

dobar odnos sa njima i kao krajnji ishod - rast dnevnog pazara maloprodajne trgovinske preduzetničke radnje, u ovom slučaju - Samostalne privatne apoteke, koju ćemo zbog tajnosti podataka označiti – Apoteka «A». Što je segmentacija tržišta pravilnije sprovedena, to je poslovanje apoteke uspešnije, što ćemo u ovom radu i pokazati.

1. Segmentacija tržišta apoteke

Prema poziciji koju želi da ostvari na tržištu, preduzetnik može da kreira i implementira neku od sledećih strategija tržišnog nastupa (Kotler, Keller, 2006):

- strategiju zasnovanu na kupcima, koja se naziva strategijom segmentacije,
- strategiju zasnovanu na konkurentima, koja se naziva strategijom diferenciranja,
- strategiju pozicioniranja.

Strategija segmentacije koju primenjuje apoteka «A» je model strateškog tržišnog nastupa, usmeren na tačno određene kupce. Prema ovom modelu, na tržištu se po nekom relevantnom kriterijumu vrši prethodno razvrstavanje svih kupaca na određene segmente (grupe), kako bi se zatim u daljoj proceduri izvršilo opredeljivanje ka jednom ili ka nekoliko segmenata kupaca koji se smatraju najinteresantnijim. Odabrani segment kupaca smatra se ciljnim segmentom, prema kome se primarno usmeravaju pažnja i aktivnosti menadžmenta. Drugi segmenti ne obećavaju mnogo, ili se ignorišu, ili im se poklanja manja pažnja. Pri kreiranju strategije segmentacije pravi se sofisticirana analiza izraženih ili latentnih potreba kupaca na tržištu, da bi se utvrdile nezadovoljene ili

nedovoljno zadovoljene potrebe. Te potrebe izražavaju pojedine kategorije kupaca. Iskusni menadžeri ponekad prethodno prave i scenario misaone segmentacije, da bi zatim taj scenario saznajno i praktično proverili i poslovno operacionalizovali na realnom, tj. dostupnom tržištu.

Prva segmentacija tržišta (kupaca) je vršena pre otvaranja apoteke – tokom jula i u prvoj polovini avgusta 2015. godine. Cilj je bio izvršiti što kvalitetnije i adekvatnije punjenje apoteke «A» gotovim lekovima. Isto tako bilo je važno, na osnovu segmentacije, izvršiti odabir ostalih prodajnih artikala i znati gde staviti akcenat. Prvo smo izvršili podelu naselja na njegove delove – podnaselja.

Anketiranje smo vršili na kućnom pragu i u dvorištu meštana današnjih korisnika usluga apoteke «A». Saznao sam iz ankete da meštani najudaljenijih naselja zahvaljujući dobroj autobuskoj povezanosti sa centrom naselja i lošoj trgovačkoj ponudi unutar tih kvartova, godinama dolaze u centar i tu se snabdevaju raznim potrepštinama.

Zatim su usledila anketna pitanja o postojanju neke hronične bolesti datog pacijenta ili člana porodice i da li je dovoljno motivisan da se striktno, ali i kontinuirano bori za svoje zdravlje – kupujući lekove, slušajući savete lekara i farmaceuta. Ako su odgovori bili potvrdni, sledilo je pitanje da li te preparate uzima preko recepta. Da li su, ako se među propisanim preparatima nalaze i neki lekovi ili dijetetski proizvodi namenjeni kao pomoć osnovnoj terapiji, dovoljno motivisani da ih kupe, zasebno, za novac, ili ih izbegavaju i zamenjuju fokusirajući se samo na osnovne jeftine lekove dobijene preko recepta. Da li prilikom prehlade, glavobolje, dijareje odmah nastoje da dođu do leka ili lekove doživljavaju kao poslednju nužnu opciju za rešenje

