

# Marketinška analiza farmaceutske industrije na primjeru Belupo d.d.

---

Zvonar, Lucija

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:951643>

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

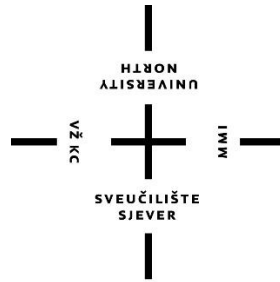
Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-30**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**MARKETINŠKA ANALIZA FARMACEUTSKE INDUSTRIJE NA  
PRIMJERU BELUPA D.D.**

Ime i prezime

Lucija Zvonar

Koprivnica, rujan 2022.



# Sveučilište Sjever

**Odjel za Poslovanje i menadžment**

## **MARKETINŠKA ANALIZA FARMACEUTSKE INDUSTRIJE NA PRIMJERU BELUPA D.D.**

**Student**

Lucija Zvonar

**Mentor**

dr. sc. Dino Giergia

Koprivnica, rujan 2022.

# Prijava završnog rada

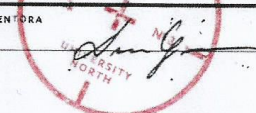
## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODIEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJI	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment		
PRISTUPNIK	Lucija Zvonar	JMBAG	0336039574
DATUM	05.09.2022.	KOLEGIJI	Završni rad
NASLOV RADA	Marketinška analiza farmaceutske industrije na primjeru Belupo d.d.		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Marketing analysis of the pharmaceutical industry on the example of Belupo d.d.		
MENTOR	dr. sc. Dino Giergia	ZVANJE	dr.sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik 2. dr. sc. Dino Giergia, pred., mentor 3. Frane Šesnić, pred., član 4. Josip Vuković, pred., zamj. član 5.		

## Zadatak završnog rada

BROJ	321/PIM/2022
OPIS	

Marketing je proces upravljanja kojim se pojedinac ili organizacija služe kako bi zadovoljili svoje želje i potrebe u organizaciji, kako bi ostvarili ciljeve. Marketinški ciljevi kao takvi mogu biti ostvarenje najveće moguće dobiti, poboljšanje-maksimizacija prodaje, zauzimanje tržišnog položaja i sl. Pomoću marketinškog miksa, analiza te dostupnih podataka, zadatak je ovog ZR analizirati poduzeće Belupo d.d., Koprivnica, te proučiti ulogu marketinga u istom. Analizira se marketinški miks-4P kroz svaki segment: proizvod, cijena, promocija te distribucija. Također, i marketinško istraživanje kako bi se povezalopotrošača, klijenta i javnost s marketinškim stručnjacima putem dostupnih informacija koje se koriste za definiranje problematike/prilike. Razraditi i segment tržišta kako bi se utvrdilo koliko su korisna i stabilna kroz 5 (pet) osnovnih kriterija: mjerljivost, značajnost, dostupnost, različitost te operativnost. Rad treba obuhvatiti i analizu okruženja (općenito) kroz SWOT analizu, analizu unutarnje/vanjske okoline, analizu konkurencije, kupaca, dobavljača, te PEST/LE analizu. Analizu je potrebno temeljiti na dostupnim podacima Belupo d.d.- te proučiti značaj marketinga za farmaceutsku industriju, upravljanje prodajom i distribucijom, za utvrđivanje cijena lijekova te pravila u samoj promociji lijekova. Na kraju izvesti potrebne zaključke.

ZADATAK URUČEN	8.9.2022	POTPIS MENTORA	
----------------	----------	----------------	--

## Zahvala

Poštovani profesore dr. sc. Dino Giergia, hvala Vam na pomoći i podršci. Hvala cijeloj obitelji i svim prijateljima i kolegama s posla i sa studija. Najviše hvala mojem suprugu koji mi nije dao da odustanem.

## Sažetak

U ovome radu objašnjena je važnost marketinških znanja i marketinškog razumijevanja interne i eksterne okoline za uspješno poslovanje i tržišni opstanak tvrtki iz domene farmaceutske industrije. Marketinški stručnjaci moraju biti dobro upoznati s elementima marketing miksa, moraju razumjeti način funkcioniranja interne i eksterne okoline tvrtke za koju rade te osmisliti marketinške planove koji će doprinosti ostvarivanju planova. Na tržištima je danas prisutna velika konkurencija, a tvrtke se bore za opstanak pa su im marketinška znanja važna ako žele dobro poslovati i opstati na tržištu. Farmaceutska industrija ima specifična obilježja i vrlo je složena te se od uspješnih marketinških stručnjaka traže multidisciplinarna znanja iz područja farmacije i marketinga. Farmaceutska industrija je posebna industrija koja prodaje proizvode koje nitko ne želi kupiti, ali ih ljudi trebaju pa ih kupuju. Marketinški stručnjaci u farmaceutskoj industriji moraju dobro razumijeti ovaj specifičan položaj potrošača. Problem s farmaceutskom industrijom je praćenje zakona koji uređuju oglašavanje i marketinške aktivnosti koje se odnose na lijekove pa marketinški stručnjaci moraju biti vrlo oprezni. U farmaceutskoj industriji važna je funkcionalna organizacijska struktura koja olakšava rad svih djelatnika. Organizacijska struktura planira se tako da omogući učinkovitost u postizanju cilja zbog kojeg je tvrtka osnovana, a farmaceutske tvrtke su sve složenije pa u organizacijskoj strukturi trebaju predvidjeti mjesto za specijaliste za sve specifične poslove jer svi poslovi danas traže specijalizirane stručnjake. Belupo d.d. primjer je farmaceutske tvrtke koja dobro koristi marketing u svojem poslovanju.

Ključne riječi: marketing, farmaceutska industrija, marketinške analize, Belupo d.d.

## Summary

This work explains the importance of marketing knowledge and marketing understanding of internal and external surroundings for successful business and market survival of companies in the domain of the pharmaceutical industry. Marketing experts need to be well acquainted with the elements of the marketing mix, they need to understand the way the internal and external surroundings of the company they work for function and come up with marketing plans that will contribute to the achievement of plans. There is big competition in the market today, and companies fight for survival, so marketing knowledge is important to them if they wish to do good business and survive in the market. The pharmaceutical industry has specific characteristics and it is very complex so successful marketing experts need to have multidisciplinary knowledge from the area of pharmacy and marketing. The pharmaceutical industry is a special industry that sells products no one wants to buy, but people need them so they buy them. Marketing experts in the pharmaceutical industry need to understand very well this specific position of the consumers. A problem with the pharmaceutical industry is keeping track of the laws that regulate advertising and marketing activities that refer to drugs so marketing experts need to be very careful. In the pharmaceutical industry, a functional organizational structure that facilitates the work of all employees is important. Organizational structure is planned in such a way that it enables the effectiveness in accomplishing the goals for which the company was founded, and pharmaceutical companies are ever more complex so they need to predict the place for specialists in their organizational structure for all the specific jobs because all jobs today seek for specialised experts. Belupo JSC is an example of a pharmaceutical company that uses marketing well in its business.

Keywords: marketing, pharmaceutical industry, marketing analyses, Belupo JSC

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet istraživanja .....	1
1.2. Ciljevi istraživanja .....	1
1.3. Istraživačka pitanja .....	1
1.4. Hipoteze .....	2
1.5. Metode istraživanja .....	3
1.6. Struktura rada .....	3
2. OSNOVNI POJMOVI U MARKETINGU .....	4
2.1. Definiranje marketinga i marketinških strategija .....	4
2.2. Marketing miks .....	5
2.2.1. Proizvod .....	5
2.2.2. Cijena .....	6
2.2.3. Promocija .....	7
2.2.4. Distribucija .....	8
2.3. Marketinško istraživanje .....	8
2.4. Segmentacija tržišta .....	10
3. ANALIZA OKRUŽENJA .....	11
3.1. Marketinško okruženje .....	11
3.2. Analiza vanjske okoline .....	11
3.2.1. PEST/LE analiza .....	12
3.2.2. Analiza dobavljača .....	13
3.2.3. Analiza kupaca .....	13
3.2.4. Analiza konkurencije .....	14
3.3. Analiza unutarne okoline .....	16
3.4. SWOT analiza .....	17
4. ANALIZA MARKETINŠKOG NASTUPA BELUPA .....	19
4.1. Značaj marketinga u farmaceutskoj industriji .....	19
4.2. O poduzeću Belupo .....	20
4.3. Analiza odabranih elemenata vanjskog okruženja tvrtke Belupo .....	22
4.4. Analiza odabranih elemenata unutrašnjeg okruženja tvrtke Belupo .....	22
4.5. SWOT analiza tvrtke Belupo .....	24
5. ZAKLJUČAK .....	26
6. POPIS LITERATURE .....	28
7. POPIS SLIKA .....	31
8. POPIS TABLICA .....	31



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet istraživanja

Farmaceutska industrija je jedna od najsnažnije reguliranih industrija u cijelome svijetu te u Republici Hrvatskoj. Tko želi uspjeti na snažno reguliranom tržištu prepunom kvalitetne konkurencije, mora ovladati specifičnim marketinškim znanjima (Komarac, 2013). Predmet istraživanja su marketinške analize na primjeru farmaceutske industrije. Odabran je primjer tvrtke Belupo čije je sjedište u Koprivnici.

## 1.2. Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja su: (1) Definirati pojam marketinga, marketinškog miksa i druge temeljne marketinške pojmove; (2) Objasniti odabrane metode analize vanjskog i unutrašnjeg okruženja; (3) Analizirati marketinški nastup tvrtke Belupo i (4) Donijeti zaključak o ulozi marketinških znanja u farmaceutskoj industriji.

## 1.3. Istraživačka pitanja

- 1) Što je marketing te kakvi se oblici marketinške komunikacije koriste u farmaceutskoj industriji ?
- 2) Koji su elementi marketinškog miksa?
- 3) Koje se metode mogu koristiti za analizu vanjskog, a koje za analizu unutrašnjeg okruženja?
- 4) Ima li tvrtka Belupo uspješan marketinški nastup?
- 5) Zašto je marketing u farmaceutskoj industriji specifičniji nego marketing u ostalim industrijama?

#### 1.4. Hipoteze

H1: Marketing u farmaceutskoj industriji razlikuje se u odnosu na marketing u ostalim industrijama.

