati na tržištu jedan je od najsloženijih zadataka menadžmenta Ljekarne srce. Nakon utvrđivanja koji će to proizvodi biti od strane stručnih tijela Ustanove, osnovni je zadatak stručnih zdravstvenih djelatnika, odnosno magistara farmacije osigurati izradu pripravaka sukladno planu uz zadovoljavanje svih standarda koje zakonska regulativa propisuje.

Sljedeća će poglavlja opisati navedenu problematiku te rezultate upravljačkih procesa zdravstvene ustanove Ljekarne srce. Empirijski dio rada obuhvaća analizu primarnih i sekundarnih izvora podataka. Od primarnih korišteni su razgovor s djelatnicima i promatranje procesa u laboratoriju, a sekundarni obuhvaćaju interne dokumente ljekarne, web stranicu ljekarne, znanstvene i stručne radove te ostale relevantne izvore podataka.

---

<sup>1</sup> Magistralni pripravak: lijek koji se izrađuje u laboratoriju ljekarne za određenoga korisnika, prema pojedinačnom liječničkom receptu. Liječnik određuje i propisuje sastav, količinu svakoga ljekovitog sastojka, farmaceutski oblik te uputu o dnevnoj učestalosti primjene i načinu uporabe. Ljekarnik iz pojedinih ljekovitih sastojaka i odgovarajućih pomoćnih tvari oblikuje ljekoviti pripravak u obliku prikladnom za uporabu.

<sup>2</sup> Galenski pripravak: pripravak izrađen u laboratoriju ljekarne prema postupku opisanom u Farmakopeji i prema kriterijima Dobre proizvođačke prakse (razne otopine, čajevi, mast za djecu i slično).

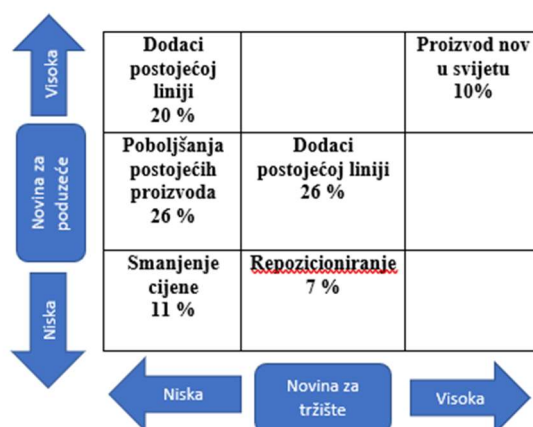
## 2. Pojmovno određenje proizvoda i usluge

Prema Kotleru (2016) proizvod je sve ono što se može ponuditi na tržištu kako bi izazvalo, pozornost, nabavku, upotrebu ili potrošnju, a što bi moglo zadovoljiti želju ili potrebu. To podrazumijeva fizičke predmete, usluge, osobe, distribuciju, organizacije i ideje. Prilikom stvaranja novih proizvoda do izražaja značajno dolazi konkurencija koja u najvećoj mjeri potiče na inovativnost i brzu prilagodbu novim trendovima na tržištu čije modifikacije značajno utječu na oblikovanje vlastitog proizvoda. Glavni cilj organizacije treba biti izrada proizvoda koji će poboljšati kvalitetu života potrošača koji se odluče za prvu i svaku slijedeću ponovljenu kupnju. Prilikom donošenja odluke o izradi novog proizvoda, potrebno je investirati sredstva i napore, na način da se svakom pojedinom proizvodu posveti maksimalna pozornost. Različite su podjele novih proizvoda, no u ovom radu spomenut će se podjela prema Trottu (2009) koji je nove proizvode podijelio u sljedećih šest kategorija:

1. Proizvod nov u svijetu – mali udio svih lansiranih novih proizvoda. Izumi koji najčešće imaju ugrađenu visoku tehnologiju ili nekakvo novo otkriće.
2. Nov proizvod za poduzeće – proizvod koji postoji na tržištu, ali je nov za poduzeće.
3. Dodaci postojećoj liniji – proizvod koji je nov za poduzeće, ali ga može proizvoditi na postojećim linijama.
4. Poboljšanja i revizije postojećih proizvoda - poboljšanje postojećeg proizvoda i njegova zamjena starog.
5. Smanjenje cijene – ne nude dodatne mogućnosti potrošaču, ali se dodana vrijednost nalazi u smanjenoj cijeni koju potrošač treba platiti.
6. Repozicioniranje – postojeći proizvod se može koristiti na drugi način. Radi se o proizvodima koji su ili preoblikovani ili usmjereni na nova tržišta kako bi privukli nove kupce.

Proizvod koji je nov u svijetu donosi najveći stupanj novine. Što je stupanj novosti veći, time se i stupanj rizika novog proizvoda povećava. Slijedeća slika prikazuje distribuciju različitih kategorija proizvoda u ovisnosti o razini novosti za poduzeće i za tržište.

Slika 1. Kategorije novih proizvoda



Izvor: vlastita izrada autora prema Hill, W., Rieser, I. (1990:213)

Manje se pozornosti posvećivalo u istraživanju novih usluga, za razliku od istraživanja proizvoda. Kod usluga ne dolazi do izražaja materijalna proizvodnja, već usluga kojom se u određenom vremenskom razdoblju zadovoljava potražnja potrošača. Uslugama možemo nazvati konzultativne djelatnosti, zastupničke djelatnosti, velik broj intelektualnih djelatnosti gdje je konačan rezultat projekt, idejno rješenje, revizorsko izvješće i tomu slično. Europska klasifikacija donosi neke od slijedećih kategorija uslužnih djelatnosti: trgovina i popravci, hoteli i restorani, prijevoz putnika, zdravstvo i socijalna skrb, transport i skladištenje, obrazovanje, financijsko posredovanje i mnoge druge (Wikipedia, 2021).

## 2.1. Različitost proizvoda i usluga

„Glavne karakteristike i razlike između usluga i proizvoda mogu se navesti kao slijedeće:

1. neopipljivost usluge
2. percepcija kvalitete i karakteristika je važnija kod usluga
3. usluge čim se proizvedu, odmah se i potroše
4. usluge ne mogu biti skladištene
5. povezanost između proizvodnje i potrošnje usluga
6. kupac je zapravo suizvođač usluge
7. lokacija je važnije za usluge” (Duspara, Knežević, 2017:43-44).

Kako bi se uspješno pružila usluga korisniku, potrebna je interakcija između korisnika i poduzeća koje istu pruža, obzirom na to, može se reći kako korisnik usluge zapravo sudjeluje u samom određivanju na koji će način ta usluga biti pružena te kako će ista na kraju i zadovoljiti njegovu potražnju tj. potrebe.

Završni rad je fokusiran na plasman proizvoda, no potrebno je naglasiti kako je značajan doprinos poslovanju u Ljekarnama srce i onaj dio koji se odnosi na uslugu ljekarnika u spravljanju magistralnih i galenskih pripravaka iako ih Ustanova prodaje, odnosno na recept izdaje kao gotov proizvod. Svaki od magistralnih, odnosno galenskih pripravaka u svojoj kalkulaciji troška izrade sadržava i cijenu rada (labora) koji je točno specificiran i za koji je prethodno pravilnicima određena cijena koštanja, no o svemu više u nadolazećim poglavljima.

### 3. Životni ciklus proizvoda

#### 3.1. Proces razvoja novog proizvoda

Proces razvoja novog proizvoda provodi se kroz osam faza kojima su preduvjet teorijska i praktična znanja sudionika o istom. Slika koja slijedi predstavlja faze procesa razvoja novog proizvoda.

Slika 2. Slijed faza u procesu razvoja novog proizvoda



Izvor: literatura kolegija Menadžment novog proizvoda (Stanić, M., 2021)

Prilikom razvoja novog proizvoda poduzeće se suočava s velikom količinom rizika ne znajući koji su svi mogući ishodi, no ukoliko se odluči ne proizvoditi nove proizvode, šanse za neuspjeh su velike, obzirom da u toj situaciji odolijevanje konkurenciji postaje nemoguće. Prema Trottu (2009:390) čak do 50% prihoda poduzeća generira se iz novih proizvoda.