problema. Ova poslednja dva pitanja su ključna pri anketiranju. Pošto se sve evidentiralo na papiru, time smo dobili podatke o konkurenciji (državnoj apoteci i njenim poslovnim mogućnostima). Tu su se našli pacijenti koji retko posećuju lekara, ne obaziru se na recepte, žele brzu, kvalitetnu i profesionalnu uslugu i veruju farmaceutu. To je postala i primarna (ciljna) grupa pacijenata (kupaca), za čije smo se poverenje kasnije borili i izborili. Ostali nedovoljno motivisani za očuvanje zdravlja, skloni porocima, nisu postali ciljna grupa ove apoteke. Zatim je sledilo pitanje o zanimanju (zaposlenosti) i pitanja o deci. Tu su se iskristalisale za apoteku sledeće važne podgrupe:

- * Penzioneri - s obzirom: na njihovu brojnost, kao i na to da dva puta mesečno (10. i 25. dana u mesecu), u zgradi Pošte koja je neposredno pored apoteke primaju penziju; da su hronične bolesti najzastupljenije upravo kod njih i da su zbog slabog imuniteta kod njih češće i sezonske prehlade, glavobolje, a zbog nedovoljnog kretanja i lenjost creva. Prisutni su i problemi sa hemoroidima, reumatskim bolovima, odnosno svi oni problemi zbog kojih se ne umire, ali sa kojima se umire. Ovde je posebno naglašena potreba za stručnim savetom i naravno profesionalnom uslugom, potrebom brzog merenja krvnog pritiska i šećera u krvi.

- * Roditelji sa malom decom, trudnice i porodilje, koji su uvek veliki kupci. S obzirom da majke sve ređe doje, raste i potreba kupovine dohrane u apotekama. Vremenom, kada dete preraste taj period, smanjuje se i potreba za apotekom. Ostaje nada da će natalitet u naselju svake naredne godine biti nešto veći nego prethodne.

- * Grupa korisnika lekova spremna da plati visoku cenu za preparat (pomoćno lekovito sredstvo), ako je dokazano

kvalitetan. Ovde se mogu naći i platežno manje sposobni, ali motivisani pacijenti.

* Grupa pacijenata motivisana reklamom – televizijskom i novinskom. Zbog toga treba stalno pratiti ovaj vid propagande i na vreme obogatiti asortiman apoteke, naravno bez nagomilavanja zaliha. Ova grupa kasnije nije svrstana u primarni, već sekundarni deo tržišta (kupaca). Bitno je biti dobro snabdeven, imati lek i pri ulasku pacijenta u apoteku prepoznati da li je tu radi površnog raspitivanja, ili je kvalitetan i ljubazno izgovoren stručni savet dovoljan da se odluči za kupovinu. Preparati, posebno sa TV reklama, imaju i prilično visoku cenu, pa je potrebno i dosta energije zaposlenom u apoteci da motiviše pacijenta na kupovinu. Vremenom, radeći sa pacijentima, a kroz posmatranje i analiziranje, izdvojena je grupa pacijenata koji su nemotivisani da bilo šta i bilo gde kupe, već se samo raspituju i troše vreme.

* Studenti, sportisti, žene – motivisani da kupe kozmetiku, sredstva za smanjenje telesne težine, sredstva za zaštitu od sunca. Na osnovu sprovedene ankete, u ovom segmentu kupaca, došli smo do zaključka da faktor cene, i to kod kupovine kozmetičkih preparata poznatih svetskih brendova (s obzirom na visoku cenu), igra važnu ulogu. Reč je o podsegmentu koji čini najveći deo segmenta – kupaca skupih kozmetičkih preparata, u ovom slučaju cenovno opredeljenih. Pošto u pogledu cena kod ovog tipa proizvoda ne možemo da ispratimo određene konkurente (tu ne mislim na apoteke, već na hipermarkete), odlučeno je da imamo samo osnovnu paletu u apoteci, bez stvaranja prevelikih zaliha. Iz ovoga se može jasno zaključiti da ova podgrupa nije ciljni segment apoteke «A». Ovo se odnosi na proizvod namenjen prodaji, dok dati kupac

(pacijent) pri ulasku u apoteku dobija svu potrebnu pažnju. Kao rezultat toga može doći do takozvane impulsne trgovine.

