

# Planiranje nabave u ljekarništvu Republike Hrvatske s primjerom

---

Zadavec, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:138981>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-06**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
*Zaprešić*

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**MAJA ZADRAVEC**

**PLANIRANJE NABAVE U LJEKARNIŠTVU REPUBLIKE**  
**HRVATSKE S PRIMJEROM**

**ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2022. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**ZAVRŠNI RAD**

**PLANIRANJE NABAVE U LJEKARNIŠTVU REPUBLIKE**  
**HRVATSKE S PRIMJEROM**

**Mentor: dr.sc. A. Balog, prof. v. š.**

**Ime studenta: Maja Zadravec**

**Naziv kolegija: Operativno planiranje**

**JMBAG studenta: 1311024216**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2. SPECIFIČNOSTI NABAVE U LJEKARNIŠTVU .....</b>	<b>4</b>
2.1 TEORIJSKE ODREDNICE NABAVE U PODUZEĆU .....	4
2.2 SPECIFIČNOSTI LJEKARNIČKOG POSLOVANJA .....	6
2.3 FUNKCIJA NABAVE U LJEKARNIŠTVU.....	7
<b>3. PLANIRANJE NABAVE U LJEKARNIŠTVU.....</b>	<b>12</b>
3.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ZDRAVSTVENOG SUSTAVA, POLITIKE I ZAKONODAVSTVO .....	12
3.2 PREDVIĐANJE I NABAVA PROIZVODA.....	14
3.3 FINANCIRANJE.....	17
3.4 ALTERNATIVNI SUSTAVI OPSKRBE.....	18
<b>4. OPĆENITO O LJEKARNI .....</b>	<b>20</b>
4.1 REGISTRACIJA I POVIJEST.....	20
4.2 KADROVSKI PODACI.....	21
4.3 FINANCIJSKO POSLOVANJE .....	22
4.4 ULAGANJA.....	26
<b>5. PLANIRANJE NABAVE NA PRIMJERU .....</b>	<b>27</b>
5.1 DUGOROČNI ILI STRATEŠKI I KRATKOROČNI PLANOVI.....	27
5.2 METODE PLANIRANJA .....	32
5.3 SUBJEKTI PLANIRANJA .....	33
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>34</b>
<b>7. IZJAVA.....</b>	<b>36</b>

<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>37</b>
7.1 KNJIGE I RADOVI .....	37
7.2 INTERNETSKI IZVORI.....	38
7.3 OSTALO .....	39
<b>8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....</b>	<b>40</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>41</b>

## SAŽETAK

Predmet ovog završnog rada je planiranje nabave u ljekarništvu na primjeru iz prakse. U radu se daje uvid u specifičnosti nabave u ljekarništvu, kao i uvid u planiranje nabave sukladno hrvatskom zakonodavnom okviru. Nakon uvida u teorijski dio rada slijedi prikaz i analiza primjera iz prakse. Cilj rada je, kroz teoriju i praktičan primjer, prikazati i objasniti proces planiranja nabave u ljekarništvu. Cilj je također ukazati na izazove s kojima se hrvatski ljekarnici suočavaju kod planiranja nabave u okvirima globalnog tržišta. Polazišna pretpostave istraživanja ovog rada je složenost sustava nabave u ljekarništvu. Za potrebe pisanja teorijskog dijela rada koristi se domaća i strana stručna literatura koja uključuje knjige i znanstvene članke. Za istraživački dio rada koriste se dosadašnja istraživanja, članci, Internet izvori analizirane ljekarne, zakonodavni okvir i statistički podatci. Dugoročni i strateški planovi nabave analizirane ljekarne ostvaruju se putem Financijskog plana, a odnose se na nabavku robe, sredstava i dugotrajne imovine koja se definira Planom nabave za svaku pojedinačno godinu. Većina nabave obavlja se postupkom jednostavne nabave, dok se manji dio nabave obavlja pregovaračkim postupkom. Financijski plan izrađuje se svake godine na temelju procjena i prethodnih godina. Glavni subjekt u planiranju nabave je Upravno vijeće, a planiranje se obavlja na razini financijsko-računovodstvene službe u suradnji sa službom za nabavu, tekuće i investicijsko održavanje.

**Ključne riječi:** *ljekarništvo, nabava, planiranje, zdravstveni sustav*

**Title in English: PLANNING PURCHASE IN THE PHARMACY****ABSTRACT**

The subject of this final thesis is procurement planning in pharmacy using an example from practice. The paper provides an insight into the specifics of procurement in pharmacy, as well as an insight into procurement planning in accordance with the Croatian legislative framework. After an insight into the theoretical part of the paper, a presentation and analysis of examples from practice follows. The aim of the paper is to present and explain the procurement planning process in the pharmacy through theory and a practical example. The goal is also to point out the challenges that Croatian pharmacists face when planning procurement within the framework of the global market. The starting assumption of the research of this paper is the complexity of the procurement system in pharmacy. For the purposes of writing the theoretical part of the paper, domestic and foreign professional literature is used, which includes books and scientific articles. For the research part of the work, previous research, articles, internet sources of the analyzed pharmacy, legislative framework and statistical data are used. The long-term and strategic procurement plans of the analyzed pharmacy are implemented through the Financial Plan, and refer to the procurement of goods, funds and fixed assets defined by the Procurement Plan for each individual year. The majority of procurement is carried out through the simple procurement process, while a smaller part of procurement is carried out through the negotiation process. The financial plan is drawn up every year based on estimates from previous years. The main entity in procurement planning is the Administrative Council, and planning is carried out at the level of the financial and accounting department in cooperation with the department for procurement, current and investment maintenance.

**Key words:** *health system, pharmacy, planning, procurement*

## 1. UVOD

Nabava je samo jedan od nekoliko elemenata ciklusa upravljanja lijekovima, ali može biti funkcija koja farmaceutima oduzima mnogo vremena. Farmaceutska nabava je složen proces koji uključuje mnoge korake, agencije, ministarstva i proizvođače. Postojeće vladine politike, pravila i propisi za nabavu kao i institucionalne strukture često su neadekvatni i ponekad ometaju ukupnu učinkovitost u odgovoru na moderno farmaceutsko tržište. Tržišna ograničenja razlikuju se od zemlje do zemlje. Nabava lijekova u javnom sektoru mora se odvijati u kontekstu i lokalnog farmaceutskog tržišta i međunarodnog tržišta. U mnogim zemljama službenici javnog zdravstva imaju ograničeno iskustvo u osmišljavanju optimalnog sustava nabave koji odgovara njihovom tržišnom kontekstu. Danas postoji različiti modeli nabave, a svaki predstavlja drugačiji izazov za učinkovito upravljanje nabavom u ljekarništvu. Predmet ovog završnog rada je planiranje nabave u ljekarništvu na primjeru iz prakse. U radu se daje uvid u specifičnosti nabave u ljekarništvu, kao i uvid u planiranje nabave sukladno hrvatskom zakonodavnom okviru. Nakon uvida u teorijski dio rada slijedi prikaz i analiza primjera iz prakse. Cilj rada je, kroz teoriju i praktičan primjer, prikazati i objasniti proces planiranja nabave u ljekarništvu. Cilj je također ukazati na izazove s kojima se hrvatski ljekarnici suočavaju kod planiranja nabave u okvirima globalnog tržišta.

Polazišna pretpostave istraživanja ovog rada je složenost sustava nabave u ljekarništvu. Suvremeni tržišni trendovi općenito, pa tako i farmaceutsko, nameću potrebu prilagodbe i usavršavanja sustava nabave. Nabava je važan korak za učinkovito upravljanje lijekovima i opskrbu, a postala je rutinski postupak u postojećem sustavu upravljanja lijekovima u mnogim zemljama. Učinkovit proces nabave osigurava dostupnost pravih lijekova u pravim količinama, po razumnim cijenama i prema prepoznatljivim standardima kvalitete. Učinkovit proces nabave dat će važan doprinos uspostavi pouzdane i kvalitetne zdravstvene usluge.

Za potrebe pisanja teorijskog dijela rada koristi se domaća i strana stručna literatura koja uključuje knjige i znanstvene članke. Za istraživački dio rada koriste se dosadašnja istraživanja, članci, Internet izvori analizirane ljekarne, zakonodavni okvir i statistički podatci. Kod izrade završnog rada, provedena su istraživanja „za stolom“ te je prikupljena i obrađena relevantna znanstvena i stručna literatura, statistički izvještaji kao i relevantna građa nadležnih institucija u ljekarništvu. Znanstvene metode korištene u radu su: metoda deskripcije, metoda kompilacije i metoda analize.



## 2. Specifičnosti nabave u ljekarništvu

Kako bi se mogao analizirati konkretan primjer iz prakse, potrebno je dati teorijski uvid odrednice nabave u ljekarništvu. U ovom dijelu rada prikazane su teorijske odrednice nabave u poduzeću općenito, nakon čega slijedi uvid u specifičnosti ljekarničkog poslovanja i funkcije nabave u ljekarništvu.

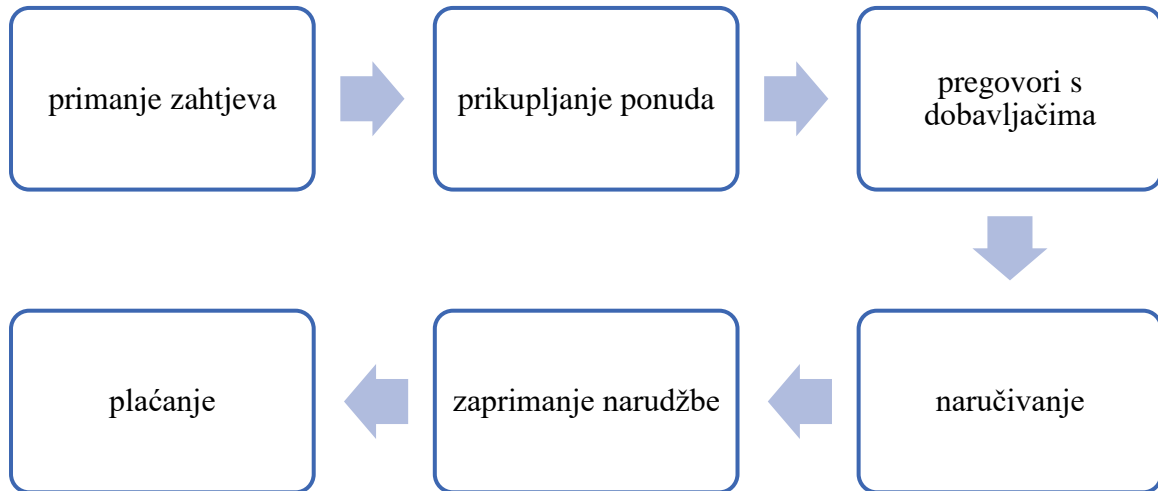
### 2.1. Teorijske odrednice nabave u poduzeću

Nabava se najčešće definira kao „proces planiranja, provedbe, evaluacije i kontrole strateških i operativnih odluka o kupnji za usmjeravanje svih aktivnosti funkcije nabave prema prilikama koje su u skladu s sposobnosti tvrtke da postigne svoje dugoročne ciljeve” (Carr i Smeltzer 1997: 201). Prema Perkov i Pavlović (2018: 58), „nabava je funkcija i djelatnost poduzeća koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom neophodnih za realizaciju poslovnih ciljeva poduzeća“.

Nabava se bavi osiguranjem roba, usluga i radova u poduzeću. Proces obuhvaća cijeli ciklus, od utvrđivanja potreba do završetka usluge ili kraja korisnog vijeka imovine i njenog zbrinjavanja. Bavi se osiguranjem dobara i usluga koje najbolje zadovoljavaju potrebe poduzeća (Abrahamsson, i dr. 2008). Proces nabave obuhvaća kupnju potrebnih sirovina, opreme, strojeva i potrošnog materijala. Samim time, nabava se smatra važnom funkcijom svakog poduzeća. Proces nabave obuhvaća (Popović Petrušić 2017: 109):

- Istraživanje tržišta;
- Organiziranje i praćenje procesa dobave u cilju osiguranja pravovremene isporuke;
- Kontrolu kvalitete, kvantitete i cijene nabavljenog proizvoda, sirovine ili usluge; i
- Zaprimanje, skladištenje i sve popratne računovodstvene aktivnosti vezane uz proces nabave.