Farmaceutski proizvodi su proizvodi osjetljive prirode te postoji vrlo stroga zakonska regulativa koja se odnosi na promociju tih proizvoda. Marketinške strategije unutar farmaceutske industrije oblikuju se u skladu sa specifičnim obilježjima marketinške industrije pa je važno uočiti koja su specifična obilježja farmaceutske industrije kako bi se pristupilo planiranju marketinških aktivnosti (Dickov, Dickov, Martinović-Mitrović, 2011). Farmaceutska industrija je složena pa marketinški stručnjaci moraju imati multidisciplinarna znanja iz područja farmacije i marketinga ako žele uspješno upravljati marketingom u farmaceutskoj industriji (Komarac, 2013: 100).

H2: Marketinški stručnjaci u farmaceutskoj industriji moraju dobro razumijeti specifičan položaj potrošača.

Eksterna okolina ili vanjsko okruženje tvrtke sačinjeno je od svih činitelja koji postoje van tvrtke i utječu na njezino poslovanje (Buble, 2000). Jedan od elemenata vanjskog okruženja su potrošači čiji je položaj pri nabavi farmaceutskih proizvoda drugačiji nego pri kupnji drugih proizvoda. Potrošači/kupci su središnji element na koji se mora bazirati marketing u farmaceutskoj industriji, ali njihovo donošenje odluke o kupnji ili nabavi proizvoda ove industrije nije neovisno, već vrlo često ovisi o liječnicima koji im propisuju lijekove ili o državi koja ih plaća (Dickov, 2016).

H3: Kvaliteta organizacijske strukture u farmaceutskoj tvrtki utječe na uspjeh tvrtke.

Interna okolina sačinjena je od svih činitelja koje utječu na tvrtku iz njezine nutrine (Buble, 2000). Dio interne okoline ili unutrašnjeg okruženja je organizacijska struktura koja je skup svih veza i odnosa među resursima tvrtke i unutar tvrtke. Organizacijska struktura planira se tako da omogući učinkovitost u postizanju cilja zbog kojeg je osnovana. Danas, kada su farmaceutske tvrtke sve složenije, potrebno je imati specijaliste za sve specifične poslove jer svi poslovi danas traže specijalizirane stručnjake, a funkcionalna organizacijska struktura mora biti dizajnirana kako bi olakšala rad zaposlenika (Chand, Kumar Gupta, Gera, 2008).

## 1.5. Metode istraživanja

Metode istraživanja su: metoda analize, metoda sinteze, metoda deskripcije i metoda kompilacije.

## 1.6. Struktura rada

Rad se sastoji od pet poglavlja. Osim uvodnog i zaključnog poglavlja, rad se sastoji od još tri poglavlja. U drugom poglavlju definiraju se osnovni pojmovi u marketingu. Nakon definiranja pojma marketing i marketinških strategija, analiziraju se elementi marketinškog miksa, proizvod, cijena, promocija i distribucija. Kao važni marketinški pojmovi izdvajaju se istraživanje i segmentacija tržišta, o kojima se također govori o drugom poglavlju. U trećem poglavlju definiraju se oblici analize vanjskog i unutrašnjeg okruženja poduzeća. U četvrtom poglavlju analizira se marketinški nastup tvrtke Belupo. Slijede zaključno poglavlje, popis literature, popis slika i tablica.

## 2. OSNOVNI POJMOVI U MARKETINGU

### 2.1. Definiranje marketinga i marketinških strategija

Dobar marketing ne događa se slučajno. Rezultat je korištenja najmodernijih instrumenata i tehnika i pažljivog planiranja i provođenja (Kotler, Lane Keller, Martinović, 2014). „Marketing možemo definirati kao socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima“ (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006: 6). Definicija Američkog marketinškog udruženja (AMA) je: „Marketing je aktivnost, skup institucija i proces stvaranjem, isporuke i razmjene ponuda te prenošenje poruke o njima, a koje ima vrijednosti za potrošače, klijente, partnere i društvo i cjelini“ (Kotler, Lane Keller, Martinović, 2014: 5).

Marketing je proces upravljanja kojim se pojedinac ili skupina, kao organizacija, služi da zadovolji želje i potrebe u organizaciji koja ga koristi. Marketinški cilj može biti ostvarivanje maksimalne dobiti, ostvarivanje ciljeva u prodaji ili u zauzimanju tržišnog udjela. Marketing se temelji na ljudskim potrebama – stanjima u kojima je čovjeku nešto uskraćeno te to želi imati. Potrebe su fizičke (hrana, odjeća, toplina, sigurnost), socijalne (ljubav, pripadanje) i osobne (znanje i samoizražavanje). Kada ima potrebu, čovjek će potražiti predmet koji će mu zadovoljiti potrebu ili pokušati utjecati na potrebu kako bi ju smanjio (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006).

Tvrtke koje se bave marketingom djeluju s ciljem shvaćanja potreba, želja i potražnje potrošača koji su im klijenti. Provode istraživanja tržišta, analiziraju upite i žalbe potrošača, promatraju potrošače svojih proizvoda u korištenju proizvoda i potrošače konkurentskih poduzeća, uče trgovce prepoznati neispunjene potrebe potrošača. Za osmišljavanje marketinških strategija, marketinški stručnjaci upoznaju se s potrebama, željama i ponašanjem potrošača (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006). Tvrtke za ostvarivanje svojih ciljeva postavljaju marketinške strategije. Strategija je, općenito, sredstvo kojim se ostvaruju ciljevi, ideja ili zamisao pomoću koje se želi doći do konačnog cilja. Operacionalizacija marketinške strategije najčešće ima dvije faze. U prvoj fazi se odabire ciljana tržišna skupina koju tvrtka želi pridobiti na kupnju svojih proizvoda. U drugoj fazi se definira marketing miks i odabiru se i kombiniraju njegovi elementi da se zadovolji odabrana ciljana tržišna skupina (Meler, 2005).

## 2.2. Marketing miks

Marketing miks je sastavljen skupine elemenata (proizvoda, cijene, promocije i distribucije), a svaki od elemenata koji čine marketing miks zanima marketinške stručnjake jer se na temelju njihove analize stvaraju strategije marketinga u poduzeću (Pour, Nazari, Emami, 2013).

### 2.2.1. Proizvod

Proizvod je sve što se nudi tržištu – fizički predmeti, usluge, osobe, mjesta, organizacije i ideje. Proizvodi se mogu promatrati kao paketi prednosti koje trgovac daje kupcu po određenoj cijeni (Singh, 2012). Proizvodi se nude tržištu da izazovu pažnju i potaknu potrošače na potrošnju i kupnju (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006). Proizvod se mora moći upotrijebiti jer bez uporabne vrijednosti nema ekonomskog smisla proizvoditi taj proizvod, a to je tržišno svojstvo proizvoda (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012). Planiranje tržišne ponude za marketinške je stručnjake izazovan zadatak, a pritom moraju uzeti u obzir pet razina koje ima svaki proizvod: temeljnu korist, osnovni proizvod, očekivani proizvod, prošireni proizvod i potencijalni proizvod (Kotler, Lane Keller, Martinović, 2014). Svaka od pet razina proizvoda je vrijednost za potrošača, a ukupno tvore hijerarhiju vrijednosti za potrošača. Temeljna korist proizvoda je na prvoj razini na kojoj je usluga ili proizvod i korist koju potrošač stvarno kupuje. Na drugoj razini je osnovni proizvod sa svim karakteristikama koje mora sadržavati. Očekivani proizvod je onaj skup obilježja proizvoda koje kupci očekuju kada kupuju proizvod iz neke skupine. Prošireni proizvod je proizvod koji je iznad potrošačkih očekivanja, on ih nadilazi. Potencijalni proizvod su sve mogućnosti proizvoda koje se mogu dogoditi daljnjim razvijanjem i nadograđivanjem proizvoda (Kotler, Lane Keller, Martinović, 2014).

Razvijanje proizvoda je dugotrajan i naporan proces kojega potrošači uglavnom nisu svjesni (Marušić, 2019). Proizvodi imaju svoj „životni ciklus“ koji ima faze: fazu stvaranja ideje proizvoda, fazu razvoja proizvoda, fazu uvođenja na tržište, fazu rasta, fazu zrelosti i fazu starenja i odumiranja proizvoda. U praksi se faze životnog ciklusa proizvoda razlikuju među različitim proizvodima i proizvođačima, a što je proizvod uspješniji, dulje se zadržava na tržištu. Svi proizvođači htjeli bi da su njihovi proizvodi „besmrtni“, ali to uspije samo rijetkim proizvodima koji se jako dugo, skoro zauvijek zadrže na tržištu (Meler, 2005).

Tvrtka mora ponuditi proizvod kakav zadovoljava potrebe i želje potrošača i razlikuje se od proizvoda konkurencije u cijeni, kvaliteti, dizajnu, pozicioniranju na prodajnom mjestu, kampanjama i oglašavanjem. Svakoj tvrtci cilj je stvoriti izvrstan i profitabilan proizvod, ali i stvoriti odnos s potrošačima u kojima će oni biti lojalni tvrtci (Marušić 2019 prema Burns, 2012).

### 2.2.2. Cijena

„Cijena predstavlja količinu novca koju kupac na tržištu plaća ponuđaču za jedinični proizvod. To znači kako je cijena novčani iskaz vrijednosti proizvoda“ (Meler, 2005: 231). U modernom marketingu necjenovni čimbenici imaju sve veću važnost, ali cijena je i dalje najvažniji element marketinškog spleta. Svi drugi elementi stvaraju troškove, a cijena stvara prihod za tvrtku (Grbac, 2010). Marketinški stručnjaci znaju da na određivanje cijena utječu čimbenici poput potrebe za proizvodom, trošakova proizvodnje, potrošačeve mogućnosti da plati cijenu, ograničenja vlade, cijena konkurentskih proizvoda itd. (Singh, 2012). Potrošaču je cijena važan element marketing miksa jer je neobično osjetljiv na mijenjanje cijena. Pri određivanju cijena, tvrtka se može voditi nekim od šest ciljeva prema kojima se cijena određuje tako da se tvrtki osigura: opstanak, maksimiziranje sadašnje dobiti, maksimiziranje sadašnjeg prihoda, maksimiziranje rasta prodaje, maksimiziranje „kupljenja vrhnja na tržištu“, posjedovanje proizvoda koji su vodeći prema kvaliteti ili zadovoljenje nekog drugog cilja tvrtke (Meler, 2005).