Ukoliko se poduzeće odluči na razvoj i proizvodnju novih proizvoda, iznimno je bitno kvalitetu istih održavati na zavidnoj razini te osmisliti atraktivan i potrošačima zanimljiv vizualni identitet proizvoda.

##### 3.1.1. Generiranje ideje

**Generiranje ideje** kao prvi korak u razvoju novog proizvoda je jedan od najvažnijih, ako ne i najvažniji korak. Kako bi samo nekoliko ili čak samo jedna ideja zaživjela, potrebno je prethodno osmisliti puno više njih, odnosno što ih je više time će novi proizvod imati veće šanse za uspjeh. Dva su načina prema Knežević i Duspari (2017:57) za prikupljanje ideja i to aktivno i pasivno prikupljanje.

„Aktivno prikupljanje se temelji na direktnom kontaktu s izvorom ideja i izravnom poticanju, dok pasivno nema niti direktnog kontakta niti bilo kakvu motivaciju i poticanje (Knežević, Duspara, 2017:57).

### 3.1.2. Odabir ideje

**Odabir ideja** koji slijedi nakon generiranja jest određivanje smjera u kojem će se novi proizvod razvijati. U trenutku kada su ideje odabrane potrebno ih je dodatno analizirati kako bi se došlo do zaključka koje od njih će u najvećoj mjeri ispuniti potrebe potrošača, a potom i ostvariti uspjeh poduzeća. Iznimno je bitno nakon analize odbaciti ideje koje ne udovoljavaju očekivanjima. Ideja je u današnje vrijeme uz informaciju, najskuplja roba na tržištu, a čak i najbolje i najoriginalnije mogu biti uništene ako zaposlenici u određenim poslovnim procesima ne pružaju podršku.

### 3.1.3. Razvoj i testiranje koncepta

**Razvoj koncepta** uključuje izradu detaljne inačice ideje koja se prilagođava i predstavlja na način da bude prihvaćena od strane potrošača. Predstavljanje koncepta može biti simboličko ili fizičko, a on sadržava sve bitne osobine proizvoda, od materijala, funkcija, vizualnog identiteta, procjene skupine potrošača, cijene i sl. **Testiranje koncepta** provodi se iz razloga dobivanja povratne informacije od strane potrošača u dijelu korisnosti proizvoda, učestalosti kupovine, cijene proizvoda te potrebe za mogućim preinakama na proizvodu. Testiranje koncepta je nateže provoditi odnosno, gotovo nemoguće provesti za proizvode koji su nov u svijetu jer potencijalni kupci za proizvode koji donose toliko razinu novine, mogu imati potpuno krivu percepciju i nerazumijevanje.

### 3.1.4. Razvoj marketing strategije

Nakon provedenog testiranja koncepta slijedi razvoj marketing strategije. Prema Kotleru (2008:646) **marketing strategija** je marketinška logika kojom poslovna jedinica želi ostvariti svoje marketinške ciljeve. Bitno je planirati veličinu, strukturu i reakciju ciljanog tržišnog segmenta. Način na koji će se proizvod pozicionirati na tržištu, koji je mogući tržišni dio koji će biti zahvaćen te koji je očekivani profit u prvih nekoliko godina. Prilikom uvođenja proizvoda na tržište, odjel marketinga može postaviti visoku ili nisku razinu svake od kategorija (cijena, promocija i distribucija), a strategije koje mu to omogućavaju jesu (Knežević, Duspara, 2017:70):

1. Brzo ubiranje plodova

Lansiranje proizvoda po visokoj cijeni s velikim investiranjem u marketing splet uz očekivanje što većeg povrata po jedinici proizvoda

2. Sporo ubiranje plodova

Lansiranje proizvoda po visokoj cijeni s vrlo niskim investiranjem u marketing splet. Očekivanje niskih marketinških troškova te ostvarenje visokog profita.

### 3. Brzo prodiranje

Lansiranje proizvoda po niskoj cijeni s velikim investiranjem u marketing splet. Primjenom ove strategije očekuje se najbrže prodiranje na tržište i najveći tržišni udio.

### 4. Sporo prodiranje

Lansiranje proizvoda po niskoj cijeni s vrlo niskim investiranjem u marketing splet. Očekuje se brzo prihvaćanje proizvoda zbog niske cijene, a što su niži troškovi marketinga time se očekuje veća dobit.

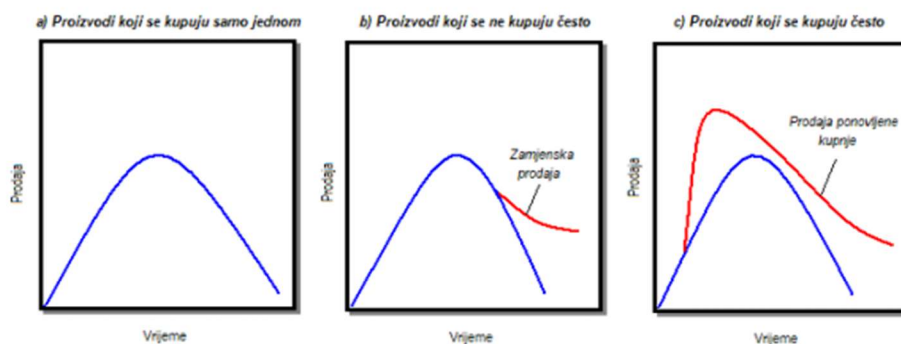
## 3.1.5. Poslovna analiza

**Poslovna analiza** je vrlo delikatna faza razvoja novog proizvoda uzimajući u obzir činjenicu kako se velik dio ideja, odnosno konceptata baš u ovoj fazi pokaže neodrživim iz razloga što je nedovoljan tržišni segment za proizvod, previsoki troškovi izrade, potencijalno previsoka cijena koja ne bi naišla na odobravanje potrošača i sl. Poslovna analiza obuhvaća:

### 1. Procjenu prodaje

obuhvaća zbroj procjena prve, zamjenske i ponovljene prodaje. Rezultati se mogu mijenjati u ovisnosti o tome radi li se o proizvodu koji se kupuje jednom, rijetko ili često. Menadžeri moraju napraviti procjenu prve kupovine za svaki od tri kategorije proizvoda te procjenu ponovljene prodaje. Visina stope ponovljene prodaje ukazuje na zadovoljstvo potrošača proizvodom. Slijedeća slika prikazuje životni vijek prodaje za tri vrste proizvoda..

*Slika 3. Životni vijek prodaje za tri vrste proizvoda*



Izvor: Kotler, P., Keller, L.K. (2008:649)



## 2. Procjenu potražnje

„Ukupna tržišna potražnja za nekim proizvodom je ukupna količina koju će kupiti definirana grupa potrošača u definiranom geografskom području u definiranom vremenskom razdoblju u definiranom okruženju marketinga u skladu s definiranim marketinškim naporima” (Kotler, P. 2006:363). Prilikom procjene potražnje potrebno je napraviti analizu tržišta koja treba uključivati analizu tržišta nabave, analizu tržišta prodaje i sumiranje rezultata analize i projiciranje budućeg uspjeha novog proizvoda. Prilikom provođenja navedenih analiza dobivaju se informacije o izvorima sirovina i materijala, potencijalnim poslovnim partnerima, izvorima opskrbljivanja konkurencije, koliku podršku ima proizvod, osigurava li proizvod svoj tržišni udio i sl.

## 3. Procjenu troškova

Troškovi predstavljaju osnovni element za određivanje cijene proizvoda. Dijele se na fiksne i varijabilne troškove. Unutar poduzeća u procjeni troškova sudjeluju odjel istraživanja i razvoja, te marketing i financije. O troškovima iznimno treba voditi računa jer su u svezi sa složenošću samog proizvoda. Što je proizvod složeniji to je vrijeme potrebno za njegovu izradu duže, a samim time i koštanje izrade skuplje.

## 4. Profitne ciljeve

Profitni ciljevi temelje se na definiranju cijene novog proizvoda. Prema Knežević i Duspari (2017:75) u praksi se profitni ciljevi određuju kroz strateške ciljeve poduzeća: maksimiziranje dugoročnog profita, maksimiziranje kratkoročnog profita, povećanje obujma prodaje, povećanje tržišnog udjela, postizanje ciljanog stupnja povrata investicije i postizanje ciljanog stupnja povrata u prodaji.