Proces nabave, prema Perkov i Pavlović, sastoji se od šest temeljnih faza kako je prikazano slikom 1.



Slika 1 Proces nabave  
Izvor: izrada autora prema Perkov i Pavlović 2018: 61

Kupnja treba olakšati aktivnosti tri različita karaktera: operativnog, taktičkog i strateškog (Van Weele 2005). Prema Gadde i Håkansson (2001), današnja nabavna profesija uključuje četiri podfunkcije na različitim razinama: naručivanje, pregovaranje, nabava i upravljanje opskrbnim lancem u smislu sinkronizacije tokova materijala. Naručivanje uključuje uglavnom administrativnu stranu kupnje u obliku narudžbi. Ovo je čisto operativna aktivnost. Pregovaranje predstavlja odabir ekonomski najisplativijeg dobavljača s popisa odobrenih dobavljača; dok sama kupnja uključuje funkciju nabave. Kupnja se od te točke smatra strateškom. Upravljanje lancem opskrbe proširuje opseg nabave preuzimanjem odgovornosti za sinkronizaciju ulaznih tokova materijala s ostatkom poslovanja tvrtke.

Nabava mora obaviti niz aktivnosti kako bi zadovoljila operativne zahtjeve poduzeća, što je tradicionalna uloga funkcije nabave. Nabava podržava potrebe poslovanja kupnjom sirovina, komponenti te usluga. Nabava također podržava inženjerske i tehničke grupe, posebno tijekom razvoja novih proizvoda i eksternalizacije ključnih procesa (Monczka, i dr. 2009). Kao najvažnije odluke nabave mogu se izdvojiti izbor dobavljača, odluke o količinama i cijenama koje je poduzeće spremno platiti, kao i odluke vezane za uvjete nabave.

## 2.2. Specifičnosti ljekarničkog poslovanja

Ustanova u kojoj se prakticira ljekarnička djelatnost naziva se ljekarna. Ljekarne su završna karika u lancu robnog prometa farmaceutskih proizvoda. „Ljekarništvo je dio zdravstvenog sustava koji obuhvaća izradu, nabavu i opskrbu stanovništva i zdravstvenih ustanova lijekovima, kao i medicinskim proizvodima. Primarni je zadatak ljekarnika osigurati i pratiti provođenje farmakoterapijskih postupaka, promicati razboritu upotrebu medikamenata te sudjelovati u aktivnostima prevencije bolesti i očuvanja zdravlja“ (Dukić i Medarić 2019: 24).

Lijekovi su bitan i kritičan dio zdravstvenih usluga u svim kulturama i društvima. Kada im se pristupi, lijekovi su često bitna komponenta mnogih programa prevencije bolesti i gotovo svih planova liječenja bolesti. Farmaceuti su posebno obrazovani i obučeni zdravstveni djelatnici koje njihova nacionalna ili druga odgovarajuća tijela zadužuju za upravljanje distribucijom lijekova potrošačima i za poduzimanje odgovarajućih napora kako bi se osigurala njihova sigurna i učinkovita uporaba (WHO 2011). Misija ljekarničke djelatnosti je doprinijeti poboljšanju zdravlja i pomoći pacijentima sa zdravstvenim problemima da najbolje iskoriste svoje lijekove. Postoji šest komponenti ove misije (WHO 2011):

- biti lako dostupan pacijentima sa ili bez zakazivanja;
- prepoznavanje i upravljanje ili trijažiranje problema povezanih sa zdravljem;
- promocija zdravlja;
- osiguranje učinkovitosti lijekova;
- sprječavanje štete od lijekova; i
- odgovorno korištenje ograničenih resursa zdravstvene skrbi.

Tradicionalna uloga farmaceuta je proizvodnja i opskrba lijekovima. U novije vrijeme, ljekarnici su suočeni sa sve većim zdravstvenim zahtjevima: stalno rastuća i složena ponuda lijekova i loše pridržavanje propisanih lijekova, prisilili su evoluciju uloge ljekarnika u pristup koji je više usmjeren na pacijenta (poznat kao farmaceutska skrb).<sup>1</sup> Ljekarne su prva točka kontakta za mnoge ljude, ne samo za preuzimanje recepata, već i za pronalazak zdravstvenog rješenja bez posjeta liječniku. Uloga ljekarne je poboljšati zdravlje zajednice savjetovanjem pacijenata o učinkovitoj upotrebi lijekova. U prošlom desetljeću, ljekarnici su počeli nuditi

---

<sup>1</sup> WHO. *New tool to enhance role of pharmacists in health care*. 2006. Dostupno na: <https://apps.who.int/mediacentre/news/new/2006/nw05/en/index.html> (preuzeto: 12. lipnja 2022).

sve veći niz usluga skrbi za pacijente, od savjetovanja o samopomoći i upravljanja terapijom lijekovima do specijaliziranih usluga, kao što su edukacija o dijabetesu i programi imunizacije (McDonough, 2007:6)

### 2.3. Funkcija nabave u ljekarništvu

Nabava u ljekarništvu se definira kao proces nabave zaliha kupnjom od proizvođača, njihovih agenata poput distributera ili od privatnih ili javnih dobavljača. Nabava lijekova počinje utvrđivanjem kupovne politike, a završava primanjem, skladištenjem i plaćanjem (Manohar 2021).

Nabava je važan korak za učinkovito upravljanje i opskrbu lijekovima, a postala je rutinski postupak u postojećem sustavu upravljanja lijekovima u mnogim zemljama. Učinkovit proces nabave osigurava dostupnost pravih lijekova u pravim količinama, po razumnim cijenama i po prepoznatljivim standardima kvalitete. Često se može susresti s problemima ako se nabava provodi bez takvog sustavnog procesa, na primjer potrebnih lijekova nema na zalihama, prevelike zalihe i rasipanje resursa te kupnja proizvoda niske kvalitete.

Nabava je samo jedan od nekoliko elemenata ciklusa upravljanja lijekovima, ali može biti funkcija koja farmaceutima u oduzima mnogo vremena. Ciklus upravljanja lijekovima sastoji se od sljedećih postupaka (WHO 2002):

- Odabira lijekova: odabir lijekova za nabavu od strane javnog sektora trebao bi se temeljiti na nacionalnoj listi esencijalnih lijekova.
- Kvantifikacija: kako bi se izbjeglo rasipanje zbog prekomjernih zaliha ili nestašice lijekova, potreban je pouzdan sustav kvantifikacije potreba za lijekovima.
- Nabava: nabava se provodi različitim metodama poput natječaja, konkurentskih pregovora ili izravne nabave. Cilj je osigurati kvalitetan lijek po najnižoj mogućoj cijeni kada je to potrebno.
- Skladištenje: ispravno skladištenje lijekova kako bi se izbjeglo pogoršanje distribucije i otpada, kao i ispravan sustav kontrole zaliha.
- Lijekovi trebaju biti dostupni kada su potrebni: sustav koji omogućuje koordinaciju između potreba i ponude lijekova osigurat će odgovarajuću distribuciju lijekova od središnjeg izvora do zdravstvenih ustanova.

- Primjena: Osim što su lijekovi dostupni u potrebnim količinama kada su potrebni, potrebno ih je racionalno koristiti. U suprotnom, lijekovi mogu biti beskorisni, pa čak i štetni. Osim ozbiljnih zdravstvenih posljedica, neracionalna uporaba lijekova dovodi do rasipanja, čime se povećavaju troškovi vođenja sustava opskrbe lijekovima. Usvajanje koncepta osnovnih lijekova, korištenje standardnih smjernica za liječenje, praćenje uporabe lijekova i intervencije za poboljšanja važni su alati koje treba aktivno koristiti.
- Praćenje i ciklus upravljanja lijekovima: Odnosi se na kontinuirano poboljšavanje procesa koji treba pratiti s ciljem upravljanja lijekovima i poboljšanja svih njegovih elemenata.

U ljekarničkom poslovanju, zalihe se nazivaju zalihama farmaceutskih proizvoda koji se zadržavaju radi zadovoljenja buduće potražnje. Zalihe predstavljaju najveću imovinu u ljekarničkoj praksi stoga su važan segment uspješnosti poslovanja ljekarne. Zalihe predstavljaju najveću tekuću imovinu, ali i likvidnu imovinu u ljekarničkoj praksi (West 2009). Iz financijske i operativne perspektive, učinkovito upravljanje zalihama ima veliku ulogu u ljekarničkoj praksi. S financijskog gledišta, učinkovito upravljanje zalihama povećava bruto dobit i neto dobit smanjenjem troškova nabavljenih farmaceutskih proizvoda i povezanih operativnih troškova. Osim toga, novčani tok će se poboljšati uštedom na kupnji i skladištenju jeftinijih proizvoda. Takav novčani tok može se koristiti za plaćanje operativnih troškova i ulaganje u druge usluge. S operativnog gledišta, učinkovito upravljanje zalihama osigurava ispunjavanje zahtjeva kupaca i pacijenata (Ayad 2011).

Važne komponente učinkovite i djelotvorne politike ili programa nabave u ljekarništvu su sljedeće (Manohar 2021):

- Djelotvorna i učinkovita agencija za nabavu, skladištenje i distribuciju.
- Adekvatna proračunska raspodjela.
- Lista osnovnih lijekova (EDL) ili lista prioriternih lijekova i njezin periodični pregled radi dodavanja i/ili brisanja.
- Učinkovit i transparentan sustav kupnje/nabavke.
- Odgovarajuće dizajnirana skladišta s uređajima za pravilno skladištenje
- Učinkovit logistički i upravljački informacijski sustav (MIS).
- Postavljeno učinkovito osiguranje kvalitete.

- Učinkovit outsourcing - MIS, transport, komunikacije i informacije.

Odabir lijekova za optimalnu upotrebu lijekova važan je ne samo s medicinske točke gledišta, već i za optimizaciju upotrebe sredstava. Kupnja nekvalitetnih proizvoda od nepoznatih ili sumnjivih dobavljača predstavlja opasnost za zdravlje, ali i rasipanje sredstava. Lijekovi bi trebali biti dostupni u pravoj količini kada i gdje su potrebni. Ako su procjene lijekova previsoke što dovodi do prevelikih zaliha, proizvodima može isteći rok trajanja prije nego što se zalihe potroše. Kupnja nekvalitetnih lijekova i rasipanje zbog prevelikih zaliha povećavaju ukupne troškove lijekova. Treba potvrditi dobavljače koji isporučuju robu prema dogovorenom rasporedu. Na temelju gore navedenih razmatranja, temeljna načela nabave lijekova su (WHO 2002):

- Nabava najisplativijih lijekova u pravim količinama.
- Odabir pouzdanih dobavljača kvalitetnih proizvoda.
- Osiguranje pravovremene isporuke.
- Korištenje najnižih mogućih troškova.

Zapravo, može se reći kako u ljekarničkoj nabavi vrijede pravila kao i u nabavi općenito. No, postoje određene specifične metode nabave koje uključuju (WHO 2002):

- Otvorene natječaje
- Ograničene natječaje
- Natjecateljske pregovore
- Direktnu nabavu

Otvoreni natječaj je formalni postupak u kojem se od potencijalnog proizvođača ili dobavljača pozivaju ponude. Iskustvo pokazuje da se, suprotno očekivanjima, farmaceutske tvrtke uglavnom javljaju na natječaje čak i za relativno male količine. Kao rezultat toga, dostavlja se previše ponuda koje preopterećuju ograničene kapacitete agencija za nabavu i stoga se pravilna evaluacija ponuditelja, kao i ponuda, ne može provesti unutar rasporeda natječajnog postupka. Kvaliteta proizvoda može se lakše osigurati kroz ograničeni natječaj. Konkurentni pregovori podrazumijevaju pristup nekoliko odabranih tvrtki i traženje cjenovnih ponuda. Ova metoda obično rezultira višim cijenama. Ovo je najjednostavniji, ali možda i najskuplji način nabave od svih budući da uključuje izravnu kupnju od jednog dobavljača po navedenim cijenama ili cijenama po dogovoru. Ova je metoda prikladna za hitne situacije, ali nije preferirani izbor za rutinske narudžbe. Ograničeni natječaj otvoren samo za pretkvalificirane

dobavljače mogao bi pružiti bolji sustav za osiguranje kvalitete od otvorenog natječaja. U ograničenom natječaju, pretkvalifikacija dobavljača obavlja se neovisno o procjeni cijena proizvoda. Stoga se procjena dobavljača može učiniti objektivnijom (WHO 2002).