Marketinški stručnjaci na cijenu gledaju kao na kritičnu varijablu jer o postavljenoj cijeni uglavnom ovisi kako će se ostvariti postavljeni marketinški ciljevi. Odlučivanje o cijenama marketinški stručnjaci zato temelje na ovim načelima: potrošačima koji su prisutni na tržištu cijene moraju biti prihvatljive, cijene valja oblikovati tako da osiguraju poslovanje tvrtke u budućnosti, cijene moraju osigurati veći tržišni udio za tvrtku, tvrtka postavljenim cijenama mora biti konkurentna na tržištu, funkcija cijena mora biti stabilizacija tržišta i cijene trebaju odražavati odgovarajuću stopu dobiti. Tvrtka o cijenama ne odlučuje svaki dan, nego u situacijama u kojima treba odrediti ili promijeniti cijenu. O cijenama se odlučuje kada se utvrđuje cijena novog proizvoda tvrtke, kada dođe do okolnosti zbog kojih treba promijeniti cijene, kada konkurencija vrši utjecaj na tvrtku da se promijene cijene i kada unutar linije proizvoda treba odrediti cijenu nekog određenog proizvoda (Meler, 2005).

### 2.2.3. Promocija

Promocija su različite aktivnosti koje se primjenjuju da se informacije o tvrtki plasiraju u njezino okruženje, a najviše na tržište. Aktivnostima tvrtka komunicira s pojedincima, s grupama ili s javnošću (Meler, 2005). Promocija se odvija da se unaprijedi prodaja, da se poveća oglašavanje i stvori publicitet, a obično voditelj marketinga odlučuje jesu li troškovi koje je potrebno izdvojiti za promociju prihvatljivi ili nisu (Burnett, 2008). Trgovci se koriste promotivnim aktivnostima da potaknu kupce na kupnju (Singh, 2012). Tvrtka može imati uspješan proizvod, ali to ništa ne znači ako o njemu nije komunicirala s potrošačima. Komunikaciju s potrošačima mogu voditi proizvođači ili trgovački lanci (Marušić, 2019). U promociji je moguće koristiti različite alate, no postoji pet najvažnijih promidžbenih alata.

*Tablica 1. Pet najvažnijih promidžbenih alata*

Pet najvažnijih promidžbenih alata	
Alat	Definicija
Oglašavanje	Svi plaćeni oblici neosobne prezentacije i promocije ideja, proizvoda ili usluga, a sponzor koji plaća oglas je prepoznatljiv.
Osobna prodaja	Prodajno osoblje tvrtke vrši osobnu prezentaciju u cilju stvaranja odnosa s kupcima i prodaje.
Unapređenje prodaje	Kratkoročni poticaji za ohrabrenje nabave ili prodaje.
Odnosi s javnošću	Stvaranje dobrih odnosa s javnošću tvrtke, pribavljanje poželjnog publiciteta, izgradnja pozitivnog korporativnog ugleda, sprečavanje ili otklanjanje loših glasina.
Izravni marketing	Izravno povezivanje s pojedinačnim ciljanim kupcima sa svrhom neposrednog dogovaranja i čuvanja trajnog odnosa s tim kupcima. Vršiti se telefonski, poštanskim putem, telefaksom, elektroničkom poštom, internetom.

Izvor: Prilagođeno prema Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006), Osnove marketinga, MATE, Zagreb, str. 719.

Osim što postoji pet najvažnijih promidžbenih alata kojima se vrši komunikacija s različitim dijelovima javnosti, promocija i promotivne aktivnosti dijele se u dvije velike skupine: osnovne ili primarne promotivne aktivnosti – oglašavanje, unapređivanje prodaje, odnosi s javnošću, publicitet i osobna prodaja te sekundarne ili granične promotivne aktivnosti – ambalaža, dizajn, usluge za potrošače, propaganda usmenim putem, od usta do usta (Meler, 2005).

#### 2.2.4. Distribucija

Distribucija objašnjava kojim putevima se proizvod kreće od proizvođača do krajnjeg potrošača. Distribucija je zadužena za pravovremenu dostavu proizvoda na odabrano mjesto uz što manje troškove i povezuje mjesto na kojemu je proizvod proizveden s mjestom na kojemu će se proizvod trošiti (Meler, 2005). Distribucija je „skup aktivnosti koje uključuju sve one poslove koji se poduzimaju da bi se proizvodi dopremili do potrošača, i to kako do potrošača proizvoda široke potrošnje tako i do potrošača proizvoda proizvodne potrošnje“ (Grbac, 2010: 188). Prema kriteriju krajnjeg korisnika kojemu se distribuira proizvod, razlikuju se kanali distribucije kojima se distribuiraju proizvodi do tržišta krajnje potrošnje te kanali kojima se proizvodi distribuiraju do tržišta poslovne potrošnje (Grbac, 2010). Odabir kanala distribucije je složen, a ovisi o: vrsti distribuiranog proizvoda i njegovim svojstvima, dubini i širini proizvodnog asortimana, obilježjima tržišta na koje se distribuira proizvod, predviđenom opsegu prodaje, kanalima distribucije koji su u datom trenu na raspolaganju i predviđenim troškovima, financijskoj snazi proizvođača i disperziranosti potrošača (Meler, 2005).

Proizvode krajnje potrošnje može se distribuirati različitim kanalima. Proizvođač odabire najprikladniji kanal distribucije za svoje proizvode. „Optimalnim izborom kanala distribucije teži se postići maksimalna prodaja proizvoda uz prihvatljivu profitabilnost i uz maksimalno moguću kontrolu kanala distribucije“ (Meler, 2005: 247). Proizvođač ne mora odabrati samo jedan distribucijski kanal, može ih kombinirati.

#### 2.3. Marketinško istraživanje

Marketinško istraživanje definirano je kao „funkcija koja povezuje potrošača, klijenta i javnost s marketinškim stručnjakom putem informacija koje se koriste za identificiranje i definiranje marketinških prilika i problema, za stvaranje, poboljšavanje i vrednovanje marketinških radnji, za nadziranje marketinške izvedbe i za poboljšanje razumijevanja marketinškog procesa“ (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006: 344). Postoje tri vrste marketinških istraživanja. Izviđajna ili eksplorativna istraživanja provode se s ciljem prikupljanja preliminarnih podataka koji će se koristiti kod definiranja problema i predlaganja potencijalnih rješenja. Opisna ili deskriptivna istraživanja provode se s ciljem boljeg opisivanja marketinških problema, situacija ili tržišta. Uzročna ili kauzalna istraživanja provode se zbog testiranja hipoteza koje su vezane za uzročno-posljedične veze (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006).



Osim ove tri vrste istraživanja, postoje i druge podjele marketinškim istraživanjima, prema pristupu korištenom u istraživanju, prema metodi kontaktiranja, prema planu uzorkovanja i prema instrumentu koji se koristi u istraživanju.

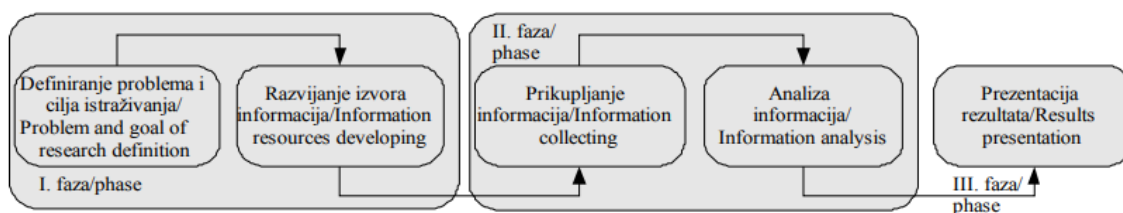
Tablica 2. Podjele marketinških istraživanja prema različitim kriterijima

Podjele marketinških istraživanja prema različitim kriterijima			
Pristupi istraživanju	Metode kontaktiranja	Plan uzorkovanja	Instrumenti istraživanja
Promatranje Anketa Eksperiment	Poštom Telefonom Osobno Internetom	Jedinica uzorkovanja Veličina uzorka Postupak uzorkovanja	Upitnik Elektronički instrumenti

Izvor: Prilagođeno prema Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006), Osnove marketinga, MATE, Zagreb, str. 347.

U marketinškom istraživanju povezuju se marketinški stručnjaci i potrošači, klijenti i javnost. Proces marketinškog istraživanja događa se u tri faze podijeljene u pet koraka.

Slika 1. Proces marketinškog istraživanja



Izvor: Maričić, S., Ikonić, M., Mikac, T. (2008), Marketinška istraživanja u funkciji razvoja proizvoda, Engineering Review, 28(2), str. 59.

Najteži korak u procesu marketinškog istraživanja je prvi korak u kojemu se definiraju problem istraživanja i ciljevi istraživanja. Ne smije se dogoditi istraživanje pogrešnog problema i postavljanje pogrešnih ciljeva jer rezultati istraživanja neće ukazati na odgovarajuće rezultate (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006). Pažljivo definiranje problema istraživanja smanjuje troškove provedbe budućih istraživanja. „Preširoko definiranje problema podrazumijeva i veće troškove istraživanja, prikupljanja i obrade informacija, dok se kod preuskog definiranja problema ne sagledavaju svi utjecajni čimbenici” (Maričić, Ikonić, Mikac, 2008: 59). Slijedi određivanje o tome koje se informacije trebaju prikupiti kroz proces marketinškog istraživanja, a istraživač koristi plan istraživanja i prikuplja, obrađuje i analizira prikupljene informacije. U posljednjem koraku menadžeri i istraživači blisko surađuju i analiziraju rezultate te ih prezentiraju (Maričić, Ikonić, Mikac, 2008).

## 2.4. Segmentacija tržišta

Na tržištu je prisutno mnogo kupaca koji se razlikuju prema određenim kriterijima, a marketinškim stručnjacima od pomoći je segmentacija tržišta, podjela tržišta prema različitim kriterijima u kojoj se izdvajaju skupine potrošača s određenim potrebama, karakteristikama ili ponašanjem kojima se usmjeravaju marketinške aktivnosti (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006). Različiti autori ističu različite kriterije prema kojima se odvija segmentacija tržišta. Neki od kriterija su: zemljopisni kriteriji, demografski kriteriji, sociokulturalni kriteriji, kriterij intenziteta potrošnje, situacijski čimbenici koji se odnose na korištenje proizvoda, očekivana korisnost i hibridni kriteriji (Kesić, 2006). Tržište se segmentira prema različitim kriterijima, a glavne odrednice su zemljopisne, demografske, psihografske i bihevioralne.

*Tablica 3. Temeljne varijable segmentacije tržišta krajnje potrošnje*

Temeljne varijable segmentacije tržišta krajnje potrošnje			
Zemljopisna	Demografska	Psihografska	Bihevioralna
Regija Veličina države Veličina grada Gustoća naseljenosti Klima	Dob Spol Veličina obitelji Životna faza obitelji Prihod Zanimanje Obrazovanje Vjera Rasa Nacionalnost	Društveni sloj Način života Osobnost	Prilike za kupnju Tražene prednosti Status korisnika Stopa korištenja Stopa privrženosti Stanje spremnosti Stav prema proizvodu

Izvor: Prilagođeno prema Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006), *Osnove marketinga*, MATE, Zagreb, str. 399.