### 3.1.6. Razvoj proizvoda

Prototip je prvi fizički model proizvoda na kojemu se rade ispitivanja i testiranje tržišta. On u cijelosti mora zadovoljiti uvjete dane dokumentacijom koja je nastala tijekom procesa razvoja novog proizvoda. Odjel za istraživanje i razvoj je dominantan u ovoj fazi razvoja proizvoda i njegov je zadatak stvoriti prototip koji će zadovoljiti sve uvjete opisane u konceptu proizvoda. Izrada prototipa proces je koji je značajno skup i može poprilično dugo potrajati. Uporabom tehnologije vremensko razdoblje potrebno za izradu prototipa se značajno smanjilo. Za razliku od standardne izrade prototipa, 3D izrada prototipa jeftinija je i pristupačnija za korištenje jer je potreban samo software, a u samom procesu sudjeluju poduzeće, potrošači i svi

zainteresirani. Po završetku izrade prototipa pristupa se testiranju koje je definirano kao alfa testiranje i beta testiranje. Alfa testiranje provode djelatnici unutar samog poduzeća da bi se utvrdilo funkcioniranje proizvoda u različitim uvjetima, za razliku od beta testiranja kod kojega se prototip na korištenje daje klijentima, koji potom informiraju poduzeće o iskustvima s proizvodom. Od iznimne je važnosti sve nepravilnosti proizvoda ukloniti tijekom ove faze, u suprotnom bi svaka preinaka u kasnijim fazama sa sobom donijela i značajno visoke troškove.

### **3.1.7. Testiranje tržišta**

Svrha testiranja tržišta je utvrđivanje na koji način potrošači reagiraju na proizvod, odlučuju li se za kupovinu istog te jesu li ga spremni ponovno kupiti. Tržišno se testiranje prilikom provođenja fokusira na četiri varijable i to: isprobavanje, prvo ponavljanje, prihvaćanje i učestalost kupnje. Prema Kotleru (2008:654) definiraju se četiri metode za tržišno testiranje potrošačkih roba i to:

#### **1. Istraživanje vala prodaje**

Ponovno nuđenje proizvoda potrošačima koji su ga ranije besplatno isprobali. Proizvod se može ponovno ponuditi 3-5 puta, a bitno je utvrditi koliko ga je potrošača ponovno kupilo. Obzirom da su ispitanici/potrošači ranije izabrani, ovo nije najrelevantnija metoda čije bi povratne informacije bile iskoristive za donošenje zaključaka.

#### **2. Simulirani probni marketing**

Baza od 30-40 ispitanika koji bivaju intervjuirani o poznavanju marke i sklonostima prema određenim proizvodima. Prikazuju im se tv ili pak druge varijante oglasa za nove proizvode, nakon čega se promatra koji proizvod odlučuju kupiti, uvažavajući činjenicu da imaju ograničena sredstva na raspolaganju. Na taj se način utvrđuje koliko potrošača se odlučilo za proizvod poduzeća, a koliko za konkurentski. Korištenjem ove metode spoznaju se točni utjecaji oglašavanja.

#### **3. Kontrolirana marketinška proba**

U dogovoru s lancem trgovina se novi proizvod pozicionira i promovira. Proizvod se isporučuje trgovinama u kojima se promocija obavlja, definira se cijena i počinje pratiti prodajne rezultate koji se mogu pratiti putem blagajni u trgovinama, a koristeći barkod. Koristeći ovu metodu ne dolazi se do spoznaje na koji način prodavati proizvod u trgovinama.

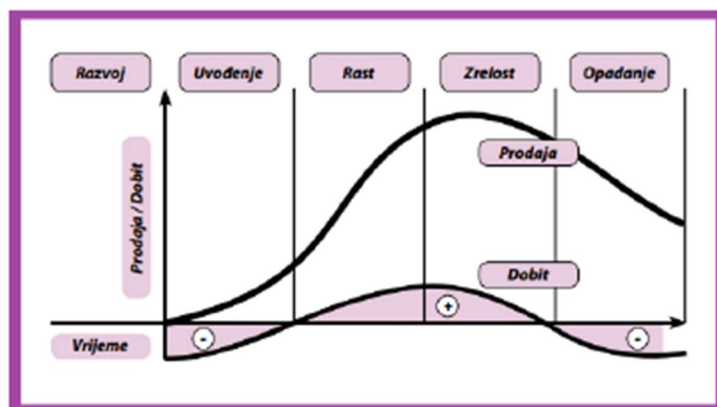
#### 4. Probna tržišta

Izlaganje novog proizvoda na konkretnim tržištima. Poduzeće izabire nekoliko gradova uzoraka, dok menadžeri poduzeća brinu o načinu na koji je proizvod izložen. Velika se sredstva i napori ulažu u promidžbenu kampanju. Provođenje ove metode generira velike troškove.

### 3.2. Životni ciklus novog proizvoda – pojmovno određenje

Knežević, Duspara (2017) smatraju kako je životni ciklus proizvoda zapravo kretanje prodaje i profita kroz njegov životni vijek. Može ga se opisati kao model koji pokušava pobliže pojasniti količinu prodaje, ostvareni profit, koje skupine potrošača su konzumenti, kako konkurencija reagira na proizvod te ukazuje na marketing strategije kojim bi se trebalo služiti. Životni ciklus proizvoda treba prikazati u kakvoj je interakciji proizvod sa tržištem i na koji način tržište ili pak tržišni segment reagira na njega.

Slika 4. Životni ciklus proizvoda



Izvor: Grbac, B., Meler M. (2007:32)

U grafičkom se prikazu uočavaju četiri faze koje su sastavni dio životnog ciklusa proizvoda.

#### 3.2.1. Faze životnog ciklusa proizvoda

**Fazu uvođenja** kao prvu u životnom ciklusu proizvoda obilježava spori rast prodaje i negativna dobit. Razlog zašto je dobit takva jest to što potencijalni kupci još uvijek nisu prepoznali proizvod i tržište ga još uvijek nije prihvatilo. Ovo je faza u kojoj je jedan od najvažnijih čimbenika marketing strategija i prodor proizvoda na tržište.

**Faza rasta** ona je u kojoj se prepoznaje rast prodaje i dobiti po sve većoj stopi, obzirom da je u ovoj fazi prepoznat i prihvaćen proizvod od strane potrošača. Uzimajući u obzir činjenicu da se povećava volumen proizvodnje, iz toga proizlazi smanjenje troškova za proizvodnju iste, što

rezultira smanjenjem cijene konkretnog proizvoda. Potrebno je u ovoj fazi usmjeriti se na kvalitetan marketing koji će osigurati što dulje održavanje na ovoj razini. Sličnost ove faze sa ostalima jest ta da mogu trajati od nekoliko mjeseci do nekoliko godina.

U **fazi zrelosti** dolazi do svojevrsnog zasićenja proizvodom što je vidljivo iz zadržavanja proizvoda na istoj razini gdje je vrlo malo vjerojatno da će doći do ponovnog rasta prodaje. Razlog za dolazak do zasićenja proizvodom jest to što je većina potrošača isprobala ili posjeduje proizvod. Treba naglasiti da ukoliko na tržištu ne postoji ozbiljnija konkurencija, unatoč tomu što je proizvod u fazi zrelosti potrebno je marketinški splet održavati na razini postojeće kvalitete.

Poduzeće u ovoj fazi može primijeniti neku od slijedećih strategija (Knežević, Duspara, 2017:96):

1. Modifikacija tržišta

- a) tražiti nova tržišta ili nove tržišne segmente koji se još nisu susreli s proizvodom
- b) tražiti mogućnost za stimuliranje raznolike upotrebe istog proizvoda od već postojećih kupaca
- c) prestrojavanje proizvoda, kako bi se povećala potražnja

2. Modifikacija proizvoda

- a) strategija poboljšanja kvalitete koja se odnosi na povećanu funkcionalnost proizvoda (npr. trajnost, brzina, okus i sl.)
- b) strategija poboljšanja osobina odnosi se na dodavanje novih karakteristika proizvodu kako bi se povećala njegova praktičnost, sigurnost i sl.
- c) strategija poboljšanja stila odnosi se na poboljšanje estetskih osobina proizvoda u odnosu na njegovu funkcionalnu privlačnost.