Manohar (2021) navodi sljedeće metode nabave u ljekarništvu:

- Izravna kupnja od proizvođača ili njihovih regionalnih centara,
- Izravna kupnja od veletrgovaca i trgovaca,
- Kupnja od *rack* trgovaca,
- Kupnja putem ponuda,
- Kupnja putem konkurentskih pregovora,
- Kupnja putem ugovora,
- Lokalna kupnja,
- Vlastita proizvodnja lijekova.

Najjednostavniji način kupnje je izravna kupnja. Izravna kupnja od proizvođača je ekonomična i sigurna. Međutim, moguće su razlike u kvaliteti, pakiranju itd. istih artikala različitih proizvođača. U ovom se slučaju preporuča imati više izvora za kupnju svake stavke, tako da čak i ako jedna strana ne dostavi, ljekarna ima opciju narudžbe od druge strane. Ako se radi o velikim količinama, proizvođači će opskrbljivati ljekarne izravno ili putem svojih skladišta. Inače će opskrbu usmjeriti preko svojih lokalnih distributera. *Rack* trgovci su posebna vrsta veletrgovaca koji se bave samo ograničenim brojem ljekarničkih artikala, a dogovaraju se s upraviteljem ljekarne o skladištenju i održavanju određenog asortimana robe u opremi ili regalu koji se nalazi unutar ljekarne. Oni jamče ljekarni određeni postotak povećanja prodaje te odabiru artikle, organiziraju prikladne izloge i po potrebi vrše preinake u prostorijama ljekarne.

Kupnja putem ponude je kupnja po posebnim uvjetima. Izrađuje se kroz:

- Otvoreni natječaji,
- Ograničeni natječaji i
- Pozivnice za ponudu.

Otvoreno nadmetanje (otvoreni natječaji) formalni je postupak kojim se proizvođači ili njihovi predstavnici pozivaju na ponudu na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj ili međunarodnoj razini podložno odredbama i uvjetima navedenim u pozivu na nadmetanje. U

slučaju ograničenih natječaja, zainteresirani dobavljači moraju biti odobreni unaprijed, često kroz formalni proces odabira. U slučaju lijekova, čimbenici kao što su GMP, WHO certifikacija, ISO certifikacija, podaci o prošloj nabavi, financijska sposobnost itd. smatraju se parametrima za kvalifikacijski postupak. Poziv za ponudu je relativno jednostavan proces u kojem se od stranaka traži da daju svoje cijene za tražene artikle općenito izbjegavajući većinu formalnosti uključenih u natječaje.

U konkurentskim pregovorima, kupac se obraća ograničenom broju dobavljača, općenito ne manje od tri i ne više od deset, za njihove ponude cijena. Te stranke mogu biti lokalne, nacionalne ili međunarodne. Kupci također mogu pregovarati s ovim dobavljačima nakon što dobiju njihove ponude kako bi postigli posebne cijene ili dogovore o uslugama. Ovaj proces pregovaranja je bit pregovaranja. Kupnja putem ugovora znači kupnju po ugovorenim uvjetima i na ugovoreni vremenski rok. Lokalna kupnja se također naziva i hitnom kupnjom. Ako određenog artikla koji je neophodan nema na skladištu i hitno je potreban, nabavlja se hitnom kupnjom bez poštivanja uobičajenih procedura od lokalnih trgovaca.

Nakon teorijskog uvida u nabavu i specifičnosti nabave u ljekarništvu, u nastavku rada slijedi primjer nabave lijekova u ljekarništvu Republike Hrvatske.



### 3. Planiranje nabave u ljekarništvu

Poglavlje obuhvaća uvid u organizacijsku strukturu hrvatskog zdravstvenog sustava, politike i zakonodavstvo, nakon čega slijedi uvid u predviđanje i nabavu proizvoda. Poglavlje također obuhvaća uvid u financiranje kao i uvid u alternativne sustave opskrbe.

#### 3.1. Organizacijska struktura zdravstvenog sustava, politike i zakonodavstvo

Na vrhu zdravstvenog sustava Republike Hrvatske nalazi se Ministarstvo zdravstva. Zdravstvene usluge u okviru HZZ u Hrvatskoj se pružaju u domovima zdravlja, ustanovama za hitnu medicinsku pomoć i ljekarnama u Hrvatskoj. Zdravstvena zaštita u Republici Hrvatskoj pruža se kroz sljedeće djelatnosti:<sup>2</sup>

- opću/obiteljsku medicinu,
- zdravstvenu zaštitu predškolske djece,
- zdravstvenu zaštitu žena,
- patronažnu zdravstvenu zaštitu,
- zdravstvenu njegu u kući bolesnika,
- stomatološku zdravstvenu zaštitu (polivalentnu),
- higijensko-epidemiološku zdravstvenu zaštitu,
- preventivno-odgojne mjere za zdravstvenu zaštitu školske djece i studenata,
- laboratorijsku dijagnostiku,
- ljekarništvo,
- hitnu medicinsku pomoć,
- zdravstvena djelatnost na sekundarnoj razini obuhvaća specijalističko-konzilijarnu zdravstvenu zaštitu i bolničku zdravstvenu zaštitu,
- zdravstvena djelatnost na tercijarnoj razini obuhvaća obavljanje najsloženijih oblika zdravstvene zaštite iz specijalističko-konzilijarnih i bolničkih djelatnosti.

Privatizacija ljekarni započela je krajem 1990. godine, kada je na snagu stupio prvi zakonski akt o privatnom vlasništvu u zdravstvenom sustavu. Godine 1996. donesena je zakonska

---

<sup>2</sup> HZZO. Opis zdravstvenog sustava. 2021. Dostupno na: <https://hzzo.hr/pravni-akti/opis-zdravstvenog-sustava> (preuzeto: 6. kolovoza 2022).

regulativa o postupnoj privatizaciji postojećeg zdravstvenog sustava u tranzicijskoj Hrvatskoj. Ljekarne u državnom vlasništvu, koja je podrazumijevala davanje ljekarne u najam svim zaposlenim ljekarnicima koji su u toj ljekarni neprekidno radili najmanje tri godine. Većina ljekarni u Hrvatskoj danas je u privatnom vlasništvu, a nešto više od 21% ljekarni u vlasništvu je županija i Grada Zagreba (Džakula, i dr. 2014).

„Ljekarnička djelatnost je dio zdravstvene djelatnosti koja se obavlja na primarnoj, sekundarnoj i tercijarnoj razini zdravstvene zaštite, a obuhvaća opskrbu stanovništva lijekovima i medicinskim proizvodima te magistralnim/galenskim pripravcima te ljekarničku skrb u skladu s posebnim zakonom kojim se uređuje ljekarništvo. Ljekarnička djelatnost u ljekarnama obavlja se samo u sklopu mreže javne zdravstvene službe“.<sup>3</sup> „Ljekarništvo je dio zdravstvenog sustava koji obuhvaća izradu, nabavu i opskrbu stanovništva i zdravstvenih ustanova lijekovima, kao i medicinskim proizvodima“ (Dukić i Medarić 2019). Strateško planiranje u zdravstvu provodi se kroz Nacionalni plan razvoja zdravstva za razdoblje od 2021. do 2027. godine.<sup>4</sup>

Temeljni zakonodavni akt poslovanja ljekarni predstavlja Zakon o ljekarništvu<sup>5</sup>. Prema članku 8. Zakona, ljekarnička djelatnost obavlja se u ljekarnama i ljekarničkim depoima, a dio djelatnosti obavlja se i u galenskim laboratorijima kao i u laboratorijima za provjeru kakvoće galenskih pripravaka i identifikaciju ljekovitih tvari. Nadalje, ljekarna i depo osnivaju se u skladu s uvjetima i mišljenju Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje i Ljekarničke komore. Ljekarnički radnici su zdravstveni radnici koji imaju obrazovanje magistra farmacije i odobrenje za rad i farmaceutske tehničari s položenim stručnim ispitom. Magistre farmacije predstavlja Hrvatska ljekarnička komora, kao samostalna i neovisna strukovna organizacija. Prema Pravilniku o normativima i standardima za obavljanje zdravstvene djelatnosti<sup>6</sup>, razlikuju se bolničke ljekarne, ljekarničke zdravstvene ustanove i ljekarne privatne prakse.

<sup>3</sup> Zakon o zdravstvenoj zaštiti, NN 100/18, 125/19, 147/20. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/190/Zakon-o-zdravstvenoj-za%C5%A1titi> (preuzeto: 25. srpnja 2022).

<sup>4</sup> Ministarstvo zdravstva. Nacionalni plan razvoja zdravstva 2021.-2027. 2021. Dostupno na: <https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/2022%20Objave/Nacionalni%20plan%20razvoja%20zdravstva%202021.-2027..pdf> (preuzeto: 25. srpnja 2022).

<sup>5</sup> Zakon o ljekarništvu, NN 121/03, 142/06, 35/08, 117/08. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/409/Zakon-o-ljekarni%C5%A1tvu> (preuzeto: 25. srpnja 2022).

<sup>6</sup> Pravilniku o normativima i standardima za obavljanje zdravstvene djelatnosti. NN 52/2020. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_04\\_52\\_1048.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_04_52_1048.html) (preuzeto: 25. srpnja 2022).

Zadaće, ciljevi i norme u ljekarničkoj djelatnosti određuju se Pravilima dobre ljekarničke prakse.<sup>7</sup> Pravila su usklađena s okvirnim smjernicama Svjetske zdravstvene organizacije i Međunarodne farmaceutske federacije iz područja dobre ljekarničke prakse. Pravila određuju načela i tok pravilnog i stručnog rada u sustavu javnih i bolničkih ljekarni, te obvezuju magistra farmacije koji radi u ljekarni da primjenjuje svoje stručno znanje na svim područjima rada.

Agencija za lijekove i medicinske proizvode – HALMED<sup>8</sup> izdaje dozvole za promet lijekova na veliko i malo. Hrvatska ljekarnička komora daje mišljenje o tome može li se osnovati ljekarna na određenom zemljopisnom području, a Ministarstvo zdravstva odlučuje gdje će se osnovati ljekarna. Ljekarne mogu biti u vlasništvu pojedinaca ili ustanova. Naručivanje lijekova putem pošte ili putem interneta nije dopušteno, s izuzetkom lijekova koji se izdaju bez recepta. HALMED, osnovan kao samostalna agencija krajem 2003. godine pod nadzorom Ministarstva zdravstva Republike Hrvatske, nadležan je za izdavanje odobrenja za stavljanje u promet lijekova i homeopatskih lijekova. Odobrenja za stavljanje u promet lijekova koji su već odobreni u Europskoj uniji prema Centraliziranom postupku ili postupku uzajamnog priznavanja uvelike su pojednostavljena od implementacije regulatornih postupaka od 10. siječnja 2006. Od ulaska Hrvatske u Europsku uniju, sva odobrenja za stavljanje u promet prema Centraliziranom postupku u EU se automatski odnosi i na Hrvatsku (Džakula, i dr. 2014).

### 3.2. Predviđanje i nabava proizvoda

S obzirom na sve posebnosti vezane uz proces izrade, nabave i opskrbe stanovništva i zdravstvenih ustanova lijekovima i medicinskim proizvodima, propisani su uvjeti koji moraju biti zadovoljeni za rad u ljekarništvu (Dukić i Medarić 2019). Ljekarna, bolnička ljekarna i ljekarnička jedinica moraju imati voditelja, magistra farmacije, koji je odgovoran za zakonit i stručan rad ljekarne. On je također odgovoran za sve poslove vezane uz nabavu.