* Gasterbajteri – uzimaju, tokom leta i oko katoličkog božića, a pri dolasku u rodno mesto, dosta lekova i dijetetskih proizvoda, pogotovu onih koji su u zemljama u kojima rade dosta skuplji. Vremenom se kroz posmatranje i analiziranje prodaje (kvalitativno i kvantitativno), došlo do odgovarajućih podataka i pred svaki njihov sezonski dolazak se, pojačanom nabavkom određenih preparata, obezbeđuje dovoljno dobra ponuda za te kupce.

Ovde su navedeni neki rezultati dobijeni pri anketiranju, ali istovremeno i zaključci, doneti nakon analize odgovora i to, ne samo pri prvom anketiranju vršenom pred otvaranje apoteke, već i za naredna dva anketiranja vršena tokom rada apoteke, u samoj apoteci, i to:

* Analizom celokupnog tržišta (kupaca) zaključeno je da se apoteka ne može olako odreći nekog kvantitativno bitnog dela i izabran je model diferenciranog marketinga, odnosno model diferenciranog strategijskog nastupa. Kupci jesu segmentirani i svakoj grupi (segmentu) pacijenata je ponuđeno ono što žele i očekuju (a važno je za paletu lekova i usluga), shodno principima CRM (menadžmenta odnosa sa kupcima). Ovo je upravo posledica činjenice (kasnije potvrđene računovodstvenim podacima) da je prosečna vrenost ukupne marže apoteke pri kupovini 15 do 16%. Zato se poslovna strategija apoteke bazira na brzom i što većem obrtu pri nabavci i prodaji.

* Svako je naveo kojim lekovima (ili barem širom kategorijom – grupom lekova) tretira koji zdravstveni problem. To je poslužilo pravilnom punjenjenju apoteke i njenoj dobroj snabdevenosti,

uz smanjivanje grešaka pri vršenju nabavke (trebovanja). Dobijena je mogućnost izvršavanja kvalitetnog *tržišnog pozicioniranja* apoteke i praćenja ukupnog potencijala tržišta (količina artikala koji će kupci kupiti u određenom vremenu). Stvorena je mogućnost (a kasnije i sprovedena) strategije diferenciranja u odnosu na konkurenciju. Na primer, državna apoteka ne može (što je veoma bitno) da brzo usluži kupca, da brzo i vanredno nabavi lek, da računa na krajnju ljubaznost svih zaposlenih.

Cilj kasnije sprovedenih anketa bio je da se napravi presek stanja i stekne blagovremeni i adekvatni uvid u sve vrste promena na tržištu.

Apoteka ima konstantno dobre odnose sa lekarima iz Doma zdravlja i stručnim saradnicima, kao predstavnicima većih domaćaih proizvođača i uvoznika stranih lekova. Tako prati stanje na tržištu, koje je podložno veoma brzim promenama.

Apoteka, takođe, održava dobre odnose sa dobavljačima – farmaceutskim veleprodajama i vrši stalnu selekciju istih u cilju sto bržeg snabdevanja lekovima, pod što boljim uslovima. Dobra nabavka se direktno nadovezuje na dobro izvršenu segmentaciju tržišta.

Kao ključna potvrda *pravilno izvršene* segmentacije su dobra snabdevenost apoteke, dobar odnos sa pacijentima i, kao krajni cilj i ishod, dalji porast prosečnog dnevnog pazara apoteke «A», uprkos činjenici da je direktna konkurencija na tržištu samog naselja poslednjih godina daleko veća, platežna sposobnost građana sve slabija, odnosno uticaj svetske i domaće ekonomske krize - sve veći. Ovo potvrđuju računovodstveni podaci o poslovanju apoteke, odnosno rezultati anketiranja koji su prikazani u tabeli 1.