3. Modifikacija marketinškog miksa

uzima u obzir mogućnost stimuliranja prodaje izmjenom jednog ili više elemenata marketinškog miksa.

**Faza opadanja** se opisuje kao ona u kojoj se detektira kretanje krivulje životnog ciklusa silaznom putanjom te nema nikakve prepreke da poduzeće zamijeni proizvod novim. Razloga za opadanje potražnje za proizvodima je puno, a isti mogu biti u svezi s tehnologijom, promjenom u potražnji potrošača, velikom ponudom konkurenata. Unutar ove faze, a nakon uočavanja opadanja krivulje životnog ciklusa obavezno se mora donijeti odluka o sudbini

proizvoda na način da se pokuša eliminirati razlog opadanja ili pak prepustiti proizvod vlastitoj sudbini.

## **4. Izazovi suvremenog menadžmenta**

Svakom je menadžeru cilj stvaranje uspješnog poduzeća koje će konkurirati na tržištu i dugoročno osigurati svoj tržišni udio. Oni zadaci na koje bi se trebali fokusirati menadžeri koji upravljaju na dugi rok jesu: stvaranje pozitivne radne okoline, definiranje strateškoga smjera dodjeljivanje i usmjeravanje sredstava, podizanje kvalitete upravljanja, organiziranje aktivnosti, postizanje izvrsnosti u postupcima i provedbi i zadržavanje širokih vidika. Najveći broj aktivnosti s kojima se menadžeri susreću se mogu uvrstiti unutar navedenih zadataka koji im pomažu kako bi utvrdili obujam posla i definirali prioritete.

### **4.1. Izazovi upravljanja novim proizvodom**

Upravljanje novim proizvodom je pothvat koji donosi pregršt izazova menadžmentu poduzeća. Prilikom formiranja konačnog oblika proizvoda donose se odluke u nekoliko segmenata koji značajno utječu na životni ciklus proizvoda i njegov uspjeh na tržištu.

#### **4.1.1 Cijena**

Jedan od glavnih čimbenika koji će definirati uspjeh novog proizvoda jest njegova cijena. Uzimajući u obzir da je životni ciklus proizvoda sve kraći potrebno je u fazi komercijalizacije utvrditi adekvatnu cijenu koja će sukladno performansama proizvoda potrošačima biti prihvatljiva. Kada poduzeće stvori pozitivnu predodžbu o svojim proizvodima, bitno je da prilikom uvođenja novog proizvoda na tržište i određivanjem njegove cijene ne izazove osjećaj prevarenosti kod potrošača. Također je bitno voditi računa o tome da za određene proizvode postoje lojalni potrošači (primjer su tehnološki proizvodi, mobiteli, računala i sl) koji iščekuju nove linije proizvoda, a uz njih i cijenu koju su spremni platiti. Kako bi poduzeće moglo učinkovito djelovati u određivanju cijene novog proizvoda, mora konstantno pratiti i analizirati tržište te kreirati strateške planove i procjene budućih događaja (konkurencija, ponašanje tržišnog segmenta i sl).

#### **4.1.2 Kvaliteta**

Jednako važno kao i određivanje cijene, nameće se pitanje diferencijacije kvalitete. S jedne ju strane promatramo kao važnu karakteristiku novog proizvoda, dok je s druge strane postala sve poželjniji upravljački koncept. Kvaliteta proizvoda je ono što proizvod čini društveno prihvaćenim, a samim time osigurava poduzeću preživljavanje teških tržišnih uvjeta. Kako bi se uspješno udovoljilo kriterijima kvalitete, potrebno je biti u konstantnom kontaktu s potrošačima, čije želje, zahtjevi i očekivanja trebaju biti zadovoljeni. Uvažavajući sve zahtjeve proizvodnje kvalitetnog proizvoda, poduzeće u svakom slučaju mora brinuti o ekonomičnosti proizvodnje, logičnom slijedu proizvodnih procesa te maksimalnoj učinkovitosti istih.

#### **4.1.3 Prepoznatljivost i brendiranje**

Brend u ekonomskoj terminologiji predstavlja nematerijalnu imovinu poduzeća. Brendirani proizvodi imaju prednost u odnosu na slične ili proizvode iste namjene na tržištu, a može im osigurati i dodanu vrijednost zbog osiguravanja kvalitete i sigurnosti koju sam brend jamči. Poduzeća bi trebala brendirati svoje proizvode ukoliko to već nisu, iz razloga što im isto omogućava povezivanje sa potrošačima na emocionalnoj razini. Potrošači su skloni povezivati se uz brendove na osnovu njihovih osnovnih elemenata kao što su ime, slogan, logo, prepoznatljiva ambalaža, prepoznatljive boje. Kako bi brend postao što prepoznatljiviji potrebno je aktivno raditi na podizanju razine svijesti potrošača o postojanju brenda i proizvoda unutar istog što je vrlo zahtjevan zadatak. Učinkovita marketinška komunikacija, razvijanje lojalnog odnosa s potrošačima, osiguravanje odgovarajuće razine kvalitete pretpostavke su stvaranju prepoznatljivog brenda na tržištu.

#### **4.1.4 Definiranje ciljanog tržišta**

Ciljano tržište su grupe potrošača koje će vrlo vjerojatno kupiti proizvod poduzeća. Prilikom usmjeravanja napora ka zadovoljenju potreba i želja jedne grupe potrošača, to ne znači da su se potrebe preostalih potrošača zanemarile, već su se sredstva i fokus usmjerila na potrošače koji imaju iskazanu potrebu ili sklonost za proizvodom poduzeća.

Da bi se donijela odluka koje je ciljano tržište poduzeća, potrebno je odgovoriti na slijedeća pitanja:

- Za koji problem proizvod i/ili usluga poduzeća nude rješenje?
- Koja skupina potrošača najvjerojatnije ima taj problem?
- Postoje li različite grupe potrošača sa različitim potrebama?

Za adekvatne odgovore na pitanja potrebno je provesti segmentaciju tržišta, kojom se potrošači dijele u grupe sličnih osobina (navike, standardi i sl.). Segmentacija tržišta omogućava poduzeću da se na kvalitetan način fokusira prema određenim grupama potrošača, a samim time stvori veću razinu lojalnosti, bolju prepoznatljivost i u konačnici veći profit.

## 5. Zdravstvena ustanova Ljekarne srce

Zdravstvena ustanova Ljekarne srce osnovana je 1946.godine. Ona je županijska ljekarnička ustanova koja broji 31 ljekarničku podružnicu/jedinicu u svom sastavu, organizacijsku jedinicu Zajednički laboratorij i organizacijsku jedinicu Zajedničke službe.

*Slika 5. Logotip Ljekarne srce*



Izvor: službena stranica Ljekarni srce, 2021.

Tijela upravljanja Ljekarni srce jesu: upravno vijeće, ravnatelj, stručno vijeće, stručni kolegij, etičko povjerenstvo i povjerenstvo za lijekove. Zajednički laboratorij ustrojen 1990.godine bavi se proizvodnjom galenskih i magistralnih pripravaka za potrebe ljekarničkih podružnica koje se prostiru na području 4 grada i 16 naselja/sela. Ograničavajući faktor posjeda zajedničkog, a ne galenskog laboratorija jest to da se proizvodi proizvedeni u laboratoriju Ljekarni srce mogu prodavati isključivo u ljekarničkim podružnicama/jedinicama Ljekarni srce, dok se proizvodi proizvedeni u galenskom laboratoriju (primjer Galenski laboratorij Ljekarni Splitsko-dalmatinske županije) mogu prodavati svim drugim ljekarničkim ustanovama ili jedinicama u Hrvatskoj za daljnju prodaju potrošačima/pacijentima.