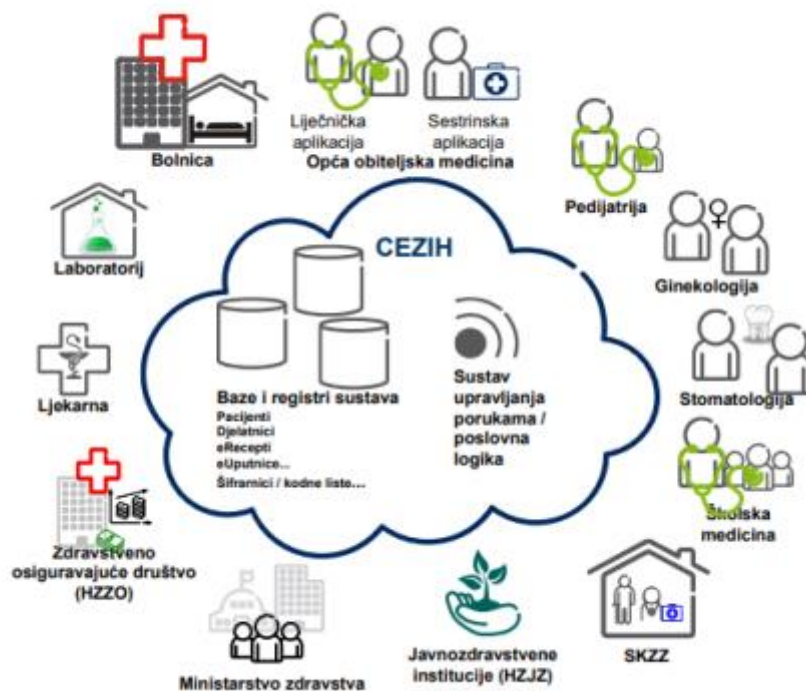
---

<sup>7</sup> Hrvatska Ljekarnička Komora - HLJK. »Pravila dobre ljekarničke prakse.« 2015. Dostupno na: [https://www.hljk.hr/storage/upload/reading\\_articles/Pravila\\_dobre\\_ljekarnicke\\_prakse\\_\\_procisceni\\_tekst\\_14251.pdf](https://www.hljk.hr/storage/upload/reading_articles/Pravila_dobre_ljekarnicke_prakse__procisceni_tekst_14251.pdf) (preuzeto: 5. kolovoza 2022).

<sup>8</sup> Agencija za lijekove i medicinske proizvode – HALMED. Dostupno na: <https://www.halmed.hr/> (preuzeto: 5.kolovoza 2022).

Nabava se u ljekarništvu provodi na temelju Odluke o načinu provođenja nabave svake pojedinačne ljekarne. Za bolničke se ljekarne nabava obavlja u sklopu centralnog sustava svake pojedinačne bolnice. Lijekovi i ostali farmaceutski proizvodi se nabavljaju putem veledrogerija, a najveće veledrogerije na području hrvatske su Medika d.d., Medical Intertrade d.o.o, Phoenix Farmacija d.d. i Oktal Pharma d.o.o..

Nabava lijekova u ljekarnama obavlja se putem sustava CEZIH (Centralni zdravstveni informacijski sustav Republike Hrvatske) i ESKULAP. CEZIH je centralni zdravstveni informacijski sustav Republike Hrvatske, a povezuje HZZO (Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje), HZJZ (Hrvatski zavod za javno zdravstvo), SKZZ (specijalističko-konzilijarna zdravstvena zaštita) i zdravstvene ustanove.<sup>9</sup> Slikom u nastavku prikazan je CEZIH sustav nabave lijekova.



Slika 2. CEZIH sustav

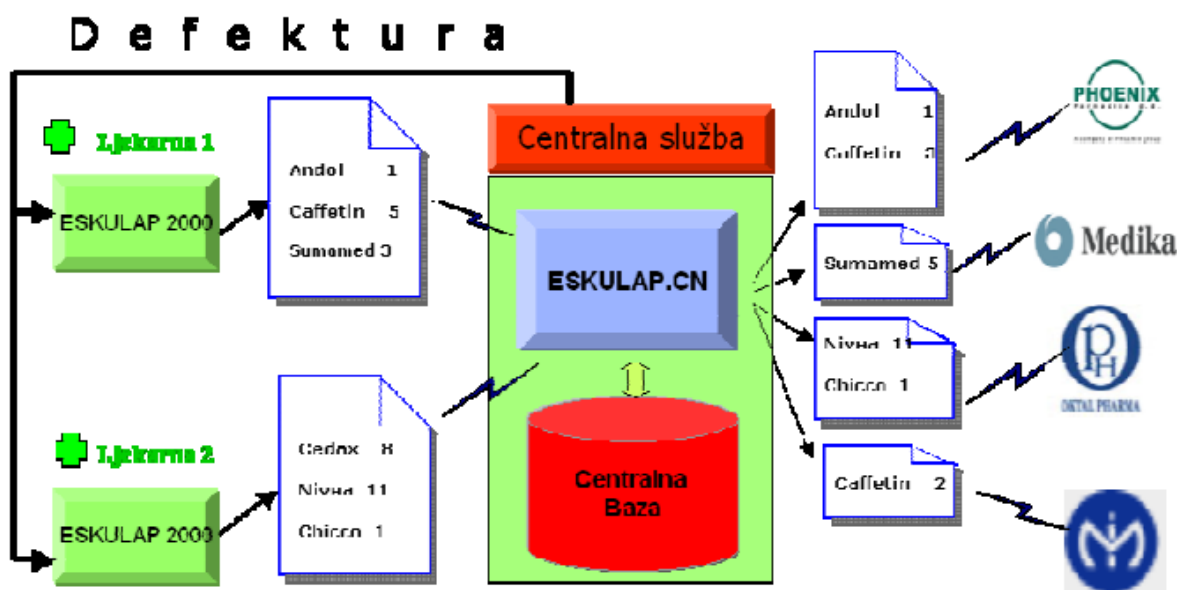
Izvor: CEZIH. CEZIH. 2022. Dostupno na: <http://www.cezih.hr/> (preuzeto: 20. srpnja 2022).

<sup>9</sup> CEZIH 2022. Dostupno na <http://www.cezih.hr/> (preuzeto 20. srpnja 2022).

CEZIH se sastoji od baze i registara sustava koji uključuju pacijente, djelatnike, kodne skale i šifrnike proizvoda i e-usluge. CEZIH također uključuje sustav upravljanja porukama, odnosno upravljanja poslovnom logistikom, a korisnici su prikazani izvan „oblaka“ slike.

Korisnici sustava međusobno komuniciraju i izmjenjuju informacije i podatke. Za ljekarništvo najvažniju uslugu sustava čine e-Recepti koji predstavljaju elektroničko propisivanje i izdavanje lijekova.

ESKULAP 2000 predstavlja sustav centralne nabave robe i lijekova.<sup>10</sup> Sustav pojednostavljuje i ubrzava proces nadopune zaliha u ljekarnama, omogućava efikasniju kontrolu nabave prema veledrogerijama, omogućava optimizaciju vrijednosti i asortimana zaliha u ljekarnama, omogućava preraspodjelu zaliha između ljekarničkih jedinica na način da se on određuje (uvjetuje) centralno ili da se inicira iz ljekarničke jedinice i pojednostavljuje i ubrzava proces analize ostvarivanja akcija (akcijskih prodaja) veledrogerija. Sustav centralne nabave podrazumijeva istovjetnost šifri artikala u svim ljekarničkim jedinica, te stalnu vezu između ljekarni. ESKULAP 2000 sustav prikazan je slikom 3.



Slika 3. ESKULAP sustav

Izvor: ESKULAP. »ESKULAP.C Sustav centralne nabave.« 2015. Dostupno na: <http://www.i-s.hr/download/EskulapC-CentralnaNabavaUpute.pdf> (preuzeto: 2. kolovoza 2022), str. 3.

<sup>10</sup> ESKULAP. »ESKULAP.C Sustav centralne nabave.« 2015. Dostupno na: <http://www.i-s.hr/download/EskulapC-CentralnaNabavaUpute.pdf> (preuzeto: 2. kolovoza 2022).

Centralna nabava funkcionira na sljedeći način:<sup>11</sup>

- lista za (nabavu) nadopuno zaliha generira se u ljekarni,
- generirana lista šalje se u službu centralne nabave,
- služba centralne nabave prema zadanim uvjetima (ugovoreni uvjeti, najpovoljnija cijana i sl.) razvrstava artikle prema dobavljačima,
- razvrstane liste prema dobavljačima se elektroničkim putem šalju kao upit (narudžbenica) dobavljaču,
- dobavljač, elektroničkim putem, vraća odgovor s podacima koje artikle i koju količinu je u mogućnosti isporučiti,
- program provjerava je li količina koja je naručena jednaka količini koja će biti isporučena i ako nije sprema podatke o narudžbi u listu defektura,
- po završetku razmjene podataka sa dobavljačima, liste artikala koja će se isporučiti i liste defektura se šalju u ljekarne

Sustav pomažu i kod predviđanja potreba nabave proizvode. Korištenjem sustava za centralnu nabavu, značajno se olakšava nadopuna zaliha u ljekarnama i puno efikasnije se prate promjene uvjeta i cijena na tržištu, kako i ispunjenje ugovornih obveza. Također, u sustavu postoje planovi naručivanja, što dodatno olakšava proces predviđanja i nabave.

### 3.3. Financiranje

Ljekarne, kao javne zdravstvene ustanove, financiraju se jednim dijelom od Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje s kojim imaju ugovorne odnose za izdavanje lijekova i medicinskih proizvoda na recept, dok je drugi izvor financiranja slobodno prodaja lijekova i ostale robe. Treći izvor financiranja predstavljaju namjenska sredstva. Ljekarne, kao jedina zdravstvena djelatnost, nisu proračunski korisnici te svoje prihode ostvaruju na tržištu, vode računovodstvo i poslovanje prema Zakonu o trgovačkim društvima<sup>12</sup> i Zakonu o računovodstvu poduzetnika<sup>13</sup> (Ljekarne Zagrebačke županije 2020).

<sup>11</sup> ESKULAP. »ESKULAP.C Sustav centralne nabave.« 2015. Dostupno na: <http://www.i-s.hr/download/EskulapC-CentralnaNabavaUpute.pdf> (preuzeto: 2. kolovoza 2022), str. 3.

<sup>12</sup> Zakon o trgovačkim društvima, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima> (preuzeto: 20. srpnja 2022).

<sup>13</sup> Zakon o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> (preuzeto: 2. kolovoza 2022).

Nadalje, ljekarne su obveznici poreza na dodatnu vrijednost i poreza na dobiti, a Odredbom članka 1. Zakona o ustanovama propisano je da se ustanove koje obavljaju djelatnost radi stjecanja dobiti primjenjuju propisi o trgovačkim društvima<sup>14</sup>

Što se tiče nabavnih cijena lijekova, HALMED<sup>15</sup> (Agencija za lijekove i medicinske proizvode) utvrđuje najviše veleprodajne cijene lijekova u okviru odobrenja za stavljanje lijeka u promet. Koristi vanjski model referentnih cijena sa Slovenijom, Češkom i Italijom kao glavnim usporednim zemljama. Španjolska i Francuska koriste se kao rezervne zemlje ako lijek koji se razmatra nije na tržištu u jednoj ili više od tri glavne zemlje. Cijene su postavljene na temelju prosječne cijene svih referentnih zemalja. Veleprodajna cijena uključuje veleprodajnu maržu od 8,5%. Za lijekove koje pokriva HZZO nema maloprodajne marže. Uz eksterno referentno određivanje cijena od strane HALMED-a, HZZO godišnje provodi određivanje terapijskih referentnih cijena.

### 3.4. Alternativni sustavi opskrbe

Godine 2012. Ministarstvo zdravstva Republike Hrvatske pokrenulo je centralizirani program nabave lijekova i potrošnog materijala za javne bolnice kako bi se racionalizirali troškovi i osigurala standardizirana kvaliteta nabavljene robe. Program se od tada provodi uz prekide i nekoliko izmjena u pogledu popisa nabavljene robe i modela na koji je organiziran. Trenutačno Ministarstvo zdravlja djeluje kao središnje tijelo za nabavu s posebnim odjelom za centraliziranu nabavu koji je zadužen za sve procese nabave. Sudjelovanje u programu obvezno je samo za 10 bolnica u državnom vlasništvu, dok ostale bolnice sudjeluju na dobrovoljnoj osnovi. Gotovo polovica ukupne godišnje potrošnje bolnica na lijekove, robu i potrepštine nabavlja se centralno, sa značajnim rezultatima u smislu ušteta tijekom osmogodišnjeg razdoblja (The World Bank 2020).

Centralizirane sustave opskrbe ima i većina privatnih ljekarni, a nabava se u većini slučajeva obavlja putem postupka javne nabave.

U nastavku rada slijedi uvid u odabranu ljekarnu za analizu u ovom radu.

---

<sup>14</sup> Zakon o ustanovama NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19.