*Tabela 1. Finansijski pokazatelji – gotovinski osnov (u 000 dinara)
Apoteka "A", Preduzetnička radnja*

Redni broj	Opis	2016	Index	2017	Index	2018	Index
1.	Ukupni prihodi	8706	57,44	13707	19,33	16357	12,4
2.	Ukupni rashodi	8439	57,18	13264	17,22	15614	13,19
3.	Poslovna dobit ³	266	66,54	443	67,49	742	(1,4)
4.	Učešće poslovne dobiti u ukupnom prihodu	3,05		3,2		4,5	

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati ispitivanja zadovoljstva korisnika u apoteci "A" - celokupnom uslugom u periodu 2017-2018. godine - prikazani su u tabeli 2. Ispitivanje izvršeno anketiranjem 1000 pacijenata, tokom decembra 2017. i decembra 2018. godine.

Tabela 2. Zadovoljstvo korisnika u apoteci „A“

Opis	(u procentima %)	
<i>Zadovoljstvo korisnika</i>	2017.	2018.
Veoma nezadovoljan	0,90	0,60
Nezadovoljan	1,30	0,40

Ni zadovoljan ni nezadovoljan	7,40	6,50
Zadovoljan	32,10	35,20
Veoma zadovoljan	50,60	55,90
Bez odgovora	7.70	1,40

Izvor: Istraživanje autora

Zaključak

Računovodstvenim podacima i rezultatima ankete smo dokazali osnovnu pretpostavku ovog rada – što je segmentacija tržišta pravilnije sprovedena, to je poslovanje apoteke uspešnije. Adekvatnim tumačenjem rezultata ankete, izborom određenih grupa pacijenata kao primarnih, prilagođavanje asortimana lekova upravo njima, dobrom snabdevenošću i dobrim odnosom sa pacijentima apoteka dolazi do većeg dnevnog pazara, veće poslovne dobiti, odnosno uspešnijeg poslovanja.

Literatura

1. Draker P., Upravljanje u novom društvu, Novi Sad, „Adižes“, 2005.
2. Kaplan R.S., Norton D.P., The Strategy Focussed Organization, HBS Press, USA, 2000.
3. Kotler Ph., Keller K. L., Marketing menadžment, Data status, Beograd, 2006.
4. Košir A., Sistem kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v podjetju “Telekom Slovenije”, magistrarsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana, 2003.
5. Krasulja D. Ivanišević M., Poslovne finansije, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001.

6. Mašić, B., Nešić, S., Nikolić, D., & Dželetović, M. [2017]. Evolucija menadžmenta znanja. *Industrija*, 45(2), 127-147.
7. Manić, E., Mitrović, Đ., & Popović, S. [2017]. Analiza regionalnih razlika uslova poslovne klime - slučaj Srbije. *Ekonomika preduzeća*, 65(3-4), 275-293.
8. Milojević I., *Finansijsko poreski aspekti kreiranja vrednosti preduzeća*, Međunarodna akademija nauka i Udruženje menadžera Srbije, Beograd, 2008.
9. Stephen P. R., Mary C., *Menadžment, Data status*, Beograd, 2007.

Datum prijema: 12.09.2018.

Datum prihvatanja: 05.04.2019.

PRIVATE PHARMACEUTICAL MARKET SEGMENTATION IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Original scientific paper

UDC: 339.13.017

334.722.2: 614.27 (497.11) "2015/2018"

Summary

The aim of this paper is to prove that properly executed market segmentation, that is, customers, is the basis for a well-supplied drug supply, good supply, good patient relationships and a basis for achieving a growing daily pharmacy market, despite adverse market developments. First, the segmentation of customers, the selected target group was carried out and, based on their needs, adequate procurement was made. This was done by interviewing patients, and then the results of those surveys, ie pharmacy accounting data, were used to confirm the previously stated views.

Keywords: analysis, drug procurement, market research.