Segmentacija tržišta, da bi bila korisna, mora zadovoljiti pet osnovnih kriterija. Mjerljivost kao prvi kriterij znači da se mora moći izmjeriti veličina, kupovna moć i karakteristike segmenta. Značajnost kao drugi kriterij znači da segment mora biti dovoljno velik i profitabilan, sačinjen od što veće homogene skupine prikladne za provođenje marketinškog programa. Dostupnost kao treći kriterij znači da segment treba moći doseći i uslužiti. Različitost znači da su segmenti tržišta tako oblikovani da se konceptualno razlikuju te da imaju različit odgovor na različite marketinške elemente i programe. Operativnost kao peti kriterij znači da se moraju moći formirati učinkoviti načini privlačenja i usluživanja odabranog segmenta (Kotler, Lane Keller, Martinović, 2014).

### 3. ANALIZA OKRUŽENJA

#### 3.1. Marketinško okruženje

Cilj marketinških aktivnosti je proizvesti i prodavati dobra koja potrošači žele kupiti pa je prvi korak koji se poduzima u marketinškom planiranju shvaćanje marketinškog okruženja. Marketinško okruženje je okolina u kojoj se događaju marketinške aktivnosti, a marketing se događa u kompleksnom i promjenjivom okruženju (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006).

Poslovanje tvrtke odvija se u promjenjivom i izazovnom okruženju koje nije moguće u potpunosti promijeniti pa se uspješne tvrtke bave promatranjem okoline i prilagođavanjem na promjene u svojoj okolini. „Marketinško okruženje sastoji se od subjekata i sila izvan marketinga koje utječu na sposobnost uprave za marketing da razvije i zadrži uspješne odnose sa svojim ciljnim klijentima“ (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006: 87).

Marketinško okruženje dijeli se na mikrookruženje i makrookruženje. Mikrookruženje je sastavljeno je sila koje su u tvrtkinoj blizini i koje imaju utjecaj na njezinu sposobnost pružanja usluga klijentima. Mikrookruženje čine tvrtka, dobavljači, marketinški posrednici, tržište krajnjih kupaca, javnost i konkurencija. Makrookruženje je sastavljeno od skupine sila koje su u široj okolini tvrtke i koje utječu na mikrookruženje. Makrookruženje čine demografske sile, gospodarske sile, prirodne sile, tehnološke sile, političke sile i kulturne sile (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006).

Ukupnost činitelja koji imaju utjecaj na poduzeće zove se još i okolinom poduzeća. Okolina poduzeća se dijeli na eksternu ili vanjsku okolinu poduzeća i internu ili unutrašnju okolinu poduzeća. U eksternu okolinu ubrajaju se svi činitelji koji postoje van tvrtke i utječu na njezino poslovanje, a u internu okolinu svi činitelji koje utječu na tvrtku iz njezine nutrine (Buble, 2000).

#### 3.2. Analiza vanjske okoline

Vanjska okolina poduzeća obično se dijeli na opću ili socijalnu okolinu koju čine političko-pravna okolina, ekonomska okolina, socijalno-kulturna okolina i tehnološka okolina te na

poslovnju okolinu ili okolinu zadatka (Buble, 2000). U nastavku se govori o odabranim elementima analize vanjske okoline.

### 3.2.1. PEST/LE analiza

PEST/LE analiza je model koji dijeli varijable opće okoline poduzeća u skupine i sagledava njihov utjecaj na poslovanje, a varijable koje promatra su ekonomska, demografska, društveno-kulturalna, političko-zakonska, tehnološka i prirodno-ekološka. Ekonomska okolina su ekonomska situacija, trendovi i strukturalni pomaci na globalnoj i nacionalnoj razini. Demografska okolina su podaci o značajkama stanovništva: o broju stanovnika, natalitetu, etničkoj strukturi, obrazovnoj strukturi, strukturi dohotka i ostalim bitnim obilježjima. Društveno-kulturalna okolina su tradicija, vrijednosti, stajališta, uvjerenja, norme, ukusi, uzorci ponašanja stanovništva, životni stilovi, kupovne navike i ostalo (Rašić Jelavić, Brkić, 2016).

Političko-zakonska okolina su zakonska okolina sa zakonima, propisima i drugim zakonskim aktima i politička okolina s političkim sustavima, oporbom i političkom stabilnošću. Tehnološka okolina su dostignuća, inovacije i znanstveni trendovi te pojava novih tehnologija, a prirodno-ekološka okolina su prirodni materijali i ljudski resursi koji utječu na razvoj tvrtke i njezin opstanak (Rašić Jelavić, Brkić, 2016). PEST/LE analiza koristi se za analizu pozicije tvrtke ili za analizu djelatnosti ili industrijskog sektora u općoj okolini. Postupak provođenja PEST/LE analize je:

- 1) Identifikacija čimbenika - tipovi okoline podijele se na čimbenike koji utječu na strategiju
- 2) Ocjena čimbenika – ocjenjuje se mogući utjecaj čimbenika na tvrtku (Rašić Jelavić, Brkić, 2016).

Ocjenjuju se dva aspekta utjecaja čimbenika. Prvi je utjecaja svakog pojedinoga čimbenika, a prilikom ocjenjivanja prijetnja dobiva ocjenu od -5 do 0, a prilika ocjenu od 0 do +5. Drugi je ocjena važnosti svakog pojedinog čimbenika za tvrtku ocjenom od 0 do +10. Na kraju se množi utjecaj čimbenika i važnosti i dobije se ocjena čimbenika. Zbroje se sve ocjene čimbenika i dobije se ukupna ocjena utjecaja okoline (Rašić Jelavić, Brkić, 2016).

### 3.2.2. Analiza dobavljača

Od dobavljača, kao pojedinaca ili organizacija, tvrtka nabavlja resurse koje treba za proizvodnju. Marketinški stručnjaci moraju pratiti što se događa s dobavljačima. Prate dostupnost zaliha, manjak ili kašnjenje, štrajkove zaposlenika i druge događaje koji bi se mogli negativno odraziti na prodaju u kratkoročnom razdoblju, a u dugoročnom na zadovoljstvo kupaca (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006). Tvrtke trebaju tražiti dobavljače koji će moći zadovoljiti njihove zahtjeve i osigurati im proizvode koji odgovaraju kvalitetom, u potrebnim količinama, u željenom roku i po prihvatljivoj cijeni. Odjel nabave u tvrtki postavlja kriterije i odlučuje o svojstvima koje treba imati dobavljač. Dobavljač se ocjenjuje zbog postizanja tri cilja: da se procijeni mogućnost nabave i rizici koji idu uz tu nabavu, da se spozna koji dobavljači imaju najpovoljnije uvjete i saznati tko su poželjni dobavljači s kojima se treba razviti partnerski odnos (Knežević, 2012).

Tvrtka treba razlikovati dobavljače prema važnosti, a važni su dobavljači koji poduzeću daju dodatnu vrijednost. Suradnja s dobavljačima dovodi do manjih troškova nabave jer se između partnera odvija razmjena znanja, formalno ugovaranje kupoprodaje košta manje, a nema ni toliko potrebe za komunikacijom s dobavljačima s kojima je uspostavljen odnos povjerenja (Miočević, 2011). Svaka tvrtka sama uspostavlja kriterij ocjene i procjene dobavljača jer ne postoji jedan univerzalni kriterij. Cijena je važan kriterij u odabiru dobavljača, ali ne smije biti jedini kriterij pa treba sagledati trošak. U ocjenjivanju dobavljača može se prakticirati pristup nazvan 10C: koji promatra kompetenciju, kapacitet, predanost, kontrolni sustav, gotovinsku i financijsku stabilnost, trošak, konzistentnost, kulturu, čistoću poslovanja i komunikaciju (Knežević, 2012).

### 3.2.3. Analiza kupaca

Bavljenje kupcima je kompleksan zadatak, a poduzeće treba proizvesti ono što potrošači žele kupiti i pritom ostvariti profit, ali i dobrobit za potrošače. Da bi se kupci pridobili i zadržali važan je „servis kupaca“ koji se odnosi na brzinu i pouzdanost isporuke za kupce, a sastoji se od: brzine kojom se može ispuniti narudžba kupca, povoljnih uvjeta isporuke robe, spremnosti da se prihvati povrat oštećene robe i da se isporuči nova, ispravna roba, raspoloživosti servisne službe i plaćanja troškova servisa (Buble, 2000).

Ali prije nego što se kupcima ponudi proizvod ili usluga, tvrtka treba analizirati ponašanje potencijalnih i postojećih potrošača. Razumijeti kako se potrošači ponašaju znači da se razumije pravilo kojim se potrošači vode pri kupnji, a to je važno za upravljanje marketingom (Kumra, 2007). Ponašanje potrošača je proces u kojemu potrošači pribavljaju i konzumiraju proizvode i usluge (Knežević, Bilić, 2015).

Na ponašanje potrošača djeluju četiri skupine čimbenika: kulturalni čimbenici, socijalni čimbenici, osobni čimbenici i psihološki čimbenici. Kulturalni čimbenici su kultura, subkultura i društveni sloj. Socijalni čimbenici su referentne grupe, obitelj te uloge i statusi. Osobni čimbenici su dob, faza životnog vijeka, zanimanje, ekonomske okolnosti, način života, osobnost te predodžba o sebi samome. Psihološki čimbenici su motivacija, percepcija, učenje, uvjerenja i stavovi. Svi ovi čimbenici utječu na donošenje odluke o kupnji (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006). Proces donošenja odluke o kupnji sastavljen je od pet faza: spoznaje potrebe, traženja informacija, procjenjivanja alternativa, odlučivanja o kupnji i ponašanja nakon kupnje (Grbac, Lončarić, 2010).