<sup>15</sup> HALMED. Lijekovi. 2022. Dostupno na: <https://www.halmed.hr/Lijekovi/> (preuzeto: 20. srpnja 2022).





## 4. Općenito o ljekarni

Poglavlje obuhvaća uvid u registraciju i povijest ljekarne, nakon čega slijedi uvid u kadrovske podatke i uvid u financijsko poslovanje. Na kraju poglavlja slijedi uvid u ulaganja ljekarne. Za potrebe pisanja ovog rada odabrane su Ljekarne srce.

### 4.1. Registracija i povijest

Povijest današnje Ljekarne srce seže do 1963. godine kada je rješenjem Nadzornog odbora Općine Osijek osnovana Ljekarna Osijek. Zdravstvena ustanova Ljekarna Osijek upisana je u sudski registar kod Trgovačkog suda u Osijeku kao zdravstvena ustanova, u registarskom ulošku: U-1-86. s matičnim brojem subjekta upisa (MBS) 030005238, šifra podskupne djelatnosti: 4773, s matičnim brojem poslovnog subjekta: 3018857. Odlukom o pripajanju Ljekarne Beli Manastir i Ljekarne Đakovo Ljekarni Osijek i promjeni naziva Ljekarne Osijek koju je usvojila Skupština Osječko-baranjske županije 24. veljače 2015. godine, a koja je stupila na snagu 11. rujna 2015. godine Zdravstvena ustanova Ljekarna Beli Manastir i Zdravstvena ustanova Ljekarna Đakovo pripojene su Ljekarni Osijek, te je promijenjen naziv Ljekarne Osijek u Ljekarne Osječko-baranjske županije. Odlukom Skupštine Osječko-baranjske županije od 26. rujna 2017. godine, a koja je stupila na snagu 18. listopada 2017. godine, promijenjen je naziv Ljekarne Osječko-baranjske županije u naziv Ljekarne srce - Ljekarne Osječko-baranjske županije, a skraćeni naziv je Ljekarne srce.<sup>16</sup>

Temeljem Zakona o zdravstvenoj zaštiti<sup>17</sup> osnivač Ljekarni srce - Ljekarni Osječko-baranjske županije od 21. kolovoza 1993. godine je Osječko-baranjska županija. Sjedište Ljekarni danas je u Osijeku, a poslovna adresa: Ulica Lorenza Jägera 24. Ljekarne, sukladno zakonu, obavljaju slijedeće djelatnosti:

- opskrbu – promet lijekova na malo, a obuhvaća naručivanje, čuvanje i izdavanje lijekova na recept i bez recepta kao i izradu i izdavanje magistralnih i galenskih pripravaka provjerene kakvoće,

<sup>16</sup> Ljekarne srce. »Statut.« 2017. Dostupno na: [https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web\\_statut\\_procisceno.pdf](https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web_statut_procisceno.pdf) (preuzeto: 2. kolovoza 2022).

<sup>17</sup> Zakon o zdravstvenoj zaštiti, NN 100/18, 125/19, 147/20. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/190/Zakon-o-zdravstvenoj-za%C5%A1titi> (preuzeto: 2. kolovoza 2022).

- opskrbu – promet medicinskih proizvoda na malo, a obuhvaća naručivanje, čuvanje i izdavanje medicinskih proizvoda,
- opskrbu homeopatskim proizvodima,
- opskrbu dječjom hranom i dijetetskim proizvodima,
- opskrbu kozmetičkim i drugim sredstvima za zaštitu zdravlja određenim općim aktom Hrvatske ljekarničke komore,
- savjetovanje u vezi propisivanja, odnosno pravilne primjene lijekova, medicinskih, homeopatskih i dijetetskih proizvoda,
- provođenje ljekarničke skrbi.<sup>18</sup>

Ljekarne su organizirane kao ekonomska i pravna cjelina. Ljekarna je ustrojena i djeluje putem ljekarničkih podružnica, ljekarničkih jedinica, službi i odjela. Unutrašnje ustrojstvo organizacijskih jedinica, poslovi, koordinacija, kao i rukovođenje utvrđuje se u posebnom općem aktu, a sukladno odredbama zakona i Statuta. Ljekarničke podružnice i ljekarničke jedinice Ljekarni rješenje o odobrenju za rad dobivaju od nadležnog ministarstva, a ljekarničke podružnice upisuju se u sudski registar Trgovačkog suda u Osijeku kao sastavni dijelovi Ljekarni.

## 4.2. Kadrovski podaci

Na kraju 2021. godine Ljekarne srce brojile su ukupno 172 zaposlene osobe. Za obavljanje djelatnosti Ljekarni ustrojena je organizacijska jedinica Zajedničke službe koja se sastoji od ravnateljstva, odjela za računovodstveno-financijske poslove, odjela za opće i pravne poslove i odjela za razvoj. Svaku ljekarničku podružnicu, odnosno jedinicu, predstavlja voditelj. Tijela ljekarne su upravno vijeće, ravnatelj, stručno vijeće, etičko povjerenstvo, stručni kolegij, povjerenstvo za lijekove i povjerenstvo za kvalitetu. Ljekarnama upravlja Upravno vijeće koje broji pet članova, a čine ga predstavnici osnivača i radnika ljekarni.<sup>19</sup> Stručno vijeće imenuje ravnatelj i čine ga pet voditelja ljekarničkih podružnica Ljekarne. Stručno vijeće sastaje se najmanje jedanput u 30 dana. Stručni kolegij Ljekarni je tijelo koje razmatra pitanja iz područja stručnog rada ljekarničke djelatnosti. Čine ga voditelji ljekarničkih podružnica kao i voditelj organizacijske jedinice Zajednički laboratorij. Etičko povjerenstvo je tijelo koje

<sup>18</sup> Ljekarne srce. »Statut.« 2017. Dostupno na: [https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web\\_statut\\_procisceno.pdf](https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web_statut_procisceno.pdf) (preuzeto: 2. kolovoza 2022).

<sup>19</sup> Ljekarne srce. »Statut.« 2017. Dostupno na: [https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web\\_statut\\_procisceno.pdf](https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web_statut_procisceno.pdf) (preuzeto: 2. kolovoza 2022).

---

osigurava obavljanje ljekarničke djelatnosti na načelima ljekarničke etike i deontologije. Imenuje ga Upravno vijeće Ljekarni. Povjerenstvo za lijekove je tijelo koje osigurava provedbu svih aktivnosti u Ljekarni vezanih za primjenu lijekova i medicinskih proizvoda. Imenuje ga Upravno vijeće i čine ga pet članova koji se imenuju iz redova magistara farmacije.<sup>20</sup>

### 4.3. Financijsko poslovanje

Tijekom 2021. godine u djelatnosti ljekarništva su poslovala ukupno 342 subjekta s ostvarenih 8.348.042.950 HRK poslovnih prihoda. Ljekarne srce se u svojoj djelatnosti prema ostvarenim prihodima nalazi na 6. mjestu s udjelom od 2,69%. Broj mikro poduzetnika koji posluju u djelatnosti 4773 (Ljekarne) je 87, malih je 233, srednjih je 18, a velikih 4. Grad u kojem najveći broj subjekata ima sjedište je Zagreb (16,37%) (FinInfo 2022). Račun dobiti i gubika prikazan je u nastavku.

---

<sup>20</sup> Ljekarne srce. Tijela Upravljanja. 2022. Dostupno na: <https://ljekarne-srce.hr/o-nama/tijela-upravljanja/> (Preuzeto: 12. kolovoza 2022).

Račun dobiti i gubitka	2019.- 2021.	2019.	2020.	% promjene 20./19.	2021.	% promjene 21./20.
<b>A) POSLOVNI PRIHODI</b>	■■■	196.820.497	213.501.545	8	224.352.123	5
<b>B) POSLOVNI RASHODI</b>	■■■	192.387.667	211.955.388	10	220.430.356	4
<b>C) DOBIT PRIJE KAMATA I POREZA (EBIT)</b>	■■■	4.432.830	1.546.157	-65	3.921.767	154
<b>D) NETO REZULTAT FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI</b>	■--	-67.754	-33.042	51	-13.077	60
I. Financijski prihodi	■■■	25.092	51.915	107	65.766	27
II. Financijski rashodi	■■■	92.846	84.957	-8	78.843	-7
<b>E) NETO UDIO U REZULTATU DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	---	0	0	n.s.	0	n.s.
I. Udio u dobiti od društava povezanih sudjelujućim interesom	---	0	0	n.s.	0	n.s.
II. Udio u gubitku od društava povezanih sudjelujućim interesom	---	0	0	n.s.	0	n.s.
<b>F) NETO UDIO U REZULTATU ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	---	0	0	n.s.	0	n.s.
I. Udio u dobiti od zajedničkih pothvata	---	0	0	n.s.	0	n.s.
II. Udio u gubitku od zajedničkih pothvata	---	0	0	n.s.	0	n.s.
<b>G) UKUPNI PRIHODI</b>	■■■	196.845.589	213.553.460	8	224.417.889	5
<b>H) UKUPNI RASHODI</b>	■■■	192.480.513	212.040.345	10	220.509.199	4
<b>I) DOBIT/GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	■■■	4.365.076	1.513.115	-65	3.908.690	158
I. Porez na dobit	■■■	792.790	276.726	-65	699.617	153
<b>J) NETO DOBIT/GUBITAK</b>	■■■	3.572.286	1.236.389	-65	3.209.073	160
<b>K) DOBIT/GUBITAK PREKINUTOG POSLOVANJA PRIJE OPOREZIVANJA</b>	---	0	0	n.s.	0	n.s.
I. Porez na dobit prekinutog poslovanja	---	0	0	n.s.	0	n.s.
<b>L) NETO DOBIT/GUBITAK PREKINUTOG POSLOVANJA</b>	---	0	0	n.s.	0	n.s.
<b>M) DOBIT/GUBITAK UKUPNOG POSLOVANJA PRIJE OPOREZIVANJA</b>	■■■	4.365.076	1.513.115	-65	3.908.690	158
I. Porez na dobit ukupnog poslovanja	■■■	792.790	276.726	-65	699.617	153
<b>N) NETO DOBIT/GUBITAK UKUPNOG POSLOVANJA</b>	■■■	3.572.286	1.236.389	-65	3.209.073	160

Slika 4. Račun dobiti i gubitka  
Izvor: izrada autora prema: (FinInfo 2022, 5)

Iz računa dobiti i gubitka vidljivo je kako poslovni prihodi u promatranom razdoblju rastu, a u 2021. godini bili su veći u odnosu na godinu ranije za 5%. Neto dobit u 2021. godini bila je 160% veća u odnosu na godinu ranije, a razlog tome su manji poslovni i financijski rashodi i veći poslovni prihodi. Godina 2020. bila je obilježena pandemijom, što je značajno utjecalo na poslovni rezultat u toj godini, a 2021. godine poslovanje se gotovo vratilo na razinu prije pandemije, odnosno 2019. godinu.

Prikaz financijskog poslovanja temeljeno je na analizi temeljenih financijskih pokazatelja.

Tablica 1. Pokazatelji likvidnosti

<b>Pokazatelji likvidnosti</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Pokazatelj trenutne likvidnosti	0,36	0,18	0,34
Brzi odnos	2,11	1,62	1,32
Tekući omjer	2,93	2,16	1,66
Novčano pokriće poslovnih rashoda	0,03	0,03	0,05

Izvor: izrada autora prema: (FinInfo 2022, 7)

Pokazatelji likvidnosti daju prikaz sposobnosti poduzeća za podmirivanje kratkoročnih obveza. Pokazatelj trenutne likvidnosti predstavlja sposobnost društva da trenutačno podmiri svoje obveze. Kako je vidljivo iz tablice, pokazatelj trenutne likvidnosti Ljekarne varira, s najnižom razinom u 2020. godini. Kada se usporedi s prosjekom djelatnosti, pokazatelj je na zadovoljavajućoj razini. Brzi odnos razmatra novac i brzo unovčivu imovinu a kako je vidljivo iz tablica bilježi negativan trend, no i dalje je na zadovoljavajućoj razini što ukazuje kako Ljekarna ima pokriće za kratkoročne obveze. Tekući omjer predstavlja omjer kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza, a iz tablice je vidljiv trend pada što ukazuje na smanjenje sposobnosti pokrivanja kratkoročnih obveza iz kratkoročnih izvora financiranja. Novčano pokriće poslovnih rashoda, iako bilježi blagi trend povećanja, nizak je.