Ustanova Ljekarne srce je procijenila da je prilikom ulaska Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine, postojala potreba za previsokim ulaganjima u opremanje laboratorija koji bi zadovoljavao uvjete galenskog. Navedena investicija nakon ekonomske studije opravdanosti ulaganja nije pokazala isplativost u odnosu na troškove usklađenja postojećeg laboratorija s europskim standardima i to u dijelu prostora, opreme i potrebnih kadrova, a uzimajući u obzir godišnju realizaciju laboratorija. Laboratorij je nastavio proizvodnju u obliku laboratorija za provjeru kakvoće i identifikaciju ljekovitih tvari kao jedinica u ljekarničkoj ustanovi. Od iznimne je važnosti njegovo postojanje, ne samo u proizvodnom smislu već i iz perspektive da je jedini laboratorij takve proizvodnje u našoj Županiji i omogućava učenicima srednje škole-smjer farmaceutski tehničar i studentima farmaceutsko-biokemijskog fakulteta obavljanje stručne prakse, koja im je neophodna za stjecanje zvanja.



## **5.1. Analiza faza razvoja novog proizvoda u Ljekarnama srce**

Ravnateljstvo kojeg čine ravnatelj Ljekarni srce i zamjenik ravnatelja (ukoliko je ravnatelj nezdravstvene struke, mora biti zdravstveni djelatnik, u ovom slučaju magistar farmacije) u suradnji sa stručnim tijelima ustanove Stručnim vijećem i Stručni kolegijem donose odluke o tome koji će se asortiman proizvoditi u Zajedničkom laboratoriju Ljekarni srce. Stručno vijeće u svom sastavu broji pet magistara farmacije koji su voditelji po obujmu posla najvećih ljekarničkih podružnica te stručni kolegij u čijem su sastavu voditelji svih ljekarničkih podružnica i voditelj Zajedničkog laboratorija, sastaju se u okviru propisa kako bi sagledali točke poslovanja te predložili potencijalne preinake potrebne zbog prilagodbe ljekarničkom tržištu i izvanrednim situacijama poput pandemije Covid 19. Ravnateljstvo, stručno vijeće i voditelj Zajedničkog laboratorija održavaju radne sastanke unutar kojih se analiziraju podaci za svaki od galenskih i magistralnih pripravaka i to u dijelu nabave, realizacije i održivosti proizvoda s ciljem utvrđivanja koji se od navedenih proizvoda nastavlja proizvoditi, a koji će se proizvod ukinuti iz asortimana. Za donošenje odluka o proizvodnji, podloge su financijske analize na čijim izradama sudjeluju voditelj nabave lijekova i OTC-a<sup>3</sup>, voditelj Zajedničkog laboratorija i voditelj računovodstveno-financijskog odjela.

### **5.1.1 Utvrđivanje asortimana proizvodnje**

Stručna tijela ustanove nakon financijskih analiza opravdanosti postojećeg asortimana i utvrđivanja na tržištu poželjnih galenskih i magistralnih preparata donose odluku koji će se preparati proizvoditi u Zajedničkom laboratoriju. Donošenju odluke o proizvodnji novog proizvoda prethodila je analiza postojećih proizvoda iste namjene na tržištu te potražnje za njima, a uvažavajući mogućnosti Zajedničkog laboratorija za proizvodnju koja udovoljava svim pravilima struke. Primjer takve proizvodnje je bio izrada masti za hemeroide s aplikatorom kojoj je prethodila analiza konkurentskih masti ili krema za tu namjenu. Nakon donošenja odluke o proizvodnji pristupilo se nabavi punilice za alu tube kako bi se maksimalno povećala učinkovitost u radu. U tijeku su aktivnosti na izradi kapsula čije analize ukazuju na isplativost proizvodnje stoga se u plan nabave treba staviti nabava kapsulirke i ostalih potrebnih repromaterijala za izradu kapsula.

---

<sup>3</sup> OTC-over the counter tj. lijekovi/proizvodi u slobodnoj prodaji (bezreceptni lijekovi/proizvodi)

Kod postojećih proizvoda čija prodaja nije na zavidnoj razini, ne mora nužno doći do ukidanja proizvoda iz asortimana, ponekad proizvod zahtijeva redizajn, promjenu pojedine supstance i sl.

### 5.1.2 Receptura novog proizvoda

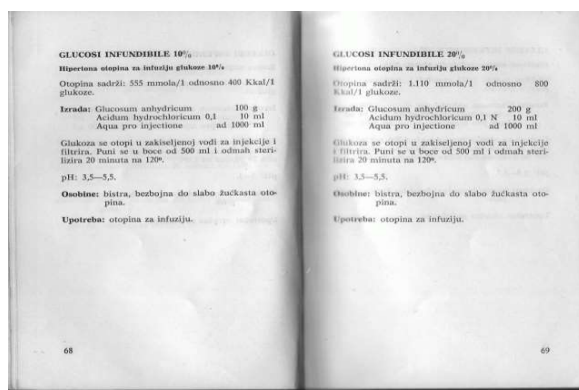
Recepture za izradu galenskih i magistralnih pripravaka u posjedu su ustanove i vremenom se modificiraju kako napreduje kvaliteta i dostupnost supstanci koje se koriste za izradu. Osnovne recepture pripravaka nalaze se u priručniku dobre ljekarničke prakse *Formulae Magistrales Crfoaticae* koji izdaje Hrvatska ljekarnička komora.

Slika 6. Priručnik *Formulae Magistrales Croaticae*



Izvor: web stranica HLJK, 2021.

Slika 7. Primjer recepture iz priručnika *Formulae Magistrales Croaticae*



Izvor: web stranica HLJK, 2021.

Izuzev priručnika za izradu pripravaka koristi se i farmakopeja. Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi donijelo je Hrvatsku farmakopeju koja utvrđuje zahtjeve za izradu i kakvoću, kao i postupke za provjeru kakvoće lijekova, homeopatskih proizvoda i medicinskih proizvoda

za promet u Republici Hrvatskoj. Hrvatska je farmakopeja usklađena i na jednogodišnjoj se bazi usklađuje s europskom farmakopejom.

### **5.1.3 Dizajn ambalaže novog proizvoda**

Ljekarne srce prilikom izrade ambalaže za novi ili redizajn postojećeg proizvoda koriste usluge grafičkog dizajna poduzeća koja su za navedenu namjenu registrirana. Grafički dizajner u suradnji s voditeljem odjela za marketing i komunikacije, a uz suglasnost Stručnog vijeća iznalazi nekoliko inačica idejnog rješenja koje potom prolazi kontrolu ispravnosti sadržaja i nakon donošenja odluke Ravnateljstva o izboru najboljeg rješenja kreće se u nabavu ambalaže, najčešće u količinama procijenjene jednogodišnje potrebe zbog niže cijene koštanja po komadu ambalaže u slučaju većih narudžbi.

### **5.1.4 Izrada novog proizvoda u Zajedničkom laboratoriju**

U strukturi zaposlenika Zajedničkog laboratorija sudjeluju voditelj laboratorija magistar farmacije i četiri farmaceutska tehničara koji na dnevnoj bazi u svom radu sudjeluju u izradi čajeva, kapi za nos, kapi za uši, kapi za oči, sirupa, masti, proizvoda za djecu, sredstava za njegu lica i tijela, otopina i sl. Nakon donošenja odluke o izradi novog proizvoda Voditelj zajedničkog laboratorija pristupa procesu izrade pripravka, a sukladno zadanim propisima i recepturama uz mogućnost dodavanja vlastitog potpisa ustanove prilikom izrade dodavanjem različitih aroma i sličnih supstanci. Repromaterijali su sredstva vitalna za učinkovite proizvode/pripravke. Proizvodnja ovisi o dostupnosti repromaterijala i vrlo je bitno učinkovito upravljati zalihama istih da poduzeće pritom ostvaruje najmanje moguće troškove uz najmanji mogući rashod zbog neiskorištenosti. Logistika nabave repromaterijala, skladištenja i planiranja ambalaže vrlo je bitna u ovoj fazi razvoja novog proizvoda. Vrijeme izrade pripravka nije definirano. Proizvod mora zadovoljiti očekivanjima poduzeća, potrošača i receptura se prilagođava sve dok finalni proizvod nije u skladu s očekivanjima. Po završetku izrade novog proizvoda, a nakon što je osigurana stabilnost svih supstanci, pokreće se proizvodnja veće količine proizvoda koji se potom distribuiraju u ljekarničke podružnice/ jedinice.