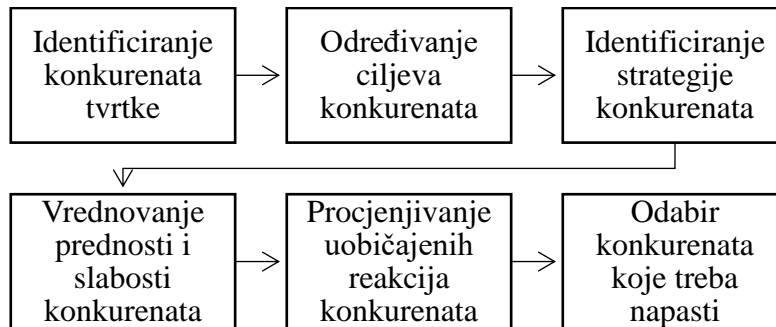
Kupac spoznaje potrebu kao razliku između svojeg stvarnog i željenog stanja te spoznaje da ima potrebu koja nije zadovoljena. Potaknut potrebom, potrošač može tražiti informacije o onome što bi htio kupiti, ali može donijeti odluku o kupnji bez dodatnog traženja informacija. U slučaju da ima jak nagon i da mu je proizvod na raspolaganju za kupnju, očekivano je da će ga potrošač kupiti, a ako nagon nije toliko jak, potrošač će vjerojatno krenuti tražiti dodatne informacije. Potrošaču su na raspolaganju često različite marke proizvoda te kreće s procjenom alternativa u kojemu odabire koji proizvod ima karakteristike koje mogu najbolje zadovoljiti njegove potrebe. Idući korak je odlučivanje o kupnji kada potrošač kupuje proizvod i nakon toga se javlja ponašanje nakon kupnje kao proces u kojemu na temelju vlastitog zadovoljstva ili nezadovoljstva kreće u daljnje postupanje (Grbac, Lončarić, 2010).

#### 3.2.4. Analiza konkurencije

Konkurencija su ostala poduzeća koja sudjeluju u utrci za resurse, a najočitiji resurs za koji se natječu su kupci. Poduzeće koje želi pobijediti u utrci s konkurentima prvo treba identificirati svoje konkurente, onda analizirati njihove snage i slabosti da bi se implementirao učinkoviti marketing. Konkurenciju treba poznavati možda i bolje nego sebe da se nedostaci konkurencije preoblikuju u vlastite prednosti (Ribić, Pleša Puljić, 2020). Tvrtka dobiva konkurentnu

prednost kada kreira proizvod koji može zadovoljiti potrebe ciljnih kupaca bolje od proizvoda koje su kreirale konkurentske tvrtke (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006). Analiza konkurencije je proces u kojemu se prepoznaju ključni konkurenti i koji ima šest koraka.

*Slika 2. Koraci u analizi konkurencije*



Izvor: Prilagođeno prema Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006), Osnove marketinga, MATE, Zagreb, str. 494.

Identificiranje konkurenata tvrtke je prvi korak u procesu analize konkurencije. Identifikacija konkurenata vrši se s gledišta industrije ili s gledišta tržišta. Gledište industrije gleda konkurentske tvrtke kao tvrtke koje nude proizvode ili serije proizvoda koji su bliska zamjena njezinim proizvodima. Postoje različite industrije pa se govori, na primjer, o industriji automobila, industriji hrane ili farmaceutskoj industriji. Osim identificiranje konkurenata unutar industrije, tvrtka može sagledavati konkurenciju s gledišta tržišta. Konkurencija se promatra kao tvrtke koje su usmjerene na zadovoljavanje potreba istog kupca. Tržišni pogled na konkurenciju je dobar jer tvrtka ima širi spektar stvarnih i potencijalnih konkurenata pa može bolje planirati (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006).

Nakon identifikacije konkurencije, marketinški menadžeri traže odgovore na pitanja: Što traži pojedini konkurent na tržištu? Čime se u svojem ponašanju vodi pojedini konkurent? Tvrtka se želi upoznati s ciljevima svojih konkurenata da otkrije je li konkurencija zadovoljna svojim trenutnim položajem na tržištu i kako bi mogla reagirati na poteze tvrtke, a poznavanje ciljeva konkurencije tvrtki je upozorenje unaprijed i daje joj vrijeme da se pripremi za ono što dolazi (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006).

Marketinški stručnjaci identificiraju prednosti i slabosti konkurenata da vidi mogu li konkurenti postići svoje ciljeve i izvršiti svoje strategije. Kreće se s prikupljanjem podataka o poslovanju u nekoliko prethodnih godina, mogu koristiti sekundarne podatke, osobno iskustvo i prepričane podatke. Mogu provesti primarno marketinško istraživanje među kupcima, dobavljačima ili

preprodavačima ili odraditi proces benchmarkinga. Benchmarking je proces usporedbe vlastitih proizvoda i procesa s proizvodima i procesima konkurencije ili vodećih tvrtki u drugim industrijama, a proces se provodi da se pronađu načini poboljšanja kvalitete i izvedbe (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006).

Procjena uobičajenih reakcija konkurencije temelji se na promatranju ciljeva, strategije, prednosti i slabosti konkurentskih tvrtki. Stručnjaci nastoje objasniti koje su potencijalne radnje i reakcije koje će tvrtka poduzeti na poteze kao što je snižavanje cijena, promjene u promidžbi ili plasiranje novih proizvoda na tržište. Različiti konkurenti reagiraju na različite načine pa je poznavanje uobičajenih reakcija konkurenata poželjno jer tvrtki daje znanje o načinima najboljeg napada na konkurenta ili obrane trenutne pozicije tvrtke (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006).

Tvrtka u posljednjem koraku odabire konkurente koje treba napasti ili izbjegavati. Tvrtka može napasti ili izbjegavati jake ili slabe konkurente, bliske ili udaljene konkurente. Često se odabire napad na slabe konkurente jer je za to potrebno manje vremena i sredstava, ali tvrtka napadom na slabe konkurente dobiva malo koristi. Bolje je natjecati se s jakim konkurentima jer je ulog veći, ali i korist je veća. Tvrtke se natječu s bliskim konkurentima, ali ih često ne žele uništiti jer se ne žele suočavati s optužbama za monopolizam na tržištu i jer su im postojeći konkurenti dobra zaštita od novih konkurenata (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006).

Kod analize konkurencije potrebno je znati da se ona ne odvija samo u plasmanu proizvoda i usluga, nego i na području nabave inputa potrebnih za proizvodnju, na primjer radne snage, tehnologije, sirovina i ostalih (Buble, 2000). Za analizu konkurencije može se učinkovito koristiti benchmarking. Benchmarking je proces, a u njemu se tvrtke orijentiraju na identifikaciju tržišnih lidera u industriji, rade usporedbu svojih proizvoda s proizvodima konkurenata, uspoređuju vlastite prakse i procedure s praksama i procedurama konkurenata pa implementiraju novosti u svoje poslovanje s ciljem da postanu dobri kao konkurencija ili još bolji (Ribić, Pleša Puljić, 2020).

### 3.3. Analiza unutarnje okoline

Interna okolina je dio okoline tvrtke koji se nalazi u samoj tvrtki i tvrtka može u potpunosti utjecati na elemente unutarnje okoline. „Riječ je, dakle, o neposrednoj radnoj okolini poduzeća



u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji, bitni za opstanak i razvitak poduzeća“ (Buble, 2000: 81).

Najvažniji dijelovi interne okoline su: organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi. Organizacijska struktura sastavljena je od svih veza i odnosa među resursima tvrtke i unutar tvrtke. Tvrtke same oblikuju svoje organizacijske strukture, a organizacijska struktura mora smanjiti internu i eksternu neizvjesnost, osposobiti poduzeće za obavljanje aktivnosti i za prilagođavanje utjecajima te osigurati dobru koordinaciju svih aktivnosti u poduzeću. Pet je osnovnih tipova organizacijskih struktura, a tvrtka se odlučuje za jednu od njih: funkcijska organizacijska struktura, divizijska organizacijska struktura, matrična organizacijska struktura, procesna organizacijska struktura i mrežna organizacijska struktura (Buble, 2000).

Organizacijska kultura su svi stavovi, norme, vrijednosti, vjerovanja i pogledi zajednički većini osoba zaposlenih u tvrtki. Zaposlenici tvrtke navedenim čimbenicima usmjeravaju svoje ponašanje i usvajaju sistem vrijednosti zajednički svim zaposlenicima, poštuju norme ponašanja, tradiciju i običaje. Svaki od zaposlenika sam pridonosi pozitivnoj klimi unutar tvrtke te ostvarivanju vizije, misije i ciljeva. Jedinstvena i unikatna organizacijska kultura pomaže u stvaranju pozitivnog imidža o poduzeću u javnosti pa se organizacijskoj kulturi danas daje mnogo važnosti (Buble, 2000).

Organizacijski resursi su fizički, ljudski, informacijski i financijski čimbenici koji se koriste u proizvodnji i pružanju usluga. Fizički resursi su sva materijalna sredstva tvrtke (sirovine, materijali, strojevi, alati...), a ljudski resursi su svi zaposlenici sa svim svojim znanjima i vještinama koji pomažu u stvaranju konkurentske prednosti pa su ključni resurs tvrtke. Informacijski resursi su informacijski sistemi pomoću kojih tvrtke prikupljaju informacije iz eksterne i interne okoline, a financijski resursi su financijska sredstva koje tvrtka koristi u svakodnevnom poslovanju (Buble, 2000).

### 3.4. SWOT analiza

SWOT analizu osmislili su Albert Humphrey, Marion Doshier, Otis Benepe i Birger Lie 60-ih i 70-ih godina prošlost stoljeća na Sveučilištu Stanford i brzo je postala popularna među marketinškim stručnjacima (Gonan Božac, 2008). SWOT analizom se analiziraju ključne snage (strengths), slabosti (weaknesses), prilike (opportunities) i prijetnje (threats). Pomoću SWOT

analize razlučuju se informacije iz unutarnje i vanjske revizije i na temelju provedene analize ukazuje se na što se tvrtka mora usredotočiti (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006). Ova analiza raščlanjuje poslovnu situaciju i pomaže tvrtki da napravi prijelaz iz stanja u kojemu se trenutno nalazi u željeno stanje (Renko, 2009).

*Tablica 4. Shema SWOT analize*

	Pozitivno	Negativno
Unutarnje	Snage	Slabosti
Vanjsko	Prilike	Prijetnje

Izvor: Prilagođeno prema Gonan Božac, M. (2008), SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 21(1), str. 21.

Unutrašnjem okruženju pripadaju snage i slabosti i u njihovom određivanju treba se koristiti pragmatičan pristup. Kada se određuju snage, određuju se jake točke. Mogu se postaviti pitanja: Mogu li se identificirati jedinstvene razlikovne prednosti zbog kojih je poduzeće drugačije od svojih konkurenata? Koji je razlog odabira ovog poduzeća, a ne konkurentskih poduzeća među potrošačima? Ima li ovo poduzeće proizvode i usluge koje konkurencija ne može oponašati, ni danas, ni u budućem razdoblju (Gonan Božac, 2008)? Kada se određuju slabosti, određuju se nedostaci iz perspektive poduzeća i potrošača. Mogu se postaviti pitanja: Mogu li se identificirati procedure ili operacije koje je moguće više naglasiti? Postoji li nešto što konkurencija radi bolje, što je to i kako to konkurencija čini? Postoji li neki oblik izbjegavanja organizacije za koje organizacija treba znati? Je li konkurencija uspjela osvojiti neki segment tržišta (Gonan Božac, 2008)?