Tablica 2. Pokazatelj zaduženosti

<b>Pokazatelji zaduženosti</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Koeficijent vlastitog financiranja	0,66	0,53	0,40
Koeficijent financiranja	0,45	0,79	1,40
Pokriće kamate iz EBITDA	63,56	36,37	69,12
Pokriće kratkoročnih obveza	0,31	0,12	0,11

Izvor: izrada autora prema: (FinInfo 2022, 8)

Pokazatelji zaduženosti daju informaciju o sposobnosti poduzeća da podmiri svoje obveze. Koeficijent vlastitog financiranja u promatranom razdoblju pada, što ukazuje kako se udio imovine financiran iz vlastitih izvora smanjuje. Isti zaključak donosi se i na temelju koeficijenta financiranja gdje je vidljivo kako Ljekarna sve više koristi vanjske izvore

financiranja. Pokriće kamate iz EBITDA ukazuje na promjene razine zaduženosti u promatranom razdoblju. Prema pokazatelju, Ljekarne u 2021. godini bilježe manju zaduženost i manji rizik od poslovanja u odnosu na godinu ranije. Prema pokazatelju pokrića kratkoročnih obveza vidljivo je kako Ljekarne u 2021. godini imaju manju sposobnost pokrića kratkoročnih obveza u odnosu na ranije godine.

Tablica 3. Pokazatelji aktivnosti

<b>Pokazatelji aktivnosti</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	3,54	3,31	2,66
Dani naplate potraživanja	50,33	57,77	73,40
Dani vezivanja zaliha	25,16	25,65	27,80
Dani plaćanja dobavljačima	24,80	35,37	63,84

Izvor: izrada autora prema: (FinInfo 2022, 9)

Koeficijent obrtaja ukupne imovine mjeri koliko se puta ukupna imovina obrne tijekom jedne godine. Iz tablice je vidljiv negativan trend, odnosno trend smanjenja, no pokazatelj je i dalje na zadovoljavajućoj razini. Dani naplate potraživanja pokazuju prosječan broj dana potreban za naplatu prihoda od prodaje proizvoda. Vidljivo je kako dani naplate u promatranom razdoblju rastu, što ukazuje na negativan trend. Dani vezivanja zaliha prikazuju koliko je dana potrebno da se zalihe pretvore u novac. Ovaj pokazatelj također ukazuje na negativan trend. Dani plaćanja dobavljačima u 2021. godini također bilježe značajan rast što je negativna trend. Svi navedeni pokazatelji ukazuju na negativan trend efikasne pretvorbe resursa u prihode.

Tablica 4. Pokazatelji zaposlenih, produktivnosti i prosječnih plaća

<b>Pokazatelji zaposlenih, produktivnosti i prosječnih plaća</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Broj zaposlenih	171	176	172
Poslovni prihod po zaposlenom	1.150.997	1.213.077	1.304.373
Neto dobit/gubitak po zaposlenom	20.891	7.025	18.657
Prosječna mjesečna neto plaća	7.552	7.968	8.101
Udio troškova osoblja u poslovnim prihodima	13,01%	13,05%	12,00%

Izvor: izrada autora prema: (FinInfo 2022, 13)

Broj zaposlenika nije se značajnije mijenjao, dok su poslovni prihodi po zaposleniku u promatranom razdoblju neznatno rasli. Neto dobit po zaposleniku bila je najmanja u 2020. godini, dok u 2021. godini bilježi rast. Prosječna mjesečna neto plaća bilježi blagi rast, dok udio troškova u zaposlenika u poslovnim prihodima bilježi blagi pad, što ukazuje na pozitivan trend, odnosno veću produktivnost rada.

#### 4.4. Ulaganja

Ulaganje Ljekarni srce prikazano je pokazateljima u nastavku.

Tablica 5. Pokazatelji ulaganja

<b>Pokazatelji ulaganja</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Koeficijent ulaganja	0,01	0,00	0,01
Koeficijent obnavljanja imovine	0,16	0,16	0,33
Pokrivenost amortizacije investicijama	0,73	0,66	1,32

Izvor: izrada autora prema: (FinInfo 2022, 12)

Pokazatelji ulaganja (investiranja) grupa su indikatora koja predstavlja investicijsku politiku poduzeća. Koeficijent ulaganja prikazuje koliki dio prihoda poduzeće ulaže u dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu. Iz tablice je vidljivo kako Ljekarne u promatranom razdoblju nisu ulagale u dugotrajnu imovinu. Koeficijent obnavljanja imovine ukazuje kako su Ljekarne 2021. godine imale intenzivniju investicijsku politiku u odnosu na dvije ranije godine. Pokrivenost amortizacije investicijama mjeri koliko se kuna investira u dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu na svaku kunu amortizacije. Vidljivo je kako su u 2021. godini ulaganja Ljekarni bila veća od amortizacije.

Prema Planu nabave za 2022. godine, Ljekarne srce za investicijsko održavanje planiraju izdvojiti ukupno 1.380.000,00 kuna.<sup>21</sup>

U nastavku rada slijedi uvid u planiranje javne nabave Ljekarne srce.

<sup>21</sup> Ljekarne srce. Javna Nabava i Natječaji. 2022. Dostupno na: <https://ljekarne-srce.hr/o-nama/javna-nabava-i-natjecaji/> (preuzeto: 15. kolovoza 2022).

## 5. Planiranje nabave na primjeru

Planiranje nabave prikazuje dugoročne i strateške planove, kratkoročne planove, metode planiranja i subjekte planiranja nabave. Prikazi su temeljeni na javno dostupnim podacima analiziranog subjekta.

### 5.1. Dugoročni ili strateški i kratkoročni planovi

Dugoročni i strateški planovi nabave ostvaruju se putem Financijskog plana, a odnose se na nabavku robe, sredstava i dugotrajne imovine koja se definira Planom nabave za svaku pojedinačno godinu. Nabava osnovnih sredstava i dugotrajne imovine za 2022. godinu planirana je u iznosu od 2.932.000,00 kuna, kako je prikazano tablicom u nastavku.

Tablica 6. Nabava osnovnih sredstava i dugotrajne imovine za 2022. godinu

Predmet nabave	Procijenjena vrijednost
Reklamni natpisi (ljekarnički križevi, svjetleće reklame i sl.)	190.000,00
Računala (stolna računala, laptopi, all in one računala...)	195.000,00
POS oprema (čitači kartica, barkod čitači, pisači...)	5.000,00
Printeri i scanneri	50.000,00
Audio i video oprema (televizori, HIFI uređaji, tableti i sl.)	10.000,00
Namještaj (stolice, stolovi, police, ladičari i sl.)	190.000,00
Hladnjaci	140.000,00
Usisavači	15.000,00
Mobiteli	20.000,00
Telefonski i fax aparati	5.000,00
Klima uređaji	80.000,00
Monitori	50.000,00
Projektiranje i nadzor	100.000,00
Elektroinstalacije	100.000,00
Mjerni uređaji (precizne vage, mjerači temperature u hladnjacima)	100.000,00
Tehnička oprema i uređaji	50.000,00
Štednjaci, rešoi, kuhala, mikrovalne pećnice	15.000,00
Sustav protuprovale, vatrodjave	75.000,00
Server	50.000,00
Videonadzor	195.000,00
Opremanje Zajedničkog laboratorija	195.000,00
Opremanje ljekarne Bilje	195.000,00
Opremanje ljekarne Darda	195.000,00
Opremanje ljekarne Višnjevac	195.000,00
Krimpalica za aluminijske tube za laboratorij	70.000,00
Digestor	150.000,00
Aparat za demineralizaciju vode	100.000,00
Monoblok za punjenje tuba	197.000,00
<b>UKUPNO</b>	<b>2.932.000,00</b>

Izvor: Ljekarne srce. Javna Nabava i Natjecaji. 2022. Dostupno na: <https://ljekarne-srce.hr/o-nama/javna-nabava-i-natjecaji/> (preuzeto: 15. kolovoza 2022).



Cilj nabave osnovnih sredstava i dugotrajne imovine u 2022. godini je obnavljanje dotrajalih sredstava i ulaganje u nove s obzirom na planirane investicije, kako bi se poboljšala kvaliteta zdravstvene zaštite kao i kvaliteta uvjeta rada u ljekarničkim jedinicama. Izvor financiranja Ljekarni Srce - Ljekarni Osječko-baranjske županije su vlastita sredstva ostvarena pružanjem usluga na tržištu.

Planom nabave Ljekarne definiraju predmet nabave, procijenjenu vrijednost nabave, vrstu postupka nabave i ostale elemente u skladu s pravilima javne nabave. Primjer dijela Plana nabave za 2022. godinu prikazan je tablicom 7 u nastavku na stranici 28.

Tablica 7. Plan nabave za 2022. godinu (dio plana)

RBr	Pozicija plana	PREDMET NABAVE	Ev.br. nabave	Brojčana oznaka predmeta nabave iz Jedinствenog rječnika javne nabave (CPV)	Procijenjena vrijednost nabave (bez PDV-a, u kunama)	Vrsta postupka (uključujući i jednostavnu nabavu)	Predmet podijeljen na grupe	Sklapa se Ugovor / okvirni sporazum / narudžbenica	Planirani početak postupka	Planirano trajanje ugovora ili okvirnog sporazuma	Ugovor ili okvirni sporazum se financira iz fondova EU
1	1,2	Medicinski preparati	1/22	33697000-2	10.000,00	Postupak jednostavne nabave	NE	Narudžbenica	I. kvartal	godinu dana	NE
2	6	Sredstva za održavanje čistoće	2/22	39830000-9	195.000,00	Postupak jednostavne nabave	DA	Ugovor	I. kvartal	godinu dana	NE
3	7	Medicinski nekemijski potrošni materijali	3/22	33141000-0	50.000,00	Postupak jednostavne nabave	DA	Narudžbenica	I. kvartal	godinu dana	NE
4	7	Uredski materijal	4/22	30190000-7	198.000,00	Postupak jednostavne nabave	DA	Ugovor	I. kvartal	godinu dana	NE
5	7	Toneri	5/22	30125110-5	45.000,00	Postupak jednostavne nabave	NE	Narudžbenica	I. kvartal	godinu dana	NE
6	8	Materijal za pakiranje	6/22	18937100-7	5.000,00	Postupak jednostavne nabave	NE	Ugovor	I. kvartal	godinu dana	NE
7	8	Sitni potrošni materijal (baterije, ulošci za skalpel, upaljači, kartice vjernosti - Zdravlje plus...)	7/22	31411000-0	20.000,00	Postupak jednostavne nabave	DA	Narudžbenica	I. kvartal	godinu dana	NE
8	8	Sitan inventar - sveukupni	8/22	39700000-9	180.000,00	Postupak jednostavne nabave	DA	Narudžbenica	I. kvartal	godinu dana	NE
9	9	Električna energija	9/22	09310000-5	255.000,00	Postupak jednostavne nabave	DA	Ugovor	I. kvartal	godinu dana	NE
10	9	Utrošeni plin	10/22	09123000-7	245.000,00	Postupak jednostavne nabave	DA	Ugovor	I. kvartal	godinu dana	NE

Izvor: Ljekarne srce. Javna Nabava i Natječaji. 2022. Dostupno na: <https://ljekarne-srce.hr/o-nama/javna-nabava-i-natjecaji/> (preuzeto: 15. kolovoza 2022).

Iz tablice 7 sa stranice 28 Plana nabave vidljivo je kako se većina nabave obavlja postupkom jednostavne nabave, dok se manji dio nabave obavlja pregovaračkim postupkom bez prethodne objave. Jednostavna nabava uređuje se Pravilnikom o jednostavnoj nabavi.<sup>22</sup> Pravilnikom se uređuju pravila, odgovornosti i postupci nabave i usluga procijenjene vrijednosti do 200.000,00 kuna, odnosno za nabavu radova procijenjene vrijednosti do 500.000,00 kuna za koje sukladno odredbama Zakona o javnoj nabavi, ne postoji obveza postupka javne nabave.

Iznosi jednostavne nabave u Ljekarnama dijele se na:

- Iznos procijenjene vrijednosti od 20.000,00 do 70.000,00 kuna
- Iznos procijenjene vrijednosti od 70.000,00 do 500.000,00 kuna

Za svaki se iznos uređuju odgovornosti i postupci nabave. Nadalje, za jednostavnu nabavu preko 70.000,00 kuna a zaključno do 200.000,00 kuna za robu i usluge, odnosno do 500.000,00 kuna za radove, potrebno je prikupiti najmanje tri ponude.