### **5.1.5 Distribucija pripravaka do ljekarničkih podružnica**

Ljekarničke podružnice/jedinice imaju mogućnost dva do tri puta tjedno upućivati svoje narudžbe Zajedničkom laboratoriju koje se potom dostavljaju organiziranom internom dostavom pritom vodeći računa o čuvanju pripravaka tijekom transporta na adekvatan način.

Ljekarničke podružnice zaprimaju proizvode putem dokumenta međuskladišnice ulaza, a istovremeno se Zajednički laboratorij za proizvode razdužuje međuskladišnicom izlaza.

### 5.1.6 Određivanje cijena pripravaka

U rekapitulaciji svakog magistralnog i galenskog pripravka su ukalkulirani troškovi svih supstanci, ambalaže i magistralnog labora koji je iskazan u vidu bodova koji se množe sa cijenom koštanja po bodu sukladno Dijagnostičkim i terapijskim ljekarničkim postupcima objavljenim u »Narodnim novinama« broj 15/92; 29/93; 31/95; 3/2000; 18/2000; 118/01; 44/02; 76/02; 85/02; 92/02 i 11/03). Na tako formiranu cijenu se u ljekarničkim podružnicama/jedinicama obračunava razlika u cijeni (marža) koja je propisana Odlukom o načinu oblikovanja maloprodajnih cijena lijekova i drugih sredstava koje nisu predmet ugovaranja sa HZZO-om<sup>4</sup>. Slijedeća slika prikazuje kriterij za određivanje postotnog iznosa marže te mogući raspon marže za proizvode u ovisnosti o cijeni koštanja proizvoda u maloprodaji.

*Slika 8. Model maloprodajne marže u slobodnoj prodaji lijekova*

MODEL MALOPRODAJNE DIFERENCIRANE MARŽE ZA GOTOVE LIJEKOVE I MEDICINSKE PROIZVODE U SLOBODNOJ PRODAJI OD 10-35%

Cijena lijeka na veliko po pakiranju (u kn)	I MARŽA
0,00 – 100,00	35 %
100,01 – 200,00	30 %
200,01 – 300,00	25%
300,01 – 500,00	20%
500,01 – 1000,00	15%
Iznad 1000,01	10%

Izvor: Odluka o načinu oblikovanja maloprodajnih cijena lijekova i drugih sredstava koje nisu predmet ugovaranja sa HZZO-om, Narodne novine, 2007.

### 5.1.7. Marketinška strategija Ljekarni srce

Ljekarništvo je u vrlo nezavidnoj marketing poziciji, obzirom da se za razliku od proizvođača lijekova (primjer Belupo-paracetamol Lupocet) ne smije oglašavati na klasične načine zbog poštivanja slijedećih načela od strane ljekarnika:

- njihova vodilja mora biti istinsko zdravlje pučanstva,
- moraju poštivati stručni i znanstveni dignitet magistra farmacije,

<sup>4</sup> HZZO-Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje

- moraju biti jasni i točni i ne smiju zloupotrebljavati povjerenje javnosti,
- moraju poštivati načelo kolegijalnosti u akademskom zvanju,
- moraju poštivati principe prava i obveza ljekarne u sastavu opskrbe zdravstva.

Oglašavanje je dozvoljeno :

- „u okviru zajedničkog stručnog oglašavanja, kojeg organizira ili podupire Komora,
- unutar i na zgradi ljekarne, ako je u skladu s ranije naznačenim odredbama,
- unutar ljekarne samo kao obavijest na oglasnom panou, a na javnom mjestu kao obavijest koja označava najbližu ljekarnu i sadrži samo tekst naslova ljekarne,
- kao jednokratna akcija uz otvaranje ili ponovno otvaranje ljekarne te uz prigodu obljetnice ljekarne u jednostavnom obliku,
- kao oglas u stručnim časopisima i glasilima s imenom ljekarne i dodatnim tekstom. Dodatni tekst može sadržavati samo naznaku da ljekarna nudi asortiman naznačen u članku 69. i 72. Zakona o zdravstvenoj zaštiti ("Narodne novine", pročišćeni tekst 1/97).“ (NN 66/1998)

Svi drugi oblici oglašavanja koji su tržišno napadni, iskorištavaju praznovjerje i lakovjernost potrošača, te mogu nelojalno utjecati ili stvarati štetu prometu druge ljekarne su zabranjeni. U ovakvoj situaciji kada poduzeće nije u mogućnosti utjecati direktno na potrošače već se oslanja na komunikacijske kanale proizvođača te isključivo na stručnost i savjetodavnost svojih zaposlenika magistara farmacije i farmaceutskih tehničara, vrlo je teško tržišno se natjecati, no nakon što potrošači/pacijenti prepoznaju kvalitetu proizvoda, ona je ono što ih zadržava korisnicima i osigurava trajanje životnog ciklusa proizvoda. Društvene mreže poput Facebooka i Instagrama u Ljekarnama srce služe kao sredstvo informiranja potrošača/pacijenata o akcijama koje se provode u ljekarničkim podružnicama/jedinicama, mjerenju vitaminsko-mineralnog statusa, mjerenju glukoze u krvi, pregledu vlasišta te o informiranju o zanimljivostima s područja ljekarništva ili pak obilježavanju svjetskog dana zdravlja, svjetskog dana ljekarnika i sl.

## 6. Izabrani proizvodi Ljekarne srce

### 6.1 Mast za djecu 200 gr

Ljekovite masti su polučvrsti ljekoviti oblici namijenjeni za njegu i liječenje kože i sluzica. Masti su višefazni pripravci lipofilne i hidrofilne faze te emulgatora zbog čega imaju mekanu konzistenciju. Sastav ljekovitog pripravka: lanolin, pročišćena voda, vazelin, vitamin E i konzervansi. Indikacija korištenja pripravka jest zaštita i njega dojenačke kože.

Slika 9. Mast za djecu 200 gr trenutno ambalažno rješenje



Izvor: autorska fotografija proizvoda

U sljedećoj tablici vidljivo je stanje zaliha, prodaje i nabave navedene kreme za djecu i ostalih proizvoda iste namjene u Ljekarnama srce.

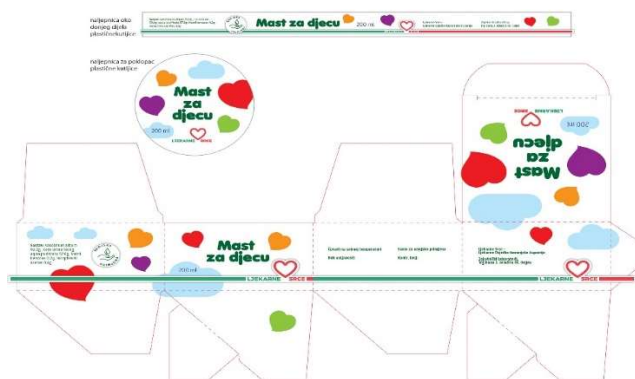
Tablica 1. Pregled stanja zaliha, prodaje i nabave 01.01.-31.12.2020. godine (masti za djecu)

Rbr	Naziv artikla	Stanje zaliha	Ukupno prodano	Netto nabavna cijena	Nabavna vrijednost zaliha	Nabavna vrijednost prodanog	Proizvođač
1	MAST ZA DJECU 200 gr	164	1906	25,88	4.244,79	52.102,55	LJEKARNE SRCE
2	MAST ZA DJECU 100 gr	167	1107	15,51	2.590,41	17.603,94	LJEKARNE SRCE
3	MAST ZA DJECU 860 gr	23	274	71,16	1.636,78	21.253,55	LJEKARNE SRCE
4	BECUTAN DJ. MAST 100 gr	23	103	18,62	428,22	1.777,95	ORBICO
5	BECUTAN DJ. MAST 50 gr	22	91	12,20	268,38	1.045,46	ORBICO
6	GLS DJEČJA MAST 500 gr	6	81	31,33	188,00	2.875,50	GLS
7	PENATEN DJ. MAST 50 gr	0	56	11,28	0,00	627,19	ATLANTIC

Izvor: autor prema podacima iz Odjela nabave lijekova i OTC-a u Ljekarnama srce

Mast za djecu 200 gr je najprodavaniji proizvod iz svoje kategorije u Ljekarni srce. Po količini prodanih komada slijedi ista mast u dvije različite verzije pakiranja i to od 100gr i 860 gr. trenutno se radi na redizajnu kako bi se prodaja još više stimulirala. Unatoč tomu što su pakiranja konkurencije atraktivnijeg dizajna, mast Ljekarni srce davno je prepoznata kao iznimno kvalitetna i to je ono što ju diferencira od konkurenata. Na slici koja slijedi vidljivo je novo idejno rješenje koje čeka odobrenje za izradu i korištenje.