Vanjskom okruženju pripadaju prilike i prijetnje. Prilike za rast tvrtke su svugdje, a kada se određuju prilike, mogu se postaviti pitanja: Mogu li se odrediti atraktivne prilike na tržištu? Dolaze li novi trendovi? Dolazak kojih prilika se može predvidjeti za budućnost (Gonan Božac, 2008)? Tvrtka se treba pripremiti na suočavanje s prijetnjama i u izazovnim razdobljima, a kada se određuju prijetnje, mogu se postaviti pitanja: Definirajte poteze kojima konkurencija onemogućava razvoj tvrtke? Je li se promijenila potražnja potrošača pa da je potrebno uvesti proizvode ili usluge s novim karakteristikama? Mogu li promjene naštetiti položaju tvrtke na tržištu (Gonan Božac, 2008)?

SWOT analiza je koristan alat, a kod korištenja SWOT analize trebaju se u obzir uzeti prednosti i nedostaci te metode. Ispravno korištena SWOT analiza je dobar alat za postavljanje osnove na kojoj će se formulirati strategija (Renko, 2009).

## 4. ANALIZA MARKETINŠKOG NASTUPA BELUPA

### 4.1. Značaj marketinga u farmaceutskoj industriji

Farmaceutske tvrtke nisu imune na konkurenciju. Suočene su sa svjetskom konkurencijom, ekonomskom nestabilnošću, sve većim troškovima proizvodnje lijekova, problemima koji se odnose na patentiranje lijekova i proizvodnjom generičkih lijekova, a navedene pojave uzrokuju sve više marketinških aktivnosti u farmaceutskim tvrtkama (Civaner, 2012). Farmaceutska industrija je sigurno jedna od najkontroliranijih industrija u cijelome svijetu i u farmaceutskom marketingu stručnjaci trebaju ovladati specifičnim znanjima koja se vežu za:

#### 1) Farmaceutske proizvode

Lijekovi su proizvodi koji nisu kao drugi proizvodi koje potrošači žele kupiti, na primjer hrana, nego ih potrošači žele izbjeći ako mogu. Marketinški stručnjaci istražuju tržište i identificiraju lijekove za kojima postoji potražnja ili potreba. Nadalje, marketinški stručnjaci istražuju kako ambalaža bezreceptnih lijekova djeluje na njihovu prodaju ili koja cijena farmaceutskih proizvoda je prihvatljiva (Komarac, 2013).

#### 2) Farmaceutsku uslugu

Usluga koju pruža farmaceutska industrija čine različita specifična stručna znanja, sposobnost farmaceuta da daje odgovore na složena pitanja i da sudjeluje u rješavanju problema klijenata i fizičko okruženje u kojemu farmaceut radi. U ljekarni su važne boje, mirisi i izgled kao obilježja prostora koja utječu na percepciju kvalitete pružene usluge. Farmaceut u ljekarni treba stvoriti fizičko okruženje u koje se potrošači žele rado vraćati (Komarac, 2013).

#### 3) Upravljanje prodajom i distribucijom lijekova

Marketing u farmaceutskoj industriji upravlja prodajom i distribucijom lijekovima. Potrošačima dostavlja potrebne lijekove u vrijeme kada su im lijekovi potrebni. U kontaktu s farmaceutima marketing upravlja potražnjom za lijekovima i dostavlja traženu količinu lijekova u ljekarne (Komarac, 2013).

#### 4) Cijene lijekova

Javnost se često bavi cijenom lijekova. Neki lijekovi dobivaju se na recept, a neki se plaćaju, a sve vrste lijekova su nepopularni proizvodi (Komarac, 2013).

## 5) Pravila u promociji lijekova

Promocija lijekova nije kao promocija drugih proizvoda, na primjer hrane, nego se na nju odnose različiti zakoni. Na primjer, vrijedi pravilo da se smiju oglašavati lijekovi koji imaju odobrenje za stavljanje u promet i koji se izdaju bez recepta, a ne smiju se oglašavati lijekovi koje stanovništvo dobiva na temelju liječničkog recepta (Komarac, 2013).

Farmaceutska industrija u svakoj zemlji posluje prema zakonima koji uređuju postupanje s lijekovima. Bitan dio Zakona o lijekovima koji kod nas utvrđuje kako se lijekovi ispituju i stavljaju u promet, kako se proizvode, označavaju, klasificiraju itd. je oglašavanje lijekova. Oglašavanje o lijeku je svaka vrsta davanja obavijesti o lijeku namijenjena poticanju propisivanja lijeka, izdavanja, prodaje i potrošnje i može se odvijati u pisanom, usmenom, slikovnom, zvučnom, elektroničkom, digitalnom ili bilo kojem drugom obliku (Zakon o lijekovima, NN 76/13, 90/14, 100/18). Farmaceutska industrija nosi se s velikim promjenama. Čovjekova očekivana životna dob sve je dulja, potrebno je sve više lijekova, a zbog napretka znanosti i tehnologije provode se znanstvena istraživanja i otkrivaju se načini liječenja dosad neizlječivih bolesti. „Razumijevanje kompleksnosti farmaceutske industrije, razumijevanje specifičnosti farmaceuskog marketinga te potreba usvajanja multidisciplinarnih znanja iz područja farmacije i marketinga bit će odgovor na izazove u budućnosti farmaceutske industrije (Komarac, 2013: 100).

### 4.2. O poduzeću Belupo

Tvrtka Belupo lijekovi i kozmetika d.d. Koprivnica (u nastavku se koristi skraćeni naziv Belupo) registrirana je kao dioničko društvo koje ima sljedeće temeljne djelatnosti: proizvodnja i distribucija lijekova, farmaceutskih proizvoda, pomoćnih ljekovitih preparata i ostalih kemijskih proizvoda. Adresa tvrtke je Ulica Danica 5, Koprivnica (Godišnje izvješće 31. prosinca 2020., Belupo d.d. i ovisna društva, Koprivnica). Belupo je dio grupacije Podravka d.d. kao njezin dio farmaceutike. Društva koja sudjeluju u grupaciji Belupo su: Belupo d.o.o., Slovenija (100 % Belupo d.d.), Belupo s.r.o., Slovačka (100 % Belupo d.d.), Belupo d.o.o.el, Makedonija (100 % Belupo d.d.), Ljekarne Deltis Pharm, Hrvatska (100 % Belupo d.d.) i Farmavita d.o.o., BiH (65 % Belupo d.d.). U 2020. godini predstavništva Belupa nalazila su se u Moskvi (Rusija), Pragu (Češka), Sarajevu (Bosna i Hercegovina), Beogradu (Srbija), Prištini (Kosovo), Skopju (Makedonija), Kijevu (Ukrajina) te Almatyu (Kazahstan) (Godišnje izvješće

31. prosinca 2020., Belupo d.d. i ovisna društva, Koprivnica). Znak Belupa je prepoznatljiv među potrošačima kao natpis crvene boje na bijeloj podlozi i sadrži dodatni slikovni znak koji se nalazi na pakiranjima lijekova i farmaceutskih proizvoda pa logotip čini tvrtku prepoznatljivom.

*Slika 3. Belupov prepoznatljiv logotip*



Izvor: Godišnje izvješće 31. prosinca 2020., Belupo d.d. i ovisna društva, Koprivnica

Belupo proizvodi lijekove od 1972. godine u Ludbregu gdje je radila prva tvornica lijekova Belupo, a od 1980. godine počinje proizvoditi lijekove u Koprivnici. Na Danici u Koprivnici je 1981. godine počela raditi nova tvornica lijekova koja je obilježila početak novog razvojnog razdoblja kompanije. Novi pogon od 7000 kvadratnih metara izgrađen je 1999. godine, a 2004. godine je izgrađena nova tvornica u kojoj se proizvode kreme, losioni, gelovi i masti. Mikrobiološki laboratorij izgrađen je 2005. godine. U Ljubljani je 2002. godine počela raditi Belupova tvrtka kćer, u Bratislavi 2003. godine. Nova tvornica krutih, polukrutih i tekućih lijekova počela je raditi 2017. godine (Kompanija).

Danas Belupo proizvodi dvije skupine proizvoda: lijekove na recept i bezreceptne proizvode. Od lijekova na recept, proizvodi lijekove koji se izdaju na liječnički recept i hranu za posebne medicinske potrebe. Od bezreceptnih proizvoda, proizvodi biljne lijekove, dodatke prehrani, OTC lijekove, pomoćne supstance i dezinficijense. Godišnje se u tvrtki proizvede više od 100 milijuna pakiranja proizvoda (Proizvodi). U Belupu je zaposleno 1500 zaposlenika koji su snaga kompanije. Belupo posluje na hrvatskom tržištu i izvozi na 18 europskih tržišta, a 450 zaposlenika Belupa zaposleno je u inozemstvu. Ciljevi Belupa su: izvrsnost (osiguravanje konkurentnosti), strast (entuzijazam prisutan u predanosti radu), povjerenje (vidljivo u društveno odgovornom poslovanju), zadovoljstvo (komunikacija) i kreativnost i inovativnost (Kompanija).

Belupo jasno ističe svoju misiju i viziju. Misija Belupa je: „Čuvajmo zdravlje zajedno”. Vizija Belupa je: „postati vodeća farmaceutska tvrtka u srednjoj i istočnoj Europi” (Kompanija).

Budući da je Belupo farmaceutska tvrtka koja posluje na tržištima više zemalja, podložna je zakonima koji se odnose na lijekove i farmaceutske pripravke u tim zemljama.