Postupkom jednostavne nabave sklapaju se ugovori s dobavljačima koji se nalaze u registru ugovora. Primjer registra ugovora prikazan je u nastavku u tablici 8 na stranici 30.

---

<sup>22</sup> Ljekare srce. »Pravilnik o jednostavnoj nabavi.« 2017. Dostupno na: [https://ljekarne-srce.hr/docs/pravilnik\\_jednostavna\\_nabava\\_2017.pdf](https://ljekarne-srce.hr/docs/pravilnik_jednostavna_nabava_2017.pdf) (preuzeto: 15. kolovoza 2022).

Tablica 8. Primjer dijela Registra ugovora

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	
Evidencijski broj nabave	Predmet nabave	CPV	Broj objave iz EOJN RH	Vrsta postupka	Naziv i OIB ugovaratelja	Naziv i OIB podugovaratelja	Datum sklapanja	Rok na koji je sklopljen	Iznos bez PDV-a	Iznos PDV-a	Ukupni iznos s PDV-om	Datum izvršenja	Ukupni isplaćeni iznos s PDV-om	Obrazloženja	Napomena	Datum ažuriranja
JN 4/20	UREDSKI MATERIJAL I OPREMA	30190000		Jednostavna nabava	EPICENTAR d.o.o. 20930907351		04.02.2020	GODINA DANA	0,00	0,00	0,00					01.07.2020
JN 2/20	SREDSTVA ZA ODRŽAVANJE ČISTOĆE	39830000		Jednostavna nabava	Zvg d.o.o. 44391899796		05.02.2020	GODINU DANA	0,00	0,00	0,00					01.07.2020
JN 38/20	PRATNJA I PRIVEZOV VRIJEDNOSNE POŠILJKE	71700000		Jednostavna nabava	Bilić-Erić d.o.o. 68580128211		11.02.2020	31.01.2020.	179.900,00	44.975,00	224.875,00					01.07.2020
JN 37/20	NADZOR PROTUPROVALNIH SUSTAVA, SERVIS SUSTAVA, TEHNIČKA ZAŠTITA, INTERVENCIJA ZAŠTITARA	79711000		Jednostavna nabava	Sigurnost d.o.o. 77306500476		04.02.2020	03.02.2021.	130.000,00	32.500,00	162.500,00					01.07.2020
JN 19/20	GRABEVINSKO-OBRITNIČKI RADOVI U LJEKARNI MURSA	45000000		Jednostavna nabava	LI-GRAD d.o.o. 14663844430		19.02.2020	31.03.2020.	349.972,18	87.493,04	437.465,22		349.972,18		PRILJENOS POREZNE OBEVEZE	01.07.2020
JN 19/20	VANTROŠKOVNIČKI RADOVI	45317300		Jednostavna nabava	LI-GRAD d.o.o. 14663844430		28.04.2020	NEDEFINIRANO	79.256,00	19.814,00	99.070,00		79.256,00		PRILJENOS POREZNE OBEVEZE 11.03.2020. UTVRĐENA POTREBA ZA VANTROŠKOVNIČKIM RADOVIMA	01.07.2020
JN 16/20	TEHNIČKA PODRŠKA I REDOVNO ODRŽAVANJE IT SUSTAVA	50330000		Jednostavna nabava	ID Tech d.o.o. 11736052898		28.02.2020	28.02.2021.	96.000,00	24.000,00	120.000,00					01.07.2020
JN 55/20	KUPOPRODAJA INFORMATIČKE ROBE	30213000		Jednostavna nabava	ID Tech d.o.o. 11736052898		26.02.2020	NEODREĐENO VRIJEME	0,00	0,00	0,00					01.07.2020
JN 65/20	NABAVA I UGRADNJA KLIMA UREĐAJA	39717200		Jednostavna nabava	GORENJE servis 29639853266		11.03.2020	8 DANA	42.480,00	10.620,00	53.100,00	28.03.2020	53.100,00			01.07.2020
JN 3/20	ZAŠTITNE RUKAVICE, ZAŠTITNE MASKE I DR. ZAŠTITNA SREDSTVA	33141000		Jednostavna nabava	Zvg d.o.o. 44391899796		01.03.2020	31.12.2020.	0,00	0,00	0,00					01.07.2020
JN 8/20	ZAŠTITNA ODJEĆA, OBUČA, ZAŠTITNA SREDSTVA ZA ČIŠĆENJE I OSTALA ROBA	35113410		Jednostavna nabava	ORTO STEP d.o.o. za proizvodnju i trgovinu 72312862449		26.03.2020	NEODREĐENO VRIJEME	0,00	0,00	0,00					01.07.2020
JN 80/20	POKLON KARTICE - DAR U NARAVI - USKRŠNICA	98300000		Jednostavna nabava	KONZUM PLUS D.O.O. 62226620908		27.03.2020	NA ODREĐENO VRIJEME, DO ISKORIŠTENJA KARTICA	104.400,00	0,00	104.400,00					01.07.2020
JN 39/20	PROMIDŽBENE AKTIVNOSTI	79341000		Jednostavna nabava	NK Osijek s.d.d. 27094855993		15.01.2020	NEDEFINIRANO	60.000,00	15.000,00	75.000,00					01.07.2020
JN 78/20	SUSTAV TEHNIČKE ZAŠTITE U LJEKARNI DALJ	31625300		Jednostavna nabava	Sigurnost d.o.o. 77306500476		20.01.2020	15 DANA	22.900,00	5.725,00	28.625,00	31.01.2020	28.625,00			01.07.2020
JN 36/20	USLUGE STUDENTSKOG SERVISA	79610000		Jednostavna nabava	Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku Studentski centar u Osijeku 80017453174		01.01.2020	NEODREĐENO	0,00	0,00	0,00				ZVONIMIR GRGIĆ BOŽIDAR GRGIĆ ZVONIMIR ANETIĆ VLADIMIR-SAŠA SILKA	01.07.2020
JN 78-20	SUSTAV TEHNIČKE ZAŠTITE U LJEKARNI JOSIPOVAC	31625300		Jednostavna nabava	Sigurnost d.o.o. 77306500476		10.02.2020	30 DANA OD POTPISIVANJA UGOVORA	24.200,00	6.050,00	30.250,00	20.04.2020	30.250,00			01.07.2020
JN 84/20	UGRADNJA SUSTAVA PLINSKOG GRIJANJA U LJEKARNI VALPOVO	39715210		Jednostavna nabava	Gorenje servis Našice 29639853266		10.02.2020	15 DANA OD POTPISIVANJA UGOVORA	24.800,00	6.150,00	30.750,00					01.07.2020

Izvor: Ljekarne srce. Javna Nabava i Natječaji. 2022. Dostupno na: <https://ljekarne-srce.hr/o-nama/javna-nabava-i-natjecaji/> (preuzeto: 15. kolovoza 2022).

Iz Registra ugovora vidljivi su predmeti nabave, vrsta postupka nabave, datum sklapanja ugovora i rok na koji je ugovor sklopljen te ugovoreni iznosi.

Dugoročno, jedan od planova odnosi se i na uvođenje centralne nabave uz prikladno skladište lijekova od kojih će svaka pojedinačna ljekarna naručivati proizvode za svoje potrebe.

## 5.2. Metode planiranja

Prije pokretanja postupka nabave provjerava se uklapa li se zahtjev za nabavom u financijski plan i nalazi li se traženo u planu nabave za tekuću godinu. Ako predložena nabava nije u planovima, predlaže se rebalans plana.<sup>23</sup>

Financijski plan Ljekarni Srce - Ljekarni Osječko-baranjske županije za 2022. godinu izrađen je na temelju Financijskog plana Ljekarni Srce - Ljekarni Osječko-baranjske županije za 2021. godinu, a uzimajući u obzir sve promjene koje se očekuju u tekućoj godini. Ukupni prihodi Financijskog plana Ljekarni Srce - Ljekarni Osječko-baranjske županije za 2022. godinu planirani su u iznosu od 224.792.223,19 kuna. Ukupni rashodi Financijskog plana Ljekarni Srce - Ljekarni Osječko-baranjske županije za 2022. godinu planirani su u iznosu od 223.800.329,55 kuna iz čega proizlazi planirani dobitak poslovne godine 2022. u iznosu od 991.893,64 kuna.

Sredstva za rad Ljekarne ostvaruju:<sup>24</sup>

- ugovorom sa Hrvatskim zavodom za obvezno zdravstveno osiguranje,
- ugovorom sa dobrovoljnim osigurateljima
- iz sredstava proračuna Osječko –baranjske županije kao osnivača,
- iz sudjelovanja korisnika zdravstvene zaštite u pokriću dijela ili ukupnih troškova zdravstvene zaštite,
- prodajom proizvoda koji su predmet prometa na malo u Ljekarnama,
- iz drugih izvora na način i po uvjetima utvrđenim zakonom.

<sup>23</sup> Ljekare srce. »Pravilnik o jednostavnoj nabavi.« 2017. Dostupno na: [https://ljekarne-srce.hr/docs/pravilnik\\_jednostavna\\_nabava\\_2017.pdf](https://ljekarne-srce.hr/docs/pravilnik_jednostavna_nabava_2017.pdf) (preuzeto: 15. kolovoza 2022).

<sup>24</sup> Ljekarne srce. »Statut.« 2017. Dostupno na: [https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web\\_statut\\_procisceno.pdf](https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web_statut_procisceno.pdf) (preuzeto: 2. kolovoza 2022).

Nabava osnovnih sredstava i dugotrajne imovine za 2022. godinu planirana je u iznosu od 2.932.000,00 kuna.<sup>25</sup>

### 5.3. Subjekti planiranja

Glavni subjekt u planiranju nabave je Upravno vijeće. Upravno vijeće donosi prijedloge ravnatelju o financijskom planu, a samostalno odlučuje o godišnjoj nabavi roba, radova i usluga sukladno zakonu čija je pojedinačna vrijednost od 200.000 kuna do 700.000 kuna i investicijskim ulaganjima do 700.000,00 kuna. Odlučuje uz suglasnost osnivača o godišnjoj nabavi roba, radova i usluga sukladno zakonu čija je pojedinačna vrijednost veća od 700.000,00 kuna i investicijskim ulaganjima čija je vrijednost veća od 700.000,00 kuna. Upravno vijeće također analizira financijsko poslovanje najmanje jedanput mjesečno.<sup>26</sup>

Ravnatelj Ljekarni predlaže osnove poslovne politike Ljekarni, zaključuje ugovore u ime Ljekarni, donosi odluke o investicijskom i tekućem održavanju, nabavi opreme i osnovnih sredstava pojedinačne vrijednosti do 200.000,00 kn, koordinira financijsko poslovanje Ljekarni.<sup>27</sup>

Voditelj ljekarničke podružnice ima pravo potpisa, narudžbe lijekova, sanitetskog materijala i druge robe u ručnoj prodaji, te sva ovlaštenja iz djelokruga rada svoje ljekarničke podružnice. Svi voditelji ljekarničkih podružnica Ljekarni odgovorni su materijalno i financijski za poslovanje svoje ljekarničke podružnice te su ovlaštene osobe za zastupanje ljekarničke podružnice bez ograničenja u okviru predmeta poslovanja podružnice.<sup>28</sup>

Planiranje se obavlja na razini financijsko-računovodstvene službe u suradnji sa službom za nabavu, tekuće i investicijsko održavanje.

---

<sup>25</sup> Ljekarne srce. »Statut.« 2017. Dostupno na: [https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web\\_statut\\_procisceno.pdf](https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web_statut_procisceno.pdf) (preuzeto: 2. kolovoza 2022).

<sup>26</sup> Ljekarne srce. »Statut.« 2017. Dostupno na: [https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web\\_statut\\_procisceno.pdf](https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web_statut_procisceno.pdf) (preuzeto: 2. kolovoza 2022).

<sup>27</sup> Ljekarne srce. »Statut.« 2017. Dostupno na: [https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web\\_statut\\_procisceno.pdf](https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web_statut_procisceno.pdf) (preuzeto: 2. kolovoza 2022).

<sup>28</sup> Ljekarne srce. »Statut.« 2017. Dostupno na: [https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web\\_statut\\_procisceno.pdf](https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web_statut_procisceno.pdf) (preuzeto: 2. kolovoza 2022).