*Slika 10. Prijedlog idejnog rješenja nove ambalaže Masti za djecu 200 gr*



Izvor: ustanova Ljekarne srce, 2021.

Primjenom novog rješenja ambalaže koje je značajno privlačnijeg dizajna, atraktivnih boja i oblika namijenjenih djeci očekuje se dodatni porast prodaje.

## 6.2 Čaj sene 50g

Čajevi su jednolične smjese biljnih droga različitog stupnja usitnjenosti. Primjenjuju se interno u obliku napitaka, eksterno kao oblozi te za grgljanje i inhalacije. Sastav ljekovitog pripravka: list sene. Indikacija korištenja pripravka jest opstipacija.

*Slika 11. Čaj sene 50gr trenutno ambalažno rješenje*



Izvor: autorska fotografija proizvoda

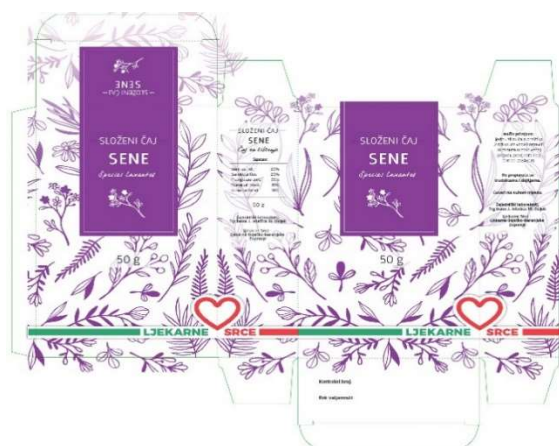
Tablica 2. Pregled stanja zaliha, prodaje i nabave u 2020. godini (čajevi za čišćenje)

Rbr	Naziv artikla	Stanje zaliha	Ukupno prodano	Netto nabavna cijena	Nabavna vrijednost zaliha	Nabavna vrijednost prodanog	Proizvođač
1	ČAJ PLANINSKI	151	2436	17,90	2.702,90	43.631,92	TREŠNJEVKA
2	ČAJ SENA 50 G	249	2242	12,50	3.112,36	28.022,40	LJEKARNE SRCE
3	ČAJ ZA ČIŠĆENJE 50 G (SENA)	122	692	15,33	1.870,84	11.101,22	LJEKARNE SRCE
4	BEKUNIS ČAJ 80 G	68	397	27,10	1.842,80	10.758,70	ROHA
5	BEKUNIS ČAJ INSTANT	33	152	34,04	1.123,23	5.172,73	ROHA
6	ČAJ HOLYPLANT PURGAL ZA ČIŠĆENJE	0	1	15,84	0,00	15,84	ADRIALAB

Izvor: autor prema podacima iz Odjela nabave lijekova i OTC-a u Ljekarnama srce

Najprodavaniji čaj za čišćenje jest Planinski čaj koji se proizvodi u Laboratoriju Trešnjevka i koji svojom snažnom marketing strategijom i dugogodišnjom reputacijom osigurava položaj tržišnog lidera<sup>5</sup>. Prilikom donošenja odluke o redizajnu proizvoda u dijelu novih idejnih rješenja ambalaže kao čimbenika koji bi trebali utjecati na rast prodaje proizvoda Zajedničkog laboratorija te pritom pokušati čaj sene od 50gr pozicionirati na prvo mjesto prodaje, čaj od sene je također dobio prijedlog novog identiteta koje je trenutno na odobrenju stručnih tijela. Cijena čaja od sene je iznimno prihvatljiva tržišnom segmentu pa se uz promjene ambalaže očekuje rast prodaje.

Slika 12. Prijedlog idejnog rješenja nove ambalaže Čaja sene 50 gr



Izvor: ustanova Ljekarne srce, 2021.

<sup>5</sup> Lider- eng. Leader, onaj koji vodi, prvak



### 6.3 Plantaginis sirup – sirup trputca

Sirupi su tekući pripravci kojima je svojstven sladak okus i viskozna konzistencija. Mogu se pripremiti iz voćnih sokova, vodenih, etanolnih i suhih ekstrakata ljekovitih droga. Sastav ljekovitog pripravka: infuz lista uskolisnog trputca 1:10, saharoza, natrij-benzoat. Indikacija korištenja pripravka jest podražajni kašalj te upala sluznice grla i ždrijela

Slika 13. Trputac sirup trenutno ambalažno rješenje



Izvor: autorska fotografija proizvoda

Tablica 2. Pregled stanja zaliha, prodaje i nabave u 2020. godini (sirupi trputca)

Rbr	Naziv artikla	Stanje zaliha	Ukupno prodano	Netto nabavna cijena	Nabavna vrijednost zaliha	Nabavna vrijednost prodanog	Proizvođač
1	PLANTAGINIS SIRUP 200 ML	100	995	19,86	1.986,00	19.819,95	LJEKARNE SRCE
2	NP MUCOPLANT TRPUČEVA OTOPINA 250ML	127	696	39,95	5.073,65	27.805,20	DR. THEISS
3	NP MUCOPLANT TRPUTČEVA OTOPINA GOODNIGHT 250 ML	112	296	39,95	4.474,40	11.825,20	DR. THEISS
4	YASENKA LENISAL SIR. TRPUTAC 150ML	4	76	29,97	119,88	2.247,33	YASENKA

Izvor: autor prema podacima iz Odjela nabave lijekova i OTC-a u Ljekarnama srce

Plantaginis sirup je najprodavaniji sirup trputca. Promjena u dizajnu i supstancama u dogledno vrijeme neće biti, a jednako tako niti u cijeni uvažavajući činjenicu da je obzirom na volumen gotovo upola jeftiniji od konkurenata.

## 1.4. Efedrin 1% kapi za nos

Kapi za nos su ljekoviti tekući pripravci namijenjeni za ukapavanje u nosnu šupljinu. Doziraju se na kapi. Najčešće djeluju lokalno i služe za liječenje sluznice. Kapi za nos najčešće su otopine. Sastav ljekovitog pripravka: efedrin klorid, natrij klorid, pročišćena voda. Indikacija korištenja pripravka: dekongestija sluznice nosa, kod alergijskog i nealergijskog rinitisa te kod sinusitisa. Pripravak se izdaje uz liječnički recept.

*Slika 14. Efedrin 1 % kapi za nos*



Izvor: autorska fotografija proizvođača

Prilikom analiziranja prodaje, došlo se do zaključka u Ljekarnama srce da potrebe za preinakama kod Efedrina nema. Efedrin su kapi koje se proizvode u laboratoriju, a ustanova Ljekarne srce konkurentskih proizvoda Efedrina niti nema u ponudi tako da je količina prodaje Efedrina iznimno zadovoljavajuća, a iznosi cca 8 000 komada Efedrin kapi od 1%. Prilikom prijedloga redizajna, kod ovog proizvoda se donijela odluka o primjeni svjetlije nijanse plavog dijela ambalaže. Slika novog idejnog rješenja slijedi.

*Slika 15. Prijedlog idejnog rješenja nove ambalaže Efedrina 1%*



Izvor: ustanova Ljekarne srce, 2021.

## 1.5. Alkohol 70% 200 gr

Alkohol u tehnološkom smislu pripada otopinama. Otopine su tekući bistri pripravci koji sadržavaju otopljene tvari u odgovarajućem otapalu. Otapala su najčešće voda, etanol, glicerol ili neka ulja. Alkohol 70% priprema se razrjeđivanjem 96% alkohola i pročišćene vode. Sastav ljekovitog pripravka: koncentrirani alkohol, pročišćena voda. Indikacija korištenja pripravka jest prevencija mikrobiološkog onečišćenja.