#### 4.3. Analiza odabranih elemenata vanjskog okruženja tvrtke Belupo

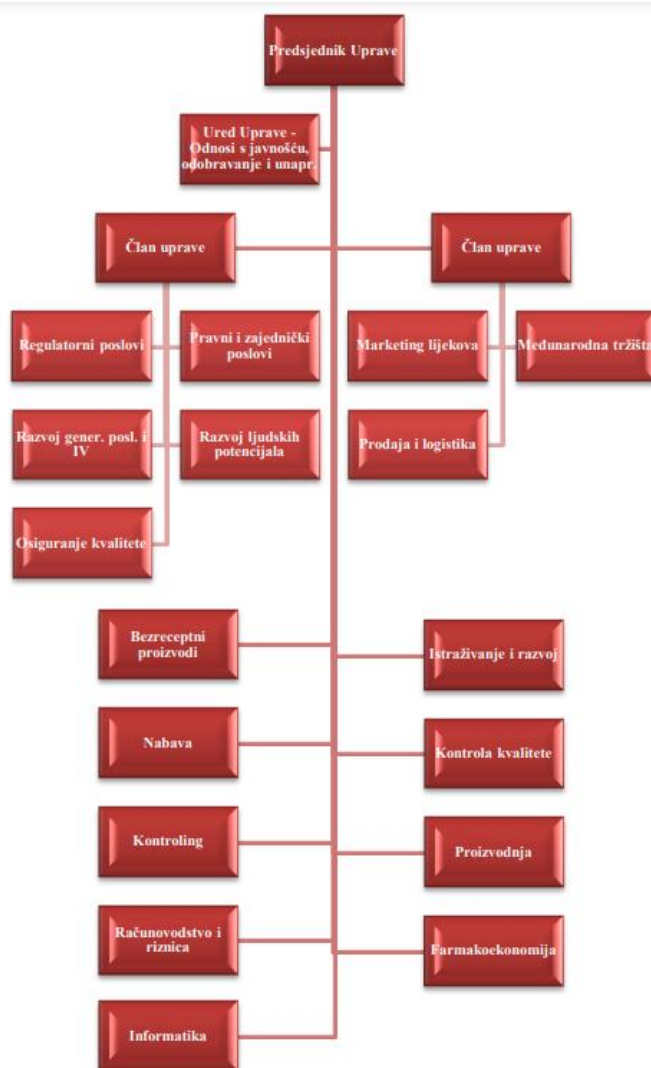
Krajnji kupci ili potrošači tvrtke Belupo dolaze iz različitih zemalja i radi se o kupcima koji kupuju lijekove i druge proizvode tvrtke ili o klijentima koji dobivaju lijekove na liječnički recept. Farmaceutski su proizvodi specifični pa kod njih u slučaju klijenata koji dobivaju lijekove na liječnički recept ne vrijedi klasični proces donošenja odluke o kupnji – to su osobe koje moraju koristiti lijekove, premda ih vjerojatno ne žele koristiti. Kupci koji samostalno odabiru kupiti lijekove ili druge proizvode tvrtke Belupo donose odluku o kupnji klasičnim procesom pa za njih vrijede marketinška pravila. Pristup kupcima unutar farmaceutske industrije je složeniji nego unutar drugih industrija jer vrijede posebna pravila oglašavanja ili zabrane oglašavanja ako se govori o lijekovima koji se izdaju na liječnički recept.

Dobavljači tvrtke Belupo dolaze pretežito s inozemnih tržišta jer se većina sirovina u farmaceutskoj industriji nabavlja u inozemstvu. Postoji rizik od potencijalnih problema s promjenama cijena sirovina, ali se ugovori sklapaju na duži rok, ugovaraju se fiksne cijene sirovina i stalno se pregovara o cijenama sirovinama koje se koriste u strateškim proizvodima Belupa (Godišnje izvješće 31. prosinca 2020., Belupo d.d. i ovisna društva). Belupo kao velika farmaceutska kompanija koja godišnje na tržište plasira milijune pakiranja proizvoda traži pouzdane dobavljače s kojima ostvaruje dobar i kvalitetan odnos jer ih smatra važnima. Konkurencija u segmentu farmaceutske industrije je snažna, ali na tržištu ima mjesta i za Belupo. Konkurencija tvrtki u Hrvatskoj su Pliva, Jadran-Galenski Laboratorij ACG Lukaps, Pharmas i druge farmaceutske tvrtke.

#### 4.4. Analiza odabranih elemenata unutrašnjeg okruženja tvrtke Belupo

Organizacijska struktura tvrtke Belupo je jasno i precizno određena te omogućuje dobru komunikaciju odozgo prema dolje i odozdo prema gore. Ovakva organizacijska struktura omogućuje detaljnu podjelu poslova i osigurava izvršavanje svih zadataka.

Slika 4. Organizacijska struktura tvrtke Belupo



Izvor: Sarić, V. (2011), Prikaz skladišnog sustava i procesa farmaceutske kompanije, Fakultet strojarstva i brodogradnje, Zagreb, Završni rad, str. 7.

Organizacijska kultura tvrtke Belupo utemeljena je na ciljevima koje tvrtka smatra prioritetnima, a oni su izvrsnost kao element koji doprinosi postizanju konkurentnosti na tržištu, strast koja se vidi iz entuzijazma u predanom radu, povjerenje koje se vidi u društveno odgovornom poslovanju, zadovoljstvo za koje je zaslužna kvalitetna komunikacija te kreativnost i inovativnost u proizvodnji novih proizvoda. Najvažniji cilj poslovanja je kvaliteta, a na radnome mjestu se njeguje otvorena komunikacija o svemu što se radi i potiče se kreativnost.

Belupo poštuje propise, standarde i zahtjeve svojih potrošača. Stalno se provjerava poslovanje, nadzire se proizvodnja, a radnici imaju prilike za stalna usavršavanja. Svi zaposlenici Belupa

imaju jedan glavni zadatak osiguravanja kvalitete. Promiče se osobni i stručni razvoj zaposlenika i njihovo stalno obrazovanje. U Belupu se poštuju pravila poslovanja usklađenog s održivim razvojem i Belupo zadovoljava vlastite interese, ali brine o zaštiti resursa koji će biti potrebni generacijama koje dolaze. Dio organizacijske strukture je briga o okolišu kao jedna od vrijednosti koju slijede zaposlenici tvrtke. Belupo pazi na potrošnju sirovina i energenata, otpad se propisano razvrstava i zbrinjava. Kvaliteta stanovnika cijele zajednice važan je element o kojemu Belupo brine kroz donacije i sponzorstva (Odgovornost). Organizacijski resursi kojima Belupo raspolaže, a o kojima postoje javno dostupni podaci, dijele se na kvalitetnu radnu snagu i na moderna postrojenja za rad.

#### 4.5. SWOT analiza tvrtke Belupo

Kroz analizu dostupnih podataka o poslovanju tvrtke Belupo i promatranjem okoline poduzeća identificirani su elementi SWOT analize. SWOT analiza tvrtke Belupo izrađena je da se utvrde snage, slabosti, prilike i prijetnje tvrtci u 2022. godini.

*Tablica 5. Tablični prikaz SWOT analize tvrtke Belupo*

Snage	Slabosti
Iskustvo i tradicija u proizvodnji lijekova i farmaceutskih pripravaka Iznimno kvalitetni ljudski potencijali Kvalitetni i moderni materijalni resursi Prisutnost na velikim tržištima Snažan asortiman proizvoda	Prevelika orijentacija na tržišta na kojima su u tijeku ratna zbivanja Niske plaće zaposlenika Visoka fluktuacija radne snage Brojna konkurencija prisutna u regiji
SWOT analiza tvrtke Belupo	
Prilike	Prijetnje
Starenje stanovništva kao prilika za nova tržišta Sve veća svijest o važnosti korištenja dodataka prehrani i farmaceutskih pripravaka COVID-19 Nove pandemije i bolesti	Slabljenje kupovne moći Nesigurnost na nekim od najvećih tržišta Enorman rast cijena energenata Rast sirovina potrebnih za proizvodnju Odlazak visokoobrazovane kvalitetne radne snage

Izvor: Izrada autorice

Snaga Belupa je iskustvo i tradicija u proizvodnji lijekova i farmaceutskih pripravaka jer Belupo proizvodi lijekove od 70-ih godina prošlog stoljeća. Kroz taj period Belupo je na tržištu prepoznat kao ime kojemu potrošači vjeruju pa ima široku publiku. Iznimno kvalitetni zaposlenici važna su snaga poduzeća jer osiguravaju razvoj i pojavu novih proizvoda te



kvalitetu proizvoda koji su već standardno u asortimanu proizvoda. Belupo raspolaže novim modernim postrojenjima pa može proizvoditi u dobrim uvjetima i prisutan je na velikim tržištima Kazahstana, Češke i drugih zemalja. Snažan asortiman proizvoda od kojih se dio u Hrvatskoj izdaje na liječnički recept važna je snaga tvrtke.

Prisutnost na velikim tržištima snaga je Belupa, no trenutno je njegova slabost prevelika orijentacija na tržišta na kojima su u tijeku ratna zbivanja, na tržišta Rusije i Ukrajine što dovodi do pada prodaje na tim tržištima, problema u distribuciji i u drugim dijelovima poslovanja. Zaposlenici imaju niske plaće pa često odlaze iz tvrtke i tvrtka ima visoku fluktuaciju radne snage. U regiji Belupo ima snažnu konkurenciju (Pliva, Jadran-Galenski Laboratorij ACG Lukaps, Pharmas).

Pred Belupom su brojne prilike. Starenje stanovništva je prilika za nova tržišta. Sve starije stanovništvo treba sve više lijekova i farmaceutskih pripravaka jer sa starenjem stanovništva dolazi do potrebe za povećanom zdravstvenom njegom. Ljudi sve više istražuju o važnosti korištenja dodataka prehrani i farmaceutskih pripravaka pa ima sve više potrošača i kupaca tih proizvoda. Javljanje pandemije COVID-19 prilika je za plasman novih proizvoda u kategoriji dezinficijensa i u drugim kategorijama. Potencijalne nove pandemije i bolesti koje prijete čovječanstvu prilika su za razvoj novih proizvoda.

Globalni problemi i poremećaji doveli su do slabljenja kupovne moći što će se preslikati i na farmaceutsku industriju pa je to jedna od prijetnji za Belupo. Nesigurnost na ruskom i ukrajinskom tržištu uzrokovana je ratom i pitanje je kada će se na tim tržištima nastaviti s uobičajenim poslovanjem. Prijetnje proizvodnji su enorman rast cijena energenata i rast sirovina potrebnih za proizvodnju, a odlazak visokoobrazovane kvalitetne radne snage može spriječiti daljnji razvoj tvrtke.

## 5. ZAKLJUČAK

Marketing se odvija kao proces kroz koji se pokušavaju ostvariti unaprijed dogovoreni ciljevi, a marketinškim aktivnostima u temelju je marketing miks sastavljen od proizvoda, cijene, promocije i distribucije koji su temelj svih aktivnosti marketinških stručnjaka. Farmaceutska industrija jedna je od najkontroliranijih, ako ne i najkontroliranija industrija u cijelome svijetu i u Hrvatskoj zato što se bavi proizvodnjom, promocijom i prodajom specifičnih proizvoda. Marketinški stručnjaci u farmaceutskoj industriji moraju raspolagati specifičnim znanjima i vještinama jer se s farmaceutskim proizvodima u marketinškom smislu ne može postupati kao sa svim drugim proizvodima. Belupo je najveća hrvatska farmaceutska tvrtka u Koprivničko-križevačkoj županiji i šire s dugom tradicijom proizvodnje različitih lijekova pa je tvrtka odabrana kao primjer kroz koji su se dokazivale tri hipoteze.