## 6. ZAKLJUČAK

Nabava se bavi osiguranjem roba, usluga i radova u poduzeću. Proces obuhvaća cijeli ciklus, od utvrđivanja potreba do završetka usluge ili kraja korisnog vijeka imovine i njenog zbrinjavanja. Ustanova u kojoj se prakticira ljekarnička djelatnost naziva se ljekarna. Ljekarne su završna karika u lancu robnog prometa farmaceutskih proizvoda. Nabava u ljekarništvu se definira kao proces nabave zaliha kupnjom od proizvođača, njihovih agenata poput distributera ili od privatnih ili javnih dobavljača. Ljekarništvu u Republici Hrvatskoj pripada zdravstvenom sustavu na čijem je vrhu Ministarstvo zdravstva. Većina ljekarni u Hrvatskoj danas je u privatnom vlasništvu, a nešto više od 21% ljekarni u vlasništvu je županija i Grada Zagreba. Nabava se u ljekarništvu provodi na temelju Odluke o načinu provođenja nabave svake pojedinačne ljekarne. Za bolničke se ljekarne nabava obavlja u sklopu centralnog sustava svake pojedinačne bolnice. Lijekovi i ostali farmaceutski proizvodi se nabavljaju putem veledrogerija, a najveće veledrogerije na području hrvatske su Medika d.d., Medical Intertrade d.o.o, Phoenix Farmacija d.d. i Oktal Pharma d.o.o.. Dozvole za promet lijekova na veliko i malo izdaje HALMED. Nabava lijekova u ljekarnama uglavnom se obavlja putem sustava CEZIH i ESKULAP. Ljekarne, kao jedina zdravstvena djelatnost, nisu proračunski korisnici te svoje prihode ostvaruju na tržištu, vode računovodstvo i poslovanje prema Zakonu o trgovačkim društvima i Zakonu o računovodstvu poduzetnika.

Ljekarne srce u vlasništvu su Osječko-baranjske županije. Ljekarne su organizirane kao ekonomska i pravna cjelina. Ljekarna je ustrojena i djeluje putem ljekarničkih podružnica, ljekarničkih jedinica, službi i odjela. Na kraju 2021. godine Ljekarne srce brojile su ukupno 172 zaposlene osobe. Financijski podaci ukazuju kako Ljekarne u 2021. godini ostvaruju bolje financijske rezultate u odnosu na godinu ranije. Što se ulaganja tiče, prema Planu nabave za 2022. godine, Ljekarne srce za investicijsko održavanje planiraju izdvojiti ukupno 1.380.000,00 kuna. Dugoročni i strateški planovi nabave ostvaruju se putem Financijskog plana, a odnose se na nabavku robe, sredstava i dugotrajne imovine koja se definira Planom nabave za svaku pojedinačno godinu. Većina nabave obavlja se postupkom jednostavne nabave, dok se manji dio nabave obavlja pregovaračkim postupkom. Financijski plan izrađuje se svake godine na temelju procjena i prethodnih godina. Glavni subjekt u planiranju nabave je Upravno vijeće, a planiranje se obavlja na razini financijsko-računovodstvene službe u suradnji sa službom za nabavu, tekuće i investicijsko održavanje.

Iz prikaza je vidljiva specifičnost poslovanja i procesa nabave u ljekarništvu, koja prolazi uglavnom iz činjenice kako su ljekarne jedina zdravstvena djelatnost koje nisu proračunski korisnici te svoje prihode ostvaruju na tržištu. Istovremeno, ljekarne moraju zadovoljiti sve stroge propise, zakone i norme vezano za nabavu lijekova i medicinskih proizvoda. Stoga je planiranje nabave iznimno važno i složeno pitanje. Iz primjera je vidljivo kako se nabava planira na godišnjoj razini, s detaljima i planiranim cijenama. Potom se sklapaju ugovori s dobavljačima. Nedostatak sustava nabave očituje se u činjenici kako ne postoji centralizirani sustav, no radi se na njegovom uvođenju, što je dio dugoročnog strateškog plana Ljekarni.



## 7. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Maja Zadravec**

**Matični broj studenta: 1311024216**

**Naslov rada: Planiranje nabave u ljekarništvu Republike Hrvatske s primjerom**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

\_\_\_\_\_14.10.2022\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_Maja Zadravec\_\_\_\_\_

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE

- Abrahamsson, J, R Badenfors, L Bedey, L Bolotova, i M Dahl. *Purchasing Management*. Chalmers, 2008.
- Ayad, K A. »Inventory Management in Pharmacy Practice: A Review of Literature.« *Archives of Pharmacy Practice*, 2011: 151-156.
- Carr, A S, i L R Smeltzer. »An empirically based operational definition of strategic purchasing.« *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 1997: 199-207.
- Dukić, G, i D Medarić. »Ljekarnički menadžment u Hrvatskoj.« *Ekonomska misao i praksa*, 2019: 23-51.
- Džakula, A, A Sagan, N Pavić, K Lončarek, i K Sekelj-Kauzlarić. »Croatia Health system review.« *Health Systems in Transition*, 2014: 1-195.
- FinInfo. *Izveštaj o subjektu Ljekarne srce*. Zagreb: FinInfo, 2022.
- Gadde, L E, i H Håkansson. *Supply Network Strategies*. Chichester: Wiley, 2001.
- Ljekarne Zagrebačke županije. *Izješće o izvršenju finnacijskog plana* . Velika Gorica: Ljekarne Zagrebačke županije, 2020.
- Manohar, N R. »Procurement & warehousing of drugs & Pharmaceuticals.« *Fourth PharmD & First PharmD PB*. 2021.
- McDonough, R. »Writing a Business Plan for a New Pharmacy Service.« *The Dynamics of Pharmaceutical Care: Enriching Patients' Health*, 2007: 1-13.
- Monczka, R M, R B Handfield, L C Giunipero, i J L Patterson. *Purchasing and Supply Chain Management*. Mason, OH: South-Western, 2009.
- Perkov, D, i D Pavlović. *Trgovinsko poslovanje*. Zagreb: Libertas, 2018.
- Popoviž Petrušić, H. »Kontroling kao instrument uspješnog upravljanja zalihama.« *FIP*, 2017: 107-121.
- The World Bank. *Croatia – Value for Money in Spending on Pharmaceuticals*. Draft Policy Note, The World Bank, 20200.
- Van Weele, A J. *Purchasing & Supply Chain Management* . London: Thomson Learning, 2005.

- West, D. »Purchasing and Inventory Management.« U *Pharmacy Management: Essentials for All Practice Settings*, autor S P Desselle i D P Zgarrick, 383. New York: McGraw-Hill Co., Inc, 2009.
- WHO. »Joint FIP/WHO guidelines on good pharmacy practice: standards for quality of pharmacy services.« WHO Technical Report Series, No. 961, 2011.
- WHO. *Practical Guidelines on Pharmaceutical Procurement for Countries with Small Procurement Agencies*. Manila: WHO Library Cataloguing in Publication Data, 2002.

## INTERNETSKI IZVORI

- CEZIH. 2022. Dostupno na: <http://www.cezih.hr/> (Preuzeto: 20. srpnja 2022). \*\*\*\*
- ESKULAP. »ESKULAP.C Sustav centralne nabave.« 2015. Preuzeto s: <http://www.i-s.hr/download/EskulapC-CentralnaNabavaUpute.pdf> (2. kolovoza 2022).
- HALMED. *Lijekovi*. 2022. Preuzeto s: <https://www.halmed.hr/Lijekovi/> (20. srpnja 2022).
- HLJK. »Pravila dobre ljekarničke prakse.« 2015. Preuzeto s: [https://www.hljk.hr/storage/upload/reading\\_articles/Pravila\\_dobre\\_ljekarnicke\\_prakse\\_-\\_procisceni\\_tekst\\_14251.pdf](https://www.hljk.hr/storage/upload/reading_articles/Pravila_dobre_ljekarnicke_prakse_-_procisceni_tekst_14251.pdf) (5. kolovoza 2022).
- HZZO. *Opis zdravstvenog sustava*. 2021. Preuzeto s: <https://hzzo.hr/pravni-akti/opis-zdravstvenog-sustava> (6. kolovoza 2022).
- Ljekare srce. »Pravilnik o jednostavnoj nabavi.« 2017. Preuzeto s: [https://ljekarne-srce.hr/docs/pravilnik\\_jednostavna\\_nabava\\_2017.pdf](https://ljekarne-srce.hr/docs/pravilnik_jednostavna_nabava_2017.pdf) (15. kolovoza 2022).
- Ljekarne srce. *Javna Nabava i Natječaji*. 2022. Preuzeto s: <https://ljekarne-srce.hr/o-nama/javna-nabava-i-natjecaji/> (15. kolovoza 2022).
- Ljekarne srce. »Statut.« 2017. Preuzeto s: [https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web\\_statut\\_procisceno.pdf](https://www.ljekarne-srce.hr/wp-content/uploads/2020/04/web_statut_procisceno.pdf) (2. kolovoza 2022).
- Ljekarne srce. *Tijela Upravljanja*. 2022. Preuzeto s: <https://ljekarne-srce.hr/o-nama/tijela-upravljanja/> (12. kolovoza 2022).
- Ministarstvo zdravstva. *Nacionalni plan razvoja zdravstva 2021.-2027*. 2021. Preuzeto s: <https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/2022%20Objave/Nacionalni%20plan%20razvoja%20zdravstva%202021.-2027..pdf> (25. srpnja 2022).
- WHO. *New tool to enhance role of pharmacists in health care*. 2006. Preuzeto s: <https://apps.who.int/mediacentre/news/new/2006/nw05/en/index.html> (12. lipnja 2022).

## OSTALO

»Pravilnik o normativima i standardima za obavljanje zdravstvene djelatnosti.« NN 52/2020 .

»Zakon o ljekarništvu.« NN 121/03, 142/06, 35/08, 117/08.

»Zakon o ustanovama.« NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19.

»Zakon o zdravstvenoj zaštiti.« NN 100/18, 125/19, 147/20.

## 8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slika 1 Proces nabave.....	5
Slika 2. CEZIH sustav .....	15
Slika 3. ESKULAP sustav.....	16
Slika 4. Račun dobiti i gubitka .....	23
Tablica 1. Pokazatelji likvidnosti .....	24
Tablica 2. Pokazatelj zaduženosti .....	24
Tablica 3. Pokazatelji aktivnosti .....	25
Tablica 4. Pokazatelji zaposlenih, produktivnosti i prosječnih plaća.....	25
Tablica 5. Pokazatelji ulaganja.....	26
Tablica 6. Nabava osnovnih sredstava i dugotrajne imovine za 2022. godinu .....	27
Tablica 7. Plan nabave za 2022. godinu (dio plana) .....	29
Tablica 8. Primjer dijela Registra ugovora.....	31

## ŽIVOTOPIS



### Maja Zdravec

Državljanstvo: hrvatsko ☎ (+385) 911502251 Datum rođenja: 18/11/1992 Spol: Žensko

✉ E-adresa: [maja.kopr@gmail.com](mailto:maja.kopr@gmail.com) 📱 Whatsapp Messenger: +385911502251

📘 Facebook: [maja.koprivnjak5](https://www.facebook.com/maja.koprivnjak5)

📍 Adresa: Ulica Ante Starčevića 21, 31222 Bizovac (Hrvatska)

#### RADNO ISKUSTVO

##### Operater u poštanskom uredu *Hrvatska pošta dd* [ Trenutačno ]

Mjesto: Valpovo

Zemlja: Hrvatska

Uređivanje polica i briga o proizvodima na prodajnom mjestu, redovito izvještavanje nadređenih o obavljenom poslu, rad sa strankama, prodajni ciljevi

#### OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

##### Gimnazija *Opća gimnazija Osijek, FFOS, Veleučilište Baltazar Zaprešić*

##### Predavač (PPDM izobrazba) *Filozofski fakultet Osijek*

#### JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: **hrvatski**

Drugi jezici: **engleski**

#### VOZAČKA DOZVOLA

Vozačka dozvola: B1

Vozačka dozvola: B

Vozačka dozvola: BE

#### DIGITALNE VJEŠTINE

##### Moje digitalne vještine

Internet / MS Office (Word Excel PowerPoint) / Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) / Timski rad / Prilagodljivost / Dobro organizirana