*Slika 16. Alkohol 70% 200 g trenutno ambalažno rješenje*



Izvor: autorska fotografija proizvoda

Jednako kao i kod Efedrina, ustanova Ljekarna srce u svojoj ponudi nudi isključivo otopine koje se proizvode u Zajedničkom laboratoriju. Alkohol 70% 200 gr je jedna od njih. Godišnja prodaja u količini od 926 komada u 2020. godini je zadovoljavajuća, a konkurentskih proizvoda iste vrste u ponudi nema. Raditi izmjene u ambalaži za proizvod kod kojeg potrošači kupuje učinka radi nema pretjeranog smisla jer je primarno naglasak na djelotvornosti proizvoda i dezinfekcijskim svojstvima istog. Potencijalno je razmišljanje o promjeni ambalaže u staklenu bočicu u odnosu na trenutnu PVC ambalažu zbog prilagodbe ekološkim normama. U toj bi situaciji jedinična cijena alkohola 70% od 200 gr vjerojatno porasla zbog skuplje nabavne cijene ambalaže.

## 7. Zaključak

Uzimajući u obzir sve prikupljene informacije za vrijeme pisanja rada došlo se do zaključka kako su faktor cijene, kvalitete, brendiranja i definiranja tržišnog segmenta zaista beskrajno važan segment plasmana proizvoda na tržište te u konačnici i ostvarenja prihoda od prodaje. Samo se konstantnim analizama tržišta i sveprisutnom inovativnošću i kreativnošću djelatnika koji rade na procesu upravljanja novim i postojećim proizvodima može stvoriti okvir u kojemu poduzeće može odolijevati konkurenciji i osigurati svoj tržišni segment. Preinake u vidu cijene, ambalaže, a ponekad i samog sadržaja proizvoda neophodne su kako bi poduzeće diferenciralo svoj proizvod od drugih prisutnih na tržištu. Poseban naglasak bi trebalo staviti na brendiranje i kreiranje marke jer potrošači brže i uspješnije prihvaćaju proizvode koji su prepoznatljivi i koje prati kvalitetna reputacija što je vidljivo i na primjeru Planinskog čaja u ekonomskoj analizi čajeva za čišćenje. Menadžment upravlja strategijama koje će se koristiti, kompletnom organizacijom poduzeća te vezama između svih pojedinih sudionika. U današnje vrijeme kada se sve teže prilagođavati promjenama u tehnološkim i proizvodnim procesima, ukusima potrošača i sve većoj konkurenciji od iznimne je važnosti kvalitetno upravljati promjenama koje menadžmentu donose određene novosti i izazove. Potrošači moraju biti polazna točka u svim odlukama koje se donose za postojeće i nove proizvode, a kako bi se adekvatno odgovorilo na njihove potrebe treba osigurati održavanje kontakta s istima. Poduzeće mora odrediti svoj položaj i položaj svojih proizvoda u tržišnom segmentu, a prilikom zauzimanja položaja treba težiti najboljoj kvaliteti, najnižoj cijeni, najboljem omjeru cijene i učinka, najboljoj usluzi, najnaprednijoj tehnici i drugim karakteristikama koje mu mogu osigurati prednost na tržišnom natjecanju. Obzirom na marketing strategije koje je moguće provoditi u Ljekarnama srce gdje se dolazi do jednog vrlo nepovoljnog i ograničavajućeg položaja, za velik dio uspjeha novog proizvoda odgovorni su isključivo djelatnici u neposrednom kontaktu s potrošačima koji usmenom predajom stimuliraju prodaju pripravaka u ovisnosti o određenim indikacijama s kojima potrošaču dolaze. Od iznimne je važnosti da menadžment ljudskih resursa brine o adekvatnom stimuliranju djelatnika koji nakon zadovoljavanja određenih očekivanja od strane poslodavca zasigurno mogu na kvalitetniji i angažiraniji način doprinijeti poslovanju poduzeća.

## 8. Popis literature

Collins, E., Devanna, M.A. (2002). *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*. Zagreb: Naklada Mate d.o.o..

Jozić, F. (2004). *Sustav uspjelog poduzetništva*. Zagreb. Nakladnik: Školska knjiga.

Grbac, B., Meler M. (2007). *Marketinško planiranje - preduvjet uspješnog razvoja*. Zagreb. Nakladnik: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva.

Kotler, P. (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb: Naklada Mate d.o.o..

HFD (2007). *Hrvatska farmakopeja 2007. s komentarima*. Zagreb. Nakladnik: Hrvatsko farmaceutsko društvo.

Grdinić V., Kremer D. (2009). *Ljekovito bilje i ljekovite droge: farmakoterapijski, botanički i farmaceutski podaci*. Zagreb: Naklada: Denona d.o.o.

HLJK (2010). *Formulae magistrales croaticae*. Zagreb: Naklada Denona d.o.o..

Prester, J. (2010). *Menadžment inovacija*. Zagreb: Naklada: Sinergija d.o.o..

Grdinić, V. (2012). *Farmaceutski oblici : opći pregled i osnove ispitivanja kakvoće*. Zagreb : Naklada Hrvatska ljekarnička komora.

Šerić, N. (2016). *Upravljanje proizvodom*. Naklada: Redak.

Knežević, S., Duspara L. (2017). *Menadžment novog proizvoda*. Osijek: Naklada: Studio HS Internet d.o.o..

### Web izvori:

Wikipedia (2021). Uslužne djelatnosti. Dostupno na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Uslu%C5%BEn\\_e\\_djelatnosti](https://hr.wikipedia.org/wiki/Uslu%C5%BEn_e_djelatnosti) [pristupljeno 09. lipnja 2021.].

Ljekarne srce (2021). O zajedničkom laboratoriju. Dostupno na: <https://ljekarne-srce.hr/ogalenskom-laboratoriju/>. [pristupljeno 10. lipnja 2021.].

Narodne novine (1998). Pravilnik o načinu oglašavanja rada ljekarnika privatne prakse i zdravstvenih ljekarničkih ustanova. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1998\\_05\\_66\\_800.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1998_05_66_800.html) [pristupljeno 21. lipnja 2021.].

HLJK (2021). Dostupno na: <https://www.hljk.hr/formulae-magistrales-croaticae-p2> [pristupljeno 22. lipnja 2021.].

Narodne novine (2007). Odluka o načinu oblikovanja maloprodajnih cijena lijekova i drugih sredstava koji nisu predmet ugovaranja sa HZZ-om. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_04\\_38\\_1271.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_04_38_1271.html). [pristupljeno 25. lipnja 2021.].

## **9. Popis slika i tablica**

### **9.1 Popis slika**

Slika 1. Kategorije novih proizvoda

Slika 2. Slijed faza u procesu razvoja novog proizvoda

Slika 3. Životni vijek prodaje za tri vrste proizvoda

Slika 4. Životni ciklus proizvoda

Slika 5. Logotip Ljekarne srce

Slika 6. Priručnik Formulae Magistrales Croaticae

Slika 7. Primjer recepture iz priručnika Formulae Magistrales Croaticae

Slika 8. Model maloprodajne marže u slobodnoj prodaji lijekova

Slika 9. Mast za djecu 200 gr trenutno ambalažno rješenje

Slika 10. Prijedlog idejnog rješenja nove ambalaže Masti za djecu 200 gr

Slika 11. Čaj sene 50gr trenutno ambalažno rješenje

Slika 12. Prijedlog idejnog rješenja nove ambalaže Čaja sene 50 gr

Slika 13. Trputac sirup trenutno ambalažno rješenje

Slika 24. Efedrin 1 % kapi za nos trenutno ambalažno rješenje

Slika 15. Prijedlog idejnog rješenja nove ambalaže Efedrina 1%

Slika 16. Alkohol 70% 200 g trenutno ambalažno rješenje

### **9.2 Popis tablica**

Tablica 1. Pregled stanja zaliha, prodaje i nabave 01.01.-31.12.2020. godine (masti za djecu)

Tablica 2. Pregled stanja zaliha, prodaje i nabave 01.01.-31.12.2020. godine (čajevi za čišćenje)

Tablica 3. Pregled stanja zaliha, prodaje i nabave 01.01.-31.12.2020. godine (sirupi trputca)