H1: Marketing u farmaceutskoj industriji razlikuje se u odnosu na marketing u ostalim industrijama.

Farmaceutska industrija je specifična zbog strogih zakona koji reguliraju promociju farmaceutskih proizvoda, pa marketinški stručnjaci moraju imati posebna znanja o marketingu i farmaciji te se marketinške strategije oblikuju prema tim specifičnostima. Marketinški stručnjaci upoznati su s razlikom marketinga u farmaceutskoj industriji i uobičajenog marketinga jer bez poznavanja te razlike ne mogu provoditi kvalitetne kampanje promocije ili uspostaviti odnos s potrošačima. Belupo d.d. zapošljavanja stručnjake (vidi se iz organizacijske strukture) zadužene za marketing lijekova, odnose s javnošću i druge marketinške aktivnosti, a stručnjaci u Belupu se stalno usavršavaju i prate trendove da bi mogli pratiti specifičan marketing industrije. Hipoteza se pokazuje točnom jer su uočene specifičnosti na koje moraju paziti marketinški stručnjaci u farmaceutskim tvrtkama.

H2: Marketinški stručnjaci u farmaceutskoj industriji moraju dobro razumijeti specifičan položaj potrošača.

Potrošači zauzimaju drugačiji stav kada kupuju farmaceutske proizvode, nego kada kupuju druge proizvode jer ne žele koristiti farmaceutske proizvode, ali moraju jer su im potrebni za očuvanje zdravlja. Potrošači jednog velikog dijela proizvoda farmaceutske industrije ne donose neovisne odluke o kupnji jer im liječnici propisuju lijekove koje plaća država. Marketing u

farmaceutskoj industriji mora se bazirati na potrošače ili kupce, ali mora se u obzir uzeti i marketing usmjeren prema liječnicima koji propisuju lijekove ili ljekarnicima koji ih preporučuju. Belupo d.d. poštuje propise, standarde i zahtjeve svojih potrošača, provjerava se poslovanje, nadzire se proizvodnja, a radnici se stalno usavršavaju, osobno i stručno razvijaju i glavni zadatak im je osigurati kvalitetu. Hipoteza se pokazuje točnom jer su stručnjaci u Belupo d.d. usmjereni na kvalitetan odnos koji poštuje propise, standarde i zahtjeve potrošača, a to znači da moraju znati u kojem su položaju potrošači njihovih proizvoda.

H3: Kvaliteta organizacijske strukture u farmaceutskoj tvrtki utječe na uspjeh tvrtke.

Organizacijska struktura farmaceutske industrije mora biti dizajnirana kako bi olakšala rad zaposlenika te mora biti funkcionalna i uključivati stručnjake specijalizirane u različitim područjima. Belupo d.d. ima kvalitetnu, razrađenu organizacijsku strukturu u kojoj su vidljivi odjeli zaduženi za specifične poslove u kojima rade zaposlenici zaduženi za vrlo specifične poslove. Hipoteza se pokazuje točnom jer je organizacijska struktura Belupa d.d. kvalitetna.

Temeljem prikaza tri hipoteze, uviđa se važnost marketinških aktivnosti u farmaceutskoj industriji. Ovaj rad predstavlja kvalitetnu osnovu za provođenje budućih istraživanja, a prijedlog istraživanja koje bi se moglo napraviti kao dio nekog budućeg većeg znanstvenog rada je korištenje marketinških aktivnosti u deset najvećih hrvatskih farmaceutskih tvrtki. Temeljem jednog takvog istraživanja u budućnosti mogao bi se spoznati stvarni opseg marketinških aktivnosti koje provode farmaceutske tvrtke. Rad je potvrdio hipoteze i ostvario ciljeve istraživanja.

## 6. POPIS LITERATURE

- 1) Buble, M. (2000), Menagement, Ekonomski fakultet, Split
- 2) Burnett, J. (2008), Core Concepts of Marketing, dostupno na: [https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/wp-content/uploads/2013/07/BUS306\\_CoreConceptsofMarketing.pdf](https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/wp-content/uploads/2013/07/BUS306_CoreConceptsofMarketing.pdf) (2.9.2022.)
- 3) Chand, S., Kumar Gupta, G., Gera, B. (2008), Pharmaceutical Organization Structure and Functions, Conference: Proceedings of 1st Rashtreeya Yuva Vaigyanik Sammelan, str. 1-4.
- 4) Civaner, M. (2012), Sale strategies of pharmaceutical companies in a “pharmerging” country: The problems will not improve if the gaps remain, Health Policy 106, str. 225–232.
- 5) Dickov, V. (2016), Management-marketing environment in pharmaceutical industry in transition countries, Pharmacy & Pharmacology International Journal, 4(6), str. 444-448.
- 6) Godišnje izvješće 31. prosinca 2020., Belupo d.d. i ovisna društva, Koprivnica, dostupno na: [https://www.belupo.hr/media/uploads/revidirani\\_financijski\\_izvje%C5%A1taj\\_grupe\\_belupo\\_2020\\_\(003\).pdf](https://www.belupo.hr/media/uploads/revidirani_financijski_izvje%C5%A1taj_grupe_belupo_2020_(003).pdf) (9.8.2022.)
- 7) Gonan Božac, M. (2008), SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, Economic research - Ekonomska istraživanja, 21(1), str. 19-34.
- 8) Grbac, B. (2010), Marketinške paradigme – stvaranje i razmjena vrijednosti, Ekonomski fakultet, Rijeka
- 9) Grbac, B., Lončarić, D. (2010), Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje: osobitosti, reakcije, izazovi, ograničenja, Ekonomski fakultet, Rijeka
- 10) Kesić, T. (2006). Ponašanje potrošača, Opinio, Zagreb
- 11) Komarac, T. (2013). Važnost marketinških znanja za farmaceute, Farmaceutski glasnik: Glasilo Hrvatskog farmaceutskog društva, 69 (2), str. 98-101.
- 12) Kompanija, dostupno na: <https://www.belupo.hr/hr/kompanija/> (10.8.2022.)
- 13) Knežević, B. (2012), Ocjenjivanje dobavljača, dostupno na: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/trg/bknezevic/uod2012/uod2012p06.pdf> (25.7.2022.)

- 14) Knežević, S., Bilić, N. (2015), Utjecaj kulture na ponašanje potrošača prehrambenih proizvoda u Republici Hrvatskoj, *Praktični menadžment*, 6(1), str. 157-164.
- 15) Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006), *Osnove marketinga*, MATE, Zagreb
- 16) Kotler, P., Lane Keller, K., Martinović, M. (2014), *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb
- 17) Kumra, R. (2007), *Consumer Behavior*, Global Media
- 18) Dickov, V., Dickov, A., Martinović-Mitrović, S. (2011), The issue of applying marketing on the pharmaceutical market in Serbia, *European Review for Medical and Pharmacological Sciences*, 15, str. 275-293.
- 19) Maričić, S., Ikonić, M., Mikac, T. (2008), Marketinška istraživanja u funkciji razvoja proizvoda, *Engineering Review*, 28(2), str. 55-63.
- 20) Marušić, T. (2019), Importance of marketing mix in successful positioning of products and services on the market, *Ekonomika misao i praksa*, 28(1), str. 431-446.
- 21) Meler, M. (2005), *Osnove marketinga*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek
- 22) Miočević, D. (2011), Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća, *Market-Tržište*, 23(1), str. 27-44.
- 23) Odgovornost, dostupno na: <https://www.belupo.hr/hr/odgovornost/> (20.8.2022.)
- 24) Pour, B. S., Nazari K., Emami, M. (2013), The effect of marketing mix in attracting customers: Case study of Saderat Bank in Kermanshah Province, *African Journal of Business Management*, Vol. 7(34), str. 3272-3280.
- 25) Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z. (2012), *Osnove međunarodnog marketinga*, Školska knjiga, Zagreb
- 26) Proizvodi, dostupno na: <https://www.belupo.hr/hr/proizvodi/> (10.8.2022.)
- 27) Rašić Jelavić, S., Brkić, I. (2016), PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 14(1), str. 65-86.
- 28) Renko, N. (2009.), *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb
- 29) Ribić D., Pleša Puljić N. (2020), *Osnove poduzetništva*, Školska knjiga, Zagreb
- 30) Sarić, V. (2011), *Prikaz skladišnog sustava i procesa farmaceutske kompanije*, Fakultet strojarstva i brodogradnje, Zagreb, Završni rad
- 31) Singh, M. (2012), Marketing mix of 4p's for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), str. 40-45.

32) Zakon o lijekovima, NN 76/13, 90/14, 100/18, dostupno na:  
<https://www.zakon.hr/z/399/Zakon-o-lijekovima> (23.7.2022.)

## 7. POPIS SLIKA

Slika 2. Proces marketinškog istraživanja .....	9
Slika 3. Koraci u analizi konkurencije .....	15
Slika 4. Belupov prepoznatljiv logotip .....	21
Slika 5. Organizacijska struktura tvrtke Belupo .....	23

## 8. POPIS TABLICA

Tablica 1. Pet najvažnijih promidžbenih alata .....	7
Tablica 2. Podjele marketinških istraživanja prema različitim kriterijima .....	9
Tablica 3. Temeljne varijable segmentacije tržišta krajnje potrošnje .....	10
Tablica 4. Shema SWOT analize .....	18
Tablica 5. Tablični prikaz SWOT analize tvrtke Belupo .....	24



**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, LUCIJA ŽVONAR (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/~~diplomskog~~ (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom MARKETINSKA ANALIZA FARMACEUTSKE INDUSTRIJE (upisati naslov) te da u navedenom radu nisam na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.  
NA PRIMJERU BELUPO D.D.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

LUCIJA ŽVONAR  
(vlastoručni potpis)

*Žvonar J.*

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, LUCIJA ŽVONAR (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/~~diplomskog~~ (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom MARKETINSKA ANALIZA FARMACEUTSKE INDUSTRIJE (upisati naslov) čiji sam autor/ica. NA PRIMJERU BELUPO D.D.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

LUCIJA ŽVONAR  
(vlastoručni potpis)

*Žvonar J.*